



วารสารอิเล็กทรอนิกส์
ทางการศึกษา

แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

APPROACHES FOR TALENT MANAGEMENT OF PRIVATE SCHOOLS IN RATCHABURI

นางสาวดิษยา กุโลภาส *

Dissaya Kulophas

ผศ.ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล **

Asst. Prof. Dr. Nantarat Charoenkul

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี จำนวน 3 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการสอบถามผู้บริหารและครูจำนวน 21 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 3 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีมีสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการคนเก่งในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$) และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.64$) 2) โรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการคนเก่งเร่งด่วนสามลำดับแรกคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (PNI_{Modified} = 0.1567) รองลงมาคือการระบุคนเก่ง (PNI_{Modified} = 0.1565) และการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (PNI_{Modified} = 0.1563) 3) แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีที่สำคัญประกอบด้วย แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง 4 วิธี แนวทางการระบุคนเก่ง 6 วิธี แนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง 5 วิธี แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง 6 วิธี แนวทางการพัฒนาคนเก่ง 5 วิธี และแนวทางการธำรงรักษาคนเก่ง 6 วิธี

* นิสิตมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย E-mail Address: dissaya@dusitwittaya.ac.th

**อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย E-mail Address: nuntarat@gmail.com

ISSN1905-4491

Abstract

This research was a mixed method study. The purposes were to study the current and propose approaches for the management of talent in private schools in Ratchaburi. The research population consisted of 3 private schools in Ratchaburi. The research instruments were questionnaires and interviews. Quantitative data were collected using questionnaires from 21 administrators and teachers. The data were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, and Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$). Qualitative data were collected from interviews with 3 administrators from the schools, in which content analysis was applied.

The research findings were as follows. 1) The current state of management of talent in private schools in Ratchaburi overall was at a moderate level ($\bar{X} = 3.24$) and the desirable state at a high level ($\bar{X} = 3.66$). 2) A priority needs index indicated the need to develop performance appraisal ($PNI_{Modified} = 0.1567$), identification ($PNI_{Modified} = 0.1565$) and recruitment and selection ($PNI_{Modified} = 0.1563$), respectively. 3) The approaches for talent management in private schools in Ratchaburi including, 4 processes for performance appraisal, 6 identification processes, 5 processes related to talent recruitment and selection, 6 processes for reward and recognition, 5 processes for development of talent, and 6 processes for retention.

คำสำคัญ: การบริหารจัดการคนเก่ง

KEYWORDS: TALENT MANAGEMENT

บทนำ

การบริหารและพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นหลายด้าน เนื่องจากในปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในการทำธุรกิจทั้งภาครัฐและเอกชน อีกทั้งยังมีความไม่แน่นอนในสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้มีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามกระแสโลกาภิวัตน์ Schuler & MacMillan (1984, อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2552) กล่าวว่าทรัพยากรในการบริหาร (Administrative Resources) หรือ 4M's อันประกอบไปด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรการบริหารที่มีคุณค่ามากที่สุด มีทฤษฎีและการศึกษามากมายที่แสดงให้เห็นว่าคนเป็นทรัพยากรสำคัญซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งยังเป็นที่มาของความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์การอีกด้วย ดังนั้นการที่องค์การมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในการทำงานและทุ่มเทให้กับองค์การ เป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญทำให้องค์การมีสมรรถนะและความสามารถในการแข่งขันเหนือองค์การอื่น ซึ่งเราเรียกบุคลากรเหล่านี้ว่า คนเก่ง (Talent people) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creative thinking) มีความสามารถและศักยภาพ มีความสามารถทางด้านสติปัญญา (intellectual) หรือความสามารถตามธรรมชาติ (natural ability) รวมทั้งพรสวรรค์ (gifts) ด้านใดด้านหนึ่งอย่างโดดเด่น โดยสะท้อนถึงการมีศักยภาพสูง (High Potential) มีผลการ

ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ รวมถึงเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2554)

