



สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล  
การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในจังหวัดนครพนม

วิทยานิพนธ์

ของ

วราภรณ์ ทิพสุข

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

สิงหาคม พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ  
การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในจังหวัดนครพนม

วิทยานิพนธ์  
ของ  
วราภรณ์ ทิพสุข

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา  
สิงหาคม พ.ศ. 2563  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ADMINISTRATIVE COMPETENCY OF EDUCATIONAL ADMINISTRATORS  
AFFECTING OPERATIONAL EFFECTIVENESS OF CHILD DEVELOPMENT  
CENTERS UNDER LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS  
IN NAKHON PHANOM PROVINCE

BY  
WARAPORN TIPSOOK

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
The Master of Education Degree in Educational Administration and  
Development at Sakon Nakhon Rajabhat University

August 2020



All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University





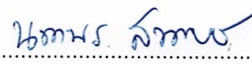
ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา


ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม  
ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ วราภรณ์ ทิพลุข

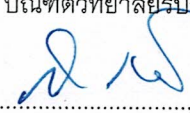
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการสอบ ..........กรรมการสอบและ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันเพ็ญ นันทะศรี) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิสิทิกา ฉลากาบง) ประธานที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

.....กรรมการสอบ ..........กรรมการสอบและ  
(ดร.เอกลักษณ์ เพียสา) แต่งตั้งเพิ่มเติม (รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์) กรรมการที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

.....กรรมการสอบ  
(ดร.นิภาพร แสนเมือง) ผู้ทรงคุณวุฒิ

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว  
  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์)  
ประธานหลักสูตร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว  
  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ติกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 13 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2563  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือ เป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลนิกา ฉลากบาง ประธานกรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาแนะนำ เสนอแนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมา ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และ ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบ คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และได้กรุณาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง และให้ คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิง ทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณครูผู้ดูแลเด็ก สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดนครพนมทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และความสะดวกในการเก็บข้อมูล เพื่อการวิจัยขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำและส่งเสริมกำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ อีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวชื่อนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่าน ไว้ ณ โอกาสนี้

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา ของผู้วิจัย และบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยสามารถดำรงตนและ บรรลุผลสำเร็จในปัจจุบัน

วราภรณ์ ทิพสุข

<b>ชื่อเรื่อง</b>	สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม
<b>ผู้วิจัย</b>	วราภรณ์ ทิพสุข
<b>กรรมการที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลนิกา ฉลากบาง รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เฟ็งสวัสดิ์
<b>ปริญญา</b>	ค.ม. (การบริหารและพัฒนาการศึกษา)
<b>สถาบัน</b>	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
<b>ปีที่พิมพ์</b>	2563

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา 2) ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาและประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 4) อำนาจพยากรณ์ของสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม และ 5) หาแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้ดูแลเด็ก จำนวน 236 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง 0.60 – 1.00 ค่าอำนาจจำแนก 0.34 – 0.77 และค่าความเชื่อมั่น 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. สมรรถนะการบริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $X_1$ ) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ( $X_2$ ) ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร ( $X_3$ ) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $X_4$ ) ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ ( $X_5$ ) และด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง ( $X_6$ ) สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ( $Y$ ) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรทั้ง 6 ร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 71.80 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y' = 1.238 + 0.327X_3 + 0.337X_6 + 0.146X_1 - 0.349X_4 + 1.33X_5 + 0.138X_2$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_Y = 0.429 X_3 + 0.358X_6 + 0.197X_1 - 0.394X_4 + 0.161X_5 + 0.164X_2$$

5. สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ควรพัฒนา มี 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และ 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์

**คำสำคัญ:** สมรรถนะการบริหาร ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

<b>TITLE</b>	Administrative Competency of Educational Administrators Affecting Operational Effectiveness of Child Development Centers under Local Administrative Organizations in Nakhon Phanom Province
<b>AUTHOR</b>	Waraporn Tipsook
<b>ADVISORS</b>	Asst. Prof Dr. Wannika Chalakbang Assoc. Prof. Dr. Waro Phengsawat
<b>DEGREE</b>	M.Ed. (Educational Administration and Development)
<b>INSTITUTION</b>	Sakon Nakhon Rajabhat University
<b>YEAR</b>	2020

### **ABSTRACT**

This research was conducted with the objectives to study 1) administrative competency level of educational administrators, 2) levels of the operational effectiveness of child development centers under local administrative organizations in Nakhon Phanom Province, 3) the relationship between administrative competency of educational administrators and operational effectiveness of child development centers, 4) predictive power of administrative competency of educational administrators which affected the operational effectiveness of child development centers under local administrative organizations in Nakhon Phanom Province and 5) approaches on administrative competency enhancement for educational administrators under local administrative organizations in Nakhon Phanom Province. The sample group consisted of 236 childcare teachers. The group size was determined by applying Yamane Formula and its members selected through stratified random sampling. The instrument used data collection was a 5-level rating scale questionnaire, with content validity index between 0.60–1.00, discrimination power between 0.34–0.77 and reliability at 0.98. Statistics applied in data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson product-moment correlation coefficients and stepwise multiple regression analysis.



The results were:

1. The overall and each aspect of administrative competency of educational administrators were at high level.
2. The overall and each aspect of operational effectiveness of child development centers under local administrative organizations in Nakhon Phanom Province were at high level.
3. In an overall, administrative competency of educational administrators obtained high-level positive relationship with operational effectiveness of child development centers under local administrative organizations in Nakhon Phanom Province with a statistical significance at .01 level.
4. Administrative competency on transformational leadership ( $X_1$ ), strategic thinking ( $X_2$ ), human resources management and development ( $X_3$ ), vision ( $X_4$ ), planning and management ( $X_5$ ) and administration and self-development ( $X_6$ ) could altogether predict the operational effectiveness of child development centers under local administrative organizations in Nakhon Phanom Province ( $Y$ ) with statistical significance at .05 level. Predictive power of the 6 aforementioned variables was at 71.80%. The predictive equation could be constructed in the form of unstandardized score and standardized score as follows.

The predictive equation in unstandardized score:

$$Y' = 1.238 + 0.327X_3 + 0.337X_6 + 0.146X_1 - 0.349X_4 + 1.33X_5 + 0.138X_2$$

The predictive equation in standardized score:

$$Z'_y = 0.429 X_3 + 0.358X_6 + 0.197X_1 - 0.394X_4 + 0.161X_5 + 0.164X_2$$

5. Three aspects of administrative competency of educational administrators should be further enhanced were: 1) transformational leadership, 2) strategic thinking and 3) vision.

**Keywords:** Administration Competency, Operational Effectiveness,

Child Development Centre, Local Administrative Organization

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามของการวิจัย .....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	4
สมมติฐานของการวิจัย .....	5
ความสำคัญของการวิจัย .....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	13
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ .....	14
ความหมายของสมรรถนะ.....	14
องค์ประกอบของสมรรถนะ .....	16
ประโยชน์และความสำคัญของสมรรถนะ .....	17
ประเภทของสมรรถนะ .....	18
ความหมายและความสำคัญของสมรรถนะการบริหาร .....	28
องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหาร .....	32
ประสิทธิผล .....	80
ความหมายของประสิทธิผล .....	80
ระดับของประสิทธิผล .....	81
ความสำคัญของประสิทธิผล .....	83
การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ...	83
ความเป็นมาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	83
บทบาทหน้าที่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก .....	85

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การกำหนดอัตราบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก .....	86
ภารกิจในการพัฒนาเด็กปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก .....	86
มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก .....	87
สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อ	
ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก .....	89
นักบริหารงานการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	94
นักบริหารงานการศึกษาระดับต้น .....	94
นักบริหารงานการศึกษาระดับกลาง .....	97
นักบริหารงานการศึกษาระดับสูง .....	100
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	103
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	103
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	109
เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	109
การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ .....	110
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	112
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	112
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	114
แนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา	
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม .....	115
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	119
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	119
ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	120
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	121

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
แนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม .....	144
5 สรุปลผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	151
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	151
สมมติฐานของการวิจัย .....	152
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	152
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	153
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	154
สรุปลผลการวิจัย .....	154
อภิปรายผล .....	157
ข้อเสนอแนะ .....	163
บรรณานุกรม .....	165
ภาคผนวก .....	179
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย.....	181
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	199
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	203
ภาคผนวก ง ค่าคุณภาพเครื่องมือ.....	239
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	255

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบ ของสมรรถนะการบริหาร .....	42
2 จำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนมแยกตามประเภท และจำนวนครูผู้ดูแลเด็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแยกตามอำเภอ .....	105
3 แผนการดำเนินการวิจัย .....	116
4 แสดงจำนวนและร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	121
5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการบริหารของ นักบริหารงานการศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน .....	123
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะการบริหารของ นักบริหารงานการศึกษา ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม และรายข้อ .....	124
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการบริหารของ นักบริหารงานการศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมและ รายข้อ .....	125
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการบริหารของ นักบริหารงานการศึกษา ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมและรายข้อ .....	126
9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการบริหารของ นักบริหารงานการศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมและรายข้อ .....	127
10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการบริหารของ นักบริหารงานการศึกษา ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ โดยภาพรวมและรายข้อ .....	128
11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการบริหารของ นักบริหารงานการศึกษา ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง โดยภาพรวม และรายข้อ .....	130

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด นครพนม โดยภาพรวมและรายด้าน .....	131
13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด นครพนม ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยภาพรวมและ รายข้อ .....	132
14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด นครพนม ด้านบุคลากร โดยภาพรวมและรายข้อ .....	133
15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด นครพนม ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย โดยภาพรวมและรายข้อ .....	134
16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด นครพนม ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร โดยภาพรวมและ รายข้อ .....	136
17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด นครพนม ด้านการมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน โดยภาพรวมและ รายข้อ .....	137
18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด นครพนม ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย โดยภาพรวมและ รายข้อ .....	139

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
19	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation) ระหว่างสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ..... 141
20	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนมโดยรวม ..... 143
21	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนมเพื่อนำมาหาแนวทางพัฒนา ..... 144
22	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการหาแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ..... 145
23	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการหาแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ..... 147
24	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการหาแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ด้านการมีวิสัยทัศน์ ..... 149

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
25 แบบสรุปผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถามแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ตอนที่ 2 สมรรถนะการบริหารของ นักบริหารงานการศึกษา .....	241
26 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง สมรรถนะการบริหารของนักบริหาร งานการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ตอนที่ 2 สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา .....	246
27 แบบสรุปผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถามแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก .....	248
28 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง สมรรถนะการบริหารของนักบริหาร งานการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก .....	253



## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	8
2 ระยะการวิจัย .....	118

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของคนไทยทุกคน ที่รัฐต้องจัดให้เพื่อพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัยให้มีความเจริญงอกงามทุกด้าน เพื่อเป็นต้นทุนทางปัญญาที่สำคัญในการพัฒนาทักษะ คุณลักษณะและสมรรถนะในการประกอบสัมมาชีพ และการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขอันจะนำไปสู่เสถียรภาพ และความมั่นคงของสังคมและความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมนานาประเทศในเวทีโลกท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, คำนำ) ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2562 (ฉบับที่ 4) ในหมวด 2 สิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา มาตรา 10 ที่ระบุว่า การจัดการศึกษา ต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา มาตรา 22 ที่ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542, หน้า 4-7)

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้จัดให้มีการจัดการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลภายใต้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมกำกับและดูแลการตรวจสอบ การประเมินผลและการประกันคุณภาพการศึกษา กล่าวคือ พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 “มาตรา 67 ภายใต้อำนาจแห่งกฎหมายองค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ต้องทำ

ในเขต องค์การบริหารส่วนตำบลใน (5) ส่งเสริมการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม” รวมถึงพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 “มาตรา 16 ให้เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองใน (9) การจัดการศึกษา” “มาตรา 17 ภายใต้บังคับมาตรา 16 ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ใน (6) การจัดการศึกษา” (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2548, หน้า 1-2)

ในปัจจุบันสมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหารถือเป็นทักษะ ความรู้ และความสามารถที่สำคัญที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ (วิมลรัตน์ ศรีสำอาง และรชฎ สุวรรณภู, 2558, หน้า 82) เพราะหากองค์การใดไม่สามารถเรียนรู้และบริหารความรู้จากบุคลากรที่อยู่ในองค์การเพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ย่อมอยู่รอดยาก (พิชิต เทพวรรณ, 2555, หน้า 128) สมรรถนะ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และความสำเร็จขององค์การ และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน การโยกย้าย ตำแหน่งหน้าที่งาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลตอบแทน ดังนั้นนักบริหารงานการศึกษา เป็นผู้ที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการการศึกษา รวมถึงเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาในฐานะหัวหน้าส่วนราชการทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักด้านการบริหารงาน ควบคุมดูแล นิเทศ และติดตามงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่ออำนวยความสะดวกให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความเจริญก้าวหน้าและสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ปาริฉัตร ช่อชิต, 2559, หน้า 21)

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้กำหนดสมรรถนะทางการบริหารไว้ ดังนี้ สมรรถนะประจำผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะสำหรับข้าราชการท้องถิ่นตำแหน่งบริหารที่ต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ 2) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านทักษะเชิงกลยุทธ์

- 4) ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร 5) ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง และ  
6) ด้านการมีวิสัยทัศน์ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2559, หน้า 2)

จากรายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน รอบปี พ.ศ. 2559 – 2562 ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลตำบลท่าอุเทน  
พบว่า ศูนย์พัฒนาเด็กควรประเมินผลการพัฒนาการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา  
ของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรมและเปรียบเทียบกับ  
ค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะและนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนา  
การจัดการศึกษาของปีการศึกษาต่อไปตามวงจรคุณภาพ PDCA เพื่อนำไปสู่การบรรลุ  
เป้าหมายและการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน  
คุณภาพการศึกษา, 2562) จากรายงานข้างต้นนั้น ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำเป็นต้องได้รับ  
การส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพพร้อมก่อให้เกิดประสิทธิผล  
ซึ่งผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)  
อาจกล่าวได้ว่าผลการประเมินคุณภาพภายนอกเป็นประสิทธิผลของศูนย์พัฒนา  
เด็กเล็กและเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการดำเนินงานที่ผ่านมา ซึ่งสามารถนำผลมาใช้ในการ  
พัฒนาสถานศึกษาได้ต่อไป ในการบริหารจัดการการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ได้  
กำหนดไว้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สำเนา สเมศีกสาม, 2560) ดังนั้น  
จึงทำให้เห็นถึงประสิทธิผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งอยู่ในกำกับดูแลของ  
กอง/สำนักการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม โดยมีนักบริหารงานการศึกษาเป็น  
ผู้บังคับบัญชา เปรียบเสมือนหัวเรือใหญ่ในการบริหารงานของสถานศึกษา โดยสะท้อน  
ให้เห็นถึงสมรรถนะทางการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาโดยตรง ดังนั้น  
นักบริหารงานการศึกษาควรเป็นบุคคลที่มีสมรรถนะในด้านต่าง ๆ เช่น มีภาวะผู้นำ  
เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นนักบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และมีการบริหารและการจัด  
การศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาล สามารถแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติและกำหนด  
ยุทธศาสตร์และพัฒนาการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพ  
มาตรฐาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะการบริหารของ  
นักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัด  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม เพื่อจะได้ให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อ  
นักบริหารงานการศึกษาในการพัฒนาตนเอง และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ในการนำแนวทางไปพัฒนานักบริหารงานการศึกษาให้มีสมรรถนะที่จะส่งผลให้  
การบริหารงานการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

### คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา อยู่ในระดับใด
2. ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม อยู่ในระดับใด
3. สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษากับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร
4. สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษามีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนมหรือไม่ อย่างไร
5. แนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม เป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา
2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษากับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
4. เพื่อศึกษาอำนาจพยากรณ์ของสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลต่อการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม
5. เพื่อหาแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม

## สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม
2. สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม

## ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ได้สารสนเทศที่เกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาและประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม
2. นักบริหารงานการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนมต้องมีความรู้เกี่ยวกับการยกระดับสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา ซึ่งจะส่งผลไปยังการยกระดับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ได้มาตรฐานตามที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนดไว้

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา ประกอบด้วยตัวแปร 6 ด้าน ดังนี้
  - 1.1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.2 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์
  - 1.3 ด้านการบริหารและพัฒนาบุคคลกร
  - 1.4 ด้านการมีวิสัยทัศน์

1.5 ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ

1.6 ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง

2. ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามมาตรฐาน

การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ปี พ.ศ. 2559 ประกอบด้วย ตัวแปร 6 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2.2 ด้านบุคลากร

2.3 ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย

2.4 ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร

2.5 ด้านการมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน

2.6 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

### **ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย**

1. ประชากร ได้แก่ ครูผู้ดูแลเด็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ปีการศึกษา 2563 จำนวน 572 คน (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดนครพนม, 2562)

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้ดูแลเด็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ปีการศึกษา 2563 จำนวน 236 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1973) และทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified sampling) โดยการแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากนั้นสุ่มอย่างง่าย

### **ตัวแปรที่ศึกษา**

1. ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ สมรรถนะการบริหารของนักบริหารการศึกษา

ประกอบด้วย

1.1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

1.3 ด้านการบริหารและพัฒนาบุคคลกร

1.4 ด้านการมีวิสัยทัศน์

1.5 ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ

1.6 ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง

2. ตัวแปรเกณฑ์ ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย

- 2.1 ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 2.2 ด้านบุคลากร
- 2.3 ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย
- 2.4 ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร
- 2.5 ด้านการมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน
- 2.6 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

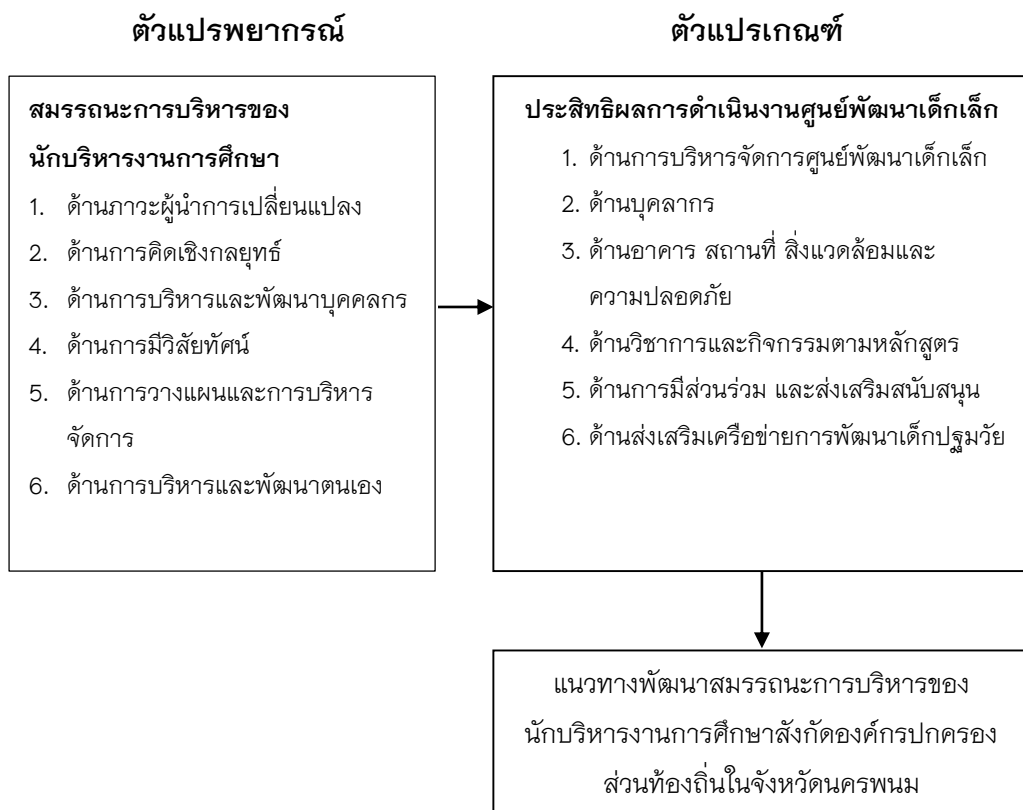
การวิจัยเรื่องสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด นครพนม ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

1. สมรรถนะการบริหารของนักบริหารการศึกษา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ องค์ประกอบตัวแปรพยากรณ์ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคิด เชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง จาก Ruba Osama Hawi, Dina Alkhodary and Tareq Hashem (2015); สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552); สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2552); มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม (2554); สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2555); บรรลุ ชินน้ำพอง (2556); กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2559); จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2560) และเรือนเพชร เต็กลีและจรัส อติวิทยากรณ์ (2561)

2. ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยต่าง ๆ เช่น ลีรัชชา วงศ์ประทุม (2553); ผุสดี ศรีเพ็ญและนันทยา น้อยจันทร์ (2557); ทองสา คำสุเรศ (2557); รัตมี ตู๋จินดา (2557); พรพรรณ อรุณเวช (2557); ทนงศักดิ์ ปักโคทานัง และจิรวัดณ์ เจริญสุข (2557); จันทิมา จันท์สุวรรณ (2558); วันเพ็ญ กงเพชร (2558); สมใจ พรหมทองบุญ (2559) และงามทิพย์ มิตรสุภาพ (2560) ที่ยึดตามมาตรฐาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2559 ที่จัดทำโดยกรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย แบ่งเป็น 6 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ



ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ด้านบุคลากร ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ด้านการมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน และ ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2559, หน้า ข) ผู้วิจัยจึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่งของสายงานบริหารในการนำทักษะ ความรู้ ความชำนาญ ไปใช้ เพื่อการบริหารงานเหนือกว่าระดับปกติ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการตามหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งและส่งผลให้เกิดผู้นำที่เป็นเลิศในหน่วยงาน ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ด้วยการไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบในการหาวิธีหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่าง ๆ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

1.3 การบริหารและพัฒนาบุคลากร หมายถึง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงาน โดยใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน พร้อมทั้งดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้น ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.4 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของบุคคล โดยกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายที่เป็นไปได้อย่างชัดเจนสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์กรให้บรรลุความต้องการ

1.5 การวางแผนและการบริหารจัดการ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในอนาคต โดยการนำปัจจัยทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการมาใช้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการแก้ปัญหา โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นโดยมีการวางแผนกำหนดแนวทางการดำเนินงาน มีการจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.6 การบริหารและพัฒนาตนเอง หมายถึง วิธีการดำเนินการควบคุมปรับปรุงตนเองในการพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้นทั้ง ร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพขององค์กรและสังคม

2. ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้วยการใช้สมรรถนะในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

3. ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ผลสำเร็จในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ปี พ.ศ. 2559 ที่ได้กำหนดไว้ อย่างมีคุณภาพและเป็นไปอย่างมีระบบ มีมาตรฐานและมีคุณภาพตาม

หลักวิชาการ สามารถส่งเสริมและพัฒนาให้เด็กปฐมวัยในท้องถิ่นมีพัฒนาการสมบูรณ์ตามวัย ครบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสังคม และด้านสติปัญญา และมีความพร้อมในการเข้าศึกษาต่อในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ สำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้แก่ การดำเนินงานในด้านการประสานงานกับชุมชน เพื่อสำรวจความคิดเห็นความต้องการในการจัดตั้ง/ย้าย/รวม/ยุบเลิกศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และนำมติที่ประชุมของสภารวบรวมส่งให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นทราบ รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีวัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์การศึกษาและเครื่องเล่นพัฒนาการเด็กที่เพียงพอ ตรวจสอบดูแลอาหารกลางวันและอาหารเสริมนม ให้ถูกต้องตามหลักโภชนาการสำหรับเด็กปฐมวัย และจัดหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย ให้สอดคล้องกับบริบทในชุมชน และด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การพิจารณาจัดตั้งงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยนำเสนอแผนงบประมาณต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องครบถ้วนตามความต้องการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมถึงการบริหารงบประมาณที่ได้รับอุดหนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมายและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง

3.2 ด้านบุคลากร หมายถึง การกำหนดอัตราของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งคัดเลือกหรือสรรหาบุคคลที่ขาดแคลนเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่งที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดและถูกต้องตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง เพื่อประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา ที่ส่งผลโดยตรงต่อการส่งเสริมพัฒนาการของเด็กอย่างเหมาะสมตามหลักวิชาการ รวมถึงส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

3.3 ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย หมายถึง การเสนอปัญหาเพื่อให้ผู้มีอำนาจเห็นความสำคัญในการพิจารณาจัดตั้งงบประมาณการก่อสร้างอาคาร หรือการปรับปรุงอาคาร สถานที่ เพื่อจัดการศึกษาปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มีความเหมาะสม ถูกสุขลักษณะ รวมทั้งกำหนดมาตรการป้องกันความปลอดภัย เพื่อป้องกันอุบัติเหตุต่าง ๆ ไม่ให้เกิดขึ้น

3.4 ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร หมายถึง การกำกับดูแล การดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก พร้อมทั้งร่วมจัดทำหลักสูตร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับครูเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินเพื่อตรวจสอบคุณภาพก่อนนำไปใช้โดย บุคลากรหน่วยการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชนและกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อมในทุก ๆ ด้านตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์และ พัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ - จิตใจ สังคมและสติปัญญา

3.5 ด้านการมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน หมายถึง การใช้ทักษะการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการติดต่อประสานงานกับทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และการจัดกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อเสนอให้มีการส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ทั้งใน ด้านวิชาการ อาคารสถานที่ งบประมาณ และบุคลากร

3.6 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย หมายถึง การส่งเสริม และสนับสนุนการจัดตั้ง และหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเครือข่าย/สมาคม/ ชมรม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานด้านพัฒนาเด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนา เด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีการจัดประชุม การอบรมสัมมนาหัวหน้า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครู ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ดูแลเด็ก ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/หน่วยงาน ภายนอก และทุกภาคส่วน เพื่อความร่วมมือในการจัดการศึกษาและพัฒนาศูนย์พัฒนา เด็กเล็กในด้านต่าง ๆ

4. นักบริหารงานการศึกษา หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในกองการศึกษาหรือ สำนักการศึกษาโดยปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการการศึกษา การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาในฐานะหัวหน้าส่วนราชการหรือ ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการศึกษา

5. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่ให้การอบรมเลี้ยงดูเด็กอายุ ตั้งแต่ 2 - 5 ปี ซึ่งมีหน้าที่จัดประสบการณ์ และส่งเสริมพัฒนาการ การเรียนรู้ให้เด็กเล็ก มีความพร้อมด้านร่างกาย อารมณ์ - จิตใจ สังคมและสติปัญญา สังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม

6. ครูผู้ดูแลเด็ก หมายถึง ข้าราชการครู ที่ทำหน้าที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่เด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดนครพนม

7. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง หน่วยงานทางการปกครอง ในจังหวัดนครพนม ได้แก่ เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และ องค์การบริหารส่วนตำบล

8. แนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม หมายถึง แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา โดยจะนำผลการวิเคราะห์สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม มาร่างแนวทางพัฒนา เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อให้ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะการบริหารในด้านนั้น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ  
สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม โดยสามารถ  
สรุปสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหาร
  - 1.1 ความหมายของสมรรถนะ
  - 1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ
  - 1.3 ประโยชน์และความสำคัญของสมรรถนะ
  - 1.4 ประเภทของสมรรถนะ
  - 1.5 ความหมายและความสำคัญของสมรรถนะการบริหาร
  - 1.6 องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหาร
2. ประสิทธิภาพ
  - 2.1 ความหมายของประสิทธิภาพ
  - 2.2 ระดับของประสิทธิภาพ
  - 2.3 ความสำคัญของประสิทธิภาพ
3. การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  - 3.1 ความเป็นมาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  - 3.2 บทบาทหน้าที่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
  - 3.3 การกำหนดอัตราบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
  - 3.4 ภารกิจในการพัฒนาเด็กปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
    - 3.4.1 ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
    - 3.4.2 ด้านบุคลากร

3.4.3 ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของ  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

3.4.4 ด้านวิชาการ และกิจกรรมตามหลักสูตร

3.4.5 ด้านการมีส่วนร่วมและส่งเสริมสนับสนุน

3.4.6 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

4. สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ  
การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

5. นักบริหารงานการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5.1 นักบริหารงานการศึกษาระดับต้น

5.2 นักบริหารงานการศึกษาระดับกลาง

5.3 นักบริหารงานการศึกษาระดับสูง

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

### 1.1 ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ มาจากภาษาอังกฤษคำว่า Competency ซึ่งมีผู้ให้ความหมาย  
ต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 อ้างถึงใน เชียง เกาชิต, 2554  
หน้า 18) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ความสามารถทางใดทางหนึ่ง ซึ่งตรง  
กับภาษาอังกฤษว่า “ability” นอกจากนี้ในภาษาอังกฤษยังมีคำที่มีความหมายคล้ายกัน  
อยู่อีกหลายคำ ได้แก่ capability, proficiency, expertise, skill, aptitude แต่ยังมี  
คำเฉพาะว่า competency ซึ่งในภาษาไทยใช้คำว่า “สมรรถนะ” ที่มีลักษณะเฉพาะเพิ่มขึ้น  
แต่บางองค์การใช้ คำว่า “ความสามารถ”

เปลื้อง ณ นคร (2544, หน้า 454) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง  
ความสามารถในการที่จะทำงานอันใดอันหนึ่ง

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547, หน้า 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า  
สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ  
คุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และ  
อื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง  
ต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะ

เด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้ว ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

ตามแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 7) ได้กำหนดนิยามของ สมรรถนะไว้ว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่องค์การ ต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงาน ในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ตัวอย่าง เช่น การกำหนดสมรรถนะ การบริการที่ดีเพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้ หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

เทียน ทองแก้ว (2550, หน้า 4) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

ตามแนวคิดของ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2552, หน้า 3) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

สำนักงานข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2554, หน้า 2) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่น ในองค์การ

เชียง เกาชิต (2554, หน้า 18) กล่าวว่า สมรรถนะ Competency คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่นความรู้ความ เข้าใจในกฎหมาย ปกครอง

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการ บริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝน เป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน



3. พหุคุณที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “เป็น” เช่นความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกเข้าไปในจิตใจ ต้องปลูกฝัง สร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่ต้องการ

จากรูวรรณ จีนประสม (2555, หน้า 11) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง พหุคุณที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบความสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้ 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ทักษะ (Skill) และ 3) ทักษะ (Attitudes)

Scott Parry (1997, p. 7 อ้างถึงใน จารูวรรณ จีนประสม, 2555, หน้า 9) กล่าวว่า Competency หมายถึง องค์ประกอบ (Cluster) ของ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับกฎเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

นิตติญา ศิริจันทร์พันธ์ (2559, หน้า 13) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ Competency หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติ ตลอดจนคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพ สร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น และเกิดผลสูงสุดตามที่ต้องการ

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร และเกิดผลสูงสุดตามที่ต้องการได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

### 1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามแนวคิดของ McClelland (อ้างถึงใน เทียน ทองแก้ว, 2550, หน้า 4) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน คือ

1) ความรู้ (Knowledge) คือความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2) ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของสมรรถนะ มี 5 ส่วน คือ ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) และ แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude)

### 1.3 ประโยชน์และความสำคัญของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 23) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะ (Competency) ว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และองค์การ สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อองค์การหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ
2. ตอบสนองต่อสภาพสังคม และเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
3. เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2552, หน้า 4) ได้กล่าวถึงประโยชน์ในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ ดังนี้

1. ข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน
  - 1) ทราบถึงความสามารถที่ต้องการตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและเป้าหมายใน การปฏิบัติงานของตน
  - 2) ทราบถึงความคาดหวังขององค์กรที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความสามารถที่จะทำให้ ปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร
  - 3) ทราบถึงความสามารถที่ต้องการในตำแหน่งเป้าหมายในเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายงานของตน

## 2. ผู้บังคับบัญชา

ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ควรพัฒนาและเพิ่มเติม สมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับความต้องการในงานที่รับผิดชอบ รวมถึงเป้าหมายและทิศทางขององค์กร

## 3. องค์กร

1) องค์กรสามารถบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

2) องค์กรมีบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กร

3) องค์กรสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง ได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปาริฉัตร ช่อชิต (2559, หน้า 21) ได้กล่าวว่า สมรรถนะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์กร และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะมีประโยชน์และมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของ บุคลากร ต่อองค์กร หน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคล

### 1.4 ประเภทของสมรรถนะ

เท็อน ทองแก้ว (2550, หน้า 5) ได้จำแนกประเภทของสมรรถนะเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะ ที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ ป้องกันตัวของ จา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของ นักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะ ของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมี ความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะขององค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ม.ป.ป., หน้า 4) กล่าวถึง สมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ใช้ในการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันของคนในองค์กร โดยกรุงเทพมหานครได้กำหนดให้มีสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญมาตั้งแต่ปี 2550 ซึ่งสังเคราะห์จากนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแนวทางการปฏิรูปของกรุงเทพมหานคร รวมถึงจากการสำรวจความคิดเห็นข้าราชการระดับผู้บริหาร ความคิดเห็นข้าราชการทั่วไปและความคิดเห็นจากประชาชน จึงได้กำหนดสมรรถนะหลักข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดังนี้

#### 1.1 คุณธรรมและจริยธรรม

การครองตนและการประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความสำนึกและรับผิดชอบต่อตนเอง ตลอดจนจนวิชาชีพของตนเพื่อธำรงรักษาคำสัตย์แห่งอาชีพข้าราชการ

## 1.2 การบริการที่ดี

พฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายาม ความพร้อม ในการให้บริการประชาชน และอุทิศเวลาที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

## 1.3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานและ คุณภาพงานที่กำหนด และหรือให้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด

## 1.4 ทำงานเป็นทีม

การทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการ สร้างและรักษาความสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

## 1.5 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับ การปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

## 2. สมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร คือ คุณลักษณะ

เชิงพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่งประเภทอำนาจการและบริหาร เพื่อสนับสนุนให้เกิด การบริหารจัดการตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งและส่งผลให้เกิดผู้นำที่เป็นเลิศ ในหน่วยงาน การกำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานครได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรวบรวมข้อมูล ข้อคิดเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการกำหนด สมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร โดยได้มีการอนุมัติให้ใช้สมรรถนะประจำ ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ตั้งแต่ปี 2555 ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

### 2.1 สภาวะผู้นำ (Leadership)

ความสามารถในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ชี้แนะ สั่งการ นำเสนอ หรืออำนาจการโดยใช้ศิลปะในการเป็นผู้นำ กลุ่มคน โดยให้กลุ่มคนทำงานร่วมกัน ด้วยความทุ่มเทและใช้ความสามารถสูงสุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดของกลุ่ม รวมถึง การประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน

ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 2.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ความเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งในและนอกองค์กร และสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยใช้ทักษะทางการบริหารผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมทั้งในส่วนภาครัฐภาคเอกชน ภาคประชาชน และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

## 2.3 การมองภาพรวมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

ความสามารถในการคิดและทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ หาข้อสรุปจากสถานการณ์หรือข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ รวมถึงการมองภาพเชิงกลยุทธ์จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

## 2.4 การบริหารเพื่อบ่มผลสัมฤทธิ์ (Drive for Result)

การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โดยได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน และนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีและสร้างความพึงพอใจต่อประชาชน/ผู้รับบริการ

3. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานที่มีลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานใกล้เคียงกัน (Job Family) โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกัน ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดควรจะมีสมรรถนะเหมือนกันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ การจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีจุดประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยกรุงเทพมหานครได้กำหนดให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน จำนวน 35 กลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะและมีสมรรถนะทั้งหมด จำนวน 19 สมรรถนะ ดังนี้

- 1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป
- 2) กลุ่มงานสถิติ
- 3) กลุ่มงานคอมพิวเตอร์
- 4) กลุ่มงานนิติการ
- 5) กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล

- 6) กลุ่มงานปกครองและทะเบียน
- 7) กลุ่มงานเทคนิค
- 8) กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน
- 9) กลุ่มงานวิเทศสัมพันธ์
- 10) กลุ่มงานสิ่งแวดล้อม
- 11) กลุ่มงานการท่องเที่ยว
- 12) กลุ่มงานการเงินและบัญชี
- 13) กลุ่มงานเศรษฐกิจและการพาณิชย์
- 14) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์
- 15) กลุ่มงานโสตทัศนูปกรณ์
- 16) กลุ่มงานสถาปัตยกรรม
- 17) กลุ่มงานเกษตรกรรม
- 18) กลุ่มงานวิทยาศาสตร์
- 19) กลุ่มงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 20) กลุ่มงานบริการทางการแพทย์
- 21) กลุ่มงานเภสัชกรรม
- 22) กลุ่มงานจิตวิทยา
- 23) กลุ่มงานสังคมสงเคราะห์
- 24) กลุ่มงานการพยาบาล
- 25) กลุ่มงานการบำบัดและฟื้นฟูสุขภาพประชาชน
- 26) กลุ่มงานสัตวแพทย์
- 27) กลุ่มงานวิทยาศาสตร์การแพทย์
- 28) กลุ่มงานสาธารณสุข
- 29) กลุ่มงานการศึกษา
- 30) กลุ่มงานวิศวกรรม
- 31) กลุ่มงานผังเมือง
- 32) กลุ่มงานศิลปะสังคมและวัฒนธรรม
- 33) กลุ่มงานช่างเทคนิค
- 34) กลุ่มงานพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม

### 35) กลุ่มงานเทคโนโลยีภูมิสารสนเทศ

สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ  
มีจำนวน 19 สมรรถนะ ดังนี้

- 1) การให้คำปรึกษาแนะนำ คือ การพยายามทำความเข้าใจปัญหาสาเหตุและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ รวมทั้งพยายามเสนอข้อสรุปและแนวทางเพื่อตอบสนองให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
- 2) การแก้ไขปัญหเฉพาะหน้า คือ การพยายามหาทางแก้ไขหรือทำให้เกิดการแก้ไขปัญหเฉพาะหน้าในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
- 3) การคิดวิเคราะห์ คือ การใช้การคิดเชิงเหตุผลเพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ
- 4) ศิลปะการสื่อสาร คือ การพยายามหาแนวทางหรือวิธีการในการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และปฏิบัติตามที่ตนเองต้องการ
- 5) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน คือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และกลุ่มคนที่หลากหลาย การรับฟัง ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่น รวมถึงปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 6) ความละเอียดรอบคอบ คือ ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงานในทุกแง่มุมและการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลหรืองานที่ปฏิบัติก่อนส่งมอบงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ หรือถูกต้องครบถ้วน
- 7) การสืบเสาะหาข้อมูล คือ การแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยตรงและโดยอ้อม หรือที่ช่วยให้การทำงานของตนมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยวิธีการต่าง ๆ
- 8) การดำเนินการเชิงรุก คือ การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นในงาน พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือเตรียมป้องกันแก้ไขปัญหา หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานด้วยเพื่อแก้ปัญหหรือสร้างโอกาสในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 9) จิตวิญญาณในการปฏิบัติงาน คือ การมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยึดมั่นในอุดมการณ์และปรัชญาในวิชาชีพ เช่น พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่า



เป็นผู้ที่มีใจรักในงาน ทุ่มเทอุทิศตน สละทั้งร่างกาย แรงใจให้ความช่วยเหลือผู้รับบริการ อย่างเต็มกำลัง รวมทั้งมีความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น โดยยึดหลักสิทธิมนุษยชนและความเสมอภาค

10) ความคิดสร้างสรรค์ คือ การค้นหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ อย่างไม่หยุดนิ่งเพื่อพัฒนา หรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลมากขึ้น

11) การมองภาพองค์รวม คือ การรวบรวมข้อมูลและนำมาทำการศึกษา วิเคราะห์ หรือประมวลองค์ความรู้ โดยการจับประเด็นเพื่อหาความเชื่อมโยงในทุก ๆ ด้าน และกำหนดกรอบแนวคิดใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเหตุการณ์

12) การปรับตัวในการทำงานภายใต้ภาวะกดดัน คือ การเต็มใจทำงาน ภายใต้ภาวะกดดันในด้านต่าง ๆ เช่น ภาวะกดดันจากสถานการณ์ ทรัพยากร หรือ ระยะเวลาในการทำงานจำกัด กลุ่มบุคคลที่หลากหลายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

