

แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ในกรุงเทพมหานคร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The Approaches for Development of Talent Management in Schools under the Office  
of the Basic Education Commissions in Bangkok



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education in Educational Management  
Department of Educational Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education  
Chulalongkorn University

Academic Year 2018

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน กรุงเทพมหานคร
โดย	นายภาคี เดชตรัยรัตน์
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ดร.สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา

---

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุขชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ดร.สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์)

ภาคี เดชตรีรัตน์ : แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร. ( The Approaches for  
Development of Talent Management in Schools under the Office of the  
Basic Education Commissions in Bangkok) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ดร.สีบสกุล นรินท  
ราษฎร์ ญ อยุธา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่ง 2. นำเสนอ  
แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้ง  
นี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ฝ่ายงานการบริหาร  
บุคคล และข้าราชการครูที่มีวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3) ขึ้นไป จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร จำนวน 463 คน โดยใช้เครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูล  
โดยใช้การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>)  
ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่ง ด้านการพัฒนาคนเก่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการรักษาคนเก่ง  
และด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2. สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่ง ด้านการรักษาคนเก่ง  
มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการพัฒนาคนเก่ง และด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และ 3. แนว  
ทางการบริหารคนเก่ง แบ่งเป็น 7 แนวทาง คือ 1) เมื่อคนเก่งมีผลงานดีเด่น ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้การยกย่องชมเชย 2)  
ผู้อำนวยการโรงเรียนควรแจ้งให้คนเก่งทราบถึงนโยบาย แนวทาง และกลยุทธ์ของโรงเรียน รวมไปถึงมีแนวทางให้คนเก่งสามารถมี  
ส่วนร่วมให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ 3) ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างกลยุทธ์ในการขึ้นเงินเดือนให้แก่คนเก่งและครูอื่นๆ เพื่อ  
ปรับให้คุณสมบัติสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์โรงเรียน 4) ผู้อำนวยการโรงเรียนควรกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งให้  
สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางของโรงเรียน 5) ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีนโยบายกระตุ้นให้คนเก่งคิดแบบก้าวหน้า  
ในการพัฒนาตนเองตามความสามารถ 6) ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลและสนับสนุนให้ครูทุกคนได้แสดง  
ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ 7) ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมอบหมายให้คนเก่งเข้าร่วมการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก  
องค์การ หรือร่วมกิจกรรมต่างๆ

สาขาวิชา บริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2561

ลายมือชื่อนิติต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 5883369427 : MAJOR EDUCATIONAL MANAGEMENT

KEYWORD: TALENT MANAGEMENT

Pakee Dettrirat : The Approaches for Development of Talent Management in Schools under the Office of the Basic Education Commissions in Bangkok. Advisor: Suebsakul Narintarangkul Na Ayudhaya, Ph.D.

The purposes of this quantitative research were 1) to study the actual state and the desirable state of talent management in Schools under the Office of the Basic Education Commissions in Bangkok. 2) present the approaches for development of talent management in schools under the office of the basic education commissions in Bangkok. The sample groups were consisted of 463 people comprised of Director of the School, Deputy Director of Human Management and Senior Professional Level Teachers (K 3 Teachers) and higher conventional in the schools. Questionnaire was the tool for collecting of data to study the actual state and the desirable state of the management of talent. The methods of analyzed data were frequency, percentage, average, standard deviation, and Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>). The research results were found that 1. The highest the actual state of talent management in schools was talent development, talent retention, and the third was reward & recognition. 2. The highest the desirable state of talent management was talent retention, talent development, and the third was reward & recognition. 3. The approaches for development of talent management are 7 approaches are 1) when talented teachers have outstanding performance, director of the school should give praise to them. 2) Director of the school should inform talented teachers about policies, guidelines and strategies of school. 3) Director of the school should create a strategy to raise salaries for talented and other teachers. 4) Director of the school should formulate talented management stategy maching with the goals, policies and directions of the school. 5) Director of the school should have a policy to encourage talented teachers to think progressively develop themselves according to their abilities. 6) Director of the school should create a supportive environment and encourage all teachers to show their full potential. 7) Director of the school should assigned talented teachers to join both internal and external training, or participate other activities.

Field of Study: Educational Management

Student's Signature .....

Academic Year: 2018

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงยิ่งจากอาจารย์

ดร. สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการและวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นผู้มีแต่ให้อย่างแท้จริง ทั้งให้ความรู้ คำแนะนำที่มีประโยชน์ ให้กำลังใจที่ดีเสมอมา ช่วยเหลืออย่างดียิ่งมาตลอดทุกขั้นตอนของการวิจัย และตลอดระยะเวลาของการศึกษา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์ ประธานกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล ที่ให้ความกรุณาชี้แนะ อันเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยทุกท่านที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งในปัจจุบันและอดีตที่ให้ความรู้ทางวิชาการ ตลอดจนให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษาจนทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ อีกทั้งขอขอบคุณรุ่นพี่ เพื่อน และน้องมหาลัยจิตสาวิชาบริหารการศึกษาและสาขาวิชาอื่น ๆ ที่ให้ความช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและความรู้ เป็นกำลังใจให้กันตั้งแต่ต้นจนจบ

ขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่ และน้องสาว ที่ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ ซึ่งเป็นพลังอันสำคัญที่คอยขับเคลื่อนแรงใจให้เดินไปข้างหน้าจนประสบความสำเร็จในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ด้วยสุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณครูบาอาจารย์ ที่เคยให้ความรู้ ความเมตตา สนับสนุน ส่งเสริมและเป็นเบื้องหลังของความสำเร็จตลอดมา

ภาคี เดชตรัยรัตน์

## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความสำคัญของการวิจัย.....	1
1.2 คำถามวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์.....	4
1.4 นิยามศัพท์.....	5
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	6
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2.....	1
2.1 แนวคิดและทฤษฎี เรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	1
2.1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	1
2.1.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	2
2.1.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารคนเก่ง.....	4

2.2 แนวคิดและทฤษฎี เรื่องการบริหารคนเก่ง (Talent Management).....	5
2.2.1 ความหมายของคนเก่ง .....	5
2.2.2 ความหมายของการบริหารคนเก่ง.....	6
2.2.3 กระบวนการบริหารคนเก่ง.....	7
2.3 การจัดการศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน กรุงเทพมหานคร .....	22
2.3.1 ประเภทของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน กรุงเทพมหานคร .....	22
2.3.2 ขอบข่ายงานการบริหารงานในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร.....	23
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	23
บทที่ 3 .....	28
3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	28
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	33
4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	34
4.2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร .....	36
4.2.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร .....	36
4.2.2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของด้านที่ 1 การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ .....	38
4.2.3 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของด้านที่ 2 การระบุคนเก่ง.....	42
4.2.4 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของด้านที่ 3 การพัฒนาคนเก่ง ..	46
4.2.5 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของด้านที่ 4 การจ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลคนเก่ง .....	50
4.2.6 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของด้านที่ 5 การรักษาคคนเก่ง....	53



4.3 (ร่าง) แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร .....	56
4.4 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร .....	65
4.5 แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ฉบับสมบูรณ์ .....	71
บทที่ 5 สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ .....	74
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	74
5.1.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร .....	74
5.1.2 แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร .....	77
5.2 อภิปรายผล .....	79
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	81
ภาคผนวก.....	84
บรรณานุกรม.....	128
ประวัติผู้เขียน.....	134

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตารางสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย: การบริหารคนเก่ง.....	12
ตารางที่ 2 การแบ่งเกณฑ์การประเมินผล .....	17
ตารางที่ 3 กลุ่มประชากรของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน กทม. (2560).....	28
ตารางที่ 4 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	32
ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา .....	34
ตารางที่ 6 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร .....	36
ตารางที่ 7 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ด้านการกำหนดนโยบาย และ กลยุทธ์องค์การ .....	38
ตารางที่ 8 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ด้านการระบุคนเก่ง .....	42
ตารางที่ 9 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ด้านการพัฒนาคนเก่ง.....	46
ตารางที่ 10 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้ รางวัลคนเก่ง .....	50
ตารางที่ 11 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ด้านการรักษาคนเก่ง.....	53
ตารางที่ 12 ร่างแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร .....	62
ตารางที่ 13 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร .....	65
ตารางที่ 14 แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ระดับมากที่สุด .....	72

ตารางที่ 15 แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ระดับมาก ... 73



## สารบัญภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	7
แผนภาพที่ 2 ระบบบริหารจัดการคนเก่ง (ไกรสิงห์ จินตนา, 2557) .....	10
แผนภาพที่ 3 การประเมินและหาคนเก่ง (ประคัลภ์ ปณิตพลังกูร, 2555) .....	14
แผนภาพที่ 4 ข้อมูลการสุ่มตัวอย่างและเก็บข้อมูล.....	29
แผนภาพที่ 5 (ร่าง) แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร.....	57



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความสำคัญของการวิจัย

คณะรัฐบาล ของ พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้ประกาศนโยบาย Thailand 4.0 มีเป้าหมายให้ประเทศไทยก้าวออกจากกับดักรายได้ปานกลาง และก้าวไปสู่ประเทศรายได้สูง โดยใช้นวัตกรรมทางเศรษฐกิจ สังคมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพสูง เพื่อการขับเคลื่อนประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของประเทศไทยที่ขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงพร้อมที่จะขับเคลื่อนประเทศไปข้างหน้า ดังนั้นการพัฒนาให้ประเทศไทยไปสู่ Thailand 4.0 นั้น การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในประเทศ เพื่อเตรียมกำลังคนให้มีความพร้อมต่อ Thailand 4.0 (พิมพ์เขียวและแผนปฏิบัติการขับเคลื่อน Thailand 4.0, 2559)

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าความสำเร็จขององค์การธุรกิจเกิดจากทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อองค์การ และแตกต่างจากทรัพยากรประเภทอื่น เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีชีวิตมีจิตใจ ไม่สามารถสั่งการได้หากรู้สึกไม่พอใจ จึงต้องมีการโน้มน้าว จูงใจ เพื่อให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจก่อน เมื่อมนุษย์มีความพึงพอใจ มีความรู้สึกที่ดีต่อผู้นำและองค์กรแล้วนั้น ก็จะตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2012) โดย Berger and Berger (2004) ได้ทำการจำแนกทรัพยากรมนุษย์ตามคุณลักษณะเป็น 4 ประเภท ได้แก่ (1) พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหมายขององค์การเป็นอย่างมาก (Super- Keepers) (2) พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานเกินความคาดหมายขององค์การ (Keepers) (3) พนักงานที่มีศักยภาพและมีผลงานอยู่ในความคาดหมายขององค์การ (Solid Citizens) และ (4) พนักงานที่ไม่มีศักยภาพและมีผลงานต่ำกว่าความคาดหมายขององค์การ (Misfits) ซึ่งจากการวิเคราะห์ของ Rueff & Stringer (2006) พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกิดความความคาดหมายขององค์การเป็นอย่างมาก (Super Keepers) จะเพิ่มมูลค่าทางการตลาด (Market value) ให้กับองค์การได้ถึงร้อยละ 80 เราเรียกทรัพยากรมนุษย์ประเภทนี้ว่า “คนเก่ง” (Talent) ซึ่งสอดคล้องกับ Lunn (1992 อ้างถึงใน สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน, 2558) ที่ได้ศึกษาการจำแนกระดับความเก่งต่อการสร้างผลกำไรต่อองค์การ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ คนเก่งระดับสูง สามารถสร้างผลกำไรให้้องค์การได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 37 คนเก่งระดับกลาง สร้างผลกำไรให้้องค์การได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 4 และคนเก่งระดับน้อย นอกจากไม่ช่วยสร้างผลกำไรแล้ว ยังทำให้ติดลบร้อยละ 7.6

Mckinsey&Company ทำการศึกษาวิจัยเชิงลึกในปี ค.ศ. 1997 และ ค.ศ. 2000 ถึง การบริหารคนเก่ง (Talent Management) ในองค์การโดยสำรวจพนักงานระดับบริหารจำนวน 13,000

คน จาก 130 บริษัท รวมถึงทำการศึกษาจำนวน 27 องค์กร ผลการสำรวจพบว่าองค์กรที่มีการบริหารคนเก่งที่ดี จะสามารถสร้างผลตอบแทนคืนสู่ผู้ถือหุ้นได้มากกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมถึง 22% (Axelord, 2001) องค์กรส่วนใหญ่จึงหันมาให้ความสำคัญกับพนักงานกลุ่มนี้มากขึ้น รวมไปถึงการดึงดูดให้คนเก่งเข้ามาทำงานในองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม กฤติน กุลเพ็ง (2552) และ อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2551) ระบุว่าคนเก่งจะเป็นกลุ่มคนที่มีจำนวนไม่มากในองค์กร โดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 3 – 10 ของจำนวนพนักงานที่มีอยู่ บริษัทชั้นนำเช่น Google และ Microsoft ได้ระบุว่ามีความเก่งในองค์กรเพียงร้อยละ 3 – 4 เท่านั้น ส่งผลให้ประสบปัญหาสงครามแย่งชิงคนเก่ง (The war of talent) จากบริษัทคู่แข่งทางธุรกิจ กลายเป็นปัญหาที่ต้องให้ความสำคัญและหาแนวทางแก้ไข ดังนั้นสิ่งที่ท้าทายสำหรับองค์กรคือการรักษาคนเก่ง (Retention) ให้อยู่กับองค์กร รวมไปถึงการสรรหาและพัฒนา เพิ่มจำนวนคนเก่ง (Talent pool) ในองค์กร จากข้อมูลทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่า องค์กรควรมีการกำหนดระบบและขั้นตอนในการบริหารคนเก่ง (Talent Management) อย่างเป็นระบบ

การบริหารคนเก่ง (Talent Management) เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กร บุคคลเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการบริหารจัดการจากพนักงานอื่น ๆ ทั่วไป และรักษาความสามารถเหล่านี้ไว้ให้ได้ ทั้งการบริหารจากด้านการสรรหา การคัดเลือก และการบริหารผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานจะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และเป็นที่ต้องการขององค์กรต่าง ๆ พนักงานที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง หรือคนเก่ง เหล่านั้น เป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถทางด้านการจัดการ มีความสามารถทางด้านสติปัญญา มองโลกในแง่ดี สามารถสร้างผลงาน แนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานให้กับองค์กร ที่สำคัญเป็นผู้รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีหัวหน้าหรือพี่เลี้ยงควบคุมการทำงานเหมือนกับพนักงานคนอื่น (ประไพวรรณ สัมมาทิติฐิ, 2552)

ในระบบการศึกษา “ครู” เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาการศึกษา ซึ่งสอดคล้องตามพระราชดำรัสของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยครู ณ อาคารใหม่สวนอัมพร วันพุธที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ. 2526 ที่ว่า “ครูมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศ ให้เจริญมั่นคง และก่อนที่จะพัฒนาบ้านเมืองให้เจริญได้นั้น จะต้องพัฒนาคน ซึ่งก็ได้แก่เยาวชนของชาติ เสียก่อน เพื่อให้เยาวชนเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณค่าสมบูรณ์ทุกด้าน จึงจะสามารถช่วยกันสร้างความเจริญให้แก่ชาติต่อไปได้” สรุปได้ว่าหากการศึกษาได้ “คนเก่ง” มาเป็นครู ก็จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาให้นักเรียนให้มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ McKinsey & Company, 2010 (อ้างถึงในวารสาร สยามโกเศศ, 2551) ทำการศึกษาสาเหตุที่บางระบบการศึกษาในโลกประสบความสำเร็จอยู่เหนือการศึกษาของประเทศอื่น ๆ พบว่ามีอยู่ 3 สิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จในการเป็น

ระบบการศึกษาชั้นยอด คือ (1) หาคคนที่เหมาะสมมาเป็นครู (2) พัฒนาครูเหล่านี้ให้เป็นผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ และ (3) เด็กทุกคนได้รับการสอนที่ดีที่สุดเท่าที่เป็นไปได้อย่างเสมอภาคกัน จากงานวิจัยพบว่าทั้ง 3 สิ่งนี้เป็นจริงในทุกบริบท ที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาการในด้านคุณภาพอย่างเห็นผลในระยะเวลาสั้น และช่วยแก้ปัญหาในระบบการศึกษาที่ล้มเหลวได้

ปัจจุบันประเทศไทยในภาคธุรกิจขององค์การเอกชนได้ให้ความสำคัญต่อระบบการบริหารคนเก่ง เห็นได้จากหลายองค์การมีการจัดตั้งแผนกการบริหารคนเก่งขึ้น เช่น ธนาคารแอสแตนด์ชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) (ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ, 2552) เขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นบอร์โด จังหวัดระยอง (จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์, 2555) เป็นต้น แต่ในหน่วยงานรัฐของประเทศไทยอยู่ในช่วงเริ่มต้นการนำระบบการบริหารคนเก่งมาใช้ โดย 2 หน่วยงานหลักที่เริ่มนำมาใช้ คือ (1) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จัดทำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และ (2) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยจัดทำโครงการพัฒนานักบริหารเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (พลภา เอี่ยมสะอาด, 2552)

หากพูดถึงการบริหารคนเก่ง ในการศึกษาของสหรัฐอเมริกาจะพบว่า ในช่วงศตวรรษที่ 20 ไม่มีใครให้ความสำคัญถึงการบริหารคนเก่ง ส่วนใหญ่ต้องการแค่ครูที่มีใบอนุญาตเท่านั้น การรับสมัครครูในโรงเรียนต่างจังหวัดมีความล่าช้า ทำให้จ้างได้เพียงครูที่เหลือจากการสมัครของเขตอื่น ๆ องค์การ Teach For America และ The New Teacher Project หรือ TNTP จึงทำการรับสมัครครูจากผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัยชั้นนำและผู้ที่ต้องการเปลี่ยนงาน ในโรงเรียนที่ขาดแคลน และระบุปัญหาหลักว่าเกิดจากการขาดแคลนครูที่มีคุณภาพ ในปี 2007 Michelle Rhee นายกรัฐมนตรีของรัฐ Washington D.C. ร่วมมือกับองค์การ TNTP ในการรับสมัครครูและผู้อำนวยการ เลื่อนตารางการรับสมัครของเขตต่างจังหวัด เพิ่มครูศิลปะ ดนตรี และพลศึกษา เพื่อให้ครูในทุกระดับชั้นมีเวลามากขึ้นในการปรึกษากัน จ้างผู้เชี่ยวชาญระดับประเทศในด้านการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อช่วยให้คำปรึกษาให้ครูใช้ข้อมูลต่าง ๆ ของนักเรียนในการวางแผนจัดการการเรียนการสอน อีกทั้งยังคิดค้นเครื่องมือวัดและประเมินผลครูใหม่ โดย 50% ของการวัดขึ้นอยู่กับการจัดการเรียนการสอน อีก 50% มาจากความสำเร็จของนักเรียน เริ่มใช้การวัดและประเมินผลนี้ในการปรับปรุงเงินเดือน และยกเลิกการจ้างครูที่ไม่มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นองค์การ George W. Bush ก่อตั้งกองทุนเงินให้กับโรงเรียนต่างจังหวัดเพื่อสร้างครูพันธุ์ใหม่ ให้เงินเพิ่มขึ้นกับสาขาวิชาที่ขาดแคลน และเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของนักเรียน ทำให้เห็นว่าสหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญกับทรัพยากรและพัฒนาประสิทธิภาพของครูเป็นอย่างมาก

ในส่วนระบบการศึกษาของประเทศไทย โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการแบ่งภาระหน้าที่การบริหารงานในเรียน 4 ฝ่าย ประกอบไปด้วย (1) การบริหารวิชาการ (2) การบริหารงบประมาณ (3) การบริหารงานบุคคล และ (4) การบริหารงานทั่วไป

(พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, 2550) จะพบว่ายังไม่มีการพูดถึง การบริหารคนเก่งในโรงเรียน ซึ่งสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลงานการบริหารบุคคลของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน กรุงเทพมหานคร และ “การผลิตและพัฒนากำลังคน รวมทั้งงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาประเทศ” เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ของศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ ศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร ต้องการเป็นต้นแบบในการพัฒนาบุคลากรให้กับศึกษาธิการจังหวัดอื่น ๆ (รายงานการประชุมจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา 5 ปี (2560-2564) แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2561) ดังนั้นการสร้างแนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร จะเป็นเครื่องมือชิ้นหนึ่งที่ช่วยในการพัฒนาครูของศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร

จากเหตุผลทั้งหมดที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และแนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ข้อค้นพบที่ได้จะเป็นข้อมูลที่สะท้อนกลับไปสู่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้พัฒนาตนเองและพัฒนาระบบการบริหารคนเก่งของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 1.2 คำถามวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร
2. แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร ควรเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร



#### 1.4 นิยามศัพท์

1. คนเก่ง หมายถึง “ครู” ที่มีผลการปฏิบัติงาน ผลปฏิบัติการสอนอยู่ในระดับสูง (High Performance) และมีศักยภาพที่จะพัฒนาได้ในระดับสูง (High Potential)

2. การบริหารคนเก่ง หมายถึง การบริหารจัดการครู คนเก่ง ที่มีผลการปฏิบัติงานและผลปฏิบัติการสอนอยู่ในระดับสูง และมีศักยภาพที่จะพัฒนาได้ในระดับสูง ที่ทำการสอนอยู่ในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร (2) การระบุคนเก่ง (3) การพัฒนาคนเก่ง (4) การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง และ (5) การรักษาคนเก่ง

3. โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบไปด้วย (1) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร มีจำนวน 37 โรงเรียน (2) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 1 มีจำนวน 67 โรงเรียน และ (3) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 2 มีจำนวน 52 โรงเรียน

4. ผู้อำนวยการโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการที่ได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบการบริหารโรงเรียน

5. รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายการบริหารงานบุคคล หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการที่ได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน

6. ครู หมายถึง ข้าราชการครู ที่ทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ที่มีวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3) ขึ้นไป ซึ่งประกอบไปด้วย ครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3), ครูเชี่ยวชาญ (ค.ศ.4) และครูเชี่ยวชาญพิเศษ (ค.ศ.5)

7. การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์กรในการจัดเตรียมขั้นตอน สำหรับครูคนเก่งในโรงเรียน เพื่อให้มีทักษะที่ดี ในตำแหน่งที่เหมาะสม ในเวลาที่ต้องการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่โรงเรียน

8. การระบุคนเก่ง หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาว่าใครคือคนเก่งที่โรงเรียนต้องการ โดยเป็นการประเมินระดับผลการปฏิบัติงาน ผลปฏิบัติการสอน และระดับศักยภาพ จากครูภายในโรงเรียน

9. การพัฒนาคนเก่ง หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการในการพัฒนาความสามารถ ระดับผลการปฏิบัติงานสอน รวมถึงระดับศักยภาพของคนเก่งในโรงเรียนเพื่อช่วยให้คนเก่งเหล่านี้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

10. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการให้รางวัลแก่คนเก่ง อาจอยู่ในรูปของ ตัวเงิน หรือ มีใช้ตัวเงินก็ได้ เพื่อให้คนเก่งทราบว่าโรงเรียนให้ความสำคัญและยอมรับในความสามารถ

11. การรักษาคนเก่ง หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและอยู่กับโรงเรียนนานที่สุดเท่าที่ต้องการ

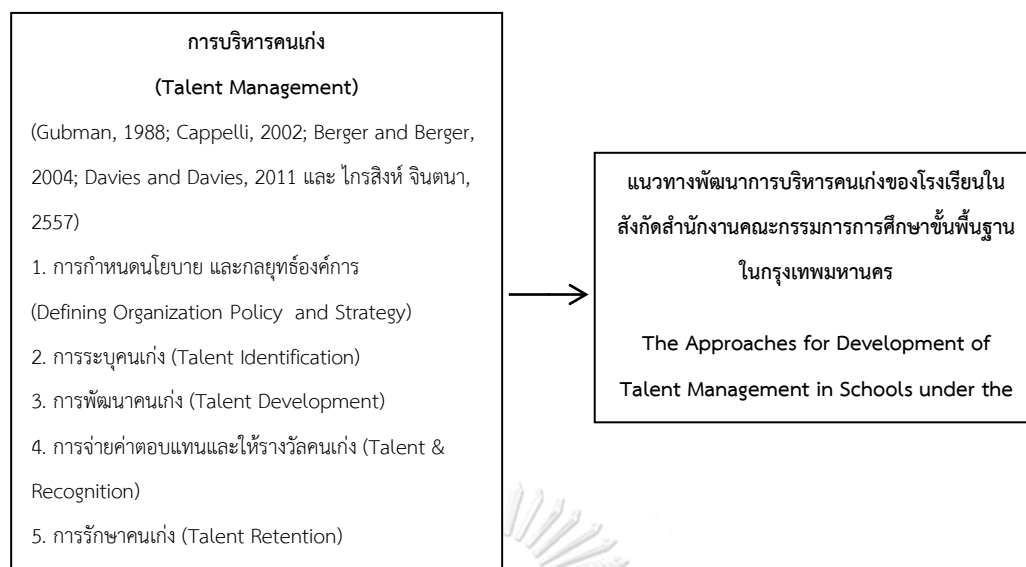
### 1.5 ขอบเขตการวิจัย

1.การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการบริหารคนเก่ง ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานครโดยใช้กรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎี ของ Gubman (1988), Cappelli (2002), Berger and Berger (2004), Davies and Davies (2011) และ ไกรสิงห์ จินตนา (2557)

2.ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งหมด 156 โรงเรียน โดยใช้สูตรการคำนวณการหากลุ่มตัวอย่างของ Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ความคาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 112 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายการบริหารงานบุคคล และครูที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3) ขึ้นไป

### 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและทฤษฎี ของ Gubman (1988), Cappelli (2002), Berger and Berger (2004), Davies and Davies (2011) และ ไกรสิงห์ จินตนา (2557) เป็นแนวทางในการศึกษาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร โดยในการทำวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน, สภาพที่พึงประสงค์ และนำเสนอเป็นแนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาตามกระบวนการบริหารคนเก่งตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังรูป



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารโรงเรียน ได้ข้อมูลสะท้อนกลับในการพัฒนาตนเองและการพัฒนาการบริหารคนเก่งในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับโรงเรียน โดยยึดประโยชน์ของนักเรียนเป็นสำคัญ
2. โรงเรียนสามารถนำแนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่ง ไปกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาครูในโรงเรียนให้เป็นคนเก่ง เพื่อประโยชน์ของนักเรียนเป็นสำคัญ
3. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร ได้แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่ง และใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารจัดการ กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยยึดประโยชน์ของนักเรียนเป็นสำคัญ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอสาระเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎี เรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎี เรื่องการบริหารคนเก่ง

ตอนที่ 3 การจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎี เรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์

##### 2.1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาของผู้วิจัยได้พบว่า นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

Pigors and Myers (1981) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับกลุ่มบุคคลที่อยู่ในความดูแล โดยบริหารจัดการเกี่ยวกับการให้คำแนะนำ ให้การปรึกษา ให้บริการ และรูปแบบต่าง ๆ ของการควบคุมที่ช่วยให้การบริหารจัดการเกิดความมั่นคงสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานบุคคล ซึ่งส่งเสริมความต้องการส่วนบุคคล และความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

Bartol and Martin (1994) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปฏิบัติตามนโยบายในการใช้ทรัพยากรบุคคลขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจขององค์การ หรือเป็นกิจกรรมที่วางแผนจัดทำขึ้นเพื่อการมุ่งไปในแนวทางเดียวกันของพนักงานและองค์การ

Castetter (1996) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับบุคคลอันรวมถึงความสำเร็จส่วนบุคคล กลุ่ม และจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยใช้ระบบทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างสมบูรณ์

Bowin and Harvey (2001) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจูงใจ การพัฒนา การกระตุ้นและการคงไว้ซึ่ง

ผลสำเร็จในระดับสูงของแรงงานทั้งองค์การ รวมถึงการขับเคลื่อนให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินงานและการพัฒนาบุคคล

Armstrong (2006) ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีที่ทำางรวมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใด ๆ กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภทและขนาดจึงมีแผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ซึ่งขนาดของแผนกหรือหน่วยงานนั้น จะมากน้อยก็ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจเองรวมถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าสำคัญยิ่งยวดมากน้อยเพียงใด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการและแบบปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

Boxall and Purcell (2008) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) หมายถึง กิจกรรมทุกอย่างที่สัมพันธ์ในเรื่องจัดการเรื่องงานและคนในองค์การ

#### 2.1.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาของผู้วิจัยได้พบว่า นักวิชาการหลายท่านได้ให้กระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

Bartol และ Martin (1994) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการบริหารดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การคาดการณ์ล่วงหน้าในการระบุนความต้องการอัตรากำลังคนในอนาคต
2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลากร คือ การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาดำเนินการสรรหา ตลอดจนการคัดเลือกบุคคลด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถ
3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลากร คือ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การออกแบบการฝึกอบรม ตอบสนองความต้องการของบุคคลากรและองค์การ
4. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ การกำหนดนโยบายและแผนการตอบแทนและการให้สิทธิประโยชน์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลากร
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ คือ การส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ ทั้งร่างกายและจิตใจ ตลอดจนการจัดตั้งทีมที่ปรึกษาให้บุคลากรสามารถร้องเรียนปรับทุกข์เกี่ยวกับ สภาพการปฏิบัติงาน

7. แรงงานสัมพันธ์ คือ การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร

Castetter (1996) เห็นว่า บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเกี่ยวกับ การวางแผน การจัดการองค์การ การวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติ คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Man Power Planning)
2. การสรรหา (Recruitment)
3. การคัดเลือก (Selection)
4. การนำเข้าสู่หน่วยงาน (Induction)
5. การพัฒนา (Development)
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)
7. การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (Justice)
8. การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Continuity)
9. การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information)
10. การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (Compensation)
11. การเจรจาต่อรอง (Bargaining)

Lunenburg and Ornstein (1996) ได้แบ่งขอบข่ายของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในลักษณะของกระบวนการ 6 กระบวนการดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การฝึกอบรมและพัฒนา
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ค่าตอบแทน

Mondy and Noe (2000) ได้กำหนดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก (Human Resource Planning, Recruitment and Selection) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการ ทบทวนความต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบเพื่อให้แน่ใจว่าจำนวนพนักงานซึ่งมีทักษะตามที่ ต้องการมีเพียงพอเมื่อเกิดความจำเป็น การวิเคราะห์งานเป็นส่วนที่สำคัญของการวางแผนทรัพยากร

มนุษย์เพราะเป็นกระบวนการกำหนดทักษะ หน้าที่ และความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในองค์การอย่างเป็นระบบและเป็นเทคนิคที่แพร่หลายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นการสรรหาหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน การว่าจ้างนั้นเป็นกระบวนการในการดึงดูดผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และกระตุ้นให้พวกเขา มาสมัครงานกับองค์การ การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการคัดเลือกจากกลุ่มของผู้สมัคร

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้แต่ละคน กลุ่ม และทั้งองค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สิ่งนี้มีความสำคัญเพราะมนุษย์ เทคโนโลยี งาน และองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมและพัฒนาให้พนักงานสามารถใช้เทคโนโลยีได้ และเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับที่สูงที่สุด ซึ่งกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาควรเริ่มต้นตั้งแต่บุคคลเข้าร่วมงานในองค์การและปฏิบัติงานร่วมกับองค์การต่อไปเรื่อย ๆ

3. ผลตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefits) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่วางแผนอย่างดีทำให้พนักงานได้รับรางวัลอย่างพอเพียงและเสมอภาคต่อความทุ่มเทที่พนักงานให้กับองค์การในการทำเป้าหมายขององค์การให้สำเร็จ การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลทั้งหมดที่พนักงานแต่ละคนจะได้รับจากการปฏิบัติ และความสำคัญที่เพิ่มขึ้นของสิ่งตอบแทนต่าง ๆ เช่น สวัสดิการ และผลประโยชน์อื่น

