

# กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับ โรงเรียนมัธยมศึกษา

## Strategies for Talent and High Performance Organization Management for Secondary Schools

รัชชวิญญู ภูษาแก้ว และคณะ

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 โรงเรียน เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยายและเทคนิค PNI<sub>modified</sub>

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งโรงเรียนมัศึกษามีค่าเฉลี่ยในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และสภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัศึกษามีค่าเฉลี่ยในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2) จุดแข็งของการบริหารคนเก่ง ได้แก่ การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ จุดอ่อน ได้แก่ การค้นหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคาม จุดแข็งของการบริหารองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ คุณภาพการบริหาร ความเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติ และทิศทางระยะยาว จุดอ่อน ได้แก่ การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด และคุณภาพบุคลากร ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก นโยบายของรัฐและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นโอกาส สภาพเศรษฐกิจและสภาพสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคาม 3) กลยุทธ์การบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย (1) ยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์ของการบริหารคนเก่ง (2) แสวงหาวิธีการเชิงรุกในการค้นหาคนเก่ง (3) ยกกระตือรือร้นขีดความสามารถของคนเก่ง (4) สร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และ (5) บริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ กลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย (1) ยกกระตือรือร้นคุณภาพการบริหาร (2) มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงาน (3) มุ่งผลงานระยะยาว (4) พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และ (5) ยกกระตือรือร้นคุณภาพครูและบุคลากร

**คำสำคัญ:** การบริหารคนเก่ง/การบริหารองค์การสมรรถนะสูง/โรงเรียนมัธยมศึกษา

## Abstract

The objectives of the research were 1) to study the current and desirable states of talent and high performance organization management for secondary schools; 2) to analyze the strengths, weaknesses, opportunities and threats of talent and high performance organization management for secondary schools; and 3) to develop talent and high performance organization management strategies for secondary school. This study was conducted as mixed method research. The samples were 350 schools. The research instrument consisted of questionnaires. Data were analyzed by descriptive statistic and the PNI<sub>modified</sub> technique.

The findings were: 1) The average current state of the talent management for secondary schools was at a high level whereas the average desirable state was at the highest level. The average current state of the high performance organization management for secondary schools was at a high level whereas the average desirable state was at the highest level. 2) The strengths of talent management were defining organizational strategy and value. The weaknesses were talent identification, talent development, talent culture and the way forward. The threats were government policies, economic downtown, social conditions and technological advancement. The strengths of high performance organization management were management quality, openness & action orientation and the long-term orientation. The weaknesses were continuous improvement and renewal, and employee quality. The opportunities were government policies and technological advancement. The threats were economic and social conditions. 3) The talent management strategies for secondary schools were (1) adherence in strategy and value of talent management, (2) the seek for advanced techniques for talent identification, (3) improvement in the capability of talented persons, (4) creation of the power of talent culture, and (5) integration of the talent management; the high performance organization management strategies for secondary schools were (1) improving management quality, (2) focusing on the development of openness and action orientation, (3) expecting long-term orientation, (4) continuously improving and renewal, and (5) the enhancement of employee quality.

**KEYWORDS:** TALENT MANAGEMENT/HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION MANAGEMENT/  
SECONDARY SCHOOL

## บทนำ

ครูและบุคลากรทางการศึกษาถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าในการพัฒนาการจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทและเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาและถ่ายทอดความรู้ ความคิด จิตวิญญาณสู่ผู้เรียน ถ้าครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพดีแล้ว การพัฒนาส่วนอื่นๆ จะง่ายขึ้น ผู้เรียนจะมีคุณภาพดีตามไปด้วย

องค์การแต่ละแห่งจะมีขั้นตอนและกระบวนการเพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งครูและบุคลากรที่มีคุณภาพ ผ่านขั้นตอนที่เรียกว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” อารณีย์ ภูวิทย์พันธ์ (2552) กล่าวว่า จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์การทุกองค์การต้องคำนึงและตระหนักถึงความสำคัญเนื่องจากมนุษย์เป็นทุนที่สำคัญที่สุดขององค์การ หรือที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างคนสร้างบุคลากรที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า รองรับ การเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารองค์การถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ คนในองค์การจะมีประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์การจะมีคุณภาพ ซึ่งเทียบได้กับสถานศึกษา หากที่ใดมีการพัฒนาครูและบุคลากรดี คุณภาพของนักเรียนจะดีตามไปด้วย ทำให้องค์การนั้นๆ เป็น “องค์การสมรรถนะสูง” อีกด้วย

จากการศึกษาของ Hay Group (2008) องค์การทางธุรกิจได้ใช้เวลา 50% เพื่อกำกับงานสอนงานและพัฒนาภาวะผู้นำให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ ๆ แต่สำหรับผู้บริหารในวงการศึกษายังไม่ได้ใช้เวลาเช่นเดียวกันกับองค์การทางธุรกิจเลยทั้งๆ ที่

การพัฒนาคนเก่งนั้นมีความสำคัญสำหรับองค์การอย่างยิ่ง องค์การจึงไม่ควรละเลยในเรื่องของการบริหารคนเก่งในระบบการศึกษา