13) การจัดการและควบคุมงาน คือ การใช้หลักการจัดการในการ ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ เช่น มีการวางแผนงาน การจัดโครงสร้างองค์กร การจัด กำลังคน การประสานงาน การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินงาน รวมทั้งการมอบหมายการควบคุมการติดตาม และการประเมินผล

14) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน คือ การพยายามทำให้ ทุกภาคส่วน (ภาครัฐ เอกชน ประชาชน เครือข่าย กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามา มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กร เพื่อสร้างและส่งเสริมให้เกิด กระบวนการและกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริงและยั่งยืน

15) ความใส่ใจในสิ่งแวดล้อม คือ การมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึง การเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับการสร้าง หรือการพัฒนา หรือการรักษา หรือการระมัดระวัง ต่อการสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในมิติต่าง ๆ เช่น อากาศ น้ำ ทรัพยากรธรรมชาติ ตลอดจนความสะอาดโดยทั่ว ๆ ไป เป็นต้น

16) การให้ความสำคัญกับบริบทของพื้นที่ คือ การมีพฤติกรรมที่ แสดงออกถึงการพยายามสร้างความเข้าใจรวมถึงการยอมรับในความแตกต่างในเรื่อง สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และด้านกายภาพของพื้นที่ที่

รับผิดชอบเพื่อที่จะทำให้การให้บริการของตนต่อผู้รับบริการสอดคล้องกับความแตกต่างของปัจจัยดังกล่าว

17) ความตระหนักและเข้มงวดด้านความปลอดภัย คือ การพยายามลดความไม่แน่นอนในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่นำไปสู่ ความไม่ปลอดภัย เช่น ติดตาม เฝ้าระวัง ตรวจสอบ พร้อมทั้งหาทางลดความไม่แน่นอนเหล่านั้นเป็นต้น

18) ความคิดเชิงบวก คือ การพยายามหาวิธีการตอบสนอง หรือบริหารจัดการกับปัญหาอุปสรรค หรือสถานการณ์ในเชิงลบอย่างสร้างสรรค์ หรือในแนวทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นคุณ

19) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ คือ การพยายามทำความเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจหน้าที่ที่ไม่เป็นทางการในองค์กรของตน หรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งคาดการณ์ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อหน่วยงานหรือองค์กรอย่างไร

ดาวนภา หัตยานนท์ (2556, หน้า 27) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดที่มีสอดคล้องกันเพื่อการจัดประเภทสมรรถนะ สรุปแบ่งสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถที่มีร่วมกันทุกตำแหน่งใน องค์กร ที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

2. สมรรถนะในงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถที่ใช้เฉพาะงาน เพื่อบ่งบอกว่าบุคลากรตำแหน่งนั้น ๆ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน อาจเป็นเทคนิคหรือวิชาชีพเฉพาะ

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่น สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่เกิดขึ้น จริงตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

4. สมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทบริหาร ในการนำทักษะ ความรู้ ความชำนาญไปใช้ ในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เหนือกว่าระดับปกติ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 อ้างถึงใน วิไลพร ศรีอนันต์, 2559, หน้า 19 – 20) ได้กำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการที่ดี (Service mind) หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

1.3 การพัฒนาตนเอง (Self-development) หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

1.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนและสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้ผล และแสดงคุณลักษณะพฤติกรรมได้เด่นชัดเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ

2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร

การออกแบบการเรียนรู้อย่างสอดคล้องและเป็นระบบจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีและการวัด ประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียน อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.2 การพัฒนาผู้เรียน (Student Development) หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และ สุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตยความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือ ผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) หมายถึง การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข และปลอดภัยของผู้เรียน

2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Analysis and Synthesis and Classroom Research) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบ และนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้องค์การหรืองาน ในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

2.5 ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง คุณลักษณะและ พฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร โรงเรียน ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการ เรียนรู้ (Relationship and Collaborative Building for Learning Management) หมายถึง การประสานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และ องค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุป ประเภทของสมรรถนะ แบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก คือ ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีในทุก ๆ ตำแหน่ง
2. สมรรถนะประจำสายงาน คือ ความสามารถที่ใช้เฉพาะงานที่เด่นชัด เพื่อบ่งบอกว่าบุคลากรตำแหน่งนั้น ๆ มีความรู้ ทักษะและความสามารถ

3. สมรรถนะผู้บริหาร คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่งของสายงานบริหารในการนำทักษะ ความรู้ ความชำนาญไปใช้ เพื่อการบริหารงานเหนือกว่าระดับปกติ

### 1.5 ความหมายและความสำคัญของสมรรถนะการบริหาร

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2552, หน้า 3) ได้กล่าวว่า สมรรถนะการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยระบบสมรรถนะ (Competency) ที่นำมาใช้ในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหาร และสมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการทุกคนภายในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสวนราชการ และเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานความสามารถเชิงสมรรถนะ อีกทั้งสามารถเป็นแนวทางการพัฒนาข้าราชการให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร ให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการปฏิบัติงานรองรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อกำหนดมาตรฐานสมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหาร และสมรรถนะประจำ สายงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
2. เพื่อกำหนดมาตรฐานสมรรถนะของข้าราชการให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันทั้งสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
3. เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ต่อไป
4. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ต่อไป

#### ประโยชน์จากการนำระบบสมรรถนะมาใช้

1. ข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน

- 1) ทราบถึงความสามารถที่ต้องการตามบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตน
- 2) ทราบถึงความคาดหวังขององค์กรที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถที่จะทำให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร
- 3) ทราบถึงความสามารถที่ต้องการในตำแหน่งเป้าหมายในเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของตน

## 2. ผู้บังคับบัญชา

ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ควรพัฒนาและเพิ่มเติมสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับความต้องการในงานที่รับผิดชอบ รวมถึงเป้าหมายและทิศทางขององค์กร

## 3. องค์กร

- 1) องค์กรสามารถบรรลุผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
- 2) องค์กรมีบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- 3) องค์กรสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 2) ได้กล่าวว่า สมรรถนะการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนาจการและประเภทบริหารเพื่อสร้างความเป็นผู้บริหาร ภาคราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด สำหรับหลักที่ควรคำนึงถึงในการจัดระดับสมรรถนะ มี 2 ประการ คือ

1. จำนวนระดับสมรรถนะควรมีให้เพียงพอสำหรับการนำไปใช้กับระดับตำแหน่งที่มีอยู่ในสวนงาน ดังนั้นถ้าองค์กรมีระดับตำแหน่งมาก ระดับสมรรถนะก็ควรมีมากให้สอดคล้องกัน เช่น ในราชการพลเรือนมีการจัดระดับตำแหน่งในตำแหน่งประเภทวิชาการเป็น 5 ระดับ จึงควรมีระดับสมรรถนะ 5 ระดับเป็นอย่างน้อย เป็นต้น
- ดังนั้นในบางองค์กรที่มีระดับตำแหน่งหลัก 3 ระดับได้แก่ เจาหน้าที่ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน/โครงการ/กลุ่ม/สวน/ฝ่าย และผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก อาจกำหนด

ระดับสมรรถนะเพียง 3 ระดับเป็นอย่างน้อยก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์กร และเส้นทางก้าวหน้าในรายละเอียดของแต่ละองค์กรกำหนดไว้

2. ระดับของสมรรถนะแต่ละระดับต้องแสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจน จนทำให้คนสวนใหญ่สังเกตเห็น นั่นคือ หลัก Just Noticeable Difference หรือ JND โดยสมรรถนะระดับที่ 1 จะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่แสดงได้ง่ายที่สุด และยิ่งยากขึ้นไปตามระดับสมรรถนะที่สูงขึ้น

ดังนั้น ผู้ที่สามารถแสดงสมรรถนะในระดับที่สูงกว่า จะต้องสามารถแสดงสมรรถนะในระดับที่ต่ำกว่าได้เช่นเดียวกัน การจัดระดับสมรรถนะจึงจัดไว้ในลักษณะของขั้นบันได โดยผู้ที่มีระดับที่สูงกว่าต้องแสดงระดับที่ต่ำกว่ามาก่อนหรืออาจหมายความว่าอีกนัยหนึ่งได้ว่าถึงแม้ผู้รับการประเมินจะแสดงพฤติกรรมในระดับสูงขึ้นไป แต่หากขาดการแสดงพฤติกรรมในระดับที่ 1 ก็ถือว่าไม่ได้แสดง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (2554, หน้า 1-3) ได้กล่าวว่า สมรรถนะการบริหาร คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถของผู้บริหาร เป็นสมรรถนะสำหรับผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไปจนถึงระดับอธิการบดี โดยจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการแสดงความคิดเห็น ได้ข้อสรุปสมรรถนะผู้บริหาร 5 ด้าน และกำหนดรายละเอียดของสมรรถนะในแต่ละตัวให้มีรายละเอียดครบถ้วน ถูกต้อง กำหนดชื่อ คำจำกัดความ กำหนดการจัดระดับ และกำหนดพฤติกรรม ในแต่ละระดับ โดยมีเกณฑ์ในการกำหนดระดับ และคำอธิบายนั้นใช้เกณฑ์ที่ว่าในแต่ละระดับมีลักษณะสำคัญแฝงอยู่เช่นเดียวกันกับการจัดทำสมรรถนะหลัก

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2555, หน้า 2) ได้กล่าวว่า สมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เฉพาะตำแหน่งประเภทอำนาจการและบริหาร เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งและส่งผลให้เกิดผู้นำที่เป็นเลิศในหน่วยงาน

บรรลุ ชินน้ำพอง (2556, หน้า 95) ได้ให้นิยามของ สมรรถนะผู้บริหาร หมายถึง การใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ ในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์การได้กำหนดเอาไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (2557, หน้า 2) ได้กล่าวว่า สมรรถนะประจำผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะสำหรับข้าราชการท้องถิ่นตำแหน่งบริหารต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (2557, บทนำ) ด้วยมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ตามระบบแท่ง (Broadband) ที่จะนำมาใช้กับข้าราชการส่วนท้องถิ่น จะมีการกำหนดตามสายงานที่ได้มีการยุบหรือเพิ่มสายงานโดยจะมีการกำหนดรูปแบบมาตรฐานเพื่อจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ โดยใช้วิธี Role Profiling เป็น 3 ส่วน ซึ่งจะคล้ายคลึงกับของข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย ส่วนที่หนึ่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ (Key Accountabilities) จะเป็นการกำหนดว่า ตำแหน่งงานนั้น จะต้องบรรลุผลสำเร็จด้านใดบ้าง จึงจะถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของงานประจำตำแหน่งนั้น ส่วนที่สอง กรอบคุณวุฒิ (Knowledge and Experiences) จะเป็นการกำหนดว่าผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งงานนั้น ต้องมีคุณสมบัติ เชิงคุณวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในระดับใดที่จำเป็นและเพียงพอแก่การปฏิบัติงานประจำตำแหน่งให้สัมฤทธิ์ผลไม่ต่ำหรือสูงเกินความจำเป็นของระดับงานในตำแหน่งนั้น ส่วนที่สาม กรอบความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ (Skills and Competencies) จะเป็นการกำหนดว่าตำแหน่งงานต่าง ๆ ต้องการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะแบบใดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่ดี

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และข้าราชการส่วนท้องถิ่นปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ จึงได้ มีการกำหนดต้นแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อใช้เป็นแนวทางกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งขึ้น โดยในแต่ละสมรรถนะจะต้องมีการกำหนด พฤติกรรมบ่งชี้ หรือตัวอย่างพฤติกรรม เพื่อแสดงสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละระดับ เพื่อให้การกำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรมหรือตัวอย่างพฤติกรรมเป็นไปอย่างถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น จึงจัดทำคู่มือการกำหนดสมรรถนะข้าราชการส่วนท้องถิ่น “คู่มือสมรรถนะประจำผู้บริหาร” โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบาย คำจำกัดความของสมรรถนะประจำผู้บริหารและรายละเอียดของสมรรถนะในแต่ละระดับ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและ



ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ทั้ง 4 รายการ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยจะได้อธิบายความหมายของคำจำกัดความในแต่ละระดับว่ามีรายละเอียดและจุดเน้นอย่างไรเพื่อให้เกิดความเข้าใจ

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะการบริหาร คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่งของสายงานบริหารในการนำทักษะ ความรู้ ความชำนาญไปใช้ เพื่อการบริหารงานเหนือกว่าระดับปกติ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการตามหน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่งและส่งผลให้เกิดผู้นำที่เป็นเลิศในหน่วยงาน

### 1.6 องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหาร

Ruba Osama Hawi, Dina Alkhodary, and Tareq Hashem (2015, pp. 726–727) ได้กล่าวว่า สมรรถนะการบริหารเป็นการทำนายประสิทธิภาพขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร จึงได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหาร ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างแบบจำลองสมรรถนะใหม่ โดยนำแนวคิดของนักวิจัยและนักวิชาการมาสร้าง Managerial Competencies Model ขึ้น เพื่อใช้ในสายการบิน ซึ่งช่วยให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถกำหนดและจัดโปรแกรมที่สำคัญ เพื่อพัฒนาทักษะของพนักงาน โดยการดำเนินการตามแบบจำลองสมรรถนะ จะช่วยปรับปรุงปรับปรุงและส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทีม (Team Leadership Competency) หมายถึง เป็นวิธีการเชิงพฤติกรรมในการมีปฏิสัมพันธ์และความสามารถในการจัดการงานที่สร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นและเป็นความสามารถในการพิจารณางานในวิธีที่เหมาะสม ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน
2. การแก้ปัญหาและความสามารถในการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making Competency)
3. ทักษะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Skills Competency)
4. การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus Competency)

Rosanna L. Manalo and Masood Khan (2017, pp. 36–37) ได้กล่าวว่า สมรรถนะในการบริหาร มี 6 ด้าน ดังนี้

### 1. สมรรถนะในการสื่อสาร (Communication Competency)

เป็นความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูดและตอบคำถามต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม การเขียนได้ชัดเจน ตรงประเด็นและตอบสนองวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรต้องการ ด้วยการรับฟังและการแสดงออกของท่าทางที่สื่อความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง มีการจัดประชุมและนำเสนอข้อมูล โดยเลือกใช้สื่อและเทคนิควิธีการที่เหมาะสม รวมถึงการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้

### 2. สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency)

เป็นความสามารถของผู้บริหารในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นโดยมีการวางแผนกำหนดแนวทางการดำเนินงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน และมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดสรรทรัพยากรและบริหารการเงินและงบประมาณรวมถึงการติดตามและประเมินผลโครงการ เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และภายในเวลาที่กำหนด

### 3. สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency)

เป็นความสามารถของผู้บริหารในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ เป็นหน้าที่และยอมรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่สมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน เกิดแรงจูงใจให้ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกของทีมได้

### 4. สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency)

เป็นความสามารถของผู้บริหารในการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรและปรับโครงสร้างของการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีความเข้าใจในภารกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้โดยมีการกำหนดแผนปฏิบัติการโดยใช้หลักการบริหารโครงการ การควบคุมติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เป็นรูปธรรม

### 5. สมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์ (Global Awareness Competency)

เป็นความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกา

ภิวัดน์ องค์กรจำเป็นต้องใช้บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ จากต่างประเทศมากขึ้น สามารถรับรู้ถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ของโลกและผลกระทบต่อโลกที่มีต่อการเมือง เศรษฐกิจและสังคมมีความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย และสามารถปรับตัว เข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้นได้อย่างกลมกลืน ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์

#### 6. สมรรถนะในการบริหารตนเอง (Self-management Competency)

เป็นความสามารถของผู้บริหารในการรู้จักตัวตนของตนเอง มีความกระตือรือร้นและ แรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทุ่มเทและทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จ อดทน กับอุปสรรคและสามารถพลิกฟื้นสถานการณ์เมื่อต้องประสบกับความล้มเหลว สามารถ สร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว รู้บทบาทหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบต่อองค์กร ต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2552, หน้า 3-42) ได้จำแนก องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหาร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะ รายบุคคลและเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบทั้งสิ้น 6 ด้าน ได้แก่

1. สภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทางเป้าหมาย วิธีการทำงานให้ทีมปฏิบัติงาน ได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของสวนราชการ
2. วิสัยทัศน์ (Visioning) คือ ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) คือ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของ สวนราชการได้
4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์รวมถึงการสื่อสาร ให้ผู้อื่นรับรู้เข้าใจและดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

5. การควบคุมตนเอง (Self Control) คือ ความสามารถในการกระตุนหรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

6. การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others) คือ ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า คำนำ - 33)

ได้กำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหาร ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2554 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสวนราชการในการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ ตำแหน่ง เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจ และใช้ประกอบการกำหนดสมรรถนะหลักได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยสมรรถนะการบริหาร ประกอบไปด้วย 6 ด้าน คือ

#### 1. สภาวะผู้นำ

1.1 คำจำกัดความ สภาวะผู้นำ คือ ความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของสวนราชการ

1.2 ความหมาย สภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม เพื่อจะทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ทิศทางและเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ รวมทั้งการกำหนดวิธีหรือแนวทางในการทำงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในทีมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มตามประสิทธิภาพที่มีอยู่ จนบรรลุวัตถุประสงค์ของทางราชการได้ในที่สุด

## 2. วิสัยทัศน์

2.1 คำจำกัดความ วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถในการกำหนดทิศทางภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

2.2 ความหมาย วิสัยทัศน์มีความหมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และรายละเอียดของพันธกิจที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่เบี่ยงเบนไปจากจุดมุ่งหมายที่กำหนด วิสัยทัศน์นี้หมายรวมถึงความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วย

## 3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ

3.1 คำจำกัดความ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ คือ ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้

3.2 ความหมาย การวางกลยุทธ์ภาครัฐ หมายถึง สมรรถนะการบริหารที่มีลักษณะประสานสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับสมรรถนะในด้านวิสัยทัศน์ โดยเพิ่มจากแนวคิดในการกำหนดความรู้ความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์มาสู่ความเข้าใจในด้านนโยบายของรัฐบาล และสามารถนำความเข้าใจดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของส่วนราชการได้ เป็นการแสดงความรอบรู้มาสู่การวางกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในลำดับถัดไป

## 4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน

4.1 คำจำกัดความ ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้เข้าใจและดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

4.2 ความหมาย ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ศักยภาพของผู้บริหารที่จะต้องสามารถคิด ริเริ่ม และมีความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ ไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดจากการดำเนินการของตนเองหรือของหน่วยที่เหนือขึ้นไปก็ตาม ระดับของศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนนี้จะแสดงให้เห็นถึงการสร้างความคิดในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นเบื้องต้น ไปจนถึงความพยายามที่ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารของส่วนราชการจะต้องใช้ความสามารถหรือศักยภาพของตนผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น

## 5. การควบคุมตนเอง

5.1 คำจำกัดความ การควบคุมตนเอง คือ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกขู่ข่มหรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตรหรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

5.2 ความหมาย การควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถที่จะต้องควบคุมทั้งอารมณ์และพฤติกรรมของตนเอง ภายใต้สภาวะกดดันที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยอาจจะคาดหมายไวล่วงหน้าแล้ว หรือในสภาวะที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน บางสถานการณ์อาจเป็นกรณีที่ถูกขู่ข่มด้วยท่าทีที่ไม่เป็นมิตรอันอาจเป็นเหตุให้ต้องทำงานในบรรยากาศที่กดดัน ซึ่งผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารสวพระราชการจะต้องใช้ความอดทนอดกลั้นเพื่อให้ตนเองผ่านภาวะที่ตึงเครียดเหล่านั้นไปได้อย่างราบรื่น

## 6. การสอนงานและการมอบหมายงาน

6.1 คำจำกัดความ การสอนงานและการมอบหมายงาน คือ ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

6.2 ความหมาย การสอนงานและการมอบหมายงาน หมายถึง ภาระหน้าที่ประการสำคัญที่จะแสดงสมรรถนะทางด้านการบริหารของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารสวพระราชการก็คือภาระหน้าที่ของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารสวพระราชการในการสอนงานแก่สมาชิกในกลุ่มหรือผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้หรือเกิดการพัฒนาดังต่อเนื่อง การสอนงานหรือการพัฒนาดังกล่าวนี้จะต้องกระทำจนถึงระดับที่ผู้บริหารจะบังเกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระในการคิดในการตัดสินใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (2554, หน้า 5-11) ได้พิจารณาสมรรถนะหรือความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่

### 1. วิสัยทัศน์ (Visioning)

ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ

ในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และโน้มน้าวให้นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

## 2. ความเป็นผู้นำ (Leadership)

ความสามารถหรือความตั้งใจในการเป็นผู้นำของกลุ่มปกครอง รวมถึงกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

## 3. การวางแผน (Planning)

การนำวิสัยทัศน์มาแปลงสู่การปฏิบัติ การกำหนดแผนงาน ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ งบประมาณ การประเมินผล และรายละเอียดขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

## 4. การบริหารจัดการ (Management)

มีความรอบรู้ สามารถใช้ศาสตร์ ศิลป์ และหลักวิชาการที่ทันสมัยและหลากหลายในการบริหารจัดการ รวมถึงภาวะผู้นำ การสั่งการ การมอบหมายงาน การสอนงาน การสร้างทีมงาน การประสานงาน การจูงใจ และการมีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

## 5. การแก้ไขปัญหา (Trouble Shooting)

กำหนดและวิเคราะห์ปัญหา แยกความแตกต่างระหว่างข้อมูล ที่สอดคล้องกันและแตกต่างกัน เพื่อการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผล ให้วิธีการแก้ไขปัญหา แก่บุคคลและองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2555, หน้า 2)

ได้กล่าวว่า ปัจจุบันกรุงเทพมหานครได้กำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร โดย อ.ก.ก วิสามัญ เกี่ยวกับการสรรหา พัฒนาบุคลากร และการประเมิน ครั้งที่ 2/2555 เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2555 มีมติ เห็นชอบในการกำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหาร กรุงเทพมหานคร และคณะอนุกรรมการสามัญข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ อนุมัติ กำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ 3/2555 ลงวันที่ 20 เมษายน 2555 จึงได้กำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร จำนวน 4 สมรรถนะ ดังนี้

### 1. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ความสามารถในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ชี้แนะ สั่งการ นำเสนอ หรืออำนวยความสะดวกโดยใช้ศิลปะในการเป็นผู้นำ กลุ่มคน โดยให้กลุ่มคนทำงานร่วมกัน ด้วยความทุ่มเทและใช้ความสามารถสูงสุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดของกลุ่ม รวมถึง

การประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ความเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งใน และนอกองค์การ และสามารถจัดการกับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยใช้ทักษะ ทางการบริหารผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมทั้งในส่วนภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

## 3. การมองภาพรวมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

ความสามารถในการคิดและทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ หาข้อสรุปจากสถานการณ์หรือข้อมูลและความคิดเห็น ต่าง ๆ รวมถึงการมองภาพ เชิง กลยุทธ์จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

## 4. การบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Drive for Result)

การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องให้บรรลุผลตามที่ กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน และนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีและ สร้างความพึงพอใจ ต่อประชาชน/ผู้รับบริการ

บรรลุ ชินน้ำพอง (2556, หน้า 95-96) ได้กล่าวว่า สมรรถนะการบริหาร แบ่งออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการวางแผนพัฒนา การศึกษา การจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบสอดคล้องกับหลักการกระจาย อำนาจและเป้าหมายของโรงเรียนความมุ่งมั่น กระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการนำ นวัตกรรมมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล

2. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง วิฤฤตและ โอกาส การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ความสามารถในการกำหนด ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์เพื่อนำสู่แผนงานและ โครงการ



3. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงาน การแสดงบทบาทผู้นำ หรือผู้ตาม ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย การบริหารแบบประชาธิปไตยโดยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการทำงานเป็นทีม การเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร

4. การวิเคราะห์ และ สังเคราะห์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ การจัดองค์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทางการศึกษา การเป็นผู้นำ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนา และการตรวจสอบ ติดตาม ในการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

5. การสื่อสารและการจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการสื่อสาร ความรู้และความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยี ความสามารถจูงใจและโน้มน้าวให้ผู้อื่น เห็นด้วยยอมรับและคล้อยตาม การเป็นผู้นำ ในการอภิปราย และสรุปประเด็นในการประชุม

6. การบริการที่ดี หมายถึง การศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ นำข้อมูล ที่ได้จากการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้บริการ มีความตั้งใจ เต็มใจและกระตือรือร้นในการให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการ การจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานความต้องการของผู้รับ บริการ การศึกษา ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อนำผลมาปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ

7. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้าและหาความรู้ การจัดการความรู้ในโรงเรียนเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและระบบบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการแสวงหาและพัฒนาความรู้ด้วยตนเอง และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในระบบการบริหารจัดการ

8. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรเข้ารับการอบรม การจัดอบรม ศึกษาดูงาน และนำผลงานทางวิชาการไปเผยแพร่ การจัดระบบนิเทศ ตรวจสอบ ติดตาม และปรับปรุงการปฏิบัติงาน

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2559, หน้า 22-27) ได้กำหนด องค์ประกอบของสมรรถนะประจำผู้บริหารทั้งหมด 4 ด้าน คือ

### 1. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership – CL)

ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันบุคลากร กลุ่มคน องค์กร หรือ หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความต้องการในการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กร ประชาชน สังคม หรือ ประเทศชาติ รวมถึงความสามารถในการดำเนินการถ่ายทอด ชี้แจง และสื่อสารให้ผู้อื่น รับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และดำเนินการ ให้การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เกิดขึ้นจริง

### 2. ความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership – LEAD)

ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคนหรือทีมงาน ตลอดจนสามารถปกครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือ รวมถึงสามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย และวิธีการทำงานต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ ทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 3. ความสามารถในการพัฒนาคน (Developing and Coaching – DC)

ความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และ การพัฒนาความรู้ความสามารถผู้อื่น โดยมีเจตนามุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประโยชน์ในงานของบุคคลเหล่านั้น

### 4. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking – ST)

ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึง การมองภาพในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์และการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาว รวมถึงทฤษฎี และแนวคิดต่าง ๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันหรือให้ได้มา ซึ่งกรอบความคิดหรือแนวความคิดใหม่ ๆ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์ แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลายและนานาทัศนะในระดับสูง ยังรวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์และ นโยบายขององค์กร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2560, หน้า 2-18) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ หรือ Managerial Competencies เป็นกรอบสมรรถนะที่สะท้อนแนวปฏิบัติร่วมกัน ในการบริหารส่วนงาน หน่วยงาน และมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในการบริหารจัดการ ซึ่งถือเป็น กลไกที่สำคัญที่จะการนำพาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชี้นำได้อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1. การมีวิสัยทัศน์และการวางแผน คือ การกำหนดแผนและเป้าหมายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยพร้อมสื่อสารให้ทีมงานเข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันกับแผนงานและเป้าหมายที่วางไว้

2. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ คือ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบ ระบุสาเหตุและทางเลือกในการแก้ปัญหา เกณฑ์การตัดสินใจ ผลกระทบและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

3. การพัฒนาบุคลากร คือ การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบผ่านช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้และมีโอกาสเติบโตก้าวหน้า

4. การบริหารทรัพยากร คือ การจัดการทรัพยากร วางแผน จัดสรร บริหารและติดตามการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูล เวลา และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การมีความคิดริเริ่ม ส่งเสริมและบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากทีมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ

เรื่อนเพชร เต็กลี และจรัส อติวิทยากรณ์ (2561, หน้า 1) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาและกำหนดทิศทางความสำเร็จของโรงเรียน กล่าวคือ ผู้บริหารควรยึดสมรรถนะหลักในการทำงานตามข้อกำหนดของสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และทำงานเป็นทีม ควบคู่ไปกับสมรรถนะประจำสายงานที่ผู้บริหารควรปฏิบัติได้แก่ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย ผู้วิจัยได้สังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหาร เพื่อใช้เป็นตัวแปรพยากรณ์ในงานวิจัย ดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของ  
สมรรถนะการบริหาร

องค์ประกอบของ สมรรถนะการบริหาร		Ruba Osama Hawi, Dina Alkhodary and Tareq Hashem (2015)	Rosanna L. Manalo and Masood Khan (2017)	สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2552)	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552)	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (2554)	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร(2555)	บรรลุ ชื่นนำพอง (2556)	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2557)	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2560)	เรือนเพชร เต็กส์ และจรัส อติวิทยากรณ์ (2561)	คามณี	ร้อยละ
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	*		*	*	*	*		*				6	60
- การเป็นผู้นำที่	✓												
- สภาวะผู้นำ			✓	✓		✓							
- ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน			✓	✓									
- ความเป็นผู้นำ					✓			✓					
- การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง								✓					
2. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	*				*				*			3	30
- การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	✓								✓				
- การแก้ไขปัญหา					✓								
3. การคิดเชิงกลยุทธ์	*	*	*	*		*		*				6	60
- ทักษะเชิงกลยุทธ์	✓												
- การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์		✓											
- การวางกลยุทธ์ภาครัฐ			✓	✓									
- การมองภาพรวมเชิงกลยุทธ์						✓							
- การคิดเชิงกลยุทธ์								✓					
4. การบริการที่ดี	*						*			*		3	30
- การมุ่งเน้นผู้รับบริการ	✓												
- การบริการที่ดี							✓			✓			

ตาราง 1 (ต่อ)

<b>องค์ประกอบของ สมรรถนะการบริหาร</b>		Ruba Osama Hawi, Dina Alkhodary and Tareq Hashem (2015)	Rosanna L. Manalo and Masood Khan (2017)	สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2552)	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552)	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (2554)	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2555)	บรรลุ ชินนำพอง (2556)	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2557)	คู่มือการดำเนินงานมหาวิทยาลัย (2560)	เรือนเพชร เต็กลี และจรัส อติวิทย์ภรณ์ (2561)	ความถี่	ร้อยละ
5. การสื่อสารและการจูงใจ		*					*			*	3	30	
- การสื่อสาร		✓											
- การสื่อสารและการจูงใจ							✓			✓			
6. การวางแผนและการบริหารจัดการ		*			*	*	*		*	*	6	60	
- การวางแผนและการบริหารจัดการ		✓											
- การวางแผน					✓								
- การบริหารจัดการ					✓								
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง						✓			✓				
- การบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์						✓							
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์							✓			✓			
- การมีวิสัยทัศน์และการวางแผน									✓				
- การบริหารทรัพยากร									✓				
7. การทำงานเป็นทีม		*					*			*	3	30	
- การทำงานเป็นทีม		✓					✓			✓			
8. การตระหนักรู้โลกาภิวัตน์		*									1	10	
- การตระหนักรู้โลกาภิวัตน์		✓											
9. การบริหารและพัฒนาตนเอง		*	*	*			*			*	5	50	
- การบริหารตนเอง		✓											
- การควบคุมตนเอง			✓	✓									
- การพัฒนาตนเอง							✓			✓			

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของ สมรรถนะการบริหาร	แหล่งที่มาของข้อมูล										รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
10. การบริหารและพัฒนาบุคลากร			*	*			*	*	*	*	6	60
- การสอนงานและการมอบหมายงาน			✓	✓								
- การพัฒนาศักยภาพบุคลากร							✓			✓		
- การพัฒนาบุคลากร									✓			
- ความสามารถในการพัฒนาคน							✓					
11. การมีวิสัยทัศน์			*	*	*		*			*	5	50
- วิสัยทัศน์			✓	✓	✓							
- การมีวิสัยทัศน์							✓			✓		
12. การวิเคราะห์และสังเคราะห์							*			*	2	20
- การวิเคราะห์และสังเคราะห์							✓			✓		
<b>รวม</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>8</b>		

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยของไทย ต่างประเทศและหน่วยงานราชการ ในเรื่องของสมรรถนะการบริหารข้างต้น ผู้วิจัยได้รวมองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนหรือใกล้เคียงกัน เป็นหัวข้อเดียวกันและตั้งชื่อใหม่ให้ครอบคลุมเนื้อหาและประเด็นสำคัญ และคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 หรือ ร้อยละ 50 ขึ้นไป เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารที่ใช้เป็นตัวแปรพยากรณ์ในการวิจัย จากตารางข้างต้น พบว่ามี 6 ด้าน ที่เป็นไปตามเกณฑ์และตั้งชื่อหัวข้อใหม่ ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์
3. ด้านการบริหารและพัฒนาบุคคลกร
4. ด้านการมีวิสัยทัศน์
5. ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ
6. ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง

นักวิชาการได้ให้แนวคิด ทฤษฎีของสมรรถนะการบริหารในแต่ละด้าน ดังนี้

### 1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass (1985, pp. 30-31) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ เปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนดทัศนคติความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจาก ระดับต่ำสู่ระดับที่สูงกว่า

Burn (1987, p. 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ กระบวนการซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับที่สูงขึ้นทั้งแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกันโดยผู้นำจะค้นหาเพื่อยกระดับความสำคัญของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงส่ง

Griffin (1996, p. 504) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้ อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของ คนที่นำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

Dubrin (1998, p. 2) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Daft (1999, p. 5) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์, active ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

โกศิษฏ์ เปลรินทร์ (2552, หน้า 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของงานที่ผลิตออกมาจูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงาน ตลอดจนเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้นและใช้ความสามารถของตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน

บรรจบ บุญจันทร์ (2554, หน้า 15-16) ให้ความหมาย ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการยกระดับ ความต้องการ ความตระหนักและความสำนึกของผู้ตามทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานและมุ่งมั่นใช้ความพยายาม อย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

มนฤดี ม่วงรุ่ง (2555, หน้า 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่และเห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนตัว

วสันต์ แก้วเก่า (2561, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ระดับพฤติกรรมของบุคลากรองค์กรปกครองท้องถิ่นและผู้บริหาร องค์กรปกครองท้องถิ่นที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ เปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้ การปฏิบัติงานเกินความคาดหวังพัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรปกครองท้องถิ่นในการพัฒนาประเทศไทย

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถ ที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ด้วยการไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

## 1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจาก การวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ Burns (Yukl and Fleet, 1992, pp. 175-176; citing Burns, 1978, p. 1) อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของ Burns ระบุว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวันไปสู่ตัวตน



ที่ดีกว่า Burns มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้  
ในองค์กรทุกตำแหน่ง

1.2.1 Bums (1978, p. 2 อ้างถึงใน ปีลัญ ภูมิพิมพาคม, 2550, หน้า 50-51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน  
ในด้านอำนาจ ระดับ แรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้  
ใน 3 ลักษณะ คือ

#### 1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะ  
ใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน  
ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้น  
ของ Maslow (Maslow's Need Hierarchy Theory)

#### 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำ

และผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตาม  
ไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม  
กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตาม  
ให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการ  
ของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น  
อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

#### 3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติ  
และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง  
ทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้น  
ความต้องการของ Maslow หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ Kohlberg แล้วจึง  
ดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น ผู้นำทั้งสามลักษณะ  
ตามทฤษฎีของ Burns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่องภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุด  
ของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำ  
แบบจริยธรรม

1.2.2 Bass (1985, p. 1) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มี  
รายละเอียดมากขึ้น Bass โดยกล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำ

เดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) ความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สิ้นนอกเหนือจาก ความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและ การสร้างแรงบันดาลใจ Bass ได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า Burns และมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน Bass ยอมรับว่า ในผู้นำคน เดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผู้กล่าวไว้ 2 คน ดังนี้

1. ทฤษฎีของ Burn = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมี การ แสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

2. ทฤษฎีของ Bass = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่า คำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) ที่สำคัญกว่า คือ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ

### 1.3 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Tichy and Devanna (1986, Training and Development, pp. 19–32 อ้างถึงใน ชีวิน อ่อนลออ, 2553, หน้า 62) และโสภณ ภูเก้าล้วน (2555, ออนไลน์) กล่าวถึงลักษณะโดยทั่วไปของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าคล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคย ชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้นำและต้องสร้างแรงบันดาลใจ ให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเองกล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มี ความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้แนะให้ผู้ตาม ตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตนเอง เคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหา ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถ ในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมองการณ์ไกล มีความสามารถที่จะเปลี่ยนองค์ประกอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า โดยเผชิญ ปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เชื่อมมั่นในคนอื่นเพื่อสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน

### 1.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจาก ต่างก็มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะ ของแต่ละองค์ประกอบดังนี้ (Bass, 1985 อ้างถึงใน รัตติกรณ จงวิศาล, 2551, หน้า 189-191); วาสนา วงษ์สิงห์ (2555, ออนไลน์); นุช สัทธานัตถมมงคล และอรรณพล ธรรมไพบูลย์ (2559, หน้า 171) และวิโรจน์ สารรัตนะ (2557, หน้า 26-28)

ประการแรก คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดล สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบ ผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และ สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถ ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะ เป็นผู้ที่มิตศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดง ให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ

ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

ประการที่สอง คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญาโดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ประการที่สาม คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่า

มันจะแตกต่างกันไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ประการที่สี่ คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร้กำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) ดังนี้

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## 2. ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

### 2.1 ความหมายของทักษะเชิงกลยุทธ์

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของ “กลยุทธ์” และ “ยุทธศาสตร์” ดังนี้

กลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้

ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม

สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 4 (ม.ป.ป., ออนไลน์) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ (Strategy) มาจากรากศัพท์ภาษากรีก ว่า strategia หมายถึง ศิลปะในการวางแผน และนำการรบเพื่อเอาชนะศัตรูซึ่งคำทั้งสองคำนี้ในภาษาไทยอาจใช้สลับกันไปบ้าง แต่ให้เข้าใจไว้ว่ากลยุทธ์และยุทธศาสตร์มีความหมายเหมือนกัน อย่างไรก็ตาม ถ้าหากพูดถึงแผนการรบในการทำสงคราม จะใช้คำว่า “แผนยุทธศาสตร์” ในขณะที่เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจ จึงมักปรับมาใช้คำว่า “แผนกลยุทธ์” กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการคิดที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ตัวอย่าง เช่น ในการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน การมีกลยุทธ์จะช่วยในการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา และช่วยไม่ให้เกิดปัญหาตามมาภายหลัง หรือในการนำชีวิตสู่ความสำเร็จ การมีกลยุทธ์จะช่วยในการหาวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อไปถึงเป้าหมาย เช่น กลยุทธ์การอ่านหนังสือได้เร็วและมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การบริหารเวลา เป็นต้น

สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 4 (ม.ป.ป., ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จัดเป็นพื้นฐานความสามารถทางการคิดประการหนึ่งของมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ไท พานนนท์ (2558, หน้า 60) ได้กล่าวว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบมีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ

จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการและเป็นพื้นฐานความสามารถทางการคิดประการหนึ่งของมนุษย์ อาจมีความหมายว่า ความสามารถในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดท่ามกลางสถานการณ์ที่อาจมีอุปสรรคและความไม่แน่นอนเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุป การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่าง ๆ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

## 2.2 ลักษณะการคิดเชิงกลยุทธ์

โรงเรียนเบญจมราชาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน ชนนท์ธิดา ปัญญา, 2555, หน้า 16) ได้ให้ความเห็นว่า ความคิดเชิงยุทธศาสตร์จัดเป็นความคิดในระดับผู้นำ ซึ่งการคิดของผู้นำเป็นการคิดครบถ้วนในคราวเดียวกันตั้งแต่เริ่มต้นคิดและเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติแล้วก็จะให้ผลตามที่ตั้ง โดยมีส่วนประกอบ คือ การวิเคราะห์ (Analysis) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน (Strategic Decision Process)

สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 4 (ม.ป.ป., ออนไลน์) ได้กล่าวว่า ลักษณะการคิดเชิงกลยุทธ์ มีทั้งสิ้น 6 ลักษณะ ดังนี้

### 1. มีลักษณะเป็นกระบวนการ

ความคิดเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการความคิดหรือเรียกว่า เป็น "ชุดความคิด" คือคิดตั้งแต่เริ่มต้นจนบรรลุเป้าหมายไว้ล่วงหน้าก่อนลงมือดำเนินการจากสถานการณ์ปัจจุบันจนถึงเป้าหมายหรือสถานการณ์ที่พึงประสงค์ในอนาคต เริ่มจากการมีเป้าหมายบางอย่างที่ต้องการทำให้สำเร็จ จากนั้นจึงหาวิธีดำเนินการไปสู่เป้าหมาย โดยมีการวางแผนเกี่ยวกับทิศทางและวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายได้มากที่สุด

