



สภาพการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี  
STATE OF TALENT MANAGEMENT OF PRIVATE SCHOOLS IN  
THE ASSOCIATION OF SARABURI PRIVATE SCHOOLS

อัญรินทร์ ฉัตรเบญจนันท์\*

Anyarin Chatbenjanan

ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์\*\*

Walaiporn Siripirom, Ph.D.

**บทคัดย่อ**

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี จำนวน 11 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรบุคคล และครูผู้สอน รวมจำนวน 132 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาคิดเป็นร้อยละ 81.06 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>Modified</sub>)

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยสภาพปัจจุบันด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านการอ้างรักษาคนเก่ง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านการอ้างรักษาคนเก่ง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง 2) ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง รองลงมา คือ การระบุคนเก่ง ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ด้านการพัฒนาคนเก่ง

\*นิสิตมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: siwa\_apa@hotmail.com

\*\*อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: walaiporn52@yahoo.com

ISSN1905-4491

## Abstract

This research was a descriptive study. The purposes of this research were 1) to study the current and the desirable states of talent management of private schools in The Association of Saraburi Private Schools, and 2) to study the priority needs for the talent management of private schools in The Association of Saraburi Private Schools. The population of this study consisted of 11 schools in The Association of Saraburi Private Schools. The research instrument was using the 5 rating scale questionnaires from total of 132 participants, including 22 school administrators, 22 human resources officers and 88 teachers, which 81.06% of questionnaires were returned. The data was analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, and PNI.

The research finding were as follows; 1) the states of the talent management of private schools in The Association of Saraburi Private Schools overall were also at the high level both on current and desirable basis. The highest mean of the current state was the talent retention and the lowest mean was the talent rewards and compensation. Meanwhile the highest mean of the desirable state was the talent retention and the lowest mean was the talent rewards and compensation. 2) The priority needs index indicated that the highest needs of the talent management of private schools in the Association of Saraburi Private Schools were the talent rewards and recognition, followed by talent identification. Whereas the lowest of the priority needs index was the talent professional development.

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการคนเก่ง

**KEYWORDS:** TALENT MANGEMENT

## บทนำ

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนต่างเร่งรัดพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ผู้บริหารองค์กรจึงจำต้องพยายามค้นหาผู้ที่มีความสามารถมาบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารตนเอง บริหารงานและบริหารบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารคนเก่งให้สามารถนำความสามารถที่พวกเขามีอยู่มาช่วยพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถจูงใจให้คนเก่งได้ทำงานอยู่ในองค์กรได้เป็นเวลานานๆ เมื่อการแข่งขันเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจแห่งองค์ความรู้ (Knowledge Economy) องค์กรชั้นนำจึงให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กรในฐานะที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร (ฐิติพร ชมภูคำ, 2547) สอดคล้องกับทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ในองค์กรซึ่งหากมีการบริหารจัดการคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้องค์กรมีกำลังคนที่จะสนับสนุนการเจริญเติบโตขององค์กรสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และมีความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Schweyer อ้างถึงใน ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์, 2553) ดังนั้น การบริหารงานบุคคลที่เก่ง เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะที่แนวคิดในเรื่องการบริหารคนได้เปลี่ยนไปเป็นไม่ใช่เพียงแค่คน แต่ต้องเป็นคนเก่งกว่า จึงจะทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น ผู้จัดการมีความรับผิดชอบในการเพิ่มกลุ่มคนเก่งในองค์กร กล้าที่จะสร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถ (สุกัญญา รัตมิธธรรมโชติ, 2554) เนื่องจากคนเก่งจะสร้างผลการดำเนินงานให้กับองค์กรได้มากกว่าผู้ปฏิบัติงานทั่วไป คนเก่งจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจและดึงเอาความสามารถที่เป็นเลิศของผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จตาม (ภักชуда พันอินทร์, 2555) ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของการศึกษา ซึ่งมีครูผู้สอนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนานักเรียนให้เป็นคนเก่ง ครูที่เก่งจะสามารถสร้างนักเรียนที่เก่งได้ คุณลักษณะของครูที่ดีจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและคุณลักษณะของนักเรียน รวมทั้งสถานศึกษาก็จะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ในบริบททางการศึกษา โรงเรียนมีความสำคัญต่อการพัฒนาเยาวชนของชาติเป็นอย่างยิ่ง และเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการพัฒนาการศึกษา ก็คือ ครู ซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนนโยบายของประเทศให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ที่มุ่งเน้นพัฒนาคนให้เป็นเยาวชนอันพึงประสงค์ของสังคมต่อไป ในปัจจุบันรัฐบาลได้เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนช่วยรัฐบาลในการจัดการศึกษา ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กำหนดให้ โรงเรียนเอกชนมีฐานะเป็นนิติบุคคลและมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อทำหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับ ติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับการศึกษาของรัฐ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, 2545) โดยรัฐบาลให้การสนับสนุนงบประมาณในรูปแบบของเงินอุดหนุนทางการศึกษา และสิทธิประโยชน์อย่างอื่นอีกมากมาย ทั้งนี้โรงเรียนเอกชนเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้ปกครองและนักเรียนที่มีความคาดหวังกับคุณภาพของหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้ตอบสนองความต้องการ และคุ้มค่าเงินที่เสียไป การจัดการศึกษาโดยเอกชนจึงมีบทบาทในการสร้างสรรค์และพัฒนาเยาวชนของชาติให้มีความรู้ความสามารถในสังคม นอกจากนี้ ยังมีรายงานสัดส่วนการเข้าศึกษาระหว่างโรงเรียนรัฐและโรงเรียนเอกชนว่าในระดับอนุบาล โรงเรียนของรัฐและเอกชนจะมีบทบาทใกล้เคียงกัน คิดเป็นสัดส่วน 54 : 46 เปอร์เซนต์ (เกษศิริ กมล, 2557) ทั้งนี้ลักษณะการบริหารโรงเรียนของเอกชนกับโรงเรียนในกำกับของรัฐก็มีความแตกต่างกันในหลายด้าน ครูที่บรรจุเป็นข้าราชการโรงเรียนในกำกับของรัฐ มีความมั่นคงในการทำงาน อัตราเงินเดือนตามฐานการจ้างงานของรัฐ ได้รับสวัสดิการตามที่รัฐบาลกำหนด ในขณะที่ครูโรงเรียนเอกชนมีสิทธิและสวัสดิการไม่เท่าเทียมกับครูที่บรรจุเป็นข้าราชการ ซึ่งเป็นปัญหาในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนที่ผ่านมาที่ส่งผลกระทบต่อจัดการศึกษาเอกชนในภาพรวม เช่น ด้านการเลือกปฏิบัติ ด้านความเสมอภาคกัน ด้านการสนับสนุนงบประมาณ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านวุฒิการศึกษา เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2545) ทั้งนี้ การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารโดยตรง ดังนั้น งานสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนต้องให้ความสำคัญอย่างมากคือ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และกระตุ้นให้ครูได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานอื่นๆอย่างเต็มที่ รวมทั้งต้องจัดสวัสดิการให้เพียงพอและเหมาะสม ให้ครูได้รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นครู และเพื่อธำรงรักษาครูคนเก่งไว้ให้อยู่กับโรงเรียนได้ยาวนาน

ปัญหาในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในด้านครูพบว่า โรงเรียนเอกชนยังประสบปัญหาด้านการลาออกอย่างต่อเนื่อง สาเหตุหลักมาจากรัฐมีการสอบและเรียกบรรจุครูระหว่างภาคการศึกษา ทำให้ครูที่สมัครสอบไม่มาปฏิบัติงานในช่วงวันที่มีการสอบ และครูที่สอบแข่งขันได้ต้องลาออกจากโรงเรียนเอกชนกะทันหัน เพื่อไปบรรจุเป็นข้าราชการครู ทั้งๆ ที่อยู่ในภาคการศึกษา ซึ่งส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชน เพราะโรงเรียนไม่สามารถหาครูใหม่ที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการมาทดแทนได้ทันเวลาทำให้ขาดความต่อเนื่องในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงประเด็นเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ ได้แก่ สวัสดิการของครูที่ได้รับจากกองทุนสงเคราะห์ครูเอกชนยังไม่สามารถจูงใจให้ครูปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนได้นาน และเงินเดือนครูเอกชนในบางโรงเรียนยังไม่จ่ายไม่เต็มตามวุฒิหรือจ่ายเงินเดือนเต็มแต่มีการเรียกคืนบางส่วน ครูที่มีความสามารถจะได้รับค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าข้าราชการครู ครูได้รับเงินเดือนน้อยไม่ภูมิใจในอาชีพ เพราะไม่มีความมั่นคงในอาชีพเท่าที่ควร จึงลาออก (มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น, 2548) โรงเรียนเอกชนจึงประสบปัญหาการลาออกของครูอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้ โรงเรียนจะต้องสรรหาบุคลากรใหม่มาทดแทน จึงทำให้สูญเสียเวลาและทรัพยากรต่างๆ รวมทั้งต้องฝึกฝนครูที่เข้ามาใหม่ ทำให้การดำเนินงานเกิดการติดขัดและไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์