การบริหารคนเก่ง (Talent Management) เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (Talent) หรือ “คนเก่ง” หรือ “ดาวรุ่ง” ซึ่งเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเยี่ยม มีความสามารถและศักยภาพสูง จำเป็นต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ แตกต่างจากพนักงานอื่นๆ ทั่วไป เนื่องจากพนักงานดังกล่าวจะเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จ และเป็นที่ต้องการขององค์การต่างๆ เนื่องจากพนักงานที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง หรือคนเก่งเหล่านั้นเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถทางด้านการจัดการ มีความสามารถทางด้านสติปัญญา มองโลกในแง่ดี สามารถสร้างผลงาน แนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานให้กับองค์การ ที่สำคัญเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ ในงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีหัวหน้าหรือพี่เลี้ยงคอยควบคุมการทำงานเท่ากับพนักงานคนอื่น (ประไพวรรณ สัมมาทิติฐิ, 2551) องค์การส่วนใหญ่หันมาให้ความสำคัญกับพนักงานกลุ่มนี้มากขึ้น รวมไปถึงการดึงดูดให้ผู้ที่ มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง หรือคนเก่งเข้ามาทำงานในองค์การ จึงส่งผลให้มีการแย่งชิงพนักงานที่มีความสามารถระหว่างองค์การขึ้นซึ่งกลายเป็นปัญหาที่ต้องให้ความสำคัญและ หาแนว ทางแก้ไข การบริหารจัดการคนเก่ง หรือพนักงานที่ศักยภาพ ในการปฏิบัติงานสูง (Talent Management) จึง เข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์การ

สืบเนื่องจากแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง จากยุคอุตสาหกรรมที่ทรัพยากรที่จับต้องได้ มาเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสารที่เป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ ทำให้องค์กรต่างๆ หันมาให้ความสำคัญกับพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น อีกทั้ง ในการศึกษาวิจัยต่างๆ พบว่าพนักงานที่เป็นคนเก่ง (Talent) เป็นแรงผลักดันที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร อาทิ ในงานศึกษาวิจัยของ McKinsey & Company (2010) ที่ทำการศึกษาวิจัย เชิงลึกถึงการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ในองค์กรโดยการสำรวจพนักงานระดับบริหาร จำนวน 13,000 คนจาก 130 บริษัท รวมถึงกรณีศึกษาจำนวน 27 องค์กร ผลจากการสำรวจพบว่า องค์กรที่มีการบริหารคนเก่งที่ดี จะสามารถสร้างผลตอบแทนคืนสู่ผู้ถือหุ้นได้มากกว่า ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมถึง 22% และจากแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งการแข่งขันในระดับโลกาภิวัตน์หรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันทำให้องค์กรต่างๆ มีความต้องการให้คนเก่ง (Talent) มาทำงานในองค์กรสูงมากขึ้น โดยคาดหวังว่าคนเก่งจะสามารถใช้ความรู้ ความสามารถและศักยภาพในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ในขณะที่พนักงานทั่วไปรวมถึงคนเก่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนจากการทำงานในองค์กรหนึ่งไปยังอีกองค์กรหนึ่งได้อย่างง่ายดาย อีกทั้งอุปสงค์ความต้องการคนเก่ง ในตลาดแรงงานนั้นมีมากกว่าอุปทานหรือจำนวนคนเก่งที่มีอยู่ เป็นผลทำให้เกิดการขาดแคลนคนเก่งรวมถึงองค์กรต่างๆ เกิดการแย่งชิงตัวคนเก่งมากขึ้น

วงการศึกษารวมของไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันยุคสมัยและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ความพยายามของรัฐที่

จะดำเนินการปรับปรุงพัฒนาการศึกษาให้ดีขึ้น ทั้งในด้านนโยบาย และการบริหารจัดการ เช่น จากข้อกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติหมวดที่ 7 นั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษา

ข้อกำหนดดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ McKinsey et al. (อ้างถึงใน วรากรณ์ สามโกเศศ, 2551) พบว่าในทุกทวีป มีอยู่ 3 สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นระบบการศึกษาชั้นยอด ได้แก่ (1) หาคนที่เหมาะสมมาเป็นครู (2) พัฒนาครูเหล่านี้ให้เป็นผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ และ (3) เด็กทุกคนได้รับการสอนที่ดีที่สุดเท่าที่เป็นไปได้เสมอหน้ากัน รายงานพบว่าทั้ง 3 สิ่งนี้เป็นจริงสำหรับทุกวัฒนธรรม ซึ่งสามารถช่วยให้เกิดพัฒนาการในด้านคุณภาพอย่างเห็นผลในระยะเวลานั้นและสามารถช่วยแก้ไขระบบการศึกษาที่ล้มเหลวได้ และสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า “คุณภาพของระบบการศึกษาหนึ่งจะไม่มีวันสูงไปกว่าคุณภาพของครูของระบบการศึกษานั้นไปได้” (The quality of an education system cannot exceed the quality of its teachers) “คุณภาพของครู” คือ หัวใจของระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ ถ้าครูไม่มีคุณภาพการศึกษาก็ไม่มีคุณภาพ องค์กรทางการศึกษาเปรียบเสมือนปลาตัวใหญ่โต ตอบสนองซ้ำอู้อัยองค์กรจึงต้องหันมาพิจารณาการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เหมือนฝูงปลาตัวเล็กๆ ที่คล่องแคล่วว่องไว ตอบสนองเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเน้นพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถหรือคนเก่ง ส่งเสริมคนที่มีศักยภาพ กล้าคิดกล้าทำและเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ภายใต้ค่านิยมและกลยุทธ์องค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนการพัฒนานักเรียนที่เราทำไม่แตกต่างกัน

ซึ่งเป็นการเน้นการพัฒนาให้ตรงกับแนวทางการบริหารคนเก่ง (Talent Management) นั้นเอง