การบริหารโรงเรียนเอกชนให้ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและมาตรฐานการศึกษาให้ทัดเทียมหรือให้ดีกว่าโรงเรียนของภาครัฐ อีกทั้งยังต้องบริหารงบประมาณหรือรายได้ที่ได้รับซึ่งโรงเรียนเอกชนมีรายได้ต่ำกว่า 2 เท่าครึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนของภาครัฐในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยในปี 2557 โรงเรียนเอกชนได้รับรายได้ต่อหัวในอัตรา 14,900 บาทต่อปี ในขณะที่โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของภาครัฐ ได้รับรายได้ต่อหัวในอัตรา 35,990 บาท (ที่มา: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย) จึงทำให้ครูโรงเรียนเอกชนมีปัญหาในการได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่ต่ำกว่าและปัญหาของงบประมาณในการพัฒนาครูเอกชนที่ไม่เพียงพอ ปัจจัยด้านครูนับเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเอกชนผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ ครูเก่ง คือครูที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์สูง เป็นปัจจัยสำคัญส่งเสริมความสำเร็จของโรงเรียนเอกชน เพราะครูเหล่านั้นสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลถึงนักเรียน ทำให้นักเรียนเป็นคนเก่ง ซึ่งนักเรียนเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญของโรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนซึ่งผู้ปกครองต้องเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการส่งบุตรหลานเข้าเรียน หากโรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ มีความรู้ตามหลักสูตร เป็นคนดีและคนเก่งของสังคมแล้ว โรงเรียนก็จะได้รับการยอมรับนับถือจากชุมชนและสังคมด้วย

ปัญหาอีกประการหนึ่งของโรงเรียนเอกชนก็คือปัญหาขาดแคลนครู มีอัตราการลาออกของครูสูงในทุกปี ซึ่งเกิดจากปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ของครูโรงเรียนเอกชนเมื่อเทียบกับครูที่บรรจุเป็นข้าราชการโรงเรียนของรัฐ ตามข้อมูลจากสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ในปี 2554 ครูเอกชนกว่า 2,000 คน ลาออกไปสอบข้าราชการครูเนื่องจากความแตกต่างของรายได้ครู ครูโรงเรียนเอกชนพยายามสอบเพื่อบรรจุเป็นข้าราชการครูและครูที่สามารถสอบบรรจุเข้ารับราชการได้ส่วนใหญ่เป็นครูเก่งของโรงเรียน ส่งผลให้โรงเรียนเอกชนขาดทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมาย โรงเรียนเอกชนต้องหากครูใหม่มาทดแทนเสมอ ครูใหม่ที่เข้ามาทำงานส่วนใหญ่เป็นครูที่ไม่มีประสบการณ์ หรือมีประสบการณ์น้อย ต้องมีการเรียนรู้งาน ต้องเข้ารับการอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งโรงเรียนต้องสูญเสียงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ ในการพัฒนาครูใหม่ทุกปี

การบริหารจัดการคนเก่งในโรงเรียนเอกชนนั้นมีการปฏิบัติกันอยู่แล้วบางประการ โดยผู้บริหารโรงเรียนมีการตอบแทนครูคนเก่งเหล่านี้ในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน โดยไม่ได้ศึกษาหลักการของการบริหารจัดการคนเก่งแต่อย่างใด การนำหลักการของการบริหารจัดการคนเก่งมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนเอกชนนั้นยังไม่แพร่หลายและเป็นเรื่องใหม่ที่ต้องศึกษา โดยงานวิจัยส่วนใหญ่ที่ผู้วิจัยค้นพบจะเป็นเพียงการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งในโรงเรียนเอกชนเท่านั้น ยังมีงานวิจัยที่น่าเสนอแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่งในโรงเรียนเอกชนอยู่น้อยมาก ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และนำเสนอแนวทางการจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี เนื่องจากโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีมีปัญหาล้ำคลึงกันคือมี

อัตราการลาออกของครูเพื่อไปสอบบรรจุเป็นข้าราชการครู และการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลในการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อผู้บริหารสามารถระบุครูคนเก่ง สรรหาและคัดเลือก ดำรงรักษาไว้ซึ่งครูคนเก่งในโรงเรียน และทำให้ครูคนเก่งในโรงเรียนพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้น เพื่อบรรเทาปัญหาการขาดแคลน และการลาออกของครูคนเก่ง ทำให้การดำเนินงานกิจการโรงเรียนเอกชนเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี
2. เพื่อนำเสนอแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (a mixed method study) โดยมีขั้นตอนการวิจัย 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนการวิจัย 2) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 3) การกำหนดกรอบแนวความคิดการวิจัย 4) การสร้างเครื่องมือวิจัย 5) การเก็บรวบรวมข้อมูล 6) การวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 7) การสรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี จำนวน 3 โรงเรียน ที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) โดยแยกโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีตามขนาดของโรงเรียน คือ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ขนาดละ 1 โรงเรียน จากนั้นใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling)

ผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ (1) ผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ รองผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนละ 2 คน รวมเป็น 6 คน (2) ครูผู้สอนโรงเรียนละ 5 คน โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง ได้แก่ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระหลัก 5 กลุ่มสาระ คือ กลุ่มสาระภาษาไทย กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ รวมเป็น 15 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดจำนวน 21 คน และผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนละ 1 คน รวมเป็น 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 แบบ คือ (1) แบบสอบถามแบบสอบถามความคิดเห็น การบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี และ (2) แบบสัมภาษณ์ แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

1. แบบสอบถามความคิดเห็น การบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน การมีอยู่ของคณะกรรมการดูแลการบริหารจัดการงานบุคคล การรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง และการรับรู้ข้อมูลการสูญเสียคนเก่ง ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยใช้กรอบแนวคิดกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ของ Berger and Berger (2004) และ ประไพวรรณ สัมมาทิติฐิ (2551) ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้ 1) การระบุคนเก่ง (Talent Identification) 2) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Talent Recruitment and Selection) 3) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) 4) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward and Recognition) 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Appraisal) 6) การธำรงรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)

2. แบบสัมภาษณ์ แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

ผู้วิจัยสร้างชุดคำถามในการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี โดยพัฒนาแบบสัมภาษณ์มาจากการจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) ของผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยเลือกข้อที่มีค่า PNI^{Modified} สูงสุดสามลำดับแรกในแต่ละประเด็นมาเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

1.1 ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง และสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย กำหนดกระบวนการในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

1.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม โดยกำหนดประเด็นให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการตามกรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำตารางวิเคราะห์แบบสอบถาม นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบก่อนส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา

1.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of item objective congruence) ตามวิธีของ R.K. Hambleton (Rovinelli & Hambleton, 1977) โดยมีเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

+1	หมายถึง	ข้อคำถามวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์
-1	หมายถึง	ข้อคำถามนั้นวัดไม่ตรงตามนิยามเชิงปฏิบัติการ

แล้วนำผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญ มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา โดยการคัดเลือกข้อคำถามพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าคะแนน IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะผ่านเกณฑ์ แสดงว่าเป็นข้อคำถามที่เหมาะสม และมีความเที่ยงตรงทางเนื้อหา ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยกว่า 0.50 ต้องตัดออกหรือนำไปปรับปรุงแก้ไข

1.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้ว นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อปรับปรุงแก้ไข ให้สมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

1.5 ผู้วิจัยดำเนินการส่งและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

1.6 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS และใช้สถิติบรรยาย ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลที่ได้มาแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีโดยนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}) (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช, 2548) ได้ปรับปรุงจากวิธี Priority Needs Index (PNI)

1.7 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล และนำผลการวิจัยที่ได้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินการวิจัยในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

2.1 ผู้วิจัยสร้างชุดคำถามสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์ โดยพัฒนามาจากการจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 โดยเลือกข้อที่มีค่า PNI_{Modified} สูงสุด 3 ลำดับแรก ในแต่ละประเด็นมาเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์

2.2 ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของคำถามในการสัมภาษณ์ โดยนำคำถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมประเด็นวิจัย

2.3 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีที่ผ่านเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นจำนวน 3 คน จากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 โรงเรียน โดยมีการบันทึกเทปการสนทนา

2.4 ผู้วิจัยวิเคราะห์บทสัมภาษณ์โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นที่ตั้งไว้สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในลักษณะของแบบความเรียง

2.5 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณมาผสมผสานกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ และร่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีที่ได้จากการศึกษาผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 30 – 39 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด และส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นครูผู้สอน

1.2 สรุปผลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนเอกชนจังหวัดราชบุรีด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการดำรงรักษาคนเก่ง ($\bar{X} = 3.74$) รองลงมา คือ ด้านการระบุคนเก่ง ($\bar{X} = 3.31$) ด้านการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ($\bar{X} = 3.18$) ด้านการพัฒนาคนเก่ง ($\bar{X} = 3.16$) และด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ($\bar{X} = 3.02$) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ($\bar{X} = 2.89$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนโรงเรียนเอกชนจังหวัดราชบุรีด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการดำรงรักษาคนเก่ง ($\bar{X} = 4.01$) รองลงมา คือ ด้านการระบุคนเก่ง ($\bar{X} = 3.83$) ด้านการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ($\bar{X} = 3.67$) ด้านการพัฒนาคนเก่ง ($\bar{X} = 3.60$) ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ($\bar{X} = 3.46$) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ($\bar{X} = 3.34$)

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ($PNI_{Modified} = 0.1567$) รองลงมา คือ การระบุคนเก่ง ($PNI_{Modified} = 0.1565$) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ($PNI_{Modified} = 0.1563$) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ($PNI_{Modified} = 0.1441$) และด้านการพัฒนาคนเก่ง ($PNI_{Modified} = 0.1243$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ การดำรงรักษาคนเก่ง ($PNI_{Modified} = 0.0712$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับตามค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดไปต่ำที่สุดของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีในภาพรวม มีรายละเอียดดังนี้

1) การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง จากผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ โรงเรียนติดตามและสังเกตการทำงานของครูคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 3.19$) ส่วนข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากันสองข้อ คือ โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานของครูคนเก่งอย่างเป็นธรรม โปร่งใสและเป็นที่ยอมรับ ($\bar{x} = 3.48$) และโรงเรียนมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดความสามารถของครูคนเก่งแต่ละคนได้เป็นอย่างดี ($\bar{x} = 3.48$) ในขณะที่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดตรงกันทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์คือ โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานของครูคนเก่งแบบ 360 องศา ($\bar{x} = 2.62, 3.10$)

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำและให้คำปรึกษาครูคนเก่งถึงแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับทราบจากผลการประเมิน ($PNI_{Modified} = 0.200$) ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ โรงเรียนติดตามและสังเกตการทำงานของครูคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ ($PNI_{Modified} = 0.075$)

2) การระบุคนเก่ง จากผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีในด้านการระบุคนเก่งอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีในด้านการระบุคนเก่งอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ โรงเรียนมีการระบุเกณฑ์การพิจารณาครูคนเก่งจากผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 3.62$) ส่วนข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ โรงเรียนมีการระบุเกณฑ์การพิจารณาครูคนเก่งจากความสามารถในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 4.10$) ในขณะที่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดตรงกันทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์คือ โรงเรียนมีการระบุคุณสมบัติ ความสามารถและลักษณะที่สำคัญของครูคนเก่งเป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{x} = 2.43, 3.52$)

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีในด้านการระบุคนเก่ง พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีการระบุคุณสมบัติความสามารถและลักษณะที่สำคัญของครูคนเก่งเป็นลายลักษณ์อักษร ($PNI_{Modified} = 0.451$) ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ โรงเรียนมีการระบุเกณฑ์การพิจารณาครูคนเก่งจากผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ($PNI_{Modified} = 0.092$)

3) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง จากผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีในด้านการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีในด้านการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเช่นเดียวกัน คือ โรงเรียนคัดเลือกครูคนเก่งโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การสังเกตการสอน การทดสอบ การวัดเจตคติ การนำเสนอแนวทางการพัฒนานักเรียน ($\bar{X} = 3.67, 4.10$) ในขณะที่สภาพปัจจุบันข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกครูคนเก่งโดยเฉพาะ ($\bar{X} = 2.76$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากันสองข้อ คือ โรงเรียนมีหลักเกณฑ์และแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกครูคนเก่งในแต่ละตำแหน่งโดยเฉพาะ ($\bar{X} = 3.48$) และโรงเรียนสรรหาครูคนเก่งโดยการชักชวนคนที่มีความรู้ความสามารถได้เข้ามาร่วมงานกับโรงเรียน ($\bar{X} = 3.48$)

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีในด้านการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดได้แก่ โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกครูคนเก่งโดยเฉพาะ ($PNI_{Modified} = 0.276$) ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ โรงเรียนสรรหาครูคนเก่งโดยใช้วิธีการหลากหลายช่องทาง เช่น การปิดประกาศรับสมัครครูคนเก่งตามเกณฑ์ การแนะนำจากหัวหน้างาน การแนะนำจากโรงเรียนในเครือข่าย ($PNI_{Modified} = 0.071$)

4) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง จากผลการวิจัย พบว่า ทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีในด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดตรงกันทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์คือ โรงเรียนชมเชยการทำงานของครูคนเก่งแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น มอบเกียรติบัตร การชมเชย ($\bar{X} = 3.29, 3.62$) ในขณะที่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดตรงกันทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ คือ โรงเรียนจ่ายโบนัสหรือเงินพิเศษให้กับครูคนเก่งตามผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.71, 3.29$)

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีในด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ โรงเรียนจ่ายโบนัสหรือเงินพิเศษให้กับครูคนเก่งตามผลการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified} = 0.211$) ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ โรงเรียนจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลกับครูคนเก่งได้เหมาะสมกับภาระงาน ($PNI_{Modified} = 0.091$)

5) การพัฒนาคนเก่ง จากผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีในด้านการพัฒนาคนเก่งอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ของการ

บริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีในด้านการพัฒนาคนเก่งอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดตรงกันทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ คือ โรงเรียนมอบหมายโครงการสำคัญ ๆ เหมาะสมและท้าทายความสามารถของครูคนเก่ง ($\bar{X} = 3.81, 3.90$) ในขณะที่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดตรงกันทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ คือ โรงเรียนมีโครงการพัฒนาครูสู่มืออาชีพ ให้สำหรับครูคนเก่งเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ ($\bar{X} = 2.43, 3.19$)

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีในด้านการพัฒนาคนเก่ง พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีโครงการพัฒนาครูสู่มืออาชีพ ให้สำหรับครูคนเก่งเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ ($PNI_{Modified} = 0.314$) ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ โรงเรียนมอบหมายงานสำคัญ ๆ เหมาะสมและท้าทายความสามารถของครูคนเก่ง ($PNI_{Modified} = 0.025$)

6) การธำรงรักษาคนเก่ง จากผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีในด้านการธำรงรักษาคนเก่งอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดตรงกันทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ คือ โรงเรียนมีวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันอย่างรักใคร่ปรองดองกันเปรียบเสมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ($\bar{X} = 4.29, 4.48$) ในขณะที่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดตรงกันทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ คือ โรงเรียนให้สวัสดิการที่เพียงพอกับความต้องการของครูคนเก่ง เช่น การประกันสุขภาพ เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นต้น ($\bar{X} = 3.19, 3.52$)

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีในด้านการธำรงรักษาคนเก่ง พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ โรงเรียนให้สวัสดิการที่เพียงพอกับความต้องการของครูคนเก่ง เช่น การประกันสุขภาพ เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นต้น ($PNI_{Modified} = 0.104$) ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ โรงเรียนมีวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันอย่างรักใคร่ปรองดองกันเปรียบเสมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ($PNI_{Modified} = 0.104$)

ตอนที่ 2. แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยนำผลการจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) ของความต้องการจำเป็นที่ได้ศึกษาจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี มาผสมผสานกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยจึงขอสรุปและเสนอแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นสิ่งที่โรงเรียนเอกชนจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการดำเนินการปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งสามารถเสนอแนวทางเป็นรายด้านเรียงลำดับตามค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดไปต่ำที่สุดของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีในภาพรวม ดังต่อไปนี้

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง มีแนวทางในการปฏิบัติ 4 วิธี ดังนี้ 1) มอบหมายให้หัวหน้างานแจ้งข้อมูลย้อนกลับ พร้อมทั้งให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาครูคนเก่งถึงแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับทราบจากผลการประเมิน 2) ใช้การประเมินผลงานแบบ 360 องศา 3) มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดความสามารถของครูคนเก่งแต่ละคน 4) ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูคนเก่งอย่างเป็นธรรม โปร่งใสและเป็นที่ยอมรับ

