

แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

นางสาวภคชуда พันอินทร์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2555  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

GUIDELINES FOR TALENT MANAGEMENT OF PRIVATE VOCATIONAL SCHOOLS  
IN BANGKOK

Miss Pakchuda Pun-in

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education Program in Educational Administration  
Department of Educational Policy, Management and Leadership  
Faculty of Education  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2012  
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียน

อาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

โดย

นางสาวกชชดา พันอินทร์

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารศึกษาดังกล่าว

.....คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิตา รักษ์พลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(อาจารย์ ดร.ณัฐสรณ์ ลีศิริเสริญ)

ภาคชุดา พันอินทร์ : แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานคร. (GUIDELINES FOR TALENT MANAGEMENT OF PRIVATE VOCATIONAL SCHOOLS IN BANGKOK) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อ.ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล, 254 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครในกรุงเทพมหานครจำนวน 22 โรงเรียน ได้มาโดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการสอบถามผู้บริหารและครูจำนวน 212 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลค่าเฉลี่ยเทียบกับเกณฑ์ ลำดับความสำคัญโดยใช้สูตร  $PNI_{Modified}$  เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูจำนวน 15 คน จากโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นจำนวน 4 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและจัดประชุมกลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุม 6 ท่าน เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบตลอดจนให้ข้อเสนอแนะและให้ความเห็นพ้องแนวทางที่ได้จากการศึกษา

ผลการวิจัยที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้

1. โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการคนเก่งในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ย 3.10 และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย 3.93 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
2. โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการคนเก่งเร่งด่วนสามลำดับแรกคือ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง รองลงมาคือการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งและการพัฒนาคนเก่ง
3. แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่สำคัญประกอบด้วยคือ แนวทางการระบุคนเก่ง 13 วิธี แนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง 13 วิธี แนวทางการพัฒนาคนเก่ง 10 วิธี แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง 9 วิธี แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง 6 วิธี และแนวทางการธำรงรักษาคนเก่ง 9 วิธี

ภาควิชา.....นโยบาย การจัดการและ..... ลายมือชื่อนิติ.....  
 .....ความเป็นผู้นำทางการศึกษา..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์.....  
 สาขาวิชา.....บริหารการศึกษา.....  
 ปีการศึกษา.....2555.....

# # 5383382027: MAJOR EDUCATION ADMINISTRATION

KEYWORDS : TALENT MANAGEMENT / TEACHERS / PRIVATE VOCATIONAL SCHOOLS

PAKCHUDA PUN-IN : GUIDELINES FOR TALENT MANAGEMENT OF PRIVATE VOCATIONAL SCHOOLS IN BANGKOK . ADVISOR: PIYAPONG SUMETTIKOON, Ed.D., 254 pp.

The purposes of this research were to study current and ideal guidelines for the management of talent in private vocational schools in Bangkok. This is a mixed method study. The research population consisted of 22 private vocational schools in Metropolitan Bangkok, selected with a purposive sampling method. The research instruments were questionnaires and interviews. Quantitative data were collected using questionnaires from 212 administrators and teachers to study frequency, percentage, average and standard deviation, while means were compared according to criteria. A Priority Needs Index (PNI<sub>Modified</sub>) was also obtained. Qualitative data were collected from interviews with 15 people from the four best practice schools to which content analysis was applied. A focus group composed of six experts provided suggestions, conclusions and agreement.

The research findings were as follows:

1. The current state of management of talent in private vocational schools in Bangkok overall is at a moderate level (mean= 3.10) and the desirable state at a high level (mean= 3.93). The difference is statistically significant at the 0.01 level.
2. A priority needs index indicated the need to develop rewards and recognition, performance appraisal and development of talent in the private vocational schools, respectively.
3. The guidelines for talent management identified 13 processes including, 13 processes related to talent recruitment and selection, 10 processes for development of talent, 9 processes for reward and recognition, 6 processes for performance appraisal and 9 processes for retention of talent in the schools.

Department: Education Policy..... Student's Signature.....

Management and Leadership..... Advisor's Signature.....

Field of Study: Education Administration

Academic Year: 2012.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจาก “ทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์สำหรับนิสิต” (CU. GRADUATE SCHOOL THESIS GRANT) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี จากความกรุณาของอาจารย์ ดร. ปิยพงษ์ สุเมตติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ เป็นอย่างดียิ่ง กราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร. ณัฐสร้อย ลีศิริเสริญ กรรมการ ที่ได้ให้ความกรุณาในการให้คำปรึกษาแนะนำข้อคิดเห็นด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดีตลอดเวลาที่ทำการวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์ ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

กราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท, อาจารย์ ดร.อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ, อาจารย์ อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ ที่ให้ความกรุณา สละเวลามาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบแก้ไข และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือสำหรับใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย และขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.วรรณดี แสงประทีปทอง ที่ให้ความกรุณาให้ความรู้เรื่องเทคนิคการสร้างเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

กราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.บัญชา เกติมณี, อาจารย์ทรงชัย เขาวนไวยพจน์, อาจารย์ ดร.ประยูร หรั่งทรัพย์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จอมพงศ์ มงคลวนิช, อาจารย์ ยุพิน ทองสงโสม และอาจารย์ ดร.เบญจมาภรณ์ คุณะรังษี ที่ให้ความกรุณาสละเวลามาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในงานวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

กราบขอบพระคุณผู้บริหารและครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์อนุญาตให้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

กราบขอบพระคุณครูบาอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ผู้วิจัยทั้งอดีต และปัจจุบันผู้วิจัยได้ระลึกนึกถึงบุญคุณของทุกท่านเสมอมา ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

หากการวิจัยครั้งนี้ได้ก่อเกิดประโยชน์แก่การบริหารการศึกษา การอาชีวศึกษาและวงการศึกษาดังประการใดๆ ก็ตาม ผู้วิจัยขอมอบคุณความดีเหล่านั้นเป็นเครื่องบูชาแด่ คุณมารดา คุณบิดา คุณครูบาอาจารย์ ที่ได้มอบชีวิต โอกาส และวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิจัย.....	7
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	10
ขอบเขตการวิจัย.....	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
วิธีดำเนินการวิจัย.....	12
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย.....	14
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
ตอนที่ 1 ประกาศสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เรื่อง การคัดเลือกผู้ประกอบวิชาชีพ ทางการศึกษาเพื่อรับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554.....	16
ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและความหมายของทุนมนุษย์.....	22
ตอนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง.....	26
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	59
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	59
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ.....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ.....	65
การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ.....	66
การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ.....	67

	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	67
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	69
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	70
การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	71
การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	71
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	72
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	77
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม.....	77
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์.....	83
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	104
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์.....	105
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์.....	105
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์.....	115
ส่วนที่ 3 การนำเสนอร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งๆ .....	127
บทที่ 5 ผลการประชุมกลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	134
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	148
สรุปผลการวิจัย.....	151
อภิปรายผลการวิจัย.....	155
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย.....	158
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	159
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	161
รายการอ้างอิง.....	162
ภาคผนวก.....	168
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	169
ภาคผนวก ข เครื่องมือวิจัย.....	173
ภาคผนวก ค ผลการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม.....	191
ภาคผนวก ง สรุปบทสัมภาษณ์.....	203
ภาคผนวก จ สรุปผลการประชุมกลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	240
ภาคผนวก ฉ รายชื่อครูที่ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554.....	247
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	254



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1	สังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย: กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง..... 40
ตารางที่ 2	การแบ่งระดับเกณฑ์การประเมินผล..... 50
ตารางที่ 3	รายชื่อโรงเรียน สถานะภาพและจำนวนผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม ของแต่ละโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง..... 64
ตารางที่ 4	จำนวนร้อยละของแบบสอบถามที่ส่ง ได้รับคืน และแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำแนกตามสถานะภาพของผู้ให้ข้อมูล..... 67
ตารางที่ 5	รายชื่อโรงเรียนที่มีครูที่ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ปี 2554 มากที่สุด สิบอันดับแรก..... 69
ตารางที่ 6	รายชื่อโรงเรียนและจำนวนผู้ให้ข้อมูลในการให้สัมภาษณ์ของแต่ละโรงเรียน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์..... 70
ตารางที่ 7	จำนวนผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์และรูปแบบในการสัมภาษณ์ ของแต่ละโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง..... 72
ตารางที่ 8	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศของผู้ให้ข้อมูล..... 77
ตารางที่ 9	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุของผู้ให้ข้อมูล..... 78
ตารางที่ 10	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด ของผู้ให้ข้อมูล..... 78
ตารางที่ 11	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบันของผู้ให้ข้อมูล..... 79
ตารางที่ 12	จำนวน ร้อยละและค่าเฉลี่ยระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันของ กลุ่มตัวอย่าง จำแนกสถานะภาพของผู้ให้ข้อมูล..... 80
ตารางที่ 13	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามองค์กรที่มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการดูแลการบริหารจัดการงานบุคคลของผู้ให้ข้อมูล..... 80
ตารางที่ 14	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์การรับรู้ข้อมูล เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งของผู้ให้ข้อมูล..... 81

ตารางที่ 15	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามแหล่งข้อมูลที่ได้รับรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งของผู้ให้ข้อมูล.....	81
ตารางที่ 16	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์การรับรู้เกี่ยวกับการสูญเสียคนเก่งขององค์กร (รวมการเกษียณอายุ) ของผู้ให้ข้อมูล.....	82
ตารางที่ 17	จำนวน ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับผลกระทบจากการสูญเสียคนเก่งขององค์กร (รวมการเกษียณอายุ) ของผู้ให้ข้อมูล.....	82
ตารางที่ 18	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์ในภาพรวม.....	84
ตารางที่ 19	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นการระบุนคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครจำแนกรายข้อ.....	85
ตารางที่ 20	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายข้อ.....	88
ตารางที่ 21	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นการพัฒนาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายข้อ.....	92
ตารางที่ 22	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายข้อ.....	95
ตารางที่ 23	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายข้อ.....	98
ตารางที่ 24	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นการธำรงรักษาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายข้อ.....	100
ตารางที่ 25	วิเคราะห์เนื้อหา สภาพพื้นฐานการบริหารจัดการคนเก่งที่ได้จากการสัมภาษณ์โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	116

ตารางที่ 26	วิเคราะห์เนื้อหา แนวทางการระบุคนเก่งที่ได้จากการสัมภาษณ์โรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	117
ตารางที่ 27	วิเคราะห์เนื้อหา แนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่ได้จากการสัมภาษณ์ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	118
ตารางที่ 28	วิเคราะห์เนื้อหา แนวทางการพัฒนาคนเก่งที่ได้จากการสัมภาษณ์ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	119
ตารางที่ 29	วิเคราะห์เนื้อหา แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งที่ได้จาก การสัมภาษณ์โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	121
ตารางที่ 30	วิเคราะห์เนื้อหา แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งที่ได้จาก การสัมภาษณ์โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	123
ตารางที่ 31	วิเคราะห์เนื้อหา แนวทางการธำรงรักษาคนเก่งที่ได้จากการสัมภาษณ์โรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	125

## สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	10
ภาพที่ 2	จากทุนมนุษย์สู่ทุนทางปัญญา.....	25
ภาพที่ 3	พื้นฐานแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง.....	27
ภาพที่ 4	ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับศักยภาพ.....	43
ภาพที่ 5	แผนผังสรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	62
ภาพที่ 6	ร่างแนวทางการระบुकนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร....	128
ภาพที่ 7	ร่างแนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร.....	129
ภาพที่ 8	ร่างแนวทางการพัฒนาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร.....	130
ภาพที่ 9	ร่างแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งของโรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร.....	131
ภาพที่ 10	ร่างแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร.....	132
ภาพที่ 11	ร่างแนวทางการธำรงรักษาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร.....	133
ภาพที่ 12	แนวทางการระบुकนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร.....	136
ภาพที่ 13	แนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร.....	138
ภาพที่ 14	แนวทางการพัฒนาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร.....	140
ภาพที่ 15	แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งของโรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร.....	143
ภาพที่ 16	แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร.....	145
ภาพที่ 17	แนวทางการธำรงรักษาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร.....	147

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยปี พ.ศ.2550 มีบทบัญญัติเกี่ยวกับการศึกษาในหลายประเด็นรวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนา และเอกชน จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐาน คุณภาพ การศึกษาให้เท่าเทียมและสอดคล้องกับนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ และความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคมโดยการจัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ และการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้ง ปลุกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมและยึดมั่น ในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ฯลฯ เพื่อใช้เป็นกรอบ ในการจัดการศึกษาของประเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคคลและประเทศชาติ ซึ่งหน่วยงาน ทางการศึกษาได้มีการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดตามแนวทางที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญเป็นที่ตั้ง (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550, 2550: 23)

จากการสรุปผลการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาไทยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้ดำเนินการประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ.2542 เป็นต้นมาพบว่ามีความก้าวหน้า มากขึ้นตามลำดับมีการปรับหน่วยงานให้มีเอกภาพยิ่งขึ้นทั้งนี้เพื่อความเป็นอิสระคล่องตัวใน การบริหารจัดการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553: 1) อย่างไรก็ตามยังมีอีกหลายประเด็น ที่มีปัญหาต้องเร่งพัฒนาปรับปรุงและต่อยอดโดยเฉพาะด้านคุณภาพผู้เรียน ครู ศึกษานิเทศก์ และ บุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถและมีปริมาณเพียงพอ ผลจากนโยบายจำกัดอัตรา กำลังคนภาครัฐควบกับการใช้มาตรการจูงใจให้ครูออกก่อนเกษียณตั้งแต่ปี พ.ศ.2543-2549 ทำให้ โรงเรียนสูญเสียอัตราครูไปจำนวน 53,958 อัตรา (โดยที่มีครูเกษียณ 75,784 อัตรา แต่ได้อัตรา คืนเพียง 20,836 อัตรา) ทำให้มีการขาดแคลนครูโดยรวมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพทั้งระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานและอาชีวศึกษารวมทั้งระดับอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา, 2553: 6)

การจัดการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาเป็นการจัดการศึกษาเพื่อเตรียมกำลังคนระดับต้น และระดับกลางเพื่อเป็นกำลังคนที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของสถานประกอบการและ ตลาดแรงงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่มีเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพ คน เพื่อตอบสนองความต้องการในการพัฒนาของประเทศที่ผ่านมาพบว่า การดำเนินการจัดศึกษา

ในระดับอาชีวศึกษาทั้งรัฐและเอกชนที่ทำหน้าที่ผลิตกำลังคนด้านอาชีวะได้ผลยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เพราะการผลิตกำลังคนดังกล่าวข้างต้นในเรื่องของปริมาณและคุณภาพ จากการศึกษาของ (บรรเลง ศรีนิล และคณะ, 2548 ; วิทยากร เชียงกุล และคณะ, 2551 ; สุทธิศรี วงษ์สมาน, 2551: 20-22) พบว่า การจัดการศึกษาระดับอาชีวศึกษามีปัญหาหลักสามประการคือ ประการแรกผู้เรียนมีพื้นฐานความรู้ต่ำกว่าเกณฑ์และผู้สำเร็จการศึกษามีสมรรถนะไม่สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ ประการที่สองผู้สมัครเข้าศึกษาต่อมีแนวโน้มลดลงโดยเฉพาะผู้ที่มีความสามารถสูง ประการที่สามการวิจัย พัฒนา สร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ทางด้านอาชีวศึกษาโดยรวมยังมีน้อย

สำหรับสาเหตุของปัญหาจากการประมวลผลและสังเคราะห์ผลงานวิจัยและการระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการอาชีวศึกษา (สุทธิศรี วงษ์สมาน, 2551: 20-22) พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาคุณภาพการอาชีวศึกษาสี่ประการด้วยกันคือ ประการแรกภาพลักษณ์เจตคติและค่านิยมของการเรียนอาชีวศึกษาไม่ตีประกอกับค่าตอบแทนและการยอมรับในสังคมต่ำ ประการที่สองผู้สำเร็จการศึกษอาชีวศึกษาไม่ออกสู่ตลาดแรงงานมุ่งเข้าเรียนต่อในสถานบันอุดมศึกษา ประการที่สามขาดแคลนครูอาจารย์ด้านวิชาชีพและยังไม่มีระบบการพัฒนาครู คณาจารย์ ประการสุดท้ายขาดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนากำลังคนโดยรวมของชาติ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ (บรรเลง ศรีนิล และคณะ, 2548: 32 ; มรกต ศรีสุข, 2551: 54) ที่พบว่าการจัดการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาประสบปัญหาการขาดแคลนขาดครูทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ มีอัตราการเข้าออกของครู อาจารย์สถานบันอาชีวศึกษามีค่อนข้างสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาเอกชน

ในบริบททางการศึกษาเครื่องมือที่สำคัญที่สุดของประเทศที่ใช้ในการพัฒนาคนก็คือ “การศึกษา” และเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาการศึกษาก็คือ “ครู” จากผลการศึกษาของ (มรกต ศรีสุข, 2551: 54) พบว่าปัจจัยด้านครูจึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนด้านอาชีวศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2550: 113) พบว่าการที่โรงเรียนขาดแคลนครูมีอิทธิพลทางลบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะของผู้เรียนและผลการวิจัยยังพบสิ่งที่น่าสนใจอีกว่า คุณลักษณะของความเป็นครูที่ดีส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและคุณลักษณะของนักเรียน โดยโรงเรียนที่มีครูมีพฤติกรรมด้านลักษณะนิสัยดี นักเรียนโรงเรียนนั้นก็เป็นคนดีซึ่งเป็นการยืนยันความเชื่อที่ว่า “อยากให้นักเรียนเป็นคนอย่างไรครูต้องทำเป็นตัวอย่าง” (ศรีราชา เจริญพานิช, 2552: 1) กล่าวว่า “ปัญหาที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของชาติคือ โรงเรียนส่วนใหญ่ขาดแคลนครูดีๆ ที่มีประสิทธิภาพในการสอนหนังสือที่จะทำให้เด็กเก่ง” อีกทั้งยังกล่าวถึงผลการตรวจสอบระบบการศึกษาของสหรัฐอเมริกาเมื่อปี พ.ศ. 2530 ที่ทำการศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้ระบบการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกาขาดคุณภาพพบว่า ปัญหาหลักของระบบการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ตกต่ำลง คือการไม่ได้คนดีคนเก่งมาเป็นครู ในเมื่อเป้าหมายหลักของการจัดการศึกษาอยู่ที่การพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และคุณธรรม มีความเจริญงอกงามที่สมบูรณ์ดังที่กำหนดไว้เป็นปรัชญาที่ปรากฏอยู่ใน (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542, 2553: 5) หมวดที่ 1 ซึ่งต้องทำ

ให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นย่อมอยู่ที่ครูซึ่งมีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน และมีศิลปะในการสอนและถ่ายทอดแก่ผู้เรียนรวมทั้งมีคุณธรรมในการทำงาน โดยเฉพาะการทุ่มเทอุทิศตน รักในวิชาชีพครู รักในการเรียนรู้ ฯลฯ เป็นต้น โดยการที่จะทำให้ครูเกิดพฤติกรรมดังกล่าวนี้ย่อมเกิดจากความสามารถในการบริหารจัดการงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นหนึ่งในหน้าที่หลัก 4 ด้านของผู้บริหารตามบทบัญญัติอันประกอบไปด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ซึ่งการบริหารงานบุคคลถือหัวใจสำคัญของการบริหารงานทั้งหมดนั้นอยู่ที่คนหรือบุคลากรในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร (สุญาญ์ ธีระวณิชตระกูล, 2553: 11) ซึ่งสภาวะการณ์ขาดแคลนครูทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของการจัดการศึกษาในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนดังกล่าว ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนโดยผ่านทางกระบวนการเรียนการสอน และยังส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาทั้งนี้รวมถึงภาพลักษณ์ที่ดีของการจัดการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาอีกด้วย

ปัจจุบันมีโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในระบบทั้งสิ้นจำนวน 425 โรงเรียน (ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร, 2555: ออนไลน์) เป็นโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 81 โรงเรียน และโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในส่วนภูมิภาคจำนวน 344 โรงเรียน มีจำนวนนักเรียน 241,075 คน ในปีการศึกษา 2553 ซึ่งคงไม่ติแน่ถ้ายังปล่อยให้การจัดการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาของภาคเอกชนประสบปัญหาดังที่เป็นอยู่ เพราะการที่จะหาใครสักคนหนึ่งมาทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ให้กับผู้เรียนมีความสำคัญมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ซึ่งหากมองในรูปแบบของทฤษฎีระบบที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยนำเข้า (In-put) กระบวนการผลิต (Process) และผลลัพธ์ (Out-put) ผู้เรียนจะถือว่าเป็นปัจจัยนำเข้าของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจากการศึกษา (สุทธศรี วงษ์สมาน, 2551: 20-22) พบว่า นักเรียนไม่นิยมเรียนอาชีวศึกษาโดยเฉพาะผู้มีความสามารถสูง ดังนั้นครูที่ถือว่าเป็นต้นแบบแม่พิมพ์ในกระบวนการผลิต จึงจำเป็นต้องเป็นครูที่เป็นคนเก่งมีความรู้ความสามารถและมีทักษะความเชี่ยวชาญสูงเพื่อที่จะเป็นต้นแบบที่ดีให้กับนักเรียน (Berger and Berger, 2004: 4 ; Michaelset, Handfield-Jones and Beth, 2001: xiii ; จีระ หงส์ลดารมภ์, 2555: ออนไลน์ และ พัลลภา เอี่ยมสะอาด, 2552: 9-10) ให้ความเห็นไว้ว่าคนเก่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจและดึงเอาความสามารถที่เป็นเลิศของผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จตาม ดังนั้นโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจึงจำเป็นต้องสรรหาและคัดเลือก พัฒนา อารงรักษาครูที่เป็น “คนเก่ง” ให้อยู่กับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนได้อย่างยาวนาน ทั้งนี้เพื่อยังประโยชน์ต่อการพัฒนาและผลิตกำลังคนด้านอาชีวะที่มีคุณภาพ แต่แค่เก่งอย่างเดียวไม่พอจะต้องเป็น “คนเก่งและเป็นคนดี” ดัง พระราชโอราทของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ซึ่งมีใจความตอนหนึ่งว่า “ถ้าหากประเทศของเรามีครูที่มีคุณภาพพร้อม คือเป็นครูที่เก่งและเป็นคนดีอย่างเพียงพอ เชื่อว่าจะช่วยให้ประเทศพัฒนาก้าวหน้าได้แน่นอนเพราะคนเก่งที่เป็นคนดีด้วยเท่านั้นจึงจะเป็นกำลังสร้างสรรค์ของบ้านเมืองได้” (พระราชโอราทของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, 2536: 136)

จากรายงานผลการประเมินการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และการมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษาของเอกชน (เสถียร ศรีบุญเรือง, 2549, 2552) โดยใช้แบบจำลองทางเศรษฐมิติ พบว่าการมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษาของเอกชน มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศมาโดยตลอด ด้านคุณภาพผู้เรียนพบว่าคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนและของรัฐมีความรู้ความสามารถในสาขาวิชาซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน คือ อยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งเงินลงทุนในการจัดการศึกษาดังกล่าวโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจะต้องจัดหาเองเกือบทั้งหมด ดังจะเห็นได้ว่าการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีค่าใช้จ่ายส่วนที่เป็นค่าจ้างในรูปแบบของเงินเดือนครูอาจารย์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในช่วงปี พ.ศ.2544 - 2548 คิดเป็นมูลค่าเฉลี่ยต่อปีสูงถึง 1,341 ล้านบาท ซึ่งเมื่อรวมตลอดระยะเวลา 5 ปี คิดเป็นเงินสูงถึง 6,706 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 34 ที่เป็นค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากรทางการศึกษา ขณะเดียวกันก็มีข้อวิพากษ์วิจารณ์ว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนขาดประสิทธิภาพโดยเฉพาะความน่าเชื่อถือเรื่องคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา แม้ว่าโดยข้อเท็จจริงแล้วเอกชนส่วนใหญ่จัดการศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพตามมาตรฐานที่รัฐกำหนด และพยายามให้มีมาตรฐานเดียวกันกับสถานศึกษาของรัฐ ทั้งนี้สถานศึกษาเอกชนยังต้องเร่งดำเนินการมากกว่าสถานศึกษาของรัฐคือ ต้องพยายามสร้างเอกลักษณ์ที่ดีของสถานศึกษาเอกชน และเร่งแก้ไขสภาวะการณ์ขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

แนวทางการแก้ปัญหาการขาดแคลนครูควรแก้ด้วยวิธีการที่ไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อมาตรฐานวิชาชีพและที่สำคัญที่สุดในทุกการเปลี่ยนแปลงต้องทำให้เกิดความสูญเสียต่อการศึกษาของผู้เรียนน้อยที่สุด จากผลการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาของ (วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548 ; พงศธร ทิมเจริญ, 2549 ; สมุทัย ทุ่มก่า, 2550 ; พิเชษฐ อมรัตน์วงศ์ และอัจฉรา คำข้าว, 2551 ; ประไพวรรณ สัมมาทิติ, 2552 ; พัลลภา เอี่ยมสะอาด, 2552) พบว่าองค์กรต่างๆ ทั้งต่างประเทศและในประเทศทั้งที่เป็นหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชนอาทิ สำนักงานบริหารจัดการบุคคลสหรัฐอเมริกา บริษัท ซิสโก้ ซิสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) กรมราชทัณฑ์ และบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทเครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารแอสตันดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) ทีมงานบริการบริษัท ABC จำกัด ฝ่ายรับประกันบริษัทกรุงเทพประกันภัย จำกัด บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) และบริษัทชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า องค์กรต่างให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลและถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ องค์กรจะมีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามปกติแล้วองค์กรยังมีการนำระบบการบริหาร



จัดการคนเก่งมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ (High-Performance) และเป็นผู้ที่หน่วยงานเห็นว่ามีความศักยภาพสูง (High-Potential) มีความรู้ความสามารถที่เหนือกว่าพนักงานอื่นทั่วไปและมีความพร้อมที่จะรับพัฒนาเป็นกำลังสำคัญขององค์กร ทั้งนี้เพื่อดึงดูดคนเก่ง อารักขาคนเก่ง และจงใจคนเก่ง คนดี มีผลงาน ให้คนเก่งเหล่านี้ทำงานให้กับองค์กรได้อย่างยาวนานและเต็มศักยภาพ เพราะองค์กรต่างเห็นความสำคัญและตระหนักถึงการลงทุนในมนุษย์ ไม่ใช่จะต้องลงทุนกับทุกคนในองค์กรแต่ต้องทำกับบุคลากรที่มีศักยภาพเพียงพอและพร้อมที่จะได้รับพัฒนา (พัฒนาให้ถูกคน ถูกที่ ถูกเวลา สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร) เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า คุ้มทุน ซึ่งถือว่าการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร (Fitz-enz, 2009) บิดาของรางวัลโนเบลในเรื่องทุนมนุษย์กล่าวไว้ว่าการลงทุนในมนุษย์ที่สร้างสรรค์คือการเพิ่มมูลค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นการเพิ่มผลงานหรือผลลัพธ์ (Focusing on results) ไม่ใช่เพียงการลดต้นทุน (Reduce the costs of the HR Processes) จากผลการศึกษาวิจัยของ (Robert and Michael, 2004: 5) พบว่าพนักงานที่เก่งสามารถทำงานได้ผลดีกว่าพนักงานทั่วไปร้อยละ 40-50 และ (Robert Kaplan and David, 2006: 104) ยังพบอีกกว่าร้อยละ 80 ของค่าเฉลี่ยของมูลค่าเพิ่มขององค์กรมาจากความสามารถของคนเก่ง ดังจะเห็นได้ว่าคนเก่งเป็นสิ่งที่มีความคุ้มค่าและคุ้มค่าต่อการลงทุน แต่จำเป็นต้องเอาใจใส่ดูแลรักษาอย่างใกล้ชิด (Mary Jacobsen, cited in Ben Schiller, 2011: 33) ที่ปรึกษาทางด้านจิตวิทยากล่าวไว้ว่า “Talent people are worth every dime and more” “คนเก่งถือว่าเป็นสิ่งที่มีความค่ายิ่ง” ซึ่งคนกลุ่มนี้ในองค์กรหนึ่งๆ จะมีเพียงร้อยละ 10 ในแต่ละระดับงานเท่านั้น (Huseid, Becker and Beatty, อ้างถึงใน พรรัตน์ แสงหาญ, 2010: 80) และจากการศึกษาของ (Pfeffer, 2007 ; Cascio, 2008 and Beckel, 2009 cited in Kevin Grover, 2011) พบว่าการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรส่งผลให้มีอัตราการอยู่รอดขององค์กรหลังจาก 5 ปี เพิ่มขึ้นร้อยละ 32 และยังพบว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่งมีอัตราการลาออกของพนักงานลดลงร้อยละ 40 และการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่งยังส่งผลให้ผลประกอบการขององค์กรมียอดขายประจำปีเพิ่มขึ้นร้อยละ 54 ซึ่งระบบดังกล่าวส่งผลให้องค์กรสามารถลดปัญหาการลาออกของกลุ่มคนเก่งสามารถสรรหา สร้างและพัฒนาคนเก่งให้เป็นกำลังสำคัญขององค์กรยังผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจซึ่งเป็นการแข่งขันกันด้วยคุณภาพคน

สำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนสภาวการณ์ที่เป็นอยู่นับว่าเป็นสิ่งท้าทายการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในยุคของรัฐบาลนโยบายประชานิยมส่งผลให้โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนได้รับผลกระทบอย่างมากจากปัญหาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันกับสถาบันอาชีวศึกษาของรัฐ แข่งขันกันเองจากการเปิดโรงเรียนใหม่ในบริเวณที่มีโรงเรียนเดิมอยู่แล้ว และการแข่งขันกับค่านิยมการเรียนอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ที่ผู้ประกอบการมีค่าครองชีพที่สูง สภาวะราคาที่ดินมีการปรับตัวสูงขึ้นจากการเจริญเติบโตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การปรับขึ้น

ของอัตราดอกเบี้ยทางการเงิน และผลกระทบจากด้านกฎหมายและนโยบายของรัฐเช่น นโยบายการรับเข้าข้าราชการครูระหว่างปี และนโยบายการปรับขึ้นเงินเดือนข้าราชการปริญญาตรี อีกทั้งมีความเสี่ยงในการถูกสั่งปิดกิจการอันเนื่องมาจาก นักเรียน นักศึกษาก่อเหตุทะเลาะวิวาท (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ, 2552) ส่งผลให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครตัดสินใจเลิกกิจการไปแล้วกว่า 16 โรงเรียน ในระหว่างปี พ.ศ.2544-2554 (สถานภาพสถานศึกษา, 2555: ออนไลน์) และมีแนวโน้มว่าจะมีการเลิกกิจการเพิ่มขึ้นอีก ทั้งๆที่ผู้ก่อตั้งมีอุดมการณ์อันแรงกล้าที่จะทุ่มเท เสียสละ กำลังกาย กำลังใจและกำลังทรัพย์จำนวนมากในการจัดการศึกษา แต่ก็มีอาจเปิดดำเนินการต่อไปได้ ดังนั้นโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลให้เข้มข้นและจริงจังมากยิ่งขึ้น เพราะว่าค่าใช้จ่ายทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กรถือว่าการลงทุน จึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีสมรรถนะการทำงานสูงสุดอันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่จะสร้างและพัฒนางานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ และก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ตรงตามซึ่งหมายถึงผู้เรียนจะเป็นผู้ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการ งานวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร บุคลากรหรือคนเก่งที่กล่าวถึงข้างต้นจะหมายถึงครูคนเก่งที่ทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนตามรายชื่อครูที่ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา (ประกาศคุรุสภา, 2554)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ข้อค้นพบที่ได้จะเป็นข้อมูลป้อนกลับให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรได้พัฒนาตนเองและพัฒนาการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับโรงเรียน เหมาะสมกับบริบทการลงทุนของโรงเรียน โดยยึดประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ อีกทั้งเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญต่อภาครัฐและหน่วยงานต้นสังกัดนำไปใช้ประกอบการพิจารณาในการกำหนดมาตรการ นโยบายในการสนับสนุนการบริหารจัดการ และจัดสรรงบประมาณ เพื่อเป็นแนวทางการแก้ปัญหาสภาวะการณ์ขาดแคลนครู เพื่อให้โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ถือว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมจัดการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญได้เป็นกำลังสำคัญในการผลิตกำลังคนด้านอาชีวฯ ให้เป็นกำลังคนที่มีคุณภาพ มีปริมาณ และเหมาะสมกับช่วงเวลาในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้เจริญก้าวหน้า สมดังเจตจำนงของรัฐต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร
2. แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครควรเป็นเช่นไร

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

### ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิจัย

เนื่องจากสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีการใช้คำนำหน้าชื่อสถานศึกษาที่หลากหลาย เช่น “วิทยาลัยเทคโนโลยี” “วิทยาลัยอาชีวศึกษา” และ “โรงเรียน” สำหรับในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอทำข้อตกลงเบื้องต้นว่าจะใช้คำนำหน้าชื่อสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครทุกแห่งว่า “โรงเรียน”

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน** หมายถึง สถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษา โดยกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน ที่เปิดสอนการศึกษาวิชาชีพในระดับ ปวช. ปวส. สังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

**โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร** หมายถึง โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

**โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่มีครูได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี”** หมายถึง โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่มีครูได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา สังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้อำนวยการ ผู้จัดการหรือ(อาจารย์ใหญ่) ซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนตามมาตรา 39 แห่ง (พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550, 2554) และรองผู้อำนวยการ รองผู้จัดการหรือ (รองอาจารย์ใหญ่) ซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ดำเนินการดูแลรับผิดชอบงานด้านบริหารจัดการบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

**ครูคนเก่ง** หมายถึง ครูที่ทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนตามรายชื่อครูที่ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา (ประกาศคุรุสภา, 2554)

**คุณสมบัติของคนเก่ง** หมายถึง ครูคนเก่งที่มีลักษณะเป็นครูที่มีผลการปฏิบัติงาน (Performance) ในระดับสูงดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ เป็นครูที่ศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้ (Potential) เป็นครูที่มีความสามารถในการทำงาน (Competency) เป็นครูที่มีทัศนคติ (Attitude) ที่ดีและเป็นครูที่ได้รับการยอมรับ (Acceptability)

**ผลการปฏิบัติงาน (Performance)** หมายถึง ผลการปฏิบัติงานสอนของครูในปัจจุบัน และย้อนหลังประมาณ 3 ปี อยู่ในระดับสูงดีเด่นเป็นที่ประจักษ์โดยพิจารณาจากผลการประเมิน

**ศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้ (Potential)** หมายถึง ศักยภาพของครูที่สามารถพัฒนาได้ เช่น ภาวะผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มีความสามารถในการจูงใจ และแนะนำผู้อื่น ความสามารถในการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลง มีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาเป็นกำลังสำคัญขององค์กร รวมทั้งมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

**ความสามารถในการทำงาน (Competency)** หมายถึง ความสามารถในการทำงานของครู ทั้งด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรม เช่น จรรยาบรรณการอุทิศตนและบุคลิกภาพที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน

**ทัศนคติ (Attitude)** หมายถึง ท่าทีและความคิดของครูที่มีต่อวิชาชีพและโรงเรียน

**การยอมรับ (Acceptability)** หมายถึง ครูที่ได้รับการยอมรับของผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และนักศึกษา

**การบริหารจัดการคนเก่ง** หมายถึง การบริหารจัดการครูคนเก่งที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม เป็นที่ต้องการของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนให้อยู่ทำงานให้กับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนได้อย่างยาวนานและมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลตามกระบวนการการบริหารจัดการคนเก่ง

**กระบวนการการบริหารจัดการคนเก่ง** หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งประกอบไปด้วย การระบุคนเก่ง (Talent Identification) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Talent Recruitment and Selection) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward and Recognition) การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Appraisal) และการอำรงรักษาคนเก่ง (Talent Retention)

**การระบุคนเก่ง** หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาว่าใครคือคนเก่งที่องค์กรต้องการ โดยจะต้องระบุถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรต้องการทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

**การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง** หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการในการการวิเคราะห์และตัดสินใจการที่จะคัดเลือกขึ้นเฉพาะว่าใครเป็นคนเก่ง โดยการพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ให้เหมาะสมกับงาน ความสามารถของคนเก่ง และวิธีการสรรหาและคัดเลือกที่หลากหลายซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วน โดยทำการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

**การพัฒนาคนเก่ง** หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการในการพัฒนาความสามารถ ผลการปฏิบัติงาน รวมถึงศักยภาพของพนักงานในองค์กรเพื่อช่วยให้คนเก่งเหล่านี้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเป็นเต็มช่องว่างของความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานของคนเก่งที่ขาดหายไป โดยใช้วิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับคนเก่งสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

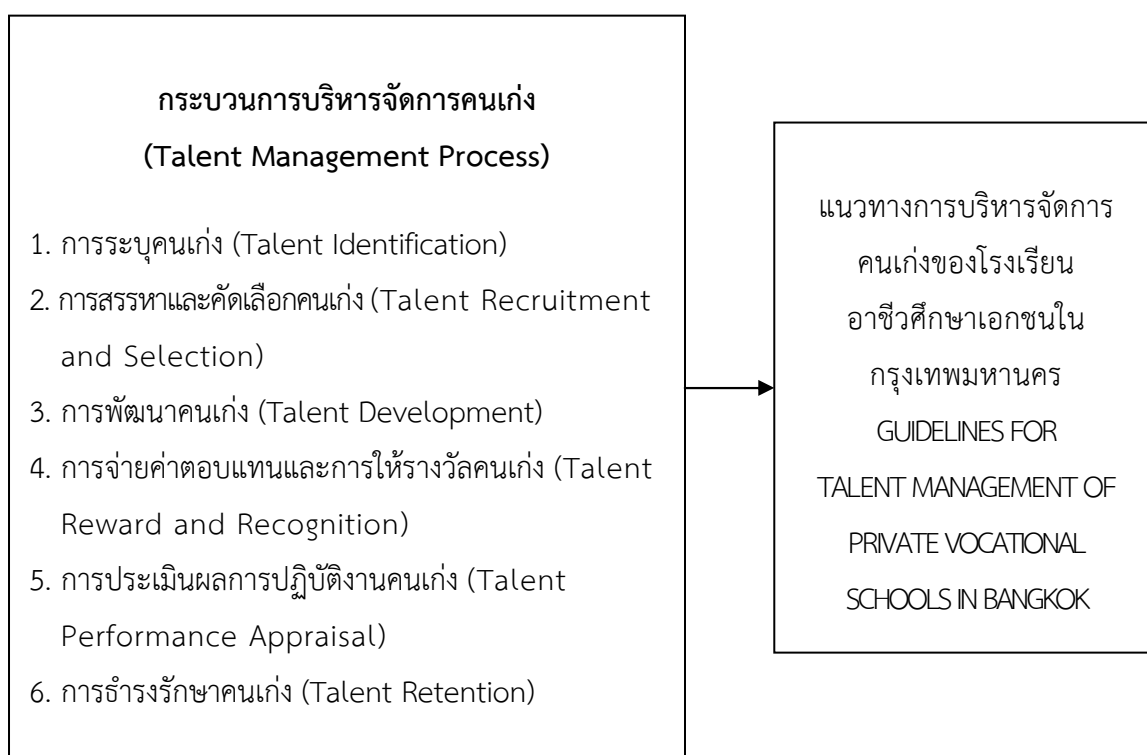
**การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง** หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร โดยมีการจ่ายในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกันตามผลการปฏิบัติงานและได้รับการยอมรับจากกลุ่มคนเก่งในองค์กร

**การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง** หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงานของคนเก่งตามรูปแบบการประเมินขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างของความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานของคนเก่งที่ขาดหายไปซึ่งเป็นประโยชน์ในการวางแผนการบริหารจัดการคนเก่งต่อไป

**การธำรงรักษาคนเก่ง** หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการในการให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและอยู่กับองค์กรนานที่สุดเท่าที่องค์กรต้องการ โดยองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้การธำรงรักษาคนเก่งประสบความสำเร็จจะประกอบด้วย การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน งานที่มีความท้าทายความสามารถ การได้รับการพัฒนา การบริหารที่มีความยืดหยุ่น การมีหัวหน้างานที่ดี และความรักความผูกพันที่มีต่อองค์กร

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยของ (Cappelli, 2002 ; Berger and Berger, 2004 ; ประไพวรรณ สัมมาพิตติ, 2552 ; จีระ หงส์ลดารมภ์, 2555) ในการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ เพื่อนำเสนอเป็นแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาตามกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับโรงเรียน เป็นการจูงใจคนเก่งและการอํารงรักษาคคนเก่ง ให้อยู่ทำงานในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนได้อย่างยาวนาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลดปัญหาการลาออก เพื่อเป็นการแก้ปัญหาสภาวะการณ้ขาดแคลนครูทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ยังประโยชน์ต่อการพัฒนา เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ตามแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงในกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

เนื่องจากโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในระบบมีคณะกรรมการบริหาร อันประกอบไปด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู และผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อยหนึ่งคน แต่ไม่เกินสามคนเป็นกรรมการ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารจะหมายถึง ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หรือ(อาจารย์ใหญ่) ซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 และรองผู้อำนวยการ รองผู้จัดการหรือ (รองอาจารย์ใหญ่) ซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ดำเนินการดูแลรับผิดชอบงานด้านบริหารจัดการบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่เปิดสอนการศึกษาระดับ ปวช. ปวส. สังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจำนวน 22 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาจากประชากรทั้งหมดได้มาโดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ที่มีครูได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา (ประกาศคุรุสภา, 2554) โดยมีผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยผู้บริหารและครูตามรายชื่อครูที่ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา (ประกาศคุรุสภา, 2554) จำนวนทั้งสิ้น 261 คน มีสถานะภาพเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 44 คน และครูจำนวน 217 คน

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหาร ครูและบุคลากร ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่ง และใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับในการพัฒนาตนเองและพัฒนาการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับโรงเรียน โดยยึดประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ได้แนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง และใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารจัดการ กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาได้อย่างสร้างสรรค์มีประสิทธิภาพ ได้ประสิทธิผลตรงตามจุดมุ่งหมาย เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทการลงทุนของโรงเรียนโดยยึดประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์รวมทั้งแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียน และใช้เป็นข้อมูล

พื้นฐานที่สำคัญ เพื่อนำไปประกอบการพิจารณากำหนดเป็นมาตรการในการสนับสนุนการบริหารจัดการและนำไปขยายผลให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในสังกัดต่อไป

4. กระทรวงศึกษาธิการ ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์รวมทั้งแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียน และใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญเพื่อนำไปประกอบการพิจารณากำหนดเป็น นโยบายในการสนับสนุนการบริหารจัดการ การจัดสรรงบประมาณ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาของประเทศ

**วิธีดำเนินการวิจัยครั้งนี้** ได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.1 ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริหารจัดการคนเก่งสังเคราะห์เป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือวิจัย

1.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามแบบตอบสนองคู่ (Duel-response format) โดยตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) ตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนการประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ

1.3 ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิค IOC ตรวจสอบความตรง (Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน และทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะทางประชากรใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 30 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ 0.989 พบว่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่สามารถยอมรับได้

1.4 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยการสอบถามผู้บริหารและครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ที่มีครูได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 จำนวน 22 โรงเรียน โดยส่งแบบสอบถามไปจำนวน 261 ฉบับ ได้รับกลับคืนและมีความสมบูรณ์สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ได้จำนวน 212 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.23

1.5 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows V.17 โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาศึกษา ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ของคำตอบ และวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และนำค่าเฉลี่ย (Mean) มาเทียบกับเกณฑ์เพื่อแปลความหมายจากนั้นลำดับความสำคัญ (Priority setting) โดยใช้สูตร (PNI<sub>Modified</sub>) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าความแตกต่างของสภาพการปฏิบัติปัจจุบันและสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์ โดยใช้สถิติ (T-Test แบบ Dependent) ที่ระดับความเชื่อมั่น 99%

1.6 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในรูปแบบของตารางประกอบความเรียง และนำผลการวิจัยที่ได้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 2



**ขั้นตอนที่ 2** การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.1 ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์โดยพัฒนาจากการจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 โดยเลือกข้อที่มีค่า PNI <sup>Modified</sup> สูงสุดสามลำดับแรกในแต่ละประเด็นมาเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์

2.2 ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือแบบสัมภาษณ์ โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมประเด็นวิจัย

2.3 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพที่ผ่านเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นจำนวน 16 คน จากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 4 โรงเรียน

2.4 ผู้วิจัยวิเคราะห์บทสัมภาษณ์โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จับประเด็นตามประเด็นที่ตั้งไว้

2.5 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในลักษณะของแบบความเรียง และนำผลการวิจัยที่ได้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 3

**ขั้นตอนที่ 3** การร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานครที่ได้จากการศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.1 ผู้วิจัยการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณมาผสมผสานกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจากวิจัยเชิงคุณภาพ

3.2 ผู้วิจัยนำผลการจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) เลือกข้อที่มีค่า PNI <sup>Modified</sup> ต่ำสุดสามลำดับสุดท้ายในแต่ละประเด็นมาผสมผสานกับผลการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์

3.3 ผู้วิจัยทำการร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่ได้จากการศึกษา ร่างแนวทางฯ ที่ได้นำเสนอในลักษณะของแผนภาพ

3.4 นำร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่ได้ไปใช้ในการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 4

**ขั้นตอนที่ 4** การหาข้อสรุปร่วมแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร รวมทั้งตรวจสอบตลอดจนให้ข้อเสนอแนะและลงความเห็นพ้องแนวทางที่ได้จากการศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

4.1 ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ผู้ทรงคุณวุฒิจากสมาคมอาชีวศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย และผู้บริหารหรือตัวแทนผู้บริหารของแต่ละโรงเรียนที่ให้การสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 2

4.2 ผู้วิจัยจัดประชุมกลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่มจำนวน 6 ท่าน ในวันศุกร์ที่ 7 ธันวาคม 2555: เวลา 13.30 - 16.30 น. ณ ห้องประชุม ชั้น 2 ศูนย์บรรณสารสนเทศทางการศึกษา อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.3 ผู้วิจัยสรุปประเด็นความเห็นร่วมแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4.4 นำเสนอแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

#### **ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิจัยเป็น 6 บท ตามลำดับ ดังนี้

**บทที่ 1** บทนำ กล่าวถึง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา คำถามการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ วิธีดำเนินการวิจัย และลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

**บทที่ 2** เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กล่าวถึง ประกาศสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เรื่อง การคัดเลือกผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาเพื่อรับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 แนวคิด ทฤษฎีและความหมายของทุนมนุษย์ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**บทที่ 3** วิธีดำเนินการวิจัย กล่าวถึง ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงปริมาณ และประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

**บทที่ 4** ผลการวิเคราะห์ กล่าวถึง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

**บทที่ 5** ผลการประชุมกลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ กล่าวถึง ผลการหาข้อสรุปร่วมแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่ได้จากการจัดประชุมกลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ

**บทที่ 6** สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ กล่าวถึง สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอสาระที่สำคัญแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 ประกาศสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เรื่อง การคัดเลือกผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาเพื่อรับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและความหมายของทุนมนุษย์ ตอนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 ประกาศสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เรื่อง การคัดเลือกผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาเพื่อรับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554

##### หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546 กำหนดให้คุรุสภาเป็นสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา ๙ (๕) สนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ และมาตรา ๙ (๖) ส่งเสริม สนับสนุน ยกย่อง และผดุงเกียรติผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา การดำเนินงานของคุรุสภาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วยครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์มีการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน และการประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ และมีการยกย่องผดุงเกียรติในหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาดำรงอยู่ในวิชาชีพจนกระทั่งเกษียณอายุงานและสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาที่มีผลงานและการปฏิบัติตนที่ดีเป็นแบบอย่าง เมื่อเสียชีวิตแล้วยังมีการจัดพิมพ์ประวัติและผลงานไว้เพื่อให้อนุชนรุ่นหลังได้ศึกษาการดำเนินงานโครงการ “หนึ่งแสนครูดี” จะให้สถานศึกษาแต่ละสังกัดที่กระจายอยู่ทั่วประเทศได้มีการคัดเลือกกันเองพร้อมเสนอรายละเอียดของเกณฑ์ในการคัดเลือกด้วยวิธีการดังกล่าว จะทำให้คุรุสภาได้แนวทางที่หลากหลายนำมาใช้ประกอบการพิจารณา กำหนดเกณฑ์กลางเพื่อให้ได้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาที่สมควรยกย่องในหลากหลายรูปแบบ และขยายผลในวงกว้างต่อไป ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาที่ยังไม่ได้รับการยกย่อง จะต้องเร่งพัฒนางานและพัฒนาตนเองซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของการศึกษาของ

ผู้เรียน และการมีครูดีมีคุณภาพเป็นการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครูให้สูงขึ้นสมกับเป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างแท้จริง

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา
2. เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา

### คุณสมบัติของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาที่มีสิทธิได้รับรางวัล

#### คุณสมบัติทั่วไป

1. เป็นผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546
2. เป็นผู้ดำรงตำแหน่งครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา หรือศึกษานิเทศก์ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ ต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 2 ปี นับถึงวันที่ออกประกาศ
3. เป็นผู้ไม่เคยประพฤติเสื่อมเสียศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ
4. เป็นผู้ไม่ประพฤติตนเกี่ยวข้องกับอบายมุข หรือเสพสิ่งเสพติดจนขาดสติ หรือแสดงกิริยาไม่สุภาพจนเป็นที่รังเกียจในสังคม

#### คุณสมบัติเฉพาะ

1. เป็นผู้ปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ และ
2. เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้เรียน เพื่อนร่วมวิชาชีพ ชุมชน และสังคมทั้งด้านส่วนตัวและครอบครัว และ
3. เป็นที่ศรัทธา ยกย่อง และยอมรับของผู้เรียน เพื่อนร่วมวิชาชีพ ชุมชน และสังคมว่าเป็นต้นแบบของผู้มีจิตวิญญาณแห่งความเป็นครู หรือ
4. เป็นผู้เคยเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของคุรุสภา เช่น
  - 4.1 เป็นผู้ที่เคยได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติจากคุรุสภาให้รับรางวัลใดรางวัลหนึ่งมาก่อนได้แก่ รางวัลคุรุสภา รางวัลคุรุสจดี รางวัลครูผู้สอนดีเด่น รางวัลครูภาษาไทยดีเด่น รางวัลครูภาษาฝรั่งเศสดีเด่น ฯลฯ
  - 4.2 เป็นผู้ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรการเสริมสร้างศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา
  - 4.3 เป็นผู้เคยเข้าร่วมกิจกรรมอื่น ๆ ของคุรุสภา หรือ
5. เป็นผู้เคยได้รับรางวัลจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานเอกชน โดยเป็นรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา

**หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาเพื่อรับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554**  
ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการครองตน (คุณธรรม จรรยาบรรณ และจิตวิญญาณ)
  - มีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจา ใจ
  - มีวินัยในตนเอง สำรวม ระวังความประพฤติ ละเว้นจากอบายมุข
  - มีความขยันหมั่นเพียร อุทิศตน
  - มีความซื่อสัตย์สุจริต และจริงใจในการปฏิบัติงาน
  - เป็นผู้พัฒนาตนเอง ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์ วิทยาการ ตามสภาพเศรษฐกิจ และสังคมอยู่เสมอ
2. ด้านการครองคน (คุณลักษณะที่ดีต่อผู้อื่น และสังคม)
  - รักเมตตา และเอาใจใส่ต่อศิษย์ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา
  - วางตนเป็นกลาง ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน โดยเห็นประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ
  - รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรวิชาชีพ
  - มีลักษณะความเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ พัฒนา เศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญา และสิ่งแวดล้อม
3. ด้านการครองงาน (การปฏิบัติงาน)
  - มีความสามารถทางวิชาการ มีความรู้ ความเข้าใจในสิ่งที่ปฏิบัติอย่างแท้จริง
  - ใฝ่เรียนรู้ ศึกษา ค้นคว้า และติดตามความก้าวหน้าของข้อมูลข่าวสาร และข้อมูลทางวิชาการนำมาพัฒนางานและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
  - กระตือรือร้นหาสาเหตุของปัญหาในงาน และหาแนวทางแก้ไขได้ดียิ่งขึ้น

**วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการคัดเลือกผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาเพื่อรับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554**

**1. วิธีการคัดเลือก**

**1.1 ตำแหน่งครู**

ให้สถานศึกษาทุกแห่งในทุกสังกัด ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สถาบันการพลศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ และโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ดำเนินการคัดเลือกครูที่อยู่ในสังกัด

## 1.2 ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษานิเทศก์

1.2.1 ให้คณะกรรมการคุรุสภาเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.2 ให้สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ดำเนินการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาในกรุงเทพมหานคร

1.2.3 ให้หน่วยงานต้นสังกัดอื่นๆดำเนินการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษานิเทศก์ในสังกัด

## 1.3 ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา

### 1.3.1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- ให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการคัดเลือกผู้บริหารการศึกษา (ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาทุกเขต)

- ให้คุรุสภาเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 ดำเนินการคัดเลือก ผู้บริหารการศึกษา (ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 และตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เฉพาะจังหวัดที่มีสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาตั้งอยู่)

- ให้คุรุสภาเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ ดำเนินการคัดเลือกผู้บริหารการศึกษา (ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในแต่ละเขต)

1.3.2 สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ดำเนินการคัดเลือกผู้บริหารการศึกษาในสังกัดทั้งนี้การคัดเลือกผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาทุกตำแหน่ง ให้ระบุเหตุผลที่เลือกคุณสมบัติของผู้ได้รับการคัดเลือก พร้อมทั้งผลงานหรือรางวัลที่เคยได้รับ

## 2. ขั้นตอนการดำเนินการ

เมื่อสถานศึกษา คุรุสภาเขตพื้นที่การศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัด คัดเลือกผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาแล้วให้ดำเนินการ ดังนี้

2.1 สถานศึกษา บันทึกข้อมูลผู้ได้รับการคัดเลือกตำแหน่งครูในระบบบันทึกข้อมูล “หนึ่งแสนครูดี” ในเว็บไซต์ของคุรุสภา และ

2.1.1 ให้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเสนอรายชื่อไปยังคุรุสภาเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละเขต

2.1.2 ให้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเสนอรายชื่อไปยังคุรุสภาเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละเขต ยกเว้นในกรุงเทพมหานครให้เสนอรายชื่อไปยังสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

2.1.3 ให้สถานศึกษาในสังกัดอื่นๆ เสนอรายชื่อไปยังหน่วยงานต้นสังกัดทั้งนี้ ให้สถานศึกษาทุกแห่งใช้แบบหนังสือเสนอรายชื่อที่ปรากฏในระบบบันทึกข้อมูล “หนึ่งแสนครูดี” ในเว็บไซต์ของคุรุสภา

## 2.2 คุรุสภาเขตพื้นที่การศึกษา

2.2.1 คุรุสภาเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 ทุกจังหวัด บันทึกข้อมูลผู้ได้รับการคัดเลือกในระบบบันทึกข้อมูล “หนึ่งแสนครูดี” ในเว็บไซต์ของคุรุสภา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา (ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 และตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเฉพาะจังหวัดที่มีสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาตั้งอยู่) ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาานิเทศก์ และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา และให้ประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา (ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 และตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เฉพาะจังหวัดที่มีสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาตั้งอยู่) ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาานิเทศก์ และครูที่ได้รับการคัดเลือกจากสถานศึกษาในคุรุสภาเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1

2.2.2 คุรุสภาเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ บันทึกข้อมูลผู้ได้รับการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา (ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตพื้นที่) ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาานิเทศก์ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และให้ประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกตำแหน่ง ผู้บริหารการศึกษา (ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตพื้นที่) ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาานิเทศก์ และครูที่ได้รับการคัดเลือกจากสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาของตน

2.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน บันทึกข้อมูลผู้ได้รับการคัดเลือกในระบบบันทึกข้อมูล “หนึ่งแสนครูดี” ในเว็บไซต์ของคุรุสภา ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาทุกเขตและให้ประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา

2.4 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน บันทึกข้อมูลผู้ได้รับการคัดเลือกในระบบบันทึกข้อมูล “หนึ่งแสนครูดี” ในเว็บไซต์ของคุรุสภา ตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาในกรุงเทพมหานครและให้ประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกตำแหน่งครู และผู้บริหารสถานศึกษาในกรุงเทพมหานคร

2.5 สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยบันทึกข้อมูลผู้ได้รับการคัดเลือกในระบบบันทึกข้อมูล “หนึ่งแสนครูดี” ในเว็บไซต์ของคุรุสภา ตำแหน่งผู้บริหาร



การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศิกษานิเทศก์ และครูในสังกัด และให้ประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือก ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา ศิกษานิเทศก์ และครูในสังกัด

2.6 หน่วยงานต้นสังกัดอื่นๆ บันทึกข้อมูลผู้ได้รับการคัดเลือกในระบบบันทึกข้อมูล “หนึ่งแสนครูดี” ในเว็บไซต์ของคุรุสภา ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ศิกษานิเทศก์ และครูในสังกัด และให้ประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือก ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ศิกษานิเทศก์ และครูในสังกัด

กรณีมีการคัดค้านให้เป็นไปตามวิธีการที่กำหนดไว้ในประกาศ แล้วให้เสนอประกาศรายชื่อไปยังสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

2.7 สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา จัดทำรายชื่อผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกเสนอคณะกรรมการบริหารโครงการ ฯ เพื่อพิจารณารายชื่อ และนำเสนอต่อคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพให้ความเห็นชอบ และคณะกรรมการคุรุสภาพิจารณาอนุมัติ จัดทำประกาศรายชื่อของผู้ได้รับการคัดเลือกพร้อมจัดทำเข็มเชิดชูเกียรติ “หนึ่งแสนครูดี” และเกียรติบัตรให้แก่คุรุสภาเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดเพื่อจัดมอบให้แก่ผู้ได้รับการคัดเลือกเป็น “หนึ่งแสนครูดี” ในวันครูที่ 16 มกราคม 2555 ณ คุรุสภาเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด

ทั้งนี้ การบันทึกข้อมูลของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาที่ได้รับการเสนอชื่อให้เป็นไปตามแบบบันทึกข้อมูลของผู้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ที่กำหนดในประกาศนี้

### 3. การคัดค้าน

3.1 ให้คุรุสภาเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด ประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกและให้มีการคัดค้านภายใน 10 วันทำการ

3.2 ผู้ที่ประสงค์จะคัดค้านการเสนอชื่อบุคคลใดตามรายชื่อในประกาศ ให้ยื่นคัดค้านภายใน 10 วันทำการ นับแต่มีการประกาศรายชื่อ ดังนี้

1) การคัดค้านให้ทำเป็นหนังสือ ระบุเหตุของการคัดค้านยื่นต่อคณะกรรมการคุรุสภาเขตพื้นที่การศึกษา หรือ หน่วยงานต้นสังกัด

2) ให้คณะกรรมการคุรุสภาเขตพื้นที่การศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัดพิจารณาคำคัดค้านและประกาศผลการพิจารณาให้แล้วเสร็จภายใน 10 วันทำการ

4. สัดส่วนผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษาในการพิจารณาคัดเลือกให้ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 กำหนดให้สถานศึกษาทุกสังกัด หน่วยงานต้นสังกัด และคุรุสภาเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการคัดเลือกผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษาในอัตราส่วน 16 % ของจำนวนผู้ประกอบการวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารการศึกษา และศิกษานิเทศก์ในสังกัดที่มีสิทธิได้รับการพิจารณา ทั้งนี้เศษทศนิยมตั้งแต่ 0.50 ให้เพิ่มรายชื่อผู้มีสิทธิได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ได้อีก 1 รายชื่อ

สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการบริหารจัดการคนเก่งมาประยุกต์ใช้ ดังนั้นจากคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการคัดเลือกผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาเพื่อรับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา (ประกาศคุรุสภา, 2554) ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยถือว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่มีครูได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา (ประกาศคุรุสภา, 2554) เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ และถือว่าครูตามรายชื่อครูได้รับ “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา (ประกาศคุรุสภา, 2554) ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ในฐานะที่เป็นคนเก่ง ซึ่งจะเก่งอย่างเดียวไม่พอต้องเป็นคนดีด้วย กล่าวคือไม่มีข้อบกพร่องที่สำคัญสี่ประการดัง (พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ, 2532: 1) ที่มีใจความตอนหนึ่งว่า “การที่จะเป็นคนเก่ง คือมีความเป็นเลิศในด้านต่างๆ รอบตัว เช่น ในด้านวิชาการ ด้านความคิดริเริ่ม ด้านความกล้าหาญสามารถในการแสดงออก และด้านความกระตือรือร้นที่จะก้าวหน้า อาจเห็นว่ามี แต่อาจทำให้เกิดจุดบกพร่องต่างๆ ขึ้นในตัวบุคคลไม่น้อย ที่สำคัญมี ข้อที่หนึ่ง บกพร่องในความคิดพิจารณาที่รอบคอบและกว้างไกล เพราะใจร้อนเร่งจะทำการให้เสร็จโดยเร็ว เป็นเหตุให้การทำงานผิดพลาด ชัดชอง และล้มเหลว ข้อที่สอง บกพร่องในความนับถือและเกรงใจผู้อื่น เพราะถือตนว่าเป็นเลิศ เป็นเหตุให้เย่อหยิ่ง มองข้ามความสำคัญของบุคคลอื่น และมักก่อความขัดแย้งทำลายไมตรีจิตมิตรภาพตลอดจนความสามัคคีระหว่างกัน ข้อสาม บกพร่องในความมัธยัสถ์พอเหมาะพอดีในการกระทำทั้งปวง เพราะมุ่งหน้าแต่จะทำตัวให้เด่นให้ก้าวหน้า เป็นเหตุให้เห็นแก่ตัว เอารอดเอาเปรียบ ข้อที่สี่ บกพร่องในจริยธรรมและความรู้จักผิดชอบชั่วดี เพราะมุ่งแต่จะแสวงหาประโยชน์เฉพาะตัวให้เพิ่มพูนขึ้น เป็นเหตุให้ทำความผิดและความชั่วทุจริตได้โดยไม่รู้สึกละอายสะอึกสะอื้น” ซึ่งสอดคล้องกับ (พระราชโอรสของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, 2536: 136) ซึ่งมีใจความตอนหนึ่งว่า “ถ้าหากประเทศของเรามีครูที่มีคุณภาพพร้อม คือเป็นครูที่เก่งและเป็นคนดีอย่างเพียงพอ เชื่อว่าจะช่วยให้ประเทศพัฒนาก้าวหน้าได้แน่นอน เพราะคนเก่งที่เป็นคนดีด้วยเท่านั้น จึงจะเป็นกำลังสร้างสรรค์ของบ้านเมืองได้” ดังนั้นงานวิจัยฉบับนี้เป็นศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยคนเก่งที่กล่าวถึงจะเป็น “ครูคนเก่งที่เป็นคนดี”

## ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและความหมายของทุนมนุษย์ (Human Capital)

ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดและสามารถสร้างผลผลิตจากทรัพยากรอื่นให้เกิดขึ้นได้ ดังนั้นความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือปรากฏการณ์ทางธรรมชาตินั้นเกิดจากการกระทำของมนุษย์ทั้งสิ้น การบริหารที่ดีก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์ถูกใช้ไปในเชิงพาณิชย์ คนในองค์กรได้รับการปลูกฝังให้มีความรู้ความสามารถโดยมีความเชื่อว่า หากองค์กรใดสามารถบริหารคนได้ดีที่สุดองค์กรนั้นก็จะเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ แนวคิดเกี่ยวกับ “ทุนมนุษย์” หรือ

(Human Capital) เกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ.1961 โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ Theodore W. Schultz ได้รับรางวัลโนเบลในปี ค.ศ.1979 ได้เขียนบทความชื่อ Investment in Human Capital ในวารสารชื่อ American Economic Review โดยในบทความดังกล่าวได้ชี้ให้เห็นว่าทั้งความรู้และทักษะของคนนั้นคือรูปแบบของทุนอย่างหนึ่งซึ่งจะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการลงทุนกับมนุษย์ สำหรับในเมืองไทยนั้นได้นำคำว่า Human Capital มาใช้เป็นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2544

อึ้งจางศักดิ์ คองคาสวัสดิ์ (2550) ได้ให้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับ “ทุนมนุษย์” ไว้ว่า “คน” หรือ “มนุษย์” ในยุคใหม่ที่มองว่าคนเป็นทรัพย์สินหรือสินทรัพย์ (Assets) ที่สำคัญที่สุดสำหรับทุกองค์กรเป็นทรัพย์สินที่มีค่าแต่มีคุณสมบัติบางอย่างที่แตกต่างจากทรัพย์สินอื่น โดยได้อธิบายในเรื่องของทุนมนุษย์ไว้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### คุณสมบัติและความหมายของทุนมนุษย์

1. เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) โดยทั่วไปจะมีการแบ่งทรัพย์สินออกเป็นสองประเภทใหญ่ๆ คือ ทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible Asset) เช่น รถยนต์ บ้าน เครื่องจักร เครื่องคอมพิวเตอร์ ฯลฯ และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) เช่น ค่าความนิยมในการค้า (Goodwill) ภาพลักษณ์ชื่อเสียง (Image) ความเชื่อขององค์กร ฯลฯ หรือแม้แต่มนุษย์ก็ถือว่าเป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้เช่นเดียวกัน เหตุผลเพราะว่าในแต่ละคนนั้นจะประกอบไปด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะหรือความชำนาญ (Skills) ความสามารถ (Abilities) ตลอดจนประสบการณ์ (Experiences) ที่ไม่รู้ว่าจะจับต้องหรือนับกันอย่างไร

“คน” จึงเป็นทรัพย์สินที่จับต้องได้ยาก ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่าผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจและจะมีความสามารถ “ตีมูลค่า” หรือ “ตีราคา” ของทรัพย์สินที่เรียกว่า “คน” ได้ดีขนาดไหนซึ่งการ “ตีมูลค่า” หรือ “ตีราคา” ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ผิดพลาดย่อมมีผลกระทบทำให้องค์กรเสียโอกาสในการสร้างรายได้ไปด้วยเพราะคนทุกคนมี “คุณค่า” และเป็นทรัพย์สินที่จับต้องหรือวัดได้ยากเรื่องนี้จึงเป็นโจทย์ที่ท้าทายความสามารถในการอ่านคนหรือตีคุณค่าของคนในองค์กรสำหรับผู้บริหารและผู้ดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

2. ไม่มีค่าเสื่อมเหมือนทรัพย์สินอื่น ทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible Asset) เช่น รถยนต์ บ้าน เครื่องจักร เครื่องคอมพิวเตอร์ ฯลฯ เมื่อนำมาใช้ในการทำงานนั้นเรามักจะต้องมีการคิดค่าเสื่อมราคาทุกปีเพราะเป็นทรัพย์สินที่มีเสื่อมค่าลงตามระยะเวลาที่ผ่านไปนั่นเอง แต่ “คน” เป็นทรัพย์สินที่ไม่มีการเสื่อมค่าลงตามระยะเวลาเหมือนทรัพย์สินอื่นเพราะ “คน” จะมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นตามระยะเวลาที่ผ่านไป ยิ่งนานวัน นานเดือน นานปี ก็จะพบว่าคนจะมีทั้งความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

3. สร้าง “มูลค่าเพิ่ม” ได้เสมอ เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักร หรือทรัพย์สินอื่นๆ นั้นเมื่อซื้อมาใช้งานก็จะทำงานไปตามกำลังความสามารถหรือคุณสมบัติที่มีอยู่แต่ “คน” เป็นทรัพย์สินที่ไม่ได้

มีการทำงานแบบเครื่องจักรองค์กรสามารถจะพัฒนาคนให้มี “มูลค่าเพิ่ม” ได้เสมอ กล่าวคือมีความสามารถในการรับผิดชอบงานได้มากกว่าที่เป็นอยู่

### ความแตกต่างระหว่าง “ทรัพยากรมนุษย์” กับ “ทุนมนุษย์”

“ทุนมนุษย์” มีมุมมองในแง่ที่ว่า มนุษย์แต่ละคนจะเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากหรือน้อยขนาดไหนจะขึ้นอยู่กับที่ “ทุน” ที่สะสมหรือสั่งสมมาอยู่ในตัวบุคคลไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ต่างๆ ที่สั่งสมมา ต้องยอมรับว่าสิ่งต่างๆ ที่สั่งสมมาเป็น “ทุน” เป็นตัวบุคคลเหล่านี้มีหลากหลายมิติและมีความแตกต่างกันและยากที่จะบอกได้ว่าใครจะมีทุนของแต่ละคนที่จะดีหรือเลวกว่ากันซึ่งแตกต่างจากคำว่า “ทรัพยากรมนุษย์” ที่มักจะมองคนในภาพรวมเป็นหมู่คณะหรือเป็นกลุ่มมากกว่าปัจเจกบุคคล

จากคุณสมบัติของทุนมนุษย์ที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปความแตกต่างระหว่าง “ทุนมนุษย์” กับ “ทรัพยากรมนุษย์” ได้ว่า “ทุนมนุษย์” เป็นทุนที่สั่งสมมาเป็นตัวบุคคลให้มองในรูปของปัจเจกบุคคลที่มีความหลากหลายมิติและมีความแตกต่างกัน ส่วน “ทรัพยากรมนุษย์” จะเป็นภาพรวมเป็นหมู่คณะหรือเป็นกลุ่มองค์กร

### ส่วนประกอบของ “ทุนมนุษย์”

“มนุษย์” หรือ “คน” ทุกคนย่อมมีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Theory) ก็จะแบ่งความเป็นตัวคนออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ

ส่วนที่เป็นบุคลิกภาพภายนอก เป็นสิ่งที่เห็นกันได้ทั่วไป เช่น สูง ต่ำ ดำ ขาว อ้วน ผอม ผู้หญิง ผู้ชาย ฯลฯ ซึ่งส่วนนี้จะเป็นส่วนที่คนทั่วไปมองเห็นได้ เป็นส่วนที่อยู่พ้นผิวน้ำซึ่งมีอยู่เพียงร้อยละ 10 ของภูเขาน้ำแข็งทั้งก้อน

ส่วนที่เป็นคุณลักษณะภายใน เป็นสิ่งที่คนทุกๆ ไปมองเห็นได้ยาก ซึ่งประกอบด้วย ความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ วิธีคิด กรอบความคิด แรงจูงใจ ฯลฯ ที่แตกต่างกันไป เป็นส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำที่มีอยู่ถึงร้อยละ 90 ของภูเขาน้ำแข็ง โดยคุณลักษณะภายในของแต่ละคนนี้จะถูกสั่งสม ได้รับการสั่งสอนเลี้ยงดู จากการศึกษาเล่าเรียน จากประสบการณ์ ฯลฯ จนอยู่ในตัวของคนทุกคน และแต่ละคนจะตอบสนองต่อสิ่งเร้าภายนอกหรือตัดสินใจทำอะไรจนเป็นพฤติกรรมให้คนภายนอกเห็นได้นั้นก็ล้วนสะท้อนมาจากคุณลักษณะภายในนั่นเอง

ทุนมนุษย์จะประกอบไปด้วย ส่วนต่างๆ ดังนี้

1. คุณสมบัติหรือ สมรรถนะความสามารถ หรือที่เรียกกันว่า Competency ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ (Knowledge) ในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ในเรื่องงานที่รับผิดชอบอยู่ ความรู้รอบตัว ความรู้ในเรื่องที่ตนเองสนใจ ที่จะเกิดจากการศึกษา การอ่าน การฟัง การพูดคุย การดูหนัง ฟังเพลง ฟังสารคดี ฟังข่าว ฯลฯ

ทักษะ (Skills) หรือความชำนาญที่เกิดจากการฝึกฝนจนมีความชำนาญเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ ในเชิงการปฏิบัติที่จะสามารถปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่คนๆ นั้นมีทักษะหรือ

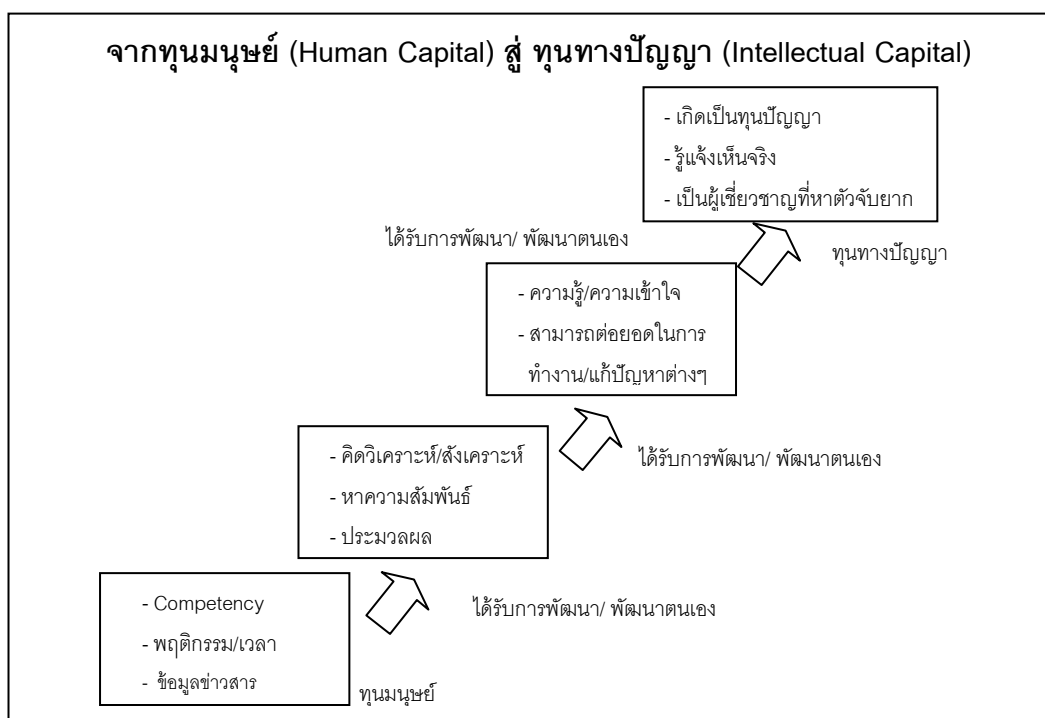
มีความชำนาญได้อย่างคล่องแคล่วนั่นเอง เช่น พ่อครัวที่มีความชำนาญในการปรุงอาหารที่ตนเองถนัด หรือทำบ่อยๆ จนเป็นที่ถูกอกถูกใจของลูกค้า เป็นต้น

คุณลักษณะส่วนบุคคลหรืออุปนิสัยส่วนบุคคล (Traits) ที่ประกอบด้วย แรงจูงใจ ทักษะ ความเชื่อ ความมุ่งมั่น ความขยันหมั่นเพียร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ค่อนข้างจะเป็นเรื่องนามธรรมที่จับต้องหรือวัดได้ยาก

2. พฤติกรรม (Behavior) เป็นส่วนที่สะท้อนมาจากคุณสมบัติหรือสมรรถนะเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลภายนอกมองเห็นได้ในพฤติกรรมบางส่วน และพฤติกรรมบางส่วนก็อาจจะซ่อนเร้นไว้จนทำในคนภายนอกที่ไม่สนิทกันดีพอมองไม่เห็น

3. เวลา (Time) เป็นส่วนอีกองค์ประกอบหนึ่งของทุนมนุษย์ที่หลายคนอาจมองข้ามไป คือ คนต้องอาศัยเวลาในการสร้างสมคุณสมบัติหรือสมรรถนะ (Competency) ซึ่งบางคนอาจจะสร้างหรือขวนขวายได้เร็ว ซึ่งไม่ว่าการสร้างคุณสมบัติหรือสมรรถนะความสามารถของแต่ละคนจะเร็วหรือช้าจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบเรื่อง อุปนิสัยส่วนบุคคล (Traits) ในตัวบุคคลอีกด้วย

**ทุนมนุษย์ (Human Capital) สู่ ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)** คนแต่ละคนเมื่อได้รับการพัฒนามาเป็นลำดับก็จะเกิดการสะสมองค์ความรู้ด้านต่างๆ ที่เราเรียกกันว่า “ทุนมนุษย์” อย่างไรก็ตามที่ได้กล่าวมาแล้วเมื่อถึงจุดหนึ่งคนก็จะสามารถคิดหรือสร้าง องค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาได้เองและเกิดเป็น “ทุนปัญญา” (Intellectual Capital) ของตัวเองและก็ถือได้ว่าเป็นทุนทางปัญญาขององค์กรด้วยเช่นเดียวกัน เพราะคนๆ นั้นเป็นพนักงานขององค์กร ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 จากทุนมนุษย์สู่ทุนทางปัญญา  
ที่มา : อารังศักดิ์ คงคา สวัสดิ์. (2550: 39)

ภาพข้างต้นนี้แต่ละกรอบนั้นจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งทางฝั่งขององค์กรที่จะต้องเห็นความสำคัญในการพัฒนาตัวคนในองค์กร และตัวคนในองค์กรก็จะต้องเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน นี่คือ ศักยภาพของ “ทุนมนุษย์” ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการแข่งขันในปัจจุบันและในอนาคต ว่าองค์กรไหนจะพัฒนา/ สร้าง/ อนุรักษ์ และใช้ทุนมนุษย์ที่มีทุนทางปัญญาอยู่ในตัวของแต่ละคนให้เกิดความคุ้มค่าต่อองค์กรได้ดีกว่ากัน

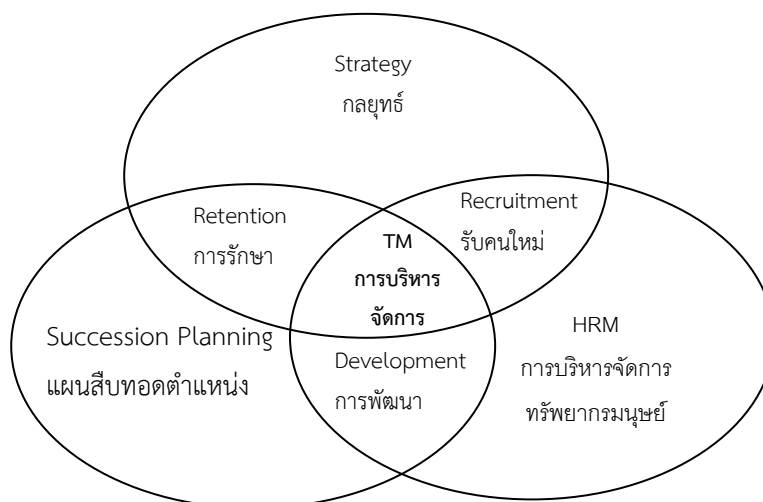
สำหรับในบริบททางการศึกษาซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการบริหารจัดการคนเก่งมาประยุกต์ใช้ ดังนั้นจากแนวคิดทุนมนุษย์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเป็นการให้ความสำคัญกับทุนที่อยู่ในตัวมนุษย์และถือว่าเป็นผู้ที่มี “ทุนปัญญา” ในตัวเอง โดยผู้ที่มีทุนปัญญาอยู่ในตัวเองดังกล่าวจะหมายถึง “คนเก่ง” และคำจำกัดความคำว่า “คนเก่ง” ที่ใช้ในงานวิจัยฉบับนี้จะหมายถึง ครูคนเก่งที่ทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนตามรายชื่อครูที่ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา (ประกาศคุรุสภา, 2554) ซึ่งถือว่าเป็นทุนทางปัญญาที่สำคัญขององค์กรอีกทั้งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดทุนปัญญาที่มีไปสู่ผู้เรียนในฐานะที่ประกอบวิชาชีพ “ครู” โดยเชื่อว่าครูคนเก่งเหล่านี้จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างสรรค์พัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าได้

### ตอนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง

การบริหารจัดการคนเก่งที่กำลังแพร่หลายทุกวันนี้ ปรากฏตัวขึ้นมาตั้งแต่ปลายปี 1990s เมื่อ McKinsey and Company ได้เขียนบทความเรื่อง The War for Talent (Michaels and Beth, 2001) ซึ่งเป็นบทความที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ แสดงถึงความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาและปรับปรุงพนักงานคนเก่ง สำหรับในประเทศอังกฤษสถาบัน Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (Clarke and Winkler, 2006) พบว่า กว่าร้อยละ 90 เชื่อว่าคนเก่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของผลการปฏิบัติงานในองค์กรและในสหรัฐอเมริกาผลการสำรวจของ Institute of Management and Administration (IOMA) เกือบหนึ่งในสามพูดถึงการบริหารจัดการคนเก่งว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Sandler, 2006) กล่าวถึงการบริหารจัดการคนเก่งเป็นโครงการที่เข้าถึงความสามารถหลัก ในทักษะความรู้ความสามารถของกลุ่มคนเก่ง (Martin and Hetrick, 2006) ให้เหตุผลว่าการบริหารจัดการคนเก่งเป็นการบริหารที่เข้าถึงการพัฒนา คุณค่าในมุมมอง เศรษฐศาสตร์ “มูลค่าของคนเก่ง” “the value of outstanding talent” เป็นการบริหารจัดการที่เข้าถึงกลุ่มคนที่มีความสำคัญที่สุดในองค์กร (Towers Perrin, 2004) กล่าวว่าการบริหารจัดการคนเก่ง “เป็นการตัดเสื้อให้กับองค์กรแต่ละองค์กร” “talent be tailored to individual organizations”

ส่วน (Blass, 2009) กล่าวว่าการบริหารจัดการคนเก่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างกลยุทธ์ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยมีพื้นฐานของกลยุทธ์ในการ รับสมัครและกลยุทธ์ในการรักษา และกลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทน ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 พื้นฐานแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง  
ที่มา: Blass, (2009: 22)

จากการศึกษาของ (Robert and Michael, 2004: 5) พบว่าพนักงานที่เก่งสามารถทำงานได้ผลดีกว่าพนักงานทั่วไปร้อยละ 40 - 50 และ (Robert and David, 2006: 104) ยังพบอีกว่ากว่าร้อยละ 80 ของค่าเฉลี่ยของมูลค่าเพิ่มขององค์กรมาจากความสามารถของคนเก่ง ดังจะเห็นได้ว่าคนเก่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและคุ้มค่าต่อการลงทุน แต่จำเป็นต้องเอาใจใส่ดูแลรักษาอย่างใกล้ชิด (Mary Jacobsen, cited in Ben Schiller, 2011: 33) ที่ปรึกษาทางด้านจิตวิทยากล่าวไว้ว่า “Talent people are worth every dime and more” “คนเก่งถือว่าเป็นสิ่งที่มีความค่าอย่างยิ่ง” และจากการศึกษาของ (Pfeffer, 2007 ; Cascio, 2008 and Beckel, 2009 cited in Kevin Grover, 2011) พบว่าการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรส่งผลให้มีอัตราการอยู่รอดขององค์กรหลังจาก 5 ปี เพิ่มขึ้นร้อยละ 32 และยังพบว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่งมีอัตราการลาออกของพนักงานลดลงร้อยละ 40 และการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่งยังส่งผลให้ผลประกอบการขององค์กรมียอดขายประจำปีเพิ่มขึ้นร้อยละ 54 และจากการศึกษาของ (Robert, and Others cited in Goldsmith and Carter, 2010: 89) พบว่าบริษัท Ecolab ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนเก่งและถือว่าเป็นเสาหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจของบริษัทซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้บริษัทเติบโตและประสบความสำเร็จ

สำหรับในบริบททางการศึกษาซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการบริหารจัดการคนเก่งมาประยุกต์ใช้ ดังนั้นเพื่อให้โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร สามารถลดอัตราการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ การบริหารคนเก่งจึงเป็นแนวคิดที่สำคัญที่จะช่วยให้โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต อันนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่แข็งแกร่งและยั่งยืนโดยยึดประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา

## 2. ความแตกต่างของ การบริหารจัดการคนเก่งกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีนักการศึกษาได้ทำการศึกษาไว้ พบว่ามีนักการศึกษาส่วนหนึ่งให้มุมมองการบริหารจัดการคนเก่งไว้ว่า (Adamsky, 2003) เป็นเพียงการเปลี่ยนชื่อใหม่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือเป็นเพียงการเปลี่ยนภาษาใหม่ของความคิดตามชื่อใหม่ “old wine in new bottle” ซึ่งสอดคล้องกับ (Lewis and Heckman, 2006 ; Chuai, 2008 ) ที่กล่าวว่าโดยพื้นฐานการบริหารจัดการคนเก่งไม่แตกต่างจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นเพียงแค่เปลี่ยนชื่อใหม่ของการบริหารเพื่อแสดงให้เห็นว่าเป็นการบริหารจัดการที่ทันสมัย เหมือนในกรณีที่มีการเปลี่ยนจากการบริหารงานบุคคลมาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในทางตรงกันข้าม (Dutttagupta, 2005 ; CIPD, 2007b ; Chuai, Preece, and Iles, 2008) ให้เหตุผลว่าการจัดการคนเก่งมีบางอย่างที่เป็นพื้นฐานที่แตกต่างจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และไม่ใช่เป็นเพียงการเปลี่ยนชื่อตามสมัยนิยม ซึ่งสอดคล้องกับ (Moran, 2005) กล่าวถึงว่าการจัดการคนเก่งไม่ใช่สิ่งที่เป็นแฟชั่นในยุคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นการบริหารที่มีสำคัญมากที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ “TM is a lot more than yet another HR process ; the talent mindset is not just another HR fad” เป็นความเชื่อในพฤติกรรมคนเก่งซึ่ง (Michaels, Jones and Axelrod, 2001: 54) ได้เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมไว้ว่า ไม่มีความชัดเจนในการบริหารคนให้เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้นที่มีความรับผิดชอบในการบริหารคน มีการวางแผนทดแทนกำลังคนเพียง 1 ครั้งต่อปี ดูแลคนเท่าที่มีอยู่ในองค์กร ส่วนแนวคิดใหม่จะเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่าคนที่เก่งจะทำให้ผลการดำเนินงานที่ดีกว่า ผู้จัดการทุกคนมีภาระผูกพันในการเพิ่มกลุ่มคนเก่งในองค์กร การจัดการพนักงานที่มีศักยภาพเป็นส่วนสำคัญของการทำธุรกิจ และต้องกล้าที่จะทำอะไรเพื่อสร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถ ซึ่งมุมมองดังกล่าวได้นำไปสู่แนวคิดในการจัดการคนเก่ง (Talent Management) ในยุคปัจจุบัน โดยกลุ่มคนเก่งในองค์กรหนึ่งๆ จะมีเพียงร้อยละ 10 ในแต่ละระดับงานเท่านั้น (Huseid, Becker and Beatty, อ้างถึงใน พรรัตน์ แสงหาญ, 2010: 80)



สำหรับในบริบททางการศึกษาซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการบริหารจัดการคนเก่งมาประยุกต์ใช้ เห็นว่าการบริหารจัดการคนเก่งเป็นส่วนหนึ่งของการผสมผสานการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีสำคัญมากที่สุดที่ทำให้การดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครประสบความสำเร็จเพราะเชื่อว่าครุคนเก่งเหล่านี้จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างสรรค์พัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าได้ ซึ่งการบริหารจัดการคนเก่งจะประกอบไปด้วย การระบุคนเก่ง (Talent Identification) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Talent Recruitment and Selection) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward and Recognition) การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Appraisal) และการรักษาคนเก่ง (Talent Retention) โดยจะใช้เครื่องมือเช่นเดียวกันกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่เน้นไปที่กลุ่มของคนเก่ง

### 3. ความหมายของคนเก่ง

จากการศึกษาคุณลักษณะของคนเก่ง ที่มีนักการศึกษาได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งโดยมีการศึกษาวิจัยและพิจารณาถึงคุณลักษณะของคนเก่งไว้ในหลากหลายรูปแบบว่าใครคือคนเก่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ดังนี้

Lunn (1992: 25) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า “คนเก่ง” หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่สร้างผลการปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์แบบ ซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรมและเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ โดยไม่ผ่านความพยายามแต่อย่างใด

Williams (2000: 35) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า “คนเก่ง” หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่แสดงให้เห็นพรสวรรค์อันยอดเยี่ยมและสามารถกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายอย่างเหนือความคาดหมายขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งซึ่งสอดคล้องกับความสามารถ และทำกระสิ่งนั้นๆ อย่างกระตือรือร้น และสามารถเปลี่ยนแปลงโยกย้ายได้

Axelrod and others (2001: xii) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า “คนเก่ง” หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่มีแนวคิดในเชิงกลยุทธ์ มีภาวะความเป็นผู้นำ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีทักษะการสื่อสารที่ดี รวมถึงมีความสามารถในการสร้างแรงดึงดูดและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่นได้ตลอดจนมีความสามารถในการสร้างผลงานตามที่องค์กรต้องการได้

Michaelset and Others (2001: xiii) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า “คนเก่ง” หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและกระตุ้นให้บรรลุผลสำเร็จ มีลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีทักษะความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีทักษะการสื่อสาร และมีพรสวรรค์ในการสร้างแรงจูงใจและเป็นแรงบันดาลใจให้คนเก่งคนอื่น ๆ มีสัญชาตญาณของนักลงทุน ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับหน้าที่ และพรสวรรค์ที่สนับสนุนการสร้างผลลัพธ์

Tulgan (2001) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า “คนเก่ง” หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่องค์กรรู้ว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กร

Abbey and Robertson (2003: 61) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า “คนเก่ง” หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่ได้รับการคาดหวังว่ามีผลการปฏิบัติการณ์ที่ดีทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์ของตนไปประยุกต์ใช้ อีกทั้งต้องการที่เติบโตในวันข้างหน้าไม่ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม

David Sears (2003: 1) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า “คนเก่ง” หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่มีจิตสำนึกของความปรารถนาที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมักจะแสดงให้เห็นว่าตนมีทักษะและความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

Subir Chowdhury (2002: 35-36) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า “คนเก่ง” หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่เป็นที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creator) คิดนอกกรอบ (A rule breaker) ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง (A change initiator) และสรรสร้างความรู้ (A knowledge generator)

Berger and Berger (2004: 4) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า “คนเก่ง” หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานคือบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นสร้างผลงานได้ดีเช่นเดียวกัน คนเก่งยังเป็นบุคคลที่มีความสามารถหลักและมีค่านิยมตรงตามที่ต้องการทั้งนี้เรียกกันว่า “Super keeper”

ศุภชัยนักบริหารระดับสูงสำนักงาน ก.พ. (2547: 1) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า “คนเก่ง” หรือ Talent หมายถึง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง คือเป็นผู้ที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ (High-Performance) และเป็นบุคคลที่หน่วยงานเห็นว่ามีความศักยภาพสูง (High-Potential) มีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาเป็นกำลังสำคัญของหน่วยงานในภาคราชการต่อไป

ฐิติพร ชมภูคำ (2548: 3) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า “คนเก่ง” หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถเป็นพิเศษ เป็นบุคคลที่มีผลการทำงานโดดเด่นเหนือบุคคลอื่นซึ่งอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรโดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะของธุรกิจ นโยบายวัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร ว่าต้องการเดินไปในทิศทางใด

วาสิตา ฤทธิ์บำรุง (2548: 9) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า “คนเก่ง” หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่ต้องคุณสมบัติ 2 ประการ ประการแรกคือ ต้องเป็นบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (High-Performance) คือ มีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างและโดดเด่นจากบุคคลอื่นซึ่งเป็นบุคลิกลักษณะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานด้วย และประการที่สองต้องเป็นบุคคลที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High potential) ซึ่งจะสิ่งที่ยังบ่งบอกถึงความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถปฏิบัติงานได้ดีในลักษณะงานที่มีความหลากหลาย หรือสถานการณ์ที่มีความแตกต่าง เพื่อเป็นการรับรองว่าเป็นบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จอร์จ คองคาสต์ (2550: 146–147) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า “คนเก่ง” หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่มีคุณสมบัติเด่นอันประกอบไปด้วย A - Attitude คือมีทัศนคติที่ดีต่อเรื่องต่าง ๆ เช่น การทำงาน เพื่อนร่วมงาน การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ฯลฯ A - Acceptability เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา L- Learn ability มีความสามารถในการเรียนรู้งานหรือเรื่องราวต่างๆ ได้รวดเร็ว P - Potential มีศักยภาพที่สามารถจะเติบโตเป็นผู้บริหารในอนาคต P - Performance มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นมาโดยตลอด C - Competency มีคุณสมบัติหรือมีลักษณะเด่นอันเป็นประโยชน์ต่องานที่องค์กรคาดหวังและต้องการ

Howard Gardner อ้างถึงใน เคย์ โทรน และแอนดี เพแลน, (2550: 21) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า “คนเก่ง” หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความสามารถที่หลากหลาย มักจะมีรูปแบบการใช้ชีวิตที่น่าสนใจ พวกเขามีความกระตือรือร้นและมีจิตใจที่เข้มแข็ง แม้ว่าจะต้องฟันฝ่าอุปสรรคด้วยความเหนื่อยยาก แต่ท้ายที่สุดแล้วบุคคลเหล่านี้มักจะได้รับผลตอบแทนความสามารถอย่างคุ้มค่า พวกเขามีความพึงพอใจที่จะได้รับความสนใจจากบุคคลอื่น รวมทั้งพึงพอใจที่ได้สร้างหรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในสังคม

มนูญ สรรค์คุณากร อ้างถึงใน อารณ ภูวิทย์พันธ์, (2550: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า “คนเก่ง” หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถ Competency อันประกอบไปด้วย

1. มีการพัฒนาตนเอง (Self development) ตลอดเวลาเป็นคนที่ไม่รู้
2. มีความคิดสร้างสรรค์ มีมุมมอง หรือวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล เป็นคนที่ต้องมองการณ์ไกล
3. คนเก่งจะต้องไม่จู้จี้จุกจิก จะต้องมองภาพ Macro มองเรื่องสำคัญ ๆ เป็นเรื่องใหญ่ (Think Big)
4. และคนเก่งจะต้องเป็นคนกล้าเสี่ยง (Risk Taker) กล้าที่จะลอง เป็นคนที่กล้าตัดสินใจ กล้าทำ และกล้าที่จะลงทุน

ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ (2552: 8) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า “คนเก่ง” หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ทักษะ ตลอดจนผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพในการปฏิบัติงาน (Potential) อยู่ในระดับสูงกว่าบุคคลอื่น อีกทั้งมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง มีความสามารถในการจูงใจ และแนะนำผู้อื่น รวมทั้งมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

พัลลภา เอี่ยมสะอาด (2552: 9-10) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า “คนเก่ง” หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่มีคุณลักษณะที่โดดเด่น กล่าวคือต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะโดดเด่นตามแบบที่องค์กรต้องการ ที่สำคัญคือต้องมีแรงบันดาลใจมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้กับองค์กร สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นรวมถึงวัฒนธรรมการทำงานกับองค์กรได้ดี และทำงานให้กับองค์กรจนประสบความสำเร็จ โดยสิ่งที่เป็นตัวพิสูจน์ความเก่งของพวกเขา คือ การที่มีผลปฏิบัติงาน (Performance) ในระดับที่ดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ และมีศักยภาพสูงเพื่อที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งในระดับสูงขององค์กรได้

จิระ หงส์ดารมภ์ (2555: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า "คนเก่ง" หรือ Talent คือ บุคคลที่มีความสามารถพิเศษใน 4 เรื่องหลัก ๆ ได้แก่

1. มีความสามารถในการมองอนาคต เป็นคนที่มีความเข้าใจในอนาคต เน้นภาพใหญ่ (Big Picture) ต้องสามารถมองเห็นทั้งโอกาส และภัยคุกคาม
2. มีความสามารถในการดึงเอาคนอื่นให้เก่งตามไปด้วย คือ Talent จะเก่งคนเดียวไม่ได้ คนเก่งร้อยละ 10 จะต้องสามารถบริหารให้คนร้อยละ 60 อยากรทำงานให้กับองค์กร ซึ่งคนเก่งจะต้องดึงความเป็นเลิศของคนอื่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้
3. มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ มี Creativity and Innovation คนเก่งต้องมีความคิดที่แตกต่างไปจากคนอื่น ต้องเป็นพวกที่กระหายความรู้ อยากรจะพัฒนาคนเก่งในเมืองไทยจะต้องเป็นคนที่มีรอบรู้ เป็นคนใฝ่รู้ รู้กว้าง และแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ซึ่งความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) จึงเป็นเพียงพื้นฐานเท่านั้น แต่พลังความคิดสร้างสรรค์ การใฝ่รู้ การพัฒนาจะเป็นเรื่องที่สำคัญกว่า
4. มีความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค คนเก่งจะต้องรู้ว่าควรจะทำอะไรกับปัญหาด้วยวิธีการใดตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ฉลาดในการแก้ไขปัญหา มีการควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น

ชัยทวี เสนะวงศ์ (ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า “คนเก่ง” หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะพฤติกรรมที่หลากหลาย เช่น พรสวรรค์ ความรู้ ประสบการณ์ สติปัญญา การใช้ดุลยพินิจ ทักษะ ความพยายาม ความทะเยอทะยาน ความสามารถในการพัฒนาตนเอง ฯลฯ ที่มาบูรณาการกันอย่างเหมาะสม จนทำให้คนผู้นั้นสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศออกมา

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า “คนเก่ง” หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงานที่โดดเด่นเหนือบุคคลอื่นซึ่งอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะธุรกิจนโยบายวัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรว่าต้องการเดินไปในทิศทางใด

สำหรับในบริบททางการศึกษาซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการบริหารจัดการคนเก่ง มาประยุกต์ใช้ ดังนั้นการให้ความหมายของคนเก่ง หรือ Talent จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น บุคคลที่เป็นคนเก่งจะคนเก่งที่กล่าวถึงข้างต้นจะหมายถึงครูคนเก่งที่ทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนตามรายชื่อครูที่ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา (ประกาศคุรุสภา, 2554)

โดยผู้วิจัยสามารถสรุปคุณสมบัติของคนเก่งได้ทำประการหลักดังนี้ ประการที่หนึ่งเป็นครูที่มีผลการปฏิบัติงานสอน(Performance) ทั้งในปัจจุบันและย้อนหลังประมาณ 3 ปีอยู่ในระดับสูงดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ ประการที่สองเป็นครูที่ศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้ (Potential) เช่น ภาวะผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มีความสามารถในการจูงใจ และแนะนำผู้อื่น ความสามารถ

ในการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลง มีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาเป็นกำลังสำคัญขององค์กร รวมทั้งมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ประการที่สาม เป็นครูที่มีความสามารถในการทำงาน (Competency) ทั้งด้านทักษะ ความรู้ทางด้านวิชาชีพ และพฤติกรรม เช่น จรรยาบรรณการอุทิศตนและบุคลิกภาพที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน ประการที่สี่เป็นครูที่มีทัศนคติ (Attitude) ที่ดีคือมีท่าทีและความคิดที่มีต่อวิชาชีพและโรงเรียน และประการที่ห้าเป็นครูที่ได้รับการยอมรับ (Acceptability) คือเป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและนักศึกษา

#### 4. ความหมายของการบริหารจัดการคนเก่ง

จากการศึกษาการให้คำจำกัดความของการบริหารจัดการคนเก่ง ที่มีนักการศึกษาได้ทำการศึกษาไว้ ซึ่งมีผู้ให้คำจำกัดความของการบริหารจัดการคนเก่ง ไว้ดังนี้

Creelman (2004: 3) ให้คำจำกัดความของการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ว่าเป็น การบริหารจัดการสิ่งที่ดีที่สุด ไม่ใช่เรื่องของการจัดเตรียม เป็นความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม ทัศนคติการบริหารจัดการคนเก่งที่เชื่อว่า คนเก่งแต่ละคนมีบทบาทสำคัญในความสำเร็จขององค์กร ทำอย่างไรการบริหารจัดการคนเก่งจะส่งผลต่อคนเก่งในองค์กร และอะไรคือความเหมาะสมในการจ่ายค่าตอบแทนคนเก่งตามบทบาทหน้าที่

Schweyer (2004) ให้คำจำกัดความของการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ว่าเป็นกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้มีความสอดคล้องกันระหว่างการเสาะแสวงหาแหล่งที่มาบุคลากร (Sourcing) การคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การนำมาใช้งาน (Deployment) การพัฒนา (Development) ตลอดจนการรักษาให้คงอยู่กับองค์กร (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถระดับสูงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

Duttagupta (2005: 2) ให้คำจำกัดความของการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ว่าเป็นกลยุทธ์ของการบริหารจัดการตามคนเก่งขององค์กร มีเป้าหมายเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจและสนับสนุนคนเก่งที่มีอยู่ให้ “align the right people with the right jobs at the right time” ถูกคน ถูกงาน ถูกเวลา ตามพื้นฐานของเป้าหมายกลยุทธ์ทางธุรกิจ

Martin and Hetrick (2006) ให้คำจำกัดความของการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ว่าเป็นการบริหารจัดการที่เน้นไปที่กลุ่มคนเก่ง ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นการยอมรับรอบความคิดทฤษฎีทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับยี่ห้อของนายจ้าง (Employer Brand) และมีการแบ่งประเภทของพนักงาน (Workforce Segmentation) เน้นไปที่การดึงดูดและการรักษาคนเก่งแต่ละคนเป็นหลัก

Tansley (2009) ให้คำจำกัดความของการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ว่าเป็นการบริหารจัดการที่เน้นไปที่กลุ่มคนเก่ง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการยอมรับรอบความคิดทฤษฎีทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับยี่ห้อของนายจ้าง (Employer Brand) และมีการแบ่งประเภทของพนักงาน (Workforce Segmentation) เน้นไปที่การดึงดูดและการรักษาคนเก่งแต่ละคนเป็นหลัก

Kevin Groves (2011) ให้คำจำกัดความของการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ว่าเป็นการบริหารจัดการที่ผสมผสานไปด้วยกลยุทธ์ นโยบาย และการออกแบบแผนงานไปจนถึงการระบุ การนำมาใช้งาน การพัฒนา และการรักษาคนเก่งตลอดจนบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ

อึ้งคังดี คางคาสวีตี้ (2547: 147) ให้คำจำกัดความของการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ว่าเป็นแนวทางในการดูแลพนักงานที่มีศักยภาพหรือมีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นขององค์กรให้เป็นพิเศษต่างจากพนักงานอื่น ๆ

มนูญ สรรค์คุณากร อ่างถึงใน อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์, (2550: ออนไลน์) ให้คำจำกัดความของการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ว่าเป็นการบริหารจัดการที่ทำอย่างเป็นขั้นเป็นตอนโดยบุคคลที่จะเป็นคณเก่งนั้นจะต้องมีศักยภาพที่สูง การบริหารจัดการจะต้องหาวิธีการทำให้บุคคลเหล่านี้ทำงานให้กับองค์กร และจัดให้มีการพัฒนาตามสายอาชีพโดยทำอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีการหมุนเวียนงาน มีการมอบหมายงานหรือโครงการที่ท้าทายความสามารถคนเก่ง เพื่อให้คนเก่งสร้างผลงานและส่งเสริมให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

มนูญ พรรณพลีวรรณ (2555: ออนไลน์) ให้คำจำกัดความของการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ว่าเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลและสนับสนุนให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ

สำหรับในบริบททางการศึกษาซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการบริหารจัดการคนเก่งมาประยุกต์ใช้ตั้งนั้นจากการให้คำจำกัดความการบริหารจัดการคนเก่งจากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปคำจำกัดความของการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) หมายถึง การบริหารจัดการครูคนเก่ง ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม เป็นที่ต้องการ ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนให้อยู่ทำงานให้กับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนได้อย่างยาวนานและมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลตามกระบวนการของการบริหารจัดการคนเก่ง

## 5. กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management Process)

จากการศึกษากระบวนการการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management Process) ที่มีนักการศึกษาได้ทำการศึกษาไว้ ซึ่งมีผู้อธิบายถึงกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง ไว้ดังนี้

Gubman (1998) ได้อธิบายถึง กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการดังนี้

1. การจัดหาคนทำงาน (Staffing) คือ การจัดพนักงานแต่ละบุคคลลงในแต่ละตำแหน่งงาน ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การจ้างงาน การเลื่อนตำแหน่ง การวางสืบทอดตำแหน่งแทน การวางแผนกำลังคน การจัดการความหลากหลาย การลดจำนวนพนักงาน การปลดพนักงาน และการเลิกจ้าง ระบบบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System)

2. การจัดโครงสร้างภาระงาน (Organizing) คือ การจัดทำโครงสร้างภาระงานแต่ละงาน ลงไปสู่งานย่อยกิจกรรมหรือทีมงาน รวมถึงการจัดรูปแบบหน่วยงาน และความเชื่อมโยงของ หน่วยงานแต่ละหน่วยงาน การจัดโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การจัดทีมงาน การออกแบบงาน และการสื่อสาร

3. การเรียนรู้ (Learning) คือ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเพิ่มความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของพนักงาน ได้แก่ การวางแผนพัฒนาส่วนบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job training) การฝึกอบรมนอกสถานที่ (Off-site training) การพัฒนาทักษะการบริหาร จัดการ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้การศึกษาในสถานที่ทำงาน โปรแกรมการสับเปลี่ยนสายงาน

4. การปฏิบัติงาน (Performing) คือ กระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรและองค์กร ได้แก่ การตั้งเป้าหมายขององค์กร การมอบหมายเป้าหมายขององค์กรให้แต่ละ ส่วนงาน ทีมงาน และบุคคล การกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่ และความคาดหวังผลงาน ของบุคลากรแต่ละคนและทีมงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสอนงานและการให้ผลสะท้อน กลับ (Feedback) การมอบหมายโครงการพิเศษ การควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงาน

5. การให้รางวัล (Rewarding) คือ การจ่ายค่าตอบแทนและการยอมรับ ได้แก่ การจ่าย เงินเดือน การให้โบนัส การให้รางวัล การให้บำนาญ สิทธิในการซื้อหุ้นองค์กร สวัสดิการด้านสุขภาพ และสวัสดิการด้านครอบครัว สิทธิในการลาป่วย ลาหยุด เป็นต้น

Cappelli (2002) ได้อธิบายถึง กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง ไว้ว่า เป็นกระบวนการ ที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการดังนี้

1. การระบุคนเก่ง (Talent Identification)
2. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
3. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward & Recognition)
4. การรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)

Berger and Berger (2004) ได้อธิบายถึง กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการดังนี้

1. การระบุคนเก่ง (Talent Identification)
2. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
3. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward & Recognition)
4. การรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)

Bergeron (2004) ได้อธิบายถึง กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง ไว้ว่า เป็นกระบวนการ ที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ประการดังนี้

1. การจ้างคนเก่ง (Engage Talent)
2. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward & Recognition)

Schweyer (2004) ได้อธิบายถึง กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 6 ประการดังนี้

1. การหาแหล่งที่มาของคนเก่ง (Talent Sourcing)
2. การคัดกรองคนเก่ง (Talent Screening)
3. การคัดเลือกคนเก่ง (Talent Selection)
4. การนำคนเก่งมาใช้ (Talent Deployment)
5. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
6. การรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)

Silzer and Dowell, 2010 cited in Kevin Groves, (2011) ได้อธิบายถึง กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการดังนี้

1. การดึงดูดความสนใจและคัดเลือกคนเก่ง (Attract & Select Talent)
2. การประเมินความสามารถและทักษะความเชี่ยวชาญ (Assess Competencies & Skills)
3. การพิจารณาคคนเก่งและแผนการปฏิบัติงาน (Review Talent & Plan Actions)
4. การพัฒนาและการนำคนเก่งไปใช้งาน (Develop & Deploy Talent)
5. การว่าจ้างและการรักษาคคนเก่ง (Engage & Retain Talent)

ชัยพร กาญจนเลขา และ สุชาติ ฐิติรัตนานันท์ (2548) กรณีศึกษาที่ 1: ฝ่ายรับประกันภัย บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) พบว่า ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรดังกล่าวจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการดังนี้

1. การระบุคนเก่ง (Talent Identification)
2. การคัดเลือกคนเก่ง (Talent Select)
3. การจัดกลุ่มความเก่ง (Talent Categorizing)
4. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
5. การรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)

วาสิตา ฤทธิ์บำรุง (2548) กรณีศึกษาที่ 1: บริษัท ซิสโก้ ซีสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด (CISCO) พบว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรดังกล่าวจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent)
2. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
3. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward & Recognition)
4. การรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)



กรณีศึกษาที่ 2: บริษัท ซิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด พบว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรดังกล่าวจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent)
2. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
3. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward & Recognition)
4. การรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)

สมุทัย ทุมกำ (2550) กรณีศึกษา: สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) พบว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรดังกล่าวจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมสร้างความเข้าใจ
2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent)
3. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward & Recognition)
5. การรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)

ตัวอย่างองค์กรที่พบในงานวิจัยที่มีการนำการบริหารจัดการคนเก่งมาประยุกต์ใช้  
ตัวอย่างที่ 1: กรมราชทัณฑ์ พบว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรดังกล่าวจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ประการดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent)
2. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)

ตัวอย่างองค์กรที่พบในงานวิจัยที่มีการนำการบริหารจัดการคนเก่งมาประยุกต์ใช้  
ตัวอย่างที่ 2: บริษัทเครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) SCG พบว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรดังกล่าวจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent)
2. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
3. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward & Recognition)
4. การรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)

ตัวอย่างองค์กรที่พบในงานวิจัยที่มีการนำการบริหารจัดการคนเก่งมาประยุกต์ใช้  
ตัวอย่างที่ 3: ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) AOT พบว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรดังกล่าวจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent)
2. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
3. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward & Recognition)
4. การรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)

ชัยทวี เสนะวงศ์ (2551: ออนไลน์) ได้อธิบายถึง กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการดังนี้

1. การกำหนดถึงคุณลักษณะของคนเก่ง (Talent Identification)
2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent)
3. การพัฒนาและจูงใจคนเก่ง (Development & Attract Talent)
4. การรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)

ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิติ (2552) กรณีศึกษา: การบริหารจัดการคนเก่งของธนาคารแสตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) พบว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรดังกล่าว จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent)
2. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Assessment Action Talent)
4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward & Recognition)
5. การรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)

พัลลภา เอี่ยมสะอาด (2552) กรณีศึกษาที่ 1: ระบบการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานบริหารบุคคลสหรัฐอเมริกา (U.S. Office of Personal Management) พบว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรดังกล่าวจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ประการดังนี้

1. การสรรหาคนเก่ง (Recruitment Talent)
2. การรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)

กรณีศึกษาที่ 2: ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) โดยใช้ชื่อโครงการว่า (High Performance and Potential System-HiPPs) พบว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรดังกล่าวจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent)
2. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
3. การรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)

กรณีศึกษาที่ 3: ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System HiPPs) และโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยใช้ชื่อโครงการว่า (High Performance and Potential Promotion Project Hi4P) พบว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรดังกล่าว โครงการข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System HiPPs) จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ประการดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent)
2. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)

ส่วนโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (High Performance and Potential Promotion Project Hi4P) พบว่าจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการตามดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent)
2. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Assessment Action Talent)
4. การรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)

จากกรณีศึกษาที่ 4: โครงการส่งเสริมศักยภาพบุคลากร สพข. ผู้ความเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Bangkok HRD Pro) ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรดังกล่าวจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent)
2. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Assessment Action Talent)

จีระ หงส์ลดารมภ์ (2555: ออนไลน์) ได้อธิบายถึง กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent)
2. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
3. การรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)

สำหรับในบริบททางการศึกษาซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการบริหารจัดการคนเก่งมาประยุกต์ใช้ ดังนั้นจากการให้คำจำกัดความกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งจากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยของ (Cappelli, 2002 ; Berger and Berger, 2004 ; ประไพวรรณ สัมมาทิตฺธิ, 2552 ; จีระ หงส์ลดารมภ์, 2555) และสามารถสรุปคำจำกัดความกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งหมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการบริหารจัดการคนเก่งซึ่งประกอบไปด้วย การระบุคนเก่ง (Talent Identification) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Talent Recruitment and Selection) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward and Recognition) การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Appraisal) และการรักษาคคนเก่ง (Talent Retention) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย: กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง

นักการศึกษาหรือผู้วิจัย / ปี	Gubman (1998)	Cappelli (2002)	Berger and Berger (2004)	Bergeron (2004)	Schweyer (2004)	Silzer and Dowell (2010)	ชัยพร และ สุชาติ (2548)	วาสิตา (2548)		สมุทัย ทุมกำ (2550)	ชัยทวี เสนะวงศ์ (2551)	ประไพพรรณ (2552)	พัลลภา (2552)				จิระ ทงสถารมภ์ (2555)
								กรณีศึกษาที่ 1:	กรณีศึกษาที่ 2:				กรณีศึกษาที่ 1:	กรณีศึกษาที่ 2:	กรณีศึกษาที่ 3:	กรณีศึกษาที่ 4:	
กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง																	
1. การเตรียมความพร้อมสร้างความเข้าใจ									✓								
2. การระบุคนเก่ง		✓	✓				✓				✓						
3. การหาแหล่งที่มาของคนเก่ง					✓												
4. การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. การจ้างคนเก่ง				✓		✓	✓										
6. การจัดหาคณะทำงาน/การจัดกลุ่มคนเก่ง							✓										
7. การพัฒนาคนเก่ง		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. การนำคนเก่งมาใช้					✓	✓	✓										
9. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓		✓					
10. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง						✓						✓		✓	✓	✓	
11. การอำนวยการรักษาคนเก่ง		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓

## 1. การระบุคนเก่ง (Talent Identification)

การระบุว่าใครคือคนเก่งขององค์กรนั้นเป็นจุดเริ่มต้นของระบบการบริหารจัดการคนเก่ง เมื่อองค์กรทราบว่าใครคือคนเก่งในองค์กรแล้ว จะช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการกลุ่มคนเก่งเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ ในการระบุว่าใครคือคนเก่งขององค์กรนั้นจะต้อง เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ว่า องค์กรกำลังค้นหาพนักงานที่มีคุณลักษณะอย่างไร หรือองค์กรต้องการคนเก่งแบบใด เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะและองค์ประกอบของคนเก่งที่องค์กรต้องการ และใครเป็นผู้สร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในงานที่สำคัญๆ ของหน่วยงานหรือองค์กร จากนั้นองค์กรจะต้องวางนโยบายเพื่อรักษาให้คนเก่งเหล่านี้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด และวางนโยบายเพื่อให้คนเหล่านี้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมให้แก่องค์กร จากการศึกษาพบว่า นักการศึกษาได้อธิบายถึงการระบุคนเก่ง (Talent Identification) ไว้ในหลากหลายรูปแบบว่าใครคือคนเก่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญ ดังต่อไปนี้

วาสิตา ฤทธิ์บำรุง (2548: 22) ได้อธิบายถึงการระบุคนเก่ง ไว้ว่าเป็นการระบุทักษะความสามารถของคนเก่งซึ่งมีวิธีการหลักๆ 2 ประการ ดังนี้

1. วิธีการเป็นการประเมินตนเอง (Self-assessment) โดยใช้คำถามปลายเปิดที่ให้ผู้ตอบใช้ความรู้และประสบการณ์ของตนเองตอบคำถาม การใช้วิธีการนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้รับความคิดเห็นสะท้อนกลับและคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน

2. วิธีการพิจารณาจากคะแนน (Scored surveys) เป็นวิธีการที่จะช่วยในการค้นหาความสามารถ ความสนใจในงาน และปัจจัยอื่นๆ ที่ช่วยจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานแต่ละคนและงาน

ชัยทวี เสนะวงศ์ (2551: ออนไลน์) ได้อธิบายถึงซึ่งอธิบายการระบุคนเก่ง ไว้ว่าเป็นการกำหนดถึงคุณสมบัติของคนเก่ง โดยแหล่งที่มาของคนเก่งในองค์กรจะมาจาก 2 แหล่งด้วยกันคือ แหล่งภายนอกองค์กร และแหล่งภายในองค์กร การที่จะให้ได้มาซึ่งคนเก่ง องค์กรจะต้องกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งขององค์กรเอาไว้เป็นแนวทางในการสรรหาซึ่งคุณสมบัติต่าง ๆ ของคนเก่งจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยส่วนใหญ่จะพิจารณาคุณสมบัติของคนเก่งจำแนกตามแหล่งที่มาได้ดังนี้

คุณสมบัติของคนเก่งภายในองค์กร พิจารณาได้จาก

1. ผลการปฏิบัติงานปัจจุบัน และย้อนหลัง (ประมาณ 3 ปี)
2. บุคลิกภาพ
3. ศักยภาพ
4. การยอมรับ

คุณสมบัติของคนเก่งภายนอกองค์กร พิจารณาได้จาก

1. ประวัติทางการศึกษา
2. ประวัติการทำงานที่ผ่านมา
3. ศักยภาพ
4. บุคลิกภาพ

สำหรับในบริบททางการศึกษาซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการบริหารจัดการคนเก่งมาประยุกต์ใช้ ดังนั้นจากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปคำจำกัดความของการระบุคนเก่ง หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาว่าใครคือคนเก่งที่องค์กรต้องการ โดยจะต้องระบุถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรต้องการทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

## 2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Talent Recruitment and Selection)

การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากเพราะขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนที่ต้องมีการวิเคราะห์และตัดสินใจที่ถูกต้อง การที่จะคัดเลือกขึ้นเฉพาะว่าใครเป็นคนเก่งนั้นจะต้องมีกลยุทธ์ในการได้มาซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องและถูกต้อง ประกอบในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีแรงจูงใจในการทำงานและเต็มเปี่ยมอยู่ตลอดเวลา การสัมภาษณ์หรือการทดสอบที่ไม่มีการวางแผนและพัฒนาอย่างถี่ถ้วนจึงจะนำซึ่งปัญหาในเวลาต่อมา ทำให้ได้คนที่ไม่ได้เก่งจริงส่วนคนที่เก่งถูกตัดสินว่าไม่เก่ง ดังนั้นการวัดความรู้ความสามารถ ทักษะ จิตตคติ และศักยภาพที่จะนำซึ่งคนเก่งที่เหมาะสมตามความต้องการขององค์กรเป็นเรื่องที่ต้องมีการพิจารณาที่ถี่ถ้วน จากการศึกษาพบว่านักการศึกษาได้อธิบายถึงการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Talent Recruitment and Selection) ไว้ในหลากหลายรูปแบบดังต่อไปนี้

Berger and Berger (2004) ได้อธิบายถึงการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ไว้ว่า จะต้องมีการจัดกลุ่มผลการปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีการแบ่งกลุ่มของบุคลากรออกเป็น 4 ประเภทด้วยกัน พร้อมให้คำจำกัดความของบุคลากรในแต่ละกลุ่มดังต่อไปนี้

1. Super keepers หมายถึง บุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก
2. Keepers หมายถึง บุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร
3. Solid citizens หมายถึง บุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานเกินอยู่ในความคาดหวังขององค์กร
4. Misfits หมายถึง บุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร

ชัยทวี เสนอวงศ์ (2551: ออนไลน์) ได้อธิบายถึงการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ไว้ว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสรรหาคคนเก่ง จะสรรหาคคนเก่งหาคนเก่งในทุก ๆ ระดับงานและหาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง หากคนเก่งที่มีความหลากหลาย และพยายามคิดค้นกรรมวิธีในการสรรหาเพื่อให้

สามารถเข้าถึงคนเก่งที่ยังไม่ยอมเปลี่ยนงาน จัดทำระบบค่าตอบแทนให้มีความยืดหยุ่นเพื่อความคล่องตัวในการว่าจ้าง การสรรหาจะใช้วิธีการเชิญชวน นำเสนอ และโน้มน้าว ให้คนเก่งสนใจงานหรือบริษัทมากกว่าการคัดเลือก กระบวนการสรรหาจะต้องมีความหลากหลายและเหมาะสมกับคนเก่งแต่ละประเภทและระดับงาน ในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งจากภายในองค์กรจะเลือกสรรจากมิติความสัมพันธ์ของผลการปฏิบัติงานและศักยภาพซึ่งสามารถสรุปถึงความสัมพันธ์ดังกล่าวดังภาพที่ 4

ดี	เก่ง	ปรกติ
ผลการปฏิบัติงาน		
ไม่ดี	มีปัญหา	เฉื่อย

ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับศักยภาพ

ที่มา : ชัยทวี เสนะวงศ์ (2551: ออนไลน์)

จากมิติของความสัมพันธ์ของผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพพอจะสรุปได้ว่า

1. คนที่มีผลการปฏิบัติงาน “ดี” และมีศักยภาพ “สูง” จะจัดว่าเป็น คนเก่ง
2. คนที่มีผลการปฏิบัติงาน “ดี” แต่มีศักยภาพ “ต่ำ” จะต้องหาทางพัฒนาปรับปรุงให้มีศักยภาพสูงขึ้นในอนาคต
3. คนที่มีผลการปฏิบัติงาน “ไม่ดี” แต่มีศักยภาพ “สูง” ก็จะต้องหาสาเหตุ และพัฒนาให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
4. คนที่มีผลการปฏิบัติงาน “ไม่ดี” และมีศักยภาพ “ต่ำ” ให้โอกาสในการพัฒนาช่วงระยะเวลาหนึ่งถ้าไม่ดีขึ้นก็ต้องพิจารณาถึงโอกาสในการว่าจ้างต่อไป

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (ออนไลน์) ได้อธิบายถึงการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง จนบางบริษัทต้องตั้งทีมสรรหาคนเก่งไว้เป็นการเฉพาะ เพื่อเพิ่มศักยภาพของการแข่งขันโดยการไปสัมภาษณ์และรับนักศึกษาในมหาวิทยาลัยที่กำลังใกล้จบในการสรรหาคนเก่งนั้น มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรต้องการ
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ
3. หาแหล่งเป้าหมายที่จะเข้าถึงคนเหล่านี้

การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกองค์กร เป็นการมองหาคนที่ทำงานอยู่และมีความเชี่ยวชาญตรงตามความต้องการขององค์กร ไม่ใช่คนที่กำลังหางานทำ หรือเน้นการสรรหาจาก

มหาวิทยาลัยชั้นนำ โดยการจัดโปรแกรมในภาคฤดูร้อนสำหรับนิสิตนักศึกษาที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาโท หรือการมองหาคนที่เก่งที่สุดของคู่แข่ง (Head hunter) ผู้บริหารที่ใช้วิธีดังกล่าวมักให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ทางธุรกิจมากกว่าจริยธรรม คุณธรรม ซึ่งอาจสร้างความเสียหายได้ในภายหลัง

การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่งจากภายในองค์กร เป็นการมองหาดาวรุ่งที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อจะจัดให้เข้ามาอยู่ในกลุ่มของพนักงานที่องค์กรต้องการดูแลเป็นพิเศษ ซึ่งแบ่งออกเป็นแบบไม่เป็นทางการ จะใช้การพูดคุยวางแผนกันระหว่างผู้บริหารสายงานกับ HR ถึงตัวบุคคลที่ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ เป็นที่ทราบกันเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้อง แบบเป็นทางการ อาจเป็นในรูปแบบการจัดการทดสอบคัดเลือก แจ้งให้พนักงานทราบและดำเนินตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ หรืออาจจะพิจารณาจากผลประเมิน

สำหรับในบริบททางการศึกษาซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการบริหารจัดการคนเก่งมาประยุกต์ใช้ ดังนั้นจากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปคำจำกัดความของการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการในการวิเคราะห์และตัดสินใจการที่จะคัดเลือกขึ้นเฉพาะว่าใครเป็นคนเก่ง โดยการพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ให้เหมาะสมกับงาน ความสามารถของคนเก่ง และวิธีการสรรหาและคัดเลือกที่หลากหลายซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วน โดยทำการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

### 3. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)

การประเมินความสามารถ ผลการปฏิบัติงาน รวมถึงศักยภาพของพนักงานในองค์กร นอกจากจะทำให้ทราบว่าใครบ้างคือคนเก่งที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการและมีความสามารถที่จะช่วยสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้แล้ว ยังทำให้ทราบว่าคนเก่งแต่ละคนนั้นยังขาดความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานด้านใดบ้าง ซึ่งตรงจุดนี้เป็นจุดสำคัญและเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องเติมเต็มช่องว่างของความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานของคนเก่งที่ขาดหายไปให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนตามที่องค์กรตั้งความหวังไว้ คนเก่งขององค์กรใช้ว่าจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานที่เต็มเปี่ยมครบถ้วนไปทุกด้าน แต่คนเก่งเหล่านี้ยังต้องการการพัฒนาทั้งทางด้านความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและมีความหลากหลาย เพื่อช่วยให้นักคนเก่งเหล่านี้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายรูปแบบมากขึ้น เปรียบเสมือนการเรียนรู้ของคนเราที่จะต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้คนเก่งเหล่านี้สามารถเติบโตไปพร้อมกับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาพบว่านักการศึกษาได้อธิบายถึงการพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) ไว้ในหลากหลายรูปแบบ ดังต่อไปนี้



Berger and Berger (2004: 297) ได้อธิบายถึง การพัฒนาคนเก่ง ไว้ว่า วิธีการอบรมและ พัฒนาคนเก่งหลักๆ จะประกอบด้วย 10 วิธีดังนี้

1. การสอนงาน (Coaching) ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาคนเก่งซึ่งต้องมีที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และผู้แนะนำแนวทางที่ประสบความสำเร็จมาช่วยเหลือในการสอนงานและให้คำแนะนำ เพื่อสร้างความสำเร็จในงาน ซึ่งบทบาทของผู้สอน หรือผู้ให้คำแนะนำอาจจะมาจากบุคคลหลายๆ คนในองค์กรตามแต่ละบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

2. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นเพิ่มประสบการณ์การทำงานใหม่ๆ และช่วยให้ คนเก่งได้รับความรู้ใหม่ๆ จากฝ่ายงานต่างๆ ในองค์กร คนเก่งสามารถเรียนรู้งานใหม่และปฏิบัติงาน ได้อย่างรวดเร็วและมีอัตราการเรียนรู้งานใหม่อยู่ในระดับสูง องค์กรจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่า ความสามารถของคนเก่งแต่ละคนมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับฝ่ายงานใหม่ที่โยกย้ายไปหรือไม่ ดังนั้นองค์กรจะต้องวางแผนให้รัดกุม และกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และผลการปฏิบัติงานที่ คาดว่าจะได้รับอย่างชัดเจน นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีพี่เลี้ยงที่คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการ ปฏิบัติงานใหม่ที่คนเก่งได้รับมอบหมายด้วย

3. การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษให้แก่คนเก่ง (Interim and Emergency Assignments) เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะ การปฏิบัติงานนี้จะต้องคำนึงถึงทักษะและพฤติกรรมที่ใช้ใน การทำงานให้มีความเหมาะสมกับคนเก่ง รวมถึงความพร้อมของคนเก่งด้านความเครียดและ ความกดดันในงาน คนเก่งจะได้ร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานกลุ่มใหม่ เป็นการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ และเป็นการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

4. การมอบหมายงาน (Task Force Assignment) เพื่อพัฒนาประสบการณ์การทำงาน ใหม่ๆ ที่ใช้ในการค้นหาสายงานอาชีพในอนาคต

5. การเรียนและการฝึกอบรมภายใน (Internal Education and Training) เป็นการสร้าง หลักสูตรการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับความสามารถที่องค์กรต้องการ

6. การเรียนและการฝึกอบรมจากภายนอก (Executive Programs and External Course Work) เป็นการฝึกอบรมโดยใช้หลักสูตรการศึกษาจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ซึ่งมีหลักสูตร การศึกษาสำหรับผู้บริหาร มีระยะเวลาในการศึกษาไม่นาน และใช้เวลาเรียนในช่วงวันหยุด ซึ่งองค์กร สามารถส่งคนเก่งไปรับการศึกษามหาวิทยาลัยเหล่านั้นได้

7. การศึกษาด้วยตนเอง (Guided Reading) เป็นลักษณะของการเรียนรู้ด้วยตนเอง คนเก่ง จะใช้เวลาว่างของตนเองในการอ่านหนังสือ ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากหนังสือที่องค์กรได้แนะนำไว้

8. การเรียนรู้ด้วยการสอนงาน (Teaching as Learning) เป็นการมอบหมายให้คนเก่ง เป็นผู้สอน ซึ่งคนเก่งที่จะไปเป็นผู้สอนจะต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างดี

9. กิจกรรมพิเศษ (Extracurricular Activity) เป็นกิจกรรมพิเศษอื่นๆ ที่มีส่วนช่วยพัฒนาคนเก่ง ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมเพื่อชุมชนหรือสังคม เช่น การเข้าร่วมกลุ่มกิจกรรมในชุมชน เพื่อตอบแทนผลประโยชน์คืนสู่ชุมชน ซึ่งเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์กร

10. การเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต (E-Learning) เป็นการเรียนรู้ด้วยวิธี Web – based learning ซึ่งสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ทุกที่และตลอดเวลา

ชัยทวี เสนาะวงศ์ (2551: ออนไลน์) ได้อธิบายถึง การพัฒนาคนเก่ง ไว้ว่า การพัฒนาคนเก่งต้องแยกตามประเภทตามกลุ่มวิชาชีพและระดับงาน เพื่อการพัฒนาและตั้งใจซึ่งจะต้องวางแผนอาชีพคนเก่งแต่ละกลุ่ม แต่ละบุคคล อย่างรอบครอบ โดยมองไป ในอนาคต ว่าคนเก่งเหล่านี้จะเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในอนาคต ซึ่งมีแนวคิดในการพัฒนาคนเก่งหลัก ๆ จะมีดังนี้

1. การพัฒนาจะต้องสอดคล้องกับการวางแผนอาชีพ และต้องเป็นการพัฒนาที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอตลอดไป
2. การพัฒนาจะหมายถึงการให้ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ท้าทาย
3. การพัฒนาจะต้องอยู่ภายใต้การสอนงาน การแนะนำงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างใกล้ชิดจากบุคคลที่รับผิดชอบ ซึ่งอาจจะเป็นผู้ค้ำบัญชา หรือพี่เลี้ยง
4. องค์กรจะต้องแต่งตั้งพี่เลี้ยงมาคอยดูแลคนเก่งอย่างใกล้ชิด เพื่อการพัฒนาจะได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยรูปแบบต่าง ๆ ที่องค์กรใช้ในการพัฒนามีดังต่อไปนี้
  - 1) การฝึกอบรมในห้องเรียน เพื่อให้ความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติม
  - 2) การโยกย้ายงาน
  - 3) การมอบหมายงานให้ทำงานโครงการพิเศษ
  - 4) การขยายขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในปัจจุบัน
  - 5) การมอบหมายให้ไปเริ่มธุรกิจใหม่ ๆ ขององค์กร
  - 6) การมอบหมายให้ไปทำงานยังต่างประเทศ
  - 7) การให้ทดลองรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นเป็นการชั่วคราว
  - 8) การเลื่อนตำแหน่ง

ในทางปฏิบัติองค์กรจะขึ้นทะเบียนคนเก่งเอาไว้เป็นกลุ่ม (Talent Pool) และก่อนที่จะเริ่มกระบวนการ พัฒนา องค์กรโดยคณะผู้บริหารจะต้องสรุปมติความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 2 ปัจจัยหลัก ๆ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อสรุปปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของคนเก่งแต่ละบุคคล ทั้งนี้เพื่อจะได้เลือกรูปแบบการพัฒนาให้เหมาะกับคนเก่งรายบุคคล (Individual Development Plan)

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (ออนไลน์) ได้อธิบายถึง การพัฒนาคนเก่ง ไว้ว่า เมื่อองค์กรระบุได้แล้วว่าใครคือคนเก่ง กระบวนการถัดมาคือการส่งเสริมคนเก่งให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของตัวคนเก่งเอง และองค์กรโดยรูปแบบการพัฒนาคนเก่งก็เหมือนกับการพัฒนาบุคคลทั่วไปในองค์กร คือ

1. ฝึกอบรมตามความต้องการ (Training need survey) โดยพิจารณาจากความต้องการของหน่วยงานและความต้องการของบุคคล
2. ฝึกอบรมตามหน้าที่การปฏิบัติงาน (On the job training) โดยกำหนดขีดความต้องการของบุคคลที่มาปฏิบัติในหน้าที่ของหน่วยงาน และกำหนดกระบวนการวัดผล ไม่ว่าจะในรูปแบบข้อเขียน หรือ ปฏิบัติ
3. ฝึกอบรมในสิ่งทีนอกเหนือจากงาน (Off the job training) หรือการอบรมนอกงานไม่ว่าจะเป็นการเข้ารับการอบรมพิเศษ Special training หรือการใช้สถานการณ์จำลองและกรณีศึกษา

สำหรับในบริบททางการศึกษาซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการบริหารจัดการคนเก่งมาประยุกต์ใช้ ดังนั้นจากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปคำจำกัดความของการพัฒนาคนเก่ง หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการในการพัฒนา ความสามารถ ผลการปฏิบัติงาน รวมถึงศักยภาพของพนักงานในองค์กรเพื่อช่วยให้คนเก่งเหล่านี้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเป็นเติมช่องว่างของความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานของคนเก่งที่ขาดหายไปโดยใช้วิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับคนเก่งสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

#### 4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward and Recognition)

การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่พนักงาน รวมถึงคนเก่งขององค์กรนั้น เป็นบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญขององค์กรในการตอบแทนพนักงานและคนเก่งที่สร้างผลงานและคุณค่าให้แก่องค์กร คนเก่งขององค์กรคือ คนที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการสร้างคุณค่าและผลงานให้กับองค์กรได้ในระดับสูงกว่าพนักงานทั่วไป ดังนั้น การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลแก่คนเก่ง จึงควรได้รับการออกแบบให้มีความแตกต่างและมีความยุติธรรมสำหรับกลุ่มคนเก่งซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญ และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้มากกว่าพนักงานทั่วไป หากองค์กรสามารถจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่คนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสม ยุติธรรม และได้รับการยอมรับจากกลุ่มคนเก่งในองค์กรแล้ว จะช่วยให้องค์กรสามารถจูงใจและสร้างความพึงพอใจให้กับคนเก่ง รวมถึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้เป็นอย่างดี จากการศึกษาพบว่า นักการศึกษาได้อธิบายถึงการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward and Recognition) ไว้ในหลากหลายรูปแบบ ดังต่อไปนี้

Cappelli. P. (2002) ได้กล่าว ไว้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง เป็นส่วนหนึ่งที่จะรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กรได้โดยการจ่ายค่าตอบแทน (New Compensation Plans)

เป็นประเด็นหนึ่งที่คนเก่งใช้ในการพิจารณาว่าจะอยู่หรือไปจากองค์กร หากคนเก่งรู้สึกถึงความไม่ยุติธรรมและรู้สึกว่ารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรไม่สามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานได้ คนเก่งจะออกจากองค์กรและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรจ่ายให้มีความแตกต่างระหว่างคนเก่งที่มีผลการปฏิบัติงานและความสามารถสูงกว่าคนทั่วไป รวมถึงการให้ค่าตอบแทนพิเศษหรือรางวัลสำหรับผลงานที่มีความโดดเด่น

Dibble S, อ้างถึงใน วาสิตา ฤทธิ์บำรุง (2548: 33) ได้อธิบายถึง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ไว้ว่า การจ่ายค่าตอบแทนจะต้องสนับสนุนและตรงตามกลยุทธ์ขององค์กร ตรงตามความต้องการและความเหมาะสมกับพนักงานขององค์กร และต้องเชื่อมโยงกับเงื่อนไขของการปฏิบัติงาน ซึ่งการจ่ายผลตอบแทน ถึงแม้ว่าจะจ่ายตามความสามารถและผลการปฏิบัติงาน แต่จะต้องยึดหลักความเท่าเทียมและยุติธรรม (Equity and Fairness) จะต้องจ่ายให้กับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โปร่งใส และมีความยุติธรรม การออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่คนเก่งนั้น องค์กรจะต้องพิจารณาและตัดสินใจว่าเลือกการจ่ายรูปแบบและแนวทางใดโดยยึดหลัก 5 ประการ ดังนี้

1. ความเท่าเทียมกัน
2. อัตราค่าใช้จ่ายขององค์กรในการจ่ายค่าตอบแทนเทียบเป็นสัดส่วนเท่าใดกับต้นทุนค่าใช้จ่ายอื่นๆ ขององค์กร
3. การจ่ายแบบไม่คงที่
4. การจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน
5. การจ่ายค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบหรือทักษะการปฏิบัติงาน

ทับทิม วงศ์ประยูรและพรทิพย์ คำพอ (2554) ได้อธิบายถึง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ไว้ว่า รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง มีดังนี้

1. อัตราค่าจ้างและเงินเดือน ค่าจ้างคือค่าตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานและการให้บริการ โดยวัดจากการทำงานจริง ค่าจ้างขึ้นอยู่กับตกลงว่า จะจ่ายค่าแรงเป็นชั่วโมง หรือจ่ายเมื่องานเสร็จ หรือจ่ายตามระยะเวลาของงาน มักจะทำสัญญาเป็นนิติกรรมตามกฎหมายและจ่ายเป็นงวดหรือตามสัญญาที่ตกลงกันไว้ ส่วน “เงินเดือน” จะได้รับการรับประจำเป็นเวลานานอน เพื่อทำงานครบเดือนก็จะได้รับค่าจ้างตามที่ตกลงกันไว้เป็นแบบเหมาจ่ายและเป็นรายได้ที่แน่นอน ต้องได้เป็นประจำทุกเดือน

2. โบนัส คือการจ่ายเงินพิเศษจำนวนหนึ่งแล้วแต่จะตั้งเกณฑ์ว่าจะจ่ายทุก 6 เดือน หรือ 12 เดือน เพื่อเป็นรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานดีในรอบ 6 เดือนหรือ 12 เดือน เช่นไม่เคยลาหยุดงานหรือไม่เคยมาทำงานสาย มีผลงานดีเด่น ทำคุณประโยชน์ เอื้ออำนวยต่อผลผลิตหรือชื่อเสียงขององค์กรก็จะได้รับพิจารณาให้โบนัสเป็นพิเศษได้ ในกรณีที่องค์กรประสบความสำเร็จได้รับผลตอบแทนสูง ควรพิจารณานำกำไรมาแบ่งปันเป็นโบนัสด้วย

3. บำเหน็จ บำนาญ “บำเหน็จ” คือ เงินที่จ่ายให้ผู้ปฏิบัติงานหลังจากลาออกจากงาน โดยคำนวณจากจำนวนปีที่ทำงาน และไม่มีควมผิด ไม่ทำให้เกิดผลเสีย หรือความเสียหายแต่องค์กร คือปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มาตลอด ส่วน “บำนาญ” คือเงินที่จ่ายให้เมื่อทำงานครบตามเวลาที่กำหนดไว้ จะจ่ายให้เป็นรายเดือนตลอดชีวิต ส่วนใหญ่การจ่ายบำนาญจะใช้ในองค์กรของรัฐ เช่น ข้าราชการ บำนาญ คือผู้ที่ทำงานถึงครบเกษียณอายุราชการ แล้วเลือกเอาวิธีรับเงินเดือนหลังจากออกจากราชการเป็นรายเดือนก็จะได้รับเงินเดือนทุกเดือน เรียกว่ารับบำนาญ เป็นข้าราชการบำนาญ

4. ค่าล่วงเวลา คือเงินที่จ่ายให้เป็นพิเศษออกจากเงินเพื่อหรือค่าแรงที่ตกลงกันไว้ก่อน ส่วนใหญ่จะจ่ายให้เมื่อองค์กรต้องการเร่งการผลิตหรือบริการให้ทันกับความต้องการของลูกค้า หรือมีเหตุฉุกเฉินต้องปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานที่ทำเป็นประจำ ก็ได้รับเงินเพิ่มเป็นพิเศษเป็นการล่วงเวลา

5. ค่านายหน้า คือเงินที่ได้รับเมื่อมีความสามารถในการทำยอดขายได้สูงตามที่กำหนดหรือตกลงไว้

6. สิทธิในการถือหุ้น คือองค์กรหรือบริษัทจะให้สิทธิ์แก่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรในบริษัทในราคาต่ำกว่าราคาขายในตลาดหลักทรัพย์

สำหรับในบริบททางการศึกษาซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการบริหารจัดการคนเก่งมาประยุกต์ใช้ ดังนั้นจากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปคำจำกัดความของการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร โดยมีการจ่ายในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกันตามผลการปฏิบัติงานและได้รับการยอมรับจากกลุ่มคนเก่งในองค์กร

### 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Appraisal)

การประเมินความสามารถ ผลการปฏิบัติงาน รวมถึงศักยภาพของพนักงานในองค์กร จะทำให้ทราบว่าใครบ้างคือคนเก่งที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ และมีความสามารถที่จะช่วยสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร จากการศึกษาพบว่านักการศึกษาได้อธิบายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Appraisal) ไว้ในหลากหลายรูปแบบ ดังต่อไปนี้

Berger and Berger (2004: 5) ได้อธิบายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งไว้ว่า จะต้องมีการประเมินตามโมเดลการประเมินคนเก่งในองค์กร โดยใช้ชื่อว่า Talent Reservoir ซึ่งเป็นโมเดลที่ช่วยองค์กรในการสร้างกลุ่มคนเก่งขององค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ โดย Talent Reservoir ประกอบด้วยขั้นตอนในการดำเนินการ 3 ประการ ดังนี้

1. Designing and Building a Talent Reservoir Solution Talent Reservoir ที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่เริ่มต้นและออกแบบโดยทีมผู้บริหารอาวุโสขององค์กรและผู้บริหาร

ระดับสูง ซึ่งเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการคนเก่ง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน คือ ให้ทีมงานเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ขององค์กร ทั้งโครงสร้างองค์กรสายการบังคับบัญชา ลักษณะและจำนวนพนักงาน โครงการต่างๆ ขององค์กร แผนธุรกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน นโยบายและแผนงานของฝ่ายบุคคล รายงานประจำปี การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ซึ่งข้อมูลต่างๆ เหล่านี้จะได้จากเอกสารต่างๆ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จากนั้นนำข้อมูลมาสร้างเป็นเครื่องมือการประเมินคนเก่ง ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้

1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดความสำเร็จในงานที่พนักงานรับผิดชอบในปัจจุบัน และการวัดความสามารถในงานปัจจุบัน

2) การพยากรณ์ศักยภาพ (Potential Forecast) คือ เครื่องมือที่ใช้ในการพยากรณ์คาดการณ์ความก้าวหน้าในงานหรือความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กรของพนักงาน ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีตและปัจจุบัน ความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา ความพึงพอใจในอาชีพ และระดับความสามารถ

3) การแบ่งระดับเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานและศักยภาพของพนักงาน (Measurement Scales for Performance and Potential) จากรายงานการศึกษาขององค์กรจำนวน 350 องค์กร ใช้เกณฑ์การวัดผล 5 ระดับ (Five-point scale) โดยแต่ละระดับสามารถแบ่งได้ดังนี้

#### ตารางที่ 2 การแบ่งระดับเกณฑ์การประเมินผล

ลำดับ	ระดับผลการปฏิบัติงาน	ระดับศักยภาพ
5	เหนือความคาดหวังมาก	ศักยภาพสูง
4	เหนือความคาดหวัง	สามารถส่งเสริม/สนับสนุนได้
3	ตรงตามความคาดหวัง	ศักยภาพปานกลาง
2	ต่ำกว่าความคาดหวัง	ศักยภาพต่ำ
1	ต่ำกว่าความคาดหวังมาก	ไม่มีศักยภาพ

4) ความสามารถหลัก/ ความสามารถขององค์กร (Core/Institutional Competencies) เป็นความคาดหวังพฤติกรรมและทักษะที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของพนักงานและองค์กร

5) การวาดแผนที่และวางน้ำหนักของศักยภาพ (Mapping and Weighting Competencies) เป็นกระบวนการที่กำหนดระดับความแตกต่างของศักยภาพและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับแต่ละระดับในองค์กร โดยนำศักยภาพที่องค์กรกำหนดไว้มาประเมินพนักงานแต่ละคนว่ามีศักยภาพนั้นหรือไม่ หรือมีแต่ยังไม่ได้ตามระดับที่องค์กรคาดหวัง หากพนักงานมีศักยภาพแต่ไม่ได้

ระดับตามที่องค์กรต้องการ จะต้องจัดให้มีการพัฒนาพนักงานเหล่านั้นขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการ ฝึกอบรม การสอน การอ่าน หรือการมอบหมายงาน เป็นต้น

2. Capturing the Talent Reservoir Solution in Software เป็นการนำข้อมูลทั้งหมด มาเก็บรวบรวมไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะช่วยให้ง่ายต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การทบทวนข้อมูล และการตีความ ซึ่งองค์กรสามารถนำโปรแกรม Microsoft Access มาใช้ใน ขั้นตอนนี้ได้

3. Implementing the Integrated Talent Management Process องค์กรหลายแห่ง มีการทบทวนแผนงาน และประเมินตามวิธีการข้างต้นซ้ำอีกครั้ง เพื่อพัฒนาแผนงานบริหารจัดการคน เก่งให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยให้หัวหน้างานและพนักงานทำการประเมินเพื่อหาช่องว่างระหว่าง ความสามารถที่องค์กรต้องการ กับความสามารถที่มีอยู่จริง บางครั้งผู้จัดการหรือหัวหน้างานจะ รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการประเมินครั้งล่าสุดไว้ในระบบข้อมูลที่ได้จัดทำไว้แล้ว ซึ่งการประเมินครั้ง ใหม่อาจเป็นการประเมินที่ได้จากหลายแง่มุม เพราะเป็นการประเมิน 360 องศา ซึ่งจะช่วยให้มี มุมมองของหัวหน้างานถึงจุดอ่อนจุดแข็งที่พนักงานจะต้องพัฒนา ซึ่งเป็นประโยชน์ในการวางแผนการ บริหารจัดการคนเก่งต่อไป

สำหรับในบริบททางการศึกษาซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการบริหารจัดการ คนเก่งมาประยุกต์ใช้ ดังนั้นจากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปคำจำกัดความ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงานของ คนเก่งตามรูปแบบการประเมินขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างของความสามารถและทักษะการ ปฏิบัติงานของคนเก่งที่ขาดหายไปซึ่งเป็นประโยชน์ในการวางแผนการบริหารจัดการคนเก่งต่อไป

## 6. การรักษาคนเก่ง (Talent Retention)

การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดเท่าที่องค์กรต้องการ และให้คนเก่งมีความ จงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กรนั้น นับว่าเป็นงานที่มีความท้าทายและยากกว่าการรักษาพนักงาน ทั่วไปไว้กับองค์กร เนื่องจากคนเก่งตามที่ต้องการกำหนดไว้ นั่นคือ บุคคลที่มีความสามารถ และมี ศักยภาพโดดเด่น และเหมาะสมกับลักษณะและความต้องการขององค์กรทั้งยังเป็นผู้ที่ช่วยให้ องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ คนเก่งเหล่านี้ล้วนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นที่ต้องการขององค์กรต่างๆ เช่นเดียวกัน จึงเกิดปัญหาการ แย่งชิงตัวคนเก่งระหว่างองค์กรเกิดขึ้นและหลายองค์กรกำลังประสบปัญหาดังกล่าวอยู่ในปัจจุบัน ซึ่ง สิ่งนี้ได้แสดงให้เห็นว่าคนเก่งเหล่านี้ล้วนมีทางเลือกและโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในการทำงาน มากกว่าพนักงานทั่วไป คนเก่งจึงมักจะเปลี่ยนงานง่ายและย้ายที่ทำงานบ่อย เนื่องจากมีโอกาสในการ เลือกที่ทำงานและงานที่เหมาะสมต่อความต้องการของตนเองซึ่งสอดคล้องกับ (Efferon and Ort, 2010) ได้กล่าวถึงปัจจัยกว้างๆ ที่ทำให้คนออกจากรางานว่า เกิดจากสภาพแวดล้อมของงาน ตัวเนื้องาน

รูปแบบการบริหาร และความต้องส่วนบุคคล การจะรักษาให้คนเก่งเหล่านี้อยู่กับองค์กรจึงนับว่าเป็นงานที่ท้าทายและมีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหาร จากการศึกษาพบว่านักการศึกษาได้อธิบายถึงการรักษาคคนเก่ง (Talent Retention) ไว้ในหลากหลายรูปแบบ ดังต่อไปนี้

Cappelli. P. (2002) ได้อธิบายถึงการรักษาคคนเก่ง ไว้ว่า การจะรักษาคคนเก่งให้อยู่ในองค์กรได้นั้นมีองค์ประกอบหลัก 5 ประการดังนี้

1. การจ่ายค่าตอบแทน (New Compensation Plans) เป็นประเด็นหนึ่งที่คนเก่งใช้ในการพิจารณาว่าจะอยู่หรือไปจากองค์กร หากคนเก่งรู้สึกถึงความไม่ยุติธรรมและรู้สึกว่ารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรไม่สามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานได้คนเก่งจะออกจากองค์กรและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรจ่ายให้มีความแตกต่างระหว่างคนเก่งที่มีผลการปฏิบัติงานและความสามารถสูงกว่าคนทั่วไป รวมถึงการให้ค่าตอบแทนพิเศษหรือรางวัลสำหรับผลงานที่มีความโดดเด่น

2. การออกแบบงานใหม่ (Job Redesign) เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยรักษาคคนเก่งไว้กับองค์กรได้ หากองค์กรสามารถระบุได้ว่าลักษณะงานใดเป็นงานที่สร้างความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อคนเก่งได้ องค์กรสามารถจัดการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการลดงานที่สร้างความไม่พึงพอใจลงไป โดยอาจใช้การจ้างบริษัทภายนอก (Outsourcing) เป็นผู้ดำเนินงานนั้นแทน

3. ความเหมาะสมของลักษณะงาน (Job Customization) จะคำนึงถึงความสนใจส่วนบุคคลของคนเก่งกับความเหมาะสมกับลักษณะงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของคนเก่ง ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ที่องค์กรรวมถึงลูกค้าจะได้รับจากการที่คนเก่งมีความพึงพอใจในการทำงาน

4. ความผูกพันทางสังคม (Strengthening Social Ties) เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยรักษาคคนเก่งไว้กับองค์กรได้ ความจงรักภักดีต่อองค์กรของคนเก่งอาจลดน้อยลง แต่ความจงรักภักดีและผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานมีส่วนสำคัญในการอยู่กับองค์กร ดังนั้นองค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และกลุ่มคนเก่งในองค์กรเพื่อลดอัตราการลาออกของคนเก่ง

5. การเปลี่ยนแปลงการจ้าง (Hiring the less mobile) ในการคัดเลือกและจ้างพนักงานนั้นองค์กรอาจต้องพิจารณาว่าควรจ้างใครระหว่างคนที่มีความสามารถสูงแต่ยากแก่การรักษาไว้กับองค์กร กับคนที่อาจไม่มีความสามารถสูงมากหรือไม่มีความทักษะการปฏิบัติงานที่โดดเด่นมาก แต่สามารถพัฒนาและฝึกรวมได้เมื่อเข้ามาทำงาน แต่องค์กรสามารถรักษาคคนเหล่านี้ไว้กับองค์กร ดังนั้นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายระหว่างการฝึกรวมและพัฒนา กับค่าใช้จ่ายในการรักษาพนักงาน ว่าอย่างไรคุ้มค่ากว่ากัน



Phillips, J. and Edwards, L. (2009: 45) ได้อธิบายถึงการรักษาคนเก่งไว้ว่า การจะรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กรได้นั้นมีองค์ประกอบหลัก 8 ขั้นตอนดังนี้

- 1) ติดตามปริมาณอัตราการลาออกและข้อมูลของการรักษาคนเก่ง
- 2) ลงทุนพัฒนาคนเก่งให้เต็มที่และแตกต่างจากคนปกติ
- 3) หาสาเหตุที่ทำให้เกิดการลาออกและแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น
- 4) สำรวจวิธีการรักษา
- 5) เลือกวิธีการรักษาให้เหมาะสม
- 6) คาดการณ์ต้นทุนในการรักษา
- 7) คำนวณต้นทุนหรือวิธีการรักษา
- 8) ทำอย่างยืดหยุ่นและต่อเนื่อง

สำหรับในบริบททางการศึกษาซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการบริหารจัดการคนเก่งมาประยุกต์ใช้ ดังนั้นจากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปคำจำกัดความของธำรงรักษาคนเก่ง หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการในการให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและอยู่กับองค์กรนานที่สุดเท่าที่องค์กรต้องการ โดยองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้การธำรงรักษาคนเก่งประสบความสำเร็จจะประกอบด้วย การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน งานที่มีความท้าทายความสามารถ การได้รับการพัฒนา การบริหารที่มีความยืดหยุ่น การมีหัวหน้างานที่ดี และความรักความผูกพันที่มีต่อองค์กร

ดังนั้นการบริหารจัดการคนเก่งจะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับว่ากระบวนการบริหารจัดการข้างต้นที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นสามารถจะธำรงรักษาคนเก่งให้มีความจงรักภักดีและอยู่กับองค์กรนานที่สุดเท่าที่องค์กรต้องการไว้ในองค์กรอันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่จะสร้างและพัฒนางานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ และก่อให้เกิดประสิทธิผลที่งดงามซึ่งหมายถึงผู้เรียนจะเป็นผู้ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการได้หรือไม่ โดยการธำรงรักษาให้คนเก่งเหล่านี้อยู่กับองค์กรจึงนับว่าเป็นงานที่ท้าทายและมีความสำคัญต่อองค์กร

#### ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่งที่มีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้ พบว่าส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยเริ่มมีการทำการศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 - 2552 พบว่ามีจำนวนทั้งหมด 8 เรื่อง ซึ่งเป็นการศึกษาในลักษณะของกรณีศึกษาขององค์กรต่างๆ ในประเทศและต่างประเทศ ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชนทั้งหมด 18 องค์กรดังต่อไปนี้

องค์กรต่างประเทศหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ สำนักงานบริหารจัดการบุคคลสหรัฐอเมริกา หน่วยงานภาคเอกชน ได้แก่ บริษัทบริษัท ชิสโก้ ซีเอสเอ็มเอส (ประเทศไทย) จำกัด องค์กรในประเทศหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กรมชลประทาน

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) กรมราชทัณฑ์ และบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจของรัฐ

ส่วนองค์กรในประเทศหน่วยงานภาคเอกชน ได้แก่ บริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารแอสตันชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) ทีมงานบริการ บริษัท ABC จำกัด ฝ่ายรับประกัน บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซรวิส จำกัด (มหาชน) และบริษัท ซิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เปิดเผยรายชื่อได้แก่ องค์กรโทรคมนาคม องค์กรผู้ผลิตและจำหน่ายปูนซีเมนต์ องค์กรผู้จำหน่ายน้ำมันเครื่องและองค์กรผู้ผลิตถ่านหิน ในการศึกษาวิจัยเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่งที่พบ ผู้วิจัยเห็นว่างานวิจัยต่างๆ เหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้จึงได้รวบรวมสรุปไว้ดังนี้

วาสิตา ฤทธิ์บำรุง (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและวิธีการบริหารจัดการคนเก่ง ทั้งในแง่ของแนวคิดทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติ โดยดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ผสมผสานการวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case Study Research) องค์กรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ บริษัท ซิสโก้ ซีสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยการเปรียบเทียบกรณีศึกษาทั้ง 2 แห่ง พบว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งทั้งจากภายในภายนอกองค์กร การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลและค่าตอบแทนแก่คนเก่ง และการรักษาคนเก่ง โดยการพัฒนาคนเก่งนั้นต้องพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งผู้บริหารองค์กรมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้ระบบบริหารจัดการคนเก่งบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

ขมัยพร กาญจนเลขา และ สุชาติ จิตธิรัตน์ภินันท์ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การสร้างระบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสู่ความเป็นเลิศขององค์กร: กรณีศึกษา ฝ่ายรับประกันภัย บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)” จากผลการวิจัยพบว่ากระบวนการในการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent) ให้คงอยู่กับองค์กรนานที่สุดประกอบด้วย 3 กระบวนการหลักได้แก่ กระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ (Recruit and Selection) กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Development) และกระบวนการในการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Retention) โดยได้นำเสนอแนวทางเพื่อปฏิบัติไว้ 4 ขั้นตอนคือ การระบุคุณลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพ (Identifying Talent) การคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ (Selecting Talent) การจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ (Categorizing Talent) และการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพ (Managing Talent)

พงศธร ทิมเจริญ (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยของความสำเร็จของการดำเนินโครงการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร” กรณีศึกษา 4 องค์กรคือ องค์กรโทรคมนาคม องค์กรผู้ผลิตและจำหน่ายปูนซีเมนต์ องค์กรผู้จำหน่ายน้ำมันและน้ำมันเครื่อง และองค์กรผู้ผลิตถ่านหินจากผลการวิจัยพบว่า ทุกองค์กรมีแนวทางในการดำเนินโครงการคล้ายกัน คือมีกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา (Sourcing) กลั่นกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การนำมาใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการรักษา(Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง ซึ่งมีความแตกต่างกันในรายละเอียดของกระบวนการ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินโครงการการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรนั้นคือ เรื่องของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งทุกองค์กรที่ทำการศึกษาให้ความสำคัญ และนำมาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาร่วมกับ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินโครงการให้มีความสอดคล้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ในตัวโครงการ การยอมรับ และให้การสนับสนุนการพัฒนาคุณค่าของตนเองให้ตรงกับความต้องการขององค์กร

สมุทัย ทุมก่า (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาเพื่อวางระบบการบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด หลักการ และกระบวนการในการบริหารจัดการคนเก่ง ตลอดจนทัศนคติและความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมเพื่อนำไปวิเคราะห์เป็นแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่งในสถาบันวิจัยฯ ผลการศึกษา พบว่า องค์กรยังไม่มีระบบหรือรูปแบบของการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรม จึงส่งผลให้กลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมหรือคนเก่งเกิดความไม่พึงพอใจและลาออกจากองค์กรอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารได้มีทัศนคติการวางแผนแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่งได้ดังนี้ ต้องมีการเตรียมความพร้อมและการสร้างความเข้าใจในการสรรหาคัดเลือกหรือระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การบริหารและจูงใจคนเก่ง และการรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร

ดวงกมล โรจนศักดิ์ดา, สาริณี มั่นเจริญศิริ และสุธิภรณ์ ตรีภักตรอง (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “Talent Management :Talent Identification กรณีศึกษา บริษัท Avalant จำกัด” จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารของบริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และมีแนวทางในการประเมินศักยภาพของพนักงานโดยใช้ Competency Model ซึ่งประกอบด้วย Core Competency, Managerial Competency และ Functional Competency สำหรับน้ำหนักความสำคัญนั้นจะแตกต่างกันไปตามแต่ละกลุ่มของพนักงาน คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานระดับหัวหน้างาน พนักงานระดับ Specialist โดยผลการประเมินศักยภาพที่ได้จะนำมาพิจารณาประกอบร่วมกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งนำมาใช้เป็นเครื่องมือและมาตรฐานในการระบุคนเก่ง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง

พิเชษฐ อมรรัตนวงศ์ และ อัจฉรา คำข้าว (2551) ได้ทำการศึกษาอิสระเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร: กรณีศึกษาผู้นำทีมบริการ บริษัท ABC จำกัด.” โดยดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร มีดังนี้ 1) ลักษณะงาน ซึ่งต้องเป็นลักษณะงานที่มีความท้าทายความรู้ความสามารถ เนื่องจากหน้าที่ ที่ผู้นำทีมบริการต้องบริหารจัดการทีม เป็นการให้คำปรึกษา แนะนำ และแก้ปัญหาใหม่ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนับว่าเป็นงานที่ท้าทาย ไม่ซ้ำซาก จำเจ ทำให้สนุกและมีความสุขกับการทำงาน 2) ความก้าวหน้าทางอาชีพ ซึ่งองค์กรค่อนข้างเปิดโอกาสให้กับผู้นำทีมบริการที่มีศักยภาพให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งผลให้เกิดความพอใจในการทำงาน จึงตั้งใจและทุ่มเทปฏิบัติงานเกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงานกับองค์กรต่อไป 3) ค่าตอบแทน การจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับและพึงพอใจ 4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีความเป็นกันเอง มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอยู่กันอย่างพี่น้อง ยอมรับฟังความคิดเห็น มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สามารถปรึกษาปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้ มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

พัลลภา เอี่ยมสะอาด (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร” เป็นการศึกษาเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการสร้างระบบบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) การวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษา (Case Study Research) ของหน่วยงานภาครัฐทั้งในประเทศและต่างประเทศที่นำระบบบริหารจัดการคนเก่งมาประยุกต์ใช้ได้แก่ สำนักงานบริหารจัดการบุคคลสหรัฐอเมริกา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กรมชลประทานกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาเปรียบเทียบกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่งพบว่าแต่ละกรณีศึกษามีจุดเด่นของระบบแตกต่างกันโดย

สำนักงานบริหารงานบุคคล (U.S. Office of Personnel Management) จะให้ความสำคัญกับการสรรหาคนเก่งจากภายนอกองค์กร เนื่องจากมีความ ยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง ด้านกฎหมายและงบประมาณในการดำเนินการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ส่วนระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เน้นการสร้างคนเก่งที่มีอยู่ภายในองค์กรเพื่อให้ความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับสูง และมีความเชี่ยวชาญในสายงานหลักของหน่วยงาน

กรมชลประทานกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีโครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง เน้นการพัฒนาและดึงศักยภาพของคนเก่งทุกระดับ และทุกตำแหน่งภายในหน่วยงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร มีโครงการส่งเสริมศักยภาพบุคลากร สพข.สู่ความเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Bangkok HRD Pro) เน้นการพัฒนาเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมให้เป็น

นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์ของหน่วยงานด้วยการเรียนรู้ใน 10 สถานี เพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ

สำหรับข้อเสนอแนะการสร้างระบบบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานครประกอบด้วย

1) ด้านการสรรหาคนเก่ง ต้องมีการวิเคราะห์ภารกิจและความต้องการกำลังคนคุณภาพ เพื่อให้ทราบตำแหน่งงานหลักที่จะสร้างคนเก่งและสัดส่วนคนเก่งที่เหมาะสมกับหน่วยงาน มีการสร้างต้นแบบคนเก่งเพื่อนิยามและกำหนดคุณลักษณะคนเก่งที่ต้องการ พร้อมกำหนดกลยุทธ์การสรรหาคนเก่งที่หลากหลาย เช่น โปรงไซ เป็นธรรม เพื่อสรรหาคนที่เก่งที่สุดทั้งภายในองค์กรและดึงดูดคนเก่งจากภายนอกหน่วยงาน 2) ด้านการพัฒนาคนเก่ง กลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนามี 2 กลุ่มคือ กลุ่ม Young Top Talents (ข้าราชการระดับ 3-5) และกลุ่ม Senior Top Talents (ข้าราชการระดับ 6-7) เพื่อแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการระดับ 8 โดยผสมผสานเครื่องมือที่หลากหลายในการพัฒนา เช่น การทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ การสอนงานและระบบพี่เลี้ยง การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ เป็นต้น 3) ด้านการรักษาคนเก่ง ต้องสร้างทั้งสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินคือ การเลื่อนขั้นกรณีพิเศษ และสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินคือ ความก้าวหน้าในอาชีพได้ถึงระดับ 8 ออกแบบงานให้ท้าทายการจัดการงานให้มีความยืดหยุ่นและสร้างสมดุลชีวิตเพื่อเป็นการสร้างความภาคภูมิใจและปลูกฝังความรักภักดีในองค์กรรวมถึงการสร้างความผูกพันทางสังคม อีกทั้งยังต้องมีการทบทวนแต่ละกระบวนการของระบบอยู่เสมอเพื่อปรับปรุงระบบดังกล่าวให้เหมาะสมกับบริบทของกรุงเทพมหานคร โดยจะต้องมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ 3 ประการ ในการนำระบบดังกล่าวไปใช้ ได้แก่ 1) สร้างความตระหนักต่อคุณค่าของคนเก่ง (Talent Mindsets) ให้เกิดขึ้นกับคนในหน่วยงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้กำหนดนโยบายและสนับสนุนให้การดำเนินการจนประสบความสำเร็จ 2) การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสื่อความคาดหวังที่มีต่อคนเก่งและความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากคนทุกระดับภายใน หน่วยงาน 3) การสร้างเครือข่ายคนเก่งเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งถือเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนายั่งยืนกับหน่วยงาน

ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการคนเก่งกรณีศึกษา ธนาคารแอสตันดาร์ตชาร์เตอร์ (ไทย) จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบกระบวนการและวิธีการบริหารจัดการคนเก่ง สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่ง และหาแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคารฯ โดยดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบบริหารคนเก่งธนาคารฯ จะระบุคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่ต้องการ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ประเมินและคัดเลือกพนักงานเข้าร่วมโครงการ International Graduate ซึ่งได้มีการกำหนดมาตรฐานไว้แต่ไม่ครอบคลุมมากนักทำให้ได้คนที่ไม่ได้เก่งจริงเข้าร่วมโครงการด้วย 1) กระบวนการสรรหาคนเก่ง ธนาคารฯ จะใช้วิธีการสรรหาจากบุคคลภายนอก โดยรับสมัครผ่านอินเทอร์เน็ต และมหาวิทยาลัยกลุ่มเป้าหมาย มีการให้พนักงาน

แนะนำคนเก่งเข้ามาสมัคร 2) ทำการคัดเลือกโดยใช้วิธีการหลากหลายได้แก่ ทดสอบผ่านอินเทอร์เน็ต ทดสอบด้วยแบบทดสอบต่างๆ การสัมภาษณ์ การจัดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ ความสามารถทักษะการปฏิบัติงานในหลายรูปแบบโดยเน้นการเรียนรู้จากการทำงานการหมุนเวียนเพื่อเรียนรู้งานในแผนกต่างๆ และการฝึกอบรมและดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ธนาคารฯ เน้นการประเมินร่วมกันระหว่างคนเก่งและหัวหน้างานโดยจะประเมินตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ 5) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล ธนาคารฯ เน้นในเรื่องของผลตอบแทนที่เป็นปัจจัยภายนอกเป็นหลักเช่น การให้เงินเดือนสูง การจ่ายโบนัส การถือหุ้น และโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แต่เนื่องจากตำแหน่งงานในระดับสูงมีจำกัดจึงตอบสนองความต้องการของคนเก่งไม่ได้ทุกคน 6) การรักษาคนเก่งเนื่องจากธนาคารฯ เน้นในเรื่องของผลตอบแทนที่เป็นปัจจัยภายนอกเป็นหลักอีกทั้งไม่สามารถรักษาสัญญาในเรื่องตำแหน่งงานเพราะมีอยู่อย่างจำกัดทำให้ประสบปัญหาในการรักษาคนเก่งปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่ง ธนาคารฯ พบปัญหาหลักคือ การลาออกของคนเก่งมีสูงซึ่งเกิดจากการซื้อตัวของธนาคารหรือบริษัทคู่แข่ง

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Method) วิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

- 1.1 ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริหารจัดการคนเก่งสังเคราะห์เป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือวิจัย
- 1.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามแบบตอบสนองคู่ (Duel-response format) โดยตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) ตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนการประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ
- 1.3 ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิค IOC ตรวจสอบความตรง (Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ และทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะทางประชากรใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง
- 1.4 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยการสอบถามผู้บริหารและครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ที่มีครูได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554
- 1.5 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows V.17 โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาศึกษาความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ของคำตอบ และวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(S.D) และนำค่าเฉลี่ย (Mean) มาเทียบกับเกณฑ์เพื่อแปลความหมายจากนั้นลำดับความสำคัญ (Priority setting) โดยใช้สูตร (PNI<sub>Modified</sub>) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าความแตกต่างของสภาพการปฏิบัติปัจจุบันและสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์ โดยใช้สถิติ (T-Test แบบ Dependent) ที่ระดับความเชื่อมั่น 99%

1.6 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในรูปแบบของตารางประกอบความเรียงและนำผลการวิจัยที่ได้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 2

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.1 ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์โดยพัฒนามาจากการจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1

2.2 ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือแบบสัมภาษณ์ โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมประเด็นวิจัย

2.3 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพที่ผ่านเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น

2.4 ผู้วิจัยวิเคราะห์บทสัมภาษณ์โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จับประเด็นตามประเด็นที่ตั้งไว้

2.5 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในลักษณะของแบบความเรียงและนำผลการวิจัยที่ได้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 3

**ขั้นตอนที่ 3** การร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานครที่ได้จากการศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.1 ผู้วิจัยการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณมาผสมผสานกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.2 โดยผู้วิจัยนำผลการจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) เลือกข้อที่มีค่า PNI<sub>Modified</sub> ต่ำสุดสามลำดับสุดท้ายในแต่ละประเด็นมาผสมผสานกับผลการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์

3.3 ผู้วิจัยทำการร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานครที่ได้จากการศึกษานำเสนอในลักษณะของแผนภาพ

3.4 นำร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่ได้ไปใช้ในการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 4



**ขั้นตอนที่ 4** การหาข้อสรุปร่วมแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร รวมทั้งตรวจสอบตลอดจนให้ข้อเสนอแนะและลงความเห็นพ้องแนวทางที่ได้จากการศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

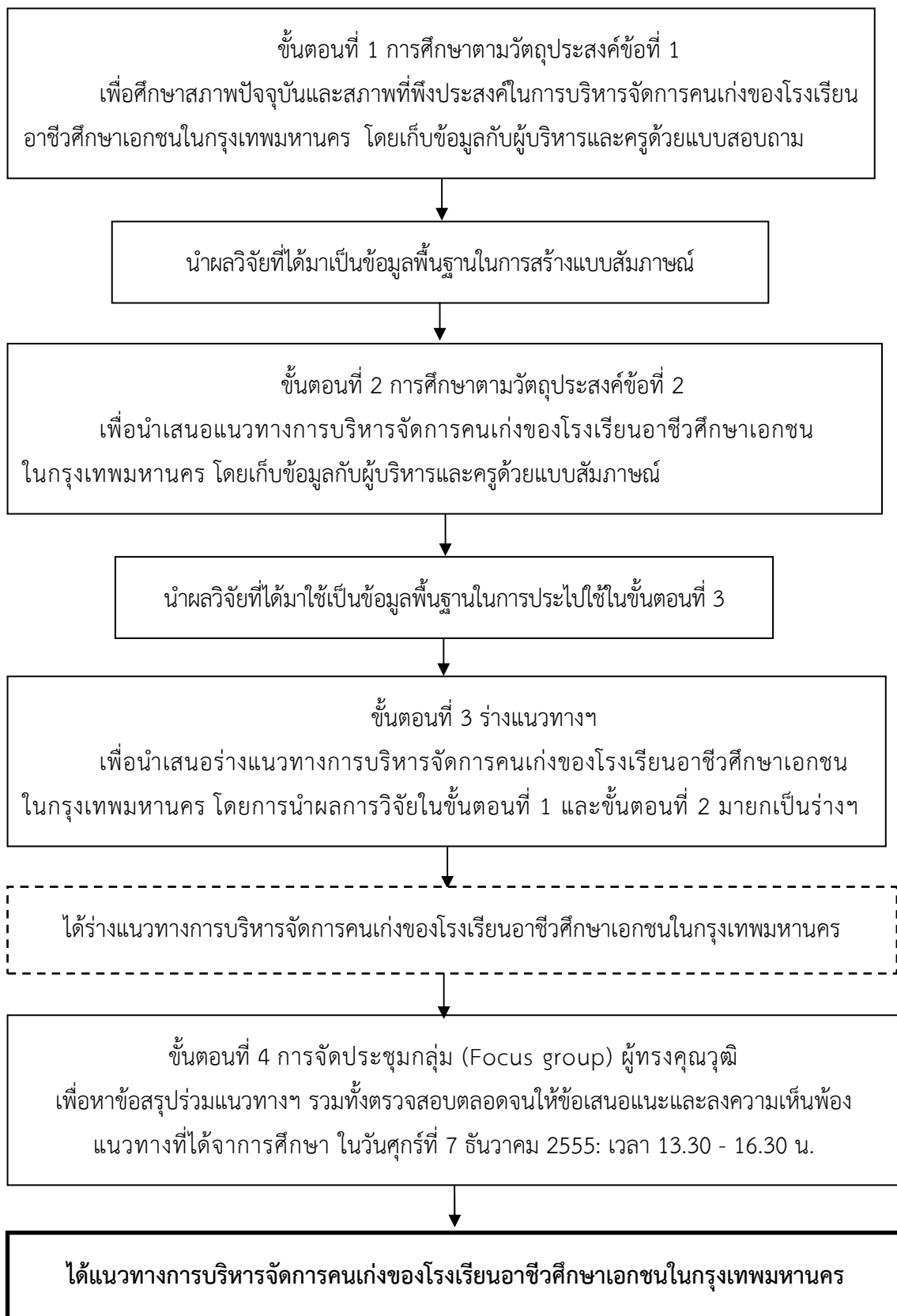
4.1 ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ และทำหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

4.2 ผู้วิจัยจัดประชุมกลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันศุกร์ที่ 7 ธันวาคม 2555 เวลา 13.30 - 16.30 น. ณ ห้องประชุมชั้น 2 ศูนย์บรรณสารสนเทศทางการศึกษา อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.3 ผู้วิจัยสรุปประเด็นความเห็นร่วมแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4.4 นำเสนอแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

ภาพที่ 5 แผนผังสรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



## รายละเอียดแต่ละขั้นตอนมีดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้วิธีการสำรวจข้อมูลจากผู้บริหารและครูด้วยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

**ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ** โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจำนวน 22 โรงเรียน

**กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้** กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาจากประชากรทั้งหมด ได้มาโดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่มีครูได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา (ประกาศคุรุสภา, 2554) ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ได้องค์ความรู้ที่ถูกต้องครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| 1. โรงเรียนกรุงเทพการบัญชีวิทยาลัย     | 2. โรงเรียนกิตติบริหารธุรกิจ        |
| 3. โรงเรียนช่างฝีมือปัญญาวิทยา         | 4. โรงเรียนเซนต์จอห์นเทคโนโลยี      |
| 5. โรงเรียนตั้งตรงจิตรพณิชยการ         | 6. โรงเรียนทักษิณาบริหารธุรกิจ      |
| 7. โรงเรียนเทคนิคพณิชยการเจ้าพระยา     | 8. โรงเรียนเทคนิควิมลบริหารธุรกิจ   |
| 9. โรงเรียนเทคโนโลยีกรุงเทพ            | 10. โรงเรียนเทคโนโลยียานยนต์        |
| 11. โรงเรียนเทคโนโลยีสยาม(ช่างกลสยาม)  | 12. โรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครู    |
| 13. โรงเรียนไทยบริหารธุรกิจและพณิชยการ | 14. โรงเรียนพณิชยการภาษานุสรณ์บางแค |
| 15. โรงเรียนพณิชยการเอเชีย             | 16. โรงเรียนโยนออฟอาร์คบริหารธุรกิจ |
| 17. โรงเรียนวิทยาการจัดการเพชรเกษม     | 18. โรงเรียนวิมลพณิชยการ ศรียาน     |
| 19. โรงเรียนศรีวิกรม์บริหารธุรกิจ      | 20. โรงเรียนสยามบริหารธุรกิจ        |
| 21. โรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ    | 22. โรงเรียนอัสสัมชัญพณิชยการ       |

**ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย** ประกอบด้วยผู้บริหารและครูตามรายชื่อครูได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา (ประกาศคุรุสภา, 2554) ผู้ให้ข้อมูลมีสถานภาพเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 44 คน และครูจำนวน 217 คน ดังนั้นจะมีผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้นจำนวน 261 คน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 3 รายชื่อโรงเรียน สถานะภาพและจำนวนผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามของแต่ละโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียน	ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน	
	ผู้บริหาร (คน)	ครู (คน)
1. โรงเรียนสยามบริหารธุรกิจ	2	26
2. โรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ	2	23
3. โรงเรียนกรุงเทพการบัญชีวิทยาลัย	2	19
4. โรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครู	2	17
5. โรงเรียนเทคโนโลยีกรุงเทพ	2	15
6. โรงเรียนตั้งตรงจิตรพณิชยการ	2	12
7. โรงเรียนอัสสัมชัญพณิชยการ	2	12
8. โรงเรียนช่างฝีมือปัญญาวิทยา	2	11
9. โรงเรียนเทคนิควิมลบริหารธุรกิจ	2	10
10. โรงเรียนเทคโนโลยีสยาม(ช่างกลสยาม)	2	9
11. โรงเรียนโยนออฟอาร์คบริหารธุรกิจ	2	9
12. โรงเรียนวิมลพณิชยการ ศรียาน	2	9
13. โรงเรียนวิทยาการจัดการเพชรเกษม	2	6
14. โรงเรียนศรีวิกรม์บริหารธุรกิจ	2	6
15. โรงเรียนไทยบริหารธุรกิจและพณิชยการ	2	7
16. โรงเรียนพณิชยการภาษานุสรณ์บางแค	2	7
17. โรงเรียนเทคนิคพณิชยการเจ้าพระยา	2	5
18. โรงเรียนพณิชยการเอเชีย	2	5
19. โรงเรียนเทคโนโลยียานยนต์	2	3
20. โรงเรียนทักษิณาบริหารธุรกิจ	2	3
21. โรงเรียนเซนต์จอห์นเทคโนโลยี	2	2
22. โรงเรียนกิตติบริหารธุรกิจ	2	1
รวม	44	217
รวมมีผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น		261

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ของการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการสำรวจข้อมูลจากผู้บริหารและครูด้วยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

**รายละเอียดของแบบสอบถาม** แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแบบตอบตนเองคู่ (Duel-response format) โดยแบบสอบถามจะแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) จำนวน 10 ข้อ รายละเอียดประกอบไปด้วย เพศ / อายุ / ระดับการศึกษาสูงสุด / ตำแหน่งปัจจุบัน / ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน / การรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการแต่งตั้งคณะกรรมการดูแลการบริหารจัดการงานบุคคล / การรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง / แหล่งข้อมูลที่รับรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง / การรับรู้เกี่ยวกับการสูญเสียคนเก่งขององค์กร / การรับรู้เกี่ยวกับระดับผลกระทบจากการสูญเสียคนเก่งขององค์กร

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการวัดโดยใช้มาตราส่วนการประเมินค่า (Rating scale) จำนวน 83 ข้อ ครอบคลุมตามกรอบการวิจัยซึ่งประกอบไปด้วย 6 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. การระบุคนเก่ง ประกอบด้วย ข้อ 1.1-1.10 จำนวน 10 ข้อ
  - 1.1 การระบุคนเก่ง ภายในองค์กร ข้อ 1.4 -1.8 จำนวน 5 ข้อ
  - 1.2 การระบุคนเก่ง ภายนอกองค์กร ข้อ 1.9 -1.10 จำนวน 2 ข้อ
2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ประกอบด้วย ข้อ 2.1-2.16 จำนวน 16 ข้อ
  - 2.1 การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ภายในองค์กร ข้อ 2.7 -2.11จำนวน 5 ข้อ
  - 2.2 การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ภายนอกองค์กร ข้อ 2.12 - 2.16 จำนวน 5 ข้อ
3. การพัฒนาคนเก่ง ประกอบด้วย ข้อ 3.1-3.15 จำนวน 16 ข้อ
4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ประกอบด้วย ข้อ 4.1-4.13 จำนวน 13 ข้อ
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ประกอบด้วย ข้อ 5.1-2.10 จำนวน 10 ข้อ
6. การธำรงรักษาคนเก่ง ประกอบด้วย ข้อ 6.1-6.19 จำนวน 19 ข้อ

สำหรับเกณฑ์ในการให้คะแนนมีดังนี้

- 5 คะแนน มีการปฏิบัติรายการนั้น หรือมีความพึงประสงค์การปฏิบัติรายการนั้น / มากที่สุด
- 4 คะแนน มีการปฏิบัติรายการนั้น หรือมีความพึงประสงค์การปฏิบัติรายการนั้น / มาก
- 3 คะแนน มีการปฏิบัติรายการนั้น หรือมีความพึงประสงค์การปฏิบัติรายการนั้น / ปานกลาง
- 2 คะแนน มีการปฏิบัติรายการนั้น หรือมีความพึงประสงค์การปฏิบัติรายการนั้น / น้อย
- 1 คะแนน มีการปฏิบัติรายการนั้น หรือมีความพึงประสงค์การปฏิบัติรายการนั้น / น้อยที่สุด

สำหรับการแปลความของค่าเฉลี่ย (Mean) ต้องนำมาเทียบกับเกณฑ์เพื่อแปลความหมาย สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยมีเกณฑ์ดังนี้ (Best, 1970)

เกณฑ์	การแปลความหมาย
4.50 - 5.00	มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ / อยู่ในระดับสูงมาก
3.50 - 4.49	มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ / อยู่ในระดับสูง
2.50 - 3.49	มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ / อยู่ในระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ / อยู่ในระดับต่ำ
1.00 - 1.49	มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ / อยู่ในระดับต่ำมา

#### การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยตรวจสอบความตรง(Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดย

1. ผู้วิจัยตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมประเด็นวิจัย จากนั้นนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดผล และการวิจัย 1 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเนื้อหาและอาชีวศึกษา 2 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเนื้อหา และการบริหารจัดการคนเก่ง 2 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษา โดยผู้วิจัยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัย แล้วคัดเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปตามแนวคิดของ (วรรณดี แสงประทีปทอง, บุญศรี พรหมมาพันธ์ และสมคิด พรหมจรรย์, 2555: 83-95) มาเป็นข้อคำถามและทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำก่อนที่จะนำไปเก็บข้อมูล

2. ผู้วิจัยทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะทางประชากรใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน จากโรงเรียนเทคโนโลยีปทุมธานี โรงเรียนพงษ์สวัสดิ์พาณิชย์การ และโรงเรียนเทคโนโลยีธุรกิจสมุทรปราการ เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach's โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows V.17 ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.989 และเมื่อวิเคราะห์ในแต่ละกระบวนการได้ค่าความเที่ยง 1) การระบุคนเก่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.939 2) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.961 3) การพัฒนาคนเก่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.961 4) การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.963 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.976 6) การธำรงรักษาคนเก่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.965 พบว่าค่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่สามารถยอมรับได้ จึงนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

### ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการจัดเก็บข้อมูลไปยังผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งหนังสือขอความร่วมมือ หนังสือขอขอบคุณ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ พร้อมแนบแบบสอบถาม โดยเจ้าหน้าที่ส่งถึงผู้บริหารตามรายโรงเรียนที่มีครูที่ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ปี 2554 ของคุรุสภา พร้อมแนบซองเปล่า และเจ้าหน้าที่ส่งถึงผู้วิจัย ติดแสตมป์ และส่งซองที่ระมัดระวังไปพร้อมซองแบบสอบถาม โดยส่งแบบสอบถามไปจำนวน 261 ฉบับ
3. ผู้วิจัยติดตามผลการส่งแบบสอบถาม โดยโทรศัพท์ติดต่อผู้ที่รับผิดชอบของแต่ละโรงเรียน หลังจากส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปแล้ว 10 วัน
4. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาทางไปรษณีย์จำนวน 243 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.10 ของแบบสอบถามที่ส่งไป
5. ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์แบบสอบถามที่ได้รับกลับโดยพิจารณาความครบถ้วนของการตอบพบว่ามีแบบสอบถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 212 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.23 ของแบบสอบถามที่ส่งไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ตารางที่ 4** จำนวนร้อยละของแบบสอบถามที่ส่ง ได้รับคืน และแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำแนกตามสถานะภาพของผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล	ส่งไป	ได้รับคืน	แบบสอบถามที่สมบูรณ์		
	จำนวน (ฉบับ)	จำนวน (ฉบับ)	ร้อยละ	จำนวน (ฉบับ)	ร้อยละ
ผู้บริหาร	44	40	90.91	35	79.55
ครู	217	203	93.55	177	81.57
รวม	261	243	93.10	212	81.23

## การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามในแต่ละตอนดังนี้

**ตอนที่ 1:** สอบถามเกี่ยวกับสถานะภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) จำนวน 10 ข้อ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for

Windows V.17 ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ศึกษาความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ของคำตอบและสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

**ตอนที่ 2:** สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการวัดโดยใช้มาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) จำนวน 83 ข้อ

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และนำมาเทียบกับเกณฑ์เพื่อแปลความหมายค่าเฉลี่ย (Mean) ของคำตอบ โดยมีเกณฑ์ดังนี้ (Best, 1970)

เกณฑ์	การแปลความหมาย
4.50 - 5.00	มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ / อยู่ในระดับสูงมาก
3.50 - 4.49	มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ / อยู่ในระดับสูง
2.50 - 3.49	มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ / อยู่ในระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ / อยู่ในระดับต่ำ
1.00 - 1.49	มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ / อยู่ในระดับต่ำมาก

จากนั้นเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังตามลำดับความสำคัญ (Priority setting) โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ( $PNI_{Modified}$ ) ตามแนวคิดของ (สุวิมล ว่องวานิช, 2548 : 279) สูตรในการคำนวณคือ

$$(PNI_{Modified}) = \frac{(I - D)}{D}$$

โดยการหาค่าผลต่างของ (I - D) ทหารด้วยค่า (D) ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ (I) ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (D) ค่า  $PNI_{Modified} = (I-D)/D$  และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่อง (Gap) กว้างมากเกินไป แล้วทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าความแตกต่างของสภาพการปฏิบัติปัจจุบันและสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์ โดยใช้สถิติ (T-Test แบบDependent) ที่ระดับความเชื่อมั่น 99% และสรุปผลในรูปแบบตารางประกอบความเรียง นำผลการวิจัยที่ได้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 2

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

การวิจัยขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสำรวจข้อมูลจากผู้บริหารและครู โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview or formal interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อศึกษาข้อมูลตามประเด็นที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) ครอบคลุมตามกรอบการวิจัย



## ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจำนวน 22 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาจากโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่มีครูได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา จำนวน 4 โรงเรียน ได้มาโดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพที่ผ่านเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นตามแนวคิดของ (Goetz.J.P and Le Compt, 1984) คือพิจารณาเลือกจากหลักเกณฑ์ที่ตั้งไว้ โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างไว้ดังนี้

### เกณฑ์ในการพิจารณาเลือกโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

1. พิจารณาเลือกจากโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ที่มีครูได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี พ.ศ.2554 ของคุรุสภา (ประกาศคุรุสภา, 2554) จำนวนมากที่สุดลำดับแรก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ตารางที่ 5** รายชื่อโรงเรียนที่มีครูที่ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ปี 2554 มากที่สุดลำดับแรก

โรงเรียน	จำนวนครูที่ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี”	ลำดับที่
1. โรงเรียนสยามบริหารธุรกิจ	26	1
2. โรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ	23	2
3. โรงเรียนกรุงเทพการบัญชีวิทยาลัย	19	3
4. โรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครู	17	4
5. โรงเรียนเทคโนโลยีกรุงเทพ	14	5
6. โรงเรียนตั้งตรงจิตรพณิชยการ	12	6
7. โรงเรียนอัสสัมชัญพณิชยการ	12	6
8. โรงเรียนช่างฝีมือปัญญาวิทยา	11	7
9. โรงเรียนเทคนิควิมลบริหารธุรกิจ	10	8
10. โรงเรียนเทคโนโลยีสยาม(ช่างกลสยาม)	9	9
11. โรงเรียนวิมลพณิชยการ ศรียาน	9	9
12. โรงเรียนโยนออฟอาร์คบริหารธุรกิจ	9	9
13. โรงเรียนไทยบริหารธุรกิจและพณิชยการ	7	10
14. โรงเรียนพณิชยการภาษานุสรณ์บางแค	7	10

ที่มา : ผู้วิจัยจัดทำขึ้นจากประกาศคุรุสภา เรื่อง รายชื่อผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษาที่ได้รับรางวัลหนึ่งแสนครูดีประจำปี 2554 (ประกาศคุรุสภา, 2554)

2. พิจารณาเลือกจากโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่ผ่านการรับรองมาตรฐานจาก (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2552) สมศ.รอบที่สอง พ.ศ. 2549-2553 ในระดับดี-ดีมาก ในทุกมาตรฐานอันประกอบไปด้วย 6 มาตรฐาน และมีผลการประเมินในระดับดีมาก จากผลการประเมินระดับสถาบันซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณภาพโดยภาพรวมของโรงเรียน

3. พิจารณาเลือกจากโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ที่มีผู้บริหาร ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา (ประกาศคุรุสภา, 2554)

จากเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ข้อข้างต้นผู้วิจัยสามารถเลือกโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพของการวิจัยครั้งนี้ได้ จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนกรุงเทพการบัญชีวิทยาลัย โรงเรียนสยามบริหารธุรกิจ โรงเรียนเทคโนโลยีสยาม และโรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ

ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยผู้บริหารและตัวแทนครูตามรายชื่อครูได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา (ประกาศคุรุสภา, 2554) โดยผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 8 คน และตัวแทนครูจำนวน 8 คน ดังนั้นจะมีผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้นจำนวน 16 คน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ตารางที่ 6** รายชื่อโรงเรียนและจำนวนผู้ให้ข้อมูลในการให้สัมภาษณ์ของแต่ละโรงเรียน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์

โรงเรียน	ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน	
	ผู้บริหาร (คน)	ครู (คน)
1. โรงเรียนกรุงเทพการบัญชีวิทยาลัย	2	2
2. โรงเรียนเทคโนโลยีสยาม(ช่างกลสยาม)	2	2
3. โรงเรียนสยามบริหารธุรกิจ	2	2
4. โรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ	2	2
รวม	8	8
รวมมีผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ทั้งสิ้น	16	

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

เพื่อศึกษาวิธีการการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสำรวจข้อมูลจากผู้บริหารและครู โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview or formal interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามประเด็นที่ได้

จากการจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยผู้วิจัยเลือกข้อที่มีค่า PNI<sub>Modified</sub> สูงสุดสามลำดับแรกในแต่ละประเด็นมาเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์

**รายละเอียดของแบบสัมภาษณ์** โดยแบบสัมภาษณ์จะแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) จำนวน 7 ข้อ รายละเอียดประกอบไปด้วย เพศ / อายุ / ระดับการศึกษาสูงสุด / ตำแหน่งปัจจุบัน / ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน / รูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียน / ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่ง

**ตอนที่ 2** สัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพฯ ตามประเด็นที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) จำนวน 7 ข้อ ครอบคลุมตามกรอบการวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย 6 กระบวนการหลัก ดังนี้

1. การระบุคนเก่ง ประกอบด้วย ข้อ 1.1-1.3 จำนวน 3 ข้อ
2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ประกอบด้วย ข้อ 2.1-2.3 จำนวน 3 ข้อ
3. การพัฒนาคนเก่ง ประกอบด้วย ข้อ 3.1-3.3 จำนวน 3 ข้อ
4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ประกอบด้วย ข้อ 4.1-4.3 จำนวน 3 ข้อ
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ประกอบด้วย ข้อ 5.1-5.3 จำนวน 3 ข้อ
6. การรักษาคนเก่ง ประกอบด้วย ข้อ 6.1-6.3 จำนวน 3 ข้อ
7. ข้อเสนอแนะอื่นๆ ประกอบด้วย ข้อ 7.1-7.6 จำนวน 6 ข้อ

**การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ**

ผู้วิจัยตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสัมภาษณ์ โดยให้นำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมประเด็นวิจัย และทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ก่อนที่จะนำไปเก็บข้อมูล

**การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ**

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล หนังสือขอขอบคุณ ไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยเจ้าหน้าที่ของถึงผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 4 โรงเรียนได้แก่ โรงเรียนกรุงเทพมหานครการบัญชีวิทยาลัย โรงเรียนสยามบริหารธุรกิจ โรงเรียนเทคโนโลยีสยามและโรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ

2. ผู้วิจัยติดตามผลการดำเนินงานในการส่งหนังสือขอเข้าสัมภาษณ์ โดยโทรศัพท์ติดต่อผู้ที่รับผิดชอบของแต่ละโรงเรียน นัดหมายวัน เวลาและสถานที่ในการเข้าสัมภาษณ์ตามความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า ก่อนเดินทาง

3. ผู้วิจัยเตรียมเครื่องมือ แบบสัมภาษณ์ เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายภาพ พร้อมของที่ระลึก และอาหารว่างเดินทางลงพื้นที่ตามวันเวลาที่ได้นัดหมาย

4. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ใช้เวลาในการสัมภาษณ์อย่างน้อย 60 นาที มีการพักระหว่างการสัมภาษณ์ และดำเนินการสัมภาษณ์ในรูปแบบของการสัมภาษณ์กลุ่มและสัมภาษณ์เดี่ยว หลังจากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมด้วยการเขียนตอบ โดยมีผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์จำนวน 15 คน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ตารางที่ 7** จำนวนผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์และรูปแบบในการสัมภาษณ์ของแต่ละโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียน	ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน		รูปแบบในการสัมภาษณ์	
	ผู้บริหาร (คน)	ครู (คน)	กลุ่ม	เดี่ยว
1. โรงเรียนกรุงเทพมหานครการบัญชีวิทยาลัย	2	2	✓	-
2. โรงเรียนเทคโนโลยีสยาม(ช่างกลสยาม)	1*	2	✓	-
3. โรงเรียนสยามบริหารธุรกิจ	2	2	✓	-
4. โรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ	2	2	-	✓
รวม	7	8	-	-
รวมมีผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ทั้งสิ้น		15	-	-

หมายเหตุ \* ผู้บริหารได้รับมอบหมายจากผู้บริหารโรงเรียนติดภารกิจ

### การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้ ผู้วิจัยถอดเทปจากบทสัมภาษณ์เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูลและใช้วิธีตีความหมายจากการสัมภาษณ์ วิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จับประเด็นเพื่อแบ่งและจัดเนื้อหาการสัมภาษณ์ให้เป็นหมวดหมู่ตามความถี่ของข้อมูลในแต่ละประเด็น ศึกษาความสอดคล้องหรือความแตกต่างของเนื้อหาโดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล (Content Comparison) จากบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียน และทำการสังเคราะห์ออกมาเป็นผลการสัมภาษณ์ที่เป็นภาพรวมของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด นำผลการวิจัยที่ได้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 3

**ขั้นตอนที่ 3** การร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานครที่ได้จากการศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งการร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชนในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 ซึ่งเป็นการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณมาผสมผสานกับผลการ วิเคราะห์ข้อมูลการจากวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการนำผลจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) ของความต้องการจำเป็นที่ได้ศึกษาจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหาร จัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครโดยเลือกข้อที่มีค่า PNI Modified ต่ำสุด สามลำดับสุดท้ายในแต่ละประเด็นซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าเป็นการปฏิบัติที่โรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชนในกรุงเทพมหานครปฏิบัติได้ในระดับที่มาผสมผสานกับผลการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการ สัมภาษณ์โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่ได้จากการศึกษาในลักษณะของแผนภาพ ร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่ได้ไปใช้ในการ ดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 4

**ขั้นตอนที่ 4** การหาข้อสรุปร่วมแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานคร รวมทั้งตรวจสอบตลอดจนให้ข้อเสนอแนะและลงความเห็นพ้องแนวทางที่ได้จาก การศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปและเป็นการตรวจสอบให้ความเห็นชอบของแนวทาง การบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพที่ได้จากการศึกษา และเพื่อให้ แนวทางดังกล่าวเอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในภาพรวมผู้วิจัยจึงจัดประชุมกลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่มจำนวน 6 ท่าน ในวันศุกร์ที่ 7 ธันวาคม 2555 เวลา 13.30 - 16.30 น. ณ ห้องประชุมชั้น 2 ศูนย์บรรณสารสนเทศทางการศึกษา อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### **คุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ**

ผู้ทรงคุณวุฒิต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชน มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่ยอมรับ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงาน บริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผู้ทรงคุณวุฒิจากสมาคมอาชีวศึกษาเอกชน แห่งประเทศไทย และผู้บริหารหรือตัวแทนผู้บริหารของแต่ละโรงเรียนที่ให้การสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 2

#### **เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการจัดประชุมกลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ มาซึ่งข้อสรุปและเป็นการตรวจสอบให้ความเห็นชอบของแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง

ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพฯ โดยใช้เวลาในการประชุม 180 นาที และมีการพักระหว่างการประชุม ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการประชุมกลุ่มให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา และร่วมลงความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งที่ได้จากการศึกษา ในการประชุมอาจมีการตัดหรือเพิ่มเติมในบางประเด็นเพื่อให้แนวทางดังกล่าวเอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในภาพรวม

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยจัดทำข้อสรุปแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครตอนท้ายของการประชุม เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิลงความเห็นพ้องกันโดยพิจารณาจากมติความเห็นชอบของผู้ทรงคุณวุฒิ อนึ่งหากว่ามีประเด็นใดที่ผู้ทรงคุณวุฒิแม้แต่ท่านเดียวเสนอระหว่างการประชุมและไม่มีผู้ประชุมท่านใดเห็นแย้งถือว่าเป็นมติ ก็นับว่าสามารถหยิบยกประเด็นนั้นขึ้นมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครได้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์

งานวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครเพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Method) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร เป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยการสอบถามผู้บริหารและครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่มีครูได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา จำนวน 212 คน จากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 22 โรงเรียน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยที่ได้จะนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบความเรียงแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่ง

**ส่วนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร เป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาเลือกโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น จำนวน 15 คน จากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 4 โรงเรียน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์โดยการวิเคราะห์เนื้อหาตามกรอบการวิจัย ผลการวิจัยที่ได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 4 โรงเรียน (นามสมมุติ) ได้แก่ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC และโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งในภาพรวมที่ได้จากการสัมภาษณ์โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สภาพพื้นฐานการบริหารจัดการคนเก่ง และจำแนกตามกรอบแนวคิดการวิจัย

**ส่วนที่ 3** การนำเสนอร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร เป็นการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณมาผสมผสานกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจากวิจัยเชิงคุณภาพ โดยนำผลการจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) ของความต้องการจำเป็นที่ได้ศึกษาจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยเลือกข้อที่มีค่า PNI Modified ต่ำสุดสามลำดับสุดท้ายในแต่ละประเด็นซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าเป็นการปฏิบัติที่โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครปฏิบัติได้ในระดับดีมาผสมผสานกับผลการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น เพื่อนำไปใช้ในการหาข้อสรุปร่วมแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครโดยการจัดประชุมกลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ



## ส่วนที่ 1

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม โดยสอบถามผู้บริหารและครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ที่มีครูได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา จำนวน 212 คน จากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 22 โรงเรียน

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

**แบบสอบถามตอนที่ 1:** สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) รายละเอียดประกอบไปด้วย เพศ / อายุ / ระดับการศึกษาสูงสุด / ตำแหน่งปัจจุบัน / ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน / การรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการแต่งตั้งคณะกรรมการดูแลการบริหารจัดการงานบุคคล / การรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง / แหล่งข้อมูลที่ได้รับรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง / การรับรู้เกี่ยวกับการสูญเสียคนเก่งขององค์กร / การรับรู้เกี่ยวกับระดับผลกระทบจากการสูญเสียคนเก่งขององค์กร

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for Windows V.17 ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ศึกษาความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ของคำตอบและสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางแสดงผลการวิจัยต่อไปนี้

#### ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศของผู้ให้ข้อมูล (N = 212)

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	83	39.15
หญิง	129	60.85
รวม	212	100

จากตารางที่ 8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 212 คน เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 60.85 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 39.15

**ตารางที่ 9** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุของผู้ให้ข้อมูล (N = 212)

อายุ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
21 – 30	11	5.19
31 – 40	52	24.53
41 – 50	67	31.60
51 ปีขึ้นไป	82	38.68
รวม	212	100

จากตารางที่ 9 พบว่าช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างสามลำดับแรก คือ 51 ปีขึ้นไป รองลงมาคือ 41 - 50 ปี และ 31- 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.68, 31.60 และ 24.53 ตามลำดับ

**ตารางที่ 10** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ให้ข้อมูล (N = 212)

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาตรี	123	58.02
ปริญญาโท	81	38.21
ปริญญาเอก	7	3.30
อื่นๆ (ป.บัณฑิต)	1	0.47
รวม	212	100

จากตารางที่ 10 พบว่าระดับการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่างสามลำดับแรก คือ ปริญญาตรี รองลงมาคือปริญญาโท และปริญญาเอกคิดเป็นร้อยละ 58.02, 38.21 และ 3.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบันของผู้ให้ข้อมูล (N = 212)

ตำแหน่งปัจจุบัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้รับใบอนุญาต	4	1.89
ผู้จัดการและผู้อำนวยการ	2	0.94
ผู้จัดการ	6	2.83
รอง/ ผู้ช่วยผู้จัดการ	5	2.36
ผู้อำนวยการ/ ครูใหญ่	7	3.30
รอง/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	44	20.75
ครูประจำสายสามัญ	31	14.62
ครูอัตราจ้างสายสามัญ	1	0.47
ครูประจำสายวิชาชีพ	98	46.23
ครูอัตราจ้างสายวิชาชีพ	5	2.36
อื่นๆ (หัวหน้าแผนก)	9	4.25
รวม	212	100

จากตารางที่ 11 พบว่าตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างสามลำดับแรก คือ ครูประจำสายวิชาชีพ รองลงมาคือรอง/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และครูประจำสายสามัญคิดเป็นร้อยละ 46.23, 20.75 และ 14.62 ตามลำดับ

**ตารางที่ 12** จำนวน ร้อยละและค่าเฉลี่ยระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง  
จำแนกสถานะภาพของผู้ให้ข้อมูล (N = 212)

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย
ผู้บริหาร	39	18.40	19.76
ครู	173	81.60	17.20
รวม	212	100	-
ค่าเฉลี่ยระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน			17.67

จากตารางที่ 12 พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน 17.67 ปี เมื่อจำแนกตามสถานะภาพของผู้ให้ข้อมูล พบว่าผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันสูงกว่าครูคือมีค่าเฉลี่ย 19.76 ปี และ 17.20 ปี

**ตารางที่ 13** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามองค์กรที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ  
ดูแลการบริหารจัดการงานบุคคลของผู้ให้ข้อมูล (N = 212)

การแต่งตั้งคณะกรรมการดูแลการ บริหารจัดการงานบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มี	199	93.87
ไม่มี	13	6.13
รวม	212	100

จากตารางที่ 13 พบว่าองค์กรของกลุ่มตัวอย่างมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดูแลการบริหารจัดการงานบุคคล และไม่มีกรรมการแต่งตั้งคณะกรรมการดูแลการบริหารจัดการงานบุคคล คิดเป็นร้อยละ 93.87 และ 6.13

**ตารางที่ 14** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์การรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งของผู้ให้ข้อมูล (N = 212)

ประสบการณ์การรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เคย	103	48.58
ไม่เคย	109	51.42
รวม	212	100

จากตารางที่ 14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างไม่เคยมีประสบการณ์การรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง และเคยมีประสบการณ์ในการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง จำนวน คิดเป็นร้อยละ 51.42 และ 48.58

**ตารางที่ 15** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามแหล่งข้อมูลที่รับรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งของผู้ให้ข้อมูล (N = 103)

แหล่งข้อมูลที่รับรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง	จำนวนครั้งที่ตอบ	ร้อยละ
หนังสือ	30	21.13
เว็บไซต์	33	23.24
ผู้บริหาร	32	22.54
หนังสือเวียนจากหน่วยงาน	39	27.46
อื่นๆ(เพื่อน)	8	5.63
รวม	142	100

จากตาราง 15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบว่าเคยมีประสบการณ์ในการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งจำนวน 103 คน โดยมีจำนวนครั้งที่ตอบ 142 ครั้ง พบว่ากลุ่มตัวอย่างรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งจากแหล่งข้อมูลสำคัญสามลำดับแรก คือ หนังสือเวียนจากหน่วยงาน รองลงมาคือเว็บไซต์ และผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ 27.46, 23.24 และ 22.54 ตามลำดับ

**ตารางที่ 16** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์การรับรู้เกี่ยวกับการสูญเสียคนเก่งขององค์กร (รวมการเกษียณอายุ) ของผู้ให้ข้อมูล (N = 212)

ประสบการณ์การรับรู้เกี่ยวกับการสูญเสียคนเก่งขององค์กร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เคย	166	78.30
ไม่เคย	46	21.70
รวม	212	100

จากตารางที่ 16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างเคยมีประสบการณ์ในการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการสูญเสียคนเก่งขององค์กร และไม่เคยมีประสบการณ์ในการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการสูญเสียคนเก่งขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 78.30 และ 21.70

**ตารางที่ 17** จำนวน ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับผลกระทบจากการสูญเสียคนเก่งขององค์กร (รวมการเกษียณอายุ) ของผู้ให้ข้อมูล (N = 212)

ระดับผลกระทบจากการสูญเสียคนเก่งขององค์กร	จำนวน (คน)	คะแนน	ร้อยละ
น้อยที่สุด (1)	7	7	3.30
น้อย (2)	13	26	6.13
ปานกลาง (3)	55	165	25.94
มาก (4)	74	296	34.91
มากที่สุด (5)	63	315	29.72
รวม	212	809	100
ค่าเฉลี่ย	3.82	ระดับมาก	-

จากตารางที่ 17 พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างคิดว่าการสูญเสียคนเก่งขององค์กรส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คิดว่าการสูญเสียคนเก่งขององค์กรส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับมาก และส่งผลในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.91 และ 29.72

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่ง

**แบบสอบถามตอนที่ 2:** สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการวัดโดยใช้มาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) จำนวน 83 ข้อ ครอบคลุมตามกรอบการวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) การระบุคนเก่ง 2) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง 3) การพัฒนาคนเก่ง 4) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง 6) การธำรงรักษาคนเก่ง

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และนำมาเทียบกับเกณฑ์เพื่อแปลความหมายค่าเฉลี่ย (Mean) ของคำตอบ โดยมีเกณฑ์ดังนี้ (Best, 1970)

เกณฑ์	การแปลความหมาย
4.50 - 5.00	มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ / อยู่ในระดับสูงมาก
3.50 - 4.49	มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ / อยู่ในระดับสูง
2.50 - 3.49	มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ / อยู่ในระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ / อยู่ในระดับต่ำ
1.00 - 1.49	มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ / อยู่ในระดับต่ำมาก

จากนั้นเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง ตามลำดับความสำคัญ (Priority setting) โดยใช้สูตรในการคำนวณคือ  $PNI_{Modified} = (I-D/D)$  และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าความแตกต่างของสภาพการปฏิบัติปัจจุบันและสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์ โดยใช้สถิติ (T-Test แบบ Dependent) ที่ระดับความเชื่อมั่น 99% ดังตารางแสดงผลการวิจัยต่อไปนี้

**ตารางที่ 18** ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์ในภาพรวม  
(N = 212)

รายการปฏิบัติ	สภาพการปฏิบัติปัจจุบัน			สภาพการปฏิบัติที่ พึงประสงค์			t	PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X} 1$	S.D 1	แปลผล	$\bar{X} 2$	S.D 2	แปลผล			
	1. การระบุนคนเก่ง	3.23	0.83	ปานกลาง	3.97	0.69			
2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง	3.06	0.77	ปานกลาง	3.77	0.71	สูง	14.03**	0.232	4
3. การพัฒนาคนเก่ง	3.10	0.87	ปานกลาง	3.88	0.76	สูง	13.70**	0.252	3
4. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง	2.61	0.96	ปานกลาง	3.84	0.95	สูง	14.83**	0.471	1
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง	3.17	0.99	ปานกลาง	4.01	0.81	สูง	12.40**	0.265	2
6. การอำนวยการรักษาคนเก่ง	3.42	0.84	ปานกลาง	4.13	0.73	สูง	13.16**	0.208	6
รวม	3.10	0.88	ปานกลาง	3.93	0.78	สูง	15.29**	-	-

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 18 พบว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีสภาพปัจจุบัน  
การบริหารจัดการคนเก่งในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.10 และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่  
ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.93 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างสภาพการปฏิบัติปัจจุบันและสภาพการ  
ปฏิบัติที่พึงประสงค์พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากการลำดับความสำคัญพบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร  
มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการคนเก่ง มีค่า PNI<sub>Modified</sub> อยู่ระหว่าง 0.208-0.471  
ซึ่งมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติเร่งด่วน สามลำดับแรก คือ การจ่ายค่าตอบแทน  
และการให้รางวัลคนเก่ง รองลงมาคือการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการพัฒนาคนเก่ง  
มีค่า PNI<sub>Modified</sub> เท่ากับ 0.471, 0.265 และ 0.252 ตามลำดับ

ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติเร่งด่วนสามลำดับสุดท้าย คือ การอำนวยการ  
รักษาคนเก่ง รองลงมาคือการระบุนคนเก่ง และการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง มีค่า PNI<sub>Modified</sub> เท่ากับ  
0.208, 0.229 และ 0.232 ตามลำดับ



**ตารางที่ 19** ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นการระบุคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายข้อ (N = 212)

รายการปฏิบัติ การระบุคนเก่ง	สภาพการปฏิบัติปัจจุบัน			สภาพการปฏิบัติที่พึง ประสงค์			t	PNI Modified	ลำดับ	
	$\bar{X}$ 1	S.D 1	แปลผล	$\bar{X}$ 2	S.D 2	แปลผล				
	1.1	องค์กระบวนคุณสมบัตินของครู คนเก่งที่ต่อการก่อน นำไปใช้เป็นเกณฑ์	3.13	1.06	ปานกลาง	4.12				0.82
1.2	องค์กระบวนคุณสมบัตินของครู คนเก่งได้สอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กรในแต่ละ ปี	2.78	1.08	ปานกลาง	3.52	1.05	สูง	10.37**	0.266	3
1.3	องค์กระบวนคุณสมบัติน ของครูคนเก่งทั้งที่พึง ประสงค์และคุณสมบัตินที่ไม่ พึงประสงค์	3.04	1.07	ปานกลาง	3.92	0.91	สูง	11.35**	0.289	2
1.4	องค์กระบวนคุณสมบัตินการ พิจารณาครูคนเก่งจาก ทัศนคติ (Attitude) ที่มีต่อ องค์กร	3.08	1.09	ปานกลาง	3.80	0.95	สูง	9.32**	0.234	6
1.5	องค์กระบวนคุณสมบัตินการ พิจารณาครูคนเก่งจากผล การปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี (Performance)	3.17	1.13	ปานกลาง	3.99	0.90	สูง	9.62**	0.259	5
1.6	องค์กระบวนคุณสมบัตินการ พิจารณาครูคนเก่งจาก ศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้ (Potential) ที่ซ่อนอยู่ในตัว บุคคล เช่น ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการ	3.43	1.06	ปานกลาง	4.07	0.88	สูง	8.75**	0.187	7
1.7	องค์กระบวนคุณสมบัตินการ พิจารณาครูคนเก่งจาก ความสามารถในการทำงาน (Competency) ทั้งด้าน ทักษะ ความรู้ และ พฤติกรรมที่แสดงออกในการ ปฏิบัติงาน	3.57	1.03	สูง	4.12	0.90	สูง	7.72**	0.154	9

**ตารางที่ 19** (ต่อ) ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นการระบุคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายข้อ (N = 212)

รายการปฏิบัติการ การระบุคนเก่ง	สภาพการปฏิบัติปัจจุบัน			สภาพการปฏิบัติที่พึง ประสงค์			t	PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$ 1	S.D 1	แปลผล	$\bar{X}$ 2	S.D 2	แปลผล			
	1.8	3.47	1.12	ปานกลาง	4.10	0.93			
1.9	3.47	1.08	ปานกลาง	4.00	0.92	สูง	7.39**	0.153	10
1.10	3.18	0.96	ปานกลาง	4.02	0.88	สูง	11.22**	0.264	4
รวม	3.23	1.07	ปานกลาง	3.97	0.91	สูง	12.64**	-	-

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 19 พบว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีสภาพปัจจุบันการระบุคนเก่งอยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ย 3.23 และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.97 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสภาพการปฏิบัติปัจจุบันและสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากการลำดับความสำคัญพบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการระบุคนเก่ง มีค่า PNI Modified อยู่ระหว่าง 0.153-0.316 ซึ่งมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติเร่งด่วน สามลำดับแรก คือ การระบุคุณสมบัติของครูคนเก่งที่ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์ รองลงมาคือการระบุเกณฑ์คุณสมบัติของครูคนเก่งทั้งที่พึงประสงค์และคุณสมบัติที่ไม่พึงประสงค์ และการระบุคุณสมบัติของครูคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในแต่ละปี มีค่า PNI Modified เท่ากับ 0.316, 0.289 และ 0.266 ตามลำดับ

ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติเร่งด่วนสามลำดับสุดท้าย คือ การระบุเกณฑ์การพิจารณาครูคนเก่งจากประสบการณ์ในการทำงาน และชื่อเสียงขององค์กรที่เคยผ่านงาน (ภายนอกองค์กร) รองลงมาคือการระบุเกณฑ์การพิจารณาครูคนเก่งจากความสามารถในการทำงาน (Competency) ทั้งด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน (ภายในองค์กร) และการระบุเกณฑ์การพิจารณาครูคนเก่งจากการยอมรับจากคนในองค์กร (Acceptability) (ภายในองค์กร) มีค่า PNI<sub>Modified</sub> เท่ากับ 0.153, 0.154 และ 0.182 ตามลำดับ

**ตารางที่ 20** ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครจำแนกรายข้อ  
(N = 212)

รายการปฏิบัติ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง	สภาพการปฏิบัติปัจจุบัน			สภาพการปฏิบัติที่ พึงประสงค์			t	PNI Modified	ลำดับ	
	$\bar{X}$ 1	S.D 1	แปลผล	$\bar{X}$ 2	S.D 2	แปลผล				
	2.1	องค์กรมีคณะทำงานที่ทำ หน้าที่สรรหาและคัดเลือกครู คนเก่งโดยเฉพาะ	3.04	1.13	ปานกลาง	3.89				3.89
2.2	องค์กรมีหลักเกณฑ์และ แนวทางในการสรรหาและ คัดเลือกครูคนเก่งในแต่ละ ตำแหน่งโดยเฉพาะ	3.09	1.10	ปานกลาง	3.97	3.97	สูง	11.91**	0.285	5
2.3	องค์กรสรรหาครูคนเก่งโดย การเปิดรับผู้สมัครผ่านทาง เว็บไซต์ตลอดปี แม้ว่าจะไม่มี ตำแหน่งว่าง	2.50	1.31	ปานกลาง	3.25	3.25	ปานกลาง	10.25**	0.300	4
2.4	องค์กรสรรหาครูคนเก่งโดย การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Road show) องค์กรไปตาม มหาวิทยาลัยกลุ่มเป้าหมาย เพื่อมองหาผู้กำลังสำเร็จ การศึกษา	2.38	1.15	ต่ำ	3.24	3.24	ปานกลาง	11.52**	0.361	1
2.5	องค์กรสรรหาครูคนเก่งโดย การเปิดรับผู้กำลังสำเร็จ การศึกษาให้เข้ามาทดลอง ปฏิบัติงานจริง	2.65	1.14	ปานกลาง	3.54	3.54	สูง	12.11**	0.336	2
2.6	องค์กรสรรหาครูคนเก่งโดย การชักชวนคนที่มีความรู้ ความสามารถให้เข้าร่วม งานกับองค์กร	3.17	1.13	ปานกลาง	3.78	3.78	สูง	8.20**	0.192	10
2.7	องค์กรพิจารณาคัดเลือกครู คน เก่ง จาก ท ศ น ค ต (Attitude) ที่มีต่อองค์กร	3.17	1.01	ปานกลาง	3.72	3.72	สูง	9.73**	0.174	14



ตารางที่ 20 (ต่อ) ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายข้อ (N = 212)

รายการปฏิบัติ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง	สภาพการปฏิบัติปัจจุบัน			สภาพการปฏิบัติที่ พึงประสงค์			t	PNI Modified	ลำดับ	
	$\bar{X}$ 1	S.D 1	แปลผล	$\bar{X}$ 2	S.D 2	แปลผล				
	2.14	องค์กรพิจารณาคัดเลือก ครูคนเก่งจากชื่อเสียงของ สถาบันการศึกษาและ GPA ชั้นต่ำ	2.84	1.05	ปานกลาง	3.44				1.04
2.15	องค์กรคัดเลือกครูคนเก่ง โดยใช้แบบทดสอบที่ หลากหลาย เช่น แบบทดสอบทัศนคติ บุคลิกภาพ แบบทดสอบ ความรู้ความสามารถตาม ตำแหน่ง	2.80	1.20	ปานกลาง	3.70	1.03	สูง	11.21**	0.321	3
2.16	องค์กรคัดเลือกครูคนเก่ง โดยให้ผู้สมัครทดลองงาน ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ก่อนที่จะรับเข้ามาทำงาน	3.21	1.23	ปานกลาง	3.81	1.04	สูง	8.77**	0.187	12
รวม	3.06	1.11	ปานกลาง	3.77	2.52	สูง	14.03**	-	-	

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 20 พบว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีสภาพปัจจุบัน การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งอยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ย 3.06 และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.77 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสภาพการปฏิบัติปัจจุบันและสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากการลำดับความสำคัญพบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง มีค่า PNI Modified อยู่ระหว่าง 0.157-0.361 ซึ่งมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติเร่งด่วน สามลำดับแรก คือ การสรรหาครูคนเก่งโดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Road show) องค์กรไปตามมหาวิทยาลัยกลุ่มเป้าหมาย เพื่อมองหาผู้กำลังสำเร็จการศึกษา(ภายนอกองค์กร) รองลงมาคือการสรรหาครูคนเก่งโดยการเปิดรับ

ผู้กำลังสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาทดลองปฏิบัติงานจริง(ภายนอกองค์กร) และการคัดเลือกครูคนเก่ง โดยใช้แบบทดสอบที่หลากหลาย เช่น แบบทดสอบทัศนคติ บุคลิกภาพ แบบทดสอบความรู้ ความสามารถตามตำแหน่ง (ภายนอกองค์กร) มีค่า PNI<sub>Modified</sub> เท่ากับ 0.361, 0.336 และ 0.321 ตามลำดับ

ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติเร่งด่วนสามลำดับสุดท้าย คือ การพิจารณาคัดเลือกครูคนเก่งจากความสามารถในการทำงาน (Competency) ทั้งด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน (ภายในองค์กร) รองลงมาคือการพิจารณาคัดเลือกครูคนเก่งจากการยอมรับจากคนในองค์กร (Acceptability) (ภายในองค์กร) และการใช้วิธีการคัดเลือกครูคนเก่งโดยการสังเกตคุณลักษณะของผู้สมัคร (ภายนอกองค์กร) มีค่า PNI<sub>Modified</sub> เท่ากับ 0.157, 0.171 และ 0.174 ตามลำดับ

**ตารางที่ 21** ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นการพัฒนาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายข้อ (N = 212)

รายการปฏิบัติ การพัฒนาคนเก่ง	สภาพการปฏิบัติปัจจุบัน			สภาพการปฏิบัติที่ พึงประสงค์			t	PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X} 1$	S.D 1	แปลผล	$\bar{X} 2$	S.D 2	แปลผล			
3.1 องค์กรมีแผนพัฒนาครูคน เก่งแต่ละคนอย่างชัดเจน ทั้ง ในสายงานบริหารและสาย งานเฉพาะ	3.30	1.10	ปานกลาง	4.01	0.95	สูง	9.39**	0.215	10
3.2 องค์กรเปิดโอกาสให้ครูคน เก่งได้เรียนรู้ พัฒนาตนเอง พัฒนาการทำงาน และ ศักยภาพสม่ำเสมอ	3.60	1.02	สูง	4.25	0.86	สูง	10.49**	0.181	13
3.3 องค์กรจัดโปรแกรมการ ฝึกอบรมประจำปีที่มีความ เหมาะสม สอดคล้องกับ ลักษณะงานและความ ต้องการของครูคนเก่ง	3.56	1.04	สูง	4.04	0.96	สูง	6.62**	0.135	15
3.4 องค์กรมอบหมายโครงการ สำคัญๆ เหมาะสมและทำ ทนายความสามารถของครูคน เก่ง	3.52	0.97	สูง	4.00	0.87	สูง	8.05**	0.136	14
3.5 องค์กรจัดระบบที่เลี้ยง (Coaching) ไว้สอนงานและ ดูแลเอาใจใส่การทำงานของ ครูคนเก่งอย่างใกล้ชิด	2.89	1.22	ปานกลาง	3.78	1.01	สูง	11.03**	0.308	5
3.6 องค์กรจัดระบบเพื่อนคู่คิด (Buddy)ที่เป็นครูคนเก่งไว้ เพื่อช่วยเหลือดูแลกัน ทั้ง เรื่องการปฏิบัติงานและเรื่อง ส่วนตัว	2.79	1.16	ปานกลาง	3.74	1.10	สูง	11.61**	0.341	3
3.7 องค์กรเปิดโอกาสให้ครูคน เก่งไปศึกษาดูงานทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ ตามความเหมาะสม	2.90	1.29	ปานกลาง	3.92	1.05	สูง	11.20**	0.352	2



**ตารางที่ 21** (ต่อ) ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นการพัฒนาคณะของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายข้อ (N = 212)

รายการปฏิบัติ การพัฒนาคณะ	สภาพการปฏิบัติปัจจุบัน			สภาพการปฏิบัติที่ พึงประสงค์			t	PNI Modified	ลำดับ	
	$\bar{X}$ 1	S.D 1	แปลผล	$\bar{X}$ 2	S.D 2	แปลผล				
	3.8	องค์กรปรับเปลี่ยนหมุนเวียน งานให้ครูคนเก่งได้ไปทำ หน้าที่อื่นๆ เป็นการชั่วคราว ตามความเหมาะสม	2.73	1.10	ปานกลาง	3.58				1.07
3.9	องค์กรได้มอบหมายให้ครูคน เก่งศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วนำมาสรุปให้คนใน องค์กรฟังตามความ เหมาะสม	2.97	1.14	ปานกลาง	3.75	0.99	สูง	11.54**	0.263	8
3.10	องค์กรเปิดโอกาสให้ครูคน เก่งทำกิจกรรมร่วมกับคนที่มี ความรู้ความสามารถทั้งใน และนอกองค์กรตามความ เหมาะสม	3.24	1.01	ปานกลาง	3.93	0.91	สูง	9.88**	0.213	12
3.11	องค์กรมอบหมายให้ครูคน เก่งศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จากหนังสือที่องค์กรมอบให้	2.89	1.12	ปานกลาง	3.72	0.94	สูง	12.06**	0.287	7
3.12	องค์กรมอบหมายให้ครูคน เก่งได้เข้าร่วมประชุมงานที่ สำคัญๆ แทนผู้บริหารตาม ความเหมาะสม	3.16	1.21	ปานกลาง	3.84	1.03	สูง	11.03**	0.215	10
3.13	องค์กรจัดโปรแกรมการ เรียนรู้ด้วยตนเอง (E-Learning)ให้ครูคนเก่งได้ เรียนรู้ตามความสนใจ	3.03	1.05	ปานกลาง	3.82	0.90	สูง	10.11**	0.261	9
3.14	องค์กรส่งเสริมและมอบ ทุนการศึกษาให้ครูคนเก่งได้ ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	2.89	1.32	ปานกลาง	3.95	1.07	สูง	11.54**	0.367	1

**ตารางที่ 21** (ต่อ) ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายข้อ (N = 212)

รายการปฏิบัติ การพัฒนาคนเก่ง	สภาพการปฏิบัติปัจจุบัน			สภาพการปฏิบัติที่ พึงประสงค์			t	PNI Modified	ลำดับ	
	$\bar{X}$ 1	S.D 1	แปลผล	$\bar{X}$ 2	S.D 2	แปลผล				
	3.15	องค์กรจัดสรรเวลาในการ พัฒนาครูคนเก่งได้อย่าง เหมาะสม สมดุลระหว่าง ชีวิตการทำงานและส่วนตัว	3.00	1.12	ปานกลาง	3.90				0.91
รวม	3.10	1.12	ปานกลาง	3.88	0.97	สูง	13.70**	-	-	

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 21 พบว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีสภาพปัจจุบันการพัฒนาคนเก่งอยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ย 3.10 และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.88 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสภาพการปฏิบัติปัจจุบันและสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากการลำดับความสำคัญพบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการพัฒนาคนเก่ง มีค่า PNI<sub>Modified</sub> อยู่ระหว่าง 0.135-0.367 ซึ่งมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติเร่งด่วน สามลำดับแรก คือ การส่งเสริมและมอบทุนการศึกษาให้ครูคนเก่งได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น รองลงมาคือการเปิดโอกาสให้ครูคนเก่งไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศตามความเหมาะสม และการจัดระบบเพื่อนคู่คิด (Buddy) ที่เป็นครูคนเก่งไว้เพื่อช่วยเหลือดูแลกันทั้งเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว มีค่า PNI<sub>Modified</sub> เท่ากับ 0.367, 0.352 และ 0.341 ตามลำดับ

ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติเร่งด่วนสามลำดับสุดท้าย คือ การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมประจำปีที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการของครูคนเก่ง รองลงมาคือการมอบหมายโครงการสำคัญๆ เหมาะสมและท้าทายความสามารถของครูคนเก่ง และการเปิดโอกาสให้ครูคนเก่งได้เรียนรู้พัฒนาตนเองพัฒนาการทำงานและศักยภาพสม่ำเสมอ มีค่า PNI<sub>Modified</sub> เท่ากับ 0.135, 0.136 และ 0.181 ตามลำดับ

**ตารางที่ 22** ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร  
จำแนกรายข้อ (N = 212)

รายการปฏิบัติ การจ่ายค่าตอบแทนและ การให้รางวัลคนเก่ง	สภาพการปฏิบัติปัจจุบัน			สภาพการปฏิบัติที่ พึงประสงค์			t	PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$ 1	S.D 1	แปลผล	$\bar{X}$ 2	S.D 2	แปลผล			
4.1 องค์กรชี้แจงเรื่องนโยบาย การจ่ายค่าตอบแทนและการ ให้รางวัลครูคนเก่งอย่าง ชัดเจน	2.73	1.26	ปานกลาง	3.92	1.10	สูง	12.19**	0.436	9
4.2 องค์กรจ่ายค่าตอบแทนและ ให้รางวัลครูคนเก่งได้ ทัดเทียมกับตลาดแรงงาน	2.72	1.22	ปานกลาง	4.01	1.05	สูง	13.22**	0.474	8
4.3 องค์กรจ่ายค่าตอบแทนครู คนเก่งสูงกว่าองค์กรอื่น ที่ อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน	2.58	1.16	ปานกลาง	3.88	1.09	สูง	13.63**	0.504	4
4.4 องค์กรจ่ายค่าตอบแทนและ ให้รางวัลครูคนเก่ง โดยมีขึ้น เงินเดือนที่แตกต่างจาก บุคคลทั่วไป	2.62	1.17	ปานกลาง	3.87	1.12	สูง	12.79**	0.477	7
4.5 องค์กรจ่ายค่าตอบแทนและ ให้รางวัลครูคนเก่งเป็นไป ตามคำพิงเผยที่ว่า "ค่าของ คนอยู่ที่ผลของงาน"	2.77	1.28	ปานกลาง	3.97	1.13	สูง	11.78**	0.433	11
4.6 องค์กรจ่ายค่าตอบแทนและ ให้รางวัลกับครูคนเก่งได้ เหมาะสมกับภาระงาน	2.82	1.19	ปานกลาง	4.05	1.05	สูง	13.30**	0.436	9
4.7 องค์กรให้สิทธิครูคนเก่งเลือก สวัสดิการได้ตามความ ต้องการของแต่ละคน เช่น การประกันสุขภาพ สิทธิ ลา คลอด เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น	2.49	1.17	ต่ำ	3.73	1.15	สูง	13.17**	0.498	5

ตารางที่ 22 (ต่อ) ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายข้อ (N = 212)

รายการปฏิบัติ การจ่ายค่าตอบแทนและ การให้รางวัลคนเก่ง	สภาพการปฏิบัติปัจจุบัน			สภาพการปฏิบัติที่ พึงประสงค์			t	PNI Modified	ลำดับ	
	$\bar{X}$ 1	S.D 1	แปลผล	$\bar{X}$ 2	S.D 2	แปลผล				
	4.8	องค์กรให้สวัสดิการครูคน เก่ง คร อ บ ค ลุ ม ไป ถึง ครอบครัว	2.19	1.13	ต่ำ	3.69				1.28
4.9	องค์กรชมเชยการทำงาน ของครูคนเก่งแต่ละคนอย่าง สม่ำเสมอ ทั้งจากหัวหน้า งานและผู้บริหารระดับสูง	3.00	1.17	ปานกลาง	4.04	1.04	สูง	12.43**	0.347	12
4.10	องค์กรมอบเกียรติบัตรเพื่อ แสดงถึงความสามารถในการ ทำงานของครูคนเก่ง	3.15	1.26	ปานกลาง	4.11	0.98	สูง	11.17**	0.305	13
4.11	องค์กรจ่ายโบนัสหรือเงิน พิเศษให้กับครูคนเก่งตามผล การปฏิบัติงาน	2.68	1.27	ปานกลาง	3.98	1.17	สูง	13.32**	0.485	6
4.12	องค์กรให้สิทธิครูคนเก่งเข้า ร่วมเป็นผู้ถือหุ้นขององค์กร	1.80	1.04	ต่ำ	2.97	1.41	ปานกลาง	12.53**	0.650	2
4.13	องค์กรจ่ายเงินพิเศษ นอกเหนือจากเงินสะสม ให้กับครูคนเก่งที่ทำงานกับ องค์กรมาอย่างยาวนาน	2.36	1.19	ต่ำ	3.77	1.24	สูง	13.89**	0.597	3
	รวม	2.61	1.19	ปานกลาง	3.85	1.14	สูง	14.83**	-	-

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 22 พบว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีสภาพปัจจุบันการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งอยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ย 2.61 และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.85 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสภาพการปฏิบัติปัจจุบันและสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากการลำดับความสำคัญพบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง มีค่า PNI<sub>Modified</sub> อยู่ระหว่าง 0.305-0.685 ซึ่งมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติเร่งด่วน สามลำดับแรก คือ การให้สวัสดิการครูคนเก่งครอบคลุมไปถึงครอบครัว รองลงมาคือการให้สิทธิครูคนเก่งเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้นขององค์กร และการจ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินสะสมให้กับครูคนเก่งที่ทำงานกับองค์กรมาอย่างยาวนาน มีค่า PNI<sub>Modified</sub> เท่ากับ 0.685, 0.650 และ 0.597 ตามลำดับ

ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติเร่งด่วนสามลำดับสุดท้าย คือ การมอบเกียรติบัตรเพื่อแสดงถึงความสามารถในการทำงานของครูคนเก่ง รองลงมาคือการชมเชยการทำงานของครูคนเก่งแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ ทั้งจากหัวหน้างานและผู้บริหารระดับสูง และการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลครูคนเก่งเป็นไปตามคำพังเพยที่ว่า "ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน" มีค่า PNI<sub>Modified</sub> เท่ากับ 0.305, 0.347 และ 0.433 ตามลำดับ

**ตารางที่ 23** ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร  
จำแนกรายข้อ (N = 212)

รายการปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง	สภาพการปฏิบัติปัจจุบัน			สภาพการปฏิบัติที่ พึงประสงค์			t	PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X} 1$	S.D 1	แปลผล	$\bar{X} 2$	S.D 2	แปลผล			
	5.1	3.19	1.07	ปานกลาง	4.08	0.91			
5.2	3.23	1.13	ปานกลาง	4.02	0.89	สูง	10.59**	0.245	7
5.3	3.14	1.13	ปานกลาง	4.00	0.96	สูง	11.01**	0.274	5
5.4	3.17	1.14	ปานกลาง	3.99	0.92	สูง	10.82**	0.259	6
5.5	3.26	1.09	ปานกลาง	4.05	0.87	สูง	10.04**	0.242	9
5.6	3.25	1.08	ปานกลาง	4.04	0.88	สูง	11.25**	0.243	8
5.7	3.25	1.14	ปานกลาง	3.99	0.90	สูง	9.93**	0.228	10
5.8	3.05	1.29	ปานกลาง	3.95	1.03	สูง	10.67**	0.295	1

**ตารางที่ 23** (ต่อ) ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายข้อ (N = 212)

รายการปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง	สภาพการปฏิบัติปัจจุบัน			สภาพการปฏิบัติที่ พึงประสงค์			t	PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X} 1$	S.D 1	แปลผล	$\bar{X} 2$	S.D 2	แปลผล			
	5.9	3.13	1.17	ปานกลาง	3.99	0.93			
5.10	3.07	1.14	ปานกลาง	3.97	0.89	สูง	11.49**	0.293	2
รวม	3.17	1.14	ปานกลาง	4.01	0.92	สูง	12.40**	-	-

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 23 พบว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีสภาพปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งอยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ย 3.17 และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 4.01 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสภาพการปฏิบัติปัจจุบันและสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากการลำดับความสำคัญพบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งในภาพรวม มีค่า PNI<sub>Modified</sub> อยู่ระหว่าง 0.228-0.295 ซึ่งมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติเร่งด่วน สามลำดับแรก คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูคนเก่งแบบ 360 องศา รองลงมาคือการมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำและให้คำปรึกษาครูคนเก่งถึงแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับทราบจากผลการประเมิน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูคนเก่งอย่างเป็นธรรม โปร่งใสและเป็นที่ยอมรับ มีค่า PNI<sub>Modified</sub> เท่ากับ 0.295, 0.293 และ 0.279 ตามลำดับ

ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติเร่งด่วนสามลำดับสุดท้าย คือ การติดตามและสังเกตการทำงาน of ครูคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ รองลงมาคือการกำหนดเกณฑ์

การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูคนเก่งได้อย่างเหมาะสมตรงตามสายงาน และการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูคนเก่งได้อย่างเหมาะสมตรงตามลักษณะงาน มีค่า PNI Modified เท่ากับ 0.228, 0.242 และ 0.243 ตามลำดับ

**ตารางที่ 24** ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นการธำรงรักษาคณก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายข้อ (N = 212)

รายการปฏิบัติ การธำรงรักษาคณก่ง	สภาพการปฏิบัติปัจจุบัน			สภาพการปฏิบัติที่ พึงประสงค์			t	PNI Modified	ลำดับ	
	$\bar{X}$ 1	S.D 1	แปลผล	$\bar{X}$ 2	S.D 2	แปลผล				
	6.1	องค์กรเป็นองค์กรที่มี ชื่อเสียงโดยเฉพาะด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมและมี อุดมการณ์ทางการศึกษา	3.57	1.02	สูง	4.13				0.89
6.2	องค์กรมีการสื่อสารเรื่องการ ดำเนินงานขององค์กรอย่าง ชัดเจน	3.38	1.09	ปานกลาง	4.17	0.88	สูง	11.25**	0.234	4
6.3	องค์กรมีผู้บริหารระดับสูงที่มี ชื่อเสียงและมีวิสัยทัศน์ใน การกำหนดทิศทางการ ดำเนินงานที่ชัดเจนและ เป็นไปได้	3.65	1.04	สูง	4.23	0.84	สูง	9.45**	0.159	17
6.4	องค์กรมีผู้บริหารระดับสูงที่ สามารถรักษาคำพูดและ สัญญาที่ให้ไว้เป็นอย่างดี	3.42	1.06	ปานกลาง	4.24	0.91	สูง	10.84**	0.240	3
6.5	องค์กรมีผู้บริหารระดับสูงที่มี ความสามารถในการเป็น ผู้นำและรับฟังความคิดเห็น สื่อสารอย่างเปิดเผยและ จริงใจ	3.49	1.06	ปานกลาง	4.21	0.87	สูง	10.19**	0.206	14
6.6	องค์กรมีผู้บริหารระดับสูงที่ ให้ความใส่ใจและสนใจใน เรื่องความเป็นอยู่คนใน องค์กร	3.47	1.12	ปานกลาง	4.22	0.87	สูง	9.77**	0.216	10



ตารางที่ 24 (ต่อ) ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นการรักษาคณก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายข้อ (N = 212)

รายการปฏิบัติ การรักษาคณก่ง	สภาพการปฏิบัติปัจจุบัน			สภาพการปฏิบัติที่ พึงประสงค์			t	PNI Modified	ลำดับ	
	$\bar{X}$ 1	S.D 1	แปลผล	$\bar{X}$ 2	S.D 2	แปลผล				
	6.7	องค์กรได้จัดหาหัวหน้างานให้ครูคนก่งได้อย่างเหมาะสมตรงตามสายงานและลักษณะงาน	3.41	1.01	ปานกลาง	4.12				0.86
6.8	องค์กรมีหัวหน้างานที่มีการบริหารอย่างเป็นธรรมชาติเหมาะสมและยอมรับได้	3.42	1.03	ปานกลาง	4.10	0.88	สูง	10.16**	0.199	15
6.9	องค์กรมีหัวหน้างานที่รับฟังทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน มีความเข้าใจทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	3.35	0.95	ปานกลาง	4.13	0.88	สูง	11.31**	0.233	6
6.10	องค์กรมีระบบรักษาความสัมพันธ์กับครูคนก่งที่ลาออกไป และยินดีต้อนรับให้กลับเข้ามาร่วมงานกับองค์กรอีกครั้ง	3.31	1.08	ปานกลาง	4.00	0.97	สูง	9.66**	0.208	12
6.11	องค์กรเปิดโอกาสให้ครูคนก่งมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงานของหน่วยงานตามความเหมาะสม	3.25	1.07	ปานกลาง	4.05	0.86	สูง	11.14**	0.246	2
6.12	องค์กรมอบหมายภารกิจที่ทำหายความรู้ความสามารถให้ครูคนก่งแต่ละคนโดยเฉพาะ	3.16	1.07	ปานกลาง	3.90	0.92	สูง	11.28**	0.234	4
6.13	องค์กรสนับสนุนให้ครูคนก่งมีความก้าวหน้าทั้งในสายอาชีพและสายบริหาร	3.29	1.08	ปานกลาง	4.01	0.91	สูง	10.97**	0.219	9

**ตารางที่ 24** (ต่อ) ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นการธำรงรักษาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายข้อ (N = 212)

รายการปฏิบัติ การธำรงรักษาคนเก่ง	สภาพการปฏิบัติปัจจุบัน			สภาพการปฏิบัติที่ พึงประสงค์			t	PNI Modified	ลำดับ	
	$\bar{X}$ 1	S.D 1	แปลผล	$\bar{X}$ 2	S.D 2	แปลผล				
	6.14	องค์กรมีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและการหมุนเวียนงานอย่างชัดเจน	3.12	1.14	ปานกลาง	3.95				0.95
6.15	องค์กรมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สะดวก สะอาด และปลอดภัย	3.56	1.10	สูง	4.22	0.91	สูง	9.94**	0.185	16
6.16	องค์กรมีวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันอย่างรักใคร่ปรองดองกันเปรียบเสมือนคนในครอบครัวเดียวกัน	3.80	0.99	สูง	4.33	0.81	สูง	8.01**	0.139	19
6.17	องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวอย่างจริงจัง	3.42	0.95	ปานกลาง	4.18	0.80	สูง	10.91**	0.222	8
6.18	องค์กรจัดหาทรัพยากรและอุปกรณ์ที่มีเหมาะสมในการทำงาน	3.47	0.98	ปานกลาง	4.21	0.85	สูง	10.92**	0.213	11
6.19	องค์กรมีรูปแบบการสื่อสารที่ดี เรื่องราวต่างๆ ภายในองค์กร “คนใน” จะทราบก่อนคนภายนอกเสมอ	3.38	1.14	ปานกลาง	4.16	0.94	สูง	9.90**	0.231	7
รวม		3.42	1.05	ปานกลาง	4.13	0.88	สูง	13.16**	-	-

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 24 พบว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีสภาพปัจจุบัน การดำรงรักษาคนเก่งอยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ย 3.42 และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 4.13 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสภาพการปฏิบัติปัจจุบันและสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากการลำดับความสำคัญพบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีความ ต้องการจำเป็นในการพัฒนาการดำรงรักษาคนเก่ง มีค่า PNI<sub>Modified</sub> อยู่ระหว่าง 0.139-0.266 ซึ่งมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติเร่งด่วน สามลำดับแรก คือ การมีเกณฑ์การเลื่อน ตำแหน่ง การโอนย้ายและการหมุนเวียนงานอย่างชัดเจน รองลงมาคือเปิดโอกาสให้ครูคนเก่งมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงานของหน่วยงานตามความเหมาะสม และการมีผู้บริหารระดับสูงที่สามารถรักษาค่าพูดและสัญญาที่ให้ไว้เป็นอย่างดี มีค่า PNI<sub>Modified</sub> เท่ากับ 0.266, 0.246 และ 0.240 ตามลำดับ

ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติเร่งด่วนสามลำดับสุดท้าย คือ การมี วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันอย่างรักใคร่ปรองดองกันเปรียบเสมือนคนในครอบครัวเดียวกัน รองลงมาคือ การเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงโดยเฉพาะด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และมีอุดมการณ์ทางการศึกษา และการมีผู้บริหารระดับสูงที่มีชื่อเสียงและมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และเป็นไปได้ มีค่า PNI<sub>Modified</sub> เท่ากับ 0.139, 0.157 และ 0.159 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 2

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาต่อเนื่องจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

โดยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาเลือกโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นตามแนวคิดของ Goetz.J.P and Le Compt (1984) และ Le Comte (1995) คือพิจารณาเลือกตามหลักเกณฑ์ที่ตั้งไว้ 3 ประการ ประการที่หนึ่งพิจารณาเลือกจากโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ที่มีครูได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี พ.ศ.2554 ของคุรุสภาจำนวนมากที่สุด 10 อันดับแรก ประการที่สองพิจารณาเลือกจากโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่ผ่านการรับรองมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบที่สอง พ.ศ. 2549-2553 ในระดับดี-ดีมากในทุกมาตรฐาน และประการที่สามพิจารณาเลือกจากโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่มีผู้บริหารได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา จากเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถเลือกโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์จำนวน 4 โรงเรียนได้แก่ โรงเรียนกรุงเทพการบัญชีวิทยาลัย โรงเรียนสยามบริหารธุรกิจ โรงเรียนเทคโนโลยีสยาม และโรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ โดยมีผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ 15 คน

ในส่วนของแบบสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้พัฒนาจากการจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) ของความต้องการจำเป็นที่ได้ศึกษาจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยเลือกข้อที่มีค่า PNI Modified สูงสุดสามลำดับแรกในแต่ละประเด็นมาเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา การนำเสนอผลการวิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 โรงเรียน (นามสมมุติ) ได้แก่ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC และโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งในภาพรวมที่ได้จากการสัมภาษณ์โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สภาพพื้นฐานการบริหารจัดการคนเก่งและจำแนกตามกรอบแนวคิดการวิจัย

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีจำนวนทั้งสิ้น 15 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 10 คน เพศชายจำนวน 5 คน ผู้ให้สัมภาษณ์มีอายุ 51 ปีขึ้นไปจำนวน 8 คน อายุ 31 - 40 ปีจำนวน 4 คน และอายุ 41 - 50 ปีจำนวน 3 คน ผู้ให้สัมภาษณ์มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาโทจำนวน 9 คน ปริญญาตรีจำนวน 4 คน และปริญญาเอกจำนวน 2 คน

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทำงานในตำแหน่งรอง/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการจำนวน 6 คน ครูประจำสายวิชาชีวจำนวน 4 คน ครูประจำสายสามัญจำนวน 2 คน ผู้อำนวยการ/ ครูใหญ่จำนวน 2 คน และผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายวิชาการจำนวน 1 คน โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันเฉลี่ย 21.73 ปี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์: โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 โรงเรียน (นามสมมติ) ได้แก่ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC และโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD

### โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA

#### สภาพพื้นฐานการบริหารจัดการคนเก่ง

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA ไม่มีระบบหรือรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรม โดยโรงเรียนจะปฏิบัติตามกระบวนการของทางโรงเรียนที่ใช้มาอย่างยาวนานและเชื่อว่าสามารถคัดสรรคนเก่งและบริหารจัดการคนเก่งได้วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาคนเก่งจากผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการประเมิน

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA ประสบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่งหลายประการได้แก่ การลาออกของกลุ่มคนเก่งงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา การตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่ง ทักษะคนเก่ง และทำให้รางวัลคนเก่งที่ยังไม่ครอบคลุม

#### 1. การระบุคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA ไม่มีการระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์เป็นรูปธรรม โดยโรงเรียนจะระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายในองค์กรวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน จรรยาบรรณวิชาชีพ การอุทิศตน โดยโรงเรียนจะไม่มีการระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่ไม่พึงประสงค์เพราะมองว่าเป็นการประจรรยาอุบกพร่องของครู และพบว่าไม่มีการระบุคุณสมบัติ

คนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมายแต่ละปีวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ วางบรรทัดฐานของครูที่ต้องการไว้

## 2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA ไม่ได้ใช้วิธีการสรรหาโดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Road Show) ไปตามมหาวิทยาลัยกลุ่มเป้าหมาย วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เปิดรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ และพบว่าโรงเรียนมีการสรรหาคนเก่ง วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เปิดรับผู้กำลังสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาทดลองปฏิบัติงานจริง และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีการคัดเลือกคนเก่งโดยวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาจากพฤติกรรมทัศนคติและทักษะวิชาชีพที่แสดงออกมาระหว่างการทดลองงาน

## 3. การพัฒนาคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA มีการส่งเสริมและมอบทุนการศึกษาให้คนเก่งได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นวิธีการปฏิบัติของโรงเรียน ก็คือ ให้ทุนการศึกษากับครูคนเก่งที่ทุ่มเทให้กับงาน และพบว่าโรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้คนเก่งไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศตามความเหมาะสม และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีการจัดระบบเพื่อนคู่คิด (Buddy) ที่เป็นคนเก่งไว้เพื่อช่วยเหลือดูแลกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวในรูปแบบของการนิเทศ

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกันวิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ ให้คนเก่งพัฒนาตนเองและการสร้างเครือข่ายการพัฒนา

## 4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA มีการให้สวัสดิการคนเก่งครอบคลุมไปถึงครอบครัวหลากหลายรูปแบบวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้ทุนการศึกษากับบุตรหลาน สวัสดิการหอพักครู กองทุนกู้ยืม และพบว่าโรงเรียนไม่มีการให้สิทธิคนเก่งเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้นซึ่งแนวคิดนี้เป็นที่ดึงดูดความสนใจของคนเก่ง และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีการจ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินสะสมให้กับคนเก่งที่ทำงานกับองค์กรมาอย่างยาวนานวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้เงินพิเศษที่พิจารณาตามอายุงาน

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกันวิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดเข้ามาสนับสนุนก็คือ ให้รัฐจัดสรรสวัสดิการของ

ครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล เงินวิทยฐานะ และเงินขวัญถุงเมื่อเกษียณอายุ

#### 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA มีการประเมินผลการปฏิบัติงานครูแบบ 360 องศา ภาคเรียนละหนึ่งครั้งวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ นักเรียนประเมินครู ครูประเมินตนเอง หัวหน้าประเมินครูและผู้บริหารพิจารณา และพบว่าโรงเรียนมีการมอบหมายให้หัวหน้าแนะนำและให้คำปรึกษาคนเก่งถึงแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับทราบจากผลการประเมินวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้หัวหน้างานและฝ่ายบุคคลช่วยแนะนำให้คำปรึกษาคนเก่ง และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งอย่างโปร่งใสเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ แบบประเมินที่ใช้วัดมีตัวแทนครูและผู้บริหารมาร่วมกันพัฒนาจนสามารถวัดได้ชัดเจน

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ ชี้แจงระบบและเกณฑ์การประเมินให้ครูทราบล่วงหน้า ผลการประเมินต้องเกิดคุณและโทษต่อผู้รับประเมิน

#### 6. การดำรงรักษาคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA มีหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและการหมุนเวียนงานอย่างชัดเจนวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ หัวหน้าแผนกจะหมุนเวียนทุก 2 ปี และพบว่าโรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงานของหน่วยงานตามความเหมาะสมวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายต่างๆ จะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือและผู้บริหารก็รับฟังความคิดเห็น และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีผู้บริหารระดับสูงที่สามารถรักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้เป็นอย่างดี

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการดำรงรักษาคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ สร้างความพึงพอใจในอาชีพ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

## โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB

### สภาพพื้นฐานการบริหารจัดการคนเก่ง

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB ไม่มีระบบหรือรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรม โดยโรงเรียนจะปฏิบัติตามกระบวนการของทางโรงเรียนที่ใช้มาอย่างยาวนานและเชื่อว่าสามารถคัดสรรคนเก่งและบริหารจัดการคนเก่งได้วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาคนเก่งจากผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการประเมิน

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB ประสบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่งหลายประการได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด ส่วนการลาออกของกลุ่มคนเก่งไม่มีปัญหาเพราะมีการวางแผนอัตรากำลังครูทุกๆ สัปดาห์

#### 1. การระบุคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB ไม่มีการระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์อย่างเป็นรูปธรรม โดยโรงเรียนจะระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายในองค์กรวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน และระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายนอกองค์กรวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาวุฒิและสาขาการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และพบว่าโรงเรียนไม่มีการระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่ไม่พึงประสงค์อย่างเป็นรูปธรรมวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ฝึกอบรมเพื่อให้ได้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีการระบุคุณสมบัติคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมายแต่ละปีวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ วางแผนอัตรากำลังครูทุกๆ สัปดาห์แล้วปรับให้เข้ากับแนวโน้มความต้องการของผู้เรียน

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการระบุคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูเป็นคนเก่ง

#### 2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB ไม่ได้ใช้วิธีการสรรหาคนเก่งโดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Road Show) ไปตามมหาวิทยาลัย กลุ่มเป้าหมายวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เปิดรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ แลกเปลี่ยนกับสถาบันในเครือข่ายจากเพื่อนครู การสร้างคนเก่ง และพบว่าโรงเรียนอาชีวศึกษามีการสรรหาคนเก่งโดยวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เปิดรับผู้กำลังสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาทดลองปฏิบัติงานจริง และยังพบอีก



ว่าโรงเรียนมีการคัดเลือกคนเก่งโดยวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาพฤติกรรม ทักษะวิชาชีพ และบุคลิกภาพที่แสดงออกมาระหว่างการทดลองงาน

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ ต้องกำหนดภาระหน้าที่และคุณสมบัติของคนเก่งอย่างชัดเจน

### 3. การพัฒนาคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB มีการส่งเสริมและมอบทุนการศึกษาให้คนเก่งได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้ทุนการศึกษากับครูคนเก่งที่ทุ่มเทให้กับงาน และพบว่าโรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้คนเก่งไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศตามความเหมาะสม และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีการจัดระบบเพื่อนคู่คิด (Buddy) ที่เป็นคนเก่งไว้เพื่อช่วยเหลือดูแลกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวทั้งแบบหนึ่งต่อหนึ่ง และแบบกลุ่มโดยจะดูแลช่วยเหลือกันตลอดไป

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ ให้มีการวางแผนพัฒนาคนเก่ง และวิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้สนับสนุนก็คือ งบประมาณในการพัฒนา จัดสรรส่วนให้ครูโรงเรียนเอกชนเข้าร่วมการฝึกอบรมร่วมกับครูภาครัฐ

### 4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB มีการให้สวัสดิการคนเก่งครอบคลุมไปถึงครอบครัวหลากหลายรูปแบบวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้ทุนการศึกษากับบุตรหลาน กองทุนกู้ยืม และพบว่าโรงเรียนไม่มีการให้สิทธิคนเก่งเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้นวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้สิทธิในการเข้าเป็นกรรมการบริหารมูลนิธิ และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีการจ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินสะสมให้กับคนเก่งที่ทำงานกับองค์กรมาอย่างยาวนาน วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้เงินพิเศษที่พิจารณาตามอายุงาน โบนัส เบี้ยขยัน เงินรางวัล

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB ได้ให้ข้อเสนอแนะการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง และวิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดเข้ามาสนับสนุนก็คือ รัฐควรจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล และเงินวิทยฐานะ

## 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB มีการประเมินผลการปฏิบัติงานครูแบบ 360 องศา ภาคเรียนละหนึ่งครั้ง และพบว่าโรงเรียนมีการมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำและให้คำปรึกษาคนเก่งถึงแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับทราบจากผลการประเมินวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้หัวหน้างานให้คำแนะนำปรึกษาและประชุมหารือเพื่อหาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่พบร่วมกัน และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งอย่างโปร่งใสเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ แจ้งระบบและเกณฑ์การประเมินให้ครูทราบล่วงหน้าและมีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ประเมินโดยเฉพาะ

## 6. การธำรงรักษาคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB มีหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งการโอนย้ายและการหมุนเวียนงานอย่างชัดเจนวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ หัวหน้าแผนกจะหมุนเวียนทุก 1 ปี และพบว่าโรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงานของหน่วยงานตามความเหมาะสมวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายต่างๆ จะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกับคณะกรรมการของโรงเรียนและผู้บริหารก็รับฟังความคิดเห็น และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีผู้บริหารระดับสูงที่สามารถรักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้เป็นอย่างดีวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ผู้บริหารจะใส่ใจติดตามการทำงานของบุคลากรสม่ำเสมอและบริหารงานตามแผนงานและข้อตกลงที่ทำไว้ร่วมกัน

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการธำรงรักษาคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ สร้างวัฒนธรรมการทำงานเพื่อปรับทัศนคติให้เกิดความรักในวิชาชีพ และดูแลคุณภาพชีวิตครู

## โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC

### สภาพพื้นฐานการบริหารจัดการคนเก่ง

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC ไม่มีระบบหรือรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรม โดยโรงเรียนจะปฏิบัติตามกระบวนการของทางโรงเรียนที่เข้ามาอย่างยาวนานและเชื่อว่าสามารถคัดสรรคนเก่งและบริหารจัดการคนเก่งได้วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาคนเก่งจากผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการประเมิน

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC ไม่ประสบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่ง วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ กระจายอำนาจการบริหารจัดการโดยแบ่งเป็นแผนก

### 1. การระบุคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC ไม่มีการระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม โดยโรงเรียนจะระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายในองค์กรวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน และระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายนอกองค์กรวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาจากประสบการณ์การทำงาน ทักษะวิชาชีพ และพบว่าโรงเรียนมีการระบุคุณสมบัติคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมายแต่ละปี

### 2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC ไม่ได้ใช้วิธีการสรรหาโดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Road Show) ไปตามมหาวิทยาลัยกลุ่มเป้าหมาย วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เปิดรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ การสร้างคนเก่ง และพบว่าโรงเรียนมีการสรรหาคนเก่งโดยวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เปิดรับผู้กำลังสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาทดลองปฏิบัติงานจริงโดยให้ทดลองงานอย่างน้อยสามเดือนหรือหนึ่งภาคเรียน และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีการคัดเลือกคนเก่งโดยวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาพฤติกรรมและทักษะวิชาชีพที่แสดงออกมาระหว่างการทดลองงาน

### 3. การพัฒนาคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC มีการส่งเสริมและมอบทุนการศึกษาให้คนเก่งได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้กับครูคนเก่งที่ทุ่มเทให้กับงาน และพบว่าโรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้คนเก่งไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศตามความเหมาะสมวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ กำหนดเกณฑ์ในการอบรมให้กับครูคนละยี่สิบชั่วโมงต่อปี และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีการจัดระบบเพื่อนคู่คิด (Buddy) ที่เป็นคนเก่งไว้เพื่อช่วยเหลือดูแลกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวทั้งแบบหนึ่งต่อหนึ่งและแบบกลุ่มโดยจะดูแลช่วยเหลือกันตลอดไป

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้สนับสนุนก็คือ งบประมาณในการพัฒนา จัดสัดส่วนให้ครูโรงเรียนเอกชนเข้าร่วมการฝึกอบรมร่วมกับครูภาครัฐและวันเวลาที่เหมาะสมกับการฝึกอบรม

### 4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC มีการให้สวัสดิการคนเก่งครอบคลุมไปถึงครอบครัววิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ กองทุนกู้ยืม

และพบว่าโรงเรียนไม่มีการให้สิทธิคนเก่งเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้น และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีการจ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินสะสมให้กับคนเก่งที่ทำงานกับองค์กรมาอย่างยาวนานวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้เงินพิเศษที่พิจารณาตามอายุงาน

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง และวิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้สนับสนุนก็คือ รัฐควรจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล และเงินวิทยฐานะ

### 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC มีการประเมินผลการปฏิบัติงานครูแบบ 360 องศา วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ นักเรียนประเมินครู หัวหน้าประเมินครู และพบว่าโรงเรียนมีการมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำและให้คำปรึกษาคนเก่งถึงแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับทราบจากผลการประเมิน และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งอย่างโปร่งใสเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ แบบประเมินที่ใช้วัดมีตัวแทนครูและผู้บริหารมาร่วมกันพัฒนาจนสามารถวัดได้ชัดเจน และชี้แจ้งระบบและเกณฑ์การประเมินให้ครูทราบล่วงหน้า

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ ให้ครูประเมินหัวหน้า และหลังจากประเมินในภาพรวมแล้วต้องมีการประชุมหารือกันเพื่อหาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่พบร่วมกัน

### 6. การธำรงรักษาคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC มีหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและการหมุนเวียนงานอย่างชัดเจนวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ หัวหน้าแผนกจะหมุนเวียนทุก 4 ปี และพบว่าโรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงานของหน่วยงานตามความเหมาะสมวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายต่างๆ จะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือ และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีผู้บริหารระดับสูงที่สามารถรักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้เป็นอย่างดีวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ประชุมบุคลากรในแต่ละระดับ

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการดำรงรักษาคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง

## โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD

### สภาพพื้นฐานการบริหารจัดการคนเก่ง

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD ไม่มีระบบหรือรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรม โดยโรงเรียนจะปฏิบัติตามกระบวนการของทางโรงเรียนที่ใช้มาอย่างยาวนานและเชื่อว่าสามารถคัดสรรคนเก่งและบริหารจัดการคนเก่งได้วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาคนเก่งจากผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการประเมิน

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD ประสบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่งได้แก่ การลาออกของกลุ่มคนเก่ง

### 1. การระบุคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD ไม่มีการระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์อย่างเป็นรูปธรรม โดยโรงเรียนจะระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายในองค์กรวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาผลการปฏิบัติงาน จรรยาบรรณครู บุคลิกภาพ ความสามารถในการครองใจเด็ก และระบุคุณสมบัติของคนเก่ง ที่พึงประสงค์จากภายนอกองค์กรวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาทัศนคติที่มีต่อวิชาชีพ บุคลิกภาพ ความสามารถพิเศษ และพบว่าโรงเรียนจะระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่ไม่พึงประสงค์ วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาคุณภาพการสอน และปัญหาทางด้านพฤติกรรม เช่น ความอ่อนน้อมถ่อมตน การเงินกับนักเรียน ชู้สาว และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีการระบุคุณสมบัติคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมายแต่ละปี

### 2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD ไม่ได้ใช้วิธีการสรรหาโดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Road Show) ไปตามมหาวิทยาลัยกลุ่มเป้าหมาย วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เปิดรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ ชักชวนจากเพื่อนครู สมาคมศิษย์เก่า และพบว่าโรงเรียนมีการสรรหาคคนเก่งโดยวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เปิดรับผู้กำลังสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาทดลองปฏิบัติงานจริงโดยให้ทดลองงานอย่างน้อยสามเดือนหรือหนึ่งภาคเรียน และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีการคัดเลือกคนเก่งโดยวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาพฤติกรรม และทักษะวิชาชีพที่แสดงออกมาระหว่างการทดลองงาน

### 3. การพัฒนาคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD มีการส่งเสริมและมอบทุนการศึกษาให้คนเก่งได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้อุปสรรคกับครูคนเก่งที่ทุ่มเทให้กับงาน และพบว่าโรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้คนเก่งไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศตามความเหมาะสม และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีการจัดระบบเพื่อนคู่คิด (Buddy) ที่เป็นคนเก่งไว้เพื่อช่วยเหลือดูแลกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ทั้งแบบหนึ่งต่อหนึ่งและแบบกลุ่มโดยจะดูแลช่วยเหลือกันตลอดไป

### 4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD ไม่มีการให้สวัสดิการคนเก่งครอบคลุมไปถึงครอบครัว และพบว่าโรงเรียนไม่มีการให้สิทธิคนเก่งเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้นแต่ก็มีแนวคิด และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีการจ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินสะสมให้กับคนเก่งที่ทำงานกับองค์กรมาอย่างยาวนานวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เงินเดือนสุดท้ายสิบเดือน ให้เข้มเพชรรพลอย และต่ออายุเกษียณ

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้สนับสนุนก็คือ รัฐควรจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล และเงินวิทยฐานะ

### 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD มีการประเมินผลการปฏิบัติงานครูแบบ 360 องศา วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ นักเรียนประเมินครู ครูประเมินครู หัวหน้าประเมินครูและผู้บริหารพิจารณา และพบว่าโรงเรียนมีการมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำและให้คำปรึกษาคนเก่งถึงแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับทราบจากผลการประเมิน และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งอย่างโปร่งใสเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ แบบประเมินที่ใช้วัดมีตัวแทนครูและผู้บริหารมาร่วมกันพัฒนาจนสามารถวัดได้ชัดเจน และมีการชี้แจงระบบการประเมินให้ครูทราบล่วงหน้า

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD อย่างได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ ให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมประเมินครู

## 6. การธำรงรักษาคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD มีหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและการหมุนเวียนงานอย่างชัดเจน และพบว่าโรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงานของหน่วยงานตามความเหมาะสมวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายต่างๆ จะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือและผู้บริหารก็รับฟังความคิดเห็น และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีผู้บริหารระดับสูงที่สามารถรักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้เป็นอย่างดีวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ผู้บริหารจะใส่ใจติดตามการทำงานของบุคลากรสม่ำเสมอ มีการประชุมบุคลากรทุกเดือน และมีการชี้แจงเหตุผล

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา: แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งในภาพรวมที่ได้จากการสัมภาษณ์โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สภาพพื้นฐานการบริหารจัดการคนเก่งและจำแนกตามกรอบแนวคิดการวิจัย**

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 โรงเรียน (นามสมมุติ) ได้แก่ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC และโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD พบว่าแต่ละโรงเรียนมีแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งที่เหมือนกันและต่างกันในการปฏิบัติ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยและนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียงสรุปตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การระบุคนเก่ง
2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง
3. การพัฒนาคนเก่ง
4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง
6. การธำรงรักษาคนเก่ง

ตารางที่ 25 วิเคราะห์เนื้อหา สภาพพื้นฐานการบริหารจัดการคนเก่งที่ได้จากการสัมภาษณ์โรงเรียน  
อาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

คำถาม/ รายการ ปฏิบัติ	แนวทางการปฏิบัติ/วิธีการปฏิบัติ การบริหารจัดการคนเก่ง	โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ เป็นกลุ่มตัวอย่าง			
		รร. A	รร. B	รร. C	รร. D
➤ ปัจจุบันโรงเรียนมีระบบหรือรูปแบบในการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรม หรือไม่ อย่างไร					
➤ มี		-	-	-	-
➤ ไม่มี		✓	✓	✓	✓
❖ รูปแบบในการบริหารจัดการคนเก่งปัจจุบันของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง					
• พิจารณาคงจากผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการประเมิน		✓	✓	✓	✓
➤ ปัจจุบันโรงเรียนประสบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่ง หรือไม่ อย่างไร					
➤ มี		✓	✓	-	✓
➤ ไม่มี		-	-	✓	-
• การลาออกของกลุ่มคนเก่ง		✓	-	-	✓
• งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา		✓	✓	-	-
• ทักษะคติของกลุ่มคนเก่ง		✓	-	-	-
• การให้รางวัลคนเก่งที่ยังไม่ครอบคลุม		✓	-	-	-
• การตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่ง		✓	-	-	-
• ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด		-	✓	-	-

จากตารางที่ 25 พบว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีสภาพพื้นฐานการบริหารจัดการคนเก่งที่เหมือนกันคือ ไม่มีระบบหรือรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรม โดยโรงเรียนจะปฏิบัติตามกระบวนการของทางโรงเรียนที่ใช้มาอย่างยาวนานและเชื่อว่าสามารถคัดสรรคนเก่งและบริหารจัดการคนเก่งได้ โดยโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีวิธีการปฏิบัติที่เหมือนกันคือ พิจารณาคงจากผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการประเมิน และพบว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ประสบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่งหลายประการได้แก่ การลาออกของกลุ่มคนเก่ง งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา ทักษะคติของกลุ่มคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่งที่ยังไม่ครอบคลุม การตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่งและขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด



ตารางที่ 26 วิเคราะห์เนื้อหา แนวทางการระบุคนเก่งที่ได้จากการสัมภาษณ์โรงเรียนอาชีวศึกษา  
เอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

คำถาม/ รายการ ปฏิบัติ	แนวทางการปฏิบัติ/วิธีการปฏิบัติ การระบุคนเก่ง	โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ เป็นกลุ่มตัวอย่าง			
		รร. A	รร. B	รร. C	รร. D
➤ โรงเรียนมีการระบุคุณสมบัติของครูคนเก่งที่ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์ หรือไม่ อย่างไร					
➤ มี		-	-	-	-
➤ ไม่มี		✓	✓	✓	✓
➤ โรงเรียนมีการระบุคุณสมบัติของครูคนเก่งที่พึงประสงค์และคุณสมบัติของครูคนเก่งที่ไม่พึงประสงค์ หรือไม่					
➤ มี		-	-	-	-
➤ ไม่มี		✓	✓	✓	✓
❖ วิธีการระบุคุณสมบัติของครูคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายในองค์กรโรงเรียนที่จะพิจารณาจาก					
• ผลการปฏิบัติงาน		✓	✓	✓	✓
• จรรยาบรรณวิชาชีพ		✓	-	-	✓
• การอุทิศตน		✓	-	-	-
• บุคลิกภาพ		-	-	-	✓
• ความสามารถครองใจเด็ก		-	-	-	✓
❖ วิธีการระบุคุณสมบัติของครูคนเก่งที่พึงประสงค์จากนอกองค์กรโรงเรียนจะพิจารณาจาก					
• ประสบการณ์การทำงาน		-	✓	✓	-
• วุฒิและสาขาการศึกษา		-	✓	-	-
• ทักษะวิชาชีพ		-	-	✓	-
• ทักษะคนดี		-	-	-	✓
• บุคลิกภาพ		-	-	-	✓
• ความสามารถพิเศษ		-	-	-	✓
❖ วิธีการระบุคุณสมบัติของครูคนเก่งที่ไม่พึงประสงค์โรงเรียนจะพิจารณาจาก					
• คุณภาพการสอน		-	-	-	✓
• ปัญหาทางพฤติกรรม ความอ่อนน้อมถ่อมตน การเงินกับนักเรียน ชู้สาว		-	-	-	✓
➤ โรงเรียนมีการระบุคุณสมบัติครูคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมายในแต่ละปี หรือไม่ อย่างไร					
➤ มี		-	✓	✓	✓
➤ ไม่มี		✓	-	-	-
• วางแผนอัตรากำลังครูทุกๆ สัปดาห์		-	✓	-	-
• วางบรรทัดฐานของครูที่ต้องการไว้		✓	-	-	-

จากตารางที่ 26 พบว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีสภาพการปฏิบัติการ  
ระบุคนเก่งที่เหมือนกันคือ ไม่มีการระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์เป็น  
รูปธรรม โดยโรงเรียนจะระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายในองค์กรวิธีการปฏิบัติของ  
โรงเรียนก็คือ พิจารณาคนเก่งจากพิจารณาผลการปฏิบัติงาน จรรยาบรรณครู การอุทิศตน บุคลิกภาพ  
และความสามารถในการครองใจเด็ก ส่วนการระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายนอกองค์กร

วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาจาก ประสบการณ์การทำงาน วุฒิและสาขาการศึกษา ทักษะวิชาชีพ ทักษะคิดที่มีต่อวิชาชีพ บุคลิกภาพ และความสามารถพิเศษ และพบว่าโรงเรียนจะระบุ คุณสมบัติของคนเก่งที่ไม่พึงประสงค์วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาคุณภาพการสอน และ ปัญหาทางด้านพฤติกรรม เช่น ความอ่อนน้อมถ่อมตน การเงินกับนักเรียนและผู้สาว และยังพบอีกว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการระบุคุณสมบัติคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมายแต่ละปีวิธีการปฏิบัติของโรงเรียน ก็คือ วางแผนอัตรากำลังครูทุกๆ สิ้นเทอมแล้วปรับให้เข้ากับแนวโน้มความต้องการของผู้เรียน

**ตารางที่ 27** วิเคราะห์เนื้อหา แนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่ได้จากการสัมภาษณ์โรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

คำถาม/ รายการ ปฏิบัติ	แนวทางการปฏิบัติ/วิธีการปฏิบัติ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง	โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ เป็นกลุ่มตัวอย่าง			
		รร. A	รร. B	รร. C	รร. D
➤ โรงเรียนมีการสรรหาครูคนเก่งโดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Road Show) ไปตามมหาวิทยาลัยกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร					
➤ มี		-	-	-	-
➤ ไม่มี		✓	✓	✓	✓
➤ โรงเรียนมีการสรรหาครูคนเก่งโดยการเปิดรับผู้กำลังสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาทดลองปฏิบัติงาน หรือไม่ อย่างไร					
➤ มี		✓	✓	✓	✓
➤ ไม่มี		-	-	-	-
❖ การสรรหาครูคนเก่งของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ					
• เปิดรับผู้กำลังสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาทดลองปฏิบัติงานจริง		✓	✓	✓	✓
• เปิดรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์		✓	✓	✓	✓
• การสร้างคนเก่ง		-	✓	✓	-
• ชักชวนจากเพื่อนครู		-	✓	-	✓
• แลกเปลี่ยนกับสถาบันในเครือ		-	✓	-	-
• สมาคมศิษย์เก่า		-	-	-	✓
➤ โรงเรียนของท่านมีการคัดเลือกครูคนเก่งโดยการใช้แบบทดสอบที่หลากหลาย (เช่น แบบทดสอบทัศนคติ บุคลิกภาพ และทดสอบความรู้ความสามารถตามตำแหน่ง) หรือไม่ อย่างไร					
➤ มี		-	-	-	-
➤ ไม่มี		✓	✓	✓	✓
❖ การคัดเลือกคนเก่งของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือพิจารณาจาก					
• พฤติกรรมที่แสดงออกมาระหว่างการทดลองงาน		✓	✓	✓	✓
• ทักษะวิชาชีพ		✓	✓	✓	✓
• ทัศนคติ		✓	-	-	-
• บุคลิกภาพ		-	✓	-	-

จากตารางที่ 27 พบว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีสภาพการปฏิบัติการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่เหมือนกันคือ ไม่มีการสรรหาคนเก่งโดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Road Show) ไปตามมหาวิทยาลัยกลุ่มเป้าหมาย โดยโรงเรียนจะสรรหาคนเก่งวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เปิดรับผู้กำลังสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาทดลองปฏิบัติงานจริง เปิดรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ การสร้างคนเก่ง ชักชวนจากเพื่อนครู แลกเปลี่ยนกับสถาบันในเครือและสมาคมศิษย์เก่า และพบว่าโรงเรียนจะคัดเลือกคนเก่งวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาจากพฤติกรรมที่แสดงออกมาระหว่างทดลองงาน เช่น ทักษะวิชาชีพ ทักษะคนดี บุคลิกภาพ

ตารางที่ 28 วิเคราะห์เนื้อหา แนวทางการพัฒนาคนเก่งที่ได้จากการสัมภาษณ์โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

คำถาม/ รายการ ปฏิบัติ	แนวทางการปฏิบัติ/วิธีการปฏิบัติ การพัฒนาคนเก่ง	โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ เป็นกลุ่มตัวอย่าง			
		รร.A	รร.B	รร.C	รร.D
➤ โรงเรียนมีการส่งเสริมและมอบทุนการศึกษาให้ครูคนเก่งได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือไม่ อย่างไร					
➤ มี		✓	✓	✓	✓
➤ ไม่มี		-	-	-	-
• ให้ทุนการศึกษากับครูคนเก่งที่ทุ่มเทให้กับงาน		✓	✓	✓	✓
➤ โรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้ครูคนเก่งไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศตามความเหมาะสม หรือไม่ อย่างไร					
➤ มี		✓	✓	✓	✓
➤ ไม่มี		-	-	-	-
➤ โรงเรียนมีการจัดระบบเพื่อนคู่คิด (Buddy) ที่เป็นครูคนเก่งไว้เพื่อช่วยเหลือดูแลกัน ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวหรือไม่ อย่างไร					
➤ มี		✓	✓	✓	✓
➤ ไม่มี		-	-	-	-
• ในรูปแบบของการนิเทศ		✓	-	-	-
• ทั้งแบบหนึ่งต่อหนึ่งและแบบกลุ่ม		-	✓	✓	✓
❖ ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคนเก่ง วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ					
• ให้คนเก่งพัฒนาตนเองและการสร้างเครือข่ายการพัฒนา		✓	-	-	-
• ให้มีการวางแผนพัฒนาคนเก่ง		-	✓	-	-
❖ ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคนเก่ง วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้สนับสนุนก็คือ					
• งบประมาณในการพัฒนา		-	✓	✓	-
• จัดสัดส่วนให้ครูโรงเรียนเอกชนเข้าร่วมการฝึกอบรมร่วมกับครูภาครัฐ		-	✓	✓	-
• ระยะเวลาที่เหมาะสมกับการฝึกอบรม		-	-	✓	-

จากตารางที่ 28 พบว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีสภาพการปฏิบัติการพัฒนาคนเก่งที่เหมือนกันคือ มีการส่งเสริมและมอบทุนการศึกษาให้คนเก่งได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้อุปการะศึกษากับครูคนเก่งที่ทุ่มเทให้กับงาน และพบว่าโรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้คนเก่งไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศตามความเหมาะสม และยังพบอีกว่าโรงเรียน มีการจัดระบบเพื่อนคู่คิด (Buddy) ที่เป็นคนเก่งไว้เพื่อช่วยเหลือดูแลกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ในรูปแบบของการนิเทศ และจัดระบบเพื่อนคู่คิด (Buddy) ทั้งแบบหนึ่งต่อหนึ่งและแบบกลุ่ม

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกันวิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ ให้มีการวางแผนพัฒนาคนเก่ง ให้คนเก่งพัฒนาตนเองและการสร้างเครือข่ายการพัฒนา และวิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้สนับสนุนก็คือ งบประมาณในการพัฒนา จัดสรรส่วนให้ครูโรงเรียนเอกชนเข้าร่วมการฝึกอบรมร่วมกับครุภาครัฐและวันเวลาที่เหมาะสมกับการฝึกอบรม

**ตารางที่ 29** วิเคราะห์เนื้อหา แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งที่ได้จากการ  
สัมภาษณ์โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

คำถาม/ รายการ ปฏิบัติ	แนวทางการปฏิบัติ/วิธีการปฏิบัติ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง	โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ เป็นกลุ่มตัวอย่าง			
		รร. A	รร. B	รร. C	รร. D
➤ โรงเรียนมีการให้สวัสดิการครูคนเก่งครอบคลุมไปถึงครอบครัว หรือไม่ อย่างไร					
➤ มี		✓	✓	✓	-
➤ ไม่มี		-	-	-	✓
• กองทุนกู้ยืม		✓	✓	✓	-
• ให้ทุนการศึกษากับบุตรหลาน		✓	✓	-	-
• สวัสดิการหอพักครู		✓	-	-	-
➤ โรงเรียนของท่านให้สิทธิครูคนเก่งเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้น หรือไม่ อย่างไร					
➤ มี		-	-	-	-
➤ ไม่มี		✓	✓	✓	✓
• ให้สิทธิในการเข้าเป็นกรรมการบริหารมูลนิธิ		-	✓	-	-
➤ โรงเรียนมีการจ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินสะสมให้กับครูคนเก่งที่ทำงานกับองค์กรมาอย่างยาวนาน หรือไม่ อย่างไร					
➤ มี		✓	✓	✓	✓
➤ ไม่มี		-	-	-	-
• ให้เงินพิเศษที่พิจารณาตามอายุงานหรือเงินเดือนสุดท้ายสิบเดือน		✓	✓	✓	✓
• โบนัส		-	✓	-	-
• เบี้ยขยัน		-	✓	-	-
• ให้เข็มเพชรพลอย		-	-	-	✓
• เงินรางวัล		-	✓	-	-
• ต่อบุหรี่เกษียณ		-	-	-	✓
❖ ข้อเสนอแนะแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ					
• การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง		-	✓	✓	-
❖ ข้อเสนอแนะแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและ หน่วยงานต้นสังกัดให้สนับสนุนก็คือ					
• ให้รัฐจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล		✓	✓	✓	✓
• สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล		✓	✓	✓	✓
• เงินวิทยฐานะ		✓	✓	✓	✓
• เงินขวัญถุงเมื่อเกษียณอายุ		✓	-	-	-

จากตารางที่ 29 พบว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีสภาพการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งส่วนใหญ่เหมือนกันคือ มีการให้สวัสดิการคนเก่งครอบคลุมไปถึงครอบครัววิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ กองทุนกั๊ยม ให้ทุนการศึกษากับบุตรหลาน สวัสดิการหอพักครู และพบว่าโรงเรียนไม่มีการให้สิทธิคนเก่งเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้น แต่มีบางโรงเรียนได้ให้สิทธิในการเข้าเป็นกรรมการบริหารมูลนิธิ และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีการจ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินสะสมให้กับคนเก่งที่ทำงานกับองค์กรมาอย่างยาวนานวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้เงินพิเศษที่พิจารณาตามอายุหรือเงินเดือนสุดท้ายสิบเดือน งาน โบนัส เบี้ยขยัน เงินรางวัล ให้เข็มเพชรพลอย และต่ออายุเกษียณ

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกันวิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง และวิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้สนับสนุนก็คือ ให้รัฐจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล เช่น สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล เงินวิทยฐานะ และเงินขวัญถุงเมื่อเกษียณอายุ

ตารางที่ 30 วิเคราะห์เนื้อหา แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งที่ได้จากการสัมภาษณ์  
โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

คำถาม/ รายการ ปฏิบัติ	แนวทางการปฏิบัติ/วิธีการปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง	โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ เป็นกลุ่มตัวอย่าง			
		รร. A	รร. B	รร. C	รร. D
➤ โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานครูคนเก่งแบบ 360 องศา หรือไม่ อย่างไร					
➤ มี		✓	✓	✓	✓
➤ ไม่มี		-	-	-	-
• นักเรียนประเมินครู		✓	-	✓	✓
• หัวหน้าประเมินครู		✓	-	✓	✓
• ผู้บริหารพิจารณา		✓	-	-	✓
• ครูประเมินตนเอง		✓	-	-	-
• ครูประเมินครู		-	-	-	✓
➤ โรงเรียนมีการมอบหมายให้หัวหน้าแนะนำและให้คำปรึกษาครูคนเก่งถึงแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับ ทราบจากผลการประเมิน หรือไม่ อย่างไร					
➤ มี		✓	✓	✓	✓
➤ ไม่มี		-	-	-	-
➤ โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานครูคนเก่งอย่างโปร่งใสเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับหรือไม่ อย่างไร					
➤ มี		✓	✓	✓	✓
➤ ไม่มี		-	-	-	-
• ชี้แจงระบบและเกณฑ์การประเมินให้ครูทราบล่วงหน้า		-	✓	✓	✓
• แบบประเมินที่ใช้วัดมีตัวแทนครูและผู้บริหารมาร่วมกันพัฒนาจน สามารถวัดได้ชัดเจน		✓	-	✓	✓
• มีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ประเมินโดยเฉพาะ		-	✓	-	-
❖ ข้อเสนอแนะแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ					
• ให้ครูประเมินหัวหน้า		-	-	✓	-
• ให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมประเมินครู		-	-	-	✓
• ชี้แจงระบบและเกณฑ์การประเมินให้ครูทราบล่วงหน้า		✓	-	-	-
• การประเมินต้องเกิดคุณและโทษต่อผู้รับประเมิน		✓	-	-	-
• หลังจากประเมินในภาพรวมแล้วต้องมีการประชุมหารือกันเพื่อ หาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่พบร่วมกัน		-	-	✓	-

จากตารางที่ 30 พบว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีสภาพการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งที่เหมือนกันคือ โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งแบบ  
360 องศา วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ นักเรียนประเมินครู หัวหน้าประเมินครู ผู้บริหารพิจารณา

ครูประเมินตนเอง และครูประเมินครู และพบว่าโรงเรียนมีการมอบหมายให้หัวหน้าแนะนำและให้คำปรึกษาคนเก่งถึงแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับทราบจากผลการประเมิน และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งอย่างโปร่งใสเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ แบบประเมินที่ใช้วัดมีตัวแทนครูและผู้บริหารมาร่วมกันพัฒนาจนสามารถ วัดได้ชัดเจน แจ่มระบบและเกณฑ์การประเมินให้ครูทราบล่วงหน้าและมีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ประเมินโดยเฉพาะ

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกันวิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ ให้ครูประเมินหัวหน้า ให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมประเมินครู ซึ่งแจ่มระบบและเกณฑ์การประเมินให้ครูทราบล่วงหน้า ผลการประเมินต้องเกิดคุณและโทษต่อผู้รับประเมิน และหลังจากประเมินในภาพรวมแล้วต้องมีการประชุมหารือกันเพื่อหาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่พบร่วมกัน



**ตารางที่ 31** วิเคราะห์เนื้อหาแนวทาง การดำรงรักษาคนเก่งที่ได้จากการสัมภาษณ์โรงเรียน  
อาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

คำถาม/ รายการ ปฏิบัติ	แนวทางการปฏิบัติ/วิธีการปฏิบัติ การดำรงรักษาคนเก่ง	โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ เป็นกลุ่มตัวอย่าง			
		รร. A	รร. B	รร. C	รร. D
➤ โรงเรียนมีหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและการหมุนเวียนงานอย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร					
➤ มี		✓	✓	✓	✓
➤ ไม่มี		-	-	-	-
• หัวหน้าแผนกจะหมุนเวียนทุก 1 ปี		-	-	-	-
• หัวหน้าแผนกจะหมุนเวียนทุก 2 ปี		✓	✓	-	-
• หัวหน้าแผนกจะหมุนเวียนทุก 4 ปี		-	-	✓	-
➤ โรงเรียนมีเปิดโอกาสให้ครูคนเก่งมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงานของหน่วยงานตามความเหมาะสม หรือไม่ อย่างไร					
➤ มี		✓	✓	✓	✓
➤ ไม่มี		-	-	-	-
• เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายต่างๆ จะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือ และผู้บริหารก็รับฟังความคิดเห็น		✓	✓	✓	✓
➤ โรงเรียนมีบริหารระดับสูงที่สามารถรักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้เป็นอย่างดี หรือไม่ อย่างไร					
➤ มี		✓	✓	✓	✓
➤ ไม่มี		-	-	-	-
• ผู้บริหารจะบริหารงานตามแผนงานและข้อตกลงที่ทำไว้ร่วมกัน		-	✓	-	-
• ผู้บริหารจะใส่ใจติดตามการทำงานของบุคลากรสม่ำเสมอ		-	✓	-	✓
• มีการประชุมบุคลากรทุกเดือน/ทุกระดับและมีการชี้แจงเหตุผล		-	-	✓	✓
❖ ข้อเสนอแนะแนวทางการดำรงรักษาคนเก่ง วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ					
• การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง		-	-	✓	-
• สร้างความพึงพอใจในอาชีพ		✓	✓	-	-
• สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน		✓	-	-	-
• สร้างวัฒนธรรมการทำงาน		-	✓	-	-
• ดูแลคุณภาพชีวิตครู		-	✓	-	-

จากตารางที่ 31 พบว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีสภาพการดำรงรักษาคนเก่งที่เหมือนกันคือ มีหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและการหมุนเวียนงานอย่างชัดเจนวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ หัวหน้าแผนกจะหมุนเวียนกันตามวาระๆ 1-4 ปี และพบว่าโรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงานของหน่วยงานตามความเหมาะสมวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายต่างๆ จะต้อง

มีการประชุมปรึกษาหารือและผู้บริหารก็รับฟังความคิดเห็น และยังพบอีกว่าโรงเรียนมีผู้บริหารระดับสูงที่สามารถรักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้เป็นอย่างดีวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ผู้บริหารจะใส่ใจติดตามการทำงานของบุคลากรสม่ำเสมอ ผู้บริหารจะบริหารงานตามแผนงานและข้อตกลงที่ทำไว้ร่วมกัน มีการประชุมบุคลากรทุกเดือน/ทุกระดับและมีการชี้แจงเหตุผล

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการดำรงรักษาคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกันวิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง สร้างความพึงพอใจในอาชีพ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน สร้างวัฒนธรรมการทำงานและดูแลคุณภาพชีวิตของครู

### ส่วนที่ 3

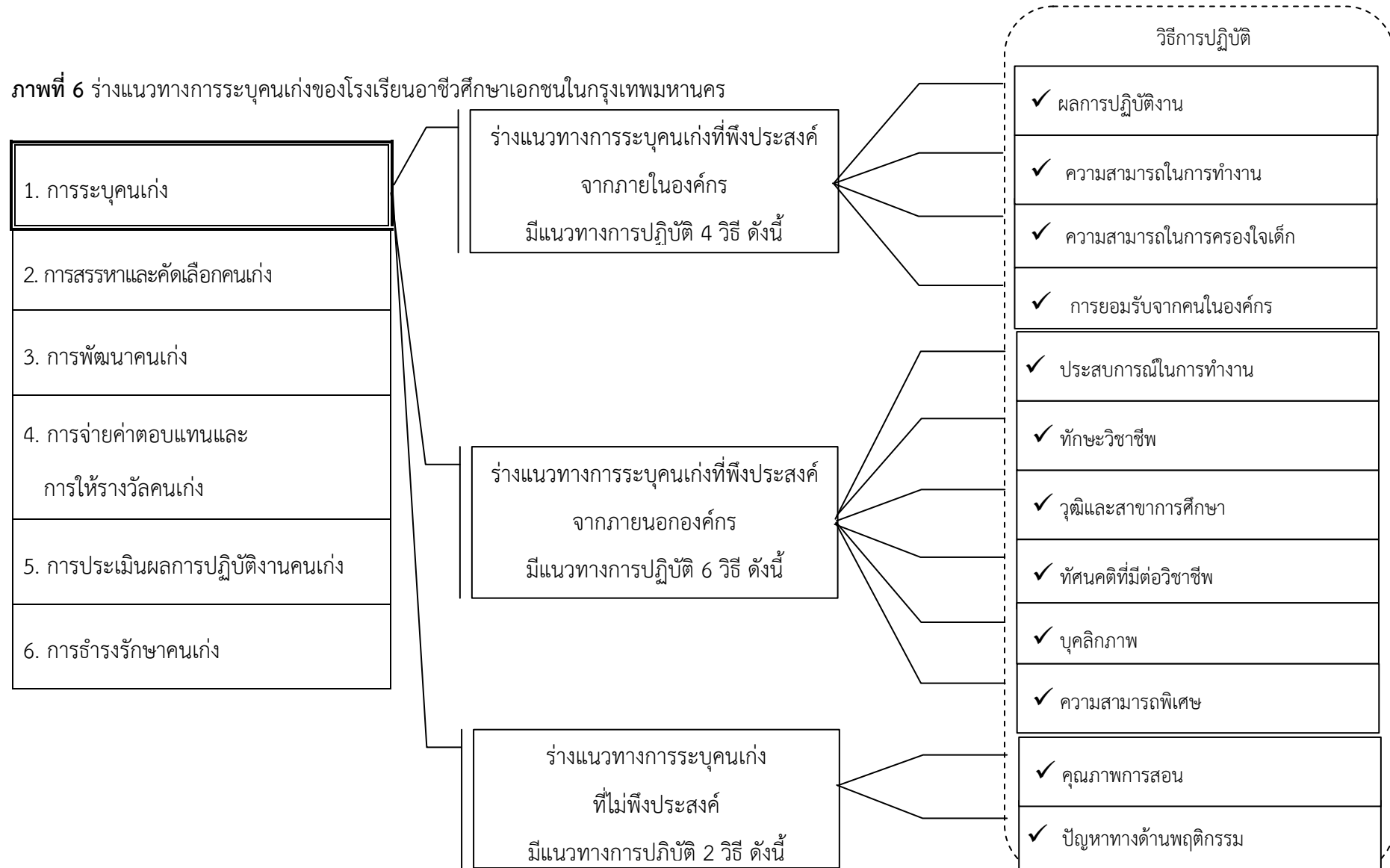
#### การนำเสนอร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานคร

การวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร เป็นการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณมาผสมผสานกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจากวิจัยเชิงคุณภาพ โดยนำผลการจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) ของความต้องการจำเป็นที่ได้ศึกษาจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยเลือกข้อที่มีค่า PNI Modified ต่ำสุดสามลำดับสุดท้ายในแต่ละประเด็นซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าเป็นการปฏิบัติที่โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครปฏิบัติได้ในระดับดีมาผสมผสานกับผลการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น เพื่อนำไปใช้ในการหาข้อสรุปร่วมแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครโดยการจัดประชุมกลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ

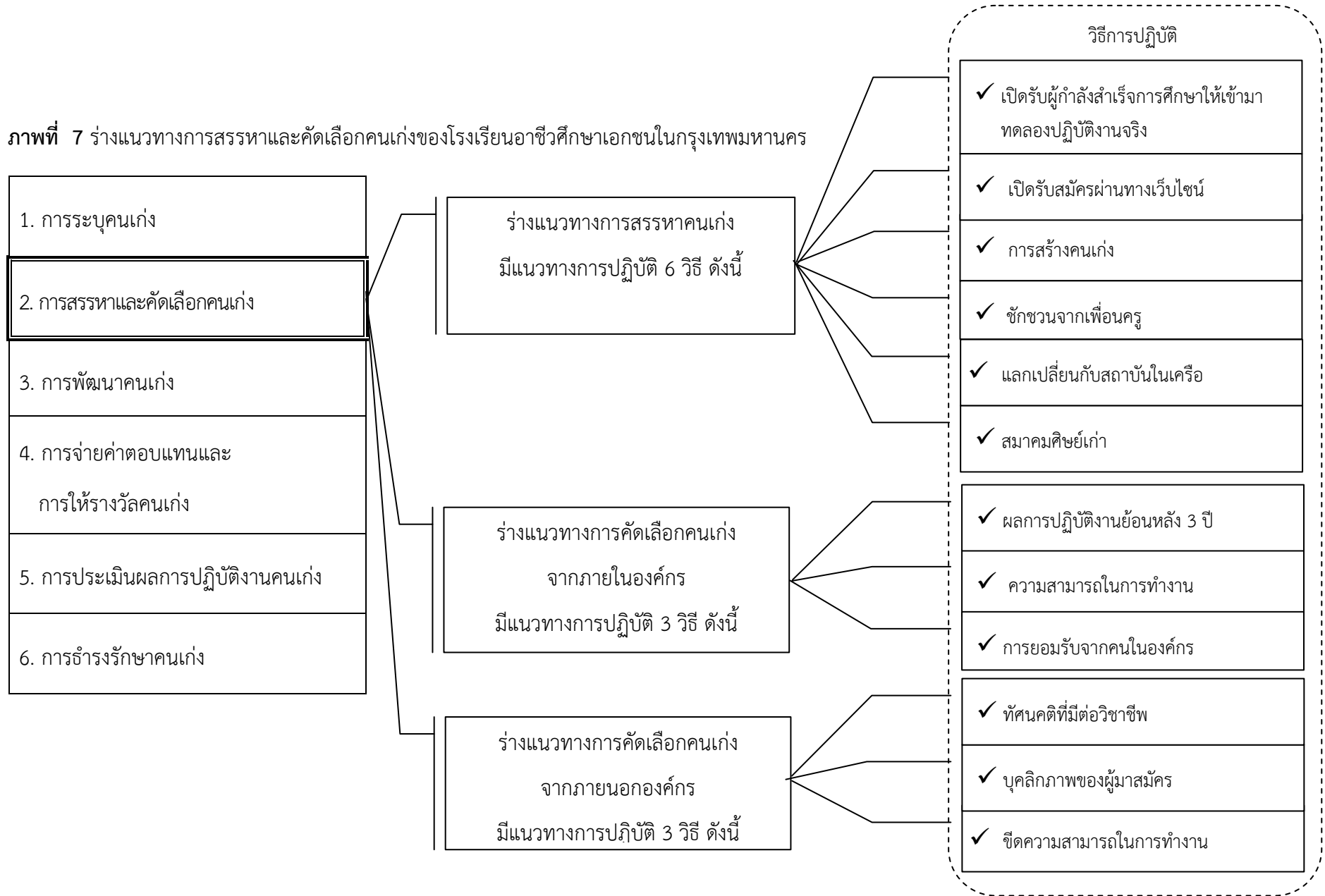
การนำเสนอร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครในรูปแบบแผนภาพตามกรอบการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การระบุคนเก่ง
2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง
3. การพัฒนาคนเก่ง
4. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง
6. การธำรงรักษาคนเก่ง

ภาพที่ 6 ร่างแนวทางการระบุนักแข่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร



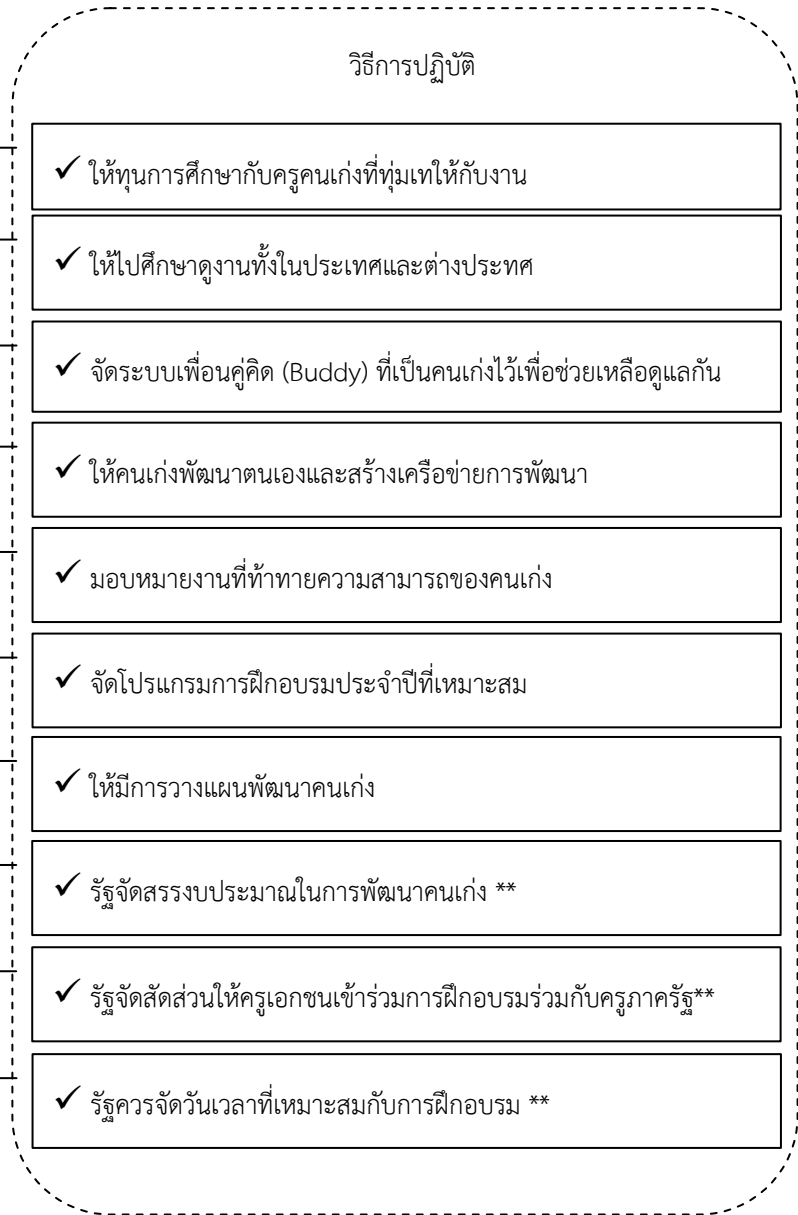
ภาพที่ 7 ร่างแนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร



ภาพที่ 8 ร่างแนวทางการพัฒนาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

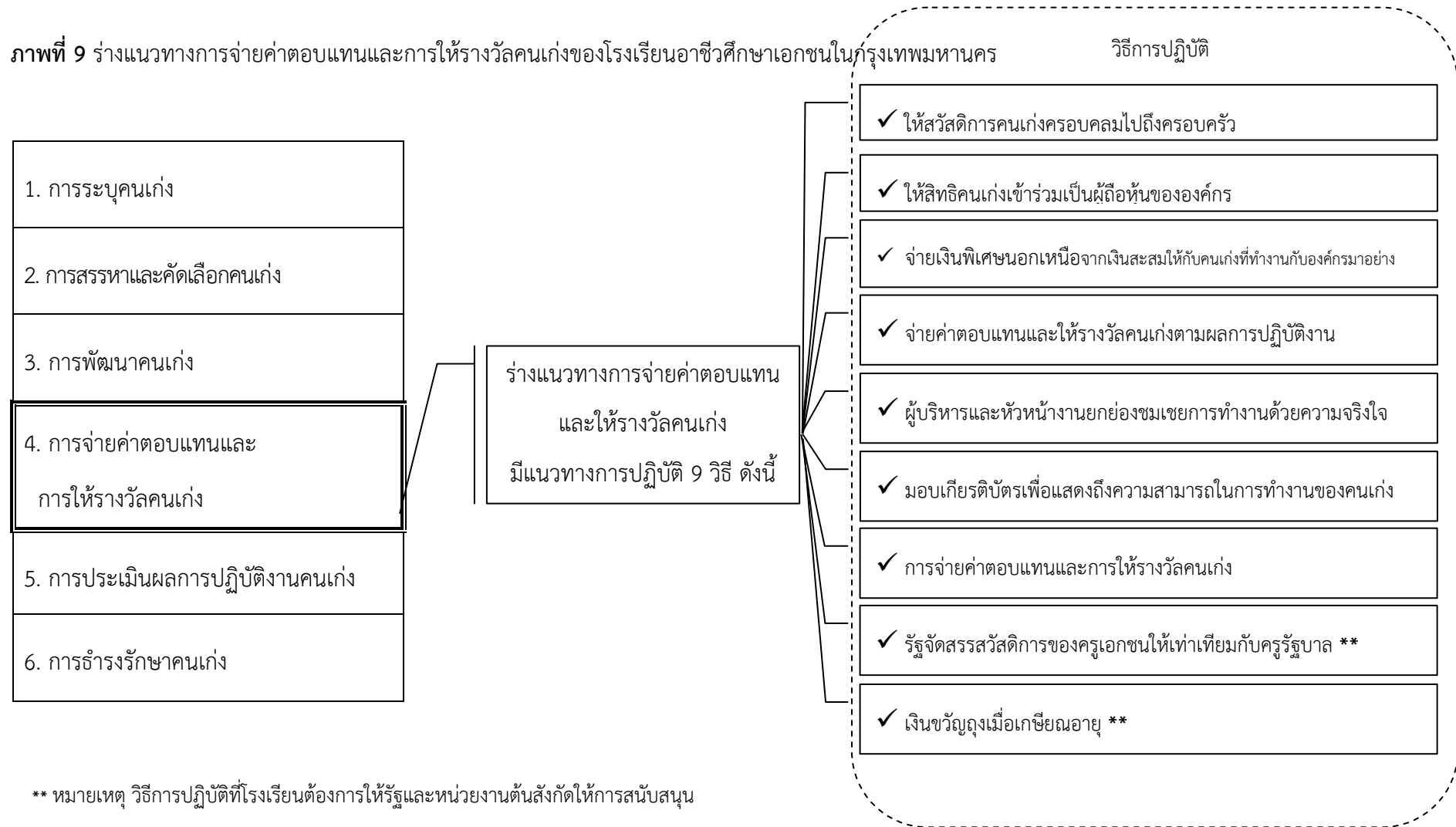
1. การระบุคนเก่ง
2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง
3. การพัฒนาคนเก่ง
4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง
6. การบำรุงรักษาคนเก่ง

ร่างแนวทางการพัฒนาคนเก่ง  
มีแนวทางการปฏิบัติ 10 วิธี ดังนี้



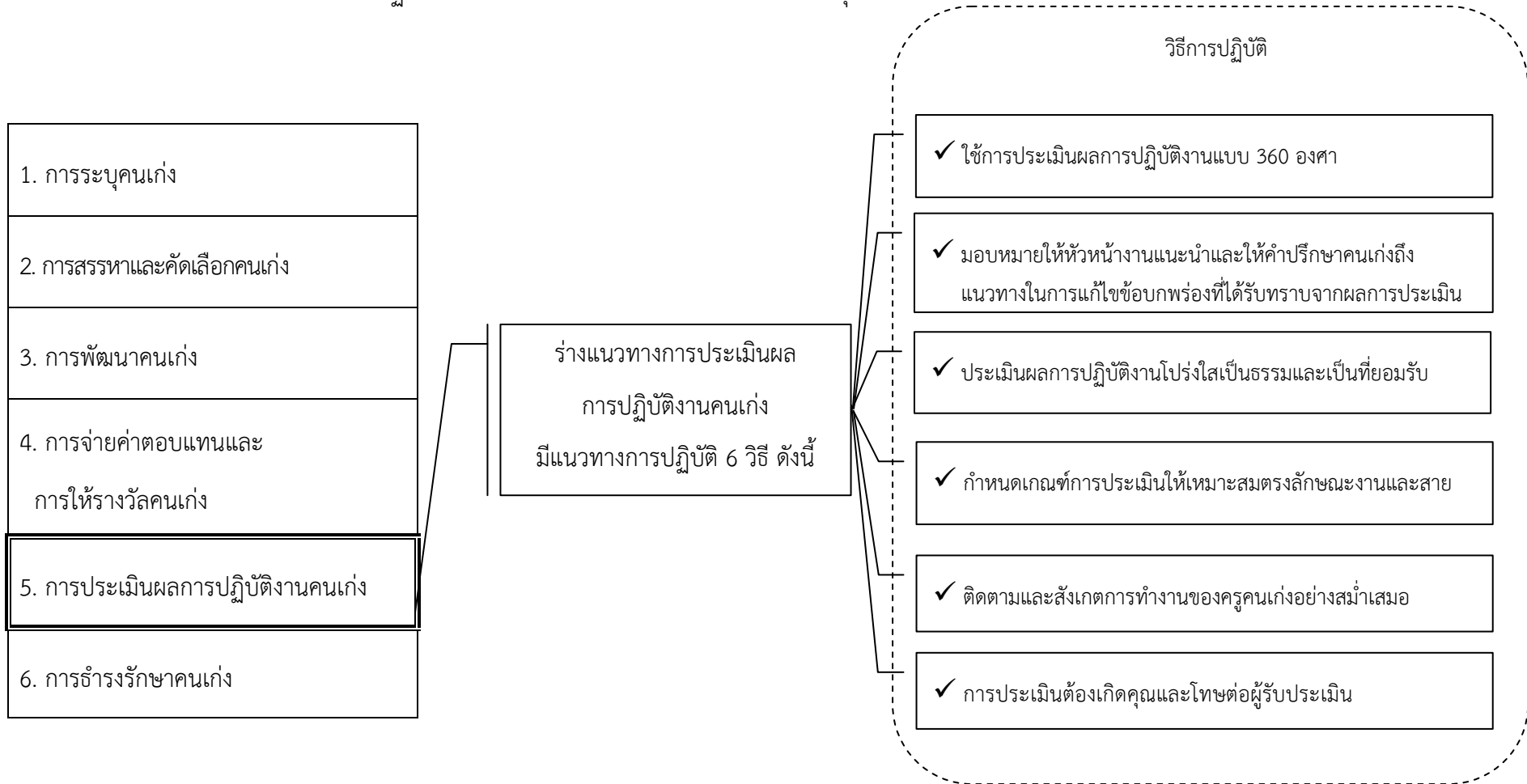
\*\* หมายเหตุ วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุน

ภาพที่ 9 ร่างแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร



\*\* หมายเหตุ วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุน

ภาพที่ 10 ร่างแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

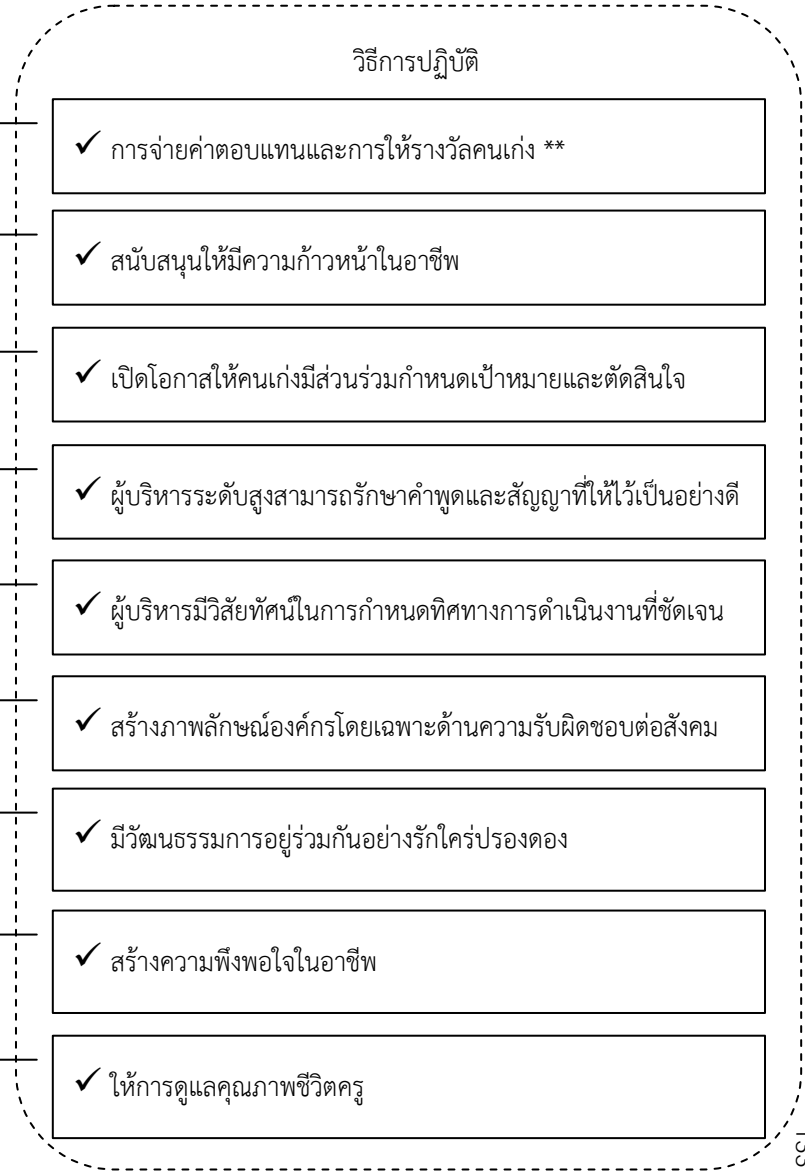




ภาพที่ 11 ร่างแนวทางการดำรงรักษาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

1. การระบุคนเก่ง
2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง
3. การพัฒนาคนเก่ง
4. การจ่ายค่าตอบแทนและ การให้รางวัลคนเก่ง
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง
6. การดำรงรักษาคนเก่ง

ร่างแนวทางการดำรงรักษาคนเก่ง  
มีแนวทางการปฏิบัติ 9 วิธี ดังนี้



\*\* หมายเหตุ วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุน

## บทที่ 5

### ผลการประชุมกลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการทำข้อสรุปแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร เป็นการนำเสนอร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่ได้มาข้อสรุปพร้อม รวมทั้งให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบตลอดจนให้ข้อเสนอแนะและลงความเห็นพ้องแนวทางที่ได้จากการศึกษา โดยผู้วิจัยได้จัดประชุมกลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิในวันศุกร์ที่ 7 ธันวาคม 2555 เวลา 13.30 - 16.30 น. ณ ห้องประชุม ชั้น 2 ศูนย์บรรณสารสนเทศทางการศึกษา อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมจำนวน 6 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ จากสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ผู้ทรงคุณวุฒิจากสมาคมอาชีวศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย และผู้บริหารหรือตัวแทนผู้บริหารของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยที่ได้จะนำเสนอในลักษณะของความเรียง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ผู้วิจัยได้เริ่มประชุมเวลา 13.30 น. กล่าวต้อนรับและแนะนำผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมประชุม จากนั้นผู้วิจัยได้นำเสนอภาพรวมของงานวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร และได้นำเสนอความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และวิธีการดำเนินการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการนำเสนอร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น แล้วเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากผลการหาข้อสรุปพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีความเห็นพ้องกันกับร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอในรูปแบบความเรียงตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## 1. การระบุคนเก่ง

จากการนำเสนอร่างแนวทางการระบุคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานครที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแล้วพบว่า ลงความเห็นพ้องกับแนวทางการระบุคนเก่งโดยให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม กล่าวคือวิธีการปฏิบัติควรให้ความสำคัญกับทักษะวิชาชีพ และจะต้องแยกเป็นการระบุคนเก่งจากภายในองค์กรและการระบุคนเก่งจากภายนอกองค์กร ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้

*“การระบุคนเก่ง ผมว่ามีลักษณะพิเศษตรงที่ว่ามีการสอนวิชาชีพเป็นหลัก คนเก่งที่เวลานั้น...มันอาจจะต้องเป็นคนเก่งที่มีประสบการณ์ด้านวิชาชีพ หรือ Define จากอาชีพ การระบุด้วยการประเมินผลก็อาจจะเป็นส่วนหนึ่ง รวมทั้งระบุจากคนนอกเข้ามา” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)*

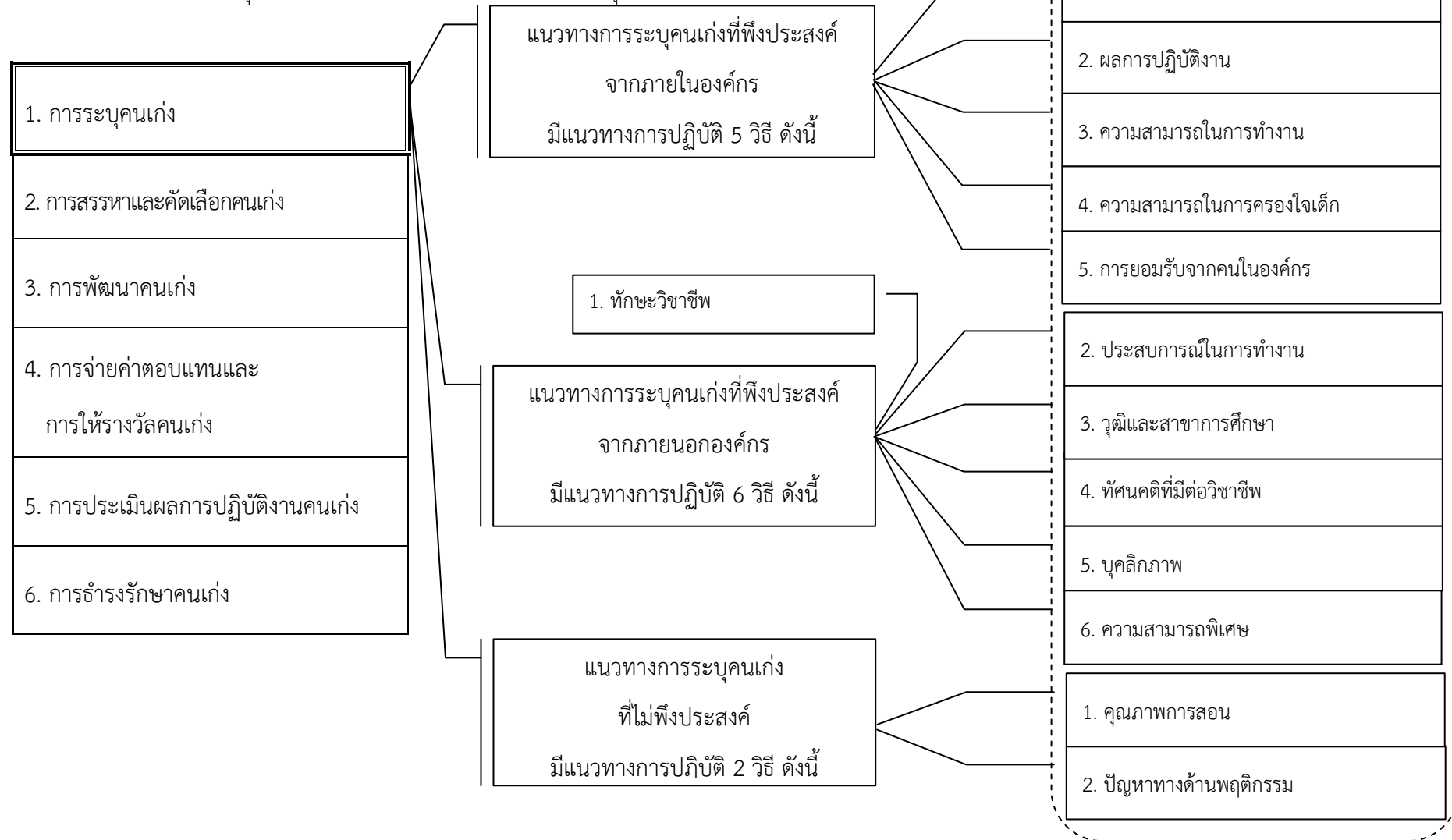
จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการปรับเพิ่มแนวทางการปฏิบัติทักษะวิชาชีพ เข้าไปในร่างแนวทางการระบุคุณสมบัติคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายในองค์กรและจัดลำดับความสำคัญให้เป็นอันดับแรกเนื่องจากเป็นข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังภาพที่ 12 แนวทางการระบุคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครควรมีการแนวทางการระบุคนเก่ง ที่พึงประสงค์จากภายในองค์กรโดยมีแนวทางการปฏิบัติ 5 วิธี ดังนี้คือระบุคนเก่งจากการพิจารณาทักษะวิชาชีพ ผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการทำงาน ความสามารถในการครองใจเด็กและการยอมรับจากคนในองค์กร

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครควรมีการแนวทางการระบุคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายนอกองค์กรโดยมีแนวทางการปฏิบัติ 6 วิธี ดังนี้คือระบุคนเก่งจากการพิจารณาทักษะวิชาชีพ ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิและสาขาการศึกษา ทักษะที่มีต่อวิชาชีพ บุคลิกภาพและความสามารถพิเศษ

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครควรมีการแนวทางการระบุคนเก่งที่ไม่พึงประสงค์โดยมีแนวทางการปฏิบัติ 2 วิธี ดังนี้คือระบุคนเก่งที่ไม่พึงประสงค์จากการพิจารณา คุณภาพการสอน และปัญหาพฤติกรรม

ภาพที่ 12 แนวทางการระบุคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร



## 2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง

จากการนำเสนอร่างแนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานครที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแล้วพบว่ามองเห็นพ้องกับแนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งโดยให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม กล่าวคือวิธีการปฏิบัติควรให้ความสำคัญกับ ผลการปฏิบัติงาน ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้

*“การสรรหาและคัดเลือกด้วยการประเมินผลก็อาจจะเป็นส่วนหนึ่ง” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)*

วิธีการปฏิบัติที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งภายนอกองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม กล่าวคือวิธีการปฏิบัติควรให้ความสำคัญกับ การทดลองงาน ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้

*“ตอนี่ระบบที่มันเริ่มตั้งแต่เข้ามามีปวศหัวเพราะว่าเราสรรหาคคนเก่งในลักษณะของอุดมคติของอาชีวศึกษามันไม่ได้ निकออกใหม่ คือแต่ก่อนนี้ ผม...ผมว่าถ้าบัญชีก็ต้องเป็นพานิชพระนคร คือจะเป็นสูตรเลย คือพานิชพระนครคุณเอาเค้าไปเป็นครูได้ เพราะว่ามันเอาออกมาไม่ได้เลย เพราะนั่นเราอยากได้ครูมาฝึกสอน” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)*

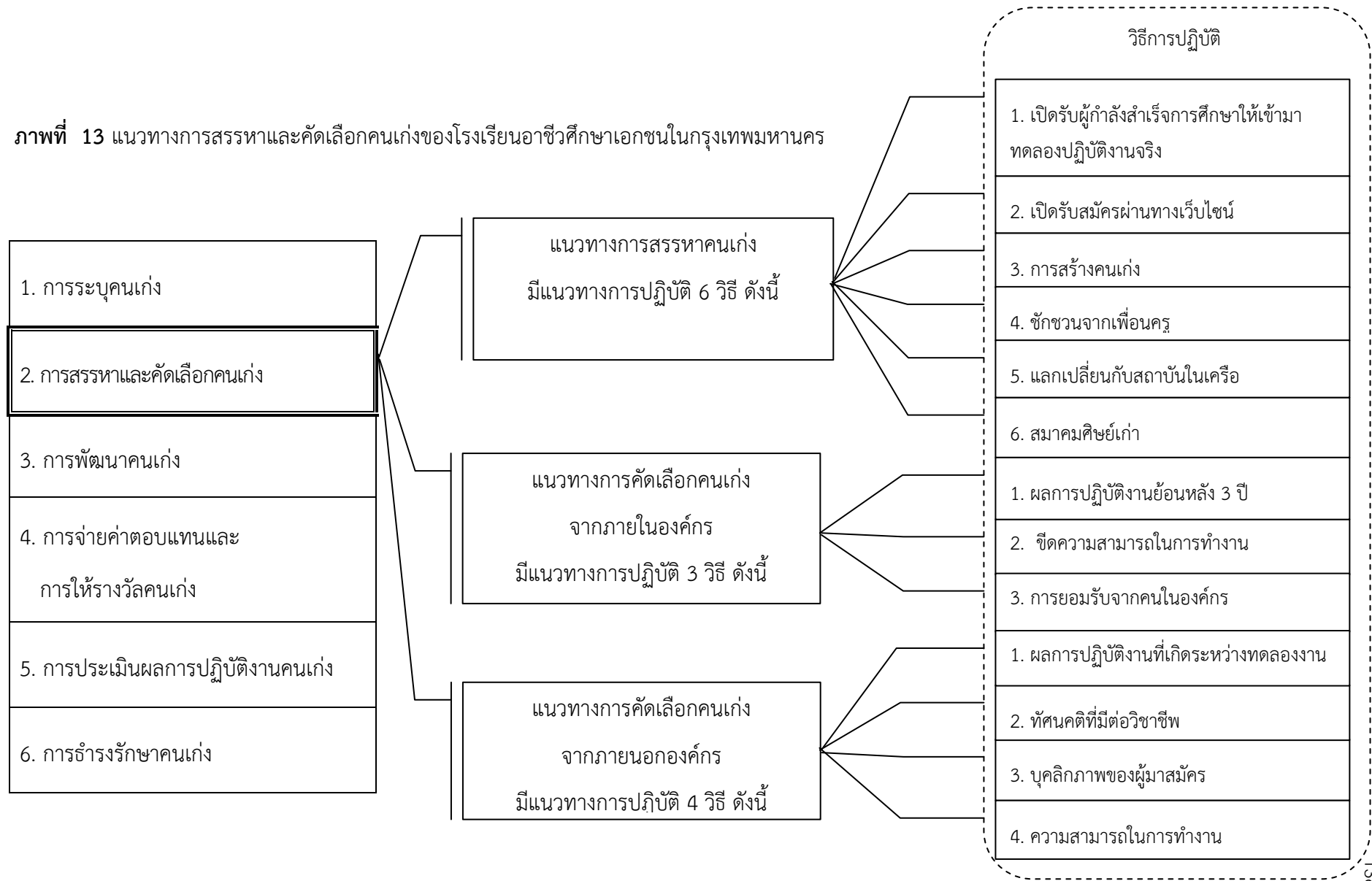
จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการปรับเพิ่มแนวทางการปฏิบัติ ผลการปฏิบัติงาน เข้าไปในร่างแนวทางการคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกองค์กรและจัดลำดับความสำคัญให้เป็นอันดับแรกเนื่องจากเป็นข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังภาพที่ 13 แนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครควรมีการแนวทางการสรรหาคคนเก่ง โดยมีแนวทางการปฏิบัติ 6 วิธี ดังนี้คือ เปิดรับผู้กำลังสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาทดลองปฏิบัติงานจริง เปิดรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ การสร้างคนเก่ง ชักชวนจากเพื่อนครู แลกเปลี่ยนกับสถาบันในเครือ และสมาคมศิษย์เก่า

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครควรมีการแนวทางการคัดเลือกคนเก่ง จากภายในองค์กรโดยมีแนวทางการปฏิบัติ 3 วิธี ดังนี้คือพิจารณาคัดเลือกจาก ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี ความสามารถในการทำงาน การยอมรับจากคนในองค์กร

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครควรมีการแนวทางการคัดเลือกคนเก่ง จากภายนอกองค์กรโดยมีแนวทางการปฏิบัติ 4 วิธี ดังนี้คือพิจารณาคัดเลือกจาก ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นระหว่างทดลองงาน ทักษะที่มีต่อวิชาชีพ บุคลิกภาพ และความสามารถในการทำงาน

ภาพที่ 13 แนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร



### 3. การพัฒนาคนเก่ง

จากการนำเสนอร่างแนวทางการพัฒนาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานครที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแล้วพบว่า ลงความเห็นพ้องกับแนวทางการพัฒนาคนเก่งโดยให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม กล่าวคือวิธีการปฏิบัติควรให้ความสำคัญกับการให้ทุนการศึกษา และการฝึกอบรม ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้

“คืออย่างในสถาบันการศึกษานะ รัฐ...เค้าต้องการคนเก่งเค้าให้ยืมเงินเรียน เรียนถึงปริญญาเอกหรือให้เรียนต่อ แล้วก็ล๊อคตายเรียนหนังสือห้าปี คือเค้าก็เริ่มต้นเลยลงทุนเลยคือการลงทุนให้” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

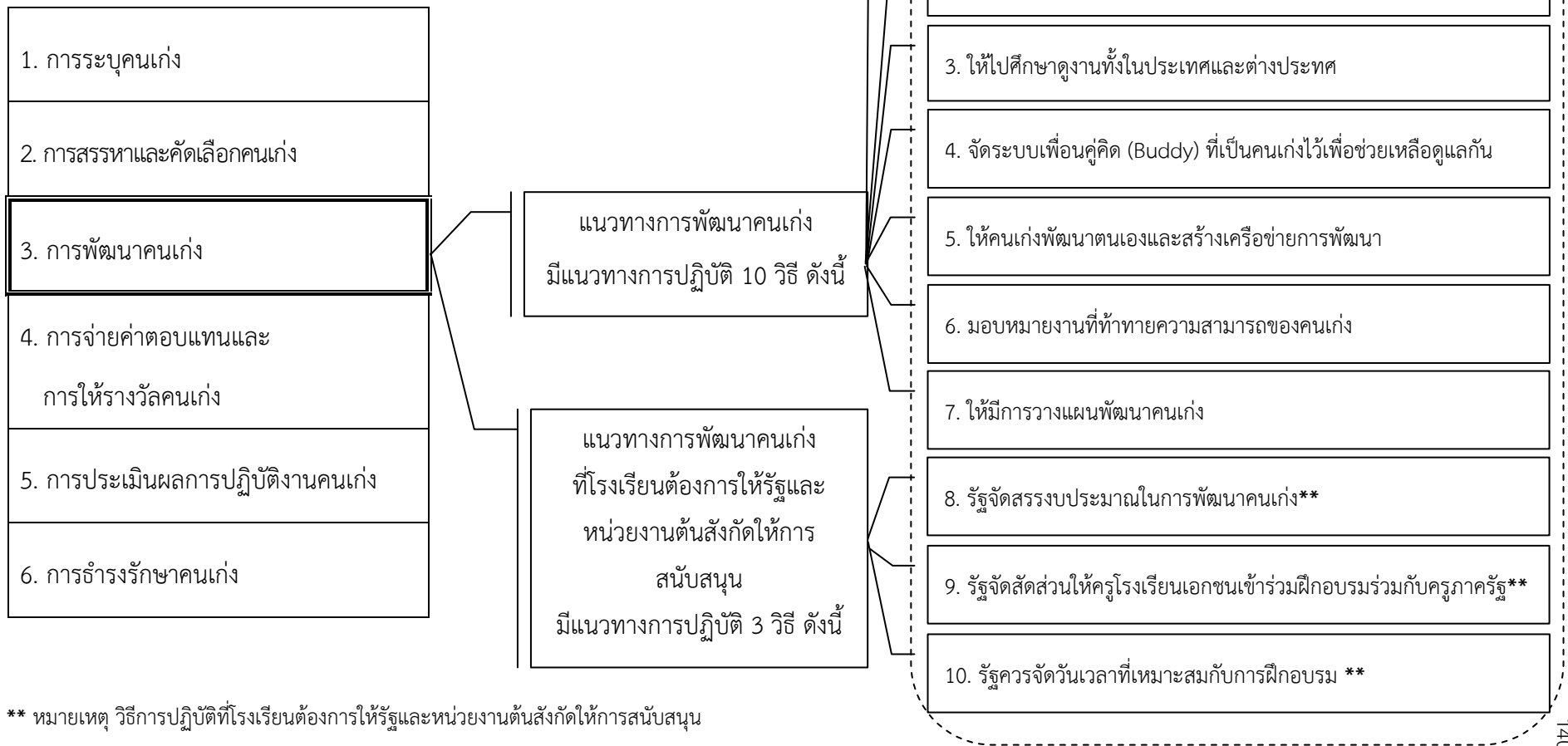
“ตอนนี้ก็คือว่ากว่าเราจะได้คนเก่งเราต้องใช้เวลากับครูคนนี้ก็กับทรัพยากรจำนวนมาก ถามว่าปีหนึ่งส่งไปสัมมนาส่งไปอะไรว่าจะขึ้นมาเป็นอะไรคือเป็นแบบมือต้นๆ มันเกิดจากการฝึกอบรมของสถานศึกษา” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิข้างต้น ผู้วิจัยได้จัดลำดับความสำคัญ การให้ทุนการศึกษาและการฝึกอบรม เป็นอันดับแรกเนื่องจากเป็นข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังภาพที่ 14 แนวทางการพัฒนาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครควรมีการแนวทางการพัฒนาคนเก่ง โดยมีแนวทางการปฏิบัติ 10 วิธี ดังนี้คือ ให้ทุนการศึกษากับครูคนเก่งที่ทุ่มเทให้กับงาน จัดโปรแกรมการฝึกอบรมประจำปีที่เหมาะสม ให้ไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ จัดระบบเพื่อนคู่คิด (Buddy) ที่เป็นคนเก่งไว้เพื่อช่วยเหลือดูแลกัน ให้คนเก่งพัฒนาตนเองและสร้างเครือข่ายการพัฒนา มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของคนเก่ง ให้มีการวางแผนพัฒนาคนเก่ง รัฐจัดสรรงบประมาณ ในการพัฒนาคนเก่ง รัฐจัดสัดส่วนให้ครูโรงเรียนเอกชนเข้าร่วมการฝึกอบรมร่วมกับครู และรัฐควรจัดวันเวลาที่เหมาะสมกับการฝึกอบรม

ซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติ 3 วิธี ที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุนก็คือ รัฐจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาคนเก่ง รัฐจัดสัดส่วนให้ครูโรงเรียนเอกชนเข้าร่วมการฝึกอบรมร่วมกับครู และรัฐควรจัดวันเวลาที่เหมาะสมกับการฝึกอบรม

ภาพที่ 14 แนวทางการพัฒนาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร



\*\* หมายเหตุ วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุน



#### 4. การจ่ายค่าตอบแทนและการทำให้รางวัลคนเก่ง

จากการนำเสนอร่างแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและการทำให้รางวัลคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแล้วพบว่า งบประมาณที่พอเพียงกับแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและการทำให้รางวัลคนเก่งโดยให้ข้อคิดเห็นกล่าวคือวิธีการปฏิบัติจะมีข้อจำกัด ข้อจำกัดประการที่หนึ่งเรื่องงบประมาณ ซึ่งเกิดจากระยะเวลาสิบปีที่ผ่านมาจำนวนนักศึกษาทั้งภาพรวมลดลง และเพดานของการเก็บค่าธรรมเนียมที่ถูกจำกัดโดยเงื่อนไขการรับเงินอุดหนุน ข้อจำกัดประการที่สองปัญหาการซื้อตัวขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่เข้ามาจัดการศึกษา และข้อจำกัดประการที่สามเรื่องสวัสดิการซึ่งแนวทางในการแก้ปัญหา ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะให้รัฐควรเข้ามาสนับสนุนเรื่องงบประมาณในการดูแลบุคลากรและสวัสดิการ โรงเรียนเองก็ต้องหาวิธีการเพิ่มจำนวนนักศึกษาให้มากขึ้นและทำความร่วมมือกับสถานประกอบการ ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้

“การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งในสภาวะปัจจุบัน ...อาชีวศึกษาเอกชนเราได้คนเก่งยาก เพราะว่าถามว่าอย่างไรที่คนจากบริษัทๆ เค้าทำงานได้เงินสามหมื่นใช้ไหมอันก็ตกไปไม่ได้อยู่แล้วประเด็นที่หนึ่งประเด็นที่สองก็คือคนที่เก่งอยู่แล้ว...มันก็ถูกผลักออกไปแล้วด้วยเรื่องค่าตอบแทนในขณะที่ลักษณะที่การจ่ายค่าตอบแทนของอาชีวศึกษาเอกชน...มันตึงๆ คือมันไม่มี มันไม่มีรายได้ที่จะไปสร้างขวัญกำลังใจหรืออะไรต่างๆ ให้ครูขณะนั้นมันถึงได้เกิดปัญหาทุกวันนี้ไงครับ” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

“อันนี้ค่าตอบแทนจะมาจากไหนในเมื่ออาชีวะก็ต้องเรียนตามตรงว่าตรงที่เรารับนักศึกษาเค้าก็ไม่ได้มีความร่ำรวยมากมายอะไร แล้วก็ในเรื่องของความเป็นอยู่อะไรต่างๆ ด้วยแล้วก็ในเรื่องของในสิบปีที่ผ่านมาจำนวนนักศึกษาทั้งภาพรวมลดลงหมด...” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

“อาชีวะหลักสูตรส่วนใหญ่แล้วมันก็จะถูกจำกัดด้วยแบบนี้ละครับทุกที่ที่รับเงินอุดหนุน เพราะฉะนั้นมันมีซีลิ่งของมีเพดานของค่าธรรมเนียมค่าอะไรใหม่ะ...ครับ” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

“เดี๋ยวนี้จะมีพวกคอปเปอร์เรทใหญ่ๆ มาทำเยอะแล้วก็ตอนนี้ผมว่ากระแสการซื้อตัวก็มีไม่น้อยเหมือนกัน ซึ่งบางแห่งสมมติให้สองเท่าหรือสามเท่ามันก็เข้าใจนะว่าเค้ารักเรา แต่มันก็ลำบากใจ...ถูกมะ ผมว่าตรงค่าตอบแทนก็จะเป็นประเด็นๆ ที่สำคัญมาก” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

“เพราะว่าสวัสดิการต่างๆ ไม่ได้เค้าก็ไม่รู้จะอยู่ทำไม” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3)

“มันก็ต้องหาช่องๆ ว่าทำยังไงที่รัฐจะสนับสนุนเรื่องค่าตอบแทนเข้ามาสู่ระบบโรงเรียนเพื่อมาช่วยรักษาบุคลากร อันนี้เป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วง” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

“ฉะนั้นโรงเรียนเอกชนมันมีเป้าอยู่อย่างเดียวก็คือ ถ้าเพิ่มเด็กได้ถือว่าประสบความสำเร็จครูก็มีความมั่นคงมากขึ้นซึ่งมันสวนทางกัน” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

“ก็เห็นด้วยนะ ถ้าสถานประกอบการเอาไอ้ตัวทำงานเป็นLead ผมว่าอาชีพจะมีทางออกเยอะเพราะว่าตอนนี้ไปไหนขาดแคลนทั้งนั้นนะครับ ขาดแคลนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เชิงปริมาณเยอะเลย เชิงคุณภาพก็เยอะเหมือนกันผมไปดูต่างประเทศที่ๆ เค้่าเจริญและที่ๆ เค้่าสามารถจ่ายไฮเพคได้คือที่ๆ กฎหมายต่างๆ เอื้ออำนวย รวมถึงสถานศึกษามีความเชื่อมโยงกับสถานประกอบการอย่างแท้จริงพอจบมาแล้วสถานประกอบการรับเข้าทำงานเลยแล้วก็ให้ค่าตอบแทนที่ดีกับเค้่า” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

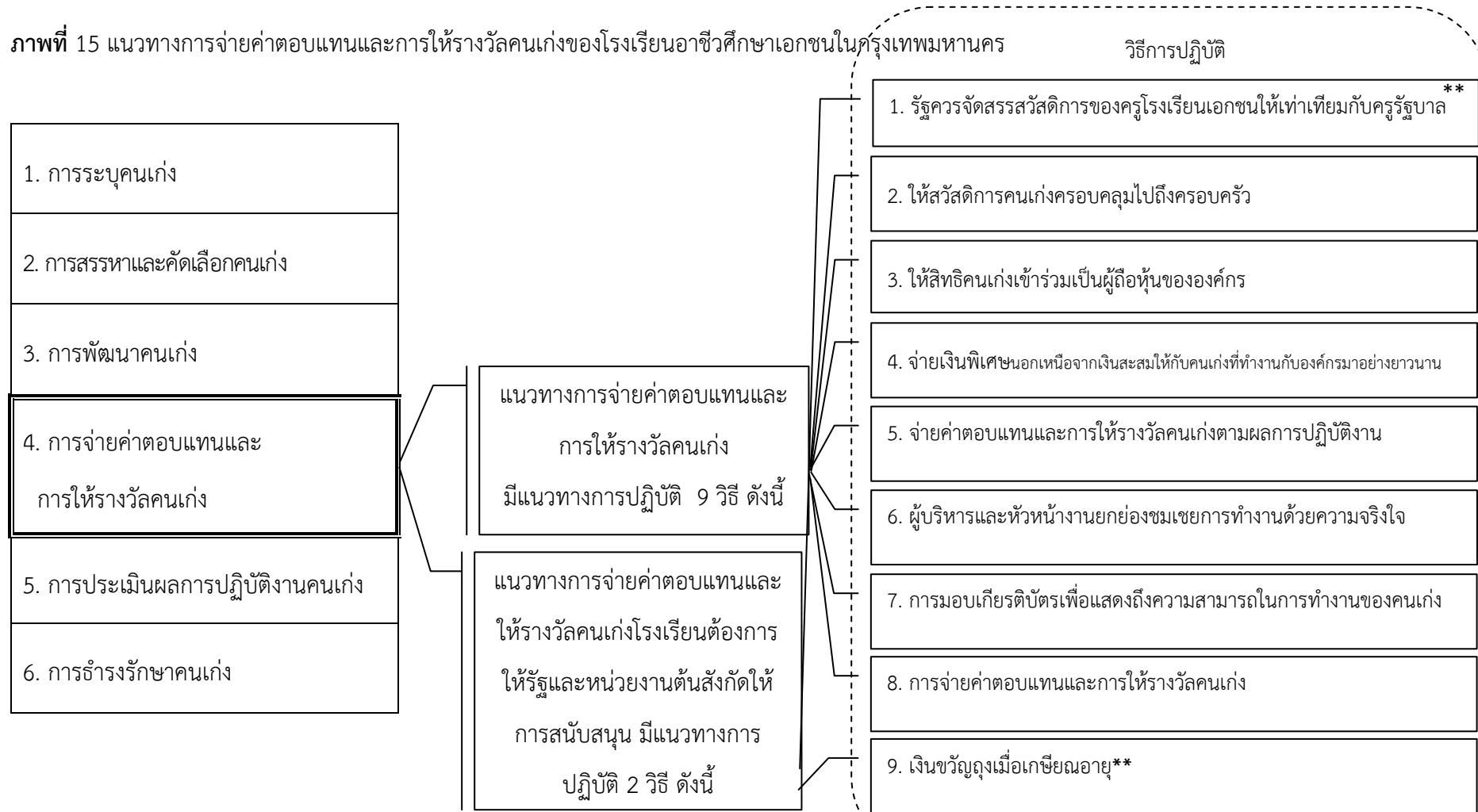
“เพิ่มลูกค้่าหรือเพิ่มคุณภาพเพื่อให้ได้ส่วนต่างที่สูงขึ้น” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิข้างต้น ผู้วิจัยได้จัดลำดับความสำคัญ รัฐควรจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล เป็นอันดับแรกเนื่องจากเป็นข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ ดังภาพที่ 15 แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและการการให้รางวัลคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครควรมีการแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและการการให้รางวัลคนเก่งโดยมีแนวทางการปฏิบัติ 9 วิธี ดังนี้คือ รัฐควรจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล เงินวิทยฐานะ ให้สวัสดิการคนเก่งครอบคลุมไปถึงครอบครัว ให้สิทธิคนเก่งเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้นขององค์กร จ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินสะสมให้กับคนเก่งที่ทำงานกับองค์กรมาอย่างยาวนาน จ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งตามผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและหัวหน้างานยกย่องชมเชยการทำงานด้วยความจริงใจ มอบเกียรติบัตรเพื่อแสดงถึงความสามารถในการทำงานของคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนและการการให้รางวัลคนเก่ง และรัฐควรจัดสรรเงินขวัญถุงเมื่อเกษียณอายุ

ซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติ 2 วิธี ที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุนก็คือ รัฐควรจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล เงินวิทยฐานะ และรัฐควรจัดสรรเงินขวัญถุงเมื่อเกษียณอายุ

ภาพที่ 15 แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร



\*\* หมายเหตุ วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุน

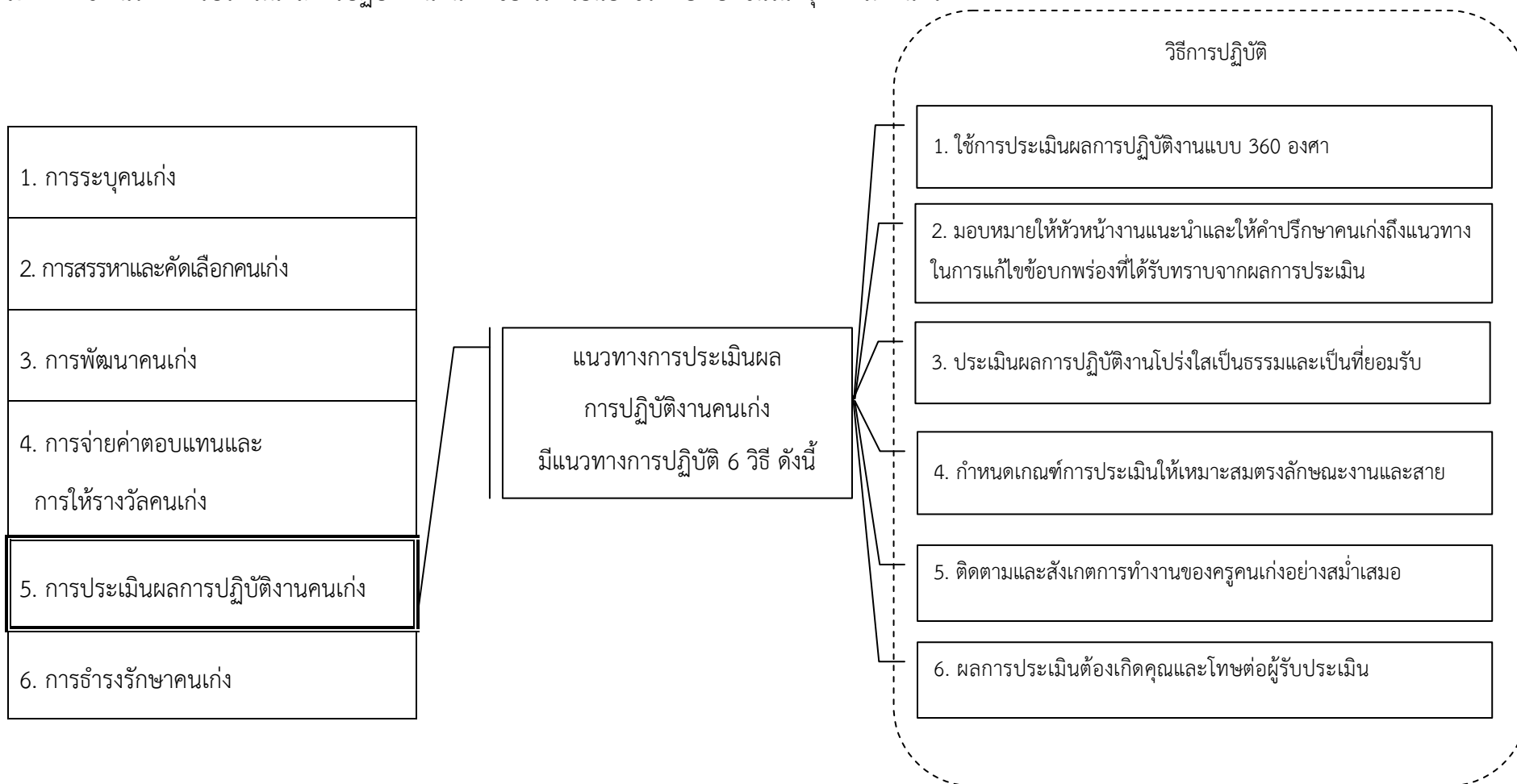
## 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง

จากการนำเสนอร่างแนวทางการพัฒนาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานครที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแล้วพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแล้วพบว่า ลงความเห็นพ้องกับแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง โดยไม่ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

เนื่องจากผู้ทรงคุณวุฒิไม่ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยจะคงไว้ซึ่งร่างแนวทางเดิม ดังภาพที่ 16 แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครควรมีการแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งโดยมีแนวทางการปฏิบัติ 6 วิธี ดังนี้คือ ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาหมายให้หัวหน้างานแนะนำและให้คำปรึกษาคนเก่งถึงแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับทราบจากผลการประเมิน ประเมินผลการปฏิบัติงานโปร่งใสเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับ กำหนดเกณฑ์การประเมินให้เหมาะสมตรงกับลักษณะงานและสายงาน ติดตามและสังเกตการทำงานของคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ และผลการประเมินต้องเกิดคุณและโทษต่อผู้รับประเมิน

ภาพที่ 16 แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร



## 6. การธำรงรักษาคนเก่ง

จากการนำเสนอร่างแนวทางการธำรงรักษาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานครที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแล้วพบว่า ลงความเห็นพ้องกับ แนวทางการธำรงรักษาคนเก่งโดยให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม กล่าวคือวิธีการปฏิบัติควรให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้

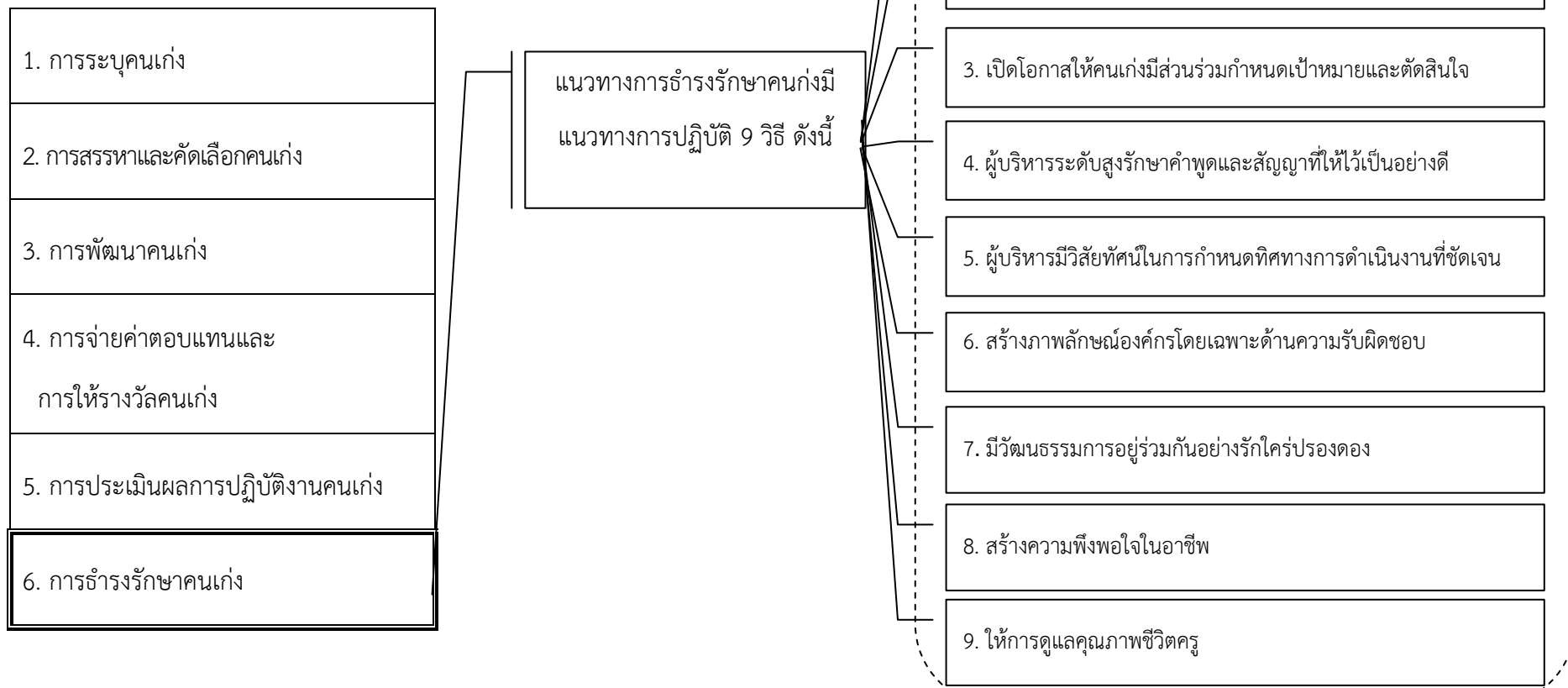
“ครูอาชีวะส่วนมาก ส่วนหนึ่งก็สนใจที่จะไปทำระดับอุดมศึกษาส่วนหนึ่งอาจจะเป็นเพราะว่า ค่าตอบแทนด้วยอาจจะโอกาสความก้าวหน้าด้วยผมว่าโอกาสความก้าวหน้าเป็นส่วนที่มีความสำคัญตอนนี้สถาบัน อาชีวะส่วนที่กำลังจะเกิดขึ้นมานะครับเปิดความก้าวหน้าขึ้นเยอะเปิดไปถึงระดับปริญญาตรีได้แล้วก็เป็น ผศ. รศ. อะไรได้อันนี้ก็เป็นข้อจำกัดของเอกชนที่ยังมีการดำเนินการรักษาแบบนี้ คือครูก็คงต้องไหลไปอีกเยอะ จริงๆ ผมก็ คิดว่างานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยที่มีความสำคัญ แต่ว่าข้อเสนอแนะมันมีหลายเรื่องด้วยกัน เรื่องค่าตอบแทน โอกาสความก้าวหน้าส่วนหนึ่งมันก็ต้องอยู่ในสถาบัน” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิข้างต้น ผู้วิจัยได้จัดลำดับความสำคัญการจ่ายค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นอันดับแรกเนื่องจากเป็นข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังภาพที่ 17 แนวทางการธำรงรักษาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครควรมีการแนวทางการธำรงรักษาคนเก่ง โดยมีแนวทางการปฏิบัติ 9 วิธี ดังนี้คือ การจ่ายค่าตอบแทนและการการให้รางวัลคนเก่ง สนับสนุน ให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ เปิดโอกาสให้คนเก่งมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจ ผู้บริหาร ระดับสูงสามารถรักษาค่าพูดและสัญญาที่ให้ไว้เป็นอย่างดี ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการกำหนด ทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน สร้างภาพลักษณ์องค์กรโดยเฉพาะด้านความรับผิดชอบต่อสังคม อุดมการณ์ มีวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันอย่างรักใคร่ปรองดอง สร้างความพึงพอใจในอาชีพ และให้การดูแลคุณภาพชีวิตครู

ซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติการจ่ายค่าตอบแทนและการการให้รางวัลคนเก่งส่วนหนึ่งโรงเรียน ต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุนก็คือ รัฐควรจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียน เอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล เงินวิทยฐานะ และรัฐควรจัดสรรเงิน ขวัญถุงเมื่อเกษียณอายุ

ภาพที่ 17 แนวทางการährรักษาคนเ่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร



\*\* หมายเหตุ วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุน

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Method) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

#### การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

- 1.1 ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริหารจัดการคนเก่งสังเคราะห์เป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือวิจัย
- 1.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามแบบตอบสองคู่ (Duel-response format) โดยตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) ตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนการประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ
- 1.3 ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิค IOC ตรวจสอบความตรง (Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน และทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะทางประชากรใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 30 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ 0.989 พบว่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่สามารถยอมรับได้
- 1.4 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยการสอบถามผู้บริหารและครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ที่มีครูได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 จำนวน 22 โรงเรียน โดยส่งแบบสอบถามไปจำนวน 261 ฉบับ ได้รับกลับคืนและมีความสมบูรณ์สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ได้จำนวน 212 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.23
- 1.5 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows V.17 โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาศึกษา ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ของคำตอบ



และวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และนำค่าเฉลี่ย (Mean) มาเทียบกับเกณฑ์เพื่อแปลความหมายจากนั้นลำดับความสำคัญ (Priority setting) โดยใช้สูตร ( $PNI_{Modified}$ ) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าความแตกต่างของสภาพการปฏิบัติปัจจุบันและสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์ โดยใช้สถิติ (T-Test แบบ Dependent) ที่ระดับความเชื่อมั่น 99%

1.6 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในรูปแบบของตารางประกอบความเรียง และนำผลการวิจัยที่ได้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 2

**ขั้นตอนที่ 2** การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.1 ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์โดยพัฒนามาจากการจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 โดยเลือกข้อที่มีค่า  $PNI_{Modified}$  สูงสุดสามลำดับแรกในแต่ละประเด็นมาเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์

2.2 ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือแบบสัมภาษณ์ โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมประเด็นวิจัย

2.3 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพที่ผ่านเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น จำนวน 15 คน จากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 4 โรงเรียน

2.4 ผู้วิจัยวิเคราะห์บทสัมภาษณ์โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จับประเด็นตามประเด็นที่ตั้งไว้

2.5 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในลักษณะของแบบความเรียง และนำผลการวิจัยที่ได้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 3

**ขั้นตอนที่ 3** การร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานครที่ได้จากการศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.1 ผู้วิจัยการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณมาผสมผสานกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจากวิจัยเชิงคุณภาพ

3.2 โดยผู้วิจัยนำผลการจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) เลือกข้อที่มีค่า  $PNI_{Modified}$  ต่ำสุดสามลำดับสุดท้ายในแต่ละประเด็นมาผสมผสานกับผลการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์

3.3 ผู้วิจัยทำการร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานครที่ได้จากการศึกษา ร่างแนวทางฯ ที่ได้นำเสนอในลักษณะของแผนภาพ

3.4 นำร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานครที่ได้ไปใช้ในการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 4

**ขั้นตอนที่ 4** การหาข้อสรุปร่วมแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานคร รวมทั้งตรวจสอบตลอดจนให้ข้อเสนอแนะและลงความเห็นพ้องแนวทางที่ได้จากการศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

4.1 ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงาน บริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ผู้ทรงคุณวุฒิจากสมาคมอาชีวศึกษาเอกชน แห่งประเทศไทย และผู้บริหารหรือตัวแทนผู้บริหารของแต่ละโรงเรียนที่ให้การสัมภาษณ์ ในขั้นตอนที่ 2

4.2 ผู้วิจัยจัดประชุมกลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วม ประชุมกลุ่มจำนวน 6 ท่าน ในวันศุกร์ที่ 7 ธันวาคม 2555: เวลา 13.30 - 16.30 น. ณ ห้องประชุม ชั้น 2 ศูนย์บรรณสารสนเทศทางการศึกษา อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.3 ผู้วิจัยสรุปประเด็นความเห็นร่วมแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4.4 นำเสนอแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

### **สรุปข้อมูลพื้นฐาน**

ข้อค้นพบจากงานวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชนในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยพบข้อมูลพื้นฐานที่น่าสนใจดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 212 คน ส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป วุฒิสึกษาสูงสุดปริญญาตรี ปฏิบัติงานในตำแหน่งครูประจำสายวิชาชีพโดยมีระยะเวลาการทำงานใน โรงเรียนปัจจุบัน 17.67 ปี เคยรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งจากหนังสือเวียนของ หน่วยงาน เคยมีประสบการณ์ในการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการสูญเสียคนเก่งและคิดว่าการสูญเสียคนเก่ง ส่งผลกระทบต่อของโรงเรียนในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างไม่มีระบบหรือรูปแบบ การบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรม มีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่ง หลายประการได้แก่ การลาออกของกลุ่มคนเก่ง งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา ทักษะคนเก่งของกลุ่มคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่งที่ยังไม่ครอบคลุม การตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่งและ ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด

## สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการคนเก่งในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.10 และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.93 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
2. โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการคนเก่งเร่งด่วนสามลำดับแรก คือ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง รองลงมาคือการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งและการพัฒนาคนเก่ง
3. แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่สำคัญประกอบด้วย คือ แนวทางการระบุคนเก่ง 13 วิธี แนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง 13 วิธี แนวทางการพัฒนาคนเก่ง 10 วิธี แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง 9 วิธีแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง 6 วิธี และแนวทางการธำรงรักษาคคนเก่ง 9 วิธี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. แนวทางการระบุคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

แนวทางการระบุคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายในองค์กรของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีแนวทางการปฏิบัติ 5 วิธี ดังนี้คือระบุคนเก่งจากการพิจารณา 1) ทักษะวิชาชีพ 2) ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี 3) ความสามารถในการทำงานคือ ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรม เช่น จรรยาบรรณครู การอุทิศตนและบุคลิกภาพที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน 4) ความสามารถในการครองใจเด็กคือต้องเป็นที่ชื่นชอบของนักศึกษาเป็นผลให้นักศึกษาตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนเดิม 5) การยอมรับจากคนในองค์กรคือต้องได้รับการยอมรับจากนักศึกษา เพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

แนวทางการระบุคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายนอกองค์กรของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีแนวทางการปฏิบัติ 6 วิธี ดังนี้คือระบุคนเก่งจากการพิจารณา 1) ทักษะวิชาชีพ 2) ประสบการณ์ในการทำงานคือทั้งด้านทักษะวิชาชีพและประสบการณ์ในการสอนรวมทั้งชื่อเสียงขององค์กรที่เคยผ่านงาน 3) วุฒิและสาขาการศึกษาคือต้องตรงกับความต้องการ 4) ทักษะคิดที่มีต่อวิชาชีพคือทำที่และความคิดที่มีต่อวิชาชีพและโรงเรียน 5) บุคลิกภาพ 6) ความสามารถพิเศษ เช่น ความสามารถทางด้านภาษา เทคโนโลยี และกิจกรรม

ส่วนการระบุจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่ไม่พึงประสงค์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีแนวทางการปฏิบัติ 2 วิธี ดังนี้คือระบุคนเก่งที่ไม่พึงประสงค์

จากการพิจารณา 1) คุณภาพการสอน 2) ปัญหาพฤติกรรม เช่น ความอ่อนน้อมถ่อมตน การเงินกับนักเรียน และผู้สาว

## 2. แนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

แนวทางการสรรหาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีแนวทางการปฏิบัติ 6 วิธี ดังนี้คือ 1) เปิดรับผู้กำลังสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาทดลองปฏิบัติงานจริง โดยให้ทดลองงานอย่างน้อยสามเดือนหรือหนึ่งภาคเรียน 2) เปิดรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ 3) การสร้างคนเก่งคือการทำทุนการศึกษาแก่นักศึกษาที่มีความสามารถและสนใจที่จะประกอบวิชาชีพครู 4) ชักชวนจากเพื่อนครู 5) แลกเปลี่ยนกับสถาบันในเครือ 6) สมาคมศิษย์เก่าคือมีการประชาสัมพันธ์ไปยังสมาคมศิษย์เก่าเพื่อสรรหาศิษย์เก่าที่สนใจประกอบอาชีพครูแนวทางการคัดเลือกคนเก่งจากภายในองค์กรของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีแนวทางการปฏิบัติ 3 วิธี ดังนี้คือ พิจารณาคัดเลือกจาก 1) ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี 2) ความสามารถในการทำงาน คือ ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรม เช่น จรรยาบรรณการอุทิศตนและบุคลิกภาพที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน 3) การยอมรับจากคนในองค์กรคือต้องได้รับจากนักศึกษา เพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

แนวทางการคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกองค์กรของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีแนวทางการปฏิบัติ 4 วิธี ดังนี้คือพิจารณาคัดเลือกจาก 1) ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นระหว่างทดลองงาน 2) ทักษะที่มีต่อวิชาชีพคือท่าทีและความคิดที่มีต่อวิชาชีพและโรงเรียน 3) บุคลิกภาพ 4) ความสามารถในการทำงานทักษะ ความรู้ และพฤติกรรม เช่น จรรยาบรรณครู การอุทิศตนและบุคลิกภาพที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน

## 3. แนวทางการพัฒนาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

แนวทางการพัฒนาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีแนวทางการปฏิบัติ 10 วิธี ดังนี้คือ 1) ให้นักศึกษากับครูคนเก่งที่ทุ่มเทให้กับงาน 2) จัดโปรแกรมการฝึกอบรมประจำปีที่เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการของคนเก่ง 3) เปิดโอกาสให้ศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ 4) จัดระบบเพื่อนคู่คิด (Buddy) ที่เป็นคนเก่งไว้เพื่อช่วยเหลือดูแลกันทั้งเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวแบบหนึ่งต่อหนึ่ง แบบกลุ่ม หรือในรูปแบบของการนิเทศ 5) กระตุ้นให้คนเก่งพัฒนาตนเอง พัฒนาการทำงาน สร้างเครือข่ายการพัฒนา 6) มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของคนเก่ง เช่น โครงการสำคัญๆ 7) จัดให้มีการวางแผนพัฒนาคนเก่งเป็นรายบุคคลหรือตามสายงาน 8) รัฐจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาคนเก่ง 9) ให้รัฐจัดสัดส่วนให้ครูโรงเรียนเอกชนเข้าร่วมการฝึกอบรมร่วมกับครู 10) รัฐควรจัดวันเวลาที่เหมาะสมกับการฝึกอบรม

ซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติ 3 วิธี ที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุนก็คือ วิธีที่แปดรัฐจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาคนเก่ง วิธีที่เก้าให้รัฐจัดสรรส่วนให้ครูโรงเรียนเอกชนเข้าร่วมการฝึกอบรมร่วมกับครู และวิธีที่สิบรัฐควรจัดวันเวลาที่เหมาะสมกับการฝึกอบรม

#### 4. แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครโดยมีแนวทางการปฏิบัติ 9 วิธี ดังนี้คือ 1) รัฐควรจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล เช่น สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล เงินวิทยฐานะ 2) ให้สวัสดิการคนเก่งครอบคลุมไปถึงครอบครัว เช่น กองทุนกู้ยืม ทุนการศึกษากับบุตรหลาน สวัสดิการห้องพักครู 3) ให้สิทธิคนเก่งเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้นขององค์กร เช่น ให้สิทธิในการเข้าเป็นกรรมการบริหารมูลนิธิหรือถือหุ้นสหกรณ์โรงเรียน 4) จ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินสะสมให้กับคนเก่งที่ทำงานกับองค์กรมาอย่างยาวนาน เช่น ให้เงินพิเศษที่พิจารณาตามอายุงานหรือเงินเดือนสุดท้ายสิบเดือน โบนัส เบี้ยขยัน เงินรางวัล ให้เข็มเพชรพลอยและต่ออายุเกษียณ 5) จ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งตามผลการปฏิบัติงาน 6) ผู้บริหารและหัวหน้างานยกย่องชมเชยการทำงานด้วยความจริงใจ 7) มอบเกียรติบัตรเพื่อแสดงถึงความสามารถในการทำงานของคนเก่ง 8) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง 9) รัฐควรจัดสรรเงินขวัญถุงเมื่อเกษียณอายุ

ซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติ 2 วิธี ที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุนก็คือ วิธีที่หนึ่งรัฐควรจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล เงินวิทยฐานะ และวิธีที่เก้ารัฐควรจัดสรรเงินขวัญถุงเมื่อเกษียณอายุ

#### 5. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครโดยมีแนวทางการปฏิบัติ 6 วิธี ดังนี้คือ 1) ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา คือ นักเรียนประเมินครู หัวหน้าประเมินครู ครูประเมินตนเอง ครูประเมินครู ผู้ปกครองมีส่วนร่วมประเมินครู และผู้บริหารพิจารณา 2) มอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำและให้คำปรึกษาคนเก่งถึงแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับทราบจากผลการประเมินและหลังจากประเมินในภาพรวมแล้วต้องมีการประชุมหารือกันเพื่อหาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่พบร่วมกัน 3) ประเมินผลการปฏิบัติงานโปร่งใสเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับคือมีการแจ้งระบบและเกณฑ์การประเมินให้ครูทราบล่วงหน้าและมีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ประเมินโดยเฉพาะ 4) กำหนดเกณฑ์การประเมินให้เหมาะสมตรงลักษณะงานและสายงานคือแบบประเมินที่ใช้วัดมีตัวแทนครูและผู้บริหารมาร่วมกันพัฒนาจนสามารถวัดได้

ชัดเจน 5) ติดตามและสังเกตการทำงานของคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ 6) ผลการประเมินต้องเกิดคุณ และโทษต่อผู้รับประเมิน

## 6. แนวทางการธำรงรักษาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

แนวทางการธำรงรักษาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีแนวทางการปฏิบัติ 9 วิธี ดังนี้คือ 1) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งคือรัฐควรจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล เช่น สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล เงินวิทยฐานะ 2) สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพโดยต้องมีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและการหมุนเวียนงานอย่างชัดเจน เช่น หัวหน้าแผนกจะหมุนเวียนกันตามวาระฯ 1-4 ปี 3) เปิดโอกาสให้คนเก่งมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจคือ เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายต่างๆ จะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือและผู้บริหารก็รับฟังความคิดเห็น 4) ผู้บริหารระดับสูงสามารถรักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้เป็นอย่างดีคือ ผู้บริหารจะบริหารงานตามแผนงานและข้อตกลงที่ทำไว้ร่วมกัน ผู้บริหารจะใส่ใจติดตามการทำงานของคนเก่งอย่างสม่ำเสมอมีการประชุมบุคลากรทุกเดือน/ทุกระดับและมีการชี้แจงเหตุผล 5) ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน 6) สร้างภาพลักษณ์องค์กรโดยเฉพาะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและอุดมการณ์ทางการศึกษา 7) มีวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันอย่างรักใคร่ปรองดอง เช่น ความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร บริหารงานแบบเครือญาติ 8) สร้างความพึงพอใจในอาชีพ 9) ให้การดูแลคุณภาพชีวิตครู เช่น สุขภาพ ที่อยู่อาศัย สมดุลชีวิตระหว่างงานและครอบครัว

ซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุนก็คือ วิธีที่หนึ่ง รัฐควรจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล เงินวิทยฐานะ และเงินขวัญถุงเมื่อเกษียณอายุ

## อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลวิจัยที่เสนอไปข้างต้น ผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญๆ ที่จะนำมาอภิปรายและให้ข้อเสนอแนะดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป และมีระยะเวลาการทำงานในโรงเรียนปัจจุบันเฉลี่ย 17.67 ปี ประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่าอาจเป็นเพราะโครงการหนึ่ง “แสนครูดี” ของคุรุสภาปี 2554 มีการจัดขึ้นเป็นปีแรก โดยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกประกอบด้วย ด้านการครองตน ด้านการครองคนและด้านการครองงาน โดยกำหนดให้สถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการคัดเลือกเสนอรายชื่อครูและส่งไปยังคุรุสภาในเขตพื้นที่การศึกษา เป็นไปได้ว่าสถานศึกษาแต่ละแห่งก็จะทำการคัดเลือกครูที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและเป็นไปตามลำดับอาวุโส ส่งผลให้งานวิจัยในครั้งนี้ พบกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคนแก่ในกลุ่มช่วงอายุดังกล่าวและมีระยะเวลาการทำงานในโรงเรียนปัจจุบันยาวนาน อย่างไรก็ตามผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษาในเรื่องของความเป็นคนแก่นั้น อายุไม่ใช่ปัจจัยสำคัญเพราะสิ่งสำคัญอยู่ที่ผลการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถ และผลงานในเชิงประจักษ์ ดังนั้นแนวทางในการบริหารจัดการคนแก่ ผู้บริหารจะต้องใช้ไหวพริบในการมองคนและแยกแยะความเก่งออกจากความอาวุโส เพราะผู้อาวุโสทุกคนอาจไม่ใช่คนแก่ แต่ความเก่งอาจได้มาจากการเป็นผู้อาวุโส ซึ่งถือว่าเป็นความท้าทายความสามารถของผู้บริหารเพราะการบริหารคนจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ

จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างเคยรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนแก่ จากหนังสือเวียนของหน่วยงาน ผู้บริหาร และเว็บไซต์ ประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่าคนแก่ที่พบจากงานวิจัยเป็นครูประจำสายวิชาชีวะและรอง/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่ใส่ใจในเรื่องของข่าวสาร มีความกระตือรือร้น และแสวงหาความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาตนเองซึ่งเป็นคุณสมบัติหนึ่งของคนแก่ และการสื่อสารที่ให้ผลดีขององค์กรอย่างหนึ่งก็คือการสื่อสารด้วยหนังสือเวียน

จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างเคยมีประสบการณ์ในการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการสูญเสียคนแก่และคิดว่าการสูญเสียคนแก่ส่งผลกระทบต่อของโรงเรียนในระดับมาก ประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่า การสูญเสียคนแก่อาจเกิดได้สองสาเหตุคือ การลาออกและการเกษียณอายุ การสูญเสียคนแก่จากการลาออกอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยมีอาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ หากเกิดกรณีคนแก่มีความต้องการส่วนตัวที่จะลาออกหรือการดำรงรักษาคนแก่ขององค์กรไม่เป็นผล ประเด็นนี้อาจเป็นเรื่องที่ต้องยอมรับสภาพส่วนการสูญเสียคนแก่เนื่องมาจากการเกษียณอายุเป็นเรื่องที่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้การบริหารจัดการผู้บริหารจะต้องมีการทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) หรือให้วิธีการต่ออายุเกษียณมาใช้เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้น เพราะการสูญเสียดังกล่าวมีผลต่อคุณภาพผู้เรียนและการจัดการศึกษาที่ไม่ต่อเนื่อง

จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างไม่มีระบบหรือรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรม มีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่งหลายประการได้แก่ การลาออกของกลุ่มคนเก่ง งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา ทักษะของบุคคลคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่งที่ยังไม่ครอบคลุม การตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่งและขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด ประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนอาจะยังมีได้นำการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้เป็นรูปธรรมหากพิจารณาจากผลลัพธ์ทางด้านจำนวนครูที่ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ปี 2554 ของคุรุสภา ผลการรับรองมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบที่สอง พ.ศ. 2549-2553 ในระดับดี-ดีมาก และการมีผู้บริหารที่ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่าโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างถือเป็น Best Practice สามารถนำมาศึกษาถึงวิธีการบริหารจัดการคนเก่งได้ และเมื่อพิจารณาเชิงลึกพบว่าแต่ละโรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงและก่อตั้งมาอย่างยาวนานอีกทั้งยังมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถสูง ส่วนเรื่องปัญหาอุปสรรคที่พบเรื่องการลาออกของกลุ่มคนเก่ง ผู้วิจัยพิจารณาแล้วพบว่า อาจเป็นคนเก่งเพราะขาดขวัญและกำลังใจ ขาดความมั่นคงและต้องการความก้าวหน้าในอาชีพสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (บรรเลง ศรีนิล และคณะ, 2548: 32) ที่พบว่า อัตราการเข้าออกของครูอาจารย์ของสถานบันอาชีวศึกษาเอกชนมีค่อนข้างสูงเนื่องจากครูอาจารย์ขาดขวัญและกำลังใจ อีกทั้งบุคลากรยังขาดความมั่นคงในเรื่องหน้าที่การงานซึ่งสอดคล้องกับ (วีรวัดน์ วรรณ, 2554: 27) นายกสภาคมนตรีโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยได้เปิดเผยว่า สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) มีการเปิดสอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำให้ครูของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนไปสมัครสอบบรรจุข้าราชการเป็นจำนวนมาก

จากการวิจัยพบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการคนเก่งในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.10 และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.93 ประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครในปัจจุบันน่าจะเป็นที่น่าพึงพอใจของคนเก่งในระดับหนึ่งเนื่องจากผลการจัดลำดับความสำคัญพบว่าคนเก่งพึงพอใจกับแนวทางการธำรงรักษาคนเก่ง กล่าวคือโรงเรียนมีวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันอย่างรักใคร่ปรองดอง เช่น ความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร บริหารงานแบบเครือญาติ โรงเรียนมีภาพลักษณ์องค์กรที่ดีโดยเฉพาะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและอุดมการณ์ทางการศึกษา และมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน แต่ยังคงมีความต้องการให้มีการพัฒนาปรับปรุงต่อยอดให้ได้ผลดียิ่งขึ้นจึงมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง กล่าวคืออาจจะต้องเร่งพัฒนาการให้สวัสดิการคนเก่งให้ครอบคลุมไปถึงครอบครัว เช่น กองทุนกู้ยืม ทุนการศึกษากับบุตรหลาน สวัสดิการหอพักครู การให้สิทธิคนเก่งเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้นขององค์กร เช่น ให้สิทธิในการเข้าเป็นกรรมการบริหารมูลนิธิ หรือหุ้นสหกรณ์โรงเรียน การจ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินสะสมให้กับคน



แก่งที่ทำงานกับองค์กรมาอย่างยาวนาน เช่น ให้เงินพิเศษที่พิจารณาตามอายุงานหรือเงินเดือนสุดท้าย สิบเดือน โบนัส เบี้ยขยัน เงินรางวัล ให้เข็มเพชรพลอยและการต่ออายุเกษียณ

จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการคนเก่งเร่งด่วน ลำดับแรก คือ การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง ประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งควรมีการปฏิบัติให้เกิดความเท่าเทียม เพราะการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลส่วนหนึ่งจะหมายถึงการตระหนักรู้ในคุณค่าของคนเก่ง และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนเก่งตัดสินใจอยู่หรือไปจากองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ (Cappelli, 2002) ได้กล่าวไว้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง เป็นส่วนหนึ่งที่จะรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กรได้ และงานวิจัยของ (พรพรรณ แสงไชย, 2548: ง) ที่พบว่าค่าตอบแทนเป็นปัจจัยหนึ่งต่อการลาออกของครู

จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุนแนวทางการปฏิบัติ ก็คือ รัฐจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาคนเก่ง ให้รัฐจัดสัดส่วนให้ครูโรงเรียนเอกชนเข้าร่วมการฝึกอบรมร่วมกับครู และรัฐควรจัดวันเวลาที่เหมาะสมกับการฝึกอบรม ประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่า การที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดเข้ามาสนับสนุนแนวทางการพัฒนาคนเก่งดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนยังคงต้องแบกรับภาระในการพัฒนาบุคลากรเพียงลำพัง ทั้งที่ความเป็นจริงแล้วหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาน่าจะเป็นหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐเนื่องจากการศึกษาถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดของประเทศที่ใช้ในการพัฒนาคน และเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาการศึกษา ก็คือ “ครู” ไม่ว่าจะสังกัด “รัฐ” หรือ “เอกชน” ก็มีภาระหน้าที่ๆ ต้องทำเหมือนกันๆ ก็คือพัฒนาและผลิตกำลังคนด้านอาชีวะให้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้เจริญก้าวหน้า อีกทั้งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนยังต้องใช้หลักสูตรตามที่รัฐกำหนด ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดจะต้องเข้ามาสนับสนุนข้อร้องขอดังกล่าวอย่างเร่งด่วนและถือเป็นหน้าที่หลักเพราะการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของภาคเอกชนเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ในการจัดการศึกษา ซึ่งจากรายงานผลการประเมินการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และการมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษาของเอกชน (เสถียร ศรีบุญเรือง, 2549, 2552) โดยใช้แบบจำลองทางเศรษฐมิติ พบว่าการมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษาของเอกชนมีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศมาโดยตลอด ซึ่งเงินลงทุนในการจัดการศึกษาดังกล่าวโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจะต้องจัดหาเองเกือบทั้งหมด จากผลการศึกษาในครั้งนี้จึงจำเป็นต้องมีการปรับมุมมองภาพลักษณ์ความเป็นเอกชนให้เป็นเรื่องของการ “แบ่งเบาภาระของการศึกษา” รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดควรให้ความสำคัญ

จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุนสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล เงินวิทยฐานะ และเงินขวัญถุงเมื่อเกษียณอายุ ประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่าครูโรงเรียนเอกชนได้รับการดูแลจากภาครัฐไม่เท่าเทียมกันเกิดความเหลื่อมล้ำกันทางด้านนโยบายและการลงปฏิบัติจริงเพราะจากการพิจารณาข้อมูลที่ได้จากเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยพบว่า คนเก่งมีความน้อยใจในการดูแลเอาใจใส่ครูเอกชนและต้องการให้เกิดความเท่าเทียมกับครูรัฐบาลเพื่อความมั่นคงทางวิชาชีพ เช่น สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาลและเงินวิทยฐานะ เงินขวัญถุงเมื่อเกษียณอายุ เนื่องจากคนเก่งมองว่าปัจจุบันสวัสดิการที่ได้รับยังไม่มี ความเท่าเทียมและไม่ความเสมอภาคด้านวิชาชีพ และถ้ารัฐสนับสนุนแนวทางดังกล่าวข้างต้นได้ก็จะเป็นการลดปัญหาการลาออกของครูคนเก่งไปสอบบรรจุเป็นครูรัฐบาล

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

การนำเสนอในส่วนข้อเสนอแนะในการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอเป็น 3 ส่วนคือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การที่โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจะสามารถดำเนินการบริหารจัดการคนเก่งให้ประสบผลสำเร็จเป็นบ้านที่อบอุ่นของคนเก่งคนดีทางด้านทักษะวิชาชีพ และสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้การอาชีวศึกษาได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานต้นสังกัดควรเข้ามาส่งเสริมและให้การสนับสนุน ดังต่อไปนี้

1. ภาครัฐและหน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายส่งเสริมสนับสนุนดูแลเรื่องสวัสดิการครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนให้มีความเท่าเทียมและเสมอภาคในวิชาชีพความเป็นครูให้ชัดเจนและลงปฏิบัติจริง

จากผลการวิจัยพบว่า การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งมีความจำเป็นต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วนเป็นลำดับแรก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าครูมีความต้องการสวัสดิการพื้นฐานที่รัฐควรจัดสรรให้ครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล เช่น สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล และเงินวิทยฐานะ เพราะครูต่างมีความต้องการความมั่นคงในวิชาชีพความเป็นครูเพื่อเป็นการลดปัญหาครูภาคเอกชนลาออกไปสอบบรรจุเป็นข้าราชการ

2. ภาครัฐและหน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายสนับสนุนเรื่องงบประมาณและโอกาสในการเข้ารับการศึกษาอบรมครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนโดยจัดสัดส่วน 1:1 หรือพิจารณาจากจำนวนของนักศึกษาให้ครูโรงเรียนเอกชนเข้าฝึกอบรมกับครูภาครัฐ ให้ชัดเจนและลงปฏิบัติจริง

จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาคนเก่งมีความจำเป็นในการพัฒนาอย่างเร่งด่วนในลำดับต้นๆ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าครูมีความต้องการให้รัฐเปิดโอกาสและจัดสัดส่วนให้ครู

โรงเรียนเอกชนเข้าร่วมการฝึกอบรมต่างๆ ร่วมกับครุภาครัฐรวมทั้งสนับสนุนเรื่องงบประมาณในการพัฒนาความรู้ความสามารถ

3. ภาครัฐและหน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายสนับสนุนแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ให้ชัดเจนและลงปฏิบัติจริง

จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีประสบการณ์การสูญเสียคนเก่งและส่งผลกระทบต่อของโรงเรียนในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.82 อีกทั้งประสบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่งหลายประการได้แก่ การลาออกของกลุ่มคนเก่ง งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา การตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่ง ทักษะคืดของกลุ่มคนเก่ง และการให้รางวัลคนเก่งที่ยังไม่ครอบคลุม เพราะการสูญเสียดังกล่าวมีผลต่อคุณภาพผู้เรียนและการจัดการศึกษาที่ไม่ต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับการจัดการศึกษาในระดับอาชีวศึกษา

### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรนำผลการวิจัยแนวทางปฏิบัติการระบุนคนเก่งและแนวทางการสรรหาคคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายในองค์กร มาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขความสามารถในการทำงาน ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรม เช่น จรรยาบรรณ การอุทิศตนและบุคลิกภาพ เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และการอาชีวศึกษา โดยยึดประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

จากผลการวิจัยพบว่า แนวทางการระบุนคนเก่งและแนวทางการคัดเลือกคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายในองค์กรของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้องกัน 3 วิธี ดังนี้คือระบุนคนเก่งและการคัดเลือกคนเก่งจากการพิจารณา 1) ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี 2) ความสามารถในการทำงาน คือ ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรม เช่น จรรยาบรรณ การอุทิศตนและบุคลิกภาพที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน 3) การยอมรับจากคนในองค์กรคือต้องได้รับการยอมรับจากนักศึกษา เพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

2. ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำผลการวิจัยการลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการคนเก่งที่ต้องพัฒนาเร่งด่วนสามลำดับแรกคือ แนวทางจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง แนวทางการพัฒนาคนเก่ง และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งมาใช้ในการวางแผนบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพได้ประสิทธิผลตรงตามจุดมุ่งหมาย เหมาะสมกับบริบทการลงทุนของโรงเรียนโดยยึด ประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

จากผลการวิจัยพบว่า แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีแนวทางการปฏิบัติ 9 วิธี แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีแนวทางการปฏิบัติ 6 วิธี แนวทางการพัฒนาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีแนวทางการปฏิบัติ 10 วิธี

3. สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ควรนำผลการวิจัยแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งที่โรงเรียนต้องการให้หน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุน ใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณากำหนดเป็นมาตรการ ยุทธศาสตร์ในสร้าง ดึงดูดและรักษาคนเก่ง เพื่อหาแนวทางการสนับสนุน และนำไปขยายผลให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในสังกัดต่อไป

จากผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีแนวทางการปฏิบัติ 3 วิธี ที่โรงเรียนต้องการหน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุนก็คือ รัฐจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาคนเก่ง ให้รัฐจัดสรรส่วนให้ครูโรงเรียนเอกชนเข้าร่วมการฝึกอบรมร่วมกับครู และวิธีที่สช.รัฐควรจัดวันเวลาที่เหมาะสมกับการฝึกอบรม แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีแนวทางการปฏิบัติ 2 วิธี ที่โรงเรียนต้องการหน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุนก็คือ รัฐควรจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล เงินวิทยฐานะ รัฐควรจัดสรรเงินขวัญถุงเมื่อเกษียณอายุ แนวทางการอ้างรักษาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีแนวทางการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้หน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุนก็คือ รัฐควรจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล เงินวิทยฐานะ และเงินขวัญถุงเมื่อเกษียณอายุ

4. กระทรวงศึกษาธิการ ควรนำผลการวิจัยแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งที่โรงเรียนต้องการให้รัฐให้การสนับสนุน ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญเพื่อนำไปประกอบการพิจารณากำหนดเป็น นโยบายในการสนับสนุนการบริหารจัดการ การจัดสรรงบประมาณ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาของประเทศ

จากผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีแนวทางการปฏิบัติ 3 วิธี ที่โรงเรียนต้องการรัฐให้การสนับสนุนก็คือ รัฐจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาคนเก่ง ให้รัฐจัดสรรส่วนให้ครูโรงเรียนเอกชนเข้าร่วมการฝึกอบรมร่วมกับครู และวิธีที่สช.รัฐควรจัดวันเวลาที่เหมาะสมกับการฝึกอบรม แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีแนวทางการปฏิบัติ 2 วิธี ที่โรงเรียนต้องการให้รัฐให้การสนับสนุนก็คือ รัฐควรจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล เงินวิทยฐานะ รัฐควรจัดสรรเงินขวัญถุงเมื่อเกษียณอายุ แนวทางการอ้างรักษาคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีแนวทางการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐให้การสนับสนุนก็คือ รัฐควรจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล เงินวิทยฐานะ และเงินขวัญถุงเมื่อเกษียณอายุ

## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครในการวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยขอเสนอให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการนำแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งไปใช้เป็นโครงการนำร่อง อาทิ เรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างไม่มีระบบหรือรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรม ประสบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่งหลายประการได้แก่ การลาออกของกลุ่มคนเก่ง งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา ทักษะคติของกลุ่มคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่งที่ยังไม่ครอบคลุม การตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่ง และ ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครในการวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยขอเสนอให้ทำการศึกษาวิจัยโรงเรียนอาชีวศึกษาในภาพกว้างเพื่อสร้างฐานข้อมูลและวางระบบด้านการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนสร้างและดึงดูดคนเก่ง และการพัฒนาคนเก่งด้านอาชีวศึกษา อาทิ เรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนในระดับอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากการวิจัยที่พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการคนเก่งเร่งด่วนสามลำดับแรก คือ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง รองลงมาคือการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งและการพัฒนาคนเก่ง

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- เคย์ โทรน และ แอนดี เฟลแลน. 2550. การบริหารจัดการคนเก่ง. แปลโดย ประภัสสร วรณสถิตย์. กรุงเทพฯ : ส. เอเชียเพรส (1989),
- จีระ หงส์ลดารมภ์. เปิดประเด็นด้านการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ในมุมมองนักพัฒนาบุคลากรมืออาชีพ. [ออนไลน์]. 2555. แหล่งที่มา: [http://km.rubber.co.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=263:-talent-management-&catid=61:2011-06-03-04-26-29&Itemid=176](http://km.rubber.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=263:-talent-management-&catid=61:2011-06-03-04-26-29&Itemid=176) [9 กุมภาพันธ์ 2555].
- ชัยพร กาญจนเลขา และ สุชาติ ฐิติรัตน์ภินันท์. 2548. การสร้างระบบการบริหารจัดการบุคลากร มีศักยภาพสู่ความเป็นเลิศขององค์กร: กรณีศึกษา ฝ่ายรับประกันภัย บริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชัยทวี เสนะวงศ์. การบริหารคนเก่ง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://www.consultthai.com/tips\\_detail.php?id=5104-00002](http://www.consultthai.com/tips_detail.php?id=5104-00002) [28 กรกฎาคม 2554]
- ฐิติพร คำอุษม. 2548. การจัดการคนเก่ง: เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญขององค์กร (Talent Management: A significant Tool for Significant Persons). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ทับทิม วงศ์ประยูร และ พรทิพย์ คำพอ. 2554. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยจิตปัญญา. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร,
- อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2547. บริหารคนอย่างไรให้ตั้งใจและได้งาน. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น,
- อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2550. ทุนมนุษย์การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ส.ส.ท. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น),
- บรรเลง ศรีนิล และคณะ. 2548. รายงานการวิจัย เส้นทางการศึกษาด้านอาชีวศึกษาและเทคโนโลยี. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์,
- ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ. 2552. เรื่อง นโยบายและมาตรการป้องกัน นักเรียน นักศึกษา ก่อเหตุทะเลาะวิวาทและทำร้ายกัน. (3 กุมภาพันธ์ 2552)
- ประกาศคุรุสภา. 2554. เรื่อง รายชื่อผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษาที่ได้รับรางวัลหนึ่งแสนครูดี ประจำปี 2554.
- ประไพวรรณ สัมมาทิตฺธิ. 2552. การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา ธนาคารแอสตันดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขา บริหารจัดการสาธารณสุข คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. การบริหารคนเก่ง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

[http://www.novabizz.com/NovaAce/Manage/Talent\\_Management.htm](http://www.novabizz.com/NovaAce/Manage/Talent_Management.htm) [28 กรกฎาคม 2554]

พงศธร ทิมเจริญ. 2549. ปัจจัยของความสำเร็จของการดำเนินการโครงการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พรรัตน์ แสงหาญ. 2552. คนเก่งรักองค์กร องค์กรรักคนเก่ง (Talent Engagement). Human Resource Focus (January-February 2010) : 80-84.

พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ. 2532. ในพิธีทูลเกล้าถวายปริญญาคุณวุฒิบัณฑิตกิตติมศักดิ์ของ ๕ สถาบัน ณ ศาลาดุสิตาลัย พระราชวังดุสิต วันอังคารที่ 3 ตุลาคม 2532. สำนักพระราชเลขานุการ.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2553. ราชกิจจานุเบกษา. 127 (12 กรกฎาคม 2553)

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พุทธศักราช 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2554. ราชกิจจานุเบกษา. 127 (2 มิถุนายน 2554)

พระราชโองการสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. 2536. สำนักพระราชเลขานุการ.

พัลลภ เอี่ยมสะอาด. 2552. การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร.

ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขา บริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พิเชษฐ อมรรัตนวงศ์ และ อัจฉรา คำข้าว. 2551. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร: กรณีศึกษาผู้นำทีมบริการ บริษัท ABC จำกัด. การศึกษาอิสระ สำหรับนักศึกษา โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

มนุญ พรรณพลีวรรณ. [ออนไลน์]. 2555. แหล่งที่มา:

<http://www.ftpi.or.th/Linklick.aspx?fileticket=ZqYGawmePUY%3D&tabid=mid=67>  
[19 กุมภาพันธ์ 2555]

มรกต ศรีสุข. 2551. รายงานการติดตามประเมินผลระดับการเรียนรู้วิชาชีพศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : เพลิน สตูดิโอ,

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร. [ออนไลน์]. 2555. แหล่งที่มา:

[http://203.146.75.17/opecmis/statFull\\_1.php?year=2554](http://203.146.75.17/opecmis/statFull_1.php?year=2554) [25 มกราคม 2555]

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550. 2550. ราชกิจจานุเบกษา. 124 (24 สิงหาคม 2550) : 23.

วรรณดี แสงประทีปทอง, บุญศรี พรหมมาพันธ์ และสมคิด พรหมจ้อย. เทคนิคการสร้างเครื่องมือวิจัย.

ใน เอกสารการฝึกอบรม เรื่องเทคนิคการสร้างเครื่องมือวิจัย. หน้า 83-95. 16-17 กรกฎาคม 2555  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2555.

วาสิตา ฤทธิบำรุง. 2548. การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของ  
องค์กร. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วิเชียร เกตุสิงห์. 2550. รายงานการวิจัยประเมินผลตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ  
นักเรียนระดับชั้นพื้นฐาน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : เพลิน สตูดิโอ,

วิทยากร เชียงกุล และคณะ. 2551. สถานะการศึกษาไทย ปี 2550/2551 ปัญหาความเสมอภาคและ  
คุณภาพของการศึกษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ,

วีรวุฒน์ วรรณศิริ. เติลนิวส์ (15 กุมภาพันธ์ 2554) : 27.

ศรีราชา เจริญพานิช. 2552. "แนวทางการแก้วิกฤตการศึกษาไทย 2552". บทความ : 1-6

ศูนย์นักบริหารระดับสูงสำนักงาน (ก.พ.). 2547. คู่มือภาพรวมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง.

สถานภาพสถานศึกษา. [ออนไลน์]. 2555. แหล่งที่มา:

<http://www.onesqa.or.th/onesqa/th/Report/vocation.php?PageShow=2 &SystemModuleKeyQuery=HighSch&SystemModuleKey=product&inputAssess=&inputRound=&inputSchoolName=&inputGroup=&inputMinistryID=&inputProvinceID=%A1% C3 % D8 % A7 % E0 % B7 % BE% C1 % CB% D2 % B9 % A4 % C3 &inputArrange=1 &cknumber=&PageSize=35#> [19 กุมภาพันธ์ 2555]

สมุทัย ทุ่มก่า. 2550. การศึกษาเพื่อวางระบบการบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษาสถาบันวิจัย  
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.). สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะ  
วิทยาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2552. ตัวบ่งชี้และ  
เกณฑ์เพื่อประเมินคุณภาพภายนอก ด้านอาชีวศึกษา รอบที่ 2(พ.ศ.2549-2553).  
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : 21 เซ็นจูรี่,

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2553. ข้อเสนอในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง  
(พ.ศ. 2552-2561). พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค,

สุภายู ธีระวิชิตระกุล. 2553. การบริหารงานบุคคลทางการศึกษาตามมาตรฐานและจรรยาบรรณ  
วิชาชีพของครูสภา พ.ศ.2548 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. ศูนย์นวัตกรรม การบริหารและ  
ผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา,

สุทธศรี วงษ์สมาน. 2551. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาการศึกษาระเบียบวาระแห่งชาติ(2551-2555).  
พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค,



- สุวิมล ว่องวานิช. 2548. การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสถียร ศรีบุญเรือง. 2549. รายงานการประเมินผลการมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีพของเอกชน ฉบับสรุป. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- เสถียร ศรีบุญเรือง. 2552. รายงานการประเมินผลการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ฉบับสรุป. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยวิทยาการ, อาภรณ์ ภูวิทยพันธ์. เปิดมุมมองด้านการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ในสายตาของผู้บริหารระดับสูง คุณมนูญ สรรค์คุณากร ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). [ออนไลน์]. 2550. แหล่งที่มา:  
[http://www.hrcenter.co.th/column\\_detail.php?column\\_id=680&page=1](http://www.hrcenter.co.th/column_detail.php?column_id=680&page=1) [21 มกราคม 2555]

### ภาษาอังกฤษ

- Abbey, G. and Robertson, A. 2003. Mapping Talented People. Britain : Pearson Education.
- Adamsky, H. Talent management: Something productive this way comes [Online]. Available from: <http://www.ere.net/articles/db/76E79D059FEB4637A7F0FBD4439490C6.asp>, retrieved [February 2012].
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H. and Michaels, E. 2001 The War For Talent. McKinsey&Company .
- Ben Schiller. 2011. On the talent trail. Financial management (June 2011) : 32-34.
- Berger, A.L. and Berger, R.D. 2004. The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People. New York : McGraw-Hill.
- Bergeron, C. 2004. Aligned Talent Strategy. Executive Excellence. (April) : 18-21.
- Best, John W. 1970. Research in Education. New Jersey : Prentice-Hall.
- Blass, E. 2009. Talent Management: Cases and Commentary. New York : PALGRAVE MACMILLAN.
- Cappelli, P. 2002. Hiring and Keeping the Best People. Boston : Harvard Business School Press.
- Chuai, X. 2008. Is Talent Management just ‘old wine in new bottles’? The case of multinational corporations in Beijing. PhD thesis. University of Teesside, (September)

- Chuai, X., Preece, D., & Iles, P. 2008. Is talent management just “old wine in new bottles”?  
The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*, 31(12) :  
901-911.
- CIPD. 2007. Talent: Strategy, management, measurement. London: CIPD.
- Clarke, R., & Winkler, V. 2006. Reflections on talent management. London : CIPD.
- Creelman, D. 2004. Return on investment in talent management: Measures you  
can put to work right now. Human Capital Institute.
- David Sears. 2003. Successful talent strategies: achieving superior business results  
through Market focused staffing. New York.
- Duttagupta, R. 2005. Identifying and managing your assets: Talent management.  
London : PricewaterhouseCoopers.
- Efforn, M and Ort, M. 2010. One Page Talent Management: Eliminating Complexity,  
Adding Value. Boston : Harvard Business Press.
- Fitz-enz, J. 2009. The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee  
Performance, 2nd Edition, New York: AMACOM.
- Goetz, J.P., and Le Comptes M.D. 1984. Ethnography and Qualitative Design in Ed. Research.  
Orlanda : Academic Press.
- Goldsmith, M and Carter, L. 2010. Best Practices in Talent Management: How the  
World’s Leading Corporations Manage, Develop and Retain Top Talent.  
Pfeiffer.
- Gubman, L.E. 1998. The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve  
Extraordinary ResuMss. New York : McGraw – Hill.
- Kevin Groves. Talent Management best Practice: Identifying and Developing  
High Potential Leaders [Online]. 2011. Available from:  
[http://www.youtube.com/watch?v=zJLiNKV\\_Oso](http://www.youtube.com/watch?v=zJLiNKV_Oso) [January 2012]
- Lewis, R., & Heckman, R. 2006. Talent management: A critical review. *Human  
Resource Management Review*, 16 : 139-154.
- Lunn, TR. 1992. The Talent Factor. London : Kogan Page.
- Martin, G., & Hetrick, S. 2006. Corporate reputations, branding and people management:  
A strategic approach to HRM. Oxford : Butterworth Heinemann.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Beth, A. 2001. The war for talent. United states of  
McKinsey & Company.

- Moran, M. Talent management-Not just another trendy human resources term. [Online] 2005. Available from:  
<http://www.cpiworld.com/en/articles/printview.asp?55:retrieved> [January 2012]
- Phillips, J.J. and Edwards,L.2009. Managing Talent Retention: and ROI Approach. Pfeiffer.
- Robert S. Kaplan and David P.Norton. 2004. How to Implement a New Strategy Without Disruptiog Your Organization. Harvard Business Review (March 2006) : 100-109.
- Robert W. Eichinger and Michael M. Lombrdo. 2004. The ROI on People The 7 Vectors of research.
- Sandler, S. 2006. Critical issues in HR drive 2006 priorities: # 1 is talent management. HR Focus, 83(1) : 1-3.
- Schweyer, A. 2004. Talent Management Systems: best practices in technologysolutions for recruitment,retention and workforce planning. Canada : John Wiley& Son.
- Subir Chowdhury. 2002. The talent era: achieving a high return on talent. Financial Time Prentice Hall.
- Tansley, C. Concept borrowing to facilitate a multi-disciplinary approach to the theoretical development of talent management-the case of employerbranding. Paper presented at the European Academy of Management Conference. (May 2009)
- Towers Perrin. Look closer: Managing today's talent to create tomorrow's leaders. (June 2004).
- Tulgan, B. 2001. Wining the talent wars. New York : WW Norton and Company.
- Williams, M. 2000. The war for talent: Getting the best from the best. London : CIPD.

ภาคผนวก

### ภาคผนวก ก

1. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย
2. รายนามผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์
3. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	ด้าน/ความเชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง
1. รศ. ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ	การวัดผล/การวิจัย	หัวหน้าภาควิชา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผศ. ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท	ด้านเนื้อหา/ อาชีวศึกษา	อาจารย์ประจำภาควิชา นโยบายการ จัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. อ. ดร.ณัฐสรัญ ธีศิริเสริญ	ด้านเนื้อหา/ อาชีวศึกษา	ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาวิทยาลัย น้ำปิง
4. อ. ดร.อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ	ด้านเนื้อหา/ การ บริหารงานบุคคล/การ บริหารจัดการคนเก่ง	ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ บริษัทไทยสกลล พลัส จำกัด
5. อ.ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์	ด้านเนื้อหา/ การ บริหารงานบุคคล/การ บริหารจัดการคนเก่ง	วิทยากร/ที่ปรึกษาด้านการจัดการและ บริหารงานบุคคลผู้จัดการฝ่ายทรัพยากร บุคคลบริษัท เทเลอินโฟ มีเดีย จำกัด กลุ่มชินคอร์ปอเรชั่น

### รายนามผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

โรงเรียน	สัมภาษณ์	ตำแหน่ง	เมื่อวันที่
1. โรงเรียนกรุงเทพ การบัญชีวิทยาลัย	อ. ทรงชัย เขาวนไผพจน์*	รอง / ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	2 พ.ย. 55
	อ. สมมาตร มีศรี	รอง / ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	
	อ. สุธาริณี วาคาบายิชิ	ครูประจำสายสามัญ	
	อ. ศิวลี ดิหลहतถการ	ครูประจำสายวิชาชีพ	
2. โรงเรียนสยาม บริหารธุรกิจ	อ. พิมพ์ใจ เขียวขาว	ผู้อำนวยการ/ ครูใหญ่	9 พ.ย. 55
	อ. ยุพิน ทองสงโสม	รอง / ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	
	อ. ธนาลักษณ์ ต้นธนกุล	ครูประจำสายวิชาชีพ	
	อ. รุ่งกานต์ ยอดคง	ครูประจำสายสามัญ	
3. โรงเรียนเทคโนโลยี สยาม	อ. วัฒนา บุญปริตร*	ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายวิชาการ	16 พ.ย. 55
	อ. ณัฐภูมิ รอดถนอม	ครูประจำสายวิชาชีพ	
	อ. นิตยา งามยิ่งยง	ครูประจำสายวิชาชีพ	
4. โรงเรียนสันติราษฎร์ บริหารธุรกิจ	อ. เบญจมาภรณ์ คุณะรังษี	ผู้อำนวยการ/ ครูใหญ่	5 พ.ย. 55
	อ. ศรินันท์ ชลินทุ	รอง / ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	
	อ. วัฒนชัย เสาภายน	รอง / ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	
	อ. ลัดดา รังษิยาภา	รอง / ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	

หมายเหตุ

\* ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารโรงเรียนในการให้สัมภาษณ์แทน เนื่องจากมีหน้าที่ในการดูแลและรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียน

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

- |  |  |
|--|--|
| 1. อาจารย์ ดร. บัญชา เกิดมณี               | อดีตนายกสมาคมวิทยาลัย<br>เทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชน<br>แห่งประเทศไทย (2547-2550)                    |
| 2. อาจารย์ ดร. ประยูร หรั่งทรัพย์          | ผู้แทนผู้อำนวยการกลุ่มงานโรงเรียน<br>อาชีวศึกษาเอกชน สำนักงาน<br>คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา<br>เอกชน |
| 3. อาจารย์ทรงชัย เขาวนไวยพจน์*             | ผู้แทนผู้บริหารโรงเรียนกรุงเทพการ<br>บัญชี   |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จอมพงศ์ มงคลวนิช | ผู้บริหารโรงเรียนเทคโนโลยีสยาม   |
| 5. อาจารย์ ยุพิน ทองสงโสม*                 | ผู้แทนผู้บริหารโรงเรียนสยาม<br>บริหารธุรกิจ  |
| 6. อาจารย์ ดร. เบญจมาภรณ์ คุณะรังษี        | ผู้บริหารโรงเรียนสันติราษฎร์<br>บริหารธุรกิจ   |

หมายเหตุ

\* ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารโรงเรียนในการให้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) แทน  
เนื่องจากมีหน้าที่ในการดูแลและรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียน



## ภาคผนวก ข

1. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย
2. แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย



**แบบสอบถามความคิดเห็น**  
**การบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร**

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**เรื่อง** แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

โดยแบบสอบถามนี้เป็นการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1: เพื่อศึกษาสภาพ ปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานคร

**แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน จำนวน 10 หน้า ดังนี้**

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง

**คุณสมบัติผู้ตอบแบบสอบถาม :** แบ่งออกเป็นสองกลุ่มคือ

1. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ(อาจารย์ใหญ่) และรองผู้อำนวยการ รองผู้จัดการ หรือ (รองอาจารย์ใหญ่) ซึ่งทำหน้าที่ในการดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียนฯ
2. ครูคนเก่ง หมายถึง ครูที่ทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนตามรายชื่อครูที่ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครู ดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา (ตามประกาศของคุรุสภา, 2554)

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน คำตอบของท่านไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อตัวท่าน หรือโรงเรียนของท่าน เพราะคำตอบที่ได้รับผู้วิจัยถือเป็นความลับและนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม เพื่อใช้เป็นประโยชน์ทางวิชาการ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษาของ ประเทศไทยต่อไป

นางสาวกัชชดา พันอินทร์ : ผู้วิจัย

ติดต่อสอบถามเพิ่มเติม โทร. 081-1437255

Email: pakchuda.p@gmail.com

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ขอความกรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ  ชาย  หญิง
  2. อายุ  21-30 ปี  31-40 ปี  41-50 ปี  51 ปีขึ้นไป
  3. ระดับการศึกษาสูงสุด  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก  อื่นๆ(โปรดระบุ).....
  4. ตำแหน่งปัจจุบัน  ผู้รับใบอนุญาต  ผู้จัดการและผู้อำนวยการ  
(สามารถเลือกตอบ  ผู้จัดการ  รอง/ ผู้ช่วยผู้จัดการ  
ได้มาก 1 รายการ)  ผู้อำนวยการ/ ครูใหญ่  รอง/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ  
 ครูประจำสายสามัญ  ครูอัตราจ้างสายสามัญ  
 ครูประจำสายวิชาชีพ  ครูอัตราจ้างสายวิชาชีพ  
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....
  5. ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน ..... ปี
  6. องค์กรของท่านมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดูแลการบริหารจัดการงานบุคคลหรือไม่  
 มี  ไม่มี
  7. ท่านรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งหรือไม่ (หากไม่เคยให้ข้ามไปทำข้อที่ 9)  
 เคย  ไม่เคย
  8. ท่านรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งจากแหล่งข้อมูลใด  
 หนังสือ  เว็บไซต์  ผู้บริหาร  หนังสือเวียนจากหน่วยงาน  
 อื่นๆ(โปรดระบุ).....
  9. ท่านรับรู้มีการสูญเสียคนเก่งขององค์กร (รวมการเกษียณอายุ) หรือไม่  
 เคย  ไม่เคย
  10. ท่านคิดว่าการสูญเสียคนเก่ง (รวมการเกษียณอายุ) ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด  
(ให้ท่านทำเครื่องหมาย ○ ลงบนตัวเลขที่กำหนดตามความคิดเห็น)
- ส่งผลกระทบน้อย      1      2      3      4      5      ส่งผลกระทบมา

## ตอนที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง

แบบสอบถามตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

โดยมีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับสภาพการปฏิบัติปัจจุบันและระดับสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์จนครบทุกข้อ ดังนี้

ระดับ	ระดับการปฏิบัติปัจจุบัน	ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์
5	มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับมากที่สุด	มีความพึงประสงค์การปฏิบัติรายการนั้นในระดับมากที่สุด
4	มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับมาก	มีความพึงประสงค์การปฏิบัติรายการนั้นในระดับมาก
3	มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับปานกลาง	มีความพึงประสงค์การปฏิบัติรายการนั้นในระดับปานกลาง
2	มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับน้อย	มีความพึงประสงค์การปฏิบัติรายการนั้นในระดับน้อย
1	มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับน้อยที่สุด	มีความพึงประสงค์การปฏิบัติรายการนั้นในระดับน้อยที่สุด

### ตัวอย่าง

ลำดับ	รายการที่ปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติปัจจุบัน					ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>1. การระบุคนเก่ง (Talent Identification)</b>											
1.1	องค์กรระบุคุณสมบัติของครูคนเก่งที่ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์					✓		✓			
1.2	องค์กรระบุคุณสมบัติของครูคนเก่งได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในแต่ละปี			✓			✓				



ลำดับ	รายการที่ปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ ปัจจุบัน					ระดับการปฏิบัติที่พึง ประสงค์						
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
2.2	องค์กรมีหลักเกณฑ์และแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกครุคนเก่งในแต่ละตำแหน่งโดยเฉพาะ												
2.3	องค์กรสรรหาครุคนเก่งโดยการเปิดรับผู้สมัครผ่านทางเว็บไซต์ตลอดปี แม้ว่าจะไม่มีตำแหน่งว่าง												
2.4	องค์กรสรรหาครุคนเก่งโดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Road show) องค์กรไปตามมหาวิทยาลัย กลุ่มเป้าหมาย เพื่อมองหาผู้กำลังสำเร็จการศึกษา												
2.5	องค์กรสรรหาครุคนเก่งโดยการเปิดรับผู้กำลังสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาทดลองปฏิบัติงานจริง												
2.6	องค์กรสรรหาครุคนเก่งโดยการชักชวนคนที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร												
2.7	องค์กรพิจารณาคัดเลือกครุคนเก่งจากทัศนคติ (Attitude) ที่มีต่อองค์กร												
2.8	องค์กรพิจารณาคัดเลือกครุคนเก่งจากผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี (Performance)												
2.9	องค์กรพิจารณาคัดเลือกครุคนเก่งจากศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้ (Potential) ที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล เช่น ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการ												
2.10	องค์กรพิจารณาคัดเลือกครุคนเก่งจากความสามารถในการทำงาน (Competency) ทั้งด้านทักษะ ความรู้ และ พฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน												
2.11	องค์กรพิจารณาคัดเลือกครุคนเก่งจากการยอมรับจากคนในองค์กร (Acceptability)												
2.12	องค์กรพึงพิงในการคัดเลือกครุคนเก่งจากผู้สมัครก่อนรับเข้ามาร่วมงานกับองค์กร												
2.14	องค์กรพิจารณาคัดเลือกครุคนเก่งจากชื่อเสียงของสถาบันการศึกษาและ GPA ชั้นต่ำ												
2.13	องค์กรมีวิธีการคัดเลือกครุคนเก่งโดยการสังเกตคุณลักษณะของผู้สมัคร												
2.15	องค์กรคัดเลือกครุคนเก่งโดยใช้แบบทดสอบที่หลากหลาย เช่น แบบทดสอบทัศนคติ บุคลิกภาพ แบบทดสอบความรู้ความสามารถตามตำแหน่ง												

ลำดับ	รายการที่ปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ ปัจจุบัน					ระดับการปฏิบัติที่พึง ประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.16	องค์กรคัดเลือกครุคนเก่งโดยให้ผู้สมัครทดลองงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อนที่จะรับเข้ามาทำงาน										
<b>3. พัฒนาคคนเก่ง (Talent Development)</b>											
3.1	องค์กรมีแผนพัฒนาครุคนเก่งแต่ละคนอย่างชัดเจนทั้งในสายงานบริหารและสายงานเฉพาะ										
3.2	องค์กรเปิดโอกาสให้ครุคนเก่งได้เรียนรู้ พัฒนาตนเอง พัฒนาการทำงาน และศักยภาพสม่ำเสมอ										
3.3	องค์กรจัดโปรแกรมการฝึกอบรมประจำปีที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการของครุคนเก่ง										
3.4	องค์กรมอบหมายโครงการสำคัญๆ เหมาะสมและท้าทายความสามารถของครุคนเก่ง										
3.5	องค์กรจัดระบบพี่เลี้ยง (Coaching) ไว้สอนงานและดูแลเอาใจใส่การทำงานของครุคนเก่งอย่างใกล้ชิด										
3.6	องค์กรจัดระบบเพื่อนคู่คิด (Buddy) ที่เป็นครุคนเก่งไว้เพื่อช่วยเหลือดูแลกัน ทั้งเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว										
3.7	องค์กรเปิดโอกาสให้ครุคนเก่งไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศตามความเหมาะสม										
3.8	องค์กรปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานให้ครุคนเก่งได้ไปทำหน้าที่อื่นๆ เป็นการชั่วคราวตามความเหมาะสม										
3.9	องค์กรได้มอบหมายให้ครุคนเก่งศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วนำมาสรุปให้คนในองค์กรฟังตามความเหมาะสม										
3.10	องค์กรเปิดโอกาสให้ครุคนเก่งทำกิจกรรมร่วมกับคนที่มีความรู้ความสามารถทั้งในและนอกองค์กรตามความเหมาะสม										
3.11	องค์กรมอบหมายให้ครุคนเก่งศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากหนังสือที่องค์กรมอบให้										
3.12	องค์กรมอบหมายให้ครุคนเก่งได้เข้าร่วมประชุมงานที่สำคัญๆ แทนผู้บริหารตามความเหมาะสม										
3.13	องค์กรจัดโปรแกรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (E-Learning) ให้ครุคนเก่งได้เรียนรู้ตามความสนใจ										

ลำดับ	รายการที่ปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ ปัจจุบัน					ระดับการปฏิบัติที่พึง ประสงค์						
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
3.14	องค์กรส่งเสริมและมอบทุนการศึกษาให้ครูคนเก่งได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น												
3.15	องค์กรจัดสรรเวลาในการพัฒนาครูคนเก่งได้อย่างเหมาะสม สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและส่วนตัว												
<b>4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward and Recognition)</b>													
4.1	องค์กรชี้แจงเรื่องนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลครูคนเก่งอย่างชัดเจน												
4.2	องค์กรจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลครูคนเก่งได้ทัดเทียมกับตลาดแรงงาน												
4.3	องค์กรจ่ายค่าตอบแทนครูคนเก่งสูงกว่าองค์กรอื่น ที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน												
4.4	องค์กรจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลครูคนเก่ง โดยมีขึ้นเงินเดือนที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป												
4.5	องค์กรจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลครูคนเก่งเป็นไปตามคำพังเพยที่ว่า "ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน"												
4.6	องค์กรจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลกับครูคนเก่งได้เหมาะสมกับภาระงาน												
4.7	องค์กรให้สิทธิครูคนเก่งเลือกสวัสดิการได้ตามความต้องการของแต่ละคน เช่น การประกันสุขภาพ สิทธิลาคลอด เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น												
4.8	องค์กรให้สวัสดิการครูคนเก่งครอบคลุมไปถึงครอบครัว												
4.9	องค์กรชมเชยการทำงานของครูคนเก่งแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ ทั้งจากหัวหน้างานและผู้บริหารระดับสูง												
4.10	องค์กรมอบเกียรติบัตรเพื่อแสดงถึงความสามารถในการทำงานของครูคนเก่ง												
4.11	องค์กรจ่ายโบนัสหรือเงินพิเศษให้กับครูคนเก่งตามผลการปฏิบัติงาน												
4.12	องค์กรให้สิทธิครูคนเก่งเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้นขององค์กร												
4.13	องค์กรจ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินสะสมให้กับครูคนเก่งที่ทำงานกับองค์กรมาอย่างยาวนาน												



ลำดับ	รายการที่ปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ ปัจจุบัน					ระดับการปฏิบัติที่พึง ประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Appraisal)</b>											
5.1	องค์กรประเมินผลการปฏิบัติงานของครุคนเก่งอย่างเป็นธรรม โปร่งใสและเป็นที่ยอมรับ										
5.2	องค์กรชี้แจงเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครุคนเก่งทราบอย่างชัดเจน										
5.3	องค์กรกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของครุคนเก่งอย่างชัดเจนและยอมรับได้										
5.4	องค์กรมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดความสามารถของครุคนเก่งแต่ละคนได้เป็นอย่างดี										
5.5	องค์กรมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครุคนเก่งได้อย่างเหมาะสมตรงตามสายงาน										
5.6	องค์กรมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครุคนเก่งได้อย่างเหมาะสมตรงตามลักษณะงาน										
5.7	องค์กรติดตามและสังเกตการทำงานของครุคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ										
5.8	องค์กรประเมินผลการปฏิบัติงานของครุคนเก่งแบบ 360 องศา										
5.9	องค์กรมอบหมายให้หัวหน้างานแจ้งข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครุคนเก่งทราบ										
5.10	องค์กรมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำและให้คำปรึกษาครุคนเก่งถึงแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับทราบจากผลการประเมิน										
<b>6. การธำรงรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)</b>											
6.1	องค์กรเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงโดยเฉพาะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและมีอุดมการณ์ทางการศึกษา										
6.2	องค์กรมีการสื่อสารเรื่องการค้าเนินงานขององค์กรอย่างชัดเจน										
6.3	องค์กรมีผู้บริหารระดับสูงที่มีชื่อเสียงและมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นไปได้										

ลำดับ	รายการที่ปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ ปัจจุบัน					ระดับการปฏิบัติที่พึง ประสงค์						
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
6.4	องค์กรมีผู้บริหารระดับสูงที่สามารถรักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้เป็นอย่างดี												
6.5	องค์กรมีผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำและรับฟังความคิดเห็น สื่อสารอย่างเปิดเผยและจริงใจ												
6.6	องค์กรมีผู้บริหารระดับสูงที่ให้ความใส่ใจและสนใจในเรื่องความเป็นอยู่คนในองค์กร												
6.7	องค์กรได้จัดหาหัวหน้างานให้ครูคนเก่งได้อย่างเหมาะสมตรงตามสายงาน และลักษณะงาน												
6.8	องค์กรมีหัวหน้างานที่มีการบริหารอย่างเป็นธรรมชาติเหมาะสมและยอมรับได้												
6.9	องค์กรมีหัวหน้างานที่รับฟังทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน มีความเข้าอกเข้าใจทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว												
6.10	องค์กรมีระบบรักษาความสัมพันธ์กับครูคนเก่งที่ลาออกไป และยินดีต้อนรับให้กลับเข้ามาร่วมงานกับองค์กรอีกครั้ง												
6.11	องค์กรเปิดโอกาสให้ครูคนเก่งมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงานของหน่วยงานตามความเหมาะสม												
6.12	องค์กรมอบหมายภารกิจที่ทำทนายความรู้ความสามารถให้ครูคนเก่งแต่ละคนโดยเฉพาะ												
6.13	องค์กรสนับสนุนให้ครูคนเก่งมีความก้าวหน้าทั้งในสายอาชีพและสายบริหาร												
6.14	องค์กรมีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและการหมุนเวียนงานอย่างชัดเจน												
6.15	องค์กรมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สะดวก สะอาด และปลอดภัย												
6.16	องค์กรมีวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันอย่างรักใคร่ปรองดองกันเปรียบเสมือนคนในครอบครัวเดียวกัน												
6.17	องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวอย่างจริงจัง												

ลำดับ	รายการที่ปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ ปัจจุบัน					ระดับการปฏิบัติที่พึง ประสงค์					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
6.18	องค์กรจัดหาทรัพยากรและอุปกรณ์ที่มีเหมาะสมในการทำงาน											
6.19	องค์กรมีรูปแบบการสื่อสารที่ดี เรื่องราวต่างๆ ภายในองค์กร “คนใน” จะทราบก่อนคนภายนอกเสมอ											

ขอบคุณทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นในงานวิจัยครั้งนี้ค่ะ





## แบบสัมภาษณ์

### แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

**คำชี้แจง** แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต สาขา วิชาบริหาร การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**เรื่อง** แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

โดยแบบสัมภาษณ์นี้เป็นการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2: เพื่อนำเสนอ แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งแบบ สัมภาษณ์นี้ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากผลการวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน จำนวน 7 หน้า ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง

คุณสมบัติผู้ให้สัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

3. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ(อาจารย์ใหญ่) และรองผู้อำนวยการ รองผู้จัดการ หรือ (รอง อาจารย์ใหญ่) ซึ่งทำหน้าที่ในการดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียนฯ โรงเรียนละ 2 คน
4. ครูคนเก่ง หมายถึง ครูที่ทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนตามรายชื่อครูที่ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา (ตามประกาศของคุรุสภา, 2554) โรงเรียนละ 2 คน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน คำตอบของท่านไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อตัวท่านหรือโรงเรียนของท่าน เพราะคำตอบที่ได้รับผู้วิจัยถือเป็นความลับและนำเสนอผลการวิจัย ในภาพรวมเพื่อใช้เป็นประโยชน์ทางวิชาการ และนำไปใช้ให้ก่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนา การศึกษาของประเทศไทยต่อไป

นางสาวภัคชуда พันอินทร์ : ผู้วิจัย

ติดต่อสอบถามเพิ่มเติม โทร. 081-1437255

Email: [pakchuda.p@gmail.com](mailto:pakchuda.p@gmail.com)

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง ขอความกรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  21-30 ปี  31-40 ปี  41-50 ปี  51 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาสูงสุด  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก  อื่นๆ(โปรดระบุ).....
4. ตำแหน่งปัจจุบัน  ผู้รับใบอนุญาต  ผู้จัดการและผู้อำนวยการ  
(สามารถเลือกตอบ  ผู้จัดการ  รอง/ ผู้ช่วยผู้จัดการ  
ได้มาก 1 รายการ)  ผู้อำนวยการ/ ครูใหญ่  รอง/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ  
 ครูประจำสายสามัญ  ครูอัตราจ้างสามัญ  
 ครูประจำสายวิชาชีพ  ครูอัตราจ้างสายวิชาชีพ  
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....
5. ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน ..... ปี

### ข้อมูลพื้นฐานการบริหารจัดการคนเก่ง

6. ปัจจุบันโรงเรียนของท่านมีระบบหรือรูปแบบในการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

7. ปัจจุบันโรงเรียนของท่านประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่งหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

## ตอนที่ 2 แนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง

จากผลการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการคนเก่งที่สำคัญๆ หลายประการที่ต้องพัฒนาการปฏิบัติเร่งด่วน

สำหรับโรงเรียนของท่านผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่ามีเป็นโรงเรียนที่มีศักยภาพ เนื่องจากโรงเรียนของท่านมีครูจำนวนมากได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ปี 2554 ดีบอันดับแรก และเป็นโรงเรียนที่ผ่านการรับรองมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา สมศ. รอบที่สอง พ.ศ. 2549-2553 ในระดับดี-ดีมาก อีกทั้งเป็นโรงเรียนที่มีผู้บริหารได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 ของคุรุสภา จึงอยากให้ท่านชี้แนะวิธีการพัฒนาการปฏิบัติตลอดจนแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อจะนำไปใช้ให้ก่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศไทยต่อไป ซึ่งมี 6 ประเด็นดังนี้

### 1. ประเด็นการระบุคนเก่ง

1.1 โรงเรียนของท่านมีการระบุคุณสมบัติของครูคนเก่งที่ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์หรือไม่ อย่างไร และถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางการพัฒนา

.....

.....

1.2 โรงเรียนของท่านมีการระบุคุณสมบัติของครูคนเก่งที่พึงประสงค์และคุณสมบัติของครูคนเก่งที่ไม่พึงประสงค์หรือไม่ อย่างไร และถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....

1.3 โรงเรียนของท่านมีระบุคุณสมบัติครูคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมายในแต่ละปีหรือไม่ อย่างไร และถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....

## 2. ประเด็นการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง

2.1 โรงเรียนของท่านมีการสรรหาครูคนเก่งโดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Road Show) ไปตามมหาวิทยาลัยกลุ่มเป้าหมาย เพื่อมองหาผู้กำลังสำเร็จการศึกษาเข้ามาร่วมงานหรือไม่ อย่างไร และถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....

2.2 โรงเรียนของท่านมีการสรรหาครูคนเก่งโดยการเปิดรับผู้กำลังสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาทดลองปฏิบัติงานจริงหรือไม่ อย่างไร และถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....

2.3 โรงเรียนของท่านมีการคัดเลือกครูคนเก่งโดยการใช้แบบทดสอบที่หลากหลาย (เช่น แบบทดสอบทัศนคติ บุคลิกภาพ และทดสอบความรู้ความสามารถตามตำแหน่ง) หรือไม่ อย่างไร และถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....

## 3. ประเด็นการพัฒนาคนเก่ง

3.1 โรงเรียนของท่านมีการส่งเสริมและมอบทุนการศึกษาให้ครูคนเก่งได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร และถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....

3.2 โรงเรียนของท่านเปิดโอกาสให้ครูคนเก่งไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศตามความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....

3.3 โรงเรียนของท่านมีการจัดระบบเพื่อนคู่คิด (Buddy) ที่เป็นครูคนเก่งไว้เพื่อช่วยเหลือ  
 คู่แกล้งกัน ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวหรือไม่ อย่างไร และถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่  
 จะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....

#### 4. ประเด็นการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง

4.1 โรงเรียนของท่านให้สวัสดิการครูคนเก่งครอบคลุมไปถึงครอบครัวหรือไม่ อย่างไร และถ้า  
 ประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะ  
 แนวทางในการพัฒนา

.....

.....

4.2 โรงเรียนของท่านให้สิทธิครูคนเก่งเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้นหรือไม่ อย่างไร และถ้าประเด็นนี้มี  
 ความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางใน  
 การพัฒนา

.....

.....

4.3 โรงเรียนของท่านมีการจ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินสะสมให้กับครูคนเก่งที่ทำงานกับ  
 องค์กรมาอย่างยาวนานหรือไม่ อย่างไร และถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนา  
 อย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....

#### 5. ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง

5.1 โรงเรียนของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานครูคนเก่งแบบ 360 องศาหรือไม่  
 อย่างไรและถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร  
 โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....



5.2 โรงเรียนของท่านมีการมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำและให้คำปรึกษาครูคนเก่งถึง แนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับทราบจากผลการประเมินหรือไม่ อย่างไร และถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....

5.3 โรงเรียนของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานครูคนเก่งอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับหรือไม่ อย่างไร และถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....

## 6. ประเด็นการดำรงรักษาคนเก่ง

6.1 โรงเรียนของท่านมีหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและการหมุนเวียนงาน อย่างชัดเจนหรือไม่ อย่างไร และถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....

6.2 โรงเรียนของท่านเปิดโอกาสให้ครูคนเก่งมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและ ตัดสินใจในงานของหน่วยงานตามความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....

6.3 โรงเรียนของท่านมีผู้บริหารระดับสูงที่สามารถรักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้เป็นอย่างดี หรือไม่ อย่างไร และถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....

7. ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร (เรียงตามลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ได้จากการศึกษาตาม วัตถุประสงค์ข้อที่ 1)

7.1 การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่ จะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....

7.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้อง พัฒนาอย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....

7.3 การพัฒนาคนเก่ง ถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....

7.4 การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนา อย่างเร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....

7.5 กระบวนการระบุคนเก่ง ถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่าง เร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....

7.6 การอำนวยการรักษาคนเก่ง ถ้าประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่าง เร่งด่วน ท่านจะมีวิธีการอย่างไร โปรดช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา

.....

.....

ขอบคุณทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นในงานวิจัยครั้งนี้ค่ะ



### ภาคผนวก ค

1. ผลการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม
2. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

**ผลการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม**  
**ค่าความสอดคล้องและการปรับปรุงเครื่องมือวิจัย**

ลำดับ	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปล ผล	ความเห็นผู้วิจัย /ปรับปรุงข้อ คำถาม
		1	2	3	4	5			
<b>1. การระบุคนเก่ง (Talent Identification)</b>									
1.1	องค์กรระบุคุณสมบัติของครุคนเก่งที่ ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
1.2	องค์กรระบุคุณสมบัติของครุคนเก่งได้ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรใน แต่ละปี	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
1.3	องค์กรระบุเกณฑ์คุณสมบัติของครุคน เก่งทั้งที่พึงประสงค์และคุณสมบัติที่ไม่ พึงประสงค์	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
1.4	องค์กรระบุเกณฑ์การพิจารณาครุคน เก่งจากทัศนคติ (Attitude) ที่มีต่อ องค์กร	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
1.5	องค์กรระบุเกณฑ์การพิจารณาครุคน เก่งจากผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี (Performance)	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
1.6	องค์กรระบุเกณฑ์การพิจารณาครุคน เก่งจากศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้ (Potential) ที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล เช่น ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการ	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
1.7	องค์กรระบุเกณฑ์การพิจารณาครุคน เก่งจากความสามารถในการทำงาน (Competency) ทั้งด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่แสดงออกในการ ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
1.8	องค์กรระบุเกณฑ์การพิจารณาครุคน เก่งจากการยอมรับจากคนในองค์กร (Acceptability)	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ

ลำดับ	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปล ผล	ความเห็นผู้วิจัย /ปรับปรุงข้อ คำถาม
		1	2	3	4	5			
1.9	องค์กรระบุเกณฑ์การพิจารณาครุคน เก่งจากประสบการณ์ในการทำงาน และชื่อเสียงขององค์กรที่เคยผ่านงาน	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
1.10	องค์กรระบุเกณฑ์การพิจารณาครุคน เก่งจากชื่อเสียงของสถาบันการศึกษาที่ จบและ GPA ขั้นต่ำ มาใช้กลั่นกรอง ผู้สมัครที่ยังไม่มีประสบการณ์	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
<b>2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Talent Recruitment and Selection)</b>									
2.1	องค์กรมีคณะทำงานที่ทำหน้าที่สรรหา และคัดเลือกครุคนเก่งโดยเฉพาะ	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
2.2	องค์กรมีหลักเกณฑ์และแนวทางในการ สรรหาและคัดเลือกครุคนเก่งในแต่ละ ตำแหน่ง	-1	1	1	1	0	0.40	ตัด ออก	ปรับโดยเติมคำ ว่า “โดยเฉพาะ”
2.3	องค์กรสรรหาครุคนเก่งโดยการเปิดรับ ผู้สมัครผ่านทางเว็บไซต์ตลอดปี แม้ว่า จะไม่มีตำแหน่งว่าง	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
2.4	องค์กรสรรหาครุคนเก่งโดยการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ (Road show) องค์กร ไปตามมหาวิทยาลัยกลุ่มเป้าหมาย เพื่อ มองหาผู้กำลังสำเร็จการศึกษา	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
2.5	องค์กรสรรหาครุคนเก่งโดยการเปิดรับผู้ กำลังสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาทดลอง ปฏิบัติงานจริง	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
2.6	องค์กรสรรหาครุคนเก่งโดยการชักชวน คนที่มีความรู้ความสามารถให้เข้า มาร่วมงานกับองค์กร	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
2.7	องค์กรพิจารณาคัดเลือกครุคนเก่งจาก ทัศนคติ (Attitude) ที่มีต่อองค์กร	-1	1	1	1	0	0.40	ตัด ออก	ปรับโดย เส้น ใต้/ตัวหนา

ลำดับ	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปล ผล	ความเห็นผู้วิจัย /ปรับปรุงข้อ คำถาม
		1	2	3	4	5			
2.8	องค์กรพิจารณาคัดเลือกครุคนเก่งจาก ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี (Performance)	-1	1	1	1	0	0.40	ตัด ออก	ปรับโดย เส้น ใต้/ตัวหนา
2.9	องค์กรพิจารณาคัดเลือกครุคนเก่งจาก ศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้ (Potential) ที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล เช่น ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการ	-1	1	1	1	0	0.40	ตัด ออก	ปรับโดย เส้น ใต้/ตัวหนา
2.10	องค์กรพิจารณาคัดเลือกครุคนเก่งจาก ความสามารถในการทำงาน (Competency) ทั้งด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่แสดงออกในการ ปฏิบัติงาน	-1	1	1	1	0	0.40	ตัด ออก	ปรับโดย เส้น ใต้/ตัวหนา
2.11	องค์กรพิจารณาคัดเลือกครุคนเก่งจาก การยอมรับจากคนในองค์กร (Acceptability)	-1	1	1	1	0	0.40	ตัด ออก	ปรับโดย เส้น ใต้/ตัวหนา
2.12	องค์กรพิถีพิถันในการคัดเลือกครุคนเก่ง จากผู้สมัคร ก่อนรับเข้ามาร่วมงาน กับองค์กร	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
2.13	องค์กรมีวิธีการคัดเลือกครุคนเก่งโดย การสังเกตพฤติกรรมผู้สมัครตั้งแต่ เริ่มแรกในการเข้ามามีผลงาน	-1	1	1	1	0	0.40	ตัด ออก	ปรับเป็น “โดย การสังเกต คุณลักษณะของ ผู้สมัคร”
2.14	องค์กรพิจารณาคัดเลือกครุคนเก่งจาก ชื่อเสียงของสถาบันการศึกษาและ GPA ขั้นต่ำ	-1	1	1	1	0	0.40	ตัด ออก	ปรับโดย เส้น ใต้/ตัวหนา
2.15	องค์กรคัดเลือกครุคนเก่งโดยใช้ แบบทดสอบที่หลากหลาย เช่น แบบทดสอบทัศนคติ บุคลิกภาพ แบบทดสอบความรู้ความสามารถตาม ตำแหน่ง	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ

ลำดับ	รายการที่ปฏิบัติ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล	ความเห็นผู้วิจัย/ปรับปรุง
		1	2	3	4	5			
2.16	องค์กรคัดเลือกครูคนเก่งโดยให้ผู้สมัครทดลองงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อนที่จะรับเข้ามาทำงาน	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อคำถาม
<b>3. พัฒนาคูคนเก่ง (Talent Development)</b>									
3.1	องค์กรมีแผนพัฒนาครูคนเก่งแต่ละคนอย่างชัดเจน ทั้งในสายงานบริหารและสายงานเฉพาะ	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อคำถาม
3.2	องค์กรเปิดโอกาสให้ครูคนเก่งได้เรียนรู้พัฒนาตนเองพัฒนาการทำงาน และศักยภาพสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อคำถาม
3.3	องค์กรจัดโปรแกรมการฝึกอบรมประจำปีที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการของครูคนเก่ง	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อคำถาม
3.4	องค์กรมอบหมายโครงการสำคัญๆ ที่เหมาะสมและท้าทายความสามารถของครูคนเก่ง	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อคำถาม
3.5	องค์กรจัดระบบพี่เลี้ยง (Coaching) ไว้สอนงานและดูแลเอาใจใส่การทำงานของครูคนเก่งอย่างใกล้ชิด	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อคำถาม
3.6	องค์กรจัดระบบเพื่อนคู่คิด (Buddy) ที่เป็นครูคนเก่งไว้เพื่อช่วยเหลือดูแลกัน ทั้งเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อคำถาม
3.7	องค์กรเปิดโอกาสให้ครูคนเก่งไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศตามความเหมาะสม	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อคำถาม
3.8	องค์กรปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานให้ครูคนเก่งได้ไปทำหน้าที่อื่นๆ เป็นการชั่วคราวตามความเหมาะสม	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อคำถาม

ลำดับ	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปล ผล	ความเห็นผู้วิจัย /ปรับปรุงข้อ คำถาม
		1	2	3	4	5			
3.9	องค์กรได้มอบหมายให้ครูคนเก่งศึกษา เรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วนำมาสรุปให้คนใน องค์กรฟังตามความเหมาะสม	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
3.10	องค์กรเปิดโอกาสให้ครูคนเก่งทำ กิจกรรมร่วมกับคนที่มีความรู้ ความสามารถทั้งในและนอกองค์กรตาม ความเหมาะสม	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
3.11	องค์กรมอบหมายให้ครูคนเก่งศึกษา เรื่องใดเรื่องหนึ่งจากหนังสือที่องค์กร มอบให้	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
3.12	องค์กรมอบหมายให้ครูคนเก่งได้เข้าร่วม ประชุมงานที่สำคัญๆ แทนผู้บริหารตาม ความเหมาะสม	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
3.13	องค์กรจัดโปรแกรมการเรียนรู้ด้วย ตนเอง (E-Learning) ให้ครูคนเก่งได้ เรียนรู้ตามความสนใจ	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
3.14	องค์กรส่งเสริมและมอบทุนการศึกษาให้ ครูคนเก่งได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
3.15	องค์กรจัดสรรเวลาในการพัฒนาครูคน เก่งได้อย่างเหมาะสม สมดุลระหว่าง ชีวิตการทำงานและส่วนตัว	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
<b>4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward and Recognition)</b>									
4.1	องค์กรชี้แจงเรื่องนโยบายการจ่าย ค่าตอบแทนและการให้รางวัลครูคนเก่ง อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
4.2	องค์กรจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลครู คนเก่งได้ทัดเทียมกับตลาดแรงงาน	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
4.3	องค์กรจ่ายค่าตอบแทนครูคนเก่งสูงกว่า องค์กรอื่น ที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ



ลำดับ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล	ความเห็นผู้วิจัย /ปรับปรุงข้อความ
		1	2	3	4	5			
4.4	องค์กรจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลครูคนเก่ง โดยมีขึ้นเงินเดือนที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
4.5	องค์กรจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลครูคนเก่งเป็นไปตามคำพิงเผยที่ว่า "ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน"	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
4.6	องค์กรจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลกับครูคนเก่งได้เหมาะสมกับภาระงาน	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
4.7	องค์กรให้สิทธิครูคนเก่งเลือกสวัสดิการได้ตามความต้องการของแต่ละคน เช่น การประกันสุขภาพ สิทธิ ลาคลอด เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
4.8	องค์กรให้สวัสดิการครูคนเก่งครอบคลุมไปถึงครอบครัว	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
4.9	องค์กรชมเชยการทำงานของครูคนเก่งแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ ทั้งจากหัวหน้างานและผู้บริหารระดับสูง	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
4.10	องค์กรมอบเกียรติบัตรเพื่อแสดงถึงความสามารถในการทำงานของคนเก่ง	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
4.11	องค์กรจ่ายโบนัสหรือเงินพิเศษให้กับครูคนเก่งตามผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
4.12	องค์กรให้สิทธิครูคนเก่งเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้นขององค์กร	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
4.13	องค์กรจ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินสะสมให้กับครูคนเก่งที่ทำงานกับองค์กรมาอย่างยาวนาน	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
<b>5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Appraisal)</b>									
5.1	องค์กรประเมินผลการปฏิบัติงานของครูคนเก่งอย่างเป็นธรรม โปร่งใสและเป็นที่ยอมรับ	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ

ลำดับ	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปล ผล	ความเห็นผู้วิจัย /ปรับปรุงข้อ คำถาม
		1	2	3	4	5			
5.2	องค์กรชี้แจงเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครูคนเก่งทราบอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
5.3	องค์กรกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูคนเก่งอย่างชัดเจนและยอมรับได้	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
5.4	องค์กรมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดความสามารถของครูคนเก่งแต่ละคนได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
5.5	องค์กรมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูคนเก่งได้อย่างเหมาะสมตรงตามสายงาน	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
5.6	องค์กรมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูคนเก่งได้อย่างเหมาะสมตรงตามลักษณะงาน	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
5.7	องค์กรติดตามและสังเกตการทำงานของครูคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
5.8	องค์กรประเมินผลการปฏิบัติงานของครูคนเก่งแบบ 360 องศา	1	1	1	1	1	1.00	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
5.9	องค์กรมอบหมายให้หัวหน้างานแจ้งข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครูคนเก่งทราบ	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
5.10	องค์กรมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำและให้คำปรึกษาครูคนเก่งถึงแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับทราบจากผลการประเมิน	1	1	1	1	0	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ

ลำดับ	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปล ผล	ความเห็นผู้วิจัย /ปรับปรุงข้อ คำถาม
		1	2	3	4	5			
<b>6. การจํารงรักษาคนเก่ง (Talent Retention)</b>									
6.1	องค์กรมีชื่อเสียงในด้านความรับผิดชอบ ต่อสังคมและทุ่มเทให้กับการศึกษา อย่างจริงจัง	-1	0	1	1	-1	0.00	ตัด ออก	ปรับเป็น “องค์กรเป็น องค์กรที่มีชื่อ- เสียงโดยเฉพาะ ด้านความรับ ผิด-ชอบต่อ สังคมและมี อุดมการณ์ทาง การศึกษา”
6.2	องค์กรมีการชี้แจงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรอย่าง ชัดเจน	-1	0	1	1	-1	0.00	ตัด ออก	ปรับเป็น “องค์กรมีการ สื่อสารเรื่องการ ดำเนินงานของ องค์กร อย่างชัดเจน”
6.3	องค์กรมีผู้บริหารระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์ ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ ชัดเจนและเป็นไปได้	-1	0	1	1	-1	0.00	ตัด ออก	ปรับเป็น “องค์กรมี ผู้บริหาร ระดับสูงที่มี ชื่อเสียงและมี วิสัยทัศน์ในการ กำหนดทิศ ทางการ ดำเนินงานที่ ชัดเจนและ เป็นไปได้”
6.4	องค์กรมีผู้บริหารระดับสูงที่สามารถ รักษาคุณค่าและสัญญาที่ให้ไว้เป็นอย่างดี	1	0	1	1	1	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ

ลำดับ	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปล ผล	ความเห็นผู้วิจัย /ปรับปรุงข้อ คำถาม
		1	2	3	4	5			
6.5	องค์กรมีผู้บริหารระดับสูงที่มี ความสามารถในการเป็นผู้นำและรับฟัง ความคิดเห็น สื่อสารอย่างเปิดเผยและ จริงใจ	1	0	1	1	1	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
6.6	องค์กรมีผู้บริหารระดับสูงที่ให้ความใส ใจและสนใจในเรื่องความเป็นอยู่คนใน องค์กร	1	0	1	1	1	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
6.7	องค์กรได้จัดหาหัวหน้างานให้ครูคนเก่ง ได้อย่างเหมาะสมตรงตามสายงานและ ลักษณะงาน	1	0	1	1	1	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
6.8	องค์กรมีหัวหน้างานที่มีการบริหารอย่าง เป็นธรรม เหมาะสมและยอมรับได้	1	0	1	1	1	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
6.9	องค์กรมีหัวหน้างานที่รับฟังทั้งปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่าง ปฏิบัติงาน มีความเข้าใจทั้งเรื่อง งานและเรื่องส่วนตัว	1	0	1	1	0	0.60	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
6.10	องค์กรมีการติดต่อเพื่อนร่วมงานที่ ลาออกไป ให้กลับเข้ามาร่วมงานอีกครั้ง	-1	0	1	-1	0	-0.20	ตัด ออก	ปรับเป็น “องค์กรมีระบบ รักษาความ- สัมพันธ์กับครู คนเก่งที่ลาออก ไป และยินดี ต้อนรับให้กลับ เข้ามาทำงาน กับองค์กรอีก ครั้ง”
6.11	องค์กรเปิดโอกาสให้ครูคนเก่งมีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจใน งานของหน่วยงานตามความเหมาะสม	0	0	1	1	1	0.60	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ

ลำดับ	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปล ผล	ความเห็นผู้วิจัย /ปรับปรุงข้อ คำถาม
		1	2	3	4	5			
6.12	องค์กรมอบหมายภารกิจที่ท้าทาย ความรู้ความสามารถให้ครูคนเก่งแต่ละ คนโดยเฉพาะ	0	0	1	1	1	0.60	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
6.13	องค์กรสนับสนุนให้ครูคนเก่งมี ความก้าวหน้าทั้งในสายอาชีพและสาย บริหาร	1	0	1	1	1	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
6.14	องค์กรมีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การ โอนย้ายและการหมุนเวียนงานอย่าง ชัดเจน	1	0	1	1	1	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
6.15	องค์กรมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สะดวก สะอาด และปลอดภัย	1	0	1	1	1	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
6.16	องค์กรมีวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันอย่าง รักใคร่ปรองดองกันเปรียบเสมือนคนใน ครอบครัวเดียวกัน	1	0	1	1	1	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
6.17	องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุล ระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว อย่างจริงจัง	1	0	1	1	1	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
6.18	องค์กรจัดหาทรัพยากรและอุปกรณ์ที่มี เหมาะสมในการทำงาน	1	0	1	1	1	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ
6.19	องค์กรมีรูปแบบการสื่อสารที่ดี เรื่องราวต่างๆ ภายในองค์กรก่อนคน ในจะทราบก่อนคนภายนอกเสมอ	1	0	1	1	1	0.80	คงเดิม	ใช้เป็นข้อความ

### ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

องค์ประกอบ	จำนวนข้อ	ค่าความเที่ยง
ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับ	83	0.989
1. การระบุคนเก่ง	10	0.939
2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง	16	0.961
3. พัฒนาคนเก่ง	15	0.961
4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง	13	0.963
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง	10	0.976
6. การดำรงรักษาคนเก่ง	19	0.975

## ภาคผนวก ง

สรุปบทสัมภาษณ์

**สรุปบทสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู**  
**เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน**  
**ในกรุงเทพมหานคร**

รายนามผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

โรงเรียน	สัมภาษณ์	ตำแหน่ง	เมื่อวันที่
1. โรงเรียนกรุงเทพ การบัญชีวิทยาลัย	อ. ทรงชัย เขาวนไวยพจน์*	รอง / ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	2 พ.ย. 55
	อ. สมมาตร มีศรี	รอง / ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	
	อ. สุธาริณี วาคาบายิชิ	ครูประจำสายสามัญ	
	อ. ศิวลี ดิหลहतถการ	ครูประจำสายวิชาชีพ	
2. โรงเรียนสยาม บริหารธุรกิจ	อ. พิมพ์ใจ เขียวขาว	ผู้อำนวยการ/ ครูใหญ่	9 พ.ย. 55
	อ. ยุพิน ทองสงโสม	รอง / ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	
	อ. ธนาลักษณ์ ต้นธนกุล	ครูประจำสายวิชาชีพ	
	อ. รุ่งกานต์ ยอดคง	ครูประจำสายสามัญ	
3. โรงเรียนเทคโนโลยี สยาม	อ. วัฒนา บุญปริตร*	ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายวิชาการ	16 พ.ย. 55
	อ. ณัฐภูมิ รอดถนอม	ครูประจำสายวิชาชีพ	
	อ. นิตยา งามยิ่งยง	ครูประจำสายวิชาชีพ	
4. โรงเรียนสันติราษฎร์ บริหารธุรกิจ	อ. เบญจมาภรณ์ คุณะรังษี	ผู้อำนวยการ/ ครูใหญ่	5 พ.ย. 55
	อ. ศรินันท์ ชลินทุ	รอง / ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	
	อ. วัฒนชัย เศาภายน	ครูประจำสายสามัญ	
	อ. ลัดดา รังษิยาภา	ครูประจำสายวิชาชีพ	

หมายเหตุ

\* ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารโรงเรียนในการให้สัมภาษณ์แทน เนื่องจากมีหน้าที่ในการดูแลและรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียน



จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 โรงเรียน โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 15 คน พบว่าแต่ละโรงเรียนมีแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งที่เหมือนกันและต่างกันในการปฏิบัติ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยและนำเสนอในรูปแบบความเรียงสรุปแต่ละประเด็น 6 ประเด็นดังต่อไปนี้

1. การระบุคนเก่ง
2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง
3. การพัฒนาคนเก่ง
4. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง
6. การดำรงรักษาคนเก่ง

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีจำนวนทั้งสิ้น 15 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 10 คน เพศชายจำนวน 5 คน ผู้ให้สัมภาษณ์มีอายุ 51 ปีขึ้นไปจำนวน 8 คน อายุ 31 - 40 ปีจำนวน 4 คน และอายุ 41 - 50 ปีจำนวน 3 คน ผู้ให้สัมภาษณ์มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาโทจำนวน 9 คน ปริญญาตรีจำนวน 4 คน และปริญญาเอกจำนวน 2 คน

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทำงานในตำแหน่งรอง/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการจำนวน 6 คน ครูประจำสายวิชาชีพจำนวน 4 คน ครูประจำสายสามัญจำนวน 2 คน ผู้อำนวยการ/ ครูใหญ่จำนวน 2 คน และผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายวิชาการจำนวน 1 คน โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันเฉลี่ย 21.73 ปี

### โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA

#### สภาพพื้นฐานการบริหารจัดการคนเก่ง

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA ไม่มีระบบหรือรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรม โดยโรงเรียนจะปฏิบัติตามกระบวนการของทางโรงเรียนที่ใช้มาอย่างยาวนานและเชื่อว่าสามารถคัดสรรคนเก่งและบริหารจัดการคนเก่งได้วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาคนเก่งจากผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการประเมินดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ไม่มีนะ แต่เราดูคนเก่งจากระบบที่เราใช้อยู่ในปัจจุบันนี้ ขณะนี้เรามีสิ่งเหล่านี้ที่จะมาจัดเหมือนเลตติ้งครูในโรงเรียนนี้ว่าใครเป็นที่ออปเท็น ที่ออปทเวนต์ ใครที่ได้รับการประเมินจากการสอนดีที่สุดในปานกลางหรือมาก หรือน้อย อะไรก็แล้วแต่ ฉะนั้น ตรงนี้เราถูกใช้มานาน ฉะนั้นถ้าถามว่าเรามีไหมในรูปแบบของ

การดำเนินการตรงนี้ก็ต่อขอตอบว่ามี มีในรูปแบบของเรา ซึ่งอาจจะไม่เหมือนรูปแบบสากลที่เค้าใช้กัน ที่ใช้หลายกระบวนการเข้ามา” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA ประสบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่งหลายประการได้แก่ การลาออกของกลุ่มคนเก่งงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา การตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่ง ทักษะคติของกลุ่มคนเก่ง และการให้รางวัลคนเก่งที่ยังไม่ครอบคลุม ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ในส่วนของปัญหา ปัญหาของผมนั้นคือ ในบางส่วนที่เป็นคนเก่งของเราจริงๆ หลังจากที่เราร่วมเราเพาะให้เค้าจนเรียกว่ามีความสามารถในระดับที่เราเรียกว่าน่าพอใจสำหรับเราแล้ว คือส่วนหนึ่งเราเจอปัญหาว่าบางที่เค้าก็ไปจากเรา เมื่อเค้าพร้อมเต็มทีในบางส่วน อันนี้เป็นบางส่วนนะ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

“คืออยากจะเรียนว่าปัญหาดังนั้นนะ ถ้าเรามองในแง่ของโรงเรียนก็ดี คือว่าโรงเรียนเอกชนกับรัฐบาล มีศักยภาพที่แตกต่างกัน แตกต่างกันในเรื่องของเงินทุน ในเรื่องของความเห็นความสำคัญและปัญหาทัศนคติของการมองในเรื่องของคนเก่ง ผมมองว่าบางที่ครูเองก็มองว่า อู้เก่งทำไม...เก่งแล้วได้อะไร เพราะว่ายังขาดแรงจูงใจแรงเสริมที่มันจะไปต่อยอดอนาคตกับการเก่งตรงนี้ และอีกประเด็นหนึ่งปัญหาการสร้างคนเก่งมันยังครอบคลุมหรือยัง ผมเห็นความเป็นคนเก่ง ครูภาษาไทยดีเด่นมันมาเป็นก็ยุคแล้วไม่รู้ แต่ครูเก่งด้านวิทยาศาสตร์ ครูเก่งด้านโน้น ด้านนี้มันก็ยังไม่ครอบคลุม แต่ในโรงเรียนเราไม่ได้มีครูภาษาไทยอย่างเดียวจนยังมีครูคณิตศาสตร์ ครูวิทยาศาสตร์ ยิ่งครูอาชีวศึกษานี้ยังไม่เลย” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

## 1. การระบุคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA ไม่มีการระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์เป็นรูปธรรม โดยโรงเรียนจะระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายในองค์กรวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน จรรยาบรรณวิชาชีพ และการอุทิศตน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ดูจากผลการประเมิน” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

“จริงๆ มันมีคุณสมบัติเค้าเรียกว่า คุณสมบัติแกน สมมุติว่าความเป็นครู...ครูมีอาชีพมันระบุด้วยคุณสมบัติอะไร จรรยาบรรณของครูระบุไว้ด้วยเงื่อนไขอะไร ไข่มะ... อันนี้เราก็ดูว่าด้วยคุณสมบัติของความเป็นครู และคุณสมบัติตัวนี้มันเป็นตัวแกนอยู่แล้วและสิ่งที่นอกเหนือจากงานที่เค้าได้รับมอบหมาย การอุทิศตนอะไรทั้งหลายนั้นคือสิ่งที่มันมองครอบคลุมได้หมด ไข่มะ...เรามีเป็นส่วนๆ เหล่านี้ที่จะเอามาใช้เป็นตัวจับไว้เป็นตัวอย่างไว้ละครับ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

“สำหรับตัวดิฉันเองก็สนับสนุนคนที่ท่านอาจารย์...และท่านอาจารย์...ได้กล่าว มันจะมีการระบุแต่ขอถ้าเป็นการระบุแล้วขอให้อาจารย์ทุกท่านได้ทราบว่าเกณฑ์ของเราคืออะไรบ้าง แล้วถ้าหากคนไหนได้รับแล้วจะเกิดความสบายใจ มันจะเกิดความแน่ใจว่าเธอได้รับเพราะอะไร มันจะมีการวิจารณ์กันว่าเวลาเราอยู่ในห้อง เราอยู่ใน

ห้องทำงานเราจะรู้ว่าคนนี้ได้มายังไง ถ้าเรามีเกณฑ์จะไม่เกิดความเหลื่อมล้ำกัน...” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA ไม่มีการระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่ไม่พึงประสงค์ ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“โดยส่วนใหญ่ทางโรงเรียนจะระบุคุณสมบัติของครูคนเก่งที่พึงประสงค์ แต่ไม่มีการระบุคุณสมบัติของครูคนเก่งที่ไม่พึงประสงค์” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

“ตรงที่ว่ามีการระบุคุณสมบัติของครูเก่งที่พึงประสงค์และก็ครูที่ไม่พึงประสงค์ คือเราไม่ยากกำหนดที่ไม่พึงประสงค์เพราะมันเป็นลบ...มันเป็นลบ เราสร้างบวกดีกว่า ถ้าระบุ...ระบุครูคนเก่งดีกว่าถ้าระบุในส่วนตรงที่มันเป็นเชิงลบตรงนี้ อันนี้...ในความเห็นของผมนะ เพราะเหมือนกับว่าประจักษ์ครูคนนี้มีข้อบกพร่อง จุดด้อย...ตรงนั้นตรงนี้ แต่เค้ารู้ตัวเค้าใหม่กว่าตัวเค้าด้อย...เค้ารู้จากการที่ถูกประเมินเสร็จในนั้นส่งถึงครู เค้าด้อยเรื่องไหน มันจะมีรายละเอียดของตัวส่วนบุคคลว่าในข้อที่หนึ่งเรื่องการสอน เรื่องการความสัมพันธ์เรื่องอะไรต่างๆ มันจะมีเป็นข้อๆ ว่าเค้าจะมีจุดอ่อนเป็นเรื่องตรงไหน ฉะนั้นเป็นส่วนที่เค้ารู้ด้วยตัวเค้าแต่เราจะไม่...จะไม่ประกาศว่าข้อนี้ ใช้...ก็เราจะพยายามเลี่ยงตรงจุดนี้” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA ไม่มีการระบุคุณสมบัติคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมายแต่ละปีวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือวางบรรทัดฐานของครูที่ต้องการไว้ ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“เรามีแกนที่มัน...ที่มันเป็นข้อดีที่เรามองว่ามันใช้ได้ตลอดเวลา เพราะพอดี...พอดีเราอยากเป็นอัมตะมากกว่า เพราะฉะนั้นในแง่ของเราคือเราตั้งไว้เป็นบรรทัดฐานไว้ว่าครูของเราต้องอย่างนี้รูปร่างหน้าตาอย่างนี้มีหูมีตามีปากแบบนี้ อะไรอย่างนี้” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

“ทางโรงเรียนจะไม่ดำเนินการระบุคุณสมบัติของคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมายเป็นรายปี แต่ให้เชื่อว่าคุณสมบัติของคนเก่งจะต้องเป็นมาตรฐานที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด หากต้องมีการพัฒนาเร่งด่วนทางโรงเรียนจะมีการชี้แจงทำความเข้าใจแก่ครู” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

## 2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA ไม่ได้ใช้วิธีการสรรหาคนเก่งโดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Road Show) ไปตามมหาวิทยาลัย กลุ่มเป้าหมายวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เปิดรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ถ้าในแง่ของโรงเรียนทำใหม่ เราก็เคยทำแต่ไม่ได้คนเก่ง ในแง่ของโรงเรียนนะ...เพราะว่าเค้าจะต้องมาสร้างคนเค้าจะต้องมาสอนคน...บางที่เรารับเด็กเกียรตินิยมมาการันตีได้ใหม่ว่าเด็กเกียรตินิยม...คือคนเก่งอาจไม่ใช่...อาจไม่ใช่เสมอไป งานสอนมันมีทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตัวที่มันต้องการคนที่มีคุณสมบัติ ฉะนั้นคนที่เป็นคนเก่งบางทีก็ไม่ใช่...ไม่ใช่เสมอไป...ที่เราต้องการแต่เราต้องการคนที่ทำงานได้และเข้าใจการศึกษา ฉะนั้นไอ้เรื่องตรงนี้การประชาสัมพันธ์เพื่อหาผู้สำเร็จการศึกษา...ผมมองว่าในบางส่วนที่เราขาดแคลนเราก็ส่งไปเพื่อแจ้งเค้าว่าเรา

ขาดแคลนตรงนี้นะคุณก็มาทดลองงานได้มาสัมภาษณ์ได้มาทดลองงานกับเราได้อะไรหลายๆ อย่าง” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

“เราเปิดโอกาสโดยเราลงเว็บไซต์เหมือนการกระจายโอกาส...กระจายโอกาสไปยังบุคคลที่สนใจจะทำขายเดินเข้ามาหาด้วยความสมัครใจนะครับ ฉะนั้นจะเห็นว่ามันมีเหตุผลของมันว่าทำไปมันเป็นที่ๆ ตั้งรับ... เพราะอาชีพนั้นมันเป็นอาชีพที่แตกต่างจากทางธุรกิจ เรา...เราอยากให้คนที่เดินเข้ามาอย่างมาดมันว่าวันนี้อยากสร้างประเทศไทยอยากสอนหนังสือเด็กเพื่อให้เด็กเป็นคนดีถ้าเค้ามีสมมุติฐานอย่างนี้เค้าอยู่กับเราได้นาน แต่ถ้าเราไปไขว่คว้าเค้ามาเอาคนเก่งๆ มาเอาคนโน้นคนนี้มาพวกนี้จะอยู่ไม่ยึดเค้าจะไปไปได้ตลอดและสร้างความเสียหายให้กับเราถ้าเวลาที่เค้าไปนะ...นี่...นี่ก็คือแนวทาง” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A มีการสรรหาคนเก่งวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เปิดรับผู้กำลังสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาทดลองปฏิบัติงานจริง ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“เราเปิดโอกาสให้เด็กทุกๆ สถาบันอย่างจุฬา...มาฝึกงานที่เราฝึกสอน ...เราให้หมดเลยไม่ว่าจะเป็น ธรรมศาสตร์จุฬาหรือๆ ประสานมิตรถ้ามองเห็นว่าโรงเรียนเรามีความรู้และทักษะที่จะเป็นครูได้ในอนาคต...ถ้าเค้าอยากอยู่กับเราเค้าต้องอยู่ด้วยความสมัครใจ เพราะเราถือว่าตรงนี้เป็นโอกาสแบบหลายๆ หนึ่งในก็คือเปิดโอกาสให้เด็กใกล้จบต้องฝึกงานในวิชาชีพครูเนี่ย...เข้ามาได้เลย” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

“มีนะ...ได้ใจของจริงเพราะวันที่เค้ามาฝึกสอนยังพูดกับเค้าว่ามาที่นี้คุ้มนะคุณจะได้ใจของจริงทุกอย่างมีเด็กทุกรูปแบบ เพราะว่าเราอย่างตอนต้นว่าเพราะเด็กอาชีวะนี่มันน้ำสี่แล้ว...เออเป็นน้ำสี่แล้วที่นี้พอเป็นน้ำสี่แล้วเค้าจะต้องปรับตัวได้คุ้มชั้นเรียนได้มันเกินคาด...ก็ถือว่าประสบความสำเร็จ การไปเป็นครูเนี่ยเงินเดือนไม่ได้สูงแต่มันมาต้องด้วยใจรักจริงๆ ฉะนั้นถ้าเราไปไขว่คว้ามาถามว่าบางที่อยู่สามวันห้าวันเจ็ดวันอยู่เดือนสองเดือนไป...แต่ถ้าเกิดเขามาด้วยความสมัครใจต้องการเป็นครูตรงนี้นี่ยั่งยืน...” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A ไม่ได้ใช้วิธีการคัดเลือกคนเก่งโดยใช้แบบทดสอบที่หลากหลาย (เช่น แบบทดสอบทัศนคติ บุคลิกภาพ และทดสอบความรู้ความสามารถตามตำแหน่ง) วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้ทดลองงานแล้วพิจารณาพฤติกรรม ทัศนคติ และทักษะวิชาชีพที่แสดงออกมาระหว่างทดลองงาน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“เราไม่ได้ใช้...เราไม่ได้ใช้อย่างที่บอกก็คือ...เรามาทดลองของจริง เพราะว่าวัดทัศนคติมันจะได้ว่าระดับหนึ่งว่าคนๆ นี้เป็นอย่างไร แต่...แต่เรายังไม่รู้อนาคตที่เกิดขึ้นกับเค้า ฉะนั้นตัวแบบทดสอบ เรามันยังไม่ได้ใช้ เคยอยากใช้เหมือนกันแต่ยังหาแบบทดสอบที่มันเหมาะกับสถานศึกษาไม่เจอ เพราะส่วนใหญ่จะไปวัดทางความคิด ความอ่าน” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

“คือโดยรวมแล้วผมว่าแบบวัดทัศนคติความคิดบุคลิกภาพจริงๆ แล้วมันต้องวัดด้วยทักษะ โรงเรียนอาชีวะจะมัน...จะต้องมีแนวทักษะครูก็จะต้องมีแนวทักษะคือจะมาเขียนตอบนี้มันไปไม่ได้...มันจะต้องมาดูให้ทดลองงานเลยสอบสอนแล้วสอนเลย พิมพ์ดีเป็นใหม่...ไหนถ้าเป็นลองพิมพ์ซี...ใช่่มะ ถ้าสอบจะซี...ซี...ถูก แต่ปฏิบัติไม่เป็น

ไม่ได้ เพราะเราเน้นที่พัฒนาเรื่องทักษะ เพราะครูต้องมีที่มาเรื่องการพัฒนาทักษะ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

### 3. การพัฒนาคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA มีการส่งเสริมและมอบทุนการศึกษาให้คนเก่งได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้ทุนการศึกษากับครูคนเก่งที่ทุ่มเทให้กับงาน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“มีบางคนโรงเรียนก็มีการให้ทุนการศึกษาให้... ตรงนี้เรามีทุนการศึกษาให้ในการพัฒนาเค้าขึ้นไปนะครบบอย่างเช่นเจ้าเมย์..ที่เค้าไปเรียนราชภัฏบ้านสมเด็จฯ ทุนโรงเรียนอันนั้นโรงเรียนให้ทุน” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

“คือจะต้องใช้คำว่าครูที่เก่งกับงานและทุ่มเทให้กับงานและโรงเรียนเค้าถึงจะให้ทุนได้” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

“แต่ตัวเองก็มองว่าตัวเองได้ส่งเสริมนะ...ให้เวลากับตัวเองตั้งสองครั้งเลย ให้เวลา...สำคัญที่สุดเพราะเงินเรามีแล้ว...” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA มีการเปิดโอกาสให้คนเก่งไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศตามความเหมาะสม ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“การศึกษาดูงาน...เราส่งเสริมอยู่แล้วถ้าภายในประเทศถ้านอกประเทศเรายังไม่...ไม่...ก็จะมีบ้างเหมือนกันในส่วนของผู้บริหารที่นำพาไป...ไปต่างประเทศบ้างแต่เรามองว่าการไปต่างประเทศตรงนั้น จริงๆ แล้วสาระที่เราได้รับกลับมาเราดูข้างในเราดีกว่าอย่างเช่น ดร.ของเรา...จากข้างในของเราดีกว่าในกลุ่มพันธมิตรซึ่งเราแรกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน...เหมือนกับอีสานมาดูงานของเราเมื่อวันสองวันก่อน เค้าก็มาดูงานกับเรา...เราก็แรกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันหรืออย่างจุฬามานักศึกษาปริญญาโทมาศึกษาดูงานอันนั้นก็แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเราก็ใช้การพัฒนาทางนี้ะครบบ ฉะนั้นการศึกษาดูงานตรงนี้เราก็คงจะแค่ภายในก่อน แต่ถ้ามีภายนอกก็ดีเป็นสิ่งที่ดีโอกาสข้างหน้า” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

“เค้าพาไปเที่ยว แต่ตัวเองคิดว่าไม่ได้ไปดูงาน...ก็คือพาไปเที่ยวแล้วการดูงานก็คือตัวเราแล้วแต่เราจะได้เก็บเกี่ยวไปได้แค่ไหนก็แล้วแต่จะมอง เราไปเราก็ได้เรียนรู้แล้วจะเล่าให้ฟังก็ถือว่าดี... แต่ตอนนั้นไปลิงคิโปรกันจินนะก็ไปสองหน ก็ถือว่ากึ่งดูงานด้วย อาชีวะ...ครั้งหนึ่งเค้าไปออสเตรเลียแต่ตัวเองไม่ได้ไปกับเค้า แต่ก็ไปทุนส่วนใหญ่ก็เป็นทุนของครูเค้าเองนะ แต่โรงเรียนเอื้ออำนวยก็ให้ผ่อนจ่ายโรงเรียนให้ผ่อนจ่ายก่อนเค้าก็ช่วยจริงๆ...” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA มีการจัดระบบเพื่อนคู่คิด (Buddy) ที่เป็นคนเก่งไว้เพื่อช่วยเหลือดูแลกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวในรูปแบบของการนิเทศ ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ตรงนี้มีมันคล้ายๆ กับเรื่องบัดดี้แต่มันเป็นการช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องของการสอนการนิเทศนะ นิเทศตรงนี้มีมันเหมือนเพื่อนช่วยเพื่อน ที่ไปดูเพื่อนสอนแนะนำเสนอแนะอะไรอย่างนี้แต่ว่าการปรึกษาหารือถึงเรื่องส่วนตัวอะไรต่างๆ อันนั้นมันคงมีแหละ...แต่มันเรื่องความสัมพันธ์ของเค้า แต่ถ้าในเรื่องเชิงวิชาการมันก็มีในเรื่องการนิเทศนี้แหละมันจะเป็นเพื่อนช่วยเพื่อน จะไปดูว่าเพื่อนสอนอย่างไรจะไปเสนอแนะกันอย่างไร มันแหละสลับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปน้ำก็จะออกมาเป็นในรูปแบบนี้นะ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

“ทางโรงเรียนมีระบบเพื่อนคู่คิดรูปแบบของการช่วยเหลือกันเกี่ยวกับการเรียนการสอน การนิเทศ โดยจุดมุ่งหมายของการช่วยเหลือการทำงาน ทางโรงเรียนเน้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ ให้คนเก่งพัฒนาตนเอง และการสร้างเครือข่ายการพัฒนา ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“เราก็จะมีเป็นลักษณะอย่างนี้ให้เค้าไปพัฒนาตนเอง แต่มันเหมือนใครอยากได้ก็ต้องชวนเขาเองนะ...ส่วนหนึ่งด้วยฉะนั้นวันนี้นะการพัฒนาตัวเองบางทีเราไปจับเค้าอย่างเดียวไม่ได้หรอก วันนี้นะต้องพึ่งจิตวิญญาณเค้าเองด้วยที่...ที่วันนี้เค้าอยู่อย่างนี้เค้าต้องพัฒนาตัวเอง ให้ทันต่อเด็กหรือเกินเด็กไปตอนนี้เด็กเค้าก็พัฒนาการเค้าเร็วจากเทคโนโลยีทั้งหลาย ฉะนั้นก็ขึ้นอยู่กับเค้าต้องมีจิตวิญญาณในการพัฒนาตนเองต่อเนื่องกับ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

“ในการพัฒนาคนเก่งอาจารย์...ก็ต้องมาสร้างเครือข่ายให้กับครูในแผนกที่ดีหรือข้ามแผนกที่ดี” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

“ตรงนี้เพิ่มนะคะในฐานะที่เป็นครู เวลาไปสัมมนาออกโรงเรียนทางนี้ให้อย่างตัวเองชอบดูเค้ามีสัมมนาอะไรกันแล้วทำอนุญาตขึ้นไป แต่ชั่วโมงสอนเราจะแลกของเราเองบางครั้งถ้าไปไหนกับโรงเรียนจัดรถให้ด้วยเราคืนรถนาหัวข้อเองเพราะฉะนั้นอันนี้นะโรงเรียนให้แต่ว่าจะต้องไม่กระทบกับการเรียนคุณจะต้องแรกชั่วโมงกันเสร็จไม่ต้องเป็นภาระกับคนอื่น และบางครั้งโรงเรียนก็ใจดีให้รถถ้าหลายคนแต่คนเดียวก็ไปรถเมลล์” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

“คือมมมองหลายมุมในฐานะวันนี้คุณได้รับการยกย่องให้เป็นครูคนเก่งคุณก็ต้องรักษาสภาพความเป็นคนเก่งของคุณไว้แล้วค่อยพัฒนาให้ดีขึ้น ถึงแม้ว่าวันนี้เราได้รับรางวัลคนเก่งมาแต่เรายังไม่ก้าวหน้าแล้วก็ยังอยู่กับที่มันก็ได้อะไร ความเก่งก็จะหายไปวันเวลาผ่านไปฉะนั้นได้คำว่าเก่งเนี่ย...มันไม่อยู่กับที่มันต้องรุกไปข้างหน้า” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

#### 4. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA มีการให้สวัสดิการคนเก่งครอบคลุมไปถึงครอบครัวหลากหลายรูปแบบวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือให้ทุนการศึกษากับบุตรหลาน สวัสดิการหอพักครู กองทุนกู้ยืม ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ผมไม่แน่ใจว่าจะเรียกว่าครอบคลุมไปถึงครอบครัวไหมตรงนี้นะ อย่างเช่นพ่อแม่สอนอยู่ที่นี้แล้ว ลูกจะมาเรียนที่นี้เค้าให้ทุนการศึกษา อ้อ...ตรงนี้ก็ถือว่าน่าจะใช่หรือป่าว...ใช่เมื่อก่อนการดูแลแต่การดูแลตรงนี้ไม่ได้ดูแลเฉพาะครูคนเก่งเราดูแลทุกคนไม่เลือกปฏิบัติ ก็คือ...ก็คือแบบกึ่งสวัสดิการนะครับ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

“คือที่นี้เค้ามีสวัสดิการหอพักคือครูสามารถอยู่ได้ฟรีเลย ลูกครูก็อยู่ได้” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษา A1)

“ทางโรงเรียนได้มีการส่งเสริมสนับสนุนครูคนเก่ง โดยการมอบทุนการศึกษาให้แก่ครูและบุตรของครู ให้มีการช่วยเหลือหรือมีการตั้งกองทุนกู้ยืมให้แก่ครู” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A ไม่มีการให้สิทธิคนเก่งเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นที่ดึงดูดความสนใจของคนเก่ง ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ถึงขนาดให้ถือหุ้นใหม่เคยมีปฏิบัติที่นี้ ผม...มีหุ้นอยู่หนึ่งหุ้นในสมัยก่อนนะครับ เค้าก็เลิกเราไป จริงๆ แนวคิดตรงนี้ถ้ามาดีใหม่ ดีมากๆ และน่าทำถ้าเป็นโรงเรียนที่...ที่เกิดใหม่หรือเก่าก็ได้ เพราะอะไรเพราะว่าคนเหล่านี้ถ้ารู้ว่านี่คือถ้าทุกคนเป็นเจ้าของการดูแลเอาใจใส่ทุกอย่าง ถ้าที่นี้ล้มไปมันก็กระทบกับเรา ฉะนั้นการให้ถือหุ้นอย่างน้อยที่สุดเหล่านี้มันจะทำให้เค้าเห็นความสำคัญว่าอย่างน้อยที่สุดน้ำไฟต่างๆ จะช่วยโดยระบบของมัน ฉะนั้นแนวคิดนี้ดีมาก ถ้าเกิดว่าสามารถทำได้นะครับตรงนี้นะ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

“พี่ว่าอาจจะมียางคนสนใจ เพราะว่าเราทำงานที่นี้เราก็คงสถาบันของเรา...โรงเรียนของเรายังมีโอกาสที่จะโด่งดังอีกนานนะคะ ถ้าเรา...เรายังมาร่วมกันหลายฝ่าย การมีส่วนร่วมจะทำให้เราเป็นหนึ่งในเรามีส่วนเป็นเจ้าของ เราจะลงทุนอะไรทุกอย่าง เรามีความรักความผูกพันมากกว่าเป็นครุธรรมดา สมมุติหน้าในการที่เรามีส่วนร่วมในการลงทุน สมมุตินะ...ว่ามีสามสิบหุ้นสมมุติมีอาจารย์ในโรงเรียนสามสิบคนลงทุนคนละหุ้น สมมุตินะ...ก็การพัฒนาที่จะช่วยกันเป็นหุ้นเป็นตามากขึ้น ถ้าลงทุนคนเดียวอาจจะทำอะไรทำลิปเปอร์เซ็นต์ ถ้าลงทุนร้อยคนก็อาจจะทำอะไรแปดสิบเปอร์เซ็นต์ อันนี้ก็เป็นการเสนอทุกวันนับบริษัทต่างๆ ก็ทำในเชิงนี้เยอะเหมือนกัน ความภาคภูมิใจคนที่อยู่กับเรานานก็ไม่ไปไหน” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

“อย่างที่ผมมองนะครับไอ้หุ้นถ้าเราพูดถึงการลงทุน.....มันอาจจะเป็นไปได้ยาก อย่างการเริ่มเรียนรู้ระบบสหกรณ์ เริ่มก้าวจากสหกรณ์มันจะช่วยให้ได้แต่ถ้าเราก้าวในระดับของสหกรณ์คือมีส่วนๆทำแบบค่อยเป็นค่อยไป” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A มีการจ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินสะสมให้กับคนเก่งที่ทำงานกับองค์กรมาอย่างยาวนานวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้เงินพิเศษที่พิจารณาตามอายุงาน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“เออ...มีก็คือว่าพิจารณาเป็นรายๆ ไปก็คือว่าอย่างนี้เนื่องจากว่าการ...การที่เค้าอยู่ยาวนานกับเรา คุณงามความดีมันเกิดขึ้นกับพวกเค้าเหล่านี้ ฉะนั้นในบางคนได้รับหลังจากที่อายุไขก็ตามเวลาที่เค้าเกษียณ” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษา A1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกันวิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดเข้ามาสนับสนุนก็คือ ให้รัฐจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล เงินวิทยฐานะ และเงินขวัญถุงเมื่อเกษียณอายุ ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ตรงการให้รางวัลคนเก่งบางที่เราจะเห็น...ตั้งแต่เราทำมา มันเป็นคนชั้นสองตลอด...ถูกมะ... ครูโรงเรียนเอกชนมันเป็นคนชั้นสองฉะนั้นบางทีในส่วนเหล่านี้ที่ครูเค้าจะทำผลงานรัฐบาลที่ได้...ได้เยอะเลยนะเค้าทำผลงานของเค้า... อาจารย์สาม อาจารย์สี่แต่ในภาคเอกชนสิ่งเหล่านี้มันควรเหมือนกันได้มีโอกาสให้ครูได้พัฒนาตัวเองแล้วเค้าได้สิ่งตอบแทนซึ่งรัฐอาจจูนเจอส่วนหนึ่งสถานศึกษาอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งมันควรจะเป็นอย่างนี้ซึ่งเป็นเครื่องจูงใจให้คนเหล่านี้ยังมีใจที่ยากทำต่อ เพราะบางทีทำความดีแล้วมันด้านานานๆ แล้วมันก็สลาย แล้วพวกที่ทำความดีแล้วสลาย... ฟื้นฟูยาก... ฟื้นฟูยากนะครับ สวัสดิการทุกอย่างหายหมดเลย...” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

“ผมมองเห็นอีกอย่างหนึ่งว่ามีผลงานวิจัยที่ออกมาเมื่อครูต้องการเรื่องค่าตอบแทนสูง ผมเรียนอย่างนี้ว่าเมื่อเทียบกับรัฐบาล ครูรัฐบาลเวลาสร้างผลงานขึ้นมา...ถามว่าสร้างผลงานวิชาการขึ้นมาหนึ่งชิ้นได้แหละห้าพันถึงหนึ่งหมื่นบาทแล้วกินตลอดชีพได้เลยถึงเกษียณเลย เป็นครูผู้เชี่ยวชาญครูวิทยฐานะ แต่ถามว่าครูโรงเรียนเอกชนถามว่าคนเหล่านั้นเขียนตำราใหม่ไม่ใช่แค่เล่มเดียวบางคนสองสามเล่ม ถามว่าถ้ารัฐบาลหรือ สข.เปิดโอกาสให้ครูเอาผลงานตรงนี้ไปทำเป็นผู้ชำนาญการในเรื่องของการเรียนการสอนหรือเป็นสื่อ ถามว่าอาจจะติดอันดับถึงผู้เชี่ยวชาญอันดับหนึ่งเงินน่าจะได้สี่ห้าพันนะถามรัฐบาล เอกชนน่าจะมาได้แล้วแต่เอกชนทำไม่ได้ เวลาถามเอกชนๆ จะพูดเรื่องเงินก่อน แต่รัฐบาลเค้าไม่ตอบว่าเรื่องเงินอะ...” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

“อย่างๆ ผมมองกลับไปนะครับครูรัฐบาลทำผลงานปีเห็นเงินเลยผลงานเกิดเลยมีรางวัลนะครับ...ถ้า สข.สนับสนุนนะพิจารณาคนที่เกษียณสมมุตินะ เอาผลดีผลพวงที่เค้าทำงานมาตลอด...มาดูกันแล้วให้เค้าไป อ้อ...นี่คือสิ่งเล็กๆ ที่ควรจะทำ ผมมีแนวความคิด...ผมว่าเอาง่ายๆสมมุติเราคิดกันคนละมุมนะ ผมเสียค่าเงินสะสมไป และค่ารักษาพยาบาลปีละหนึ่งแสนบาทสมมุติ ปีหนึ่งไม่เคยเบิกเลยเงินหนึ่งแสนบาท...อาจารย์อีกท่านหนึ่งอาจจะเบิกแล้วเบิกอีกจนเกินแสน ผมถามว่าอันนี้ถ้ามีจิตกุศลไม่คิดอะไร แต่คนที่ไม่เบิกเลยคือเค้าก็ยอมเสียไปตามหน้าที่ของเค้าเท่านั้น ถามว่าถ้าเรามองในมุมกลับคนนี้เป็นคนที่ดูแลสุขภาพใหม่ เค้าดูแลสุขภาพดีมากเลยเค้าเสียเองข้างนอกบางทีนิดๆ หน่อยๆ เค้าไม่มาเบิกสร้างแรงจูงใจผมขอแนะนำหน่อยคนที่ไม่เคยเบิกเลยตลอดชีพมานะ...มีขวัญถุงให้เค้าสักนิดหนึ่งมะ...มีขวัญถุงให้เค้าตอนเค้าชราซิ...เพื่อให้เค้าได้ไปใช้ในบั้นปลายชีวิตสักก้อนหนึ่ง ราชการเวลาเกษียณยังมีเงินกินบำนาญกินยาว...กินยาวเลยแต่สิ่งนี้ต้องมองเพราะความเป็นครูเหมือนกัน แต่มันผิดกันตรงที่ว่าเออ...เจ้าของหรือว่าคนที่เราสังกัด...มันอยู่คนละส่วนกันเท่านั้นเอง แต่ถ้าในฐานะที่เราทำอาชีพครูให้มีศักดิ์ศรีเหมือนกัน” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

“คือตรงนี้มีสะท้อนความเป็นเอกชนเค้ามองว่าคุณทำธุรกิจเองคุณจะทำอะไรหรือขาดทุนก็เรื่องของคุณ แต่เค้าไม่ได้มองในเรื่องของการแบ่งเบาภาระของการศึกษา” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

“ถามว่าการให้ค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งมันดีไหมและมันน่าทำไหม น่าทำ...มันควรจะทำด้วย... ในขณะที่เดียวกันมันเรื่องที่น่าแปลกกันวันนี้ในขนาดสิ่งที่จากภาครัฐมาสู่โรงเรียนนะ...เงินรายหัวของเด็กถ้าโรงเรียนไหนสายป่านไม่ยาวนี้แยะ เพราะอะไรวันนี้จ่ายเงิน... ทกลิปเปอร์เซ็นต์ไม่จ่ายเต็มร้อยละที่โรงเรียนควรจะได้รับนะแต่



โรงเรียนใหญ่เค้ามีสายป่านยาวก็ควักกระเป๋าตัวเองได้ นี่แสดงถึงจุดอ่อนที่มีผลกระทบต่อเรื่องเหล่านี้ทั้งนั้นเลย” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

“คิดว่ากระทรวงควรกำหนดเป็นเกณฑ์ เช่น เพิ่มในรูปแบบของเงินเดือน หรือรูปแบบโบนัส หรือเป็นเปอร์เซ็นต์ตามอายุการทำงานงานของครู” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

## 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA มีการประเมินผลการปฏิบัติงานครูแบบ 360 องศา ภาคเรียนละหนึ่งครั้ง วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ นักเรียนประเมินครู ครูประเมินตนเอง หัวหน้าประเมินครู และผู้บริหารพิจารณา ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“เรามีรูปแบบการประเมินคือหนึ่งการประเมินตัวเอง คือในแบบการประเมินว่าในหนึ่งภาคการศึกษาหนึ่งภาคเรียนคุณได้ทำอะไร มีโครงการมีอะไรก็ตามแต่จะครับ มันคืองานที่สะท้อนความเก่งของเค้า คือมีการประเมินผลงานด้วยตนเองก่อนแม้กระทั่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนของครู คุณสอนก็วิชา เด็กตกไปเท่าไร ก็ถือว่าเป็นการประเมินด้วยตนเองแล้วต่อมาก็คือประเมินโดยผู้เรียน แล้วก็ประเมินโดยหัวหน้าระดับของหัวหน้าประเมินครั้งที่สามจะครับ แล้วก็ประเมินโดยระดับผู้บริหารขึ้นมาดูอีกทีหนึ่ง นี่คือรูปแบบหรือขั้นตอน” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

“ฉะนั้นวันนี้ถ้าเราวัดได้โดยรอบ มันเหมือน 360 องศา วัดได้โดยรอบก็โอเคแล้ว...” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA มีการมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำและให้คำปรึกษาคนเก่งถึงแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับทราบจากผลการประเมินวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้หัวหน้างานและฝ่ายบุคคลช่วยแนะนำให้คำปรึกษาคนเก่ง ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“อ้อ...ก็จะมีฝ่ายบุคลากรที่มีหน้าที่ในส่วนเหล่านั้นหากมีข้อบกพร่องอะไรก็ตามที่...แต่ถ้าเป็นพื้นฐานเล็กๆ น้อยๆ ก็มีเหมือนกันที่เราให้หัวหน้าแผนก คือ...คืออย่างไม่เป็นทางการหมายถึงว่าถ้าเกิดว่าสิ่งเหล่านั้นมันมีข้อบกพร่องที่รุนแรงเราจึงจะเข้าสู่ระบบตรงนั้น แต่ถ้าเป็นเรื่องเล็กน้อยอะไรต่างๆ ก็คือพูดคุยกันได้” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

“คือก็ผลการประเมินจะให้เป็นการลับใจคะ...จะแม้จะมาใหม่...อย่างเช่นตัวเรา...อ่าน...เราก็จะปรึกษาเพื่อนเราแล้วว่าเออ...ทำไมหัวข้อตรงนี้เราเป็นอย่างนั้นและถ้าสงสัยเราไปหาอาจารย์ใหญ่ก็ได้ เพราะว่าผลการประเมินตรงนี้นั้นเป็นการลับใจถ้าเรา เราารู้สึกว่าเราควรแก้ไขยังไง” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA มีการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งอย่างโปร่งใสเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับวิธีการปฏิบัติของ

โรงเรียนก็คือ แบบประเมินที่ใช้วัดมีตัวแทนครูและผู้บริหารมาร่วมกันพัฒนาจนสามารถวัดได้ชัดเจน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“เมื่อเรามีเครื่องมือตรงนี้เราก็คง...คงเราคิดว่ามันชัดเจนตรงเครื่องมือเหล่านี้มันชัดเจนในตัวของมัน อยู่แล้วนะครับ ในตรงเครื่องมือที่เราวัดเอาไว้มันก็ถ่ายทอดให้เราได้เห็นความของครูเก่งของแต่ละคนว่าเก่งอย่างไร มันก็เป็นธรรมชาติอย่างเช่น ครูคนนี้เค้าสอนอยู่ห้าห้อง เด็กห้องที่หนึ่งประเมินว่าครูคนนี้แย่ ห้องที่สองก็ประเมินว่าครูคนนี้แย่ ห้องที่สามห้องที่สี่ก็ประเมินครูคนนี้แย่ แต่ห้องที่ห้าบอกว่าดี แต่พอเรามาดูในภาพรวมมันก็แย่นั่น มันต้องเกิดอะไรขึ้น ฉะนั้นตรงนี้นั้นเชื่อได้ในระดับหนึ่งเชื่อได้ในระดับที่เราต้องไปดับเบิลเช็คกันในทุกของการ ประเมินว่าคนนี้เป็นอย่างไรเท่ากับมันเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการทั้งหมด” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชน A1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกันวิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ ชี้แจงระบบและเกณฑ์การประเมินให้ครูทราบล่วงหน้า ผลการประเมินต้อง เกิดคุณและโทษต่อผู้รับประเมิน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“อาจจะต้องมีเกณฑ์บอกให้รู้อย่างเปิดเผย” (ครูโรงเรียนอาชีวศึกษา A1)

“ถ้าเหมือนกับว่าจำเป็นต้องเร่งพัฒนาก็เหมือนอาจารย์...พูดเมื่อที่ว่าเราจะต้องให้เค้าเป็นแบบพิมพ์เขียวเกณฑ์อะไรต่างๆ ว่าเป็นอย่างไรบ้างซึ่งเดิมเราก็จะอยู่ในฝ่ายบริหารตามกรอบ หลังจากวันนี้ก็อาจจะเอาไป ทบทวนดูซิว่าต่อไปในต้นปีการศึกษาเราก็จะทราบเกณฑ์อะไรต่างๆ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

“อาจจะต้องสร้างความเข้าใจในการประเมิน เครื่องมือต้องมีความแม่นยำ และวัดได้ครอบคลุม ผลการประเมินต้องเกิดคุณและโทษต่อผู้รับการประเมิน” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

## 6. การธำรงรักษาคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA มีหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและการหมุนเวียนงานอย่างชัดเจนวิธีการปฏิบัติของโรงเรียน ก็คือ หัวหน้าแผนกจะหมุนเวียนทุก 2 ปี ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ที่นี่ถ้าหัวหน้าแผนกเราจะทำทุกสองปีนะครับการหมุนเวียนหัวหน้าก็จะทำทุกสองปี แต่ถ้าเป็น ผู้บริหารระดับสูงก็จะเป็นส่วนที่ผู้อำนวยการเค้าจะมองอีกที่ว่าสมควรเปลี่ยนหรือไม่” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชน A1)

“ในส่วนนี้อาจารย์ใหญ่เราจะโลเทรตกันเองเนื่องจากเด็กที่นี้จะมีห้าระดับ ดีกจะมีสามดีกอาจารย์ ใหญ่จะมีสามเพื่อดูแลเด็กแต่ละระดับ จะมีอาจารย์ใหญ่ระดับปวช.1 อาจารย์ใหญ่ปวช.2,3 อาจารย์ใหญ่ปวส. ฉะนั้น มันจะแบ่งเป็นระดับๆ กันไว้ ฉะนั้นเราจะมีการโลเทรตคนเหมือนกันเพื่อให้ไปสัมผัสเด็กในแต่ละระดับ ฉะนั้นถ้าขาด คนหนึ่งคนใดไปมันจะแทนที่กันได้หมดที่เราทำตรงนี้” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA มีการเปิดโอกาสให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงานของหน่วยงานตามความเหมาะสมวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายต่างๆ จะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือ และผู้บริหารก็รับฟังความคิดเห็น ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ตรงนี้เราจะไม่เจาะจงเฉพาะครูเก่งต้องทุกคนที่จะฟังสิ่งต่างๆ การทำเป้าหมายต่างๆ เวลาที่เราประชุมหารือในเรื่องต่างๆ มันจะต้องจะต้องมาจากเสียงสะท้อนจากทุกคนเพื่อให้ได้เห็นต่างมุมอะไรหลายอย่าง” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

“อันนี้จริงเพราะเป็นคนที่ชอบพูดแล้วจะเสนอความคิดเห็นว่าตนเองคิดอย่างไรฝ่ายบริหารก็รับฟัง” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษา A1)

“เราจะให้ทุกคนเป็นแพทเทิร์นเดียวกันนะครับ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA มีผู้บริหารระดับสูงที่สามารถรักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้เป็นอย่างดี ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“อันนี้จริงๆ เราไม่ยากตอบ ไวท์ไลน์...ไวท์ไลน์...การไม่รักษาคำพูดแน่นอนต้องรักษาคำพูด แต่ในบางครั้งบางที่เราต้องเข้าใจว่าในบางเรื่องบางสิ่งบางอย่างบางครั้ง...ในฐานะผู้บริหารระดับสูงจริงๆ มันมีเค้าเรียกมัน มีปัจจัยบางสิ่งบางอย่างที่ต้องคิดแล้วพูดอีกอย่าง บางทีเค้ามองเค้ามองไปทะเลลุดแต่เมื่อพูดเค้าพูดตรงนี้เพื่อให้มันส่งผลไปถึงตรงนั้น มันยังไม่ถึงเวลาตรงนั้นมันยังไม่ถึงเวลา...มันยังไม่ถึงเวลาตรงนั้น ฉะนั้นตรงนี้เราจะบอกว่าให้เค้ารักษาคำมั่นสัญญาจากคำพูดต่างๆ ได้หรือไม่แต่ถ้าเป็นในระดับพวกผมถ้าพูดแล้วก็คือมันจะเป็นไปได้ แต่ในอีกระดับหนึ่งเค้าก็คือก็ต้องมีความคิดที่เค้ายืนยันอีกแบบหนึ่งว่ามันมีอะไรที่...ที่เค้า...ทำไมเค้าพูดอย่างนี้มันจะต้องเจอปรากฏขึ้นอีกห้าปีสิบปีอะไรข้างหน้าเป็นอย่างนั้นนะ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนA ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการดำรงรักษาคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ สร้างความพึงพอใจในอาชีพและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ตัวเองสรุปก็คือถ้าเราชอบอาชีพไหนใจเราอยู่ตรงนั้น เราก็อยู่บางที่มันไม่ใช่เพราะว่าสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเพราะว่าตัวเรา เรารู้สึกมีความสุขในการทำงาน บางทีเรื่องอื่นอาจจะเล็กน้อยสำหรับเรานั้นแต่ละคนมันไม่เท่ากันอยู่ที่ว่าเค้าอยากเป็นครูที่ดีไหมถ้าเค้าอยากเป็นนะ...คือเรื่องอื่นนะ...มันด้วยคือเรื่องผลตอบแทนน้อยแต่มันได้อิสระคือมันบอกไม่ได้ แต่บางคนลาออกจากจุดนั้นเพราะอะไร” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษา A1)

“สิ่งหนึ่งที่อยู่ที่นี้ยาวนานประวัติศาสตร์สำหรับครูสามสิบปีสิ่งที่น่าสังเกตสำหรับองค์กรนี้ก็คือเงินก็เป็นปัจจัยหนึ่งแต่เงินไม่ใช่ปัจจัยหลัก แต่คนที่อยู่กันนานแบบนี้หนึ่งความสัมพันธ์คือมิตรภาพส่วนตัวที่มีต่อกันตรงนี้ที่ค่อนข้างเหนียวแน่นจนทำให้ส่วนที่อายุเยอะๆจะอยู่ยาว” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน A1)

## โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB

### สภาพพื้นฐานการบริหารจัดการคนเก่ง

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB ไม่มีระบบหรือรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นทางการ โดยโรงเรียนจะปฏิบัติตามกระบวนการของทางโรงเรียนที่เข้ามาอย่างยาวนานและเชื่อว่าสามารถคัดสรรคนเก่งและบริหารจัดการคนเก่งได้วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการประเมิน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“โดยปกติของเราจะมีโครงสร้างบริหารงานอยู่แล้ว แต่ถ้าจะเป็นการบริหารให้คนเก่งเพียงคนเดียวมันไม่ใช่...มันไม่มี” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B1)

“เรามีโครงสร้างบริหารชัดเจนแต่ไม่ได้เน้นเฉพาะคนเก่ง ผู้บริหารในแต่ละแผนกวิชา โดยฝ่ายวิชาการและฝ่ายรับประกันคุณภาพ เป็นผู้กำกับติดตามพัฒนาคุณภาพคนเก่ง” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

“โดยปกติแล้วเราจะมีการประเมินนะคะ ประเมิน 360 องศา เมื่อประเมินมาปั๊บเนี่ย...เราก็คงรู้ว่าครูเป็นไงบ้าง...” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB ประสบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่งหลายประการได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด ส่วนการลาออกของกลุ่มคนเก่งไม่มีปัญหาเพราะมีการวางแผนอัตรากำลังครูทุกๆ สิ้นเทอม ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ในภาพรวมการบริหารอาจจะดีขึ้นนะเพราะว่าเปิดมาปีนี้ปีนี้ที่สิบหกเราก็จะมีการวางแผนอยู่แล้วว่า สมมติว่าอัตรากำลังคน...สิ้นเทอมเราก็ต้องสอบถามเค้าก่อน สิ้นเทอมเราก็จะมีแบบสอบถาม ถามว่าเค้าประสงค์ที่จะอยู่กับเราไหมแล้วเราก็จะถึงมาเตรียมพร้อมกำลังคนนะคะถ้าเค้าจะไปเราก็จะทำการชัดเจนนะคะ ส่วนใหญ่คำตอบที่ได้ใช้ค่ะ...เป็นข้อเท็จจริงดังนั้นเราไม่ค่อยประสบปัญหาตรงนี้เท่าไร” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

“สำหรับปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่งเนื่องด้วยสถานศึกษาเป็นเอกชนจึงขาดความร่วมมือหรือความอนุเคราะห์ทรัพยากรทางการศึกษาจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วิทยาลัยฯ จึงต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการพัฒนาคนเก่ง” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

### 1. การระบุนคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB ไม่มีการระบุนคุณสมบัติของคนเก่งที่ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์อย่างเป็นทางการ โดยโรงเรียนจะระบุนคุณสมบัติของคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายในองค์กรวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“โดยปกติแล้วเราจะมีการประชุมคณะกรรมการ ประเมิน 360 องศา เมื่อประเมินมาป็นปี...เราก็จะรู้ว่าครูเป็นไงบ้าง...” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B1)

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB จะระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายนอกองค์กรวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาคูณและสาขาการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“โดยเราก็จะเลือกตรงนะคะ สาขาตรง...เราจะไม่เลือกที่จบภาษาไทยแล้วไปสอนอื่นๆ ก็จะดูผู้สมัคร” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

“ก็คล้ายๆ กันมันเป็นระบบที่เราทำอยู่แล้วรับครูเข้ามาก็จะดูประสบการณ์แล้วก็วุฒิที่จบ แล้วเอามาสอบสอนก็คือในภาค แล้วสัมภาษณ์เบื้องต้นว่าเค้าเคยทำงานที่ไหนมา” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

“ก็คือก่อนสิ้นเทอมเราจะมี การสอบถามก่อนว่าอัตรากำลังคนของแผนกนี้ต้องการเพิ่มไหม เพราะว่าหลักสูตรของเราแต่ละภาคบางเทอมก็มีความแตกต่างกันถ้าเพิ่ม...ฝ่ายบุคคลเราก็จะมีจ๊อบบิสสิเนสขึ้นอยู่ระบุเลยว่าคุณสมบัติครูคอมฯ เป็นยังไง ครูกราฟิกเป็นยังไงครูภาษาไทยเป็นยังไงเค้าก็จะระบุตรงนี้แล้วก็คัดเลือกมา” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB ไม่มีการระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่ไม่พึงประสงค์อย่างเป็นรูปธรรมวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือฝึกรวมเพื่อให้ได้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“อย่างแรกนะคะเราต้องทราบครูเรามีกระบวนการที่จะทราบครูให้ครูรู้ระบบกฎระเบียบวิธีการทำงานขององค์กรของเราที่เป็นเวลาช่วงปิดเทอมก็เดือนหนึ่ง เพราะฉะนั้นมันก็จะกลายเป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์แล้วเราทราบเค้าไปเรื่อยๆ เราไม่ได้บอกว่าคนนี่ไม่ดีแล้วเราไม่เอา...เรารับเค้ามาแล้วเนี่ย..เราทราบเค้าก่อนเค้าต้องรู้ว่าโรงเรียนของเรา...ทำยังไงคะ มีตึกที่ไหนบ้างมีเด็กกี่คนมีรายวิชาอะไรสาขาไหนอยู่ที่ไหนอะไรอย่างนี้ถึงวิธีการทำงานวิธีการติดตามเด็กวิธีการสอน เรายังจะมาทราบการสอนก่อนด้วยคะเราก็ตัดสินกันในกลุ่มว่าคนนี่สอนเป็นยังไง” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB มีการระบุคุณสมบัติคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมายแต่ละปีวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ วางแผนอัตรากำลังครูทุกๆ สิ้นเทอมแล้วปรับให้เข้ากับแนวโน้มความต้องการของผู้เรียน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“สมมุติว่าปีหนึ่งเราจะเปิดสาขาไหนสมมุติว่าปีหน้าเราต้องการเปิดกราฟิกเยอะ เราต้อง มาวางเป้าหมายว่าเราต้องการครูเท่าไรนักเรียนเท่าไร เพราะนักเรียนที่เข้าเรียน ถ้าเรามีขนาดนี้เราต้องมีทั้งหมดสิบห้องใหม่แล้วเราก็มากำหนดคุณสมบัติของครูแล้วเราก็รับเพิ่มมากขึ้น เราก็ไม่มีปัญหาหรอกคะเราก็ดูจากแนวโน้มด้วยการท่องเที่ยวเยอะเราก็เปิดการท่องเที่ยวต้องการเปิดการตลาดเยอะเราก็เปิดการตลาดคะเพราะว่าแต่ละปีมันจะไม่เหมือนกัน ตอนนั้นเราก็เริ่มมีเด็กมาสมัครเยอะนะคะ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการระบุนักแข่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูเป็นคนแข่ง ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“การระบุนักแข่งของวิทยาลัยฯ ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรและครูสามารถปฏิบัติงานจนเป็นคนแข่งของวิทยาลัยได้ และปฐมนิเทศงานเพื่อเข้าสู่ระบบการทำงานที่กำหนด” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

## 2. การสรรหาและคัดเลือกคนแข่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB ไม่ได้ใช้วิธีการสรรหาคนแข่งโดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Road Show) ไปตามมหาวิทยาลัย กลุ่มเป้าหมาย วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เปิดรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ แลกเปลี่ยนกับสถาบันในเครือ การชักชวนจากเพื่อนครู และการสร้างคนแข่ง ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“เรามีเว็บไซต์ที่เราโพสต์เรื่องการรับสมัครต่างๆ และก็จะคุณสมบัติของครูตามวารสาร” (ครูคนแข่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

“จากเพื่อนครูก็มี เรามีสถาบันในเครือของเราจะมีมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ สยามคอมและ...ที่อยู่ตรงแคราย ใช้...ถ้าเค้าขาดครูหรือเราขาดครูเราก็แลกเปลี่ยนกันได้” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

“ก็จะมีส่วนหนึ่งที่เหมือนเด็กเรานี้...ถ้าเค้าเก่งๆ ถ้าเค้าชอบในบริการถ้าเค้าชอบสอนเพื่อน...เราก็จะดูไว้เราก็จะพยายามส่งเสริมให้เค้าต่อที่มหาลัยนอร์ทกรุงเทพของเราแล้วก็พอเวลาเค้าจบแล้ว...เค้าประสงค์ที่จะเป็นครูเค้าก็มาสอบสอนปกติ เพียงแต่ว่าเค้าก็จะรู้บริบทของโรงเรียนอยู่แล้ว...แล้วเค้าก็จะทำได้ ตอนนี่ก็มีครูที่มาจากลูกศิษย์ของเราเยอะ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB มีการสรรหาคนแข่งวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เปิดรับผู้กำลังสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาทดลองปฏิบัติงานจริง ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“มีเหมือนกันค่ะ....วิทยาลัยฯ เปิดรับผู้กำลังสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาปฏิบัติงานทุกระดับ รวมถึงได้รับโอกาสในการพัฒนาเหมือนพนักงานประจำและเข้าสู่ระบบการทำงานตามระบบของสถานศึกษา” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB ไม่ได้ใช้วิธีการคัดเลือกคนแข่งโดยการใช้แบบทดสอบที่หลากหลาย (เช่น แบบทดสอบทัศนคติ บุคลิกภาพ และทดสอบความรู้ความสามารถตามตำแหน่ง) วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาพฤติกรรม ทักษะวิชาชีพ และบุคลิกภาพที่แสดงออกมาระหว่างการทดลองงาน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“มีการสอบสวนบวกทัศนคติแล้วก็สัมภาษณ์ จะดูหมดเลยบุคลิกภาพการพูดการจาไหวพริบปฏิพาน”  
(ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ ต้องกำหนดภาระหน้าที่และคุณสมบัติของคนเก่งอย่างชัดเจน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งต้องกำหนดภาระหน้าที่ คุณสมบัติและการปฏิบัติตามข้อกำหนดไว้ อย่างชัดเจน เป็นที่ยอมรับทั้งองค์กร” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

### 3. การพัฒนาคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB มีการส่งเสริมและมอบทุนการศึกษาให้คนเก่งได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้ทุนการศึกษากับครูคนเก่งที่ทุ่มเทให้กับงาน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“คือมีค่ะ...มีตั้งแต่ระดับ ปวช. ปวส. ระดับแม่บ้านอะไรอย่างนี้ค่ะคนงาน ปวช. ปวส.จนกระทั่งจบปริญญาเอก ก็คือมีทุนการศึกษาให้และก็มีการจัดสรรเวลาให้ค่ะ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

“ให้ทั้งเงินให้ทั้งเวลานะคะ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB มีการเปิดโอกาสให้คนเก่งไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศตามความเหมาะสม ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“สนับสนุนนะคะตุลานั้นจะไปได้วันอย่างตอนนี้ก็จะไปสิงคโปร์” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB มีการจัดระบบเพื่อนคู่คิด (Buddy) ที่เป็นคนเก่งไว้เพื่อช่วยเหลือดูแลกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ทั้งแบบหนึ่งต่อหนึ่งและแบบกลุ่มโดยจะดูแลช่วยเหลือกันตลอดไป ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“มีค่ะมี หนึ่งต่อหนึ่ง ถ้าน้องใหม่เข้ามาหน่อยก็จะมีพี่เลี้ยงเยอะหน่อย” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

“มีครับมี ถ้าในแผนกเยอะๆ ก็อาจจะมียุติสองคนช่วยกัน ถ้าเวลาสมมุติถ้ามีครูเข้าไปที่แผนกก็จะมีการจัดการก็คือให้มีพี่เลี้ยง พี่เลี้ยงดูและน้องใหม่มีหน้าที่ให้คำแนะนำในเรื่องของการปฏิบัติงาน น้องจะปรึกษาได้ เราก็จะดูแลตลอดกันไป ไม่ใช่สามเดือนไม่ใช่...ดูแลตลอดไปเลย” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

“เราก็จะมีคณะกรรมการที่มีครูเก่งเป็นครูแกนนำนะฮะ...อีกด้วยทั้งการเรียนการสอนก็ช่วยดูแลกัน บางครั้งเค้าจะดูแลเรื่องอยู่ในองค์กรนี้ทำตัวยังไง อยู่ในองค์กรให้มีความสุขมีปัญหาอะไรก็คุยได้ ถ้าไปเจอ

เด็กนักเรียนซึ่งเค้าไม่เคยสอน ถ้าไปเจอเด็กเฮ้อๆ หนอยเค้าจะทำยังไง อันไหนที่ทำได้อันไหนที่ทำไม่ได้” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B1)”

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ ให้มีการวางแผนพัฒนาคนเก่ง และวิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้สนับสนุนก็คือ งบประมาณในการพัฒนา จัดสรรส่วนให้ครูโรงเรียนเอกชนเข้าร่วมการฝึกอบรมร่วมกับครุภาครัฐ ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“การพัฒนาคนเก่ง วิทยาลัยฯ จะต้องกำหนดแผนการพัฒนาไว้ล่วงหน้าเมื่อมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานจะหามาตรการหรือกิจกรรมเสริมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้ก้าวหน้าต่อไป” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

“อีกเรื่องหนึ่งที่มองคือเรื่องของการอบรมพัฒนาให้ความรู้ซึ่งถ้ารัฐบาล... เรามองว่าจะมีงบพวกนี้ค่อนข้างเยอะ แต่ของโรงเรียนเอกชน... พวกเราก็จะต้องโดยโรงเรียนเองโดยวิทยาลัยเองไม่มีงบส่วนกลางที่จะมาพัฒนาให้มีความชัดเจนมากขึ้น คือมีแต่น้อย...คือมีนะคะไม่ใช่ไม่มีเลย...แต่ถ้าเป็นของรัฐบาลคะ...พออบรมไปปุ๊บ...ไปตั้งเรียกว่าอะไรทุกส่วนอะไรทุกอย่างได้หมด ไร่เรา...ก็เรามาจากอาชีวะนะขอเค้าไปด้วยได้ไหม เค้าน่าจะกำหนดสัดส่วนให้บ้าง คือเป็นงบรัฐบาลเนาะ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B1)

“อันนี้...อันนี้เอกชนต้องออกเอง...พอดีท่านผู้อำนวยการท่านสนับสนุนให้พัฒนาความรู้อยากไปอบรมที่ไหนอะไรยังไง...ให้” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

#### 4. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB มีการให้สวัสดิการคนเก่งครอบคลุมไปถึงครอบครัวหลากหลายรูปแบบวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้ทุนการศึกษากับบุตรหลาน กองทุนกู้ยืม ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“แต่ถ้าถามถึงเรื่องครอบครัวมีการให้ทุนการศึกษากับลูกหลานบุคลากรนะคะ คือช่วยเหลือกัน แล้วก็ มีเงินกู้ของโรงเรียนที่ไม่คิดดอกเบี้ยนะคะก็ให้กับบุคลากร...ซึ่งก็ดูตามความจำเป็น” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB ไม่มีการให้สิทธิคนเก่งเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้นวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้สิทธิในการเข้าเป็นกรรมการบริหารมูลนิธิ ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“การให้ถือหุ้นเนี่ยไม่มี...แต่ว่าโรงเรียนเรามีสมาคมและมีมูลนิธิให้เข้าไปเป็นกรรมการในการดูแลไปบริหารมากกว่าแต่ถ้าหุ้นแบบเป็นเงินเป็นอะไรพวกนี้เนี่ยยังไม่มีแต่เข้าไปเป็นกรรมการบริหารร่วมกันอันนี้ไม่มีวางแผนร่วมกันว่าจะทำอะไร” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B1)



“วิทยาลัยฯ เปิดโอกาสให้ครูคนเก่งเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการวิทยาลัยฯ โดยการแต่งตั้งเป็น คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา หรือการบริหารงานอื่นๆ พิเศษนอกเหนือภาระหน้าที่ประจำด้วย” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B มีการจ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินสะสมให้กับคนเก่งที่ทำงานกับองค์กรมาอย่างยาวนานวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้เงินพิเศษที่พิจารณาตามอายุงาน โบนัส เบี้ยขยัน เงินรางวัล ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

มีค่ะ อย่างครูที่เกษียณไป...เราก็จะมีเงินก้อนที่ เงินก้อนจะมีการคำนวณว่าอยู่ที่ปีมีพิเศษให้ต่างหาก และเค้าก็จะมีเงินสะสมของรัฐ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B1)

“คือ... เงินพิเศษตอนครูเกษียณท่านผู้อำนวยการท่านจะให้มาก่อน ไม่ต้องรอเกษียณหรอกค่ะ ถ้าป่วยท่านก็จะให้มาก่อนต่างหากจากค่ารักษา นอกเหนือจากที่เค้าเบิกได้แล้วนะคะ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

“มีการพิจารณาผลประโยชน์การปฏิบัติงานเพื่อให้โบนัสพิเศษ เบี้ยขยันและค่าตอบแทนเงินรางวัลแก่ครูคนเก่งที่ทำผลงานและปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B ได้ให้ข้อเสนอแนะการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง และวิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดเข้ามาสนับสนุนก็คือ รัฐควรจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล และเงินวิทยฐานะ ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งนับเป็นสิ่งจำเป็นที่วิทยาลัยฯ ใช้ในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรและเกิดความภาคภูมิใจ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

“แตกต่างกันมากก็คือเรื่องของวิทยฐานะของครูเค้าไม่มีแต่ครูเค้าก็ต้องการอยู่นะคะ... อยากจะทำ คศ.2 คศ.3 โอ้โห...ภาครัฐเค้าทำเค้าได้เงินเดือนเพิ่มเป็นหมื่นห้าพัน แต่ครูเอกชนครูเอกชนไม่มี...ถ้านั้นก็ทำให้คนอยากไปภาครัฐ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B1)

“ถ้าเทียบกับภาครัฐแล้ว ครูเอกชนก็ทำงานพอๆ กับครุภาครัฐ ในภาครัฐในเรื่องของค่าตอบแทนเค้าจะได้ค่อนข้างสูงไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการรักษาพยาบาลซึ่งภาครัฐได้หมดเลยทั้งครอบครัวตัวเองต่างๆ ถ้าครูเอกชน...จะได้เฉพาะตัวเอง ต่อปี...เท่าไรหนึ่งแสนตามสิทธิ...ถ้าเกินก็ไม่ได้แล้วส่วนที่หนึ่งก็เรื่องรักษาพยาบาลนะคะ ส่วนที่สองที่เราพูดไปแล้วก็คือเรื่องของวิทยฐานะถามว่าครูเอกชน...มีความรู้ มีความเก่งหลายคนนะคะที่เค้าสามารถทำผลงานได้ ไม่ว่างจะเป็นวิทยฐานะ ผศ. รศ. ทำได้พอให้ความเป็นจริงอาชีพะตรง..แทบจะไม่มีเลยหรือไม่ได้ทำเลย ถ้าทำปุ๊บ...จากที่คุยกันก็คือเจ้าของหรือผู้บริหารจะต้องจ่ายในส่วนนี้เอง หรือไม่พอทำได้แล้วปุ๊บ...คนเก่งเหล่านี้ก็จะมีโอกาสไปที่อื่นที่เก่งกว่าในระดับมหาลัย เค้าจะไปทำงานในจุดนั้นมากกว่าก็จะหลุดออกจากเอกชนหรือหลุดออกจากอาชีพะไปอย่างนี้คะ...” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B1)

“ถ้ามองตรงนี้ก็ถ้าทำตรงนี่คือประโยชน์ถ้าเรื่องค่าตอบแทนนะคะ โอเคคะว่าสวัสดิการตรงนี้ก็ถ้าทำตรงนี้ได้ให้กับเอกชนได้เหมือนกับรัฐบาลก็จะทำให้ครูเอกชนเนี่ย...คิดว่าไม่ต้องโยกไปโน่นไปนี่...พอบรรจุปุ๊บเนี่ย...ต้องไปสอบบรรจุห่วยละ เหมือนเราเป็นครูสอนครูเป็นโรงเรียนสอนครูเออ...เพราะหลายคนพอเราคุมจนเก่งเค้าก็เรียกว่าง้อยากจะทำงานรัฐบาล ยากจะไปรัฐบาล ถามว่าเค้าสบายใจที่จะไปไหม...เค้าไม่สบายใจแต่เค้าจะได้อะไรที่มันอ้วนกว่า” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B1)

## 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB มีการประเมินผลการปฏิบัติงานครูแบบ 360 องศา ภาคเรียนละหนึ่งครั้ง ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“มีค่ะ...ปกติช่วงต้นเทอมคะเราก็จะมีแบบสอบถามแบบประเมินโดยใช้คอมพิวเตอร์ ก็คือ...ในส่วนของการประเมินพอใกล้ๆ จะสิ้นภาคเรียนถ้าภาคเรียนที่หนึ่งพอเรียนไปแล้วสามเดือน...เราก็จะเริ่มประเมิน” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B1)

“วิทยาลัยฯ มีระบบการประเมินผลปฏิบัติงานครูแบบ 360 องศา โดยนำผลการประเมินมารวมกันวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนพัฒนาทั้งระบบอย่างน้อยภาคเรียนละหนึ่งครั้ง” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB มีการมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำและให้คำปรึกษาคนเก่งถึงแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับทราบจากผลการประเมินวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้หัวหน้างานให้คำแนะนำปรึกษาและประชุมหารือเพื่อหาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่พบร่วมกัน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“มีค่ะในส่วนงานของครูที่มีน้องๆ ในแผนกก็จะไปคุยกับน้องๆ ของแต่ละรายบุคคลเอง” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B1)

“เสร็จแล้วก็มาจัดกลุ่มนะคะ...ในกลุ่มแผนกนี้ว่าสมมุติว่ามีภาพอย่างนี้แล้วเราจะนำมาพัฒนาอย่างไรในเทอมต่อไปแล้ววิเคราะห์มาเลย แล้วก็มีการต่อไปที่จะดำเนินการสำหรับภาคเรียนต่อไปก็จะไม่ให้เกิดผลอย่างที่เป็นอยู่ ค่ะตัวนี้ถ้าไปหน่อยเราจะทำอย่างไร อันไหนสูงแล้วก็พยายามทำให้มันดีขึ้น” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB มีการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งอย่างโปร่งใสเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ แจ้งระบบและเกณฑ์การประเมินให้ครูทราบล่วงหน้า และมีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ประเมินโดยเฉพาะ ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ยอมรับค่ะ...เพราะว่าแบบประเมินชี้แจงก่อนตั้งแต่แรกว่ามีข้อไหนๆ ประเมินแล้วเป็นยังไงเพราะว่าเวลาได้แบบประเมินมาก็มีการคิดค้นหัวข้อต่างๆ มาให้ครูดูแล้วค่ะ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

“ตอนปฐมนิเทศก็จะมีทำให้แบบประเมินนี้ไปเลย เพื่อเค้าจะได้รู้ว่า เค้าจะได้เตรียมตัวได้ทำงานได้ถูก เค้าก็ไม่มีข้อโต้แย้ง แล้วเวลาที่ไปประเมินก็จะมีทีมที่ไปประเมินเฉพาะเลย” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B1)

## 6. การดำรงรักษาคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB มีหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งการโอนย้ายและการหมุนเวียนงานอย่างชัดเจนวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ หัวหน้าแผนกจะหมุนเวียนทุก 1 ปี ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ตำแหน่ง...เค้าจะวาระละหนึ่งปี เพราะฉะนั้นมันก็มีโอกาสได้เลื่อนก็ได้แล้วแต่ว่าผลการประเมินโดยอะไรผลการทำงาโดยอะไรเพราะลูกน้องประเมินหัวหน้ามันเป็นอย่างนี้ทั้งทุกอย่างคะมันก็มีโอกาสว่าใครจะได้เลื่อนตำแหน่ง” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

“มี...คะจะดูซิว่าใครที่จะมีความสามารถลองขึ้นมาบริหารบ้างเค้าก็จะมาดูว่าเป็นอะไรยังไงว่าข้อบกพร่องอะไรคือไม่ค่อยได้ยึดติดอยู่กับตำแหน่งหรือคะ...ทุกคนก็อยากจะพัฒนาให้ครูที่อยู่มานานเราก็คงอยากให้เค้าพัฒนาอยากให้เค้าลองบริหารดูบ้าง ดูซิว่า...หลักการบริหารของเค้าเป็นยังไงจะบริหารลูกน้องได้ไหมมีไอเดียอะไร...กับตอนที่เค้าเป็นครูกับตอนที่เค้าเป็นหัวหน้าแผนกมันจะไม่เหมือนกันคนละบทบาท...อย่างพี่...เคยอยู่ฝ่ายกิจการก็เคย ฝ่ายประกันคุณภาพก็เคย ฝ่ายบริหารก็เคย ฝ่ายพัฒนาผู้เรียน ฝ่ายวิชาการฝ่ายบริหารทั่วไป...อยู่มาหมด...ใช้คะดิฉันแทนได้ทุกตำแหน่ง หมุนเวียนหมดแล้วคะ...” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB มีการเปิดโอกาสให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงานของหน่วยงานตามความเหมาะสมวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายต่างๆ จะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกับคณะกรรมการของโรงเรียน และผู้บริหารก็รับฟังความคิดเห็น ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“เราเข้าคณะกรรมการ เราไม่ได้แก้ปัญหาโดยคนๆ เดียว คือมันจะมีกรรมการของวิทยาลัย เรื่องเล็กเรื่องน้อยเราเอาเค้ากรรมการให้รับรู้ทั่วกัน” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

“วิทยาลัยฯ มีการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจพัฒนาสถานศึกษาโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมได้ แสดงความคิดเห็นเป็นร่วมกันทุกระดับและทำงานเป็นทีม” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB มีผู้บริหารระดับสูงที่สามารถรักษาคุณค่าและสัญญาที่ให้ไว้เป็นอย่างดีวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือผู้บริหารจะใส่ใจติดตามการทำงานของบุคลากรสม่ำเสมอ และบริหารงานตามแผนงานและข้อตกลงที่ทำไว้ร่วมกัน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“เออ...ชัดเจนมากไม่มีการลืมนี่จำได้แม่นกว่า” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

“อันนี้ๆ จะจัดประกวดแล้ว ทำไมไม่มีใครเสนอ...อยากได้รางวัลหรือป่าวอยากให้แล้ว เตรียมไว้แล้ว  
ทำไม่ยังไม่ทำ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B1)

“การบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงทุกคนจะบริหารงานตามแผนงานและข้อตกลงที่ทำไว้ร่วมกัน  
และแสดงความรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อผิดพลาดร่วมกัน” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน B2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนB  
ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการธำรงรักษาคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียน  
ต้องการก็คือ สร้างวัฒนธรรมการทำงานเพื่อปรับทัศนคติให้เกิดความรักในวิชาชีพ และดูแลคุณภาพ  
ชีวิตของครู ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“การรักษาคนเก่งวิทยาลัยฯ จะต้องมียุทธศาสตร์และเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ในการทำงานที่กำหนดร่วมกัน  
จนเป็นวัฒนธรรมการทำงาน ปรับทัศนคติให้เกิดความรักในวิชาชีพและให้การดูแลคุณภาพชีวิต” (ผู้บริหารโรงเรียน  
อาชีวศึกษาเอกชน B2)

## โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC

### สภาพพื้นฐานการบริหารจัดการคนเก่ง

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC  
ไม่มีระบบหรือรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรม โดยโรงเรียนจะปฏิบัติตาม  
กระบวนการของทางโรงเรียนที่ใช้มาอย่างยาวนานและเชื่อว่าสามารถคัดสรรคนเก่งและบริหารจัดการ  
คนเก่งได้วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาคนเก่งจากผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการประเมิน  
ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ถ้าเป็นครูคนเก่งไม่มี...นะ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

“ไม่มีค่ะ แต่เราดูแลกันเองเสริมศักยภาพกันเอง” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C2)

“คือผมมองว่าการคัดสรรครูคนเก่งของโรงเรียนนะครับ ผมมองว่าเราแบ่งเป็นคณะอยู่แล้วคณะ  
เทคโนโลยีเครื่องกล บริหารธุรกิจและแต่ในคณะก็จะมีผู้บริหาร มีหัวหน้าคณะเค้าจะคัดสรร ทั้งนี้ก็จะพิจารณาจาก  
ผลงาน” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC  
ไม่ประสบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่งวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ กระจาย  
อำนาจการบริหารจัดการโดยแบ่งเป็นแผนก ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ไม่มีปัญหา...ปกติเราจะมีหัวหน้าแผนกเป็นคนจัดการคนของตนเอง” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา  
เอกชน C1)

## 1. การระบุคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC ไม่มีการระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม โดยโรงเรียนจะระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายในองค์กรวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ก็จะพิจารณาจากผลงาน” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC จะระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายนอกองค์กรวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาจากประสบการณ์การทำงาน ทักษะวิชาชีพ ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นครูที่ผ่านการสอนมาก่อนจากโรงเรียนอื่น คือจะต้องมีประสบการณ์สอน ส่วนเรื่องตัวรางวัลได้ติดตัวมาบ้างหรือป่าวเราไม่ได้มองตรงนั้นมองแค่ประสบการณ์ในการสอน” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

“ทักษะทางด้านวิชาชีพ อย่างของการโรงแรมค่อนข้างที่จะขาดครู ครูน้อย เพราะฉะนั้น เวลามาสัมภาษณ์หรือว่ามาทำงานนะจะดูในเรื่องของวิชาชีพ” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษา C2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC มีการระบุคุณสมบัติคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมายแต่ละปี ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“มีครับ...มีการวางแผนคนให้สอดคล้องกับเป้าหมายครับ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

## 2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC ไม่ได้ใช้วิธีการสรรหาคนเก่งโดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Road Show) ไปตามมหาวิทยาลัย กลุ่มเป้าหมาย วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เปิดรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ และการสร้างคนเก่ง ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ไม่มีครับ...ส่วนใหญ่จะอยู่ในเว็บไซต์ กำหนดคุณสมบัติในเว็บไซต์” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

“ครูส่วนใหญ่ที่นี่ก็จะเป็นเด็กนักเรียนทุนเกือบหมด ไล่วุ่นมาเจ็ดรุ่นนะครับ” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

“แต่แต่ละแผนกจะใช้เทคนิคศิษย์เก่าในแผนกค่ะ... จะคัดเลือกเด็กที่เรียนดี เวลาเป็นศิษย์เก่าที่นี้เวลาทำงานก็ค่อนข้างจะอยู่...อยู่ทน” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC มีการสรรหาคนเก่งวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เปิดรับผู้กำลังสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาทดลองปฏิบัติงานจริงโดยให้ทดลองงานอย่างน้อยสามเดือนหรือหนึ่งภาคเรียน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ที่นี่ถ้าเกิดว่ารับเข้ามาแล้วเนี่ย...เรามีการทดลองงาน” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

“มีครับ...มีเข้ามาเป็นนักศึกษาฝึกสอนในแต่ละคณะในแต่ละแผนกเราก็พิจารณาจากตรงนั้นว่าคุณมีคุณสมบัติแล้วเนี่ย ก็เขียนใบสมัครไว้พอจบ ก็มีหลายคนก็กลับมาที่ชักชวน” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC ไม่ได้ใช้วิธีการคัดเลือกคนเก่งโดยการใช่แบบทดสอบที่หลากหลาย (เช่น แบบทดสอบทัศนคติ บุคลิกภาพ และทดสอบความรู้ความสามารถตามตำแหน่ง) วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาพฤติกรรมและทักษะวิชาชีพที่แสดงออกมาระหว่างการทดลองงาน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“คณะจะเป็นคนสัมภาษณ์ เสร็จแล้วก็จะใช้แบบประเมินก่อนทดลองงานและหลังทดลองงานเพื่อบรรจุ” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

### 3. การพัฒนาคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC มีการส่งเสริมและมอบทุนการศึกษาให้คนเก่งได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้กับครูคนเก่งที่ทุ่มเทให้กับงาน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“มีครับ...ส่งเสริมในเรื่องของโรงเรียนเราคือถ้าบุคลากรอยากจะเรียนต่อ เรียนโทเราก็จัดเวลาให้ทุนต่อโทก็มีบ้าง...มีบ้าง” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

“ครูส่วนใหญ่ที่นี่ก็จะเป็นเด็กนักเรียนทุนเกือบหมด ไล่วุ่นมาเจ็ดรุ่นนะครับ” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC มีการเปิดโอกาสให้คนเก่งไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศตามความเหมาะสมวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ กำหนดเกณฑ์ในการอบรมให้กับครูคนละยี่สิบชั่วโมงต่อปี ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“มีครับ แบ่งเป็นคณะแล้วแต่ละคณะต้องมีแผนงานตามนโยบายโรงเรียนว่าเออ...ครูจะต้องอบรมภายในภายนอกคนละยี่สิบชั่วโมงขั้นต่ำต่อปีมันเป็นเกณฑ์ที่ครูทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรม และต้องทำรูปเล่มส่งฝ่ายบุคคล แล้วฝ่ายบุคคลเค้าก็จะบันทึกลงคอมพิวเตอร์อีกที” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC มีการจัดระบบเพื่อนคู่คิด (Buddy) ที่เป็นคนเก่งไว้เพื่อช่วยเหลือดูแลกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ทั้งแบบหนึ่งต่อหนึ่งและแบบกลุ่มโดยจะดูแลช่วยเหลือกันตลอดไป ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“มี...ก็คือจะเอาครูที่มีประสบการณ์เป็นคนเก่งแต่ละแผนกดูแล ดูแลกันตลอดไป” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้สนับสนุนก็คือ งบประมาณในการพัฒนา จัดสรรส่วนให้ครูโรงเรียนเอกชน เข้าร่วมการฝึกอบรมร่วมกับครุสภาครุรัฐ และวันเวลาที่เหมาะสมกับการฝึกอบรม ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ควร...ควรจะได้ในส่วนของการพัฒนาบุคลากร ในส่วนของโรงเรียนเอกชนไม่ค่อยจะได้รับการสนับสนุนจากรัฐ เวลาจัดอบรมหรืออะไรยังไง หรือแม้กระทั่งในด้านวิชาการที่หลักสูตรต้องมีการเปลี่ยนแปลง ต้นสังกัดคือ คอศ.บางที่เนี่ย สช.เค้าได้งบประมาณก็ยังไม่ทั่วถึงนะ...ยังไม่ทั่วถึง บางที่...ที่เค้าจัดนะคะ มันยังไม่ใช้ ช่วงเวลาที่เค้าจะไปอบรม บางที่มาช่วงเปิดภาคเรียนอย่างเนี่ย...ถามว่าแต่ละโรงเรียนก็ต้องส่งครูไป ครูก็มีภาระหน้าที่ ในการสอนอะไรอย่างนี้ บางโรงเรียนก็ไปไม่ได้เลย บางที่โรงเรียนใหญ่หน่อยจะสามารถแบ่งคนไปได้ เราเห็นว่า พองบประมาณลงมาตรงนี้แล้วอยากจะให้ทั่วถึงและได้เต็มที่” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

#### 4. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC มีการให้สวัสดิการคนเก่งครอบคลุมไปถึงครอบครัววิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ กองทุนกู้ยืม ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“สวัสดิการของโรงเรียนส่วนใหญ่จะให้เวลา และมีกองทุนกู้ยืม” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC ไม่มีการให้สิทธิคนเก่งเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นที่ดึงดูดความสนใจของคนเก่ง ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ไม่มี...ไม่มีนะคะ ถ้าให้ก็น่าจะดีนะคะ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

“ไม่มี...แต่ถ้ามีแล้วดี ในเรื่องการจัดการ...การดูแลเนี่ย...เค้าจะได้มีกำลังใจเราทำตรงนี้เพื่อเหมือนกับว่าเราผลิตสินค้าของเราเอง” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC มีการจ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินสะสมให้กับคนเก่งที่ทำงานกับองค์กรมาอย่างยาวนานวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้เงินพิเศษที่พิจารณาตามอายุงาน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“มีนะคะ...ผู้บริหารจะใส่ซองไว้ให้อยู่ที่โรงเรียนเค้าพิจารณาเอง” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง และวิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้สนับสนุนก็คือ รัฐควรจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล และเงินวิทยฐานะ ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“มันเป็นขวัญกำลังใจอย่างมากเลยในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทน” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

“ค่าวิทยฐานะเทียบเท่ากับรัฐบาล” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

“สวัสดิการอะไรที่เค้าให้กับครูภาครัฐก็ควรส่งให้ครูเอกชนพร้อมกันไปด้วย ไม่ว่าจะรัฐได้อย่างเดียวเอกชนรอไปก่อนอะไรอย่างนี้ค่ะ ที่ผ่านมาก็จะเป็นอย่างนี้ตลอด” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

“ส่วนของ สข.จริงๆ เค้าก็รับมาอีกทีไปคาดหวังอะไรไม่ได้ในเรื่องที่ว่า จะเพิ่มเงินเดือน เพิ่มอะไรให้กับครูอะไรทั้งหลายแหล่ แต่มันนานมาก...แถมมาตลอดเข้าประชุมที่ไรก็เจอเรื่องนี้ แต่ถามว่าลงสู่ครูเอกชนจริงๆ นานมาก มันยังติดตรงโน้นมันยังติดตรงนี้อะไรอย่างนี้ และมันก็ไม่มีความชัดเจนอะไรให้กับพวกครูว่าเออ...มันเป็นเพราะอะไรจริงๆ โรงเรียนเอกชนจะปรับได้ไง ให้ปรับแล้วรัฐไม่มาอุดหนุน ให้อำนาจให้ส่วนของโรงเรียนต้องมาสนับสนุนตรงนี้ มันก็ไม่ได้หรอก แต่ที่นี้ยังดีนะคะ ที่นี้ยังพยายามเออ...ตรงส่วนรัฐออกให้โรงเรียนต้องสมทบเข้าไปเท่าไรคือโรงเรียนนี้ยังให้...ให้เต็มที่ไม่เหมือนกับโรงเรียนอื่นนะ เค้าให้แค่รัฐให้มาแค่นั้นก็ให้มาแค่นั้น คือถ้ารัฐให้ในส่วนงานสถานศึกษาของรัฐเท่าไรก็ควรจะให้เอกชนเท่านั้น ถ้าถามถึงความเป็นครูเหมือนกัน ถ้าถามว่าความเป็นครูโรงเรียนเอกชนกับของ...เด็กเราคัดกรองไม่ได้...ใช่...ใช่เราต้องทำน้ำเสียให้เป็นน้ำดี” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

“บางที่มีแต่นโยบายแต่ไม่ได้ลงปฏิบัติจริง อย่างไอ้ผู้เชี่ยวชาญผู้ชำนาญการ... มีมาเป็นสิบปีแล้ว...แต่ยังไม่ปฏิบัติ คือถามว่าไม่เหมือนกับรัฐบาล...ครูสร้างผลงานเรามีผลงานวิจัยอะไรได้บ้างสิ่งที่เค้าสะท้อนกับมาคือได้เงินเพิ่มขึ้นอะไรพวกนี้...แต่ในส่วนของโรงเรียนเอกชนมันไม่มีอะไร” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

“ภาระงานเหมือนกันต้องทำเหมือนกันเพราะเราต้องพัฒนาเด็ก...ผลงานทุกอย่างก็คือทำเหมือนกัน” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

## 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C มีการประเมินผลการปฏิบัติงานครูแบบ 360 องศา วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ นักเรียนประเมินครู หัวหน้าประเมินครู ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้



“ที่นี้การประเมินก็อยู่ที่หัวหน้าคะ นักเรียนประเมินครู หัวหน้าประเมินครู แต่...” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC มีการมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำและให้คำปรึกษาคนเก่งถึงแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับทราบจากผลการประเมิน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ตรงนี้มีคะ ...มีคะ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

“ผมว่าในระบบปัจจุบันนี้นั้นก็เอื้อๆ ให้เราอยู่ร่วมกันได้ ไม่มี...ไม่มีการแบบฆ่ากันเอง เพราะเราอยู่กันเป็นครอบครัว ถ้าใครผิดตรงไหนเราก็ติเรากให้แก้ไขตรงนั้น” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC มีการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งอย่างโปร่งใส เป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ แบบประเมินที่ใช้วัดมีตัวแทนครูและผู้บริหารมาร่วมกันพัฒนาจนสามารถวัดได้ชัดเจนและชี้แจ้งระบบและเกณฑ์การประเมินให้ครูทราบล่วงหน้า ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“คือตัวการประเมินนะ...เป็นธรรมนะครับ เพียงแต่ว่าไม่ได้ชี้แจงให้รับทราบเท่าไรนั่นคือเมื่อก่อนนะครับ แต่พอมานี้ปีนี้มีกรออกแบบฟอร์มมาให้ครูได้เห็นว่าการประเมินเป็นแบบนี้” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

“ในส่วนของผู้บริหารก็คือว่าพยายามจัดรูปแบบของการประเมินให้กระจายและทั่วถึง ที่ผ่านมาก็คงทราบว่ามันมีปัญหาอะไร ปีที่แล้วหลังจากประเมินแล้วก็ให้ลูกน้องได้มารับทราบว่าการประเมินแล้วเป็นอย่างไรให้หัวหน้าดูให้ลูกน้องดู...ดูผลนะคะ พอมานี้ก็พยายามร่างรูปแบบใหม่ขึ้นมาจะเพื่อให้โคฟเวอร์ในส่วนงานทั้งหมดและก็ทุกคนที่ดูแล ที่อาจารย์เค้าเกี่ยวข้องเนี่ย...มีส่วนจะได้รับการประเมินอาจารย์คนนั้นด้วย อย่างเช่นงานปกครองมีส่วนได้ประเมินอาจารย์ผู้สอนด้วย งานวิชาการมีส่วนได้ประเมินอาจารย์ผู้สอนด้วยบุคคลประเมินด้วยทุกส่วนงานจะได้รับการประเมินทั้งหมด แล้วแบบประเมินอันนี้นั้นให้ทุกหน่วยงานได้ดูหัวหน้าแผนกได้ดู ส่งออกไปให้ครูได้ดูได้เห็นโอเคไหม...จะมีการปรับอะไรยังไงหรือป่าว...” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกันวิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ ให้ครูประเมินหัวหน้า และหลังจากประเมินในภาพรวมแล้วต้องมีการประชุมหารือกันเพื่อหาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่พบร่วมกัน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“แต่ครูประเมินหัวหน้าเนี่ย...ยังไม่มีรู้สึกตรงนี้นั้นก็น่าจะมีในส่วนที่...เปิดใจให้บ้าง” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

“เราควรมีการพัฒนาว่าผลการประเมินควรจะประชุมกัน คือมีผลย้อนหลังมีแบบมาแบบนี้ทุกแผนกก็ทำแบบนี้ ตอนนี่คือในภาพรวมคือเราพึงพอใจของเราอยู่” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

## 6. การดำรงรักษาคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC มีหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและการหมุนเวียนงานอย่างชัดเจน วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ หัวหน้าแผนกจะหมุนเวียนทุก 4 ปี ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ในส่วนของงานของการหมุนเวียนตำแหน่ง...จริงๆ แล้วมีกำหนดแต่ไม่ปฏิบัติอย่างผู้ช่วยคนละสองปี หัวหน้าแผนกสี่ปีแต่พอปฏิบัติจริงๆ ก็ส่วนใหญ่จะอยู่ถาวร...ตามอายุการทำงานมากกว่า” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

“เคยมีแล้วก็ปฏิบัติเป็นประจำแล้วก็หายไป” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC มีการเปิดโอกาสให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงานของหน่วยงานตามความเหมาะสมวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายต่างๆ จะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือ ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ก็มีนะ...เพิ่งมาปีนี้คือฝ่ายบริหารจะวางแผนกันก่อนว่ามีเป้าหมายอย่างไร แล้วให้ครูมาช่วยกันดูว่าจะดำเนินการอย่างไร” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC มีผู้บริหารระดับสูงที่สามารถรักษาคุณค่าและสัญญาที่ให้ไว้เป็นอย่างดีวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ประชุมบุคลากรในแต่ละระดับ ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ในส่วนใหญ่ก็จะมี คือมันจะมีในส่วนของกรรมการ การบริหารที่นั่นมันก็จะเข้าที่ประชุมกระตุ้นให้ผู้บริหารรับทราบอีกทีว่าเรื่องนี้ยังไม่ได้รับการพัฒนา ที่บอกไว้แล้วยังไม่ได้ลงถึงการปฏิบัติจริง” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

“ผู้บริหารจะลงมาคุยภาคเรียนละหนึ่งครั้งจะแถลงปิดสรุป” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

“เพราะว่าการประชุมของเราแต่ละครั้งมันก็จะมามีอาจารย์ระดับแผนกประชุม เสนอขึ้นให้หัวหน้าแผนก แล้วหัวหน้าแผนกก็จะประชุมระดับภาคต่อ แล้วจึงประชุมในระดับผู้บริหารเพราะว่ามันเป็นการรับฟังจากล่างขึ้นบนอยู่แล้ว” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนC ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการดำรงรักษาคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ก็คงเป็นเรื่องของสวัสดิการ ขวัญกำลังใจ” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน C1)

## โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD

### สภาพพื้นฐานการบริหารจัดการคนเก่ง

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD ไม่มีระบบหรือรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นทางการ โดยโรงเรียนจะปฏิบัติตามกระบวนการของทางโรงเรียนที่ใช้อย่างยาวนานและเชื่อว่าสามารถคัดสรรคนเก่งและบริหารจัดการคนเก่งได้วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาคนเก่งจากผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการประเมินดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ที่นี่มีแต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนะ...แต่ยังไม่จัดในรูปของการบริหารคนเก่ง” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

“มันจะบอกว่าเป็นรูปแบบใหม่ จริงๆ มันก็มีแบบการประเมินของโรงเรียนอยู่ทุกปีทำปีละสองครั้งที่นี่ในการประเมินนั้นเนี่ย...ถามว่ามันเอามาใช้ร้อยเปอร์เซ็นต์ไหมมันก็ไม่ใช่อ” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

“ไม่มีรูปแบบแต่เป็นรูปธรรม...ชัดเจน แต่ในภาพรวมของเราที่จะออกมาเป็นคนเก่ง...ภาพรวมของเราด้านๆ ด้านการพัฒนาตนเอง” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD ประสบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่งได้แก่ การลาออกของกลุ่มคนเก่ง ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“...ไม่รู้ว่ามันจะเป็นปัญหาหรือป่าวเพราะว่าตัวอาจารย์ที่จบมาใหม่ๆ ยังไม่มีประสบการณ์เท่าไรไร ก็จะเป็นทางต่อทางผ่านก็มาอยู่แป๊บๆ...ภาคเรียนหนึ่งก็จะออกไปส่วนใหญ่แล้วก็จะอยู่ในภาควิชาภาษาอังกฤษ วิชาพื้นฐานคณิตศาสตร์วิทยาศาสตร์อะไรเงี้ยค่ะ...จะแรว็บๆ...แต่ก็ไม่เป็นอุปสรรคใดๆ เพราะว่าเรามีอาจารย์ มาสมัครกันเยอะอยู่เราก็มีรายชื่อเอาไว้” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

“ก็มีบ้าง...แต่น้อย ว่าทำไมฉันถึง...ฉันถึงไม่ได้ มีบ้างแต่ถามว่าเยอะไหม...ไม่เยอะไม่ถึงห้าเปอร์เซ็นต์ ไม่เยอะนะนิดเดียว เพราะว่าครูแปดสิบคนจะมีอยู่คนหรือสองคนเท่านั้นที่ นอกนั้นก็...ไม่เป็นไร” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

“ใหม่ๆ มันก็มีปัญหานะเพราะว่าเราจะประเมิน คือ...ถ้าเมื่อก่อนเราจะประเมินคนดีเราไม่ได้ ประเมินคนเก่ง คือเมื่อก่อน...แต่เดี๋ยวนี้คนดีก็ไม่ได้หมายถึงคนเก่งคนมีคุณภาพ แต่แบบประเมินแบบใหม่ที่เราใช้กันนี้นะคะ...เราประเมินทั้งที่เป็นคนดีด้วยคนเก่งคนที่มีคุณภาพด้วยอันนี้น่าจะได้คนเก่งที่สำเร็จรูป...” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D2)

### 1. การระบุคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD ไม่มีการระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์อย่างเป็นทางการ โดยโรงเรียนจะ

ระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายในองค์กรวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาจาก ผลการปฏิบัติงาน จรรยาบรรณครู บุคลิกภาพ และความสามารถครองใจเด็ก ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“คือเราไม่ได้ทำแบบ...เพราะการประเมินคนเก่งจะประเมินด้วยผลงานประจำปี...ถ้าพิจารณาคนเก่งต่างหาก” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

“ไม่มีอะค่ะ...เรา...เราไม่มี ส่วนใหญ่แล้วอย่างที่บอกจะดูจากผลงานนะค่ะ...ประสบการณ์จะเป็นตัวบอก และผลงานที่ผ่านมาที่อยู่ยาวนานเราก็จะเรียนรู้ซึ่งกันและกันนะค่ะ แล้วเราก็จะรู้ว่าใครเก่ง” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D2)

“เราก็ดูเรื่องจรรยาบรรณครูอะค่ะ...บุคลิกอะไรพวกนี้ค่ะ” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D2)

“คือคุณสมบัติของครูคือต้องครองใจเด็กให้ได้สำหรับเอกชนเนาะ...ถ้าเด็กเข้ามาสลิปห้าคนต่อห้อง พอจบปีสามก็ยังไม่สลิปห้าคนต่อห้องนี่ถือว่าสุดยอด...นี่ถือว่าเค้าครองใจเด็กได้ สำหรับเอกชนนะจะ... (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD จะระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่พึงประสงค์จากภายนอกองค์กรวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาทัศนคติที่มีต่อวิชาชีพ บุคลิกภาพ และความสามารถพิเศษ ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“เมื่อก่อนเรามองนะค่ะเมื่อสมัยก่อนนะค่ะเราคัดคนถ้ามาอยู่กับเรานะค่ะ... ต้องได้สามเกตเฉลี่ย สะสมสามชิ้น แต่ในความที่ได้สามมาแล้วมาเห็นเลยว่า เอ๊ะ...คุณเก่งเรียนเก่งแต่คุณสอนไม่ได้เรื่อง คุณไม่มีมนุษยสัมพันธ์คุณไม่มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา D2)

“แล้วก็ดูจากบุคลิกภาพในการสัมภาษณ์เพิ่มเติม” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษา D1)

“ก็ต้องดูเพิ่มในเรื่องความสามารถพิเศษ ภาษาที่ใช้ คอมพิวเตอร์เทคโนโลยี กิจกรรมที่คุณสามารถที่จะมาแบบ...เพราะกิจกรรมมันจะมีตัวซับซ้อน ไม่ใช่สอนเก่งอย่างเดียวสอนเก่งแต่คุณไม่ทำกิจกรรมเลย เราก็จะดูกิจกรรมที่เคยผ่านเวลาเรียนเคยทำกิจกรรมอะไรไหม เป็นกรรมการอะไรไหม เป็นกรรมการนักเรียนนักศึกษา เป็นคนที่ป็นหัวหน้าเรามองว่าเค้ามีภาวะผู้นำ เพราะว่าคนที่ไม่เคยทำกิจกรรมเลยเราก็ไม่เอา” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา D2)

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD จะระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่ไม่พึงประสงค์วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณาคุณภาพการสอน และปัญหาทางด้านพฤติกรรม เช่น ความอ่อนน้อมถ่อมตน การเงินกับนักเรียน และชู้สาว ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“คือเรื่องอาวุโสคือเรื่องซีเนียร์ตี คือเรื่องของความเคารพ...ใช่...ใช่ที่นี้จะถือมาก ถ้าเข้าไม่พบหน้าจะแพ้ยตัวเองจะต้องลาออกแหละ...แม้ว่าจะมีความคิดที่ต่างกันแต่ก็มีความเคารพพบหน้าเราก็ยอมรับความคิดของเค้าเราก็จะไม่ว่าอะไร แต่ไม่ใช่ที่แข็งกระด้าง” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

“คุณสมบัติของครูที่นี่...ที่โรงเรียนไม่รับเลยนะครับคือครูที่มีปัญหาเรื่องการเงินกับนักเรียน...ครับ คือผมไม่ยอมเด็ดขาดเลยแล้วก็เรื่องชู้สาวแล้วก็คุณภาพการสอนครับ ถ้าสอนไม่ได้ก็เชิญ...ก็เชิญออก” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษา D1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD มีการระบุคุณสมบัติคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมายแต่ละปี ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“มีก็เปลี่ยนไปแต่ละปีนั่นแหละ ตอนนี่วิสัยทัศน์ของเราคือเรื่องของอาเซียน...เรื่องของภาษาจีนอะไรอย่างนี้ ใครพูดได้ ไฮเทคโนโลยี ภาษาที่สามอะไรพวกนี้ แล้วก็เป็นคนที่มีบุคลิกภาพที่จะมีมนุษยสัมพันธ์ไปติดต่อใครอะไรยังไง เรา...เราก็อยากได้คนใหม่ๆ มีบุคลิกภาพที่ประเภทส่งไปอยู่กับใครก็ได้ไม่โดยไล่กลับ...” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D2)

“ในตัวนี้ถ้ากำหนดเป้าหมายลงไปแล้วเนี่ย...ตัวบุคลากรที่...ที่...เรากลับมานานเราจะรู้ว่าคุณสมบัติของเค้าเนี่ยมีอะไรบ้าง...เราก็อธิบ คือคนเก่งอาจจะเก่งในกิจกรรมนี้...แต่ไม่เก่งกิจกรรมโน้น...และคนไม่เก่งกิจกรรมโน้น...จะเก่งกิจกรรมนี้ เราก็จัดกลุ่มบุคคลเหล่านี้เข้ามาทำงานให้เรา...เลือกตามการอาสาละ...ใช่เลือกคนในนี้แหละ...เราคิดว่าคนเราเนี่ยไม่เหมือนกันมีพื้นฐานความรู้อาจจะเท่ากันปริญญาตรีเท่ากัน ปริญญาโทเท่ากัน แต่ประสบการณ์ที่เค้ามีมันไม่เท่าเทียมกันเพราะฉะนั้นเนี่ย...การทำงานใดๆ ก็แล้วแต่เราจะต้องจัดกลุ่มผู้ที่เคยมีประสบการณ์มาก่อนเนี่ย...ให้เข้ากับงานนั้นๆ ให้ได้...มันจะเก่งที่ละด้านไง...แต่เราต้องมอง...ต้องมองให้แตกนะ...ว่าคนนี้เก่งอะไรไม่เก่งอะไร มองไม่แตกก็จบ...” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

## 2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD ไม่ได้ใช้วิธีการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งโดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Road Show) ไปตามมหาวิทยาลัยกลุ่มเป้าหมายวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เปิดรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ ชักชวนจากเพื่อนครู และสมาคมศิษย์เก่า ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ไม่มีนะ...เราใส่ในเว็บไซต์ และใช้วิธีแบบเครือข่ายดี เพื่อน...เพื่อนชวนเพื่อนในการชักชวน” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา D2)

“เราก็มีสมาคมศิษย์เก่า เราก็ประชาสัมพันธ์” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษา D2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD มีการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งเปิดรับผู้กำลังสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาทดลองปฏิบัติงานจริงวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ ให้ทดลองงานอย่างน้อยสามเดือนหรือหนึ่งภาคเรียน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ทดลองงานสามเดือนหรือหนึ่งภาคเรียน หรือไม่มีไชลองคือระยะเวลาทดลองงานเพราะว่าพฤติกรรมที่เราอยากเห็นมันยังไม่ปรากฏ หรือปรากฏแล้วแต่มันยังไม่ดีก็ให้โอกาสต่อเวลาออกไปอีกส่วนหนึ่งวิธีนี้หรือ...โอเคก็ยังไม่ได้อ่าเพื่ออยากได้คนเก่งจริงๆนะ ยังไม่ได้ มันได้คนที่มามาตรฐานเหมาะสมกับงานเท่านั้น แต่จะให้ Talent ก็คงไม่ได้ เติ๋ยวเรามาพัฒนา...” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

“คะตอนมาที่เค้ามาอยู่กับเราในช่วงทดลองงานเนี่ยคะ...เราก็จะให้กัลยาณมิตรนะให้เพื่อน ให้อุ่นที่เนี่ย เป็นที่เลี้ยง ไม่ปล่อยให้เค้าให้หวังเวงคะ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD ไม่ได้ใช้วิธีการคัดเลือกคนเก่งโดยการใช่แบบทดสอบที่หลากหลาย (เช่น แบบทดสอบทัศนคติ บุคลิกภาพ และทดสอบความรู้ความสามารถตามตำแหน่ง) วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ พิจารณา พฤติกรรมและทักษะวิชาชีพที่แสดงออกมาระหว่างการทดลองงาน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ไม่จำเป็นต้องใช้...เพราะเราสัมภาษณ์เค้าแล้วเรามีแบบสัมภาษณ์อยู่ เราสัมภาษณ์เค้าเรียบร้อยแล้ว” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษา D1)

“ตอนเข้ามามีแบบทดสอบนะ...มีแบบทดสอบทัศนคติมีแบบทดสอบตรงนั้น ก็ดูนิดหน่อยว่าเค้าจิตใจ เป็นยังไงบ้างนั้นก็ื่อด้านแรก แต่ด้านที่จะกรู๊ปคนเก่งนะ...ไม่มีแบบทดสอบดูจากผลงานเชิงประจักษ์” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

### 3. การพัฒนาคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD ที่มีการส่งเสริมและมอบทุนการศึกษาให้คนเก่งได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นวิธีการปฏิบัติของโรงเรียน ก็คือ ให้อุปการะครูคนเก่งที่ทุ่มเทให้กับงาน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“มีคะ...ผู้สนับสนุนการสอนก็มีการให้ทุนเค้าไปพัฒนาตนเองให้ไปเรียน ป.บัณฑิตให้ทางเราจัดกลุ่ม ผู้สนับสนุนการสอนที่อยากจะพัฒนาตนเองไปเป็นครูผู้สอน แล้วจัดอบรมโดยเรียนเชิญท่านอาจารย์จาก มสธ. คณะศึกษาศาสตร์เข้ามาสอน ป.บัณฑิตที่นี่...แล้วเค้าก็สามารถที่จะสอบเรียนรู้ด้วยตนเองแล้วก็ผ่าน ป.บัณฑิต ได้วุฒิบัตรมาแล้วก็มีการสอบสอน คือมันจะเป็นความก้าวหน้าของเค้าจากผู้สนับสนุนการสอนบางคนก็ได้ เป็นครูที่ดีมาก เป็นครูแสนดีด้วยนะ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

“อ้อ...มีทางฝ่ายทรัพยากรเค้าก็จะมีของเค้านะ สมมุติว่าเค้า...เค้าสอนคอมพิวเตอร์อะไรอย่างเนี่ย...แล้ว อะไรที่มันมาใหม่ๆ เค้าก็จะส่งไปมีทุนให้ เรียนโทห้าสิบเปอร์เซ็นต์” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD มีการเปิดโอกาสให้คนเก่งไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศตามความเหมาะสม ดังที่ให้ สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“โหเยอะมาก...เราก็อยากไปดูของรัฐบาลเพราะเอกชนเราก็อกสิ่ง กั้นทั้งนั้นแหละหรือ ไม่ก็อุดมศึกษาเลยที่เค้ามีระบบดีกว่าเรา” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา D2)

“ในประเทศมีครบแต่ต่างประเทศไม่มี...แต่ต่างประเทศจะเป็นของเจ้านายพาไปเองเป็นบุคคลไป ต่างประเทศเจ้านายคัดเลือกเองครบเป็นบอร์ด...บอร์ดคัดเลือก ครบบอร์ดจะคัดเลือกไปแต่ถ้าเป็นภายในประเทศ คุณจะมีประสงค์จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมมีงบประมาณครบ...ให้ตลอดครบแต่...แต่ส่วนตัวโรงเรียนเราจะไปดูงาน

ข้างนอกช่วงนี้น้อยลงเพราะเราก็กินไปมาซะจนและช่วงนี้ก็กลับกัน...เราปล่อยให้เค้าเข้ามาดูบ้าง...เพราะเราก็กินมา เข้ามาถึงระดับบน..." (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษา D1)

"เรียกว่าเค้าๆ มีโอกาส ที่นี้มีการอบรมสัมมนาเยอะมาก ไม่ปิดกั้น" (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชน D2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD มีการจัดระบบเพื่อนคู่คิด (Buddy) ที่เป็นคนเก่งไว้เพื่อช่วยเหลือดูแลกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ทั้งแบบหนึ่งต่อหนึ่ง และแบบกลุ่มโดยจะดูแลช่วยเหลือกันตลอดไป ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

"มีนะ...ระบบบัดดี้ ยกตัวอย่างก็คือในเรื่องที่เค้าจะไม่เข้าใจก็ดี จะทำไม่เป็นก็ดีในเรื่องของการทำ แผนการเรียนรู้อีกจะมีอาจารย์ประมาณสิบเอ็ดท่านที่ดีเลยไม่รู้สาเหตุอะไร ก็จะเรียกมาสิบเอ็ดคนแล้วก็จะจัดกลุ่ม เค้าว่าเค้าดีอะไรยังไง แล้วก็จะมีคนที่เก่งๆเข้ามาเป็นบัดดี้ให้ หรือไม่ก็ผู้บริหารที่ว่างๆ อยู่ก็จะเข้ามาช่วย ก็จะเป็น อย่างนี้ตลอดไม่ว่าจะเป็นแผนการเรียนรู้อีก เรื่องงานวิจัยของชั้นเรียน งานวิจัยของการศึกษาอะไรเงี้ยคะ เราก็จะใช้ ระบบโค้ชซึ่งมากกว่าที่จะเป็นบัดดี้" (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

#### 4. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD ไม่มีการให้สวัสดิการคนเก่งครอบคลุมไปถึงครอบครัว ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

"ถ้าเป็นตัวของตัวเองโรงเรียนเอง...ยังไม่มี...ยังไม่ถึง หลวงยังไม่ให้เลยโรงเรียนจะให้ได้ไง ไม่ได้ต้องการจาก โรงเรียนนะ...เพราะผมรู้ว่าโรงเรียนเค้าให้ไม่ได้สำหรับครอบครัวนะ แต่..." (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

"สวัสดิการของโรงเรียนไม่มีนะคะ มีแค่เล็กๆ น้อยๆ ให้เสื้อผ้าให้ชุดอะไรมากกว่า" (ผู้บริหารโรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชน D2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD ไม่มีการให้สิทธิคนเก่งเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้นแต่ก็มีแนวคิด ซึ่งแนวคิดนี้เป็นที่ดึงดูดความสนใจของคนเก่ง ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

"ไม่มี...แต่เคยคุยไว้เหมือนกันว่าเราว่าถ้าเราสร้างหอพักตรงนี้ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการลงทุน มาลงทุนร่วมกันไหมแล้วรายได้จากหอพักนี้ก็กระจายกัน มี...มีแนวความคิดเหมือนกัน" (ผู้บริหารโรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชน D1)

"ให้ส่วนแบ่งหุ้น...ไม่มีนะครับ ที่นี้จะให้เป็นรางวัลมากกว่า ครับได้เป็นรางวัลครับ น่าจะดีขึ้นเพราะ มันได้ความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ ถ้าเสียงส่วนใหญ่ใครๆ ก็อยากได้แต่ว่าเจ้านายเค้าคงให้ไม่ได้ เจ้านายเค้าคง ยากเพราะว่าทุกวันนี้นี้..." (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษา D1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD มีการจ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินสะสมให้กับคนเก่งที่ทำงานกับองค์กรมาอย่างยาวนานวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เงินเดือนสุดท้ายสิบเดือน ให้เพิ่มเพชรพลอย และต่ออายุเกษียณ ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ตอนนี้ที่เราให้ก็จะมีสวัสดิการครุณานปีนอกเหนือเงินสะสมที่ได้” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา D2)

“มีค่ะ...มีให้เพชรให้พลอยอยู่สามสิบปีจะได้สร้อยคอเพชรค่าว่า...อะไรอย่างนี้ แล้วผู้ชายจะได้เข็มกลัดเพชร แล้วก็เข็มเพชร เข็มเงิน เข็มทอง แล้วก็ต้องรับกับพระองค์โสมฯ ด้วย สิบปี สิบห้าปี ยี่สิบปีแล้วก็สามสิบปี” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

“เออ...ตรงนี้มีครับเค้าเรียกเงินครุณานนะ มีสวัสดิการตรงนี้ให้ก่อน เงินเดือนสุดท้ายสิบเดือนบวกกับอะไรซักอย่างจำไม่ได้แต่มีสองส่วนด้วยกัน และเพิ่มล่าสุดนี้ก็คือต่ออายุเกษียณขึ้นอีกห้าปี ให้สอนนะ...ให้สอนตามแต่ถ้าคนไหนศักยภาพไม่ไหวหกสิบขึ้นไปก็โอเค ถ้าคุณไหวก็ให้สอน” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษา D1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการให้รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดให้สนับสนุนก็คือ รัฐควรจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูรัฐบาล สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล และเงินวิทยฐานะ ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ต้องการจากโรงเรียนนะ...เพราะผมรู้ว่าโรงเรียนเค้าให้ไม่ได้สำหรับครอบครัวนะ แต่สำหรับรัฐ...ให้ได้สวัสดิการจากรัฐมากกว่าน่าจะมาในรูปแบบนโยบายสนับสนุนสวัสดิการ” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

“เมื่อก่อน สข. ให้...ให้ลงไปถึงครอบครัวนะเดี๋ยวนี้ไม่ได้ ได้ปีละแสน สข.ให้ถึงพ่อแม่เลยลูกเรียนเบิกได้ แต่พอมี 15 ปีเรียนฟรีแล้วเค้าก็ไม่ให้แล้ว ได้แค่ตัวเอง” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D2)

## 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD มีการประเมินผลการปฏิบัติงานครูแบบ 360 องศา วิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ นักเรียนประเมินครู ครูประเมินครู หัวหน้าประเมินครู และผู้บริหารพิจารณา ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“มีค่ะ...คนเก่งประเมินยังไม่ว่ากันก็เก่งจะเปลี่ยนรูปแบบยังไงก็เก่ง” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา D2)

“ค่ะ...360 แน่นอนนักเรียนค่าก็ประเมินด้วย...” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

“ที่นี่มีการประเมินมีนักเรียนประเมินครู มีครูประเมินครู มีผู้บริหารประเมินครู” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)



จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD มีการมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำและให้คำปรึกษาคนเก่งถึงแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับทราบจากผลการประเมิน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ก็แนะนำเค้า...ส่วนมากคนที่เป็นหัวหน้างานแหละต้องแนะนำเค้า ว่าเค้าอ่อนตรงไหนบ้าง ให้เค้าไปพัฒนาตรงไหนบ้าง...ตอนแรกก็มี...ตอนแรกก็มีแอนตี้ละ แอนตี้หมายถึงว่าตอนแรกเราไม่ได้ให้เค้าดูใจ...ไม่ได้ให้เค้าดูผลประเมินเพียงแต่บอกเค้าว่าได้ขึ้นไหนๆ แต่พอหลังๆ ให้เค้ามาหาหัวหน้างาน แล้วหัวหน้างานจะให้ดูผลประเมินของทุกฝ่ายของเค้า...ให้เค้าดูและให้เค้าชี้แจงว่าไม่ยอมรับในจุดไหนๆ พอหลังๆ ที่เราทำเป็นลูทีนตอนนี้ทุกคนยอมรับหมดแล้ว” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

“มีค่ะมี...มีเค้าให้หัวหน้างานเป็นคนพูดเองว่าทำไมคุณได้ขึ้นเงินเดือนทำไมไม่ขึ้นและก็ให้รับแก้ไขด่วน เพราะเค้าก็มีสิทธิที่จะร้องเรียนนะว่าประเมินทำไมไม่เป็นแบบนี้ละ แต่เพราะฉะนั้นแบบประเมินมันเป็นรูปธรรมไม่มีใครรังแก” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา D2)

“ตรงนี้ต้องเซ็นต์ครับ...ต้องเซ็นต์รับรู้ คือให้หัวหน้างานไปคุยกันว่าผลลัพธ์ของการประเมินเป็นยังไง คุณจะต้องแก้ไขปรับปรุงอะไรเพิ่มเติม คือตรงนี้ให้หัวหน้าไปชี้แนะ...ความเป็นครูก็เอื้อๆ กันอยู่ตรงนี้ก็ไม่ได้หักหาญอะไร” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD มีการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งอย่างโปร่งใส เป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ แบบประเมินที่ใช้วัดมีตัวแทนครูและผู้บริหารมาร่วมกันพัฒนาจนสามารถวัดได้ชัดเจน และมีการชี้แจงระบบการประเมินให้ครูทราบล่วงหน้า ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“คือตัวแบบ...แบบประเมินเราใช้การมีส่วนร่วมของตัวแทนครูตัวแทนผู้บริหารมาคุยกันในเรื่องของการพัฒนาแบบประเมินตลอดเวลา คือ...คือ...มันไม่ได้เนาะ มันจะมีช่องที่เป็นจุดอ่อนอยู่ทุกๆ ปีก็เลยต้องพัฒนา” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

“โปร่งใส ยอมรับได้ใช้...มันก็พัฒนามาเรื่อยๆ นะคะเมื่อก่อนนี้เราๆ ไม่ได้ดู...เราไม่ได้ประเมินดูผลงานที่ชัดเจน เราประเมินเค้าเรียกว่าการประเมินยกโหลความไม่เป็นธรรมจึงเกิด เมื่อก่อนนี้...แต่อันใหม่เนี่ย...มันดูที่ๆ ผลงานเพราะฉะนั้น KPI มันชัดเจน มันโปร่งใสฉะนั้นมันเถียงไม่ได้ เพราะอย่างตรงที่กำหนดตรงนี้ขึ้นมา...เค้าก็มีให้ดูให้เห็นใจคะว่าที่คุณไม่ผ่านเพราะมันยังจืดๆ ซึ่งเมื่อก่อนมันไม่มีไอ้ตัวผลงานใจคะ มีแต่ไอ้ตัวคอมเม้นท์เจนนี่ แต่ผลงานที่เป็นรูปธรรมมันไม่มี แต่ตอนนี้มันเป็นรูปธรรมแล้วไง...” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D2)

“โปร่งใสเป็นธรรมใหม่...โปร่งใสเป็นธรรมใหม่...ถ้าถามว่าร้อยเปอร์เซ็นต์ใหม่มันไม่ร้อย อะนะ....ให้ลักแปดสิบห้าเปอร์เซ็นต์นะ...พอใจนะ คือตราบดีที่คนยังบ่นอยู่ก็ยังไม่เป็นที่ยอมรับ...เพราะยังมีเสียงบ่นประเด็นแรกก็อย่างที่ผมบอกคือว่าตราบดีที่ยังมีกลุ่มคนที่ได้รับความกรุณาอยู่เสียงบ่นมันยังมีต่อไป ถ้าโรงเรียนเปลี่ยนไปในรูปแบบของการตัดสินแบบบริษัทเต็มรูปแบบเนี่ย...ผมคิดว่าการยอมรับมันคงมากขึ้น เพราะตอนนี้ผลมันไม่ได้ไปประเมินกับคนที่ดี ผลมันกับไปประเมินที่ได้ไม่ดีแล้วได้โอกาสก็เลยติดประเด็นตรงนี้” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD อย่งได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งไว้หลายประเด็นด้วยกัน วิธีการปฏิบัติที่โรงเรียนต้องการก็คือ ให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมประเมินครู ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“อยากให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมตรงจุดนี้ด้วยเพื่อเค้าจะได้เห็นวิธี” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

## 6. การธำรงรักษาคนเก่ง (โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD มีหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและการหมุนเวียนงานอย่างชัดเจน ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“มีจ๊ะ... โลกเรดกันหมดเลยรองผู้อำนวยการโหดหมดผู้ช่วยผู้อำนวยการสนุกสนาน...มีคะ คือเค้าจะรุ่งกันหมดทุกอย่าง เค้าจะรุ่งเงอร์ของแต่ละฝ่ายเป็นยังงี้” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

“คือมันเป็นนโยบายนะ...ตอนแรกเค้าก็เคยมีนะ ...แต่มันไม่ต้องเปลี่ยนทุกตำแหน่งบางตำแหน่งก็หาคนเพราะไม่มีใครอยากจะทำ...ถ้าคนๆ เดิมทำได้ดีใครเค้าจะอยากเปลี่ยน แต่เดี๋ยวนี้เค้าใช้ระบบนี้ระบบตัวตายตัว แทน ถ้าถามที่ว่าถ้าพี่ไม่อยู่...ใครจะทำแทนพี่ได้...” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D2)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD มีการเปิดโอกาสให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงานของหน่วยงานตามความเหมาะสมวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายต่างๆ จะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือ และผู้บริหารก็รับฟังความคิดเห็น ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“มันจะมีสองประเด็น ประเด็นแรกเราจะให้พวกหัวหน้ากลุ่มสาขาวิชาเค้าจะมีคณะกรรมการของเค้า อยู่ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่ก็จะลงไปอยู่ตรงนั้นด้วย อีกอันหนึ่งก็คือเราจะเข้าไปประชุมร่วมกับกลุ่มสาขาวิชา หมายถึงผู้บริหาร ฝ่ายบริหารจะมีทำคนรวมที่ด้วยเป็นหกคนลงไปคุยกับเค้า คือเค้ามีประชุมวันไหนเดือนไหนเค้าก็จะบอกเราก็จะเข้าไปประชุมด้วย เราไปฟัง จริงๆ แล้วที่ตั้งชื่ออะไรนะ “ผู้บริหารพบกลุ่มวิชา”...” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

“เรามีระบบผู้บริหารสัจจร ผู้บริหารเค้าก็จะเดินเข้าไปหาเข้าไปขอประชุม อย่างเดือนนี้อาจารย์...ไปพบกลุ่มวิชาภาษาอังกฤษพอดไหนรองอีกคนไปพบแทนหมุนเวียน เวลาคุณให้ข้อมูลกับเราคนนี้คุณอาจจะยังไม่อยากให้มีสนิท แต่กับรองคนใหม่คุณอาจจะถูกใจกันแล้วมีอะไรๆ ก็เล่าหมด แล้วรอง...รองเค้าก็ไปเล่ากันเอง ที่นี้เค้าจะเรียกผู้บริหารสัจจร...จะสัจจรตั้งแต่ผู้บริหารเบื้องบน” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D2)

“มีบ้างแต่ไม่ทุกครั้ง” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษา D1)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนD มีผู้บริหารระดับสูงที่สามารถรักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้เป็นอย่างดีวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนก็คือ

ผู้บริหารจะใส่ใจติดตามการทำงานของบุคลากรสม่ำเสมอ มีการประชุมบุคลากรทุกเดือน และมีการชี้แจงเหตุผล ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ที่นี่จะมีการประชุมบุคลากรกันทุกเดือนอะจ๊ะ...จะมีรายงานการประชุมและถ้าเพื่อตรงไหนที่มันเป็นประเด็นที่ที่เค้าเสนอมาแล้วเค้ายังไม่ได้เค้าจะ...จะพูดเลยเพราะมันมีเรื่องสืบเนื่องด้วย คณะกรรมการบริหารก็จะดูว่า เอ๊ะ...ตรงนี้ยังไม่ได้เพราะอะไร ต้องชี้แจง ณ ตรงนั้น ถ้าเกิดไม่ให้อะก็จะมีเหตุผลว่าเพราะอะไร...เพราะเดี๋ยวนี้เค้ารู้เท่าเรานะ” (ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน D1)

“ก็มีบ้างค่ะ...ก็บางที เค้าก็บอกว่าโอเคเค้าไม่ลืมนะ ถึงเวลาเค้าก็บอกเหตุผลว่าอย่างนี้ๆ นะ...แต่มันยังไม่ได้ก็บอกกันตรงๆ นะ เค้าก็สื่อสารชัดเจนแต่เค้าก็เนียนหน่อยนะ...ไม่ได้โกหกแต่เค้าบอกเหตุผลว่าทำไมถึงไม่ได้...เพราะว่าเป็นแบบนี้ๆ นะ เราไม่ได้มองว่าเค้าไม่รักษาคำพูดนะ...แต่เค้าก็มีทักษะในการที่จะทำให้เราให้เห็นเหตุเห็นผล” (ครูคนเก่งโรงเรียนอาชีวศึกษา D1)

## ภาคผนวก จ

บทสรุปการประชุมกลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ

**รายงานการประชุมกลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน**  
**ในกรุงเทพมหานคร**  
**จัดขึ้นเมื่อวันศุกร์ที่ 7 ธันวาคม 2555: เวลา 13.30 - 16.30 น.**  
**ณ ห้องประชุมชั้น 2 ศูนย์บรรณสารสนเทศทางการศึกษา**  
**อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

---

- |  |  |
|--|--|
| 1. อาจารย์ ดร. บัญชา เกิดมณี               | อดีตนายกสมาคมวิทยาลัย<br>เทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชน<br>แห่งประเทศไทย (2547-2550)                    |
| 2. อาจารย์ ดร.ประยูร หรั่งทรัพย์           | ผู้แทนผู้อำนวยการกลุ่มงานโรงเรียน<br>อาชีวศึกษาเอกชน สำนักงาน<br>คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา<br>เอกชน |
| 3. อาจารย์ทรงชัย เขาวนไวยพจน์*             | ผู้แทนผู้บริหารโรงเรียนกรุงเทพ<br>การบัญชี   |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จอมพงศ์ มงคลวนิช | ผู้บริหารโรงเรียนเทคโนโลยีสยาม   |
| 5. อาจารย์ ยุพิน ทองสงไสม*                 | ผู้แทนผู้บริหารโรงเรียน<br>สยามบริหารธุรกิจ  |
| 6. อาจารย์ ดร. เบญจมาภรณ์ คุณะรังษี        | ผู้บริหารโรงเรียนสันติราษฎร์<br>บริหารธุรกิจ   |

**เริ่มประชุมเวลา 13.30 น.**

ผู้วิจัยได้กล่าวต้อนรับและแนะนำผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมประชุม จากผู้วิจัยได้นำเสนอภาพรวมของงานวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร และจากนั้นได้นำเสนอความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา งานวิจัยวัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิด ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และวิธีการดำเนินการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

และเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีความเห็นพ้องกันกับประเด็นต่างๆ ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยและนำเสนอในรูปแบบความเรียงสรุปแต่ละประเด็น 6 ประเด็นดังต่อไปนี้

1. การระบุนคนเก่ง
2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง
3. การพัฒนาคนเก่ง
4. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง
6. การจ้ารงรักษาคนเก่ง

#### ข้อเสนอแนะและข้อสังเกตในการวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแล้วพบว่า ลงความเห็นพ้องกับแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยมีข้อเสนอและข้อสังเกตเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ กล่าวคือ เป็นโรงเรียนที่เก่าแก่และมีขนาดใหญ่พิเศษ ผลกระทบที่จะเกิดการต่อต้านจากกลุ่มในองค์กร รวมทั้งทัศนคติที่มีต่อกลุ่มคนเก่ง ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้

“จริงถ้าผมมองนะสังเกตจะพบว่าโรงเรียนที่เลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์จะเป็นโรงเรียนอาชีวศึกษาขนาดใหญ่หมดเลย คำตอบเลยออกมาแบบนี้” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2)

“ก็อาจจะใส่ไว้ในข้อจำกัดงานวิจัยก็ได้ว่าโรงเรียนที่เลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ก็จะเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษทั้งหมดเลย และก็อีกอย่างก็คือว่าที่ผู้วิจัยเลือกมาเพราะว่าพวกนี้เป็น Best Practice แต่ละแห่งก็เป็นที่เก่าแก่ทั้งหมดไม่มีที่ไหนต่ำกว่า 30 ปี” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

“แต่ว่าคราวนี้ก็ได้บอกเรื่องของพูนซิเมนต์ เพราะว่าการบริหารคนเก่ง...บางทีคนเก่งกับคนดีมันก็มีข้อแตกต่างกันเหมือนกัน ไม่ได้บอกเรื่องพูนซิเมนต์เอาไว้ แต่ผมก็ไม่แน่ใจว่าพูนซิเมนต์ควรอยู่ตรงไหน เพราะว่าจริงๆ แล้วคนเก่งก็อาจจะมีข้อจำกัดหลายเรื่อง รวมถึงว่าการมีคนเก่งกับคนไม่เก่งอยู่ด้วยกัน มันจะอยู่ด้วยกันได้อย่างไร โปโตไลส์เสชั้นตรงนี้ เพราะในหลายงานวิจัยพอมันมีการบริหารจัดการคนเก่งมาแล้วมันจะกระทบบุคคลธรรมดาที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่ม Talent Pool มันก็จะเกิดการต่อต้านด้วย ที่นี้ Talent Pool มันก็จะอยู่ลำบาก” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

“คือมุมมองของผมนี่คือคนเก่ง...สร้างขึ้นมายะๆ ดูแลยากที่สุด คือมุมมองของเค้าไปก็ได้อยู่ก็ได้เป็นคนที่มีความพร้อมค่อนข้างสูง คนพวกนี้การ Mänge ค่อนข้างยากพอควร” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3)

“ถ้าเกิดเป็นเจ้าของเค้าจะมองว่าทำไมคุณ Demand เยอะทำไมไม่หยุด Demand ลักที”  
(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6)

“Active...Active มากจนทำให้ผู้บริหารเวียนหัวได้เรื่อยๆ” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

“ถ้าไม่ได้ตั้งใจคลิก...โอย...เอาใจยากแล้วพวกนี้เป็นผู้เชี่ยวชาญทั้งนั้นเลย...อีโก้สูงมาก ต้องมีวิธีการพูดกับเค้า...แต่ถ้ามีเยอะเกินไปก็ไม่ดี บางครั้งเวลาเรามีภัยมาเราต้องการคนพวกนี้มากๆ” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6)

“คือคนเก่งสอนดีอยู่แล้วแต่คือส่วนหนึ่งจะกลายเป็นคนนอกกรอบ การอยู่ในโรงเรียนมันต้องมีกรอบ มันทำให้กลายเป็นอีกเยี่ยงอย่างหนึ่งในระบบ” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3)

“ก็คือว่าพวกโครงการ New Wave อะไรนี้ปัญหาก็คือว่าพอไปอยู่ทำงานจริงๆ แล้วมันถูกมันใส่โดยผู้อื่น ส่วนใหญ่ก็จะถูกสกัดดาวรุ่ง” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

**1. การระบุนคนเก่ง** ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแล้วพบว่า ลงความเห็นพ้องกับแนวทางในการระบุนคนเก่งของโรงเรียน โดยให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม กล่าวคือ โรงเรียนควรให้ความสำคัญในเรื่อง ทักษะทางด้านวิชาชีพ และจะต้องแยกเป็นการระบุนจากภายในองค์กรและการระบุนจากภายนอกองค์กร ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้

“การระบุนคนเก่ง ผมว่ามีลักษณะพิเศษตรงที่ว่ามีการสอนวิชาชีพเป็นหลัก คนเก่งที่วานี้...มันอาจจะต้องเป็นคนเก่งที่มีประสบการณ์ด้านวิชาชีพ หรือ Define จากอาชีพ การระบุนด้วยการประเมินผลก็อาจจะเป็นส่วนหนึ่ง รวมทั้งระบุนจากคนนอกเข้ามา” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

**2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง** ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแล้วพบว่า แนวทางในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งภายในองค์กรโรงเรียนควรให้ความสำคัญในเรื่อง ผลการปฏิบัติงาน ส่วนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งภายนอกองค์กรโรงเรียนควรให้ความสำคัญในเรื่องของการทดลองงาน ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้

“คืออาชีพศึกษาเอกชนกว่าจะรู้ตอนเก่งเมื่อเค้าอยู่ในองค์กร คือเป็นดาวเด่น มันคือกระบวนการพวกนี้เรายังไม่ได้ใส่ใจ” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

“ตอนนี้ระบบที่มันเริ่มตั้งแต่เข้ามันปวดหัวเพราะว่าเราสรรหาคคนเก่งในลักษณะของอุดมคติของอาชีพศึกษามันไม่ได้นี่ก็ออกใหม่ คือแต่ก่อนนี้ ผม...ผมว่าถ้าบัญชีก็ต้องเป็นพานิชพระนคร คือจะเป็นสูตรเลยคือพานิชพระนครคุณเอาเค้าไปเป็นครูได้ เพราะว่ามันเอาเกตมาไม่ได้เลย เพราะฉะนั้นเราอยากได้ครูมาฝึกสอนพอเห็นเกิดคืออะไรต่างๆ พอเข้ามาปั๊บ...ทำอะไรไม่ได้เลย” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

“คือตอนนี้มันเป็น คอบ. คือส่วนหนึ่งไม่ได้อยากเป็นครูแต่อยากได้วุฒิ คือเรียน วศบ. ไม่ได้คือมันเข้าอยาก แล้วก็พยายามที่จะกลับออกมาแล้วก็เปอร์เซ็นต์ที่อยากจะทำกลับมาเป็นครูก็น้อยมาก เพราะอาจจะไปหาทำงานอย่างอื่นทำ เพราะอย่างนี้การสรรหาคครูเก่งของอาชีพมันก็เหมือนกับว่าบอหนุปีไชเลย...แล้วแต่वासนาคือทำบุญเมื่อชาติปางก่อนถึงได้มาเจอกัน แต่ว่าตรงกรอบอันนี้ก็ถือว่าโอเคนะครับมันก็ตรงกับที่เราต้องการ” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

“คือ ผมขอเล่า... ว่าผมเป็นนักเรียนจบวิทยาลัยครูอาชีพของเทเวศร์นะ... คือในสมัยก่อนวิทยาลัยครูเทเวศร์ต่างจากเด็กคอบ.เดี๋ยวนี้ที่จับๆ กันคือไม่ได้ว่าเค้า อย่างเด็ก คอบ. มาฝึกสอนเราอยู่แล้วเค้าไม่ใช่ เค้าเรียนคอบ. แต่เค้าไม่ใช่ครูไม่มีความเป็นครูช่าง แต่ในสมัยผมเรียนถูกปลูกฝังทั้งทฤษฎีทั้งปฏิบัติต่างๆ เรียนสามปีนะครับ คือพูดง่ายๆ ผมเรียนช่างกลโลหะ ผมว่าผมใช้ทรัพยากรของรัฐเยอะมาก คือฝึกจนเก่งคืออันนี้มันเหมือนเป็นการสรรหา คือในอดีตจากรัฐวิทยาลัยต่างๆ คือใครเห็นบ๊อบ...จะขึ้นชื่อใครอยากไปเรียน ต้นๆ อยู่ในกรุงเทพนี่... คือตัดแล้วก็เข้มข้นแล้วก็ส่งออกไป เพราะนั่นพอเข้าไปสู่กระบวนการของการเรียนการสอนแล้วมันไม่ต้องให้โรงเรียนไปย่ำคิดย่ำทำนี่ๆ คือกระบวนการตัด” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

“ในสถาบันที่มีการผลิตครูอาชีพที่มีความมั่นใจไม่ได้อะไรเปอร์เซ็นต์” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

**3. การพัฒนาคนเก่ง** ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแล้วพบว่า ลงความเห็นพ้องกับแนวทางในการพัฒนาคนเก่งของโรงเรียน โดยให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม กล่าวคือ โรงเรียนควรให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรม และให้ทุนการศึกษา ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้

“ตอนนี้ก็คือว่าถ้าเราจะได้คนเก่งเราต้องใช้เวลากับครูคนนี้ก็กับทรัพยากรจำนวนมาก ถามว่าปีหนึ่งส่งไปสัมมนาส่งไปอะไรก็จะขึ้นมาเป็นอะไรคือเป็นแบบมือต้นๆ ได้มันไม่ได้เกิดจากการสรรหาแต่มันเกิดจากการฝึกอบรมของสถานศึกษามากกว่า” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

“คืออย่างในสถาบันการศึกษานะ รัฐ...เค้าต้องการคนเก่งเค้าให้ยืมเงินเรียน เรียนถึงปริญญาเอกหรือให้เรียนต่อ แล้วก็ล๊อคตายเรียนหนังสือห้าปี คือเค้าก็เริ่มต้นเลยลงทุนเลยคือการลงทุนให้” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

**4. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง** ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแล้วพบว่า ลงความเห็นพ้องกับแนวทางในการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งของโรงเรียน โดยให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม กล่าวคือ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีข้อจำกัด 3 ประการ กล่าวคือ ข้อจำกัดประการที่หนึ่งเรื่องงบประมาณ ซึ่งเกิดจากระยะเวลาสิบปีที่ผ่านมาจำนวนนักศึกษาทั้งภาพรวมลดลง และเพดานของการเก็บค่าธรรมเนียมที่ถูกจำกัดโดยเงื่อนไขการรับเงินอุดหนุน ข้อจำกัดประการที่สองปัญหาการซื้อตัวขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่เข้ามาจัดการศึกษา และข้อจำกัดประการที่สามเรื่องสวัสดิการซึ่งแนวทางในการแก้ปัญหา คือรัฐควรเข้ามาสนับสนุนเรื่องงบประมาณในการดูแลบุคลากรและสวัสดิการ โรงเรียนเองก็ต้องหาวิธีการที่จะเพิ่มจำนวนนักศึกษาให้มากขึ้น และทำความร่วมมือกับสถานประกอบการ ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้

“การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งในสภาวะปัจจุบัน ...อาชีวศึกษาเอกชนเราได้คนเก่งยาก เพราะว่าถามว่าอย่างทีคนจากบริษัทๆ เค้าทำงานได้เงินสามหมื่นใช้ใหม่อันก็ตกไปไม่ได้อยู่แล้วประเด็นที่หนึ่งประเด็นที่สองก็คือคนที่เก่งอยู่แล้ว...มันก็ถูกผลักออกไปแล้วด้วยเรื่องค่าตอบแทนในขณะที่ลักษณะที่การจ่ายค่าตอบแทนของอาชีวศึกษาเอกชน...มันตึงๆ คือมันไม่มี มันไม่มีรายได้ที่จะไปสร้างขวัญกำลังใจหรืออะไรต่างๆ ให้ครูขณะนั้นมันถึงได้เกิดปัญหาทุกวันนี่ไงครับ” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)



“อันนี้คำตอบแทนจะมาจากไหนในเมื่ออาชีพก็ต้องเรียนตามตรงว่าตรงที่เรารับนักศึกษาเค้าก็ไม่ได้มีความร่ำรวยมากมายอะไร แล้วก็ในเรื่องของความเป็นอยู่อะไรต่างๆ ด้วยแล้วก็ในเรื่องของในลิสปีที่ผ่านมาจำนวนนักศึกษาทั้งภาพรวมลดลงหมด...” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

“อาชีพหลักสูตรส่วนใหญ่แล้วมันก็จะถูกจำกัดด้วยแบบนี้ละครับทุกที่ที่รับเงินอุดหนุน เพราะฉะนั้นมันมีชื่อเสียงของมีเขตแดนของค่าธรรมเนียมค่าอะไรใหม่ะ...ครับ” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

“เดี๋ยวนี้จะมีพวกคอปเปอร์เรทใหญ่ๆ มาทำเยอะแล้วก็ตอนนี้ผมว่ากระแสการซื้อตัวก็มีไม่น้อยเหมือนกันซึ่งบางแห่งสมมุติให้สองเท่าหรือสามเท่ามันก็เข้าใจนะว่าเค้ารักเรา แต่มันก็ลำบากใจ...ถูกมะผมว่าตรงคำตอบแทนก็จะเป็นประเด็นๆ ที่สำคัญมาก” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

“เพราะว่าสวัสดิการต่างๆ ไม่ได้เค้าก็ไม่รู้จะอยู่ทำไม” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3)

“คือสวัสดิการคือหลังจากที่เราปฏิรูปการศึกษาเมื่อปี 2542 แล้วก็ได้แยกกองทุนออกเป็นนิติบุคคลพอเป็นนิติบุคคลปุ๊บการส่งหมายถึงว่าตัว สช. ก็กับการส่งกองทุนมันผูกกันอยู่แล้วใช้มะครับ การหักหกเปอร์เซ็นต์การโอนเงินกองทุนมันจะผูกกันอยู่ ในปัจจุบันมันแยกกันแต่ขาดแล้วนะครับ อาจารย์เวลาจะทำเงินส่งกองทุนกับส่ง สช. มันคนละเรื่องกันครับ เมื่อไม่ผูกกันเสร็จปั๊บหลายๆ โรงประมาณซักหกหรือกว่าโรงนะครับ ในภาพรวมนะครับ ทั้งสามัญทั้งอาชีพหรือกว่าโรงที่ไม่ส่งเงินกองทุนสามเปอร์เซ็นต์ เมื่อไม่ส่งปั๊บดอกเบี้ยมันก็ลดๆ ก็ทำให้กระทบถึงตัวสวัสดิการของครูที่จะได้รับ” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2)

“มันก็ต้องหาช่องๆ ว่าทำยังไงที่รัฐจะสนับสนุนเรื่องคำตอบแทนเข้ามาสู่ระบบโรงเรียนเพื่อมาช่วยรักษาบุคลากร อันนี้เป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วง” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

“ฉะนั้นโรงเรียนเอกชนมันมีเป้าอยู่อย่างเดียวก็คือ ถ้าเพิ่มเติมได้ถือว่าประสบความสำเร็จครูก็มีความมั่นคงมากขึ้นซึ่งมันสวนทางกัน” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

“ก็เห็นด้วยนะ ถ้าสถานประกอบการเอาไอ้ตัวทำงานเป็นLead ผมว่าอาชีพจะมีทางออกเยอะเพราะว่าตอนนี้ไปไหนขาดแคลนทั้งนั้นนะครับ ขาดแคลนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เชิงปริมาณเยอะเลย เชิงคุณภาพก็เยอะเหมือนกันผมไปดูต่างประเทศที่ๆ เค้าเจริญและที่ๆ เค้าสามารถจ่ายไฮเพคคือที่ๆ กฎหมายต่างๆ เอื้ออำนวยรวมถึงสถานศึกษามีความเชื่อมโยงกับสถานประกอบการอย่างแท้จริงพอจบมาแล้วสถานประกอบการรับเข้าทำงานเลยแล้วก็ให้คำตอบแทนที่ดีกับเค้า” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

“เพิ่มลูกค้ำหรือเพิ่มคุณภาพเพื่อให้ได้ส่วนต่างที่สูงขึ้น” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

**5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง** ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแล้วพบว่า ลงความเห็นพ้องกับแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งของโรงเรียน โดยไม่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**6. การดำรงรักษาคนเก่ง** ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแล้วพบว่า ลงความเห็นพ้องกับแนวทางในการดำรงรักษาคนเก่งของโรงเรียน โดยให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม กล่าวคือ โรงเรียนควรให้ความสำคัญในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้

“การธำรงรักษาคนเก่ง พยายามจะให้เอาชีวิตศึกษาเอกชนโพกัลให้มากๆ เพราะว่าแต่ละโรงเรียน การธำรงรักษาคนเก่งยังไม่ค่อยคำนึงถึงไง จะคำนึงถึงเมื่อเอาคนออกไปแล้วเสียดายจัง อะไรอย่างนี้ซึ่งยังไม่มีตัว บริหารจัดการ นะ...คะการธำรงรักษา จุดด้อยของพวกเราก็คือเราไม่ค่อยได้บอกบุคลากรว่าจากตำแหน่งนี้สามารถ เลื่อนเป็นตำแหน่งนี้คือความก้าวหน้า เป็นหัวหน้างาน” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6)

“ครูอาชีวะส่วนมาก ส่วนหนึ่งก็สนใจที่จะไปทำระดับอุดมศึกษาส่วนหนึ่งอาจจะเป็นเพราะว่า ค่าตอบแทนด้วยอาจจะโอกาสความก้าวหน้าด้วย ผมว่าโอกาสความก้าวหน้าเป็นส่วนที่มีความสำคัญตอนนี้สถาบัน อาชีวะส่วนที่กำลังจะเกิดขึ้นมานะครับเปิดความก้าวหน้าขึ้นเยอะเปิดไปถึงระดับปริญญาตรีได้แล้วก็เป็น ผศ. รศ. อะไรได้อันนี้ก็จะ เป็นข้อจำกัดของเอกชนที่ยังมีการดำเนินการรักษาแบบนี้ คือครูก็คงต้องไหลไปอีกเยอะ จริงๆ ผมก็ คิดว่างานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยที่มีความสำคัญ แต่ว่าข้อเสนอแนะมันมีหลายเรื่องด้วยกัน แต่เรื่องค่าตอบแทน โอกาสความก้าวหน้าส่วนหนึ่งมันก็ต้องอยู่ในสถาบัน” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

### ภาคผนวก ฉ

1. รายชื่อครูที่ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 (กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย)
2. รายชื่อครูที่ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554 (กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ Try out)

**รายชื่อครูที่ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554**  
**สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา**  
**จังหวัดกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งครู; ประกาศครุสภา 2554**

**1) โรงเรียนสยามบริหารธุรกิจ**

- |                                     |                                 |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| 1. อาจารย์ก้องเกียรติ ชูรัตน์       | 2. อาจารย์การรุณ บุญมี          |
| 3. อาจารย์เกื้อกุล สิตกุลพงษ์       | 4. อาจารย์ดาราดพร ชวงษ์         |
| 5. อาจารย์ธนาลักษณ์ ตันธนกุล        | 6. อาจารย์นพดล อรามภัทรวงษ์     |
| 7. อาจารย์นราพร สุเนตร              | 8. อาจารย์นตยา ทองชีวะ          |
| 9. อาจารย์นิตยา สิงห์พันธ์          | 10. อาจารย์นิธิ สุขประสงค์      |
| 11. อาจารย์บุญยดา ล้ำแสง            | 12. อาจารย์ปราณี จันมา          |
| 13. อาจารย์ปัทมา รูปสุวรรณกุล       | 14. อาจารย์พรพิมล ลักนากาล      |
| 15. อาจารย์พิมพ์ใจ เขียวขาว         | 16. อาจารย์ไพศาล รัตนวรรณ       |
| 17. อาจารย์ภริยา บุญโภคัย           | 18. อาจารย์ภูริภัทร ปัตถา       |
| 19. อาจารย์ยุพิน ทองส่งโสม          | 20. อาจารย์รวีพร รุ่งแจ้ง       |
| 21. อาจารย์รุ่งกานต์ ยอดคง          | 22. อาจารย์สมลักษณ์ สุวรรณไศล   |
| 23. อาจารย์สิทธิพร ประวัตีรุ่งเรือง | 24. อาจารย์สุรินทร์ แก้วบ้านผาย |
| 25. อาจารย์อรรถพล ขาดิพฤกษ์พันธุ์   | 26. อาจารย์อินทราทิพย์ เฉลยถ้อย |

**2) โรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ**

- |                                |                                  |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 27. อาจารย์ขวัญตา มาลัยแก้ว    | 28. อาจารย์งามตา บุญยะพรรค       |
| 29. อาจารย์จิราวรรณ มาลัยแก้ว  | 30. อาจารย์ชนิศา แจ่มอรุณ        |
| 31. อาจารย์ทัศนีย์ ศรีภุมมา    | 32. อาจารย์ธีรภัทร พึ่งเนตร      |
| 33. อาจารย์นงนุช ผิวสุวรรณ     | 34. อาจารย์นุชดา ลาทอง           |
| 35. อาจารย์บำเรอ ศรีสุกใส      | 36. อาจารย์ปนัดดา วรกานต์ทิวัตต์ |
| 37. อาจารย์พรรณณี คงกระพันธ์   | 38. อาจารย์มงคล ธีรฤกษ์พงศ์      |
| 39. อาจารย์รพภาพรรณ บุญทองสุข  | 40. อาจารย์ลัดดา รังษิยาภา       |
| 41. อาจารย์วิวัฒนชัย เสาภายน   | 42. อาจารย์วาสนา สดับพงษ์        |
| 43. อาจารย์สมชาย พริ้งพัฒนพงษ์ | 44. อาจารย์สุรพล บุญทองสุข       |
| 45. อาจารย์หฤทัย กาฬแก้ว       | 46. อาจารย์อนุกุล เตรมะวงศ์      |
| 47. อาจารย์อชัญญา วุฑฒิรักษ์   | 48. อาจารย์อชัญลี เสาภายน        |
| 49. อาจารย์อารยา ศุภโกมลนันท์  |                                  |

---

**3) โรงเรียนกรุงเทพมหานครการบัญชีวิทยาลัย**


---

- |                                  |                                |
|----------------------------------|--------------------------------|
| 50. อาจารย์จริยา แจ่มปัญญา       | 51. อาจารย์จිරนันท์ ชิวอารี    |
| 52. อาจารย์นภัสวรรณ พูลเกตุ      | 53. อาจารย์นุชนาฏ ทิรัญ        |
| 54. อาจารย์เนาวรัตน์ กิรติพิบูล  | 55. อาจารย์พรพรรณ สนทอง        |
| 56. อาจารย์พูลทรัพย์ ตุ่มกาญจน์  | 57. อาจารย์ยุพดี นิธิภากร      |
| 58. อาจารย์วราภรณ์ ว่องนัยรัตน์  | 59. อาจารย์วินัย เจริญสุข      |
| 60. อาจารย์ศิวลี ดิลกหัตถการ     | 61. อาจารย์สกุณา คุณดิลกสิโรดม |
| 62. อาจารย์สมพิศ แซ่เฮง          | 63. อาจารย์สมมารถ มีศรี        |
| 64. อาจารย์สิริวรรณ เฉลิมแสนยากร | 65. อาจารย์สุธาริณี วาคาบายิชิ |
| 66. อมรรัตน์ อินทเวคิน           | 67. อาจารย์อังชณา พินสิน       |
| 68. อาจารย์อาร์คณียา ถิ่นนคร     |                                |
- 

**4) โรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครู**


---

- |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| 69. อาจารย์ขวัญใจ พรหมเจริญ      | 70. อาจารย์จินตนา ศรีพุ่ม        |
| 71. อาจารย์จิระศักดิ์ กอวยชัย    | 72. อาจารย์ประกายมาส โพธิ์จันทร์ |
| 73. อาจารย์ประชุมพร รุ่งประพันธ์ | 74. อาจารย์ประวิง รุ่งประพันธ์   |
| 75. อาจารย์ประเสริฐ กมลภตระกุล   | 76. อาจารย์มยุรี เกื้อสกุล       |
| 77. อาจารย์ระเด่น สกุนรี         | 78. อาจารย์ละมัย เหล่ากอดี       |
| 79. อาจารย์วิเชียร จินากลิ่ง     | 80. อาจารย์วีรพล ยิ้มย่อง        |
| 81. อาจารย์ศิริวรรณ คำภักดี      | 82. อาจารย์สมชาย เอี่ยมลออ       |
| 83. อาจารย์สมบุญ คงเอียด         | 84. อาจารย์โสธยา อยู่คง          |
| 85. อาจารย์อรุณรุ่ง ตรงศิริวัฒน์ |                                  |
- 

**5) โรงเรียนเทคโนโลยีกรุงเทพ**


---

- |                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 86. อาจารย์กาญจนทิพย์ ขำเพ็ง      | 87. อาจารย์ก้าพล ถาวรศักดิ์    |
| 88. อาจารย์จิโรจน์ เลหาโรจนวงศา   | 89. อาจารย์โชคชัย เกื้อขันสกุล |
| 90. อาจารย์ทงรักษ์ วิทยากุล       | 91. อาจารย์ธวัชชัย วิจันทมุข   |
| 92. อาจารย์นวรรฐ์ สุขสมบุญ        | 93. อาจารย์นิรันดร์ มากลั่น    |
| 94. อาจารย์บุญมั่น วงศ์ศรีสวัสดิ์ | 95. อาจารย์ประดิษฐ์ จำปาเงิน   |
| 96. อาจารย์พิชญ์ อ่อนศรี          | 97. อาจารย์เพชร บุญตา          |
| 98. อาจารย์สมเกียรติ ปานศิริ      | 99. อาจารย์สุมาลี วงศ์สรรค     |
| 100. อาจารย์สุรัตน์ นาที          |                                |
-

---

**6) โรงเรียนตั้งตรงจิตรพณิชยการ**


---

- |                                   |                              |
|-----------------------------------|------------------------------|
| 101. อาจารย์จันทนา พงษ์รัตน์      | 102. อาจารย์ดารานีย์ ติวทอง  |
| 103. อาจารย์เบญจมาศ รอดพิทักษ์    | 104. อาจารย์ประไพ เพชรแดง    |
| 105. อาจารย์พรสวรรค์ แยมกวีตระกูล | 106. อาจารย์มานิตา ปาจิฉัตต์ |
| 107. อาจารย์วรรณิ เทศวิรัช        | 108. อาจารย์วรรณิ เลิศพิภพพร |
| 109. อาจารย์วรรณิ แหม่มเชื้อ      | 110. อาจารย์สุพัฒตรา แยมคลี  |
| 111. อาจารย์สุภัทรา นุตะวานิช     | 112. อาจารย์อรอนงค์ บุณนาค   |
- 

**7) โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ**


---

- |                                   |                                     |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| 113. อาจารย์จุฑามาศ รัตนาคม       | 114. อาจารย์บุญดี รุ่งเรืองมณีรัตน์ |
| 115. อาจารย์เบญจจาภา ผดุงสินสัตย์ | 116. อาจารย์พจนีย์ วิชาช่าง         |
| 117. อาจารย์ยุพดี ทองเนืองแข็ง    | 118. อาจารย์รุ่งนภา มีบุตรภักดี     |
| 119. อาจารย์วารุณี ศรีทธาพันธ์    | 120. อาจารย์วิไล เอกภักดีโพธา       |
| 121. อาจารย์วินัส วีระโอฟารกุล    | 122. อาจารย์ศรีสุภา ธนสินทรัพย์     |
| 123. อาจารย์สุภาภรณ์ เรืองศรี     | 124. อาจารย์อัญชลี ไรมาลี           |
- 

**8) โรงเรียนช่างฝีมือปัญญาวิทยา**


---

- |                               |                                |
|-------------------------------|--------------------------------|
| 125. อาจารย์ขจรศักดิ์ เวชสาร  | 126. อาจารย์คนึงนิจ ผ่องศิริ   |
| 127. อาจารย์ขนิษฐา ทองเล็ก    | 128. อาจารย์ณภัทร ปัญญาลักษณ์  |
| 129. อาจารย์นัฐพร ดีบูชา      | 130. อาจารย์นิภาภรณ์ ชาดยาภรณ์ |
| 131. อาจารย์ประภัสสร ศิริมูล  | 132. อาจารย์พัชรา พจน์ธนาศ     |
| 133. อาจารย์พิชัย เวชไชโย     | 134. อาจารย์ลัญจกร วิโรจนะ     |
| 135. อาจารย์สมชาย ประภาสะโนบล |                                |
- 

**9) โรงเรียนเทคนิควิมลบริหารธุรกิจ**


---

- |                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| 136. อาจารย์จินดาพร พูลสวัสดิ์  | 137. อาจารย์ธนัชชา ทองมิตร      |
| 138. อาจารย์ผกาพรรณ เอกะโรหิต   | 139. อาจารย์วัชรินทร์ ผ่องภาคดี |
| 140. อาจารย์สันธยา ดารารัตน์    | 141. อาจารย์สุธารัตน์ เหรา      |
| 142. อาจารย์สุธี เทศวิรัช       | 143. อาจารย์สุภาวดี แก้วแก้ว    |
| 144. อาจารย์อรุณรุ่ง สุวรรณโชติ | 145. อาจารย์อลงกรณ์ เต่าทอง     |
- 

**10) โรงเรียนเทคโนโลยีสยาม**


---

- |                              |                                    |
|------------------------------|------------------------------------|
| 146. อาจารย์กัลป์ จิตรมั่นคง | 147. อาจารย์จุฬาวดี ศุภโชคนิรันดร์ |
| 148. อาจารย์ณัฐภูมิ รอดถนอม  | 149. อาจารย์นิตยา งามยิ่งยง        |
-

150. อาจารย์วุฒินันท์ เข็มขันธุ์	151. อาจารย์สุพรรณษา พุกโฉมงาม
152. อาจารย์อรทัย แซ่เอ๋อ	153. อาจารย์อุบลศรี อ่อนพลี
154. อาจารย์อุบลศรี อ่อนพลี	
<b>11) โรงเรียนโยนออฟอาร์คบริหารธุรกิจ</b>	
155. อาจารย์นัยนา นิลนฤนาท	156. อาจารย์ไพบุลย์ ประเสริฐศรี
157. อาจารย์ภัทรภา เพ็งทะเล	158. อาจารย์วิริยา จันทร์บาง
159. อาจารย์สมฤทัย ศรจิตติ	160. อาจารย์สอาด บัญญัติ
161. อาจารย์สุนธิรา ทรัพย์ประสานสุข	162. อาจารย์สุภาพ นิลนฤนาท
163. อาจารย์สุวรรณี จุลยนันท์	
<b>12) โรงเรียนวิมลพาณิชย์การ ศรีย่าน</b>	
164. อาจารย์จินตนา วงษ์ทอง	165. อาจารย์ถนอมนวล ฐาปนพงษ์ไพบุลย์
166. อาจารย์นาตยา ปรีชา	167. อาจารย์บัญญัติ ลาซโรจน์
168. อาจารย์ปราณี อารงสุทธิพันธ์	169. อาจารย์วิลาวัลย์ สีวารัตน์
170. อาจารย์สายใจ ยศประยูร	171. อาจารย์สุภาภรณ์ ไทยสิทธิ
172. อาจารย์สุรีย์ อุปถัมภ์วิเชียร	
<b>13) โรงเรียนไทยบริหารธุรกิจและพาณิชย์การ</b>	
173. อาจารย์นาวิรินทร์ ชะโร	174. อาจารย์บุญช่วย ขวาลรติกุล
175. อาจารย์รังษิณี คอทอง	176. อาจารย์รุ่งทิวา สุขอนันต์
177. อาจารย์ศิริกุล คำเป็ก	178. อาจารย์ศิริพร จอมทอง
179. อาจารย์เอี่ยมพร ชุ่มสีดา	
<b>14) โรงเรียนพาณิชย์การภาษาอนุสรณ์บางแค</b>	
180. อาจารย์เจริญศรี จันทรามณ์	181. อาจารย์นันทนัช ปัสังคมาน
182. อาจารย์ปภัสสร ให้งาม	183. อาจารย์วันธนา เกตุพลอย
184. อาจารย์วิราภรณ์ พระพรหม	185. อาจารย์สมชาย ดิษฐรักษ์
186. อาจารย์สุรติญา สุขิทรัพย์	
<b>15) โรงเรียนศรีวิกรม์บริหารธุรกิจ</b>	
187. อาจารย์จักรี สุขุทธิ	188. อาจารย์ดวงกมล พงษ์สุชาติ
189. อาจารย์นาฎยา เพี้ยชิน	190. อาจารย์ประภา แซ่คู้
191. อาจารย์รัตนกนก บัวพงษ์ชน	192. อาจารย์สุมนา เสือเอก

---

**16) โรงเรียนวิทยาการจัดการเพชรเกษม**


---

- |                                  |                               |
|----------------------------------|-------------------------------|
| 193. อาจารย์มานิตย์ จอมศรีกระยอม | 194. อาจารย์ฤทัย สิ้นประสงค์  |
| 195. อาจารย์วิไลพร สีหาบุญจันทร์ | 196. อาจารย์สุภาววรรณ วะสัตย์ |
| 197. อาจารย์อดิศร สิ้นประสงค์    | 198. อาจารย์อาวุธ มาแต่ง      |
- 

**17) โรงเรียนพัฒนวิชาการเอเชีย**


---

- |                             |                               |
|-----------------------------|-------------------------------|
| 199. อาจารย์ณัฐวรรณ ศรีชื่น | 200. อาจารย์นุจรี นกอยู่      |
| 201. อาจารย์นุชศรา เฉยบำรุง | 202. อาจารย์ศรัณญา ททรัพย์ทรง |
| 203. อาจารย์สุดเขต วัชโรบล  |                               |
- 

**18) โรงเรียนเทคนิคพัฒนวิชาการเจ้าพระยา**


---

- |                                    |                                 |
|------------------------------------|---------------------------------|
| 204. อาจารย์จันทร์เพ็ญ ชุณหสกุลโชค | 205. อาจารย์ชูศรี อ่วมด้วง      |
| 206. อาจารย์ผ่องศรี วรผล           | 207. อาจารย์วิเลิศ พิบูลย์วัฒนา |
| 208. อาจารย์สมชาย แผลงศร           |                                 |
- 

**19) โรงเรียนทักษิณาบริหารธุรกิจ**


---

- |                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| 209. อาจารย์จิตินันท์ อีสโม     | 210. อาจารย์ดาวัลย์ แดงวิสุทธิ์ |
| 211. อาจารย์ไทยรัฐ ฤทธิไกรพิชญ์ |                                 |
- 

**20) โรงเรียนเทคโนโลยียานยนต์**


---

- |                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 212. อาจารย์จอมขวัญ แสนสะอาด   | 213. อาจารย์นพดล ทองสุระวิโรจน์ |
| 214. อาจารย์สกล วงค์เดชเสรีกุล |                                 |
- 

**21) โรงเรียนเซนต์จอห์นเทคโนโลยี**


---

- |                        |                                   |
|------------------------|-----------------------------------|
| 215. อาจารย์ชลอ อุ่นใจ | 216. อาจารย์วสันต์ ทองประเสริฐสุข |
|------------------------|-----------------------------------|
- 

**22) โรงเรียนกิตติบริหารธุรกิจ**


---

- |                                      |
|--------------------------------------|
| 217. อาจารย์วิไลรัตน์ มีล้อมศักดิ์ดา |
|--------------------------------------|
-



**รายชื่อครูที่ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” ประจำปี 2554**  
**สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา**  
**จังหวัดนนทบุรี สมุทรปราการ และปทุมธานี ตำแหน่งครู; ประกาศครุสภา 2554**

**1) โรงเรียนพงษ์สวัสดิ์พัฒนวิทยา จังหวัดนนทบุรี**

- |                               |                                     |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| 1. อาจารย์เกษริน บุญมาเลิศ    | 2. อาจารย์คมสรณ์ แก้วดำ             |
| 3. อาจารย์จตุพล ไชยแขวง       | 4. อาจารย์จำนงศรี ก่อเกิด           |
| 5. อาจารย์ณภัทร พุทธสรณ์      | 6. อาจารย์ธีรพงศ์ พงษ์ตน            |
| 7. อาจารย์ธีรศักดิ์ แซ่สีส่ง  | 8. อาจารย์ปิยนุช รัตน์บ้านด่าน      |
| 9. อาจารย์พรรณพิลาศ ตรีชัยศรี | 10. อาจารย์วงศ์เดือน ประไพวัชรพันธ์ |
| 11. อาจารย์ศรีสุดา รักสกุล    | 12. อาจารย์ศิริรัตน์ ม่วงเถื่อน     |
| 13. อาจารย์เสมา คิวินศักดิ์   | 14. อาจารย์อังคณา นิวาสะบุตร        |

**2) โรงเรียนเทคโนโลยีธุรกิจสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ**

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| 15. อาจารย์ณัฐพรรณ ปราณีปัญญา  | 16. อาจารย์ธัญรัตน์ ลาสุนนท์   |
| 17. อาจารย์ธิดาทิพย์ แสงประดับ | 18. อาจารย์ธีรภรณ์ มาพलय       |
| 19. อาจารย์วัชรี ภิญโญทรัพย์   | 20. อาจารย์วิญญู ลิ้มธรรม      |
| 21. อาจารย์สมปอง ฉิมเวช        | 22. อาจารย์สุดใจ เขียนภักดี    |
| 23. อาจารย์เสาวลักษณ์ รักชอบ   | 24. อาจารย์อรทัย ไขเพชร        |
| 25. อาจารย์อัญชัญ ปานศิริ      | 26. อาจารย์อุไรรัตน์ เพ็งพันธ์ |

**3) โรงเรียนเทคโนโลยีปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี**

- |                                    |                               |
|------------------------------------|-------------------------------|
| 27. อาจารย์กมลรัตน์ กาญจนรัตน์     | 28. อาจารย์ทองแก้ว ศรีละพันธ์ |
| 29. อาจารย์พนีย์ลดา รุ่งวรรัฐวิทย์ | 30. อาจารย์ลำยอง ไวยูปี       |
| 31. อาจารย์วันเต็ม มีความดี        | 32. อาจารย์วารุณี หาญดี       |

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวภัคชดา พันอินทร์ เกิดเมื่อวันที่ 22 กันยายน พ.ศ.2523 ที่จังหวัดพิษณุโลก สำเร็จการศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) สาขาวิชา ช่างอิเล็กทรอนิกส์ เมื่อปี พ.ศ.2542 และสำเร็จการศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) สาขาวิชา เทคโนโลยีโทรคมนาคม เมื่อปี พ.ศ. 2544 จากวิทยาลัยเทคนิคพิษณุโลก

และได้เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรี หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมบัณฑิต สาขาวิศวกรรมโทรคมนาคม คณะครุศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และสำเร็จการศึกษาเมื่อปี พ.ศ. 2546 จากนั้นในปี พ.ศ. 2553 ได้เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสำเร็จการศึกษาในปี 2555

ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิชาการอิสระ