

กระบวนทัศน์การบริหารจัดการคนเก่งของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 The Paradigm of School's Talent Management in the 21st Century

ดร. ดาวรุวรรณ ถวิลการ^{1*}
Dawruwan Thawinkarn^{1*}

¹อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทคัดย่อ

คนเก่งหรือคนที่มีศักยภาพสูงเป็นทุนทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในองค์กร ซึ่งในบริบทของสถานศึกษา คนเก่งหมายถึง ครูและบุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง มีความสร้างสรรค์ ทุ่มเทในการทำงาน เป็นผู้นำ ในการสร้างการมีส่วนร่วม ขับเคลื่อนการศึกษาสู่เป้าหมาย และเป็นคนดีมีภาวะผู้นำ ดังนั้นการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาจึงเป็นศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารที่สะท้อนความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้เกิดคุณค่าสูงสุด การบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษานั้นประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการธำรงรักษาคนเก่ง สถานศึกษาต้องจัด มาตรการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพ สร้างสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงาน มีมาตรฐานการให้รางวัลและผลตอบแทน สร้างโอกาสที่ท้าทายและความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อจูงใจคนเก่งให้อยู่ร่วมสร้างสรรค์งานในสถานศึกษาอย่างยาวนาน และสร้างคนเก่งให้เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาการศึกษา ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ นำสู่ประสิทธิผลของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคสังคมฐานความรู้ สังคมไร้พรมแดน และสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: กระบวนทัศน์, คนเก่ง, การบริหารจัดการคนเก่ง, สถานศึกษา, ศตวรรษที่ 21

Abstract

The talent or high performing person is an important human capital asset. The talent can contribute greatly to the organization. In school, talent refers to high capacity teachers and educators. These people show their creative skill in their performances, they devote in their work and are leaders in promoting participation to move the school to achieve the goals. They also show their ethical and leadership traits. Thus the management of talent can be both art and science in educational administration profession in order that the human resource management can reach its optimal value of school. The management of talent in school consists of screening, developing and maintaining them. The school has to provide learning aspect and organize the environment and culture that appropriate the work performance.

The institute has to set standard and suitable measure for reward and benefit as well as challenging opportunity and progress career path. These are approaches to maintain the high performing personnel and develop them to be educational leadership who leads sustainable management. All the above mentioned approaches will lead to school with strong cultural, effective and efficiency organization corresponding to knowledge based, globalize and changing society for 21st century.

Keywords: Management, Talent, Talent Management, School, 21st Century

^{*}Corresponding author. Tel: 043-343-453

E-mail address: dawtha@kku.ac.th

บทนำ

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งสังคมฐานความรู้ และการเปลี่ยนแปลงที่มีอัตราการแข่งขันขององค์กรต่างๆ อย่างหลากหลาย หลายองค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital) เนื่องจากมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน การพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยองค์กรต่างๆ จะมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) การบริหารผลงาน (Performance Management) และการบริหารจัดการค่าตอบแทน (Reward Management) (คะเน็งนิจ อนุโรจน์, 2557) โดยเฉพาะการบริหารจัดการคนเก่งหรือคนที่มีศักยภาพสูงในองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหาร ในองค์กรสมรรถนะสูงต่างๆ ให้ความสำคัญ เนื่องจากคนเก่งจะเป็นพลังสำคัญในการทำงานเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร ให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คนเก่ง หรือคนที่มีศักยภาพสูงเป็นทุนมนุษย์ที่เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารจะต้องจัดวางคนให้เหมาะสม กับงาน เวลา และตำแหน่ง พร้อมทั้งสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดี สร้างแรงจูงใจให้คนเก่งทุ่มเทกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่าง เต็มศักยภาพ ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้คนเก่งมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน เพื่อผลักดันคนเก่งให้เป็นกลไกสำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งจะเกิดผลสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่าง สร้างสรรค์และชาญฉลาด เพื่อนำศักยภาพและความสามารถของคนเก่งมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา นอกจากนี้คนเก่งยังเป็นผู้ที่มีเครือข่ายความสัมพันธ์ (Social Capital) ทำให้เกิดความหลากหลายทางความคิด เกิดการเรียนรู้ ที่กว้างขวาง หากองค์กรส่งเสริมให้เกิดการสร้าง ความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและขยายขอบเขตออกไปในลักษณะของการบูรณาการความรู้แบบสหวิทยาการ จะนำไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ และบรรลุเป้าหมายสูงสุดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากคนเก่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ความคิด สร้างสรรค์ มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง มีความทุ่มเทในการทำงาน มีการพัฒนาผลงานที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถร่วมงานกับผู้อื่นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คนเก่งในบริบทของสถานศึกษา จึงหมายถึง ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีศักยภาพสูง สามารถจัดการเรียนการสอน อย่างมืออาชีพ มีความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินงานต่างๆ ของสถานศึกษาให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการ ปฏิบัติงานในเชิงรุก สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน และพัฒนาผู้อื่นให้เก่งด้วยเช่นกัน ซึ่งก็หมายความว่าต้องเก่งคน และ เก่งงาน หรือครองตน ครองคน ครองงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากทุกคนในสถานศึกษาล้วนมีความเก่ง ที่แตกต่างกัน แต่ในบริบทของการพัฒนาสถานศึกษานั้นพบว่าสถานศึกษาแต่ละแห่งจะมีบุคลากรที่เป็นคนเก่งอยู่จำนวนไม่มาก ซึ่งบุคคล เหล่านี้จะเป็นกำลังสำคัญของสถานศึกษาที่จะร่วมดำเนินงานตามพันธกิจให้สำเร็จ และเป็นผู้นำคนอื่นๆ ในสถานศึกษาในการ สร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 นี้ ที่จะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และ อธิป จิตตฤกษ์, 2554) ซึ่งคนเก่งก็จะมีบทบาทในการเป็นผู้นำในการสร้างสรรค์การเรียนรู้ใหม่ๆ แก่คนในสถานศึกษาด้วยเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารก็ต้องให้ความสำคัญและมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นคนเก่ง เหล่านี้ ให้มีขวัญกำลังใจในการทำงานและอยู่ร่วมกับสถานศึกษาต่อไปอย่างยาวนาน ซึ่งบุคลากรที่เป็นคนเก่งนี้เปรียบเสมือน ทุนมนุษย์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษา เพราะคนกลุ่มนี้นอกจากจะมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นแล้ว ยังมีเป้าหมายและความคาดหวังที่แตกต่างจากคนทั่วไปด้วย ซึ่งคนเก่งส่วนมากมักจะเป็นผู้นำ สร้างการมีส่วนร่วม หรือมีบทบาท ในการนำพาสถานศึกษาสู่เป้าหมายที่กำหนด (Allan, 2011)

การบริหารจัดการคนเก่งจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ ที่จะทำให้คนเก่งสามารถแสดงผลงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหาร จะต้องสร้างปรากฏการณ์ที่ท้าทายในการพัฒนาคนเก่งอยู่เสมอ เนื่องจากคุณลักษณะอันโดดเด่นของคนเก่งนั้น ย่อมเป็นหลักประกัน ได้ว่าสถานศึกษาจะได้ผลงานที่มีคุณภาพ และได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ซึ่งถ้าคนเก่งในสถานศึกษาย้ายออกก็อาจทำให้เกิดการ สูญเสียโอกาสทั้งในด้านของการจัดการเรียนการสอน และการดำเนินงานด้านอื่นๆ เนื่องจากคนเก่งหรือครูที่มีศักยภาพสูงนั้น จะสามารถออกแบบการสอนได้ดี มีทักษะในการถ่ายทอดที่ช่วยให้นักเรียนเข้าใจได้ง่าย และมีการพัฒนาตนเองทางด้านวิชาการ อยู่เสมอ ซึ่งหลายประเทศที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา เช่น ฟินแลนด์ สิงคโปร์ เกาหลี เป็นต้น ล้วนมีแนวคิดที่ว่า

หากครูเก่ง นักเรียนก็จะเก่งด้วยเช่นกัน ดังนั้นจึงมีการคัดเลือกคนเก่งเพื่อมาเรียนด้านวิชาชีพครู เนื่องจากครูเก่งนั้นจะมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน และเป็นเป้าหมายเชิงท้าทาย ซึ่งจะเป็นผลดีต่อสถานศึกษาที่จะได้นวัตกรรมหรือแนวทางใหม่ๆ สำหรับการพัฒนาการจัดการศึกษาในยุคสังคมฐานความรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตนี้ Brent & Barbara (2011) จากรายงานการวิจัยของ ADP Research Institute (2011) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการออกจากงานของคนเก่งนั้นพบว่า ค่าตอบแทน หรือเงินไม่ใช่ปัจจัยสำคัญอันดับแรกๆ แต่ปัจจัยที่ส่งผลอย่างมากต่อการลาออกหรือย้ายงานของคนเก่งคือการได้ทำงานที่ไม่ท้าทาย ไม่มีความสำคัญมาก และได้ทำงานร่วมกันเจ้านายที่ไม่มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการหรือไม่มีภาวะผู้นำเพียงพอ องค์กรมีระบบและวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดี ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม จึงจะทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข และทำให้คนเก่งหรือคนที่มีศักยภาพสูงมีความรักในองค์กร รักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมาย มีความภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่ของตน และจะร่วมงานกับสถานศึกษานั้นไปยาวนาน ซึ่งการบริหารจัดการคนเก่งนั้นประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร สถานศึกษามีบทบาทอย่างมากในการพัฒนาคนเก่งและการรักษาคนเก่งให้อยู่กับสถานศึกษาอย่างยาวนานเพื่อร่วมนำพาและพัฒนาการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะทางด้านวิชาการ หรือการจัดการเรียนการสอนที่จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีความสร้างสรรค์ มีเทคนิค และความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งจะส่งผลดีต่อคุณภาพของนักเรียน และประสิทธิผลของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาต่อไป

นิยามและคุณลักษณะของคนเก่ง

คนเก่งเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานสู่ความสำเร็จขององค์กร ในบริบทของสถานศึกษาคำว่าคนเก่งหมายถึงครูและบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ซึ่งในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่าคนเก่งในสถานศึกษานั้นนอกจากจะเก่งเรื่องงานแล้วต้องเก่งเรื่องคน หรือที่เรียกว่า “คนเก่ง” - “เก่งคน” ซึ่งก็ได้มีนักวิชาการในศาสตร์ต่างๆ ให้นิยามคนเก่งไว้อย่างสอดคล้องกัน ผู้เขียนได้ศึกษาและรวบรวมมาเพื่ออธิบายพอสังเขป ดังนี้ Ed, Helen, & Beth (2001) ให้นิยามว่า คนเก่งเป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีศักยภาพ มีความสามารถด้านสติปัญญา มองโลกในแง่ดี มีบุคลิกภาพดี มีพรสวรรค์โดดเด่นกว่าผู้อื่น และมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้า สอดคล้องกับ Howard (2008) ที่อธิบายว่าคนเก่งเป็นบุคคลที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความสามารถที่หลากหลาย มักจะมีรูปแบบของการใช้ชีวิตที่น่าสนใจ มีความกระตือรือร้นและมีจิตใจที่เข้มแข็ง แม้ว่าจะต้องฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ด้วยความเหน็ดเหนื่อย แต่ท้ายที่สุดแล้วบุคคลเหล่านี้มักจะได้รับผลตอบแทนความสามารถอย่างคุ้มค่า และมีความพึงพอใจที่จะได้รับความสนใจจากบุคคลอื่น รวมถึงพึงพอใจที่ได้สร้างหรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในสังคม เช่นเดียวกับ อารณีย์ ภูวิทย์พันธ์ุ (2554) ที่ให้ทัศนะว่าคนเก่งขององค์กรจะต้องทำงานร่วมกับคนอื่นได้ด้วย ซึ่งจะต้องมีความสามารถพิเศษใน 4 เรื่องหลักๆ ได้แก่ 1) ความสามารถในการมองอนาคต มองแบบองค์รวม มองเห็นทั้งโอกาสและภัยคุกคาม 2) ความสามารถในการนำผู้อื่นให้เก่งหรือการสร้างคนเก่ง สามารถพัฒนาทีมให้มีศักยภาพสูงขึ้น 3) ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความใฝ่รู้ รอบรู้ ใฝ่กว้าง ต้องการพัฒนาและแสวงหาโอกาสใหม่ๆ อยู่เสมอ และชอบทำงานที่มีความท้าทาย และพัฒนาเป้าหมายความท้าทายมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ 4) ความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค ฉลาดในการแก้ปัญหา มีการควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น

คนเก่งในองค์กรอาจถูกเรียกว่าเป็นพนักงานเกรด A ซึ่งองค์กรจะมีพนักงานที่เข้าข่ายนี้เพียง 10% ในแต่ละระดับงานเท่านั้น สิ่งที่ทำให้คนเก่งเหล่านั้นแตกต่างจากคนส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับลักษณะดังต่อไปนี้ 1) มี IQ สูง สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว คิดเร็ว ทำเร็วอย่างมีระบบ 2) มีทักษะการเป็นผู้นำ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) มีพลังในการทำงาน จดจ่อและมีสมาธิอยู่กับงานที่ทำอย่างต่อเนื่อง 4) ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคปัญหา สามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยตนเอง 5) เข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริหารได้ดี 6) ให้คำปรึกษาแนะนำเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นได้ 7) ให้ความร่วมมือและให้ความสำคัญกับเป้าหมายการทำงานของทีม 8) มีประวัติการทำงานดี ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด 9) มีคุณธรรม ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง 10) มีทักษะการสื่อสารที่ดี (Huselid, Becker & Beatty, 2006) ดังนั้นความเก่งของคนในองค์กรจึงเป็นความสามารถองค์รวมของบุคคล ทั้งด้านพรสวรรค์ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการตัดสินใจ ทัศนคติ บุคลิกภาพ และแรงขับภายใน ในบางครั้งอาจเปรียบเทียบคนเก่งว่าเป็น “Superkeepers” ซึ่งหมายถึงผู้มีผลงานดีเยี่ยม มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะและสมรรถนะตรงตามที่ต้องการ แต่เป็นกลุ่มคนที่หาได้ยาก รวมถึงรักษา

ไว้อย่างเช่นกัน หรือคำว่า “Clever People” ก็เป็นคำที่ใช้แทนคนเก่งผู้ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยถือเป็นกำลังสำคัญขององค์กร เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างมาก (Goffee, Jones & Mundt, 2007)

ดังนั้น คนเก่งหรือคนที่มีศักยภาพสูง จึงหมายถึง บุคคลที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความทุ่มเทในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร รวมทั้งสามารถสร้างทีมที่มีคุณภาพและทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กรได้อย่างมีความสุข มีคุณธรรมจริยธรรม เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมายในการทำงานและเป้าหมายในชีวิตที่ชัดเจน และทำงานอย่างมีระบบเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น โดยเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในองค์กร ดังนั้นคำว่าคนเก่งในบริบทของสถานศึกษาก็หมายถึงครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีศักยภาพสูงนั่นเอง ซึ่งอาจจะมีเพียงไม่กี่เปอร์เซ็นต์ที่มีคุณสมบัติดังกล่าว หากพิจารณาตามนิยามข้างต้นแล้วก็จะสะท้อนให้เห็นว่าคนเก่งแม้จะมีปริมาณไม่มากในแต่ละสถานศึกษา แต่มีคุณภาพและมีศักยภาพในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างดีเยี่ยม ซึ่งหัวใจในการพัฒนาที่แท้จริงในยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้อาจไม่ใช่การมุ่งเน้นที่ปริมาณทรัพยากร หรือจำนวนคน แต่เป็นการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดมากกว่า ดังนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรคุณภาพที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดคุณค่าสูงดังนั้นจึงเป็นโจทย์ที่มีความท้าทายผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะต้องใช้ศาสตร์ และศิลป์ รวมทั้งความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งถ้าผู้บริหารสามารถบริหารจัดการคนเก่งควบคู่กับการบริหารงานด้านอื่นๆ ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพด้วยแล้ว ก็จะส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ระบบการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษา

ในบริบทของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษ 21 หากมีคำถามว่า อะไรคือสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับสถานศึกษา และมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะสร้างความสำเร็จแก่สถานศึกษา คำตอบไม่ใช่แผนการจ่ายค่าตอบแทนหรือแนวปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารจัดการคนเก่ง แต่การได้ทำงานในสถานศึกษาที่ทำให้ชีวิตการทำงานมีความหมายเป็นสิ่งสำคัญที่จะดึงดูดคนเก่งมาร่วมในการทำงาน ณัฐยา สินตระการผล (2554) ซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการอย่างชาญฉลาดจึงจะทำให้คนเก่งได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงาน และอยู่กับสถานศึกษาไปยาวนานที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีเทคนิคในการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งการบริหารจัดการคนเก่งเป็นกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ หากสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้กับสถานศึกษาในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคที่สังคมโลกไร้พรมแดน ซึ่งการบริหารจัดการคนเก่งนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับลักษณะของสถานศึกษา พันธกิจ นโยบาย และวัฒนธรรม ตามบริบทและความเหมาะสมของสถานศึกษา อีกทั้งยังต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของสถานศึกษาด้วยเพื่อจะได้ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษานั้น ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการจรรงรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง

1.1 การสรรหาคนเก่ง เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งจนบางองค์กรต้องตั้งทีมสรรหาคนเก่งเป็นการเฉพาะเพื่อเพิ่มศักยภาพของการแข่งขัน กระบวนการสรรหาคนเก่งนั้นมีขั้นตอนคือ การกำหนดคุณสมบัติบุคคลที่องค์กรต้องการ กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการและหาแหล่งเป้าหมายที่จะเข้าถึงคนเหล่านี้ สำหรับบริบทการสรรหาคนเก่งในสถานศึกษาในประเทศไทยนั้นอาจมีความแตกต่างจากระบบการสรรหาคนเก่งในองค์กรทางธุรกิจ หรือ สถานศึกษาในประเทศอื่นๆ โดยเฉพาะประเทศที่มีการพัฒนาด้านการศึกษาในระดับชั้นนำของโลกที่สถานศึกษาสามารถสรรหาบุคลากรได้เอง แต่ในประเทศไทยนั้นสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาของรัฐ กระบวนการสรรหาบุคลากรนั้นหน่วยงานด้านการศึกษาภาครัฐ ทั้งในระดับ กระทรวง ระดับ สพฐ. หรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่ในการสรรหาครูและบุคลากรเพื่อบรรจุแต่งตั้งในสถานศึกษาต่างๆ ทั่วประเทศตามอัตรากำลังที่สถานศึกษานั้นขาดแคลน ดังนั้นสถานศึกษาเองจึงยังไม่ได้มีบทบาทในการสรรหาบุคลากรด้วยตนเอง แนวปฏิบัติที่ค่อนข้างขัดแย้งกับแนวคิดการกระจายอำนาจทางการศึกษา เนื่องจากกระบวนการสรรหาครูและบุคลากรนี้ยังเป็นกระบวนการที่อยู่ภายใต้การควบคุมและดำเนินการของส่วนกลาง ซึ่งแนวปฏิบัตินี้เองที่อาจส่งผลต่อปัจจัยนำเข้าด้านบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการอย่างแท้จริงของสถานศึกษา อย่างเช่น สถานศึกษาบางแห่งขาดครูวิทยาศาสตร์

แต่ส่วนกลางกลับบรรจุแต่งตั้งครูสังคมศึกษามาให้ เป็นต้น บริบทปัญหาเช่นนี้เกิดขึ้นอย่างมากโดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กหรือสถานศึกษาในต่างจังหวัด ซึ่งเป็นปัญหาที่ถูกละเลยมานาน นำมาซึ่งปัญหาครูสอนไม่ตรงตามวุฒิ ส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาของชาติในปัจจุบัน ที่ทุกฝ่ายพยายามหาทางแก้ไข โดยมุ่งส่งเสริมให้คนเก่งเลือกที่จะเรียนครู บนฐานคิดที่ว่า “ถ้าครูเก่ง เด็กก็เก่ง” นั่นเอง ดังนั้นจึงเกิดโครงการที่สะท้อนการสรรหาคนเก่งมาเรียนทางด้านครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ เพื่อให้จบออกไปเป็นครูที่เก่ง ซึ่งก็หมายความว่า เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน ซึ่งอาจต้องมีการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของโครงการนี้ในระยะยาวต่อไป

1.2 การคัดเลือกคนเก่งที่มาจากแหล่งภายใน สถานศึกษามีกระบวนการคัดเลือกคนเก่งจากในสถานศึกษาเอง โดยคณะกรรมการที่ได้จัดตั้งขึ้นดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้ทราบได้ว่า บุคลากรคนใดมีศักยภาพสูงหรือเป็นคนเก่งในสถานศึกษา ซึ่งในกระบวนการนี้อาจมีความคลาดเคลื่อนและนำไปสู่ความขัดแย้งของบุคลากรชั้นได้หากผู้บริหาร และคณะกรรมการผู้ประเมินขาดธรรมาภิบาล เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินไม่มีคุณภาพ เกณฑ์การชี้วัดไม่ชัดเจน กระบวนการประเมินไม่มีมาตรฐาน ก็อาจทำให้ผลการประเมินไม่สอดคล้องกับสภาพจริงของบุคลากร ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากร หรือความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของคนเก่งในสถานศึกษาได้ อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาของไทยนั้นจำเป็นต้องใช้วิธีการคัดเลือกคนเก่งที่มีอยู่ในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาให้เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างการมีส่วนร่วมและการขยายฐาน เครือข่ายคนเก่งในสถานศึกษาให้กว้างขึ้น เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ ชุมชนการเรียนรู้ ที่สร้างสรรค์และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาได้ในที่สุด

2. การพัฒนาคนเก่ง

เมื่อระบุได้แล้วว่าในองค์กรใครคือ คนเก่ง กระบวนการถัดมาคือ การส่งเสริมคนเก่งให้เป็นคนเก่งที่ยิ่งงั่งยิ่งขึ้นหรือมีศักยภาพสูงขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของคนเก่งเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรด้วย โดยรูปแบบการพัฒนาคนเก่งก็เหมือนกับการพัฒนาบุคคลทั่วไปในองค์กร คือ 1) การสำรวจความต้องการในการอบรมหรือรับการพัฒนา (Training Need Survey) โดยดูจากความต้องการขององค์กรและความต้องการของบุคคล 2) การพัฒนาในงาน (On the Job Training) โดยกำหนดขีดความต้องการของบุคคลที่มาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร และกำหนดกระบวนการวัดผลในรูปแบบวิธีการต่างๆ 3) การพัฒนานอกงาน (Off the Job Training) โดยดำเนินการในรูปแบบการเข้ารับการอบรมพิเศษ หรือการใช้สถานการณ์จำลองและกรณีศึกษา (ประภัสสร วรณสฤติย์, 2551)

ในบริบทของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 นี้ การพัฒนาคนเก่งเป็นกระบวนการในการบริหารจัดการคนเก่งที่สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างเต็มศักยภาพ เนื่องจากสถานศึกษามีบุคลากรที่ถือว่าเป็นคนเก่งอยู่แล้ว เพียงแต่ผู้บริหารจะต้องมีกลยุทธ์ในการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยหลักการทั่วไปแล้วกลยุทธ์หรือแนวปฏิบัติที่สถานศึกษาสามารถนำมาปรับใช้ได้ ในการพัฒนาคนเก่งคือ

1. การพัฒนาตามหลักของสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรโดยการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap) เพื่อนำมาพัฒนาเพิ่มเติมในสิ่งที่ขาด สถานศึกษาจะต้องมีวิธีการในการพัฒนาตามสมรรถนะของแต่ละคน ซึ่งอาจใช้วิธีการที่แตกต่างกันออกไป
2. การพัฒนานอกงาน (Off the Job Training) สถานศึกษาสามารถพัฒนาคนเก่งโดยสนับสนุนให้ ศึกษาเพิ่มเติมฝึกอบรม ดูงาน ประชุม และสัมมนา ตามที่หน่วยงานต่างๆ จัดขึ้น เพื่อให้คนเก่งสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้อย่างหลากหลาย
3. การพัฒนาในงาน (On the Job Training) โดยการมอบหมายให้คนเก่งได้รับผิดชอบงานที่มีความยาก หรือมีความท้าทายมากขึ้น มอบหมายงานที่สำคัญในสถานศึกษาเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง
4. การหมุนเวียนงาน (Rotation) ในการพัฒนาคนเก่งนั้นผู้บริหารควรให้มีการหมุนเวียนงานต่างๆ แก่คนเก่งหรือแม้แต่ว่าบุคลากรทั่วไปเพื่อให้ได้เรียนรู้งานใหม่ๆ อยู่เสมอ และจะนำสู่การประเมินเพื่อค้นพบศักยภาพที่แท้จริงของตนเองได้
5. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ปัจจุบันนี้บุคลากร โดยเฉพาะคนเก่ง มักจะเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่มักเกิดขึ้นกับคนเก่ง ยิ่งในยุคที่สื่อสารสนเทศมีความหลากหลายและมีช่องทางการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารสะดวกสบายมากขึ้น การส่งเสริมให้คนเก่งได้เรียนรู้ด้วยตัวเองก็จะทำให้เกิดการพัฒนาได้

6. จัดสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice – CoP) เพื่อส่งเสริมให้มีการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น ซึ่งจะเป็นการสร้างเครือข่ายในการทำงาน และทำให้คนเก่งได้ใช้ศักยภาพที่มีในการนำพาคนอื่นๆ ในสถานศึกษาให้เป็นคนเก่งหรือมีความทุ่มเท และสร้างสรรค์ในการทำงานได้เช่นกัน

3. การธำรงรักษาคนเก่ง

ปัญหาที่หลายองค์กรประสบอยู่คือ คนดี คนเก่ง เมื่อองค์กรดำเนินการพัฒนาแล้วไม่นานก็ลาออกไป ดังนั้นจะอย่างไรจึงจะรักษาคนเก่งเหล่านี้ไว้ในองค์กรได้ เป็นคำถามที่ท้าทายอย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยสำคัญที่หลายองค์กรมองข้าม คือ เรื่องของหัวหน้างาน ซึ่ง Jack Welch อดีต CEO ของ General Electric เคยกล่าวไว้ว่า “ไม่มีอะไรจะเลวร้ายไปกว่าการเอาพนักงานดี ๆ (Talent) ไปไว้กับหัวหน้างานที่ไม่ได้เรื่อง (Deadwood) เพราะผลที่องค์กรจะได้รับไม่ใช่พัฒนาการที่ดีขึ้นของหัวหน้างานที่ไม่ได้เรื่อง แต่กลับเป็นการจากไปของพนักงานดี ๆ ต่างหาก” (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2554) ดังนั้นการธำรงรักษาคนเก่งจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้และวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะในกระแสการเปลี่ยนแปลงปัจจุบันในการรวมตัวของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ที่อาจมีการเคลื่อนไหลของบุคลากรครู ซึ่งครูที่เก่งอาจจะต้องการทำงานในประเทศที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า มีสวัสดิการมากกว่า มีระบบการบริหารจัดการที่ดีกว่า ส่งผลให้ครูเก่งย้ายออกจากสถานศึกษา หรือย้ายไปทำงานยังสถานศึกษาในประเทศอื่นๆ ในประชาคมอาเซียนก็เป็นได้ ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องมีทักษะต่างๆ ดังต่อไปนี้ซึ่งจะมีผลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร ทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การติดตามงาน การนำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร พรรัตน์ แสดงหาญ (2556) ได้สรุปว่ามีองค์ประกอบ 4 มิติ ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ คือ 1) มิติการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Dimension) เป็นสิ่งจำเป็นที่คนเก่งต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะตามด้วยการส่งเสริมให้ได้ศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม และดูงาน 2) มิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน (Work Environment Dimension) สภาพแวดล้อมในการทำงานดีจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี 3) มิติรางวัลและผลตอบแทน (Reward and Compensation Dimension) เป็นการจูงใจคนเก่งให้ทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ และเป็นความคาดหวังที่จะได้รับของคนเก่ง โดยการให้รางวัลและผลตอบแทนคนเก่ง ควรจ่ายตามความสามารถ (Pay for Competency) จ่ายตามผลงาน (Pay for Performance) และจ่ายตามความร่วมมือ (Pay for Collaboration) และ 4) มิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ (New Challenged Opportunity Dimension) การมอบหมายงานที่ท้าทาย มอบหมายงานสำคัญๆ หรือการสนับสนุนให้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น องค์กรต้องให้โอกาสคนเก่งได้ทำงานและได้แสดงศักยภาพและสมรรถนะอย่างเต็มที่

การศึกษาและทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ทั้งนี้ Sears (2003) ได้พบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลสำรวจของ Sibson Consulting พบว่า ปัจจัยสำคัญ 5 ประการที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการ ความพึงพอใจในงาน การยอมรับนับถือ และโอกาสในการพัฒนาสายงานอาชีพในอนาคต ในขณะที่ผลสำรวจของ Development Dimensions International (DDI) ได้ชี้ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคนเก่ง อันได้แก่ ความสมดุลกับชีวิต ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และค่าตอบแทน ส่วน Berge & Berger (2004) ได้สรุปงานวิจัยของ Tower Perrin พบว่า ปัจจัยที่สามารถธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรจะอยู่ในรูปของการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน ความเข้าใจ ความต้องการหรือความคาดหวังของคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ การเชื่อมโยงโปรแกรมหรือระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร การมีระบบสื่อสารสองทางระหว่างความคาดหวังขององค์กรและความคาดหวังของพนักงาน Samuel & Chipunza (2009) สรุปว่าปัจจัยจูงใจทั้งแบบภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Motivation) มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ การฝึกอบรมและการพัฒนา งานที่ท้าทาย โอกาสในการคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระ และความมั่นคงในการทำงาน ส่วนแนวทางการธำรงรักษาคนเก่งนั้นต้องค้นหาก่อนโดยการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งจะทำได้ข้อมูลที่แท้จริงออกมา ในขณะที่การจัดประชุมในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอก็จะเป็นอีกเวทีให้คนเก่งได้แสดงความรู้สึกรู้สึกหรือความคิดเห็นได้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ควรดำเนินการพร้อมๆ กับการให้ค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผล การสร้างมิตรภาพที่ดีต่อกัน และการชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น (Porter, 2011) นอกจากนี้ Eric (2003) ยังสรุปปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคนเก่ง 5 ประการ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Culture and Work Environment) หมายถึง ระบบการสื่อสารภายในองค์กร การไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ค่าตอบแทน

(Compensation) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเมื่อเทียบกับผลงานและความตั้งใจทุ่มเทในการทำงาน 3) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ซึ่งครอบคลุมถึงการฝึกอบรม ระบบพี่เลี้ยง การศึกษา และการพัฒนาในสายอาชีพ 4) บทบาทของหัวหน้างาน (Supervisor Role) หมายถึงรูปแบบการทำงานและความสัมพันธ์ของหัวหน้างานที่มีต่อคนเก่ง และ 5) โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth and Earning Potential) หมายถึง โอกาสในการได้รับการพัฒนาทักษะ การเลื่อนตำแหน่ง และการมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูง

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

คนเก่งในบริบทของสถานศึกษาอาจแตกต่างจากบริบทของคนเก่งทางธุรกิจ เนื่องจากคนเก่งในสถานศึกษานั้น จะหมายถึงครูและบุคลากรที่มีศักยภาพสูง สามารถจัดการเรียนการสอนอย่างมืออาชีพ มีความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินงานต่างๆ ของสถานศึกษาให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในเชิงรุก สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน และพัฒนาผู้อื่นให้เก่งด้วยเช่นกัน ซึ่งคุณลักษณะอีกประการที่สำคัญอย่างมากสำหรับคนเก่งในบริบทของสถานศึกษายุคศตวรรษที่ 21 นี้ คือการเป็นคนเก่งที่เก่งคน นั่นก็คือ ต้องมีศาสตร์ มีศิลป์ และมีความเป็นมืออาชีพ สำคัญยิ่งกว่านั้นคือมีคุณธรรมจริยธรรม เพื่อเป็นเครื่องหนุนนำให้คนเก่งปฏิบัติไปในทิศทางที่ถูกต้อง ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวความว่า “การศึกษานอกจากจะสอนให้คนเก่งแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะอบรมให้ดีพร้อมกันไปด้วย ประเทศเราจึงจะได้คนที่มีคุณภาพ คือ ทั้งเก่ง ทั้งดี มาเป็นกำลังของบ้านเมือง ให้ความเก่งเป็นปัจจัยเพื่อประดับประดาคุณงามความดี ให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอันอำนวย เป็นประโยชน์อันพึงประสงค์” ความดีของคนเก่งจะเป็นภูมิคุ้มกันจากความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในสถานศึกษาเนื่องจากความไม่ชอบเห็นคนอื่นเด่นกว่าตนเองซึ่งเป็นลักษณะที่คนในสถานศึกษาได้รับการปลูกฝังมายาวนาน ดังโคลงที่เราคุ้นหูกันว่า “อันที่จริงคนเขาอยากให้เราดี แต่ถ้าเด่นขึ้นทุกทีเขาหมั่นไส้ จึงทำดีแต่อย่าเด่นจะเป็นภัย ไม่มีใครอยากเห็นเราเด่นเกิน”

การบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาเป็นศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารที่สะท้อนความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดคุณค่าสูงสุดแก่สถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องมีทักษะทางการบริหาร รวมทั้งมีธรรมาภิบาล และภาวะผู้นำในการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้คนเก่งนั้นเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาและสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาดำเนินการตั้งแต่ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง โดยใช้วิธีการที่แยบยลเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้ง และเพื่อให้ได้คนเก่งที่เป็นทั้งคนเก่งและคนดี มาเป็นผู้นำในการร่วมพัฒนาการศึกษา เมื่อได้คนเก่งแล้วก็ต้องมีการพัฒนาให้คนเก่งนั้นเก่งยิ่งขึ้นโดยการอบรมในงาน และนอกงาน พัฒนาความรู้และทักษะในการทำงาน การพัฒนาระบบการสอนงานและระบบพี่เลี้ยง การพัฒนาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กรให้เอื้อต่อการทำงาน การจัดสรรทรัพยากรและสื่อเทคโนโลยีให้มีความพร้อมเพื่อเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่สร้างสรรค์ซึ่งคนเก่งเหล่านั้นจะสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานและส่งผ่านความรู้แก่คนอื่นๆ ในสถานศึกษาได้ สุดท้ายแล้วสิ่งที่ท้าทายการบริหารจัดการคนเก่งมากที่สุดคือการธำรงรักษาคนเก่งให้อยู่ร่วมงานกับสถานศึกษาอย่างยั่งยืน เนื่องจากคนเก่งนั้นมีเป้าหมายชีวิตและการทำงานที่ค่อนข้างสูง ดังนั้นสถานศึกษาหลายแห่งในยุคศตวรรษที่ 21 จึงเริ่มเผชิญกับปัญหานี้มากขึ้น เมื่อบุคลากรในสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองสูงขึ้นทั้งด้านผลงานและด้านการศึกษา ซึ่งเมื่อมีความสำเร็จตามเป้าหมายแล้วจึงมักลาออกหรือย้ายเข้าทำงานในสถาบันการศึกษาในระดับสูงกว่า เช่น ระดับอุดมศึกษา ซึ่งสถานศึกษาต้องวางแผนกลยุทธ์ในการธำรงรักษาคนเก่งโดยการจัดมิติการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ มิติสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมในการทำงาน มิติรางวัลและผลตอบแทน มิติโอกาสที่ท้าทาย และความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อธำรงรักษาคนเก่งให้ร่วมขับเคลื่อนและเป็นผู้นำในการพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน ซึ่งคนกลุ่มนี้นอกจากจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีแล้ว ยังเป็นกลุ่มคนที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรคนอื่นๆ ในสถานศึกษาในการนำพา และสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ถ้ามองในแง่ของวัฒนธรรมองค์กรแล้ว คนเก่งเหล่านี้ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง (Strong Culture) ในองค์ประกอบที่เรียกว่าวีรบุรุษ (Hero) ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะต้องไม่ละเลยในการบริหารจัดการคนเก่ง และใช้ศักยภาพของคนเก่งในการเป็นผู้นำ เสริมพลังให้คนเก่งเป็นผู้นำขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรคนอื่นๆ หรือนำทีมงานในสถานศึกษาให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งจะนำพาสู่ประสิทธิผลของการจัดการศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคสังคมนฐานความรู้ที่มีการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการแข่งขันทางภูมิปัญญาในสังคมไร้พรมแดน และสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง

เอกสารอ้างอิง

- คะนิงนิจ อนุโรจน์. (2557). Approach to Talent Management. *Royal Thai Air Force Medical Gazette*. 60(1), 52-54.
- ณัฐยา สิ้นตระกูลผล. (2554). การบริหารจัดการคนเก่ง. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอเน็ท.
- ประไพวรรณ สัมมาทิตฺฐิ. (2552). การบริหารจัดการคนเก่ง : กรณีศึกษาธนาคารแสดงดาร์ตชาร์เตอร์ (ไทย) จำกัด (มหาชน).
วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประภัสสร วรณสถิตย์. (2551). การบริหารจัดการคนเก่ง. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอเน็ท.
- พรรัตน์ แสดงหาญ. (2556). การดำรงรักษาคนเก่งในองค์กร. *วารสารนักบริหาร*, 33(3), 33-38.
- วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และ อธิป จิตตฤกษ์. (2554). ทักษะแห่งอนาคตใหม่ : การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: โอเพ่นเวิร์ล.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2554). เปิดประเด็นด้านการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ในมุมมองของศาสตราจารย์ ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์. ค้นเมื่อ 3 มีนาคม 2557, จาก <http://www.hrcenter.co.th/>
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2007). เปิดประเด็นด้านการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ในมุมมองของคณบดี นักพัฒนาบุคลากร มีออาชีพ ศ.ดร. จีระ หงส์ลดารมภ์. ค้นเมื่อ 3 มีนาคม 2557, จาก <http://www.hrcenter.co.th/>
- ADP Research Institute. (2011). *Talent Management 2011 : perceptions and realities*. Retrieved March 6, 2014, from http://www.ihrimpublishings.com/ADP_Talent_Management_Study_Sep_2011.pdf
- Allan R. Odden. (2011). *Strategic Management of Human Capital in Education*. New York: Routledge.
- Berge, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbook : Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting your Best People*. New York: McGraw-Hill.
- Brent Davies & Barbara J. Davies. (2011). *Talent Management in Education*. Carifornia: SAGE
- Ed Michaels, Helen H. Jones & Beth Axelrod. (2001). *The War for Talent*. North Carolina: Harvard Business School Press.
- Eric, A. (2003). Retaining the Best of the Best. *AFP Exchange*, 23(6), 48.
- Goffee, R., Jones, G., & Mundt, T. (2007). Leading Clever People. *Harvard Business Review*, 85(3), 72-79.
- Howard Gardner. (2008). *Art Education and Human Development*. 8th. Los Angeles: The United States of America.
- Huselid, Becker & Beatty. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Porter, J. H. (2011). Attract and Retain Top Talent. *Strategic Finance*, 92(12), 56-61.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee Retention and Turnover : Using Motivational Variables as Panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410-415.
- Sears, David O. (2003). *Symbolic Politics : A Socio-Psychological Theory*. Durham, NC: Duke University Press.
- Von Seldeneck, M. J. (2004). *Finding an Hiring Fast-Track Talent*. New York: McGraw-Hill.