ด้านการระบุครูคนเก่ง มีแนวทางในการปฏิบัติ 6 วิธี ดังนี้ 1) ระบุคุณสมบัติ ความสามารถและลักษณะที่สำคัญของครูคนเก่งไว้ในเป้าหมายของโรงเรียนเป็นลายลักษณ์อักษร 2) ระบุเกณฑ์ประสบการณ์ในการทำงาน 3) ระบุเกณฑ์การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน 4) ระบุเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน 5) ระบุเกณฑ์ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 6) ระบุเกณฑ์ทัศนคติต่อโรงเรียนและวิชาชีพครู

ด้านการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง มีแนวทางในการปฏิบัติ 5 วิธี ดังนี้ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกครูคนเก่ง 2) คณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกครูคนเก่ง 3) คณะกรรมการกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติแต่ละตำแหน่งของครูคนเก่งโดยเฉพาะ 4) สรรหาครูคนเก่งโดยใช้วิธีการหลากหลายช่องทาง 5) คัดเลือกครูคนเก่งโดยวิธีการที่หลากหลาย

ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง มีแนวทางในการปฏิบัติ 6 วิธี ดังนี้ 1) จ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือนให้กับครูคนเก่งตามผลการปฏิบัติงาน 2) ชี้แจงนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและเงินพิเศษให้ทุกคนในโรงเรียนทราบอย่างเป็นทางการ 3) มีโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจนและเลื่อนขึ้นเงินเดือนครูคนเก่งเร็วกว่าขั้นของครูทั่วไป 4) จ่ายค่าตอบแทนเหมาะสมกับภาระงาน 5) ชมเชยการทำงานของครูคนเก่งอย่างสม่ำเสมอทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 6) รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดกำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูโรงเรียนรัฐบาล

ด้านการพัฒนาคนเก่ง มีแนวทางในการปฏิบัติ 5 วิธี ดังนี้ 1) มีแผนและโครงการพัฒนาครูสู่มืออาชีพให้สำหรับครูคนเก่งเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ขอความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูคนเก่ง 3) ให้ทุนการศึกษากับครูคนเก่ง 4) มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ 5) จัดระบบพี่เลี้ยงเพื่อช่วยเหลือดูแลครูคนเก่ง

ด้านการธำรงรักษาคนเก่ง มีแนวทางในการปฏิบัติ 6 วิธี ดังนี้ 1) รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดควรจัดสรรสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูโรงเรียนรัฐบาล 2) มีผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นผู้รับฟังปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน มีความเข้าใจครูคนเก่งทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว 3) ให้อิสระในการทำงานแก่ครูคนเก่ง 4) มีวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันอย่างรักใคร่ปรองดองกันเปรียบเสมือนคนในครอบครัว 5) ผู้บริหารให้ความสนใจและสนใจในเรื่องความเป็นอยู่ของบุคลากรในโรงเรียน 6) ให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

อภิปรายผล

จากสรุปผลวิจัยที่เสนอไปข้างต้น ผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญสำคัญที่จะนำมาอภิปรายและให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการสูญเสียคนเก่งและคิดว่าการสูญเสียคนเก่งส่งผลกระทบต่อโรงเรียนในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.57 ประเด็นนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการสูญเสียครูคนเก่งเกิดจากสาเหตุสำคัญ 2 ประการคือ 1) การลาออก 2) การเกษียณอายุ การเกษียณอายุของครูคนเก่งเป็นเรื่องที่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า โรงเรียนจะต้องมีการทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) หรืออาจใช้วิธีต่ออายุการทำงาน ส่วนการลาออกเป็นสิ่งที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า อาจเนื่องจากความต้องการส่วนตัวหรือการดำรงรักษาคนเก่งของโรงเรียนไม่ประสบความสำเร็จ หากเป็นเช่นนั้นจะส่งผลกระทบต่อโรงเรียนเป็นอันมาก เพราะการสูญเสียครูคนเก่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียน และคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างข้อที่สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดทั้งด้านการระบุนคนเก่งและในภาพรวมทั้งหมด ($\bar{X} = 2.43$) อีกทั้งเป็นข้อที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดในด้านการระบุนคนเก่งและในภาพรวม ($PNI_{\text{modified}} = 0.451$) คือ โรงเรียนมีการระบุนคุณสมบัติ ความสามารถและลักษณะที่สำคัญของครูคนเก่งเป็นลายลักษณ์อักษร แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างไม่มีระบบหรือรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรม แม้ว่าโรงเรียนเอกชนจะได้มีการปฏิบัติอยู่แล้วบางประการ แต่ไม่ได้มีการกำหนดคุณสมบัติ ความสามารถและลักษณะที่สำคัญของครูคนเก่งอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร มิได้กำหนดแผนงานหรือโครงการในการบริหารจัดการคนเก่งไว้ในเป้าหมายหรือแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน อาจเนื่องมาจากการบริหารจัดการคนเก่งเป็นเรื่องใหม่ที่ต้องอาศัยการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการหรือขั้นตอนในการกำหนดกฎเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาคนเก่งที่โรงเรียนต้องการมีลักษณะหรือคุณสมบัติแบบใด เพื่อที่โรงเรียนจะสามารถบริหารจัดการกลุ่มครูคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ วิชัย วงศ์ใหญ่ (2559) การระบุนคนเก่ง หมายถึง การค้นหาคนเก่งด้านต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กร ด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรใครคือคนเก่ง และเก่งในด้านใด ทำให้สามารถ บริหารความเก่งรวมทั้งกำหนดนโยบายสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยกำหนดเป้าหมายสูงสุดขององค์กร แล้วแปลงเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน แล้วกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างข้อที่สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดทั้งด้านการดำรงรักษาคนเก่งและในภาพรวมทั้งหมด ($\bar{X} = 4.29, 4.48$) อีกทั้งเป็นข้อที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดทั้งด้านการดำรงรักษาคนเก่งและในภาพรวมทั้งหมด ($PNI_{\text{modified}} = 0.044$) คือ โรงเรียนมีวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันอย่างรักใคร่ปรองดองกัน เปรียบเสมือนคนในครอบครัวเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อ

เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารบริหารโรงเรียนในลักษณะใกล้ชิด ดูแลกันเสมือนญาติพี่น้อง สอดคล้องกับผลการวิจัยของภักชดา พันอินทร์ (2555) ซึ่งผลการจัดลำดับความสำคัญพบว่าคนเก่งพึงพอใจกับแนวทางบริหารรักษาคนเก่ง กล่าวคือโรงเรียนมีวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันอย่างรักใคร่ปรองดอง เช่น ความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารบริหารงานแบบเครือญาติ

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเร่งด่วน ลำดับแรก คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง โดยมีสภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดของทุกด้าน ($\bar{X} = 2.89$) และเป็นด้านที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดของทุกด้าน ($PNI_{\text{modified}} = 0.157$) อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนยังไม่มีระบบบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรม ไม่มีการจัดกลุ่มครูคนเก่ง แม้จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การนิเทศการสอน และการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ แต่มิได้มีการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับครูคนเก่งที่แตกต่างกับครูทั่วไป และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดสองข้อที่อยู่ในความต้องการจำเป็นสามลำดับแรก คือ โรงเรียนมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำและให้คำปรึกษาครูคนเก่งถึงแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับทราบจากผลการประเมิน และโรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานของครูคนเก่งแบบ 360 องศา ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของภักชดา พันอินทร์ (2555) ซึ่งสองข้อนี้มีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับที่ 2 และ 1 ตามลำดับ อาจเนื่องมาจากโรงเรียนเอกชนยังขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูคนเก่งอย่างรอบด้าน หรือ แบบ 360 องศา และยังขาดการนำผลการประเมินย้อนกลับโดยให้หัวหน้างานหรือพี่เลี้ยงแนะนำและให้คำปรึกษาถึงแนวทางแก้ไขข้อบกพร่อง ซึ่งเป็นสิ่งที่ครูคนเก่งต้องการเพื่อแนวทางในการพัฒนาตนเองและพัฒนาผลงานงานให้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ครูควรนำผลการวิจัยด้านการระบุและการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่พึงประสงค์ ว่ามีหลักเกณฑ์การระบุคนเก่งและมีแนวทางสรรหาคัดเลือกคนเก่งอย่างไร โรงเรียนต้องการครูคนเก่งแบบไหน มีทักษะความรู้ และพฤติกรรมอย่างไร เพื่อนำมาพัฒนาดตนเองให้เป็นครูคนเก่งที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของเพื่อนครู และโรงเรียน ที่สำคัญคือเป็นครูคนเก่งที่นักเรียนต้องการ

จากผลการวิจัยพบว่า แนวทางการระบุคนเก่งที่พึงประสงค์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี มีการระบุคุณสมบัติของครูคนเก่ง จากเกณฑ์ 5 เกณฑ์ ดังนี้ 1) ประสบการณ์ในการทำงาน 2) การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน 3) ผลการปฏิบัติงาน 4) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 5) ทักษะติดต่อโรงเรียนและวิชาชีพครู

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนควรเร่งพัฒนาการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรมโดยเริ่มต้นจากการระบุครูคนเก่งของโรงเรียนว่าโรงเรียนต้องการครูที่มีคุณสมบัติ ความสามารถและลักษณะที่สำคัญอย่างไร และจัดกลุ่มครูคนเก่งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

สืบเนื่องจาก ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีในภาพรวมเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ โรงเรียนมีการระบุดุณสมบัติ ความสามารถและลักษณะที่สำคัญของครูคนเก่งเป็นลายลักษณ์อักษร อีกทั้งผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีในภาพรวมรายด้าน พบว่า ด้านการระบุดุณคนเก่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเป็นลำดับที่ 2 รองจากด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนควรเร่งพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งให้เป็นระบบ มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และชี้แจงเกณฑ์ให้ครูคนเก่งทราบอย่างชัดเจน ประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และที่สำคัญที่สุดคือมีการแจ้งข้อมูลผลการประเมินย้อนกลับให้ครูคนเก่งทราบ พร้อมทั้งผู้บริหารหรือหัวหน้างานแนะนำแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อจะได้พัฒนาครูคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพ

สืบเนื่องจาก ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง มีความต้องการจำเป็นสูงสุดลำดับแรก ที่ต้องการการพัฒนาอย่างเร่งด่วน

1.4 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ควรนำผลการวิจัย แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งที่โรงเรียนเอกชนต้องการให้หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุน ใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา กำหนดเป็นมาตรการในการสนับสนุนช่วยเหลือโรงเรียนเอกชนในการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียนเอกชนในสังกัดต่อไป

จากผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี มีแนวทางที่โรงเรียนต้องการให้หน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุนคือ แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี คือ การกำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลครูโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับครูโรงเรียนรัฐบาล และแนวทางการดำรงรักษาคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี คือ มีรัฐควรจัดสรรสวัสดิการของครูเอกชนให้เท่าเทียมกับรัฐบาล

2. ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยขอเสนอให้ทำการศึกษาวิจัยโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีในภาพกว้างเพื่อได้ข้อมูล และนำมาวางระบบด้านการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนดำเนินการ การระบุดุณคนเก่ง การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง เพื่อดึงดูดครูคนเก่งที่เป็นที่ต้องการของโรงเรียนให้มาเป็นครู

จากการวิจัยที่พบว่า โรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการคนเก่งเร่งด่วนสามลำดับแรก คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง รองลงมาคือการระบุดุณคนเก่งและการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง

2.2 การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี จึงควรมีการศึกษายีกกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี เพื่อให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนเอกชนในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการคนเก่งต่อไป

จากการวิจัยที่พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- เจษฎา นกน้อย. (2552). *แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประไพวรรณ สัมมาทิตติ. (2551). *การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา ธนาคารแสดงดนตรีเตอร์ (ไทย) จำกัด (มหาชน)* (ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สาขาบริหารจัดการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ภัคชดา พันอินทร์. (2555). *แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2560). *การบริหารคนเก่ง (Talent Management)*. สืบค้นจาก http://www.curriculumandlearning.com/upload/บทความ%20%20การบริหารคนเก่ง_1415863820.pdf
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาษาอังกฤษ

- Berger, A. L. & Berger, R. D. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of contest specialists in the assessment Of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.