จากที่กล่าวมานั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ในสถานศึกษา เป็นประเด็นสำคัญเร่งด่วนที่ต้องผลักดันให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องประสานพลังในการแก้ไขและดำเนินการ อย่างจริงจัง รอบคอบ และต่อเนื่องอย่างองค์รวม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่า “ครูและบุคลากร” จะเป็นกลจักรสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์การพัฒนานักเรียนและพัฒนาการศึกษาชาติต่อไป

นอกจากนี้ในสถานศึกษาทุกระดับต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งมีหน้าที่หลักในการพัฒนาเยาวชนของชาติให้มีคุณลักษณะเป็นพลเมืองและพลโลกรวมทั้งต้องสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงนั้น สถานศึกษาจึงต้องมีเป้าหมาย มีทิศทางที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวไปข้างหน้า เป็นองค์การที่มีความพร้อม มีความสำเร็จในการดำเนินงาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งในปัจจุบันนี้การศึกษามีความเปลี่ยนแปลงหลายด้าน เช่นการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง การก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ใน พ.ศ. 2558 ซึ่งล้วนต้องมีการเตรียมพร้อมของสถานศึกษาเพื่อก้าวสู่ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

คุณภาพโรงเรียนเป็นประเด็นปัญหาหนึ่งที่สังคมไทยกำลังให้ความสำคัญในอันดับต้นๆ จากข่าวสำนักงานรัฐมนตรีที่ 107/2554 (ชินวรณ์ บุญยเกียรติ, 2554) แจ้งว่ากระทรวงศึกษาธิการ กำลังพยายามที่ปรับคุณภาพโรงเรียนด้วยการปฏิรูปการศึกษา ลักษณะของโรงเรียนที่มีคุณภาพนั้น กรมการศึกษาและการอบรมแห่งรัฐ

วิศตอเรียของประเทศ ออสเตรเลีย ได้ใช้เป็นโมเดลโรงเรียนคุณภาพ ในการขับเคลื่อนคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนแบบมืออาชีพ ให้แก่โรงเรียนในสังกัดรัฐบาลของประเทศจนประสบความสำเร็จ โดยโรงเรียนที่มีคุณภาพดี ที่กล่าวถึงมีองค์ประกอบสำคัญคือ สถานศึกษาต้องมีผู้นำที่เป็นมืออาชีพในการบริหาร ผู้นำต้องรอบรู้และยึดมั่นในวัตถุประสงค์ ใช้วิธีการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทุกด้าน และเป็นผู้นำวิชาชีพที่ทรงความรู้และมีคุณธรรม กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาาร่วมกันของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายที่เป็นพลังในการขับเคลื่อนสถาบันต้องมีวิสัยทัศน์เดียวกัน พร้อมมุ่งมั่น คงเส้นคงวาในการทำงานอย่างเชิงรุก เน้นทำงานด้วยความเป็นมิตรและการร่วมมือร่วมใจกัน มีการสื่อสารความคาดหวังให้ทุกคนทราบ พร้อมสร้างความท้าทายทางปัญญาแก่นักเรียน ครูและบุคลากร ที่สำคัญต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ รวมถึงมีบรรยากาศของการทำงานที่ดีของบุคลากร ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรที่ปรับตัวและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเช่นกัน ต้องมีระบบข้อมูลย้อนกลับให้ทราบผลเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำไปศึกษาพัฒนาต่อไป ซึ่งคุณภาพของโรงเรียนดังกล่าวสอดคล้องกับลักษณะองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้นเอง

องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน สืบเนื่องจากการพัฒนาในด้านต่างๆ เป็นไปแบบก้าวกระโดด และความเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในยุคศตวรรษที่ 21 ทำให้หลายองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนต่างต้องเร่งปรับตัวเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกับ

ความท้าทายทั้งแรงกดดันจากภายในและภายนอกประเทศ เช่น ระบบเศรษฐกิจเสรีทุนนิยมโลกของการค้าไร้พรมแดน เศรษฐกิจในแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การปฏิรูปทางเทคโนโลยี เช่น นาโนเทคโนโลยี นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความต้องการเฉพาะแบบของลูกค้า การแข่งขันที่ดุเดือดและเข้มข้นของผู้ที่เข้าสู่ระบบธุรกิจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ความท้าทายทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนของประเทศไทยจะต้องเร่งยกระดับเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน (กพร., 2551)

นอกจากนี้ นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2551) ได้กล่าวถึงแนวโน้มขององค์กรที่จะเปลี่ยนไปให้ความสนใจกับการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่ ด้วยเหตุปัจจัยดังกล่าวทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทางองค์กรต่างแสวงหาแนวทาง ในการสร้างภูมิคุ้มกันและขีดความสามารถในองค์กรและแนวทางที่จะตอบสนองต่อความท้าทาย เหล่านี้ และนำพาองค์กรก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ องค์กรที่สามารถแข่งขันและอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่าในรูปแบบดังกล่าว คือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ดังนั้นผู้นำองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทิศทางและความอยู่รอดขององค์กรและการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จหากผู้นำองค์กรมีความหนักแน่นและชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางหรือกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้

สาเหตุที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแบบ HPO นั้น เป็นเพราะความสัมพันธ์