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัยเกี่ยวข้องกับ การปกป้องพนักงานจากการบาดเจ็บที่เกิดจากอุบัติเหตุจากการทำงานและสุขภาพ หมายถึง การที่พนักงานปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และมีสุขภาพกายและจิตที่ดี คุณลักษณะเหล่านี้ของงานมีความสำคัญเพราะพนักงานซึ่งทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพแข็งแรงจะเป็นผู้ที่ให้ผลผลิตที่ดี และให้ประโยชน์ระยะยาวกับองค์การ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนและดำเนินโครงการด้านความปลอดภัยและสุขภาพให้เป็นผลสำเร็จ

5. แรงงานสัมพันธ์และลูกจ้าง (Employee and Labor Relations) ในปัจจุบันองค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น นายจ้างกับลูกจ้างอยู่ห่างกัน และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในเรื่องเกี่ยวกับการจ้างงานอาจเกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปฏิบัติตามสัญญาจ้าง การตกลงข้อพิพาทด้านแรงงาน หรือการเจรจาต่อรองกัน ล้วนเป็นงานที่ต้องอาศัยความเข้าใจเฉพาะด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะต้องมีเจ้าหน้าที่ผู้มีความรู้ความเข้าใจในแง่ของกฎหมาย การเจรจา หรือการเรียกร้องให้มีการปฏิบัติตามสัญญาไว้ทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ

#### 2.1.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารคนเก่ง

การบริหารคนเก่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาและรักษาคนเก่ง ด้วยการทำให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดความรัก และความผูกพัน และต้องการทำงานกับองค์กรนานที่สุด ดังนั้น การบริหารคนเก่ง จึงให้ความสำคัญกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่

เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ฝึกอบรม ดูแลรักษา และเสริมสร้างให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงเกิดแรงจูงใจในการทำงานและสร้างผลลัพธ์ของงานตามท้องที่การคาดหวัง ซึ่งมักจะหมายถึงกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้

- การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)
- การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development – Focus on High – potential Staff)
- การพัฒนาผู้บริหาร (Management Development)
- การบริหารผลงาน (Performance Management)
- ฯลฯ

อย่างไรก็ตาม การบริหารคนเก่งที่ดี ควรเป็นระบบที่สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจวัฒนธรรมองค์กร และที่สำคัญคือ ต้องตอบสนองกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร ดังนั้น กิจกรรมและวิธีการปฏิบัติในแต่ละเรื่องที่กำหนดในการบริหารคนเก่งของแต่ละองค์กรจึงไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แต่มักจะแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจของแต่ละองค์กร (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554)

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎี เรื่องการบริหารคนเก่ง (Talent Management)

### 2.2.1 ความหมายของคนเก่ง

จากการศึกษาของผู้วิจัยได้พบว่า นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ คนเก่ง (Talent) ดังนี้

Lunn (1992) ได้ให้ความหมายของ คนเก่ง (Talent) ไว้ว่า เป็นบุคคลที่สร้างผลการปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์แบบ ซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรมและความสามารถที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ โดยไม่ผ่านความพยายามแต่อย่างใด

Dibble (1999) ได้ให้ความหมายของ คนเก่ง (Talent) ไว้ว่า เป็นผู้ที่ทำผลงานได้ดีและแตกต่าง จากพนักงานทั่วไป สร้างสรรค์และส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า เพื่อนพนักงานและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เป็นกลุ่มคนที่องค์กรควรธำรงรักษาให้อยู่กับองค์กรนาน

Williams (2000) ได้ให้ความหมายของ คนเก่ง (Talent) ไว้ว่า เป็นบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงพรสวรรค์อันยอดเยี่ยมและสามารถกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายอย่างเหนือความคาดหมาย ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับความสามารถกระทำสิ่งต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้นและสามารถเปลี่ยนแปลงโยกย้ายได้



Michaels, Handfiel-Jones and Axelrod (2001) ได้ให้ความหมายของ คนเก่ง (Talent) ไว้ว่า เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่องาน มีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่หลักแหลม มีความเป็นผู้นำ มีทักษะในการสื่อสาร มีความสามารถในการชักจูงและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น มีสัญชาตญาณของความเป็นผู้ประกอบการ มีทักษะในงานที่ทำและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานจนแล้วเสร็จ

David (2003) ได้ให้ความหมายของ คนเก่ง (Talent) ไว้ว่า เป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกของความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน โดยจะแสดงออกว่าตนเองมีทักษะความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

Robertson and Abby (2003) ได้ให้ความหมายของ คนเก่ง (Talent) ไว้ว่า เป็นบุคคลที่ถูกคาดหวังว่าจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าบุคคลอื่น ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยคนเก่งจะมีความคิดสร้างสรรค์และต้องการความก้าวหน้าไม่ว่าจะมีการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม

Berger and Berger (2004) ได้ให้ความหมายของ คนเก่ง (Talent) ไว้ว่า เป็นกลุ่มคนเล็ก ๆ ในองค์กรที่สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย เป็นบุคคลที่มีขีดความสามารถหลักและมีค่านิยมตรงตามที่ต้องการ

จากนิยามของนักวิชาการ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ให้เข้ากับบริบทและมาใช้ในการทำวิจัย โดยให้ความหมายของ คนเก่ง (Talent) ว่าเป็น “ครู” ที่มีผลการปฏิบัติงานสอนอยู่ในระดับสูง (High Performance) และมีศักยภาพที่จะพัฒนาได้ในระดับสูง (High Potential) ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลอื่นทำงานได้สำเร็จ

## 2.2.2 ความหมายของการบริหารคนเก่ง

จากการศึกษาของผู้วิจัยได้พบว่า นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ การบริหารคนเก่ง (Talent Management) ดังนี้

Macmillan & Creelman (2004) ได้ให้ความหมายของ การบริหารคนเก่ง (Talent Management) ว่าเป็นการบริหารจัดการสิ่งที่ดีที่สุด ไม่ใช่เรื่องของการจัดเตรียม เป็นความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรมทัศนคติการบริหารจัดการคนเก่งที่เชื่อว่า คนเก่งแต่ละคนมีบทบาทสำคัญในความสำเร็จขององค์กร ทำอย่างไรการบริหารจัดการคนเก่งจะส่งผลต่อคนเก่งในองค์กร และอะไรคือความเหมาะสมในการจ่ายค่าตอบแทนคนเก่งตามบทบาทหน้าที่

Schweyer (2004) ได้ให้ความหมายของ การบริหารคนเก่ง (Talent Management) ว่าเป็นกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนให้มีความสอดคล้องกันระหว่างการหาแหล่งที่มาของบุคลากร (Sourcing), การกลั่นกรอง (Screening), การคัดเลือก (Selection), การนำไปใช้ (Deployment) และการพัฒนา (Development) ตลอดจนการรักษาให้คงอยู่กับองค์กร (Retention) ของคนเก่ง ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

Blass, Knights & Orbea (2006) ได้ให้ความหมายของ การบริหารคนเก่ง (Talent Management) ว่าเป็นการออกแบบการจัดการเพื่อสร้างกลุ่มคนเก่งและส่งต่อสู่ตำแหน่งงานสำคัญต่างๆ ในองค์กร

Martin and Hetrick (2006) ได้ให้ความหมายของ การบริหารคนเก่ง (Talent Management) ว่าเป็น การบริหารจัดการที่เน้นไปที่กลุ่มคนเก่ง ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นการยอมรับกรอบ ความคิดทฤษฎีทางการตลาดที่เกี่ยวกับยี่ห้อของนายจ้าง (Employer Brand) และมีการแบ่งประเภทของ พนักงาน (WorkForce Segmentation) เน้นไปที่การดึงดูดและการรักษาคนเก่งแต่ละคนเป็นหลัก

Armstrong (2009) ได้ให้ความหมายของ การบริหารคนเก่ง (Talent Management) ว่าเป็นการระบุนักบริหารได้มาและการพัฒนาคนเก่งขององค์กร

จากนิยามของนักวิชาการ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ให้เข้ากับบริบทและมาใช้ในการทำวิจัย โดยให้ความหมายของ การบริหารคนเก่ง (Talent Management) ว่าหมายถึง การบริหารจัดการคนเก่ง ที่มีผลปฏิบัติงานสอนในระดับสูงและมีศักยภาพที่จะพัฒนาได้ในระดับสูง ที่ทำการสอนอยู่ในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร

### 2.2.3 กระบวนการบริหารคนเก่ง

จากการศึกษาของผู้วิจัยได้พบว่า นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารคนเก่งไว้ ดังนี้

Gubman (1988) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารคนเก่งไว้ว่า มีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ดังนี้

1. การจัดหาคนทำงาน (Staffing) คือ การจัดพนักงานแต่ละบุคคลลงในแต่ละตำแหน่งงาน ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การจ้างงาน การเลื่อนตำแหน่ง การวางสืบทอดตำแหน่งแทน การวางแผนกำลังคน การจัดการความหลากหลาย การลดจำนวนพนักงาน การปลดพนักงานและการเลิกจ้าง ระบบบริการจัดการคนเก่ง (Talent Management System)

2. การจัดโครงสร้างภาระงาน (Organizing) คือ การจัดทำโครงสร้างภาระงานแต่ละงานลงไปสู่งานย่อย กิจกรรมหรือทีมงาน รวมถึงการจัดรูปแบบหน่วยงาน และความเชื่อมโยงของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน การจัดโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การจัดทีมงานการออกแบบงานและการสื่อสาร

3. การเรียนรู้ (Learning) คือ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเพิ่มความรู้ ทักษะและความสามารถของพนักงาน ได้แก่ การวางแผนพัฒนาส่วนบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job training) การฝึกอบรมนอกสถานที่ (Off-site training) การพัฒนา

ทักษะการบริหารจัดการ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้การศึกษาในสถานที่ทำงาน โปรแกรมการ สับเปลี่ยนงาน

4.การปฏิบัติงาน (Performing) คือ กระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรและองค์การ ได้แก่ การตั้งเป้าหมายขององค์การ การมอบหมายเป้าหมายขององค์การให้ แต่ละส่วนงาน ทีมงานและบุคคล การกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่และความค ำ ด ห วั ง ผลงานของบุคลากรแต่ละคนและทีมงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสอนงานและการให้ผล สะท้อนกลับ (Feedback) การมอบหมายโครงการพิเศษ การควบคุมตรวจสอบ การปฏิบัติงาน

5.การให้รางวัล (Rewarding) คือ การจ่ายค่าตอบแทนและการยอมรับ ได้แก่ การ จ่ายเงินเดือน การให้โบนัส การให้รางวัล การให้บำนาญ สิทธิในการซื้อหุ้นองค์กร สวัสดิการด้าน สุขภาพและสวัสดิการด้านครอบครัว สิทธิในการลาป่วย ลาหยุด เป็นต้น

Cappelli (2002) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารคนเก่งไว้ว่า มีองค์ประกอบ 4 ชั้น ตอน ดังนี้

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

Berger and Berger (2004) ได้กล่าวว่า ก่อนดำเนินการออกแบบกระบวนการ บริหารคนเก่ง จำเป็นต้องระบุว่าอะไรคือปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ เช่น กระบวนการพัฒนาบุคลากร, การระบุความสามารถของประธานกรรมการบริหาร (CEO) เป็นต้น โดย ได้กล่าวถึงการกำหนดความสามารถว่า เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์ที่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากเป็นการกำหนดทักษะที่จำเป็นทั้งสำหรับการแก้ปัญหาและการพัฒนาองค์กรต่อไป และได้ กล่าวถึง กระบวนการบริหารคนเก่ง มีองค์ประกอบ 4 ชั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดคุณลักษณะ (Identify)
2. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection)
3. การพัฒนา (Development)
4. การธำรงรักษา (Retention & Motivation)

Schweyer (2004) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารคนเก่งไว้ว่า มีองค์ประกอบ 6 ประการ ดังนี้

1. การหาแหล่งที่มาของคนเก่ง (Talent Sourcing)
2. การคัดกรองคนเก่ง (Talent Screening)
3. การคัดเลือกคนเก่ง (Talent Selection)

4. การนำคนเก่งมาใช้ (Talent Deployment)
5. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
6. การรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)

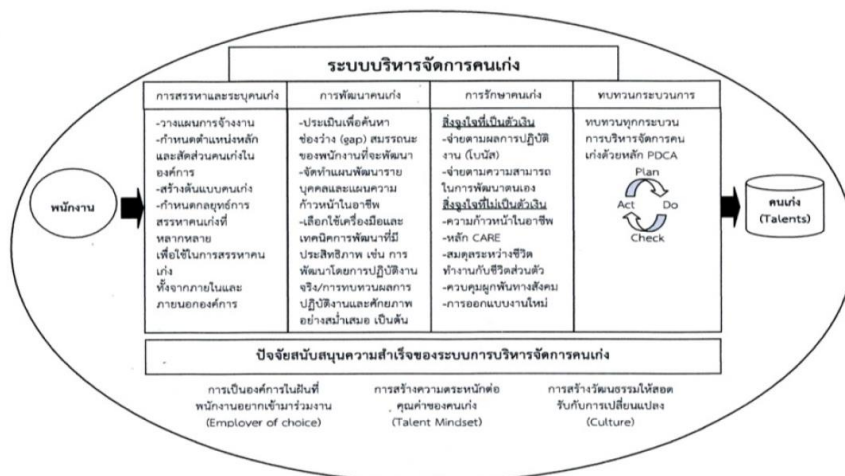
Davies and Davies (2011) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารคนเก่งไว้ว่า มีองค์ประกอบ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กร (Defining Organization Strategy and Value)
2. การประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง (Talent Identification)
3. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง (Talent Culture)
5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ (The Way Forward)

มีขั้นตอนการลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ 9 ประการ คือ

1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กร มีความสำเร็จและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร
2. การกำหนดการประเมินที่ชัดเจนและจริงจัง
3. การทำความเข้าใจผลการปฏิบัติงานตามศักยภาพของบุคคล
4. บุคลากรต้องคิดแบบก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองตามความสามารถ ที่ไม่ใช่การพัฒนาตามปกติขององค์กร
5. การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพและทำให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร
6. การสร้างโครงสร้างที่สนับสนุนการบริหารคนเก่ง
7. การสร้างวัฒนธรรมที่เชื่อว่าทุกคนมีความสามารถที่จะพัฒนาได้
8. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ
9. การนำเอาการบริหารคนเก่ง ไปบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร

ไกรสิงห์ จินตนา (2557) ได้กล่าวถึง ระบบการบริหารคนเก่งไว้ว่า มีองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ดังนี้



แผนภาพที่ 2 ระบบบริหารจัดการคนเก่ง (ไกรสิงห์ จินตนา, 2557)

1. การสรรหาและระบุคนเก่ง ถือได้ว่าเป็นกระบวนการเริ่มต้นที่สำคัญโดยองค์กรจำเป็นต้องวางแผนการจ้างงานซึ่งกำหนดลักษณะและสัดส่วนของคนเก่ง (A players) และกำหนดตำแหน่งงานที่สำคัญ (A position) ที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานนั้น จากนั้นจึงเป็นกระบวนการสรรหาคนเก่งซึ่งสามารถหาได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร การสรรหาภายในองค์กรต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเมินสมรรถนะ และศักยภาพของบุคลากรเพื่อค้นหาคนเก่งที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะสอดคล้องกับที่หน่วยงานต้องการ เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่เป็นคนเก่ง ในตำแหน่งงานที่ถูกต้อง ในกรณีองค์กรขาดแคลนคนเก่ง การสรรหาคนเก่งจากภายนอกองค์กรเป็นอีกทางเลือกหนึ่งเพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งอย่างรวดเร็วและทันที่ โดยจำเป็นต้องเลือกใช้นโยบายเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ กล่าวคือการใช้ช่องทางสรรหาที่เหมาะสม เช่น การว่าจ้างบริษัทตัวแทนจัดหา (Head Hunter) หรือการจัดโครงการ Management trainee เพื่อคัดเลือกจากมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ

2. การพัฒนาคนเก่ง เมื่อองค์กรสามารถระบุคุณลักษณะและตำแหน่งงานของคนเก่งได้แล้ว เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมให้แก่พนักงานที่มีศักยภาพและเอื้อต่อการพัฒนา (High potential) องค์กรจำเป็นต้องจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ และเพื่อกำหนดเส้นทางในการพัฒนาสมรรถนะ แล้วสร้างเส้นทางการพัฒนาอาชีพอย่างเป็นรูปธรรมให้แก่กลุ่มคนเก่ง และอีกทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในองค์กร ทั้งนี้รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาคนเก่งมีความหลากหลายทั้งการอบรมในงาน (On the job training) เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การขยายขอบเขตงาน การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษ เป็นต้น รวมถึงการอบรมภายนอกงาน (off the job training) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้การพัฒนาคนเก่งได้ เช่น การใช้สถานการณ์

จำลอง กรณีศึกษา การเข้าอบรมพิเศษ การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น งานวิจัยของ Tower Perrin Track Survey (1970) กล่าวว่า เทคนิคการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการพัฒนาคน ประกอบด้วย การพัฒนาโดยการปฏิบัติงานจริง การทบทวนผลการปฏิบัติงานและศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ การขยายขอบเขตงานที่ได้รับ มอบหมายโปรแกรมการพัฒนาภายใน การสอนงานและระบบพี่เลี้ยง

3. การรักษาคนเก่ง เพื่อเป็นการรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร การสร้างแรงจูงใจ จึงเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน จากการศึกษาวิจัย โดย Sibon Consulting ระบุ 5 ปัจจัยหลักในการรักษาคนเก่งในองค์กร คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการ ความพึงพอใจในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และโอกาสพัฒนาในสายอาชีพ ในขณะที่ Eric (2003) ได้ระบุ 5 ปัจจัยที่มีผลต่อการอำรงรักษาคนเก่งในองค์กร คือ วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน บทบาทของหัวหน้างาน รางวัลและผลตอบแทน การเรียนรู้ การพัฒนา โอกาสก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ นอกจากนี้ ไกรสิงห์ จินตนา (2557) ได้ระบุสิ่งจูงใจอื่น ๆ เพิ่มเติมเช่น ให้ความสำคัญในการจัดสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว การออกแบบงานใหม่ การที่องค์กรยึดหลัก CARE ในการบริหารงาน เป็นต้น

4. การทบทวนกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ระบบวงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติงาน (Do) การตรวจสอบข้อบกพร่องและความเหมาะสมของระบบ (Check) และการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (Act) เพื่อให้ได้ระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

จากระบบบริหารคนเก่งที่นำเสนอ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการ ดังต่อไปนี้ Gubman (1988), Cappelli (2002), Berger and Berger (2004), Schweye (2004), Davies and Davies (2011) และ ไกรสิงห์ จินตนา (2557) มาทำการสังเคราะห์ตามตารางที่แสดง สร้างเป็นกรอบแนวคิด การบริหารคนเก่งซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร (Defining Organization Policy and Strategy) (2) การระบุคนเก่ง (Talent Identification) (3) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) (4) การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (Talent & Recognition) และ (5) การรักษาคนเก่ง (Talent Retention) ที่ใช้ในงานวิจัยนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย: การบริหารคนเก่ง

นักวิชาการ/ปี	Gubman (1988)	Cappelli (2002)	Berger and Berger (2004)	Schweye (2004)	Davies and Davies (2011)	เกรียงศักดิ์ (2557)	รวม
<b>ระบบการบริหารคนเก่ง</b>							
1. กำหนดนโยบาย และกลยุทธ์การองค์กร (Defining Organization Policy and Strategy)			√		√		2
2. การระบุคนเก่ง (Talent Identification)		√	√		√	√	4
3. การหาแหล่งที่มาของคนเก่ง (Talent Sourcing)				√		√	2
4. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Selection)				√			1
5. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)		√	√	√	√	√	5
6. การนำคนเก่งมาใช้ (Talent Deployment)				√	√		2
7. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward & Recognition)	√	√	√				3
8. การจ้ารักษาคนเก่ง (Talent Retention)		√	√	√		√	4
9. การสร้างวัฒนธรรมบริหารคนเก่ง (Talent Culture)					√	√	2

### 1. การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร (Defining Organization Policy and Strategy)

การบริหารคนเก่ง มักจะให้ความสำคัญในกับกระบวนการ “รักษาและพัฒนา” คนเก่ง ด้วยการทำให้บุคคลเหล่านี้เกิดแรงจูงใจในการทำงานกับองค์กรยาวนานที่สุด องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาคนเก่งจึงมักเชื่อมโยงแนวคิดดังกล่าวกับ นโยบายและกลยุทธ์ทางการแข่งขันขององค์กร และกำหนดให้การบริหารคนเก่ง เป็นหนึ่งในนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร ที่แยกออกจากนโยบายกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งหวังให้เป็นกลยุทธ์ที่ดูแล รักษา และพัฒนาเฉพาะบุคลากรที่เป็นคนเก่งขององค์กรเท่านั้น มิใช่การบริหารจัดการพนักงานทั้งหมดขององค์กร

Gubman (1988) ได้อธิบายถึงกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง นั้นจะแบ่งขั้นตอนหลักๆ เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) Align หมายถึง คนเก่งจะต้องรู้ว่าอะไรคือความต้องการขององค์กร พวกเขาจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายนั้น แล้วสิ่งใดที่เขาจะได้รับหากเขาสามารถสร้างผลงานได้ตรงตามที่ต้องการ

2) Engage หมายถึง การสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายของงานให้กับคนเก่ง โดยการมอบหมายงานที่ท้าทายให้ ซึ่งเป็นงานที่พวกเขาจะต้องใช้ความพยายามความสามารถในการทำงานนั้น ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย

3) Measure หมายถึง หลักคิดทางจิตวิทยาโดยการเน้นให้คนเก่ง รับรู้ข้อมูลป้อนกลับในสิ่งที่พวกเขากระทำไป การวัดผลงานจึงช่วยทำให้คนเก่งเข้าใจถึงระดับผลการปฏิบัติงานของพวกเขา เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น

Sears (2003) ได้อธิบายถึงกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง จะต้องเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้เป้าหมายและกลยุทธ์หลักขององค์กรประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะต้องมีการวางแผนและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ ซึ่งพฤติกรรมของคนเก่งจะต้องช่วยทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งนี้องค์กรจะต้องเริ่มต้นวางระบบในการบริหารและพัฒนาคนเก่ง เริ่มจากการสรรหาคัดเลือก การจูงใจ การรักษา และการให้รางวัลแก่คนเก่งตามผลงานที่เกิดขึ้น ดังนั้นโครงการบริหารคนเก่งจึงต้องทำความเข้าใจให้ได้ว่า เป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรคืออะไร องค์กรควรจะคัดเลือกคนที่มีขีดความสามารถ (Competency) อย่างไร เพื่อจะช่วยให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุได้ รวมถึงคนเก่งที่อยู่ในองค์กรจะต้องบริหารและพัฒนาพวกเขาอย่างไรเพื่อให้คนกลุ่มนี้อุทิศตนและตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

Davies and Davies (2011) ได้อธิบายถึงการพัฒนากระบวนการคิดกลยุทธ์องค์กร ว่าประกอบไปด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1) การตรวจสอบดูสภาพแวดล้อมอย่างละเอียด (Scanning) ในองค์ประกอบด้านการปกครอง ด้านเศรษฐศาสตร์ และด้านการศึกษา เพื่อระบุแผนการและแนวทางที่จะมีผลกระทบต่อสถานศึกษาในปีต่อ ๆ ไป และผลักดันให้เหล่าผู้นำในเชิงกลยุทธ์สามารถระบุแผนการและแนวทางดังกล่าว และคิดถึงวิธีที่จะนำทั้งสองสิ่งไปใช้และกำหนดตำแหน่งของสถานศึกษาเพื่อทำให้เกิดโอกาสสูงสุดในอนาคต

2) การมองเห็นอนาคตใหม่ที่เป็นที่ต้องการของสถานศึกษา (Envisioning) โดยมีพื้นฐานมาจากข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบอย่างละเอียดในข้างต้น และเชื่อมโยงกับความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาของสถานศึกษา

3) การปรับมุมมองในการวางแผนอนาคตใหม่ในเชิงบริบท (Reframing) และทำให้ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ศึกษาเห็นภาพนั้น ๆ ซึ่งในที่นี้ มักจะประกอบไปด้วยการเข้าร่วม แนวทางปฏิบัติ และการสร้างต้นแบบของคติภาพใหม่



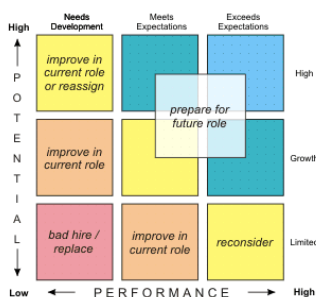
Berger and Berger (2004) ได้กล่าวไว้ว่า ก่อนดำเนินการออกแบบกระบวนการบริหารคนเก่ง จำเป็นต้องระบุว่าจะอะไรคือปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ เช่น กระบวนการพัฒนาบุคลากร, การระบุความสามารถของประธานกรรมการบริหาร (CEO) เป็นต้น โดยได้กล่าวถึงการกำหนดความสามารถว่า เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากเป็นการกำหนดทักษะที่จำเป็นทั้งสำหรับการแก้ปัญหาและการพัฒนาองค์กรต่อไป

สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความของ การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร (Defining Organization Policy and Strategy) ว่าหมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์กรในการจัดเตรียมขั้นตอน สำหรับครูคนเก่งในโรงเรียน เพื่อให้มีทักษะที่ดีในตำแหน่งที่เหมาะสม ในเวลาที่ถูกต้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่โรงเรียน

## 2.การระบุคนเก่ง (Talent Identification)

การระบุคนเก่งในองค์กรได้ จะต้องมีการประเมินพนักงานที่มีอยู่ในองค์กรว่าใครบางที่เป็นคนเก่งที่องค์กรต้องรักษาไว้มากที่สุด การระบุคนเก่งขององค์กรจะต้องเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายสูงสุดขององค์กรว่าคืออะไร จากนั้นต้องแปลงเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของส่วนงานแต่ละส่วน ซึ่งจะทำให้เป้าหมายของส่วนงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร หลังจากนั้นจะต้องกำหนดและระบุถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของส่วนงานและองค์กร ทั้งความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร นอกจากนี้ยังควรกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรไม่ต้องการด้วย เนื่องจากคุณลักษณะและคุณสมบัติบางประการนั้นคนเก่งไม่ควรจะมี และจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

ประคัลภ์ ปันพหลังกูร (2555) ได้อธิบายถึงโมเดลการประเมินและหาคนเก่งในองค์กร โดยเครื่องมือนี้มีชื่อว่า 9 Box โดยเครื่องมือจะประกอบไปด้วย 9 ช่องของคุณลักษณะพนักงานซึ่งประกอบไปด้วย 2 แกน แกนแรกก็คือเรื่องของผลการปฏิบัติงาน (Performance) แกนที่สองก็คือเรื่องของศักยภาพ (Potential)



แผนภาพที่ 3 การประเมินและหาคนเก่ง (ประคัลภ์ ปันพหลังกูร, 2555)

ใน 9 ช่อง จะมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันไป แต่ในแต่ละช่องนั้นจะประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยก็คือ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพ (Potential) ซึ่งเครื่องมือนี้จะเป็นตัวช่วยสำหรับประเมินพนักงานในองค์กรว่าอยู่ในช่องไหน เพื่อที่จะได้วางแผนในการพัฒนาให้พนักงานขององค์กรสามารถที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และมีศักยภาพที่สูงขึ้น ซึ่งทั้งสองอย่างนี้คือองค์ประกอบที่สำคัญของคนเก่งในองค์กร

### วิธีการอ่านข้อมูล

1) แนวระดับ (แกน X) แสดงผลการปฏิบัติงาน (Performance) จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ยังต้องพัฒนา (Needs Improvement) ผลงานได้ตามที่คาดหวัง (Meets Expectation) และผลงานได้เกินกว่าที่คาดหวัง (Exceeds Expectation)

2) แนวตั้ง (แกน Y) แสดงผลศักยภาพ (Potential) ก็แบ่งออกเป็น 3 ระดับเช่นกันคือ ศักยภาพสูง (High) เติบโตได้ (Growth) และมีศักยภาพที่จำกัด (Limited)

### ระดับผลการประเมินพนักงานในองค์กรจากเครื่องมือ 9 Box มีลักษณะดังนี้

1) High Performance, High Potential ช่องนี้เป็นช่องของพนักงานที่เป็นดาวเด่นที่สุดขององค์กร คือ ศักยภาพในการทำงานสูงมาก และผลการปฏิบัติงานที่แสดงออกสูงกว่าเป้าหมายหรือมาตรฐานตลอดเวลา พนักงานที่อยู่ในช่องนี้องค์กรจะต้องรักษาไว้อย่างดี เพราะคือคนที่จะนำพาบริษัทไปสู่ความสำเร็จ วิธีที่จะพัฒนาพนักงานในช่องนี้คือ ให้เรียนรู้งานหลายๆ ด้านจากหน่วยงานต่าง ๆ โดยใช้วิธีการหมุนเวียน โอนย้ายงาน

2) High Performance, Moderate Potential พนักงานในช่องนี้เป็นอีกกลุ่มที่อยู่ในกลุ่มคนเก่ง แม้ศักยภาพไม่สูงเท่ากลุ่มแรก แต่ผลงานเกินเป้าหมายมาตลอดเช่นกัน การพัฒนาพนักงานในช่องนี้ คล้ายกับกลุ่มแรก คือสร้างศักยภาพให้สูงขึ้น โดยเน้นที่การทำความเข้าใจงานอื่น ๆ ในองค์กรและเน้นพัฒนาการมีวิสัยทัศน์ เพื่อที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่อนาคต

3) Average Performance, High Potential กลุ่มที่ 3 เป็นอีกกลุ่มคนเก่ง แม้ผลงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานมาตลอด แต่ศักยภาพในการพัฒนาต่อยอดมีสูงมาก การพัฒนาพนักงานในช่องนี้ เน้นการหา Gap ทางด้านพฤติกรรมที่มีผลต่อผลงาน เพื่อให้สามารถสร้างผลงานที่ดีขึ้น

4) Average Performance, Average Potential คนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ทำงานได้มาตรฐาน และศักยภาพก็อยู่ในมาตรฐาน แท้จริงแล้วกลุ่มนี้เป็นพนักงานกลุ่มหลักขององค์กร และหากองค์กรมีพนักงานในกลุ่มนี้ 60-70% ขององค์กร จะสามารถไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ แต่การพัฒนาไปสู่อนาคตจะค่อนข้างยาก เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้ขาดศักยภาพ และขาดพฤติกรรมบางประการในการสร้างผลงานในระดับที่สูงกว่ามาตรฐาน

5) High performance, low potential กลุ่มนี้เป็นพนักงานที่ทำงานได้ดีกว่าเป้าหมายเสมอ แต่ยังไม่สามารถไว้วางใจได้ เนื่องจากขาดศักยภาพในการทำงาน โดยมากมักเป็นพนักงาน

ที่ทำงานประจำนาน ๆ จนรู้วิธีการทำงานอย่างดีมาก ๆ แต่ไม่สามารถจะพัฒนาวิธีการทำงานของตนให้ดีขึ้นได้อีกในอนาคต พนักงานกลุ่มนี้ต้องให้ดูโลกภายนอกมากขึ้น ให้ความความก้าวหน้า และความเป็นไปได้ต่าง ๆ เพื่อสร้างศักยภาพให้สูงขึ้น

6) Average performance, low potential พนักงานกลุ่มนี้ผลงานอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ย แต่ศักยภาพต่ำมาก แนวทางการพัฒนาก็คือ การให้ Feedback แก่พนักงาน และผลักดันด้านการคิดรูปแบบใหม่ๆ และการแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นในการทำงานด้วยตนเอง เพื่อเน้นการพัฒนา ศักยภาพที่สูงขึ้น

7) Low performance, High potential เป็นช่องมีในตาราง แต่ในชีวิตจริงพบได้ยาก นั่นคือ พนักงานที่ผลงานไม่มีคุณภาพ แต่มีศักยภาพที่สูง ในชีวิตจริงพนักงานกลุ่มนี้เป็นพนักงานที่กำลังทำงานที่ไม่ถนัด วิธีพัฒนา คือ หาจุดแข็งของพนักงาน และมอบหมายงาน หรือโอนย้ายไปในงานที่ถนัด เพื่อการสร้างผลงานให้ดีขึ้น

8) Low performance, Moderate potential กลุ่มนี้มีจำนวนมากว่ากลุ่มก่อนหน้าแนวทางในการพัฒนาคือคล้ายกับกลุ่มก่อนหน้า คือ อาจวางตำแหน่ง หน้าที่ไม่ตรงตามความถนัดของพนักงานกลุ่มนี้ ดังนั้นจึงควรมองหาจุดแข็งและความถนัด แล้วมอบหมายงานให้ตรงกับความถนัด

9) Low performance, Low potential กลุ่มนี้คือกลุ่มที่ต่ำทั้งผลงานและศักยภาพ พนักงานในกลุ่มนี้อาจไม่เหมาะกับการพัฒนาองค์กร จึงควรหาคนที่เหมาะสมเข้ามาทดแทน

ในกลุ่มที่ 1 – 4 คือพนักงานที่อยู่ในเกณฑ์ผลงานดี ถึง ดีมาก หากองค์กรมีพนักงานอยู่ใน 4 กลุ่มนี้เป็นส่วนใหญ่ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะพัฒนาอย่างรวดเร็ว เนื่องจากองค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถสูง และมีศักยภาพสูงและใน 5 กลุ่มที่เหลือ เป็นกลุ่มพนักงานที่ต้องถูกพัฒนาเพิ่มขึ้น

Berger and Berger (2004) ได้อธิบายถึงโมเดลการประเมินคนเก่งในองค์กร โดยใช้ชื่อว่า Talent Reservoir ซึ่งเป็นโมเดลที่ช่วยองค์กรให้การสร้างกลุ่มคนเก่งขององค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจขององค์กร โดยโมเดลนี้ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ 3 ประการดังนี้

#### 1) Designing and Building a Talent Reservoir Solution

Talent Reservoir ที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่เริ่มต้นและออกแบบโดยทีมผู้บริหารอาวุโสขององค์กรและผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารคนเก่ง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน คือ ให้ทีมงานเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา ลักษณะ และจำนวนพนักงาน โครงการต่าง ๆ ขององค์กร แผนธุรกิจ ค่านิยม

และวัฒนธรรมองค์การ ผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน นโยบายและแผนงานของฝ่ายบุคคล รายงานประจำปี การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะได้จากเอกสารต่าง ๆ การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จากนั้นนำข้อมูลมาสร้างเป็นเครื่องมือการประเมินคนเก่ง (Talent Management Assessment Tools)

เครื่องมือการประเมินคนเก่ง (Talent Management Assessment Tools) ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้

1.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดความสำเร็จในงานที่พนักงานรับผิดชอบในปัจจุบัน การวัดขีดความสามารถในงานปัจจุบัน

1.2 การพยากรณ์ศักยภาพ (Potential Forecast) คือเครื่องมือที่ใช้ในการพยากรณ์ คาดการณ์ความก้าวหน้าในงานหรือความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กรของพนักงาน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีตและปัจจุบัน ความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา ความพึงพอใจในอาชีพและระดับขีดความสามารถ

1.3 การแบ่งระดับเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานและศักยภาพของพนักงาน (Measurement Scales for Performance and Potential) จากรายงานการศึกษาองค์การ จำนวน 350 องค์กร ใช้เกณฑ์การวัดผล 5 ระดับ (Five – point scale) โดยแต่ละระดับสามารถแบ่งได้ดังนี้

ตารางที่ 2 การแบ่งเกณฑ์การประเมินผล

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

1.4 ขีดความสามารถหลัก/ขีดความสามารถขององค์การ (Core/Institutional Competencies) เป็นความคาดหวังพฤติกรรมและทักษะที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของพนักงานและองค์การ

1.5 การวาดแผนที่และวางน้ำหนักของศักยภาพ (Mapping and Weighting Competencies) เป็นกระบวนการที่กำหนดระดับความแตกต่างของศักยภาพและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับแต่ละระดับในองค์การ โดยนำศักยภาพที่องค์การกำหนดไว้มาประเมินพนักงานแต่ละคนว่ามีศักยภาพนั้นหรือไม่ หรือมีแต่ยังไม่ได้ตามระดับที่องค์การคาดหวัง หากพนักงานมีศักยภาพ แต่ไม่ได้ระดับตามที่องค์การต้องการ จะต้องจัดให้มีการพัฒนาพนักงานเหล่านั้นขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การสอน การอ่าน หรือการมอบหมายงาน เป็นต้น

### 2) Capturing the Talent Reservoir Solution in Software

เป็นการนำข้อมูลทั้งหมดมาเก็บรวบรวมไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะช่วยให้ง่ายต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การทบทวนข้อมูล และการตีความ ซึ่งองค์การสามารถนำโปรแกรม Microsoft Access มาใช้ในขั้นตอนนี้ได้

### 3) Implementing the Integrated Talent Management Process

องค์การหลายแห่งมีการทบทวนแผนงาน และประเมินตามวิธีการข้างต้นซ้ำอีกครั้ง เพื่อพัฒนาแผนงานบริหารจัดการคนเก่งให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยให้หัวหน้างานและพนักงานทำการประเมินเพื่อหาช่องว่างระหว่างขีดความสามารถที่องค์การต้องการกับขีดความสามารถที่มีอยู่จริง บางครั้งผู้จัดการหรือหัวหน้างานจะรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการประเมินครั้งล่าสุดไว้ในระบบข้อมูลที่ได้จัดทำไว้แล้ว ซึ่งการประเมินครั้งใหม่อาจเป็นการประเมินที่ได้จากหลายแง่มุม เพราะเป็นการประเมิน 360 องศา ซึ่งจะช่วยให้มุมมองของหัวหน้างานถึงจุดอ่อนจุดแข็งที่พนักงานจะต้องพัฒนา ซึ่งเป็นประโยชน์ในการวางแผนการบริหารจัดการคนเก่งต่อไป

สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความของ การระบุคนเก่ง (Talent Identification) ว่า หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาว่าใครคือคนเก่งที่โรงเรียนต้องการ โดยเป็นการประเมินระดับผลการปฏิบัติงาน ผลปฏิบัติการสอน และระดับศักยภาพ จากครูภายในโรงเรียน

## 3.การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)

กาพัฒนาคนเก่ง เป็นการเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ และความสามารถ การวางแผนพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development Planning) การฝึกอบรมควบคู่กับการปฏิบัติงาน (On the job training) ซึ่งต้องทำควบคู่กับการประเมินความสามารถ ผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้ทราบว่าใครคือคนเก่งขององค์การแล้วดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มเติมให้มีความสมบูรณ์ทั้งด้านความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามที่

องค์การคาดหวังไว้ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้คนเก่งสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สูงสุด

Berger and Berger (2004) ได้อธิบายถึงการพัฒนาคนเก่ง ว่าประกอบด้วย 10 วิธี ดังนี้

1) การสอนงาน (Coaching) ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาคนเก่งซึ่งต้องมีที่ปรึกษาผู้ฝึกสอน และผู้แนะนำแนวทางที่ประสบความสำเร็จมาช่วยเหลือในการสอนงานและให้คำแนะนำเพื่อสร้างความสำเร็จในงาน ซึ่งบทบาทของผู้สอน หรือผู้ให้คำแนะนำอาจจะมาจากบุคคลหลายๆ คนในองค์การตามแต่ละบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

2) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการเพิ่มประสบการณ์ทำงานใหม่ๆ และช่วยให้คนเก่งได้รับความรู้ใหม่ๆ จากฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์การ คนเก่งสามารถเรียนรู้งานใหม่และปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีอัตราการเรียนรู้งานใหม่อยู่ในระดับสูง องค์การจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าความสามารถของคนเก่งแต่ละคนมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับฝ่ายงานใหม่ที่โยกย้ายไปหรือไม่ ดังนั้นองค์การจะต้องวางแผนให้รัดกุม และกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และผลการปฏิบัติงานที่คาดว่าจะได้รับอย่างชัดเจน นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีพี่เลี้ยงที่คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานใหม่ที่คนเก่งได้รับมอบหมายด้วย

3) การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษให้แก่คนเก่ง (Interim and Emergency Assignment) เป็นเป็นการพัฒนาทักษะ การปฏิบัติงานนี้จะต้องคำนึงถึงทักษะและพฤติกรรมที่ใช้ในการทำงานให้มีความเหมาะสมกับคนเก่ง รวมถึงความพร้อมของคนเก่งด้านความเครียดและความกดดันในงาน คนเก่งจะได้ร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานกลุ่มใหม่ เป็นการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ และเป็นการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

4) การมอบหมายงาน (Task Force Assignment) เพื่อพัฒนาประสบการณ์การทำงานใหม่ๆ ที่ใช้ในการค้นหาสายงานอาชีพในอนาคต

5) การเรียนและการฝึกอบรมภายใน (Internal Education and Training) เป็นการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับความต้องการที่องค์กรต้องการ

6) การเรียนและการฝึกอบรมจากภายนอก (Executive Programs and External Course Work) เป็นการฝึกอบรมโดยใช้หลักสูตรการศึกษาจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้บริหาร มีระยะเวลาในการศึกษาไม่นาน และใช้เวลาในช่วงวันหยุด ซึ่งองค์กรสามารถส่งคนเก่งไปรับการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเหล่านั้นได้

7) การศึกษาด้วยตนเอง (Guided Reading) เป็นลักษณะของการเรียนรู้ด้วยตนเอง คนเก่งจะใช้เวลาว่างของตนเองในการอ่านหนังสือ ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากหนังสือที่องค์กรได้แนะนำไว้

8) การเรียนรู้ด้วยการสอนงาน (Teaching as Learning) เป็นการมอบหมายให้คนเก่งเป็นผู้สอนซึ่งคนเก่งที่จะไปเป็นผู้สอนจะต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี

9) กิจกรรมพิเศษ (Extracurricular Activity) เป็นกิจกรรมพิเศษอื่น ๆ ที่มีส่วนช่วยพัฒนาคนเก่ง ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมเพื่อชุมชนหรือสังคม เช่น การเข้าร่วมกลุ่มกิจกรรมในชุมชน เพื่อตอบแทนผลประโยชน์คืนสู่ชุมชน ซึ่งเป็นการสร้างภาพพจน์ให้กับองค์กร

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

สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความของ การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) ว่า หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการในการพัฒนาความสามารถ ระดับผลการปฏิบัติงานสอน รวมถึงระดับศักยภาพของคนเก่งในโรงเรียนเพื่อช่วยให้คนเก่งเหล่านี้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 4.การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (Talent & Recognition)

คนเก่ง โดยส่วนใหญ่มักมีความต้องการที่คล้ายคลึงกัน (แม้จะอยู่ในองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจและวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน) กล่าวคือ ต้องการงานที่ท้าทาย และได้รับรางวัลที่เหมาะสมกับความสามารถของตน ซึ่งรางวัลดังกล่าวจะอยู่ในรูปของ “ตัวเงิน” หรือ “มิใช่ตัวเงิน” ก็ได้ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับโอกาสในการทำงานที่ทำให้เรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา เป็นต้น รางวัลดังกล่าวเป็นสิ่งที่ทำให้คนเก่ง ทราบว่า องค์กรเห็นความสำคัญและให้การยอมรับในความสามารถของเขาอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยเหตุนี้ การให้รางวัลที่เหมาะสมจึงเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลสูงมากในการรักษาและสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งเกิดความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานที่ดีเลิศตามที่องค์กรคาดหวัง

Cappelli (2002) ได้อธิบายถึง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ว่าเป็นส่วนหนึ่งที่จะรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กรได้โดยการจ่ายค่าตอบแทน (New Compensation Plans) เป็นประเด็นหนึ่งที่คนเก่งใช้ในการพิจารณาว่าจะอยู่หรือไปจากองค์กร หากคนเก่งรู้สึกถึงความไม่ยุติธรรมแล้วรู้สึกว่ารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรไม่สามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานได้ คนเก่งจะออกจากองค์กร และรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรจ่ายให้มีความแตกต่างระหว่างคนเก่งที่มีผลการปฏิบัติงานและความสามารถสูงกว่าคนทั่วไป รวมถึงการให้ค่าตอบแทนพิเศษหรือรางวัลสำหรับผลงานที่มีความโดดเด่น

ทับทิม วงศ์ประยูร และพรทิพย์ คำพอ (2554) ได้อธิบายถึง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ไว้ว่า รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง มีดังนี้

1. อัตราค่าจ้างและเงินเดือน ค่าจ้าง คือ ค่าตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานและการให้บริการ โดยวัดจากการทำงานจริง ค่าจ้างขึ้นอยู่กับการทำงานที่ตกลงว่า จะจ้างค่าแรงเป็นชั่วโมง หรือจ่ายเมื่องานเสร็จ หรือจ่ายตามระยะเวลาของงาน มักจะทำสัญญาเป็นนิติกรรมตามกฎหมายและจ่ายเป็นงวดหรือตามสัญญาที่ตกลงกันไว้ ส่วน “เงินเดือน” จะได้รับประจำเป็นเวลาแน่นอน เมื่อทำงานครบเดือนก็จะได้รับค่าจ้างตามที่ตกลงกันไว้เป็นแบบเหมาจ่ายและเป็นรายได้ที่แน่นอน คือต้องได้เป็นประจำทุกเดือน

2. โบนัส คือ การจ่ายเงินพิเศษจำนวนหนึ่งแล้วจะตั้งเกณฑ์ว่าจะจ่ายทุก 6 เดือน หรือ 12 เดือน เพื่อเป็นรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานดีในรอบ 6 เดือน หรือ 12 เดือน เช่นไม่เคยลาหยุดงาน หรือไม่เคยมาทำงานสาย มีผลงานดีเด่น ทำคุณประโยชน์ เอื้ออำนวยต่อผลผลิต หรือชื่อเสียงขององค์กรก็จะได้รับพิจารณาให้โบนัสเป็นพิเศษได้ ในกรณีที่องค์กรประสบความสำเร็จได้รับผลตอบแทนสูง ควรพิจารณานำกำไรมาแบ่งปันเป็นโบนัสด้วย

3. บำเหน็จ บำนาญ “บำเหน็จ” คือ เงินที่จ่ายให้ผู้ปฏิบัติงานหลังจากลาออกจากงานโดยคำนวณจากจำนวนปีที่ทำงาน และไม่มีควมผิด ไม่ทำให้เกิดผลเสีย หรือความเสียหายแก่องค์กร คือปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ส่วน “บำนาญ” คือเงินที่จ่ายให้เมื่อทำงานครบตามเวลาที่กำหนดไว้ จะจ่ายให้เป็นรายเดือนตลอดชีวิต ส่วนใหญ่การจ่ายบำนาญจะใช้ในองค์กรของรัฐ เช่นข้าราชการบำนาญ คือผู้ที่ทำงานถึงครบเกษียณอายุราชการ แล้วเลือกเอาวิธีรับเงินเดือนหลังจากออกจากราชการเป็นรายเดือนก็จะได้รับเงินเดือนทุกเดือน เรียกว่ารับบำนาญ เป็นข้าราชการบำนาญ

4. ค่าล่วงเวลา คือ เงินที่จ่ายให้เป็นพิเศษนอกจากเงินค่าแรงที่ตกลงกันไว้ก่อน ส่วนใหญ่จะจ่ายให้เมื่อองค์กรต้องการเร่งการผลิตหรือบริการให้ทันกับความต้องการของลูกค้า หรือมีเหตุฉุกเฉินต้องปฏิบัติงานนอกเหนือจากที่ทำเป็นประจำ ก็ได้รับเงินเพิ่มเป็นพิเศษเป็นการล่วงเวลา

5. ค่านายหน้า คือ เงินที่ได้รับเมื่อมีความสามารถในการทำยอดขายได้สูงตามที่กำหนดหรือตกลงกันไว้

6. สิทธิในการถือหุ้น คือ องค์กรหรือบริษัทจะให้สิทธิ์แก่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสำหรับการถือหุ้นบริษัทในราคาต่ำกว่าราคาขายในตลาดหลักทรัพย์

สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความของ การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (Talent & Recognition) ว่าหมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการให้รางวัลแก่คนเก่ง อาจจะอยู่ในรูปของ ตัวเงิน หรือ มิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อให้คนเก่งทราบว่าโรงเรียนให้ความสำคัญและยอมรับในความสามารถ

## 5.การรักษาคนเก่ง (Talent Retention)

การรักษาคนเก่งขององค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญในทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะในขณะตลาดแรงงานมีการแข่งขันสูงซึ่งส่งผลให้อัตรการย้ายงานสูงขึ้นเช่นกัน ดังนั้นการรักษาคนเก่งไว้จึง



เป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ จะเห็นได้ว่าผู้นำในองค์กรที่ประสบความสำเร็จตระหนักว่า ผู้คนเก่งขององค์กรนั้นทำงานเพื่อองค์กรด้วยความเต็มใจ ไม่ใช่เพราะถูกบังคับ ดังนั้นองค์กรจึง ควรปฏิบัติต่อเขาเหล่านั้นเหมือนเป็นผู้ที่ทุ่มเทและเสียสละต่อองค์กรโดยไม่ได้คำนึงถึงเพียงภาวะ ตลาดทั่วไปเท่านั้น

Schweyer (2004) ได้อธิบายถึงการรักษาคนเก่ง ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 มิติ ได้แก่

1) มิติการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Dimension) ควรให้ความสำคัญ โดยตระหนักว่าสิ่งที่คนเก่ง ได้เรียนรู้และพัฒนานั้น จะสัมพันธ์กับ Performance Competency ซึ่งส่งผลกระทบต่อตรงต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2) มิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน (Work Environment Dimension) สิ่งแวดล้อมที่ดี ในการทำงานจะทำให้เกิด Work-life Balance ซึ่งส่งผลดีต่อคุณภาพงานที่จะเกิดขึ้นด้วย

3) มิติรางวัลและผลตอบแทน (Reward and Compensation Dimension) ต้องให้ในสิ่งที่คนเก่ง ต้องการจริง ๆ บางครั้งอาจจะไม่ใช่ในรูปแบบตัวเงิน เรื่องของ Fast Track หรือเพียงคำ ชมเชยตามกาลเทศะก็ถือว่าเป็นรางวัลได้เช่นกัน

4) มิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ (New Challenged Opportunity Dimension) องค์กรต้องให้ออกสาในการทำงานที่ท้าทายความสามารถของคนเก่ง โดยเริ่มจากงานที่อยู่เหนือขีด ความสามารถของคนเก่ง เพียงเล็กน้อย แล้วค่อยๆ ยากขึ้นไปเรื่อย ๆ เพื่อให้เขาเกิดการพัฒนาความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) อย่างต่อเนื่อง

สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความของ การรักษาคนเก่ง (Talent Retention) ว่า หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและอยู่กับโรงเรียนนานที่สุดเท่าที่ต้องการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2.3 การจัดการศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน กรุงเทพมหานคร

### 2.3.1 ประเภทของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน กรุงเทพมหานคร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จัดตั้งขึ้นตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2546 ซึ่งเป็นผลจากการที่กระทรวงศึกษาธิการได้ปรับโครงสร้างการบริหารราชการเป็นไปตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยดูแลโรงเรียนในสังกัดทั่วประเทศ จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 138 เขต และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 42 เขต ซึ่งรวมทั้งหมด 30,616 โรงเรียน ในส่วนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานครนั้น มีโรงเรียนที่ดูแลแบ่งเป็น โรงเรียนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 1 เขต คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร มีจำนวน 37 โรงเรียน และ โรงเรียนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2 เขต คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีจำนวน 67 โรงเรียน และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีจำนวน 52 โรงเรียน รวมทั้งหมด 156 โรงเรียน

### 2.3.2 ขอบข่ายงานการบริหารงานในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร

ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้แบ่งภาระหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนเป็น 4 ฝ่าย ดังนี้ 1. ด้านการบริหารงานวิชาการ 2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ 3. ด้านการบริหารงานบุคคล และ 4. ด้านการบริหารงานทั่วไป

### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิเชษฐ์ อมรัตน์วงศ์ (2551) ได้ทำการศึกษา เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร : กรณีศึกษาผู้นำทีมบริการ บริษัท ABC จำกัด” โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร ประกอบด้วย ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และการรับรู้ความยุติธรรมขององค์กร จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กรนั้น มี 4 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ลักษณะงานที่มีความท้าทายความรู้ความสามารถและไม่จำเจ ความก้าวหน้าทางอาชีพ ค่าตอบแทนที่ส่งผลให้เกิดความพอใจและพร้อมที่จะทุ่มเท ตั้งใจปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ก็จะทำให้ผู้นำทีมบริการมีความรู้สึกที่ดีและปฏิบัติงานไปได้อย่างราบรื่น เป็นต้น

พัลลภา เอี่ยมสอาด (2552) ได้ทำการศึกษา เรื่อง “การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร” โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเปรียบเทียบกรณีศึกษาหน่วยงานภาครัฐทั้งในประเทศและต่างประเทศที่นำระบบการบริหารจัดการคนเก่งไปใช้ในองค์กร รวมถึงวิเคราะห์แนวคิดในการสร้างระบบ การเลือกใช้กลยุทธ์และเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งไปใช้ในแต่ละองค์กร และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบด้วย การสรรหาคนเก่ง ต้องมีการวิเคราะห์ตำแหน่งงานหลักที่จะสร้างคนเก่งให้เหมาะสมกับหน่วยงาน มีการสร้างต้นแบบคนเก่งเพื่อนิยามและกำหนดคุณลักษณะคนเก่งที่หน่วยงานต้องการ พร้อมกำหนดกลยุทธ์การสรรหาคนเก่งที่หลากหลาย เข้มขัน โปร่งใส เป็นธรรม

เพื่อสรรหาคนที่เก่งที่สุดทั้งจากภายในและดึงดูดคนเก่งจากภายนอกหน่วยงาน ด้านการพัฒนาคนเก่ง ต้องมีการผสมผสานเครื่องมือที่หลากหลายในการพัฒนา เช่น การตัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ การสอนงานและระบบพี่เลี้ยง การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ เป็นต้น ส่วนการรักษาคนเก่งต้องสร้างสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน คือ การเลื่อนขั้นกรณีพิเศษ และสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ ความก้าวหน้าในอาชีพ ต้องออกแบบงานให้ท้าทาย การจัดการงานให้มีความยืดหยุ่นและสร้างสมดุลให้ชีวิต สร้างความภาคภูมิใจและรักในองค์กร รวมถึงการสร้างความผูกพันทางสังคม สิ่งสำคัญคือต้องมีการทบทวนแต่ละกระบวนการของระบบอยู่เสมอ โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ การสร้างความตระหนักต่อคุณค่าของคนเก่งให้เกิดขึ้นกับคนในหน่วยงาน เน้นการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพเพื่อสื่อความคาดหวังที่มีต่อคนเก่งและความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากคนทุกระดับภายในหน่วยงาน และการสร้างเครือข่ายคนเก่งเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนกับหน่วยงาน

ประไพวรรณ สัมมาทิตฺฐิ (2552) ได้ทำการศึกษา เรื่อง “การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา ธนาคารแสตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบกระบวนการและวิธีการการบริหารจัดการคนเก่ง สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่ง และหาแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคารแสตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาพบว่า ธนาคารจะระบุคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่ธนาคารต้องการ กระบวนการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง ธนาคารจะให้วิธีการสรรหาจากบุคคลภายนอก และเปิดโอกาสให้พนักงานภายในได้แนะนำคนเก่งเข้ามาสมัคร ส่วนการคัดเลือกนั้นจะใช้วิธีการหลากหลาย การพัฒนาคนเก่งนั้น ธนาคารจะส่งเสริมสนับสนุนให้คนเก่งได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงานในหลายรูปแบบ โดยเน้นการเรียนรู้จากการทำงาน การหมุนเวียนเพื่อเรียนรู้งานในแผนกต่าง ๆ และการฝึกอบรมและดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มศักยภาพใหม่ๆ ในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ธนาคารเน้นการประเมินร่วมกันระหว่างคนเก่งและหัวหน้างาน โดยจะประเมินตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล ธนาคารเน้นในเรื่องของผลตอบแทนที่เป็นภายนอกเป็นหลัก เช่น การให้เงินเดือนสูง การจ่ายโบนัส การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่เนื่องจากตำแหน่งงานในระดับสูงมีจำกัด บางครั้งไม่ได้ตอบสนองความต้องการของคนเก่งได้ทุกคน จึงสร้างความไม่พอใจให้กับคนเก่งที่ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่งในโครงการ International Graduate ของธนาคารนั้น ปัญหาหลักเกิดจากการลาออกของคนเก่งมีสูง ซึ่งเกิดจากการซื้อตัวของธนาคารหรือบริษัทคู่แข่ง ทำให้สูญเสียคนเก่ง เพราะฉะนั้นธนาคารจะต้องหาแนวทางแก้ไขและป้องกันการถูกซื้อตัวจากคู่แข่ง โดยการปรับปรุงการบริหารจัดการคนเก่งจะต้องวางแผนปรับปรุงให้มีความครอบคลุม

ทุกขั้นตอนและมีความชัดเจน รวมทั้งทุกฝ่ายจะต้องให้ความร่วมมือในการจัดการ เพื่อให้สามารถ แก้ไขปัญหาตรงจุด และเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการต่อไปได้

โชติรส ดำรงศานติ (2554) ได้ทำการศึกษา เรื่อง “การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและกลยุทธ์ การสื่อสารของผู้นำที่มีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของคนเก่ง” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาแบบวัดความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของผู้วิจัย รวมถึงตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัด ศึกษาอิทธิพลของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน และกลยุทธ์การ สื่อสารของผู้นำที่มีต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรคนเก่ง จากการศึกษาพบว่า ผู้วิจัยสร้าง แบบวัดความรักและพลังขับเคลื่อนตามแนวคิดของผู้วิจัย ซึ่งประกอบด้วย ความรักและปรารถนาจะ เป็นสมาชิกองค์กร การทุ่มเทสร้างผลงานที่เป็นเลิศ การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความไม่ย่อท้อต่อ อุปสรรค และการระลึกถึงองค์การในทางบวก อีกทั้งการสร้างความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กร ผู้นำและนักทรัพยากรมนุษย์ควรให้สิ่งจูงใจและกลยุทธ์การสื่อสารที่สอดคล้องกับความต้องการของ คนเก่ง รวมทั้งควรพิจารณาในเรื่องความแตกต่างของบุคคล เช่น เพศ ช่วงอายุ เป็นต้น

วรชพร อากาศแจ่ม (2554) ได้ทำการศึกษา เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของ คนเก่งในระบบราชการ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานราชการทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการ ลาออกของคนเก่งในระบบราชการ รวมถึงนำนักความสำคัญของแต่ละปัจจัย และสามารถนำผล การศึกษาไปเป็นแนวทางในการวางแผนจัดการกำลังคนและพัฒนาโครงการต่าง ๆ เพื่อลดความตั้งใจ ลาออกของคนเก่งและบุคลากรในระบบราชการ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจ ลาออกของคนเก่งในระบบราชการ ได้แก่ สถานะทางอาชีพ และสัมพันธภาพในการทำงาน ทั้งสอง ปัจจัยนี้สามารถพยากรณ์ความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการได้ร้อยละ 35 ในขณะที่ปัจจัย ลักษณะของงานและความสำเร็จของงาน ระบบบริหารราชการ ค่าตอบแทนขององค์กร ชีวิตความเป็น อยู่ส่วนตัว และสภาพการทำงาน ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ

ภคชุตตา พันอินทร์ (2555) ได้ทำการศึกษา เรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีสภาพ ปัจจุบันการบริหารจัดการคนเก่งในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ย 3.10 และมีสภาพที่พึง ประสงค์อยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย 3.93 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการ คนเก่งเร่งด่วนสามลำดับแรกคือ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง รองลงมาคือ การ ประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการบริหารคนเก่ง แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่สำคัญประกอบด้วย แนวทางการระบุคนเก่ง 13 วิธี

แนวทางการพัฒนาคนเก่ง 10 วิธี แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง 9 วิธี แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง 6 วิธี และแนวทางการธำรงรักษาคนเก่ง 9 วิธี

จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์ (2555) ได้ทำการศึกษา เรื่อง “แนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง” โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการบริหารคนดี คนเก่ง และการธำรงรักษาคนดี คนเก่งของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยจำแนกตามประเภทธุรกิจและขนาดของสถานประกอบการ จากการศึกษานี้พบว่าเมื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านแนวทางการปฏิบัติด้านการธำรงรักษาคนดี คนเก่งขององค์การเป็นรายด้านจะเห็นได้ว่า ด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานของคณดี คนเก่ง บทบาทของหัวหน้างานในการบริหารคนดี คนเก่ง และโอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพของสิ่งที่ได้รับ สามารถช่วยในการธำรงรักษาคนดี คนเก่งในองค์การอยู่ในระดับมากตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าสถานประกอบการที่มีขนาดต่างกัน ได้มีการเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคนดี คนเก่งในองค์การไปแล้วบางส่วนหรืออยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน และมีความคิดเห็นด้านแนวทางการปฏิบัติด้านการธำรงรักษาคนดี คนเก่งขององค์การที่เหมือนกัน เมื่อมีวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารคนดี คนเก่ง กับการธำรงรักษาคนดี คนเก่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยจำแนกตามขนาดของสถานประกอบการแล้ว พบว่าไม่แตกต่างกัน

รับขวัญ ภูเขาแก้ว (2557) ได้ทำการศึกษา เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา พัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งโรงเรียนมัศึกษามีค่าเฉลี่ยในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และสภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัศึกษามีค่าเฉลี่ยในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด จุดแข็งของการบริหารคนเก่ง ได้แก่ การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ จุดอ่อนได้แก่ การค้นหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง ทหารสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคาม จุดแข็งของการบริหารองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ คุณภาพการบริหาร ความเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติ และทิศทางระยะยาว จุดอ่อนได้แก่ การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด และคุณภาพบุคลากร ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านนโยบายของรัฐและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นโอกาส สภาพ

เศรษฐกิจและสภาพสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคาม กลยุทธ์การบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย ยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์ของการบริหารคนเก่ง แสวงหาวิธีการเชิงรุกในการค้นหาคนเก่ง ยกกระตือรือร้นขีดความสามารถของคนเก่ง สร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมคนเก่ง และบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ กลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย ยกกระตือรือร้นคุณภาพการบริหาร มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงาน มุ่งผลงานระยะยาว พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และยกกระตือรือร้นคุณภาพครูและบุคลากร



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่ง ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องการบริหารคนเก่ง เป็นสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.2 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยประชากรที่ต้องจะการศึกษา คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร จำนวน 156 โรงเรียน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายการบริหารงานบุคคล และครูที่มีวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3) ขึ้นไป

ตารางที่ 3 กลุ่มประชากรของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน กทม. (2560)

สังกัด	สถานศึกษาในสังกัด	จำนวนข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษา				
		ผ.อ. ร.ร.	รอง ผ.อ. ร.ร.	ครู	ครู ค.ศ.3 ขึ้นไป	รวม
1) สพป. กทม	37	36	25	1,226	384	1,287
2) สพม. เขต 1	67	67	154	4,995	2,237	5,216
3) สพม. เขต 2	52	51	160	5,645	1,961	5,856
รวม	156	154	339	11,866	4,582	12,359

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้พิจารณากำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (Confidence Interval) ยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน (e)  $\pm 5\%$

