



วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<https://www.tci-thaijo.org/index.php/edgkkuj>

ดำเนินการวารสารโดย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

A Proposed Policy for Talent Management of Basic Education Schools

สำเรจ นางสีคุณ¹

Sumrej Nangsekun¹

ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ โรงเรียนมัธยมยางสีสุราช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 26¹

Teacher, Group learning science Mattayomyangsisurat School, The Secondary Education Service Area Office 26¹

Received: June 15, 2019 Revised: June 18, 2020 Accepted: June 18, 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการวิจัย 2 ระยะ โดยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาเพื่อสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาเอกสาร ศึกษาพุทธิ และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ทำให้ได้ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและระยะที่ 2 ตรวจสอบข้อเสนอเชิงนโยบาย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ของข้อเสนอเชิงนโยบาย

ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านที่ 1) วิสัยทัศน์ เป็นสถานศึกษาต้นแบบด้านการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อพัฒนาคนเก่งหรือบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงโดยมีผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสามด้านประกอบด้วย ความเหมาะสม ($\bar{X} = 5.00$) ความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 5.00$) และความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 5.00$) มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่ 2) พันธกิจ โดยมีการประเมินด้านความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.00, 4.80 และ 5.00 ตามลำดับ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่ 3) เป้าหมาย ส่งเสริมให้บุคลากรได้สำรวจความถนัด และความสนใจของตนเอง มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และคิดแก้ปัญหา มีทักษะ เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานโดยมีผลการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 5.00$) มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่ 4) วัตถุประสงค์ โดยมีการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 5.00$) ด้านที่ 5) มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดกลยุทธ์ โดยมีการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 5.00$) มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด 6) แนวปฏิบัติ โดยมีการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 5.00$) มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

*Corresponding author. Tel.: -

Email address: sumrejnangsekun@gmail.com

กรอบการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาคนเก่ง การจูงใจคนเก่ง และการธำรงรักษาคนเก่ง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: ข้อเสนอเชิงนโยบาย คนเก่ง การบริหารจัดการคนเก่ง สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Abstract

This policy research aim to purpose policy recommendations talent management of Basic Education schools . Research methodology conducted by 2 phases; phase 1 study to make a propose policy for talent management of basic education schools by documents analysis, multi-case studies, and in-dept interviewing 5 experts to making the draft of policy recommendations. Phase 2 investigate policy recommendations by 5 experts were to assess the propriety, feasibility and utility of policy recommendations.

The results of the research showed that Policy recommendations for management in basic education (A Proposed Policy for Talent Management of Basic Education Schools) 1) Vision is a model for Talent Management in order to develop talented or highly qualified personnel with the highest level of evaluation in all three areas, consisting of appropriateness Propriety ($\bar{X} = 5.00$) Feasibility ($\bar{X} = 5.00$) and benefits ($\bar{X} = 5.00$) are appropriate The possibility And the benefit is at the highest level 2) Mission with evaluation of suitability Propriety feasibility and the benefit is at the highest level, which has an average value of 5.00, 4.80 and 5.00 respectively, is appropriate (Propriety) possibility. And the benefit is at the highest level 3) Goals: encourage personnel to explore their aptitude And their own interests Have skills in critical thinking, creative thinking And have problem solving skills Increase knowledge and skills in operations with the evaluation of suitability, feasibility, and usefulness at the highest level. Which have the same mean ($\bar{X} = 5.00$) 4) Objectives with the highest assessment of suitability, feasibility, and usefulness with the same average ($\bar{X} = 5.00$) 5) Strategic suitability with the highest assessment of suitability, feasibility, and usefulness with the same average ($\bar{X} = 5.00$) 6) Guidelines with the highest assessment of suitability, feasibility, and usefulness with the same average ($\bar{X} = 5.00$)

Keywords: Proposed Policy for Talent Management, Basic Education Schools

■ บทนำ

ในปัจจุบันองค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญกับ “คน” หรือพนักงานในองค์การว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จในการบริหารงานซึ่งจะเห็นได้จากแนวคิดที่เกิดขึ้นเช่น แนวคิดทุนมนุษย์ (Human Capital) หรือคุณภาพชีวิตของบุคลากรเป็นต้นซึ่งแนวคิดต่างๆ เหล่านี้มีหัวใจสำคัญคือการให้ความสำคัญกับพนักงานว่าเป็นบุคคลสำคัญไม่ใช่เพียงแค่ทรัพยากรหรือทรัพย์สินขององค์การเท่านั้นโดยในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าความสามารถขององค์การเป็นผลมาจากความสามารถของบุคลากรในองค์การ (สุพรหม ทาจะดี, 2549) คนเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีคุณค่ามากที่สุดมีทฤษฎีและการศึกษามากมายที่แสดงให้เห็นว่าคนเป็นทรัพยากรสำคัญซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การทั้งยังเป็นที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์การอีกด้วย (เจษฎา นกน้อย, 2550) การบริหารและพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นหลายด้าน เนื่องจากในปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง อีกทั้งยังมีความไม่แน่นอนในสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้มีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามกระแสโลกาภิวัตน์ Schuler & MacMillan

(1984, อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2552) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ทำหายมากที่สุดประการหนึ่งในการบริหารองค์การ เนื่องจากบุคลากรภายในองค์การแต่ละคนจะมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงานที่ต่างกัน ดังนั้นองค์การจะต้องพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลอย่างละเอียดถี่ถ้วนทั้งนี้ เพื่อเอื้อประโยชน์ในการบริหารจัดการและตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมสำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น จำเป็นที่จะต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพแตกต่างจากบุคลากรอื่นทั่วไป เนื่องจากบุคลากรดังกล่าวจะเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น องค์การจึงหันมาให้ความสำคัญกับบุคลากรกลุ่มนี้มากยิ่งขึ้น รวมไปถึงดึงดูดให้ผู้ที่มีการปฏิบัติงานดีเข้ามาทำงานภายในองค์การ

องค์การที่จะประสบความสำเร็จก้าวหน้าอย่างยั่งยืนในยุคปัจจุบันได้นั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพ (Talent) โดยบุคคลเหล่านี้จะแสดงออกในรูปของผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดีเลิศและโดดเด่นมาก ประกอบกับความสามารถในการสร้างความแตกต่างในเชิงบวกหรือการสร้างคุณค่าหรือนวัตกรรมให้กับองค์การ และผลักดันองค์การให้ขับเคลื่อนต่อไปได้ (สำนักงาน ก.พ., 2556) องค์การต่างๆมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดี ให้มาทำงานร่วมกับองค์การเพื่อเสริมขีดความสามารถขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การ ส่งผลให้องค์การในปัจจุบันต้องเป็นฝ่ายที่วิ่งเข้าหาคน (Michaels, Hand field Jones, & Axelrod, 2001 อ้างถึงใน เศรษฐวัฒน์ เอกคณานวงศ์, 2553) จึงส่งผลให้เกิดการแย่งชิงตัวคนเก่ง คนดีระหว่างองค์การซึ่งหาองค์การสูญเสียคนเก่ง คนดีไป จะก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งบุคลากรที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงานและยังสูญเสียความรู้และความเชี่ยวชาญในงานที่ติดอยู่กับบุคคลนั้นไปด้วย (ประไพวรรณ สัมมาทิฐิ, 2552) บางองค์การประสบปัญหาในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ หรือคนเก่งให้อยู่กับองค์การ (Retention) เมื่อพนักงานเหล่านี้พบกับงานที่ไม่ท้าทายหรือต้องการความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและองค์การ ไม่อาจตอบสนองได้ทันความต้องการ บุคลากรกลุ่มนี้มีแนวโน้มเปลี่ยนหน่วยงานบ่อยกว่าบุคลากรทั่วไป หากองค์การต้องการให้คนเก่งเข้ามาร่วมงาน และอยู่กับองค์การอย่างยาวนาน จะต้องมีการวางแผนในการบริหารพนักงานกลุ่มนี้เริ่มตั้งแต่ กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เมื่อได้คนกลุ่มนี้เข้ามาจะต้องมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร จะสร้างให้คนกลุ่มนี้มีความผูกพันกับองค์การได้อย่างไร ตลอดจนวิธีการที่จะธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มนี้ให้อยู่กับองค์การได้ยาวนาน (มาริสสา อินทรเกิด, 2560)

Kaye and Andy (2007) ความหมายของ “บุคลากรที่มีความสามารถสูง หรือ คนเก่ง” และ “การบริหารจัดการคนเก่ง” “ความเก่ง (Talent)” เป็นความถนัดพิเศษความสามารถพิเศษ ความถูกต้องแม่นยำซึ่งอยู่ในตัวบุคคล (Concise Oxford Dictionary) ดังนั้น “คนเก่ง (Talent)” จึงเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ แรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนที่มุ่งความสำเร็จ ความสามารถในการปรับตัว แรงจูงใจภายในตัวบุคคล ความเชื่อและภาวะความเป็นผู้นำ ความสามารถเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบภายในตัวบุคคลที่ไม่สามารถที่จะวัดออกมาได้อย่างชัดเจน พสุธิดา ดันตราจิณ (2559) “คนเก่ง” พอสรุปได้ว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความคิดและความสามารถที่โดดเด่นและมีความแตกต่างไปจากคนอื่น ๆ ที่อยู่ในองค์การเป็นคนที่ทำงานด้วย ความมุ่งมั่นขยัน กระตือรือร้นและใฝ่ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีการนำสิ่งที่ตนได้รับจากเรียนรู้มา ประยุกต์และพัฒนาระบบการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสิ่งสำคัญคือต้องเป็นคนที่มี คุณลักษณะที่โดดเด่นในแง่การคาดการณ์สถานการณ์ต่าง ๆ มีความเป็นผู้นำสูงมีความคิดสร้างสรรค์และมีการนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆและวางแผนแก้ไขปัญหามาพร้อมกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ด้วย

Alan Robertson and Graham Abby (2003) กล่าวว่า คนเก่งคือ บุคคลที่ถูกคาดหวังว่าจะสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าบุคคลอื่นทั้ง ในปัจจุบันและอนาคต โดยคนเก่งจะมีความคิดสร้างสรรค์ และต้องการความก้าวหน้า ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุน จากองค์การหรือไม่ก็ตาม การบริหารจัดการคนเก่ง จึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องของความตั้งใจที่เปี่ยมผลมาจากความแตกต่างกันของคนเก่ง Ed Michaels et al.

(2001) ได้แสดงไว้ว่า คนเก่งเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่ม ศักยภาพ ความสามารถด้านสติปัญญา การมองโลกในแง่ดี มีบุคลิกภาพดี มีพรสวรรค์โดดเด่นกว่าผู้อื่น และมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้า Sears (2003) มองว่าคนเก่งเป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกของความสำเร็จที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน มักแสดงให้เห็นว่าตนเองมีทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงานที่ตนรับผิดชอบ จีระ หงส์ดารมภ์ (อ้างใน อารณ ภูวพิพนธ์, 2554) ให้มุมมองการทำงานของคนที่เก่งไว้ว่า คนเก่งขององค์กรนอกจากจะเก่งในเรื่องการทำงานของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายแล้ว คนเก่งจะต้องทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งคนเก่งเหล่านี้จะต้องมีคุณลักษณะที่เป็นความสามารถพิเศษและมีความโดดเด่นใน 4 เรื่องหลัก ๆ ได้แก่ 1) มีความสามารถในการมองอนาคต เข้าใจอนาคต การคาดเดาสถานการณ์ล่วงหน้า เน้นภาพใหญ่ มองเห็นทั้งโอกาสและภัยคุกคาม และสามารถหาแนวทางในการป้องกันปัญหา หรือวิธีการรับมือกับปัญหานั้น 2) มีความสามารถในการเสริมสร้าง หรือผลักดันให้ผู้อื่นเก่งตามไปด้วย เป็นเสมือนพี่เลี้ยง หรือผู้นำในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร 3) ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ (Creativity and Innovation) มีความคิดที่แตกต่างไปจากคนอื่น ใฝ่รู้รอบรู้ รู้กว้าง ต้องการพัฒนาและแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ในการทำงานเสมอ และ 4) มีความสามารถในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีความเฉลียวฉลาดในการแก้ไขปัญหา สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ของปัญหาที่เกิดขึ้น

บุคลากรที่มีความสามารถสูงจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์แบบซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรมและเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติโดยไม่ใช้ความพยายามใด ๆ และเป็นผู้ซึ่งถูกคาดหวังว่าจะสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยจะมีความคิดสร้างสรรค์ และต้องการเติบโตไม่ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงจึงเป็นกระบวนการจากความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้มีความสามารถสูง (Robertson and Abby, 2003) “คนเก่ง (Talent)” คือ บุคคลที่มีทักษะ (Skills) และความมุ่งมั่นตั้งใจ (Wills) ในการทำงานสูง และสามารถสร้างผลการปฏิบัติงาน (Work Performance) ที่ดีเลิศได้ด้วยตนเอง รวมทั้งเป็นผู้ที่มีศักยภาพส่วนตัว (Potential) ซึ่งองค์การสามารถพัฒนาให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2554) ขณะที่ “การบริหารจัดการคนเก่ง” ว่าเป็นกิจกรรมและกระบวนการที่เกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของตำแหน่งงานที่สำคัญอย่างเป็นระบบซึ่งจะมีส่วนช่วยหลาย ๆ ด้านในการทำให้องค์การมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน การพัฒนากลุ่มของผู้มีศักยภาพและผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่มีบทบาทและศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง และการพัฒนาสภาพภูมิทัศน์ในการบริหารงานบุคคลที่มีความแตกต่างที่จะช่วยสนับสนุนในการเติมเต็มตำแหน่งเหล่านี้ด้วยบุคลากรที่มีความสามารถและทำให้แน่ใจว่าผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านี้มีความผูกพันอย่างต่อเนื่องกับองค์กร (David and Kamel, 2009) “การบริหารจัดการคนเก่ง” เป็นกระบวนการวิเคราะห์ และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา (Sourcing) กลั่นกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selecting) การนำมาใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการทำให้คงอยู่ (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและ สามารถทำงานได้ มีประสิทธิภาพสูงสุด (Schweyer, 2004) “การบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ระบบย่อยที่สำคัญของระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อพัฒนาสินทรัพย์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถในการสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการเติบโตขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (Rani and Joshi, 2012)

การบริหารจัดการคนเก่งหรือผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นภายในองค์กร (Talent Management) จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการองค์กร โดยองค์การต้องระบุให้ได้ว่าใครมีความสามารถ มีความคาดหวังอย่างไร และองค์การต้องบริหารจัดการอย่างไรให้สามารถตอบสนองความคาดหวังและรักษาผู้มีความสามารถเหล่านี้ไว้ได้ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการด้านการสรรหาและคัดเลือก การบริหารผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การให้ผลตอบแทน รวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งแต่ละกระบวนการต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบาย และวัฒนธรรมองค์กร (วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพ (Talent) โดยบุคคลเหล่านี้จะแสดงออกในรูปของผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดีเลิศและโดดเด่นมาก ประกอบกับความสามารถในการสร้างความแตกต่าง

ในเชิงบวกหรือการสร้างคุณค่าหรือนวัตกรรมให้กับองค์กร และผลักดันองค์กรให้ขับเคลื่อนต่อไปได้ สำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิดการบริหารคนเก่งที่เรียกว่า ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential system: HiPPs) เป็นเครื่องมือสำหรับ การสร้าง พัฒนา และธำรงรักษาให้บุคลากรที่มีคุณภาพคงอยู่กับภาครัฐตลอดอายุราชการ โดยจะมีวิธีดำเนินการหลายรูปแบบ ซึ่งแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร (สำนักงาน ก.พ., 2556) จากที่กล่าวมา พอจะสรุปได้ว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าบุคคลอื่น มีทักษะในการสื่อสาร มีความเป็นผู้นำมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง อย่างผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความต้องการประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (มาริสสา อินทรเกิด, 2560)

กระบวนการบริหารคนเก่ง คนดี จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการบริหารองค์กรในปัจจุบันนี้ เนื่องจากพนักงานในองค์กรแต่ละคน มีศักยภาพ ความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน ความแตกต่างระหว่างพนักงานที่เก่งและดีกับพนักงานทั่วไปอยู่ที่พฤติกรรมการทำงาน คนเก่งงานจะต้องรู้จักใช้สิ่งที่ตนมีอยู่ รู้จักใช้พลังสมองปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตน แต่ไม่ใช่เปลี่ยนธรรมชาติพื้นฐานความเป็นตัวเอง ซึ่งสิ่งที่ทำให้พนักงานธรรมดาๆ คนหนึ่งกลายเป็นคนเก่ง คนดีได้นั้นจะต้องอาศัยการบริหารจัดการหรือวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นความท้าทายของการบริหารงานทรัพยากรบุคคลอย่างแท้จริง (ประไพวรรณ สัมมาทิติฐิ, 2552) แม้ว่าจะมีงานศึกษาวิจัยและการเผยแพร่ข้อมูลอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารจัดการคนเก่ง ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ยังคงประสบกับปัญหาขาดแคลนคนเก่ง คนดีนั้นจึ อนุโรจน์ (2554) ได้ระบุ 2 ปัญหาสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการคนเก่งไม่ประสบผลสำเร็จ คือ การไม่มีแผนในการบริหารจัดการคนเก่ง และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยึดติดอยู่กับความซ้ำซ้อนและความเป็นระบบอุปถัมภ์ เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการคนเก่งประสบผลสำเร็จผู้นำองค์กรควรมองเห็นถึงประโยชน์ของการบริหารจัดการคนเก่ง ธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับ องค์กร และการป้องกันการแย่งชิงตัวคนเก่งระหว่างองค์กร ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายภายในองค์กร และการบริหารจัดการคนเก่งควรถูกบรรจุเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องด้วยการบริหารจัดการคนเก่งเป็นกิจกรรมและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของตำแหน่งงานที่สำคัญอย่างเป็นระบบตั้งแต่กระบวนการวิเคราะห์ และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการแสวงหาบุคลากร (Sourcing) การคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selecting) การนำมาใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการรักษาบุคลากร ให้คงอยู่ในองค์กร (Retention) เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถระดับสูงให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Schweyer, 2004) สุกัญญา รัตติธรรมโชติ (2554) ได้เสนอแนวทางในการบริหารคนเก่ง (Talent) ไว้ 4 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย 1. การค้นหาผู้ที่เป็นคนเก่ง (Talent) ที่องค์กรต้องการพัฒนา (Identify Talent) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการค้นหา Talent ด้วยการประเมินศักยภาพของบุคลากรตาม Competency Model ขององค์กร โดยการมุ่งสรรหาบุคลากรที่มีทักษะในการทำงานสูงและมีความตั้งใจในการทำงานสูง และสามารถใช้ศักยภาพที่ตนเองมีเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในทุกๆงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากบุคลากรทั่วไป 2. การพัฒนาคนเก่ง (Developing Talent) ขั้นตอนนี้มุ่งไปที่การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ทั้งในส่วนของกรอบการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาความก้าวหน้าและทักษะที่สำคัญต่างๆ ในการทำงาน การจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan) ร่วมกับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ของตำแหน่งที่สำคัญเพื่อการวางแผนกำลังคนในการพัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่องขององค์กร 3. การประเมินผลคนเก่ง (Evaluation Talent) เป็นขั้นตอนของการประเมินผลงานและสมรรถนะ (Competency) ของคนเก่ง (Talent) โดยผลการปฏิบัติงานของคนกลุ่มนี้จะสามารถสร้างผลงานที่เป็นเลิศ แตกต่างจากพนักงานกลุ่มอื่นๆ และเป็นไปตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด 4. การให้รางวัล (Rewarding Talent) ซึ่งอาจมีทั้งการให้รางวัลที่เป็นสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ขั้นตอนนี้เป็นการรักษาและสร้างแรงจูงใจให้คนเก่ง (Talent) สร้างผลงานชั้นเลิศให้องค์กรอย่างต่อเนื่อง Berger & Berger (2004) ได้เสนอผลการวิจัยถึงองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารคนเก่งว่า สิ่งที่ต้องการเหล่านี้ให้

ความสำคัญมี 3 ประเด็น คือ 1. การบริหารคนเก่งจะสำเร็จได้นั้น ต้องเริ่มตั้งแต่กระบวนการในการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่ง ให้ชัดเจนจึงดำเนินการสรรหาและคัดเลือก 2. ต้องมีการพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่องและดูแลคนเก่งเหล่านั้นอย่างจริงจัง ทุกองค์การให้ความเห็นตรงกันว่า คนเหล่านี้มีจำนวนไม่มากนัก แต่ส่งผลอย่างมากต่อความสำเร็จของทั้งองค์การ ดังนั้น จำเป็นต้องบริหารคนเหล่านั้นเป็นพิเศษแตกต่างจากคนอื่น 3. การสรรหาคนเก่งคนใหม่เพื่อทดแทนคนเดิม เป็นเรื่องสำคัญที่ องค์การที่ประสบผลสำเร็จให้ความสำคัญอย่างมาก เพื่อรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจและสร้างได้เปรียบในการแข่งขัน (มาริสสา อินทเรศ, 2560) Gubman (1998) สำหรับหน้าที่ทางการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงนั้นเป็นหน้าที่ ทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (ฐานิตา อ่วมฉิม และ มณฑา จำปาเหลือง, 2557) เริ่มตั้งแต่ 1) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือการจัดบุคลากรงานลงในแต่ละตำแหน่ง ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การจ้างงาน การเลื่อน ตำแหน่ง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การวางแผนกำลังคน การจัดการความหลากหลาย การลดจำนวนบุคลากรการปลด บุคลากร และการเลิกจ้าง 2) การจัดองค์การ (Organizing) คือการจัดโครงสร้างงานโดยการระบุภาระงานแต่ละงาน การ ออกแบบงาน การจัดทีมงาน จัดรูปแบบหน่วยงาน การจัดโครงสร้างองค์การ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ และการสื่อสาร 3) การเรียนรู้ (Learning) คือการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร ได้แก่ การวางแผนพัฒนาส่วนบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การให้การศึกษาในสถานที่ทำงาน การสับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง 4) การปฏิบัติงาน (Performing) คือการจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายขององค์การ การกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน การสอนงาน การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ผลสะท้อนกลับ การมอบหมายหน้าที่พิเศษ และการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงาน 5) การ ให้รางวัล (Rewarding) คือการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ได้แก่ การจ่ายเงินเดือน การให้บำนาญ สวัสดิการด้านสุขภาพ สิทธิในการลาป่วย ลาหยุด สวัสดิการครอบครัว (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558)

จากแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่งที่ดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การสรรหาคนเก่ง โดยวิธีการ 1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพูดคุยและวางแผนระหว่างครู กับผู้บริหารสถานศึกษา มีการทำเส้นทางความก้าวหน้าใน อาชีพ ให้กับครูอย่างชัดเจน 2. การให้ครูในสถานศึกษาแนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด 2) การคัดเลือก คนเก่ง โดยวิธีการ 1. สถานศึกษาระบุคำจำกัดความถึงคุณสมบัติของคนเก่งเป็นข้อๆไว้อย่างชัดเจน 2. กำหนดคะแนนเพื่อให้ น้ำหนักความสำคัญสำหรับคุณสมบัติในแต่ละข้อ 3. เกณฑ์ในการคัดเลือกคนเก่งต้องเป็นเกณฑ์ที่เปิดเผย 3) การพัฒนาคนเก่ง โดยวิธีการ 1. มอบหมายงานที่ท้าทาย การเสริมสร้างพลังอำนาจ และการยกระดับความสามารถของคนเก่ง 2. การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษ 3. การฝึกอบรมนอกสถานที่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้ การศึกษาในสถานที่ทำงาน การฝึกอบรมภายนอก การเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต 4) การจูงใจคนเก่ง โดยวิธีการ 1. ให้ทำงานที่ ทำความยากความสามารถ ให้โอกาสในการเติบโตในสายงาน 2. มีความภาคภูมิใจในศักยภาพของตนเอง ให้โอกาสในการคิด ตัดสินใจในงาน 3. ให้ความไว้วางใจในตัวพนักงาน มีความเชื่อและให้คุณค่า 5) การธำรงรักษาคนเก่ง โดยวิธีการ 1. ปฏิบัติต่อ คนเก่งด้วยความเคารพและให้เกียรติ 2. การสร้างโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ การกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง 3. การให้ โอกาสในการพัฒนา ให้ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 เป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรจำนวนมาก จากการ สார்วจข้อมูลอัตราการเข้าออกของบุคลากร พบว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ได้ประสบ กับปัญหาการย้ายออกนอกเขตพื้นที่ รวมทั้งในบางโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ยังไม่มี บุคลากรเข้าใหม่ที่สามารถปฏิบัติงานแทนพนักงานเดิมได้ในจำนวนที่เพียงพอ ทั้งนี้ เนื่องจากโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ยังไม่ได้มีการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ในการบริหารองค์การมาก่อน ดังนั้นจึงส่งผลให้องค์การไม่สามารถรักษาบุคลากรที่เป็นคนเก่งไว้กับองค์การได้

ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน เพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่ต้องการคนเก่งเหล่านี้ให้คงอยู่

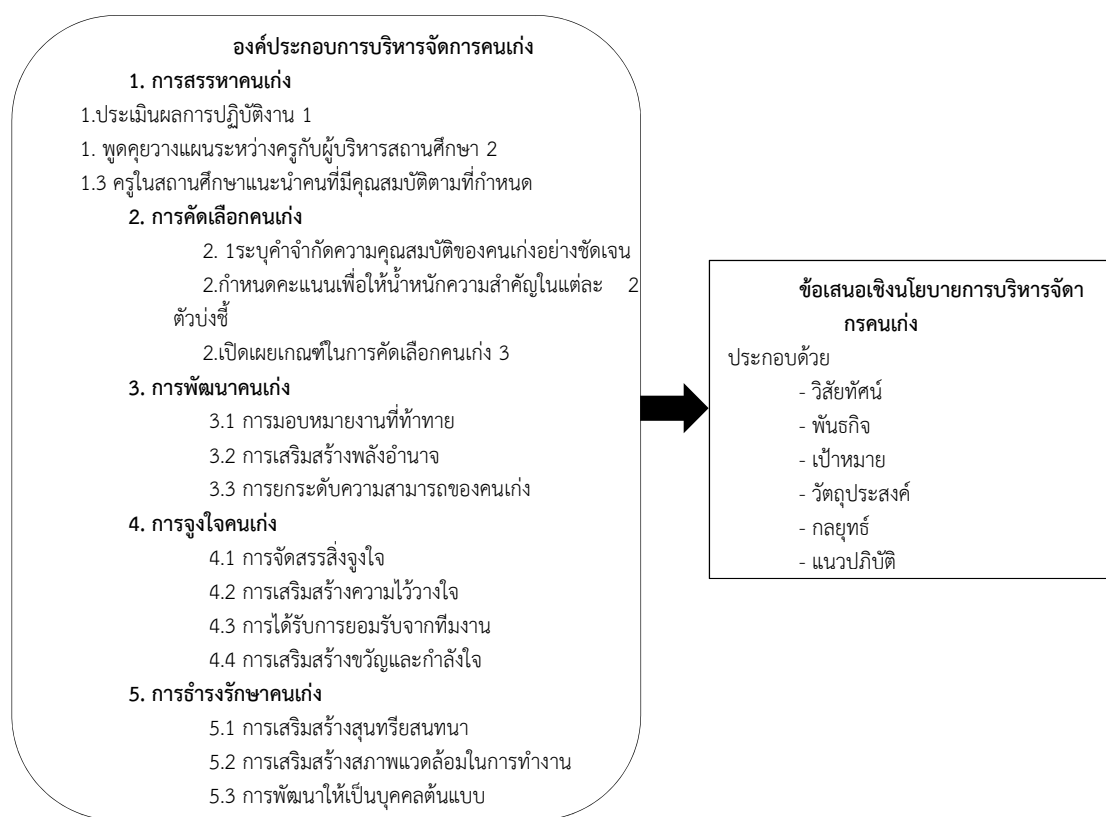
ภายในองค์การ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของสถานศึกษา เพราะหากสถานศึกษาสูญเสียคนเก่งไป จะก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งบุคคลที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงาน และยังสูญเสียความรู้และความเชี่ยวชาญในงานที่ติดอยู่กับบุคลากรนั้นไปด้วยนอกจากสถานศึกษาเริ่มหันมาให้ความสำคัญในการธำรงรักษาคณเฑาะ์ให้คงอยู่กับสถานศึกษา ยังรวมถึงการดึงดูดคนเก่งจากภายนอกให้เข้ามาอยู่กับสถานศึกษาส่งผลให้เรื่องการธำรงรักษาคณเฑาะ์ให้คงอยู่กับสถานศึกษานั้นเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการของสถานศึกษามากขึ้น ซึ่งสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งต้องอาศัยเพื่อเป็นกรอบทิศทางและแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ

■ จุดประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

■ กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาเพื่อนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งของ Chowdhury (2002), Sears (2003), สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554), (ฐานิตา อ่วมฉิม และ มณฑา จำปาเหลือง, 2557), (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) ได้กรอบแนวคิดดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

■ วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากกรอบแนวคิดของโรเจอร์ สาร์ตนะ (2548) Oaks (2003) และ Tashakkori & Teddlie (1998) ที่ยึดหลักการวิจัยแบบผสมเพื่อให้ได้ข้อมูลในการจัดทำร่างข้อเสนอเชิงนโยบายจากหลากหลายแหล่งตามหลักการสามเส้า (Triangulation) และหลักการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องหรือผู้

มีส่วนได้เสียระดับฐานราก (Grounded/Grass Root Stakeholders) เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัดของการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยมีขั้นตอนการวิจัย 2 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาเพื่อสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการวิจัย 3 วิธี คือ 1) การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคนเก่ง (Document Study) 2) การศึกษาพหุกรณี (Multi-case Study) เพื่อศึกษาสถานศึกษาต้นแบบในการบริหารจัดการคนเก่งจำนวน 2 แห่ง 3) สัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารหรือนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการคนเก่ง จำนวน 3 คน ซึ่งการดำเนินการทั้ง 3 วิธีการนั้นทำให้ได้มาซึ่งการร่างข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการคนเก่งของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 2 การตรวจสอบข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารจัดการคนเก่งซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและนักวิชาการ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ “ข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยแบบประเมินความเหมาะสม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ประเมิน ได้แก่ เพศ และ สถานภาพ 1 ตอน

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 รายการประเมิน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) เป้าหมาย

3) วัตถุประสงค์ 4) พันธกิจ และ 5) กลยุทธ์ 6) แนวปฏิบัติ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติ มีดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์

เป็นสถานศึกษาต้นแบบด้านการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อพัฒนาคนเก่งหรือบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงโดยมีผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสามด้านประกอบด้วย ความเหมาะสม ($\bar{X}=5.00$) ความเป็นไปได้ ($\bar{X}= 5.00$) และความเป็นประโยชน์ ($\bar{X}= 5.00$)

2. พันธกิจ

1) การสรรหาคนเก่งโดยการค้นหาคนเก่งด้านต่างๆ ที่อยู่ในสถานศึกษาด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อให้ทราบว่าใครคือคนเก่ง และเก่งในด้านใด

2) การคัดเลือกคนเก่งโดยกำหนดเกณฑ์หรือคุณสมบัติของคนเก่งอย่างชัดเจน โดยนอกจากจะเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่คนเก่งควรมีแล้ว จะต้องมีความพิเศษที่มีความโดดเด่นกว่าบุคคลอื่นด้วย

3) การพัฒนาคนเก่งโดยส่งเสริม สนับสนุนและการพัฒนาคนเก่ง โดยการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การจูงใจคนเก่ง ด้วยกระบวนการที่ชักนำใ้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน

5) การอํารักรักษาคนเก่งโดยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอยู่กับสถานศึกษา มีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อสถานศึกษา มีความรักสถานศึกษา พร้อมทั้งจะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาปฏิบัติงานให้กับสถานศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ

โดยมีผลการประเมินด้านความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.00, 4.80 และ 5.00 ตามลำดับ

3. เป้าหมาย

ส่งเสริมให้บุคลากรได้สำรวจความถนัด และความสนใจของตนเอง มีทักษะในการคิดวิจารณ์ญาณคิดสร้างสรรค์ และคิดแก้ปัญหาที่มีทักษะ เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานโดยมีผลการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = 5.00)

4. วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อสรรหาคณเฑาะหรือคนที่มีสมรรถนะสูงในสถานศึกษา
- 2) เพื่อการคัดเลือกคนเก่งหรือคนที่มีสมรรถนะสูงและส่งเสริมให้มีบทบาทในการทำงานอย่างเต็มสมรรถนะ
- 3) เพื่อพัฒนาคณเฑาะให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและต่อยอดความสามารถให้สูงขึ้น
- 4) เพื่อจูงใจคนเก่งให้มีความตั้งใจในการทำงาน ได้ทำงานที่มีความท้าทาย และมีพลังในการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

5) เพื่ออํารักรักษาคนเก่งในสถานศึกษาให้มีความรักองค์กร และยึดมั่นการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ไม่ทอดทิ้งงานหรือทํางาน มีความสุขและความพึงพอใจกับงาน

โดยมีผลการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = 5.00)

5. กลยุทธ์

1) การสรรหาคณเฑาะ โดยกำหนดคุณสมบัติคนเก่ง เช่น มีความรับผิดชอบสูง กระตือรือร้น รักความยุติธรรม โปร่งใส มีภาวะผู้นำ ใฝ่รู้ ยืดหยุ่น ทันสมัย สร้างสรรค์ สามารถประสานงานได้ มุ่งผล สำเร็จ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รักสถานศึกษา จากนั้นจึงสรรหาคณเฑาะผ่านช่องทางทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2) การคัดเลือกคนเก่ง โดยคัดเลือกจากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีผลการปฏิบัติงานและมีศักยภาพที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ตลอดจนมีความรู้ความสามารถในสายอาชีพของตน

3) การพัฒนาคณเฑาะ โดยการพัฒนาตามความชอบ ความถนัด และขีดความสามารถของคนเก่งแต่ละคนเป็นหลัก โดยต้องอยู่ในกรอบที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา นอกจากนี้ควรกำหนดความถี่และระยะเวลาในการพัฒนาคณเฑาะที่ชัดเจนด้วย

4) การจูงใจคนเก่ง โดยการจัดสรรสิ่งจูงใจ การเสริมสร้างความไว้วางใจ การสร้างการยอมรับจากทีมงาน และการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

5) การอํารักรักษาคนเก่ง โดยการเสริมสร้างสุนทรียสนทนา การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการพัฒนาให้เป็นบุคคลต้นแบบ

โดยมีผลการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = 5.00)

6. แนวปฏิบัติ

1) การสรรหาคนเก่ง มีแนวทางการปฏิบัติโดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพูดคุยและวางแผนระหว่างครู กับผู้บริหารสถานศึกษา มีการทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับครูอย่างชัดเจน การให้ครูในสถานศึกษาแนะนำเพื่อน หรือคนรู้จักที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดมาร่วมงาน

2) การคัดเลือกคนเก่ง มีแนวทางการปฏิบัติโดยสถานศึกษาระบุคำจำกัดความถึงคุณสมบัติของคนเก่งไว้เป็นข้อๆ อย่างชัดเจน กำหนดคะแนนเพื่อให้น้ำหนักความสำคัญสำหรับคุณสมบัติในแต่ละข้อ และกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเก่ง ซึ่งจะต้องเป็นเกณฑ์ที่เปิดเผยม

3) การพัฒนาคนเก่ง มีแนวทางการปฏิบัติโดยมอบหมายงานที่ท้าทาย การเสริมสร้างพลังอำนาจ และการยกระดับความสามารถของคนเก่ง การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษ การมอบหมายงาน การฝึกอบรมนอกสถานที่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้การศึกษาในสถานที่ทำงาน การฝึกอบรมภายนอก การเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต

4) การจูงใจคนเก่ง มีแนวทางการปฏิบัติโดยให้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสในการเติบโตในงาน มีความภาคภูมิใจในศักยภาพของตนเอง ให้โอกาสในการคิดตัดสินใจในงาน ให้ความไว้วางใจในศักยภาพของบุคลากร มีความเชื่อและให้คุณค่าแก่บุคลากร

5) การธำรงรักษาคนเก่ง โดยการปฏิบัติต่อคนเก่งด้วยความเคารพและให้เกียรติ การสร้างโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ การกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง การให้โอกาสในการพัฒนา ให้ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว

โดยมีผลการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งมีค่าเฉลี่ย เท่ากัน ($\bar{X}$ = 5.00)

ผลการวิจัย ข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติ มีดังต่อไปนี้

ด้าน	ความเหมาะสม ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ความเป็นไปได้ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ความเป็นประโยชน์ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)
1. วิสัยทัศน์	5.00	5.00	5.00	5.00
2. พันธกิจ	5.00	4.80	5.00	4.93
3. เป้าหมาย	5.00	5.00	5.00	5.00
4. วัตถุประสงค์	5.00	5.00	5.00	5.00
5. กลยุทธ์	5.00	5.00	5.00	5.00
6. แนวปฏิบัติ	5.00	5.00	5.00	5.00

สรุปผลการวิจัย

ข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า การบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อตอบสนองการบริหารจัดการด้านบุคคลที่กำลังเผชิญกับความท้าทาย ในการพัฒนานวัตกรรมและพัฒนาผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ต้องการเห็นสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์คือเป็นสถานศึกษาด้านแบบด้านการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อพัฒนาคนเก่งหรือบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงมีพันธกิจ 1) การสรรหาคนเก่งโดยการค้นหาคนเก่งด้านต่างๆ ที่อยู่ในสถานศึกษาด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อให้ทราบว่าใครคือคนเก่ง และเก่งในด้านใด 2) การคัดเลือกคนเก่ง โดยกำหนดเกณฑ์หรือคุณสมบัติของคนเก่งอย่างชัดเจน โดยนอกจากจะเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่คนเก่งควรจะมีแล้ว จะต้องมีความพิเศษที่มีความโดดเด่นกว่าบุคคลอื่นด้วย 3) การพัฒนาคนเก่ง โดยส่งเสริม สนับสนุนและการพัฒนาคนเก่ง โดยการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้บุคลากรได้สำรวจความถนัด และความสนใจของตนเอง มีทักษะในการคิดวิจารณ์ญาณคิดสร้างสรรค์ และคิด

แก้ปัญหาที่มีทักษะ มีวัตถุประสงค์เพื่อสรรหาคณะที่สมควรจะสูงในสถานศึกษาคัดเลือกคนเก่งหรือคนที่สมควรจะสูงและส่งเสริมให้มีบทบาทในการทำงานอย่างเต็มสมรรถนะพัฒนาคณะให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและต่อยอดความสามารถให้สูงขึ้น จูงใจคนเก่งให้มีความตั้งใจในการทำงาน ได้ทำงานที่มีความท้าทาย และมีพลังในการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องดำรงรักษาคณะในสถานศึกษาให้มีความรักองค์กร และยึดมั่นการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ไม่ทอดทิ้งงานหรือทีมงาน มีความสุขและความพึงพอใจกับงาน จูงใจคนเก่ง ด้วยกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน และดำรงรักษาคณะ โดยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอยู่กับสถานศึกษา มีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อสถานศึกษา มีความรักสถานศึกษา พร้อมทั้งจะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาปฏิบัติงานให้กับสถานศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ โดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานคือ 1) การสรรหาคณะ โดยกำหนดคุณสมบัติคนเก่ง เช่น มีความรับผิดชอบสูง กระตือรือร้น รักความยุติธรรม โปร่งใส มีภาวะผู้นำ ใฝ่รู้ ยึดหยุ่น ทันสมัย สร้างสรรค์ สามารถประสานงานได้ มุ่งผลสำเร็จ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รักสถานศึกษา จากนั้นจึงสรรหาคณะผ่านช่องทางทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 2) การคัดเลือกคนเก่ง โดยคัดเลือกจากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีผลการปฏิบัติงานและมีศักยภาพที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ตลอดจนมีความรู้ความสามารถในสายอาชีพของตน 3) การพัฒนาคณะ โดยการพัฒนาตามความชอบ ความถนัด และขีดความสามารถของคนเก่งแต่ละคนเป็นหลักโดยต้องอยู่ในกรอบที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา นอกจากนี้ควรกำหนดความถี่และระยะเวลาในการพัฒนาคณะที่ชัดเจนด้วย 4) การจูงใจคนเก่ง โดยการจัดสรรสิ่งจูงใจ การเสริมสร้างความไว้วางใจ การสร้างการยอมรับจากทีมงาน และการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และ 5) การดำรงรักษาคณะ โดยการเสริมสร้างสุนทรียสนทนา การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการพัฒนาให้เป็นบุคคลต้นแบบ ซึ่งมีแนวปฏิบัติโดย 1) การสรรหาคณะ มีแนวทางการปฏิบัติโดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพูดคุยและวางแผนระหว่างครู กับผู้บริหารสถานศึกษา มีการทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับครูอย่างชัดเจน การให้ครูในสถานศึกษาแนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดมาร่วมงาน 2) การคัดเลือกคนเก่ง มีแนวทางการปฏิบัติโดยสถานศึกษาระบุคำจำกัดความถึงคุณสมบัติของคนเก่งไว้เป็นข้อๆ อย่างชัดเจน กำหนดคะแนนเพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสำคัญสำหรับคุณสมบัติในแต่ละข้อ และกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเก่งซึ่งจะต้องเป็นเกณฑ์ที่เปิดเผย 3) การพัฒนาคณะ มีแนวทางการปฏิบัติโดยมอบหมายงานที่ท้าทาย การเสริมสร้างพลังอำนาจ และการยกระดับความสามารถของคนเก่ง การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษ การมอบหมายงาน การฝึกอบรมนอกสถานที่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้การศึกษาในสถานที่ทำงาน การฝึกอบรมภายนอก การเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต 4) การจูงใจคนเก่ง มีแนวทางการปฏิบัติโดยให้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสในการเติบโตในงาน มีความภาคภูมิใจในศักยภาพของตนเอง ให้โอกาสในการคิดตัดสินใจในงาน ให้ความไว้วางใจในศักยภาพของบุคลากร มีความเชื่อและให้คุณค่าแก่บุคลากรและ 5) การดำรงรักษาคณะ โดยการปฏิบัติต่อคนเก่งด้วยความเคารพและให้เกียรติ การสร้างโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ การกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง การให้โอกาสในการพัฒนา ให้ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว

อภิปรายผลการวิจัย

เมื่อประเมินข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิแล้วพบว่า โดยภาพรวมข้อเสนอเชิงนโยบายมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีการวิจัยเชิงนโยบายอย่างเป็นระบบ มีการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างถี่ถ้วน และในกระบวนการวิจัยได้มีการศึกษาและถอดบทเรียนจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ จึงทำให้ข้อเสนอเชิงนโยบายที่ได้มีความเหมาะสมกับบริบทพื้นที่วิจัย และเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ ทั้งนี้จะต้องอาศัยการนำและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างจริงจัง เพื่อให้การนำข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีแนวปฏิบัติที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับอัยรินทร์ฉัตร เบญจนันท์ และวลัยพร ศิริภรณ์ (2558) ได้ศึกษาสภาพการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดชลบุรี โดยใช้การวิจัยเชิงพรรณนา และมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดชลบุรี 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดชลบุรีในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยสภาพปัจจุบันด้าน

ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการดำรงรักษาคนเก่ง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการดำรงรักษาคนเก่ง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง 2) ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดชลบุรี พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง รองลงมา คือ การระบุคนเก่ง ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ด้านการพัฒนาคนเก่งนอกจากนี้สอดคล้องกับ ศศิธรณ์ ประสาทแก้ว และ จรัส อติวิทยากรณ์ (2557) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับที่ส่งผลต่อระบบการบริหารจัดการคนเก่งในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยการทบทวนวรรณกรรม วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับที่ส่งผลต่อระบบการบริหารจัดการคนเก่งในมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ทักษะของบุคลากร สมรรถนะของบุคลากร ปัจจัยระดับกลุ่ม ได้แก่ ความร่วมมือในการทำงาน ความหลากหลายของสมาชิกทีมงาน ขนาดของทีมงาน ปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยปัจจัยทั้งสามระดับนี้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อระบบบริหารคนเก่ง และ ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธรรมาภิบาลคนเก่งในองค์กร กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญที่เข้าร่วมโครงการผู้มีส่วนได้เสียสูง (High Performance and Potential System: HIPPS) ทั้ง 5 รุ่น ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 8 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันของคนเก่งโดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ลักษณะงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร รางวัลและผลตอบแทน ระบบราชการ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และโอกาสที่ได้รับจากการทำงาน รวมถึงค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งมีความสัมพันธ์กันและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับระดับความผูกพัน Shweta Tyagi (2017) ได้ศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งในสาขาทางการศึกษาพบว่าการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษา สามารถช่วยเพิ่มความสามารถที่เหมาะสมในการพัฒนาความสามารถและการรักษาความสามารถของบุคลากรของสถานศึกษานั้นไว้ในสถานศึกษา เพื่อความสำเร็จและการเติบโตของการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษา หากใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาจะช่วยสถานศึกษาในการการระบุดุลสมมติ ความสามารถหลักที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ช่วยในการจัดการโดยการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยพิจารณาจากความสามารถที่เหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่งานที่เหมาะสมกับบุคลากร ดังคำพูดที่ว่า คนที่มีประสิทธิภาพ ย่อมมาจากการสรรหาในขั้นตอนแรกที่มีประสิทธิภาพเยาวชนคือบุคคลอินเดียวต้องพึ่งพาในอนาคต ฉะนั้นจึงมีความสำคัญอย่างมากที่จะต้องพัฒนาและธรรมาภิบาลครูที่เก่งไว้กับสถาบันการศึกษาที่ให้การศึกษ เพื่อพัฒนาเยาวชนซึ่งเป็นบุคคลอินเดียวต้องพึ่งพาในอนาคต Davies and Davies (2010) ศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษา กับสถานศึกษาที่มีการบริหารสถานศึกษาแบบกึ่งอิสระอยู่นอกโครงสร้างการควบคุมของรัฐบาลท้องถิ่นสถานศึกษาได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มธุรกิจและองค์กรการกุศลเพื่อสร้างวิธีการใหม่ในการบริหารและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา การสนทนาเชิงกลยุทธ์ภายในขบวนการของสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถ การออกแบบ วิธีการ และแนวทางการระบุดุลสมมติการพัฒนาความสามารถและการสร้างวัฒนธรรมคนเก่งการสะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองและการศึกษาจากสถานศึกษาตัวอย่างกรณีศึกษาจากสถานศึกษาที่บริหารการศึกษาแบบทั่วไปผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว ของความต้องการสถานศึกษาเพื่อตอบสนองเป้าหมายสำคัญจำเป็นต้องแก้ไขพัฒนา คือ ผู้นำคนเก่ง

■ ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้

1. สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำผลการวิจัยซึ่งเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายไปสู่การกำหนดนโยบายและกรอบการดำเนินงานเพื่อการบริหารจัดการคนเก่ง ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกันได้

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือ หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลในเชิงนโยบายของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำผลการศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายในการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการกำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อ

การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้ที่สนใจสามารถนำข้อเสนอเชิงนโยบายนี้ไปทำวิจัยและพัฒนาต่อในเชิงการปฏิบัติการหรือนำนโยบายไปใช้เพื่อศึกษาผลการพัฒนาต่อไป

References

- เจษฎา นกน้อย. (2550). การจัดการผู้มีความสามารถสูง: ปัจจัยสำคัญสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร. *Chulalongkorn Review*, 19(74), 43-57.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). *นวัตกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพลส
- คะนิงนิจ อนุ โรจน์. (2554). *Approach to Talent Management*. Royal Thai Airforce Medical Gazette.
- ฐานิตา อ่วมฉิม และ มณฑา จำปาเหลือง. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 7(3), 272-284.
- ดาวรุวรรณ ถวิลการ. (2559). กระบวนทัศน์การบริหารจัดการคนเก่งของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 39(2), 15-22.
- ดาวรุวรรณ ถวิลการ. (2562). *ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารการศึกษา*. ขอนแก่น: ศึกษาสาร มหาวชิราวุธวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปฐมพงษ์ โดพานิชสุรีย์ (2553). การรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร : กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 33(127), 35-49.
- ประไพวรรณ สัมมาทิตติ. (2552). *การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา ธนาคารแลนด์ดาร์ต ชาร์เตอร์ (ไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พลสุธิดา ต้นตราจิม. (2559). การพัฒนาและการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร กลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9, 1.
- พัชระ งามชัด. (2561). การวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มาริสสา อินทรเกิด. (2560). การบริหารจัดการคนเก่ง ความท้าทายขององค์กร. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 9(1), 279-290.
- วาสิตา ฤทธิ์บำรุง. (2548). การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). *โรงเรียน: การบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: อักษรา พัฒนา.
- ศศิธรณ์ ประสาทแก้ว และ จรัส อติวิทยากรณ์. (2557). ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, 25(1), 51-71.

- เศรษฐวัฒน์ เอกคณานวงศ์. (2553). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษ. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556). รายงานประจำปีระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประจำปีงบประมาณ 2556. ค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2562, จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/2013-hipps-annual-report-2556.pdf>.
- สุกัญญา รัชมิตรธรรมโชติ. (2554). พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศด้วย Talent management by competency-based career development and succession planning. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุพรหม ทำจะดี. (2549). การบริหารจัดการคนเก่ง. ค้นเมื่อ 14 ตุลาคม 2555, จาก http://www.person.rtaf.mi.th/doc/content/talent_Management.pdf.
- อรุณรุ่ง นันทวัฒนากุล. (2558). โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 4(1), 55-71.
- อัญรินทร์ฉัตร เบญจนันท์ และวลัยพร ศิริภิรมย์. (2558). สภาพการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี. สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวพิทักษ์. (2554). เทคนิค การจัดทำ แผนการสื่อสารงาน HR = HR communication. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Alan Robertson and Graham Abby. (2003). *Managing Talented People: Getting on with – and Getting the Best from - Your High Performers*. Great Britain: Pearson Education
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by indentifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Brent, D., & Barbara, J. D. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5) ,418-426 .
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- Chowdhury, S. (2002). *The Talent Era: Achieving a High Return on Talent*. New York: Prentice Hall.
- David, G. C., & Kamel, M. (2009). Strategic talent management : A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Ed Michaels and Helen Handfield-Jones. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts: McKinsey & Company.
- Gubman, E. L. (1998). *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*. United States: The McGraw-Hill Companies.
- Kaye, T., & Andy, P. (2007). *The Essential Guide to Managing Talent*. Britain: Kogan Page Publishers.
- Oaks, M. M. (2003). *Policy Research for Educational Leader*. Paper for A Two –Week. Intensive Workshop For The Second Cohort of Doctoral Student in Education Administration. Faculty of Education Khon Kaen University Thailand.
- Rani, A., & Joshi, U. (2012). A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization

- in Selected Indian IT Companies. *European Journal of Business and Management*, 4(4), 20-28.
- Robertson, A., & Abby, G. (2003). *Managing Talented People*. Britain: Pearson Education.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Canada: John Wiley & Son.
- Sears, D. (2003). *Successful Talent Strategies: Achieving Superior Business Result Through Market-Focused Staffing*. New York: American Management Association.
- Tyagi, S., Singh, G., & Aggarwal, T. (2017). Talent management in education sector. *International Journal on Cybernetics & Informatics (IJCI)*, 6(1/2), 47-52.
- Tashakkori, A., & Teddlie C. (1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.