ที่เปลี่ยนแปลงไประหว่างองค์การและพนักงาน ในอดีตพนักงานจะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับองค์การ เพราะองค์การมีการจ้างงานในระยะยาว แต่ ความสัมพันธ์เหล่านั้นได้เปลี่ยนแปลงและมีรูปแบบความสัมพันธ์ใหม่เกิดขึ้นซึ่งในความสัมพันธภาพใหม่นี้คนถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ทำให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขัน การที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์ต่อพนักงานจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์การ ถ้าองค์การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างดีก็จะส่งผลดีทำให้พนักงานทุ่มเทความสามารถของเขาให้กับองค์การได้ (Lawler, 2005) ด้วยเหตุนี้การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจึงมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับคนในองค์กรซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ดังนั้นการที่จะทำให้โรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมาย เป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้น ส่วนสำคัญเกิดจาก บุคลากรที่ผ่านการสรรหาคัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนา รวมไปถึงความตั้งใจในการทำงาน ความทุ่มเทในการทำงานของบุคลากรด้วย การบริหารคนเก่ง เป็นวิธีการที่จะช่วยให้โรงเรียนสามารถรักษาคคนเก่งไว้ได้และดึงดูดให้คนเก่งเข้ามาร่วมงานกับองค์การ รวมถึงสามารถสร้างและพัฒนาคนเก่งให้กับโรงเรียน และคนเก่งจะสามารถนำพาบุคลากรอื่นในโรงเรียนให้มีคุณภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนา นักเรียนต่อไป ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงแนวคิดและวิธีการบริหารคนเก่งของประเทศไทยจะเห็นได้ว่าเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่โดยมีการศึกษาอยู่ในวงแคบๆ เท่านั้น ดังนั้นเพื่อให้เกิดการศึกษาเชิงลึกและเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพนำไปสู่การ

เสริมสร้างองค์การสมรรถนะสูง อันจะส่งผลโดยตรงต่อตัวผู้เรียน ต่อสังคม และประเทศชาติต่อไป จึงเป็นเหตุผลที่ผู้วิจัยสนใจทำการศึกษา ค้นคว้าในเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงในโรงเรียนมัธยมศึกษา

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ใน 3 สังกัด ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวน 33,011 โรงเรียน นำมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 โรงเรียน โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 2,077 คน ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารโรงเรียน (2) รองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ (3) ครู-อาจารย์ และบุคลากรในโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่

พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (.80) และความเที่ยงด้วยวิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (.99) เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า  $PNI_{modified}$  และการวิเคราะห์เนื้อหาโดยมีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม

**ขั้นตอนที่ 2** วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้เทคนิค  $PNI_{modified}$  และ SWOT

**ขั้นตอนที่ 3** จัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาฉบับที่ 1 โดยใช้ SWOT Matrix

**ขั้นตอนที่ 4** ประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาฉบับที่ 1 และแก้ไขเป็นร่างฉบับที่ 2 โดยการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายบุคคล จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์

**ขั้นตอนที่ 5** ประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2 และแก้ไขเป็นฉบับสมบูรณ์ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 15

คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์และนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะเป็นกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์

## ผลการวิจัย

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าสภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D = .66) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.49$ , S.D = .55) สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D = .71) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D = .58)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้านการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ ( $\bar{x} = 4.09$ , S.D = .64) และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ ( $\bar{x} = 3.73$ , S.D = .72) และการบริหารองค์การสมรรถนะสูง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้านคุณภาพการบริหาร ( $\bar{x} = 3.93$ , S.D = .72) และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านการปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด ( $\bar{x} = 3.77$ , S.D = .71) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้านกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ ( $\bar{x} = 4.56$ , S.D = .50) และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านการการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D = .59) และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ย

สูงที่สุดในด้านคุณภาพการบริหาร ( $\bar{x} = 4.57$ , S.D = .55) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านการปรับปรุงและทำใหม่อยู่ตลอด ( $\bar{x} = 4.50$ , S.D = .57) และด้านคุณภาพบุคลากร ( $\bar{x} = 4.50$ , S.D = .61)

2. จุดแข็งของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ ( $PNI_{\text{modified}} = .115$ ) จุดอ่อนของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ การค้นหาคนเก่ง ( $PNI_{\text{modified}} = .186$ ) การพัฒนาคนเก่ง ( $PNI_{\text{modified}} = .187$ ) การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง ( $PNI_{\text{modified}} = .178$ ) และการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การ ( $PNI_{\text{modified}} = .190$ ) ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกทุกด้านเป็นภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ นโยบายของรัฐ ( $PNI_{\text{modified}} = .195$ ) สภาพเศรษฐกิจของประเทศ ( $PNI_{\text{modified}} = .209$ ) และสภาพสังคมของประเทศ ( $PNI_{\text{modified}} = .210$ ) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีของประเทศ ( $PNI_{\text{modified}} = .191$ ) ส่วนจุดแข็งของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ คุณภาพของการบริหาร ( $PNI_{\text{modified}} = .162$ ) ความเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติ ( $PNI_{\text{modified}} = .165$ ) และทิศทางระยะยาว ( $PNI_{\text{modified}} = .165$ ) จุดอ่อนของการบริหารองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด ( $PNI_{\text{modified}} = .192$ ) และคุณภาพบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = .183$ ) ส่วนสภาพแวดล้อมนอกที่เป็นโอกาสของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ นโยบายของรัฐ ( $PNI_{\text{modified}} = .188$ ) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีของประเทศ ( $PNI_{\text{modified}} = .180$ ) ภาวะคุกคามของการบริหารองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ สภาพ

เศรษฐกิจของประเทศ ( $PNI_{\text{modified}} = .199$ ) และสภาพสังคมของประเทศ ( $PNI_{\text{modified}} = .196$ )

3. กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 กลยุทธ์การบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ และกลยุทธ์รอง 12 กลยุทธ์ ชุดที่ 2 กลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ และกลยุทธ์รอง 10 กลยุทธ์ ดังนี้