### 2. มีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์

ก่อนที่จะเลือกวิธีการดำเนินการใด ๆ จะต้องมีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ทั้งของตนเองและสภาพแวดล้อม เพื่อดูว่าตนเองมีศักยภาพเพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ มีจุดแข็งใดที่เป็นข้อได้เปรียบเพื่อนำสู่ความสำเร็จ และมีจุดอ่อนใดบ้างที่อาจเป็นเหตุให้ประสบความล้มเหลว รวมถึงการวิเคราะห์และประเมิน

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาโอกาสและอุปสรรคที่จะทำให้ไปถึงหรือไปไม่ถึงเป้าหมาย

### 3. มีการคาดการณ์ถึงอนาคต

การคาดการณ์อนาคตจะช่วยให้เห็นถึงจุดอ่อนซึ่งเป็นมูลเหตุของการสูญเสียต่าง ๆ และจุดแข็งซึ่งจะทำให้เห็นโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเพื่อระมัดระวังตัวหรือหลบหลีกได้ทันทีหากสิ่งไม่พึงประสงค์เกิดขึ้น

### 4. มีทางเลือกและประเมินทางเลือกในการดำเนินการ

เนื่องจากการตัดสินใจทุกเรื่องมีความสำคัญ ถ้าตัดสินใจผิดพลาด อาจจะทำให้ไปไม่ถึงเป้าหมายหรือต้องเสียเวลา เสียทรัพยากร ดังนั้น จึงต้องพยายามหาทางเลือกหรือกลยุทธ์มากกว่าหนึ่งทาง ประเมินทางเลือกนั้นก่อนนำไปใช้งานจริง โดยพิจารณาผลดีผลเสียของทางเลือกแต่ละทาง โอกาสการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน เลือกทางที่มั่นใจในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากที่สุดและคิดว่าน่าจะเป็นทางเลือกที่นำไปสู่ความสำเร็จมากที่สุด

### 5. มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน

เมื่อได้ทางเลือกต่าง ๆ ที่นำไปสู่เป้าหมาย จะมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน รู้ว่าเวลาใดควรทำอะไร ที่ไหน อย่างไร อาจจะมีการกำหนดเป้าหมายย่อย ๆ หลาย ๆ เป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จทั้งหมดเป้าหมายใหญ่จึงบรรลุ การคิดเชิงกลยุทธ์ในเรื่องเล็ก ๆ อาจเป็นการวางแผนในความคิด ส่วนเรื่องใหญ่ ๆ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในระดับองค์การ จะต้องประกอบด้วยปัจจัยสำคัญสองส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่จะต้องการไปถึง และส่วนที่สอง วิธีทางหรือแนวทางปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าจะนำไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ โดยเขียนออกมาเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน

### 6. มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์

ในระหว่างดำเนินการจะต้องประเมินสถานการณ์อยู่เสมอ เนื่องจากอาจมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นได้ ดังนั้น แผนกลยุทธ์หรือทางเลือกกลยุทธ์จะต้องสามารถยืดหยุ่น พลิกแพลงหรือเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม นักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องมีความไวและเฉียบคมในการประเมินสถานการณ์และวิเคราะห์ได้ว่าสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อเส้นทางไปสู่เป้าหมายได้อย่างไรบ้าง มีการคิดหาทางเลือกอื่น ๆ สำรองไว้สำหรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจจะ



เกิดขึ้น เพื่อหาจังหวะและรอยโอกาสจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปหรือหลบหลีกให้ทัน เมื่อมีภัยคุกคามเกิดขึ้นมากะทันหัน

กล่าวโดยสรุป ลักษณะการคิดเชิงกลยุทธ์ คือ การคิดของผู้นำที่เป็น การคิดครบถ้วนในคราวเดียวกันอย่างเป็นกระบวนการ มีการวางแผนขั้นตอนให้ยืดหยุ่น ได้ตามสถานการณ์ มีการคาดการณ์ไว้ในอนาคตและเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติแล้วก็จะให้ผล ตามที่ได้วางแผนไว้

### 2.3 ขั้นตอนการคิดเชิงกลยุทธ์

การคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญสองส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง เป้าหมาย (Ends) หรือจุดหมายในการทำงานที่ต้องการไปถึงอย่างชัดเจน ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว ส่วนที่สอง วิธีทางหรือแนวทางปฏิบัติ (Means) เพื่อเป็นเครื่องมือที่มุ่งสู่การบรรลุจุดหมายที่ได้กำหนดไว้ แผนกลยุทธ์ที่ดีนั้น ไม่ควรมีเพียงแผนเดียว เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546, หน้า 47 อ้างถึงใน ชนันทธิดา ปัญญา, 2555, หน้า 20) และโท พานนนท์ (2558, หน้า 64) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนการคิดเชิงกลยุทธ์ มี 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการจะไปให้ถึง เกิดขึ้นเมื่อ มีเป้าหมายบางอย่างที่ต้องการทำให้สำเร็จ เช่น ได้รับสิ่งที่ต้องการ ชนะการแข่งขัน ทำให้ปัญหาหมดไป เป็นต้น การจะบรรลุเป้าหมายต้องมีการกำหนดทางเลือกที่คิดว่า มีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุด

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์และประเมินสถานะ ซึ่งประกอบด้วย การประเมินกำลังความสามารถของตนเอง (การรู้จักจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง) การประเมินสิ่งแวดล้อม (การรู้จักคู่ต่อสู้ (ถ้ามี) คือการรู้จักจุดอ่อนและจุดแข็งของคู่ต่อสู้ การรู้โอกาสและอุปสรรค) การคาดการณ์อนาคตที่อาจเกิดขึ้น (การรู้ความไม่แน่นอนของอนาคต)

ขั้นที่ 3 การหาทางเลือกกลยุทธ์ ที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุดเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้

ขั้นที่ 4 การวางแผนปฏิบัติการ เป็นการชี้ให้เห็นถึงวิธีการต่าง ๆ ที่จะทราบว่าจะต้องทำอะไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมาย เป็นการปิดช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบันกับสถานะเป้าหมาย

ขั้นที่ 5 การวางแผนคู่ขนาน คือการหามาตรการต่าง ๆ ให้เป็นทางเลือกที่หลากหลายเพื่อเตรียมพร้อมปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เช่น การมีแผนหลักเป็นแผน A แต่ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงจะใช้แผน B หรือแผน C เป็นต้น แต่ทั้งนี้ทุกแผนจะอยู่ภายใต้เป้าหมายที่ได้วางไว้

ขั้นที่ 6 การทดสอบในสถานการณ์จำลอง เป็นการทดสอบแผนการดำเนินงานในสนามทดลองโดยการจำลองเหตุการณ์ที่สร้างขึ้นตามแผนที่วางไว้ เพื่อดูปฏิกิริยาตอบสนองต่อสถานการณ์ และดูความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ช่วยให้ทีมงานมีความมั่นใจ ไม่ตื่นตระหนกกับเหตุบังเอิญต่าง ๆ เพราะได้มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเรียบร้อยแล้ว

ขั้นที่ 7 การลงมือปฏิบัติการ ถือเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด เพราะจะต้องดำเนินการอย่างมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับแผนที่ได้กำหนดไว้แล้วล่วงหน้า แต่เป็นการปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงที่ได้เผชิญ เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

ขั้นที่ 8 การประเมินผล เป็นการประเมินว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ หรือเข้าใกล้เป้าหมายเพียงใด เป็นการตรวจสอบผลสำเร็จหรือผลล้มเหลว (ถ้ามี) ที่เกิดขึ้น หากพบว่ามีผลล้มเหลวเกิดขึ้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ต่อไป

กล่าวโดยสรุป ขั้นตอนการคิดเชิงกลยุทธ์ มี 8 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) กำหนดเป้าหมาย 2) วิเคราะห์และประเมินสถานะ 3) หาทางเลือกกลยุทธ์
- 4) วางแผนปฏิบัติ 5) วางแผนคู่ขนาน 6) ทดสอบในสถานการณ์จำลอง 7) ลงมือปฏิบัติ และ 8) ประเมินผล

### 3. ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร

#### 3.1 ความหมายของการบริหารและพัฒนาบุคลากร

Michael Armstrong (1977) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการบริหารจัดการคนภายในองค์กร โดยกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากร ที่สามารถปฏิบัติร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Kenney and Ried (1986, p. 3 อ้างถึงใน ระวีวรรณ สัมฤทธิ์, 2556, หน้า 11) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการต่าง ๆ ที่ดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่ได้รับ

การบรรจุเข้าทำงานในองค์กรนั้นอยู่แล้วได้มีความรู้ ความเข้าใจสามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่

Chruden and Sheman (1986, p. 11 อ้างถึงใน ระวีวรรณ สัมฤทธิ์, 2556, หน้า 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการศึกษา ฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้บุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรซึ่งการพัฒนานั้น คือ การพัฒนาทางด้านทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และบุคลิกภาพ

Milkovich and Boudreau (1991, p. 3) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพของคนงานในองค์กร

Mondy and Noe (1996, p. 54 อ้างถึงใน ระวีวรรณ สัมฤทธิ์, 2556, หน้า 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และกล่าวเพิ่มเติมว่าผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติงานให้สำเร็จ จึงต้องใช้ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร

Mondy ,Noe and Premeaux (1999, p. 4) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Bowin and Harvey (2001, p. 6) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจ การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรให้อยู่ในระดับสูงรวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ระวีวรรณ สัมฤทธิ์ (2556, หน้า 12) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการดำเนินการที่จะเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ประสิทธิภาพ ความชำนาญและความสามารถของบุคคลที่ได้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ภายในองค์กรให้ดีขึ้นเพื่อสร้างแนวคิดอุปนิสัยโดยมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลายรูปแบบทั้งการพัฒนาตนเองและพัฒนาโดยองค์กร การเลือกวิธีการใดเป็นแนวทางในการพัฒนานั้นก็ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กรและกลุ่มบุคคล จากความหมายของคำว่า “การพัฒนาบุคลากร” และ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” จะเห็นได้ว่ามีความหมายไม่แต่ต่างกันมากนักและ

ในบางครั้งสามารถใช้แทนกันได้ ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นกระบวนการที่จะยกระดับความรู้ ทักษะ ความสามารถของคนในองค์กรนั้น ๆ เพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2558, หน้า 1) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล (Human Resource Management = HRM) มีคำที่ใช้ใกล้เคียงกันหลายคำ เช่น การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน คำที่พบในตำราภาษาไทยมากคือคำว่า การบริหารงานบุคคล แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่า และเป็นทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมายถ้าหากรู้จักนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ หรือเรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกต้อง

ณัฐธินิชา รักษาวงศ์ (2558, หน้า 7) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งของหน่วยงาน เพราะทำให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงาน ปรับตัวให้ทันกับวิทยาการ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานแล้วยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นและลดความสิ้นเปลือง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความสามารถและความประพฤติดของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ

กล่าวโดยสรุป การบริหารและพัฒนาบุคลากร หมายถึง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงาน โดยใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน พร้อมทั้งดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพและความชำนาญของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้น ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

### 3.2 ระบบการบริหารบุคลากร

กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2558, หน้า 5) และวราภรณ์ เปี้ยขุนทด (2560) ได้ให้แนวคิดเรื่องระบบการบริหารงานบุคลากรไปในแนวทางเดียวกันซึ่งโดยทั่วไปที่นิยมใช้มี 2 ระบบ คือ

1. ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลที่หลักความเสมอภาค โดยใช้การสอบรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินความรู้ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือ

ความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ การนำระบบคุณธรรมมาใช้กับการบริหารงานบุคคล เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายการบริหารงานบุคคล และเพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กร ได้รับความเป็นธรรมจากการบริหารงานบุคคล และเพื่อขจัดความยุ่งยากสลับซับซ้อน ทำให้มีมาตรการที่สามารถนำไปใช้ได้โดยทั่วไป และเพื่อเป็นการป้องกันมิให้ระบบอุปถัมภ์ เกิดขึ้นได้โดยง่าย

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบการคัดเลือกบุคคล โดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสม ไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่บุคลากรของหน่วยงาน ระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ทำให้บุคลากรขาดสมรรถภาพ งานไม่ก้าวหน้า เพราะมีการบรรจุแต่งตั้งกันตามความพอใจมากกว่าการเลือกสรร จากผู้มีความรู้ ความสามารถ มักจะมีอิทธิพลทางการเมืองเข้ามาในองค์กรต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้มีอำนาจมากกว่าปฏิบัติตามหน้าที่ บุคลากรขาดหลักประกันความมั่นคง ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชুবเลี้ยง (Spoiled System) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือ ระบบคนพิเศษ (Favoritism)

กล่าวโดยสรุป ระบบการบริหารบุคลากร มี 2 ระบบ คือ

1. ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลที่หลักความเสมอภาค
2. ระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลโดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสม ไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันและใช้ความสัมพันธ์ เป็นหลัก

### 3.3 ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

จกวรรณ พิลิฐพันธ์ (2551, หน้า 2) ได้กล่าวว่า คนหรือบุคลากร เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของหน่วยงาน หน่วยงานที่มีบุคลากรที่ดีมีศักยภาพ ในการปฏิบัติงานสูงก็จะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมาก ฉะนั้น การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนหรือบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของหน่วยงาน ก็จัดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากซึ่งมีประโยชน์หลายประการอันเนื่องมาจากการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ประการแรก หน่วยงานมิได้หยุดอยู่กับที่ แต่จะมีความเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในการบริหารหน่วยงานเหล่านั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหาร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ

ความชำนาญ ความคิดความเข้าใจ ตลอดจนพฤติกรรมให้เปลี่ยนแปลงไปโดยสอดคล้องกับการพัฒนาของหน่วยงานและสภาพแวดล้อมภายนอก เพราะหากไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งและปัญหาด้านประสิทธิภาพของบุคลากร อันจะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารหน่วยงานในอนาคต

ประการที่สอง การพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน จะช่วยเพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับความจำเป็นและเป้าหมายของหน่วยงาน อีกทั้งยังเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับภาระหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ที่อาจเพิ่มขึ้นหรืออาจเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ประการที่สาม การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับตัวบุคคลและที่เกี่ยวกับหน่วยงานโดยตรงที่กำลังเกิดขึ้น รวมทั้งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ปัญหาการนำเครื่องใช้สำนักงานเข้ามาใช้ในหน่วยงาน ได้มีการวิเคราะห์ไว้ล่วงหน้าจะสามารถวางแผนฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรที่มีอยู่ไปศึกษาวิธีการทำงานกับเครื่องใช้สำนักงานเหล่านั้นเสียก่อนเมื่อนำเครื่องใช้สำนักงานเข้ามาใช้ ก็จะมีบุคลากรพร้อมที่จะทำงานได้ แต่หากมิได้มีการเตรียมพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า เช่นนี้ก็อาจประสบปัญหาขาดบุคลากรทำให้ไม่อาจใช้ประโยชน์จากเครื่องใช้สำนักงานได้

ประการที่สี่ การเตรียมบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้พร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่งานในระดับสูงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารกำลังคน ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะเป็นมาตรการสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานมีบุคลากรที่เตรียมพร้อมสำหรับตำแหน่งในระดับสูงซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน และการคงอยู่ของหน่วยงานในการรับภาระงานที่สำคัญ ๆ ในอนาคต

ประการที่ห้า การเสริมสร้างคุณภาพ และประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากการพัฒนาบุคลากรทำให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อหน่วยงาน รวมทั้งช่วยให้บุคลากรเชื่อมั่นในประสิทธิภาพและความมั่นคงของหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ปฏิบัติงานกับหน่วยงานต่อไป การพัฒนาบุคลากรส่งผลดีทั้งผู้เข้ารับการพัฒนา และหน่วยงานโดยทำให้ผู้รับการพัฒนามีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ความผิดพลาดลดน้อยลงทั้งนี้อาจรวมถึงการทุ่มเทเอาใจใส่ต่องานที่ทำมากขึ้น ทำให้ผลงานที่ได้รับมีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นผลสืบเนื่องไปถึงหน่วยงานที่ผู้เข้ารับการพัฒนาลังักต่ออยู่และหน่วยงานโดยภาพรวม ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาหน่วยงานให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้อย่างเต็มที่

พรชัย เจตามาน (2556, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีประโยชน์ที่จะเกิดได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ประโยชน์ต่อพนักงาน

1.1 เป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง

1.2 ช่วยลดและป้องกันอุบัติเหตุหรือการทำงานที่ผิดพลาด

1.3 ช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถ

ให้สูงขึ้น

1.4 ทำให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

2.1 ช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของ

พนักงาน

2.2 ช่วยลดภาวะในการปกครอง ดูแลและควบคุมการปฏิบัติงาน

ของบุคลากร

2.3 ช่วยประหยัดเวลาในการสอนงานแก่พนักงาน

2.4 ทำให้มีเวลาในการบริหารงานตามบทบาท หน้าที่และ

ความรับผิดชอบ

3. ประโยชน์ขององค์การหรือหน่วยงาน

3.1 ทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น

มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น

3.2 ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าใน

หน้าที่การงาน

3.2 ทำให้เกิดการประหยัดและลดการสิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน

(วัสดุ/อุปกรณ์/เวลา)

3.4 ช่วยแบ่งเบาหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถาม/

แนะนำ/สอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง

3.5 ช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้รับรู้ความคิดใหม่ ๆ ทำให้

ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ

กล่าวโดยสรุป ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร เกิดขึ้นใน 3 ด้าน คือ

1. ด้านบุคลากร ช่วยเพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถให้สูงขึ้น
2. ด้านผู้บริหาร ช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. ด้านองค์กร ทำให้ผลงานที่ได้รับมีคุณภาพ ช่วยพัฒนาหน่วยงานให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้อย่างเต็มที่

### 3.4 วิธีการพัฒนาบุคลากร

Gillies (1994 อ้างถึงใน กรรณิการ์ สุวรรณศรี, 2558, หน้า 5)

ได้กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นว่าเป็นการช่วยให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และเพิ่มความสามารถตลอดจนความก้าวหน้าในงานอาชีพซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนาหลัก ๆ ดังนี้

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

กระทรวงศึกษาธิการ (2552, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรมีอยู่หลายวิธีซึ่งมีผู้ให้แนวคิดไว้หลายคนขึ้นอยู่กับหน่วยงานหรือองค์กรจะเลือกใช้วิธีใดตามโอกาสและความเหมาะสมดังนี้

1. วิธีศึกษาทำงานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน (On – the – Job – Study) เป็นวิธีสะดวกและง่าย เช่น ครูบรรจุใหม่ยังไม่รู้จักงานดีพอ ก็ให้ศึกษาจากครูที่บรรจุมาก่อนหรือเป็นครูพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ เป็นต้น
2. การปฐมนิเทศ (Vestibule Training or Orientation) เป็นวิธีก่อนที่จะบรรจุครูจะมีการแนะนำระเบียบการปฏิบัติต่าง ๆ สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ ผู้บริหารการศึกษาหรือครูใหญ่จะเป็นผู้ทำการปฐมนิเทศก็
3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือเป็นผู้ช่วยไปพลางก่อน (Apprenticeship Training) เช่น การให้เป็นผู้ช่วยครูใหญ่ เป็นต้น



4. วิธีฝึกงานต่อจากทฤษฎี (Internship Training) วิธีนี้เป็นวิธีร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนวิชาชีพหรือสถาบันการศึกษาเฉพาะกับหน่วยงานวิชาชีพนั้น ๆ เช่น วิทยาลัยครูกับโรงเรียนประถมศึกษาในการฝึกสอนหลังจากที่จบจากวิทยาลัยครูแล้ว

5. วิธีฝึกกระยะสั้น (Learner Training) เวลาโรงเรียนขาดครูกะทันหัน เช่น การฝึกอบรมครูประชาบาลระยะสั้น

6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษ (Outside Courses) คือ การที่โรงเรียนอนุญาตให้ครูไปศึกษาวิชาที่โรงเรียนต้องการ เช่น ส่งครูไปเรียนวิชาครูเพิ่มเติม

7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading) วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิของครูให้มีความรู้ดีขึ้นอาจจะส่งไปศึกษาต่อตามวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

วิทยาลัยปีโตรเลียมและปีโตรเคมี (2556, หน้า 5) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีวิธีดำเนินการโดยใช้วิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ตามแนวคิดของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนใน 5 ด้าน ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ในองค์การที่เข้ามาทำงานใหม่หรือผู้ที่รับราชการมานานแล้ว แต่เพิ่งย้ายสับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนมาปฏิบัติงานหน้าที่ใหม่ ซึ่งเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งซึ่งมีวัตถุประสงค์สำหรับแนะนำชี้แจงให้ทราบความรู้ทั่ว ๆ ไป กฎ ระเบียบ สร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานลักษณะโครงสร้างขององค์การ นโยบายขององค์การ เพื่อให้สมาชิกใหม่เข้าใจวัตถุประสงค์ รวมทั้งเรียนรู้สภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไป

2. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงการกระทำหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล

3. การส่งเสริมด้านวิชาการ มีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น และสามารถทำได้หลายรูปแบบ เน้นในเรื่องของการให้ความรู้

4. การส่งไปศึกษาดูงาน เป็นการเพิ่มพูนวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ยิ่งขึ้น การที่บุคลากรทำงานอยู่ที่ใดนาน ๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัย

ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ จึงต้องส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน  
ในหน่วยงานที่มีระบบการทำงานที่ดีและทันสมัย

5. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง  
ที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้นหรืออาจได้รับความรู้ใหม่ซึ่งอาจทำได้ทั้งภายในประเทศ  
และต่างประเทศ

กล่าวโดยสรุป วิธีการพัฒนาบุคลากร มีด้วยกันหลายวิธีตามบทบาทของ  
หน่วยงาน แต่มีส่วนที่กล่าวถึงเหมือนกันอยู่หลายหน่วยงาน ผู้วิจัยจึงขอสรุป วิธีการพัฒนา  
บุคลากร ดังนี้

1. วิธีศึกษาไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน
2. การปฐมนิเทศ
3. การฝึกอบรม
4. การส่งไปศึกษาดูงาน
5. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ

#### 4. ด้านการมีวิสัยทัศน์

##### 4.1 ความหมาย

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ (2556, ออนไลน์)  
ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร  
และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน  
แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทาง  
ดังกล่าวต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้

Manasse (1986, อ้างถึงใน ทองคำ พิมพา, 2556, หน้า 23)

ได้ให้ความหมายของ วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณภาพที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้มีประสิทธิผล  
โดยอธิบายว่า วิสัยทัศน์ เป็นเหมือนมดคู่เทศก์หรือแผนที่ทางหลวง

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2544, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของ  
วิสัยทัศน์ว่า การมองการณ์ไกล

อาทิตยา สุขประเสริฐ (2558 หน้า 13) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง  
ความสามารถของบุคคลในการมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการให้เป็นไปได้  
อย่างชัดเจนโดยภาพนั้นจะต้องสอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กรมีความเป็นไปได้และ  
สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์กรให้บรรลุความต้องการนั้น

กล่าวโดยสรุป การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของบุคคล โดยกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายที่เป็นไปได้อย่างชัดเจนสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์กรให้บรรลุความต้องการ

#### 4.2 ความสำคัญของวิสัยทัศน์

เจริญ สุขทรัพย์ (2556, ออนไลน์) ได้อธิบายความสำคัญของวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน
  2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)
  3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่น ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท่าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ
  4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน
- กล่าวโดยสรุป วิสัยทัศน์ มีความสำคัญต่อองค์กร บุคลากร ในการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางซึ่งมีวัตถุประสงค์เดียวกัน

#### 4.3 องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์

Nanus (1992, p. 156 อ้างถึงใน อาทิตยา สุขประเสริฐ, 2558, หน้า 13) ได้เสนอองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ไว้ 4 ประการคือ

1. เป้าหมายรวม (Shared Purpose) เป็นผลมาจากการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรและทีมงานร่วมกันโดยมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน
2. เพิ่มอำนาจให้บุคคล (Empowered People) ให้มีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์และสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา
3. การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Change) ปรับการบริหารองค์กรให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีการออกแบบองค์กรใหม่ให้สอดคล้องต่อภารกิจและวิสัยทัศน์

อยู่ตลอดเวลา

4. ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) มีการสร้างความคิดเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จตลอดเวลา มีการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรตลอดเวลาความคิดเชิงกลยุทธ์จะมุ่งไปสู่การบริหารเพื่อบริการลูกค้าการบริหารเพื่อการแข่งขันและการบริหารเพื่อประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศผู้นำองค์กรจะต้องมีความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา

Kuickley (1995 อ้างถึงใน ภาณุวัฒน์ กาศแก้ว, 2559, หน้า 31-32)

ได้จำแนกองค์ประกอบที่สำคัญของวิสัยทัศน์ออกเป็น 3 ประการ คือ

1. ค่านิยม หรือเป้าหมายร่วม ซึ่งอาจจะกำหนดขึ้นจากผู้นำองค์กรหรือจากความคิดเห็น ร่วมกันของผู้ร่วมงานทุกคนก็ได้รวมทั้งคุณค่า ความเชื่อหรือปรัชญาขององค์กรเป็นคุณค่าและความเชื่อว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ควรหรือไม่ควรแก่การประพฤติปฏิบัติ ซึ่งจะสอดคล้องกับการทำงานของบุคลากร

2. ภารกิจ ซึ่งจะต้องเป็นภารกิจที่นำไปปฏิบัติได้จริง และกำหนดเป็นแผนระยะยาวที่ชัดเจนและเป็นหน้าที่รับผิดชอบหลักขององค์กร

3. เป้าหมาย ซึ่งมาจากการแปลความหมาย หรือขยายความค่านิยม และภารกิจออกมาเป็นกลยุทธ์และวิธีเชิงปฏิบัติ มีความเป็นรูปธรรม สมเหตุสมผล

จิโรจน์ เสียงไพเราะ (2546 อ้างถึงใน ภาณุวัฒน์ กาศแก้ว, 2559, หน้า 14) ได้กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์ของผู้นำ สามารถระบุองค์ประกอบได้ 4 ประการ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ทางองค์กร (Organizational Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งเกี่ยวกับภาพที่กว้างและสมบูรณ์ของระบบในองค์กรปัจจุบัน ซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อม นั่นคือวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นการมององค์กรในปัจจุบันในภาพรวม มิได้มองเฉพาะองค์กรเท่านั้นแต่มองสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย

2. วิสัยทัศน์ทางอนาคต (Future Vision) เป็นการสร้างภาพของระบบองค์กรภายในสิ่งแวดล้อม ณ จุด ๆ หนึ่งหรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต นั่นคือวิสัยทัศน์ของอนาคตเป็นการสร้างภาพขององค์กรในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร'

3. วิสัยทัศน์ทางบุคคล(Personal Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการกำหนดตำแหน่งบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเครื่องเชื่อมโยงระหว่างผู้นำองค์กร เป็นความสามารถของผู้นำที่จะระบุ บ่งชี้ เคลื่อนย้าย ประสานทักษะและทรัพยากรต่าง ๆ

4. วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์(Strategic Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ผู้นำองค์กรนำไปสู่การปฏิบัติ นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Organizational Vision) กับความเป็นไปในอนาคตในวิถีทางที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรและผู้นำ จึงเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ก็คือการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์เริ่มจากมีการวางเป้าหมาย จากนั้นจึงวางแผนในการใช้วิธีการต่าง ๆ ให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ๆ ในอนาคตโดยมีการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรตลอดเวลา

## 5. ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ

### 5.1 ความหมายของการวางแผนและการบริหารจัดการ

Hellriegel, Jackson, and Slocum (2005 อ้างถึงใน วิไลพร ศรีอนันต์, 2559, หน้า 30) ได้กล่าวว่า สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นโดยมีการวางแผนกำหนดแนวทางการดำเนินงาน จัดลำดับความสำคัญของงานและมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดสรรทรัพยากรและบริหารการเงินและงบประมาณรวมถึงการติดตามและประเมินผลโครงการ เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และภายในเวลาที่กำหนด

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2559, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การวางแผนบริหารจัดการองค์กร คือ การกำหนดเป้าหมายในอนาคตสำหรับองค์กรและวางแผนกำหนดกิจกรรมเพื่อดำเนินการปฏิบัติงานได้โดยมีการจัดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากแนวคิด ทฤษฎีข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนและการบริหารจัดการ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในอนาคต โดยการนำปัจจัยทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการมาใช้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการแก้ปัญหา โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์

หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้นโดยมีการวางแผนกำหนด  
แนวทางการดำเนินงาน มีการจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุ  
เป้าหมายที่ตั้งไว้

## 5.2 ความสำคัญของการวางแผนและการบริหารจัดการ

วิชัย ชัยนาคสิงห์ (2555, ออนไลน์) ได้กล่าวถึง ความสำคัญ  
ของการจัดการนั้น มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร แม้จะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้  
แต่สามารถวัดและประเมินผลได้ การจัดการทำให้การใช้ทรัพยากรมีความคุ้มค่าและ  
เกิดประสิทธิผลในการผลิต นอกจากนี้ยังช่วยให้คุณภาพชีวิตของพนักงานดีขึ้นและยังเป็น  
การแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดและความสำคัญประการสุดท้าย คือ การจัดการ  
ช่วยทำให้เกิดการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีรายได้

ธรรมชนก ศรีทิพย์รัตน์ (2557, หน้า 14-15) ได้กล่าวถึงความสำคัญ  
ของการวางแผน ดังนี้

1. ช่วยลดการสูญเสียจากการทำงานซ้ำซ้อน
2. ทำให้มีการกำหนดขอบเขตในการทำงานที่แน่นอน และมีนโยบาย  
ที่ชัดเจน
3. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเตรียมรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และ  
ความยุ่งยากที่ อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนป้องกันการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงาน
4. การวางแผนเป็นเครื่องมือในการบริหารของผู้บริหาร  
เพื่อให้การดำเนินงาน ประสบผลสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประหยัดเวลาและ  
ทรัพยากร
5. การวางแผนจะช่วยให้เกิดการประสานสัมพันธ์ภายในองค์กร  
ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและสามารถตรวจสอบความสำเร็จของ  
เป้าหมายได้

คุณภาพของการวางแผนจะมีมากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ  
การวิเคราะห์ความถูกต้องของสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้

- รู้ว่ากิจการมีทรัพยากรที่แท้จริงอยู่มากหรือน้อยเพียงใด
- รู้ว่ากิจการขณะนี้ยืนอยู่ ณ จุดใด ที่แล้วมาสภาพของกิจการ  
เป็นอย่างไรเคยประสบ ความสำเร็จหรือล้มเหลวมาอย่างไรบ้าง และเกิดขึ้นเพราะเหตุใด

- รู้ว่าอนาคตธุรกิจต้องการอะไร เช่น ชื่อเสียง การเจริญเติบโต การเป็นผู้นำธุรกิจ เป็นต้น
- รู้สถานการณ์รอบ ๆ ตัว ในขณะที่ทำงานวางแผน ว่ามีสภาพเป็นอย่างไร ธุรกิจมี จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร สถานการณ์ภายนอกจะก่อให้เกิดผลได้ผลเสียต่อกิจการอย่างไร

- สามารถทำนายสถานการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง หรือมีความใกล้เคียงความจริง มากหรือน้อยเพียงใด

อนูรัตน์ อนันทนาค และปาริฉัตร บ้องโล่ (2559, หน้า 2) ได้กล่าวว่า การบริหารองค์การนั้น นอกจากผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญในองค์การแล้ว สมาชิกหรือบุคลากรในองค์การก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์การก้าวหน้าไปได้ด้วยดี แต่ในปัจจุบัน ความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและองค์ความรู้มีมากขึ้น ทำให้สภาพแวดล้อม องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี รวมถึงนวัตกรรมใหม่ ๆ ส่งผลให้การบริหาร ต้องเผชิญกับความ ไม่แน่นอนนอกจากนี้เทคโนโลยีและองค์ความรู้ด้านการจัดการ รวมถึง นวัตกรรมสมัยใหม่ทำให้การบริหารต้องเผชิญกับการแข่งขัน จึงทำให้การบริหาร ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การบริหารมีความสำคัญ ดังนี้

- การบริหารเป็นกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจ
- ในการแปรเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นภารกิจในการที่จะพัฒนา
- การบริหารทำให้การดำเนินงานขององค์การมีความต่อเนื่อง เป็นระบบ
  - การบริหารทำให้องค์การปรับตัวได้ สร้างความมั่นคง ยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป การวางแผนและการบริหารจัดการมีความสำคัญ ต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญในองค์การแล้ว สมาชิกหรือบุคลากรในองค์การก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์การก้าวหน้าไปได้ด้วยดี คุณภาพของการวางแผนจะมีมากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ความถูกต้องของบริบท องค์กรทรัพยากร สถานการณ์ภายนอกและภายใน

### 5.3 องค์ประกอบของทรัพยากรในการวางแผนและการบริหารจัดการ

นิสาชล ณ ระนอง (2554, หน้า 11-12) กล่าวว่า ทรัพยากร ในการบริหาร (Resources) ได้แก่ วัตถุและเครื่องใช้เพื่อประกอบการดำเนินงานรวมถึง

ความสามารถในการจัดการทรัพยากรในการบริหารสามารถแบ่งแยกได้เป็น 4 ประเภท หรือเรียกย่อ ๆ ว่า 4 M คือ

#### 1. บุคลากร (Man)

มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานให้พนักงานแต่ละคน ต้องผ่านกระบวนการการฝึกฝนทักษะความสามารถก่อนเข้างาน จึงจะมอบหมายงาน ที่มีลักษณะเหมาะสมกับทักษะที่มีให้แต่ละคนเป็นไปตามแนวคิดของ Max Weber (1864–1920 อ้างถึงใน นิสาชล ณ ระนอง, 2554, หน้า 11–12) ทฤษฎีการจัดการ ตามระบบราชการ(Bureaucratic Management) ที่องค์การควรจะถูกบริหารบนพื้นฐาน ของเหตุผล และไม่เป็นส่วนตัวโดยการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน มีการส่งเสริมพัฒนา ความรู้ความสามารถของพนักงานให้เกิดความเชี่ยวชาญอยู่ตลอดเวลา สร้างคน ให้มีประสิทธิภาพมีความพร้อมต่อการทำงานและการเรียนรู้งานใหม่ ๆ เพื่อให้ชิ้นงาน ที่ผลิตออกมามีคุณภาพ เป็นการบริหารคนให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ วิรัช นิภาวรรณ (2548 อ้างถึงใน นิสาชล ณ ระนอง, 2554, หน้า 11–12) ที่กล่าวว่า การบริหาร คนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารและเรียกได้ว่าเป็นองค์ประกอบของการบริหาร ที่ผู้บริหารแต่ละคนนำไปใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

#### 2. งบประมาณ (Money)

มีการกำหนดแนวทางการบริหารการใช้จ่ายเงินหรือต้นทุน การผลิตอย่างประหยัดและคุ้มค่า ให้ได้ผลลัพธ์มากกว่าต้นทุนที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหาร การเงินมีองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการตามแนวคิดของ วิรัช นิภาวรรณ (2548 อ้างถึงใน นิสาชล ณ ระนอง, 2554, หน้า 11–12) การควบคุมการผลิตงาน ที่มีผลงานที่ไม่มีคุณภาพให้น้อยที่สุด ซึ่งมาจากเทคนิค เครื่องมือและพนักงานผลิต ที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรง เป็นหลักของการบริหารในด้านการควบคุมของ Henry Fayol และพัฒนาสิ่งเหล่านี้ที่อยู่ตลอดเวลา การใช้เครื่องมืออย่างระมัดระวังและช่วยกันดูแลรักษา เพื่อให้ต้นทุนการผลิตที่มีในกระบวนการต่าง ๆ เป็นไปอย่างประหยัดคุ้มค่า ทำให้องค์กร มีเงินไปพัฒนาด้านอื่น ๆ หรือการจัดสวัสดิการอื่นเพิ่มเติมให้พนักงานได้ต่อไป กล่าวคือ การบริหารการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้โดยคำนึงถึง 1) ลักษณะ การดำเนินงานขององค์กร 2) ลักษณะธุรกิจในอนาคต 3) สภาพแวดล้อม 4) การจัดสรร ทรัพยากร 5) การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ นอกจากนั้นการบริหารการเงิน อย่างประหยัดและคุ้มค่านั้นมีความสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ต้องการ



ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) ในเชิงการแข่งขันเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องของในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาโดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนदानทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

### 3. วัสดุอุปกรณ์(Material)

เป็นการกำหนดแนวทางการใช้งานเครื่องมือเครื่องใช้ที่เป็นส่วนสำคัญของการผลิตออกมาให้มีคุณภาพและผลิตได้ในระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้นจึงกำหนดให้พนักงานทุกคน ต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้งานเครื่องมือต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยมีการฝึกฝนและทำความเข้าใจรวมถึงเทคนิคต่าง ๆ ที่จะเป็นการดูแลรักษาและป้องกันอันตรายหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงานได้

### 4. การจัดการ (Management)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานที่ดำเนินถึงปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรโดยทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อหากลยุทธ์ในการหลีกเลี่ยงและปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงเป็นกลยุทธ์การบริหารที่มีความครอบคลุมการจัดการ 4M โดยใช้หลักการควบคุมเป็นส่วนสำคัญของการบริหารจึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยที่ตองควบคุมปริมาณงาน ควบคุมคุณภาพของงาน ควบคุมเวลาการทำงาน ของพนักงาน และควบคุมค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและต้องสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนรวมทั้งผู้บริหารด้วยกัน ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาองค์กรให้มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในด้านการจัดการภายใน ได้แก่ การรักษามาตรฐานการผลิต สินค้าที่มีคุณภาพ การสร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัยในการผลิตให้กับพนักงานและการบริการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพรวมถึงการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกันด้วย

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2559, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การวางแผนและการบริหารจัดการจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เพื่อนำมากำหนดกิจกรรมและวิธีการปฏิบัติงาน การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่และที่ต้องการเพิ่มก็คือการจัดการทรัพยากรทั้ง 4M ประกอบไปด้วย

คน (Man), เงิน (Money), วัสดุดิบ (Material) โดยนำ M ที่ 4 คือกระบวนการบริหาร (Management) ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน, การจัดองค์กร, การจัดหาบุคลากร, การอำนวยการ, การประสานงาน มาใช้เพื่อให้การดำเนินงานของกิจการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

การบริหารจัดการทรัพยากร 4 M มีดังนี้

1. คน (Man) เรื่องคนเป็นเรื่องสำคัญที่สุดเพราะการบริหารคนได้ดีก็จะทำให้งานและกิจกรรมต่าง ๆ เดินหน้าไปได้ ผู้บริหารที่ดีจึงต้องเรียนรู้ประเภทของคนว่าพฤติกรรมของคนแต่ละคนจะใช้หลักการจิตวิทยาแบบใดเพื่อจูงใจให้เขาทำงานให้กับกิจการอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูง

2. เงิน (Money) หากขาดเงินทุน กิจการก็ไม่สามารถดำเนินการได้ ดังนั้นเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมเรื่องเงินทุนในการดำเนินธุรกิจก่อน เพราะการขาดเงินทุนหมุนเวียนจะทำให้ธุรกิจขาดทุนและล้มได้ การจัดหาและจัดสรรเงินจึงเป็นเรื่องที่ต้องบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

3. วัสดุดิบ (Material) และเครื่องจักร (Machine) เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารการใช้วัสดุดิบและเครื่องจักร ให้มีการผลิตที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานและมีประสิทธิผลสูงเพื่อให้สินค้านั้นมีต้นทุนที่ต่ำ สามารถแข่งขันได้

4. การบริหารจัดการ (Management) เป็นการใช้วิธีการจัดการฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรให้สามารถดำเนินการได้ตามแผนงาน โดยทั่วไปธุรกิจ SMEs จะมีฝ่ายงานด้านการตลาด การผลิต การเงินและบัญชี การบริหารบุคคล และฝ่ายธุรการ ซึ่งเจ้าของกิจการต้องร่วมกันวางแผนงาน และกำกับดูแลให้ผู้จัดการหรือคนที่รับผิดชอบงานแต่ละฝ่ายได้ทำงานให้เป็นตามเป้าหมายที่ตั้งได้

