



วารสารอิเล็กทรอนิกส์
ทางการศึกษา

OJED, Vol. 14, No. 1, 2019. Article ID: OJED-14-01-003
Article Info: Received 25 March 2019; Revised 8 May, 2019; Accepted 14 May, 2019

OJED
An Online Journal
of Education
www.tci-thaijo.org/index.php/OJED

ความต้องการจำเป็นในการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร
Need Assessment for Development of Talent Management in Schools under the Office
of the Basic Education Commissions in Bangkok

นายภาคี เดชตรัยรัตน์*

Pakee Dettrirat

ดร. สืบสกุล นรินทร์างกูร ณ ออยุธยา**

Suebsakul Narintarangkul Na Ayudhaya, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่ง 2) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ฝ่ายงานการบริหารบุคคล และข้าราชการครูที่มีวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3) ขึ้นไป จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร จำนวน 463 คน โดยใช้เครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่ง องค์ประกอบการพัฒนาคนเก่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือองค์ประกอบการรักษาคนเก่ง และลำดับที่ 3 คือการระบุนคนเก่ง, 2. สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่ง องค์ประกอบการรักษาคนเก่งมีค่าเฉลี่ย สูงสุด รองลงมาคือองค์ประกอบการพัฒนาคนเก่ง และลำดับที่ 3 คือการระบุนคนเก่ง, 3. เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารคนเก่ง พบว่า องค์ประกอบการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง มีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับที่ 1, การกำหนดนโยบาย และ กลยุทธ์องค์การ อยู่ในลำดับรองลงมา และการรักษาคนเก่ง มีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับที่ 3

* นิสิตปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร 10330

E-mail Address: dettrirat@hotmail.com

**อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร 10330

E-mail Address: suebsakuln@gmail.com

ISSN 1905-4491

Abstract

The purposes of this quantitative research were 1) to study the actual state and the desirable state of talent management in Schools under the Office of the Basic Education Commissions in Bangkok. 2) to study priority needs index for the talent management. The sample groups were consisted of 463 people comprised of Director of the School, Deputy Director of Human Management and Senior Professional Level Teachers (K 3 Teachers) and higher conventional in the schools. Questionnaire was the tool for collecting of data to study the actual state and the desirable state of the management of talent. The methods of analyzed data were frequency, percentage, average, standard deviation, and Priority Needs Index (PNI_{Modified}). The research results were found that 1. The highest the actual state of talent management in schools was talent development, the second was talent retention, and the third was talent identification. 2. The highest the desirable state of talent management was talent retention, the second was talent development, and the third was talent identification. 3. The highest priority needs index (PNI_{Modified}) for the talent management was reward & recognition, the second was defining organization policy, and the third was talent retention.

คำสำคัญ: คนเก่ง / การบริหารคนเก่ง

KEYWORD: Talent / Talent Management

บทนำ

คณะรัฐบาล ของ พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้ประกาศนโยบาย Thailand 4.0 มีเป้าหมายให้ประเทศไทยก้าวออกจากกับดักรายได้ปานกลาง และก้าวไปสู่ประเทศรายได้สูง โดยใช้นวัตกรรมทางเศรษฐกิจ สังคมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพสูง เพื่อการขับเคลื่อนประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของประเทศไทยที่ขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงพร้อมที่จะขับเคลื่อนประเทศไปข้างหน้า การพัฒนาให้ประเทศไทยไปสู่ Thailand 4.0 นั้น การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในประเทศ เพื่อเตรียมกำลังคนให้มีความพร้อมต่อ Thailand 4.0 (กระทรวงสาธารณสุข, 2559) ดังนั้นการบริหารจัดการคนเก่ง โดยเฉพาะในระบบการศึกษาของไทย และในสถานศึกษา จึงเป็นเรื่องสำคัญเพื่อมีส่วนให้นโยบายดังกล่าวบรรลุผล

Berger and Berger (2004) ได้ทำการจำแนกทรัพยากรมนุษย์ตามคุณลักษณะเป็น 4 ประเภท ได้แก่ (1) พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก (Super-Keepers) (2) พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร (Keepers) (3) พนักงานที่มีศักยภาพและมีผลงานอยู่ในความคาดหวังขององค์กร (Solid Citizens) และ (4) พนักงานที่ไม่มีศักยภาพและมีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร (Misfits) ซึ่งจากการวิเคราะห์ของ Rueff & Stringer (2006) พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก (Super

Keepers) จะเพิ่มมูลค่าทางการตลาด (Market value) ให้กับองค์กรได้ถึงร้อยละ 80 เราเรียกทรัพยากรมนุษย์ประเภทนี้ว่า “คนเก่ง” (Talent) ซึ่งสอดคล้องกับ Lunn (1992, อ้างถึงใน สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน, 2558) ที่ได้ศึกษาการจำแนกระดับความเก่งต่อการสร้างผลกำไรต่อองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ คนเก่งระดับสูง สามารถสร้างผลกำไรให้องค์กรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 37 คนเก่งระดับกลาง สร้างผลกำไรให้องค์กรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 4 และคนเก่งระดับน้อย นอกจากไม่ช่วยสร้างผลกำไรแล้ว ยังทำให้ติดลบร้อยละ 7.6