**ชุดที่ 1** กลยุทธ์การบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 1 ยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์ของการบริหารคนเก่ง

กลยุทธ์รอง 1.1 ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วมของการบริหารคนเก่ง

กลยุทธ์รอง 1.2 ยึดมั่นในค่านิยมร่วมของการบริหารคนเก่ง

กลยุทธ์รอง 1.3 ยึดมั่นในกลยุทธ์ร่วมของการบริหารคนเก่ง

กลยุทธ์หลักที่ 2 แสวงหาวิธีการเชิงรุกในการค้นหาคนเก่ง

กลยุทธ์รอง 2.1 วางแผนค้นหาคนเก่ง

กลยุทธ์รอง 2.2 มุ่งเน้นการประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง

กลยุทธ์หลักที่ 3 ยกระดับขีดความสามารถของคนเก่ง

กลยุทธ์รอง 3.1 กระตุ้นครูและบุคลากรให้ตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาคนเก่ง

กลยุทธ์รอง 3.2 วางแผนพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์รอง 3.3 ตรวจสอบประสิทธิผลและปรับปรุงการพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์หลักที่ 4 สร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง

กลยุทธ์รอง 4.1 วางแผนสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง

กลยุทธ์รอง 4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมคนเก่ง

กลยุทธ์หลักที่ 5 บริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ

กลยุทธ์รอง 5.1 วางแผนบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ

กลยุทธ์รอง 5.2 พัฒนากระบวนการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ

**ชุดที่ 2** กลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับคุณภาพการบริหาร

กลยุทธ์รอง 1.1 ยกระดับภาวะผู้นำของคณะผู้บริหาร

กลยุทธ์รอง 1.2 เสริมสร้างความเชื่อมั่นในคณะผู้บริหาร

กลยุทธ์หลักที่ 2 มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์รอง 2.1 เสริมพลังความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร

กลยุทธ์รอง 2.2 เสริมสร้างโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์หลักที่ 3 มุ่งผลงานระยะยาว

กลยุทธ์รอง 3.1 สรรหาผู้บริหารที่มุ่งผลระยะยาว

กลยุทธ์รอง 3.2 กระชับความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์หลักที่ 4 พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง  
กลยุทธ์รอง 4.1 ปรับปรุงระบบและ  
กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์รอง 4.2 สร้างนวัตกรรมในการ  
ทำงานอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์หลักที่ 5 ยกย่องคุณภาพครูและ  
บุคลากร

กลยุทธ์รอง 5.1 พัฒนาครูและบุคลากร  
อย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์รอง 5.2 พัฒนาผู้บริหารอย่าง  
ต่อเนื่อง

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรนำ  
มาอภิปราย 3 ประเด็น ดังนี้

1. ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบัน  
และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่ง  
และองค์การสมรรถนะสูง ในภาพรวมพบว่า สภาพ  
ปัจจุบันการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะ  
สูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมากแต่  
สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด แสดง  
ถึงความต้องการและความคาดหวังของโรงเรียน  
ในการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงมี  
มากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญ  
สำคัญกับกระบวนการดังกล่าว

2. จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภาวะ  
คุกคามของการบริหารคนเก่งและองค์การ  
สมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 2 ข้อ  
ย่อยที่จะนำมาอภิปรายผล กล่าวคือ

2.1 การบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยม  
ศึกษา พบว่า มีเพียงองค์ประกอบเดียวที่เป็นจุด

แข็งคือการกำหนดกลยุทธ์และค่านิยมองค์การ  
ส่วนองค์ประกอบอื่นๆ เป็นจุดอ่อนทั้งหมด ได้แก่  
การค้นหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การสร้าง  
เสริมวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และการบริหาร  
คนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การ และ  
เนื่องจากมีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับสูง  
แสดงให้เห็นว่า ในปัจจุบันการบริหารคนเก่งใน  
โรงเรียนยังคงมีน้อยและไม่ประสบความสำเร็จ  
เป็นรูปธรรม แม้จะมีการกำหนดกลยุทธ์และค่า  
นิยมการบริหารคนเก่งของโรงเรียนแล้ว แต่การ  
ดำเนินการขั้นตอนอื่นๆ ได้แก่การค้นหาคนเก่ง  
การพัฒนาคนเก่ง การสร้างเสริมวัฒนธรรมส่งเสริม  
คนเก่งและการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ  
ยังเป็นจุดอ่อนสำหรับการพัฒนา โรงเรียนจึง  
ต้องหาแนวทางในการบริหารคนเก่งที่จะทำให้  
เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในองค์การ

ในมิติของสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า  
ทุกองค์ประกอบได้แก่นโยบายของรัฐ สภาพ  
เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รวมทั้งความ  
ก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศล้วนเป็น  
ภาวะคุกคามต่อการบริหารคนเก่งของโรงเรียน  
ข้อค้นพบนี้เป็นที่น่าคิดว่าในสภาพบริบทของ  
สังคมไทยยังไม่เอื้อต่อการบริหารคนเก่งในโรงเรียน  
อาจเป็นผลมาจากค่านิยมและวัฒนธรรมของ  
สังคมไทย และการบริหารคนเก่งเป็นเรื่องใหม่  
สำหรับสถานศึกษาแม้จะมีการบริหารคนเก่งใน  
องค์การธุรกิจเอกชนจนเป็นที่ยอมรับดังเช่น  
Davies and Davies (2011) รายงานว่าจากการ  
ศึกษาของ Hay Group (2008) องค์การทาง  
ธุรกิจได้ใช้เวลา 50% เพื่อกำกับงาน สอนงาน  
และพัฒนาภาวะผู้นำให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ แต่  
สำหรับผู้บริหารในวงการศึกษาไม่ได้ใช้เวลาเช่นเดียว  
กันกับองค์การทางธุรกิจเลยทั้งๆ ที่การพัฒนาคน