จากปัญหาขาดแคลนครูดังกล่าว ครูจึงเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้กระบวนการเรียนการสอน สมบูรณ์ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ครูผู้ที่เป็นคนเก่ง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและมีผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยในระดับดีมาก เป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเหมาะสมตามจรรยาบรรณของการเป็นครูที่ดีจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป มีศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาเพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีของนักเรียน (ภักชอุดา พันอินทร์, 2555) โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่จะพัฒนาครูให้เป็นคนเก่งเพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี ทั้งนี้ การลงทุนของโรงเรียนเอกชนจะคุ้มค่าเพียงใด ต้องขึ้นกับการธำรงรักษาบุคลากรเหล่านี้ไว้ได้นานเพียงใดด้วย ปัจจุบันการที่โรงเรียนไม่สามารถรักษาครูเหล่านี้ไว้ได้ เป็นปัญหาที่ทำนายสำหรับผู้บริหาร ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับคนเก่งมากขึ้น ควรพัฒนากระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management Processes) ของโรงเรียนขึ้นมา เพื่อช่วยสนับสนุนวัตถุประสงค์ทั้งหมดของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนา รักษาไว้และใช้ประโยชน์จากบุคลากรเหล่านี้อย่างเต็มความสามารถ จะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ในปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนได้นำหลักการบริหารจัดการคนเก่งมาประยุกต์ใช้กับการบริหารบุคลากร บ้างแล้ว แต่ยังคงไม่แพร่หลายมากนัก ประกอบกับยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งในสถานศึกษาอยู่น้อยมาก ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชน และศึกษาถึงความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี เนื่องจากครูส่วนใหญ่จะมีภูมิลำเนาอยู่จังหวัดอื่นๆ ที่ไม่ใช่จังหวัดสระบุรี เมื่อครูสอนมานาน ก็มีความรู้สึกอยากกลับภูมิลำเนา เป็นเหตุให้ครูมีอัตราการลาออกและพยายามสอบบรรจุราชการเพื่อที่จะกลับไปภูมิลำเนาเดิมสูงมาก ประกอบกับจังหวัดสระบุรีเป็นพื้นที่ใกล้เคียงกับกรุงเทพมหานคร จึงมีครูบางส่วนย้ายเข้ามาหางานในเมืองมากขึ้นเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า ทั้งนี้ การวิจัยในครั้งนี้ มุ่งเน้นถึงกระบวนการที่ผู้บริหารสามารถระบุคนเก่ง สรรหา และคัดเลือก บริหารจัดการตามกระบวนการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งคนเก่งในโรงเรียน เพื่อทำให้คนเก่งอยู่ทำงานให้โรงเรียนได้ยาวนานและเต็มศักยภาพต่อไป และบรรเทาปัญหาการขาดแคลนครูพัฒนาบุคคลคุณภาพ และข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรพัฒนาตนเอง รวมทั้งโรงเรียนก็จะทราบถึงความต้องการจำเป็นเร่งด่วนของการบริหารการจัดการคนเก่งของโรงเรียน ส่งผลให้มีการบริหารงาน ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งต้นสังกัดและภาครัฐจะสามารถนำผลการวิจัยไปประกอบการพัฒนาการบริหารจัดการ และเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาขาดแคลนครูและขยายผลต่อไป

### วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี
- 2) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนเอกชนที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี จำนวน 11 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ใช้กลุ่มประชากรทั้งหมด

ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ (1) ผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการ ผู้จัดการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนละ 2 คน รวมเป็น 22 คน (2) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรบุคคล โรงเรียนละ 2 คน รวมเป็น 22 คน (3) ครูผู้สอน โรงเรียนละ 8 คน รวมเป็น 88 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดจำนวน 132 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยใช้กรอบแนวคิดกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ของ Berger and Berger (2004) และประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ (2551) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การระบุคนเก่ง (Talent Identification)
- 2) การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง (Talent Recruitment and selection)
- 3) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Professional development)
- 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance appraisal)
- 5) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Rewards and compensation)
- 6) การธำรงรักษาคนเก่ง (Talent Retention)

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัย กำหนดกระบวนการในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี

2) สร้างแบบสอบถามโดยกำหนดประเด็นให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการตามกรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำตารางวิเคราะห์แบบสอบถาม นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบก่อนส่งให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา

3) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญพิจารณา จำนวน 3 คน ตรวจสอบความตรง ความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ Index of item objective congruence (IOC) และความถูกต้องในสำนวนภาษา

4) นำผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (Index of item – objective congruence: IOC) โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ  
 $\Sigma R$  แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ  
 N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยเกณฑ์การให้คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามเชิงปฏิบัติการ  
 ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามเชิงปฏิบัติการ  
 ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดไม่ตรงตามนิยามเชิงปฏิบัติการ

การพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าคะแนน IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นผ่านเกณฑ์วัดได้ครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ส่วนข้อที่มีค่าคะแนน IOC น้อยกว่า 0.50 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขหรือตัดออก

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC จากข้อคำถามทั้งหมด 47 ข้อ พบว่ามีข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 จำนวน 3 ข้อ และ อยู่ในช่วง 0.50 – 1.00 มีจำนวน 44 ข้อ จำแนกตามค่าคะแนน ได้ดังนี้ ค่า IOC = 1.00 จำนวน 38 ข้อ ค่า IOC = 0.67 จำนวน 6 ข้อ และเพิ่มเติมจากคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 4 ข้อ รวมข้อคำถามในแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 48 ข้อ

5) นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้ว นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการส่งและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 132 ฉบับ ได้แบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์กลับคืนมาทั้งสิ้น 107 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.06 ของแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และใช้สถิติบรรยาย ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลที่ได้มาแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และค่าร้อยละ (Percentage)
- 2) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี โดยนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- 3) จัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI<sub>Modified</sub>) (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช อ่างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2548) ได้ปรับปรุงจากวิธี Priority Needs Index (PNI)

## ผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

### 1. สรุปผลข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 30 – 39 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี และส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นครูผู้สอน

### 2. สรุปผลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยมีความเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งสูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกด้าน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการดำรงรักษาคนเก่ง รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาคนเก่ง ด้านการระบุนคนเก่ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และด้านการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการดำรงรักษาคนเก่ง รองลงมา คือ ด้านการระบุนคนเก่ง ด้านการพัฒนาคนเก่ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และด้านการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง รองลงมา คือ การระบุนคนเก่ง การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง และการดำรงรักษาคนเก่ง ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ด้านการพัฒนาคนเก่ง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีรายละเอียดดังนี้

**2.1 การระบุนคนเก่ง** จากผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในด้านการระบุนคนเก่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ โรงเรียนมีการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งได้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน ส่วนข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ โรงเรียนมีการชี้แจงเกณฑ์และคุณสมบัติของคนเก่งให้ครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้ทราบ ในขณะที่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดตรงกันทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ คือ โรงเรียนชี้แจงให้ครูและบุคลากรที่เป็นกลุ่มคนเก่งทราบผลการจัดกลุ่ม

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในด้านการระบุนคนเก่ง พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนมีการระบุนคนเก่งตามเกณฑ์พิจารณาคนเก่งที่กำหนดไว้ ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ โรงเรียนมีการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งได้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน

**2.2 การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง** ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในด้านการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน สภาพปัจจุบันข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือโรงเรียนคัดเลือกคนเก่งด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น วิธีการ

สัมภาษณ์ สังเกตการณ์การสอน ใช้แบบทดสอบ หรือแบบประเมินความสามารถ เป็นต้น ส่วนสภาพที่พึงประสงค์  
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือโรงเรียนกำหนดเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน  
ในขณะที่สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดตรงกัน คือ โรงเรียนสรรหาคนเก่งโดย  
พิจารณานักศึกษามหาวิทยาลัยที่เปิดสอนหลักสูตรทางการศึกษาที่มีผลการเรียนดีเด่น

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียน  
เอกชนจังหวัดสระบุรีในด้านการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด  
ได้แก่ โรงเรียนสรรหาคนเก่งโดยพิจารณานักศึกษามหาวิทยาลัยที่เปิดสอนหลักสูตรทางการศึกษาที่มีผลการเรียน  
ดีเด่น ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ โรงเรียนคัดเลือกคนเก่งด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น  
วิธีการสัมภาษณ์ สังเกตการณ์การสอน ใช้แบบทดสอบ หรือแบบประเมินความสามารถ เป็นต้น

**2.3 การพัฒนาคนเก่ง** ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการ  
คนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในด้านการพัฒนาคนเก่ง อยู่ในระดับมาก เมื่อ  
พิจารณาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน สภาพ  
ปัจจุบันข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ โรงเรียนเปิดโอกาสให้กลุ่มคนเก่งได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ เพื่อให้เกิด  
การเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของตนเองมากยิ่งขึ้น ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ  
โรงเรียนมีวิธีการพัฒนากลุ่มคนเก่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดตรงกันทั้ง  
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ คือ โรงเรียนส่งเสริมและมอบทุนการศึกษาให้กลุ่มคนเก่งได้ศึกษาต่อ  
เพื่อพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้น

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียน  
เอกชนจังหวัดสระบุรีในด้านการพัฒนาคนเก่ง พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ โรงเรียน  
จัดหาผู้มีประสบการณ์เป็นพี่เลี้ยงให้กลุ่มคนเก่ง เพื่อให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางการทำงานและการบริหารงาน  
อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ โรงเรียนเปิดโอกาสให้กลุ่มคนเก่งได้  
ทำงานที่รักและชอบ เพื่อก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ๆ และได้ทำงานอย่างมีความสุข

**2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง** ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์  
ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในด้านการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เป็นราย  
ข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน สภาพปัจจุบันข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ โรงเรียนประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานกลุ่มคนเก่งอย่างรอบด้าน โดยการประเมินตนเอง ประเมินโดยหัวหน้างาน และประเมินโดย  
ผู้บริหาร และสภาพปัจจุบันข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผลการประเมินการปฏิบัติงานของกลุ่มคนเก่งได้รับการ  
ยอมรับจากบุคลากรภายในโรงเรียน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ โรงเรียนประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานกลุ่มคนเก่งอย่างเป็นระบบ และสภาพที่พึงประสงค์ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ โรงเรียนแจ้งผลการ  
ประเมินการปฏิบัติงานให้กลุ่มคนเก่งทราบ และชี้แนะแนวทางการพัฒนาศักยภาพคนเก่งให้สูงขึ้น

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคม  
โรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการ  
จำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ ผลการประเมินการปฏิบัติงานของกลุ่มคนเก่งได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายในโรงเรียน  
ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานกลุ่มคนเก่งอย่างรอบด้าน  
โดยการประเมินตนเอง ประเมินโดยหัวหน้างาน และประเมินโดยผู้บริหาร

**2.5 การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง** ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง  
ประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในด้านการจ่าย

ค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ค่าเฉลี่ยสูงสุดตรงกันคือ โรงเรียนจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง โดยนำผลประเมินการปฏิบัติงานกลุ่มคนเก่งมาประกอบการพิจารณา สภาพปัจจุบันข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ โรงเรียนจ่ายค่าตอบแทนกลุ่มคนเก่งในอัตราที่สูงกว่ากลุ่มคนเก่งโรงเรียนอื่น ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมีค่าเท่ากัน คือ โรงเรียนจ่ายค่าตอบแทนกลุ่มคนเก่งในอัตราที่สูงกว่าบุคคลทั่วไป และโรงเรียนกำหนดเกณฑ์ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือปรับฐานเงินเดือนของกลุ่มคนเก่งอย่างชัดเจน

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนจ่ายค่าตอบแทนกลุ่มคนเก่งในอัตราที่สูงกว่ากลุ่มคนเก่งโรงเรียนอื่น ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ โรงเรียนจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง โดยนำผลประเมินการปฏิบัติงานกลุ่มคนเก่งมาประกอบการพิจารณา

**2.6 การธำรงรักษาคนเก่ง** ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในด้านการธำรงรักษาคนเก่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดตรงกันทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ คือ โรงเรียนมีวัฒนธรรมองค์กรในการอยู่ร่วมกันเสมือนคนในครอบครัว และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดตรงกันทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ คือ โรงเรียนจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้แก่กลุ่มคนเก่ง ซึ่งมากกว่าสวัสดิการที่ให้กับบุคลากรทั่วไป

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในด้านการธำรงรักษาคนเก่ง พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้แก่กลุ่มคนเก่ง ซึ่งมากกว่าสวัสดิการที่ให้กับบุคลากรทั่วไป ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ โรงเรียนสร้างความรู้สึภาคภูมิใจ และรักที่จะทำงานที่โรงเรียนแก่กลุ่มคนเก่งและบุคลากรทุกคน

## อภิปรายผล

การวิจัยในครั้งนี้ ได้ค้นพบเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี และจัดลำดับความต้องการจำเป็น ซึ่งผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการธำรงรักษาคนเก่งมีค่าเฉลี่ยทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดตรงกัน อาจเนื่องมาจากโรงเรียนเอกชนมีวัฒนธรรมองค์กรเสมือนทุกคนเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ จูดีพร ชมภูคำ (2547) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาบุคลากรกลุ่มคนเก่ง ให้การสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ รักและผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน องค์กรมีค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานที่ดี จะทำให้บุคลากรเกิดความภูมิใจในองค์กร ส่งผลต่อความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงาน จึงทำให้สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการธำรงรักษาคนเก่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด อาจเนื่องจากปัจจุบันโรงเรียนเอกชนประสบปัญหาในด้านนี้มานาน เงินเดือนครูเอกชนในบางโรงเรียนยังไม่เต็มตามวุฒิหรือจ่ายเงินเดือนเต็ม รวมทั้งสวัสดิการของครูที่ได้รับจากกองทุนสงเคราะห์ครูเอกชนยังไม่สามารถจูง

ใจให้ครูปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนได้นาน แต่ในขณะที่เดียวกัน ยังคงมีความต้องการอย่างมากที่จะเห็นความชัดเจนในการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลทั้งคนเก่งและบุคลากรทุกคน ทั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของภัคชุตา พันอินทร์ (2555) เรื่องแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ที่พบว่ามีความต้องการจำเป็นในเรื่องค่าตอบแทนและการให้รางวัลสูงสุด

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเป็นรายด้าน อภิปรายผลการวิจัยดังนี้

**1) การระบุคนเก่ง** พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในด้านการระบุคนเก่งอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่มีการกำหนดเกณฑ์ในการระบุคนเก่งไว้ และมีการระบุตัวคนเก่งไว้ภายในโรงเรียนหรือระบุผู้ที่มีความสามารถเพื่อสืบทอดตำแหน่งไว้อยู่แล้ว ทั้งนี้ ข้อที่มีสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ โรงเรียนมีการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งได้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน อาจเนื่องมาจากโรงเรียนเอกชนมีเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานในแต่ละปีค่อนข้างชัดเจน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และให้โอกาสครูได้ทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้มองภาพออก และสามารถกำหนดคุณสมบัติและระบุได้ว่าครูคนใดเป็นคนเก่งและเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบใด สอดคล้องกับ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2548) ที่กล่าวว่า การระบุคนเก่งนั้นต้องกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน จากนั้นจึงประเมินบุคลากรในหน่วยงานเพื่อค้นหาคนเก่งที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะสอดคล้องกับที่หน่วยงานต้องการ ส่วนข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนมีการชี้แจงเกณฑ์และคุณสมบัติของคนเก่งให้ครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้ทราบ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารไม่ได้สื่อสารให้ชัดเจนเท่าที่ควรถึงการกำหนดเกณฑ์ในการระบุคนเก่งของโรงเรียน ทั้งนี้ ผู้บริหารควรมีการชี้แจงเกณฑ์พิจารณาคนเก่งให้ครูและบุคลากรทุกคนได้ทราบ เพื่อให้ครูได้ทราบถึงความต้องการของโรงเรียน และส่งผลให้เกิดการยอมรับผลการระบุคนเก่งของโรงเรียนต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ ฐิติพร ชมภูคำ (2547) ที่อธิบายถึงการระบุคนเก่งว่า เมื่อองค์กรกำหนดคุณสมบัติคนเก่งแล้ว ต้องแจ้งให้บุคลากรทราบและดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดตรงกัน คือ โรงเรียนชี้แจงให้ครูและบุคลากรที่เป็นกลุ่มคนเก่งทราบถึงผลการจัดกลุ่ม อาจเนื่องมาจาก หากโรงเรียนชี้แจงผลการจัดกลุ่มคนเก่งแล้ว อาจเป็นผลให้ครูสูญเสียกำลังใจในการทำงาน หรืออาจเกิดการไม่ยอมรับผลการจัดกลุ่มของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ ฐิติพร ชมภูคำ (2547) ที่กล่าวว่า การเปิดเผยสถานะของคนเก่ง อาจกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรอื่น หรืออาจจะส่งผลเสียต่อการทำงานเป็นทีมก็เป็นได้

จากผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในด้านการระบุคนเก่ง พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนมีการระบุคนเก่งตามเกณฑ์พิจารณาคนเก่งที่กำหนดไว้ เนื่องจากโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่กำหนดคุณลักษณะของคนเก่งไม่ชัดเจน และขาดการสื่อสารที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พัลลภา เอี่ยมสะอาด (2552) ที่กล่าวว่า องค์กรต้องกำหนดลักษณะของคนเก่งที่องค์กรต้องการว่าควรเป็นอย่างไร รวมถึงกำหนดหลักเกณฑ์ที่ใช้เป็นบรรทัดฐานในการพิจารณาระบุคนเก่ง เพื่อระบุและจัดกลุ่มคนภายในองค์กร

**2) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง** พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการคนเก่งในด้านการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากโรงเรียนเอกชนต้องสรรหาและคัดเลือกครูอยู่ตลอดปี สอดคล้องกับแนวคิดของ ฐิติพร ชมภูคำ (2547) ที่กล่าวว่า กิจกรรมการสรรหาคนเก่งควรเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องและตลอดเวลา สภาพปัจจุบันข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนคัดเลือกคนเก่งด้วยวิธีที่หลากหลาย

เช่น วิธีการสัมภาษณ์ สังเกตการณ์การสอน ใช้แบบทดสอบ หรือแบบประเมินความสามารถ เป็นต้น อาจเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำการคัดเลือกคนเก่งในแต่ละตำแหน่งเข้ามาทำงานในโรงเรียน เพื่อให้ได้ครูที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพดี และสามารถทำงานร่วมกับทีมได้ และเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ เช่นเดียวกับที่ วาสิตา ฤทธิบำรุง (2548) ได้เสนอไว้ว่า เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งมีหลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับองค์กรจะเลือกใช้ เพื่อสรรหาและคัดเลือกคนที่เก่งที่สุดทั้งจากภายในและดึงดูดคนเก่งจากภายนอกหน่วยงานให้มาร่วมงาน ในขณะที่สภาพปัจจุบันนี้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดและมีผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดที่สุด คือ โรงเรียนสรรหาคนเก่งโดยพิจารณานักศึกษามหาวิทยาลัยที่เปิดสอนหลักสูตรทางการศึกษาที่มีผลการเรียนดีเด่น อาจเนื่องมาจากนักศึกษาจบใหม่ไม่ค่อยเข้ามาสมัครงานโรงเรียนเอกชน และมีผู้สมัครจำนวนน้อย ส่วนมากจะมุ่งไปที่การสอบบรรจุเป็นข้าราชการครูหรือสมัครเป็นครูอัตราจ้างก่อน ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่จะสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่มีประสบการณ์มาก่อน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุทธิพงศ์ มหาวริโย (2556) ที่พบว่า โรงเรียนพบปัญหาด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรบุคคล คือ ผู้สมัครมีจำนวนน้อยทำให้ไม่สามารถสรรหาและคัดเลือกได้ตามแผนที่วางไว้

**3) การพัฒนาคนเก่ง** พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในด้านการพัฒนาคนเก่งอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมุ่งเน้นการพัฒนาครูตามการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวทางการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งปัจจุบันยังมีการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ทำให้โรงเรียนต้องพยายามพัฒนาผลงานให้โดดเด่น ซึ่งสอดคล้องกับ รุติพร ชมภูคำ (2547) และชูชัย สมितिไกร (อ้างถึงใน ปองทิพย์ เทพอารีย์, 2551) ได้กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพครู เป็นวิธีการส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความสามารถอยู่กับองค์กรต่อไป ทำให้สามารถดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถสูงเข้ามาทำงานได้มากขึ้น เป็นการส่งเสริมให้คนเก่งนั้นเก่งยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิผลของทั้งตัวคนเก่งและองค์กร สภาพปัจจุบันข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ การที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้กลุ่มคนเก่งได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของตนเองมากยิ่งขึ้น อาจเนื่องจากคนเก่งต้องการการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะการปฏิบัติงานที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อช่วยให้คนเก่งปฏิบัติงานได้ดีและเก่งยิ่งขึ้น ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ โรงเรียนมีวิธีการพัฒนากลุ่มคนเก่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนเน้นพัฒนาครูในโรงเรียนของตนในด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นส่วนใหญ่ ครูจึงต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานในทุกด้านและให้ตรงกับเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่ง วาสิตา ฤทธิบำรุง (2548) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ผู้บริหารต้องเลือกใช้วิธีการพัฒนาคนเก่ง โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนา และคุณลักษณะของคนเก่งต่อรูปแบบการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการ

จากผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีด้านการพัฒนาคนเก่ง เป็นด้านที่มีผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด เนื่องจากโรงเรียนส่งเสริมให้คนเก่งได้พัฒนาตนเอง ในหลายรูปแบบ เปิดโอกาสให้กลุ่มคนเก่งทำงานที่ท้าทายความสามารถ ได้ทำงานที่รักและชอบ สอดคล้องกับประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ (2551) ได้อธิบายว่า คนเก่งต้องการการพัฒนาทั้งด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติสูงขึ้นและหลากหลายขึ้น เพื่อช่วยให้คนเก่งปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนจัดหาผู้มีประสบการณ์เป็นที่เลี้ยงให้กลุ่มคนเก่ง เพื่อให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางการทำงานและการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารให้คำปรึกษาได้ไม่เต็มที่หรือทั่วถึง จึงทำให้คนเก่งมีความต้องการที่จะมีพี่เลี้ยงเพื่อที่จะให้คำแนะนำ ประสบการณ์ในการทำงาน แนวทางการปรับตัว และแบบอย่างการดำเนินงานของผู้บริหาร ในมุมมองที่แตกต่าง อันจะก่อให้เกิดความเข้าใจในองค์กรมากขึ้น

**4) การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง** พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ดำเนินการนิเทศครูผู้สอน หมั่นติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ผู้บริหารทราบว่า จะปรับปรุงพัฒนาคนเก่งอย่างไรให้เก่งยิ่งขึ้น และช่วยในการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต ข้อที่สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานกลุ่มคนเก่งอย่างรอบด้าน โดยการประเมินตนเอง ประเมินโดยหัวหน้างาน และประเมินโดยผู้บริหาร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภัคชุตตา พันอินทร์ (2555) ที่พบว่า โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งการประเมินจากนักเรียน ครู หัวหน้า ผู้บริหาร และประเมินตนเอง ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผลการประเมินการปฏิบัติงานของกลุ่มคนเก่งได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งพบว่า เป็นข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และเป็นข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีสูงที่สุดอีกด้วย อาจเนื่องมาจากโรงเรียนยังไม่มี การประเมินผลการปฏิบัติที่เป็นระบบ ยังไม่มีเครื่องมือการประเมินผลงานที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับที่ สิริพร วิทิตสุภาลัย (2556) กล่าวไว้ว่า ปัญหาหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชน คือ ความไม่ชัดเจนในมาตรฐาน เนื่องจากขาดเครื่องมือที่วัดได้เที่ยงตรง แม่นยำ และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายได้ การประเมินผลจึงขึ้นอยู่กับตัวบุคคล

**5) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง** พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่งอยู่ในระดับมาก และเป็นด้านที่มีผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฉันทย์ชนก ศรีสวัสดิ์ (2556) เรื่อง แนวทางปฏิบัติในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งค้นพบว่า ปัญหาที่พบในการธำรงรักษาบุคลากรที่สำคัญ ได้แก่ ปัญหาด้านค่าตอบแทน ซึ่งรัฐจ่ายค่าตอบแทนตามตำแหน่งงานมากกว่าที่จะมองผลการปฏิบัติงานหรือจ่ายตามหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ได้รับ ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และเป็นข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีสูงที่สุด คือ โรงเรียนจ่ายค่าตอบแทนกลุ่มคนเก่งในอัตราที่สูงกว่ากลุ่มคนเก่งโรงเรียนอื่น อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนเอกชนต้องบริหารจัดการในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน โดยจะต้องจัดสรรให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมในงบประมาณที่ค่อนข้างจำกัด ส่งผลให้การจ่ายค่าตอบแทนของคนเก่งแต่ละโรงเรียนไม่เท่ากัน และคนเก่งก็มีความต้องการที่จะได้ค่าตอบแทนที่แตกต่างจากบุคคลอื่นหรือคนเก่งโรงเรียนอื่น เพื่อจูงใจคนเก่งให้อยากทำงานต่อไป สอดคล้องกับ จูดีพร ชมภูคำ (2547) ที่กล่าวถึง ผลตอบแทนของคนเก่งว่า ค่าตอบแทนที่ให้แก่คนเก่งต้องให้อัตราที่จูงใจที่สามารถแข่งขันกับตลาดภายนอกได้ และเน้นให้คนเก่งในอัตราที่แตกต่าง

**6) การธำรงรักษาคนเก่ง** พบว่า ข้อที่สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดตรงกัน คือ โรงเรียนมีวัฒนธรรมองค์การในการอยู่ร่วมกันเสมือนคนในครอบครัว อาจเนื่องมาจากโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก มีการทำงานอย่างใกล้ชิด เปรียบเสมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน ประกอบกับโรงเรียนจะมีกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารอยู่เสมอ โรงเรียนได้สร้างความรู้สึภาคภูมิใจ และรักที่จะทำงานที่โรงเรียนแก่กลุ่มคนเก่งและบุคลากรทุกคน จึงทำให้ครูและคนเก่งรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน สอดคล้องกับ ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ ประเภท “วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)” ของ Daft (2009) ซึ่งได้อธิบายว่า ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร สร้างบรรยากาศที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน มุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ส่วนข้อที่สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และเป็นข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหาร

จัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีด้านการบริหารรักษาคนเก่งสูงสุด คือ โรงเรียนควรจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้แก่กลุ่มคนเก่ง ซึ่งมากกว่าสวัสดิการที่ให้กับบุคลากรทั่วไป สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของภักขุตา พันอินทร์ (2555) ที่พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครของด้านการบริหารรักษาคนเก่ง คือ ด้านสวัสดิการของครูคนเก่ง

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลครูเอกชนที่มีผลงานโดดเด่น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู รวมทั้งส่งเสริมให้ครูพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

สืบเนื่องจาก ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในภาพรวม พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนควรเร่งพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ มีเกณฑ์การประเมินผลอย่างชัดเจน มีการชี้แจงเกณฑ์การประเมินผลให้ครูทราบล่วงหน้า ประเมินอย่างรอบด้าน ทั้งผู้บริหารเพื่อนร่วมงาน และตนเอง รวมทั้งแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้กลุ่มคนเก่งทราบ และชี้แนะแนวทางการพัฒนาศักยภาพคนเก่งให้สูงขึ้น อันจะก่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน และคนเก่งและบุคลากรทุกคนก็จะได้นำผลการประเมินไปพัฒนาปรับปรุงตนเองด้วย

สืบเนื่องจาก ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดและเป็นข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผลการประเมินการปฏิบัติงานของกลุ่มคนเก่งได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายในโรงเรียน

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี เพื่อให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้จริงในสถานศึกษา

สืบเนื่องจาก ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

2.2 ควรมีการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานของคนเก่ง เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการบริหารรักษาคนเก่งให้ทำงานให้กับโรงเรียนได้ยาวนาน

สืบเนื่องจาก ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีในด้านการบริหารรักษาคนเก่ง พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้แก่กลุ่มคนเก่ง ซึ่งมากกว่าสวัสดิการที่ให้กับบุคลากรทั่วไป

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- เกษศิริ กมล. (2557). *การวิเคราะห์การบริหารโรงเรียนเอกชนที่มีความเป็นเลิศในประเทศไทยตามเกณฑ์มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคอร์ม บอลดริจ*. สืบค้นจาก <http://www.edu.chula.ac.th/ojed/doc/V93/v93d0007.pdf>.
- ชูลีพร จิณณธนพงษ์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการฝึกอบรมกับความก้าวหน้าในสายงานอาชีพครูของโรงเรียนเอกชนในเขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต)*. สาขาวิชาการประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ฐิติพร ชมภูคำ. (2547). *การจัดการคนเก่ง: เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญขององค์กร*. *วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์* 26, 101(3), 1-16.
- ฉันทย์ชนก ศรีสวัสดิ์. (2556). *การศึกษาแนวทางปฏิบัติในการจ้างรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน*. *วารสารวิทยบริการ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล*, 24 (3), 47-58.
- ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์. (2553). *การรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร: กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ*. *วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์* 33, 127(3), 35-49.
- ประไพวรรณ สัมมาทิตธิ. (2551). *การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา ธนาคารแอสตันดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต)*. สาขาวิชาบริหารจัดการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปองทิพย์ เทพอารีย์. (2551). *การศึกษาการพัฒนาตนเองของครูในโรงเรียนอนุบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต)*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545. *ราชกิจจานุเบกษา*. 119 (19 ธันวาคม 2545).
- พัลลภา เอี่ยมสะอาด. (2552). *การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร (ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต)*. สาขาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภักชุตตา พันอินทร์. (2555). *แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต)*. สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยเซนต์จอร์จ. (2548). *เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องปัญหาและวิกฤตการณ์การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน*. หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยเซนต์จอร์จ.
- วาสิตา ฤทธิบำรุง. (2548). *การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร*. *สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร)*, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2548). *การบริหารคนเก่ง (Talent Management)*. สืบค้นจาก [http://www.curriculumandlearning.com/upload/บทความ%20การบริหารคนเก่ง\\_1415863820.pdf](http://www.curriculumandlearning.com/upload/บทความ%20การบริหารคนเก่ง_1415863820.pdf)

- สิรินพร วิทิตสุภากุล. (2556). *การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์). สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทธิพงษ์ มหาวิริโย. (2556). *สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนในจังหวัดสมุทรสงคราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10*. สืบค้นจาก <http://www.edu.chula.ac.th/ojed/doc/V93/v93d0027.pdf>.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2545). *รายงานการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการจัดการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพมหานคร: ครูสภา.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2554). *พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศด้วย Talent management by competency-based career development and succession planning*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

#### ภาษาอังกฤษ

- Berger, A.L. & Berger, R.D. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by indentifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Daft, R.L. (2009). *Organization theory and design*. (10th ed). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.