

การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน  
ในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น \*

The development of the curriculum for enhancing the essential competency of  
local government officer.

รัตนาภรณ์ คชมะเริง (Rattanaorn Kochamaroeng)\*\*

สุนันตา วีรกุลเทวัญ (Sununta Veerakultavan)\*\*\*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น และ 2) พัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ข้าราชการสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 337 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งหมาย สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและมีวิธีดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น

ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการบริการที่ดี และด้านการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ ยังพบว่า ระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น ในภาพรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก
2. หลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น ประกอบด้วย 5 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หลักสูตรการพัฒนา

\* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

The development of the curriculum for enhancing the essential competency of local government officer.

\*\* นักศึกษาปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
E-mail : rattanaporntoy@gmail.com

Doctoral Students, Philosophy Program in Leadership for Professional Development, Buriram Rajabhat University. E-mail : rattanaporntoy@gmail.com

\*\*\* อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.สุนันตา วีรกุลเทวัญ  
Thesis Advisor : Ass.Prof.Sunanta Veerakultavan, Ph.D.

สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการที่ดี และหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า หลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น มีความสอดคล้องและเหมาะสมในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่นจริง

**คำสำคัญ :** หลักสูตร , สมรรถนะ , ข้าราชการท้องถิ่น

### **Abstract**

The purpose of this research were 1) to study competency for enhancing the essential of local administration officer. 2) developing of the curriculum for enhancing the essential competency of local government officer. Subjects for the study were 337 by stratified random sampling of the local administrators officer. The research tool was a questionnaire designed for purposes of the research. The data obtained were then analyzed by employing descriptive statistics, percentage mean and two steps on this research as follows. 1) study competency for enhancing the essential of local administration officers. 2) developing of the curriculum for enhancing the essential competency of local government officers.

The research results revealed that :

1. There were 5 competency for enhancing the essential of local administration officers : Achievement Motivation , Integrity , Expertise , Service Mind , Teamwork. Also, the competency for enhancing the essential of local administration officer both as a whole and in each aspect were at high level.

2. There were 5 curriculum for enhancing the essential competency of local government officers : curriculum for development to achievement Motivation , curriculum for development to integrity , curriculum for development to expertise , curriculum for development to service mind , curriculum for development to teamwork. so, The overall congruence of the training curriculum was found by majority specialist.

**Key Word (s) :** Curriculum , Competency , Local Government Officer.

## บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร การดำเนินงานจำเป็นต้องอาศัยการมีประสิทธิภาพการทำงานของมนุษย์ในองค์กรและการพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จขององค์กร การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นๆ (สมใจ ลักษณะ. 2549 : 15) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและยึด “คน” เป็นศูนย์กลางในการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2552-2556 เรื่อง การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ มุ่งเน้นให้ข้าราชการได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพในการปฏิบัติตามหลักสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย มีบทบาทภารกิจในการส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการพัฒนาและให้คำปรึกษา แนะนำบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การบริหารงานบุคคล การเงิน การคลัง และการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง และมีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะ ทั้งนี้ อำนาจหน้าที่และโครงสร้างส่วนราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เป็นไปตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2545 (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. 2555) ถึงแม้ว่ากรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจะส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ได้รับการพัฒนาแล้วก็ตาม แต่เป็นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามลักษณะประจำสายงานเท่านั้น โดยพื้นฐานของสมรรถนะตามหลักการพัฒนาสมรรถนะของสำนักงานข้าราชการพลเรือน มุ่งเน้นในข้าราชการต้องได้รับการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติตามทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นหนทางหนึ่งที่มีความเป็นไปได้ และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี ซึ่งแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคลากรที่ได้รับความสนใจทั้งในส่วนกลางและภาคเอกชน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ภายใต้แผนแม่บทการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ ได้นำเอาแนวคิดสมรรถนะ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2546 : 2)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น โดยทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสมรรถนะสำหรับข้าราชการท้องถิ่นและพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น เพื่อให้ข้าราชการท้องถิ่นได้รับการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานตามหลักสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือนต่อไป

โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น และเพื่อพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น

### การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น ผู้วิจัยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