เก่งนั้นมีความสำคัญสำหรับองค์การอย่างยิ่ง และนอกจากนี้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้รายงานถึงคุณภาพการศึกษาไทย โดยนวัตน์ รามสูตและบัลลังก์ โรหิตเสถียร (2554) ตั้งนี้ คุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับที่ไม่น่าพึงพอใจ ทั้งนี้คุณภาพของครูช่วยให้นักเรียนมีผลการเรียน ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ เช่น Hanushek (1992) ศึกษาพบว่า ความแตกต่างระหว่างการเรียนกับ ครูที่สอนเก่งและครูที่สอนไม่เก่งมีผลเทียบเท่ากับการเรียนรู้ของนักเรียนที่แตกต่างกันถึง 1 ปี ในแต่ละปีการศึกษา กล่าวคือ ในขณะที่ครูสอน ไม่เก่งทำให้นักเรียนได้ความรู้ในแต่ละปีการศึกษา เสมือนได้เรียนมาเพียง 0.5 ปี ครูที่สอนเก่งสามารถ ช่วยให้นักเรียนได้ความรู้เสมือนได้เรียนถึง 1.5 ปี ในช่วงเวลาเท่ากัน โรงเรียนจึงไม่ควรละเลย ในเรื่องของการบริหารคนเก่งในระบบการศึกษา เนื่องจากการบริหารคนเก่งต้องอาศัยเวลาในการ สร้างความเข้าใจ ความตระหนักและการยอมรับ จากสังคม และต้องสื่อสารให้เข้าใจตรงกันทุกส่วน โรงเรียนจึงสามารถนำวิธีดำเนินการที่กำหนดไว้ ในแต่ละกลยุทธ์ไปใช้ได้

2.2 การบริหารองค์การสมรรถนะสูงของ โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบด้าน คุณภาพของการบริหาร ความเปิดเผยและมุ่งเน้น การปฏิบัติ และทิศทางระยะยาว เป็นจุดแข็ง ส่วนองค์ประกอบด้านการปรับปรุงและการทำ ใหม่อยู่ตลอด และด้านคุณภาพบุคลากร เป็น จุดอ่อน จากข้อค้นพบนี้แสดงว่าในการบริหาร โรงเรียนได้เห็นความสำคัญของการเป็นองค์การ สมรรถนะสูง แต่ยังมีสิ่งที่ต้องพัฒนาและเป็น เรื่องสำคัญนั่นคือการปรับปรุงและทำใหม่อยู่ ตลอดและคุณภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นองค์ ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันเพราะหากบุคลากรมี

คุณภาพ จะนำมาซึ่งการปรับปรุงและการทำใหม่ อยู่ตลอด ซึ่งนับว่าเป็นนวัตกรรมขององค์การที่ ต้องอาศัยพลังความร่วมมือ ความเข้าใจ และ การสนับสนุนอย่างจริงจังของสถานศึกษาจึงจะ ประสบความสำเร็จได้

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้น นโยบายของรัฐและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ของประเทศนับเป็นโอกาสในการบริหารองค์การ สมรรถนะสูงของโรงเรียน แต่สภาพเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคาม จากข้อ ค้นพบนี้แสดงว่ารัฐมีความพยายามในการพัฒนา สถานศึกษามาโดยตลอดดังจะเห็นได้จากนโยบาย ต่างๆ เช่นการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง มีกรอบแนวทางที่ 3 คือพัฒนาคุณภาพสถาน ศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ ความพยายามใน การจัดตั้งสถาบันครูศึกษาแห่งชาติเพื่อขับเคลื่อน การปฏิรูประบบครูศึกษาของประเทศ (สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา, 2554) นอกจากนี้ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศยัง เอื้อต่อการบริหารองค์การสมรรถนะสูงด้วย แต่ สภาพเศรษฐกิจและสภาพสังคมที่เป็นภาวะ คุกคามนั้นแสดงให้เห็นว่า แม้รัฐจะทุ่มเทงบประมาณอย่างหนัก ผลักดันนโยบายเพื่อพัฒนา สถานศึกษาให้มีคุณภาพเพื่อนำสู่การพัฒนา นักเรียนแต่คุณภาพของสถานศึกษายังไม่ดีพอ และสำหรับในสังคมไทยแล้วยังมีความแตกต่าง กันมากในแต่ละพื้นที่ทำให้คุณภาพของสถาน ศึกษาแตกต่างกันด้วย

3. กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การ สมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถ จำแนกกลยุทธ์เป็น 2 ชุด ดังนี้คือ

3.1 กลยุทธ์การบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา

สืบเนื่องจากการบริหารคนเก่งในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นเรื่องใหม่ มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุดเกือบทุกองค์ประกอบ และมีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับมาก นับเป็นจุดอ่อน รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารคนเก่งทุกด้าน ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งนั้นจึงต้องตระหนักถึงการกำจัดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่ง กล่าวคือการแสวงหาวิธีการเชิงรุกในการค้นหาคนเก่ง การยกระดับขีดความสามารถของคนเก่ง การสร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่งและการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ ส่วนที่เป็นจุดแข็งและความต้องการจำเป็นน้อยคือด้านการกำหนดกลยุทธ์และค่านิยมองค์การนั้น แสดงว่าโรงเรียนได้ดำเนินการอยู่แล้ว แต่ยังคงกำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมจุดแข็งและเพิ่มโอกาส กล่าวคือ ยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