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของทรัพยากรในการวางแผนและการบริหารจัดการ มีดังนี้

1. คน (Man)
2. เงิน (Money)
3. วัสดุอุปกรณ์ (Material)
4. การบริหารจัดการ (Management)

#### 5.4 หลักในการวางแผนและการบริหารจัดการ

Gulick and Urwick (1937, อ้างถึงใน อุดุลย์ กองสัมฤทธิ์, 2557, หน้า 26) ได้กล่าวว่า หลักการ POSDCoRB คือ หลักในการบริหารจัดการองค์กรที่ใช้กันทั้งในภาครัฐและเอกชน ที่ผู้มีอำนาจบริหารมีหน้าที่ และบทบาทการบริหาร ใช้เพื่อสร้างกลไกและโครงสร้างให้กับองค์กร จัดเตรียมบุคลากรที่มีความชำนาญต่างกันให้อยู่ในแผนกที่เหมาะสมกับองค์กร บุคลากรรู้หน้าที่ และผู้บริหารสามารถบริหารและสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ วางกรอบการทำงานให้องค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันภายในองค์กร มีทั้งสิ้น 7 ประการ คือ

P – Planning หมายถึง การวางแผน ได้แก่ การจัดวางโครงการและแผนงานต่าง ๆ ขึ้นมาไว้ล่วงหน้า

O – Organizing หมายถึง การจัดองค์การ ได้แก่ การแบ่งงาน การกำหนดส่วนงาน โครงสร้างขององค์การ การกำหนดตำแหน่งงานต่าง ๆ พร้อมกับอำนาจหน้าที่

S – Staffing หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กร นับตั้งแต่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน การโยกย้าย การพัฒนาบุคคลในองค์การเรื่อยไปจนกระทั่งการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่ง

D – Directing หมายถึง การอำนวยการ ได้แก่ การทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่ง มอบหมายภารกิจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นต้องใช้อำนาจของการเป็นผู้นำในการกระตุ้นจูงใจคนให้ยอมรับในผู้บริหาร

Co – Coordinating หมายถึง การประสานงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นส่วนงานย่อย ๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

R – Reporting หมายถึง การรายงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา การรายงานถือเป็นมาตรการในการตรวจสอบและควบคุมงานด้วย

B – Budgeting หมายถึง การงบประมาณ ได้แก่ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการตรวจสอบควบคุม

ด้านการเงิน การบัญชีของหน่วยงาน

สุธาสิณี โปธิจันทร์ (2558, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า หลักการวงจรคุณภาพ (PDCA) คือ การบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) ตามแนวคิดของ W.Edwards Deming ปัจจุบันจัดเป็นกระบวนการสากลที่ทุกคนทราบกันดี นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงแนวคิดของ Deming ว่าวงจรคุณภาพ (PDCA) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

Plan คือ กำหนดสาเหตุของปัญหา จากนั้นวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือทดสอบ เพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

Do คือ การปฏิบัติตามแผนหรือทดลองปฏิบัติเป็นการนำร่องในส่วนย่อย

Check คือ ตรวจสอบเพื่อทราบว่าบรรลุผลตามแผนหรือหากมีสิ่งใดที่ทำให้ผิดพลาดหรือได้เรียนรู้อะไรมาแล้วบ้าง

Act คือ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง หากบรรลุผลเป็นที่น่าพอใจหรือหากผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน ให้ทำซ้ำวงจรโดยใช้การเรียนรู้จากการกระทำในวงจรที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

แม้ว่าวงจรคุณภาพจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องแต่สามารถเริ่มต้นจากขั้นตอนใดก็ได้ขึ้นอยู่กับปัญหาและขั้นตอนการทำงานหรือจะเริ่มจากการตรวจสอบสภาพความต้องการ เปรียบเทียบกับสภาพที่เป็นจริง จะทำให้ได้ข้อสรุปว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนไปตามเป้าหมายที่วางไว้

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2559, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การที่จะบริหารจัดการงาน เจ้าของกิจการควรดำเนินงานตาม 5 ขั้นตอน ต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมายในอนาคตของกิจการและกำหนดกิจกรรมที่จะต้องดำเนินงานเพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกิจการ

2. การจัดองค์กร (Organizing) มีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่รับผิดชอบและสายงานการบังคับบัญชาด้วยการแบ่งงาน กระจายอำนาจ และจัดงานให้กับแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับธุรกิจ

3. การจัดพนักงานทำงาน (Staffing) มีการจัดหาบุคลากรเข้าทำงานด้วยการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรสามารถทำงานตามแผนที่วางไว้

4. การอำนวยการหรือสั่งงาน (Directing) คือการสั่งงาน ซึ่งเนะติดตามผลดำเนินการให้เป็นตามแผนงาน

5. การประสานงาน (Coordination) คือการบริหารงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ประสานงานกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

กล่าวโดยสรุป หลักในการวางแผนและการบริหารจัดการมี 2 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎี POSDCoRB ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

P – Planning หมายถึง การวางแผน

O – Organizing หมายถึง การจัดองค์การ

S – Staffing หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การ

D – Directing หมายถึง การอำนวยการ

Co – Coordinating หมายถึง การประสานงาน

R – Reporting หมายถึง การรายงาน

2. ทฤษฎีวงจรคุณภาพ (PDAC) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

Plan หมายถึง การวางแผน

Do หมายถึง การปฏิบัติตามแผน

Check หมายถึง ตรวจสอบ

Act หมายถึง ปรับปรุงแก้ไข

## 6. ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง

### 6.1 ความหมายของการบริหารและพัฒนาตนเอง

สมิต อาชวณิชกุล (2543 อ้างถึงใน รัชณี เกิดดี, 2554, หน้า 5)

ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาตนเอง หมายถึง การพัฒนาตนเองด้วยตนเองหรือ การสนใจตนเองในการสร้างอุปนิสัยที่ดีเข้าทดแทนอุปนิสัยที่เลว อันจะยังประโยชน์ให้แก่ตนเองในการอยู่ภายในสังคมได้อย่างสงบสุขและมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน การพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จไม่ได้เลย หากผู้ที่จะรับการพัฒนาไม่ให้ความสนใจใฝ่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ฉะนั้นการพัฒนาตนเองจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาบุคคล

เกศรา รักชาติ (2554 อ้างถึงใน ทศพร พิษระ, 2554, หน้า 9)

ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาตนเอง (Self-development) ว่า หมายถึง การลงมือทำด้วยตัวคุณเองโดยผ่านกระบวนการการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เราออกแบบทำขึ้นมา

ด้วยความตั้งใจ ตั้งใจ และเต็มใจของเราเอง การพัฒนาตนเองของคุณจะต้องมาจากทัศนคติในตัวคุณ มาจากแรงปรารถนาในตัวคุณโดยต้องสอดคล้องกับพฤติกรรม และการกระทำที่สื่อออกมาภายนอกด้วยการลงมือทำด้วยตัวคุณเอง หัวใจการพัฒนาตนเอง อยู่ตรงที่เราต้องลงมือทำเอง เรายอมรับดีชอบการพัฒนาด้วยตัวเราเอง

อารีย์ สุขก้องวารี (2556, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการบริหารตนเองว่า หมายถึง วิธีการดำเนินการควบคุม ปรับปรุง และพัฒนาตนเอง เพื่อความมั่งคั่งของชีวิตในด้านต่าง ๆ

เดชวุฒิ พสุธาตระกูล (2557, หน้า 14) การพัฒนาตนเอง หมายถึง ความพยายามพัฒนาตนเองในการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้น เช่น ด้านการศึกษาต่อ ด้านการฝึกอบรม และด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญงาน และทัศนคติที่ดี ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน อันจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

ธิดิวุฒิ หมั่นมี (2561, หน้า 70-71) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตน ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Self-development แต่ยังมีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า การพัฒนาตนและมักใช้แทนกันบ่อย ๆ ได้แก่ การปรับปรุงตน (Self-improvement) การบริหารตน (Self-management) และการปรับตน (Self-modification) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เหมาะสมเพื่อสนองความต้องการและเป้าหมายของตนเอง หรือเพื่อให้สอดคล้องกับ สิ่งที่สังคมคาดหวัง

ความหมายที่ 1 การพัฒนาตนคือการที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม แสดงพฤติกรรมเพื่อสนองความต้องการ แรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนตั้งไว้

ความหมายที่ 2 การพัฒนาตนคือการพัฒนาศักยภาพของตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของตน

กล่าวโดยสรุป การบริหารและพัฒนาตนเอง หมายถึง วิธีการดำเนินการควบคุม ปรับปรุง ตนเองในการพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพขององค์กรและสังคม

## 6.2 ความสำคัญของการบริหารและพัฒนาตนเอง

ศศิณา ปาละสิงห์ (2547 อ้างถึงใน วชิรวัชร งามละม่อม, 2558, ออนไลน์) ในปัจจุบันการศึกษาเรื่องการพัฒนาตนเองเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากสภาพของโลกและเหตุการณ์ในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเข้าสู่ยุคของข่าวสารข้อมูล (Information Era) หรือที่เรียกว่าเป็นยุคของโลกคลื่นที่สาม (Third Wave) ทำให้เกิดการรวมตัวของทรัพยากรขึ้นเมื่อโลกอยู่ในสภาวะที่ไร้พรมแดนการแข่งขันเพื่อช่วงชิงทรัพยากรจึงมีมากขึ้นเป็นทวีคูณ ซึ่งอาจเปรียบได้ว่าเป็นสงครามข่าวสารในด้านข้อมูลความรู้ จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ทำให้ผู้ที่ไม่พยายามก้าวให้ทันจะกลายเป็นผู้ล้าหลังและเสียประโยชน์ในเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้นการพัฒนาตนเองเพื่อให้เรียนรู้ได้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์เพื่อความอยู่รอดของชีวิตจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น

คมคณิต ไกรทอง (2553, ออนไลน์) กล่าวว่า บุคคลล้วนต้องการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ หรืออย่างน้อยก็ต้องการมีชีวิตที่เป็นสุขในสังคม ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและความต้องการของตนเอง พัฒนาตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโลก การพัฒนาตนจึงมีความสำคัญดังนี้

### ก. ความสำคัญต่อตนเอง จำแนกได้ดังนี้

1. เป็นการเตรียมตนให้พร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อรับกับสถานการณ์ทั้งหลายได้ด้วยความรู้สึที่ดีต่อตนเอง
2. เป็นการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง และพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม ขจัดคุณลักษณะที่ไม่ต้องการออกจากตัวเอง และเสริมสร้างคุณลักษณะที่สังคมต้องการ
3. เป็นการวางแผนทางให้ตนเองสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายในชีวิตได้อย่างมั่นใจ
4. ส่งเสริมความรู้สึในคุณค่าแห่งตนสูงให้ขึ้น มีความเข้าใจตนเอง สามารถทำหน้าที่ตามบทบาทของตนได้เต็มศักยภาพ

ข. ความสำคัญต่อบุคคลอื่น เนื่องจากบุคคลย่อมต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน การพัฒนาในบุคคลหนึ่งย่อมส่งผลต่อบุคคลอื่นด้วย การปรับปรุงและพัฒนาตนเองจึงเป็นการเตรียมตนให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีของผู้อื่นทั้งบุคคลในครอบครัวและเพื่อนในที่ทำงาน สามารถเป็นตัวอย่างหรือเป็นที่อ้างอิงให้เกิดการพัฒนาในคนอื่น ๆ ต่อไป

เป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งชีวิตส่วนตัวและการทำงานและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในชุมชน ที่จะส่งผลให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ค. ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม ภารกิจที่แต่ละหน่วยงานในสังคม ต้องรับผิดชอบล้วนต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ได้พัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อพัฒนาการของรูปแบบการทำงานหรือเทคโนโลยี การพัฒนาเทคนิควิธี หรือวิธีคิดและทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็น ทำให้หน่วยงานนั้นสามารถ แข่งขันในเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพกับสังคมอื่นได้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความมั่นคง ทางเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ (2556, ออนไลน์) กล่าวว่า การที่มนุษย์ มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ พึงพาอาศัย ซึ่งกันและกัน ปกป้องหรือปรับทุกข์และเห็นอกเห็นใจกันเช่นนี้ มนุษย์จะสามารถสร้าง สิ่งเหล่านี้ได้ เมื่อมนุษย์รู้จัก “การบริหารตนเอง” การที่มนุษย์สามารถบริหารตนเองไปสู่ แนวทางที่พึงปรารถนาได้นั้น มนุษย์ควรเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจตนเองเสียก่อน ควรเข้าใจถึงสภาพทางร่างกายและจิตใจของตัวเอง เข้าใจอารมณ์และความรู้สึกนึกคิด ของตนเอง สามารถยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผล และนำมาปรับปรุง ข้อบกพร่องต่าง ๆ ของตนเองได้

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการบริหารและพัฒนาตนเอง เป็นการเตรียมตนให้พร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อรับกับสถานการณ์ทั้งหลายให้ทัน ต่อพัฒนาการของรูปแบบการทำงานหรือเทคโนโลยี ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์

### 6.3 องค์ประกอบในการพัฒนาตนเอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ (2556, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการพัฒนาตนเองมี 2 ลักษณะ คือ

1. ด้านพฤติกรรม (ภายใน) หมายถึง การพัฒนาจิตใจ เพื่อให้บุคคล มีความเจริญด้วยศีล สมาธิ และปัญญาจะได้นำปัญญาไปใช้ในการพัฒนาสิ่งแวดล้อม ด้านอื่น ๆ ต่อไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม และเป็นธรรม

2. ด้านสิ่งแวดล้อม (ภายนอก) หมายถึง การพัฒนาด้านทักษะ ความสัมพันธ์กับภายนอก เช่น การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การประสานงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ แรงจูงใจ



วชิรวัชร งามละม่อม (2558, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบในการพัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ มีดังนี้

1. บุคลิกท่าทาง นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง เพราะกิริยาท่าทางคือการสื่อสารที่สำคัญซึ่งจะทำให้ผู้อื่นรู้ถึงจิตใจตลอดจนความนึกคิดของบุคคลผู้นั้น ดังนั้น กิริยาท่าทางหรือบุคลิกภาพที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้สมาชิกกลุ่ม จึงทำให้ผู้อื่นยกย่องและเชื่อถือไว้วางใจ

2. การพูด นับเป็นการสื่อสารที่จะทำให้ผู้อื่นปฏิเสธหรือยอมรับในตัวผู้พูดได้เช่นกัน ซึ่งการพูดในที่นี้รวมทั้งการพูดคุยนับแบบธรรมดาและการพูดแบบเป็นทางการ การพูดที่จะประสบความสำเร็จนั้นมีหลักการเบื้องต้นที่สำคัญ คือ การระมัดระวังมิให้คำพูดออกไปเป็นการประทุษร้ายจิตใจผู้ฟัง

3. พัฒนาคุณสมบัติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นเป็นทางที่จะทำให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่อง บุคคลที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อคนอื่นย่อมจะทำให้ได้รับความสนับสนุนและความร่วมมือ

4. พัฒนาคุณสมบัติเฉพาะตัว ทำให้ได้รับการยอมรับจากสมาชิกส่วนใหญ่ ดังนั้นนอกจากความรู้ ความสามารถแล้ว คุณสมบัติเฉพาะตัวบางประการก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้บุคคลได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายว่าเป็นผู้มีคุณธรรม ได้แก่เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริตและประพฤติตนอยู่ภายใต้คุณธรรม ความดี ตามบรรทัดฐานของสังคมนั้น ๆ

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบในการพัฒนาตนเอง มีดังนี้

1. ด้านพฤติกรรม (ภายใน) ได้แก่ บุคลิกท่าทาง กิริยาท่าทาง การพูด
2. ด้านสิ่งแวดล้อม (ภายนอก) ได้แก่ ความสัมพันธ์กับภายนอก เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ แรงจูงใจ

## ประสิทธิผล

### 1. ความหมายของประสิทธิผล

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้น

Gibson and other (2000, p. 55 อ้างถึงใน สมใจ พรหมทองบุญ, 2559, หน้า 10) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล (Effectiveness) มาจากคำว่า Effect

ที่ใช้ในบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล (Cause and Effect)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 8) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

วรัญญา เมฆเคลือบ (2556, หน้า 32) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จในการจัดการให้คนในองค์การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างค่าตามแผนงานที่วางไว้

จारी เล็งหนองแบน (2556, หน้า 20) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความมากน้อยของการที่องค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมายทั้งหมดหรือบรรลุความสำเร็จในงานหลัก ประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือหรือตัวชี้วัดในการตัดสินใจว่าการบริหารขององค์การหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย องค์การที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง องค์การที่ประสบผลสำเร็จในการผลิตผลลัพธ์ที่มีคุณภาพด้วยสมรรถนะ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จนเกิดผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การตั้งไว้

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้วยการใช้สมรรถนะในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

## 2. ระดับของประสิทธิภาพ

Gibson et al. (2000, pp. 55 อ้างถึงใน สมใจ พรหมทองบุญ, 2559, หน้า 10) ได้อธิบายถึงประสิทธิภาพว่ามี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับของประสิทธิภาพจะมีปัจจัยที่มีเหตุผลต่างกัน ดังนี้

1. ประสิทธิภาพระดับบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นการเน้นผลปฏิบัติงานเฉพาะบุคคลหรือสมาชิกในองค์การที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่ง ในองค์การ ซึ่งโดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาประเมินประสิทธิภาพระดับบุคคล โดยใช้กระบวนการ ประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการขึ้นค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลตอบแทน ปัจจัยที่เป็น

เหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับบุคคล ได้แก่ ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) เจตคติ (Attitude) แรงจูงใจ (Motivation) และความเครียด (Stress)

2. ประสิทธิผลระดับกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นภาพรวมของกลุ่ม บุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์การที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์การ ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับกลุ่มอันได้แก่ ความสามัคคี (Cohesiveness) ภาวะผู้นำ

3. ประสิทธิผลระดับองค์การ (Organizational Effectiveness) เป็นภาพรวมประสิทธิผลระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์การ ได้แก่ สภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี กลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการต่าง ๆ และวัฒนธรรมโดยที่ประสิทธิผลองค์การทั้ง 3 ระดับมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งประสิทธิผลองค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิผลบุคคลและกลุ่มนั่นเอง นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นอีกหลายประการ เช่น ชนิดขององค์การงานที่องค์การทำ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานขององค์การ

อาภรณ์ อ่อนคง (2556, ออนไลน์) กล่าวว่า ประสิทธิผลพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ

1. ประสิทธิผลของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถ ปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้เกิดผลโดยตรงและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่าเหมาะสมดีกับงาน ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคม และผู้จะนำผลนั้นไปใช้ เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ประสิทธิผลขององค์การ คือ การเน้นไปที่ผลรวมขององค์การ ซึ่งเกณฑ์ของความมีประสิทธิภาพขององค์การ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ

- 2.1 การผลิต (Production)
- 2.2 ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- 2.3 ความพึงพอใจ (Satisfaction)
- 2.4 การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness)
- 2.5 การพัฒนา (Development)

กล่าวโดยสรุป ระดับของประสิทธิผลมีตัวกำหนดหลายปัจจัย แต่ต่างกันไปตามประเภทของระดับซึ่งแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ บุคคล กลุ่ม และองค์กร แต่ทุกระดับมุ่งเน้นไปในทิศทางเดียวกัน คือ ความสำเร็จ

### 3. ความสำคัญของประสิทธิผล

ประสิทธิผลมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในศาสตร์ทางการบริหารและองค์กร นับว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจะอยู่รอดและมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้น จึงมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537 อ้างถึงใน อภรณ์ อ่อนคง, 2556, หน้า 1)

3.1 ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร การจัดตั้งองค์กร ย่อมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการ

3.2 ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงาน ในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจหน้าที่ การบริหารการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของงาน

3.3 ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการ ได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่คาดหวัง ถ้าผลงานบรรลุผลตาม วัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์การ แสดงว่าองค์การมีประสิทธิผล

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพมีความสำคัญ ในการตรวจสอบวัตถุประสงค์ของ องค์กรในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม ถ้าผลงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และ ความคาดหวังขององค์การ แสดงว่าองค์การมีประสิทธิผล

### การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### 1. ความเป็นมาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2559, หน้า ก) กล่าวว่า เดิมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ เทศบาล ได้จัดการศึกษาปฐมวัยแก่เด็กอายุ 3 - 5 ขวบ ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยใช้งบประมาณจากเงินรายได้เทศบาลเป็นค่าใช้จ่าย ในการบริหารจัดการ เพื่อมุ่งพัฒนาความพร้อมแก่เด็กในวัย 3-5 ขวบ ให้ได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม สติปัญญา และมีความพร้อม ในการเข้ารับการศึกษาต่อในระดับประถมศึกษา

ส่วนราชการต่าง ๆ ที่ดำเนินการจัดตั้งสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย ได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ดำเนินการในศูนย์เด็กเล็ก จำนวน 7,250 แห่ง

กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ (ปัจจุบันอยู่ในสังกัดกระทรวงวัฒนธรรม)  
 ดำเนินการในวัด/มัสยิด เรียกว่า ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด/มัสยิด จำนวน 4,155 แห่ง  
 และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) ดำเนินการในโรงเรียน  
 เรียกว่าการจัดการศึกษาอนุบาล 3 ขวบ จำนวน 2,651 แห่ง รวมทั้งสิ้น 14,326 แห่ง  
 ส่วนราชการดังกล่าวต่างมีวัตถุประสงค์ ในการพัฒนาเด็กวัย 3 - 5 ขวบ ให้มีความพร้อม  
 ด้านร่างกายอารมณ์ จิตใจ สังคม สติปัญญา มีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อศักยภาพ  
 ในการศึกษาต่อ ในระดับประถมศึกษาเช่นเดียวกัน แต่ก็มีโครงสร้างการบริหารงานและ  
 ความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
 ของกรมการพัฒนาชุมชนบริหารงานโดยคณะกรรมการพัฒนาเด็ก ซึ่งประกอบด้วย  
 ตัวแทน ผู้ปกครอง/ผู้นำท้องถิ่น ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด/มัสยิดบริหารงานโดยคณะ  
 กรรมการบริหารศูนย์อบรม ก่อนเกณฑ์ในวัด/มัสยิด ประกอบด้วย ผู้แทนครูผู้สอน  
 ผู้แทนครูพี่เลี้ยง ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ  
 โดยมีเจ้าอาวาส/อิหม่าม เป็นประธาน และการจัดการศึกษาอนุบาล 3 ขวบ ของสำนักงาน  
 คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) บริหารงานโดยผู้บริหารโรงเรียน

ต่อมาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ส่วนราชการต่าง ๆ ดำเนินการได้ถ่ายโอน  
 ให้เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น  
 ที่มีกฎหมายจัดตั้งขึ้น เพื่อรองรับการกระจายอำนาจจากรัฐบาลเป็นผู้รับผิดชอบ  
 ดำเนินการแทนตั้งแต่ปี พ.ศ.2545 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ตามพระราชบัญญัติกำหนด  
 แผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542  
 ภายใต้การส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น  
 ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ และการพัฒนาบุคลากร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ส่วนราชการ  
 ต่าง ๆ ถ่ายโอนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
 จัดตั้งขึ้นเอง ถือว่าเป็นสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542  
 มาตรา 18 และมาตรา 4 แต่ก็ยังมีความแตกต่างหลากหลายทั้งในด้านโครงสร้างการ  
 บริหารงาน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการบริหารจัดการ ด้านวิชาการและกิจกรรม  
 ตามหลักสูตร ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย ด้านการมีส่วนร่วมและ  
 สนับสนุนจากชุมชน รวมถึงการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้อง  
 รับผิดชอบภารกิจดำเนินการ จัดการศึกษาให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน เพื่อให้  
 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสถานศึกษา

แห่งแรกที่มีคุณภาพและมาตรฐาน สามารถให้บริการตอบสนองของชุมชนด้านการจัดการศึกษาแก่เด็กปฐมวัย อายุ 2 – 5 ขวบ อย่างทั่วถึงและเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพตามอำนาจหน้าที่ และเจตนารมณ์ของรัฐบาล

## 2. บทบาทหน้าที่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

จรัสลักษณ์ รัตนพันธ์ (2558, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กว่า เป็นการให้บริการ การอบรมเลี้ยงดู การจัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นสถานศึกษาที่ให้การอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้เด็กเล็กได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ – จิตใจ สังคม และสติปัญญาที่เหมาะสมตามวัยตามศักยภาพของเด็กแต่ละคน ดังนั้น ระยะเวลาการจัดการเรียนรู้และแนวทางการจัดการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจึงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมเพื่อให้เด็กเล็กได้รับการศึกษาและพัฒนาเป็นไปตามวัยแต่ละช่วงอายุ สอดคล้องกับสังคม วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย ให้เด็กเล็กพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นต่อไปตามระยะเวลาเรียนรู้ในรอบปีการศึกษาโดยให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเปิดภาคเรียนรวมกันแล้วไม่น้อยกว่า 230 วัน โดยมีการให้บริการต่าง ๆ ดังนี้

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

2.2 การให้บริการอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์ และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้เด็กเล็ก อายุ 2 – 5 ปี ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น หรือใกล้เคียงตามศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.3 จัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ ให้เด็กเล็ก มีการพัฒนาการครบทั้ง 4 ด้าน คือด้านร่างกาย อารมณ์ – จิตใจ สังคม และสติปัญญา ให้เหมาะสมตามวัย ศักยภาพของเด็กแต่ละคน ตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร

2.4 กรณีจำเป็นต้องใช้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อประชุม สัมมนา ฝึกอบรม จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร หรือกิจกรรมอื่นใดที่เป็นประโยชน์ต่อราชการและชุมชน หรือเหตุจำเป็นอื่นที่ไม่อาจเปิดเรียนได้ตามปกติ ให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสั่งปิดศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้ไม่เกิน 15 วัน หากเป็นเหตุพิเศษที่เกิดขึ้นจากภัยพิบัติสาธารณะ ให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสั่งปิดศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้ไม่เกิน 30 วัน โดยทำคำสั่งปิดเป็นหนังสือ และต้องกำหนดการเรียนชดเชยให้ครบตามจำนวนวันที่สั่งปิด

2.5 ในระหว่างปิดภาคเรียนหรือปิดศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามข้อ 3.2.4 ให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคำสั่งให้หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยครู ผู้ดูแลเด็ก หรือพนักงานจ้างอื่นในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมาปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเตรียมการด้านวิชาการ หลักสูตร การจัดการเรียนรู้แก่เด็กเล็ก สื่อ นวัตกรรม วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดสภาพแวดล้อม หรือการพัฒนาศูนย์ในด้านต่าง ๆ หรืองานด้านการศึกษาปฐมวัยอื่น

### 3. การกำหนดอัตราบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

จรัลลักษณ์ รัตนพันธ์ (2558, ออนไลน์) กล่าวว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 1 อัตรา มีอัตราครูผู้ดูแลเด็กเป็นไปตามสัดส่วน (ครู : นักเรียน) 1 : 20 หากมีเศษตั้งแต่ 10 คน ขึ้นไป ให้เพิ่มครูผู้ดูแลเด็กได้อีก 1 คน โดยจัดการศึกษาห้องละ 20 คน สำหรับอัตราผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก และตำแหน่งอื่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณากำหนดให้มีได้ตามจำนวนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับฐานะการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 4. ภารกิจในการพัฒนาเด็กปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

จรัลลักษณ์ รัตนพันธ์ (2558, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การจัดการศึกษาระดับปฐมวัยเน้นที่การเตรียมความพร้อมให้กับเด็ก การให้ความรักความอบอุ่น ส่งเสริมพัฒนาการสำหรับเด็กอายุ 3 – 6 ปี ให้เกิดวุฒิภาวะทางกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา โดยให้โอกาสทั้งเด็กปกติ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ หลักสูตรการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยนั้นมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้เด็กมีพัฒนาการที่ครอบคลุม ด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และสติปัญญา ดังนี้

- 4.1 ร่างกายเจริญเติบโตตามวัย และมีสุขนิสัยที่ดี
- 4.2 กล้ามเนื้อใหญ่และกล้ามเนื้อเล็กแข็งแรงใช้ได้อย่างคล่องแคล่วและประสานสัมพันธ์กัน
- 4.3 มีสุขภาพจิตดีและมีความสุข
- 4.4 มีคุณธรรม จริยธรรมและมีจิตใจที่ดีงาม
- 4.5 ชื่นชมและแสดงออกทางศิลปะ ดนตรี การเคลื่อนไหว รักการออกกำลังกาย
- 4.6 ช่วยเหลือตนเองได้เหมาะสมกับวัย
- 4.7 รักธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมและความเป็นไทย
- 4.8 อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและปฏิบัติตนเป็นสมาชิกของสังคมในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- 4.9 ใช้ภาษาสื่อสารได้เหมาะสมกับวัย
- 4.10 มีความสามารถในการคิดและการแก้ปัญหาเหมาะสมกับวัย
- 4.11 มีความคิดสร้างสรรค์
- 4.12 มีเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ และมีทักษะในการแสวงหาความรู้

## 5. มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2559, คำนำ) กล่าวว่ามาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้จัดทำขึ้น สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้เป็นไปอย่างมีระบบ มีมาตรฐานและมีคุณภาพตามหลักวิชาการ เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถส่งเสริมและพัฒนาให้เด็กปฐมวัยภายในท้องถิ่นมีพัฒนาการสมบูรณ์ตามวัย ครบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสังคม และด้านสติปัญญา และมีความพร้อมในการเข้าศึกษาต่อในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป โดยกำหนดมาตรฐาน 6 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (2559, หน้า 1-75) เป็นตัวแปรเกณฑ์ในงานวิจัย ดังนี้

### 5.1 ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การบริหารงาน ได้แก่ การดำเนินงานในด้านการประสานงานกับชุมชนเพื่อสำรวจความคิดเห็น ความต้องการในการจัดตั้ง/ย้าย/รวม/ยุบเลิกศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและนำมติที่ประชุมของสภาารรวบรวมส่งให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นทราบ



รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีวัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์การศึกษาและ  
 เครื่องเล่นพัฒนาการเด็กที่เพียงพอ ตรวจสอบดูแลอาหารกลางวันและอาหารเสริมนม  
 ให้ถูกต้องตามหลักโภชนาการสำหรับเด็กปฐมวัย และจัดหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย  
 ให้สอดคล้องกับบริบทในชุมชน และด้านการบริหารงบประมาณ คือ การพิจารณาจัดตั้ง  
 งบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยนำเสนอแผน  
 งบประมาณต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องครบถ้วนตามความต้องการของศูนย์พัฒนา  
 เด็กเล็ก รวมถึงการบริหารงบประมาณที่ได้รับอุดหนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น  
 ได้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมายและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง

## 5.2 ด้านบุคลากร

การกำหนดอัตราของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้อย่าง  
 เหมาะสม พร้อมทั้งคัดเลือกหรือสรรหาบุคคลที่ขาดแคลนเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง โดยถือปฏิบัติ  
 ตามมาตรฐานตำแหน่งที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดและถูกต้องตาม  
 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง เพื่อประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา  
 ที่ส่งผลโดยตรงต่อการส่งเสริมพัฒนาการของเด็กอย่างเหมาะสมตามหลักวิชาการ รวมถึง  
 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

## 5.3 ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย

การเสนอปัญหาเพื่อให้ผู้มีอำนาจเห็นความสำคัญในการพิจารณา  
 จัดตั้งงบประมาณ การก่อสร้างอาคาร หรือการปรับปรุงอาคาร สถานที่ เพื่อจัดการศึกษา  
 ปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มีความเหมาะสม ถูกสุขลักษณะ รวมทั้งกำหนด  
 มาตรการป้องกันความปลอดภัย เพื่อป้องกันอุบัติเหตุต่าง ๆ ไม่ให้เกิดขึ้น

## 5.4 ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร

การกำกับดูแลการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายใน  
 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก พร้อมทั้งร่วมจัดทำหลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับครู  
 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินเพื่อตรวจสอบคุณภาพก่อนนำไปใช้โดยบูรณาการ  
 หน่วยการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชนและกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย เพื่อพัฒนา  
 ผู้เรียนให้มีความพร้อมในทุก ๆ ด้านตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์และพัฒนาการ  
 ทางด้านร่างกาย อารมณ์ – จิตใจ สังคมและสติปัญญา

### 5.5 ด้านการมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน

การใช้ทักษะการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการติดต่อประสานงานกับทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยสนับสนุนให้ครอบครัว ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของศูนย์ฯ และการจัดกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อเสนอให้มีการส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ทั้งในด้านวิชาการ อาคารสถานที่ งบประมาณ และบุคลากร

### 5.6 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

มีการสร้างเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย และมีการกำหนดแนวทางขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม โดยการส่งเสริม และสนับสนุนการจัดตั้ง และหรือ การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเครือข่าย/สมาคม/ ชมรม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานด้านพัฒนาเด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีการจัดประชุม การอบรมสัมมนาหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครู ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ดูแลเด็ก ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/หน่วยงานภายนอก และทุกภาคส่วน เพื่อความร่วมมือในการจัดการศึกษาและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในด้านต่าง ๆ

## **สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก**

นักวิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงาน การศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

Culkin (1949, pp. 104–107 อ้างถึงใน รำเพย แดงประไพ, 2550, หน้า 53–54) ศึกษาเรื่อง การสอนเด็กเล็กในปี ค.ศ.1949 ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ครูต้องเข้าใจ กฎของความเจริญเติบโตและต้องไม่พุดเสียงดังจนเกินไป กิริยาท่าทางไม่รีบร้อน ไม่แสดง สีหน้าเปื้อนหน้าเด็กให้เด็กได้เห็น มีความกระตือรือร้นในการทำงาน แสดงความเป็นเพื่อน กับเด็ก มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และมีอารมณ์ร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอโดยเฉพาะ ต้องเป็นคนเปิดรับเด็กด้วย จึงจะเป็นครูอนุบาลที่ดีได้

Figuro and Other (1985, pp. 74–77 อ้างถึงใน สุदारัตน์ อึ้งสกุล, 2551, หน้า 65) ศึกษาบทบาทและวิธีการประเมินความรู้ของเด็กก่อนประถมศึกษา ที่ผ่านการฝึกปฏิบัติ โดยใช้วิธีการวัด 4 วิธี วิธีแรก คือ การวัดโดยใช้อายุตามปีปฏิทิน เป็นเกณฑ์ พบว่า เป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมไม่อาจบอกได้ว่ามีสัมฤทธิ์ผลมากนักน้อยเพียงใด วิธีที่สอง ใช้การวัดระดับสติปัญญาของเด็กตามหลักเกณฑ์และไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีนี้ไม่สามารถนำไปใช้ประเมินการฝึกปฏิบัติได้ วิธีที่สามใช้วิธีการประเมินความสามารถ หรือความสนใจ โดยการสังเกต สัมภาษณ์ ดูปฏิกริยาตอบสนองในขณะที่เด็กทำกิจกรรม พบว่าวิธีนี้ดีที่สุด และวิธีที่สี่ใช้แบบทดสอบที่มีมาตรฐานตามหลักการของจิตวิทยา พัฒนาการและมีความเที่ยงตรง วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ดีอีกอย่างหนึ่งซึ่งจะทำให้ได้ ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการประเมินทางวิชาการได้

Larkin (1992, p. 397 อ้างถึงใน ยศกมล เรืองสง่า, 2551, หน้า 58) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนก่อนประถมศึกษาในการจัดการศึกษาระดับ ก่อนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบมากมาย ได้แก่ การสื่อสารกับครูและผู้ปกครอง การบริหารงานบุคลากร การหางบสนับสนุนและ พัฒนาบุคลากร

Pritchett and Filmer (1997, p. 6 อ้างถึงใน ปาวิฉัตร ช่อชิต, 2559, หน้า 70) พบว่า ประเทศต่าง ๆ มีการใช้จ่ายเงินเพื่อการลงทุนในเรื่องหนังสือและอุปกรณ์ ประกอบการเรียนการสอน ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อตัวเด็กน้อยกว่าการลงทุนเกี่ยวกับ เงินเดือนและสวัสดิการครูเป็นอย่างมาก ในขณะที่ผลการตรวจสอบโดยใช้สมการการผลิต ทางการศึกษาแสดงว่า เมื่อเพิ่มมูลค่าการลงทุนเกี่ยวกับหนังสือและอุปกรณ์การเรียน การสอนให้ผู้เรียน 1 ดอลลาร์จะส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่า การเพิ่มมูลค่าการลงทุนในด้านเงินเดือนและสวัสดิการของครูประมาณ 10–100 เท่าตัว นอกจากนี้ยังพบว่า การที่ประเทศต่าง ๆ จัดสรรงบประมาณเพื่อการลงทุนเกี่ยวกับ เงินเดือนและสวัสดิการสูงนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากแรงผลักดันของสภาพครูและ การวิงวอนของครูกับนักการเมืองซึ่งส่วนใหญ่มักจะโอนอ่อนผ่อนตามความต้องการของครู เพื่อผลประโยชน์ทางการเมืองของตนเอง

รุ่งอรุณ เกื้อนใหญ่ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กระบวนการ บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล

ในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี พบว่า 1) ระดับของกระบวนการบริหารกับประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี ใน 7 ด้าน ระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งพบว่า การวางแผน อยู่ในระดับสูงที่สุด และการจัดงบประมาณ มีค่าต่ำที่สุด 2) ระดับของประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี ใน 4 ด้าน พบว่า ระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งพบว่า ความร่วมมือของชุมชนอยู่ในระดับสูงที่สุดและหลักสูตรที่เหมาะสมมีค่าต่ำที่สุด 3) ความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารกับประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี พบว่า กระบวนการบริหาร 7 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ด้านการจัดงบประมาณ และด้านที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ด้านการรายงาน 4) กระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี ซึ่งพบว่า การรายงาน และการจัดงบประมาณ มีความสัมพันธ์ทางลบกับกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บรรลุ ชินน้ำพอง (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น พบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับ คือ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการมีวิสัยทัศน์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นมีประสิทธิผลโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับ คือ ด้านความพึงพอใจในงานของครู ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และด้านความสามารถในการผลิต ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวก

ปาริฉัตร ช่อชิต (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า

1) สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อย ดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารและจูงใจ การทำงานเป็นทีม และการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ตามลำดับ 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม ตามลำดับ 3) สมรรถนะผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พิศมัย ผาอินดี (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพ การบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาลตำบลบะหว้า อำเภออากาศอำนวย จังหวัด สกลนคร พบว่า 1) ประสิทธิภาพการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาลตำบลบะหว้า อำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ด้านบุคลากร และการบริหารจัดการ ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย และ ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน 2) ประสิทธิภาพการบริหาร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาลตำบลบะหว้า อำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็ก และประชาชนสามารถสรุปผล ได้ดังนี้ จำแนก ตามคุณลักษณะด้านสถานภาพ โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน จำแนก ตามคุณลักษณะด้านระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เรือนเพชร เต็กลี และจรัส อติวิทยากรณ์ (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากระบี่ พบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และน้อยที่สุด คือ ด้านการบริการที่ดี 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านความพึงพอใจของครู

มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก และน้อยที่สุด คือ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และ 3) สมรรถนะของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของสถานศึกษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปิยะนุช ศรีตะปัญญะ (2561, หน้า 96) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพด้านผู้เรียนระดับปฐมวัยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า 1) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ด้านครูผู้สอน และด้านสภาพแวดล้อม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นด้านผู้บริหารอยู่ในระดับมาก 2) การพัฒนาคุณภาพด้านผู้เรียนระดับปฐมวัย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ และด้านสติปัญญา ตามลำดับ 3) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพด้านผู้เรียนระดับปฐมวัยพบว่า ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านครูผู้สอน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพด้านผู้เรียนระดับปฐมวัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) แนวทางการพัฒนาคุณภาพด้านผู้เรียนระดับปฐมวัย ได้แก่ ร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เด็กปฐมวัยต้องได้รับการพัฒนาทั้ง 4 ด้าน ไปพร้อมกัน เน้นทักษะการคิดแก้ปัญหาและการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารเด็กเรียนรู้ได้ดีด้วยการลงมือกระทำไม่เห็นด้วยกับการให้เด็กต้องอ่านออกเขียนได้ตั้งแต่ระดับปฐมวัยเหมือนเป็นการกระโดดข้ามพัฒนาการตามช่วงวัย เมื่อเด็กได้รับการพัฒนาทั้ง 4 ด้านอย่างสมบูรณ์ เด็กก็จะดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

จากการศึกษาผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่าการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการดำเนินงานโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางและมีความต้องการในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามทัศนะของผู้ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะของนักบริหารกับประสิทธิภาพของสถานศึกษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## นักบริหารงานการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สำนักงานคณะกรรมการกลางข้าราชการส่วนท้องถิ่น (2559, หน้า 2-14) ได้จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ทราบถึงประเภทตำแหน่ง ชื่อตำแหน่ง ความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น หน้าที่ความรับผิดชอบ โดยนักบริหารงานการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีรายละเอียดตาม มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น ดังนี้

ตำแหน่งประเภท	อำนวยการท้องถิ่น
สายงาน	บริหารงานการศึกษา
ลักษณะงานโดยทั่วไป	

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานในกอง สำนักงานการศึกษา หรือในส่วนราชการอื่นที่กฎหมายกำหนดสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมี ลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการการศึกษา การพัฒนางานวิชาการและ ระบบสารสนเทศ การประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงิน และงบประมาณ การประสานงาน การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ตลอดจน การพัฒนา กิจกรรมเด็กและเยาวชน การส่งเสริมทำนุบำรุงศาสนา ขนบธรรมเนียม ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมถึงเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาในฐานะ หัวหน้าส่วนราชการหรือผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการทางการศึกษาขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ในตำแหน่งหัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการกองการศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ชื่อตำแหน่งในสายงาน และระดับตำแหน่งในสายงานนี้มีชื่อและระดับของตำแหน่ง ดังนี้

### นักบริหารงานการศึกษาระดับต้น

หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก คือ ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน ระดับกองในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก หรือในฐานะหัวหน้าฝ่าย ที่มีลักษณะ งานเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการจัดระบบงาน อำนวยการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจแก้ปัญหาในงานของหน่วยงาน ที่รับผิดชอบ ซึ่งมีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูง และปฏิบัติงานอื่น ตามที่ได้รับมอบหมายโดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ดังนี้

## 1. ด้านแผนงาน

1.1 ร่วมวางแผน โครงการ หรือแผนปฏิบัติงานด้านการศึกษาทั้ง การศึกษาในระบบ นอกกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย งานส่งเสริมกีฬา นันทนาการ งานพัฒนากิจกรรมเด็กและเยาวชน ส่งเสริมศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อพัฒนาคุณภาพเด็ก เยาวชน และประชาชน ในท้องถิ่น ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.2 ร่วมบูรณาการแผนงาน โครงการ กิจกรรม ด้านการจัดการศึกษา เพื่อให้เป็นไป ตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

1.3 ติดตาม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือ แผนการปฏิบัติงานการศึกษา ตลอดจนประเมินผลและรายงานผลการ ดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

1.4 ร่วมวางแผนทางการศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนวทาง พัฒนาการปฏิบัติงานหรือระบบงานของหน่วยงานด้านงานการศึกษาที่สังกัดที่รับผิดชอบ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ภายใต้ข้อจำกัดทางด้าน งบประมาณ บุคลากร และเวลา

## 2. ด้านบริหารงาน

2.1 จัดระบบงาน และปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการจัดการศึกษา การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหลักเกณฑ์ มาตรฐานที่รัฐกำหนดทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มี ความสามารถพิเศษ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ใน หน่วยงานที่ รับผิดชอบ

2.2 วางแผนและศึกษารวบรวมสถิติข้อมูลทางการศึกษาในพื้นที่ เพื่อนำไปกำหนดนโยบายด้านการศึกษาของหน่วยงานต่อไป

2.3 ควบคุมดูแล นิเทศและ ติดตามงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่ออำนวยความสะดวกให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความเจริญก้าวหน้าและสามารถดำเนินงานได้ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้



2.4 ควบคุมการจัดกิจกรรมทางด้านศาสนา วัฒนธรรมประเพณี ความพอเพียงและเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับภูมิปัญญาของท้องถิ่น เพื่อสร้างให้เกิดองค์ความรู้ ที่ถูกต้องของประชาชนในพื้นที่

2.5 ริเริ่ม พัฒนาแผนงานและโครงการเชิงรุกในการพัฒนาท้องถิ่น และนวัตกรรมที่มีความจำเป็นเร่งด่วนเพื่อตอบสนองความต้องการทางการศึกษาของพื้นที่

2.6 ควบคุมดูแลการออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการวางแผนในหน่วยงานที่รับผิดชอบให้เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ สูงสุด

2.7 ควบคุมดูแล ตรวจสอบ ให้คำแนะนำและศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดตามเป้าหมาย เป็นไปอย่างถูกต้องและสมบูรณ์ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้

2.8 ควบคุมการจัดกิจกรรมทางด้านกีฬาให้กับประชาชน ได้ออกกำลังกาย เพื่อส่งเสริมสุขภาพที่ดีของประชาชนในพื้นที่

2.9 นิเทศการศึกษาและตรวจโรงเรียน เพื่อประเมินผลและนำเสนอ การปรับปรุงโรงเรียนและระบบต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.10 มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

2.11 พิจารณาอนุมัติ อนุญาตการดำเนินการต่าง ๆ ตามภารกิจ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

2.12 ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชน และ บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือ หรือบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และ เป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ

2.13 ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในที่ประชุม คณะกรรมการ และคณะทำงานต่าง ๆ ที่ได้รับแต่งตั้ง หรือเวทีเจรจาต่าง ๆ ในฐานะผู้แทน หน่วยงาน เพื่อรักษาผลประโยชน์ของราชการ

### 3. ด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

3.1 ร่วมจัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับภารกิจ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า

3.2 ร่วมติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

3.3 ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

#### 4. ด้านบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

4.1 ร่วมวางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องกับ นโยบาย พันธกิจ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2 ร่วมติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

### นักบริหารงานการศึกษาระดับกลาง

หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก คือ ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกองในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือตำแหน่ง หัวหน้าหน่วยงานอื่น ที่มีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการจัดระบบงาน อำนาจการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจแก้ปัญหาในงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งมีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายโดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### 1. ด้านแผนงาน

1.1 วางแผน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงานด้านการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย งานส่งเสริมกีฬา นันทนาการ งานพัฒนากิจกรรมเด็กและเยาวชน ส่งเสริม ศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อพัฒนาคุณภาพเด็กเยาวชน และ ประชาชนในท้องถิ่น ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.2 บูรณาการแผนงาน โครงการ กิจกรรมด้านการศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่กำหนด

1.3 ติดตาม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือ แผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและ ผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

1.4 วางแนวทางการศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนวทางการพัฒนา การปฏิบัติงานหรือ ระบบงานของหน่วยงานด้านงานการศึกษาที่สังกัดที่รับผิดชอบ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ภายใต้ข้อจำกัดทางด้าน งบประมาณ บุคลากร และเวลา

1.5 ค้นคว้าประยุกต์เทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการในภารกิจของหน่วยงานในภาพรวมเพื่อนำมาปรับปรุงให้การปฏิบัติงาน ระบบงาน หรือกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 2. ด้านบริหารงาน

2.1 จัดระบบงาน และปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการจัดการศึกษา การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และหลักเกณฑ์ มาตรฐานที่รัฐกำหนดทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติ ราชการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

2.2 ควบคุมดูแลการวางแผนและศึกษารวบรวมสถิติข้อมูล ทางการศึกษาในพื้นที่ เพื่อนำไปกำหนดนโยบายด้านการศึกษาของหน่วยงานต่อไป

2.3 ควบคุมดูแล นิเทศและ ติดตามงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่ออำนวยความสะดวกให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความเจริญก้าวหน้าและสามารถดำเนินงานได้ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.4 ควบคุมการจัดกิจกรรมทางด้านศาสนา วัฒนธรรมประเพณี ความพอเพียงและเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับภูมิปัญญาของท้องถิ่น เพื่อสร้างให้เกิดองค์ความรู้ ที่ถูกต้องของประชาชนในพื้นที่

2.5 ริเริ่ม พัฒนาแผนงานและโครงการเชิงรุกในการพัฒนาท้องถิ่น และนวัตกรรมที่มีความจำเป็นเร่งด่วนเพื่อตอบสนองความต้องการทางการศึกษาของพื้นที่

2.6 ควบคุมดูแลการออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อ สนับสนุนการวางแผน ในหน่วยงานที่รับผิดชอบให้เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.7 ควบคุมการจัดกิจกรรมทางด้านกีฬาให้กับประชาชนได้ออกกำลังกาย เพื่อส่งเสริมสุขภาพที่ดีของประชาชนในพื้นที่

2.8 นิเทศการศึกษาและตรวจโรงเรียน เพื่อประเมินผลและนำเสนอการปรับปรุงโรงเรียนและระบบต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.9 มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

2.10 กำหนด พัฒนา ปรับปรุง หรือแก้ไขแนวทาง คู่มือ กลไก กระบวนการหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานด้านงานการศึกษา เพื่อให้การทำงานในงานที่รับผิดชอบเป็นไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

2.11 พิจารณาอนุมัติ อนุญาตการดำเนินการต่าง ๆ ตามภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

2.12 ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือ หรือบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ

2.13 ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในที่ประชุม คณะกรรมการ และคณะทำงานต่าง ๆ ที่ได้รับแต่งตั้ง หรือเวทีเจรจาต่าง ๆ ในฐานะผู้แทนหน่วยงานหรือส่วนราชการ เพื่อรักษาผลประโยชน์ของราชการและประเทศชาติ

### 3. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.1 จัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานให้สอดคล้องกับภารกิจ เพื่อให้ การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า

3.2 ติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงาน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

3.3 ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับ บัญชาเพื่อให้เกิดความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

### 4. ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

4.1 วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงาน

เพื่อให้สอดคล้องกับ นโยบาย พันธกิจ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2 ติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

### 3. นักบริหารงานการศึกษาระดับสูง

หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก คือ ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับสำนัก ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ ที่มีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนวยการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งมีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยากและคุณภาพของงานซับซ้อนมากและสูงมากเป็นพิเศษ โดยปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### 1. ด้านแผนงาน

1.1 วางแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงานด้านการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย งานส่งเสริมการกีฬา นันทนาการ งานพัฒนากิจกรรมเด็กและเยาวชน ส่งเสริมศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อกำหนดเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด

1.2 บูรณาการแผนงาน โครงการขนาดใหญ่ กิจกรรม ด้านการศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่กำหนด

1.3 ติดตาม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย และความยุ่งยาก ซับซ้อนมาก ให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผลและรายงานการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

#### 2. ด้านบริหารงาน

2.1 กำหนดกลยุทธ์ ระบบงาน และวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการศึกษา การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหลักเกณฑ์มาตรฐานที่รัฐกำหนด ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษา

เพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

2.2 ควบคุมดูแล ให้คำแนะนำ และตรวจสอบการวิเคราะห์ วิจัยเชิงนโยบาย เพื่อทบทวนสถานการณ์และเสนอแนวทาง มาตรการและยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างศักยภาพงานการศึกษาในท้องถิ่นหรือพื้นที่ที่รับผิดชอบซึ่งมีขนาดใหญ่มาก และมีประชากร รวมถึงสภาพสังคมและวัฒนธรรมที่หลากหลายและจำนวนมาก

2.3 ควบคุมดูแล นิเทศและติดตามงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในท้องถิ่นหรือพื้นที่ที่รับผิดชอบซึ่งมีขนาดใหญ่มากและมีประชากรรวมถึงสภาพสังคมและ วัฒนธรรมที่หลากหลายและจำนวนมาก เพื่ออำนวยความสะดวกให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความ เจริญก้าวหน้าและสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.4 ควบคุมการจัดกิจกรรมทางด้านศาสนา วัฒนธรรมประเพณี ความพอเพียงและ เรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับภูมิปัญญาของท้องถิ่นในท้องถิ่นหรือพื้นที่ที่ รับผิดชอบซึ่งมีขนาดใหญ่มากและมีประชากร รวมถึงสภาพสังคมและวัฒนธรรมที่หลากหลาย และจำนวนมาก เพื่อสร้างให้เกิดองค์ความรู้ที่ถูกต้องของ ประชาชนในพื้นที่

2.5 นิเทศการศึกษาและตรวจโรงเรียนในพื้นที่ซึ่งมีความซับซ้อนสูง เพื่อประเมินผล และนำเสนอการปรับปรุงโรงเรียนและระบบต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุด

2.6 ริเริ่ม พัฒนาแผนงานและโครงการเชิงรุกในการพัฒนา ด้านงานศึกษาท้องถิ่น งานสังคมสงเคราะห์ งานสันชนากการ งานกีฬา งานลูกเสือและ ยุวกาชาด เพื่อตอบสนองความต้องการทาง เศรษฐกิจและสังคมของพื้นที่ และประเทศ

2.7 ควบคุมดูแลการออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการวางแผนในหน่วยงานที่รับผิดชอบให้เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ สูงสุด

2.8 ควบคุมดูแล ตรวจสอบ ให้คำแนะนำและศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามเป้าหมายเป็นไปอย่าง ถูกต้องและสมบูรณ์ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้

2.9 มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุง แก้ไข ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจที่หลากหลายและเบ็ดเสร็จของหน่วยงาน เพื่อให้ การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

2.10 วินิจฉัย สั่งการ เรื่องที่มีขอบเขตผลกระทบในวงกว้าง หรือมีความซับซ้อนของประเด็นปัญหา ซึ่งต้องพิจารณาอนุมัติ อนุญาต การดำเนินการต่าง ๆ ตามภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

2.11 ติดตามประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อความร่วมมือหรือบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ

2.12 ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ในที่ประชุมคณะกรรมการ และคณะทำงานต่าง ๆ ที่ได้รับแต่งตั้ง หรือเวทีเจรจาต่าง ๆ ในฐานะเป็นผู้มีบทบาทหลัก เพื่อรักษาผลประโยชน์ของราชการและประเทศชาติ

### 3. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.1 จัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่มีความหลากหลายทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพให้สอดคล้องกับภารกิจ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า

3.2 ติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงาน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

3.3 ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความสามารถ ประสิทธิภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

3.4 ปรับปรุงหรือหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในการผลิตผลงาน การบริการ หรือผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น

### 4. ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

4.1 วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2 ติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณจำนวนมาก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด นครพนม ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากร ได้แก่ ครูผู้ดูแลเด็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ปีการศึกษา 2563 จำนวน 572 คน (สำนักงานส่งเสริม การปกครองท้องถิ่นจังหวัดนครพนม, 2562)

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้ดูแลเด็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ปีการศึกษา 2563 จำนวน 236 คน กำหนดขนาด ของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane, Taro (1973) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

จากสูตร

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ประชากร



e แทน แทนค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้น (การวิจัยในครั้งนี้ กำหนดให้เท่ากับ .05

แทนค่าจากสูตร

$$n = \frac{572}{1+(572)(0.05)^2}$$

$$n = 235.39$$

$$\approx 236 \text{ คน}$$

2.2 ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นชั้น เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างมาน้อย ตามสัดส่วนของประชากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท โดยมีวิธีการ คำนวณจำนวนตัวอย่าง ดังนี้

### 2.2.1 องค์กรบริหารส่วนตำบล

$$\text{สูตรคำนวณสัดส่วน} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่ม}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

$$\begin{aligned} \text{องค์กรบริหารส่วนตำบล} &= \frac{236 \times 454}{572} \\ &= 187.31 \approx 187 \text{ คน} \end{aligned}$$

### 2.2.2 เทศบาลตำบล

$$\text{สูตรคำนวณสัดส่วน} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่ม}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

$$\begin{aligned} \text{เทศบาลตำบล} &= \frac{236 \times 116}{572} \\ &= 47.86 \approx 48 \text{ คน} \end{aligned}$$

### 2.2.3 เทศบาลเมือง

$$\text{สูตรคำนวณสัดส่วน} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่ม}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

$$\begin{aligned} \text{เทศบาลเมือง} &= \frac{236 \times 2}{572} \\ &= 0.83 \approx \end{aligned}$$

2.3 จากนั้นผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยสุ่มในสัดส่วนร้อยละ 40 ของประชากรตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้น เมื่อคำนวณตามสูตรดังกล่าว จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนมแยกตามประเภทและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	ชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น			ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	อบต.	เทศบาลตำบล	เทศบาลเมือง		
ท่าอุเทน	ไชยบุรี			7	3
	ท่าจำปา			10	4
	โนนตาล			6	2
	พนอม			3	1
	พะทาย			6	2
	รามราช			8	3
	หนองเทา			4	2
		ท่าอุเทน		2	1
		เวินพระบาท		3	1
ธาตุพนม	กุศฉิม			3	1
	ดอนนางหงส์			5	2
	นาถ่อน			6	2
	พระกลางทุ่ง			8	3
	โพนแพง			6	2
	แสนพัน			2	1
	อุ่มเหมา			4	2
		ธาตุพนม		5	2
		ธาตุพนมใต้		2	1
	นาหนาด		5	2	

ตาราง 2 (ต่อ)

อำเภอ	ชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น			ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	อบต.	เทศบาลตำบล	เทศบาลเมือง		
ธาตุพนม		น้ำก่ำ		12	5
		ฝั่งแดง		5	2
นาแก	ก้านเหลือง			7	3
	คำพิ			4	2
	นาแก			2	1
	นาคู			4	2
	นาเลียง			3	1
	บ้านแก้ง			7	3
	พิมาน			5	2
	พุ่มแก			6	2
	สีชมพู			4	2
	หนองบ่อ			5	2
	หนองสังข์			12	5
		นาแก		2	1
		พระซอง		7	3
นาทม	ดอนเตย			6	2
	นาทม			6	2
	หนองชน			7	3
นาหว้า	นาคุณใหญ่			4	2
	นางัว			4	2
	นาหว้า			8	3
	บ้านเลี้ยว			6	2
	เหล่าพัฒนา			10	4
		ท่าเรือ		7	3
		นาหว้า		5	2
บ้านแพง	นาเข			1	1
	นางัว			4	2

ตาราง 2 (ต่อ)

อำเภอ	ชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น			ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	อบต.	เทศบาลตำบล	เทศบาลเมือง		
บ้านแพง	ไผ่ล้อม			4	2
	โพนทอง			4	2
	หนองแวง			11	5
		บ้านแพง		7	3
ปลาปาก	กุดาไ้			10	4
	โคกสว่าง			4	2
	โคกสูง			5	2
	นามะเขือ			7	3
	ปลาปาก			8	3
	มหาชัย			7	3
	หนองเทาใหญ่			4	2
	หนองฮี			9	4
		ปลาปาก		3	1
โพนสวรรค์	นาขมื่น			10	4
	นาโน			4	2
	นาหัวบ่อ			5	2
	บ้านค้อ			9	4
	โพนจวน			5	2
	โพนบก			3	1
	โพนสวรรค์			2	1
		โพนสวรรค์		6	2
เมืองนครพนม	กुरुคุ			2	1
	ขามเฒ่า			7	3
	คำเตย			11	5
	ดงขวาง			3	1
	ท่าค้อ			6	2

ตาราง 2 (ต่อ)

อำเภอ	ชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น			ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	อบต.	เทศบาลตำบล	เทศบาลเมือง		
เมืองนครพนม	นาทราย			2	1
	นาราชควาย			6	2
	บ้านกลาง			6	2
	วังตามัว			9	4
	อาจสามารถ			1	1
	บ้านผึ้ง			14	6
	โพธิ์ตาก			6	2
		หนองญาติ		7	3
			นครพนม	2	1
เรณูนคร	โคกหินแฮ่			6	2
	ท่าลาด			3	1
	นาขาม			4	2
	นางาม			6	2
	โพนทอง			2	1
	เรณู			3	1
	เรณูใต้			3	1
	หนองย่างหิน			2	1
		เรณูนคร		3	1
วังยาง	โคกสี			4	2
	ยอดชาติ			7	3
	วังยาง			5	2
ศรีสงคราม	ท่าบ่อสงคราม			5	2
	นาเตี๋ย			8	3
	บ้านเอื้อง			10	4
	โพนสว่าง			6	2
	ศรีสงคราม			3	1
		นาคำ		11	5

ตาราง 2 (ต่อ)

อำเภอ	ชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น			ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	อบต.	เทศบาลตำบล	เทศบาลเมือง		
ศรีสงคราม		บ้านข่า		7	3
		ศรีสงคราม		4	2
		สามผง		9	4
		หาดแพง		4	2
<b>รวม</b>				<b>572</b>	<b>236</b>

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 1. ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 1 ชุด สำหรับครูผู้ดูแลเด็ก เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นใหม่จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและประเภทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา ประกอบด้วย สมรรถนะการบริหารด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์
3. ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร
4. ด้านการมีวิสัยทัศน์
5. ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ
6. ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง

มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามแนวความคิดของลิเคอร์ท์ (Likert's Scale) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 82) โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง สมรรถนะการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สมรรถนะการบริหารอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สมรรถนะการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สมรรถนะการบริหารอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สมรรถนะการบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำแนกเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
2. ด้านบุคลากร
3. ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย
4. ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร
5. ด้านการมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน
6. ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามแนวความคิดของลิเคอร์ท์ (Likert's Scale) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 82) โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ประสิทธิผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ประสิทธิผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ประสิทธิผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ประสิทธิผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ประสิทธิผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### **การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ**

การสร้างและหาคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์และใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามวิธีของ Likert และดำเนินการสร้างแบบสอบถาม (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 100)

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

5. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพ เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความถูกต้อง เหมาะสมของภาษา การใช้ถ้อยคำ โดยคณะผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติ ดังนี้

#### 5.1 คณะผู้เชี่ยวชาญ

5.1.1 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร วุฒิกการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปและมีประสบการณ์ในด้านการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

5.1.2 ผู้อำนวยการสำนักการศึกษาหรือผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม วุฒิกการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปและมีประสบการณ์ในด้านการบริหารไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 2 คน

5.1.3 ครู ที่มีวิทยฐานะ ไม่น้อยกว่า ชำนาญการ วุฒิกการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปและมีประสบการณ์ในการสอนไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน

5.2 นำผลการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC (Index of item objective congruence) โดยแบบสอบถามมีค่า IOC ค่าระหว่าง 0.60 – 1.00

5.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try – out) กับครูผู้ดูแลเด็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอเมืองนครพนม จำนวน 30 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

5.4 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้ มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (discrimination) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (item-total correlation) โดยด้านสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ระหว่าง 0.60 – 1.00 ค่าอำนาจจำแนก 0.44 – 0.77 และ ค่าความเชื่อมั่น 0.95 ด้านประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดนครพนม



มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง 0.60 – 1.00 ค่าอำนาจจำแนก 0.34 – 0.75 และ ค่าความเชื่อมั่น 0.94 ภาพรวมทั้งฉบับมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง 0.60 – 1.00 ค่าอำนาจจำแนก 0.34 – 0.77 และ ค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟา ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.98

6. นำแบบสอบถามเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องอีกครั้ง

7. จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้ในการ เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้ออกหนังสือราชการเพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถาม จำนวน 236 ชุด และติดตามขอรับแบบสอบถามคืนได้ทั้งหมด 236 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100
3. ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ
4. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนในแต่ละข้อและบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง
2. ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. นำความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของนักบริหารการศึกษา และประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มาตรวจให้คะแนนตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2556, หน้า 82) โดยกำหนดดังนี้

คะแนน	5	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
คะแนน	4	หมายถึง	ระดับมาก
คะแนน	3	หมายถึง	ระดับปานกลาง
คะแนน	2	หมายถึง	ระดับน้อย
คะแนน	1	หมายถึง	น้อยที่สุด

การแปลผลความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของ  
นักบริหารงานการศึกษาและประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้กำหนด  
เกณฑ์ในการแปลผลข้อมูลไว้ 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 82)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายความว่า สมรรถนะการบริหารหรือ  
ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายความว่า สมรรถนะการบริหารหรือ  
ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายความว่า สมรรถนะการบริหารหรือ  
ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายความว่า สมรรถนะการบริหารหรือ  
ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายความว่า สมรรถนะการบริหารหรือ  
ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงาน  
การศึกษากับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม มาวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน  
(Pearson product-moment correlation) ว่าตัวแปรทั้ง 2 ตัว มีความสัมพันธ์กันหรือไม่และ  
มีความสัมพันธ์กันในระดับใด พิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ซึ่งมีเกณฑ์ ดังนี้  
(วารุ เฟ็งสวัสดิ์, 2563, หน้า 221) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
0.10 – 0.30	ต่ำ
0.40 – 0.60	ปานกลาง
0.70 – 1.00	สูง

5. จากนั้นผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม เพื่อสร้างสมการทำนายและวิเคราะห์ว่ามีตัวแปรใดร่วมกันทำนายตัวแปรเกณฑ์ได้

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ค่าความถี่ (Frequency)

1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

2.1 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC : Index of item objective congruence)

2.2 ค่าอำนาจจำแนก โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation)

2.3 ค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และการพยากรณ์

3.1 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation)

3.2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

## แนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา ที่มีค่าเฉลี่ยรายด้านต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมมาร่างแนวทางพัฒนา แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาโดยผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร วุฒิการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปและมีประสบการณ์ในด้านการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาหรือผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม วุฒิการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปและมีประสบการณ์ในด้านการบริหารไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 2 คน และครูผู้ดูแลเด็กที่มีวิทยฐานะไม่น้อยกว่าชำนาญการ วุฒิการศึกษาปริญญาโทและมีประสบการณ์ในการสอนไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน ดังรายชื่อต่อไปนี้

1. นายสรารุช วัชรिया ผู้อำนวยการกลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่น จังหวัดนครพนม
2. นายวัชรินทร์ อุตมศาสนันติ รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ตำบลวังตามัว อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม
3. นายจรรุญ โขติประดับ ผู้อำนวยการกองการศึกษา เทศบาลเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม
4. นางสาวพวงทิพย์ สุวัฒน์พันธ์ ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา เทศบาลนคร สกลนคร จังหวัดสกลนคร
5. นางสาวอรอุมา พ่อชมภู ครูชำนาญการ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กวัดธาตุมหาชัย ตำบลมหาชัย อำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม

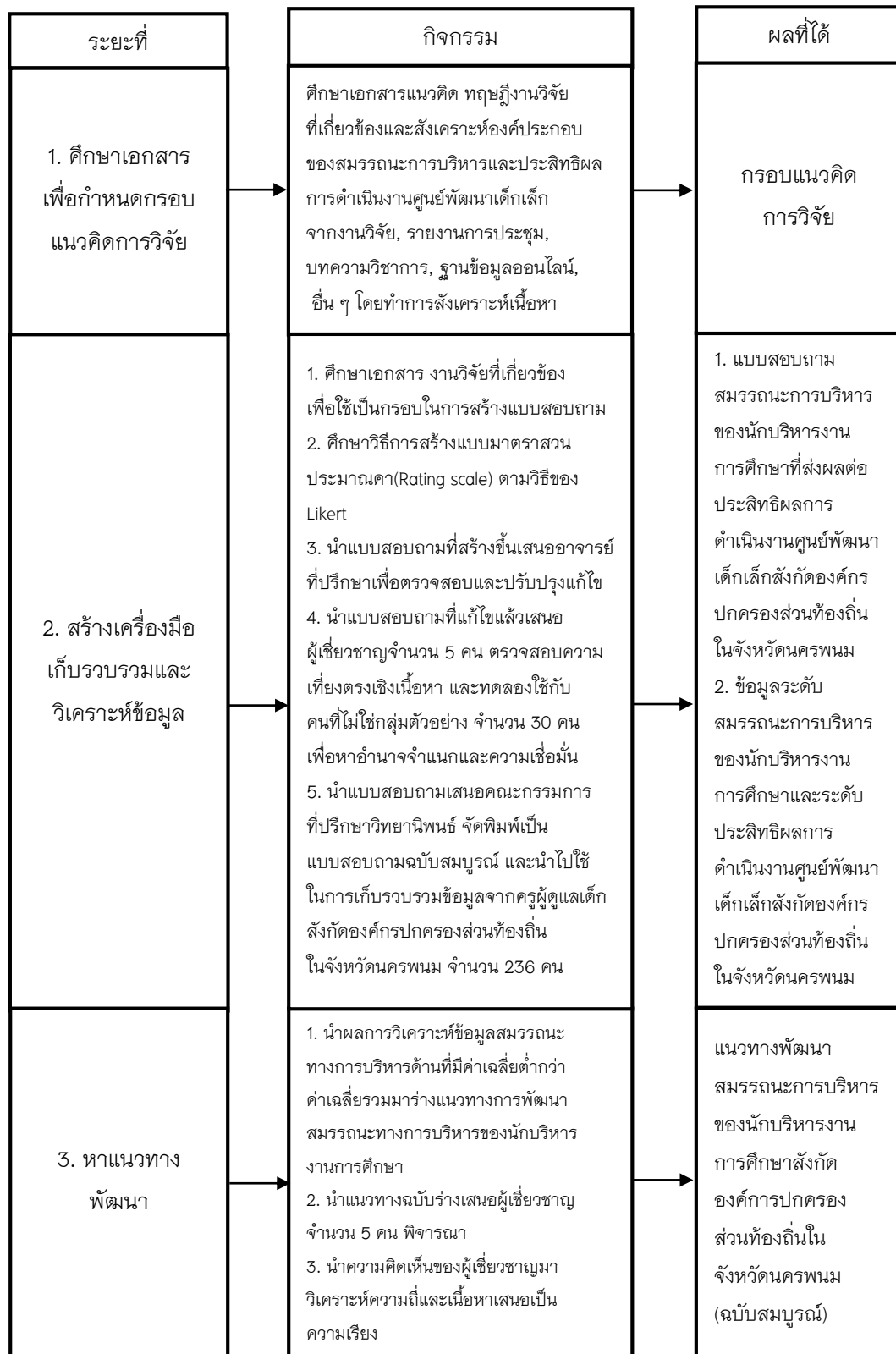
จากนั้นผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปความถี่จากความคิดเห็นและขอเสนอแนะที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเป็นแนวทางพัฒนาสมรรถนะ

ตาราง 3 แผนการดำเนินการวิจัย

ระยะการวิจัย	กิจกรรม	แหล่งข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลที่ได้
ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสาร เพื่อกำหนด กรอบแนวคิด การวิจัย	1. ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสังเคราะห์ องค์ประกอบของสมรรถนะการ บริหาร 2. ออกแบบงานวิจัยและกำหนด ขอบเขตด้านเนื้อหา	1. งานวิจัย, รายงานการ ประชุม, บทความวิชาการ, ฐานข้อมูลออนไลน์, อื่น ๆ 2. แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	1. วิเคราะห์เนื้อหา 2. วิเคราะห์เนื้อหา	มิถุนายน 2562  สิงหาคม 2562	กรอบแนวคิด  Concept Paper
ระยะที่ 2 สร้างเครื่องมือ เก็บรวบรวมและ วิเคราะห์ข้อมูล	1. สร้างเครื่องมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูล โดยใช้ แบบสอบถาม 2. ทดลองใช้กับคนที่ไม่ใช่กลุ่ม ตัวอย่าง จำนวน 30 คน	1. ผู้เชี่ยวชาญและ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน 2. ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 236 คน	1. วิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรง, ค่า อำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น 2. วิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความสัมพันธ์	มีนาคม 2563  พฤษภาคม 2563	เครื่องมือในการ วิจัย  ข้อมูลการวิจัย

ตาราง 3 (ต่อ)

ระยะการวิจัย	กิจกรรม	แหล่งข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลที่ได้
	3. ส่งแบบสอบถามไปยัง หน่วยงานของกลุ่มตัวอย่างและ เก็บรวบรวมข้อมูล		ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการ วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ ขั้นตอน		
ระยะที่ 3 หาแนวทางการ พัฒนา	1. แนวทางพัฒนาสมรรถนะการ บริหารของนักบริหารงาน การศึกษาสังกัดองค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม 2. เขียนรายงานการวิจัย	1. ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน  2. ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล	วิเคราะห์เนื้อหาและสรุปความถึ จากความคิดเห็น และ ขอเสนอแนะ ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญไปสร้างเป็น แนวทางพัฒนาสมรรถนะ	มิถุนายน 2563  สิงหาคม 2563	แนวทางการพัฒนา สมรรถนะ  รายงานการวิจัย



ภาพประกอบ 2 ระยะการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด นครพนม ครั้งนี้ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนา เด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม จำนวน 236 คน นำเสนอผล การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบการบรรยายตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
4. แนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม
$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงแบบที (t-distribution)
r	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยของการพยากรณ์ในรูปคะแนน มาตรฐาน
R	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
p	แทน	ความน่าจะเป็น (probability) สำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
df	แทน	ระดับชั้นความเป็นอิสระ



**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
$\alpha$	แทน	ค่าคงที่
S.E. <sub>b</sub>	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนของสัมประสิทธิ์ตัวพยากรณ์
X	แทน	สมรรถนะการบริหารของนักบริหารการศึกษา
	X <sub>1</sub>	แทน ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
	X <sub>2</sub>	แทน ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์
	X <sub>3</sub>	แทน ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร
	X <sub>4</sub>	แทน ด้านการมีวิสัยทัศน์
	X <sub>5</sub>	แทน ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ
	X <sub>6</sub>	แทน ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง
Y	แทน	ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
	Y <sub>1</sub>	แทน ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
	Y <sub>2</sub>	แทน ด้านบุคลากร
	Y <sub>3</sub>	แทน ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย
	Y <sub>4</sub>	แทน ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร
	Y <sub>5</sub>	แทน ด้านการมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน
	Y <sub>6</sub>	แทน ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย
Y'	แทน	สมการถดถอยพหุคูณในรูปแบบคะแนนดิบ
Z' <sub>y</sub>	แทน	สมการถดถอยพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

### ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด จำนวน 236 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์คืน จำนวน 236 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นได้ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและประเภทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงาน  
การศึกษา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์สัมพันธระหว่างสมรรถนะ  
การบริหารของนักบริหารงานการศึกษากับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณสมรรถนะการบริหารของ  
นักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานประสิทธิผลการดำเนินงาน  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม

ตอนที่ 6 แนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่มตัวอย่าง (n = 236)	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
- ปริญญาตรี	194	82.20
- สูงกว่าปริญญาตรี	42	17.80
รวม	236	100
ประสบการณ์ในการทำงาน		
- น้อยกว่า 5 ปี	8	3.40
- 5 ปีขึ้นไป	228	96.60
รวม	236	100

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่มตัวอย่าง (n = 236)	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประเภทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด		
- องค์การบริหารส่วนตำบล	187	79.20
- เทศบาลตำบล	48	20.30
- เทศบาลเมือง	1	0.40
รวม	236	100

จากตาราง 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 236 คน เมื่อพิจารณาที่ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่การศึกษาอยู่ที่ระดับปริญญาตรี จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 82.20 ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 17.80 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาที่ประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 ปีขึ้นไป จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 96.60 มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.40 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาที่ประเภทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ส่วนใหญ่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 79.20 สังกัดเทศบาลตำบล จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 20.30 และสังกัดเทศบาลเมือง จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.40 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงาน การศึกษา

ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา  
โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงดังตาราง 5

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการบริหาร  
ของนักบริหารงานการศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน

ด้าน	สมรรถนะการบริหาร ของนักบริหารงานการศึกษา	ผลการวิเคราะห์ (n = 236)		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.99	.66	มาก
2	ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์	3.88	.59	มาก
3	ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร	4.03	.64	มาก
4	ด้านการมีวิสัยทัศน์	3.96	.56	มาก
5.	ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ	4.07	.60	มาก
6.	ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง	4.16	.52	มาก
รวม		4.03	.54	มาก

จากตาราง 5 พบว่า สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา  
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้าน  
อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารและพัฒนา  
ตนเอง ( $\bar{X} = 4.16$ ) รองลงมาคือ ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.07$ )  
ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.03$ ) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
( $\bar{X} = 3.99$ ) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 3.96$ ) และด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.88$ )  
ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะการบริหาร  
ของนักบริหารงานการศึกษา ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมและ  
รายข้อ

ข้อที่	ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการวิเคราะห์ (n = 236)		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเพื่อ เปลี่ยนองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่ เป้าหมายที่ดีกว่า	4.03	.74	มาก
2	มีจุดยืนของตนเองในการเผชิญกับปัญหา ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	4.09	.81	มาก
3	ทำงานโดยมอบอำนาจให้โดยเชื่อว่า บุคลากรมีความสามารถในงานนั้น ๆ	3.89	.81	มาก
4	สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าตนเอง มีความสามารถแม้จะเผชิญกับปัญหา และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	3.97	.75	มาก
รวม		3.99	.66	มาก

จากตาราง 6 พบว่า สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา  
ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ ) เมื่อพิจารณา  
รายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ มี  
จุดยืนของตนเองในการเผชิญกับปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมา คือ  
สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเพื่อเปลี่ยนองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมาย  
ที่ดีกว่า ( $\bar{X} = 4.03$ ) สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าตนเองมีความสามารถแม้จะเผชิญ  
กับปัญหาและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ( $\bar{X} = 3.97$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ย น้อย  
ที่สุด คือ ทำงานโดยมอบอำนาจให้โดยเชื่อว่าบุคลากรมีความสามารถในงานนั้น ๆ ( $\bar{X} =$   
3.89)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการบริหาร  
ของนักบริหารงานการศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์	ผลการวิเคราะห์ (n = 236)		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	วางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอน ก่อนลงมือดำเนินการจากสถานการณ์ ปัจจุบันจนถึงเป้าหมายหรือสถานการณ์ ที่พึงประสงค์ในอนาคต	3.96	.74	มาก
2	วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ ทั้งของตนเองและสภาพแวดล้อม เพื่อดูว่าองค์กรมีศักยภาพเพียงพอที่จะ บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่	3.95	.66	มาก
3	วางแผนกลยุทธ์หรือทางเลือกกลยุทธ์ ที่มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงหรือ เปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม	3.83	.64	มาก
4	มีกลยุทธ์ที่ช่วยในการหาทางเลือกที่ดี ที่สุดในการแก้ปัญหา	3.79	.67	มาก
รวม		3.88	.59	มาก

จากตาราง 7 พบว่า สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา  
ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ  
พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ วางแผน  
ไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอน ก่อนลงมือดำเนินการจากสถานการณ์ปัจจุบันจนถึงเป้าหมาย  
หรือสถานการณ์ที่พึงประสงค์ในอนาคต ( $\bar{X} = 3.96$ ) รองลงมา คือ วิเคราะห์และประเมิน  
สถานการณ์ทั้งของตนเองและสภาพแวดล้อมเพื่อดูว่าองค์กรมีศักยภาพเพียงพอที่จะบรรลุ  
เป้าหมายได้หรือไม่ ( $\bar{X} = 3.95$ ) วางแผนกลยุทธ์หรือทางเลือกกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น  
พลิกแพลงหรือเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.83$ ) ตามลำดับ และข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีกลยุทธ์ที่ช่วยในการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา  
( $\bar{X} = 3.79$ )

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการบริหาร  
ของนักบริหารงานการศึกษา ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวม  
และรายข้อ

ข้อที่	ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร	ผลการวิเคราะห์ (n = 236)		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ในการปฏิบัติงาน	4.12	.74	มาก
2	สามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ของ องค์กรเพื่อระมัดระวังตัวหรือ หลบหลีกได้ทันทีหากสิ่งไม่พึงประสงค์ เกิดขึ้น	3.82	.73	มาก
3	คัดเลือกบุคคลโดยยึดหลักความเสมอ ภาค และความสามารถเป็นหลัก	3.83	.81	มาก
4	ดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญของ บุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น	4.13	.72	มาก
5	สามารถใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตามวัตถุประสงค์และความต้องการ ของหน่วยงาน	3.97	.78	มาก
6	ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดี ในการทำงานอันจะเป็นผลให้ การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.27	.78	มาก
7	มีความสามารถในการรวมทีมให้ เป็นหนึ่งเดียว ทำให้เกิดความสามัคคี ในองค์กร	4.06	.80	มาก
8	ไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคลากร	4.02	.99	มาก
รวม		4.03	.64	มาก

จากตาราง 8 พบว่า สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา  
ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ )

เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.27$ ) รองลงมา คือ ดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญของบุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.13$ ) การสรรหา และคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.12$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเพื่อระมัดระวังตัวหรือหลบหลีกได้ทันทีหากสิ่งไม่พึงประสงค์เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 3.82$ )

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการบริหาร  
ของนักบริหารงานการศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมและรายชื่อ

ข้อที่	ด้านการมีวิสัยทัศน์	ผลการวิเคราะห์ (n = 236)		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	มองภาพอนาคตของบุคคลโดยกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายที่เป็นไปได้อย่างชัดเจน	3.87	.65	มาก
2	มองเห็นวิธีการปฏิบัติที่คาดว่าจะนำองค์กรให้บรรลุความต้องการ	3.93	.60	มาก
3	กำหนดทิศทางการทำงานขององค์กรให้มีความชัดเจนและครอบคลุมการปฏิบัติงานในภาพรวม	3.87	.62	มาก
4	นำระบบการวางแผนมาใช้และสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ	4.09	.72	มาก
5	กำหนดเป้าหมายโดยพิจารณาอย่างรอบคอบ ถัดวันและมุ่งมั่นทำให้เกิดขึ้นจริง	4.06	.66	มาก
รวม		3.96	.56	มาก



จากตาราง 9 พบว่า สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ นำระบบ การวางแผนมาใช้และสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมา คือ กำหนดเป้าหมายโดยพิจารณาอย่างรอบคอบ ถี่ถ้วนและมุ่งมั่นทำให้เกิดขึ้นจริง ( $\bar{X} = 4.06$ ) มองเห็นวิธีการปฏิบัติที่คาดว่าจะนำองค์กรให้บรรลุความต้องการ ( $\bar{X} = 3.93$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มองภาพอนาคตของบุคคลโดยกำหนด จุดหมาย ปลายทางที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายที่เป็นไปได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.87$ )

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการบริหาร ของนักบริหารงานการศึกษา ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ	ผลการวิเคราะห์ (n = 236)		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	จัดลำดับความสำคัญของงานอย่าง มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.14	.63	มาก
2	นำปัจจัยทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการมาใช้อย่างเป็นระบบ	4.14	.69	มาก
3	แก้ปัญหาโดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ หาสาเหตุของปัญหาและหาแนวทาง ในการแก้ไขปัญหาโดยมีการวางแผน กำหนดแนวทางการดำเนินงาน	4.04	.64	มาก
4	การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.08	.66	มาก
5	มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานทั้งในอดีต ปัจจุบันและ อนาคต เพื่อนำมากำหนดกิจกรรมและ โครงการ	4.03	.71	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ	ผลการวิเคราะห์ (n = 236)		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
6	มีความสามารถในการบริหารจัดการโครงการต่าง ๆ ในความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.11	.65	มาก
7	วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.07	.66	มาก
8	วางแผนงานที่มีความเชื่อมโยงหรือซับซ้อนกันหลาย ๆ งานหรือหลาย ๆ โครงการโดยกำหนดกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่สนับสนุนและไม่ขัดแย้งกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.97	.72	มาก
รวม		4.07	.60	มาก

จากตาราง 10 พบว่า สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ จัดลำดับความสำคัญของงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 4.14$ ) รองลงมา คือ นำปัจจัยทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการมาใช้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.14$ ) มีความสามารถในการบริหารจัดการ โครงการต่าง ๆ ในความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.11$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ วางแผนงานที่มีความเชื่อมโยงหรือซับซ้อนกันหลาย ๆ งานหรือหลาย ๆ โครงการโดยกำหนดกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่สนับสนุนและไม่ขัดแย้งกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.97$ )

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการบริหาร  
ของนักบริหารงานการศึกษา ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง โดยภาพรวม  
และรายข้อ

ข้อที่	ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง	ผลการวิเคราะห์ (n = 236)		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ควบคุม ปรับปรุง ตนเองในการพัฒนา ศักยภาพด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม	4.13	.51	มาก
2	พัฒนาทักษะความสัมพันธ์กับบุคลากร จากภายนอก เช่น การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การประสานงาน การมีมนุษย สัมพันธ์	4.14	.66	มาก
3	มีความใฝ่รู้ กระตือรือร้น ตื่นตัวที่จะ แสวงหาความรู้ พัฒนาตนเองในทางบวก และสร้างสรรค์ตลอดเวลา	4.09	.68	มาก
4	จัดสรรเวลาในการทำสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีและเกิด ประสิทธิภาพอย่างเต็มที่	4.25	.61	มาก
5	ตรงต่อเวลา เพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่ บุคลากรและเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพ ขององค์กร	4.20	.61	มาก
รวม		4.16	.52	มาก

จากตาราง 11 พบว่า สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา  
ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ ) เมื่อพิจารณา  
รายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ  
คือ จัดสรรเวลาในการทำสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีและเกิดประสิทธิภาพ  
อย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.25$ ) รองลงมา คือ ตรงต่อเวลา เพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากรและ

เป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ( $\bar{X} = 4.20$ ) พัฒนาทักษะความสัมพันธ์กับบุคลากร จากภายนอก เช่น การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การประสานงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.14$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีความใฝ่รู้ กระตือรือร้น ตื่นตัว ที่จะแสวงหาความรู้ พัฒนาตนเองในทางบวกและสร้างสรรค์ตลอดเวลา ( $\bar{X} = 4.09$ )

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม

ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน แสดงดังตาราง 12

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมและรายด้าน

ด้าน	ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดนครพนม	ผลการวิเคราะห์ (n = 236)		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	4.37	.55	มาก
2	ด้านบุคลากร	4.04	.55	มาก
3	ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและ ความปลอดภัย	4.23	.54	มาก
4	ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร	4.33	.53	มาก
5.	ด้านการมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน	4.17	.53	มาก
6.	ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย	4.20	.60	มาก
	รวม	4.23	.49	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ( $\bar{X} = 4.37$ ) รองลงมา คือ

ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.33$ ) ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ( $\bar{X} = 4.23$ ) ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย ( $\bar{X} = 4.20$ ) ด้านการมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน ( $\bar{X} = 4.17$ ) และด้านบุคลากร ( $\bar{X} = 4.04$ ) ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	ผลการวิเคราะห์ (n = 236)		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	การดำเนินงานในด้านการประสานงานกับชุมชน	4.28	.63	มาก
2	การส่งเสริมและสนับสนุนให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีวัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์การศึกษา และเครื่องเล่นพัฒนาการเด็กที่เพียงพอ	4.29	.71	มาก
3	การตรวจสอบดูแลอาหารกลางวันและอาหารเสริมนมให้ถูกต้องตามหลักโภชนาการสำหรับเด็กปฐมวัย	4.61	.59	มากที่สุด
4	การจัดหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยให้สอดคล้องกับบริบทในชุมชน	4.26	.58	มาก
5	การพิจารณาจัดตั้งงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยนำเสนอแผนงบประมาณต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องครบถ้วน	4.33	.65	มาก
6	การบริหารงบประมาณที่ได้รับอุดหนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมายและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง	4.46	.69	มาก
รวม		4.37	.55	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การตรวจสอบดูแลอาหารกลางวันและอาหารเสริมนมให้ถูกต้องตามหลักโภชนาการสำหรับเด็กปฐมวัย อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) ส่วนข้ออื่น ๆ ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ การตรวจสอบดูแลอาหารกลางวันและอาหารเสริมนม ให้ถูกต้องตามหลักโภชนาการสำหรับเด็กปฐมวัย ( $\bar{X} = 4.61$ ) รองลงมา คือ การบริหารงบประมาณที่ได้รับอุดหนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมายและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.46$ ) การพิจารณาจัดตั้งงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยนำเสนอแผนงบประมาณต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ( $\bar{X} = 4.33$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การจัดหลักสูตรการศึกษาประถมวัยให้สอดคล้องกับบริบทในชุมชน ( $\bar{X} = 4.26$ )

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ด้านบุคลากร โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านบุคลากร	ผลการวิเคราะห์		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	การกำหนดอัตราของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้อย่างเหมาะสม	3.75	.98	มาก
2	การคัดเลือกหรือสรรหาบุคคลที่ขาดแคลนเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่งที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดและถูกต้องตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง	3.91	.74	มาก
3	การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในด้านวิชาการ	4.23	.60	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านบุคลากร	ผลการวิเคราะห์ (n = 236)		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
4	การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการทำงาน	4.29	.60	มาก
รวม	4.04	.55	มาก	

จากตาราง 14 พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ด้านบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.29$ ) รองลงมา คือ การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในด้านวิชาการ ( $\bar{X} = 4.23$ ) การคัดเลือกหรือสรรหาบุคคลที่ขาดแคลนเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่งที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดและถูกต้องตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง ( $\bar{X} = 3.91$  ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การกำหนดอัตราของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.75$ )

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับประสิทธิผลการดำเนินงาน  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม  
ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย	ผลการวิเคราะห์ (n = 236)		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	การเสนอปัญหาเพื่อให้ผู้มีอำนาจ เห็นความสำคัญในการพิจารณาจัดตั้ง งบประมาณการก่อสร้างอาคารหรือ การปรับปรุงอาคาร สถานที่ เพื่อจัด การศึกษาปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มีความเหมาะสม ถูกสุขลักษณะ	3.96	.61	มาก
2	การกำหนดมาตรการป้องกันความ ปลอดภัยเพื่อป้องกันอุบัติเหตุต่าง ๆ ไม่ให้เกิดขึ้น	4.30	.74	มาก
3	การจัดสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะ เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของโรคติดต่อ	4.31	.65	มาก
4	การส่งเสริมความปลอดภัยให้กับเด็กและ ฝึกสุขนิสัยให้เด็กมีพฤติกรรมที่ถูกต้อง	4.35	.58	มาก
รวม		4.23	.54	มาก

จากตาราง 15 พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อม  
และความปลอดภัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า  
ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ การส่งเสริม  
ความปลอดภัยให้กับเด็กและฝึกสุขนิสัยให้เด็กมีพฤติกรรมที่ถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.35$ ) รองลงมา  
คือ การจัดสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะ เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของโรคติดต่อ  
( $\bar{X} = 4.31$ ) การกำหนดมาตรการป้องกันความปลอดภัยเพื่อป้องกันอุบัติเหตุต่าง ๆ



ไม่ให้เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.30$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การเสนอปัญหา เพื่อให้ผู้มีอำนาจเห็นความสำคัญในการพิจารณาจัดตั้งงบประมาณการก่อสร้างอาคาร หรือการปรับปรุงอาคาร สถานที่ เพื่อจัดการศึกษาปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มีความเหมาะสม ถูกสุขลักษณะ ( $\bar{X} = 3.96$ )

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร	ผลการวิเคราะห์ (n = 236)		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	การจัดทำหลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพ ก่อนนำไปใช้โดยบูรณาการหน่วยการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชนและ กิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย	4.16	.59	มาก
2	การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตประจำวันได้ อย่างมีคุณภาพและมีความสุข	4.29	.57	มาก
3	การแบ่งเบาภาระผู้ปกครองในการอบรม เลี้ยงดู ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของเด็กเล็ก ตามบริบทและวัฒนธรรมของชุมชน สังคม ในท้องถิ่น	4.37	.62	มาก
4	การพัฒนาเด็กผ่านการเล่นและกิจกรรมที่ เหมาะสมกับวัย	4.43	.60	มาก
5	ยึดหลักการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษา ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.42	.59	มาก
รวม		4.33	.53	มาก

จากตาราง 16 พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ด้านวิชาการและกิจกรรม ตามหลักสูตร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ การพัฒนาเด็ก ผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย ( $\bar{X} = 4.43$ ) รองลงมา คือ ยึดหลักการอบรม เลี้ยงดูและให้การศึกษาที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 4.42$ ) การแบ่งเบาภาระผู้ปกครองในการอบรมเลี้ยงดู ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิต ของเด็กเล็กตามบริบทและวัฒนธรรมของชุมชน สังคมในท้องถิ่น ( $\bar{X} = 4.37$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การจัดทำหลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบคุณภาพ ก่อนนำไปใช้โดยบุคลากรหน่วยการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของ ชุมชนและกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย ( $\bar{X} = 4.16$ )

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ด้านการมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน	ผลการวิเคราะห์ (n = 236)		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	4.22	.59	มาก
2	ผู้ปกครอง สังคมและชุมชน ให้ทรัพยากร เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	4.05	.68	มาก
3	ชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้และส่งเสริมพัฒนาการเด็ก โครงการและ	4.22	.60	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน	ผลการวิเคราะห์ (n = 236)		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
	กิจกรรมพัฒนาต่าง ๆ ตามแผนพัฒนา การศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก			
4	การประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่นและสังคมรับทราบอย่างทั่วถึง	4.17	.76	มาก
5	ชุมชนร่วมเฝ้าระวังดูแลความปลอดภัยและ ทรัพย์สินภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	4.17	.66	มาก
	รวม	4.17	.53	มาก

จากตาราง 17 พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัด  
องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ด้านการมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน  
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก  
โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครอง  
ชุมชนและสังคม ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การพัฒนาบุคลากรและ  
การพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ( $\bar{X} = 4.22$ ) รองลงมา คือ ชุมชนและองค์การปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดประสบการณ์  
การเรียนรู้และส่งเสริมพัฒนาการเด็ก โครงการและกิจกรรมพัฒนาต่าง ๆ ตามแผนพัฒนา  
การศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ( $\bar{X} = 4.22$ ) การประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของ  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่นและสังคมรับทราบอย่างทั่วถึงและชุมชน  
ร่วมเฝ้าระวังดูแลความปลอดภัยและทรัพย์สินภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ( $\bar{X} = 4.17$ ) และ  
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้ปกครอง สังคมและชุมชน ให้ทรัพยากรเพื่อส่งเสริม  
สนับสนุนการจัดกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ( $\bar{X} = 4.05$ ) ตามลำดับ

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับประสิทธิผลการดำเนินงาน  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม  
ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านส่งเสริมเครือข่าย การพัฒนาเด็กปฐมวัย	ผลการวิเคราะห์ (n = 236)		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดตั้งและ หรือการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน เครือข่าย/สมาคม/ ชมรม เพื่อเสริมสร้าง ความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานด้านพัฒนา เด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	4.14	.72	มาก
2	มีการจัดประชุม การอบรมสัมมนา แก่บุคลากร ระหว่างองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น/หน่วยงานภายนอก และทุกภาคส่วน เพื่อความร่วมมือ ในการจัดการศึกษาและพัฒนา ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านต่าง ๆ	4.31	.77	มาก
3	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถเป็นแหล่ง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการพัฒนา เด็กปฐมวัย	4.37	.62	มาก
4	การเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ในการพัฒนาเด็กปฐมวัย	4.25	.61	มาก
5	การส่งเสริมสนับสนุน การจัดประชุม อบรมสัมมนานักบุคลากรของศูนย์พัฒนา เด็กระหว่างองค์กรและทุกภาคส่วน	3.95	.74	มาก
รวม		4.20	.60	มาก

จากตาราง 18 พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ด้านส่งเสริมเครือข่าย  
การพัฒนาเด็กปฐมวัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ  
พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการพัฒนาเด็กปฐมวัย ( $\bar{X} = 4.37$ ) รองลงมา คือ การจัดประชุม การอบรมสัมมนา แก่บุคลากรระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/หน่วยงานภายนอกและทุกภาคส่วน เพื่อความร่วมมือในการจัดการศึกษาและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.31$ ) การเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็กปฐมวัย ( $\bar{X} = 4.25$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การส่งเสริมสนับสนุน การจัดประชุม อบรมสัมมนา บุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กระหว่างองค์กรและทุกภาคส่วน ( $\bar{X} = 3.95$ )

#### **ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา กับ ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม**

ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา กับ ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation) ผลปรากฏ ดังตาราง 19

ตาราง 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation) ระหว่างสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงาน การศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม

ตัวแปร	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y
X <sub>1</sub>														
X <sub>2</sub>	.775**													
X <sub>3</sub>	.745**	.846**												
X <sub>4</sub>	.705**	.821**	.886**											
X <sub>5</sub>	.485**	.739**	.781**	.832**										
X <sub>6</sub>	.671**	.765**	.836**	.765**	.701**									
X	.785**	.909**	.954**	.938**	.882**	.873**								
Y <sub>1</sub>	.605**	.692**	.716**	.586**	.639**	.755**	.748**							
Y <sub>2</sub>	.545**	.616**	.746**	.731**	.600**	.860**	.756**	.642**						
Y <sub>3</sub>	.664**	.638**	.755**	.665**	.587**	.624**	.738**	.727**	.594**					
Y <sub>4</sub>	.544**	.615**	.647**	.468**	.568**	.668**	.662**	.852**	.608**	.756**				
Y <sub>5</sub>	.619**	.679**	.682**	.533**	.488**	.701**	.675**	.774**	.686**	.788**	.833**			
Y <sub>6</sub>	.680**	.744**	.703**	.630**	.525**	.614**	.714**	.793**	.642**	.785**	.815**	.879**		
Y	.684**	.750**	.791**	.668**	.637**	.786**	.801**	.910**	.769**	.864**	.918**	.931**	.928**	

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 19 พบว่า สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา โดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ( $r_{xy}$ ) เท่ากับ .801 โดยเป็นความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดกับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม คือ ด้านการบริหารและพัฒนาบุคคลกร ( $r_{X_3Y} = .791$ ) รองลงมาคือ ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ( $r_{X_6Y} = .786$ ) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ( $r_{X_2Y} = .750$ ) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ( $r_{X_1Y} = .684$ ) ด้านการมีวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ( $r_{X_4Y} = .668$ ) และด้านที่มีค่าความสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ( $r_{X_5Y} = .637$ ) ตามลำดับ

#### **ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม**

การศึกษาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ผู้วิจัยได้สร้างสมการทำนายเพื่อวิเคราะห์ว่ามีตัวแปรใดร่วมกันทำนายตัวแปรเกณฑ์ โดยใช้สถิติถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ดังตาราง 20

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของสมรรถนะการบริหารของนักบริหาร  
งานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานประสิทธิผลการดำเนินงาน  
งานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม  
โดยรวม

สมรรถนะการบริหาร (ตัวแปรพยากรณ์)	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	b	S.E. <sub>b</sub>	$\beta$	t	Sig
ค่าคงที่	-	-	0.711	1.238	0.152	-	8.146*	0.000
1. การบริหารและ พัฒนาบุคคลกร (X <sub>3</sub> )	0.791	0.626	0.624	0.327	0.073	0.429	4.474*	0.000
2. การบริหารและ พัฒนาตนเอง (X <sub>6</sub> )	0.823	0.678	0.675	0.337	0.062	0.358	5.440*	0.000
3. ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (X <sub>1</sub> )	0.831	0.691	0.687	0.146	0.048	0.197	3.073*	0.002
4. การมีวิสัยทัศน์ (X <sub>4</sub> )	0.838	0.702	0.697	-0.349	0.081	-0.394	-4.328*	0.000
5. การวางแผนและการ บริหารจัดการ (X <sub>5</sub> )	0.844	0.713	0.707	0.133	0.060	0.161	2.238*	0.026
6. การคิดเชิงกลยุทธ์ (X <sub>2</sub> )	0.848	0.718	0.711	0.138	0.066	0.164	2.098*	0.037

$$a = 1.238 \quad S.E._{est} = \pm 0.26439$$

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 20 พบว่า สมรรถนะการบริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X<sub>1</sub>) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ (X<sub>2</sub>) ด้านการบริหารและพัฒนาบุคคลกร (X<sub>3</sub>) ด้านการมีวิสัยทัศน์ (X<sub>4</sub>) ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ (X<sub>5</sub>) และด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง (X<sub>6</sub>) สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม (Y) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรทั้ง 6 ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 71.80 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E.<sub>est</sub>)  $\pm 0.26439$  ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X<sub>1</sub>) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ (X<sub>2</sub>) ด้านการบริหารและพัฒนาบุคคลกร (X<sub>3</sub>) ด้านการมีวิสัยทัศน์ (X<sub>4</sub>) ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ (X<sub>5</sub>) และด้านการบริหาร



และพัฒนาตนเอง ( $X_6$ ) ร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y' = 1.238 + 0.327X_3 + 0.337X_6 + 0.146X_1 - 0.349X_4 + 0.133X_5 + 0.138X_2$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_Y = 0.429 X_3 + 0.358X_6 + 0.197X_1 - 0.394X_4 + 0.161X_5 + 0.164X_2$$

### ตอนที่ 6 แนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงาน

#### การศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาระดับสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม มาหาแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ผลการวิจัยสรุปได้ ดังตาราง 21

ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของระดับสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงาน

การศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม เพื่อนำมาหาแนวทางพัฒนา

ด้านที่	สมรรถนะการบริหาร ของนักบริหารงานการศึกษา	ผลการวิเคราะห์ (n = 236)	สรุปผล
		$\bar{X}$	
1	ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.99	ควรพัฒนา
2	ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์	3.88	ควรพัฒนา
3	ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร	4.03	-
4	ด้านการมีวิสัยทัศน์	3.96	ควรพัฒนา
5	ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ	4.07	-
6	ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง	4.16	-
ค่าเฉลี่ยรวม		4.03	

จากตาราง 21 แสดงว่าสมรรถนะการบริหารด้านที่มีค่าเฉลี่ยรายด้านต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม มีทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และด้านการมีวิสัยทัศน์ ดังนั้นจึงควรหาแนวทางในการพัฒนา

การหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไปพัฒนาแนวทางที่เหมาะสม แล้วนำเสนอแนวทางพัฒนาต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาเชิงเนื้อหา หลังจากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณา (รายชื่อปรากฏใน ภาคผนวก ข) ผู้เชี่ยวชาญได้ส่งแบบสอบถามกลับมา 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการหาความถี่และการสังเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผู้วิจัยได้สรุปแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนมจากทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ ดังตาราง 22

ตาราง 22 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อที่	สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา	ความถี่
<b>ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>		
1.	นักบริหารงานการศึกษาควรตระหนักถึงความต้องการของบุคลากรครู	5
2.	นักบริหารงานการศึกษาควรได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตร ต่าง ๆ ที่ต้นสังกัดจัดขึ้น เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติ	5
3.	นักบริหารงานการศึกษาควรศึกษาจิตวิทยาในการทำให้คนเชื่อ คล้อยตาม และต้องการเปลี่ยนแปลง	5
4.	นักบริหารงานการศึกษาควรกระตุ้นการใช้ปัญญา และความคิดสร้างสรรค์แก่บุคลากรในหน่วยงาน โดยส่งบุคลากรเข้าอบรมหรือสัมมนา	5
5.	นักบริหารงานการศึกษาควรหาความรู้เพื่อปรับปรุงทักษะในการสื่อสาร	5

## ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา	ความถี่
6.	นักบริหารงานการศึกษาควรมีทักษะในการฟัง เป็นผู้ฟังอย่างตั้งใจและมีศิลปะในการฟัง เพื่อทราบปัญหาและความคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมาย	5
7.	นักบริหารงานการศึกษาคควรให้แรงเสริมด้านบวกในรูปของรางวัลหรือผลตอบแทนแก่บุคลากรที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม	5

จากตาราง 22 แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดนครพนมทุกข้อ

ข้อเสนอแนะผู้เชี่ยวชาญ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. “ควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างค่านิยมขององค์กร โดยยึดหลักธรรมาภิบาล สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากรในสังกัด เพื่อให้องค์กรปฏิบัติงานได้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย และสามารถสร้างทัศนคติ ธรรมเนียมปฏิบัติที่ดี ถูกต้อง ของความเป็นนักบริหารงานการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรมีหลักประกันความเป็นธรรม และเป็นแบบอย่างของวัฒนธรรมองค์กรที่ดี” (สรารุจ วัชรียา. สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2563)

2. “นักบริหารงานการศึกษา ควรเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ จะต้องพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน อยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาตนเอง เพราะการเปลี่ยนแปลงคนหรือพัฒนาคนนั้น เป็นสิ่งสำคัญ และจะต้องมีแบบอย่างที่ดีด้วย ถ้าคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงและพัฒนาแล้ว ก็จะนำไปสู่องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หรือองค์กรที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาในที่สุด” (วัชรินทร์ อุทุมศาสนติ. สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2563)

3. “นักบริหารงานการศึกษา ต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้นในการเพิ่มพูนความรู้ของตนเองเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย และปรับเปลี่ยนรูปแบบการ

บริหารงานเพื่อให้เข้ากับบุคลากรในองค์กร ตามแนวคิดที่ว่าองค์กรที่ไม่มีมีการเปลี่ยนแปลง ก็เปรียบเสมือนองค์กรที่กำลังจะตาย” (จรรยา โชติประดับ. สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2563)

4. “นักบริหารการศึกษาในศตวรรษใหม่ จะต้องพัฒนาทักษะด้าน ประสิทธิภาพเชิงกระบวนการ ความเป็นผู้นำที่สามารถต่อยอดนวัตกรรมการพัฒนา องค์กรอย่างต่อเนื่องไม่ให้หยุดอยู่กับที่ เป็นผู้นำทีมงานที่มีศักยภาพสูงสุดด้วยการทำงาน เชิงการมีส่วนร่วมของทีมงานและมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร” (พวงทิพย์ สุวัฒนพันธ์. สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2563)

5. “ควรเป็นนักบริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และเป็นผู้นำปฏิบัติ ด้านเทคโนโลยี พร้อมทั้งเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เน้นต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม ในการทำงาน และการบริหารงาน การศึกษาไทยจะได้พัฒนาและเป็นผู้นำด้านการศึกษา” (อรอุมา พ่อชมภู, สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2563)

ตาราง 23 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของ นักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนา เด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

ข้อที่	สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา	ความถี่
<b>ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์</b>		
1.	นักบริหารงานการศึกษาคควรนำ SWOT มาใช้ในการวางแผนงาน	5
2.	นักบริหารงานการศึกษาคควรสร้างทัศนคติที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์โดย เริ่มต้นจากการคิดบวก	5
3.	นักบริหารงานการศึกษาคควรนำทฤษฎีต่าง ๆ มาปรับใช้ในการบริหารงาน เช่น Deming Cycle POSDCORB เป็นต้น	5
4.	นักบริหารงานการศึกษาคควรมีความคิดในเชิงบูรณาการและความคิด นอกกรอบ	5
5.	นักบริหารงานการศึกษาคควรรู้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กรมาใช้ในการ วางแผนการบริหาร	5
6.	หลังการปฏิบัติตามกลยุทธ์ นักบริหารงานการศึกษาคควรประเมินผลที่ เกิดขึ้นเพื่อวางแผนการพัฒนาต่อไป	5

จากตาราง 23 แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนมทุกข้อ

ข้อเสนอแนะผู้เชี่ยวชาญ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

1. “นักบริหารงานการศึกษา ต้องเข้าใจพื้นฐานของแต่ละองค์กรและเป้าหมายของกอง สำนัก หรือองค์กรให้ถูกต้อง รวมทั้งระเบียบ กฎหมายให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นปัจจัยพื้นฐานในการคิด วิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ ภายใต้ยุทธศาสตร์ของการพัฒนาที่เหมาะสม ถูกต้อง ตรงประเด็น สร้างสรรค์ ทั้งการวางกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี” (สรารุช วัชรียา. สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2563)
2. “นักบริหารงานการศึกษาที่ดำนั้น ควรจะนำเอาบริบทของพื้นที่และนโยบาย ของผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งเป็นอัตลักษณ์ของท้องถิ่นนั้น ๆ มาผสมผสานกับแนวคิดสมัยใหม่เพื่อวางแผนพัฒนาทางการศึกษาขององค์กร” (วัชรินทร์ อุดมศาลันติ. สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2563)
3. “นักบริหารงานการศึกษา ต้องรู้จักการวางแผนทางเลือกและการบริหารความเสี่ยง ภายใต้ภาวะความผันผวนของสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การบริหารแผนงานต่าง ๆ จึงต้องเน้นการมองถึงอนาคตอยู่ตลอดเวลา” (จรรยา โชติประดับ. สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2563)
4. “นักบริหารงานการศึกษา ควรประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์ ประเด็นต่าง ๆ และปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร มาใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์องค์กรในระยะยาว อีกทั้งคิดและปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรในภาพรวมให้เป็นกลยุทธ์ใหม่ที่ช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน” (พวงทิพย์ สุวัฒน์พันธ์. สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2563)
5. “นักบริหารงานการศึกษา ต้องมีทัศนคติที่ดีในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวง โดยปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับยุคสมัยปัจจุบัน” (อรอุมา พ่อชมภู. สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2563)

ตาราง 24 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของ  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม  
ด้านการมีวิสัยทัศน์

ข้อที่	สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา	ความถี่
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์</b>		
1.	นักบริหารงานการศึกษาควรเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	5
2.	นักบริหารงานการศึกษาควรมองการณ์ไกลเตรียมองค์การให้พร้อมสำหรับอนาคต เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ	5
3.	นักบริหารงานการศึกษาควรกำหนดและเลือกเป้าหมายที่มีความสำคัญเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ	5
4.	นักบริหารงานการศึกษาควรนำความสามารถของแต่ละคนมารวมปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ	5
5.	นักบริหารงานการศึกษาควรลงมือปฏิบัติจริงเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน	5
6.	นักบริหารงานการศึกษาควรแสดงออกถึงความยุติธรรมไม่เข้าข้างหรือเห็นพ้องกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยไม่ใช้หลักเหตุผลหรือหลักฐานเชิงประจักษ์	5

จากตาราง 24 แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ด้านการมีวิสัยทัศน์ ของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนมทุกข้อ

ข้อเสนอแนะผู้เชี่ยวชาญ ด้านการมีวิสัยทัศน์

1. “นักบริหารงานการศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ ต้องพัฒนาทักษะของตนเองให้มากและฝึกฝนบ่อยครั้งในหลายด้าน เช่น ทักษะการคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยีการศึกษา ทักษะการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน การแก้ไขปัญหา การอยู่ร่วมกันเป็นทีมและสมรรถภาพด้านการสื่อสารภายในองค์กร หากนักบริหารงานการศึกษาได้ฝึกตนด้านทักษะต่าง ๆ จะทำให้เกิดพัฒนาการด้านวิสัยทัศน์และด้านอื่น ๆ ตามมา จะเกิดประโยชน์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างมาก”

(สราวุธ วัชรียา. สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2563)

2. “นักบริหารงานการศึกษา นอกจากจะมีวิสัยทัศน์ที่ดีแล้ว วิสัยทัศน์จะต้องถูกกลั่นกรองจากจิตสำนึกที่ดี ทัศนคติที่ดีจากตัวนักบริหารงานการศึกษาเอง เพราะความจริงใจที่จะคิดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรนั้น เป็นสิ่งสำคัญไม่แพ้ตัววิสัยทัศน์เอง” (วัชรินทร์ อุดมศาสนติ. สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2563)

3. “นักบริหารงานการศึกษาต้องเป็นผู้ที่มองภาพในแง่บวก เพื่อสะท้อนสิ่งที่ดีกว่าอดีตและปัจจุบันเพราะไม่มีใครอยากมีภาพแง่ลบ แย่ลง ยิ่งเวลาที่มีอุปสรรคปัญหาหากมองโลกในแง่ร้าย มีความคิดแง่ลบ ก็จะไม่สามารถนำพาองค์กรผ่านพ้นปัญหาอุปสรรคนั้น ๆ ได้ (จรรุญ โขติประดับ. สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2563)

4. “นักบริหารงานการศึกษาในยุคใหม่ควรมีลักษณะที่โดดเด่น เหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรมจริยธรรมและประสิทธิภาพทางการบริหารอย่างเป็นมืออาชีพ เพื่อนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จและมีความทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน” (พวงทิพย์ สุวัฒน์พันธ์. สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2563)

5. “นักบริหารงานการศึกษา ควรรักในงานที่ทำ และภาคภูมิใจในองค์กรของตนเอง เพื่องานที่ทำได้ออกมาดี” (อรอุมา พ่อชมภู. สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2563)

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม สรุปผลตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สรุปผล
6. อภิปรายผล
7. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา
2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษากับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
4. เพื่อศึกษาอำนาจพยากรณ์ของสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม
5. เพื่อหาแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม



## สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม

2. สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา ประกอบด้วย สมรรถนะการบริหารด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์
3. ด้านการบริหารและพัฒนาบุคคลกร
4. ด้านการมีวิสัยทัศน์
5. ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ
6. ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง

มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
2. ด้านบุคลากร
3. ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย
4. ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร
5. ด้านการมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน
6. ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ผ่านการเห็นชอบ ตรวจสอบและแก้ไขจากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญตามขั้นตอนอย่างสมบูรณ์ โดยนำไปทดลองใช้กับคนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (discrimination) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (item - total correlation) โดยด้านสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง 0.60 - 1.00 ค่าอำนาจจำแนก 0.44 - 0.77 และค่าความเชื่อมั่น 0.95 ด้านประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดนครพนม มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง 0.60 - 1.00 ค่าอำนาจจำแนก 0.34 - 0.75 และค่าความเชื่อมั่น 0.94 ภาพรวมทั้งฉบับมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ระหว่าง 0.60 - 1.00 ค่าอำนาจจำแนก 0.34 - 0.77 และค่าความเชื่อมั่น 0.98

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครให้ออกหนังสือราชการเพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามจำนวน 236 ชุด และติดตามขอรับแบบสอบถามคืนได้ทั้งหมด 236 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100
3. ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม โดยมีความถูกต้องสมบูรณ์ทุกฉบับ

4. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนในแต่ละข้อและบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 1 วิเคราะห์ความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage)
2. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา ตอนที่ 2 วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ตอนที่ 3 วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษากับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม วิเคราะห์โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation) แล้วนำค่าที่ได้มาแปลผล
5. อำนาจพยากรณ์ของสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม วิเคราะห์โดยใช้สถิติถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่องสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม สรุปผล ดังนี้

1. สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 4.16$ ) รองลงมาคือ ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.07$ ) ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.03$ ) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.99$ ) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 3.96$ ) และด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.88$ ) ตามลำดับ

2. ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม การศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ( $\bar{X} = 4.37$ ) รองลงมาคือ ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.33$ ) ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ( $\bar{X} = 4.23$ ) ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย ( $\bar{X} = 4.20$ ) ด้านการมีส่วนร่วมและส่งเสริมสนับสนุน ( $\bar{X} = 4.17$ ) และด้านบุคลากร ( $\bar{X} = 4.04$ ) ตามลำดับ

3. สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ( $r_{xy}$ ) เท่ากับ .801 โดยเป็นความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดกับประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม คือ ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร ( $r_{X_3Y} = .791$ ) รองลงมาคือ ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง ( $r_{X_6Y} = .786$ ) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ( $r_{X_2Y} = .750$ ) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $r_{X_1Y} = .684$ ) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $r_{X_4Y} = .668$ ) และด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ ( $r_{X_4Y} = .637$ ) ตามลำดับ

4. สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา ด้านที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารและพัฒนาบุคคลกร ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการวางแผนและการบริหาร

จัดการ และด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง โดยตัวแปรทั้ง 6 ร่วมกันพยากรณ์ ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 71.80 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E.<sub>est</sub>)  $\pm 0.26439$  สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y' = 1.238 + 0.327X_3 + 0.337X_6 + 0.146X_1 - 0.349X_4 + 0.133X_5 + 0.138X_2$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_Y = 0.429 X_3 + 0.358X_6 + 0.197X_1 - 0.394X_4 + 0.161X_5 + 0.164X_2$$

## 5. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา มีดังนี้

### 5.1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 5.1.1 นักบริหารงานการศึกษาคควรตระหนักถึงความต้องการของ

บุคลากรครู

#### 5.1.2 นักบริหารงานการศึกษาคควรได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตร

ต่าง ๆ ที่ต้นสังกัดจัดขึ้น เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติ

#### 5.1.3 นักบริหารงานการศึกษาคควรศึกษาจิตวิทยาในการทำให้คนเชื่อ

คล้อยตามและต้องการเปลี่ยนแปลง

#### 5.1.4 นักบริหารงานการศึกษาคควรกระตุ้นการใช้ปัญญา และความคิด

สร้างสรรค์แก่บุคลากรในหน่วยงาน โดยส่งบุคลากรเข้าอบรมหรือสัมมนา

#### 5.1.5 นักบริหารงานการศึกษาคควรรหาความรู้เพื่อปรับปรุงทักษะ

ในการสื่อสาร

#### 5.1.6 นักบริหารงานการศึกษาคควรมีทักษะในการฟัง เป็นผู้ฟัง

อย่างตั้งใจและมีศิลปะในการฟัง เพื่อทราบปัญหาและความคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมาย

#### 5.1.7 นักบริหารงานการศึกษาคควรให้แรงเสริมด้านบวกในรูปแบบของรางวัล

หรือผลตอบแทนแก่บุคคลากรที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

### 5.2 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

#### 5.2.1 นักบริหารงานการศึกษาคควรนำ SWOT มาใช้ในการวางแผนงาน

- 5.2.2 นักบริหารงานการศึกษาควรสร้างทัศนคติที่เอื้อต่อ  
การคิดสร้างสรรค์โดยเริ่มต้นจากการคิดบวก
- 5.2.3 นักบริหารงานการศึกษาควรนำทฤษฎีต่าง ๆ มาปรับใช้  
ในการบริหารงาน เช่น Deming Cycle, POSDCORB เป็นต้น
- 5.2.4 นักบริหารงานการศึกษาควรมีความคิดในเชิงบูรณาการและ  
ความคิดนอกกรอบ
- 5.2.5 นักบริหารงานการศึกษาควรนำความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กร  
มาใช้ในการวางแผนการบริหาร
- 5.2.6 หลังการปฏิบัติตามกลยุทธ์ นักบริหารงานการศึกษาควร  
ประเมินผลที่เกิดขึ้นเพื่อวางแผนการพัฒนาต่อไป
- 5.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์
- 5.3.1 นักบริหารงานการศึกษาควรเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา  
ในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
- 5.3.2 นักบริหารงานการศึกษาควรมองการณ์ไกลเตรียมองค์การ  
ให้พร้อมการสำหรับอนาคต เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
- 5.3.3 นักบริหารงานการศึกษาควรกำหนดและเลือกเป้าหมาย  
ที่มีความสำคัญ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ
- 5.3.4 นักบริหารงานการศึกษาควรนำความสามารถของแต่ละคน  
มาร่วมปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ
- 5.3.5 นักบริหารงานการศึกษาควรลงมือปฏิบัติจริงเพื่อสร้างความมั่นใจ  
ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน
- 5.3.6 นักบริหารงานการศึกษาควรแสดงออกถึงความยุติธรรม  
ไม่เข้าข้างหรือเห็นพ้องกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยไม่ใช้หลักเหตุผลหรือหลักฐานเชิงประจักษ์

## อภิปรายผล

ในการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผล  
ต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในจังหวัดนครพนม ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา จากผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง รองลงมาคือ ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ ด้านการบริหารและพัฒนาบุคคลกร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า นักบริหารงานการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ และการวางแผนในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดี ทำให้ความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็กที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา มองเห็นสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ของนักบริหารงานการศึกษา ที่มีภาระงานค่อนข้างมาก ไม่เพียงแต่เป็นผู้กำกับ ดูแล ติดตามผล การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก แต่ยังต้องบริหารงานด้านการศาสนาและวัฒนธรรม งบประมาณ การเงิน พัสดุและบุคลากร เป็นต้น ดังนั้น จึงต้องเป็นผู้ที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่รอบด้าน เป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้ทันตามระเบียบ กฎหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดาวานา หัตถยานนท์ (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะการบริหาร ระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์ 2) สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ 3) สมรรถนะในการสื่อสาร 4) สมรรถนะในการบริหารตนเอง 5) สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม และตรงกับแนวคิดของ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2559, ออนไลน์) ที่ว่า การวางแผนและการบริหารจัดการจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เพื่อนำมากำหนดกิจกรรมและวิธีการปฏิบัติงาน การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่และที่ต้องการเพิ่มก็คือการจัดการทรัพยากรทั้ง 4M ประกอบไปด้วย คน (Man), เงิน (Money), วัสดุวัตถุดิบ (Material) โดยนำ M ที่ 4 คือ กระบวนการบริหาร (Management) ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน, การจัดองค์กร, การจัดหาบุคคลากร, การอำนวยการ, การประสานงาน มาใช้เพื่อให้การดำเนินงานของกิจการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม จากผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