#### 1. การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น ดังนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์เนื้อหา โดยการวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะสำหรับการศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาเฉพาะสมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติการในตำแหน่งของข้าราชการ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). 2553 : 2) โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ สำหรับในงานวิจัยนี้ได้มุ่งเน้นศึกษาเฉพาะสมรรถนะหลักเท่านั้น เนื่องจากสมรรถนะหลัก เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน สามารถสรุปเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การพัฒนาตนเอง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และมนุษยสัมพันธ์ และนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้นำมาหาข้อสรุปสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น ตรวจสอบและยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของข้าราชการท้องถิ่นเกี่ยวกับสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับข้าราชการท้องถิ่น จำนวน 17 คน โดยคัดเลือกสมรรถนะที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 อันดับ เพื่อนำมาใช้เป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น และนำมาสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการท้องถิ่นในเขตจังหวัดสระบุรี จำนวน 2,702 คน คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการกลุ่มตัวอย่างของเครจซีและมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 337 คนใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย โดยผ่านการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการและนิเทศองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และคัดเลือกสมรรถนะที่มีเฉลี่ยต่ำสุดมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการทดลองพัฒนาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น

1.2 ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิควิธีการพัฒนาสมรรถนะ ผู้วิจัยทำการ ศึกษาเทคนิควิธีการพัฒนาตามแนวคิดของสมคิด บางโม เทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีการฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เสริมสร้างทักษะ และแลกเปลี่ยนทัศนคติ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงเทคนิคการฝึกอบรมว่า เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และทัศนคติเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาจำกัด ได้แก่ การบรรยาย การสัมมนา การประชุม ปฏิบัติการ การสอนงาน กรณีศึกษา การจัดกิจกรรมเสริม การประชุมกลุ่มย่อย การประชุมแบบฟอรัม การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การใช้กิจกรรมนันทนาการ การฝึกการรับรู้ การแสดงบทบาทสมมติ เกมการบริหาร ตัวต่อตัว บทเรียน การสาธิต และการระดมสมอง จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้นำมาหาข้อสรุปเทคนิควิธีการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น เพื่อประเมินความเหมาะสมเทคนิควิธีการพัฒนาสมรรถนะจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของข้าราชการท้องถิ่น จำนวน 5 คน โดยคัดเลือกเทคนิควิธีการที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ เพื่อนำมาใช้วิธีการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่นที่เหมาะสมสำหรับข้าราชการท้องถิ่น