### 3.2 กลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงนั้น เนื่องจากข้อค้นพบจากการวิเคราะห์จะเห็นว่ามี 3 ด้านได้แก่ คุณภาพการบริหาร ความเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติและทิศทางระยะยาวที่เป็นจุดแข็ง มี 2 ด้านได้แก่ การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดและคุณภาพบุคลากรเป็นจุดอ่อน ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกมี 2 ด้านได้แก่ นโยบายของรัฐและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศที่เป็นโอกาส และอีก 2 ด้านคือสภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคาม จึงได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมจุดแข็งลดจุดอ่อน ควบคู่กับการเพิ่มโอกาสและป้องกันภาวะคุกคาม กล่าวคือ กลยุทธ์การยก

ระดับคุณภาพการบริหาร มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงานมุ่งผลงานระยะยาว พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และยกระดับคุณภาพครูและบุคลากร ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวจะมีกลยุทธ์รองและวิธีดำเนินการที่มุ่งเน้นการนำจุดแข็งของโรงเรียนมาใช้เพื่อให้ได้ประโยชน์จากโอกาสภายนอกมากที่สุด ในขณะเดียวกันก็ต้องป้องกันภาวะคุกคามและกำจัดจุดอ่อนควบคู่ไปด้วย อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี

การวิจัยนี้ได้กำหนดกลยุทธ์ 2 ชุดคือ กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและกลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งจะเห็นว่าทั้ง 2 ชุดนี้อาจจะมีบางกลยุทธ์ที่มีความคล้ายคลึงกันส่งเสริมซึ่งกันและกันแต่การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงมิใช่เรื่องเดียวกัน กล่าวคือ การที่โรงเรียนเป็นองค์การสมรรถนะสูงอาจจะยังไม่สามารถบริหารคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันการที่โรงเรียนมีการบริหารคนเก่งมีประสิทธิภาพแล้วเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ดังนั้น โรงเรียนจึงสามารถนำกลยุทธ์ทั้ง 2 ชุดไปปรับใช้เพื่อการบริหารคนเก่งและการเป็นองค์การสมรรถนะสูง โดยจะดำเนินการรวมทั้ง 2 ชุดหรือจะแยกดำเนินการได้ตามความพร้อมและความจำเป็นเร่งด่วนของสถานศึกษา

### ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้โรงเรียนที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ ควรดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1.1 โรงเรียนควรสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงว่าอยู่ในระดับใด หาก

ผลการสำรวจมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากกว่าสภาพปัจจุบันแสดงว่าโรงเรียนต้องการพัฒนา

1.2 โรงเรียนควรดำเนินการหาค่าความต้องการจำเป็นของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงเป็นรายด้านทั้งองค์ประกอบภายในและภายนอก เพื่อให้ทราบว่าคุณสมบัติที่โรงเรียนต้องการพัฒนาเร่งด่วนที่สุด ซึ่งโรงเรียนแต่ละแห่งอาจจะมีความต้องการจำเป็นแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับบริบทของโรงเรียน

1.3 โรงเรียนควรดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายใน วิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงในโรงเรียน การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้โรงเรียนมีทิศทางดำเนินงานดังนี้ หากโรงเรียนพบว่า เป็นจุดอ่อนแต่มีโอกาส โรงเรียนต้องดำเนินการแก้ไขจุดอ่อนโดยใช้โอกาสที่มีอยู่ โดยการ “ทดแทน” ถ้าพบว่าเป็นจุดแข็งและมีโอกาสให้ใช้จุดแข็งเพื่อเปิดโอกาสใหม่ โดยใช้วิธี “ผนึกกำลัง” ถ้าพบว่าเป็นจุดอ่อนและมีภาวะคุกคามให้หาทางผ่านพ้นจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม โดยการ “บรรเทา” และถ้าโรงเรียนพบว่าเป็นจุดแข็งแต่มีภาวะคุกคามให้อาศัยจุดแข็งด้านและตรึงภาวะคุกคามที่มีต่อโรงเรียน โดยวิธี “โอบล้อม”

1.4 นำกลยุทธ์ไปใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน ซึ่งกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้เสนอไว้ นั้น โดยภาพรวม มีข้อเสนอแนะดังนี้

1.4.1 กลยุทธ์การบริหารคนเก่งที่ควรนำไปปฏิบัติอย่างเร่งด่วน มี 4 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์แสวงหาวิธีการเชิงรุกในการค้นหาคนเก่ง (2) กลยุทธ์ยกระดับขีดความสามารถของ

คนเก่ง (3) กลยุทธ์สร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และ (4) กลยุทธ์บริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ เนื่องจากโรงเรียนเห็นว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และผลการวิเคราะห์เป็นจุดอ่อนในทุกๆ องค์ประกอบ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นภาวะคุกคามทุกด้าน ส่วนกลยุทธ์ยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์การบริหารคนเก่งสามารถนำไปใช้ได้ในระยะยาว และดำเนินการต่อไปตามที่โรงเรียนได้ดำเนินการอยู่แล้ว เนื่องจากเป็นจุดแข็งและมีความต้องการจำเป็นในระดับน้อยแต่เป็นความสำคัญพื้นฐานที่ทุกโรงเรียนต้องมีพร้อมทั้งโรงเรียนต้องสื่อสารให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้รับรู้และเข้าใจตรงกันเพื่อสามารถปฏิบัติได้ในแนวทางเดียวกันทั้งองค์การ

1.4.2 กลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงที่ควรนำไปปฏิบัติอย่างเร่งด่วนมี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์พัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง และ (2) กลยุทธ์ยกระดับคุณภาพครูและบุคลากร เนื่องจากเป็นจุดอ่อน แต่มีความต้องการจำเป็นสูง และมีนโยบายของรัฐรวมทั้งความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาส ส่วนกลยุทธ์ (1) กลยุทธ์ยกระดับคุณภาพการบริหาร (2) กลยุทธ์มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงาน และ (3) กลยุทธ์มุ่งผลงาในระยะยาว ควรดำเนินการควบคู่กันไป ถึงแม้ว่าจะเป็นจุดแข็งและมีสภาพแวดล้อมภายนอกเอื้อแล้ว แต่ยังมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุดและบางด้านที่ยังเป็นจุดอ่อน และภาวะคุกคามสำหรับการนำวิธีดำเนินการไปใช้อาจจะปรับให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยซึ่งคณะผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนวทางไว้ เช่น

1) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรสามารถตรวจสอบ ประเมิน เสนอแนะแนวทางใหม่ๆ และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการทำงานที่มี

ประสิทธิผล ในทางปฏิบัติในสังคมไทยการประเมินผู้บริหารโดยตรงอาจจะทำได้ยากถ้ารู้ว่าใครเป็นผู้เสนอ ดังนั้นอาจจะทำในรูปแบบเอกสารการประเมิน เสนอแนะโดยไม่ระบุชื่อ ผู้ประเมินจะทำให้ครูและบุคลากรมีความกล้าและสบายใจที่จะประเมินมากขึ้น

2) ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีระบบการเข้าสู่ตำแหน่งของคณะผู้บริหาร โดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในโรงเรียนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในระดับต่างๆ ตามความเหมาะสม ก่อนการพิจารณาจากบุคคลภายนอก ในประเด็นนี้มีความเป็นไปได้สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน (สช.) เนื่องจากผู้บริหารที่จะเข้าสู่ตำแหน่งมาจากโรงเรียนได้ ส่วนโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ. นั้น) จะขัดกับพระราชบัญญัติการศึกษา จึงทำได้ค่อนข้างยาก

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำวิจัยต่อยอดเรื่อง รูปแบบการบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.2 ควรทำการศึกษาต่อยอดเรื่อง รูปแบบการบริหารองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.3 ควรทำวิจัยต่อยอดเรื่อง รูปแบบการบริหารคนเก่งเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

เนื่องจากการบริหารคนเก่งและการบริหารองค์การสมรรถนะสูงเป็นเรื่องใหม่ที่ในวงการศึกษายังไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจังหรือเห็นผลชัดเจน แต่ทั้ง 2 ประเด็น มีความสำคัญมากต่อการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งใน 2 ประเด็นนั้นการบริหารคนเก่งยังเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นองค์การสมรรถนะสูง เพราะการบริหารคน หรือบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ และการนำเพียงกลยุทธ์ไปใช้อาจไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรและไม่เห็นผลเป็นรูปธรรมชัดเจน หากมีรูปแบบการบริหารคนเก่ง รูปแบบการบริหารองค์การสมรรถนะสูง และรูปแบบการบริหารคนเก่งเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์การสมรรถนะสูง จะทำให้มองเห็นเป็นรูปธรรมและนำไปใช้ในโรงเรียนได้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- ชินวรณ์ บุญยเกียรติ. (2554). *ข่าวสำนักงานรัฐมนตรีที่ 107/2554*. สืบค้นจาก <http://www.moe.go.th/websm/2011/mar/107.html>
- นวัตน์ รามสูต และบัลลังก์ โรหิตเสถียร. (2554). *รายงานข่าวสำนักงานรัฐมนตรี*. สืบค้นจาก <http://www.moe.go.th>
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2551). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- ประไพวรรณ สัมมาทิตฺธิ. (2552). (2552). *การบริหารจัดการคนเก่ง : กรณีศึกษาร้านอาหารสดนครดาร์ตชาร์เตอร์ (ไทย) จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วารการณ สามีโกเศศ. (2551, 18 กันยายน). *ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของคุณภาพการศึกษา. มติชนรายวัน*, หน้า 7.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.). (2551). *เอกสารทางวิชาการ High Performance Organization*. สืบค้นจาก [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2554). *นโยบายและยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สองด้านการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2552). *เปิดมุมมองด้านการบริหารเก่ง (Talent Management) ในสายตาของผู้บริหารระดับสูง*. สืบค้นจาก <http://hrcenter.co.th/htknowview.asp?id=680>

### ภาษาอังกฤษ

- Hanushek, Eric A. (1992). The trade-off between child quantity and quality. *Journal of Political Economy*, 100(1), 84-117.
- Hay Group. (2008.). *Asia's 200 Most-Admired Companies-Reader Survey*. *Wall Street Journal Asia*, 29-30.
- Mckinsey & Company (2010). *"How the world's most improved systems keep getting better"* Retrieved from <http://mckinseysociety.com/how-the-worlds-most-improvedschool-systems-keep-getting-better>

**ผู้เขียน**

**อาจารย์ ดร.รับขวัญ ภูเขาแก้ว** นิสิตดุขฎิบัณทิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย  
การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
E-mail Address: kwankaew23@gmail.com

**ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์** คณาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา  
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
E-mail Address: pruet.s@chula.ac.th

**อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล** คณาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา  
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
E-mail Address: dregchula@gmail.com