องค์กรส่วนใหญ่จึงหันมาให้ความสำคัญกับพนักงานกลุ่มนี้มากขึ้น รวมไปถึงการดึงดูดให้คนเก่งเข้ามาทำงานให้องค์กร แต่อย่างไรก็ตาม กฤติน กุลเพ็ง (2552) และ อาภรณ์ ภูวพิทยพันธ์ (2556) ระบุว่าคนเก่งจะเป็นกลุ่มคนที่มีจำนวนไม่มากในองค์กร โดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 3 – 10 ของจำนวนพนักงานที่มีอยู่ บริษัทชั้นนำเช่น Google และ Microsoft ได้ระบุว่ามีคนเก่งในองค์กรเพียงร้อยละ 3 – 4 เท่านั้น ส่งผลให้ประสบปัญหาสงครามแย่งชิงคนเก่ง (The war of talent) จากบริษัทคู่แข่งทางธุรกิจ กลายเป็นปัญหาที่ต้องให้ความสำคัญและหาแนวทางแก้ไข ดังนั้น สิ่งที่ทำทนายสำหรับองค์กรคือการรักษาคคนเก่ง (Retention) ให้อยู่กับองค์กร รวมไปถึงการสรรหาและพัฒนา เพิ่มจำนวนคนเก่ง (Talent pool) ในองค์กร จากข้อมูลทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่า องค์กรควรมีการกำหนดระบบและขั้นตอนในการบริหารคนเก่ง (Talent Management) อย่างเป็นระบบ

การบริหารคนเก่ง (Talent Management) เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กร บุคคลเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการบริหารจัดการจากพนักงานอื่นๆ ทั่วไป และรักษาความสามารถเหล่านี้ไว้ให้ได้ ทั้งการบริหารจากด้านการสรรหา การคัดเลือก และการบริหารผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานจะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และเป็นที่ต้องการขององค์กรต่างๆ พนักงานที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงหรือคนเก่ง เหล่านั้น เป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถทางด้านการจัดการ มีความสามารถทางด้านสติปัญญา มองโลกในแง่ดี สามารถสร้างผลงาน แนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานให้กับองค์กร ที่สำคัญเป็นผู้รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีหัวหน้าหรือพี่เลี้ยงควบคุมการทำงานเหมือนกับพนักงานคนอื่น (ประไพวรรณ สัมมาทิตฺธิ, 2552)

ในระบบการศึกษาของประเทศไทย โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการแบ่งภาระหน้าที่การบริหารงานในเรียน 4 ฝ่าย ประกอบไปด้วย (1) การบริหารวิชาการ (2) การบริหารงบประมาณ (3) การบริหารงานบุคคล และ (4) การบริหารงานทั่วไป (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, 2550) จะพบว่ายังไม่มี การพูดถึง การบริหารคนเก่งในโรงเรียน ซึ่งสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลงานการบริหารบุคคลของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร และ “การผลิตและพัฒนากำลังคน รวมทั้งงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาประเทศ” เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ของศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร ต้องการเป็นต้นแบบในการพัฒนาบุคลากรให้กับศึกษาธิการจังหวัดอื่นๆ (รายงานการประชุมจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา 5 ปี (2560-2564) แผนปฏิบัติ

ราชการประจำปีงบประมาณ 2561) ดังนั้นการสร้างแนวทางการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร จะเป็นเครื่องมือชิ้นหนึ่งที่จะช่วยในการพัฒนาครูของศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร

จากเหตุผลทั้งหมดที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างแนวทางการบริหารคนเก่งต่อไปในอนาคต ทั้งนี้ข้อค้นพบที่ได้จะเป็นข้อมูลที่สะท้อนกลับไปสู่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้พัฒนาตนเองและพัฒนากระบวนการบริหารคนเก่งของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารคนเก่ง ไว้ ดังนี้

Gubman (1988) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารคนเก่งไว้ว่า มีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ คือ 1. การจัดหาคนเก่ง 2. การจัดโครงสร้างภาระงาน 3. การเรียนรู้ 4. การปฏิบัติงาน 5. การให้รางวัล

Cappelli (2002) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารคนเก่งไว้ว่า มีองค์ประกอบ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1. การระบุคนเก่ง 2. การพัฒนาคนเก่ง 3. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง 4. การรักษาคนเก่ง

Berger and Berger (2004) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารคนเก่ง มีองค์ประกอบ 4 ขั้นตอน คือ 1. การกำหนดคุณลักษณะ 2. การสรรหาและคัดเลือก 3. การพัฒนา 4. การธำรงรักษา

Schweyer (2004) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารคนเก่งไว้ว่า มีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ 1. การหาแหล่งที่มาของคนเก่ง 2. การคัดกรองคนเก่ง 3. การคัดเลือกคนเก่ง 4. การนำคนเก่งมาใช้ 5. การพัฒนาคนเก่ง 6. การรักษาคนเก่ง

Davies and Davies (2011) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารคนเก่งไว้ว่า มีองค์ประกอบ 5 ขั้นตอนดังนี้ 1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ 2. การประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง 3. การพัฒนาคนเก่ง 4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง 5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ และมีขั้นตอนการลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ 9 ประการ คือ 1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ มีความสำเร็จและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทิศทางและเป้าหมายขององค์การ 2. การกำหนดการประเมินที่ชัดเจนและจริงจัง 3. การทำความเข้าใจผลการปฏิบัติงานตามศักยภาพของบุคคล 4. บุคลากรต้องคิดแบบก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองตามความสามารถที่ไม่ใช่การพัฒนาตามปกติขององค์การ 5. การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพและทำให้เป็น

วัฒนธรรมขององค์กร 6. การสร้างโครงสร้างที่สนับสนุนการบริหารคนเก่ง 7. การสร้างวัฒนธรรมที่เชื่อว่าทุกคนมีความสามารถที่จะพัฒนาได้ 8. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ 9. การนำเอาการบริหารคนเก่ง ไปบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาในด้านต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร

ไกรสิงห์ จินตนา (2557) ได้กล่าวถึง ระบบการบริหารคนเก่งไว้ว่า มีองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ดังนี้ 1. การสรรหาและระบุคนเก่ง 2. การพัฒนาคนเก่ง 3. การรักษาคนเก่ง 4. การทบทวนกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งอย่างต่อเนื่อง

จากระบบบริหารคนเก่งที่นำเสนอ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการดังต่อไปนี้ Gubman (1988), Cappelli (2002), Berger and Berger (2004), Davies and Davies (2011) และ ไกรสิงห์ จินตนา (2557) มาทำการสังเคราะห์ตามตารางสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย: การบริหารคนเก่ง

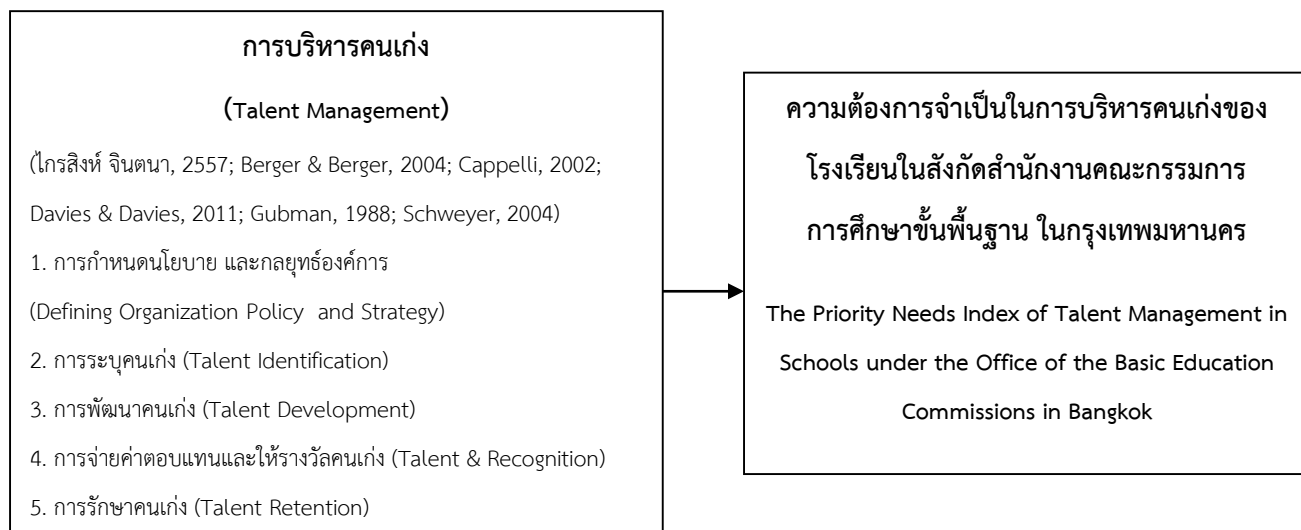
ตาราง 1

การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย

ระบบการบริหารคนเก่ง	นักวิชาการ						รวม
	Gubman	Cappelli	Berger and Berger	Schweyer	Davies and Davies	ไกรสิงห์ จินตนา	
1. กำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร			✓		✓		2
2. การระบุคนเก่ง		✓	✓		✓	✓	4
3. การหาแหล่งที่มาของคนเก่ง				✓		✓	2
4. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง				✓			1
5. การพัฒนาคนเก่ง		✓	✓	✓	✓	✓	5
6. การนำคนเก่งมาใช้				✓	✓		2
7. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง	✓	✓	✓				3
8. การธำรงรักษาคนเก่ง		✓	✓	✓		✓	4
9. การสร้างวัฒนธรรมบริหารคนเก่ง					✓	✓	2

ตารางสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยการบริหารคนเก่ง ผู้วิจัยได้เลือกระบบการบริหารคนเก่งที่มีคะแนนรวมตั้งแต่ 3 คะแนนขึ้นไป และหัวข้อกำหนดนโยบายและกลยุทธ์องค์กรที่แม้มีคะแนนรวมน้อยกว่า 3 แต่ในหัวข้อนี้เป็นหัวข้อที่สำคัญในการกำหนดแนวทางปฏิบัติจนไปสู่อนาคตขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับหัวข้อนี้เช่นกัน สร้างเป็นกรอบแนวคิด การบริหารคนเก่งซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร (2) การระบุคนเก่ง (3) การพัฒนาคนเก่ง (4) การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง และ (5) การรักษาคนเก่ง ที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร โดยใน

การทำวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน, สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาตามกระบวนการบริหารคนเก่งตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังรูป



วิธีดำเนินการวิจัย

ในงานวิจัยเรื่องความต้องการจำเป็นในการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานครมีขั้นตอนการจัดกระบวนการโดย โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนการวิจัย 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องการบริหารคนเก่ง เป็นสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย
2. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ต้องจะการศึกษา คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร จำนวน 156 โรงเรียน เมื่อคำนวณตามสูตร Yamane ออกมาจะได้กลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 112 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลประกอบไปด้วย
 - 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวนโรงเรียนละ 1 คน (รวมเป็น 112 คน)
 - 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายการบริหารงานบุคคล จำนวนโรงเรียนละ 1 คน (รวมเป็น 112 คน)
 - 3) ครูที่มีวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3) ขึ้นไป โดยเมื่อคำนวณตามสูตร Yamane ออกมาจะได้จำนวนครูประมาณร้อยละ 8 ต่อโรงเรียน โดยจะทำการเก็บข้อมูลอย่างน้อย 368 คน แบ่งเป็น สพป.กทม. จำนวน 32 คน สพม.1 จำนวน 179 คน และ สพม.2 จำนวน 157 คน
3. สร้างแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร

แบ่งเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป, ตอนที่ 2 ข้อคำถามสภาพปัจจุบัน, ตอนที่ 3 ข้อคำถามสภาพที่พึงประสงค์, และตอนที่ 4 ข้อคำถามปลายเปิด

4. ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิค IOC ตรวจสอบความตรง (Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยค่า IOC ที่ได้อยู่ระหว่าง 0.3-1 และทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะทางประชากรใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง

5. เก็บข้อมูล ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการรับส่งทางไปรษณีย์ และเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 634 ฉบับ และได้รับคืนกลับมาจำนวน 463 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 78 ของกลุ่มตัวอย่าง

6. วิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรม SPSS ทำการวิเคราะห์สถิติ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เพื่อจัดลำดับความสำคัญโดยใช้สูตร PNI_{modified}

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน, สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งมีการสอบถาม 5 องค์ประกอบของการบริหารคนเก่ง ซึ่งประกอบด้วย 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์องค์กร 2. การระบุคนเก่ง 3. การพัฒนาคนเก่ง 4. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง และ 5. การรักษาคนเก่ง โดยใช้สถิติเพื่อหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เพื่อจัดลำดับความสำคัญโดยใช้สูตร PNI_{modified} โดยมีผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ในมุมมองภาพรวม พบว่า ในองค์ประกอบที่ 1 การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์องค์กร มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสูงเป็นลำดับที่ 4 จาก 5 ลำดับ สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด สูงเป็นลำดับที่ 4 จาก 5 ลำดับเช่นกัน และมีการประเมินความต้องการอยู่ในอันดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified}} = 0.34$), องค์ประกอบที่ 2 การระบุคนเก่ง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก สูงเป็นลำดับที่ 3 จาก 5 ลำดับ สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด สูงเป็นลำดับที่ 3 จาก 5 ลำดับเช่นกัน และมีการประเมินความต้องการอยู่ในอันดับที่ 4 ($PNI_{\text{modified}} = 0.28$), องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาคนเก่ง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก สูงเป็นลำดับที่ 1 สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด สูงเป็นลำดับที่ 2 จาก 5 และมีการประเมินความต้องการอยู่ในอันดับที่ 5 ($PNI_{\text{modified}} = 0.26$), องค์ประกอบที่ 4 การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอยู่ในลำดับสุดท้าย สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก สูงเป็นลำดับสุดท้ายเช่นกัน และมีการประเมินความต้องการอยู่ในอันดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified}} = 0.46$), และองค์ประกอบที่ 5 การรักษาคนเก่ง มีการปฏิบัติในสภาพ

ปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ซึ่งสูงเป็นลำดับที่ 2 จาก 5 ลำดับ สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด สูงเป็นลำดับที่ 1 และมีการประเมินความต้องการอยู่ในอันดับที่ 3 ($PNI_{modified} = 0.29$)

2. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบที่ 1 การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กร

พบว่า สาระที่มีค่าการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันสูงที่สุด คือ สาระการระบุปัจจัยที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ซึ่งมีการปฏิบัติในระดับมาก และสาระที่มีการปฏิบัติงานในสภาพปัจจุบันต่ำที่สุดคือ สาระการปรับมุมมองในการวางแผนอนาคตใหม่ในเชิงบริบท มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันของสาระการตรวจสอบสภาพแวดล้อมอย่างละเอียด สูงเป็นอันดับที่ 2 มีการปฏิบัติในระดับมาก, สาระวางแผนและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ สูงเป็นอันดับที่ 3 มีการปฏิบัติในระดับมาก และสาระการมองเห็นอนาคตใหม่ที่เป็นที่ต้องการของสถานศึกษา สูงเป็นอันดับที่ 4 จาก 5 อันดับ มีการปฏิบัติในระดับมาก

ด้านสภาพพึงประสงค์ สาระที่มีความพึงประสงค์การปฏิบัติสูงที่สุด คือ สาระการระบุปัจจัยที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ซึ่งมีความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และสาระที่มีความพึงประสงค์การปฏิบัติต่ำที่สุด คือ สาระการตรวจสอบสภาพแวดล้อมอย่างละเอียด มีความพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยสาระที่มีความพึงประสงค์สูงเป็นอันดับที่ 2 คือ สาระการมองเห็นอนาคตใหม่ที่เป็นที่ต้องการของสถานศึกษา มีความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ สาระวางแผนและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการและสาระการปรับมุมมองในการวางแผนอนาคตใหม่ในเชิงบริบท ซึ่งมีค่าเฉลี่ยความพึงประสงค์เท่ากัน คือ 4.52 (ความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด)

ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น หรือค่า $PNI_{modified}$ สาระที่มีระดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุดคือ สาระการมองเห็นอนาคตใหม่ที่เป็นที่ต้องการของสถานศึกษา มีระดับความต้องการจำเป็นอยู่ที่ 0.28 และสาระที่มีระดับความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ สาระการระบุปัจจัยที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ มีระดับความต้องการจำเป็นอยู่ที่ 0.19 สาระที่มีความต้องการจำเป็นสูงเป็นอันดับ 2 คือ สาระวางแผนและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ มีระดับความต้องการจำเป็นอยู่ที่ 0.26 รองลงมาคือ สาระการปรับมุมมองในการวางแผนอนาคตใหม่ในเชิงบริบท มีระดับความต้องการจำเป็นอยู่ที่ 0.25 และสาระการตรวจสอบสภาพแวดล้อมอย่างละเอียดมีระดับความต้องการจำเป็นอยู่ที่ 0.22 ตามลำดับ

3. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบที่ 2 การระบุคนเก่ง

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการระบุคนเก่ง พบว่า สาระที่มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันระดับสูงที่สุดคือ สาระการวัดศักยภาพของพนักงาน ซึ่งมีการปฏิบัติในระดับมาก และสาระที่มีการปฏิบัติงานในสภาพปัจจุบันระดับต่ำที่สุดคือ สาระ Core/Institutional Competency, สาระการจัดทำ Competency Mapping และสาระการจัดกลุ่มพนักงาน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันเท่ากัน คือ 3.46 (ระดับปานกลาง) โดยการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันของสาระการประเมินศักยภาพของพนักงาน สูงเป็นอันดับที่ 2 มีการปฏิบัติในระดับมาก, สาระการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สูงเป็นอันดับที่ 3 มีการปฏิบัติในระดับมาก และสาระการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สูงเป็นอันดับที่ 4 มีการปฏิบัติในระดับมาก

ด้านสภาพพึงประสงค์ สาระที่มีความพึงประสงค์การปฏิบัติระดับสูงที่สุด คือ สาระการประเมินศักยภาพของพนักงาน ซึ่งมีความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และสาระที่มีความพึงประสงค์การปฏิบัติต่ำที่สุด คือ สาระการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยสาระที่มีความพึงประสงค์สูงเป็นอันดับที่ 2 คือ สาระการวัดศักยภาพของพนักงาน มีความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด อันดับที่ 3 คือ สาระการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานและสาระการจัดกลุ่มพนักงาน ซึ่งมีระดับเฉลี่ยความพึงประสงค์เท่ากัน คือ 4.53 (ความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด) และรองลงมาคือ สาระ Core/Institutional Competency และสาระการจัดทำ Competency Mapping มีค่าเฉลี่ยความพึงประสงค์เท่ากัน คือ 4.50 (ความพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก)

ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น หรือค่า PNI_{modified} สาระที่มีระดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุดคือ สาระการจัดกลุ่มพนักงาน มีระดับความต้องการจำเป็นอยู่ที่ 0.31 และสาระที่มีระดับความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ สาระการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีระดับความต้องการจำเป็นอยู่ที่ 0.25 สาระที่มีความต้องการจำเป็นสูงเป็นอันดับ 2 คือ สาระCore/Institutional Competency และสาระการจัดทำ Competency Mapping มีระดับความต้องการจำเป็นเท่ากันอยู่ที่ 0.30 รองลงมาคือ สาระการประเมินศักยภาพของพนักงานและสาระการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีระดับความต้องการจำเป็นเท่ากันอยู่ที่ 0.28, และสาระการวัดศักยภาพของพนักงาน มีระดับความต้องการจำเป็นอยู่ที่ 0.27 ตามลำดับ

4. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาคนเก่ง

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการพัฒนาคนเก่ง พบว่า สาระที่มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันระดับสูงที่สุด คือ สาระการมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษให้แก่คนเก่ง ซึ่งมีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) และสาระที่มีการปฏิบัติงานในสภาพปัจจุบันต่ำที่สุดคือ สาระ การหมุนเวียนงาน ซึ่งมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) โดยการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันของสาระการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต สูงเป็นอันดับที่ 2 มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) สาระการมอบหมายงาน สูงเป็นอันดับที่ 3 มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) สาระการเรียนรู้และการฝึกอบรมจากภายนอก สูงเป็นอันดับที่ 4 มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) สาระการเรียนรู้ด้วยการสอนงานและสาระกิจกรรมพิเศษ สูงเป็นอันดับที่ 5 มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติในระดับที่เท่ากัน คือ 3.65 (การปฏิบัติในระดับมาก), สาระการสอนงาน สูงเป็นอันดับที่ 6 มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$), สาระการเรียนรู้และการฝึกอบรมภายใน สูงเป็นอันดับที่ 7 มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) และสาระการศึกษาด้วยตนเอง สูงเป็นอันดับที่ 8 มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$)

ด้านสภาพพึงประสงค์ สาระที่มีความพึงประสงค์การปฏิบัติสูงที่สุด คือ สาระการมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษให้แก่คนเก่ง และสาระการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต มีค่าเฉลี่ยความพึงประสงค์ที่เท่ากัน คือ 4.60 (ความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด) และสาระที่มีความพึงประสงค์การปฏิบัติต่ำที่สุด คือ สาระการหมุนเวียนงาน มีความพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) โดยสาระที่มีความพึงประสงค์สูงเป็นอันดับที่ 2 คือ สาระการเรียนรู้ด้วยการสอนงาน และสาระการเรียนรู้และการฝึกอบรมภายใน มีค่าเฉลี่ยความพึง

ประสงค์ที่เท่ากัน คือ 4.57 (ความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด), อันดับที่ 3 คือ สารการเรียนรู้และการฝึกอบรมจากภายนอกและสารการสอนงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยความพึงประสงค์ที่เท่ากัน คือ 4.56 (ความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด), อันดับที่ 4 คือ สารการมอบหมายงานและสารกิจกรรมพิเศษ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยความพึงประสงค์ที่เท่ากัน คือ 4.55 (ความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด), และรองลงมาคือ สารการศึกษาด้วยตนเอง มีความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$)

ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น หรือค่า PNI_{modified} สารที่มีระดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุดคือ สารการศึกษาด้วยตนเองและสารการหมุนเวียนงาน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่เท่ากัน คือ 0.33 และสารที่มีระดับความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ สารการมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษให้แก่คนเก่งและสารการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต มีระดับความต้องการจำเป็นอยู่ที่ 0.22 สารที่มีความต้องการจำเป็นสูงเป็นอันดับ 2 คือ สารการเรียนรู้และการฝึกอบรมภายใน และสารการสอนงาน มีระดับความต้องการจำเป็นที่เท่ากันอยู่ที่ 0.28 รองลงมาคือ สารการเรียนรู้ด้วยการสอนงานและสารกิจกรรมพิเศษ มีระดับความต้องการจำเป็นที่เท่ากันอยู่ที่ 0.25, สารการเรียนรู้และการฝึกอบรมจากภายนอก มีระดับความต้องการจำเป็นที่เท่ากันอยู่ที่ 0.24, และสารการมอบหมายงาน มีระดับความต้องการจำเป็นอยู่ที่ 0.23 ตามลำดับ

5. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบที่ 4 การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง พบว่า สารที่มีค่าการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันสูงที่สุด คือ สารอัตราค่าจ้างและเงินเดือน ซึ่งมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$) และสารที่มีการปฏิบัติงานในสภาพปัจจุบันต่ำที่สุดคือ สารโบนัสที่มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.78$) โดยมีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันของสารสิทธิในการถือหุ้น สูงเป็นอันดับที่ 2 มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$) สารบำเหน็จ บำนาญ สูงเป็นอันดับที่ 3 มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.06$) สารค่านายหน้า สูงเป็นอันดับที่ 4 มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) และสารค่าล่วงเวลา สูงเป็นอันดับ 5 มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.88$)

ด้านสภาพพึงประสงค์ สารที่มีความพึงประสงค์การปฏิบัติสูงที่สุด คือ สารอัตราค่าจ้างและเงินเดือน ซึ่งมีความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) และสารที่มีความพึงประสงค์การปฏิบัติต่ำที่สุด คือ สารค่าล่วงเวลา มีความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.40$) โดยสารที่มีความพึงประสงค์สูงเป็นอันดับที่ 2 คือ สารสิทธิในการถือหุ้น มีความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) อันดับที่ 3 คือ สารค่านายหน้า มีความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.45$) อันดับที่ 4 คือ สารบำเหน็จ บำนาญ มีความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.42$) และอันดับที่ 5 คือ สารโบนัส มีความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.41$)

ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น หรือค่า $PNI_{modified}$ สาระที่มีระดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุดคือ สาระโบนัส มีระดับความต้องการจำเป็นอยู่ที่ 0.59 และสาระที่มีระดับความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ สาระอัตราค่าจ้างและเงินเดือน มีระดับความต้องการจำเป็นอยู่ที่ 0.34 สาระที่มีความต้องการจำเป็นสูงเป็นอันดับ 2 คือ สาระค่าล่วงเวลา มีระดับความต้องการจำเป็นอยู่ที่ 0.53 รองลงมาคือ สาระค่านายหน้า มีระดับความต้องการจำเป็นอยู่ที่ 0.49, สาระบำเหน็จ บำนาญ มีระดับความต้องการจำเป็นอยู่ที่ 0.44 และสาระสิทธิในการถือหุ้น มีระดับความต้องการจำเป็นอยู่ที่ 0.40 ตามลำดับ

6. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบที่ 5 การรักษาคนเก่ง

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการรักษาคนเก่ง พบว่า สาระที่มีค่าการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันสูงที่สุดคือ สาระมิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ ซึ่งมีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) และสาระที่มีการปฏิบัติงานในสภาพปัจจุบันต่ำที่สุดคือ สาระมิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$) โดยการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันของสาระมิติการเรียนรู้และพัฒนา สูงเป็นอันดับที่ 2 มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$) สาระมิติรางวัลและผลตอบแทน สูงเป็นอันดับที่ 3 มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$)

ด้านสภาพที่พึงประสงค์ สาระที่มีความพึงประสงค์การปฏิบัติสูงที่สุด คือ สาระมิติการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งมีความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) และสาระที่มีความพึงประสงค์การปฏิบัติต่ำที่สุด คือ สาระมิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน มีความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) โดยสาระที่มีความพึงประสงค์สูงเป็นอันดับที่ 2 คือ สาระมิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ และสาระมิติรางวัลและผลตอบแทน มีค่าเฉลี่ยความพึงประสงค์เท่ากันอยู่ที่ 4.60 (ความพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก)

ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น หรือค่า $PNI_{modified}$ สาระที่มีระดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุดคือ สาระมิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน มีระดับความต้องการจำเป็นอยู่ที่ 0.33 และสาระที่มีระดับความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ สาระมิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ มีระดับความต้องการจำเป็นอยู่ที่ 0.25 สาระที่มีความต้องการจำเป็นสูงเป็นอันดับ 2 คือ สาระมิติการเรียนรู้และพัฒนา มีระดับความต้องการจำเป็นอยู่ที่ 0.27 และรองลงมาคือ สาระมิติรางวัลและผลตอบแทน มีระดับความต้องการจำเป็นอยู่ที่ 0.26

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน, สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. องค์ประกอบที่มีการดำเนินงานสภาพปัจจุบันในการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ระดับสูงที่สุด 3 อันดับแรก คือ องค์ประกอบการพัฒนาคนเก่ง, องค์ประกอบการรักษาคนเก่ง และองค์ประกอบการระบุคนเก่ง ตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดของ ซึ่งมีการกล่าวว่า องค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบที่กล่าวมาเป็นองค์ประกอบในระบบการบริหารคนเก่ง

2. องค์ประกอบที่มีสภาพพึงประสงค์ในการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ระดับสูงสุด 3 อันดับแรก คือ องค์ประกอบการรักษาคนเก่ง, องค์ประกอบการพัฒนาคนเก่ง และองค์ประกอบภาระบุคนเก่ง ตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดของ ไกรสิงห์ จินตนา (2557), Berger and Berger (2004), Cappelli (2002), Davies and Davies (2011), Schweyer (2004) ซึ่งมีการกล่าวว่า องค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบที่กล่าวมาเป็นองค์ประกอบในระบบการบริหารคนเก่ง

3. องค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นในการบริหารคนเก่งของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ระดับสูงสุด 3 อันดับแรก คือ องค์ประกอบการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง, องค์ประกอบการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ และองค์ประกอบรักษาคนเก่ง ตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดของ ไกรสิงห์ จินตนา (2557), Berger and Berger (2004), Cappelli (2002), Davies and Davies (2011), Gubman (1988), Schweyer (2004) ซึ่งมีการกล่าวว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ มีความสำเร็จและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทิศทางและเป้าหมายขององค์การ (Davies & Davies, 2011) และการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ว่าเป็นส่วนหนึ่งที่จะรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์การได้ (Cappelli, 2002)

โดยองค์ประกอบย่อยที่มีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) สูงสุด 3 อันดับ มีดังนี้

การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง มีองค์ประกอบย่อยที่มีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) สูงสุด 3 อันดับแรก คือ องค์ประกอบย่อยโบนัส, องค์ประกอบย่อยค่าล่วงเวลา, และองค์ประกอบย่อยค่านายหน้า จะเห็นได้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลสูงมากในการรักษาและสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งเกิดความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานที่ดีเลิศตามที่องค์การคาดหวัง โดยรางวัลดังกล่าวจะอยู่ในรูปของ “ตัวเงิน” หรือ “มิใช่ตัวเงิน” ก็ได้ แต่การให้รางวัลเป็นสิ่งที่ทำให้คนเก่ง ทราบว่า องค์การเห็นความสำคัญและให้การยอมรับในความสามารถของเขาอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cappelli (2002) ที่กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ว่าเป็นส่วนหนึ่งที่จะรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์การได้โดยการจ่ายค่าตอบแทน เป็นประเด็นหนึ่งที่คนเก่งใช้ในการพิจารณาว่าจะอยู่หรือไปจากองค์การ หากคนเก่งรู้สึกถึงความไม่ยุติธรรมแล้วรู้สึกว่าการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การไม่สามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานได้ คนเก่งจะออกจากองค์การ และรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรจ่ายให้มีความแตกต่างระหว่างคนเก่งที่มีผลการปฏิบัติงานและความสามารถสูงกว่าคนทั่วไป รวมถึงการให้ค่าตอบแทนพิเศษหรือรางวัลสำหรับผลงานที่มีความโดดเด่น

องค์ประกอบการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์การ มีองค์ประกอบย่อยที่มีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) สูงสุด 3 อันดับแรก คือ องค์ประกอบย่อยการมองเห็นอนาคตใหม่ที่เป็นที่ต้องการของสถานศึกษา, องค์ประกอบย่อยวางแผนและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ, และองค์ประกอบย่อยการปรับมุมมองในการวางแผนอนาคตใหม่ในเชิงบริบท ซึ่งจะเห็นได้ว่า คนเก่งมักให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งตนเองและองค์การ และเพื่อไปสู่การการแข่งขันและพัฒนาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นองค์การจึงควรให้

ความสำคัญกับการสร้างนโยบายและกลยุทธ์ทางการแข่งขันขององค์กร และกำหนดให้การบริหารคนเก่ง เป็นหนึ่งในนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร ที่แยกออกจากนโยบายกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Sears (2003) ที่กล่าวว่า ในกลยุทธ์การบริหารคนเก่งนั้น คนเก่งจะต้องเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้เป้าหมายและกลยุทธ์หลักขององค์กรประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะต้องมีการวางแผนและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ และให้คนเก่งทำความเข้าใจว่า เป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรคืออะไร องค์กรควรจะคัดเลือกคนที่มีขีดความสามารถ (Competency) อย่างไร เพื่อจะช่วยให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุได้

องค์ประกอบการรักษาคนเก่ง มีองค์ประกอบย่อยที่มีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) สูงสุด 3 อันดับแรก คือ องค์ประกอบย่อยสิ่งแวดล้อมการทำงาน, องค์ประกอบย่อยการเรียนรู้และพัฒนา, และองค์ประกอบย่อยรางวัลและผลตอบแทน จะเห็นได้ว่าการรักษาคนเก่งเป็นสิ่งสำคัญในทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะในขณะตลาดแรงงานมีการแข่งขันสูงซึ่งส่งผลให้อัตราการย้ายงานสูงขึ้นเช่นกัน ดังนั้นการรักษาคนเก่งไว้จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญ จะเห็นได้ว่าโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะตระหนักว่าครูคนเก่งนั้นทำงานเพื่อโรงเรียนด้วยความเต็มใจ ไม่ใช่เพราะถูกบังคับ ดังนั้นโรงเรียนจึงควรปฏิบัติต่อเขาเหล่านั้นเหมือนเป็นผู้ที่ทุ่มเทและเสียสละโดยไม่ได้นิ่งเงาถึงเพียงภาวะตลาดทั่วไปเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schweyer (2004) ที่ได้อธิบายถึงการรักษาคนเก่ง ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติการเรียนรู้และพัฒนา ควรให้ความสำคัญ โดยตระหนักว่าสิ่งที่คนเก่ง ได้เรียนรู้และพัฒนานั้น จะสัมพันธ์กับ Performance Competency ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร 2) มิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงานจะทำให้เกิด Work-life Balance ซึ่งส่งผลดีต่อคุณภาพงานที่จะเกิดขึ้นด้วย 3) มิติรางวัลและผลตอบแทน ต้องให้ในสิ่งที่คนเก่ง ต้องการจริงๆ บางครั้งอาจจะไม่ใช่ในรูปแบบเงิน เรื่องของ Fast Track หรือเพียงคำชมเชยตามกาลเทศะก็ถือว่าเป็นรางวัลได้เช่นกัน 4) มิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ องค์กรต้องให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายความสามารถของคนเก่ง โดยเริ่มจากงานที่อยู่เหนือขีดความสามารถของคนเก่ง เพียงเล็กน้อย แล้วค่อยๆ ยากขึ้นไปเรื่อยๆ เพื่อให้เขาเกิดการพัฒนาความรู้, ทักษะ และความสามารถ อย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้ความสำคัญในการแสดงการยอมรับในความสามารถของครูคนเก่ง โดยการแสดงความชมเชย ตลอดไปจนถึงการจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัล เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าความต้องการจำเป็นด้านแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการให้รางวัลคนเก่ง โดยเฉพาะเมื่อคนเก่งมีผลงานดีเด่น ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้การยกย่องชมเชยในรูปแบบต่างๆ เช่น ได้รับโล่ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น ซึ่งแท้จริงแล้วการให้รางวัลนี้เป็นไปเพื่อการแสดงการยอมรับในความสามารถของครูคนเก่ง ให้ครูคนเก่งเกิดความภาคภูมิใจ มีแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเพิ่มมากขึ้น และเป็นตัวอย่างที่ดีกับครูอื่นๆ

2. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการกำหนดนโยบายเพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาและการแข่งขันกับคู่แข่งในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม และให้ความสำคัญด้านการสื่อสารนโยบาย แนวทาง และกลยุทธ์ของโรงเรียน ให้ครูคนเก่งทราบถึงแนวทางของโรงเรียนและร่วมมือปฏิบัติตามแนวทางนั้นให้โรงเรียนบรรลุแนวทางหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับครูอื่นๆ ตลอดไปจนถึงการให้ครูคนเก่งมีส่วนร่วมในการวางแผนหรือกำหนดแนวทาง หรือกลยุทธ์ต่างๆ ของโรงเรียน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าความต้องการจำเป็นด้านแนวทางการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์องค์กรนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนควรแจ้งให้คนเก่งทราบถึงนโยบาย แนวทาง และกลยุทธ์ของโรงเรียน รวมไปถึงมีแนวทางให้คนเก่งสามารถมีส่วนร่วมให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการจัดประชุมชี้แจงในที่ประชุมครู และจัดทำคู่มือให้ทุกคนโดยทั่วกัน

3. ผู้อำนวยการโรงเรียน ควรมีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีทั้งด้านการพัฒนาตนเอง สุขภาพและการพักผ่อนให้กับครูคนเก่ง เนื่องจากการมีสภาพแวดล้อมที่ดีจะนำไปสู่คุณภาพงานที่ดีขึ้นด้วย นอกจากนี้ควรนำผลงานหรือคุณสมบัติที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของโรงเรียนมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน เนื่องจากผลการวิจัยด้านแนวทางการรักษาคนเก่ง พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างกลยุทธ์ในการขึ้นเงินเดือนให้แก่คนเก่งและครูอื่นๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับให้คุณสมบัติสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์โรงเรียน รวมถึงสร้างคุณค่าและพัฒนาผลการปฏิบัติงานและทักษะการปฏิบัติงาน เนื่องจากการขึ้นเงินเดือนแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของครูมากขึ้นเพียงใด

4. ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการกำหนดและสร้างแนวทางการบริหารคนเก่ง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่อื่นๆ เนื่องจากในแต่ละพื้นที่มีบริบทและองค์ประกอบที่ต่างกัน การศึกษาในพื้นที่ที่หลากหลายจะทำให้ผลการวิจัยไปใช้ในพื้นที่กว้างมากขึ้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กระทรวงสาธารณสุข. (2559). *พิมพ์เขียวและแผนปฏิบัติการขับเคลื่อน Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน*. สืบค้นจาก http://bps.moph.go.th/new_bps/sites/default/.../Thailand%204.0_050160%20%281%29.pdf.
- กฤติน กุลเพ็ง. (2552). *การบริหารคนเก่ง (Talent) แต่ร้าย จะมีวิธีการบริหารจัดการอย่างไร*. สืบค้นจาก <http://www.krittin.net/web/index.php/content/26-talent>.
- ไกรสิงห์ จินตนา. (2557). *Talent Management การบริหารจัดการคนเก่ง*. สืบค้นจาก https://www.academia.edu/6365400/TALENT_MANAGEMENT.
- ประไพวรรณ สัมมาทิติฐิ. (2552). *การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษานาคราสดนดาร์ตชาร์เตอร์ (ไทย) จำกัด (มหาชน)* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550
 (กฎกระทรวงออกตามความในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542). (2550, 16 พฤษภาคม).
 ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 124 ตอนที่ 24ก. หน้า 29-36.

สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2558). การบริหารจัดการคนเก่ง: เครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร.
 วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ, 6(2), 145-150.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2556). กลยุทธ์หมัดเด็ดพิชิตใจคนเก่ง/คนดี. สืบค้นจาก
https://www.hrcenter.co.th/file/columns/f_20170418_114511.pdf.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2559). รายงานการประชุมจัดทำแผนพัฒนา
 การศึกษา 5 ปี (2560-2564) แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2561. กรุงเทพมหานคร:
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.

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.

Cappelli, P. (2002). *Hiring and keeping the best people*. Boston: Harvard Business School.

Davies, B., & Davies, J. B. (2011). *Talent management in education*. California: Sage.

Gubman, E. L. (1988). *The talent solution: Aligning strategy and people to achieve extraordinary results*. New York: McGraw Hill.

Rueff R., & Stringer, H. (2006). *Talent force: A new manifesto for the human side of business*. New Jersey: Prentice Hall.