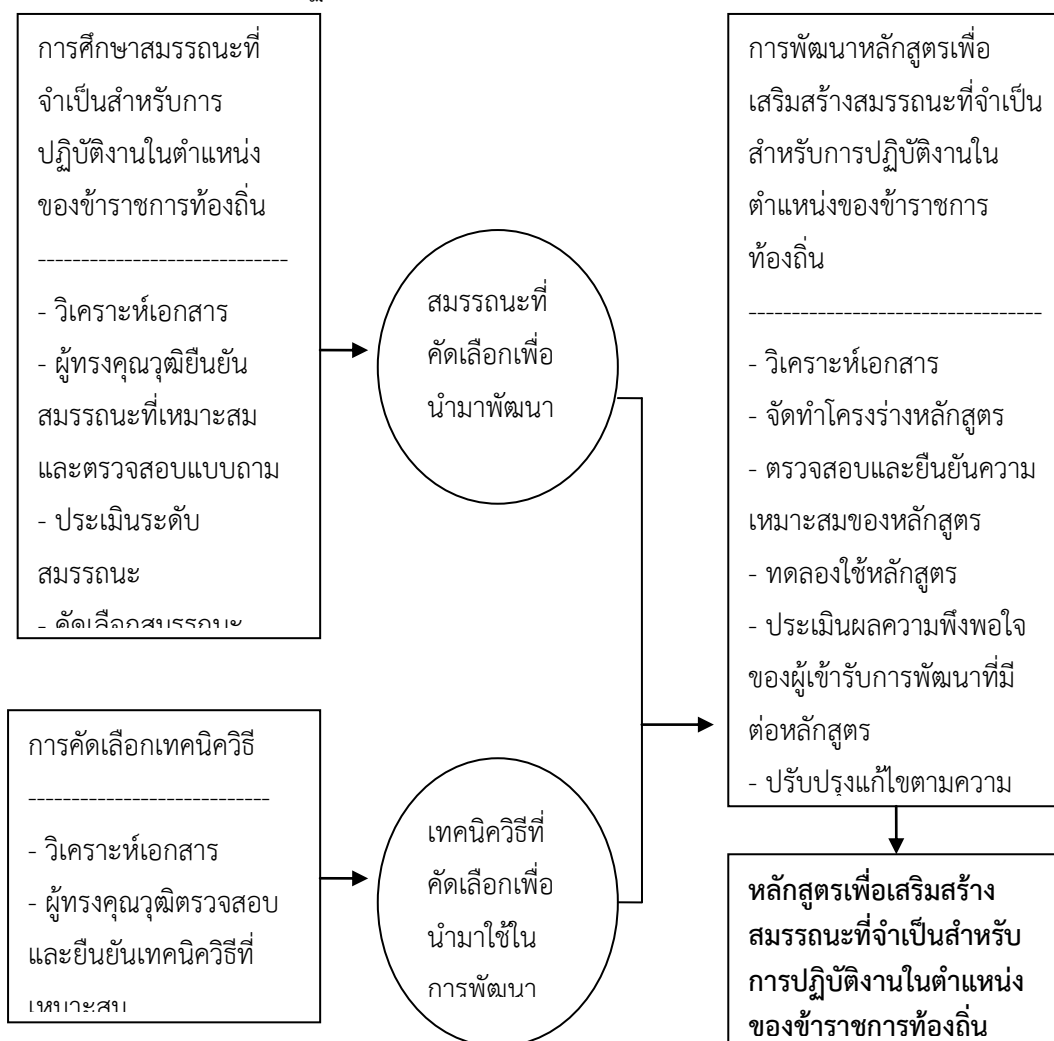
2. การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร ศึกษาแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์ (Tyler) ทาบา (Taba) เซเลอร์ และอเล็กซานเดอร์ (Saylor and Alexander) วิชัย วงษ์ใหญ่ นำมาจัดทำโครงร่างหลักสูตร ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของหลักสูตร โครงสร้างหลักสูตร กิจกรรมและสื่อประกอบ และการวัดและประเมินผล ตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของหลักสูตร โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จำนวน 5 คน เพื่อกำหนดหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่นต่อไป

2.2 การตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตร โดยการทดลองพัฒนาสมรรถนะที่คัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 1 โดยใช้หลักสูตรที่พัฒนาขึ้น และประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนามีต่อหลักสูตร นำผลการประเมินความพึงพอใจและข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาปรับปรุงหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่นที่เหมาะสมสำหรับข้าราชการท้องถิ่นต่อไป

ในการเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น ในทางปฏิบัติสามารถกระทำได้โดยการฝึกอบรมในหลักสูตรระยะสั้น แต่เนื่องจากยังไม่มีหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งให้แก่ข้าราชการท้องถิ่น ผู้วิจัยจึงศึกษาการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่นขึ้น โดยมีความมุ่งหวังว่าเมื่อข้าราชการท้องถิ่นได้รับการพัฒนาสมรรถนะแล้ว จะทำให้ข้าราชการท้องถิ่นเป็นผู้ที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้บริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป และในการพัฒนาหลักสูตรในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดแนวทางการวิจัยและพัฒนา โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็นกรอบพื้นฐานในการวิจัย จากการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ เทคนิควิธีการ และการพัฒนา

หลักสูตร ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดและขั้นตอน การวิจัยการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดและขั้นตอนการวิจัย

### ผลการวิจัย

1. ผลศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น พบว่า
  - 1.1 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น มี 5 สมรรถนะ ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 3.85, S.D. 0.46$ ) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X} = 3.85, S.D. 0.69$ ) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ( $\bar{X} = 3.79, S.D. 0.75$ ) ด้านการบริการที่ดี ( $\bar{X} = 3.85, S.D. 0.74$ ) และด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 3.95, S.D. 0.67$ ) และระดับสมรรถนะข้าราชการท้องถิ่นในภาพรวม ( $\bar{X} = 3.89, S.D. 0.75$ ) และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X} = 3.89, S.D. 0.75$ ) ด้านการบริการที่ดี ( $\bar{X} = 3.89, S.D. 0.79$ )

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ( $\bar{x} = 3.79, S.D. 0.75$ ) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{x} = 3.78, S.D. 0.71$ ) และด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{x} = 3.70, S.D. 0.71$ )

1.2 เทคนิควิธีการพัฒนาสมรรถนะสำหรับข้าราชการท้องถิ่น รายการที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 3 รายการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบรรยาย ( $\bar{x} = 4.80, S.D. 0.44$ ) การสัมมนา ( $\bar{x} = 4.60, S.D. 0.54$ ) และการใช้กิจกรรมนันทนาการ ( $\bar{x} = 4.60, S.D. 0.44$ )

2. ผลการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น พบว่า

2.1 หลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น ประกอบด้วย

2.2.1 ลัทธิและเหตุผล สาเหตุสำคัญที่ต้องดำเนินการพัฒนาหลักสูตรนี้ เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด และเป็นองค์กรหลักในการจัดบริการสาธารณะ รวมทั้งเป็นผู้แก้ไขปัญหาและมีหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านต่างๆ เช่น บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น ทั้งมีสิทธิจัดการศึกษาอบรมวิชาชีพที่มีความเหมาะสมกับท้องถิ่น โดยให้เป็นไปตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น รวมทั้งการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงต้องมีการปรับตัวกับปริมาณและคุณภาพงาน วิธีการทำงาน ตลอดจนค่านิยมการทำงานต่างๆ ให้มีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติการและทันต่อความต้องการของประชาชนบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถรองรับการปรับเปลี่ยนบทบาทดังกล่าว รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติการจัดการบริการสาธารณะให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชนต่อไป

2.2.2 วัตถุประสงค์ของหลักสูตร 1) เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง 2) เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง และ 3) เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับการพัฒนาไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3 โครงสร้างหลักสูตร ประกอบด้วย หลักสูตรย่อยแยกตามประเภทของสมรรถนะ 5 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการที่ดี และหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

2.2.4 กิจกรรมและสื่อประกอบ ประกอบด้วย กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรมสมรรถนะสำหรับข้าราชการท้องถิ่น ได้แก่ การบรรยาย การสัมมนา และการใช้กิจกรรมนันทนาการ และ สื่อประกอบการฝึกอบรม ได้แก่ เอกสารประกอบการบรรยาย

2.2.5 การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ยของคะแนนจากผลการพัฒนาสมรรถนะนั้นๆ ต้องไม่ต่ำกว่าระดับมาก หรือมีค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.51 หรือไม่ต่ำกว่าร้อยละ

70 และหลักเกณฑ์การผ่านการพัฒนาในส่วนของระยะเวลาในการเข้ารับการพัฒนาต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของเวลาทั้งหมด

2.2 การตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า หลักสูตรมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46, S.D. 0.62$ ) และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 6 รายการ ได้แก่ โครงสร้างของหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.60, S.D. 0.54$ ) กิจกรรมและสื่อประกอบ ( $\bar{X} = 4.60, S.D. 0.54$ ) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการที่ดี ( $\bar{X} = 4.60, S.D. 0.54$ ) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ( $\bar{X} = 4.60, S.D. 0.54$ ) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.60, S.D. 0.54$ ) และหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และอยู่ในระดับมาก 4 รายการ ได้แก่ หลักการและเหตุผล ( $\bar{X} = 4.40, S.D. 0.54$ ) วัตถุประสงค์ของหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.40, S.D. 0.54$ ) การวัดและประเมินผล ( $\bar{X} = 4.20, S.D. 0.83$ ) และหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 4.00, S.D. 1.00$ )

2.3 การทดลองใช้หลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่นเนื่องจากผลการศึกษาระดับสมรรถนะข้าราชการท้องถิ่นพบว่าด้านการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้าย ผู้วิจัยจึงเลือกทดลองหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นเฉพาะหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการท้องถิ่นที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการพัฒนาตามหลักสูตรที่พัฒนาขึ้น ด้านการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ข้าราชการท้องถิ่นสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 144 คน ปรากฏดังนี้

2.3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะตามโครงการฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะสำหรับข้าราชการท้องถิ่นในเขตอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี ร้อยละ 52.80 ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 59.70 ระดับตำแหน่งอยู่ในระดับ 6-7 ร้อยละ 73.60 และมีประสบการณ์ในปฏิบัติหน้าที่ราชการ 16-20 ปี ร้อยละ 46.50 ระดับสมรรถนะข้าราชการท้องถิ่นด้านการทำงานเป็นทีมก่อนเข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39, S.D. 1.06$ ) และหลังการพัฒนาตามหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03, S.D. 0.78$ )

2.3.2 ผลประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะสำหรับข้าราชการท้องถิ่นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78, S.D. 0.93$ )

2.3.3 ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78, S.D. 0.93$ ) ดังนั้น จึงไม่มีการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร สามารถนำหลักสูตรไปใช้เพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่นได้



## สรุปและอภิปรายผล

ผลการศึกษารวบรวมหลักฐานเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น ผู้วิจัยเห็นควรนำเสนอผลการอภิปราย ดังนี้

1. สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่นมี 5 สมรรถนะ ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการบริการที่ดี และด้านการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนไว้ ประกอบด้วยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการบริการที่ดี และด้านการทำงานเป็นทีม และจากการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการท้องถิ่น จำนวน 337 คน เกี่ยวกับระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น พบว่า ข้าราชการท้องถิ่นมีสมรรถนะในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกรายการ สอดคล้องกับภิญญา ชูก้อนทอง (2557 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้ายคือการทำงานเป็นทีม แสดงให้เห็นว่าข้าราชการท้องถิ่นให้ความสำคัญเรื่องการทำงานเป็นทีมน้อย แต่จากงานวิจัยของสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (2557 :332-336) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะสำหรับข้าราชการท้องถิ่นพบว่าสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการท้องถิ่น ดังนั้น จึงควรเสริมสร้างสมรรถนะด้านการทำงานทีมให้ดียิ่งขึ้น

2. การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น จากการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิด้านมาตรฐานการบริหารงานบุคคลข้าราชการท้องถิ่น จำนวน 5 คน เห็นว่าการเสริมสร้างสมรรถนะสำหรับข้าราชการท้องถิ่นควรการฝึกอบรม โดยวิธีการบรรยาย การสัมมนา และการใช้กิจกรรมนันทนาการ และผู้วิจัยเชื่อว่าการฝึกอบรมจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ซึ่งจะเป็นการช่วยพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพและมีศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถให้บริการสาธารณะเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นต่อไป สอดคล้องกับสมคิด บางโม (2547 : 14) ซึ่งได้กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพบุคคลโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันจะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานการงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นต้น เทคนิคการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการในการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เสริมสร้างทักษะ และแลกเปลี่ยนทัศนคติ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ เทคนิคการฝึกอบรมกระทำได้หลายวิธี เช่น การบรรยาย การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสอนงาน การใช้กิจกรรมนันทนาการ การระดมสมอง เป็นต้น (สมคิด บางโม.2547 : 85-95) และจากการคัดเลือกการฝึกอบรม โดยใช้วิธีการบรรยาย การสัมมนา และการใช้กิจกรรมนันทนาการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จึงนำมาออกแบบโครงสร้างหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของหลักสูตร โครงสร้างหลักสูตร แบ่งออกเป็นหลักสูตรย่อย 5 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรการพัฒนา

สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการที่ดี และหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม กิจกรรมและสื่อประกอบ และการวัดและประเมินผล โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าหลักสูตรมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องตามกระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่มีขั้นตอนการสร้างหลักสูตรตามแนวคิดของทาบ (Taba, 1969) ไทเลอร์ (Tyler, 1969) เซเลอร์ และอเล็กซานเดอร์ (Saylor & Alexander, 1974) วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543) และสมชาติ กิจบรรจง (2545) ประกอบด้วยการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน การร่างหลักสูตร การประเมินร่างหลักสูตร การศึกษาผลการทดลองใช้หลักสูตร และการประเมินและปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร และสอดคล้องกับชาย หาญณรงค์ (2557 : บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบ พบว่า หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีม ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล หลักการของหลักสูตรจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาสาระ กิจกรรม กระบวนการฝึกอบรม สื่อ และการวัดและประเมินผล โดยผลการประเมินหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่าหลักสูตรมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำหลักสูตรที่พัฒนาขึ้น ไปทดลองใช้พัฒนากลุ่มเป้าหมาย โดยคัดเลือกพัฒนาเฉพาะสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ระดับสมรรถนะข้าราชการท้องถิ่นผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงาน เป็นทีม ก่อนเข้ารับการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสูตรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสูตรอยู่ในระดับมาก และความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ชาย หาญณรงค์ (2557 : บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบ พบว่า หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์สามารถพัฒนากลุ่มเป้าหมายของการวิจัยด้านทักษะภาวะผู้นำแบบทีมอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจต่อหลักสูตรฝึกอบรมในระดับมาก และสอดคล้องกับนันทกา วารินิน (2557 : บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่า หลักการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ ครูมีสมรรถนะการจัดการเรียนรู้สูงขึ้น และมีความพึงพอใจต่อรูปแบบระดับมากที่สุด

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะสำหรับข้าราชการท้องถิ่น โดยสามารถนำหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น ไปจัดทำโครงการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะสำหรับข้าราชการท้องถิ่นในด้านต่างๆ ไปใช้ได้เป็นอย่างดี

1.2 การฝึกอบรมควรมีการบูรณาการในแต่ละหลักสูตร กล่าวคือ การฝึกอบรมหลักสูตรสมรรถนะด้านที่เป็นหลักและนำหลักสูตรสมรรถนะด้านอื่นๆ มาเสริมในรายวิชา

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยติดตามผลการนำหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการท้องถิ่นไปใช้ เพื่อติดตามผลผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมได้นำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่

2.2 ควรนำหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการท้องถิ่น ไปศึกษาต่อยอดเรื่องกระบวนการฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการท้องถิ่น เพื่อพัฒนาสมรรถนะให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2555). “รายงานประจำปี พ.ศ. 2554.” กรุงเทพฯ : ชุมชนสมุทร  
การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- ชาย หาญณรงค์. (2556). “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถาน  
ประกอบการ.” วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 7, ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2557)  
: 227-236.
- นันทกา วารินิน. (2557). “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูสำหรับโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2.” วารสารวิชาการ Veridian E-  
Journal ปีที่ 7, ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2557) : 1-13.
- ภิญญาตา ชูก้อนทอง. (2556). “การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถใน  
การบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี.” วารสารวิชาการ Veridian  
E-Journal ปีที่ 7, ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2557) : 395-406.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2543). “การพัฒนาหลักสูตร.” กรุงเทพฯ : สำนักมาตรฐานการอุดมศึกษา.  
สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ. (2557). “โครงการศึกษาวิจัย เรื่อง การปรับปรุงระบบ  
จำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ระยะที่ 2).” กรุงเทพฯ :  
กระทรวงมหาดไทย.
- สมคิด บางโม. (2547). “หลักการจัดการ.” พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษร.
- สมใจ ลักษณะ. (2549). “การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน.” พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
เพิ่มทรัพย์ การพิมพ์.
- สมชาติ กิจบรรจง. (2545). “เทคนิคการเป็นวิทยากรการฝึกอบรม.” พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :  
บริษัท เอ็กซ์เปอร์เนท จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2546). “วิวัฒนาการการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการของ ก.พ.”  
กรุงเทพฯ : ศูนย์สรรหาและเลือกสรร.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). “คู่มือกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือ  
สมรรถนะหลัก.” กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

### ภาษาต่างประเทศ

Saylor, G & Alexander. (1974). **“W.M.Planning Curriculum for Schools.”** New York : Holt,  
Rinehard and Winston.

Taba, H. (1962). **“Curriculum Development : Theory and Practice.”** New York : Harcourt,  
Brace & World.

Tyler, R.W. (1969). **“Basic Principles of Curriculum and Instruction.”** Chicago : The University  
Of Chicago.