รองลงมาคือ ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย ด้านการมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน และด้านบุคลากร ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนั้น มีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีมาตรฐานและมีคุณภาพเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ทำให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้เป็นไปอย่างมีระบบ มีมาตรฐานและมีคุณภาพตามหลักวิชาการ สามารถส่งเสริมและพัฒนาให้เด็กปฐมวัยภายในท้องถิ่น มีพัฒนาการสมบูรณ์ตามวัย ครบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านร่างกายด้านอารมณ์ ด้านสังคม และด้านสติปัญญา และมีความพร้อมในการเข้าศึกษาต่อในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก, 2559, คำนำ) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รุ่งอรุณ เกื้อนใหญ่ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) หลักสูตรที่เหมาะสม 2) พัฒนาการและการเรียนรู้ 3) ความปลอดภัย สถานที่และสภาพแวดล้อม 4) ความร่วมมือของชุมชน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทนงค์ดี ปักโคพานัง และจิรวัดณ์ เจริญสุข (2557, หน้า 352) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตำบลแกดำ อำเภอแกดำ จังหวัดมหาสารคาม พบว่า การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตำบลแกดำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ 1) ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร 2) ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ 3) ด้านการมีส่วนร่วมและส่งเสริมสนับสนุนจากชุมชน 4) ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมใจ พรหมทองบุญ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในเขตพื้นที่อำเภอเทพา จังหวัดสงขลา พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ 1) ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร 2) ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย



5) ด้านการบริหารจัดการ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 6) ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา กับประสิทธิผลการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดนครพนม พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เท่ากับ .801 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดกับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม โดยเรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร รองลงมาคือ ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ ตามลำดับ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า นักบริหารงานการศึกษาเป็นบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถ ในการสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร โดยมีความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ด้วยการไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตาม มีวิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบในการหาวิธีหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่าง ๆ มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงาน โดยใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน พร้อมทั้งดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญของบุคลากร ให้เป็นไปทางที่ดีขึ้น มีการมองภาพอนาคตของบุคคล โดยกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายที่เป็นไปได้อย่างชัดเจนสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์กรให้บรรลุความต้องการ มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในอนาคต โดยการนำปัจจัยทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการมาใช้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการแก้ปัญหา โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา เหล่านั้นโดยมีการวางแผนกำหนดแนวทางการดำเนินงาน มีการจัดลำดับความสำคัญของ

งานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นจึงทำให้สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รุ่งอรุณ เกื้อนใหญ่ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี พบว่า กระบวนการบริหารกับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ด้านการจัดงบประมาณ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .122 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีพร จิตเอื้อ (2558, หน้า 85) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษา ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนนทบุรี พบว่า ปัจจัยด้านนโยบายและแผนการจัดการศึกษา ด้านการส่งเสริมสนับสนุนของผู้บริหาร ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาเด็ก ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และชุมชน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนนทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในภาพรวม (r) เท่ากับ .821

4. สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $X_1$ ) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ( $X_2$ ) ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร ( $X_3$ ) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $X_4$ ) ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ ( $X_5$ ) และด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง ( $X_6$ ) โดยร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 71.80 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ( $S.E._{est}$ )  $\pm 0.26439$  สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y' = 1.238 + 0.327X_3 + 0.337X_6 + 0.146X_1 - 0.349X_4 + 0.133X_5 + 0.138X_2$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_Y = 0.429 X_3 + 0.358X_6 + 0.197X_1 - 0.394X_4 + 0.161X_5 + 0.164X_2$$

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สมรรถนะการบริหาร คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรสายงานบริหารในการนำทักษะ ความรู้ ความชำนาญไปใช้ เพื่อการบริหารงานที่เหนือกว่าระดับปกติ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งและส่งผลให้เกิดผู้นำที่เป็นเลิศในหน่วยงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อองค์กร หน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคล ซึ่งตรงกับแนวคิดของบรรลุ ชินน้ำพอง (2556, หน้า 95) ได้กล่าวว่า “สมรรถนะการบริหาร เป็นการใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิถีคิดและพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้” จะเห็นได้ว่าสมรรถนะการบริหาร ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร เป็นคุณลักษณะที่เด่นชัดเป็นตัวแรก รองลงมาคือด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ คุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วสันต์ แก้วก่า (2561, หน้า 105) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสามารถพยากรณ์ระดับความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 16.80 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีพร จิตเชื้อ (2558, หน้า 108) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษา ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์กรปกครองส่วนตำบล ในจังหวัดนนทบุรี พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนตำบล ในจังหวัดนนทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงาน การศึกษาและประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม มีความสัมพันธ์กันสูงในทางบวก ดังนั้น ในการเตรียม และพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นนักบริหารงานการศึกษา ควรนำสมรรถนะการบริหาร ของนักบริหารงานการศึกษาทั้ง 6 ด้าน ไปเป็นแนวทางพัฒนาผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารงานการศึกษา

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงาน การศึกษาทั้ง 6 ด้าน สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ และด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง ดังนั้น นักบริหารงานการศึกษาควรได้รับการฝึกอบรมและ ส่งเสริมเกี่ยวกับสมรรถนะ ในด้านดังกล่าว เพื่อผลดีต่อหน่วยงานและองค์กร ในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.3 นักบริหารงานการศึกษาสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัย ไปอ้างอิงในการพัฒนา หรือสนับสนุนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นของตนให้เกิดประสิทธิผล โดยพัฒนาให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงและ ตรงกับความต้องการที่แท้จริง

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

2.1 ควรนำสมรรถนะการบริหารที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผล การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ 3) ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 5) ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ และ 6) ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง ไปทำการวิจัยในรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาการบริหาร และเพื่อปรับปรุง คุณภาพ

การจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2.2 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของ  
นักบริหารงานการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผล  
การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเชิงลึก

2.3 ควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุ ของสมรรถนะการบริหารของ  
นักบริหารงานการศึกษา เพื่อให้ได้สารสนเทศที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2559). *มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2559). *การวางแผนบริหารจัดการองค์กร*. เข้าถึงได้จาก <https://bsc.dip.go.th/th/category/hr2/fs-manageplanbusiness>, 19 พฤศจิกายน 2562.
- กรรณิการ์ สุวรรณศรี. (2558). *เอกสารรายวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 9011106*. เข้าถึงได้จาก [http://pws.npru.ac.th/kannika/index.php?act=6a992d5529f459a44fee58c733255e86&Intype=editor\\_top&stm\\_id=3838](http://pws.npru.ac.th/kannika/index.php?act=6a992d5529f459a44fee58c733255e86&Intype=editor_top&stm_id=3838), 19 พฤศจิกายน 2562.
- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2552). *คู่มือสมรรถนะ*. กรุงเทพฯ: สำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- กระทรวงมหาดไทย. (2548). *มาตรฐานการจัดการศึกษาท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ (2552). *การพัฒนาคณาจารย์*. เข้าถึงได้จาก <https://www.moe.go.th/2020/บทความที่น่าสนใจ/การพัฒนาคณาจารย์>, 20 พฤศจิกายน 2562.
- \_\_\_\_\_. (2562). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2562 (ฉบับที่ 4)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- โกศิษฐ์ เปลรินทร์. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คณะกรรมการจัดทำสมรรถนะ. (2554). *การจัดทำสมรรถนะผู้บริหาร (Managerial Competency) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- คมคณิต ไกรทอง. (2553). *การพัฒนาตน : Self Development*. เข้าถึงได้จาก <http://std.eng.src.ku.ac.th/?q=node/354>, 8 กันยายน 2562.

- งามทิพย์ มิตรสุภาพ. (2560). *รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- จงกลวรรณ พิสิฐพันธ์พร. (2551). *เอกสารเชิงวิเคราะห์. “การพัฒนาบุคลากร”*. เข้าถึงได้จาก [http://www.edu.tsu.ac.th/home/files/article\\_analyse/jongkolwan\\_2\\_51.pdf](http://www.edu.tsu.ac.th/home/files/article_analyse/jongkolwan_2_51.pdf), 20 ตุลาคม 2562.
- จรีลักษณ์ รัตน์พันธ์. (2558). *ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก*. เข้าถึงได้จาก <http://jareeluk.blogspot.com/2015/02/blog-post.html>, 7 กันยายน 2562.
- จันทิมา จันทรสุวรรณ. (2558). *การบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของเทศบาล*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จारी เส็งหนองแบน. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการจัดการศึกษาและประสิทธิผลโรงเรียนอนุบาลระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จารุวรรณ จินประสม. (2555). *การพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2560). *คู่มือสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจริญ สุขทรัพย์. (2556). *วิจัยทัศน์*. เข้าถึงได้จาก [http://personnel.obec.go.th/personnel/index.php?option=com\\_content&view=article&id=474:-qq&catid=13:2011-08-11-05-13-55](http://personnel.obec.go.th/personnel/index.php?option=com_content&view=article&id=474:-qq&catid=13:2011-08-11-05-13-55), 8 กันยายน 2562.
- ชนันท์ธิดา ปัญญา. (2555). *การวิเคราะห์กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ในวรรณกรรมเรื่อง ผู้ชนะสิบทิศ*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชีวิน ออนลอบ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เชียง เกาซิด. (2554). *สมรรถนะและคุณภาพบัณฑิตเศรษฐศาสตร์ในทัศนะของนายจ้าง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.



- ณัฐธัญญา รักษาวงศ์. (2558). *ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน*. สารนิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม.
- ดาวนภา หัตยานนท์. (2556). *การศึกษาศมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชวุฒิ พงศาตระกูล. (2557). *ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรเรือนจำกลาง ชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทองศักดิ์ ปักโคทานัง และจิรวัดมณี เจริญสุข. (2557). *การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตำบลแกดำ อำเภอแกดำ จังหวัดมหาสารคาม*. *วารสารการเมืองการปกครอง*, 4(2), 352.
- ทศพร พิษระ. (2554). *ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ทองคำ พิมพา. (2556). *การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอ่างทอง*. สารนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทองสา คำสุเรศ. (2557). *การศึกษาลงสำเร็จการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของเทศบาลในจังหวัดกาฬสินธุ์*. *วารสารวิชาการแพรวกาฬสินธุ์*, 1(2), 118.
- เทียน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ไท พานนนท์. (2558). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร
- ธรรณชนก ศรีทิพย์รัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำ กระบวนการในการวางแผน การประสานงาน และการดำเนินงานที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานในองค์กร กรณีศึกษา : พนักงานบริษัท เทเลคอม ในเขตกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- จิติวุฒิ หมั่นมี. (2561). *สับปฐุริสธรรมทฤษฎีการบริหารตนเอง*. *วารสารสมาคมศิษย์เก่า*, 7(2), 70-71.

- นิตติญา ศิริจันทร์พันธ์. (2559). *สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ร.บ.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นิตยาชล ณ ระนอง. (2554). *ความต้องการในการจัดตั้งห้องสมุดเพื่อการท่องเที่ยวจังหวัดขอนแก่น*. รายงานการศึกษาอิสระ บธ.ม. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นุช สัทธานัตร์มงคล และอรุณพล ธรรมโพบูลย์. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 8(1), 171.
- บรรจบ บุญจันทร์. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ป.ร.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บรรลู่ ชินน้ำพอง. (2556). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 7(1), 95-102.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปาริฉัตร ช่อชิต. (2559). *สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปิยะนุช ศรีตะปัญญะ. (2561). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพด้านผู้เรียนระดับปฐมวัยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปิลัญญ์ ปฏิพิมพาคม. (2550). *รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์ ป.ร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร
- เปลื้อง ณ นคร. (2544). *พจนานุกรมภาษาไทย*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- มุสดี ศรีเพ็ญและนันทยา น้อยจันทร์. (2557). การศึกษาสภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าช้าง อำเภอโพทะเล จังหวัดพิจิตร. *วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ*, 4(7), 117.

- พรชัย เจดามาน. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*.  
เข้าถึงได้จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1.s>,  
20 พฤศจิกายน 2562.
- พรพรรณ อรุณเวช. (2557). *การศึกษาศาภาพการบริหารจัดการศึกษาสำหรับ  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์  
ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติม  
ฉบับที่ 2-7," ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 136 ตอนที่ 50 ก. 15 เมษายน 2562.
- พิศมัย ผาอินดี. (2559). *ประสิทธิผลการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาล  
ตำบลบะหว้า อำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พิชิต เทพวรรณ. (2555). *A-Z เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่*. กรุงเทพฯ:  
ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ภาณุวัฒน์ กาศแก้ว. (2559). *มิติวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการ  
ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2*.  
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มนฤดี ม่วงรุ่ง. (2555). *องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลลวงเหนือ  
ตามความคาดหวังของประชาชน*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. เชียงใหม่:  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. (2554). *สมรรถนะผู้บริหาร (Managerial Competency)*  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. (2557). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะข้าราชการ  
ส่วนท้องถิ่น "คู่มือสมรรถนะประจำผู้บริหาร"*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สวนสุนันทา.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏมณฑลอิสาน. (2556). *ยุทธการบริหารตนเอง*.  
Production deseign RMUTI ราชภัฏมณฑลอิสาน: เข้าถึงได้จาก  
<https://sites.google.com/site/klyuththkarbrihartnxeng3/to-dos>, 2 สิงหาคม 2562.

- ยศกมล เรืองสง่า. (2551). *สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก่อนเกณฑ์ในวัด*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกจนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ระวีวรรณ สัมฤทธิ์. (2556). *ความต้องการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรตำแหน่ง บรรณารักษ์ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัชนี้ เกิดดี. (2554). *ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรเทศบาลตำบลตะเคียนเตี้ย อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี*. ปัญหาพิเศษ รป.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). *มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. เข้าถึงได้จาก <https://dictionary.apps.royin.go.th/>, 15 ธันวาคม 2562.
- ราเพย แดงประไพ. (2550). *ความต้องการของผู้ปกครองต่อบริการในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดเทศบาลตำบล อำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี*. การศึกษาอิสระ รป.ม. ขอนแก่น: วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รุ่งอรุณ เกื่อนใหญ่. (2553). *ศึกษากระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ ค.อ.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เรือนเพชร เต็กลี และ จรัส อติวิทยากรณ์. (2561). *ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่* ในการประชุมวิชาการระดับชาติ “วลัยลักษณ์วิจัย” ครั้งที่ 10 (หน้า 1-8) นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- วชิรวัชร งามละม่อม. (2558). *แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง : Media Learning of Public*. เข้าถึงได้จาก [http://learningofpublic.blogspot.com/2015/09/blog-post\\_95.html](http://learningofpublic.blogspot.com/2015/09/blog-post_95.html), 10 ตุลาคม 2562.

- วรัญญา เมฆเคลือบ. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผล  
การบริหารงานในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์  
ค.ม. กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.*
- วรารณณ์ เปี้ยขุนทด. (2560). *การบริหารงานบุคคล. เข้าถึงได้จาก  
<https://www.gotoknow.org/posts/369177>, 15 ตุลาคม 2562.*
- วสันต์ แก้วท่า. (2561). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อความผูกพัน  
ต่อองค์กรของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอพรรณานิคม  
จังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ รป.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- วันเพ็ญ กงเพชร. (2558). *การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในสังกัดองค์การบริหาร  
ส่วนตำบลเสื่อไถ่ อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม. วารสารมหาวิทยาลัย  
มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด, 5(2), 38.*
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2563). *สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์.  
(พิมพ์ครั้งที่ 2). สกลนคร: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- วาสนา วงษ์สิงห์. (2555). *ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. เข้าถึงได้จาก  
[www. https://www.gotoknow.org/posts/384595](https://www.gotoknow.org/posts/384595), 1 มกราคม 2562.*
- วิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี. (2556). *แนวทางการพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพฯ:  
วิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- วิชัย ชัยนาคสิงห์. (2555). *หลักการจัดการ. เข้าถึงได้จาก [https://www.gotoknow.org  
/posts/345600](https://www.gotoknow.org/posts/345600), 5 กันยายน 2562.*
- วิมลรัตน์ ศรีสำอางค์ และ รชฎ สุวรรณกัญญา. (2558). *สมรรถนะหลักทางการบริหารสำหรับ  
ผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอนาแก  
จังหวัดนครพนม. วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม, 5(2) , 82.*
- วิไลพร ศรีอนันต์. (2559). *สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียน  
เอกชนจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนวัตทัศน์ร่วมสมัยปัจจุบัน. กรุงเทพฯ:  
ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.*
- สมใจ พรหมทองบุญ. (2559). *ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในเขตพื้นที่  
อำเภอเทพา จังหวัดสงขลา. สารนิพนธ์ ศศ.ม. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.*

- สำนักงานข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2555). *กำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหาร กรุงเทพมหานคร*. ในการประชุมเกี่ยวกับการสรรหา พัฒนาบุคลากร และการประเมิน ครั้งที่ 2/2555 (หน้า 16) กรุงเทพฯ: คณะอนุกรรมการวิสามัญ สำนักงานข้าราชการกรุงเทพมหานคร.
- \_\_\_\_\_. (2554). *สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการกรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการกลางข้าราชการส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต.). (2559). *มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง. มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการจัดทำมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์*. ในการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ (หน้า 7, 23) กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- \_\_\_\_\_. (2552). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะ ในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร*. นนทบุรี: ประชุมช่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแล องค์การภาครัฐ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2552). *คู่มือสมรรถนะสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ. (2556). *ความหมาย วิสัยทัศน์*. เข้าถึงได้จาก [http://personnel.obec.go.th/personnel/index.php?option=com\\_content&view=article&id=474:-qq&catid=13:2011-08-11-05-13-55](http://personnel.obec.go.th/personnel/index.php?option=com_content&view=article&id=474:-qq&catid=13:2011-08-11-05-13-55), 20 ตุลาคม 2562.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2562). *ผลการประเมินคุณภาพภายนอก*. เข้าถึงได้จาก <http://aqa.onesqa.or.th/SummaryReport.aspx> 20 ตุลาคม 2562

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*.  
กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดนครพนม. (2562). *ข้อมูลบุคลากรท้องถิ่น*.  
นครพนม: สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดนครพนม.
- สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 4.(ม.ป.ป.) *ความคิดเชิงกลยุทธ์ : Strategic Thinking*. เข้าถึงได้จาก <http://pso4.msociety.go.th/images/DatabaseTPSO4/Research/2561/AcademicWork2561/P1.StrategicThinking.pdf>, 20 ตุลาคม 2562.
- สำเนา เสมสิกสาม. (2560). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ  
ประสิทธิผลศูนย์พัฒนาเด็ก. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์*, 9(2), 320.
- สิริชชา วงศ์ประทุม. (2553). *การประเมินประสิทธิผลการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของ  
องค์การบริหารส่วนตำบลโนนแดง อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม*.  
วิทยานิพนธ์ รป.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุดารัตน์ อึ้งสกุล. (2551). *สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
จังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุธาสิณี โพธิจันทร์. (2558). *PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง*.  
เข้าถึงได้จาก <https://www.ftpi.or.th/2015/2125>, 27 มีนาคม 2015.
- สุริพร จิตเอื้อ. (2558). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษา  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนนทบุรี*.  
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- โสภณ ภูเก้าล้วน. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. เข้าถึงได้จาก  
[www.gotoknow.org/posts/108887](http://www.gotoknow.org/posts/108887), 1 มกราคม 2562.
- อดุลย์ กองสัมพันธ์. (2557). *การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงาน : กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี  
จังหวัดปทุมธานี*. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
ราชมงคลธัญบุรี.
- อนรรตน์ อนันทนาธรและปาริฉัตร ป้องโล่. (2559). *พลเมืองไทยในโลกาภิวัตน์*.  
เข้าถึงได้จาก [http://polsci-law.buu.ac.th/home/news/download/รวมเอกสารวิชา  
พลเมืองไทยในโลกาภิวัตน์\\_ปลายภาค2559/11ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร  
ในยุคโลกาภิวัตน์.pdf](http://polsci-law.buu.ac.th/home/news/download/รวมเอกสารวิชาพลเมืองไทยในโลกาภิวัตน์_ปลายภาค2559/11ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์.pdf), 18 มกราคม 2562.

- อาทิตยา สุขประเสริฐ. (2558). *วิสัยทัศน์เมืองน่าอยู่และยุทธศาสตร์การพัฒนาของภาคประชาชน ในเขตเทศบาลตำบลปากน้ำประแส อำเภอกะลา จังหวัดระยอง*. ภาคนิพนธ์ ropic. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- อานนท์ คักดีวรวิชัย. (2547). แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) : เรื่องเก่าที่เรา ยังหลงทาง. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*, 16(64), 61.
- อาภรณ์ อ่อนคง. (2556). *ประสิทธิผล (Effectiveness)*. เข้าถึงได้จาก [http://aporn123.blogspot.com/2013/06/blog-post\\_28.htm](http://aporn123.blogspot.com/2013/06/blog-post_28.htm), 29 พฤษภาคม 2556.
- อารีย์ สุขก่องวารี. (2556). *การบริหารตนเอง*. เข้าถึงได้จาก <http://164.115.41.60/knowledge/?p=2261>, 23 พฤศจิกายน 2562.
- Armstrong, M. (1977). *A handbook of human resource management practice*. (10<sup>th</sup> ed.). Cambridge: Great Britain by Cambridge University Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York : The Free Press.
- Burns, J. M. (1987). *Leadership*. New York: Harper.
- Bowin , R.B. and Harvey, D. (2001). *Human Resource Management*. (2<sup>nd</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice – Hall
- Daft, R. L. (1999). *Leadership : Theory and practice*. Texas: Dryen Press.
- Dessler, G. (2004). *A framework for human resource management*. (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice–Hall.
- Dubrin, J. A. (1998). *Leadership Research Findings, Practice, and Skills*. Massachusetts: Houghton Mifflin.
- Fisher S. and Others. (1993). *Human Resource Management*. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Griffin, R. W. (1996). *Management*. (5<sup>th</sup> ed.). Massachusetts: Houghton Mifflin.
- Hartley, H. J. (1968). *Educational Planning–Programming–Budgeting*. A system Approach. New York: Prentice–Hall.
- Hawi, R. O., Alkhodary, D., and Hashem, T. (2015). Managerial Competencies and Organizations Performance. *International Journal of Management Sciences*, 11(5), 723–735.



- Manalo, R. L. and Khan, M. (2017). Perception of Managerial Competencies Significant For Gulf College Educational Leaders and Managers. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*. 2(6). 36–37.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (1999). *Human Resource Management*. (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ : Simon & Schust.
- Milkovich, G. T., and Boudreau, J. W. (1991). *Human Resource Management*. U.S.A.: Richard Dirking.
- Yamane, T. (1973). *Statistics : An Introductory Analysis*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper and Row Publication.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๒๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายสรายุทธ วัชรวิยา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาววารภรณ์ ทิพสุข รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๔๗๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตรครุศาสตร์มหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิศนิกา ฉลากบาง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เฟ็งสวัสดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาววารภรณ์ ทิพสุข โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๔๒ ๖๕๒๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๒๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายวัชรินทร์ อุดมศาสน์ดี

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาววารารณีย์ ทิพสุข รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๔๗๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา ฉลากบาง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาววารารณีย์ ทิพสุข โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๔๒ ๖๕๒๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๒๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายจรูญ โขติประดับ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
  ๒. เครื่องมือการวิจัย
  ๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาววราภรณ์ ทิพสุข รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๔๗๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลนิกา ฉลากบาง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาววราภรณ์ ทิพสุข โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๔๒ ๖๕๒๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๒๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสาวพวงทิพย์ สุวัฒน์พันธ์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาววารภรณ์ ทิพสุข รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๔๗๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลนิกา ฉลากบาง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาววารภรณ์ ทิพสุข โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๔๒ ๖๕๒๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๒๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสาวอรอุมา พ่อชมภู

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาววารภรณ์ ทิพสุข รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๔๗๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา ฉลากบาง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เฟ็งสวัสดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาววารภรณ์ ทิพสุข โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๔๒ ๖๕๒๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน นายกองค์การบริหารส่วนตำบลนาราชควาย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาววราภรณ์ ทิพสุข รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๔๗๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลนิกา ฉลากบาง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอยืมเครื่องใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตยืมของท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการยืมเครื่องใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาววราภรณ์ ทิพสุข โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๔๒ ๖๔๒๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๘๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน นายกองค์การบริหารส่วนตำบลวังตามัว

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาววารภรณ์ ทิพสุข รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๔๗๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลนิกา ฉลากบาง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เฟิงสวัสดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาววารภรณ์ ทิพสุข โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๔๒ ๖๙๒๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมหาชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาววารภรณ์ ทิพสุข รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๔๗๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลลิกา ฉลากบาง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาววารภรณ์ ทิพสุข โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๔๒ ๖๙๒๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลปลาปาก

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาววารารณ์ ทิพสุข รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๔๗๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลลิกา ฉลากบาง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เฟ็งสวัสดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาววารารณ์ ทิพสุข โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๔๒ ๖๙๒๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๘๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาววราภรณ์ ทิพสุข รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๔๗๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการบริหารของนักบริหารการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิลินิกา ฉลากบาง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษารั้่งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยกับข้าราชการครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาววราภรณ์ ทิพสุข โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๔๒ ๖๕๒๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๕๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นางสาวพวงทิพย์ สุวัฒน์พันธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาววราภรณ์ ทิพสุข รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๔๗๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา ฉลากบาง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามความมุ่งหมายของการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาววราภรณ์ ทิพสุข โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๔๒ ๖๕๒๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๕๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นายสรายุทธ วัชรวิเชียร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาววารภรณ์ ทิพสุข รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๔๗๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา ฉลากบาง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามความมุ่งหมายของการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาววารภรณ์ ทิพสุข โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๔๒ ๖๕๒๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๕๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน นายวัชรินทร์ อุดมศาสน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาววารภรณ์ ทิพสุข รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๔๗๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลลิกา ฉลากบาง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามความมุ่งหมายของการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาววารภรณ์ ทิพสุข โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๔๒ ๖๕๒๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๕๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน นายจรูญ โชติประดับ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาววราภรณ์ ทิพสุข รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๔๗๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลนิกา ฉลากบาง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามความมุ่งหมายของการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาววราภรณ์ ทิพสุข โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๔๒ ๖๕๒๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๕๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบขออนุญาตฯ เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นางสาวอรอุมา พ่อมณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาววราภรณ์ ทิพสุข รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๔๗๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ ฉลาดบาง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามความมุ่งหมายของการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาววราภรณ์ ทิพสุข โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๔๒ ๖๕๒๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

## รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ ในการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม โดยคณะผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. นายสรารุช วังริยา ผู้อำนวยการกลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่น จังหวัดนครพนม สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย
2. นายวัชรินทร์ อุตมศาสน์ติ รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลวังตามัว อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม
3. นายจรรุญ ชาติประดับ ผู้อำนวยการกองการศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม
4. นางสาวพวงทิพย์ สุวัฒนพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา สังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
5. นางสาวอรอุมา พ่อชมภู ครูชำนาญการ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กวัดธาตุมหาชัย สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมหาชัย อำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย





**แบบประเมินความตรงของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล**  
**การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**  
**ในจังหวัดนครพนม**

**เรียน ผู้เชี่ยวชาญ**

เอกสารชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบความตรง (Validity) เพื่อนำผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์พร้อมใช้ในการวิจัย โดยแบบสอบถามนี้ใช้สอบถามสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม แบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและประเภทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด

ส่วนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา

ส่วนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ให้ท่านพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ ในส่วนที่ 2 และ 3 เป็นรายชื่อ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

+1 หมายถึง ท่านแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

0 หมายถึง ท่านไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

-1 หมายถึง ท่านแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ขอแสดงความนับถือ

นางสาววราภรณ์ ทิพสุข

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ส่วนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา

**สมรรถนะการบริหาร** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่งของสายงานบริหารในการนำทักษะ ความรู้ ความชำนาญไปใช้ เพื่อการบริหารงานที่เหนือกว่าระดับปกติ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งและส่งผลให้เกิดผู้นำที่เป็นเลิศตลอดจนประสิทธิภาพในหน่วยงาน

**1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ด้วยการไม่ใช้อิทธิพลบังคับหรือนำมาชักจูงกลุ่มหรือบุคคล ให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ข้อ	สมรรถนะการบริหาร ของนักบริหารงานการศึกษา	ผลการพิจารณา ตรวจสอบความ สอดคล้อง			ข้อเสนอ เพิ่มเติม
		-1	0	+1	
1.	สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเพื่อเปลี่ยน องค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ ดีกว่า				
2.	มีจุดยืนของตนเองในการเผชิญกับปัญหาที่ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ				
3.	ทำงานโดยมอบอำนาจให้โดยเชื่อว่าบุคลากร มีความสามารถในงานนั้น ๆ				
4.	สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าตนเอง มีความสามารถแม้จะเผชิญกับปัญหาและ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร				



2. การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบในการหาวิธีหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่าง ๆ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ข้อ	สมรรถนะการบริหาร ของนักบริหารงานการศึกษา	ผลการพิจารณา ตรวจสอบความ สอดคล้อง			ข้อเสนอ เพิ่มเติม
		-1	0	+1	
1.	วางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอน ก่อนลงมือดำเนินการจากสถานการณ์ ปัจจุบันจนถึงเป้าหมายหรือสถานการณ์ ที่พึงประสงค์ในอนาคต				
2.	วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ทั้งของ ตนเองและสภาพแวดล้อม เพื่อดูว่าองค์กร มีศักยภาพเพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมาย ได้หรือไม่				
3.	วางแผนกลยุทธ์หรือทางเลือกกลยุทธ์ ที่มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงหรือเปลี่ยนแปลง ได้ตามความเหมาะสม				
4.	มีกลยุทธ์ที่ช่วยในการหาทางเลือกที่ดีที่สุดใ การแก้ปัญหา				

**3. การบริหารและพัฒนาบุคลากร** หมายถึง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงาน โดยใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน พร้อมทั้งดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญของบุคลากรให้ เป็นไปทางที่ดีขึ้น ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ข้อ	สมรรถนะการบริหาร ของนักบริหารงานการศึกษา	ผลการพิจารณา ตรวจสอบความ สอดคล้อง			ข้อเสนอ เพิ่มเติม
		-1	0	+1	
1	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในการ ปฏิบัติงาน				
2	สามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของ องค์กรเพื่อระมัดระวังตัวหรือหลบหลีกได้ ทันทีหากสิ่งไม่พึงประสงค์เกิดขึ้น				
3	คัดเลือกบุคคลโดยยึดหลักความเสมอภาค และความสามารถเป็นหลัก				
4	ดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญของบุคลากร ให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น				
5	สามารถใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตามวัตถุประสงค์และความต้องการ ของหน่วยงาน				
6	ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีในการ ทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงาน มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น				
7	มีความสามารถในการรวมทีมให้เป็น หนึ่งเดียว ทำให้เกิดความสามัคคีในองค์กร				
8	ไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคลากร				

**4. การมีวิสัยทัศน์** หมายถึง การมองภาพอนาคตของบุคคล โดยกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายที่เป็นไปได้อย่างชัดเจนสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์กรให้บรรลุความต้องการ

ข้อ	สมรรถนะการบริหาร ของนักบริหารงานการศึกษา	ผลการพิจารณา ตรวจสอบความ สอดคล้อง			ข้อเสนอ เพิ่มเติม
		-1	0	+1	
1	มองภาพอนาคตของบุคคลโดยกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายที่เป็นไปได้อย่างชัดเจน				
2	มองเห็นวิธีการปฏิบัติที่คาดว่าจะนำองค์กรให้บรรลุความต้องการ				
3	กำหนดทิศทางการทำงานขององค์กรให้มีความชัดเจนและครอบคลุมการปฏิบัติงานในภาพรวม				
4	นำระบบการวางแผนมาใช้และสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ				
5	กำหนดเป้าหมายโดยพิจารณาอย่างรอบคอบถี่ถ้วนและมุ่งมั่นทำให้เกิดขึ้นจริง				

**5. การวางแผนและการบริหารจัดการ** หมายถึง การกำหนดเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในอนาคต โดยนำปัจจัยทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการมาใช้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการแก้ปัญหา โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นโดยมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ชื่อ	สมรรถนะการบริหาร ของนักบริหารงานการศึกษา	ผลการพิจารณา ตรวจสอบความ สอดคล้อง			ข้อเสนอ เพิ่มเติม
		-1	0	+1	
1	จัดลำดับความสำคัญของงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้				
2	นำปัจจัยทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการมาใช้อย่างเป็นระบบ				
3	แก้ปัญหาโดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยมีการวางแผนกำหนดแนวทางการดำเนินงาน				
4	การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพโดยบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้				
5	มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคตเพื่อนำมากำหนดกิจกรรมและโครงการ				
6	มีความสามารถในการบริหารจัดการโครงการต่าง ๆ ในความรับผิดชอบเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ				

ข้อ	สมรรถนะการบริหาร ของนักบริหารงานการศึกษา	ผลการพิจารณา ตรวจสอบความ สอดคล้อง			ข้อเสถอ เพิ่มเติม
		-1	0	+1	
7	วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
8	วางแผนงานที่มีความเชื่อมโยงหรือซับซ้อนกันหลาย ๆ งานหรือหลาย ๆ โครงการโดยกำหนดกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่สนับสนุนและไม่ขัดแย้งกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ				

**6. การบริหารและพัฒนาตนเอง** หมายถึง วิธีการดำเนินการควบคุม ปรับปรุง ตนเองในการพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้นทั้ง ร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพขององค์กรและสังคม

ข้อ	สมรรถนะการบริหาร ของนักบริหารงานการศึกษา	ผลการพิจารณา ตรวจสอบความ สอดคล้อง			ข้อเสนอ เพิ่มเติม
		-1	0	+1	
1	ควบคุม ปรับปรุง ตนเองในการพัฒนา ศักยภาพด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม				
2	พัฒนาทักษะความสัมพันธ์กับบุคลากรจาก ภายนอก เช่น การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การประสานงาน การมีมนุษยสัมพันธ์				
3	มีความใฝ่รู้ กระตือรือร้น ตื่นตัวที่จะแสวงหา ความรู้ พัฒนาตนเองในทางบวกและ สร้างสรรค์ตลอดเวลา				
4	จัดสรรเวลาในการทำสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีและเกิดประสิทธิภาพ อย่างเต็มที่				
5	ตรงต่อเวลา เพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากร และเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพขององค์กร				

### ส่วนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม

การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ผลสำเร็จในการดำเนินงานของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีคุณภาพและเป็นไปอย่างมีระบบ มีมาตรฐานและมีคุณภาพตามหลักวิชาการ สามารถส่งเสริมและพัฒนาให้เด็กปฐมวัยในท้องถิ่นมีพัฒนาการสมบูรณ์ตามวัย ครบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสังคม และด้านสติปัญญา และมีความพร้อมในการรับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป ทั้งนี้เกิดจากสมรรถนะของนักบริหารงานการศึกษา สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ปี พ.ศ. 2559 ที่ได้กำหนดไว้ จำแนกเป็น

1. ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ สำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้แก่ การดำเนินงานในด้านการประสานงานกับชุมชนเพื่อสำรวจความคิดเห็นความต้องการในการจัดตั้ง/ย้าย/รวม/ยุบเลิกศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและนำมติที่ประชุมของสภารวบรวมส่งให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นทราบ รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีวัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์การศึกษาและเครื่องเล่นพัฒนาการเด็กที่เพียงพอ ตรวจสอบดูแลอาหารกลางวันและอาหารเสริมนมให้ถูกต้องตามหลักโภชนาการสำหรับเด็กปฐมวัยและจัดหลักสูตรการศึกษาประถมวัยให้สอดคล้องกับบริบทในชุมชน และด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การพิจารณาจัดตั้งงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยนำเสนอแผนงบประมาณต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องครบถ้วนตามความต้องการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมถึงการบริหารงบประมาณที่ได้รับอุดหนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมายและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง

ข้อ	ประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	ผลการพิจารณา ตรวจสอบความ สอดคล้อง			ข้อเสนอเพิ่มเติม
		-1	0	+1	
1	การดำเนินงานในด้านการประสานงานกับชุมชน				
2	การส่งเสริมและสนับสนุนให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีวัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์การศึกษาและเครื่องเล่นพัฒนาการเด็กที่เพียงพอ				
3	การตรวจสอบดูแลอาหารกลางวันและอาหารเสริมนมให้ถูกต้องตามหลักโภชนาการสำหรับเด็กปฐมวัย				
4	การจัดหลักสูตรการศึกษาประถมวัยให้สอดคล้องกับบริบทในชุมชน				
5	การพิจารณาจัดตั้งงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยนำเสนอแผนงบประมาณต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องครบถ้วน				
6	การบริหารงบประมาณที่ได้รับอุดหนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมายและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง				



**2. ด้านบุคลากร** หมายถึง การกำหนดอัตราของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งคัดเลือกหรือสรรหาบุคคลที่ขาดแคลนเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่งที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดและถูกต้องตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง เพื่อประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา ที่ส่งผลโดยตรงต่อการส่งเสริมพัฒนาการของเด็กอย่างเหมาะสมตามหลักวิชาการ รวมถึงส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

ข้อ	ประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	ผลการพิจารณา ตรวจสอบความ สอดคล้อง			ข้อเสนอเพิ่มเติม
		-1	0	+1	
1	การกำหนดอัตราของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้อย่างเหมาะสม				
2	การคัดเลือกหรือสรรหาบุคคลที่ขาดแคลนเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่งที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดและถูกต้องตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง				
3	การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในด้านวิชาการ				
4	การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการทำงาน				

3. ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย หมายถึง การเสนอปัญหาเพื่อให้ผู้มีอำนาจเห็นความสำคัญในการพิจารณาจัดตั้งงบประมาณการก่อสร้างอาคาร หรือการปรับปรุงอาคาร สถานที่ เพื่อจัดการศึกษาปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มีความเหมาะสม ถูกสุขลักษณะ รวมทั้งกำหนดมาตรการป้องกันความปลอดภัย เพื่อป้องกันอุบัติเหตุต่าง ๆ ไม่ให้เกิดขึ้น

ข้อ	ประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	ผลการพิจารณา ตรวจสอบความ สอดคล้อง			ข้อเสนอเพิ่มเติม
		-1	0	+1	
1	การเสนอปัญหาเพื่อให้ผู้มีอำนาจเห็นความสำคัญในการพิจารณาจัดตั้งงบประมาณการก่อสร้างอาคารหรือการปรับปรุงอาคาร สถานที่ เพื่อจัดการศึกษาปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีความเหมาะสม ถูกสุขลักษณะ				
2	การกำหนดมาตรการป้องกันความปลอดภัย เพื่อป้องกันอุบัติเหตุต่าง ๆ ไม่ให้เกิดขึ้น				
3	การจัดสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะ เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของโรคติดต่อ				
4	การส่งเสริมความปลอดภัยให้กับเด็กและฝึกสุขนิสัยให้เด็กมีพฤติกรรมที่ถูกต้อง				

4. ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร หมายถึง การกำกับดูแลการดำเนินงานและ กิจกรรมต่าง ๆ ภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก พร้อมทั้งร่วมจัดทำหลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับครู เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินเพื่อตรวจสอบคุณภาพก่อนนำไปใช้โดยบูรณาการหน่วยการเรียนรู้ ที่เหมาะกับบริบทของชุมชนและกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อม ในทุก ๆ ด้านตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์และพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคมและสติปัญญา

ข้อ	ประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	ผลการพิจารณา ตรวจสอบความ สอดคล้อง			ข้อเสนอเพิ่มเติม
		-1	0	+1	
1	การจัดทำหลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อ ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพ ก่อนนำไปใช้โดยบูรณาการหน่วยการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชนและกิจกรรม ที่เหมาะสมกับวัย				
2	การจัดประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้ สามารถดำรงชีวิตประจำวันได้ อย่างมีคุณภาพและมีความสุข				
3	การแบ่งเบาภาระผู้ปกครองในการอบรม เลี้ยงดู ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของเด็กเล็ก ตามบริบทและวัฒนธรรมของชุมชน สังคม ในท้องถิ่น				
4	การพัฒนาเด็กผ่านการเล่นและกิจกรรม ที่เหมาะสมกับวัย				
5	ยึดหลักการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษา ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงความ แตกต่างระหว่างบุคคล				

5. **ด้านการมีส่วนร่วมและส่งเสริมสนับสนุน** หมายถึง การใช้ทักษะการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการติดต่อประสานงานกับทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการจัดกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ทั้งในด้านวิชาการ อาคารสถานที่ งบประมาณ และบุคลากร

ข้อ	สมรรถนะการบริหาร ของนักบริหารงานการศึกษา	ผลการพิจารณา ตรวจสอบความ สอดคล้อง			ข้อเสนอเพิ่มเติม
		-1	0	+1	
1	การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครอง ชุมชนและ สังคม ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัด การศึกษา การพัฒนาบุคลากรและ การพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก				
2	ผู้ปกครอง สังคมและชุมชน ให้ทรัพยากร เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก				
3	ชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้และ ส่งเสริมพัฒนาการเด็ก โครงการและ กิจกรรมพัฒนาต่าง ๆ ตามแผนพัฒนา การศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก				
4	การประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่นและสังคมรับทราบอย่างทั่วถึง				
5	ชุมชนร่วมเฝ้าระวังดูแลความปลอดภัยและ ทรัพย์สินภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก				

**6. ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย** หมายถึง การส่งเสริม และสนับสนุนการจัดตั้ง และหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเครือข่าย/สมาคม/ชมรม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานด้านพัฒนาเด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีการจัดประชุม การอบรมสัมมนาหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครู ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ดูแลเด็ก ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/หน่วยงานภายนอก และทุกภาคส่วน เพื่อความร่วมมือในการจัดการศึกษาและพัฒนา ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านต่าง ๆ

ข้อ	สมรรถนะการบริหาร ของนักบริหารงานการศึกษา	ผลการพิจารณา ตรวจสอบความ สอดคล้อง			ข้อเสนอเพิ่มเติม
		-1	0	+1	
1.	การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดตั้งและหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเครือข่าย/สมาคม/ ชมรม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานด้านพัฒนาเด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก				
2.	มีการจัดประชุม การอบรมสัมมนาแก่บุคลากร ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/หน่วยงานภายนอกและทุกภาคส่วน เพื่อความร่วมมือในการจัดการศึกษาและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านต่าง ๆ				
3.	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการพัฒนาเด็กปฐมวัย				
4.	การเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็กปฐมวัย				
5.	การส่งเสริมสนับสนุน การจัดประชุมอบรมสัมมนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กระหว่างองค์กรและทุกภาคส่วน				



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล  
การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในจังหวัดนครพนม

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ใช้สอบถามสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม

โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อเพราะถ้าขาดข้อใดข้อหนึ่งจะไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ ข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถามนี้ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์โดยภาพรวมซึ่งไม่มีผลต่อตัวท่านแต่ประการใด คำตอบของท่านจะมีประโยชน์เป็นอย่างยิ่งต่อการวิจัยในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามนี้คือครูผู้ดูแลเด็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม โดยผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาววราภรณ์ ทิพสุข

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ตอนที่ 1

## ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

## 1. ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรี

## 2. ประสบการณ์ในการทำงาน

- น้อยกว่า 5 ปี
- มากกว่า 5 ปี

## 3. ประเภทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด

- องค์การบริหารส่วนตำบล
- เทศบาลตำบล
- เทศบาลเมือง

## ตอนที่ 2

### แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหาร ของนักบริหารงานการศึกษา

**คำชี้แจง :** โปรดอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  
ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวเท่านั้น โดยกำหนดคะแนน  
กับระดับความคิดเห็น ดังนี้

- 5 หมายถึง สมรรถนะการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สมรรถนะการบริหารอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สมรรถนะการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สมรรถนะการบริหารอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สมรรถนะการบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สมรรถนะการบริหาร ของนักบริหารงานการศึกษา	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>						
0.	ความสามารถในสร้างความเชื่อมั่น					

**คำอธิบาย :** จากตัวอย่างข้อ 0 ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหมายเลข 5 แสดงว่า  
ท่านมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา  
ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง “ ข้อ 0 มีความสามารถในสร้างความเชื่อมั่น”  
อยู่ในระดับมากที่สุด



ข้อ	สมรรถนะการบริหาร ของนักบริหารงานการศึกษา	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>						
1.	สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเพื่อเปลี่ยน องค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมาย ที่ดีกว่า					
2.	มีจุดยืนของตนเองในการเผชิญกับปัญหา ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ					
3.	ทำงานโดยมอบอำนาจให้โดยเชื่อว่าบุคลากร มีความสามารถในงานนั้น ๆ					
4.	สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าตนเอง มีความสามารถแม้จะเผชิญกับปัญหาและการ เปลี่ยนแปลงขององค์กร					
<b>ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์</b>						
5.	วางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอน ก่อนลงมือดำเนินการจากสถานการณ์ ปัจจุบันจนถึงเป้าหมายหรือสถานการณ์ ที่พึงประสงค์ในอนาคต					
6.	วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ ทั้งของตนเองและสภาพแวดล้อม เพื่อดูว่าองค์กรมีศักยภาพเพียงพอ ที่จะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่					
7.	วางแผนกลยุทธ์หรือทางเลือกกลยุทธ์					

ชื่อ	สมรรถนะการบริหาร ของนักบริหารงานการศึกษา	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
	ที่มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงหรือเปลี่ยนแปลง ได้ตามความเหมาะสม					
8.	มีกลยุทธ์ที่ช่วยในการหาทางเลือกที่ดีที่สุด ในการแก้ปัญหา					
<b>ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร</b>						
9.	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ในการปฏิบัติงาน					
10.	สามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ของ องค์กรเพื่อระมัดระวังตัวหรือ หลบหลีกได้ทันทีหากสิ่งไม่พึงประสงค์เกิดขึ้น					
11.	คัดเลือกบุคคลโดยยึดหลักความเสมอภาค และความสามารถเป็นหลัก					
12.	ดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญของบุคลากร ให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น					
13.	สามารถใช้คนให้เหมาะสมกับงานตาม วัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน					
14.	ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดี ในการทำงานอันจะเป็นผลให้ การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
15.	มีความสามารถในการรวมทีมให้เป็นหนึ่ง เดียว ทำให้เกิดความสามัคคีในองค์กร					
16.	ไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคลากร					

ข้อ	สมรรถนะการบริหาร ของนักบริหารงานการศึกษา	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์</b>						
17.	มองภาพอนาคตของบุคคลโดยกำหนด จุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับเป้าหมาย ที่เป็นไปได้อย่างชัดเจน					
18.	มองเห็นวิธีการปฏิบัติที่คาดว่าจะนำองค์กร ให้บรรลุความต้องการ					
19.	กำหนดทิศทางการทำงานขององค์กร ให้มีความชัดเจนและครอบคลุมการ ปฏิบัติงานในภาพรวม					
20.	นำระบบการวางแผนมาใช้และสามารถ ดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ					
21.	กำหนดเป้าหมายโดยพิจารณาอย่างรอบคอบ ถี่ถ้วนและมุ่งมั่นทำให้เกิดขึ้นจริง					
<b>ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ</b>						
22.	จัดลำดับความสำคัญของงานอย่าง มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
23.	นำปัจจัยทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการมาใช้อย่างเป็นระบบ					
24.	แก้ปัญหาโดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หา สาเหตุของปัญหาและหาแนวทาง ในการแก้ไขปัญหามีการวางแผนกำหนด แนวทางการดำเนินงาน					

ข้อ	สมรรถนะการบริหาร ของนักบริหารงานการศึกษา	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
25.	การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
26.	มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานทั้งในอดีต ปัจจุบันและ อนาคต เพื่อนำมากำหนดกิจกรรมและ โครงการ					
27.	มีความสามารถในการบริหารจัดการ โครงการต่าง ๆ ในความรับผิดชอบ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมี ประสิทธิภาพ					
28.	วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการ ดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
29.	วางแผนงานที่มีความเชื่อมโยงหรือซับซ้อน กันหลาย ๆ งานหรือหลาย ๆ โครงการโดย กำหนดกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงาน ต่าง ๆ ที่สนับสนุนและไม่ขัดแย้งกันได้ อย่างมี ประสิทธิภาพ					
<b>ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง</b>						
30.	ควบคุม ปรับปรุง ตนเองในการพัฒนา ศักยภาพด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม					

ข้อ	สมรรถนะการบริหาร ของนักบริหารงานการศึกษา	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
31.	พัฒนาทักษะความสัมพันธ์กับบุคลากรจากภายนอก เช่น การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การประสานงาน การมีมนุษยสัมพันธ์					
32.	มีความใฝ่รู้ กระตือรือร้น ตื่นตัวที่จะแสวงหาความรู้ พัฒนาตนเองในทางบวกและสร้างสรรค์ตลอดเวลา					
33.	จัดสรรเวลาในการทำสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีและเกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่					
34.	ตรงต่อเวลา เพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากร และเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพขององค์กร					

### ตอนที่ 3

## แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

**คำชี้แจง :** โปรดอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  
ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวเท่านั้น โดยกำหนดคะแนน  
กับระดับความคิดเห็น ดังนี้

- 5 หมายถึง ประสิทธิผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ประสิทธิผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ประสิทธิผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ประสิทธิผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ประสิทธิผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</b>						
0.	การดำเนินงานในด้านการประสานงานกับ ชุมชน					

**คำอธิบาย :** จากตัวอย่างข้อ 0 ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหมายเลข 5 แสดงว่า  
ท่านมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก “ ข้อ 0 การดำเนินงานในด้านการ  
ประสานงานกับชุมชน” อยู่ในระดับมากที่สุด

ชื่อ	ประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</b>						
1.	การดำเนินงานในด้านการประสานงานกับชุมชน					
2.	การส่งเสริมและสนับสนุนให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีวัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์การศึกษาและเครื่องเล่นพัฒนาการเด็กที่เพียงพอ					
3.	การตรวจสอบดูแลอาหารกลางวันและอาหารเสริมนมให้ถูกต้องตามหลักโภชนาการสำหรับเด็กปฐมวัย					
4.	การจัดหลักสูตรการศึกษาประถมวัยให้สอดคล้องกับบริบทในชุมชน					
5.	การพิจารณาจัดตั้งงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยนำเสนอแผนงบประมาณต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องครบถ้วน					
6.	การบริหารงบประมาณที่ได้รับอุดหนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมายและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง					
<b>ด้านบุคลากร</b>						
7.	การกำหนดอัตราของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้อย่างเหมาะสม					
8.	การคัดเลือกหรือสรรหาบุคคลที่ขาดแคลนเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่งที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด					

ข้อ	ประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
	และถูกต้องตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง					
9.	การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในด้านวิชาการ					
10.	การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการทำงาน					
<b>ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย</b>						
11.	การเสนอปัญหาเพื่อให้ผู้มีอำนาจเห็นความสำคัญในการพิจารณาจัดตั้งงบประมาณการก่อสร้างอาคารหรือการปรับปรุงอาคารสถานที่ เพื่อจัดการศึกษาปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีความเหมาะสม ถูกสุขลักษณะ					
12.	การกำหนดมาตรการป้องกันความปลอดภัยเพื่อป้องกันอุบัติเหตุต่าง ๆ ไม่ให้เกิดขึ้น					
13.	การจัดสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะเพื่อป้องกันการแพร่กระจายของโรคติดต่อ					
14.	การส่งเสริมความปลอดภัยให้กับเด็กและฝึกนิสัยให้เด็กมีพฤติกรรมที่ถูกต้อง					
<b>ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร</b>						
15.	การจัดทำหลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพก่อนนำไปใช้					



ข้อ	ประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
	โดยบูรณาการหน่วยการเรียนรู้ ที่เหมาะกับ บริบทของชุมชนและกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย					
16.	การจัดประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้ สามารถดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีคุณภาพ และมีความสุข					
17.	การแบ่งเบาภาระผู้ปกครองในการอบรมเลี้ยงดู ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของเด็กเล็ก ตามบริบท และวัฒนธรรมของชุมชน สังคมในท้องถิ่น					
18.	การพัฒนาเด็กผ่านการเล่นและกิจกรรม ที่เหมาะสมกับวัย					
19.	ยึดหลักการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษา ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล					
<b>ด้านการมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน</b>						
20.	การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก					
21.	ผู้ปกครอง สังคมและชุมชน ให้ทรัพยากร เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก					
22.	ชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					

ข้อ	ประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
	มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้และส่งเสริม พัฒนาการเด็ก โครงการและกิจกรรมพัฒนา ต่าง ๆ ตามแผนพัฒนาการศึกษาศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก					
23.	การประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กให้ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น และสังคมรับทราบอย่างทั่วถึง					
24.	ชุมชนร่วมเฝ้าระวังดูแลความปลอดภัยและ ทรัพย์สินภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก					
<b>ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย</b>						
25.	การส่งเสริม และสนับสนุนการจัดตั้ง และหรือ การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเครือข่าย/ สมาคม/ ชมรม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งใน การปฏิบัติงานด้านพัฒนาเด็กปฐมวัยในศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก					
26.	มีการจัดประชุม การอบรมสัมมนาแก่บุคลากร ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/หน่วยงาน ภายนอก และทุกภาคส่วน เพื่อความร่วมมือ ในการจัดการศึกษาและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็ก เล็กในด้านต่าง ๆ					
27.	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถเป็นแหล่ง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการพัฒนาเด็ก ปฐมวัย					

ชื่อ	ประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
28.	การเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ในการพัฒนาเด็กปฐมวัย					
29.	การส่งเสริมสนับสนุน การจัดประชุม อบรม สัมมนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็ก ระหว่างองค์กรและทุกภาคส่วน					



**แบบสอบถามเพื่อหาแนวทางพัฒนา  
สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา  
ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม**

ผู้เสนอความคิดเห็น .....  
ตำแหน่ง .....  
สถานที่ทำงาน .....

~~~~~

**คำชี้แจง**

จากผลการวิจัยเบื้องต้นพบว่าสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา  
ด้านที่ต้องหาแนวทางพัฒนา มี 3 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ และ  
ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้วิจัยได้ร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา  
ดังปรากฏในแบบสอบถามฉบับนี้ขอให้ท่านพิจารณาแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของ  
นักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ว่าวิธีใดเหมาะสมที่จะกำหนดเป็นแนวทางพัฒนา โดยทำเครื่องหมาย  
✓ ลงในช่องความคิดเห็น ว่าท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยตามความคิดเห็นของท่าน หากท่านมี  
ข้อเสนอแนะหรือมีวิธีอื่นๆ ที่เหมาะสม โปรดระบุลงในที่ว่างที่ผู้วิจัยกำหนดให้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านอย่างสูงสำหรับความคิดเห็นของท่านในการให้ความเห็นเกี่ยวกับ  
แนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนิน  
ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม  
ในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาววราภรณ์ ทิพสุข

นักศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**แนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม**

| สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงาน<br>การศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น<br>ในจังหวัดนครพนม                                                                                                       | ความคิดเห็น |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
|                                                                                                                                                                                                    | เห็นด้วย    | ไม่เห็นด้วย |
| <b>ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>                                                                                                                                                                 |             |             |
| 1. นักบริหารงานการศึกษาคควรตระหนักถึง<br>ความต้องการของบุคลากรครู                                                                                                                                  |             |             |
| 2. นักบริหารงานการศึกษาคควรได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่ต้นสังกัด<br>จัดขึ้น เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติ                                                                             |             |             |
| 3. นักบริหารงานการศึกษาคควรศึกษา<br>จิตวิทยาในการทำให้คนเชื่อ คล้อยตามและ<br>ต้องการเปลี่ยนแปลง                                                                                                    |             |             |
| 4. นักบริหารงานการศึกษาคควรกระตุ้นการ<br>ใช้ปัญญา และความคิดสร้างสรรค์แก่บุคลากร<br>ในหน่วยงาน โดยส่งบุคลากรเข้าอบรมหรือ<br>สัมมนา                                                                 |             |             |
| 5. นักบริหารงานการศึกษาคควรหาความรู้<br>เพื่อปรับปรุงทักษะในการสื่อสาร                                                                                                                             |             |             |
| 6. นักบริหารงานการศึกษาคควรมีทักษะใน<br>การฟัง เป็นผู้ฟังอย่างตั้งใจและมีศิลปะใน<br>การฟัง เพื่อทราบปัญหาและความคิดเห็น<br>ต่างๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน<br>ให้สัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมาย |             |             |
| 7. นักบริหารงานการศึกษาคควรให้แรงเสริม<br>ด้านบวกในรูปของรางวัลหรือผลตอบแทน<br>แก่บุคลากรที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม<br>การทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม                                                       |             |             |

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตาม  
ความคิดของท่าน ควรเป็นอย่างไร โปรดระบุนอกเหนือจากที่ผู้วิจัยนำเสนอ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....







ภาคผนวก ง

ค่าคุณภาพเครื่องมือ



ตาราง 25 แบบสรุปผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง สมรรถนะ  
การบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ  
ดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด  
นครพนม ตอนที่ 2 สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษา

| ข้อ                                   | สมรรถนะการบริหาร<br>ของนักบริหารงานการศึกษา                                                                                       | ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม | เฉลี่ย | แปล<br>ผล |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|----|----|----|-----|--------|-----------|
|                                       |                                                                                                                                   | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |     |        |           |
| <b>1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b> |                                                                                                                                   |              |    |    |    |    |     |        |           |
| 1                                     | สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเพื่อ<br>เปลี่ยนองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่<br>เป้าหมายที่ดีกว่า                                       | +1           | +1 | +1 | 0  | +1 | 4   | 0.80   | ใช้ได้    |
| 2                                     | มีจุดยืนของตนเองในการเผชิญกับ<br>ปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ                                                                      | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 3                                     | ทำงานโดยมอบอำนาจให้โดยเชื่อว่า<br>บุคลากรมีความสามารถในงานนั้น ๆ                                                                  | -1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 4   | 0.80   | ใช้ได้    |
| 4                                     | สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าตนเอง<br>มีความสามารถแม้จะเผชิญกับปัญหา<br>และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร                              | 0            | +1 | +1 | +1 | +1 | 4   | 0.80   | ใช้ได้    |
| <b>2. ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์</b>       |                                                                                                                                   |              |    |    |    |    |     |        |           |
| 5                                     | วางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอน<br>ก่อนลงมือดำเนินการจากสถานการณ์<br>ปัจจุบันจนถึงเป้าหมายหรือ<br>สถานการณ์ที่พึงประสงค์ในอนาคต | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 6                                     | วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์<br>ทั้งของตนเองและสภาพแวดล้อม<br>เพื่อดูว่าองค์กรมีศักยภาพเพียงพอที่จะ<br>บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่    | +1           | +1 | +1 | 0  | +1 | 4   | 0.80   | ใช้ได้    |
| 7                                     | วางแผนกลยุทธ์หรือทางเลือกกลยุทธ์<br>ที่มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงหรือ<br>เปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม                                | +1           | +1 | +1 | 0  | 0  | 3   | 0.60   | ใช้ได้    |

ตาราง 25 (ต่อ)

| ข้อ | สมรรถนะการบริหาร<br>ของนักบริหารงานการศึกษา             | ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม | เฉลี่ย | แปล<br>ผล |
|-----|---------------------------------------------------------|--------------|----|----|----|----|-----|--------|-----------|
|     |                                                         | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |     |        |           |
| 8   | มีกลยุทธ์ที่ช่วยในการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |

## 3. ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร

|    |                                                                                                            |    |    |    |    |    |   |      |        |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|---|------|--------|
| 10 | การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติงาน                                                                  | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 11 | สามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเพื่อระมัดระวังตัวหรือหลบหลีกได้ทันทีหากสิ่งไม่พึงประสงค์เกิดขึ้น | +1 | +1 | +1 | 0  | 0  | 3 | 0.60 | ใช้ได้ |
| 12 | คัดเลือกบุคคลโดยยึดหลักความเสมอภาค และความสามารถเป็นหลัก                                                   | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 13 | ดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญของบุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น                 | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 14 | สามารถใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน                                        | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 15 | ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น                | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 16 | มีความสามารถในการรวมทีมให้เป็นหนึ่งเดียว ทำให้เกิดความสามัคคีในองค์กร                                      | +1 | +1 | 0  | +1 | +1 | 4 | 0.80 | ใช้ได้ |
| 17 | ไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคลากร                                                                                  | 0  | +1 | +1 | 0  | +1 | 3 | 0.60 | ใช้ได้ |

ตาราง 25 (ต่อ)

| ข้อ                                       | สมรรถนะการบริหาร<br>ของนักบริหารงานการศึกษา                                                                                     | ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม | เฉลี่ย | แปล<br>ผล |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|----|----|----|-----|--------|-----------|
|                                           |                                                                                                                                 | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |     |        |           |
| <b>4. ด้านการมีวิสัยทัศน์</b>             |                                                                                                                                 |              |    |    |    |    |     |        |           |
| 18                                        | มองภาพอนาคตของบุคคลโดยกำหนด<br>จุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับ<br>เป้าหมายที่เป็นไปได้อย่างชัดเจน                                 | +1           | +1 | +1 | +1 | 0  | 4   | 0.80   | ใช้ได้    |
| 19                                        | มองเห็นวิธีการปฏิบัติที่คาดว่าจะนำ<br>องค์กรให้บรรลุความต้องการ                                                                 | +1           | +1 | +1 | 0  | 0  | 3   | 0.60   | ใช้ได้    |
| 20                                        | กำหนดทิศทางการทำงานขององค์กร<br>ให้มีความชัดเจนและครอบคลุมการ<br>ปฏิบัติงานในภาพรวม                                             | +1           | +1 | +1 | 0  | +1 | 4   | 0.80   | ใช้ได้    |
| 21                                        | นำระบบการวางแผนมาใช้และสามารถ<br>ดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ                                                                   | +1           | +1 | +1 | 0  | +1 | 4   | 0.80   | ใช้ได้    |
| 22                                        | กำหนดเป้าหมายโดยพิจารณาอย่าง<br>รอบคอบ ถี่ถ้วนและมุ่งมั่นทำให้เกิดขึ้น<br>จริง                                                  | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| <b>5. ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ</b> |                                                                                                                                 |              |    |    |    |    |     |        |           |
| 23                                        | จัดลำดับความสำคัญของงานอย่าง<br>มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมาย<br>ที่ตั้งไว้                                                   | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 24                                        | นำปัจจัยทางการบริหารจัดการต่าง ๆ<br>เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุ<br>อุปกรณ์ และการจัดการมาใช้<br>อย่างเป็นระบบ                   | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 25                                        | แก้ปัญหาโดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์<br>หาสาเหตุของปัญหาและหาแนวทาง<br>ในการแก้ไขปัญหาโดยมีการวางแผน<br>กำหนดแนวทางการดำเนินงาน | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 26                                        | การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ<br>โดยบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้                                                                  | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |

ตาราง 25 (ต่อ)

| ข้อ | สมรรถนะการบริหาร<br>ของนักบริหารงานการศึกษา                                                                                                                      | ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม | เฉลี่ย | แปล<br>ผล |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|----|----|----|-----|--------|-----------|
|     |                                                                                                                                                                  | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |     |        |           |
| 27  | มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เพื่อนำมากำหนดกิจกรรมและโครงการ                                                     | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 28  | มีความสามารถในการบริหารจัดการโครงการต่าง ๆ ในความรับผิดชอบ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ                                                         | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 29  | วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                                                | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 30  | วางแผนงานที่มีความเชื่อมโยงหรือซับซ้อนกันหลาย ๆ งานหรือหลาย ๆ โครงการโดยกำหนดกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงาน ต่าง ๆ ที่สนับสนุนและไม่ขัดแย้งกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ | 0            | +1 | +1 | +1 | 0  | 3   | 0.60   | ใช้ได้    |

#### 6. ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง

|    |                                                                                                          |    |    |    |    |    |   |      |        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|---|------|--------|
| 31 | ควบคุม ปรับปรุง ตนเองในการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม               | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 32 | พัฒนาทักษะความสัมพันธ์กับบุคลากรจากภายนอก เช่น การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การประสานงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 33 | มีความใฝ่รู้ กระตือรือร้น ตื่นตัวที่จะแสวงหาความรู้ พัฒนาตนเองในทางบวกและสร้างสรรค์ตลอดเวลา              | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |

ตาราง 25 (ต่อ)

| ข้อ | สมรรถนะการบริหาร<br>ของนักบริหารงานการศึกษา                                                      | ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม | เฉลี่ย | แปล<br>ผล |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|----|----|----|-----|--------|-----------|
|     |                                                                                                  | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |     |        |           |
| 34  | จัดสรรเวลาในการทำสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่<br>ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีและเกิด<br>ประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 35  | ตรงต่อเวลา เพื่อให้เป็นแบบอย่าง<br>แก่บุคลากรและเป็นสมาชิกที่มี<br>ประสิทธิภาพขององค์กร          | 0            | +1 | +1 | +1 | +1 | 4   | 0.80   | ใช้ได้    |

ตาราง 26 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

เพื่อการวิจัย เรื่อง สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผล  
ต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ตอนที่ 2 สมรรถนะ การบริหารของ  
นักบริหารงานการศึกษา

| ด้านที่                                                     | ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก |
|-------------------------------------------------------------|--------|---------------|
| 1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ค่าความเชื่อมั่น 0.74     | 1      | 0.45          |
|                                                             | 2      | 0.77          |
|                                                             | 3      | 0.63          |
|                                                             | 4      | 0.63          |
| 2. ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์<br>ค่าความเชื่อมั่น 0.86           | 5      | 0.61          |
|                                                             | 6      | 0.70          |
|                                                             | 7      | 0.63          |
|                                                             | 8      | 0.73          |
| 3. ด้านการบริหารและพัฒนาบุคคลกร<br>ค่าความเชื่อมั่น 0.84    | 9      | 0.65          |
|                                                             | 10     | 0.53          |
|                                                             | 11     | 0.62          |
|                                                             | 12     | 0.62          |
|                                                             | 13     | 0.58          |
|                                                             | 14     | 0.58          |
|                                                             | 15     | 0.54          |
|                                                             | 16     | 0.65          |
| 4. ด้านการมีวิสัยทัศน์<br>ค่าความเชื่อมั่น 0.84             | 17     | 0.44          |
|                                                             | 18     | 0.60          |
|                                                             | 19     | 0.53          |
|                                                             | 20     | 0.64          |
|                                                             | 21     | 0.66          |
| 5. ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ<br>ค่าความเชื่อมั่น 0.88 | 22     | 0.61          |
|                                                             | 23     | 0.70          |
|                                                             | 24     | 0.49          |



ตาราง 26 (ต่อ)

| ด้านที่                                                     | ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก |
|-------------------------------------------------------------|--------|---------------|
| 5. ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ<br>ค่าความเชื่อมั่น 0.88 | 25     | 0.60          |
|                                                             | 26     | 0.77          |
|                                                             | 27     | 0.67          |
|                                                             | 28     | 0.71          |
|                                                             | 29     | 0.50          |
| 6. ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง<br>ค่าความเชื่อมั่น 0.85      | 30     | 0.70          |
|                                                             | 31     | 0.61          |
|                                                             | 32     | 0.51          |
|                                                             | 33     | 0.51          |
|                                                             | 34     | 0.50          |

จากตาราง 26 สรุปได้ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ข้อที่ 1 – 4 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.77
2. ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ข้อที่ 5 – 8 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.86
3. ด้านการบริหารและพัฒนาบุคคลกร ข้อที่ 9 – 16 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.840
4. ด้านการมีวิสัยทัศน์ ข้อที่ 17 – 21 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.84
5. ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ ข้อที่ 22 – 29 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.88
6. ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง ข้อที่ 30 – 34 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.85

ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง สมรรถนะการบริหารของ  
นักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัด  
องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ตอนที่ 2 สมรรถนะการบริหารของ  
นักบริหารงานการศึกษา เท่ากับ 0.95

ตาราง 27 แบบสรุปผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง  
สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล  
การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในจังหวัดนครพนม ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

| ข้อ                                             | ประสิทธิผลการดำเนินงาน<br>ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก                                                                                                      | ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม | เฉลี่ย | แปล<br>ผล |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|----|----|----|-----|--------|-----------|
|                                                 |                                                                                                                                                   | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |     |        |           |
| <b>1. ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</b> |                                                                                                                                                   |              |    |    |    |    |     |        |           |
| 1.                                              | การดำเนินงานในด้านการประสานงาน<br>กับชุมชน                                                                                                        | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 2.                                              | การส่งเสริมและสนับสนุนให้<br>ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีวัสดุครุภัณฑ์<br>อุปกรณ์การศึกษาและเครื่องเล่น<br>พัฒนาการเด็กที่เพียงพอ                         | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 3.                                              | การตรวจสอบดูแลอาหารกลางวันและ<br>อาหารเสริมนมให้ถูกต้องตามหลัก<br>โภชนาการสำหรับเด็กปฐมวัย                                                        | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 4.                                              | การจัดหลักสูตรการศึกษาประถมวัย<br>ให้สอดคล้องกับบริบทในชุมชน                                                                                      | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 5.                                              | การพิจารณาจัดตั้งงบประมาณ<br>สนับสนุน การจัดการศึกษาของศูนย์<br>พัฒนาเด็กเล็ก โดยนำเสนอแผน<br>งบประมาณต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่าง<br>ถูกต้องครบถ้วน | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 6.                                              | การบริหารงบประมาณที่ได้รับอุดหนุน<br>จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น<br>ได้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมายและ<br>หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง              | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| <b>2. ด้านบุคลากร</b>                           |                                                                                                                                                   |              |    |    |    |    |     |        |           |
| 7.                                              | การกำหนดอัตราของบุคลากรใน<br>ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้อย่างเหมาะสม                                                                                    | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |

ตาราง 27 (ต่อ)

| ข้อ | ประสิทธิผลการดำเนินงาน<br>ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก                                                                                                                                             | ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม | เฉลี่ย | แปล<br>ผล |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|----|----|----|-----|--------|-----------|
|     |                                                                                                                                                                                          | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |     |        |           |
| 8.  | การคัดเลือกหรือสรรหาบุคคลที่<br>ขาดแคลน เพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง<br>โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่ง<br>ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด<br>และถูกต้องตามคุณสมบัติเฉพาะ<br>สำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 9.  | การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนา<br>บุคลากรทางการศึกษาในด้านวิชาการ                                                                                                                           | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 10. | การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้<br>ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสพ<br>ความสำเร็จในการทำงาน                                                                                              | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |

### 3. ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย

|     |                                                                                                                                                                                                                 |    |    |    |    |    |   |      |        |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|---|------|--------|
| 11. | การเสนอปัญหาเพื่อให้ผู้มีอำนาจเห็น<br>ความสำคัญในการพิจารณาจัดตั้ง<br>งบประมาณการก่อสร้างอาคารหรือ<br>การปรับปรุงอาคาร สถานที่ เพื่อจัด<br>การศึกษาปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็ก<br>เล็กให้มีความเหมาะสม ถูกสุขลักษณะ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 12. | การกำหนดมาตรการป้องกันความ<br>ปลอดภัย เพื่อป้องกันอุบัติเหตุต่าง ๆ<br>ไม่ให้เกิดขึ้น                                                                                                                            | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 13. | การจัดสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะ<br>เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของ<br>โรคติดต่อ                                                                                                                                   | +1 | +1 | 0  | +1 | 0  | 3 | 0.60 | ใช้ได้ |
| 14. | การส่งเสริมความปลอดภัยให้กับเด็ก<br>และฝึกสุนิสัยให้เด็กมีพฤติกรรมที่<br>ถูกต้อง                                                                                                                                | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |

ตาราง 27 (ต่อ)

| ข้อ                                            | ประสิทธิผลการดำเนินงาน<br>ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก                                                                                                                                  | ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม | เฉลี่ย | แปล<br>ผล |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|----|----|----|-----|--------|-----------|
|                                                |                                                                                                                                                                               | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |     |        |           |
| <b>4. ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร</b>     |                                                                                                                                                                               |              |    |    |    |    |     |        |           |
| 15.                                            | การจัดทำหลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก<br>เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพ<br>ก่อนนำไปใช้โดยบูรณาการหน่วยการ<br>เรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชนและ<br>กิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 16.                                            | การจัดประสบการณ์การเรียนรู้<br>เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตประจำวัน<br>ได้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข                                                                                | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 17.                                            | การแบ่งเบาภาระผู้ปกครองในการ<br>อบรมเลี้ยงดู ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิต<br>ของเด็กเล็กตามบริบท และวัฒนธรรม<br>ของชุมชน สังคม ในท้องถิ่น                                          | +1           | +1 | +1 | 0  | +1 | 4   | 0.80   | ใช้ได้    |
| 18.                                            | การพัฒนาเด็กผ่านการเล่นและ<br>กิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย                                                                                                                         | +1           | +1 | +1 | 0  | +1 | 4   | 0.80   | ใช้ได้    |
| 19.                                            | ยึดหลักการอบรมเลี้ยงดูและให้<br>การศึกษาที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ<br>โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง<br>บุคคล                                                                        | 0            | +1 | +1 | +1 | +1 | 4   | 0.80   | ใช้ได้    |
| <b>5. ด้านการมีส่วนร่วมและส่งเสริมสนับสนุน</b> |                                                                                                                                                                               |              |    |    |    |    |     |        |           |
| 20.                                            | การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครอง<br>ชุมชน และสังคม ทุกภาคส่วนมีส่วน<br>ร่วมในการจัดการศึกษา การพัฒนา                                                                           | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
|                                                | บุคลากร และการพัฒนาศูนย์พัฒนา<br>เด็กเล็ก                                                                                                                                     | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 21.                                            | ผู้ปกครอง สังคมและชุมชน<br>ให้ทรัพยากรเพื่อส่งเสริมสนับสนุน<br>การจัดกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก                                                                             | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |

ตาราง 27 (ต่อ)

| ข้อ | ประสิทธิผลการดำเนินงาน<br>ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก                                                                                                                                                   | ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม | เฉลี่ย | แปล<br>ผล |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|----|----|----|-----|--------|-----------|
|     |                                                                                                                                                                                                | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |     |        |           |
| 22. | ชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้และส่งเสริมพัฒนาการเด็ก โครงการและกิจกรรมพัฒนาต่าง ๆ ตามแผนพัฒนาการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 23. | การประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น และสังคมรับทราบอย่างทั่วถึง                                                                                        | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 24. | ชุมชนร่วมเฝ้าระวังดูแลความปลอดภัย และทรัพย์สินภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก                                                                                                                          | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |

#### 6. ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

|     |                                                                                                                                                                               |    |    |    |    |    |   |      |        |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|---|------|--------|
| 25. | การส่งเสริม และสนับสนุนการจัดตั้งและหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเครือข่าย/สมาคม/ ชมรม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานด้านพัฒนาเด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 26. | มีการจัดประชุม การอบรมสัมมนาแก่บุคลากร ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/หน่วยงานภายนอกและทุกภาคส่วน เพื่อความร่วมมือในการจัดการศึกษาและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านต่าง ๆ     | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 27. | ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการพัฒนาเด็กปฐมวัย                                                                                                      | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |

ตาราง 27 (ต่อ)

| ข้อ | ประสิทธิผลการดำเนินงาน<br>ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก                                                  | ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม | เฉลี่ย | แปล<br>ผล |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|----|----|----|-----|--------|-----------|
|     |                                                                                               | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |     |        |           |
| 28. | การเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็กปฐมวัย                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |
| 29. | การส่งเสริมสนับสนุน การจัดประชุมอบรมสัมมนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็ก ระหว่างองค์กรและทุกภาคส่วน | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1.00   | ใช้ได้    |

ตาราง 28 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม  
 เพื่อการวิจัย เรื่อง สมรรถนะการบริหารของนักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผล  
 ต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครอง  
 ส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดนครพนม ตอนที่ 3 ประสิทธิผลการดำเนินงาน  
 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

| ด้านที่                                                                 | ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|---------------|
| 1. ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก<br>ค่าความเชื่อมั่น 0.81       | 1      | 0.51          |
|                                                                         | 2      | 0.71          |
|                                                                         | 3      | 0.34          |
|                                                                         | 4      | 0.52          |
|                                                                         | 5      | 0.68          |
|                                                                         | 6      | 0.57          |
| 2. ด้านบุคลากร<br>ค่าความเชื่อมั่น 0.87                                 | 7      | 0.45          |
|                                                                         | 8      | 0.75          |
|                                                                         | 9      | 0.74          |
|                                                                         | 10     | 0.68          |
| 3. ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย<br>ค่าความเชื่อมั่น 0.66 | 11     | 0.38          |
|                                                                         | 12     | 0.52          |
|                                                                         | 13     | 0.48          |
|                                                                         | 14     | 0.35          |
| 4. ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร<br>ค่าความเชื่อมั่น 0.75            | 15     | 0.57          |
|                                                                         | 16     | 0.44          |
|                                                                         | 17     | 0.47          |
|                                                                         | 18     | 0.57          |
|                                                                         | 19     | 0.53          |
| 5. ด้านการมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน<br>ค่าความเชื่อมั่น 0.89       | 20     | 0.71          |
|                                                                         | 21     | 0.74          |
|                                                                         | 22     | 0.59          |
|                                                                         | 23     | 0.66          |
|                                                                         | 24     | 0.67          |

ตาราง 28 (ต่อ)

| ด้านที่                                                             | ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก |
|---------------------------------------------------------------------|--------|---------------|
| 6. ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย<br>ค่าความเชื่อมั่น 0.82 | 25     | 0.61          |
|                                                                     | 26     | 0.62          |
|                                                                     | 27     | 0.68          |
|                                                                     | 28     | 0.55          |
|                                                                     | 29     | 0.51          |

จากตาราง 28 สรุปได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ข้อที่ 1 – 6 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.81
2. ด้านบุคลากร ข้อที่ 7 – 10 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.87
3. ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ข้อที่ 11 – 14 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.66
4. ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ข้อที่ 15 – 19 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.75
5. ด้านการมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน ข้อที่ 20 – 24 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.89
6. ด้านการบริหารและพัฒนาตนเอง ข้อที่ 25 – 29 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.82

ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง สมรรถนะการบริหารของ  
นักบริหารงานการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัด  
องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม ตอนที่ 3 ประสิทธิผลการดำเนินงาน  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เท่ากับ 0.94

ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามรวมทั้งฉบับ เท่ากับ 0.98



ประวัติย่อของผู้วิจัย

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

|                      |                                                                                                    |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ - สกุล          | นางสาววราภรณ์ ทิพสุข                                                                               |
| วัน เดือน ปีเกิด     | 12 มีนาคม พ.ศ. 2534                                                                                |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน  | 9/44 หมู่ 3 ตำบลบ้านไผ่ อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น                                                |
| ตำแหน่งปัจจุบัน      | นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ                                                                          |
| สถานที่ทำงาน         | องค์การบริหารส่วนตำบลวังตามัว                                                                      |
| ประวัติการศึกษา      |                                                                                                    |
| พ.ศ. 2546            | ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย<br>โรงเรียนบ้านไผ่<br>อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น                           |
| พ.ศ. 2556            | ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.)<br>สาขาวิชาสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี              |
| พ.ศ. 2561            | ประกาศนียบัตรบัณฑิต<br>สาขาวิชาชีพอครู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร                                    |
| พ.ศ. 2563            | ปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.)<br>สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร |
| ประวัติการทำงาน      |                                                                                                    |
| พ.ศ. 2558 - 2560     | บรรณารักษ์ปฏิบัติการ หอสมุดประชาชน<br>อำเภอขุนตาล จังหวัดเชียงราย                                  |
| พ.ศ. 2560 - ปัจจุบัน | นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ<br>องค์การบริหารส่วนตำบลวังตามัว<br>อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม       |