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

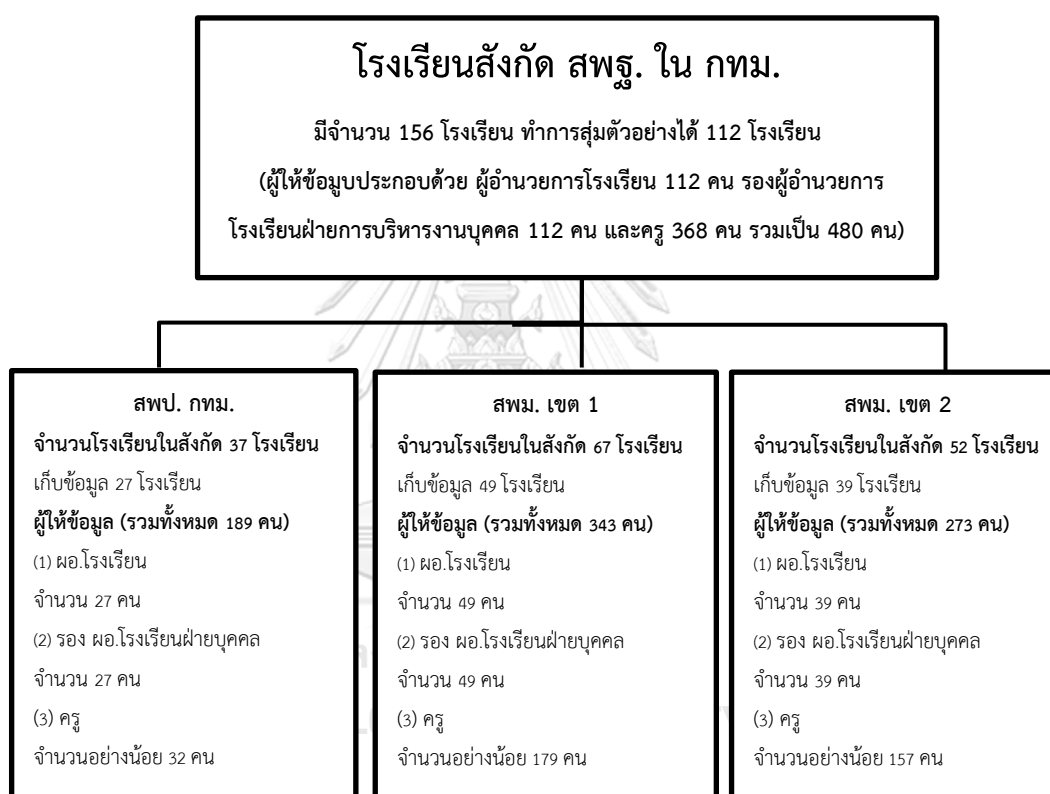
เมื่อ n แทน จำนวนตัวอย่างที่ต้องการ

N แทน จำนวนประชากร

e แทน ความคลาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับได้

ขนาดจำนวนประชากร ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร จำนวน 156 โรงเรียน เมื่อคำนวณตามสูตร Yamane ออกมาจะได้กลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 112 โรงเรียน โดย ผู้ให้ข้อมูลประกอบไปด้วย

- 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวนโรงเรียนละ 1 คน (รวมเป็น 112 คน)
- 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายการบริหารงานบุคคล จำนวนโรงเรียนละ 1 คน (รวมเป็น 112 คน)
- 3) ครูที่มีวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3) ขึ้นไป โดยเมื่อนำจำนวนครูที่มีวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3) ขึ้นไป คำนวณตามสูตร Yamane ออกมาจะได้จำนวนครูประมาณร้อยละ 8 ต่อโรงเรียน โดยจะทำการเก็บข้อมูลอย่างน้อย 368 คน แบ่งเป็น สพป.กทม. จำนวน 32 คน สพม.1 จำนวน 179 คน และ สพม.2 จำนวน 157 คน



แผนภาพที่ 4 ข้อมูลการสุ่มตัวอย่างและเก็บข้อมูล

### 1.3 สร้างแบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 4 ตอน



ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 ข้อคำถามสภาพปัจจุบัน

ตอนที่ 3 ข้อคำถามสภาพที่พึงประสงค์

ตอนที่ 4 ข้อคำถามปลายเปิด

1.4 ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิค IOC ตรวจสอบความตรง (Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยพิจารณาข้อคำถามที่มีค่า IOC  $\geq 0.5$  ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC  $< 0.5$  จะนำไปปรับปรุงแก้ไขคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะทางประชากรใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง

ผลการทดสอบความตรง (Validity) ของเนื้อหาข้อคำถามพบว่า มีข้อที่มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 จำนวน 39 ข้อ มีค่าเท่ากับ 0.8 จำนวน 8 ข้อ มีค่าเท่ากับ 0.6 จำนวน 2 ข้อ และมีค่ามีค่าต่ำกว่า 0.5 จำนวน 10 ข้อ รวมข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 59 ข้อ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ปรับแก้ข้อคำถาม โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่าต่ำกว่า 0.5 มาปรับแก้ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและพิจารณาความเห็นชอบในการจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

ผลการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการนำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะทางประชากรใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 30 คน จากโรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย, โรงเรียนบดินทรเดชา (สิง สิงห์เสนี) และโรงเรียนบดินทรเดชา (สิง สิงห์เสนี)<sup>๒</sup> เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach's โดยใช้โปรแกรม SPSS ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 และเมื่อวิเคราะห์ในแต่ละด้านได้ค่าความเที่ยง 1) การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ (Defining Organization Policy and Strategy) มีค่าความเชื่อมั่น 0.94 2) การระบุคนเก่ง (Talent Identification) มีค่าความเชื่อมั่น 0.96 3) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) มีค่าความเชื่อมั่น 0.96 4) การจ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลคนเก่ง (Talent & Recognition) มีค่าความเชื่อมั่น 0.95 5) การรักษาคนเก่ง (Talent Retention) มีค่าความเชื่อมั่น 0.97 พบว่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่สามารถยอมรับได้ จึงนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.5 เก็บข้อมูล ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการรับส่งทางไปรษณีย์ และเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

1.6 วิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรม SPSS ทำการวิเคราะห์สถิติ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความถดถอย เพื่อจัดลำดับความสำคัญโดยใช้สูตร PNI โดยค่าเฉลี่ยผู้วิจัยแปลผลโดยใช้เกณฑ์ ดังนี้

$\bar{X} = 4.50$  ถึง  $5.00$  แปลผลได้ว่า “มากที่สุด”

$\bar{X} = 3.50$  ถึง  $4.49$  แปลผลได้ว่า “มาก”

$\bar{X} = 2.50$  ถึง  $3.49$  แปลผลได้ว่า “ปานกลาง”

$\bar{X} = 1.50$  ถึง  $2.49$  แปลผลได้ว่า “น้อย”

$\bar{X} = 0.00$  ถึง  $1.49$  แปลผลได้ว่า “น้อยที่สุด”

## ขั้นตอนที่ 2 สร้างแนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่ง ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

2.1 ผู้วิจัยนำเสนอแนวทาง โดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ที่ได้มาจัดลำดับความสำคัญ และนำข้อมูลคุณภาพ ที่ได้มาผสมผสานกับข้อมูลที่ได้ และร่างแนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่ง ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

2.2 ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ โดยทำการกำหนดคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญ และทำการส่งหนังสือ ขอความร่วมมือในการตรวจสอบแนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่ง ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร เมื่อได้รับการตอบรับให้ความร่วมมือ จึงดำเนินการส่งแนวทางให้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร โดยค่าเฉลี่ยผู้วิจัยแปลผลโดยใช้เกณฑ์ ดังนี้

$\bar{X} = 4.50$  ถึง  $5.0$  แปลผลได้ว่า “มากที่สุด”

$\bar{X} = 3.50$  ถึง  $4.49$  แปลผลได้ว่า “มาก”

$\bar{X} = 2.50$  ถึง  $3.49$  แปลผลได้ว่า “ปานกลาง”

$\bar{X} = 1.50$  ถึง  $2.49$  แปลผลได้ว่า “น้อย”

$\bar{X} = 0.00$  ถึง  $1.49$  แปลผลได้ว่า “น้อยที่สุด”

2.3 สรุปผล นำแนวทางที่ได้รับการตรวจสอบแก้ไขมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และปรับปรุง เป็นแนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่ง ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ฉบับสมบูรณ์

ตารางที่ 4 วิธีการดำเนินการวิจัย

วัตถุประสงค์	วิธีการวิจัย				ผลที่ได้รับ
	ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือ	การเก็บรวบรวมข้อมูล	การวิเคราะห์	
1.ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร	<p><u>ประชากร คือ รร.</u> <u>สพฐ.ใน กทม.</u> <u>ผู้ให้ข้อมูล</u> <u>ประกอบไปด้วย</u></p> <p>1) ผอ.รร. 2) รอง ผอ.รร. ฝ่ายการ บริหารงานบุคคล 3) ครู คศ.3</p>	1) แบบสอบถามสำหรับเรื่องการบริหารคนเก่ง	รับและส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์	1) ความถี่ 2) ร้อยละ 3) ค่าเฉลี่ย 4) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5) ความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )	สภาพปัจจุบัน, สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร
2.เพื่อนำเสนอแนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร	1) ผู้เชี่ยวชาญ	1) ร่างแนวทาง	รับและส่งร่างแนวทางด้วยตนเอง	1) ความเหมาะสม 2) ความเป็นไปได้ 3) ค่าเฉลี่ย 4) ตรวจสอบและแก้ไข ร่างแนวทาง	แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร และนำเสนอแนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

ในบทนี้จะมีการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางและการบรรยายความเรียง โดยใช้การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ประกอบด้วย

- 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร
- 4.3 แนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

#### 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ฝ่ายงานการบริหารบุคคล และข้าราชการครู ที่มีวิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3) ขึ้นไป จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร เป็นจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 463 คน โดยในแบบสอบถามตอนที่ 1 ได้มีการสอบถามเกี่ยวกับเพศ, อายุ, ตำแหน่งหน้าที่, ระดับการศึกษา, ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน และโรงเรียนปัจจุบันที่ทำงานอยู่

การวิจัยในครั้งนี้มีข้อจำกัดในด้านการเก็บข้อมูล เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน (ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ) มีการโยกย้ายตำแหน่ง ทำให้การเก็บข้อมูลสำหรับกลุ่มนี้ได้น้อยกว่าจำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาศึกษาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของคำตอบและสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางแสดงผลการวิจัยต่อไปนี้

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

	ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	124	26.78
	หญิง	339	73.22
อายุ	ต่ำกว่า 31 ปี	10	2.16
	31 - 40 ปี	59	12.75
	41 - 50 ปี	75	16.20
	50 ปีขึ้นไป	318	68.68
	Missing	1	0.21
ตำแหน่งหน้าที่	ผู้อำนวยการโรงเรียน	46	9.95
	รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่าย การบริหารงานบุคคล	58	12.52
	ข้าราชการครู ที่มีวิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3) ขึ้นไป	359	77.53

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา (ต่อ)

		จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา	ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	182	39.30
	ระดับปริญญาโท	269	58.10
	ระดับปริญญาเอก	12	2.60
ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน	0 – 5 ปี	65	14.03
	6 – 10 ปี	41	8.88
	11 – 15 ปี	45	9.71
	16 ปีขึ้นไป	312	67.38

จากตารางที่ 5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 463 คน เป็นเพศชายจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 26.78 และเพศหญิงจำนวน 339 คน คิดเป็นร้อยละ 73.22

อายุต่ำกว่า 31 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.16, อายุ 31-40 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 12.75, อายุ 41-50 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 16.20, อายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 318 คน คิดเป็นร้อยละ 68.68 และมีผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.21

มีผู้ดำรงตำแหน่งหน้าที่ผู้อำนวยการโรงเรียน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 9.95, รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายการบริหารงานบุคคล 58 คน คิดเป็นร้อยละ 12.52 และข้าราชการครูที่มีวิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ. 3) ขึ้นไปจำนวน 359 คน คิดเป็นร้อยละ 77.53

มีผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 39.30, ระดับปริญญาโท 269 คน คิดเป็นร้อยละ 58.10 และระดับปริญญาเอก 12 คน คิดเป็นร้อยละ 2.60 และมีผู้มีประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนปัจจุบันจำนวน 0-5 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 14.03, 6-10 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 8.88, 11-15 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 9.71, และ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 312 คน คิดเป็นร้อยละ 67.38 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

#### 4.2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งมีการสอบถาม 5 ด้านของการบริหารคนเก่ง ซึ่งประกอบด้วย 1.การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์องค์กร, 2.การระบุคนเก่ง, 3.การพัฒนาคนเก่ง, 4.การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง และ 5.การรักษาคนเก่ง โดยใช้สถิติเพื่อหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เพื่อจัดลำดับความสำคัญโดยใช้สูตร  $PNI_{modified}$  และนำเสนอผ่านตารางประกอบการพรรณนา ดังต่อไปนี้

##### 4.2.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

(N = 463)

การบริหารคนเก่งของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย	ลำดับ	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย	ลำดับ		
1. การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร	3.38	1.00	ปานกลาง	4	4.51	0.72	มากที่สุด	4	0.34	2
2. การระบุคนเก่ง	3.51	0.97	มาก	3	4.52	1.29	มากที่สุด	3	0.28	4
3. การพัฒนาคนเก่ง	3.61	1.16	มาก	1	4.56	0.69	มากที่สุด	2	0.26	5
4. การจ่ายค่าตอบแทนและ ให้รางวัลคนเก่ง	3.04	1.34	ปานกลาง	5	4.45	0.98	มาก	5	0.46	1
5. การรักษาคนเก่ง	3.57	1.24	มาก	2	4.59	0.68	มากที่สุด	1	0.29	3
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.42</b>	<b>0.23</b>	<b>ปานกลาง</b>		<b>4.53</b>	<b>0.05</b>	<b>มากที่สุด</b>		<b>0.33</b>	

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร พบว่า สภาพปัจจุบันสูงที่สุด คือ การพัฒนาคนเก่ง มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.61$ ) รองลงมา คือ การรักษาคนเก่ง มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57$ ), การระบุคนเก่ง มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ ), การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.38$ ) และการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.04$ ) ตามลำดับ

สภาพพึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านการรักษาคนเก่ง มีสภาพพึงประสงค์สูงที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ ) รองลงมาคือ การพัฒนาคนเก่ง มีสภาพพึงประสงค์ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ), การระบุคนเก่ง มีสภาพพึงประสงค์ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ), การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ มีสภาพพึงประสงค์ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ), และ การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง มีสภาพพึงประสงค์ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ ) ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็นของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานครพบว่า ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งมีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.46$ ) รองลงมาคือ การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์องค์การ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.34$ ), การรักษาคนเก่ง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ ), การระบุคนเก่ง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ ), และการพัฒนาคนเก่ง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.26$ ) ตามลำดับ



4.2.2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของด้านที่ 1 การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ด้านการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ

(N = 463)

การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย		
1) การตรวจดูสภาพแวดล้อมอย่างละเอียด	3.64	0.15	มาก	4.45	0.06	มาก	0.22	4
นโยบายของรัฐมีผลต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารคนเก่งของโรงเรียน	3.55	0.97	มาก	4.43	0.78	มาก	0.25	
สภาพสังคมของประเทศไทยมีผลต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารคนเก่งของโรงเรียน	3.54	0.94	มาก	4.40	0.79	มาก	0.24	
สภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยมีผลต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารคนเก่งของโรงเรียน	3.59	0.98	มาก	4.42	0.81	มาก	0.23	
ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศมีผลต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารคนเก่งของโรงเรียน	3.87	1.62	มาก	4.53	0.72	มากที่สุด	0.17	
2) การมองเห็นอนาคตใหม่ที่เป็นที่ต้องการของสถานศึกษา	3.54	0.02	มาก	4.53	0.71	มากที่สุด	0.28	1
โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารคนเก่งที่ชัดเจน	3.53	1.00	มาก	4.51	0.71	มากที่สุด	0.28	

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ด้านการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ (ต่อ)

การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย		
คนเก่งในโรงเรียนมีความคิด สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน กับนโยบายและกลยุทธ์ของ องค์การ	3.55	0.90	มาก	4.55	0.72	มากที่สุด	0.28	
<b>3) การปรับมุมมองในการ วางแผนอนาคตใหม่ในเชิง บริหาร</b>	<b>3.30</b>	<b>1.03</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.52</b>	<b>0.76</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.25</b>	<b>3</b>
โรงเรียนมีการนำนโยบายและกล ยุทธ์องค์การ มาสร้างเป็นแนว ทางการบริหารคนเก่งของ โรงเรียน	3.52	1.03	มาก	4.50	0.76	มากที่สุด	0.28	
โรงเรียนมีการสร้างต้นแบบเพื่อ เป็นแนวทางในการพัฒนาไปสู่ อนาคต	3.10	1.05	ปานกลาง	4.53	0.73	มากที่สุด	0.22	
<b>4) วางแผนและกำหนด พฤติกรรมที่ต้องการ</b>	<b>3.60</b>	<b>0.07</b>	<b>มาก</b>	<b>4.52</b>	<b>0.05</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.26</b>	<b>2</b>
โรงเรียนมีการนำนโยบายและกล ยุทธ์องค์การมากำหนดเป็นขีด ความสามารถของคนเก่งที่ องค์การต้องการ	3.60	0.96	มาก	4.48	0.69	มาก	0.26	
ผู้บริหารมีการสื่อสารให้คนเก่งใน โรงเรียนเข้าใจนโยบายและกล ยุทธ์ขององค์การอย่างชัดเจน	3.64	1.00	มาก	4.55	0.71	มากที่สุด	0.25	
<b>5) การระบุปัจจัยที่ส่งผลให้ โรงเรียนประสบความสำเร็จ</b>	<b>3.87</b>	<b>0.16</b>	<b>มาก</b>	<b>4.59</b>	<b>0.03</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.19</b>	<b>5</b>
โรงเรียนมีการวิเคราะห์จุดเด่น โรงเรียน	4.03	0.91	มาก	4.63	0.63	มากที่สุด	0.15	

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ด้านการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ (ต่อ)

การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย		
โรงเรียนมีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองทั้งภายในและนอกโรงเรียน	3.71	0.96	มาก	4.57	0.66	มากที่สุด	0.23	
โรงเรียนมีการกำหนดขีดความสามารถที่จะนำพาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่วางไว้	3.88	0.86	มาก	4.58	0.69	มากที่สุด	0.18	
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.62</b>	<b>0.23</b>	<b>มาก</b>	<b>4.51</b>	<b>0.07</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.23</b>	

ตารางที่ 7 ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์องค์การ พบว่า สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การระบุปัจจัยที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.87), รองลงมาคือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมอย่างละเอียด ระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.64), วางแผนและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ มีสภาพปัจจุบันระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.60), การมองเห็นอนาคตใหม่ที่เป็นที่ต้องการของสถานศึกษา มีสภาพปัจจุบันระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.54), และการปรับมุมมองในการวางแผนอนาคตใหม่ในเชิงบริบท มีสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.30) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ด้านการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์องค์การ พบว่า การระบุปัจจัยที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ มีสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.59) รองลงมาคือ การมองเห็นอนาคตใหม่ที่เป็นที่ต้องการของสถานศึกษา มีความพึงประสงค์มากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.53), วางแผนและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ และการปรับมุมมองในการวางแผนอนาคตใหม่ในเชิงบริบท มีความพึงประสงค์เท่ากัน คือ 4.52 (ความพึงประสงค์มากที่สุด), และ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมอย่างละเอียด มีความพึงประสงค์มาก ( $\bar{X}$  = 4.45) ตามลำดับ

ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ด้านการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์องค์กร พบว่าความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การมองเห็นอนาคตใหม่ที่เป็นที่ต้องการของสถานศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ ) รองลงมาคือ วางแผนและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.26$ ), การปรับมุมมองในการวางแผนอนาคตใหม่ในเชิงบริบท ( $PNI_{\text{modified}} = 0.25$ ), การตรวจสอบสภาพแวดล้อมอย่างละเอียด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ ), และการระบุปัจจัยที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.19$ ) ตามลำดับ



4.2.3 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของด้านที่ 2 การระบุนกเงง  
ตารางที่ 8 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ด้านการระบุนกเงง

(N = 463)

การระบุนกเงง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย		
1) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.54	1.01	มาก	4.53	0.72	มากที่สุด	0.28	3
โรงเรียนประเมินคนเงงจากผลการปฏิบัติงาน และผลปฏิบัติการสอนย้อนหลัง 2 ปี	3.54	1.01	มาก	4.53	0.72	มากที่สุด	0.28	
2) การประเมินศักยภาพของพนักงาน	3.59	0.95	มาก	4.59	0.66	มากที่สุด	0.28	3
โรงเรียนประเมินคนเงงจากระดับศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้	3.59	0.95	มาก	4.59	0.66	มากที่สุด	0.28	
3) การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.58	0.06	มาก	4.48	0.02	มาก	0.25	5
การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานที่โรงเรียนประเมิน	3.54	0.93	มาก	4.49	0.72	มาก	0.27	
ผลการเรียนของนักเรียน มีผลต่อการวัดขีดความสามารถในงานปัจจุบัน และนำไปใช้ในการระบุนกเงง	3.62	0.92	มาก	4.46	0.75	มาก	0.23	
4) การวัดศักยภาพของพนักงาน	3.60	0.13	มาก	4.54	0.03	มากที่สุด	0.27	4
ประสบการณ์ในการทำงานในอดีต เป็นส่วนหนึ่งที่ใช้วัดศักยภาพการทำงาน	3.69	0.89	มาก	4.56	0.66	มากที่สุด	0.24	

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ด้านการระบุคนเก่ง (ต่อ)

การระบุคนเก่ง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย		
โรงเรียนนำความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา มาใช้วัดระดับศักยภาพของครู เพื่อใช้ในการระบุคนเก่งต่อไป	3.5	0.96	ปานกลาง	4.52	0.77	มากที่สุด	0.29	
<b>5) Core/Institutional Competency</b>	<b>3.46</b>	<b>0.04</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.50</b>	<b>0.01</b>	<b>มาก</b>	<b>0.30</b>	<b>2</b>
โรงเรียนมีการนำนโยบายและกลยุทธ์องค์การมากำหนดเป็นขีดความสามารถของคนเก่งที่องค์การต้องการ	3.48	0.94	ปานกลาง	4.5	7.4	มาก	0.29	
โรงเรียนมีการกำหนดขีดความสามารถหลักที่ต้องการ เพื่อใช้ในการระบุคนเก่งไว้อย่างชัดเจน	3.43	0.97	ปานกลาง	4.49	0.74	มาก	0.31	
<b>6) การจัดทำ Competency Mapping</b>	<b>3.46</b>	<b>0.15</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.50</b>	<b>0.09</b>	<b>มาก</b>	<b>0.30</b>	<b>2</b>
โรงเรียนมีการกำหนดขีดความสามารถของงานแต่ละงาน เพื่อนำไปใช้ระบุคนเก่งไว้อย่างชัดเจน	3.43	1	ปานกลาง	4.51	0.74	มากที่สุด	0.31	
โรงเรียนมีการแบ่งผู้รับผิดชอบงานตามเนื้อหา เพื่อนำไปใช้ในการระบุคนเก่ง	3.62	0.99	มาก	4.59	0.72	มากที่สุด	0.27	
โรงเรียนมีการจัดทำระดับความสามารถของตำแหน่งงานในการระบุคนเก่งสำหรับองค์การไว้อย่างชัดเจน	3.33	0.97	ปานกลาง	4.41	0.8	มาก	0.32	

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ด้านการระบุนคนเก่ง (ต่อ)

การระบุนคนเก่ง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย		
7) การจัดกลุ่มพนักงาน	3.46	0.35	ปานกลาง	4.53	0.21	มากที่สุด	0.31	1
โรงเรียนระบุนคนเก่งจากความสามารถในการทำงาน ทั้งด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน	3.71	0.95	มาก	4.68	1.96	มากที่สุด	0.26	
โรงเรียนมีการจัดกลุ่มความสามารถครู จากการประเมินคนเก่งของโรงเรียน	3.21	1.02	ปานกลาง	4.38	0.81	มาก	0.36	
เฉลี่ย	3.51	0.14	มาก	4.52	0.08	มากที่สุด	0.29	

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการระบุนคนเก่ง พบว่า สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การวัดศักยภาพของพนักงาน มีสภาพปัจจุบันมาก ( $\bar{X} = 3.60$ ) รองลงมาคือ การประเมินศักยภาพของพนักงาน สภาพปัจจุบันมาก ( $\bar{X} = 3.59$ ), การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สภาพปัจจุบันมาก ( $\bar{X} = 3.58$ ), การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สภาพปัจจุบันมาก ( $\bar{X} = 3.54$ ), และ Core/Institutional Competency, การจัดทำ Competency Mapping และการจัดกลุ่มพนักงาน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันเท่ากัน คือ 3.46 (ปานกลาง)

สภาพพึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ด้านการระบุนคนเก่ง พบว่า สภาพพึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การประเมินศักยภาพของพนักงาน สภาพพึงประสงค์มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ ) รองลงมาคือ การวัดศักยภาพของพนักงาน สภาพพึงประสงค์มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ ), การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานและการจัดกลุ่มพนักงาน สภาพพึงประสงค์เท่ากัน คือ 4.53 (มากที่สุด), Core/Institutional Competency และการจัดทำ Competency Mapping มีค่าเฉลี่ยสภาพพึง

ประสงค์เท่ากัน คือ 4.50 (สภาพพึงประสงค์มาก), และการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สภาพพึงประสงค์มาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) ตามลำดับ

ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ด้านการระบุคนเก่ง พบว่าความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การจัดกลุ่มพนักงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.31$ ) รองลงมาคือ Core/Institutional Competency และการจัดทำ Competency Mapping ( $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากัน = 0.30), การประเมินศักยภาพของพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากัน = 0.28), การวัดศักยภาพของพนักงาน ( $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากัน = 0.27), และการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากัน = 0.25) ตามลำดับ





4.2.4 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของด้านที่ 3 การพัฒนาคนเก่ง  
 ตารางที่ 9 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ด้านการพัฒนาคนเก่ง

(N = 463)

การพัฒนาคนเก่ง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย		
1) การสอนงาน	3.58	0.06	มาก	4.56	0.01	มากที่สุด	0.28	2
โรงเรียนมีบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญตามแต่ละบทบาทหน้าที่ มาสอนงานเพื่อสร้างความสำเร็จในงาน	3.62	0.93	มาก	4.57	0.69	มากที่สุด	0.26	
โรงเรียนมีที่ปรึกษาที่ประสบความสำเร็จ คอยแนะแนวทางเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	3.54	0.97	มาก	4.55	0.68	มากที่สุด	0.29	
2) การหมุนเวียนงาน	3.36	0.94	ปานกลาง	4.48	0.71	มาก	0.33	1
โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานหรือหน้าที่ให้คนเก่งทำ	3.36	0.94	ปานกลาง	4.48	0.71	มาก	0.33	
3) การมอบหมายงาน								
เร่งด่วนหรืองานพิเศษให้แก่คนเก่ง	3.78	2.07	มาก	4.6	0.63	มากที่สุด	0.22	6
โรงเรียนมอบหมายงานหรือโครงการสำคัญที่เหมาะสมและท้าทายความสามารถของคนเก่ง	3.78	2.07	มาก	4.6	0.63	มากที่สุด	0.22	
4) การมอบหมายงาน								
มอบหมายงานหรือโครงการ เพื่อสร้างความรู้และเพิ่มประสบการณ์ให้คนเก่ง	3.69	0.90	มาก	4.55	0.67	มากที่สุด	0.23	5
โรงเรียนมอบหมายงานหรือโครงการ เพื่อสร้างความรู้และเพิ่มประสบการณ์ให้คนเก่ง	3.69	0.90	มาก	4.55	0.67	มากที่สุด	0.23	

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ด้านการพัฒนาคนเก่ง (ต่อ)

การพัฒนาคนเก่ง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย		
5) การเรียนและการฝึกอบรมภายใน	3.56	1.03	มาก	4.57	0.68	มากที่สุด	0.28	2
โรงเรียนมอบหมายให้คนเก่งไปศึกษาดูงานเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานที่ทำอยู่	3.56	1.03	มาก	4.57	0.68	ที่สุด	0.28	
6) การเรียนและการฝึกอบรมจากภายนอก	3.68	1.02	มาก	4.56	0.72	มากที่สุด	0.24	4
โรงเรียน สนับสนุนให้คนเก่งได้ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นทั้งในเวลาราชการ และนอกเวลาราชการ	3.68	1.02	มาก	4.56	0.72	มากที่สุด	0.24	
7) การศึกษาด้วยตนเอง	3.39	1.00	ปานกลาง	4.52	0.69	มากที่สุด	0.33	1
โรงเรียนมีการแนะนำหนังสือหรือเอกสารต่าง ๆ เพื่อให้คนเก่งศึกษาเพิ่มเติม	3.39	1.00	ปานกลาง	4.52	0.69	มากที่สุด	0.33	
8) การเรียนรู้ด้วยการสอนงาน	3.65	1.30	มาก	4.57	0.66	มากที่สุด	0.25	3
โรงเรียนจัดให้คนเก่งที่มีความรู้ความสามารถ ได้นำความรู้มาถ่ายทอดสู่ผู้อื่น	3.65	1.30	มาก	4.57	0.66	มากที่สุด	0.25	
9) กิจกรรมพิเศษ	3.65	2.06	มาก	4.55	0.05	มากที่สุด	0.25	3
โรงเรียนจัดให้คนเก่งได้เข้าร่วมประชุมงานสำคัญ ๆ กับผู้บริหารตามความเหมาะสม	3.73	2.06	มาก	4.56	0.67	มากที่สุด	0.22	

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ด้านการพัฒนาคนเก่ง (ต่อ)

การพัฒนาคนเก่ง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย		
โรงเรียนมีการจัดให้คนเก่งทำกิจกรรมเพื่อสังคม	3.57	0.92	มาก	4.53	0.74	มากที่สุด	0.27	
10) การเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต	3.76	0.92	มาก	4.6	0.7	มากที่สุด	0.22	6
โรงเรียนจัดให้มีระบบการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ตเพื่อให้คนเก่งสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ทุกที่	3.76	0.92	มาก	4.6	0.7	มากที่สุด	0.22	
เฉลี่ย	3.61	0.25	มาก	4.56	0.69	มากที่สุด	0.26	

ตารางที่ 9 ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการพัฒนาคนเก่ง พบว่า สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษให้แก่คนเก่ง สภาพปัจจุบันมีค่ามาก ( $\bar{X} = 3.78$ ) รองลงมาคือ การเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต สภาพปัจจุบันมีค่ามาก ( $\bar{X} = 3.76$ ), การมอบหมายงาน สภาพปัจจุบันมีค่ามาก ( $\bar{X} = 3.69$ ), การเรียนและการฝึกอบรมจากภายนอก สภาพปัจจุบันมีค่ามาก ( $\bar{X} = 3.68$ ), การเรียนรู้ด้วยการสอนงานและกิจกรรมพิเศษ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.65 (สภาพปัจจุบันมีค่ามาก), การสอนงาน สภาพปัจจุบันมีค่ามาก ( $\bar{X} = 3.58$ ), การเรียนและการฝึกอบรมภายใน สภาพปัจจุบันมีค่ามาก ( $\bar{X} = 3.56$ ), และการศึกษาด้วยตนเอง สภาพปัจจุบันมีค่าปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ ), และการหมุนเวียนงาน สภาพปัจจุบันมีค่าปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ ) ตามลำดับ

สภาพพึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาคนเก่ง พบว่า สภาพพึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษให้แก่คนเก่ง และการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ที่เท่ากัน คือ 4.60 (สภาพพึงประสงค์ระดับมากที่สุด) รองลงมาคือ การเรียนรู้ด้วยการสอนงาน และการเรียนและการฝึกอบรมภายใน มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ที่เท่ากัน

คือ 4.57 (สภาพพึงประสงค์ระดับมากที่สุด), การเรียนและการฝึกอบรมจากภายนอกและการสอนงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์เท่ากัน คือ 4.56 (สภาพพึงประสงค์ระดับมากที่สุด), การมอบหมายงาน และกิจกรรมพิเศษ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์เท่ากัน คือ 4.55 (สภาพพึงประสงค์ระดับมากที่สุด), การศึกษาด้วยตนเอง สภาพพึงประสงค์ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) และการหมุนเวียนงาน สภาพพึงประสงค์ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) ตามลำดับ

ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาคนเก่ง พบว่าความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การศึกษาด้วยตนเอง และการหมุนเวียนงาน มีความต้องการจำเป็นเท่ากัน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.33$ ) รองลงมา คือ การเรียนและการฝึกอบรมภายใน และการสอนงาน มีความต้องการจำเป็นเท่ากัน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ ), การเรียนรู้ด้วยการสอนงานและกิจกรรมพิเศษ มีความต้องการจำเป็นเท่ากัน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.25$ ), การเรียนและการฝึกอบรมจากภายนอก มีความต้องการจำเป็นเท่ากัน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ ) และ การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษให้แก่คนเก่งและการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต มีความต้องการจำเป็นเท่ากัน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ ) ตามลำดับ

4.2.5 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของด้านที่ 4 การจ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลคนเก่ง

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง

(N = 463)

การจ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลคนเก่ง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย		
1) อัตราค่าจ้างและเงินเดือน	3.38	0.15	ปานกลาง	4.52	0.03	มากที่สุด	0.34	6
โรงเรียนมีการชี้แจงเรื่องนโยบายการปรับขึ้นเงินเดือนของคนเก่ง อย่างชัดเจน	3.27	1.1	ปานกลาง	4.5	0.78	มาก	0.38	
โรงเรียนมีการพิจารณาการปรับขึ้นเงินเดือนของคนเก่งอย่างยุติธรรม	3.48	2.83	ปานกลาง	4.54	0.76	มากที่สุด	0.3	
2) โบนัส	2.78	0.01	ปานกลาง	4.41	0.06	มาก	0.59	1
โรงเรียนมีการชี้แจงเรื่องนโยบายการจ่ายโบนัสของคนเก่ง อย่างชัดเจน	2.77	1.19	ปานกลาง	4.45	2.07	มาก	0.61	
โรงเรียนมีการพิจารณาเพื่อจ่ายโบนัสของคนเก่งเป็นประจำทุกปีอย่างยุติธรรม	2.78	1.23	ปานกลาง	4.36	0.99	มาก	0.57	
3) บำเหน็จ บำนาญ	3.06	1.22	ปานกลาง	4.42	0.91	มาก	0.44	4
โรงเรียนมีการพิจารณาจ่ายบำเหน็จ บำนาญ สำหรับคนเก่งที่ลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อย่างเหมาะสม	3.06	1.22	ปานกลาง	4.42	0.91	มาก	0.44	
4) ค่าล่วงเวลา	2.88	0.06	ปานกลาง	4.40	0.02	มาก	0.53	2

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (ต่อ)

การจ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลคนเก่ง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย		
โรงเรียนมีการจ่าย ค่าตอบแทน สำหรับคนเก่งที่ ทำงานล่วงเวลา หรือ ทำงาน ในวันหยุด อย่างยุติธรรม	2.92	1.33	ปานกลาง	4.38	0.93	มาก	0.5	
โรงเรียนมีการจ่ายค่า ล่วงเวลา สำหรับคนเก่งที่ถูก ส่งไปอบรมในช่วงวันหยุด อย่างยุติธรรม	2.83	1.21	ปานกลาง	4.41	0.94	มาก	0.56	
<b>5) ค่านายหน้า</b>	<b>2.98</b>	<b>1.20</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.45</b>	<b>0.90</b>	<b>มาก</b>	<b>0.49</b>	<b>3</b>
โรงเรียนมีค่าตอบแทนหรือ รางวัลตามผลงานที่คนเก่งทำ ได้ เช่น การตีวงเด็กสอบ คัดเลือกโอลิมปิกวิชาการ	2.98	1.20	ปานกลาง	4.45	0.90	มาก	0.49	
<b>6) สิทธิในการถือหุ้น</b>	<b>3.23</b>	<b>1.15</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.51</b>	<b>0.83</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.4</b>	<b>5</b>
โรงเรียนตอบแทนผลงานแก่ คนเก่ง โดยให้มีส่วนร่วม ตัดสินใจ และเป็นเจ้าของ โครงการ	3.23	1.15	ปานกลาง	4.51	0.83	มากที่สุด	0.4	
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.04</b>	<b>0.23</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.45</b>	<b>0.06</b>	<b>มาก</b>	<b>0.47</b>	

ตารางที่ 10 ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง พบว่าสภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ อัตราค่าจ้างและเงินเดือน มีสภาพปัจจุบันระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.38) รองลงมา คือ สิทธิในการถือหุ้น มีสภาพปัจจุบันปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.23), บำเหน็จ บำนาญ มีสภาพปัจจุบันปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.06), ค่านายหน้า มีสภาพปัจจุบันปานกลาง ( $\bar{X}$  = 2.98), ค่าล่วงเวลา มีสภาพปัจจุบันปานกลาง ( $\bar{X}$  = 2.88) และ โบนัสมีสภาพปัจจุบันปานกลาง ( $\bar{X}$  = 2.78) ตามลำดับ

สภาพพึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง พบว่า สภาพพึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ อัตราค่าจ้างและเงินเดือน สภาพพึงประสงค์มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) รองลงมา คือ สิทธิในการถือหุ้น มีสภาพพึงประสงค์ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ), ค่านายหน้า มีสภาพพึงประสงค์ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ ), บำเหน็จ บำนาญ มีสภาพพึงประสงค์ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ ), โบนัส มีสภาพพึงประสงค์ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ ), และค่าล่วงเวลา มีสภาพพึงประสงค์ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) ตามลำดับ

ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง พบว่าความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ โบนัส ( $PNI_{\text{modified}} = 0.59$ ) รองลงมาคือ ค่าล่วงเวลา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.53$ ), ค่านายหน้า ( $PNI_{\text{modified}} = 0.49$ ), บำเหน็จ บำนาญ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.44$ ), สิทธิในการถือหุ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.40$ ) และ อัตราค่าจ้างและเงินเดือน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.34$ ) ตามลำดับ

4.2.6 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของด้านที่ 5 การรักษาคณก่ง  
ตารางที่ 11 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ด้านการรักษาคณก่ง

(N = 463)

การรักษาคณก่ง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย		
1) มิติการเรียนรู้และพัฒนา	3.66	0.09	มาก	4.64	0.01	มากที่สุด	0.27	2
ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากคณก่ง ภายในโรงเรียน เพื่อนำไป ปรับปรุงการทำงาน	3.59	1.68	มาก	4.63	0.64	มากที่สุด	0.29	
โรงเรียนมีการสนับสนุนให้คณ ก่งมีความก้าวหน้าทางสาย งานบริหารและสายงานสอน	3.72	0.95	มาก	4.65	0.62	มากที่สุด	0.25	
2) มิติสิ่งแวดล้อมการ ทำงาน	3.43	0.20	มาก	4.55	0.04	มาก ที่สุด	0.33	1
โรงเรียนส่งเสริมการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง ผู้บริหาร และคณก่ง	3.62	0.96	มาก	4.58	0.67	มากที่สุด	0.27	
โรงเรียนมีการสื่อสารกับคณ ก่งเรื่องการค้าเงินงานของ โรงเรียนที่ชัดเจน	3.58	0.91	มาก	4.54	0.74	มากที่สุด	0.27	
โรงเรียนมีการจัดเตรียม สถานที่ให้คณก่งได้ผ่อน คลายจากการทำงาน เช่น อุปกรณ์กีฬา ห้องออกกำลังกาย เป็นต้น	3.15	1.13	ปาน กลาง	4.49	0.77	มาก	0.43	
โรงเรียนจัดหาทรัพยากรที่ เหมาะสมและสนับสนุนการ ทำงานให้กับคณก่ง	3.31	0.97	ปาน กลาง	4.56	0.74	มากที่สุด	0.38	



ตารางที่ 11 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ด้านการรักษาคนเก่ง (ต่อ)

การรักษาคนเก่ง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย		
โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่สะดวก สะอาด ปลอดภัย เหมาะแก่การทำงานของคนเก่ง	3.48	1	ปานกลาง	4.58	0.7	มากที่สุด	0.32	
<b>3) มิติรางวัลและผลตอบแทน</b>	<b>3.65</b>	<b>0.19</b>	<b>มาก</b>	<b>4.60</b>	<b>0.04</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.26</b>	<b>3</b>
ผู้บริหารของโรงเรียนรักษาคุณค่าและสัญญาที่ให้ไว้กับคนเก่งเป็นอย่างดี	3.43	0.99	ปานกลาง	4.55	0.71	มากที่สุด	0.33	
โรงเรียนมีการชมเชยการทำงานของคนเก่งแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ	3.72	0.95	มาก	4.62	0.67	มากที่สุด	0.24	
โรงเรียนมีการมอบเกียรติบัตร หรือโล่รางวัลเพื่อแสดงถึงความสามารถในการทำงานของคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ	3.79	2.12	มาก	4.62	0.65	มากที่สุด	0.22	
<b>4) มิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ</b>	<b>3.7</b>	<b>0.02</b>	<b>มาก</b>	<b>4.60</b>	<b>0.01</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.25</b>	<b>4</b>
โรงเรียนเปิดโอกาสให้คนเก่งทำงานที่มีความท้าทายความรู้ความสามารถ	3.68	0.91	มาก	4.59	0.66	มากที่สุด	0.25	
โรงเรียนเปิดโอกาสให้คนเก่งได้เป็นวิทยากรการอบรม หรือนำกิจกรรมที่อยู่เหนือความสามารถหรือยังไม่เคยทำ	3.71	1.68	มาก	4.60	0.67	มากที่สุด	0.24	
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.57</b>	<b>0.19</b>	<b>มาก</b>	<b>4.58</b>	<b>0.04</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.29</b>	

ตารางที่ 11 ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการรักษาคนเก่ง พบว่า สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ มิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ มีสภาพปัจจุบันระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) รองลงมาคือ มิติการเรียนรู้และพัฒนา มีสภาพปัจจุบันระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ ), มิติรางวัลและผลตอบแทน มีสภาพปัจจุบันระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ ), และมิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน มีสภาพปัจจุบันระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ ) ตามลำดับ

สภาพพึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ด้านการรักษาคนเก่ง พบว่า สภาพพึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ มิติการเรียนรู้และพัฒนา มีสภาพพึงประสงค์ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) รองลงมา คือ มิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ และมิติรางวัลและผลตอบแทน มีสภาพพึงประสงค์เท่ากัน ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.60$ ) และ มิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน มีสภาพพึงประสงค์ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) ตามลำดับ

ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ด้านการรักษาคนเก่ง พบว่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ มิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.33$ ) รองลงมาคือ มิติการเรียนรู้และพัฒนา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ), มิติรางวัลและผลตอบแทน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.26$ ), และ มิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.25$ ) ตามลำดับ

#### 4.3 (ร่าง) แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

จากผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้เลือกด้านที่มีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) สูงกว่าความต้องการจำเป็นเฉลี่ย ( $PNI_{\text{modified}} = 0.33$ ) (อ้างอิงจากตารางที่ 6) ซึ่งประกอบด้วย ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง, ด้านการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร แต่เนื่องจากผู้วิจัยเล็งเห็นว่าด้านการรักษาหรือพัฒนาคนเก่งเป็นอีกด้านหนึ่งที่มีความสำคัญสำหรับคนเก่งในการตัดสินใจที่จะทำงานอยู่ที่เดิมหรือย้ายที่ทำงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำด้านการรักษาหรือพัฒนาคนเก่งมาเป็นร่างแนวทางการบริหารคนเก่งด้วย โดยรายละเอียดแนวทางได้เลือกจากองค์ประกอบย่อยที่มีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) สูงสุด 3 อันดับแรกใน 3 องค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง โดยเลือกประเด็นที่มีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) สูงสุด 3 อันดับแรก คือ โบนัส, ค่าล่วงเวลา, และค่านายหน้า

ด้านการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร โดยเลือกประเด็นที่มีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) สูงสุด 3 อันดับแรก คือ การมองเห็นอนาคตใหม่ที่เป็นที่ต้องการของสถานศึกษา, วางแผนและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ, และการปรับมุมมองในการวางแผนอนาคตใหม่ในเชิงบริบท

และด้านการรักษาหรือพัฒนาคนเก่ง โดยเลือกประเด็นที่มีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) สูงสุด 3 อันดับแรก คือ มิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน, มิติการเรียนรู้และพัฒนา, และมิติรางวัลและผลตอบแทน



แผนภาพที่ 5 (ร่าง) แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่เกี่ยวข้องกับสาระข้างต้น สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบย่อยการมองเห็นอนาคตใหม่ที่เป็นที่ต้องการของสถานศึกษา : Gubman, 1998กล่าวว่า ควรแจ้งให้คนเก่งทราบถึงนโยบาย แนวทาง และกลยุทธ์ขององค์การ รวมไปถึงแนวทางที่คนเก่งสามารถมีส่วนร่วมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. องค์ประกอบย่อยวางแผนและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ: Bergeron, 2004 อ้างในวาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548 กล่าวว่า ควรกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมายนโยบาย และทิศทางขององค์การ จากนั้นดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ มีการตรวจสอบและวัดผลกระบวนการ ส่วน Davies and Davies (2011) กล่าวว่า โรงเรียนควรกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง การประเมินผลของโรงเรียน การปรับปรุงพัฒนา และการเรียนรู้ของครูและบุคลากรแบบมืออาชีพ และทุกส่วนสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการบริหารคนเก่ง

3. องค์ประกอบย่อยการปรับมุมมองในการวางแผนอนาคตใหม่ในเชิงบริบท: Davies and Davies (2011) กล่าวว่า คนเก่งต้องคิดแบบก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองตามความสามารถที่ไม่ใช่การพัฒนาบุคลากรตามปกติขององค์การ

4. องค์ประกอบย่อยโบนัส: Gubman, 1998 กล่าวว่า ควรมีการจ่ายค่าตอบแทนและการยอมรับ การให้โบนัสแก่คนเก่ง และทับบิม วงศ์ประยูรและพรทิพย์ คำพอ, 2554 กล่าวว่า โบนัส คือการจ่ายเงินพิเศษ แล้วแต่จะตั้งเกณฑ์ว่าจะจ่ายทุก 6 เดือน หรือ 12 เดือน เพื่อเป็นรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี ในกรณีที่องค์กรประสบความสำเร็จได้รับผลตอบแทนสูง ควรพิจารณานำกำไรมาแบ่งปันเป็นโบนัสด้วย

5. องค์ประกอบย่อยค่าล่วงเวลา: ทับบิม วงศ์ประยูรและพรทิพย์ คำพอ, 2554 กล่าวว่า ค่าล่วงเวลา คือ เงินที่จ่ายให้เป็นพิเศษนอกจากเงินเพื่อหรือค่าแรงที่ตกลงกันไว้ก่อน ส่วนใหญ่จะจ่ายให้เมื่อองค์กรต้องการเร่งการผลิตหรือบริการให้ทันกับความต้องการของลูกค้า หรือมีเหตุฉุกเฉินต้องปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานที่ทำเป็นประจำ ก็ได้รับเงินเพิ่มเป็นพิเศษเป็นการล่วงเวลา

6. องค์ประกอบย่อยค่านายหน้า: สุนากรรณ ศิวะบวร, 2533 กล่าวว่า เมื่อคนเก่งมีผลงานดีเด่นได้รับการยกย่องชมเชย และมอบสิ่งตอบแทน เช่นเดียวกับ Cappelli. P. (2002) ที่ได้กล่าวว่า ควรมีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษหรือรางวัลสำหรับคนเก่งที่มีผลงานโดดเด่นแตกต่างกับคนทั่วไป

7. องค์ประกอบย่อยมิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน: Schwyer, 2004 กล่าวว่า การรักษาให้บุคลากรอยู่ในองค์กรของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถระดับสูงให้เกิดประโยชน์สูงสุด หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลและสนับสนุนให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ

8. องค์ประกอบย่อยมิติการเรียนรู้และพัฒนา: Bergeron, 2004 อ้างในวาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548 กล่าวว่า ควรมอบหมายให้คนเก่งมีงานพิเศษหรืองานท้าทายเพื่อเปิดโอกาสให้ฝึกทักษะความสามารถต่าง ๆ ที่จำเป็น, ให้เข้าร่วมทีมงานเฉพาะกิจขององค์กร, การฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร, การแนะนำหนังสือที่ควรอ่าน, การมอบหมายให้คนเก่งเป็นผู้สอนงานหรือเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ, การมอบหมายให้สังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่เป็นต้นแบบ

9. องค์ประกอบย่อยมิติรางวัลและผลตอบแทน: Bergeron, 2004 อ้างในวาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548 กล่าวว่า องค์การควรสร้างกลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่คนเก่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับให้คุณสมบัติสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงสร้างคุณค่าและพัฒนาผลการปฏิบัติงานและทักษะการปฏิบัติงาน เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนแสดงให้เห็นว่าองค์การยอมรับและเห็นคุณค่าของพนักงานมากน้อยเพียงใด

จากผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร และการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงได้เสนอ (ร่าง) แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ดังนี้

### การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการให้โบนัสแก่คนเก่ง โดยตั้งเกณฑ์ว่าจะจ่ายทุก 6 เดือน หรือ 12 เดือน เพื่อเป็นรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี ในกรณีที่องค์กรประสบความสำเร็จได้รับผลตอบแทนสูง
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการจ่ายค่าล่วงเวลา ซึ่งเป็นเงินที่จ่ายให้เป็นพิเศษนอกจากเงินเพื่อหรือค่าแรงที่ตกลงกันไว้ก่อน โดยจ่ายให้เมื่อมีการให้ครูทำงานในวันหยุดหรือทำงานล่วงเวลา
3. เมื่อคนเก่งมีผลงานดีเด่น ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้การยกย่องชมเชย
4. เมื่อคนเก่งมีผลงานดีเด่น ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้สิ่งตอบแทน มีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ หรือรางวัล

### การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรแจ้งให้คนเก่งทราบถึงนโยบาย แนวทาง และกลยุทธ์ของโรงเรียน รวมถึงไปถึงมีแนวทางให้คนเก่งสามารถมีส่วนร่วมให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรถูกกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางของโรงเรียน จากนั้นดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ มีการตรวจสอบวัดผล ประเมินผลและปรับปรุงพัฒนากระบวนการ
3. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีนโยบายกระตุ้นให้คนเก่งคิดแบบก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ตามความสามารถที่ไม่ใช่การพัฒนาบุคลากรตามปกติของโรงเรียน

### การรักษาหรือพัฒนาคนเก่ง

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรรสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลและสนับสนุนให้ครูทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมอบหมายให้คนเก่งเข้าร่วมทีมงานเฉพาะกิจขององค์กร

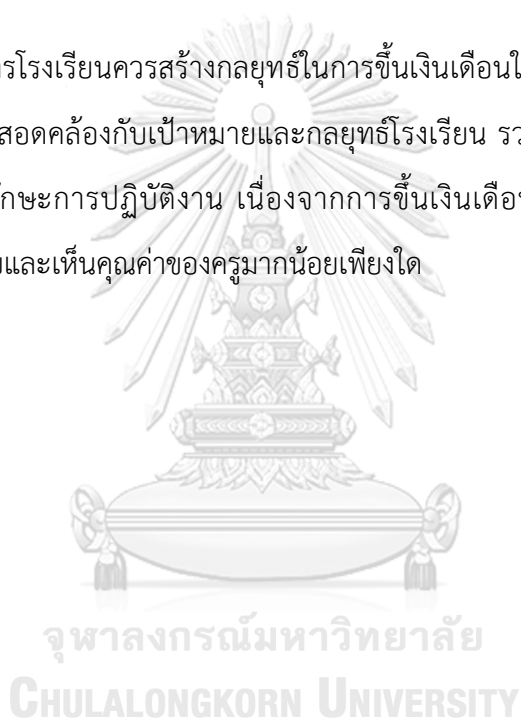
3. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมอบหมายให้คนเก่งเข้าร่วมการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก  
องค์การ หรือร่วมกิจกรรมต่าง ๆ

4. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการแนะนำหนังสือที่ควรอ่านให้กับคนเก่ง

5. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการมอบหมายให้คนเก่งเป็นผู้สอนงาน

6. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการมอบหมายให้สังเกตพฤติกรรมการทำงานของครูที่เป็น  
ต้นแบบ

7. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างกลยุทธ์ในการขึ้นเงินเดือนให้แก่คนเก่ง โดยมีวัตถุประสงค์  
เพื่อปรับให้คุณสมบัติสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์โรงเรียน รวมถึงสร้างคุณค่าและพัฒนาผล  
การปฏิบัติงานและทักษะการปฏิบัติงาน เนื่องจากการขึ้นเงินเดือนแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการ  
โรงเรียนให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของครูมากน้อยเพียงใด





ตารางที่ 12 ร่างแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัย	แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	(ร่าง) แนวทาง
<b>1. ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง</b>		
1.1 โบนัส	Gubman, 1998 กล่าวว่า ควรมีการจ่ายค่าตอบแทนและการยอมรับการให้โบนัสแก่คนเก่ง ทัชทิม วงศ์ประยูรและพรทิพย์ คำพอ, 2554 กล่าวว่า โบนัส คือ การจ่ายเงินพิเศษ แล้วแต่จะตั้งเกณฑ์ว่าจะจ่ายทุก 6 เดือน หรือ 12 เดือน เพื่อเป็นรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี ในกรณีที่ต้องการประสบความสำเร็จ ได้รับผลตอบแทนสูง ควรพิจารณานำกำไรมาแบ่งปันเป็นโบนัสด้วย	1. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการให้โบนัสแก่คนเก่ง โดยตั้งเกณฑ์ว่าจะจ่ายทุก 6 เดือน หรือ 12 เดือน เพื่อเป็นรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี ในกรณีที่องค์กรประสบความสำเร็จได้รับผลตอบแทนสูง
1.2 ค่าล่วงเวลา	ทัชทิม วงศ์ประยูรและพรทิพย์ คำพอ, 2554 กล่าวว่า ค่าล่วงเวลา คือ เงินที่จ่ายให้เป็นพิเศษนอกจากเงินเพื่อหรือค่าแรงที่ตกลงกันไว้ก่อน ส่วนใหญ่จะจ่ายให้เมื่อองค์กรต้องการเร่งการผลิตหรือบริการให้ทันกับความต้องการของลูกค้า หรือมีเหตุฉุกเฉินต้องปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานที่ทำเป็นประจำ ก็ได้รับเงินเพิ่มเป็นพิเศษเป็นการล่วงเวลา	2. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการจ่ายค่าล่วงเวลา ซึ่งเป็นเงินที่จ่ายให้เป็นพิเศษ นอกจากเงินเพื่อหรือค่าแรงที่ตกลงกันไว้ก่อน โดยจ่ายให้เมื่อมีการให้ครูทำงานในวันหยุดหรือทำงานล่วงเวลา
1.3 ค่านายหน้า	3. เมื่อคนเก่งมีผลงานดีเด่น ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้การยกย่องชมเชย 4. เมื่อคนเก่งมีผลงานดีเด่น ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้สิ่งตอบแทน มีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษหรือรางวัล	สุนาภรณ์ ศิวะบวร, 2532 กล่าวว่า เมื่อคนเก่งมีผลงานดีเด่นได้รับการยกย่องชมเชย และมอบสิ่งตอบแทน Cappelli. P. (2002) ที่ได้กล่าวว่า ควรมีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษหรือรางวัลสำหรับคนเก่งที่มีผลงานโดดเด่นแตกต่างกับคนทั่วไป

ตารางที่ 12 ร่างแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ผลการวิจัย	แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	(ร่าง) แนวทาง
<b>2. ด้านการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ</b>		
2.1 การมองเห็นอนาคตใหม่ ที่เป็นที่ต้องการของ สถานศึกษา	Gubman, 1998 กล่าวว่า ควรแจ้ง ให้คนเก่งทราบถึงนโยบาย แนวทาง และกลยุทธ์ขององค์การ รวมไปถึง แนวทางที่คนเก่งสามารถมีส่วนร่วม ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	1. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรแจ้งให้คนเก่ง ทราบถึงนโยบาย แนวทาง และกลยุทธ์ ของโรงเรียน รวมไปถึงมีแนวทางให้คน เก่งสามารถมีส่วนร่วมให้โรงเรียนบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้
2.2 วางแผนและกำหนด พฤติกรรมที่ต้องการ	Bergeron, 2004 อ้างในวาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548 กล่าวว่า ควร กำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งให้ สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางขององค์การ จากนั้น ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ มี การตรวจสอบและวัดผล กระบวนการ Davies and Davies (2011) กล่าวว่า โรงเรียนควรกำหนดกลยุทธ์การ บริหารคนเก่ง การประเมินผลของ โรงเรียน การปรับปรุงพัฒนา และ การเรียนรู้ของครูและบุคลากรแบบ มืออาชีพ และทุกส่วนสัมพันธ์กัน เป็นกระบวนการบริหารคนเก่ง	2. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรกำหนดกล ยุทธ์การบริหารคนเก่งให้สอดคล้องกับ เป้าหมาย นโยบาย และทิศทางของ โรงเรียน จากนั้นดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ วางไว้ มีการตรวจสอบวัดผลประเมินผล และปรับปรุงพัฒนากระบวนการ
2.3 การปรับมุมมองในการ วางแผนอนาคตใหม่ในเชิง บริบท	3. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมี นโยบายกระตุ้นให้คนเก่งคิดแบบ ก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองตาม ความสามารถที่ไม่ใช่การพัฒนา บุคลากรตามปกติของโรงเรียน	Davies and Davies (2011) กล่าวว่า คนเก่งต้องคิดแบบก้าวหน้าในการพัฒนา ตนเองตามความสามารถที่ไม่ใช่การ พัฒนาบุคลากรตามปกติขององค์การ

ตารางที่ 12 การร่างแนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ผลการวิจัย	แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	(ร่าง) แนวทาง
<b>3. ด้านการรักษาหรือพัฒนาคนเก่ง</b>		
3.1 มิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน	Schweyer, 2004 กล่าวว่า การรักษาให้บุคลากรอยู่ในองค์กรของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถระดับสูงให้เกิดประโยชน์สูงสุด หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลและสนับสนุนให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ	1. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลและสนับสนุนให้ครูทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ
3.2 มิติการเรียนรู้และพัฒนา	Bergeron, 2004 อ้างในวาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548 กล่าวว่า ควรมอบหมายให้คนเก่งมีงานพิเศษหรืองานท้าทายเพื่อเปิดโอกาสให้ฝึกทักษะความสามารถต่าง ๆ ที่จำเป็น, ให้เข้าร่วมทีมงานเฉพาะกิจขององค์กร, การฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร, การแนะนำหนังสือที่ควรอ่าน, การมอบหมายให้คนเก่งเป็นผู้สอนงานหรือเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ, การมอบหมายให้สังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่เป็นต้นแบบ	2. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมอบหมายให้คนเก่งเข้าร่วมทีมงานเฉพาะกิจขององค์กร 3. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมอบหมายให้คนเก่งเข้าร่วมการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือร่วมกิจกรรมต่าง ๆ 4. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการแนะนำหนังสือที่ควรอ่านให้กับคนเก่ง 5. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการมอบหมายให้คนเก่งเป็นผู้สอนงาน 6. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการมอบหมายให้สังเกตพฤติกรรมการทำงานของคนเก่งที่เป็นต้นแบบ
3.3 มิติรางวัลและผลตอบแทน	7. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างกลยุทธ์ในการขึ้นเงินเดือนให้แก่คนเก่งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับให้คุณสมบัติสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์โรงเรียน รวมถึงสร้างคุณค่าและพัฒนาผลการปฏิบัติงานและทักษะการปฏิบัติงาน เนื่องจากการขึ้นเงินเดือนแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของคนเก่ง	Bergeron, 2004 อ้างในวาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548 กล่าวว่า องค์กรควรสร้างกลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่คนเก่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับให้คุณสมบัติสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงสร้างคุณค่าและพัฒนาผลการปฏิบัติงานและทักษะการปฏิบัติงาน เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนแสดงให้เห็นว่าองค์กรยอมรับและเห็นคุณค่าของพนักงานอย่างน้อยเพียงใด

#### 4.4 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและร่างแนวทางจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำร่างแนวทางให้  
ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 13 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

แนวทางพัฒนาการบริหาร คนเก่งของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานใน กรุงเทพมหานคร	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ข้อเสนอแนะ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
<b>ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง</b>							
1. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมี การให้โบนัสแก่คนเก่ง โดยตั้ง เกณฑ์ว่าจะจ่ายทุก 6 เดือน หรือ 12 เดือน เพื่อเป็นรางวัล สำหรับผู้ปฏิบัติงานดี ในกรณี ที่องค์กรประสบความสำเร็จ ได้รับผลตอบแทนสูง	3.8	.80	มาก	2.8	.84	ปาน กลาง	การจ่ายโบนัส 6 เดือน อาจจะยัง ไม่เห็นผลงานอย่างชัดเจน ทั้งนี้ ควรมีการกำหนดเกณฑ์หรือ ข้อตกลงร่วมกันว่าผู้ปฏิบัติงานดีมี คุณลักษณะ มุ่งค้ำประกอบ อย่างไร จึงเรียกว่า "ผู้ปฏิบัติงาน ดี" หรือครูคนเก่ง หรือครูที่ผลงาน ดีเด่น
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมี การจ่ายค่าล่วงเวลา ซึ่งเป็น เงินที่จ่ายให้เป็นพิเศษ นอกจากเงินเพื่อหรือค่าแรงที่ ตกลงกันไว้ก่อน โดยจ่ายให้ เมื่อมีการให้ครูทำงานใน วันหยุดหรือทำงานล่วงเวลา	3.6	.50	มาก	2.6	.55	ปาน กลาง	1. ในการทำงานของราชการ ได้รับเงินเดือนทุกวัน วันหยุดก็ จ่าย จึงควรเป็นเรื่องของการ เสียสละและสร้างความสามัคคี ภายในองค์กร 2. เนื่องจากปกติครูจะได้รับเงิน ล่วงเวลาเมื่อมีคำสั่งอยู่แล้ว และ หากปฏิบัติเฉพาะครูคนเก่งอาจจะ เกิดผลกระทบ
3. เมื่อคนเก่งมีผลงานดีเด่น ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้ การยกย่องชมเชย	5	.00	มาก ที่สุด	5	.00	มาก ที่สุด	ชมเชยในรูปแบบต่าง ๆ เช่นการ ให้โล่

ตารางที่ 13 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาการบริหาร คนเก่งของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานใน กรุงเทพมหานคร	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ข้อเสนอแนะ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
4. เมื่อคนเก่งมีผลงานดีเด่น ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้ สิ่งตอบแทน มีการจ่าย ค่าตอบแทนพิเศษ หรือ รางวัล	4.4	.55	มาก	3.6	1.14	มาก	ค่าตอบแทนรางวัลไม่ จำเป็นต้อง เป็นตัวเงินเสมอไป
<b>ด้านการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ</b>							
1. ผู้อำนวยการโรงเรียนควร แจ้งให้คนเก่งทราบถึง นโยบาย แนวทาง และกล ยุทธ์ของโรงเรียน รวมไปถึงมี แนวทางให้คนเก่งสามารถมี ส่วนร่วมให้โรงเรียนบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้	4.80	.45	มาก ที่สุด	4.60	.55	มาก ที่สุด	โดยการจัดประชุมชี้แจงในที่ ประชุมครู และจัดทำคู่มือให้ ทุกคนโดยทั่วกัน
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนควร กำหนดกลยุทธ์การบริหารคน เก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางของ โรงเรียน จากนั้นดำเนินการ ตามกลยุทธ์ที่วางไว้ มีการ ตรวจสอบวัดผลประเมินผล และ ปรึ บ ปรุ ง พื ฒ น า กระบวนการ	4.80	.45	มาก ที่สุด	4.20	.45	มาก	ควรนำเสนอวิธีดำเนินการ เพิ่มเติมให้เห็นเป็นรูปธรรมมาก ขึ้น เพื่อจะได้นำแนวทางไป ใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น วิธีการ 1. โรงเรียนมีการแต่งตั้ง คณะทำงานกำหนดนโยบาย การบริหารคนเก่ง โดยการมี ส่วนร่วมจากหลายฝ่าย 2. กำหนดการประชุมเพื่อ ดำเนินการจัดทำนโยบาย

ตารางที่ 13 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

แนวทางพัฒนาการบริหาร คนเก่งของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานใน กรุงเทพมหานคร	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ข้อเสนอแนะ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
3. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมี นโยบายกระตุ้นให้คนเก่งคิด แบบก้าวหน้าในการพัฒนา ตนเองตามความสามารถที่ ไม่ใช่การพัฒนาบุคลากร ตามปกติของโรงเรียน	4.80	.45	มากที่สุด	4.20	.45	มาก	โดยกำหนดให้มีห้องสืบค้น ข้อมูลที่ทันสมัยมีบรรยากาศที่ เอื้อ
<b>ด้านการรักษาหรือพัฒนาคนเก่ง</b>							
1. ผู้อำนวยการโรงเรียนควร สร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูล และสนับสนุนให้ครูทุกคนได้ แสดงความสามารถอย่างเต็ม ศักยภาพ	5	.00	มากที่สุด	4.40	.55	มาก	อาจเชิญผู้นำทางศาสนามาให้ หลักธรรมคำสอน
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนควร มอบหมายให้คนเก่งเข้าร่วม ทีมงานเฉพาะกิจขององค์กร	4.40	.89	มาก	4	.71	มาก	และเปิดโอกาสให้แสดง ศักยภาพอย่างเต็มที่
3. ผู้อำนวยการโรงเรียนควร มอบหมายให้คนเก่งเข้าร่วม การฝึกอบรมทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร หรือร่วม กิจกรรมต่าง ๆ	4.8	.45	มากที่สุด	4.4	.55	มาก	
4. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมี การแนะนำหนังสือที่ควรอ่าน ให้กับคนเก่ง	3.6	1.34	มาก	3.6	1.34	มาก	ข้อนี้ไม่จำเป็น การแนะนำ หนังสืออาจจะดูล้าสมัยไปแล้ว และคนเก่งอาจจะมีสิ่งที่อยาก แนะนำพอ.มากกว่า
5. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมี การมอบหมายให้คนเก่งเป็น ผู้สอนงาน	4	0.71	มาก	4	0.71	มาก	พี่เลี้ยงครู เพื่อนร่วมงาน เพื่อ พัฒนาตนเองและทีมงาน

ตารางที่ 13 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

แนวทางการบริหาร คนเก่งของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานใน กรุงเทพมหานคร	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ข้อเสนอแนะ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
6. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมี การมอบหมายให้สังเกต พฤติกรรมการทำงานของครูที่ เป็นต้นแบบ	3.8	0.45	มาก	3.4	0.55	ปาน กลาง	1. ต้องสังเกตโดยไม่รู้ตัว 2. ให้ใครสังเกตใคร
7. ผู้อำนวยการโรงเรียนควร สร้างกลยุทธ์ในการขึ้น เงินเดือนให้แก่คนเก่ง โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อปรับให้ คุณสมบัติสอดคล้องกับ เป้าหมายและกลยุทธ์โรงเรียน รวมถึงสร้างคุณค่าและพัฒนา ผลการปฏิบัติงานและทักษะ การปฏิบัติงาน เนื่องจากการ ขึ้นเงินเดือนแสดงให้เห็นว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนให้การ ยอมรับและเห็นคุณค่าของครู คนเก่ง	5	0.00	มาก ที่สุด	4.5	.58	มาก ที่สุด	1. รวมกันยาวไป สามารถแยก เป็นข้อๆได้ค่ะ เพราะรวมกัน แล้วตอบยาก 2. มีข้อตกลงร่วมกันเพื่อสร้าง แรงบันดาลใจให้แก่ครูคนเก่ง และครูอื่น ๆ ในการพัฒนา ตนเอง ให้สอดคล้องกับ เป้าหมายและกลยุทธ์ของ โรงเรียน

จากตารางที่ 13 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารคนเก่งของ  
โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร พบว่า

#### ด้านจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง

การประเมินความเหมาะสมของร่างแนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ในด้านแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและให้  
รางวัลคนเก่ง ข้อความที่มีความเหมาะสมสูงสุด ได้แก่ เมื่อคนเก่งมีผลงานดีเด่น ผู้อำนวยการโรงเรียน

ควรให้การยกย่องชมเชย ( $\bar{X} = 5$ ) รองลงมาคือ เมื่อคนเก่งมีผลงานดีเด่น ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้สิ่งตอบแทน มีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษหรือรางวัล ( $\bar{X} = 4.4$ ) อันดับที่ 3 คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการให้โบนัสแก่คนเก่ง โดยตั้งเกณฑ์ว่าจะจ่ายทุก 6 เดือน หรือ 12 เดือน เพื่อเป็นรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี ในกรณีที่องค์กรประสบความสำเร็จได้รับผลตอบแทนสูง ( $\bar{X} = 3.8$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการจ่ายค่าล่วงเวลา ซึ่งเป็นเงินที่จ่ายให้เป็นพิเศษ นอกจากเงินเพื่อหรือค่าแรงที่ตกลงกันไว้ก่อน โดยจ่ายให้เมื่อมีการให้ครูทำงานในวันหยุดหรือทำงานล่วงเวลา ( $\bar{X} = 3.6$ )

การประเมินความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ในด้านแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง ข้อความที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ เมื่อคนเก่งมีผลงานดีเด่น ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้การยกย่องชมเชย ( $\bar{X} = 5$ ) รองลงมาคือ เมื่อคนเก่งมีผลงานดีเด่น ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้สิ่งตอบแทน มีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษหรือรางวัล ( $\bar{X} = 3.6$ ) อันดับที่ 3 คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการให้โบนัสแก่คนเก่ง โดยตั้งเกณฑ์ว่าจะจ่ายทุก 6 เดือน หรือ 12 เดือน เพื่อเป็นรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี ในกรณีที่องค์กรประสบความสำเร็จได้รับผลตอบแทนสูง ( $\bar{X} = 2.8$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการจ่ายค่าล่วงเวลา ซึ่งเป็นเงินที่จ่ายให้เป็นพิเศษ นอกจากเงินเพื่อหรือค่าแรงที่ตกลงกันไว้ก่อน โดยจ่ายให้เมื่อมีการให้ครูทำงานในวันหยุดหรือทำงานล่วงเวลา ( $\bar{X} = 2.6$ )

#### ด้านการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร

การประเมินความเหมาะสมของร่างแนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ในด้านแนวทางการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร มีความเหมาะสมเท่ากันทั้ง 3 ข้อความ ( $\bar{X} = 4.8$ ) ได้แก่ 1. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรแจ้งให้คนเก่งทราบถึงนโยบาย แนวทาง และกลยุทธ์ของโรงเรียน รวมไปถึงมีแนวทางให้คนเก่งสามารถมีส่วนร่วมให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางของโรงเรียน จากนั้นดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ มีการตรวจสอบวัดผลประเมินผลและปรับปรุงพัฒนากระบวนการ และ 3. ผู้อำนวยการ



โรงเรียนควรมีนโยบายกระตุ้นให้คนเก่งคิดแบบก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองตามความสามารถที่ไม่ใช่การพัฒนาบุคลากรตามปกติของโรงเรียน

การประเมินความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ในด้านแนวทางการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร ข้อความที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีข้อเสนอแนะถึงนโยบาย แนวทาง และกลยุทธ์ของโรงเรียน รวมไปถึงมีแนวทางให้คนเก่งสามารถมีส่วนร่วมให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 4.6$ ) ข้อความที่มีความเหมาะสมรองลงมามีคะแนนเท่ากับ 2 ข้อความ ( $\bar{X} = 4.2$ ) คือ 1. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางของโรงเรียน จากนั้นดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ มีการตรวจสอบวัดผลประเมินผลและปรับปรุงพัฒนากระบวนการ และ 2. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีนโยบายกระตุ้นให้คนเก่งคิดแบบก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองตามความสามารถที่ไม่ใช่การพัฒนาบุคลากรตามปกติของโรงเรียน

#### ด้านการรักษาหรือพัฒนาคนเก่ง

การประเมินความเหมาะสมของร่างแนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ในด้านแนวทางการรักษาคนเก่ง มีความเหมาะสมเท่ากับ 2 ข้อความ ( $\bar{X} = 5$ ) ได้แก่ 1. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและสนับสนุนให้ครูทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ และ 2. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างกลยุทธ์ในการขึ้นเงินเดือนให้แก่คนเก่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับให้คุณสมบัติสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์โรงเรียน รวมถึงสร้างคุณค่าและพัฒนาผลการปฏิบัติงานและทักษะการปฏิบัติงาน เนื่องจากการขึ้นเงินเดือนแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของครูมากขึ้นเพียงใด รองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมอบหมายให้คนเก่งเข้าร่วมการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.8$ ) อันดับที่ 3 คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมอบหมายให้คนเก่งเข้าร่วมทีมงานเฉพาะกิจขององค์กร ( $\bar{X} = 4.4$ ) อันดับที่ 4 คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการมอบหมายให้คนเก่งเป็นผู้สอนงาน ( $\bar{X} = 4.0$ ) อันดับที่ 5 คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการมอบหมายให้สังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่เป็นต้นแบบ ( $\bar{X} = 3.8$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการแนะนำหนังสือที่ควรอ่านให้กับคนเก่ง ( $\bar{X} = 3.6$ )

การประเมินความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ในด้านแนวทางการรักษาคนเก่ง ข้อความที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างกลยุทธ์ในการขึ้นเงินเดือนให้แก่คนเก่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับให้คุณสมบัติสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์โรงเรียน รวมถึงสร้างคุณค่าและพัฒนาผลการปฏิบัติงานและทักษะการปฏิบัติงาน เนื่องจากการขึ้นเงินเดือนแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของครูมากขึ้นเพียงใด ( $\bar{X} = 4.5$ ) รองลงมา ข้อความที่มีคะแนนความเป็นไปได้เท่ากัน 2 ข้อความ ( $\bar{X} = 4.4$ ) คือ 1. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลและสนับสนุนให้ครูทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ และ 2. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมอบหมายให้คนเก่งเข้าร่วมการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือร่วมกิจกรรมต่าง ๆ อันดับที่ 3 มีข้อความที่มีคะแนนความเป็นไปได้เท่ากัน 2 ข้อความ ( $\bar{X} = 4.0$ ) คือ 1. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมอบหมายให้คนเก่งเข้าร่วมทีมงานเฉพาะกิจขององค์กร และ 2. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการมอบหมายให้คนเก่งเป็นผู้สอนงาน อันดับที่ 4 คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการแนะนำหนังสือที่ควรอ่านให้กับคนเก่ง ( $\bar{X} = 3.6$ ) และอันดับสุดท้าย คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการมอบหมายให้สังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่เป็นต้นแบบ ( $\bar{X} = 3.4$ )

#### 4.5 แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ฉบับสมบูรณ์

จากตารางที่ 13 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้เลือกข้อความที่มีคะแนนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับสูงที่สุดและข้อความที่มีคะแนนความเหมาะสมในระดับสูงที่สุดและความเป็นไปได้ระดับมาก มาเป็นแนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 14 และตารางที่ 15 เพื่อให้ผู้บริหารได้นำแนวทางไปพัฒนาการบริหารคนเก่ง

ตารางที่ 14 แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

การบริหารคนเก่ง	แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด
ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง	เมื่อคนเก่งมีผลงานดีเด่น ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้การยกย่องชมเชยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ได้รับโล่ประกาศเกียรติคุณ
ด้านการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์องค์การ	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรแจ้งให้ครูทุกคนทราบถึงนโยบาย แนวทาง และกลยุทธ์ของโรงเรียนในการบริหารคนเก่ง รวมไปถึงมีแนวทางให้คนเก่งสามารถมีส่วนร่วมให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการจัดประชุมชี้แจงในที่ประชุมครู และจัดทำคู่มือให้ทุกคนโดยทั่วกัน
ด้านการรักษาหรือพัฒนาคนเก่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างกลยุทธ์ในการขึ้นเงินเดือนให้แก่คนเก่งและครูอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับให้คุณสมบัติสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์โรงเรียน รวมถึงสร้างคุณค่าและพัฒนาผลการปฏิบัติงานและทักษะการปฏิบัติงาน เนื่องจากการขึ้นเงินเดือนแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของครู

ตารางที่ 15 แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ระดับมาก

การบริหารคนเก่ง	แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ระดับมาก
ด้านการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ	<p>ผู้อำนวยการโรงเรียนควรกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งให้สอดคล้องกับ เป้าหมาย นโยบาย และทิศทางของโรงเรียน จากนั้นดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ มีการตรวจสอบวัดผลประเมินผลและปรับปรุงพัฒนากระบวนการ โดย 1. ผู้อำนวยการโรงเรียนดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานกำหนดนโยบายการบริหารคนเก่ง โดยการมีส่วนร่วมจากหลายฝ่าย 2. คณะทำงานกำหนดการประชุมเพื่อดำเนินการจัดทำนโยบาย 3. ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และ 4. หลังจากดำเนินการ คณะทำงานมีการตรวจสอบวัดผลประเมินผลและปรับปรุงพัฒนากระบวนการ</p> <p>ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีนโยบายกระตุ้นให้คนเก่งคิดแบบก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองตามความสามารถที่ไม่ใช่การพัฒนาบุคลากรตามปกติของโรงเรียน โดยกำหนดให้มีห้องสืบค้นข้อมูลที่ทันสมัยมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง</p>
ด้านการรักษาหรือพัฒนาคนเก่ง	<p>ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อกุลและสนับสนุนให้ครูทุกคน ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมอบหมายให้คนเก่งเข้าร่วมการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ หรือร่วมกิจกรรมต่าง ๆ</p>

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร และเพื่อนำเสนอแนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร โดยทำการศึกษาประชากรจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร จำนวนอย่างน้อย 112 โรงเรียน ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายการบริหารงานบุคคล และครูที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3) ขึ้นไป และใช้แบบสอบถามซึ่งทำการสอบถามเพื่อสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม, สอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่ง, และคำถามปลายเปิด ความถี่ (Frequency), ร้อยละ (Percentage), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร  $PNI_{modified}$  ในบทนี้ได้นำเสนอสรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยเป็นประเด็นต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

##### 5.1.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาคนเก่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการรักษาคนเก่ง และด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพพึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการรักษาคนเก่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการพัฒนาคนเก่ง และด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2) สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามด้าน

2.1 การบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ด้านการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร สภาพปัจจุบัน พบว่า องค์กรประกอบย่อยการระบุดำเนินการที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยสูงสุด, รองลงมาคือ การตรวจสอบคุณภาพแวดล้อมอย่างละเอียด, และการปรับมุมมองในการวางแผนอนาคตใหม่ในเชิงบริบทมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพพึงประสงค์ องค์กรประกอบย่อยการระบุดำเนินการที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยสูงสุด, รองลงมาคือ การมองเห็นอนาคตใหม่ที่เป็นที่ต้องการของสถานศึกษา, และการตรวจสอบคุณภาพแวดล้อมอย่างละเอียดมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.2 การบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ด้านการระบุดำเนินการ สภาพปัจจุบัน พบว่า องค์กรประกอบย่อยการวัดศักยภาพของพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด, รองลงมาคือ การประเมินศักยภาพของพนักงาน, ส่วน องค์กรประกอบย่อย Core/Institutional Competency, การจัดทำ Competency Mapping, และการจัดกลุ่มพนักงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพพึงประสงค์ องค์กรประกอบย่อยการประเมินศักยภาพของพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด, รองลงมาคือ การวัดศักยภาพของพนักงาน, และการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.3 การบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาคนเก่ง สภาพปัจจุบัน พบว่า องค์กรประกอบย่อยการมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษให้แก่คนเก่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด, รองลงมาคือ การเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต, และการหมุนเวียนงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพพึงประสงค์ องค์กรประกอบย่อยการมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษให้แก่คนเก่งและองค์กรประกอบย่อยการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ตมีค่าเฉลี่ยสูงสุด, รองลงมาคือ องค์กรประกอบ

ย่อยการเรียนรู้ด้วยการสอนงานและองค์ประกอบย่อยการเรียนรู้และการฝึกอบรมภายใน, และการหมุนเวียนงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.4 การบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง สภาพปัจจุบัน พบว่า องค์ประกอบย่อยอัตราค่าจ้างและเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด, รองลงมาคือ สิทธิในการถือหุ้น, และโบนัส มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพพึงประสงค์ องค์ประกอบย่อยอัตราค่าจ้างและเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด, รองลงมาคือ สิทธิในการถือหุ้น, และค่าล่วงเวลา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.5 การบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ด้านการรักษาคนเก่ง สภาพปัจจุบัน พบว่า องค์ประกอบย่อยโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด, รองลงมาคือ การเรียนรู้และพัฒนา, และสิ่งแวดล้อมการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพพึงประสงค์ องค์ประกอบย่อยการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด, รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆและองค์ประกอบย่อยรางวัลและผลตอบแทน, และสิ่งแวดล้อมการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

3) การจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ภาพรวม พบว่า ลำดับที่ 1 คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง, ลำดับที่ 2 คือ การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ และการรักษาคนเก่ง มีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับที่ 3

4) การจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามด้าน

4.1 ด้านการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์องค์การ พบว่ามีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ การมองเห็นอนาคตใหม่ที่เป็นที่ต้องการของสถานศึกษา, ลำดับที่ 2 คือ วางแผนและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ, ลำดับที่ 3 คือ การปรับมุมมองในการวางแผนอนาคตใหม่ในเชิงบริบท, ลำดับที่

4 คือ การตรวจสอบคุณภาพแวดล้อมอย่างละเอียด และลำดับที่ 5 คือ การระบุปัจจัยที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

4.2 ด้านการระบุคนเก่ง พบว่ามีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ การจัดกลุ่มพนักงาน, ลำดับที่ 2 คือ Core/Institutional Competency และการจัดทำ Competency Mapping, ลำดับที่ 3 คือ การประเมินศักยภาพของพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน, ลำดับที่ 4 คือ การวัดศักยภาพของพนักงาน และลำดับที่ 5 คือ การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

4.3 ด้านการพัฒนาคนเก่ง พบว่ามีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ การศึกษาด้วยตนเอง และการหมุนเวียนงาน, ลำดับที่ 2 คือ การเรียนและการฝึกอบรมภายใน และการสอนงาน, ลำดับที่ 3 คือ การเรียนรู้ด้วยการสอนงาน และกิจกรรมพิเศษ, ลำดับที่ 4 คือ การเรียนและการฝึกอบรมจากภายนอก, ลำดับที่ 5 คือ การมอบหมายงาน, และลำดับที่ 6 คือ การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษให้แก่คนเก่ง และการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต

4.4 ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง พบว่ามีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ โบนัส, ลำดับที่ 2 คือ ค่าล่วงเวลา, ลำดับที่ 3 คือ ค่านายหน้า, ลำดับที่ 4 คือ บำเหน็จบำนาญ, ลำดับที่ 5 คือ สิทธิในการถือหุ้น และลำดับที่ 6 คือ อัตราค่าจ้างและเงินเดือน

4.5 ด้านการรักษาคนเก่ง พบว่ามีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ สิ่งแวดล้อมการทำงาน, ลำดับที่ 2 คือ การเรียนรู้และพัฒนา, ลำดับที่ 3 คือ รางวัลและผลตอบแทน และลำดับที่ 4 คือ โอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ

5.1.2 แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

แนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็นแนวทางหลัก 7 แนวทาง

แนวทางหลักการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย



### ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง

1. เมื่อคนเก่งมีผลงานดีเด่น ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้การยกย่องชมเชยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ได้รับโล่ประกาศเกียรติคุณ

### ด้านการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรแจ้งให้คนเก่งทราบถึงนโยบาย แนวทาง และกลยุทธ์ของโรงเรียน รวมไปถึงมีแนวทางให้คนเก่งสามารถมีส่วนร่วมให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการจัดประชุมชี้แจงในที่ประชุมครู และจัดทำคู่มือให้ทุกคนโดยทั่วกัน

2. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางของโรงเรียน จากนั้นดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ มีการตรวจสอบวัดผลประเมินผลและปรับปรุงพัฒนากระบวนการ โดย 1. ผู้อำนวยการโรงเรียนดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานกำหนดนโยบายการบริหารคนเก่ง โดยการมีส่วนร่วมจากหลายฝ่าย 2. คณะทำงานกำหนดการประชุมเพื่อดำเนินการจัดทำนโยบาย 3. ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ 4. หลังจากดำเนินการ คณะทำงานมีการตรวจสอบวัดผลประเมินผลและปรับปรุงพัฒนากระบวนการ

3. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีนโยบายกระตุ้นให้คนเก่งคิดแบบก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองตามความสามารถที่ไม่ใช่การพัฒนาบุคลากรตามปกติของโรงเรียน โดยกำหนดให้มีห้องสืบค้นข้อมูลที่ทันสมัยมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง

### ด้านการรักษาหรือพัฒนาคนเก่ง

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างกลยุทธ์ในการขึ้นเงินเดือนให้แก่คนเก่งและครูอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับให้คุณสมบัติสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์โรงเรียน รวมถึงสร้างคุณค่าและพัฒนาผลการปฏิบัติงานและทักษะการปฏิบัติงาน เนื่องจากการขึ้นเงินเดือนแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของครูมากขึ้นเพียงใด

2. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลและสนับสนุนให้ครูทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ

3. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมอบหมายให้คนเก่งเข้าร่วมการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ หรือร่วมกิจกรรมต่าง ๆ

## 5.2 อภิปรายผล

แนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 7 แนวทาง ดังต่อไปนี้

5.2.1 เมื่อคนเก่งมีผลงานดีเด่น ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้การยกย่องชมเชยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ได้รับโล่ประกาศเกียรติคุณ แสดงให้เห็นว่าการยกย่องชมเชยรูปแบบต่าง ๆ เป็นการแสดงการยอมรับจากผู้บริหารและมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูคนเก่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวาสิตา ฤทธิบำรุง (2548) ซึ่งกล่าวว่า การให้รางวัลเป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนยอมรับและเห็นคุณค่าของครูคนเก่งมากน้อยเพียงใด

5.2.2 ผู้อำนวยการโรงเรียนควรแจ้งให้คนเก่งทราบถึงนโยบาย แนวทาง และกลยุทธ์ของโรงเรียน รวมไปถึงมีแนวทางให้คนเก่งสามารถมีส่วนร่วมให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการจัดประชุมชี้แจงในที่ประชุมครู และจัดทำคู่มือให้ทุกคนโดยทั่วกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gubman (1998) ซึ่งกล่าวว่า ผู้บริหารองค์กรควรแจ้งแก่คนเก่งถึงนโยบาย แนวทาง และกลยุทธ์ขององค์กร รวมไปถึงแนวทางที่คนเก่งสามารถมีส่วนร่วมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างกลยุทธ์ในการขึ้นเงินเดือนให้แก่คนเก่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับให้คุณสมบัติสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์โรงเรียน รวมถึงสร้างคุณค่าและพัฒนาผลการปฏิบัติงานและทักษะการปฏิบัติงาน เนื่องจากการขึ้นเงินเดือนแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของครูคนเก่งมากน้อยเพียงใด

5.2.3 ผู้อำนวยการโรงเรียนควรกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางของโรงเรียน จากนั้นดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ มีการตรวจสอบวัดผลประเมินผลและปรับปรุงพัฒนากระบวนการ โดย 1. ผู้อำนวยการโรงเรียนดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานกำหนดนโยบายการบริหารคนเก่ง โดยการมีส่วนร่วมจากหลายฝ่าย 2. คณะทำงานกำหนดการประชุมเพื่อดำเนินการจัดทำนโยบาย 3. ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ 4. หลังจากดำเนินการ คณะทำงานมีการตรวจสอบวัดผลประเมินผลและปรับปรุงพัฒนากระบวนการ แสดงให้เห็นว่า การวางแผนและกำหนดพฤติกรรมของคนเก่งที่ต้องการ จะทำให้คนเก่งมีทิศทางในการพัฒนาตนเองไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bergeron (2004 อ้างในวาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548) กล่าวว่า ควรกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางขององค์กร จากนั้นดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ มีการตรวจสอบและวัดผลกระบวนการ

และแนวคิดของ Davies and Davies (2011) กล่าวว่า โรงเรียนควรกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง การประเมินผลของโรงเรียน การปรับปรุงพัฒนา และการเรียนรู้ของครูและบุคลากรแบบมืออาชีพ และทุกส่วนสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการบริหารคนเก่ง

5.2.4 ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีนโยบายกระตุ้นให้คนเก่งคิดแบบก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองตามความสามารถที่ไม่ใช่การพัฒนาบุคลากรตามปกติของโรงเรียน โดยกำหนดให้มีห้องสืบค้นข้อมูลที่ทันสมัยมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง แสดงให้เห็นว่า คนเก่งมักต้องการการพัฒนาที่พิเศษหรือเฉพาะทางกว่าบุคลากรปกติ ซึ่งสอดคล้องกับ Davies and Davies (2011) ที่กล่าวว่า คนเก่งต้องคิดแบบก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองตามความสามารถที่ไม่ใช่การพัฒนาบุคลากรตามปกติขององค์กร

5.2.5 ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างกลยุทธ์ในการขึ้นเงินเดือนให้แก่คนเก่งและครูอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับให้คุณสมบัติสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์โรงเรียน รวมถึงสร้างคุณค่าและพัฒนาผลการปฏิบัติงานและทักษะการปฏิบัติงาน เนื่องจากการขึ้นเงินเดือนแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของครูมากขึ้นเพียงใด แสดงให้เห็นว่ารางวัลและผลตอบแทนเป็นสิ่งหนึ่งที่คนเก่งใช้ในการพิจารณาที่จะทำงานที่เดิมหรือย้ายที่ทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bergeron (2004 อ้างในวาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548) กล่าวว่า องค์กรควรสร้างกลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่คนเก่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับให้คุณสมบัติสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงสร้างคุณค่าและพัฒนาผลการปฏิบัติงานและทักษะการปฏิบัติงาน เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนแสดงให้เห็นว่าองค์กรยอมรับและเห็นคุณค่าของพนักงานมากขึ้นเพียงใด

5.2.6 ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลและสนับสนุนให้ครูทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ แสดงให้เห็นว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ทั้งทางกายภาพและทางสังคม มีส่วนช่วยให้คนเก่งแสดงและพัฒนาศักยภาพของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schweyer (2004) ซึ่งกล่าวว่า การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลและสนับสนุนให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพเป็นการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร และแนวคิดของวาสิตา ฤทธิบำรุง (2548) ซึ่งกล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพก็เช่นกัน ควรมอบหมายให้คนเก่งมีงานพิเศษหรืองานท้าทายเพื่อเปิดโอกาสให้ฝึกทักษะ ความสามารถต่าง ๆ ที่จำเป็น, ให้เข้าร่วมทีมงานเฉพาะกิจของโรงเรียน, การฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน, การแนะนำหนังสือที่ควรอ่าน, การมอบหมาย

ให้คนเก่งเป็นผู้สอนงานหรือเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ, การมอบหมายให้สังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่เป็นต้นแบบ

5.2.7 ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมอบหมายให้คนเก่งเข้าร่วมการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือร่วมกิจกรรมต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่า การเข้าร่วมการฝึกอบรม และร่วมกิจกรรมต่าง ๆ มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้คนเก่งได้พัฒนาตนเองและแสดงความสามารถ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่รักษาคนเก่งไว้ได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bergeron (2004 อังโนวาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548) กล่าวว่า ควรมอบหมายให้คนเก่งมีงานพิเศษหรืองานท้าทายเพื่อเปิดโอกาสให้ฝึกทักษะความสามารถต่าง ๆ ที่จำเป็น, ให้เข้าร่วมทีมงานเฉพาะกิจขององค์กร, การฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร, การแนะนำหนังสือที่ควรอ่าน, การมอบหมายให้คนเก่งเป็นผู้สอนงานหรือเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ, การมอบหมายให้สังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่เป็นต้นแบบ

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญในการแสดงการยอมรับในความสามารถของครูคนเก่ง โดยการแสดงความชมเชย ตลอดไปจนถึงการจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัล เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าความต้องการจำเป็นด้านแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการให้รางวัลคนเก่ง โดยเฉพาะเมื่อคนเก่งมีผลงานดีเด่น ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้การยกย่องชมเชยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ได้รับโล่ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น ซึ่งแท้จริงแล้วการให้รางวัลนี้เป็นไปเพื่อการแสดงการยอมรับในความสามารถของครูคนเก่ง ให้ครูคนเก่งเกิดความภาคภูมิใจ มีแรงบัลดาลใจในการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเพิ่มมากขึ้น และเป็นตัวอย่างที่ดีกับครูอื่น ๆ

2. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการกำหนดนโยบายเพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาและการแข่งขันกับคู่แข่งในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม และให้ความสำคัญด้านการสื่อสารนโยบาย แนวทาง และกลยุทธ์ของโรงเรียน ให้ครูคนเก่งทราบถึงแนวทางของโรงเรียนและร่วมมือปฏิบัติตนตามแนวทางนั้นให้โรงเรียนบรรลุแนวทางหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับครูอื่น ๆ ตลอดไปจนถึงการให้ครูคนเก่งมีส่วนร่วมในการวางแผนหรือกำหนดแนวทาง หรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ของโรงเรียน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าความต้องการจำเป็นด้านแนวทางการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กรนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนควรแจ้งให้คนเก่งทราบถึงนโยบาย แนวทาง

และกลยุทธ์ของโรงเรียน รวมไปถึงมีแนวทางให้คนเก่งสามารถมีส่วนร่วมให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการจัดประชุมชี้แจงในที่ประชุมครู และจัดทำคู่มือให้ทุกคนโดยทั่วกัน

3. ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างกลยุทธ์ในการขึ้นเงินเดือนให้แก่คนเก่งและ ครูอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับให้คุณสมบัติสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์โรงเรียน รวมถึงสร้างคุณค่าและพัฒนาผลการปฏิบัติงานและทักษะการปฏิบัติงาน เนื่องจากการขึ้นเงินเดือนแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของครู

4. ผู้บริหารโรงเรียนควรกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางของโรงเรียน จากนั้นดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ มีการตรวจสอบวัดผลประเมินผลและปรับปรุงพัฒนากระบวนการ โดย 1. ผู้อำนวยการโรงเรียนดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายการบริหารคนเก่ง โดยมีส่วนร่วมจากหลายฝ่าย 2. คณะทำงานกำหนดการประชุมเพื่อดำเนินการจัดทำนโยบาย 3. ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ 4. หลังจากดำเนินการ คณะทำงานมีการตรวจสอบวัดผลประเมินผลและปรับปรุงพัฒนากระบวนการ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า มีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรก จากด้านการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ และจะทำให้การพัฒนาคนเก่งอยู่บนพื้นฐานเพื่อสนองตอบนโยบายและทิศทางของโรงเรียน ซึ่งจะทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปในทิศทางที่กำหนดไว้ได้อย่างรวดเร็ว

5. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีนโยบายกระตุ้นให้คนเก่งคิดแบบก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองตามความสามารถที่ไม่ใช่การพัฒนาบุคลากรตามปกติของโรงเรียน โดยกำหนดให้มีห้องสืบค้นข้อมูลที่ทันสมัยมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า มีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรก จากด้านการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ และการที่คนเก่งได้คิดแบบก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองจะทำให้คนเก่งมีแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง และได้พัฒนาตนเองให้เป็นไปตามทิศทางที่ตนเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่องานที่ตนทำ

6. ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลและสนับสนุนให้ครูทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นด้านการรักษาหรือพัฒนาคนเก่ง ในหัวข้อมิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน มีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรก และสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลและสนับสนุนให้ครูทุกคนได้แสดงความสามารถเต็มศักยภาพ จะทำให้ครูแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ และพร้อมพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ

7. ผู้บริหารโรงเรียน ควรมีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีทั้งด้านการพัฒนาตนเอง สุขภาพและการพักผ่อนให้กับครูคนเก่ง เนื่องจากการมีสภาพแวดล้อมที่ดีจะนำไปสู่คุณภาพงานที่ดีขึ้นด้วย นอกจากนี้ควรนำผลงานหรือคุณสมบัติที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของโรงเรียนมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน เนื่องจากผลการวิจัยด้านแนวทางการรักษาคนเก่ง พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างกลยุทธ์ในการขึ้นเงินเดือนให้แก่คนเก่งและ

ครูอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับให้คุณสมบัติสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์โรงเรียน รวมถึงสร้างคุณค่าและพัฒนาผลการปฏิบัติงานและทักษะการปฏิบัติงาน เนื่องจากการขึ้นเงินเดือนแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของครูอย่างน้อยเพียงใด

8. กระทรวงศึกษาธิการหรือเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการแก้กฎหมายให้แต่ละโรงเรียนสามารถจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) ได้ เนื่องจากผลการวิจัย ความต้องการจำเป็นด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง ในหัวข้อโบนัส เป็นหัวข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด แต่ในระบบราชการไม่สามารถทำได้ เนื่องจากกฎหมายได้ระบุไว้ให้ไม่สามารถให้โบนัสหรือค่าตอบแทนพิเศษแก่ข้าราชการได้

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาเฉพาะโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการกำหนดและสร้างแนวทางการบริหารคนเก่ง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่อื่น ๆ ร่วมด้วย เนื่องจากเพื่อให้สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในพื้นที่ที่หลากหลายและกว้างขวางมากขึ้น

2. ในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเฉพาะโรงเรียนรัฐบาล ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาโรงเรียนเอกชน เนื่องจากบริบทของโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนมีความแตกต่างกันมาก และให้นำผลการวิจัยไปใช้ในบริบทที่หลากหลายมากขึ้น

3. ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้มีข้อจำกัดในด้าน การเก็บข้อมูล เนื่องจากเป็นช่วงเวลา ที่ผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน (ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ) มีการโยกย้ายตำแหน่ง ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรหลีกเลี่ยงการเก็บข้อมูลในช่วงเวลาที่ผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน (ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ) มีการโยกย้ายตำแหน่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความครบถ้วนและสมบูรณ์มากที่สุด



ภาคผนวก ก. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**





**แบบประเมินความเหมาะสมของแบบสอบถาม (IOC)**  
**เรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน**  
**คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร**

**โครงการเสนอวิทยานิพนธ์**

**ชื่อเรื่อง**

แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้น  
 พื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

**ชื่อภาษาอังกฤษ**

THE APPROACHES FOR DEVELOPMENT OF TALENT MANAGEMENT IN SCHOOLS  
 UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSIONS IN BANGKOK

**อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์**

อาจารย์ ดร. สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา

**ชื่อนิติผู้เสนอโครงร่างวิทยานิพนธ์**

นาย ภาคี เดชตรีรัตน์

เลขประจำตัวนิติ 588 33694 27

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 CHULALONGKORN UNIVERSITY  
 นิสิตปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
 ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง  
 การศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**คำสำคัญ**

คนเก่ง, การบริหารคนเก่ง

## ความสำคัญของการวิจัย

ปัจจุบันรัฐบาลประกาศนโยบาย Thailand 4.0 มีเป้าหมายให้ประเทศไทยก้าวไปสู่ประเทศรายได้สูง โดยใช้นวัตกรรมทางเศรษฐกิจ สังคมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพสูง การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในประเทศ

Berger and Berger (2004) ได้ทำการจำแนกทรัพยากรมนุษย์ตามคุณลักษณะเป็น 4 ประเภท ได้แก่ (1) พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กร เป็นอย่างมาก (2) พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร (3) พนักงานที่มีศักยภาพและมีผลงานอยู่ในความคาดหวังขององค์กร และ (4) พนักงานที่ไม่มีศักยภาพและมีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กรจากการวิเคราะห์นี้พบว่า พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก จะเพิ่มมูลค่าทางการตลาด ให้กับองค์กรได้ถึงร้อยละ 80 โดยเรียกทรัพยากรมนุษย์ประเภทนี้ว่า “คนเก่ง” (Talent) องค์กรส่วนใหญ่หันมาให้ความสำคัญกับพนักงานกลุ่มนี้มากขึ้น รวมไปถึงการดึงดูดให้คนเก่งเข้ามาทำงานให้องค์กร แต่อย่างไรก็ตามคนเก่งจะเป็นกลุ่มคนที่มีจำนวนไม่มากในองค์กร โดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 3 – 10 ของจำนวนพนักงานที่มีอยู่ ส่งผลให้ประสบปัญหาสงครามแย่งชิงคนเก่งจากบริษัทคู่แข่งทางธุรกิจ กลายเป็นปัญหาที่ต้องให้ความสำคัญและหาแนวทางแก้ไข ดังนั้น สิ่งที่ทำนายสำหรับองค์กรคือการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร รวมไปถึงการสรรหาและพัฒนา เพิ่มจำนวนคนเก่งในองค์กร องค์กรจึงควรมีการกำหนดระบบและขั้นตอนในการการบริหารคนเก่ง (Talent Management)

ในระบบการศึกษา “ครู” เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาศึกษา หากการศึกษาได้ “คนเก่ง” มาเป็นครู ก็จะช่วยส่งเสริมการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น McKinsey & Company, 2010 ทำการศึกษาศาเหตุที่บางระบบการศึกษาในโลกประสบความสำเร็จอยู่เหนือการศึกษาของประเทศอื่น ๆ พบว่า สิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จในการเป็นระบบการศึกษาชั้นยอด คือ (1) หาคนที่เหมาะสมมาเป็นครู (2) พัฒนาครูเหล่านี้ให้เป็นผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ และ (3) เด็กทุกคนได้รับการสอนที่ดีที่สุดเท่าที่เป็นไปได้อย่างเสมอภาคกัน

ในการศึกษาของสหรัฐอเมริกาพบว่า องค์กร Teach For America และ The New Teacher Project หรือ TNTP ทำการรับสมัครครูจากผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัยชั้นนำและผู้ที่ต้องการเปลี่ยนงาน เพื่อเป็นครูในโรงเรียนที่ขาดแคลนและร่วมมือกับนายกเทศมนตรีในการรับสมัครครูและผู้อำนวยการ เลื่อนตารางการรับสมัครของเขตต่างจังหวัด เพิ่มครูศิลปะ ดนตรี และพลศึกษาในโรงเรียน ประถมศึกษา จ้างผู้เชี่ยวชาญระดับประเทศในด้านการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อช่วยให้คำปรึกษากับครูในการวางแผนจัดการเรียนการสอน อีกทั้งยังคิดค้นเครื่องมือวัดและประเมินผลครูใหม่ และใช้การวัดและประเมินผลนี้ในการปรับปรุงเงินเดือน นอกจากนี้ของค์กร George W. Bush ก่อตั้งกองทุน

เงินให้กับโรงเรียนต่างจังหวัดเพื่อสร้างครูพันธุ์ใหม่ ให้เงินเพิ่มขึ้นกับสาขาวิชาที่ขาดแคลน และเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของนักเรียน

ในส่วนระบบการศึกษาของประเทศไทย โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการแบ่งภาระหน้าที่การบริหารงานในเรียน 4 ฝ่าย ประกอบไปด้วย (1) การบริหารวิชาการ (2) การบริหารงบประมาณ (3) การบริหารงานบุคคล และ (4) การบริหารงานทั่วไป แต่ยังไม่มีการกล่าวถึง การบริหารคนเก่งในโรงเรียน จากเหตุผลทั้งหมดที่กล่าวมาในขั้นต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และแนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ข้อค้นพบที่ได้จะเป็นข้อมูลที่สะท้อนกลับไปสู่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้พัฒนาตนเองและพัฒนาระบบการบริหารคนเก่งของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### คำถามวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร
2. แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร ควรเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อนำเสนอแนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

### นิยามศัพท์

1. **คนเก่ง** หมายถึง “ครู” ที่มีผลการปฏิบัติงาน ผลปฏิบัติการสอนอยู่ในระดับสูง (High Performance) และมีศักยภาพที่จะพัฒนาได้ในระดับสูง (High Potential)
2. **การบริหารคนเก่ง** หมายถึง การบริหารจัดการครู คนเก่ง ที่มีผลปฏิบัติงานปฏิบัติงานและทำการสอนอยู่ในระดับสูง และมีศักยภาพที่จะพัฒนาได้ในระดับสูง ที่ทำการสอนอยู่ในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร (2) การระบุคนเก่ง (3) การพัฒนาคนเก่ง (4) การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง และ (5) การรักษาคคนเก่ง

**3. โรงเรียน** หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน กรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบไปด้วย (1) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร มีจำนวน 37 โรงเรียน (2) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 1 มีจำนวน 67 โรงเรียน และ (3) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 2 มีจำนวน 52 โรงเรียน

**4. ผู้อำนวยการโรงเรียน** หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการที่ได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบการบริหารโรงเรียน

**5. รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายการบริหารงานบุคคล** หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการที่ได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน

**6. ครู** หมายถึง ข้าราชการครู ที่ทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน กรุงเทพมหานคร ที่มีวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3) ขึ้นไป ซึ่งประกอบไปด้วย ครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3), ครูเชี่ยวชาญ (ค.ศ.4) และครูเชี่ยวชาญพิเศษ (ค.ศ.5)

**7. การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ** หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์การในการจัดเตรียมขั้นตอน สำหรับครูคนเก่งในโรงเรียน เพื่อให้มีทักษะที่ดี ในตำแหน่งที่เหมาะสม ในเวลาที่ถูกต้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่โรงเรียน

**8. การระบุคนเก่ง** หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาว่าใครคือคนเก่งที่โรงเรียนต้องการ โดยเป็นการประเมินระดับผลการปฏิบัติงาน ผลปฏิบัติการสอน และระดับศักยภาพ จากครูภายในโรงเรียน

**9. การพัฒนาคนเก่ง** หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการในการพัฒนาความสามารถ ระดับผลการปฏิบัติงานสอน รวมถึงระดับศักยภาพของคนเก่งในโรงเรียนเพื่อช่วยให้คนเก่งเหล่านี้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**10. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง** หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการให้รางวัลแก่คนเก่ง อาจจะอยู่ในรูปของตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อให้คนเก่งทราบว่าโรงเรียนให้ความสำคัญและยอมรับในความสามารถ

**11. การรักษาคนเก่ง** หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและอยู่กับโรงเรียนนานที่สุดเท่าที่ต้องการ

### **ขอบเขตการวิจัย**

1. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการบริหารคนเก่ง ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานครโดยใช้กรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์

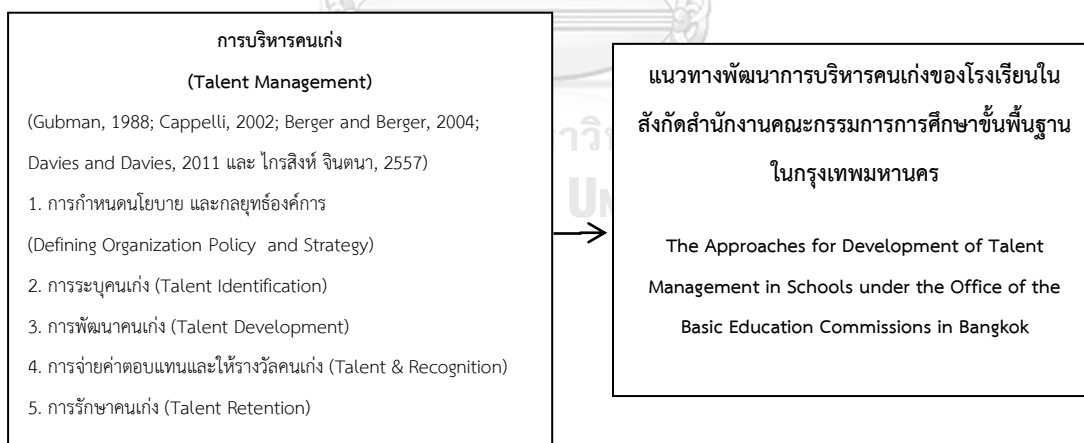
โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎี ของ Gubman (1988), Cappelli (2002), Berger and Berger (2004), Davies and Davies (2011) และ ไกรสิงห์ จินตนา (2557)

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งหมด 156 โรงเรียน โดยใช้สูตรการคำนวณการหากลุ่มตัวอย่างของ Yamane ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 112 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายการบริหารงานบุคคล และครูที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3) ขึ้นไป

3. ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ระหว่างเดือน กรกฎาคม – สิงหาคม พ.ศ. 2560

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและทฤษฎี ของ Gubman (1988), Cappelli (2002), Berger and Berger (2004), Davies and Davies (2011) และ ไกรสิงห์ จินตนา (2557) เป็นแนวทางในการศึกษาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร โดยในการทำวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน, สภาพที่พึงประสงค์ และนำเสนอเป็นแนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาตามกระบวนการบริหารคนเก่งตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังรูป



### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารโรงเรียน ได้ข้อมูลสะท้อนกลับในการพัฒนาตนเองและการพัฒนาการบริหารคนเก่งในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับโรงเรียน โดยยึดประโยชน์ของนักเรียนเป็นสำคัญ

2. โรงเรียนสามารถนำแนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่ง ไปกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาครูในโรงเรียนให้เป็นคนเก่ง เพื่อประโยชน์ของนักเรียนเป็นสำคัญ

3. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร ได้แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่ง และใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารจัดการ กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยยึดประโยชน์ของนักเรียนเป็นสำคัญ



## แบบตรวจสอบความตรงทางเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานครโดยผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงเรียนประกอบด้วย

1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน

1.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน ฝ่ายงานการบริหารบุคคล

1.3 ข้าราชการครู ที่มีวิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3) ขึ้นไป

2. แบ่งสอบถามนี้ มีจำนวน 1 ชุด ดังนี้

2.1 แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สถานะภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร จำนวน 59 ข้อ

3. วิธีกรอกแบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ตรงกับช่องความคิดเห็นที่มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

+1 หมายถึง เห็นด้วยที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้

0 หมายถึง ไม่แน่ใจที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้

-1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยที่จะนำข้อความนี้มาใช้

### แบบประเมินความเหมาะสมของแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่ง ของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร สำหรับ **ผู้อำนวยการ  
โรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายการบริหารงานบุคคล**

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	ข้อความ	ความ สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		-1	0	+1	
1	เพศ <input type="checkbox"/> 1. ชาย <input type="checkbox"/> 2. หญิง <input type="checkbox"/> 3. ไม่ประสงค์เปิดเผย				
2	อายุ <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 2. 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 3. 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 4. 50 ปี ขึ้นไป				
3	สถานภาพ <input type="checkbox"/> 1. โสด <input type="checkbox"/> 2. สมรส <input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ _____ <input type="checkbox"/> 4. ไม่ ประสงค์เปิดเผย				
4	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="checkbox"/> 1. ผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> 2. รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายการ บริหารงานบุคคล <input type="checkbox"/> 3. ข้าราชการครู ที่มีวิทยะฐานะ ครูชำนาญ การพิเศษ (ค.ศ.3) ขึ้นไป				
5	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> 1. ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า <input type="checkbox"/> 2. ระดับปริญญาโท <input type="checkbox"/> 3. ระดับปริญญาเอก				
6	ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน <input type="checkbox"/> 1. 0 - 5 ปี <input type="checkbox"/> 2. 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 3. 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 4. 16 ปีขึ้นไป				
7	โรงเรียน _____				



ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ โดยมีระดับคะแนนและความหมายของแต่ละระดับดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนช่อง “สภาพปัจจุบัน”

ระดับ 5	หมายถึง มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนนช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

ระดับ 5	หมายถึง มีความพึงประสงค์การปฏิบัติรายการนั้นระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง มีความพึงประสงค์การปฏิบัติรายการนั้นระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง มีความพึงประสงค์การปฏิบัติรายการนั้นระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง มีความพึงประสงค์การปฏิบัติรายการนั้นระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง มีความพึงประสงค์การปฏิบัติรายการนั้นระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ความ สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		-1	0	+1	
<b>องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ (Defining Organization Policy and Strategy)</b> หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์การในการจัดเตรียมขั้นตอน สำหรับครูคนเก่งในโรงเรียน เพื่อให้มีทักษะที่ดี ในตำแหน่งที่เหมาะสม ในเวลาที่ต้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่โรงเรียน					
1	โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์องค์การที่ชัดเจน				
2	นโยบายของรัฐมีผลต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของโรงเรียน				
3	สภาพสังคมของประเทศมีผลต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของโรงเรียน				
4	สภาพเศรษฐกิจของประเทศมีผลต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของโรงเรียน				
5	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศมีผลต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของโรงเรียน				
6	โรงเรียนมีการนำนโยบายและกลยุทธ์องค์การมากำหนดเป็นขีดความสามารถ ของคนเก่งที่องค์การต้องการ				
7	ผู้บริหารมีการสื่อสารให้คนเก่งในโรงเรียนเข้าใจนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การอย่างชัดเจน				
8	คนเก่งในโรงเรียนมีความคิดสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ				
9	โรงเรียนมีการนำนโยบายและกลยุทธ์องค์การมาสร้างเป็นแนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียน				
10	โรงเรียนมีการวิเคราะห์หาจุดเด่นโรงเรียน				
11	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองทั้งภายในและนอกโรงเรียน				
12	โรงเรียนมีการกำหนดขีดความสามารถที่จะนำพาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่วางไว้				

ข้อ	ข้อความ	ความ สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		-1	0	+1	
13	โรงเรียนมีการสร้างต้นแบบเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาไปสู่อนาคต				

ตารางวิเคราะห์ข้อความขององค์ประกอบที่ 1 การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร (Defining Organization Policy and Strategy)														
สาระ/ข้อความ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	รวม
1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมอย่างละเอียด (Scanning)		√	√	√	√									4
2) การมองเห็นอนาคตใหม่ที่เป็นที่ต้องการของสถานศึกษา (Envisioning)	√							√						2
3) การปรับมุมมองในการวางแผนอนาคตใหม่ในเชิงบริบท (Reframing)									√				√	2
4) วางแผนและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ						√	√							2
5) การระบุปัจจัยที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ										√	√	√		3

ข้อ	ข้อความ	ความ สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		-1	0	+1	
<b>องค์ประกอบที่ 2 การระบุคนเก่ง (Talent Identification)</b> หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาว่าใครคือคนเก่งที่โรงเรียนต้องการ โดยเป็นการประเมินระดับผลการปฏิบัติงาน ผลปฏิบัติการสอน และระดับศักยภาพ จากครูภายในโรงเรียน					
1	โรงเรียนประเมินคนเก่งจากผลการปฏิบัติงานและผลปฏิบัติการสอน ย้อนหลัง 2 ปี				
2	โรงเรียนประเมินคนเก่งจากระดับศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้				
3	โรงเรียนระบุคนเก่งจากความสามารถในการทำงาน ทั้งด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน				
4	การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานที่โรงเรียนประเมิน				
5	ประสบการณ์ในการทำงานในอดีต เป็นส่วนหนึ่งที่ใช้วัดศักยภาพการทำงาน				
6	โรงเรียนมีการนำนโยบายและกลยุทธ์องค์การมากำหนดเป็นขีดความสามารถที่องค์การต้องการ				
7	โรงเรียนมีการกำหนดขีดความสามารถหลักที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน				
8	โรงเรียนมีการกำหนดขีดความสามารถของงานแต่ละงาน ไว้อย่างชัดเจน				
9	โรงเรียนมีการแบ่งผู้รับผิดชอบงานตามเนื้องาน				
10	โรงเรียนนำความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา มาใช้วัดระดับศักยภาพของครู				
11	ผลการเรียนของนักเรียน มีผลต่อการวัดขีดความสามารถในงานปัจจุบัน				
12	โรงเรียนมีการจัดทำระดับความสามารถของตำแหน่งงาน สำหรับองค์การ ไว้อย่างชัดเจน				
13	โรงเรียนมีการจัดกลุ่มความสามารถครู จากการประเมินคนเก่งของโรงเรียน				

ตารางวิเคราะห์ข้อความขององค์ประกอบที่ 2 การระบุคนเก่ง (Talent Identification)														
สาระ/ข้อความ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	รวม
1) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Appraisal)	√													1
2) การประเมินศักยภาพของพนักงาน (Potential Appraisal)		√												1
3) ระดับการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Measurement Scales for Performance)				√							√			2
4) ระดับการวัดศักยภาพของพนักงาน (Measurement Scales for Potential)					√					√				2
5) Core/Institutional Competency						√	√							2
6) การจัดทำ Competency Mapping								√	√			√		3
7) การจัดกลุ่มพนักงาน (The Talent Management Grid)			√										√	2

ข้อ	ข้อความ	ความ สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		-1	0	+1	
<b>องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)</b> หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการในการพัฒนาความสามารถ ระดับผลการปฏิบัติงานสอน รวมถึงระดับศักยภาพของคนเก่งในโรงเรียนเพื่อช่วยให้คนเก่งเหล่านี้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
1	โรงเรียนมีบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญตามแต่ละบทบาทหน้าที่ มาสอนงานเพื่อสร้างความสำเร็จในงาน				
2	โรงเรียนมอบหมายงานหรือโครงการสำคัญที่เหมาะสมและท้าทายความสามารถของคนเก่ง				
3	โรงเรียนมอบหมายงานหรือโครงการ เพื่อสร้างความรู้และเพิ่มประสบการณ์ให้คนเก่ง				
4	โรงเรียนมีที่ปรึกษาที่ประสบความสำเร็จ คอยแนะแนวทางเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ				
5	โรงเรียนมอบหมายให้คนเก่งไปศึกษาดูงานเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานที่ทำอยู่				
6	โรงเรียน สนับสนุนให้คนเก่งได้ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นทั้งในเวลาราชการ และนอกเวลาราชการ				
7	โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานหรือหน้าที่ให้คนเก่งทำ				
8	โรงเรียนมีการแนะนำหนังสือ หรือเอกสารต่าง ๆ เพื่อให้คนเก่งศึกษาเพิ่มเติม				
9	โรงเรียนจัดให้คนเก่งที่มีความรู้ความสามารถ ได้นำความรู้มาถ่ายทอดสู่ผู้อื่น				
10	โรงเรียนจัดให้คนเก่งได้เข้าร่วมประชุมงานสำคัญๆ กับผู้บริหารตามความเหมาะสม				
11	โรงเรียนจัดให้มีระบบการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อให้คนเก่งสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ทุกที่				
12	โรงเรียนมีการจัดให้คนเก่งทำกิจกรรมเพื่อสังคม				

ตารางวิเคราะห์ข้อความขององค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)													
สาระ/ข้อความ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	รวม
1) การสอนงาน (Coaching)	√			√									2
2) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)							√						1
3) การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษให้แก่คนเก่ง (Interim and Emergency Assignment)		√											1
4) การมอบหมายงาน (Task Force Assignment)			√										1
5) การเรียนและการฝึกอบรมภายใน (Internal Education and Training)					√								1
6) การเรียนและการฝึกอบรมจากภายนอก (Executive Programs and External Course Work)						√							1
7) การศึกษาด້วยตนเอง (Guided Reading)								√					1
8) การเรียนรู้ด้วยการสอนงาน (Teaching as Learning)									√				1
9) กิจกรรมพิเศษ (Extracurricular Activity)										√		√	2
10) การเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต (E - Learning)											√		1

ข้อ	ข้อความ	ความ สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		-1	0	+1	
<b>องค์ประกอบที่ 4 การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (Talent &amp; Recognition)</b> หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการให้รางวัลแก่คนเก่ง อาจจะอยู่ในรูปของ ตัวเงิน หรือ มิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อให้คนเก่งทราบว่าโรงเรียนให้ความสำคัญและยอมรับในความสามารถ					
1	โรงเรียนมีการชี้แจงเรื่องนโยบายการปรับขึ้นเงินเดือนของคนเก่ง อย่างชัดเจน				
2	โรงเรียนมีการพิจารณาการปรับขึ้นเงินเดือนของคนเก่ง อย่างยุติธรรม				
3	โรงเรียนมีการจ่ายค่าตอบแทน สำหรับคนเก่งที่ทำงานล่วงเวลา หรือ ทำงานในวันหยุด อย่างยุติธรรม				
4	โรงเรียนมีการชี้แจงเรื่องนโยบายการจ่ายโบนัสของคนเก่ง อย่างชัดเจน				
5	โรงเรียนมีการพิจารณาเพื่อจ่ายโบนัสของคนเก่ง เป็นประจำทุกปีอย่างยุติธรรม				
6	โรงเรียนมีการพิจารณาจ่ายบำเหน็จ บำนาญ สำหรับคนเก่งที่ลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อย่างเหมาะสม				
7	โรงเรียนมีการจ่ายค่าล่วงเวลา สำหรับคนเก่งที่ถูกส่งไปอบรมในช่วงวันหยุด อย่างยุติธรรม				
8	โรงเรียนมีค่าตอบแทนหรือรางวัลตามผลงานที่คนเก่งทำได้ เช่น การตีเว็ทเด็กสอบคัดเลือกโอลิมปิกวิชาการ				
9	โรงเรียนตอบแทนผลงานแก่คนเก่ง โดยให้คุณมีส่วนร่วมตัดสินใจ และการเป็นเจ้าของโครงการ				



ตารางวิเคราะห์ข้อคำถามขององค์ประกอบที่ 4 การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (Talent & Recognition)										
สาระ/ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	9	รวม
1) อัตราค่าจ้างและเงินเดือน	√	√								2
2) โบนัส				√	√					2
3) บำเหน็จ บำนาญ						√				1
4) ค่าล่วงเวลา			√				√			2
5) ค่านายหน้า								√		1
6) สิทธิในการถือหุ้น									√	1



ข้อ	ข้อความ	ความ สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		-1	0	+1	
<b>องค์ประกอบที่ 5 การรักษาคณเฑาะ (Talent Retention)</b> หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและอยู่กับโรงเรียนนานที่สุดเท่าที่ต้องการ					
1	โรงเรียนมีการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย ความรู้ความสามารถแก่คนเก่งแต่ละคนตาม ความถนัด				
2	โรงเรียนส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้บริหาร และคนเก่ง				
3	โรงเรียนมีการสื่อสารกับคนเก่งเรื่องการ ดำเนินงานของโรงเรียนที่ชัดเจน				
4	ผู้บริหารของโรงเรียนรักษาคำพูดและสัญญาที่ ให้ไว้กับคนเก่งเป็นอย่างดี				
5	โรงเรียนมีการจัดเตรียมสถานที่ให้คนเก่งได้ผ่อน คลายจากการทำงาน เช่น อุปกรณ์กีฬา ห้อง ออกกำลังกาย เป็นต้น				
6	โรงเรียนจัดหาทรัพยากรที่เหมาะสมและ สนับสนุนการทำงานให้กับคนเก่ง				
7	โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ สะดวก สะอาด ปลอดภัย เหมาะแก่การทำงานของคนเก่ง				
8	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากคนเก่งภายในโรงเรียน เพื่อนำไปปรับปรุง การทำงาน				
9	โรงเรียนเปิดโอกาสให้คนเก่งได้เป็นวิทยากรการ อบรม หรือนำกิจกรรมที่อยู่เหนือความสามารถหรือยัง ไม่เคยทำ				
10	โรงเรียนมีการสนับสนุนให้คนเก่งมี ความก้าวหน้าทางสายงานบริหารและสายงาน สอน				
11	โรงเรียนมีชมเชยการทำงานของคนเก่งแต่ละคน อย่างสม่ำเสมอ				

ข้อ	ข้อความ	ความ สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		-1	0	+1	
12	โรงเรียนมีการมอบเกียรติบัตร หรือโล่รางวัลเพื่อแสดงถึงความสามารถในการทำงานของคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ				

ตารางวิเคราะห์ข้อความขององค์ประกอบที่ 5 การรักษาคนเก่ง (Talent Retention)													
สาระ/ข้อความ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	รวม
1) มติการเรียนรู้และพัฒนา								√		√			4
2) มติสิ่งแวดล้อมการทำงาน		√	√		√	√	√						5
3) มติรางวัลและผลตอบแทน				√							√	√	3
4) มติโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ	√								√				2



### แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง

## แนวทางพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานครโดยผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงเรียน  
ประกอบด้วย

1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน

1.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหารงานบุคคล

1.3 ข้าราชการครู ที่มีวิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ (คศ.3) ขึ้นไป

2. สอบถามมีจำนวน 1 ชุด คือ แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง  
ประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน  
กรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่ง  
ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร  
จำนวน 59 ข้อ

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษาวิจัย และมีการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม  
เท่านั้น ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น

นาย ภาคี เดชตรัยรัตน์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง  
การศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรศัพท์ 086-360-8286

อีเมล [dettrirat@hotmail.com](mailto:dettrirat@hotmail.com)

**ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ  1. ชาย  2. หญิง
2. อายุ  1. ต่ำกว่า 30 ปี  2. 31 – 40 ปี  
 3. 41 - 50 ปี  4. 50 ปีขึ้นไป
3. ตำแหน่งหน้าที่  1. ผู้อำนวยการโรงเรียน  
 2. รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหารงานบุคคล  
 3. ข้าราชการครู ที่มีวิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ (คศ.3) ขึ้นไป
4. ระดับการศึกษา  1. ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  
 2. ระดับปริญญาโท  
 3. ระดับปริญญาเอกวิทยาลัย
5. ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน  
 1. 0 – 5 ปี  2. 6 – 10 ปี  
 3. 11 – 15 ปี  4. 16 ปีขึ้นไป
6. โรงเรียน \_\_\_\_\_

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัด

### สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

**คำชี้แจง :** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ โดยมีระดับคะแนนและความหมายของแต่ละระดับดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนช่อง “สภาพปัจจุบัน”

ระดับ 5	หมายถึง มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนนช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

ระดับ 5	หมายถึง มีความพึงประสงค์การปฏิบัติรายการนั้นระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง มีความพึงประสงค์การปฏิบัติรายการนั้นระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง มีความพึงประสงค์การปฏิบัติรายการนั้นระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง มีความพึงประสงค์การปฏิบัติรายการนั้นระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง มีความพึงประสงค์การปฏิบัติรายการนั้นระดับน้อยที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนน									
		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร (Defining Organization Policy and Strategy)</b> หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์กรในการจัดเตรียมขั้นตอน สำหรับครูคนเก่งในโรงเรียน เพื่อให้มีทักษะที่ดี ในตำแหน่งที่ที่เหมาะสม ในเวลาที่ถูกต้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่โรงเรียน											
1	โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารคนเก่งที่ชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2	นโยบายของรัฐมีผลต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารคนเก่งของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนน									
		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3	สภาพสังคมของประเทศไทยมีผลต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารคนเก่งของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4	สภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยมีผลต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารคนเก่งของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศไทยมีผลต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารคนเก่งของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6	โรงเรียนมีการนำนโยบายและกลยุทธ์องค์กรมากำหนดเป็นขีดความสามารถของคนเก่งที่องค์กรต้องการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารมีการสื่อสารให้คนเก่งในโรงเรียนเข้าใจนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8	คนเก่งในโรงเรียนมีความคิดสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9	โรงเรียนมีการนำนโยบายและกลยุทธ์องค์กร มาสร้างเป็นแนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10	โรงเรียนมีการวิเคราะห์จุดเด่นโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองทั้งภายในและนอกโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนน									
		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12	โรงเรียนมีการกำหนดขีดความสามารถที่จะนำพาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่วางไว้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13	โรงเรียนมีการสร้างต้นแบบเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาไปสู่อนาคต	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนน									
		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<p><b>องค์ประกอบที่ 2 การระบุคนเก่ง (Talent Identification)</b> หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาว่าใครคือคนเก่งที่โรงเรียนต้องการ โดยเป็นการประเมินระดับผลการปฏิบัติงานผลปฏิบัติการสอน และระดับศักยภาพ จากครูภายในโรงเรียน</p>											
1	โรงเรียนประเมินคนเก่งจากผลการปฏิบัติงาน และผลปฏิบัติการสอนย้อนหลัง 2 ปี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2	โรงเรียนประเมินคนเก่งจากระดับศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3	โรงเรียนระบุคนเก่งจากความสามารถในการทำงาน ทั้งด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4	การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานที่โรงเรียนประเมิน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	ประสบการณ์ในการทำงานในอดีต เป็นส่วนหนึ่งที่ใช้วัดศักยภาพการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1



ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนน									
		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6	โรงเรียนมีการนำนโยบายและกลยุทธ์องค์การมากำหนดเป็นขีดความสามารถเพื่อใช้ในการระบุคนเก่งที่องค์การต้องการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7	โรงเรียนมีการกำหนดขีดความสามารถหลักที่ต้องการ เพื่อใช้ในการระบุคนเก่งไว้อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8	โรงเรียนมีการกำหนดขีดความสามารถของงานแต่ละงาน เพื่อนำไปใช้ระบุคนเก่งไว้อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9	โรงเรียนมีการแบ่งผู้รับผิดชอบงานตามเนื้อหา เพื่อนำไปใช้ในการระบุคนเก่ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10	โรงเรียนนำความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา มาใช้วัดระดับศักยภาพของครู เพื่อใช้ในการระบุคนเก่งต่อไป	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	ผลการเรียนของนักเรียน มีผลต่อการวัดขีดความสามารถในงานปัจจุบัน และนำไปใช้ในการระบุคนเก่ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12	โรงเรียนมีการจัดทำระดับความสามารถของตำแหน่งงานในการระบุคนเก่งสำหรับองค์การไว้อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13	โรงเรียนมีการจัดกลุ่มความสามารถครูจากการประเมินคนเก่งของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนน									
		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)</b> หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการในการพัฒนาความสามารถ ระดับผลการปฏิบัติงานสอน รวมถึงระดับศักยภาพของคนเก่งในโรงเรียน เพื่อช่วยให้คนเก่งเหล่านี้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น											
1	โรงเรียนมีบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญตามแต่ละบทบาทหน้าที่ มาสอนงานเพื่อสร้างความสำเร็จในงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2	โรงเรียนมอบหมายงานหรือโครงการสำคัญที่เหมาะสมและท้าทายความสามารถของคนเก่ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3	โรงเรียนมอบหมายงานหรือโครงการ เพื่อสร้างความรู้และเพิ่มประสบการณ์ให้คนเก่ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4	โรงเรียนมีที่ปรึกษาที่ประสบความสำเร็จคอยแนะแนวทางเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	โรงเรียนมอบหมายให้คนเก่งไปศึกษาดูงานเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานที่ทำอยู่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6	โรงเรียน สนับสนุนให้คนเก่งได้ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7	โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานหรือหน้าที่ให้คนเก่งทำ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8	โรงเรียนมีการแนะนำหนังสือ หรือเอกสารต่าง ๆ เพื่อให้คนเก่งศึกษาเพิ่มเติม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนน									
		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9	โรงเรียนจัดให้คนเก่งที่มีความรู้ความสามารถ ได้นำความรู้มาถ่ายทอดสู่ผู้อื่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10	โรงเรียนจัดให้คนเก่งได้เข้าร่วมประชุมงานสำคัญๆ กับผู้บริหารตามความเหมาะสม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	โรงเรียนจัดให้มีระบบการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อให้คนเก่งสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ทุกที่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12	โรงเรียนมีการจัดให้คนเก่งทำกิจกรรมเพื่อสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนน									
		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<p><b>องค์ประกอบที่ 4 การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (Talent &amp; Recognition) หมายถึง</b>            ขั้นตอนหรือวิธีการให้รางวัลแก่คนเก่ง อาจจะเป็นในรูปแบบของ ตัวเงิน หรือ มิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อให้คนเก่งทราบว่าโรงเรียนให้ความสำคัญและยอมรับในความสามารถ</p>											
1	โรงเรียนมีการชี้แจงเรื่องนโยบายการปรับขึ้นเงินเดือนของคนเก่ง อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2	โรงเรียนมีการพิจารณาการปรับขึ้นเงินเดือนของคนเก่ง อย่างยุติธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3	โรงเรียนมีการจ่ายค่าตอบแทน สำหรับคนเก่งที่ทำงานล่วงเวลา หรือ ทำงานในวันหยุด อย่างยุติธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนน									
		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4	โรงเรียนมีการชี้แจงเรื่องนโยบายการจ่ายโบนัสของคนเก่ง อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	โรงเรียนมีการพิจารณาเพื่อจ่ายโบนัสของคนเก่งเป็นประจำทุกปีอย่างยุติธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6	โรงเรียนมีการพิจารณาจ่ายบำเหน็จบำนาญ สำหรับคนเก่งที่ลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อย่างเหมาะสม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7	โรงเรียนมีการจ่ายค่าล่วงเวลา สำหรับคนเก่งที่ถูกส่งไปอบรมในช่วงวันหยุด อย่างยุติธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8	โรงเรียนมีค่าตอบแทนหรือรางวัลตามผลงานที่คนเก่งทำได้ เช่น การตีวงเด็ก สอบคัดเลือกโอลิมปิกวิชาการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9	โรงเรียนตอบแทนผลงานแก่คนเก่ง โดยให้มีส่วนร่วมตัดสินใจ และเป็นเจ้าของโครงการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนน									
		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>องค์ประกอบที่ 5 การรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)</b> หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและอยู่กับโรงเรียนนานที่สุดเท่าที่ต้องการ											
1	โรงเรียนเปิดโอกาสให้คนเก่งทำงานที่มีความท้าทายความรู้ความสามารถ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2	โรงเรียนส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร และคนเก่ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนน									
		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3	โรงเรียนมีการสื่อสารกับคนเก่งเรื่องการค้า ดำเนินงานของโรงเรียนที่ชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารของโรงเรียนรักษาคำพูดและ สัญญาที่ให้ไว้กับคนเก่งเป็นอย่างดี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	โรงเรียนมีการจัดเตรียมสถานที่ให้คนเก่ง ได้ผ่อนคลายจากการทำงาน เช่น อุปกรณ์กีฬา ห้องออกกำลังกาย เป็นต้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6	โรงเรียนจัดหาทรัพยากรที่เหมาะสมและ สนับสนุนการทำงานให้กับคนเก่ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7	โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ สะดวก สะอาด ปลอดภัย เหมาะแก่การทำงาน ของคนเก่ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะจากคนเก่งภายในโรงเรียน เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9	โรงเรียนเปิดโอกาสให้คนเก่งได้เป็น วิทยากรการอบรม หรือนำกิจกรรมที่อยู่ เหนือความสามารถหรือยังไม่เคยทำ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10	โรงเรียนมีการสนับสนุนให้คนเก่งมี ความก้าวหน้าทางสายงานบริหารและ สายงานสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	โรงเรียนมีการชมเชยการทำงานของคน เก่งแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12	โรงเรียนมีการมอบเกียรติบัตร หรือโล่ รางวัลเพื่อแสดงถึงความสามารถในการ ทำงานของคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

----- ขอขอบคุณอย่างสูง -----



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้**  
**ของร่างแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียน**  
**ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากผลการวิเคราะห์แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

2. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ฉบับนี้ มีจำนวน 9 ข้อ แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบหลักดังนี้

2.1 ร่างแนวทางการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์องค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย เกิดเป็นร่างแนวทาง 3 ข้อ

2.2 ร่างแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย เกิดเป็นร่างแนวทาง 3 ข้อ

2.3 ร่างแนวทางการรักษาคคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย เกิดเป็นร่างแนวทาง 3 ข้อ

3. วิธีการออกแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางสำหรับผู้เชี่ยวชาญ โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ตรงกับช่องความคิดเห็นที่มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5.00 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

4.00 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมาก

3.00 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

2.00 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับน้อย

1.00 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

**ที่มาของ ร่างแนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร**

ร่างแนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ที่ผู้วิจัยได้เสนอนี้ มีที่มาจากกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ฝ่ายงานการบริหารบุคคล และข้าราชการครู ที่มีวิทยฐานะและครูชำนาญการ (ค.ศ.3) ขึ้นไป จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร เป็นจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 463 คน ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น มาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) และได้เลือกองค์ประกอบหลักที่มีความต้องการจำเป็น สูงสุด 3 อันดับแรก และองค์ประกอบย่อยที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรกของทั้ง 3 องค์ประกอบหลักข้างต้น มาเสนอเป็นร่างแนวทางการบริหารคนเก่ง โดยรายละเอียดร่างแนวทางการบริหารคนเก่งที่ได้นำเสนอมานี้ อ้างอิงมาจากหนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยรายละเอียดขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่ได้เลือกมา ประกอบด้วย

องค์ประกอบการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง มีองค์ประกอบย่อยที่มีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) สูงสุด 3 อันดับแรก คือ โบนัส, ค่าล่วงเวลา, และค่านายหน้า

องค์ประกอบที่กำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ มีองค์ประกอบย่อยที่มีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) สูงสุด 3 อันดับแรก คือ การมองเห็นอนาคตใหม่ที่เป็นที่ต้องการของสถานศึกษา, การวางแผนและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ, และการปรับมุมมองในการวางแผนอนาคตใหม่ในเชิงบริบท

และองค์ประกอบการรักษาคนเก่ง มีองค์ประกอบย่อยที่มีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) สูงสุด 3 อันดับแรก คือ สิ่งแวดล้อมการทำงาน, การเรียนรู้และพัฒนา, และรางวัลและผลตอบแทน



**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้**  
**ร่างแนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียน**  
**ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร**

<b>1. แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง</b>											
<p>ร่างแนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเท่ากับ 0.46 (<math>PNI_{Modified} = 0.46</math>)</p> <p>1) โบนัส (<math>PNI_{Modified} = 0.59</math>)</p> <p>2) ค่าล่วงเวลา (<math>PNI_{Modified} = 0.53</math>)</p> <p>3) ค่านายหน้า (<math>PNI_{Modified} = 0.49</math>)</p>											
ร่างแนวทางการบริหารคนเก่ง ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน กรุงเทพมหานคร	ระดับความ เหมาะสม					ระดับความเป็นไป ได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	ผู้บริหารควรมีการให้โบนัสแก่คนเก่ง โดยตั้งเกณฑ์ว่าจะจ่ายทุก 6 เดือน หรือ 12 เดือน เพื่อเป็นรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี ในกรณีที่องค์กรประสบความสำเร็จได้รับผลตอบแทนสูง ควรพิจารณานำกำไรมาแบ่งปันเป็นโบนัสด้วย										
2	องค์กรควรมีการจ่ายค่าล่วงเวลา ซึ่งเป็นเงินที่จ่ายให้เป็นพิเศษ นอกจากเงินเพื่อหรือค่าแรงที่ตกลงกันไว้ก่อน โดยจ่ายให้เมื่อองค์กรต้องการเร่งการผลิตหรือบริการให้ทันกับความต้องการของลูกค้า หรือมีเหตุฉุกเฉิน ต้องปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานที่ทำเป็นประจำ										
3	เมื่อคนเก่งมีผลงานดีเด่น ควรได้รับการยกย่องชมเชย มอบสิ่งตอบแทนจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ หรือรางวัล										

2. แนวทางการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร											
<p>ร่างแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน กรุงเทพมหานคร ด้านการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเท่ากับ 0.34 (<math>PNI_{Modified} = 0.34</math>)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมองเห็นอนาคตใหม่ที่เป็นที่ต้องการของสถานศึกษา (<math>PNI_{Modified} = 0.28</math>)</li> <li>2) การวางแผนและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ (<math>PNI_{Modified} = 0.26</math>)</li> <li>3) การปรับมุมมองในการวางแผนอนาคตใหม่ในเชิงบริบท (<math>PNI_{Modified} = 0.25</math>)</li> </ol>											
ร่างแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่ง ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน กรุงเทพมหานคร	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	ผู้บริหารควรแจ้งให้คนเก่งทราบถึงนโยบาย แนวทาง และกลยุทธ์ขององค์กร รวมไปถึงแนวทางที่คนเก่งสามารถมีส่วนร่วมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้										
2	ผู้บริหารควรกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางขององค์กร จากนั้นดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ มีการตรวจสอบวัดผล ประเมินผลและปรับปรุงพัฒนากระบวนการ										
3	องค์กรควรมีนโยบายกระตุ้นให้คนเก่งคิดแบบก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองตามความสามารถที่ไม่ใช่การพัฒนาบุคลากรตามปกติขององค์กร										

3. แนวทางการรักษาคนเก่ง											
<p>ร่างแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน กรุงเทพมหานคร ด้านการรักษาคนเก่ง มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเท่ากับ 0.29 (PNI<sub>Modified</sub> = 0.29)</p> <p>1) สิ่งแวดล้อมการทำงาน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.33)</p> <p>2) การเรียนรู้และพัฒนา (PNI<sub>Modified</sub> = 0.27)</p> <p>3) รางวัลและผลตอบแทน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.26)</p>											
ร่างแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่ง ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน กรุงเทพมหานคร	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	องค์การควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ เกื้อกูลและสนับสนุนให้ทุกคนได้แสดง ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ										
2	ผู้บริหารควรมอบหมายให้คนเก่งมี งานพิเศษหรืองานท้าทายเพื่อเปิด โอกาสให้ฝึกทักษะ ความสามารถ ต่าง ๆ ที่จำเป็น, ให้เข้าร่วมทีมงาน เฉพาะกิจขององค์กร, การฝึกอบรม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร, การ แนะนำหนังสือที่ควรอ่าน, การ มอบหมายให้คนเก่งเป็นผู้สอนงาน หรือเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ, การ มอบหมายให้สังเกตพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานที่เป็นต้นแบบ										
3	องค์การควรสร้างกลยุทธ์ในการจ่าย ค่าตอบแทนให้แก่คนเก่ง โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อปรับให้คุณสมบัติ สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของ องค์กร รวมถึงสร้างคุณค่าและ พัฒนาผลการปฏิบัติงานและทักษะ การปฏิบัติงาน เนื่องจากการจ่าย ค่าตอบแทนแสดงให้เห็นว่าองค์กร ยอมรับและเห็นคุณค่าของพนักงาน อย่างน้อยเพียงใด										

ภาคผนวก ข. รายชื่อโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน  
กรุงเทพมหานคร



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### รายชื่อโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1) โรงเรียนพญาไท  | 2) โรงเรียนราชวินิต           |
| 3) โรงเรียนที่ปังกกรวิทยาพัฒนา (วัดโบสถ์) ในพระราชูปถัมภ์ฯ  | 4) โรงเรียนวัดโสมนัส          |
| 5) โรงเรียนวัดพลับพลาชัย                                    | 6) โรงเรียนอนุบาลวัดปรีนายก   |
| 7) โรงเรียนวัดชนะสงคราม                                     | 8) โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ |
| 9) โรงเรียนอนุบาลสามเสน (สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลอุปถัมภ์) | 10) โรงเรียนอนุบาลพิบูลเวศม์  |
| 11) โรงเรียนมหาวิรานุวัตร                                   | 12) โรงเรียนวัดชัยชนะสงคราม   |
| 13) โรงเรียนวัดเวตวันธรรมवास                                | 14) โรงเรียนทุ่งมหาเมฆ        |
| 15) โรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัย                         | 16) โรงเรียนสายน้ำทิพย์       |
| 17) โรงเรียนประถมนนทบุรี                                    | 18) โรงเรียนวัดदान            |
| 19) โรงเรียนวัดมหาบุศย์ (พิทักษ์ถาวรคุณ)                    | 20) โรงเรียนพิบูลอุปถัมภ์     |
| 21) โรงเรียนบางบัว (เพ่งตั้งตรงจิตรวิทยาคาร)                | 22) โรงเรียนวัดอุทัยธาราม     |
| 23) โรงเรียนบ้านหนองบอน (นัยนานนทอนุสรณ์)                   | 24) โรงเรียนดาราคาม           |
| 25) โรงเรียนไทยรัฐวิทยา ๗๕ เฉลิมพระเกียรติฯ                 | 26) โรงเรียนโฆสิตโสโมสร       |
| 27) โรงเรียนวัดอมรินทราราม                                  | 28) โรงเรียนประถมทวิธาภิเศก   |
| 29) โรงเรียนวัดเจ้ามูล                                      | 30) โรงเรียนวัดหงส์รัตนาราม   |
| 31) โรงเรียนวัดสังข์กระจาย                                  | 32) โรงเรียนวัดประยูรวงศาวาส  |
| 33) โรงเรียนราชวินิตประถมบางแค                              | 34) โรงเรียนวัดนาคปรก         |
| 35) โรงเรียนวัดช่างเหล็ก                                    | 36) โรงเรียนวัดหนัง           |
| 37) โรงเรียนอนุบาลวัดนางนอง                                 |                               |

### รายชื่อโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

- 1) โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
- 2) โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
- 3) โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภช บางขุนเทียน
- 4) โรงเรียนโยธินบูรณะ
- 5) โรงเรียนศึกษานารี
- 6) โรงเรียนมัธยมวัดสิงห์
- 7) โรงเรียนศรีอยุธยา ในพระอุปถัมภ์
- 8) โรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม
- 9) โรงเรียนเทพศิรินทร์
- 10) โรงเรียน สามเสนวิทยาลัย
- 11) โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา พุทธมณฑล
- 12) โรงเรียนสตรีวิทยา
- 13) โรงเรียนบางปะกอกวิทยาคม
- 14) โรงเรียนศึกษานารีวิทยา
- 15) โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ธนบุรี
- 16) โรงเรียนโพธิสารพิทยากร
- 17) โรงเรียนวัดนวลนรดิศ
- 18) โรงเรียนทวีธาภิเศก
- 19) โรงเรียนสตรีวัดอัมรินทร์
- 20) โรงเรียนชินโรสวิทยาลัย
- 21) โรงเรียนบางมดวิทยา สีสุหวาดจวนอุปถัมภ์
- 22) โรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย
- 23) โรงเรียนเบญจมราชาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์
- 24) โรงเรียนราชวินิต มัธยม
- 25) โรงเรียนอิสลามวิทยาลัยแห่งประเทศไทย
- 26) โรงเรียนปัญญาารคุณ
- 27) โรงเรียนจันทร์ประดิษฐารามวิทยาคม
- 28) โรงเรียนวัดพุทธบูชา
- 29) โรงเรียนที่ปังกวิทยาพัฒนา (ทวีวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ
- 30) โรงเรียนสตรีวัดระฆัง
- 31) โรงเรียนราชันนทาทจารย์ สามเสนวิทยาลัย 2
- 32) โรงเรียนวัดราชบพิศ
- 33) โรงเรียนสายปัญญา ในพระบรมราชินูปถัมภ์
- 34) โรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ
- 35) โรงเรียนสุวรรณารามวิทยาคม
- 36) โรงเรียนวัดอินทาราม
- 37) โรงเรียนวัดราชาธิวาส
- 38) โรงเรียนวัดราชาไอรส
- 39) โรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม
- 40) โรงเรียนมหารณพาราม
- 41) โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง
- 42) โรงเรียนไตรมิตรวิทยาลัย
- 43) โรงเรียนมัธยมวัดมกุฎกษัตริย์
- 44) โรงเรียนทวีธาภิเศก บางขุนเทียน
- 45) โรงเรียนที่ปังกวิทยาพัฒนา (วัดน้อยใน) ในพระราชูปถัมภ์ฯ
- 46) โรงเรียนฤทธิณรงค์รอน
- 47) โรงเรียนสุวรรณพลับพลาพิทยาคม
- 48) โรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร
- 49) โรงเรียนโยธินบูรณะ ๒ (สุวรรณสุทธาราม)
- 50) โรงเรียนธนบุรีวรเทพีพลารักษ์
- 51) โรงเรียนนวลนรดิศวิทยาคม รัชมังกลาภิเศก
- 52) โรงเรียนวัดน้อยนพคุณ
- 53) โรงเรียนศิลาจารพิพัฒน์
- 54) โรงเรียนวัดบวรเมงค
- 55) โรงเรียนวัดรางบัว
- 56) โรงเรียนแจรงร้อนวิทยา
- 57) โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร
- 58) โรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร
- 59) โรงเรียนวัดประดู่ในทรงธรรม
- 60) โรงเรียนไชยฉิมพลีวิทยาคม
- 61) โรงเรียนมัธยมวัดดาวคนอง
- 62) โรงเรียนมักกะสันพิทยา
- 63) โรงเรียนพิทยาลงกรณ์พิทยาคม
- 64) โรงเรียนวัดบวรนิเวศ
- 65) โรงเรียนสวนอนันต์
- 66) โรงเรียนวัดสระเกศ
- 67) โรงเรียนวัดสังเวช

## รายชื่อโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

- 1) โรงเรียนสตรีวัดมหาพฤฒาราม ในพระบรมราชินูปถัมภ์
- 2) โรงเรียนพุทธจักรวิทยา
- 3) โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย
- 4) โรงเรียนวชิรธรรมสาธิต
- 5) โรงเรียนนนทรีวิทยา
- 6) โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยายาคม
- 7) โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี
- 8) โรงเรียนกุนนทีรุทธาราณวิทยายาคม
- 9) โรงเรียนวัดสุทธิวาราม
- 10) โรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม
- 11) โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย
- 12) โรงเรียนปทุมคงคา
- 13) โรงเรียนสายน้ำผึ้ง ในพระอุปถัมภ์ ฯ
- 14) โรงเรียนมัธยมวัดธาตุทอง
- 15) โรงเรียนสิริรัตนาธร
- 16) โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน
- 17) โรงเรียนบางกะปิ
- 18) โรงเรียนสตรีศรีอยุธยา
- 19) โรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก
- 20) โรงเรียนเทพศิลา
- 21) โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๔
- 22) โรงเรียนเศรษฐบุตรบำเพ็ญ
- 23) โรงเรียนมัธยมวัดบึงทองหลาง
- 24) โรงเรียนพรตพิทยพยัต
- 25) โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชลาดกระบัง
- 26) โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า
- 27) โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ รัชดา
- 28) โรงเรียนจันทร์หุ่นบำเพ็ญ
- 29) โรงเรียนนวมินทราชูทิศ กรุงเทพมหานคร
- 30) โรงเรียนสุขุมวิทวิเทศ
- 31) โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒
- 32) โรงเรียนทอวัง
- 33) โรงเรียนสารวิทยา
- 34) โรงเรียนราชดำริ
- 35) โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ
- 36) โรงเรียนดอนเมืองทหารอากาศบำรุง
- 37) โรงเรียนสีกัน (พัฒนานันท์อุปถัมภ์)
- 38) โรงเรียนดอนเมืองจตุรจินดา
- 39) โรงเรียนลาดปลาเค้าพิทยาคม
- 40) โรงเรียนสตรีวิทยา ๒
- 41) โรงเรียนราชวินิตบางเขน
- 42) โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย
- 43) โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย ๒
- 44) โรงเรียนศรีพฤฒา
- 45) โรงเรียนนวมินทราชูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
- 46) โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
- 47) โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)
- 48) โรงเรียนนวมินทราชูทิศ บดินทรเดชา
- 49) โรงเรียนนวมินทราชูทิศ เบญจมราชาลัย
- 50) โรงเรียนนวมินทราชูทิศ สตรีวิทยา ๒
- 51) โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการสุวรรณภูมิ
- 52) โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาสุวินทวงศ์





### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือ

- 1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารคนเก่ง

อาจารย์ ดร. รับขวัญ ภูเขาแก้ว

- 2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา

อาจารย์ ดร. ดร.เพ็ญวรา ชูประวัติ

- 3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย

รองศาสตราจารย์ ดร. ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

- 1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารคนเก่ง

อาจารย์ ดร. รับขวัญ ภูเขาแก้ว

- 2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานบุคคล

อาจารย์ ดร. วลัยพร ศิริภิรมย์

- 3) รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒

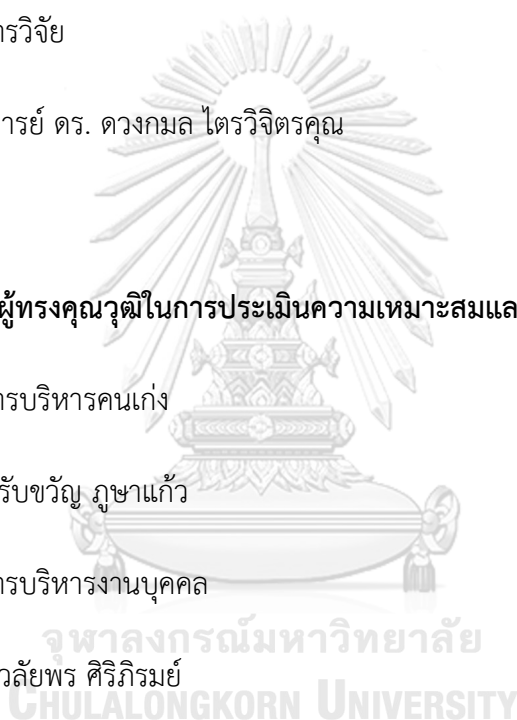
ดร. กนิษฐา ทองเลิศ

- 4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

นายสุทธิชัย เดชสุวรรณนิธิ

- 5) ผู้อำนวยการโรงเรียน บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)๒

นายเกษม สมภักดิ์





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## บรรณานุกรม

- Abbey, G. and Robertson A. (2003). Mapping Talented People. Britain, Pearson Education.
- Allan Odden (2013). Getting the Best People into the Toughest Jobs Chang in Talent Management in Education [Online]. Available from: <https://www.americanprogress.org/issues/education/reports/2013/04/04/58474/getting-the-best-people-into-the-toughest-jobs/> [10 April 2017]
- Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice (10<sup>th</sup> ed). London: Kogan Page
- Axelrod, B., Handfield – Jones, H. and Michaels, E. (2001). The War For Talent. McKinsey&Company.
- Bartol, K. M. a. M., David C. (1994). Management. (2nd ed). New York McGraw – Hill.
- 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
- Blass, E., Knights, A. and Orbea, A. (2006). Developing future leaders: the contribution of talent management, studying leadership, knowledge into action. Fifth International Annual Conference on Leadership, Canfield, 14-16 December.
- Bowin, R. B. a. H., Donald F. (2001). Human Resource Management: An Experiential Approach. New Jersey: Prentice – Hall
- Boxall, P. a. P., J. (2008). Strategy and Human Resource Management (2nd ed). New York: Palgrave Macmillan.
- Cappelli, P. (2002). Hiring and Keeping the Best People. Boston: Harvard Business School Press.
- Castetter, W. B. (1996). The Human Resource Function in Educational Administration (6th ed). New Jersey: Prentice – Hall
- Davies, B., & Davies, J.B. (2011). Talent Management in school: Sage Publication.

- Dibble, S. (1999). *Keeping Your Valuable Employees: Retention Strategies for Your Organization's Most Important Resource*. New York: John Wiley & Sons.
- Getting the Best from - Your High Performers. Pearson Education.
- Gubman, E. L. (1988). *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*. USA: McGraw – Hill
- Lunenburg, F. C. a. O., Allan C. (1996). *School Management and Organization: United State (2<sup>nd</sup> ed):* Wadsworth.
- Lunn, TR. (1992). *The Talent Factor*. London: Kogan Page.
- Macmillan, N. A., & Creelman, C. D. (2004). *Detection theory: A user's guide*. Psychology press.
- Martin, G. & Hetrick, S. (2006). *Corporate Reputations, Branding and People Management*. Sydney: Elsevier.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H, a. Axelrod, B. (2001). *The war for Talent*. Boston: Harvard Business Press.
- Mondy, R. W. a. N., R. M. (2000). *Human Resource Management*. (6th ed). New Jersey: Prentice Hall
- Pigors, P. a. M., C.A. (1981). *Personnel Administration*. New York: McGraw Hill.
- Robertson, A. a. Abby, G. (2003). *Managing Talented People: Getting on with – and*
- Rueff Rusty & Stringer Hank. (2006). *Talent Force : A New Manifesto for the Human Side of Business*. New Jersey, USA: Prentice – Hall, Inc.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: best practices in technologysolutions for recruitment, retention and workforce planning*. Canada: John Wiley& Son.
- Sears, D. (2003). *Successful Talent Strategies: achieving superior business results through Market focused staffing*. New York
- Susan M. Heathfield. (2016). *Best Talent Management Practices Want a Superior WorkforceManage Your Talent Better* [Online]. Available from: <https://www.thebalance.com/best-talent-management-practices-1917671>[25 April 2017]
- Williams, M. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. London: CIPD

- กฤติน กุลเพ็ง. (2552). การบริหารคนเก่ง (Talent) แต่ร้าย จะมีวิธีการบริหารจัดการอย่างไร [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.krittin.net/web/index.php/content/26-talent> [1 เมษายน 2557].
- ไกรสิงห์ จินตนา (2557). Talent Management (การบริหารจัดการคนเก่ง). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [https://www.academia.edu/6365400/TALENT\\_MANAGEMENT](https://www.academia.edu/6365400/TALENT_MANAGEMENT) [1 มิถุนายน 2560]
- จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์. (2555). แนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โชติรส ดำรงสานติ. (2554). การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่มีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของคนเก่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทับธิม วงศ์ประยูร และ พรทิพย์ คำพอ. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยจิตปัญญา. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร จำกัด
- ประสงค์ภักดิ์ ปิ่นทพลังกูร. (2555). เครื่องมือในการค้นหาคนเก่งในองค์กร. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://prakal.wordpress.com/2012/04/19/เครื่องมือในการค้นหาคน/> [20 พฤษภาคม 2560]
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). วารสารนักบริหาร ปีที่ 32 ฉบับที่ 4 ตุลาคม – ธันวาคม 2555. มปท.
- ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ. (2552). การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษานักแสดงตลกชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 124, ตอนที่ 24ก. [ลงวันที่ 16 พฤษภาคม 2550]
- พัลลภา เอี่ยมสอาด. (2552). การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิเชษฐ์ อมรัตน์วงศ์. (2551). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร : กรณีศึกษาผู้นำทีม บริการ บริษัท ABC จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- พิมพ์เขียวและแผนปฏิบัติการขับเคลื่อน Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน. (2559). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [bps.moph.go.th/new\\_bps/sites/default/.../Thailand%204.0\\_050160%20%281%29.pdf](https://bps.moph.go.th/new_bps/sites/default/.../Thailand%204.0_050160%20%281%29.pdf) [23 กุมภาพันธ์ 2560]
- ภักชอุดา พันอินทร์. (2555). แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- รับขวัญ ภูเขาแก้ว. (2557). กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รายงานการประชุมจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา 5 ปี (2560-2564) แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2561; 15 สิงหาคม 2559; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร.
- วรรณพร อากาศแจ้ง. (2554). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะ พาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรากรณ์ สามโกเศศ. (2551). มติชนรายวัน ปีที่ 31 ฉบับที่ 11149 18 กันยายน 2551. มปท.
- วาสิตา ฤทธิ์บำรุง. (2548). การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร. สารนิพนธ์ มหาบัณฑิต, คณะวิทยาศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ องค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2554). พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency – Based Career Development and Succession Planning. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- สุนาภรณ์ ศิวะบวร. (2532). สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2558). วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2558. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายสำนักพิมพ์ สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2551). กลยุทธ์หมัดเด็ดพิชิตใจคนเก่ง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
<http://www.hrcenter.co.th/> [31 มีนาคม 2557].





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายภาศิ เดชตริยรัตน์
วัน เดือน ปี เกิด	7 มิถุนายน 2531
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	180/181 ถนน พหลโยธิน 50 แขวง อนุสาวรีย์ เขต บางเขน กทม. 10220



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY