


รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21
สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก


ปัทมพันธ์ หิรัญธีรวัฒน์

คุณูปการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
สิงหาคม 2560
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

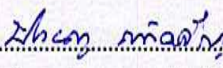
คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุณภาพนิพนธ์ ได้พิจารณา
คุณภาพนิพนธ์ของ ปัทมนันท์ หิรัญธีรวัฒน์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์


..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศญาญ ชีระวัฒน์ตระกูล)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด)

คณะกรรมการสอบคุณภาพนิพนธ์

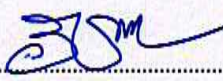

..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปราชญา กล้าผจญ)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศญาญ ชีระวัฒน์ตระกูล)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับคุณภาพนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 8 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2560

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีโดยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศญาญ ชีระวิชิตระกุล อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด และ รองศาสตราจารย์ ดร.ปราชญา กล้าผจญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ทุ่มเทแรงกายและแรงใจ ในการให้คำแนะนำในการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่องอันเป็นประโยชน์ต่อคุณภาพของคุษฎีนิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาอย่างยิ่ง และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบคุณ คณาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพาทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนให้วิชาความรู้ด้านวิชาการ ตลอดจนขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่ง ในการตรวจสอบเครื่องมือ เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนเอกชน ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาเครื่องมือวิจัยจนได้เครื่องมือที่มีคุณภาพสำหรับการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ และได้เสนอแนวทางการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง และขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลการทำวิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ ญาติ พี่ น้อง ตลอดจนเพื่อน ๆ ในหลักสูตรการศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่เป็นกำลังใจให้เสมอมา และเป็นแรงผลักดันให้ฝ่าฟันอุปสรรค จนประสบความสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้

คุณค่าทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากคุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยน้อมรำลึกและบูชาพระคุณแก่บุพการีของผู้วิจัย และบูรพาจารย์ที่อยู่เบื้องหลังในการวางรากฐานด้านการศึกษาให้กับผู้วิจัยทุกท่าน

ปีพ.ศ. ๒๕๖๓ ธีรยุทธ วัฒน

57810166: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การบริหารครูผู้มีความสามารถสูงในศตวรรษที่ 21/ โรงเรียนเอกชนคาทอลิก

ปีพิมพ์: หิรัญธีรวัฒน์: รูปแบบการบริหารครูผู้มีความสามารถสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก (THE MANAGEMENT MODEL OF HIGH COMPETENCY TEACHERS IN THE 21st CENTURY FOR CATHOLIC PRIVATE SCHOOLS IN EASTERN REGION) คณะกรรมการควบคุมคุรุภัณฑ์: สภาฯ ธีระวุฒิตระกูล, กศ.ด., คุณวุฒิ คนฉลาด, Ed.D. 272 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาลักษณะการบริหารครูผู้มีความสามารถสูง พัฒนารูปแบบการบริหาร และตรวจสอบระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกโดยใช้การวิจัยแบบผสม (Mixed method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารครูผู้มีความสามารถสูงจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูผู้มีความสามารถสูง สังกัดโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก จำนวน 385 คน และระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 ท่าน และระยะที่ 3 เพื่อตรวจสอบระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีความสามารถสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก จากกลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 317 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสำรวจ (ระยะที่ 1) และแบบตรวจสอบระดับการยอมรับ (ระยะที่ 3) ด้านรูปแบบการบริหารครูผู้มีความสามารถสูง สังกัดโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (ระยะที่ 2) สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าความถี่ (f) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการพรรณนาและการสังเคราะห์จากผู้วิจัย

ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการศึกษาลักษณะการบริหารครูผู้มีความสามารถสูงในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ ด้านการประเมินศักยภาพ ด้านการอบรมและพัฒนา และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรรหา การชำระรักษา การวางแผน อัตราค่าจ้าง การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการคัดเลือกบุคลากรตามลำดับ

2. ผลการพัฒนารูปแบบครูผู้มีความสามารถสูง สังกัดโรงเรียนเอกชน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีแนวคิดว่าการบริหารค่าตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินมีความสำคัญต่อการรักษาครูผู้มีความสามารถสูง ลำดับต่อมา คือ การชำระรักษาบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการสร้างความสมดุลในชีวิต ตลอดจนด้านการประเมินศักยภาพหรือพรสวรรค์ ความรับผิดชอบ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการมีมนุษย์สัมพันธ์ตามลำดับ

3. ผลการตรวจสอบระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีความสามารถสูงในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ การบริหารค่าตอบแทน รองลงมา คือ การชำระรักษาบุคลากร การประเมินศักยภาพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การอบรมและพัฒนา การสรรหาบุคลากร การวางแผนอัตราค่าจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการคัดเลือกตามลำดับ

57810166: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: TALENT MANAGEMENT/ HIGH COMPETENCY TEACHER MANAGEMENT IN THE 21st/ CATHOLIC PRIVATE SCHOOL

PATAMANUN HIRUNTIRAWAT: THE MANAGEMENT MODEL OF HIGH COMPETENCY TEACHERS IN THE 21st CENTURY FOR CATHOLIC PRIVATE SCHOOLS IN EASTERN REGION.

DISSERTATION ADVISORY COMMITTEE: SADAYU TEERAVANITTRAKUL. Ed.D., KUNAWUDH KONCHALARD. Ed.D. 272 P. 2017.

The proposes of this research were to study the characteristics of high competency teachers, to develop the management model, and to evaluate the level of acceptance of the model of teachers in the 21st century for catholic private school in Eastern Thailand. This research was a mixed method research, divided into 3 phases phase 1 was to study the characteristics of high competency teachers in the 21st century from 385 teachers in catholic privates schools in the Eastern region. Phase 2 was to develop a high competency teachers managements model by in-depth interview with 12 experts. Phases 3 was to evaluate level of the acceptance of high competency teachers model for private schools from 317 teachers.

Research instruments consisted of questionnaires for phases one and three. As for phase two, the instruments were 5 rating scale questionnaire and semi-structured interview in order to develop the model. The statistical devices in this research consisted of percentage, mean (\bar{X}), standard deviation (SD) and frequency (f).

The findings were as follows:

1. The results of characteristics of high competency teachers managements in the 21st century were rated at a high level ranking from potential evaluation, training and development, evaluation of the performance, recruitment, retention, manpower planning, compensation management, succession planning, and selection, respectively.

2. The results of the development of high competency teachers management model for private schools were found from the experts opinions that the model consisted of following aspects; compensation management both monetary and non-monetary, employee retention in terms of organizational culture and balance in life, competency evaluation, responsibility, adaptation to change and human relations, respectively.

3. The results of evaluation of the level of the acceptance of high competency teachers management model were found that compensation management, employee retention, talent competency evaluation, successor planning, training and development, recruitment, staff management, performance evaluation, and selection.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	6
วัตถุประสงค์การวิจัย	6
ขอบเขตการวิจัย	6
กรอบแนวคิดการวิจัย	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	10
นิยามศัพท์เฉพาะ	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
โรงเรียนเอกชนคาทอลิก	15
ครูกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21	18
แนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	36
การบริหารผู้มีสมรรถนะสูง	43
รูปแบบการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21	58
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	93
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	108
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	108
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	109
การสร้างเครื่องมือ	110
การหาคุณภาพเครื่องมือ	111
การเก็บรวบรวมข้อมูล	112
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	112

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	113
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	120
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	120
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1	121
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 2	135
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 3	188
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	201
สรุปผลการวิจัย.....	201
อภิปรายผลการวิจัย.....	206
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	220
ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป	221
บรรณานุกรม	222
ภาคผนวก	238
ภาคผนวก ก.....	239
ภาคผนวก ข.....	252
ภาคผนวก ค.....	264
ภาคผนวก ง	270
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	272

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 ความสอดคล้องเปรียบเทียบแนวคิดการบริหารจัดการครูผู้ที่มีสมรรถนะสูง ในศตวรรษที่ 21	90
3-1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (ตารางสุ่มตัวอย่าง).....	109
3-2 ค่าระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง	110
4-1 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	122
4-2 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	122
4-3 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนก ตามสถานภาพ	123
4-4 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนก ตามระดับการศึกษา.....	123
4-5 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนก ตามระดับรายได้.....	124
4-6 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนก ตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน	124
4-7 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของรูปแบบการบริหารจัดการครูผู้ที่มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการวางแผนอัตรากำลัง.....	125
4-8 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของรูปแบบการบริหารจัดการครูผู้ที่มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการสรรหา.....	126
4-9 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของรูปแบบการบริหารจัดการครูผู้ที่มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการคัดเลือก	127
4-10 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของรูปแบบการบริหารจัดการครูผู้ที่มีสมรรถนะ สูง โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก ด้านการอบรมและพัฒนา.....	128
4-11 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของรูปแบบการบริหารจัดการครูผู้มี สมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	129
4-12 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของรูปแบบการบริหารจัดการครูผู้ที่มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการบริหารค่าตอบแทน	130

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-13 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของรูปแบบการบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง.....	131
4-14 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของรูปแบบการบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการชำระรักษา.....	132
4-15 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของรูปแบบการบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านศักยภาพ.....	133
4-16 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของรูปแบบการบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก จำแนกเป็นรายด้านโดยรวม.....	134
4-17 การสังเคราะห์ประเด็นหลักที่สำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.1).....	175
4-18 การสังเคราะห์ประเด็นหลักที่สำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.2).....	176
4-19 การสังเคราะห์ประเด็นหลักที่สำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.3).....	177
4-20 การสังเคราะห์ประเด็นหลักที่สำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.4).....	178
4-21 การสังเคราะห์ประเด็นหลักที่สำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.5).....	179
4-22 การสังเคราะห์ประเด็นหลักที่สำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.6).....	180
4-23 การสังเคราะห์ประเด็นหลักที่สำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.7).....	181
4-24 การสังเคราะห์ประเด็นหลักที่สำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.8).....	182
4-25 การสังเคราะห์ประเด็นหลักที่สำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.9).....	183
4-26 การสังเคราะห์ประเด็นหลักที่สำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.10).....	184
4-27 การสังเคราะห์ประเด็นหลักที่สำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.11).....	185
4-28 การสังเคราะห์ประเด็นหลักที่สำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.12).....	186
4-29 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับการยอมรับของรูปแบบการบริหารจัดการครู ผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก ในผลรวมแต่ละด้าน.....	189
4-30 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับการยอมรับของรูปแบบการบริหารจัดการครู ผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก ด้านการวางแผนอัตรากำลัง.....	190
4-31 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับการยอมรับของรูปแบบการบริหารจัดการครู ผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก ด้านการสรรหา.....	191

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-32 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับการยอมรับของรูปแบบการบริหารจัดการครู ผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก ด้านการคัดเลือก.....	192
4-33 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับการยอมรับของรูปแบบการบริหารจัดการครู ผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก ด้านการอบรมและพัฒนา.....	193
4-34 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับการยอมรับของรูปแบบการบริหารจัดการครู ผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน	194
4-35 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับการยอมรับของรูปแบบการบริหารจัดการครู ผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก ด้านการบริหารค่าตอบแทน	195
4-36 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับการยอมรับของรูปแบบการบริหารจัดการครู ผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก ด้านการวางแผนอัตราค่าจ้าง.....	196
4-37 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับการยอมรับของรูปแบบการบริหารจัดการครู ผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก ด้านการชำระรักษา.....	197
4-38 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับการยอมรับของรูปแบบการบริหารจัดการครู ผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก ด้านการประเมินศักยภาพ.....	198

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1-1	กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารครูผู้มีความสามารถสูง ในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	9
2-1	รูปแบบแนวโน้มนโยบายการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21	24
2-2	ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแบบมิชชันแนล.....	42
2-3	รูปแบบการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน	44
2-4	วิวัฒนาการของการบริหารคนเก่ง	50
2-5	การสังเคราะห์ รูปแบบการบริหารจัดการครูผู้มีความสามารถสูงในศตวรรษที่ 21.....	106
3-1	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	119
4-1	เครื่องมือ 9 Box.....	160
4-2	รูปแบบการบริหารครูสมรรถนะสูงศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	199
4-3	การยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีความสามารถสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียน เอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	200

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จเป็นเรื่องที่ทำทายความสามารถของผู้บริหารเป็นอย่างมาก เพราะเป็นเรื่องของศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการทั้งองค์กรให้ควบคู่ไปกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความสลับซับซ้อนในการบริหารต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและมีกระบวนการบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูงในองค์กร โดยมองว่าทุนมนุษย์ในองค์กรเปรียบเสมือนทรัพยากรที่มีคุณค่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จจึงต้องตระหนักถึงการส่งเสริมและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ โดยการเพิ่มศักยภาพและความสามารถในด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในสายวิชาชีพ ตลอดจนการมีประสบการณ์ ทักษะ และมีความสมบัติที่สามารถนำมาสร้างคุณค่าให้กับองค์กร (สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน, 2558)

กล่าวได้ว่าการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจของการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารหน่วยงานประเภทใด ถ้าการบริหารงานบุคคลบกพร่อง หน่วยงานนั้น ๆ จะเจริญก้าวหน้าได้ยากเพราะงานทุกชนิดจะได้ผลลัพธ์ดีหรือไม่ดีนั้นขึ้นอยู่กับบุคคลที่ปฏิบัติงาน นักบริหารที่ดีจะต้องบริหารงานบุคคลให้ได้ผลดีและได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย (ปราชญา กล้าผจญ และพอดา บุตรสุทธีวงศ์, 2550) เนื่องจากบุคคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารในกระบวนการบริหารการศึกษาจึงได้กำหนดให้การบริหารด้านบุคคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดและธำรงรักษา ผู้มีสมรรถนะสูง ให้คงอยู่กับองค์กรได้นานและปฏิบัติงานโดยมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน (คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2557)

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 และพระราชบัญญัติการศึกษาที่มุ่งเน้นด้านคุณภาพการศึกษาของประเทศไทย ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ รวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย ให้มีความเจริญก้าวหน้าและทันสมัยพร้อมไปกับสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดให้มีการมุ่งเน้นในด้านการจัดการศึกษาของประเทศไทยให้มีคุณภาพสูงสุด โดยถือว่าครูและบุคลากร

ทางการศึกษาเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าในการพัฒนาด้านการจัดการศึกษาของประเทศ เนื่องจากครูเป็นผู้มีบทบาทและเป็นกลไกขับเคลื่อนในการพัฒนาสถานศึกษาและเป็นผู้ถ่ายทอด ความรู้ ความคิด ตลอดจนจิตวิญญาณสู่ผู้เรียน ดังนั้น การบริหารจัดการครู การพัฒนาครู การสร้าง รักษาครูด้วยการจูงใจอย่างเหมาะสม ตลอดจนสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้สมดุล สอดคล้อง กับการดำรงชีวิต ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู ให้ครูสามารถใช้ทักษะ และความสามารถ ในการบูรณาการด้านการเรียนการสอนเข้าด้วยกัน สามารถทำให้เกิดการผสมผสาน และ มีความยืดหยุ่น เพื่อสร้างผู้เรียนให้เกิดทักษะและกระบวนการคิดการวิเคราะห์ที่แตกตัก ตลอดจน มีทักษะในการนำเสนอผลงานได้ และเพื่อให้เกิดห้องเรียนแห่งการเรียนรู้ (Thinking classroom) ดังนั้นการจัดการความรู้ของครูจะต้องมีระบบ แบบแผนที่ชัดเจน เพื่อให้ครูสามารถปรับบทบาท ของตนเองได้หลากหลาย เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและบริบทของเหตุการณ์ ด้วยการยกระดับ คุณภาพครูไทยในศตวรรษที่ 21 (เจื้อจันท์ จงสถิตอยู่ และพิณสุดา สิริธรงค์ศรี, 2557) ให้สอดคล้อง กับโลกยุคใหม่ได้

ในยุคที่โลกกำลังก้าวหน้าเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นโลกแห่งข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี เป็นสังคมที่มีความสลับซับซ้อนเชื่อมโยงและเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สังคมโลก กลายเป็นสังคมความรู้ (Knowledge society) หรือสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society) ครูซึ่งเป็น บุคคลากรทางการศึกษาและองค์กรทางการศึกษา จึงต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ขณะเดียวกันทุกภาคส่วนของสังคมต้องทุ่มเทให้การศึกษากับการศึกษา (All for education) เพราะการศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ชีวิตและการกลมกลืนกัน โดยคนและเพื่อคน คนจึงเป็นส่วนสำคัญที่สุด เป็นศูนย์กลางของกระบวนการเรียนรู้ ประกอบกับนานาทัศนะที่มี ความเห็นสอดคล้องกันว่า เศรษฐกิจและสังคมจะดีเพียงใด ขึ้นอยู่กับประชาชน และคุณภาพของ ประชาชนขึ้นอยู่กับคุณภาพการศึกษา และคุณภาพการศึกษาขึ้นอยู่กับคุณภาพครู (สุวิทย์ อุปนิสัย และมนตรี นิวัฒน์วงศ์, 2553)

จากผลจากศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา คือ นักเรียนยังมี ผลคะแนนทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์ หรือ คิดเป็นค่าเฉลี่ยแล้วสอบตกทุกวิชา อีกทั้งจากรายงานผลการทดสอบคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน โอนเน็ต (O-NET) ซึ่งสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (สทศ.) โดย นายสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ ซึ่งเป็นผู้อำนวยการของสถาบัน เพชชะแนน โอนเน็ต (O-NET) ระดับประถมศึกษาปีที่ 6-มัธยมศึกษาปีที่ 3 ทุกกลุ่มสาระปีการศึกษา 2559 ภาพรวมคะแนนเฉลี่ยไม่ถึงครึ่ง โดยคะแนน โอนเน็ต (O-NET) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2559 วิชาภาษาไทย คะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 52.98 คะแนน, วิชาสังคมศึกษาและวัฒนธรรม คะแนนเฉลี่ย 46.68 คะแนน, วิชาภาษาอังกฤษ

คะแนนเฉลี่ย 34.59 คะแนน, วิชาคณิตศาสตร์ คะแนนเฉลี่ย 40.47 คะแนน และวิชาวิทยาศาสตร์ คะแนนเฉลี่ย 41.22 คะแนน โดยภาพรวมคะแนนสอบโอเน็ต (O-NET) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในปีการศึกษา 2559 พบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผลสอบปีการศึกษา 2558 จำนวน 1 วิชา คือ ภาษาไทย (สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2560)

นายสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ กล่าวต่อว่าคะแนน โอเน็ต (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2559 วิชาภาษาไทย ได้คะแนนเฉลี่ย 46.36 คะแนน, วิชาสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม คะแนนเฉลี่ย 49 คะแนน, วิชาภาษาอังกฤษ คะแนนเฉลี่ย 31.80 คะแนน, วิชาคณิตศาสตร์ คะแนนเฉลี่ย 29.31 คะแนน และวิชาวิทยาศาสตร์คะแนนเฉลี่ย 34.99 คะแนน ซึ่งภาพรวมคะแนนสอบโอเน็ต (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ประจำปีการศึกษา 2559 พบว่า มีวิชาที่ค่าเฉลี่ยสูงกว่าผลสอบปีการศึกษา 2558 จำนวน 3 วิชา คือ ภาษาไทย วิชาสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และวิชาภาษาอังกฤษ (สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2560)

จากสถานการณ์ของผลการทดสอบดังกล่าว สาเหตุหลักมาจากการขาดแคลนครูที่มีความรู้ความสามารถ อีกทั้งครูประจำการที่มีอยู่ก็ยังมีขาดคุณภาพทั้งด้านการจัดการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านหลักสูตร ด้านการใช้สื่อเทคโนโลยี (สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2560) นอกจากนี้ยังพบว่ารูปแบบวิธีการบริหารจัดการครูด้านการอบรมและพัฒนาครูในปัจจุบันไม่มีประสิทธิภาพมากพอ ส่วนใหญ่มักจัดกิจกรรมการอบรมที่เนื้อหาและการจัดกิจกรรมซึ่งอยู่ในช่วงเวลาการปฏิบัติงานทำให้ครูต้องละทิ้งนักเรียน เพื่อร่วมกิจกรรมการอบรมอยู่เสมอ ดังนั้น รูปแบบวิธีการบริหารจัดการครูอาจไม่สามารถส่งเสริมครูให้มีความรู้ ความสามารถที่จะจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปได้ (สิรินภากิจเกื้อกูล, 2553)

จากที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ครู เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างคุณภาพการศึกษาให้กับประเทศ เนื่องจากครูเป็นผู้ส่งผ่านแนวความคิดและอุดมการณ์ต่าง ๆ ไปยังผู้เรียน (สุวิทย์อุปนิสัย และมนตรี นิวัฒน์วงศ์, 2553) มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2552-2556) ในยุทธศาสตร์ที่ 2 กล่าวถึงการพัฒนาระบบการวางแผนและติดตามประเมินผลการใช้กำลังคน ได้มีแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถให้เหมาะสมกับภารกิจและทิศทางการพัฒนาประเทศ (Workforce renewal) มีเป้าหมายเพื่อสร้างคลังบุคคลากรที่มีผลงานโดดเด่น มีสมรรถนะและศักยภาพสูง (Successors talent inventory) สำหรับเตรียมความพร้อมให้มีภาวะความเป็นผู้นำและการปฏิบัติหน้าที่ในภารกิจหรือในตำแหน่งที่มีความสำคัญ ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสภาพแวดล้อมและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงด้วยการสรรหาบุคคลากรที่มีความรู้และความสามารถรองรับวิทยาการ ความก้าวหน้าสมัยใหม่ ด้วยการนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) หรือการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูง (High performance management)

มาใช้ โดยเรียกการบริหารลักษณะนี้ว่าระบบผู้ที่มีความสามารถสูง ว่าด้วยระบบการคัดเลือกคนเก่ง หรือผู้มีสมรรถนะสูงเข้ามาทำงาน (Recruit) ระบบการพัฒนาในช่วงแรกก่อนเริ่มทำงาน (Training & coaching) เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของผู้ที่มีความสามารถสูงในแนวทางที่เหมาะสมกับตัวบุคคลากร นั้น ๆ รวมทั้งการกำหนดความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency) เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนการสร้างความพร้อมของบุคคลากรอย่างเป็นระบบ (อังคินันท์ อินทรกำแหง และนริศรา พิง โปธิ์สภ, 2556)

องค์กรทุกประเทศทั่วโลกให้ความสำคัญกับกลุ่มคนเก่ง (Talent) หรือ ดาวรุ่ง (Star) ซึ่งเป็นบุคคลในองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศหรือดีเยี่ยม มีความสามารถ (Competency) และมีศักยภาพ (Potential) อยู่ในระดับสูงโดยปกติแล้วคนเก่งและคนดีมีประมาณร้อยละ 3-10 ของจำนวนพนักงานที่มีอยู่ (กฤติน กุลเพ็ง, 2552; อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2552) องค์กรจึงต้องมี กระบวนการวางกลยุทธ์ในการสรรหาคคนเก่งมาทำงาน ด้วยการมุ่งเน้นที่กระบวนการการฝึกอบรม และการพัฒนา การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายในการธำรงรักษาคนเก่งและคนดีให้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554; พรรรัตน์ แสงหาญ, 2556)

จากการศึกษาของกนกวรรณ ครุฑปักยี่ (2552) ซึ่งทำการศึกษาครูเอกชนในภาคตะวันออก ซึ่งกำลังประสบปัญหาสมองไหลของครูเก่ง พบว่า ครูเอกชนส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับข้าราชการครูนับตั้งแต่แรกเข้าตลอดจนถึงระบบการพัฒนาเงินเดือน ทั้งยังมี ความเหลื่อมล้ำในด้านสวัสดิการมีการเปลี่ยนแปลงการเบิกเงินสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชน และครอบครัว โดยจำกัดวงเงินในการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลไม่เกินปีละ 20,000 บาท ทำให้ ไม่สามารถรักษาครูเก่งไว้ได้ จะเห็นได้ว่าการธำรงรักษาครูโรงเรียนเอกชนนับเป็นเรื่องสำคัญและเป็น ปัญหาวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาที่มีผู้กำลังจะ เกษียณอายุราชการ ในอีก 10 ปีข้างหน้า ระหว่างปีงบประมาณ 2552-2562 พบว่า จะมีข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเกษียณอายุราชการ รวมทั้งสิ้น 192,285 คน โดยในปีงบประมาณ 2553 จะเกษียณ จำนวน 6,424 คน และในปีงบประมาณ 2554 จำนวน 8,422 คน (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2553 อ้างถึงใน ทักคณัย เพชรเกรี, ฉันทนา จันทร์บรรจง, วิทยา จันทร์ศิลา และสำราญ มีแจ้ง, 2556, หน้า 11) ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นส่งผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชนทำให้ครูลาออกจากโรงเรียน เอกชนไปสอบเข้าบรรจุเป็นครูของภาครัฐ เพราะครูที่ต้องการความมั่นคง จะเลือกไปสอบบรรจุ เป็นข้าราชการทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรครู ดังนั้นการจัดสวัสดิการค่าตอบแทน ที่เป็นธรรม การได้รับการยอมรับนับถือ การมีความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ การมีส่วนร่วม

ในการทำงาน มีการนิเทศโดยคณะกรรมการ มีบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายและการบริหารที่ชัดเจน มีการกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ร่มรื่น สะอาด สวยงาม ปลอดภัย ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีคุณธรรม จริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะส่งผลต่อการธำรงรักษาครูโรงเรียนเอกชน (ทักษ์ชัย เพชรเกษิ และคณะ, 2556)

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยจึงตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารจัดการครูผู้ที่มีสมรรถนะสูง เพื่อให้ปฏิบัติงานและเติบโตไปพร้อมกับองค์กร โดยมุ่งเน้นด้านการพัฒนาครูเพื่อใช้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาผู้เรียน ในการเสริมสร้างพัฒนาครูผู้ที่มีสมรรถนะสูง ด้วยการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ เพื่อแสวงหาแนวทางใหม่ในการพัฒนาครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงแทนวิธีการแบบเดิม โดยจัดแนวคิดกระบวนการเรียนรู้โดยใช้ประสบการณ์เป็นฐาน และแนวคิดการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบการบริหารจัดการผู้ที่มีความสามารถสูง ในด้านการสรรหาคandidate มาทำงาน (Recruitment) ด้วยการมุ่งเน้นที่ด้านการฝึกอบรมพัฒนาครูในช่วงแรกก่อนเริ่มทำงาน (Training & coaching) และการกำหนดความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency) ซึ่งมีความสอดคล้องกับการที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ที่มีวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ชิสเตอร์จำเนียร บุญทัน ผู้บริหาร โรงเรียนปริษาอนุศาสตร์ ชลบุรี, ชิสเตอร์บั้งอร ไชยเฟือก ผู้บริหาร โรงเรียนเมธีอิมมาคูลेटคอนแวนต์, ชลกร ต้นประภัสร์ ผู้บริหาร โรงเรียนประภัสสร ชลบุรี รวมทั้งผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอีกหลายแห่ง ดังนั้น หากสามารถพัฒนาครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะทำได้ประโยชน์คุ้มค่ากับโรงเรียนและหากสามารถดึงดูดครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงภายนอกเข้ามาเป็นครูในโรงเรียน ก็จะสามารพัฒนาครูที่มีสมรรถนะสูง เพื่อตอบสนองความต้องการในอนาคตของโรงเรียน ซึ่งส่งผลให้เกิดการเจริญเติบโต พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน ตลอดจนส่งผลถึงคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ปัญหาการเรียนการสอน ปัญหาการบริหารวิชาการ รวมทั้งปัญหาจากการสมองไหลของครูผู้ที่มีสมรรถนะสูง และปัญหาคุณภาพครูในยุคปัจจุบัน เป็นปัญหาแทรกซ้อนที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชน คาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงใต้ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed methodology) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพในการบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ครูผู้หน้าที่ปฏิบัติการสอนทั้งด้านการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา การบำรุงรักษา การบริหารค่าตอบแทน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อที่จะได้ครูผู้ที่มีสมรรถนะสูง (คนเก่ง) และพัฒนาครูที่กำลังปฏิบัติหน้าที่สอนให้มีสมรรถนะหรือศักยภาพสูงในโรงเรียนเอกชนต่อไป

คำถามการวิจัย

1. ลักษณะการบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีลักษณะอย่างไร ?
2. การพัฒนารูปแบบการบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรูปแบบอย่างไร ?
3. การยอมรับการพัฒนารูปแบบการบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 ไปใช้ สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีมากน้อยเพียงใด ?

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อตรวจสอบระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยรูปแบบการบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยขอบเขตด้านเนื้อหา ประเด็นที่ศึกษา ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resources management: HRM) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development: HRD), การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) และการบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 (High competency teachers management in the 21st century)
2. ประเด็นที่ศึกษา ประกอบด้วย การบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูง (High competency teachers management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management: HRM) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development: HRD) การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) การบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 (High competency teachers in the 21st century)

การวางแผนอัตรากำลังทรัพยากรบุคคล (Workforce planning) การสรรหา (Recruiting) การคัดเลือก (Selection) การอบรมและการพัฒนาการปฏิบัติงาน (Training and performance development) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and benefit management) การประเมินศักยภาพหรือพรสวรรค์ (Talent scan)

3. ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 7 จังหวัด (ชลบุรี จันทบุรี ฉะเชิงเทรา ตราด ปราจีนบุรี ระยอง และสระแก้ว) จำนวน 131 โรงเรียน จำนวน 1,800 คน โดยได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 385 คน ส่วนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจงจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน จากโรงเรียนเอกชนที่เป็นโรงเรียนคาทอลิก และมีครูมากกว่า 50 คน ขึ้นไป ส่วนกลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจการยอมรับของรูปแบบได้คืน 317 คน คิดเป็นร้อยละ 82.23 ซึ่งประกอบด้วย

- 1) โรงเรียนวัฒนาศาสตร์ จังหวัดชลบุรี
- 2) โรงเรียนคาราสุมุทศรีราชา จังหวัดชลบุรี
- 3) โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี
- 4) โรงเรียนปริษานุศาสตร์ จังหวัดชลบุรี
- 5) โรงเรียนเซนต์ปอลคอนแวนต์ศรีราชา จังหวัดชลบุรี
- 6) โรงเรียนมารีวิทยา จังหวัดปราจีนบุรี
- 7) โรงเรียนมารีวิทยากบินทร์บุรี จังหวัดปราจีนบุรี
- 8) โรงเรียนอัสสัมชัญระยอง จังหวัดระยอง
- 9) โรงเรียนเซนต์โยเซฟ จังหวัดระยอง
- 10) โรงเรียนสตรีมารดาพิทักษ์ จังหวัดจันทบุรี
- 11) โรงเรียนลาซาลจันทบุรี (มารดาพิทักษ์) จังหวัดจันทบุรี
- 12) โรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
- 13) โรงเรียนคาราสุมุท จังหวัดสระแก้ว
- 14) โรงเรียนมารดานุสรณ์ จังหวัดตราด

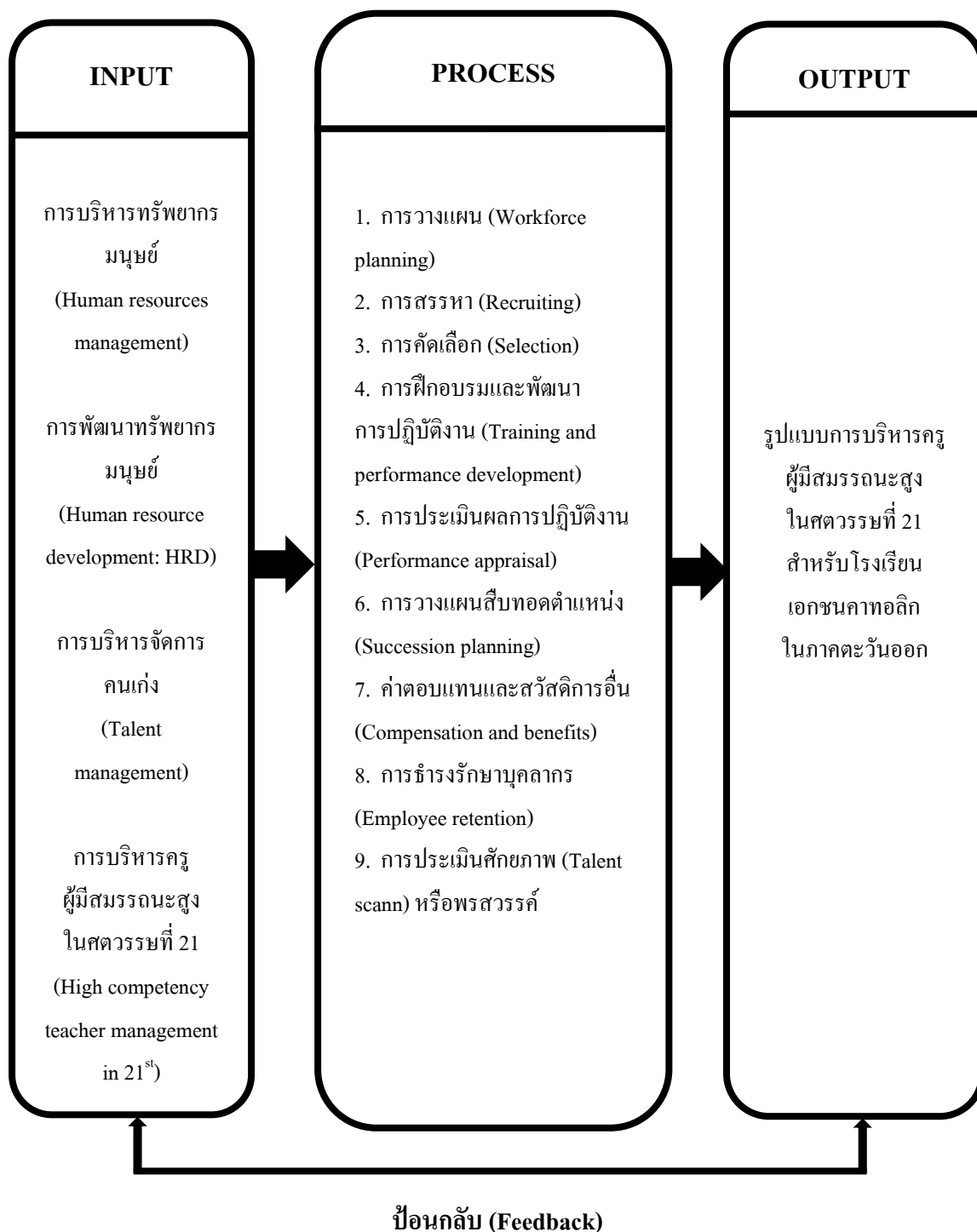
กรอบแนวคิดการวิจัย

การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชน คาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. การสังเคราะห์ กระบวนการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูง (High performance management) ตามตารางสังเคราะห์ (Matrix table) โดยผู้วิจัยได้รวบรวมและสรุป กระบวนการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูง (High performance management processes) ดังนี้ คือ การวางแผน (Workforce planning), การสรรหา (Recruiting) การคัดเลือก (Selection), การอบรมและพัฒนา การปฏิบัติงาน (Training and performance development), การบริหารค่าผลตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and benefits), การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning), การชำระรักษาผู้มีสมรรถนะสูง (Talent retention) และการประเมินศักยภาพหรือพรสวรรค์ (Talent scan)

2. สัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) เช่น โรงเรียน โชนไชยพระของ, โรงเรียนอัสสัมชัญระยอง, โรงเรียนคาราสุมทร ชลบุรี, โรงเรียนอัสสัมชัญ ชลบุรี รวมถึงโรงเรียนเอกชนซึ่งมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ในภาคตะวันออก รวมทั้งศึกษาจากรายงานประจำปีของ โรงเรียนวิทยาศาสตร์ระยอง (Rayong science academy: RASA) นอกจากนี้ ได้ทำการศึกษาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 แนวทางในการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 ศึกษาการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 ในด้านการพัฒนาครูให้ปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารครูผู้มีความสามารถสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อให้ได้ลักษณะการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียง
2. สามารถนำการพัฒนา รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 มาประยุกต์ใช้กับครู โรงเรียนเอกชนคาทอลิกได้ทั่วประเทศ
3. เพื่อนำไปสู่การเพิ่มคุณภาพการศึกษาที่เพิ่มขึ้น จากการพัฒนา รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียง

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โรงเรียนเอกชนคาทอลิก หมายถึง โรงเรียนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียง จำนวน 14 โรงเรียน ที่มีการสอนระดับมัธยมศึกษา ได้แก่
 - 1) โรงเรียนวัฒนานุศาสตร์ จังหวัดชลบุรี
 - 2) โรงเรียนคาราสมุทรศรีราชา จังหวัดชลบุรี
 - 3) โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี
 - 4) โรงเรียนปริชานุศาสตร์ จังหวัดชลบุรี
 - 5) โรงเรียนเซนต์ปอลคอนแวนต์ศรีราชา จังหวัดชลบุรี
 - 6) โรงเรียนมารีวิทยา จังหวัดปราจีนบุรี
 - 7) โรงเรียนมารีวิทยาภิณทร์บุรี จังหวัดปราจีนบุรี
 - 8) โรงเรียนอัสสัมชัญระยอง จังหวัดระยอง
 - 9) โรงเรียนเซนต์โยเซฟ จังหวัดระยอง
 - 10) โรงเรียนสตรีมารดาพิทักษ์ จังหวัดจันทบุรี
 - 11) โรงเรียนลาซาลจันทบุรี (มารดาพิทักษ์) จังหวัดจันทบุรี
 - 12) โรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
 - 13) โรงเรียนคาราสมุทร จังหวัดสระแก้ว
 - 14) โรงเรียนมารดานุสรณ์ จังหวัดตราด
2. รูปแบบ (Model) หมายถึง การบริหารงานภายในโรงเรียน ประกอบด้วย กระบวนการ และขั้นตอนภายใต้กรอบแนวคิด และหลักการเพื่อใช้ในการพัฒนา รูปแบบครูที่มีสมรรถนะสูง ในทศวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียง
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management: HRM) หมายถึง การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด

นั่นคือ บุคคลที่ทำงานทั้งกรณีที่ทำางร่วมกัน และกรณีที่ทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมาย ในการประกอบธุรกิจใด ๆ กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ไปตามเวลา และสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา

4. ครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 (High performance teacher in 21st) หมายถึง คุณลักษณะของบุคลากรครูที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motivation) ด้านความรู้ ทักษะ ทักษะที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรมด้านการจัดการเรียนการสอน มีคุณธรรม และจริยธรรม ตลอดจนเป็นผู้มีทักษะทางเทคโนโลยี และสามารถถ่ายทอดสู่ผู้เรียนได้ ซึ่งเป็นลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้ครูสามารถสร้างผลงาน ได้โดดเด่น

5. โรงเรียนเอกชนคาทอลิก (Catholic private school) หมายถึง สถาบันการศึกษาของ เอกชนที่จัดการศึกษาในระบบโรงเรียน เป็นสถาบันการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อเป็นเจ้าของและบริหารงาน มีการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา

6. การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) หมายถึง การบริหารบุคคลหรือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมีทัศนคติที่ดี มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และมีความกระตือรือร้น โดยมุ่งเน้นการให้คนเก่ง หรือคนที่มีความรู้ความสามารถมาทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่ม และพร้อม ที่จะพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้นได้เหมือนตนเอง ตอบสนองความต้องการ ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต การบริหารคนเก่งจะทำให้องค์กรมีคนเก่งมากขึ้น สามารถ เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

7. การบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงในทศวรรษที่ 21 (High competency teacher management in the 21st) หมายถึง การบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูง เพื่อให้บุคลากรครูได้มีความรู้สึกรักผูกพันและ พร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรด้วยด้วยเต็มใจในการนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

8. การวางแผนอัตรากำลัง (Workforce planning) หมายถึง การกำหนดวิธีการ ในการวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรเกี่ยวกับการเตรียมบุคลากรให้มีคุณภาพเหมาะสม กับงานและเวลาอย่างเพียงพอ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

9. การสรรหา (Recruitment) หมายถึง กระบวนการแสวงหากลุ่มผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับงานแต่ละงานเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจ้างงาน โดยองค์กรจะต้องประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่ว่างให้ตลาดแรงงานรับทราบเพื่อดึงดูดใจให้ ผู้ที่มีความสามารถมาสมัคร อาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือจากแหล่งภายนอกองค์กร

10. การคัดเลือก (Selection) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ โดยมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีความสัมพันธ์ตรงกับที่องค์กรต้องการ โดยมีกระบวนการวิเคราะห์งาน (Job analysis) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Workforce planning) และการสรรหา (Recruitment)

11. การอบรมและการพัฒนาการปฏิบัติงาน (Training and performance development) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรที่มีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูน และปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อเพิ่มผลงานขององค์กรและเพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน

12. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานในองค์กรภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยอยู่ภายใต้การสังเกตจดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยเสมอกัน

13. การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and benefits) หมายถึง การบริหารค่าใช้จ่าย ที่อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงาน

14. การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) หมายถึง กระบวนการวางแผนเพื่อให้งานในตำแหน่งงานหลัก (Key positions) ของหน่วยงานมีความต่อเนื่อง (Leadership continuity) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำและความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าว” โดยในการบริหารการสืบทอดตำแหน่งขององค์กรนั้น จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ 1) เพื่อเป็นแนวทางในการระบุนหาเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความรู้ความสามารถสูง 2) เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน และ 3) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากร

15. การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร (Employee retention) หมายถึง การเสริมสร้างแรงจูงใจ การใช้สิ่งจูงใจซึ่งอาจเป็นวัตถุหรือ โอกาส หรือการจัดสภาพการทำงานและสวัสดิการที่ดี เข้าใจในความต้องการและสนองความต้องการของบุคลากร ให้สวัสดิการและจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในองค์กรและบุคลากรได้รับประโยชน์ร่วมกัน การบำรุงขวัญและกำลังใจอยู่เสมอ ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

16. การประเมินด้านศักยภาพหรือพรสวรรค์ (Talent scann) หมายถึง การประเมินเพื่อค้นหาพรสวรรค์หรือศักยภาพที่ซ่อนอยู่ของมนุษย์ เปรียบเสมือนกุญแจที่นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงชีวิตให้ดีขึ้น และช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้โดยง่าย โดยการวัดด้านลักษณะบุคลิกภาพ ทัศนคติ และพรสวรรค์ ตลอดจนพฤติกรรมเบื้องต้นของบุคคลที่แสดงหรือสื่อสารออกมาโดยมีเกณฑ์การวัด 4 มุมมอง คือ มุมมองตัวเองต่อโลก มุมมองความรับผิดชอบและการทำงาน มุมมองการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มุมมองด้านสังคมและความสัมพันธ์

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียน เอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี สังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้ คือ

1. โรงเรียนเอกชนคาทอลิก
 - 1.1 โรงเรียนเอกชนคาทอลิก
 - 1.2 ปัญหาการขาดแคลนครูโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก
2. ครูกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21
 - 2.1 ทักษะในศตวรรษที่ 21
 - 2.2 ทักษะครูในศตวรรษที่ 21
 - 2.3 แนวคิดด้านการพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21
 - 2.4 แนวคิดด้านการพัฒนาสมรรถนะครูด้วยระบบพี่เลี้ยง
3. แนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
 - 3.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 3.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 3.3 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 3.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา
4. การบริหารผู้มีสมรรถนะสูง (High competency management)
 - 4.1 ความหมายของผู้มีสมรรถนะสูง
 - 4.2 ความสำคัญของผู้มีสมรรถนะสูง
 - 4.3 การบริหารผู้มีสมรรถนะสูง
 - 4.3.1 ความหมายของการบริหารผู้มีสมรรถนะสูง
 - 4.3.2 ความสำคัญของการบริหารผู้มีสมรรถนะสูง
 - 4.3.3 กระบวนการบริหารผู้มีสมรรถนะสูง
 - 4.3.4 การประเมินศักยภาพผู้มีสมรรถนะสูงศตวรรษที่ 21 (Talent scann)
5. รูปแบบการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21
 - 5.1 การวางแผนอัตรากำลังทรัพยากรมนุษย์
 - 5.2 การสรรหา

- 5.3 การคัดเลือก
- 5.4 การอบรมและการพัฒนาการปฏิบัติงาน
- 5.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 5.6 การบริหารค่าผลตอบแทนและผลประโยชน์
- 5.7 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง
- 5.8 การชำระรักษาบุคลากร
- 5.9 การประเมินศักยภาพ หรือพรสวรรค์
- 6. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

โรงเรียนเอกชนคาทอลิก

1. โรงเรียนเอกชนคาทอลิก

โรงเรียนเอกชนคาทอลิก หมายถึง สถาบันการศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาในระบบโรงเรียน เป็นสถาบันการศึกษาที่สังฆมณฑลเป็นเจ้าของและบริหารงาน มีการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา (สุรินทร์ จารย์อุปการะ, 2556) โดยโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทยในมีสถานะเป็นโรงเรียนเอกชนที่มีบทบาทและหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายของการศึกษาของประเทศไทย และการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อกำหนด และแนวปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของประเทศไทย รวมทั้งต้องจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายและแผนงานของการจัดการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ซึ่งจะเป็นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามแบบการจัดการศึกษาคาทอลิก ทั้งนี้ โรงเรียนคาทอลิกตระหนักว่าตนเองเป็นโรงเรียนทางเลือกของสังคมไทย ดังนั้น การจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิกต้องตอบสนองต่อการจัดการศึกษาไทย และการจัดการศึกษาคาทอลิก พระศาสนจักรคาทอลิกให้แนวทางในการจัดการศึกษาคาทอลิกในแต่ละท้องถิ่นว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนคาทอลิก (ในประเทศที่มีคริสตชนน้อย) ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตนเองให้เหมาะสมกับความต้องการต่าง ๆ ของท้องถิ่น และความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ของการจัดตั้งโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย (สุรินทร์ จารย์อุปการะ, 2556)

ตั้งแต่สังคายนาวาติกันที่สองเป็นต้นมา พระศาสนจักรออกสมณสาสน์หรือเอกสารเกี่ยวกับการจัดการศึกษาคาทอลิกอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1965 จนถึง ค.ศ. 2007 ให้แนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิกว่าหลักการจัดการศึกษาคาทอลิกหรือลักษณะของโรงเรียนคาทอลิก คือ การใช้หลักธรรมคำสอนของศาสนาจัดการศึกษา โดยยึดถือหลักการว่าจะไม่แยก

ศีลธรรมและศาสนาออกจากการศึกษา พระศาสนจักรคาทอลิกมีความเห็นว่าธรรมชาติของการศึกษาคาทอลิก คือ การหล่อหลอมมนุษย์ โดยคำนึงถึงเป้าหมายสูงสุดในการมีชีวิตของมนุษย์ และคุณประโยชน์ต่อสังคม (สุรินทร์ จารย์อุปการะ, 2556) จากสถิติสถาบันการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย จำนวน 317 สถาบัน มีการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัย การศึกษาภาคบังคับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีจำนวนผู้เรียนรวม 515,819 คน (สุรินทร์ จารย์อุปการะ, 2556)

โรงเรียนคาทอลิกใช้หลักการของศาสนาในกระบวนการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งจะต้องปรากฏในการบริหารจัดการโรงเรียน ได้แก่ การกำหนดแผนพัฒนา แผนปฏิบัติงาน ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน หลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมทุกกิจกรรม โรงเรียนมีเป้าหมายเพื่อสร้างคุณค่า หรือคุณธรรมตามคุณค่าพระวรสารให้เกิดแก่ผู้เรียน การจัดบรรยากาศโรงเรียนและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาความรู้และคุณธรรมจริยธรรม ครูต้องเป็นผู้ทำงานอย่างมืออาชีพ โดยให้การดูแลเอาใจใส่นักเรียนอย่างใกล้ชิด ครูต้องร่วมกันสร้างให้เกิดบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก ครูจะต้องมีการปฏิบัติต่อนักเรียน ดังนี้ 1) ครูต้องรักนักเรียน และแสดงให้เห็นถึงความรักโดยการปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน 2) ครูต้องให้กำลังใจ และเสริมแรงแก่นักเรียน เพื่อช่วยให้พวกเขาบรรลุถึงเป้าหมายของการศึกษา 3) การแสดงออกของครูด้วยคำพูด การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง การสนับสนุนและช่วยเหลือ ด้วยคำแนะนำและการตักเตือนอย่างเป็นมิตร เพื่อช่วยให้นักเรียนบรรลุเป้าหมายทางการศึกษา ได้แก่ ความสำเร็จทางวิชาการ ศีลธรรม พฤติกรรม และมิติด้านศาสนา 4) ครูต้องภาวนาให้นักเรียนแต่ละคน เพื่อพระหรรษทานที่สถิตอยู่ท่ามกลางโรงเรียนคาทอลิก (สมณกระทรวงการศึกษาคาทอลิก, 2556)

ดังนั้น โรงเรียนเอกชนคาทอลิก จึงเป็นโรงเรียนเอกชนที่มีลักษณะรูปแบบเฉพาะตามสมณกระทรวงการศึกษาคาทอลิก แต่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาของไทย โดยมีการจัดการเรียนการสอนที่คำนึงถึงเป้าหมาย ด้านประสิทธิภาพการศึกษาและมุ่งให้ความสำคัญทั้งนักเรียนและครู แต่อย่างไรก็ตาม โรงเรียนเอกชนคาทอลิกก็ยังมีประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรครู ซึ่งครูนับเป็นทรัพยากรทางการศึกษาที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า ปัญหาการขาดแคลนครูจึงนับเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องดำเนินการแก้ไข (สุรินทร์ จารย์อุปการะ, 2556)

2. ปัญหาการขาดแคลนครูโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก

จะเห็นได้ว่าครูมีความสำคัญต่อนักเรียนและเป็นผู้ที่มีส่วนในการสร้าง สนับสนุน และช่วยเหลือให้นักเรียนให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องมีระบบการบริหารจัดการในการเสริมสร้างองค์ความรู้ และสนับสนุนครูให้ได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรูปแบบการบริหารที่คำนึงถึงการธำรงรักษามูลค่าครู คือ เพื่อให้บุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน มีความสุข

มีความผูกพัน มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้มากที่สุดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้มีบทบาทในการธำรงรักษาบุคลากรครู ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารระดับนโยบาย 2) องค์กรหรือสมาคมครู ผู้บริหาร 3) ผู้บริหารสถานศึกษา 4) คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน สมาคม ผู้ปกครองสมาคมศิษย์เก่า และ 5) คือ ครู (ทักคณัย เพชรเกียร และคณะ, 2556) ดังนั้น หากองค์กรไม่มีระบบการบริหารที่ดีจะไม่สามารถรักษาครูไว้ได้ จะส่งผลทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนครู (ทักคณัย เพชรเกียร และคณะ, 2556) ซึ่งสาเหตุการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนมาจากหลายเหตุผล เช่น ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ต่ำ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน นโยบายและการบริหารของโรงเรียน งานที่ปฏิบัติ รวมทั้งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (กาญจนา วสุวัต, 2548)

จากการศึกษา พบว่า โรงเรียนเอกชนทั่วประเทศแบบสามัญทั่วไปมีจำนวน 3,374 โรงเรียน ในส่วนของภาคตะวันออกมีจำนวน 131 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2557) สำหรับข้อมูลด้านปัญหาที่โรงเรียนเอกชนประสบอยู่ได้จากข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการบริหารและและปัญหาด้านบุคลากรครู โดยผู้วิจัยได้ทำการสำรวจเฉพาะโรงเรียนเอกชนคาทอลิกที่มีวิธีดำเนินงานที่เป็นเลิศ ได้แก่ ซิสเตอร์จำเนียร บุญทัน (ผู้บริหารโรงเรียนปริชานูศาสตร์ ชลบุรี), ซิสเตอร์บังอร ไชยเผือก (ผู้บริหารโรงเรียนเมรี่อิมมาคูเลตคอนแวนต์), ชลกร ต้นประกัสร์ (ผู้บริหารโรงเรียนประกัสสร ชลบุรี) ในภาพรวมพบปัญหาว่าโรงเรียนเอกชนคาทอลิก ภาคตะวันออก ปัจจุบันประสบปัญหาสมองไหล นั่นคือไม่สามารถรักษาครูผู้มีสมรรถนะสูงไว้ได้ อีกทั้งโรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งส่งผลให้โรงเรียนต้องสูญเสียครูผู้มีสมรรถนะสูงในระยะเวลาเพียง 1-3 ปี

กล่าวได้ว่าการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนาครูซึ่งเป็นผู้มีสมรรถนะสูงเป็นเรื่องที่ยาก แต่การธำรงไว้ซึ่งครูผู้มีสมรรถนะสูงในโรงเรียนกลับเป็นสิ่งที่ยากมากกว่า เพราะเมื่อเวลาผ่านไป ครูผู้มีสมรรถนะสูงจะเกิดการเรียนรู้และพัฒนามากขึ้นจนสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง หรืองานที่ได้รับมอบหมายนั้นหมดความท้าทายแล้ว ก็อาจจะเสาะหางานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้น ดังนั้นการธำรงรักษาครูผู้มีสมรรถนะสูง และเป็นคนดี คนสำคัญ จึงจำเป็นต้องมีระบบบริหารจัดการที่มีศักยภาพ เพื่อเป็นการสร้างคุณค่าให้กับบุคลากรเหล่านั้น โดยระบบการบริหารต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อันประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ลักษณะงาน การให้การยอมรับและยกย่อง ตลอดจนด้านอื่น ๆ อันจะส่งผลในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีการปฏิบัติการแบบบูรณาการ (สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนเมรี่อิมมาคูเลตคอนแวนต์ (ม.อ.) จังหวัดชลบุรี, โรงเรียนปริชานูศาสตร์ จังหวัดชลบุรี, โรงเรียนประกัสสรวิทยา จังหวัดชลบุรี, โรงเรียนปริชานูศาสตร์ จังหวัดชลบุรี และโรงเรียนคาราสุมุท ศรีราชา) นอกจากนั้นพบว่า จุดอ่อนของโรงเรียนเอกชนอีกด้านหนึ่ง คือ บุคลากรมีความคิดว่ามีความมั่นคงไม่เทียบเท่า

กับการเป็นบุคลากรของรัฐบาล จากข้อมูลเบื้องต้น พบว่า โรงเรียนเอกชนสายสามัญทั่วประเทศ ซึ่งมีประมาณ 3,650 แห่ง แต่มีปัญหาขาดครูถึง 2,000 กว่าแห่ง จึงนับเป็นปัญหาที่สำคัญต่อระบบการศึกษาไทยเป็นอย่างมาก (จิระพันธุ์ พิมพ์พันธุ์, 2554)

บทสรุปจากข้อมูลดังกล่าวมา พบว่า โรงเรียนเอกชนคาทอลิก ส่วนใหญ่เกิดปัญหาสมองไหลของครูที่มีสมรรถนะสูงเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอน ดังนั้น โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแต่ละแห่ง จำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าปัจจุบัน เพื่อรองรับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในยุคศตวรรษที่ 21 เพื่อป้องกันการลาออกและสามารถธำรงรักษาครูที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการศึกษา

ครูกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

ครูในศตวรรษที่ 21 นอกจากสาระวิชาหลักที่ครูต้องและถ่ายทอดสู่ผู้เรียนแล้ว สิ่งที่ครูต้องตระหนักและให้ความสำคัญ คือ ผู้เรียนต้องได้เรียนรู้แนวคิดที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st century learning: P21, 2009) ซึ่งประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับโลกความรู้ด้านการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี ความรู้ด้านสุขภาพ และความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Partnership for 21st century learning: P21, 2009) ดังนั้น มีแนวคิดด้านทักษะการศึกษา ทักษะครู และการพัฒนาครู ในศตวรรษที่ 21 ในหลายแนวคิด ดังนี้

1. ทักษะในศตวรรษที่ 21

ดริคเกอร์ (Drucker, 1999) กล่าวว่า ทักษะในศตวรรษที่ 21 คือ ทักษะด้านการจัดการธุรกิจ (Management is business management) ของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งทั่วโลกจะกลายเป็นตลาดการค้าเพียงแห่งเดียว, การแข่งขันของธุรกิจระดับโลก, การสื่อสารโทรคมนาคมระดับโลก, การเติบโตขององค์กรการค้าเสรีระหว่างประเทศ และการเข้าสู่บริการทางการเงิน ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งกลยุทธ์การจัดการธุรกิจในระบบ Electronics เป็นโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ซึ่งจะสร้างนวัตกรรมใหม่ และการมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง Bellance and Brandt (2010); Trilling andk Fadel (2009); Zhao (2012); ทิศนา แจมมณี (2555); ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์ (2557) ได้เสนอทักษะหลักที่สำคัญ ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้เกิดแนวคิดของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยแบ่งเป็น 7 กลุ่มหลักสำคัญ ดังนี้

1. ทักษะทางด้านเทคโนโลยี (Computing and ICT literacy) เป็นทักษะที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งผู้เรียนและคนในยุคใหม่โดยเฉพาะยุคศตวรรษที่ 21 จะต้องเรียนรู้และสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและอย่างกว้างขวาง

2. ความสนใจใคร่รู้และมีจินตนาการ (Curiosity and imagination) ในโลกแห่งศตวรรษที่ 21 ถือว่าความรู้ และแหล่งความรู้มีมากมายมหาศาล ผู้เรียนในอนาคตจะต้องใฝ่รู้สนใจใคร่รู้ในสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และมีจินตนาการในการมองไปข้างหน้าจากความรู้ที่ได้รับมา ตลอดจนมีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็น (Self-study) สำหรับการอยู่ในศตวรรษที่ 21

3. การคิดวิจารณ์ญาณและการแก้ปัญหา (Critical thinking and problem solving) นอกจากผู้เรียนสนใจใคร่รู้และมีทักษะในการหาความรู้ผ่านทางเทคโนโลยี ทักษะที่สำคัญและจำเป็น อีกด้านหนึ่ง คือ การวิเคราะห์ และสังเคราะห์สิ่งที่ได้ศึกษามาว่าอะไรดี ไม่ดี ไม่เหมาะสม อะไรเป็นความจริง อะไรเป็นความเข้าใจ ซึ่งผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องให้ความสำคัญควบคู่ไปกับทักษะในการแก้ปัญหาที่มีเหตุผลและชาญฉลาด

4. ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม (Creating and innovation) ทักษะในการคิดอะไรใหม่ ๆ ถือเป็นสิ่งจำเป็นมากในศตวรรษที่ 21 เพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในทุกด้าน และทุกรูปแบบ การแก้ปัญหาต้องใช้ความคิดใหม่ ๆ อย่างมาก ซึ่งจะตามมาด้วยนวัตกรรม (Innovation) ที่เกิดจากความคิดใหม่ ๆ นั้น ซึ่งนวัตกรรมถือได้ว่าเป็นผลผลิตทางความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

5. ทักษะในการสื่อสารและความร่วมมือกัน (Communication and collaboration) ศตวรรษที่ 21 เป็นศตวรรษใหม่ที่มึนวัตกรรมและผลผลิตใหม่ ๆ เกิดขึ้น จึงเป็นยุคของความร่วมมือ และของเครือข่ายที่คนจะติดต่อถึงกันผ่านทางเทคโนโลยี ดังนั้น ความสามารถด้านนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

6. การคิดในเชิงธุรกิจและทักษะด้านการประกอบการ (Corporate and entrepreneurial spirit) ซึ่งเป็นทักษะในเชิงของการดำเนินงานทางธุรกิจและการค้า ซึ่งจะเป็นลักษณะของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 การพัฒนาทักษะนี้ จะส่งผลให้ผู้เรียนมีความพร้อมในการปฏิบัติงานทางด้านธุรกิจ และการค้า

7. ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมและการสนใจต่อโลก (Cross-cultural & global awareness) ทักษะนี้เป็นทักษะที่สะท้อนเครือข่ายของโลกยุคใหม่ที่มากับแนวคิดโลกาภิวัตน์ ที่คนในสังคมโลกจะต้องรู้จักคนอื่น ๆ โดยเฉพาะในโลกอื่นที่ไม่ใช่โลกของตนเอง การรู้จักโลก และวัฒนธรรมอื่นมีทั้งเป้าหมายเพื่อการอยู่ร่วมกัน และเป้าหมายในเชิงเศรษฐกิจ

กล่าวโดยสรุปว่าทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 คือ ทักษะแห่งเทคโนโลยี คนมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันผ่านเทคโนโลยี เป็นโลกของนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ การค้าและธุรกิจ คนต้องสามารถวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ข้อมูลด้วยฐานความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะครูในศตวรรษที่ 21

จากที่กล่าวมา ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของเทคโนโลยีและนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาแบบบูรณาการจึงมีความสำคัญต่อคนในบทบาทต่าง ๆ (ทีศนา แคมมณี, 2555; ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน, 2557) การเชื่อมต่อถึงกันของคนบนโลกสามารถทำได้โดยง่ายและใช้ระยะเวลาไม่นาน จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ปี พ.ศ. 2560-2564 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)) ที่มุ่งเน้นการเชื่อมต่อกับประเทศในภูมิภาคอาเซียนและระดับโลก เป็นแนวทางในการฟื้นฟูบทบาทต่าง ๆ ทั้งระดับประเทศและระดับองค์กร ต้องให้ความสำคัญกับทักษะและประสบการณ์ เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นไปของโลก เนื่องจากการปรับเปลี่ยนที่รวดเร็วด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการผลิตและการค้าที่มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และการพาณิชย์ ซึ่งส่งผลให้อิเล็กทรอนิกส์เข้ามามีบทบาทมากขึ้น มีเทคโนโลยีที่ผสมผสานระหว่างข้อมูลทางเทคโนโลยี (Information technology) กับการจัดการทางเทคโนโลยี (Operational technology) หรือที่เรียกว่า Internet of things ที่มีการเชื่อมเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตกับอุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ เช่น โทรศัพท์มือถือ รถยนต์ ผู้เขียนโทรทัศน์ และอื่น ๆ เข้าไว้ด้วยกัน ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน (2557, หน้า 4-6) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะครูผู้มีความรู้สูงในศตวรรษที่ 21 ว่ามีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมอาเซียน ซึ่งควรมีทักษะ 7 ด้าน ประกอบด้วย

1. มีความสามารถในการสร้างและบูรณาการความรู้ได้ หมายถึง มีความสามารถในการประมวลผลองค์ความรู้ การวิเคราะห์ความรู้เนื่องจากโลกในยุคเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ครูต้องรู้จักวิธีหาความรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำมาบูรณาการความรู้ที่เข้ากับผู้เรียนและการสอนได้เป็นอย่างดี

2. มีความคิดเชิงวิเคราะห์และสร้างสรรค์ หมายถึง ครูต้องมีความคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ เนื่องจากสังคมยุคใหม่มีข้อมูลมากขณะเดียวกันก็มีสิ่งหลอกลวงมาก ครูต้องวิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลได้เป็นอย่างดีจึงจะสามารถสื่อสารไปยังเด็กได้ ขณะเดียวกันต้องคิดอะไรใหม่ ๆ ไปพร้อมกัน

3. การมีวิสัยทัศน์และตักตวงทางความคิด หมายถึง ครูมีแนวความคิดในการมองไปยังแนวโน้มในอนาคตโดยสามารถบูรณาการจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อสามารถนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ โดยสังคมครูต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในองค์กร ภายนอกองค์กร และมองเห็นแนวโน้มในอนาคตโลก และสามารถวิเคราะห์ทัศนคติทางความคิด เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เรียนได้

4. การมีความรู้และเข้าใจเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในโลกอนาคต หมายถึงการมีองค์ความรู้ และมีความสามารถในการทำความเข้าใจเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งสามารถชี้แนะทั้งข้อดี และข้อเสียของเทคโนโลยีให้กับผู้เรียน สังคม และชุมชนได้

5. การมีทักษะด้านการสอน และมีการพัฒนาให้ดีขึ้นตามศักราช หมายถึง ความสามารถของครูที่สามารถสร้างผลงานใหม่ ๆ ในการเป็นองค์ความรู้สู่ผู้เรียน เนื่องจากโลกในอนาคตจะเป็นโลกของการสร้างผลิตผลใหม่ ๆ ครูจึงต้องพัฒนาเด็กให้รู้เท่าทัน และพร้อมที่จะสร้างผลิตผลใหม่ ๆ ออกมาและสามารถนำมาแข่งกับโลกภายนอกได้

6. มีความเข้มแข็งในจรรยาบรรณ คุณธรรม และจริยธรรม หมายถึง ครูต้องมีความเข้มแข็งในจรรยาบรรณ คุณธรรม จริยธรรม และมีความสามารถในการจูงใจให้คนอื่น ๆ ทำประโยชน์ เพื่อสังคม มีจิตสาธารณะ เนื่องจากครูเป็นผู้ใกล้ชิดกับนักเรียน ผู้ปกครอง สังคม และชุมชน

7. เป็นทั้งผู้นำและสามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้ หมายถึง การมีบทบาทนำในด้านการสอนและในวิชาชีพ ครูรุ่นใหม่ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนและวิชาชีพ ร่วมกับผู้บริหารมากขึ้นในยุคต่อไป

นอกจากทักษะทั้ง 7 ด้าน ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ครูในศตวรรษที่ 21 ต้องมีลักษณะของความเป็นผู้มีจิตวิญญาณของความเป็นครูและเป็นผู้ให้ มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้แบบใหม่ (Experience) มีทักษะการแสวงหาความรู้ รวมทั้งมีความสามารถและทักษะการจัดการเรียนรู้ (Extended) ตลอดจนต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดหรือขยายความรู้ของตนสู่ผู้เรียนผ่านสื่อเทคโนโลยี ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Expanded) ต้องมีคุณลักษณะของการเป็นนักประเมินที่ดี มีความบริสุทธิ์และยุติธรรม และสามารถใช้เทคโนโลยีในการประเมินผล (Evaluation) เป็นผู้ที่ใช้เทคโนโลยี (User) อย่างคุ้มค่า และใช้ได้อย่างหลากหลาย (End-user) เช่น สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างบทเรียน (Enabler) มีความสามารถในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ผ่านสื่อเทคโนโลยี จนพัฒนาเป็นเครือข่ายความร่วมมือ เช่น เกิดชุมชนครูบน Web ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นแบบอย่างทางคุณธรรมจริยธรรมและศีลธรรม มีความรู้และเข้าใจในอัตลักษณ์ความเป็นชนชาติไทยที่หลากหลาย ภาควิชาในความเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีความพร้อมเพื่อการปรับปรุงต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (อ่องจิต เมชยะประภาส, 2557)

พงศ์ศักดิ์ ด้วงทา (2558, หน้า 905-917) กล่าวว่าครูควรมีทั้งทักษะและสมรรถนะ โดยสมรรถนะที่ควรมีที่สำคัญ 2 ด้าน คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งสมรรถนะหลักประกอบด้วย จิตวิทยาครู ความเป็นครู วินัย คุณธรรม จรรยาบรรณครู การปฏิบัติงานเป็นทีม การพัฒนาตนเอง การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่วนสมรรถนะประจำ

สาขางานประกอบด้วย ภาวะผู้นำครู ความรู้ในเนื้อหาวิชาการ ความรู้ด้านภาษาและเทคโนโลยี การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การวิเคราะห์และการทำวิจัย พัฒนา ผู้เรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนการสร้างความร่วมมือกับชุมชน ซึ่งพงศ์ศักดิ์ ดั่งงา (2558) ให้ความหมายสมรรถนะ หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลประกอบไปด้วย แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) เจตคติ (Attitude) ค่านิยม (Values) ความรู้ (Knowledge) คุณลักษณะ ส่วนบุคคล (Personal characteristic or attributes) ที่ประกอบรวมกันและแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม ที่สามารถวัดได้ สังเกตได้ จากผลการปฏิบัติงานที่ออกมาและผลของการปฏิบัติงานจะต้องเป็นผล การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับการศึกษาของพิมพันธ์ เตชะคุปต์ และเพยาว์ ยินดีสุข (2557) ได้กล่าวถึงสมรรถนะ ด้านการจัดการเรียนการสอนว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะประจำสายงานของครู ซึ่งหมายถึง ลักษณะและพฤติกรรมที่บ่งชี้ความสามารถ ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ ที่มีอยู่อย่างชำนาญเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน โดยใช้กลยุทธ์การสอนที่หลากหลาย ตลอดจน การใช้สื่อหรือแหล่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยการมีคุณลักษณะพึงประสงค์และเจตคติเชิงบวก ต่อการจัดการเรียนการสอน

การศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นการศึกษาที่เน้นให้คนมีปัญญาเพราะปัญญาของคนในชาติ มีความสำคัญมากกว่าทรัพย์สินใด ๆ การศึกษาในยุคนี้มุ่งเน้นรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) เน้นการศึกษาผ่านปวงชน (Education for all) เน้นการร่วมมือจากปวงชน (All for education) เป็นการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learn how to learn) เน้นการเรียนรู้แบบร่วมมือ และการเรียนรู้แบบรวมพลัง (Co-operative and collaborative learning) การเรียนการสอนมุ่งเน้น การสอนที่ให้ผู้เรียนสร้างความรู้เอง โดยการจัดการศึกษาเป็นไปเพื่อพัฒนาให้คนยุคใหม่มีความรู้ ด้านภาษาที่จะสามารถสื่อสารได้ในระดับสากลในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้เรียนต้อง รู้กฎธรรมชาติ รู้วิธีการคิด รู้เรื่องการวิจัย และพัฒนาเป็นคนดีมีคุณธรรม มีค่านิยมต่อสังคม มีสุขภาพดีและแข็งแรง โดยครูต้องสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ การจัดการเรียนการสอนให้ ผู้เรียนใช้ปัญญาในการสร้างความรู้ และผลผลิตด้วยตนเองที่มีค่าต่อสังคม (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2557) ทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 ซึ่งอยู่ในกระแสความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ที่เข้ามา มีความเกี่ยวข้องกับชีวิตของผู้คนมากขึ้น ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องก้าวตามให้ทัน และสามารถนำบริบทนี้ไปใช้ในการสื่อสาร ชี้นำในการจัดการเรียนการสอน (จารุวัจน์ สองเมือง, 2559) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนิน ชีวิตของคนในยุคปัจจุบัน ที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้ชีวิตตั้งแต่ตื่นนอนจนกระทั่งการกลับสู่ ห้องนอน โดยในยุคศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ที่มีขนาดที่เล็กลง และถูกแปลง

ไปใช้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น นาฬิกา โทรศัพท์ และมีการเชื่อมต่อและถ่ายโอนข้อมูลได้อย่างสะดวก และมีความเป็นอิสระ สามารถใช้อุปกรณ์ที่หลากหลายในการเข้าถึงข้อมูลได้ (จารูว์จันน์ สองเมือง, 2559) จากการดำเนินงานในรูปแบบดิจิทัล ที่มีการเชื่อมต่อข้อมูลสารสนเทศ ทำให้ระบบดิจิทัลมีบทบาทในการดำเนินธุรกรรมต่าง ๆ ทั้งด้านการเงิน การสื่อสาร หรือการปฏิบัติงาน ผู้คนสามารถปฏิบัติงานหรือทำธุรกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนเวลาใดก็สามารถเชื่อมต่อเข้าสู่ระบบอินเทอร์เน็ตได้ ขณะเดียวกันการใช้อินเทอร์เน็ตก็ให้ความสำคัญต่อการระบุตัวตนของผู้ใช้มากขึ้นด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อสร้างความปลอดภัยสำหรับผู้ใช้งานด้วยความสัมพันธ์ ในระหว่างบุคคลอยู่ในรูปแบบความสัมพันธ์เสมือนมากยิ่งขึ้น เป็นอีกสภาพการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นสำหรับศตวรรษที่ 21 ขอบเขตทางภูมิศาสตร์ไม่เป็นอุปสรรคต่อการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะการสื่อสารสามารถทำได้โดยผ่านสื่อสังคมออนไลน์ แต่ทั้งนี้ผู้คนในยุคนี้จำเป็นต้องมีทักษะทางภาษาที่มากกว่าคนในยุคที่ผ่าน ๆ มา การเข้าถึงแหล่งข้อมูลและการเรียนรู้ที่ไม่มีขอบเขตข้อจำกัด ผู้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายโดยผ่านเครื่องมือที่หลากหลาย ในขณะเดียวกันแหล่งข่าวก็สามารถนำเสนอข้อมูลข่าวสารสู่สาธารณะได้อย่างง่ายดาย และรวดเร็ว ขณะเดียวกันผู้คนจำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลมากขึ้น เพื่อให้แน่ใจถึงความถูกต้องในข้อมูลที่ได้รับ (พิมพันธ์ เตชะคุปต์ และเพชรวิบูลย์, 2557)

จะเห็นได้ว่าจากที่กล่าวข้างต้นเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อบริบททางด้านการบริหารการศึกษา วิจารย์ พาณิช (2558) กล่าวถึงด้านบริหารการศึกษาในการบรรยายพิเศษ ณ มหาวิทยาลัยมหิดลว่า จากกระแสความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น หลายประเทศต่างให้ความสำคัญ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงการพัฒนาแนวคิด เรื่อง “ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21” โดยความร่วมมือของภาคส่วนวงการนอการศึกษาที่ประกอบด้วย บริษัทเอกชนชั้นนำขนาดใหญ่ เช่น บริษัทแอปเปิล บริษัทไมโครซอฟท์ บริษัทวอลต์ดิสนีย์ องค์กรวิชาชีพระดับประเทศ และสำนักงานด้านการศึกษาของรัฐรวมตัวและก่อตั้งเป็นเครือข่ายของกิจกรรมความร่วมมือเพื่อทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st century skills) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า เครือข่าย P21 ซึ่งเครือข่ายนี้ มีความเห็นว่า การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่เพิ่มเติมจากคนในศตวรรษที่ 20 และ 19 เด็กและเยาวชนจำเป็นต้องมีทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งมืองค์ประกอบคือ 3 R4C คือ 3 R ได้แก่ Reading (การอ่าน), การเขียน (Writing) และคณิตศาสตร์ (Arithmetic) และ 4C ได้แก่ Critical thinking (การคิดวิเคราะห์), Communication (การสื่อสาร), Collaboration (การร่วมมือ) และ Creativity (ความคิดสร้างสรรค์) รวมถึงทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศสื่อและเทคโนโลยี และการบริหารจัดการ การศึกษาแบบใหม่ ทักษะสำคัญสำหรับคนยุคศตวรรษที่ 21 ดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการบริหาร การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพราะการบริหารการศึกษาในรูปแบบเดิมไม่สามารถใช้การสอน

แบบเดิม ๆ ที่เน้นการถ่ายทอดจากครูผู้สอนเท่านั้น ดังนั้น การปฏิรูปการจัดการเรียนรู้จึงเป็นโจทย์สำคัญสำหรับทุกภาคส่วน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ การปฏิรูปการจัดการเรียนรู้จะสำเร็จได้ด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพพร้อมรับกับความท้าทาย ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น วิจารย์ พานิช (2558) กล่าวว่า แนวโน้มการบริหารการศึกษา ในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นว่าครูต้องมีความรู้และสามารถถ่ายทอดให้ผู้เรียนมีทักษะแบบ Chickering's seven vectors หมายถึง ครูต้องสามารถพัฒนาผู้เรียน ไม่ใช่มีองค์ความรู้ในวิชาการเท่านั้นแต่ครูต้องสามารถถ่ายทอดแนวความคิดสู่ผู้เรียนในด้านดังต่อไปนี้ โดยแสดงดังภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 รูปแบบแนวโน้มการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (วิจารย์ พานิช, 2558)

จากภาพที่ 2-1 สามารถสรุปได้ว่าครูกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 มิใช่เป็นผู้ให้ แต่ความรู้เท่านั้น แต่ครูต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทมาเป็นโค้ชด้วย เพื่อให้ผู้เรียนนำความรู้ไปต่อยอดได้ในขณะที่ทักษะของครูต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอยู่เสมอเพื่อให้ทันกับยุคดิจิทัล หรือ ยุคศตวรรษที่ 21 ที่เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียน การสอน ในขณะเดียวกันครูต้องเป็นผู้มีจิตวิญญาณของการเป็นผู้ให้ และมีคุณธรรม ด้วยการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 นั้นจะเน้นให้ทั้งผู้เรียนและครูก้าวเข้าสู่การเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน

แนวคิดทฤษฎีด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อนำสู่การพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถ ในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะที่คาดหวังตามกรอบแนวคิดเชิงมโนทัศน์ สำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งถูกนำเสนอโดย (สมเกียรติ ทานอก, วาสนา กิรติจำเริญ, ธัญญรัตน์ จอกสถิตย์ และณัฐริดา ภูบุญเพชร, 2556) แนวคิดดังกล่าว เรียกว่าแนวคิดการจัดการเรียนรู้

ซึ่งมีสาระสำคัญด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Learner-centered approach) มีหลักการจัดการเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism) ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเองโดยการสร้างสรรค์ผลงาน (Constructionism) และมุ่งไปยังการพัฒนาความสามารถพื้นฐานที่จำเป็นของผู้เรียนในด้านภาษา (Literacy) ด้านการคำนวณ (Numeracy) และด้านเหตุผล (Reasoning ability) ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 21 (พ.ศ. 2552-2561) โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง

การเรียนรู้เกิดจากกระบวนการและวิธีการของผู้เรียนเป็นสำคัญ ในการสร้างความรู้ความเข้าใจจากประสบการณ์ โดยแนวคิดนี้เชื่อว่าการเรียนรู้เป็นเรื่องเฉพาะตัวบุคคล การตีความหมายของสิ่งที่เรียนรู้เป็นไปตามประสบการณ์เดิม ความเชื่อ ความสนใจ ภูมิหลัง และอื่น ๆ การสร้างความรู้เป็นกระบวนการทั้งทางด้านสติปัญญาและสังคม ทฤษฎีนี้มีรากฐานสำคัญมาจากแนวคิดของปีอาเจ (Piaget) และวิกตอตสกี (Vygotsky) นักจิตวิทยาของกลุ่มการรู้คิด (Cognitivism) ซึ่งศึกษาเรื่อง พัฒนาการทางการรู้คิด อันเป็นกระบวนการของสมองในการปรับเปลี่ยน ตัดทอน ลด หรือขยายการจัดเก็บ และการใช้ข้อมูลที่รับเข้ามาทางประสาทสัมผัสทั้ง 5 ซึ่งการตีความของความหมายของสิ่งที่ได้รับรู้มาสำหรับแต่ละคน ย่อมมีสถานะที่แตกต่างกันไปตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคล จากแนวคิดดังกล่าวนำไปสู่การประยุกต์ใช้ดังต่อไปนี้

1) จุดประสงค์การเรียนรู้มุ่งเน้นที่กระบวนการสร้างความรู้ โดยผู้เรียนต้องทำการฝึกฝนในการสร้างความรู้ด้วยตนเอง

2) เป้าหมายการเรียนรู้เปลี่ยนจากการถ่ายทอดสาระการเรียนรู้ที่ตายตัวเป็นการเรียนวิธีการเรียนรู้ ทำให้โลกทัศน์ของผู้เรียนกว้างขึ้น

3) ผู้เรียนต้องเรียนรู้จากประสบการณ์จริงซึ่งได้จากการกระทำการศึกษาลงมือ ลองผิดลองถูก จนตกผลึกและเกิดเป็นความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ

4) ผู้เรียนได้ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเพื่อการร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้างความรู้ร่วมกัน

5) ให้ผู้เรียนเป็นผู้เลือกสิ่งที่ต้องการเรียน ตั้งกฎระเบียบ รับผิดชอบและแก้ปัญหาการเรียนของตนเอง

6) ครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้ถ่ายทอดความรู้เป็นผู้อำนวยความสะดวกช่วยเหลือผู้เรียนในการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้เปลี่ยนจากการให้ความรู้เป็นการให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตนเอง

7) การประเมินจุดประสงค์การเรียนรู้ใช้วิธีการที่หลากหลาย และมีความยืดหยุ่น ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนเปิดกว้างด้านความคิดและจินตนาการ

2. ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเองโดยการสร้างสรรค์ผลงาน

การเรียนรู้ที่เกิดจากการสร้างความรู้ในตนเองและด้วยตนเองของผู้เรียน และหากผู้เรียนมีโอกาสได้สร้างความคิด และนำความคิดของตนเองไปสร้างสรรค์ผลงานโดยอาศัยสื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสม จะสามารถสื่อสารความคิดนั้นออกเป็นรูปธรรมได้อย่างชัดเจน เมื่อผู้เรียนสร้างสิ่งหนึ่งสิ่งใดขึ้นมา ก็หมายถึงการสร้างความรู้ขึ้นในตนเอง ความรู้ที่ผู้เรียนสร้างขึ้นในตนเองนี้ จะอยู่คงทนไม่ลืม ได้ง่าย สามารถถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจความคิดของตนได้ดี และเป็นฐานให้สามารถสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ทฤษฎีนี้พัฒนาขึ้นโดย เพเปอร์ท (Papert) แห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ ซึ่งมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีพัฒนาการทางการรู้คิดของปีอาเจ เช่นเดียวกับทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง ทฤษฎีนี้มีจุดเน้นที่การใช้สื่อเทคโนโลยี และวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสม ช่วยให้ผู้เรียนสร้างสาระการเรียนรู้ และผลงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง ในบรรยากาศที่มีทางเลือกที่หลากหลายตามความถนัด และความสนใจ ให้ผู้เรียนที่อายุ ความถนัด ความสามารถและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการสร้างสรรค์ความรู้และผลงาน จากความรู้ที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรม และพัฒนาทักษะทางสังคมภายใต้บรรยากาศที่เป็นมิตรในการอยู่ร่วมกัน (สมเกียรติ ทานอก และคณะ, 2556)

วิจารณ์ พานิช (2558) กล่าวว่า จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 กำหนดเป็นรูปแบบการจัดการเรียนรู้ โดยกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สำคัญ 5 กิจกรรม (Big five learning) ดังต่อไปนี้

- 1) Learning to question เป็นกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนตั้งคำถาม เพื่อสร้างความรู้สึกลอยอยากเรียน ทำให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าความสำคัญและประโยชน์ของสิ่งที่จะเรียน
- 2) Learning to search เป็นกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้วางแผนการเรียนรู้ของตนเอง โดยร่วมกันกำหนดขอบเขต แนวทาง วิธีการเรียนรู้ ประเด็นเนื้อหาย่อย แนวทางการบันทึกและสรุปผลการเรียนรู้ การจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการเรียนรู้ และลงมือศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลศึกษาปัญหา ทดลอง ตามแผนที่วางไว้ เพื่อแสวงหาความรู้และค้นพบความรู้ด้วยตนเอง
- 3) Learning to construct เป็นกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนนำข้อมูลมาร่วมกันวิเคราะห์อภิปราย เปรียบเทียบเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ประเมินค่า สรุปความคิดรวบยอด คุณค่าความสำคัญ แนวคิด แนวทางการปฏิบัติในชีวิตประจำวัน และสรุปขั้นตอนกระบวนการเรียนรู้ รวมถึงความรู้ของตนเอง
- 4) Learning to communicate เป็นกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้นำความรู้ ค้นพบข้อสรุปที่ได้จากการเรียนรู้มานำเสนอเป็นชิ้นงานรูปแบบต่าง ๆ ตามความสนใจ พร้อมทั้งบอกเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับขั้นตอนวิธีการเรียนรู้ และแสดงความรู้สึกรู้สึกต่อชิ้นงาน
- 5) Learning to serve เป็นกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนนำผลงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประเมินซึ่งกันและกัน รวมทั้งวางแผนการต่อยอดการเรียนรู้จากความสนใจ

ทั้ง 5 กิจกรรมนี้ เป็นหลักให้ครูตระหนักว่าในการจัด การเรียนรู้ในแต่ละหัวเรื่องนั้น ผู้เรียนต้องได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นสิ่งสำคัญ คือ ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ ด้วยความรู้ที่ก่ออยากรู้อยากเรียน เป็นเจ้าของการเรียนรู้ที่แท้จริง มีโอกาสได้วางแผนการเรียนรู้ กำหนดขอบเขตแนวทางการเรียนรู้ของตนเอง นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเรียนรู้มาวิเคราะห์ อภิปราย วิพากษ์วิจารณ์ เชื่อมโยงความสัมพันธ์สรุปความรู้ของตน แล้วจัดทำชิ้นงานเพื่อรายงานผล การเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ตามความสนใจ ทำให้ความรู้และประสบการณ์ ที่ได้รับเป็นรูปธรรมชัดเจน รวมทั้งได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตลอดจนสามารถประเมิน ปรับปรุงผลการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ของตนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ความสามารถด้านภาษา ด้านคำนวณ และด้านเหตุผล

ความสามารถด้านภาษา และด้านคำนวณ ซึ่งจากเดิมการศึกษามุ่งเน้นให้ผู้เรียนอ่านออก เขียนได้ และคิดเลขเป็น แต่ในปัจจุบันความเข้าใจเกี่ยวกับการอ่านออกเขียนได้ มีจุดมุ่งหมายกว้างขึ้น โดยหมายถึง ความสามารถในการอ่าน ความเข้าใจและสามารถวิเคราะห์วิพากษ์ รูปแบบที่ใช้ ในการสื่อสาร ทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน รวมถึงสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อดิจิทัลที่ใช้ในชีวิตประจำวัน ส่วนการคิดเลขเป็น หมายถึง การบวกลบ คูณ หหาร และการมีความเข้าใจในความคิดรวบยอด ทางคณิตศาสตร์ สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหามโนทัศน์ที่เหมาะสมในชีวิตประจำวันได้ การอ่านข้อมูลสารสนเทศที่น่าสนใจในรูปแบบของคณิตศาสตร์ได้อย่างมีความหมาย เช่น การอ่านแผนภูมิ ตาราง ความสามารถด้านเหตุผล คือ ความสามารถในการเชื่อมโยงหรือนำสิ่งที่เรียนรู้มาแล้ว ไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผลและคำนึงถึงคุณธรรม

กล่าวโดยสรุปทักษะครูในศตวรรษที่ 21 ครูต้องมีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ควรมี ทักษะทั้งด้านการสอน การถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ผู้เรียน ในขณะที่เดียวกันต้องพร้อมที่จะเป็นผู้เรียนรู้ ด้วยเช่นกัน นอกจากนี้การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นการกำหนดแนวทางการศึกษาในการจัด การเรียนรู้ โดยร่วมกันสร้างรูปแบบและแนวปฏิบัติในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการจัด การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะที่เกิดกับ ตัวผู้เรียน ให้สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตในสังคมแห่งความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

3. แนวคิดด้านการพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21

ประเทศไทยมีปัญหา เรื่อง วิกฤติทางภูมิปัญญา คือ คนขาดคุณภาพ ส่งผลกระทบให้ ระบบต่าง ๆ ในประเทศขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลไปหมดทุกระบบ แนวคิดดังกล่าว ยังสอดคล้องกับผลการติดตามการจัดการเรียนรู้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านคุณภาพของผู้เรียน พบว่า การวัดระดับความเป็นคนเก่งของผู้เรียนพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หากครูเก่ง ก็ส่งผลถึงการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนก็จะสูง (วรภัทร์

ภูเจริญ, 2541) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552 อ้างถึงใน ชรอยวรรณ ประเสริฐผล, อนุชา กอนพ่วง, วิทยา จันทร์ศิลา และฉลอง ชาตรุประชีวิน, 2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพและปัญหา การจัดการเรียนการสอนของครูพบว่า ปัญหาสมรรถนะของครูเกิดจากการขาดการพัฒนาที่ตรงจุด ครูขาดความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรอย่างลึกซึ้ง ครูขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ครูขาด การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา ตลอดจนการอบรมครูไม่สอดคล้องกับความต้องการ ของครู ดังนั้น การพัฒนาต้องพัฒนาให้ครอบคลุมในด้านของสมรรถนะ ทั้งสมรรถนะหลักและ สมรรถนะประจำสายงาน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) สำนักงาน รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2551) กล่าวถึงสมรรถนะครูในด้านสมรรถนะ หลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

สมรรถนะหลัก (Core competency) ประกอบด้วย

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working achievement motivation) คือ มุ่งมั่น การปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ มีความถูกต้อง ด้วยการวางแผน ติดตามประเมินผล รวมทั้ง พัฒนาปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีตัวบ่งชี้ คือ ความสามารถในการวางแผน การกำหนด เป้าหมาย การวิเคราะห์กับกิจกรรม ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง และ ครบถ้วน ความสามารถในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการพัฒนา การปฏิบัติงานให้สำเร็จ

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี (Service mind) คือ ความเต็มใจในการให้บริการ รวมทั้ง การปรับปรุงระบบการบริการ ให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองลูกค้าของตน โดยมีตัวบ่งชี้ คือ ความตั้งใจและเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง (Self-development) คือ การศึกษาค้นคว้าความรู้ รวมทั้ง การติดตามและแลกเปลี่ยนด้านองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการ หรือวิชาชีพ โดยมีการสร้างนวัตกรรม ตัวบ่งชี้ คือ การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ องค์ความรู้ใหม่ ๆ ด้านวิชาการ หรือวิชาชีพการสร้าง องค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ และ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และ การสร้างเครือข่าย

สมรรถนะที่ 4 การปฏิบัติงานเป็นทีม (Team work) คือ การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น การแสดงความเป็นผู้นำหรือผู้ตาม อย่างเหมาะสม สามารถพัฒนาการศึกษาตามเป้าหมายได้สำเร็จ โดยมีตัวบ่งชี้ คือ การให้ความร่วมมือ สนับสนุน การให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน การปรับตัวกับกลุ่มคนและสถานการณ์ต่าง ๆ การแสดง บทบาทผู้นำและผู้ตาม และการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการศึกษา

สมรรถนะที่ 5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's ethics and integrity) คือ พฤติกรรมที่มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครูซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน และสังคม เพื่อสร้างศรัทธาในวิชาชีพครู

สมรรถนะประจำสายงาน (Functional competency) ประกอบด้วย

สมรรถนะที่ 1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and learning management) คือ การสร้างและการพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยี และวัด ประเมิน ผลการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีตัวบ่งชี้ คือ การสร้างและพัฒนาหลักสูตร ความรู้ ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ และการวัด และประเมินผลการเรียนรู้

สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาผู้เรียน (Student development) คือ การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาชีวิต สุขภาพกาย สุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียน ตัวบ่งชี้ คือ คุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน ทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิตผู้เรียน ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย

สมรรถนะที่ 3 การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom management) คือ การจัดบรรยากาศ การเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียน รายชั้น/ รายวิชา เพื่อเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยความสุข ความปลอดภัยของผู้เรียน โดยมี ตัวบ่งชี้ คือ จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ความสุข และความปลอดภัยของผู้เรียน จัดทำข้อมูล สารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ ประจำวิชา และการกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/ รายวิชา

สมรรถนะที่ 4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Analysis & synthesis & classroom research) คือ ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบ และนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนรวมทั้งสามารถ วิเคราะห์องค์กร หรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาอย่างเป็นระบบ ตัวบ่งชี้ คือ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

สมรรถนะที่ 5 ภาวะผู้นำครู (Teacher leadership) คือ คุณลักษณะ และพฤติกรรมของครู ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและภายนอก ห้องเรียน โดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ ตัวบ่งชี้ คือ วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับ ความเป็นครู การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงาน อย่างได้ตรง การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน

สมรรถนะที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน เพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship & collaborative-building for learning management) คือ การประสานความร่วมมือ และเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดี กับเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ตัวบ่งชี้ คือ การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการจัดการเรียนรู้

การพัฒนาครูเป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดความเจริญเติบโตองงามและดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เดิมจนเป็นที่พึงพอใจ (สนธยา พลศรี, 2547, หน้า 2) การพัฒนา การปฏิบัติงาน มีบทบาทสำคัญในการช่วยส่งเสริมให้บุคลากรที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาได้พัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งวิฑูรย์ สิมะ โชคดี (2541 อ้างถึงใน อลงกรณ์ จันทรโสภณ, 2546, หน้า 9-10) กล่าวว่า การพัฒนา การปฏิบัติงาน หรือการพัฒนาวิธีการทำงาน (Improving work methods) เป็นกระบวนการบริหารที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งของหัวหน้างานในองค์กร ที่จะกระตุ้นให้พนักงานที่อยู่ในความดูแล เกิดการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งการพัฒนาวิธีการทำงานมีดังนี้

1. จัดเตรียมเครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อม บุคลากรผู้ปฏิบัติงานต้องมีเครื่องมือหรืออุปกรณ์เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. จัดทำกรอบและสอนงานให้แก่บุคลากร โดยบุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะที่เพียงพอสำหรับงานนั้น ๆ โดยเฉพาะการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง
3. สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรต้องได้รับการกระตุ้นให้มีแรงจูงใจในการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และหัวหน้าต้องมีทักษะในการรับฟัง พร้อมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำ และข้อเสนอแนะต่าง ๆ แก่บุคลากร
4. มีความเชื่อว่างานทุกอย่างสามารถพัฒนาได้ และบุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ มีความเชื่อในการปฏิบัติงานและการพัฒนาการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการพัฒนางาน แก้ไขปรับปรุงและทำงานร่วมกัน

สุริยา มนตรีภักดิ์ (2550, หน้า 72) ให้ความหมายการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน สำหรับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา (Education) หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้าง

ความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางศีลธรรม และความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ เพื่อให้ผู้รับการศึกษาสามารถใช้ชีวิตอยู่ และทำประโยชน์แก่สังคมได้ สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว หรือการศึกษา หมายถึง กิจกรรมด้านการพัฒนาคน ที่กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน ในภาพรวมของเจ้าหน้าที่นอกเหนือจากการเน้นเฉพาะงานที่กำลังทำอยู่ปัจจุบัน (Leonard & Nadler, 1989, p. 60)

ครูนับเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นกลไกสำคัญเนื่องจากเป็นผู้ที่ส่งเสริมด้านความรู้ และทักษะด้านต่าง ๆ แก่ผู้เรียน ครูจึงต้องเป็นผู้รู้ก่อนผู้เรียน การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ด้านการเพิ่มพูนองค์ความรู้ การสนับสนุนด้านการศึกษา และการอบรมเป็นแนวทางหนึ่ง ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครู เพราะการพัฒนาโดยการศึกษาเป็นการพัฒนา สำหรับงานในอนาคต โดยเตรียมบุคลากรเพื่องานที่ไม่ใช่งานปัจจุบัน หรือเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เป็นการลงทุนระยะสั้นและระยะยาวซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ การลงทุนในการให้ การศึกษากับบุคลากรอาจไม่ได้ผลตอบแทนให้กับองค์กรและอาจเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าก็เป็นได้ เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่คาดการณ์ ไม่ได้ ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการให้การศึกษาเป็นไป เพื่อการวางแผนกำลังคน (Workforce planning) เพื่อเตรียมการไว้ในอนาคต การจัดเตรียมการวางแผน อาชีพ (Career planning) ให้กับบุคลากรเพื่อสับเปลี่ยนหน้าที่ในอนาคต เพื่อการเตรียมการทดแทน (Preparing replacement) บุคลากรที่โยกย้าย จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการให้การศึกษาเป็นการจัดให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้เพื่อมุ่งงานในอนาคต การให้การศึกษา อาจทำได้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาเพิ่มเติมจากการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยขึ้นอยู่กับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ วิสัยทัศน์ขององค์กร อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาจะต้องมีความสอดคล้อง กับกลยุทธ์ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร จึงจะทำให้การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร (จิตติมา อัครธิติพงศ์, 2556)

การพัฒนาโดยให้ศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นอีกแนวทางหนึ่งเนื่องจากการจัดให้บุคลากร หรือผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงานและวิธีการปฏิบัติงานและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจเป็นส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานเอกชน วัตถุประสงค์สำคัญของการดูงานเพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการทำงานของ หน่วยงานที่ตนไปดูงานด้วยตนเอง และยังมีโอกาสสอบถามหรือแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน รวมทั้งยังก่อให้เกิด ประโยชน์ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานของตนและหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมต่อไปในอนาคต

“การศึกษาดูงาน” เป็นการศึกษาสถานศึกษาที่เพื่อเรียนรู้และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่คาดหวังว่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร หน่วยงาน หรือใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานในหน้าที่ของแต่ละบุคคลได้ ทั้งยังเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศจากงานประจำที่ทำอยู่ไปสู่การพบเห็นสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งสามารถสร้างเสริมแนวคิดใหม่และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้อีกทางหนึ่ง การศึกษาดูงานอาจทำได้หลายแนวทาง เช่น การดูงาน การเรียนการสอนต่างสถาบัน การเยี่ยมชมสถานประกอบการในสถานที่ใกล้เคียงหรือภายในประเทศ ไปจนการเดินทางไปต่างประเทศหรือในส่วนต่าง ๆ ของโลก (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2552)

การดูงานนอกสถานที่ที่เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง โดยมอบหมายให้บุคลากรไปสังเกตการณ์ การกระทำของบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง การเรียนรู้แบบการศึกษาดูงานที่เป็นการจัดการเรียนรู้ที่ผู้สอนพาผู้เรียนออกไปศึกษาดูงานที่ เพื่อแสวงหาคำตอบจากประสบการณ์ตรงและสถานที่จริง โดยมีวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้ (ทิสนา แจมมณี, 2551)

ดังนั้น การพัฒนาครูซึ่งเป็นบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์กรควรมีการจัดเตรียมวิธีการอบรมและการสอนงานให้มีความรู้และทักษะด้านการปฏิบัติงาน ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสอน และหัวหน้างานต้องมีทักษะในการรับฟังและให้คำแนะนำในด้านต่าง ๆ เนื่องจากครูอาจารย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยเฉพาะสำหรับประเทศไทย ซึ่งวัฒนธรรมการเรียนรู้เน้นการฟังบรรยายจากครูอาจารย์มากกว่าที่นักเรียนนักศึกษาจะรู้จักอ่านศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ทำให้คุณภาพในการสอนของครูอาจารย์มีผลสัมฤทธิ์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียนนักศึกษามาก การพัฒนาครูแบบระบบพี่เลี้ยงน่าจะมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาครูในรูปแบบหนึ่ง ที่เน้นด้านการพัฒนาครูตามสมรรถนะให้เป็นครูดี มีศักยภาพควบคู่กับมีคุณธรรม สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนตามระดับชั้น บริบท และขนาดที่หลากหลายของโรงเรียน (อัญชลี ธรรมะวิสิฎฺฐ, 2558)

4. แนวคิดด้านการพัฒนาสมรรถนะครูด้วยระบบพี่เลี้ยง

ระบบพี่เลี้ยงเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นตามความต้องการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสูงขึ้น การใช้แนวคิดดังกล่าวเริ่มที่ประเทศสหรัฐอเมริกา คำว่า พี่เลี้ยง หรือ Mentor จากการค้นคว้าพบว่า เป็นชื่อของบุคคลหนึ่งที่ดูแลสั่งสอน ตลอดจนให้คำแนะนำต่าง ๆ แก่ลูกชายของกษัตริย์กรีกยุคโบราณจนเป็นที่พอใจของกษัตริย์องค์นั้นเป็นอย่างมาก ต่อมาเมื่อมีการบัญญัติศัพท์ต่าง ๆ ในยุคกรีกโบราณ ชื่อของ Mentor จึงถูกบัญญัติขึ้นให้เป็นคำศัพท์โดย American heritage dictionary ได้ให้ความหมายของ Mentor ว่า A wise and trusted counselor or teacher (ศุภวรรณ ศรีเกตุ, 2552, หน้า 8 อ้างถึงใน อุไรวรรณ อยู่ชา, 2552)

ระบบพี่เลี้ยงมีการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กร โดยความหมายของระบบพี่เลี้ยง คือ เป็นกระบวนการที่องค์กรจัดให้บุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยกว่าให้สามารถทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยองค์กรจะเรียกบุคลากรที่ทำหน้าที่ดังกล่าวว่า Mentor และเรียกบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาว่า Mentee เรียกกระบวนการว่า Mentoring โดยบทบาทของพี่เลี้ยงประกอบด้วย การฝึกอบรม (Coaching) การให้คำปรึกษา (Counseling) และการสนับสนุน (Sponsoring) กล่าวคือ พี่เลี้ยงที่มีบทบาทเป็นครูฝึกจะมีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรใหม่เป็นผู้อธิบายเกี่ยวกับปัญหาในการทำงานและวิธีการแก้ไข พี่เลี้ยงที่มีบทบาทเป็นผู้ให้คำปรึกษาจะมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำและช่วยให้บุคลากรใหม่มีความมั่นใจในตนเองสูงขึ้น ส่วนพี่เลี้ยงที่มีบทบาทในฐานะผู้สนับสนุน จะมีหน้าที่ช่วยให้บุคลากรใหม่มีขอบข่ายงานที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรใหม่สามารถผ่านการประเมินผลได้ (Huat & Topping, 2004, p. 250; Nelson & Quick, 2006, p. 577; Kreitner & Kinicki, 2007, p. 95; พิมพ์ประกาศ อรรถกิจกัญญา, 2551, หน้า 32)

นอกจากนั้น อัญชลี ธรรมะวิธิกุล (2558) ได้ให้ความหมายของการสอนงานว่าหมายถึงเทคนิคการนิเทศสอนงาน (Coaching) เป็นการสอนงานครูโดยผู้สอนงาน (Coach) อาจเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นิเทศภายในที่สามารถเป็นผู้สอนงานได้ ผู้ถูกสอนงาน (Coachee) ส่วนใหญ่เป็นครูที่อยู่ในสถานศึกษาเดียวกัน การนิเทศสอนงานจะเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Individual performance) และพัฒนาศักยภาพ (Potential) ของครู Coaching เป็นการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication) ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ผู้เรียนออกกลางคัน สื่อที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไม่มีคุณภาพ ซึ่งการร่วมกันแก้ไขปัญหาดังกล่าว ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้สอนงาน (Coach) และผู้ถูกสอนงาน (Coachee) อย่างไรก็ตาม การที่จะสอนงาน (Coaching) ได้ดีนั้นต้องมีความพร้อมทั้งผู้สอนงานและผู้ถูกสอนงาน ดังนั้น การสอนงาน (Coaching) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้นิเทศภายในเป็นผู้สอนงาน (Coach) ในเรื่องเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับครูซึ่งเป็นผู้ถูกสอน โดยผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศสอนงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีผลงานอยู่ในระดับมาตรฐาน (อัญชลี ธรรมะวิธิกุล, 2558)

สำหรับประเทศไทย รัฐบาลโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนโยบายสังคมและคุณภาพชีวิต โดยให้มีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบเพื่อพัฒนาครูตามสมรรถนะให้เป็นผู้ครุดี ครูเก่ง มีคุณภาพ มีคุณธรรม ในปีงบประมาณ 2556 จึงได้จัดโครงการ

พัฒนาครูที่เน้นการสร้างความเข้มแข็งของสมรรถนะ ด้านการจัดการเรียนการสอนในบริบทที่หลากหลายตามลักษณะและขนาดของโรงเรียน โดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง (Coaching) และให้เป็นที่ปรึกษาตามความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และมัธยมศึกษา โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ประสานกับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อร่วมเป็นคู่พัฒนาภายใต้รูปแบบการพัฒนาฐาน โรงเรียนในขณะปฏิบัติการสอน (On the job training) และมีการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาด้วยระบบสนับสนุนที่เน้นรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching และ Mentoring) โดยให้เน้นการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของความเป็นครู การพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถด้านการอ่านและการเขียน (Literacy ability) ความสามารถด้านการคำนวณ (Numeracy ability) และความสามารถด้านเหตุผล (Reasoning ability) ตามระดับชั้น โดยควบรวมกับกระบวนการจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้หลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ตามแนวทางของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ด้วยการออกแบบ จัดทำ และพัฒนาหลักสูตร สื่อ และวิธีการพัฒนาครูให้ครอบคลุม ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และมีความเหมาะสมกับระดับชั้นที่สอน แล้วจึงประเมินสมรรถนะ ก่อนการพัฒนา แล้วดำเนินการพัฒนาครูตามหลักสูตร โดยกำหนดกรอบระยะเวลาในการพัฒนา ไม่น้อยกว่า 5 วัน ดังนี้ 1) กิจกรรมการอบรมเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน เน้นด้านเนื้อหาและ กระบวนการ รวมทั้งการฝึกปฏิบัติโดยใช้ระยะเวลา 2 วัน 2) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ณ สถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 3 ครั้ง พร้อมฝึกให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน (Classroom action research) และต้องมี กระบวนการนิเทศ ติดตามประเมินผลอย่างมีระบบ (อัญชลี ธรรมะวิสิฎฐ์, 2558)

การดำเนิน โครงการพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง (Coaching & Mentoring) จัดว่าเป็น โครงการที่พัฒนาครูให้เป็นครูดี ครูเก่ง มีคุณภาพ และคุณธรรม ช่วยให้ครู ทำวิจัยในชั้นเรียนได้อย่างมั่นใจ (วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์, 2556)

กล่าวได้ว่า การพัฒนาครูด้วยระบบพี่เลี้ยง เป็นเทคนิคการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร ในองค์กรที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการสอนงานจากผู้บังคับบัญชา ถึงผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ด้วยวิธีการให้คำแนะนำและสอนงานแบบสองทาง (Two-ways communication) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีโอกาสได้พัฒนาศักยภาพของตนเองไปพร้อม ๆ กัน ส่วนการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เลือจาก ผู้ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับ หรือเป็นผู้บริหารในหน่วยงานมาให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือ รุ่นน้อง หรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการทำงานเพื่อให้ มีศักยภาพสูงขึ้น ซึ่งอาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบัน โดยตรงก็ได้ การใช้ระบบพี่เลี้ยงเป็นเทคนิค ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (อัญชลี ธรรมะวิสิกุล, 2558)

จากการสัมมนาวิชาการ เรื่อง การยกระดับคุณภาพครูที่สอดคล้องกับรูปแบบครูไทย ในศตวรรษที่ 21 โดย ดร.เจื้อจันท์ จงสถิตอยู่ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พินสุดา สิริธรงค์ จากการบรรยาย วันที่ 18 เมษายน พ.ศ. 2557 เวลา 10.30-12.00 น. ณ ห้องประชุม 5-2 อาคาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต โดยผลสรุปการสัมมนา พบว่า การพัฒนาครูไทย ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบันมี 5 ประเด็น ดังนี้

1. การพัฒนาครูต้นแบบ หรือการสร้างระบบครูพี่เลี้ยงให้ครู เป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงานระหว่างครูผู้ที่มีประสบการณ์กับเพื่อนครูในการแก้ปัญหาการเรียนรู้อย่างดี เป็นรายกลุ่มหรือรายบุคคล ตลอดจนการมีระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษา (Coaching & mentoring) กับครูที่ยังขาดประสบการณ์ มีการสร้างเครือข่ายที่สามารถประสานความร่วมมือ ระหว่างครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และนักเรียนได้ ตลอดจนมีการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่เข้มแข็งทางวิชาชีพ
2. การผสมผสานกระบวนการวัดผลเข้ากับกระบวนการสอน ให้ยืดหยุ่นและหลากหลาย สามารถปรับใช้ในหลายสถานการณ์ มีการสร้างแหล่งการเรียนรู้ โดยการบูรณาการสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ ผู้เรียนเกิดทักษะ และกระบวนการคิดที่แตกตัก ตลอดจนมีทักษะในการนำเสนอผลงานได้ เพื่อให้เกิดห้องเรียนแห่งการเรียนรู้ (Thinking classroom)
3. การจัดการความรู้ของครูจะต้องมีระบบแบบแผนที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้ สามารถปรับบทบาทของตนเองได้หลากหลาย เพื่อให้เข้ากับบริบทของเหตุการณ์นั้น ๆ ครูต้องมีความอดทนต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนครูด้วยกัน และสุดท้ายต่อผู้เรียนที่จะต้องเข้าใจธรรมชาติ ของผู้เรียนว่าอยู่ในลักษณะแบบใด พยายามที่จะปรับตัวครูเข้าหาเด็กก่อนที่จะปรับเด็กเข้าหาครู
4. ปรับโฉมหน้าขององค์กร โดยที่ครูจะต้องทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยหน่วยงานที่มีหน้าที่ผลิตครูจะต้องมีการทบทวนบทบาทของตน โดยพิจารณาว่ากระบวนการใดมีปัญหา ต้องดำเนินการแก้ไขที่จุดของปัญหา ไม่ใช่แก้ที่ปลายเหตุ
5. การสร้างแรงบันดาลใจให้ครูเกิดพลังที่จะพัฒนาตนเอง หรือปรับปรุงกระบวนการทศน์ ของตนเอง ให้เกิดการเรียนรู้ที่เท่าทันต่อเหตุการณ์ โดยเน้นกระบวนการการสร้างชุมชนทางอาชีพ (Professional learning community: PLC)

เนื่องจากครูเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อนักเรียน การพัฒนาความรู้และความสามารถของครู เป็นหนทางหนึ่งในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้รู้ การสร้างครูให้เป็นผู้มีอาชีพ หรือเป็นครู ผู้มีสมรรถนะสูง ซึ่งวิชาชีพครูเป็นวิชาชีพที่ให้บริการแก่สังคม (Social service) ครูจะต้องใช้วิธีการ ด้านปัญญาในการให้บริการ (Intellectual method) ครูต้องได้รับการศึกษาอบรมให้มีความรู้

อย่างกว้างขวางลึกซึ้ง โดยใช้ระยะเวลายาวนานพอสมควร (Long period training) ต้องมีเสรีภาพในการใช้วิชาชีพนั้น ๆ ตามมาตรฐานของวิชาชีพ (Professional autonomy) ตลอดจนต้องมีจรรยาบรรณของครู (คณีย์ ชาติศรี, 2554)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะครูประกอบด้วยการพัฒนา สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน โดยสมรรถนะหลักมุ่งในด้านผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การปฏิบัติงานเป็นทีม การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู สมรรถนะประจำสายงาน มุ่งในด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน การมีภาวะผู้นำครู การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

แนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)

1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management: HRM) หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ นโยบาย และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากร รวมทั้งการจัดการทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างความสำเร็จสูงสุดให้แก่องค์กร และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Fisher, Schoenfeldt, & Shaw, 1993; Mondy, Noe & Premeaux, 1996, p. 4) ตลอดจนถึงองค์การได้ในระยะยาว กิจกรรมสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดวางตำแหน่งงาน การจ่ายค่าตอบแทน เงินเดือน การดูแลและธำรงรักษา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Bowin & Harvey, 2001, p. 6; Noe, 2008, p. 5; Dessler, 2009, p. 2; ปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุทธีวงศ์, 2550)

ปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุทธีวงศ์ (2550) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อทำให้เป็นทรัพยากรขององค์กรที่มีคุณภาพสูงสุด เพื่อให้บุคลากรสามารถแสดงถึงศักยภาพของตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตรงตามความมุ่งหมายขององค์กร โดยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย บุคลากรและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กรและการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพของคนในองค์กร (Boudreau, 1998, p. 3) และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Mondy et al., 1996, p. 4) นอกจากนั้นยังเป็นกิจกรรมในด้านการพัฒนา การจูงใจ การปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรให้อยู่ในระดับสูง รวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Bowin & Harvey, 2001, p. 6)

จิระ หงส์คารมย์ (2533, หน้า 35) ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการบริหารและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ประโยชน์สูงสุด เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร โดยมีกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลด้านสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร แรงงานสัมพันธ์ ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 5)

พยอม วงศ์สารศรี (2544, หน้า 5) อธิบายว่า การบริการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา และธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ในการปฏิบัติงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องการพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุทุพพลภาพ การเกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

เชาว์ โรจนแสง (2546) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ใช้ในบริษัท ที่กล่าวถึงกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด (Attracting) การพัฒนา (Developing) และการธำรงรักษา (Maintaining) ผู้มีความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นกำลังสำคัญขององค์กร ความเกี่ยวข้องดังกล่าวไม่เพียงแต่การจัดทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถลงในตำแหน่งเท่านั้น ยังรวมถึงผลงานที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรมีความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการทางการบริหารที่เกี่ยวกับบุคคล ที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร โดยเริ่มจากกระบวนการวางแผนบุคลากร สรรหาและคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงาน การพัฒนาเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน การจ่ายผลตอบแทน การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ การธำรงรักษา โดยให้บุคลากรได้ปฏิบัติงาน

อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหา และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ อันประกอบด้วย เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ ซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถก็จะส่งผลไปยังปัจจัยด้านอื่น ๆ ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554) นอกจากนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในด้านการบริหารจัดการ ในรูปของทุนมนุษย์ โดย 1) ช่วยสร้างความเจริญเติบโต และความมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะที่งานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร 2) ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ความสามารถแบบหลากหลาย 3) ทุนมนุษย์ ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้แสดงบทบาทในองค์กร เป็นผู้คิด โยบาย และแผน รวมทั้งนำแผนไปลงมือปฏิบัติ 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเงื่อนไขของความสำเร็จ 5) ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิตให้กับองค์กร และเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง นอกจากนี้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต และทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียด ที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การโอนย้าย และการเลื่อนตำแหน่ง (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554)

นอกจากนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมบทบาทหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีขอบข่ายที่กว้างขึ้น เพื่อให้ครอบคลุมในการดูแลการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กร ในด้านการช่วยให้บุคลากรใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการทำให้องค์กรดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยช่วยคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงาน ยกระดับความสามารถ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (วิลาวรรณ รพีพิศาล,

2554) ในการดำเนินการเพื่อให้ได้วัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น ผู้บริหารองค์กรต้องเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ตลอดจนมีแนวทางการบริหารอย่างรอบครอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบ ระเบียบ มีมาตรฐานสูง เพื่อนำพาบุคลากรและองค์กรสู่เป้าหมายสูงสุด (ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุขธิวงศ์, 2550)

3. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Werner, Schuler, and Jackson (2012) กล่าวว่าองค์กรแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันในหลายปัจจัย เช่น ขนาดที่ตั้ง วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์องค์กร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเกี่ยวข้องกับการจัดการคน (Staffing) ซึ่งประกอบด้วย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นการวางแผนระหว่างแผนกลยุทธ์องค์กรกับแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องกัน
2. การวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีศักยภาพการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และนำความสำเร็จมาสู่องค์กรในระยะยาว
3. การสรรหาและการธำรงรักษา (Recruitment and retention) เป็นวิธีการเพื่อเปิดโอกาสให้กับบุคลากรที่เป็นที่ต้องการขององค์กรได้เข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร รวมทั้งการหาวิธีการในการธำรงรักษาบุคลากรเพื่อลดอัตราการลาออก
4. การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือกเป็นหน้าที่ของนายจ้างในการเลือกลูกจ้างหรือบุคลากรที่มีความสามารถและความเต็มใจที่จะเข้ามาเรียนรู้การปฏิบัติงานใหม่ ๆ ในองค์กร และพร้อมปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล
5. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) เป็นการหาแนวทางหรือวิธีการเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องในด้านทักษะ ความรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไขที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในโรงงานและเงื่อนไขภายนอก บุคลากรจะต้องสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถและทัศนคติในการปฏิบัติงาน พัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ เพื่อรองรับงานใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน
6. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal management) เป็นการประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังบุคลากรซึ่งเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่นำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องการให้รางวัลและผลตอบแทนต่อบุคลากรและจะได้รับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
7. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) คือ การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ให้บุคลากรซึ่งส่งผลไปยังความพยายามในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้สำเร็จโดยมีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนมีทั้งในรูปของเงินหรือผลประโยชน์อื่น ๆ

8. การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ (Pay for performance) คือ การจ่ายค่าตอบแทนเป็นแบบแพ็คเกจต่าง ๆ ให้นักบุคลากรได้เลือกตามความต้องการ ทั้งในรูปของ เงินเดือน ผลตอบแทนอื่น ๆ รวมทั้งผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรปฏิบัติงานในองค์กรและสามารถบรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่วางไว้

Ivancevich (2007, p. 5) กล่าวว่า กระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในการจ้างงาน, การวิเคราะห์งาน, การวางแผนทรัพยากรมนุษย์, การสรรหาบุคลากร, การคัดเลือก, แรงจูงใจ, การปฐมนิเทศ, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, การจ่ายค่าตอบแทน, การฝึกอบรมและการพัฒนา, แรงงานสัมพันธ์และความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและสุขภาพ นอกจากนี้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบาย แนวปฏิบัติและระบบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม ทักษะและประสิทธิภาพของบุคลากร (Noe, 2008)

Dessler (2009, p. 2) ให้ความหมายว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการปฏิบัติงาน ในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล เรื่อง ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน จริยธรรมและความยุติธรรมของผู้บริหารและองค์กรต่อบุคลากร ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนาตลอดจนความผูกพันต่อองค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2544, หน้า 5) ให้ความหมายกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจในการพัฒนา การดำรงรักษาให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์กร การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ให้ความสำคัญกับสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการปฏิบัติงาน และรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ฉัตรฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 15) ให้ความหมายกระบวนการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร หรือผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขในอนาคต

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและกระบวนการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานขององค์กร ตั้งแต่การสรรหา และคัดเลือก คนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร การอบรมและพัฒนาให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การชำระรักษา การสร้างให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมไปถึง การทำให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขหลังออกจากองค์กร

4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา

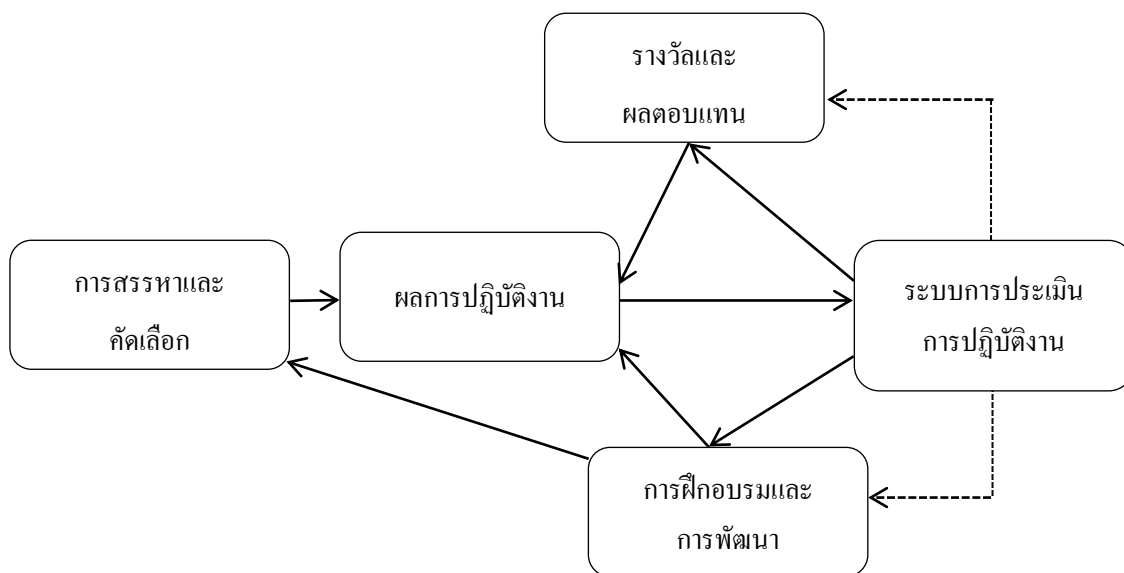
บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรและเมื่อได้ปฏิบัติงานกับองค์กรเป็นเวลานาน มูลค่าจะเพิ่มมากขึ้นในองค์กร ซึ่งแตกต่างจากเครื่องมือและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ยังอยู่บนคุณค่า ยิ่งหดหายไปหรือเสื่อมราคาลงเป็นอันมาก องค์กรใดที่เห็นความสำคัญของบุคลากรองค์กรนั้นมีแนวโน้มสูงที่จะประสบความสำเร็จ (ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557, หน้า 854-862) สำหรับองค์กรการศึกษาจะมีความแตกต่างจากองค์กรทั่วไปในด้านของเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากองค์การศึกษาได้มีการศึกษาค้นคว้าที่สำคัญ คือ การพัฒนาคน โดยนโยบายจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่มีสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข จากเป้าหมายดังกล่าว การที่องค์กรการศึกษาจะประสบความสำเร็จได้จึงอยู่ที่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญขององค์กรทางการศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จด้านการศึกษาและแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรด้านการศึกษา (ภาวิดา ธาราศรีวิสุทธ และวิบูลย์ ไตวณะบุตร, 2542)

ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีหลักการและกระบวนการบริหารการศึกษา ตลอดจนแนวคิดในการบริหารในภาพรวม ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการบริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม (ภาวิดา ธาราศรีวิสุทธ และวิบูลย์ ไตวณะบุตร, 2542) คำว่า “การบริหารการศึกษา” หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม และคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมสอดคล้องตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่ต้องอาศัยการควบคุมด้วยสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ (ภาวิดา ธาราศรีวิสุทธิ และวิบูลย์ ไตวณะบุตร, 2542)

การพัฒนาคนเป็นการลงทุน (Investment) ไม่ใช่เป็นต้นทุน (Cost) เพราะคนเป็นสมบัติที่มีมูลค่าขององค์กร (พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา, 2553, หน้า 25) สอดคล้องกับงานวิจัยของปฐมพงศ์ แสงศรีจันทร์ (2556, หน้า 53) ที่กล่าวว่ากระบวนการบริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร

ทั้งนี้ แนวทางการบริหารที่มีความเหมาะสมประกอบด้วยปัจจัยของการวางแผนกำลังคนเพื่อให้เกิดแนวความคิดร่วมกัน การพัฒนาที่เกิดจากความร่วมมือกันของทุกหน่วยงาน รวมไปถึงการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยที่กล่าวถึงมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับทรัพยากรบุคคล

แนวคิดทฤษฎีตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษามีความสอดคล้องกับตัวแบบของแบบมิชิแกน (Michigan model of HRM) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่าตัวแบบการจัดการนิยม (Managerialism) ซึ่งเป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร ซึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาก็เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของราชการหรือโรงเรียนเป็นอันดับแรก และให้บุคลากรครูเป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาให้ความสำคัญกับหน่วยงานหรือองค์กรมากกว่าตัวบุคคล โดยการกำหนดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาเป็นบัญญัติทางกฎหมายตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนาคน จนกระทั่งออกจากหน่วยงานหรือเกษียณราชการไป ซึ่งจะเห็นว่าเน้นที่หลักการ กฎเกณฑ์และเน้นความสำคัญของบุคคล ดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแบบมิชิแกน (Michigan model of HRM) (ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557)

จากภาพที่ 2-2 แสดงตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแบบมิชิแกน (Michigan model of HRM) นำมาสรุปเพื่อศึกษาหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา โดยการศึกษาบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา คือ พ.ร.บ. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 พบว่า หน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก การบริหารผลการปฏิบัติงาน รางวัลและผลตอบแทน การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 (ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557) ซึ่งแนวคิดนี้ สอดคล้องกับหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย การสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน จริยธรรมและความยุติธรรมของผู้บริหาร ซึ่งครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนา (Dessler, 2009, p. 2)

การบริหารผู้มีสมรรถนะสูง (High competency management)

1. ความหมายของผู้มีสมรรถนะสูง

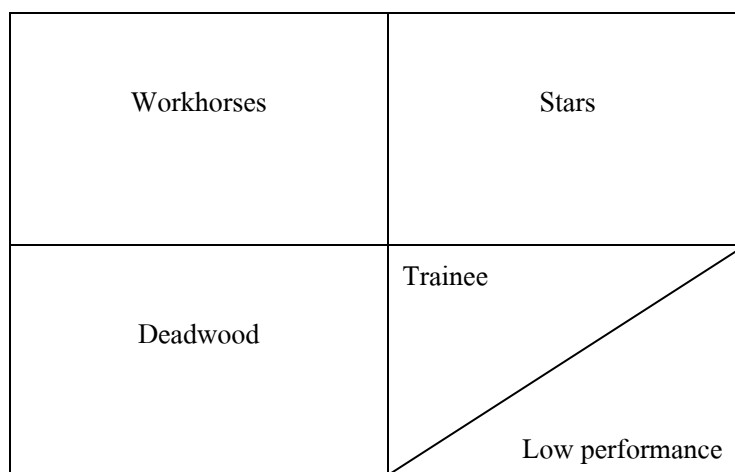
Beger and Reger (2004) กล่าวว่า ผู้มีสมรรถนะสูง หมายถึง ผู้ที่มีศักยภาพสูง หรือเรียกว่า Super keeper เป็นผู้มีผลงานที่โดดเด่นเกินความคาดหว้ง และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นสามารถสร้างผลงานที่ดี เป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีความคิดสร้างสรรค์และต้องการการเติบโต ไม่ว่าจะมีการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม ขณะที่ Michales, Field-jones, and Axelrod (2000) กล่าวว่า ผู้มีสมรรถนะสูง หมายถึง บุคคลที่มีแนวคิดในเชิงกลยุทธ์ มีภาวะผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ มีทักษะการสื่อสารที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น และเป็นผู้ที่ต้องการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน มักจะแสดงให้เห็นว่าตนมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (Sears, 2003)

จิตติพร ชมพูคำ (2547) กล่าวว่า ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หมายถึง บุคคลที่มีผลงานโดดเด่นเหนือบุคคลอื่นซึ่งอาจมีลักษณะแตกต่างกันในแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับลักษณะการปฏิบัติงานขององค์กร นโยบาย วัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์กร นอกเหนือจากการมีผลการปฏิบัติงานสูง (High performance) การมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High potential) แล้วยังต้องมีจริยธรรมในการปฏิบัติงานสูงด้วย (High ethical professionalism) (ธงชัย สมบูรณ์, 2551) นอกจากนี้ สมรรถนะยังหมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ องค์กรประกอบของสมรรถนะมี

3 ส่วน คือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคลแลนด์กล่าวว่า สมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และเจตคติ และแรงจูงใจ (McClelland, 1993 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554, หน้า 48)

จากคำนิยามและความหมายของผู้มีสมรรถนะสูงได้นำมาพิจารณาแยกเป็นสองมิติ คือ เป็นผู้ที่มีการปฏิบัติงานในระดับสูง และเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานในอนาคตที่สูง ซึ่งทั้งสองมิตินี้จะทำให้องค์กรสามารถประเมินและระบุผู้มีสมรรถนะสูงได้ ตามรูปแบบการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน (The performance analysis model) ดังแสดงในภาพที่ 2-3

High performance



Low Performance

Potential

ภาพที่ 2-3 รูปแบบการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน (The performance analysis model) (Pfeiffer & Goodstein, 1984; Odiome, 2000; Waker, 2002; Rothwell, 2005 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554)

จากภาพที่ 2-3 นิยามความหมายของการวิเคราะห์การปฏิบัติงานได้ดังนี้

1. Stars คือ กลุ่มดาวรุ่ง หมายถึง ผู้มีสมรรถนะสูงที่มีความสามารถโดดเด่น ในองค์กร ซึ่งมีประมาณ 10-20% บุคคลกลุ่มนี้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสม่ำเสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดี แยกแยะเรื่องราว และไม่นำเรื่องงานมาปะปนเรื่องส่วนตัว มีศักยภาพในการปฏิบัติงานเหนือกว่าบุคคลอื่น มีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร มีทัศนคติที่ดีในการทำงานสามารถปรับตัวได้ในสภาวะการที่เปลี่ยนแปลง การบริหารคนกลุ่มนี้ควรมีระบบการประเมินผลที่วัดจากความสามารถของแต่ละบุคคล และการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

2. Workhorses คือ กลุ่มม้านาง หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายและทำเสร็จตามกำหนด มีความเข้าใจในสิ่งที่ต้องทำ ตลอดจนมีความเข้าใจในงานตามท้องถื่นคาดหวัง แต่มีศักยภาพการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ซึ่งเป็นบุคคลกลุ่มใหญ่ ประมาณ 70-75% ในการบริหารคนกลุ่มนี้ ต้องระบุขอบเขตงานอย่างชัดเจน มีการปรับความเข้าใจ หน้าที่ความรับผิดชอบ นอกจากนั้นต้องให้ผู้บังคับบัญชาติดตามดูแล และอธิบายรายละเอียดและเป้าหมายของงาน การวัดผล การปฏิบัติงานต้องมีเกณฑ์ชัดเจน และมีรางวัลเมื่อทำผลงานได้ดี

3. Problem child คือ กลุ่มเด็กดีที่มีปัญหา หมายถึง กลุ่มบุคลากรในปัจจุบันที่ยังไม่สามารถแสดงผลงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ดีเหมือนกับกลุ่มที่ 1 และ 2 โดยในทุกองค์กรจะมีบุคลากรในกลุ่มนี้ประมาณ 5-10% ซึ่งคนกลุ่มนี้สถาบัน Beahr ได้แยกเป็น 2 กลุ่ม คือ Trainees คือ เจ้าหน้าที่เริ่มฝึกหัด ซึ่งเพิ่งเริ่มต้นทำงาน พวกเขามีศักยภาพที่จะทำงานได้ดีในอนาคตแต่ต้องได้รับการสอนงาน พัฒนาและสนับสนุน และกลุ่ม Low performers คือ ผู้ที่มีศักยภาพสูงแต่ยังทำงานได้ไม่ดี อาจเพราะงานที่ทำไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ องค์กรอาจสร้างความเข้าใจ และแก้ไขปัญหาละเอียดอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพราะว่าคนกลุ่มนี้อาจจะมีความเข้าใจหรือมีทักษะบางอย่างที่จำเป็นน้อยซึ่งมีแนวทางแก้ไขปัญหา เช่น การให้คำปรึกษา การพัฒนาและฝึกฝน เป็นต้น

4. Deadwood คือ กลุ่มไม้ผุ หมายถึง กลุ่มคนที่ไม่มีการพัฒนามากขึ้นกว่าเดิม ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ หรือเพิ่มคุณค่าให้กับผลงาน ไม่มีส่วนรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงาน อาจเกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมทำให้บุคลากรทำงานโดยขาดความเอาใจใส่ หรือเกิดจากไม่ได้รับการสอนงาน ทำให้ได้รับการประเมินค่าการปฏิบัติงานต่ำและไม่มีผลงาน ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (อากรณ ภูวิทยาพันธุ์, 2550) เช่น การมอบภารกิจที่มีผลกระทบกับองค์กรน้อยและไม่รบกวนผู้อื่น ให้โอกาสสร้างความสำเร็จจากเป้าหมายเล็กที่เป็นไปได้เพื่อสร้างความมั่นใจก่อน

จากคำอธิบายข้างต้นสอดคล้องกับ Berger and Berger (2004) ซึ่งแบ่งกลุ่มคนเป็น 4 กลุ่ม คือ Super keepers, Keeper, Solid citizens และ Misfits โดยกลุ่มคนที่ควรจะรักษาไว้มากที่สุด คือ Super keeper

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, หน้า 5) ได้กำหนดนิยามความหมายของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะหรือความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะ

การบริหารที่ดี ซึ่งอธิบายว่า สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น ความสามารถในการหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และ คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน และชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม้อาจจะแสดง สมรรถนะของการบริการที่ดีได้ตามที่ผู้รับบริการต้องการ ขณะที่ เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค (2546) กล่าวว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถของมนุษย์ที่แสดง ผ่านพฤติกรรม จากหลักแนวคิดของ McClelland (1973) กล่าวว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ มี 5 ส่วน ดังนี้

1. ความรู้ คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถ ปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ ของตนเอง หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือ ใ้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ หรือเจตคติ เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

จากการให้ความหมายของนักคิดที่ได้ให้ความหมายไว้ข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้มีสมรรถนะสูง หมายถึง ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน และมีผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยในระดับดีมาก เป็นผู้ที่มิสัภาพที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น อีกทั้งยังเป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติเหมาะสม ตามจรรยาบรรณขององค์กรและสังคม จนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

2. ความสำคัญของผู้มีสมรรถนะสูง

คนเก่ง หรือผู้มีสมรรถนะสูงเปรียบเสมือนทุน (Human capital) ที่เป็นหัวใจหลัก ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งความสามารถของบุคคลเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพล ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและบุคคลเหล่านี้ถูกคาดหวังให้เป็นผู้นำ หรือผู้บริหารระดับสูง ขององค์กรในอนาคต (ชัยยัชฌน ศรีสวัสดิ์, 2556) ในหลายองค์กรตระหนักดีว่าผู้มีสมรรถนะสูง มีความสำคัญในด้านการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเปรียบเสมือนกุญแจแห่งความสำเร็จ ขององค์กร (Bhatnagar, 2007) จากสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก และสภาพการแข่งขัน

การนำระบบการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูงมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างขีดความสามารถให้กับองค์กร และสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) สร้างขีดความสามารถที่จะต้านทานต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเสียก่อน ซึ่งบุคลากรสมรรถนะสูงในองค์กรถือว่ามีความสำคัญในการที่จะช่วยส่งเสริมผลผลิตในองค์กร ให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนหยัดท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ (ชัยชนก ศรีสวัสดิ์, 2556)

3. การบริหารผู้มีความสามารถสูง

3.1 ความหมายของการบริหารผู้มีความสามารถสูง

การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง หมายถึง การบริหารจัดการบุคลากรโดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดึงศักยภาพของตนเองออกมาได้อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ (James, 2012) การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (High competency management) หรือคนเก่ง มีความสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่ยุขานำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยการบริหารจัดการคนเก่ง หรือผู้มีความสามารถสูง องค์กรจะต้องวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับลักษณะ พันธกิจ นโยบาย และวัฒนธรรม ตามบริบทและความเหมาะสมขององค์กร อีกทั้งยังต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อจะได้ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (นลินี สำนักวงศ์, 2557) โดยการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูงหรือคนเก่ง ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร การบริหารจัดการคนเก่งให้ประสบความสำเร็จผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนเก่งที่มีต่อองค์กร โดยองค์กรควรต้องกำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร และแสวงหาวิธีการและเครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือกคน การพัฒนาคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งจะต้องค้นหาวิธีการที่หลากหลายภายใต้สถานการณ์ของสงครามการแย่งชิงคนเก่ง (War of talent) การพัฒนาคนเก่งต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามหลักของ Competency ด้วยเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ การรักษาคนเก่ง องค์กรต้องสร้างแรงจูงใจ สร้างความรู้สึภาคภูมิใจ สร้างความสุข และสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสม จะทำให้คนเก่งยังคงเป็นทุนมนุษย์อยู่กับองค์กร และมุ่งมั่นปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพพร้อมเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ทำให้องค์กรพัฒนาและก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (กฤติพงษ์ เดชส่งจรัส, 2555)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งนำหลักการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูง (Public sector management quality award: PMQA) มาใช้ในการบริหารองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558) ให้ความหมายการบริหารจัดการ ผู้มีสมรรถนะสูงว่า หมายถึง การบริหารบุคลากร โดยการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ คือ 1) การให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และการนำความคิดไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กร 2) การสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในองค์กร 3) การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ 4) การสร้างเส้นทางความก้าวหน้า (Career path) ให้กับบุคลากร พร้อมมีระบบในการพัฒนา เช่น การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร 5) การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร 6) การส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน 7) การมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสมเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการบริหารผู้มีสมรรถนะสูง หมายถึง บริหารบุคลากร โดยการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

3.2 ความสำคัญของการบริหารผู้มีสมรรถนะสูง

การบริหารผู้มีสมรรถนะสูงมีความสำคัญ ครอบคลุมไปถึง ด้านการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้ คือ 1) มีกระบวนการที่สนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย 2) มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร 3) มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของกระบวนการ 4) มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ 5) มีวิธีการจัดการกระบวนการให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน 6) มีการตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง เช่น งานด้านการเงิน พร้อมหาแนวทางการป้องกัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558)

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2559) กล่าวว่า การบริหารผู้มีสมรรถนะสูง (High performance management) หรือการบริหารคนเก่ง (Talent management) มีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล ดังนี้

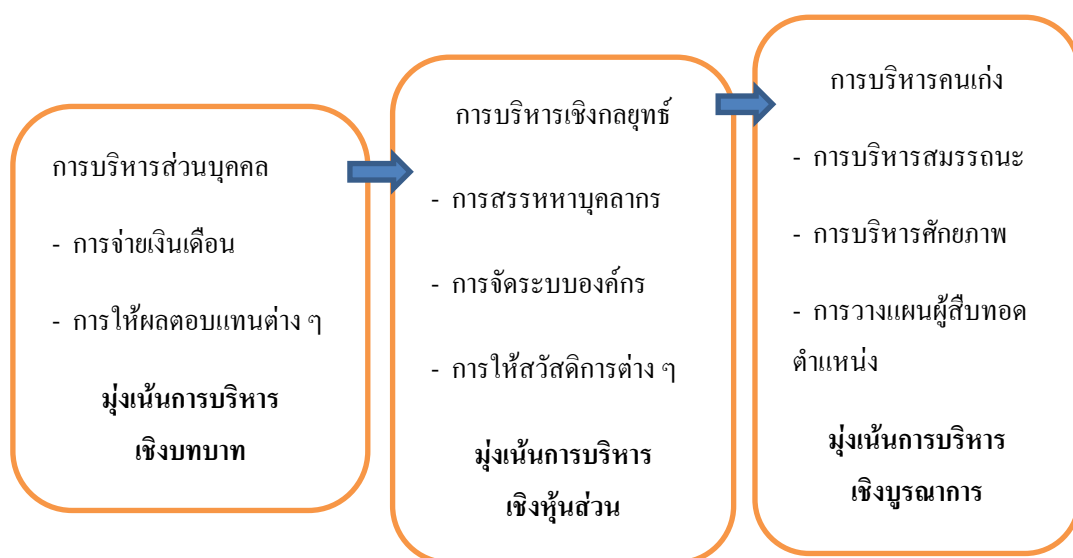
ประโยชน์ในระดับองค์กร ประกอบด้วย 1) องค์กรสามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นผลจากการที่มีคนเก่งอยู่ในองค์กร และคนเก่งเหล่านี้ได้สร้างคนเก่งเพิ่มมากขึ้นภายในองค์กร 2) องค์กรจะมีความรู้และนวัตกรรมเป็นของตนเอง จากการที่คนเก่งได้สร้างสรรค์ผลผลิตของงานอย่างต่อเนื่อง 3) องค์กรมีคนเก่งมากยิ่งขึ้น จากการที่คนเก่งได้พัฒนาบุคคลรอบข้างในสายงานเดียวกันผ่านกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันจนทำให้เกิดการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Learning at the workplace) ส่งผลให้มีคนเก่งมากขึ้น 4) องค์กรมีการสืบสานวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีงามผ่านกระบวนการสืบทอดตำแหน่งจากผู้นำไปยังผู้บริหารในระดับรองลงมาจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน

ประโยชน์ระดับบุคคลประกอบด้วย 1) ได้รับโอกาสและภารกิจที่ท้าทายความสามารถมากขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มพูนศักยภาพและความก้าวหน้าในระยะยาว 2) เรียนรู้ที่จะบริหารตนเองให้ประสบผลสำเร็จ ภายใต้การสนับสนุนขององค์กร ผู้บังคับบัญชาที่เล็งเห็นถึงทีมงาน 3) เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากตระหนักถึงคุณค่าและการดูแลเอาใจใส่จากองค์กรและผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด รวมทั้งทราบความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2559)

3.3 กระบวนการบริหารผู้มีสมรรถนะสูง

รูปแบบการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูงเป็นเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างหนึ่งที่ปัจจุบันองค์กรให้ความสนใจกับการบริหารจัดการคนที่มีสมรรถนะสูงที่มีอยู่ในองค์กร โดยกระบวนการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูง (High performance management processes) ประกอบด้วย กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา (Sourcing) กลั่นกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การนำไปใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการทำให้คงอยู่ (Retention) ของทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้มีสมรรถนะสูงเป็นผู้ที่มีองค์ประกอบที่องค์กรต้องการ ซึ่งอาจมีลักษณะไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจ แผนกลยุทธ์ ทิศทาง ความเชื่อ ค่านิยม (Value) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organization culture) แต่ลักษณะร่วมของ “ผู้มีสมรรถนะสูง” คือ คนที่ใฝ่รู้ ชอบคิดใหม่ ทำใหม่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ กล้าพูด และกล้าเปลี่ยนแปลง การพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้มีสมรรถนะสูง มีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยจะต้องเป็นคนที่มีการปฏิบัติงานสูง โดยพิจารณาจากปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ 1) คุณสมบัติเชิงบุคคล (Personal characteristic) ซึ่งต้องสอดคล้องกับค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร 2) คุณสมบัติในการบริหาร (Business capability) ทั้งในเรื่องของงาน คน และระบบ 3) คุณสมบัติในการที่สามารถเป็นผู้นำที่องค์กรอยากได้ (Leadership capability) (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2559)

จากบทความของวิชัย วงษ์ใหญ่ (2559) กล่าวว่า การบริหารจัดการคนเก่ง มีวิวัฒนาการตั้งแต่การบริหารระดับส่วนบุคคล ที่มุ่งเน้นการบริหารในเชิงบทบาท โดยการจ่ายเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ แก่บุคลากร การพัฒนาการบริหารในเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นมิติการเป็นหุ้นส่วน (Partnership) มากขึ้น การให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคลากร การจัดระบบองค์กร การให้เงินเดือนและสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ และในปัจจุบันได้พัฒนามุ่งเน้นการบริหารเชิงบูรณาการ มีการบริหารสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนคนเก่งที่จะมาสืบทอดตำแหน่งสำคัญในองค์กร แสดงดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2-4 วิวัฒนาการของการบริหารคนเก่ง (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2559)

จากภาพที่ 2-4 แสดงวิวัฒนาการของการบริหารคนเก่ง ซึ่งวิชัย วงษ์ใหญ่ (2559) กล่าวว่า ระบบการบริหารคนเก่ง คือ กระบวนการค้นหา พัฒนา การให้ผลตอบแทน และรักษาคคนที่มีความสามารถและศักยภาพไว้กับองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) การระบุคนเก่ง (Identification) หมายถึง การค้นหาคนเก่งด้านต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กร ด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อให้ทราบว่าใคร คือ คนเก่ง และเก่งในด้านใด ทำให้สามารถบริหารความเก่งรวมทั้งการกำหนดนโยบายสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายสูงสุดขององค์กร แล้วแปลงเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน แล้วกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน จากนั้นจึงประเมินบุคลากรในหน่วยงานเพื่อค้นหาคนเก่งที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะสอดคล้องกับที่หน่วยงานต้องการ

2) การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ประกอบด้วย การสรรหาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนสายงาน การวางแผนบุคลากร การจัดการความหลากหลายของบุคลากร

3) การจัดระบบงาน (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างขององค์กร การกำหนดภารกิจของแต่ละหน่วยงานในภาพรวม ไปสู่งานย่อยและกิจกรรม รวมทั้งการจัดรูปแบบหน่วยงาน จัดความเชื่อมโยงของแต่ละหน่วยงาน การกำหนดทีมงาน การออกแบบงานและการสื่อสาร

4) การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง (Training and development) หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ การวางแผนพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development planning) การฝึกอบรมควบคู่กับการปฏิบัติงาน (On the job training) การประเมินความสามารถและผล การปฏิบัติงาน และศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้ทราบว่าใครคือคนเก่งขององค์กร แล้วดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มเติมให้มีความสมบูรณ์ทั้งด้านความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามที่องค์กรคาดหวังไว้ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้คนเก่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การสอนงาน (Coaching) การหมุนเวียนงาน (Job rotation) การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษ (Interim and emergency assignment) การมอบหมายงาน (Task force assignment) การฝึกอบรมนอกสถานที่ (Off-site training) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) การให้การศึกษาในสถานที่ทำงาน การฝึกอบรมภายนอก (Executive programs and external course work) ตลอดจนด้านการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต (E-learning)

5) การบริหารผลการปฏิบัติ (Performing) หมายถึง การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร ได้แก่ การตั้งเป้าหมายขององค์กรและมอบหมายให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบ การกำหนดทีมงานและบุคคล การกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่ รวมทั้งความคาดหวังในผลสำเร็จ ตลอดจนแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Feedback)

6) การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล (Compensation and rewarding) หมายถึง การให้เงินเดือน โบนัส หรือค่าตอบแทนอื่น ๆ รวมทั้งสวัสดิการ ซึ่งมีการออกแบบการจ่ายค่าตอบแทน และรางวัลอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม (Equity and fairness) ทั้งต่อคนเก่งและบุคลากรทั่วไป มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของคนเก่ง นอกเหนือจากการมอบสิ่งจูงใจในรูปแบบตัวเงิน

7) การรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร (Retention) หมายถึง การปฏิบัติต่อคนเก่งด้วยความเคารพและให้เกียรติเพื่อให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กร รักองค์กร พร้อมทั้งจะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาปฏิบัติงานให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า เช่น การสร้างโอกาส

ก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) การกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) การให้โอกาสในการพัฒนา เช่น การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สร้างสรรค์ การให้รางวัลและการตระหนักถึงความสำคัญของพนักงาน

8) การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การปรับเป้าหมายของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์การเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน การวัดความพึงพอใจของพนักงาน การวางแผนสายอาชีพ กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว การสร้างข้อผูกมัดในการจ้างงาน กลยุทธ์การบริหารขีดความสามารถ โดยคำนึงถึงความต้องการของพนักงาน การพัฒนาพนักงานด้วยระบบพี่เลี้ยง กำหนดวัฒนธรรมองค์กร ระบบสอนงานเพื่อการพัฒนาสายอาชีพ กลยุทธ์การสร้างให้พนักงานเจริญเติบโตและจงรักภักดีต่อองค์กร กลยุทธ์การควมรวมและยุบรวมกิจการเพื่อการรักษาพนักงาน (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2559)

สรุปได้ว่ารูปแบบการบริหารผู้มีสมรรถนะสูงหรือคนเก่ง คือ การบริหารบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสามารถและศักยภาพสูง ให้มีโอกาสร่วมสร้างผลงาน นวัตกรรม ให้คนเก่งได้พัฒนาตนเอง และเพื่อนร่วมงานให้มีความเก่งยิ่งขึ้น จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างรวดเร็วและยั่งยืน เป็นองค์กรที่มีองค์ความรู้และนวัตกรรม การบริหารคนเก่งที่ประกอบด้วย การจัดบุคลากร การจัดระบบงาน การเรียนรู้ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน รวมทั้งกระบวนการบริหารคนเก่ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ การระบุคนเก่ง การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล การรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์กรมีคนเก่งจำนวนมาก และเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้้องค์กรเป็นองค์กรที่มีคุณภาพในระยะยาว

3.4 การประเมินศักยภาพผู้มีสมรรถนะสูงศตวรรษที่ 21 (Talent scann)

Talent scann คือ เครื่องมือค้นหาพรสวรรค์ หรือศักยภาพที่ซ่อนอยู่ภายในตัวของมนุษย์ ซึ่งเปรียบเสมือนกุญแจที่นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงชีวิตให้ดีขึ้น และช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้โดยง่าย เกิดจากการผสมผสานทฤษฎีด้านบุคลิกภาพสำคัญ ๆ หลายทฤษฎี ที่ได้มีการศึกษาวิจัยมานาน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรในทุก ๆ ด้าน พัฒนารูปแบบโดยวนิดา พลเดช (2559) ซึ่งหลายหน่วยงานนำมาใช้ในการประเมินผู้มีสมรรถนะสูงหรือผู้บริหาร โดยวนิดา พลเดช (2559) กล่าวว่า องค์กรในประเทศไทยส่วนใหญ่มีการประเมิน โดยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicator: KPI) บางครั้งไม่สามารถจับต้องได้ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ ขยัน อดทน ในการหาผู้ที่มีผลงานสูง ความสามารถสูง อาจต้องดูคนที่มีความคิดแตกต่าง นอกจากนั้น ต้องดูที่ทัศนคติด้วยว่าเป็นคนแบบไหน เช่น ถ้าเราทดสอบคนที่จะเป็นคนเก่ง (Talent) โดยบอกว่าจะเปลี่ยนแปลงการผลิตเพิ่มเป็นสองเท่า บางคนตอบเป็นไปได้อย่าง พนักงาน

จะทำอย่างไร คนเราอาจไม่พอ แนวโน้มบุคคลคนนี้เป็นคนไม่เปลี่ยนแปลง แต่อีกคนบอกได้ เราจะทำอะไรได้บ้าง ต้องปรับอะไรบ้าง ความเสี่ยงมีอะไร ข้อดีข้อเสีย คือ อะไร ถ้าจะคิดขยาย บางองค์กรเอาค่านิยมส่วนตัวมาวัด ผู้มีสมรรถนะสูง เช่น พลังทางสังคม การสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือทำงานเป็นทีม การเป็นผู้มีพลังคิดทำสิ่งใหม่ ๆ ให้ดีขึ้น มีพลังกาย คือ การทำงานให้สำเร็จ กลุ่ม Talent บางคนทำงานกลุ่มไม่ได้ ทำได้แต่งานเดี่ยว ดังนั้น ต้องดูบริบทขององค์กรว่าต้องการคนแบบใด Talent scann เป็นแบบทดสอบศักยภาพหรือพรสวรรค์ มีการนำเข้ามาใช้ในการประเมินบุคลากรกลุ่ม Talent ประมาณ 5 ปีมาแล้ว คือ เอามาทำ Talent assessment โดยมองว่า คนมีสองส่วน คือ ชุดความสามารถ และชุดพรสวรรค์หรือพฤติกรรมที่ติดตัวมา โดยชุดความสามารถเป็นทักษะด้านความสามารถ เช่น สามารถเขียนแบบได้ พูดได้ห้าภาษา ส่วนชุดพรสวรรค์จะทำให้คนแตกต่างกัน เช่น บางคนคิดไม่เก่ง แต่เป็นนักประสานเป็นศูนย์กลางของทุกคน บางคนคิดเก่ง วางแผนเก่ง แต่ไม่ใช่นักประสาน สำหรับการแสดงผลการวัดระดับศักยภาพหรือพรสวรรค์ประกอบด้วย 4 ด้าน หรือ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านทัศนคติต่อตนเองและต่อโลก มุมมองด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มุมมองด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มุมมองด้านสังคมและความสัมพันธ์ (วนิดา พลเดช, 2559) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) มุมมองด้านทัศนคติต่อตัวเองและต่อโลก (Yourself and the world)

หมายถึง การมีอุปนิสัยที่เปิดกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มองโลก

อย่างเป็นกลางไม่ว่าดีหรือร้าย ส่วนคนที่มองโลกในแง่ดีเมื่อมีปัญหา มักจะรับมือได้ดีกว่าคนที่มองโลกในแง่ร้าย ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการที่พวกเขาเชื่อว่าทุกสิ่งจะดีขึ้นได้ เดี่ยวก็จะผ่านไป ทำให้สามารถแก้ปัญหาด้วยความใจเย็นมากกว่า การมองโลกในแง่ดีจะทำให้บุคคลนั้นมีสติในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล การมองโลกในแง่ดีทำให้ไม่รีบร้อนตัดสินใจเรื่องราวที่อยู่ตรงหน้า ไม่คิดฟุ้งซ่านเติมแต่งปัญหาให้ใหญ่โตขึ้น และมีสติมองถึงแก่นแท้ของปัญหา ทำให้สามารถค้นพบทางออกของปัญหาได้อย่างง่ายดาย John (2009) กล่าวว่า ทัศนคติ คือ มุมมองที่สร้างความคาดหวังของชีวิตให้กับตัวเอง และเป็นการชี้ทิศทางชีวิตของเราด้วยว่าจะทะยานขึ้นไปสู่ข้างบน หรือตกลง นอกจากนี้แล้ว ทัศนคดียังเป็นบรรทัดฐานให้บุคคลมีมุมมองในการมองตนเองและมองสิ่งรอบข้าง ว่าน่าพึงพอใจหรือไม่น่าพึงพอใจ คนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีนั้นมักจะมีจุดร่วมในเรื่องทัศนคติ เช่น การมองโลกในแง่ดี การเห็นคุณค่าของคนอื่น การเห็นอกเห็นใจ ซึ่งเป็นตัวสร้างบรรทัดฐานให้บุคคล ถ้าบุคคลนั้นมีทัศนคติแง่บวก แม้ว่างานอาจจะไม่ประสบความสำเร็จตามที่หวัง ก็อาจจะไม่ได้รู้สึกล้มเหลวมากนัก บุคคลที่มองโลกในด้านบวกนั้นอาจจะมองเห็นว่าประสบความสำเร็จในบางเรื่อง และสามารถเรียนรู้กับบทเรียนต่าง ๆ นั้น

ผู้ประกอบการวิชาชีพครู จึงจำเป็นต้องมีเจตคติที่ดี สามารถพัฒนาตนเอง กล่าวได้ว่า ควรมีสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ 1) ด้านการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ 2) มีความมุ่งมั่นและแสวงหาโอกาสพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน การค้นคว้า ด้วยตนเอง 3) สามารถรวบรวม สังเคราะห์ข้อมูลความรู้ จัดเป็นหมวดหมู่ และปรับปรุงให้ทันสมัย 4) สามารถสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ขององค์กร และวิชาชีพ และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน 5) สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ นิเทศ และถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่ผู้อื่น มีการขยายผล โดยสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ (วนิดา พลเดช, 2559)

กล่าวโดยสรุป มุมมองด้านทัศนคติต่อตนเองและต่อโลก หมายถึง การมีทัศนคติในการมองตนเอง และสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างมีเป็นกลาง ตามความเป็นจริง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ และนำมาปรับใช้ในการพัฒนาตนเอง และผู้อื่นได้ ดังนั้น ครูจึงควรมีมุมมองหรือทัศนคติเป็นกลาง เนื่องจากวิชาชีพครูต้องมีความสัมพันธ์และใกล้ชิดกับนักเรียน จึงต้องเป็นผู้มีมุมมองที่กว้าง และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้เรียนให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2) มุมมองด้านความรับผิดชอบต่อน้ำที่ (Responsibility and work)

Collins Cobuild Dictionary English Language (1996) ให้ความหมายของหน้าที่ (Duty) ว่าหน้าที่ คือ ภารกิจที่ต้องกระทำ เพราะว่าหน้าที่นั้นเป็นส่วนหนึ่งของงานตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายหรือคาดหวังในสังคมความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นภาวะผูกพันที่มีในแต่ละบุคคลอันเนื่องมาจากงานหรือตำแหน่งหน้าที่ สรุปความหมายของหน้าที่ความรับผิดชอบ และหน้าที่และความรับผิดชอบของครูได้ดังนี้ 1) หน้าที่ หมายถึง ภารกิจที่ต้องกระทำหรือภารกิจที่พึงกระทำ อาจจะเป็นการกระทำตามกฎหมาย จริยธรรม สามัญสำนึก หรือข้อตกลงใด ๆ ก็ได้ 2) ความรับผิดชอบ หมายถึง ภาระหรือความผูกพันต่อผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่หรือการกระทำต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือผลเสียก็ตาม ความรับผิดชอบเป็นความผูกพันที่ทำให้บุคคลพยายามปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จ ทั้งยังเป็นความผูกพันที่ทำให้บุคคลไม่ประพฤติดื้อต่อกฎเกณฑ์หรือระเบียบใด ๆ อีกด้วยความรับผิดชอบนั้นแสดงให้เห็นในลักษณะของการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ไม่หวั่นไหวและปฏิบัติภารกิจทันเวลาที่กำหนด คำว่าบทบาทเป็นคำที่อาจประกอบด้วยหน้าที่และความรับผิดชอบอยู่ด้วยได้มีผู้ให้ความหมายและอธิบายไว้ดังนี้ ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 602) ให้ความหมายของบทบาทเอาไว้ว่า บทบาท คือ การกระทำหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู Good (1973, p. 502) ได้ให้ความหมายของบทบาทเอาไว้ว่า บทบาท มีความหมาย 2 ประการ คือ 1) ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละบุคคลในกลุ่มที่กำหนด 2) แบบพฤติกรรมหน้าที่ที่คาดหวัง หรือหน้าที่ที่บุคคลต้องกระทำให้บรรลุผลสำเร็จภายใต้สภาพแวดล้อมที่สังคมกำหนด

ยนต์ ชุ่มจิต (2553, หน้า 76-83) ได้กล่าวถึงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของครู ดังนี้ 1) การสอน (Teaching) หมายถึง ครูมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการสอนศิษย์ เพื่อให้ศิษย์ มีความรู้ความสามารถในวิชาการทั้งหลายทั้งปวง ซึ่งถือว่าเป็นงานหลักของผู้เป็นครูสอนทุก 2) จริยธรรม (Ethics) หมายถึง ครูต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการอบรม ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้แก่แก่นักเรียน ถือว่าเป็นหน้าที่หลักอีกประการหนึ่งของครู 3) วิชาการ (Academic) หมายถึง ครูต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อวิชาการทั้งของตนเองและของนักเรียน ซึ่งงานของครูต้อง เกี่ยวข้องกับวิชาการอยู่ตลอดเวลา เพราะวิชาชีพครูต้องใช้ความรู้เป็นเครื่องมือในการประกอบ วิชาชีพ 4) การสืบทอดวัฒนธรรม (Cultural heritage) หมายถึง ครูต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อ การสืบทอดวัฒนธรรม การสอนศิลปะวิทยาการต่าง ๆ ให้กับลูกศิษย์นั้นย่อมถือว่าเป็นการสืบทอด มรดกทางวัฒนธรรมจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง 5) การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship) หมายถึง ครูต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่ครูต้อง เกี่ยวข้องสัมพันธ์ด้วย เพราะการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะก่อให้เกิดประ โยชน์ต่อตนเองและหมู่คณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประโยชน์ต่อโรงเรียน 6) การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง ครูต้องมีหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อการประเมินผลการเรียนของศิษย์ งานของครูในด้านนี้ถือว่ามีความสำคัญ มากเพราะการประเมินผลการเรียนการสอนเป็นการวัดความเจริญก้าวหน้าของศิษย์ในด้านต่าง ๆ 7) การวิจัย (Research) หมายถึง ครูต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยการต้องมีความพยายาม ในการหาความรู้ และความจริงเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอนและแก้ปัญหาเกี่ยวกับตัวศิษย์ 8) การบริการ (Service) หมายถึง ครูต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการบริการศิษย์และผู้ปกครอง แต่บางครั้งก็มีความจำเป็นที่จะต้องให้บริการแก่ประชาชนในท้องถิ่นด้วย แต่โดยธรรมชาติแล้ว งานบริการหลักของครู คือ บริการให้ความรู้เพื่อสร้างความเจริญงอกงามให้แก่แก่นักเรียน สำหรับครูนั้น นอกจากให้บริการแก่นักเรียนแล้ว บางครั้งครูยังต้องให้บริการด้านคำปรึกษาหารือในด้านสุขภาพ อนามัยแก่ชุมชน รวมทั้งช่วยแก้ปัญหาให้แก่ชุมชนรอบ ๆ โรงเรียนอีกด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของครู เป็นสิ่งที่ครูต้องทำให้ เสร็จสิ้นสมบูรณ์ ครูอาจารย์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการสอน การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ต้องปฏิบัติงานวิชาการ มีการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลในบริบทต่าง ๆ การประเมินผลการเรียน การสอน การทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาในการเรียนการสอน ตลอดจนด้านการบริการต่อสังคม

3) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem solving and decision making)

การตัดสินใจเป็นทักษะสำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินชีวิตที่บุคคลจำเป็นต้องเรียนรู้ และฝึกฝน การตัดสินใจอย่างเป็นขั้นตอนอยู่บนฐานข้อมูลที่เป็นจริงและชัดเจน จะช่วยทำให้ การตัดสินใจมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523) การตัดสินใจ

หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทาง เป็นแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ อาจเป็นการตัดสินใจกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลายสิ่งหลายอย่าง การตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่ยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาที่มากกว่าหนึ่งทางเลือก ในแต่ละทางเลือก โดยผู้ตัดสินใจต้องเลือกปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด และเกิดผลสูงสุด (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523) นอกจากนี้ รุ่งศักดิ์ ศิวาชัย (2558) กล่าวว่าทักษะสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีและใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ผู้บริหาร ควรมีความเข้าใจในความสำคัญของกระบวนการในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และมีหลักการและเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจจึงเป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การตัดสินใจของผู้บริหาร ทักษะและความเข้าใจในเรื่องกระบวนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ตลอดจนความสามารถในการนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถือเป็นคุณสมบัติอันสำคัญประการหนึ่ง อันนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ซึ่งผู้บริหารที่มีทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่เฉียบคมและมองปัญหาและผลกระทบอย่างรอบด้านย่อมจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

สำหรับวิธีการสอนแบบแก้ปัญหาของครู หมายถึง การสอนแบบแก้ปัญหาเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนให้เรียนรู้ตามกระบวนการ โดยเริ่มตั้งแต่มีการกำหนดปัญหา วางแผนแก้ปัญหา ตั้งสมมติฐาน เก็บรวบรวมข้อมูล พิสูจน์ข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล ผู้สอนเป็นผู้เสนอปัญหา หรือผู้สอนและผู้เรียนจะร่วมกันกำหนดปัญหาที่มีความสำคัญ อาจเป็นปัญหาใหม่ที่ผู้เรียนยังไม่เคยประสบมาก่อน และต้องไม่เกินทักษะทางเชาวน์ปัญญาของผู้เรียน ผู้เรียนจะเป็นผู้แก้ปัญหา หรือหาคำตอบด้วยตนเอง ความสามารถในการแก้ปัญหของผู้เรียนจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสติปัญญา ความรู้ ประสบการณ์ แรงจูงใจ อารมณ์ ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาก็ไม่มีรูปแบบหรือขั้นตอนตายตัว ผู้สอนจะต้องดำเนินการในการจัดสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการใช้กระบวนการคิดแก้ปัญหา ผู้สอนจะต้องให้โอกาสผู้เรียนใช้ความคิดและฝึกการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดความชำนาญ ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี ในการจัดการเรียนรู้แบบแก้ปัญหานี้ มีหลักการสำคัญ คือ ให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง ได้ลงมือกระทำ กิจกรรมการเรียนรู้ จะเน้นทักษะการแสวงหาความรู้ การค้นพบ การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง มีการจัดบรรยากาศในชั้นเรียนเป็นประชาธิปไตย หรือมีการนำกระบวนการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ ในขั้นตอนการจัดกิจกรรม (สุคนธ์ สินธพานนท์, 2550, หน้า 67)

กล่าวได้ว่า การแก้ปัญหาและการตัดสินใจของบุคลากรครูเป็นการเลือกปฏิบัติ ซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจในเรื่องการเรียนการสอน ที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อให้ตรงตามที่เป้าหมาย

ที่ตั้งไว้ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักมีความเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัย ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้นิพนธ์ปัญหาว่าจะเลือกปฏิบัติโดยวิธีใด จึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่การจัดการเรียนการสอน และต้องคำนึง

4) ด้านสังคมและความสัมพันธ์ (People and relationship)

ทักษะทางสังคม หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติตนเพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น หรือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกับบุคคลอื่นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ของสังคมนั้น ๆ ได้อย่างเหมาะสม (สุรางค์ โค้วตระกูล, 2552) ทักษะทางสังคมจึงเป็นทักษะสำคัญที่ผู้เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญเพื่อเป็นรากฐานสำคัญอันนำมาซึ่งความสุขความสำเร็จในชีวิตเมื่อเติบโตขึ้นต่อไปในอนาคต จากผลการศึกษาของสถาบันวิจัยนโยบายสาธารณสุขของประเทศอังกฤษ พบว่า การมีทักษะในการเข้าสังคมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเหลือเด็กให้ประสบความสำเร็จในอนาคต แตกต่างความเชื่อที่ผ่านมามีมองว่าความสามารถในการเรียนในชั้นเรียนเท่านั้นที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของเด็ก ทักษะทางสังคม ควรเริ่มจากการสร้างมิตรภาพ การเรียนรู้จักกิจกรรมและการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้เกี่ยวกับผู้อื่นและชุมชน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2551) นอกจากนั้น กาญจนกมล สุวิทย์รัตน์ (2557) ศึกษาความฉลาดทางสังคมของนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาภาคใต้ พบว่า องค์ประกอบของความฉลาดทางสังคมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ทางสังคม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรับรู้ผู้อื่น การเข้าใจผู้อื่น การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น องค์ประกอบด้านการรู้คิดทางสังคม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรู้คิดในพฤติกรรม การมีข้อสนเทศทางสังคม การตัดสินใจทางสังคม และองค์ประกอบด้านการมีทักษะทางสังคม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การแสดงออกทางอารมณ์ การแสดงออกทางสังคม การสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม

กล่าวโดยสรุปได้ว่าศักยภาพทางสังคมและความสัมพันธ์ประกอบด้วย การสร้างสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งบุคลากรควรควรมีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/ กลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาสามารถแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามโอกาสสามารถแลกเปลี่ยนหรือรับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงาน ตลอดจน ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

รูปแบบการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21

จากการศึกษาและทบทวนแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูงแห่งศตวรรษที่ 21 ทักษะครูในศตวรรษที่ 21 แนวคิดด้านสมรรถนะครู การประเมินศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน จากหลายแนวคิด เช่น แนวคิดของปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุทธีวงศ์ (2550); สุนันทา เลาหนันท์ (2542, หน้า 118-120); จิตติมา อัครธิติพงษ์ (2556, หน้า 133-135); อนันต์ชัย คงจันทร์ (2557, หน้า 76-88; 155-156); วนิตา วาจิเจริญ, อธิวัฒน์ กาญจนวิชัยกุล และสมบัติ ทีฆทรัพย์ (2556); สมคิด บางโม (2558); วิชัย วงษ์ใหญ่ (2559) ตลอดจนตัวแบบการบริหารบุคลากรทางการศึกษาของมิชิแกน (สก็ดส์พันซ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557) สรุปได้ว่าการบริหารผู้มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การธำรงรักษา การประเมินด้านศักยภาพหรือพรสวรรค์ และจากการศึกษาตัวแบบการบริหารจัดการบุคลากรทางการศึกษาของแบบมิชิแกน (Michigan model of HRM) (สก็ดส์พันซ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557) พบว่า รูปแบบการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีรูปแบบรายละเอียด ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning)

การวางแผนอัตรากำลังทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน และการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ (ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุทธีวงศ์, 2550) ส่วนการวิเคราะห์งาน หมายถึง “กระบวนการกำหนดลักษณะ และขอบเขตของงานต่าง ๆ โดยมีกระบวนการสำรวจ และศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีอยู่อย่างครบถ้วน ทั้งด้านความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ ที่จะช่วยให้บุคลากรผู้นั้นปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นผลสำเร็จ” การวิเคราะห์งานเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะจะนำไปสู่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การอบรมพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน (ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุทธีวงศ์, 2550) ความสำคัญของการวางแผนอัตรากำลังทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ทราบว่า องค์กรจะต้องเตรียมเพิ่มหรือลดคนประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด กรณีที่ต้องเพิ่มคน จะสรรหาคคนได้จากที่ไหน จะฝึกอบรมพัฒนาพนักงานอย่างไรจึงจะมีคุณภาพตามที่ต้องการ ควรพัฒนาพนักงานขึ้นไปในระดับสูงกว่าปัจจุบันอย่างไร ค่าใช้จ่ายด้านอัตรากำลังงานจะเป็น

เท่าใด และจะต้องเตรียมเรื่องอื่น ๆ อย่างไร เช่น สถานที่ทำงาน ตลอดจนด้านอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ (ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุทธีวงศ์, 2550)

การวางแผนอัตรากำลัง มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อการคาดคะเนกำลังแรงงานให้เหมาะสมกับงานและระยะเวลา โดยคำนึงถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถตามตำแหน่งของงานนั้น ๆ 2) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ ในแต่ละด้านขององค์กร เช่น ด้านการตลาด ด้านการบริการ และด้านอื่น ๆ 3) เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรมีความเข้าใจในกรอบและแผนอัตรากำลังคน สำหรับเตรียมมาตรการรองรับ และแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับแรงงาน ในอนาคต 4) เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับสภาพของทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการ โกล่เกลี่ยกำลังคน ระหว่างหน่วยงานในอนาคต (ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุทธีวงศ์, 2550)

The Siam Cement Public Company (2016) กล่าวถึง ปัจจัยด้านการวางแผนอัตรากำลัง ดังนี้

1. ปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร (Organization policy) หมายถึง การกำหนดพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร เนื่องจากการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องสัมพันธ์สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายขององค์กร ซึ่งจะต้องกำหนดว่าจะมีทิศทางอย่างไร เพื่อจะได้วางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร (Organization structure) หมายถึง องค์กรมีการจัดโครงสร้างในรูปแบบใด เป็นแบบแบนราบ หรือเป็นแบบลำดับชั้น เช่น หากเป็นการจัดโครงสร้างแบบลำดับชั้นที่มีสายการควบคุมบังคับบัญชามาก การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็อาจจะมี ความซับซ้อนมากกว่าการจัดโครงสร้างแบบแบนราบ ที่มีสายการควบคุมบังคับบัญชาน้อย

3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กร (Organization culture) หมายถึง วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่บุคลากรมีการปฏิบัติเป็นระยะเวลานานและเป็นสิ่งที่ดี ซึ่งจะไปเสริมวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีความสอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมหลักขององค์กร ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดแรงผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้น

4. ปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กร (Organization workforce) หมายถึง บุคลากรโดยรวมทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นจำนวน เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในงาน เพื่อที่จะได้นำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและประเมินถึงแนวโน้มต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

5. ปัจจัยด้านลักษณะงาน (Characteristic of job) หมายถึง ลักษณะของงานที่จะปฏิบัติว่า จะต้องใช้บุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร งานนั้นมีความยากง่ายมากน้อยแค่ไหน ต้องใช้บุคลากรที่มีคุณลักษณะพิเศษอะไรบ้าง เพื่อที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้ใช้ในการวางแผนเพื่อการสรรหา และการคัดเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน และตรงกับความต้องการของหน่วยงาน

6. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกองค์กร โดยเฉพาะสิ่งแวดล้อมภายนอกนั้น จะต้องคำนึงถึงชุมชนและสังคม รวมทั้ง กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

วนิดา วาตีเจริญ และคณะ (2556) กล่าวถึงขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การพยากรณ์กำลังคนที่ต้องการในอนาคต เป็นการพยากรณ์อุปสงค์ (Demand) ซึ่งเป็นความต้องการด้านทรัพยากร และอุปทาน (Supply) ซึ่งเป็นปริมาณทรัพยากรในตลาดแรงงาน โดยวิเคราะห์ว่ากำลังพลที่ต้องการในอนาคตมีจำนวนเท่าใด ซึ่งการพยากรณ์ความต้องการกำลังคน (Manpower forecast) ขององค์กรโดยทั่วไปมีรูปแบบที่นิยมใช้กันอยู่ 2 ลักษณะ คือ 1) การพยากรณ์เชิงปริมาณ (Quantity) โดยการวิเคราะห์ปริมาณงาน (Work load analysis) และการวิเคราะห์กำลังคน (Work force analysis) 2) การพยากรณ์เชิงคุณภาพ (Quality) โดยการพรรณนาคุณลักษณะงาน (Job description) และคุณสมบัติของผู้ที่สมัครงาน (Job specification)

2. การสำรวจกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยพิจารณาว่าปัจจุบันมีจำนวนบุคลากรอยู่เท่าใด มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการหรือไม่ และเมื่อถึงอนาคตในเวลาที่ต้องการจะเหลือเท่าไร

3. การเปรียบเทียบกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันกับความต้องการในอนาคต เป็นการเปรียบเทียบกำลังบุคลากรขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันกับปริมาณความต้องการบุคลากรในอนาคต ซึ่งการวางแผนเกี่ยวกับบุคลากรมีหลายวิธี เช่น การวางแผนอัตรากำลังทดแทนคนเก่ง (Replacement plan) เป็นการวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร โดยรวมที่กำลังจะว่างลง เนื่องจากเกษียณอายุ ลาออกจากงาน หรือมีการโยกย้าย ซึ่งการวางแผนนี้จะต้องทำให้ล่วงหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้เตรียมจัดหาบุคลากรมาทดแทนได้ทันเวลาและได้คนที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะมารับตำแหน่ง และการวางแผนในตำแหน่งสำคัญ (Succession plan) เป็นการวางแผนหรือเตรียมบุคลากรระดับบริหารเพื่อทดแทนบุคลากรในตำแหน่งบริหารที่จะว่างลง หรือเตรียมผู้บริหารเพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กรในอนาคต

ดังนั้น การวางแผนกำลังบุคลากรทางการศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินการจัดอัตรากำลังคนให้เหมาะสม ทั้งปริมาณและคุณภาพ ในระยะเวลาที่เหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานทางการศึกษาในตำแหน่งที่เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

2. การสรรหา

การสรรหา (Recruitment) หมายถึง กระบวนการแรกในการที่จะทำได้มาซึ่งบุคลากรตามความต้องการขององค์กร โดยเป็นการแสวงหาบุคคลที่องค์กรคาดว่าจะมีคุณสมบัติตรงตามต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้ได้จำนวนที่เหมาะสมตามนโยบายและตามที่ต้องการเห็นว่าจะมีความเหมาะสมสำหรับให้องค์กรได้พิจารณาเลือกในกระบวนการคัดเลือก การสรรหาเป็นภารกิจสำคัญขององค์กรที่ใช้เพื่อชักจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถ และมีทัศนคติที่ต้องการมาสมัครในตำแหน่งที่ต้องการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการสรรหาเป็นสิ่งสำคัญเพราะการมีผู้มาสมัครจำนวนมากก็จะทำให้องค์กรมีโอกาสในการคัดเลือกได้มาก นอกจากนี้ การสรรหา ยังเกี่ยวข้องกับการสรรหากำลังคนที่เป็นไปตามแผนงานกำลังคนขององค์กร โดยการประกาศในหนังสือพิมพ์ และวารสารวิชาชีพต่าง ๆ การสรรหาจากสำนักจัดหางาน และสถาบันการศึกษา (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 87-91, 112; เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่งยง, 2543, หน้า 142; มรกต โกมลดิษฐ์, 2546, หน้า 24-27) นอกจากนี้ มีผู้ให้ความหมายของการสรรหาไว้ดังนี้

สุนันทา เลहनันท์ (2542, หน้า 118-120) กล่าวว่า การสรรหา เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ตามที่องค์กรได้ระบุไว้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มาสมัครงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกต่อไป การสรรหามีวิธีที่นิยมใช้ 2 วิธี คือ การสรรหาจากภายใน (Internal recruitment) และการสรรหาจากภายนอก (External recruitment) แต่ละวิธีมีแนวปฏิบัติในการสรรหาดังนี้

1. การสรรหาจากภายใน เป็นการสรรหาบุคคล หรือผู้สมัครจากภายในองค์กรของตน เพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างอยู่ โดยจะประกาศรับบุคคลที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ที่มีคุณสมบัติครบตามที่กำหนด ให้มาสอบแข่งขัน หรือมารับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรืออาจใช้วิธีการโยกย้ายสับเปลี่ยนในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนกตามความเหมาะสม การสรรหาโดยวิธีนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเดิมในการสรรหาจากภายในนั้น องค์กรสามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่แสวงหาผู้สมัครภายในองค์กรเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างได้ (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2551) ได้กล่าวถึง วิธีการสรรหามี 4 วิธีด้วยกัน ดังนี้ คือ

1.1 การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่าง (Job posting) เป็นการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ว่างให้พนักงานทราบ โดยกระบวนการจัดทำเริ่มด้วยการทำแผนประกาศที่มีข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับงาน เช่น คำพรรณนาลักษณะงานอย่างย่อคุณสมบัติของผู้สมัคร เช่น ระดับการศึกษา การฝึกอบรมทักษะหรือความชำนาญ และประสบการณ์ในการทำงาน จากนั้นจึงคิดประกาศในสถานที่ที่กำหนดในองค์กร

1.2 การรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงาน (Job bidding) การรับสมัครการแข่งขัน จะทำควบคู่ไปกับการตีประกาศตำแหน่งที่ว่าง พนักงานผู้สนใจและมีคุณสมบัติขั้นต่ำตามที่กำหนดไว้ในประกาศสามารถสมัครแข่งขันได้ สำหรับการตัดสินนั้นอาจทำได้ 2 ลักษณะคือ การพิจารณาพนักงานอาวุโสสูงสุดจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วน หรือพิจารณาตัดสินจากผู้ที่ทำคะแนนได้สูงสุดในการสอบ

1.3 การเสนอแนะของพนักงานในองค์กร (Employee referrals) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรได้พนักงานที่มีคุณภาพมาปฏิบัติงาน ผู้ที่ได้รับการเสนอแนะมักจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับงานเป็นอย่างดี เพราะผู้เสนอแนะบางคนสามารถให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานในสภาพที่แท้จริง ได้ดีกว่าการโฆษณาผ่านสื่อ เช่น หนังสือพิมพ์ หรือการรับสมัครงาน ดังนั้นการรับข้อเสนอแนะของพนักงานจึงเป็นวิธีการที่ดีในการแสวงหาพนักงานใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งที่หาคนบรรจุได้ยาก

1.4 ระบบการบันทึกด้วยคอมพิวเตอร์ (Computerized record systems) ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้า มีการสร้างฐานข้อมูลของบุคลากรลงในระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลที่สมบูรณ์ของบุคลากรทุกคนในองค์กร

2. การสรรหาจากภายนอก สุนันทา เลาหนันท์ (2542) และวนิดา วาดีเจริญ และคณะ (2556) กล่าวถึงการสรรหาบุคคล หรือผู้สมัครจากภายนอกองค์กรว่า เป็นการพยายามชักจูงบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาสมัครเพื่อสอบแข่งขัน เข้ามาดำรงตำแหน่งตามความต้องการขององค์กร ขั้นตอนในการสรรหาจะเริ่มตั้งแต่ การกำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องสรรหา การแสวงหาแหล่งกำลังคน การประกาศรับสมัคร การตรวจใบสมัคร จนกระทั่งประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบแข่งขัน ซึ่งวิธีการสรรหาจากภายนอกที่ใช้กันทั่วไปมี 9 วิธี ได้แก่

2.1 ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง (Walk in) ผู้สมัครที่สนใจจะเข้ามาติดต่อขอรับใบสมัครจากเจ้าหน้าที่ และกรอกข้อมูลต่าง ๆ ลงในใบสมัคร โดยองค์กรจะรวบรวมไว้จนกระทั่งมีตำแหน่งว่างต้องการบรรจุพนักงานสรรหาจะพิจารณาจากประวัติย่อ (Resume) ที่รวบรวมไว้และติดต่อขอสัมภาษณ์ดำเนินการสัมภาษณ์ดำเนินการตามขั้นตอนการคัดเลือกต่อไป วิธีนี้นิยมนิยมปฏิบัติในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียง และมีความมั่นคง

2.2 ผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครเอง (Write in) วิธีนี้คล้ายวิธีแรกแตกต่างที่ผู้สมัครใช้วิธีการเขียนจดหมายมาสมัครตามท้องที่องค์กรประกาศแจ้งความจำนงไว้ หรือรับรู้จากแหล่งอื่น ผู้สมัครจะส่งประวัติย่อมาประกอบการพิจารณาพร้อมสถานที่ที่ติดต่อได้ เมื่อองค์กรมีตำแหน่งว่างหรือมีความสนใจผู้สมัครคนใดพิเศษสามารถติดต่อขอสัมภาษณ์ได้

2.3 การสมัครโดยใช้เครื่องมือสื่อสาร (Telecommunication) ผู้สมัครสามารถสมัครได้สองลักษณะ คือ สมัครผ่านทางโทรสาร และสมัครผ่านทางคอมพิวเตอร์ ช่องทางแรกนั้นผู้สมัครส่งประวัติย่อหรือหลักฐานประวัติการทำงานมาให้โดยตรงทางโทรสาร ส่วนช่องทางหลังอาศัยเครือข่ายทางระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) หากองค์กรสนใจก็จะติดต่อขอสัมภาษณ์

2.4 การโฆษณารับสมัคร (Advertising) หมายถึง ความพยายามขององค์กรที่จะประกาศให้บุคคลทั่วไปได้ทราบว่ามีความต้องการในองค์กร โดยแจ้งผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น วารสาร หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ แผ่นป้ายโฆษณา และแผ่นโปสเตอร์ เป็นต้น

2.5 การติดต่อกับบริษัทแสวงหาผู้บริหาร (Executive search firms) จะแตกต่างจากสำนักงาน กล่าวคือ สำนักงานจัดหางานจะช่วยผู้สมัครหางานที่ต้องการ ส่วนบริษัทแสวงหาผู้บริหารจะช่วยองค์กรหาผู้สมัครที่เหมาะสม ซึ่งในที่นี้ หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง โดยคิดค่าตอบแทนจากนายจ้างเป็นร้อยละของเงินเดือนค่าจ้างทั้งปี ในการดำเนินการบริษัทจะสรรหาผู้สมัครซึ่งมีคุณสมบัติต่าง ๆ ตรงตามข้อกำหนดที่ต้องการให้มาทำงานกับบริษัทผู้จ้าง โดยการทาบทามผู้สมัครนั้นอย่างไม่เปิดเผย ป้องกันไม่ให้นายจ้างปัจจุบันทราบและจัดให้มีการพบปะระหว่างผู้สมัครและที่นายจ้าง เมื่อมีการตกลงว่าจ้างบริษัทจึงจะได้รับค่าตอบแทน

2.6 การจัดตลาดนัดแรงงาน (Job fairs) เป็นวิธีการสรรหาที่นายจ้างได้ดำเนินการเพื่อเปิดโอกาส และจูงใจให้ผู้สมัครเหล่านั้นสมัครงาน และขอรับการสัมภาษณ์ ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ คือ สามารถพบผู้สมัครเป็นจำนวนมากในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งโดยทั่วไปจะจัดงานครั้งละ 1-2 วัน และมีค่าใช้จ่ายต่ำ

2.7 การติดต่อกับสหภาพแรงงาน (Labor unions) วิธีนี้ นิยมใช้กันในต่างประเทศมากกว่าในประเทศไทย โดยทางสหภาพแรงงานจะเป็นผู้จัดหาคนงานมาให้ ข้อดีของวิธีนี้ คือ ฝ่ายสรรหาลดภาระในการจัดหาพนักงาน เพราะทางสหภาพแรงงานเป็นผู้สรรหามาแล้ว แต่จะมีปัญหา คือ ถ้าได้คนงานที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสม องค์กรจะปฏิเสธลำบากเพราะถ้าไม่รับเข้าทำงานอาจต้องมีเรื่องเจรจายกยากกับสหภาพแรงงาน

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2548) กล่าวถึงข้อดีและข้อเสียของการสรรหาจากแหล่งภายในและภายนอกมีดังนี้ คือ ข้อดีของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรสามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรขององค์กร ส่วนข้อเสีย ประกอบด้วย ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์ในการประเมินโอกาสการแก้ปัญหา และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางธุรกิจ การไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มีความต้องการบุคลากร อาจก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรขึ้นภายในองค์กร

ด้านข้อดีของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร มีดังนี้ คือ เป็นการสร้างความหลากหลายในการวิเคราะห์ โอกาส การแก้ปัญหา และการพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจ สร้างโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมในแต่ละหน้าที่งาน สามารถแก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กรทั้งในด้านของจำนวนและคุณสมบัติ ส่วนข้อเสียประกอบด้วย เป็นการสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการเตรียมการขององค์กร และอาจมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจน อาจส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์กร (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2548)

วนิดา วาดิเจริญ และคณะ (2556) กล่าวว่า ข้อที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหาบุคลากร ประกอบด้วย

1. นโยบายขององค์กร (Organization policies) ซึ่งโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งถึงความสำเร็จขององค์กร โดยมีข้อควรพิจารณา ดังนี้

1.1 นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง (Promote from within policies) แสดงถึง องค์กรต้องการที่จะสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กร ได้มีโอกาสเลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง โดยองค์กรเชื่อว่าจะเป็น การสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่

1.2 นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (Promote from outside policies) แสดงถึงองค์กรต้องการบุคคลที่มีแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร เพื่อสร้างเสริม ศักยภาพ

1.3 นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation policies) คือ บริษัทที่กำหนดราคา เงินเดือนต่ำกว่าราคาที่ตลาดกำหนดจะได้รับบุคคลที่หมดโอกาสจากที่อื่น ๆ แล้วอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร

1.4 นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน (Employment status policies) บางองค์กร ได้กำหนดนโยบายที่จะรับบุคคลเข้าทำงานนอกเวลา (Part-time) และทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว

1.5 นโยบายการจ้างคนต่างชาติ (International hiring policies) ผู้สรรหาจะต้องทำ การศึกษาหาความรู้ต่าง ๆ ด้านกฎหมายเพื่อให้การจ้างงานประเภทนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง

2. แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resources plans) จะทำให้ผู้สรรหาได้รับรู้ รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงาน และการเลื่อนขั้นของพนักงาน รู้ว่างานที่กำหนดในแผนนั้น ควรหา บุคคลจากแหล่งภายในองค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอก

3. สภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไป (Environments conditions) ผู้สรรหาควรได้มีการตรวจสอบ กับมาตรการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

3.1 ดัชนีชี้้นำทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาลได้สรุปให้เห็นทิศทางของสภาพเศรษฐกิจ นับว่าเป็นสิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาด้วย

3.2 การพิจารณาข้อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจริงและที่คาดการณ์ไว้ เพื่อจะให้เห็นความแปรผันในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จะได้ว่าแน่ชัดว่าบุคลากรที่มีอยู่นั้นมีลักษณะเช่นไร ต้องการบุคลากรลักษณะใดมาเพิ่มเติม

3.3 การพิจารณาข้อมูลจากการประกาศการหางานทำทางหนังสือพิมพ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงการแข่งขันกันด้านแรงงาน เพื่อผู้ทำหน้าที่สรรหาจะได้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ช่วงชิงให้คนที่มีความสามารถสนใจงานในบริษัทของเราก่อนบริษัทคู่แข่ง

4. การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน (Job requirements) ผู้สรรหาจะต้องศึกษาและเรียนรู้ความต้องการต่าง ๆ จากสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และคำร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ความรู้ด้านคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงานจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด และสิ่งที่ควรคิดบางประการ คือ “สำหรับคนบางคนในงานบางประเภท การมีประสบการณ์ 10 ปี แต่ทำงานอย่างเดียวกันทุกปีซ้ำกันถึง 10 ปี อาจจะไม่มีความคุ้มค่าประสบการณ์ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ 1 ปี ก็ได้”

5. คุณสมบัติของผู้สรรหา (Recruiter qualification) นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้สรรหาจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับเขามีคุณสมบัติตามที่กำหนดหรือไม่

นอกจากนั้น วนิดา วาดีเจริญ และคณะ (2556) กล่าวถึง วิธีการสรรหา (Channels of recruitment) ประกอบด้วย

1. การมาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk-in)
2. การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (Write-in)
3. การแนะนำของพนักงานในองค์กร (Employee referrals)
4. การโฆษณา (Advertising)
5. กรมแรงงาน (Department of labour)
6. หน่วยงานจัดหางานของเอกชน (Private placement agencies)
7. สถาบันการศึกษา (Educational institutions)

สรุปได้ว่า การสรรหาเป็นกระบวนการแสวงหาและจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ศักยภาพ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งที่เปิด เข้ามาสมัครงานกับองค์กร ทั้งนี้โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ตลาดแรงงานรับทราบ ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้ เมื่อพิจารณาในมิติความสัมพันธ์ของการสรรหากับกระบวนการ

จัดการทรัพยากรมนุษย์อื่น วิธีการสรรหา 2 วิธี คือ การสรรหาจากภายในและการสรรหาจากภายนอก วิธีการสรรหาจากภายใน และการสรรหาจากภายนอก เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับการคัดเลือก ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการอื่น ๆ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. การคัดเลือก

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการระดับแรกของการบรรจุบุคลากรเข้าปฏิบัติงานซึ่งเน้นการวัดความถนัด ความรู้เฉพาะในงาน และการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง การวัดความถนัดเป็นการประเมินความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การวัดความรู้เฉพาะในงาน เป็นการวัดความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งการวัดทั้งสองส่วนนี้มีความสำคัญอย่างมากต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ (รัชฎา อติสนธิสกุล, สมพงษ์ ผุงคน, ศศิกา ปรีปถณะ, นุชรัตน์ สิริประภาวรรณ และประภา มณีวรรณ, 2550) แต่โดยหลักการของการคัดเลือกผู้มีสมรรถนะในด้านนิสัยใจคอของบุคคลซึ่งมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน และเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ควรมีการประเมินสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของบุคคลด้านความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อใช้สำหรับการประเมินสมรรถนะ การประเมินอื่น ๆ เช่น การใช้บุคคลอ้างอิง และการประเมินประสบการณ์ (รัชฎา อติสนธิสกุล และคณะ, 2550)

สุนันทา เลานันทน์ (2551) และจิตติมา อัครชิตพิงศ์ (2556, หน้า 114-122) ได้กล่าวถึงการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานไว้ว่า มีความสำคัญต่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กร ในขณะที่จอห์น ดีร์รอกกี เฟลเลอร์ (สุนันทา เลานันทน์, 2551; จิตติมา อัครชิตพิงศ์, 2556) กล่าวว่า การจะให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองในอนาคต ต้องจัดหาบุคลากรที่มีสมรรถนะมาทำงาน ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเลือกพนักงานที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงาน โดยใช้กลวิธีและเครื่องมือคัดเลือกรูปแบบต่าง ๆ ที่คาดว่าจะสามารถพยากรณ์ได้ใกล้เคียงว่าผู้สมัครคนใดน่าจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ถึงแม้ว่าในปัจจุบันแนวโน้มในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และคอมพิวเตอร์ ประกอบกับการคัดเลือกมีมากขึ้นก็ตาม กลับทำให้มองเห็นว่าการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ยิ่งเพิ่มความสำคัญมากขึ้น เพราะประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรจะได้มาจากทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก โดยวิธีการที่มีความเที่ยงตรง รวมทั้งได้มีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการคัดเลือกที่มั่นใจได้มาใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ

การคัดเลือกบุคลากรไม่ว่าจะดำเนินโดยภาครัฐ หรือภาคเอกชนต่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงานตามความถนัด วิธีการคัดเลือกที่ใช้จะต้องชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้สมัครแต่ละคน (สุนันทา เลานันทน์, 2542, หน้า 150-151)

ได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้อย่างเป็นระบบในการคัดเลือกบุคลากรว่าจำแนกได้เป็น 2 ส่วนคือ 1) ขั้นตอนการวางแผนก่อนการคัดเลือก 2) ขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผนก่อนการคัดเลือกบุคลากรควรดำเนินงาน 6 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบตำแหน่งงานที่ว่าง โดยการวิเคราะห์งานซึ่งมีความสำคัญมากที่สุด โดยข้อมูลจากการวิเคราะห์งานนอกจากจะให้ข้อมูลด้านคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ต้องการของผู้สมัครแล้ว ยังเป็นพื้นฐานของการทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากร การมีความรู้และความเข้าใจในงานโดยชัดเจนอย่างครบถ้วนมีความสำคัญและจำเป็นมาก จะต้องมีการดำเนินการก่อนการใช้แบบทดสอบเพื่อคัดเลือกและบรรจุพนักงาน

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกเกณฑ์และตัวพยากรณ์ โดยการคัดเลือกเกณฑ์ที่จะใช้เป็นดัชนีวัดว่าบุคคลที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานควรมีคุณสมบัติอะไรบ้างและเป็นอย่างไร เช่น เพศ อายุ วุฒิการศึกษา การอบรม เป็นต้น เป็นการกำหนดคุณลักษณะที่ใช้เป็นเกณฑ์ (Criterion) ในการคัดเลือก และลำดับต่อมาจะใช้แบบทดสอบและการสัมภาษณ์ จดหมายตรง เครื่องมือวัดที่สามารถใช้พยากรณ์บุคคลในด้านความสามารถและความแตกต่าง ระหว่างบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 การวัดผลการปฏิบัติงาน เมื่อคัดเลือกเกณฑ์และตัวพยากรณ์ได้แล้ว การวัดผลการปฏิบัติงานเริ่มขึ้นด้วยการเสนอแบบทดสอบให้ผู้สมัครทำเพื่อวัดผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในขณะเดียวกันอาจให้มีการทดลองปฏิบัติงานควบคู่กันไปด้วย และต้องคอยเฝ้าระวังเพื่อให้พนักงานได้พิสูจน์ตัวเองว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วจึงวัดผลการปฏิบัติงาน วิธีการทั้งสองอาจต้องใช้ร่วมกัน เพื่อศึกษาว่าเกณฑ์และตัวพยากรณ์ใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์กับเกณฑ์ ขั้นนี้เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของผู้สมัครที่ได้จากตัวพยากรณ์ ซึ่งหมายถึงคะแนนที่ได้จากแบบทดสอบและการทดลองปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยการหาความสัมพันธ์ด้วยการใช้กระบวนการทางสถิติเป็นการหาค่าสหพันธ์ (Correlation methods) และการทดสอบหาค่าสำคัญทางสถิติ (Test of statistical significance) ระหว่างตัวพยากรณ์กับเกณฑ์ ถ้าความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเป็นเชิงบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่งผลให้กระบวนการคัดเลือกประสบความสำเร็จ หมายถึง ตัวพยากรณ์ กับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมีความสัมพันธ์ต่อกัน การหาความสัมพันธ์ลักษณะนี้เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของตัวพยากรณ์ได้อีกทางหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 5 การตัดสินใจใช้เครื่องมือคัดเลือก โดยทั่วไปตัวพยากรณ์ใดมีค่าสหพันธ์กับเกณฑ์สูง จะนับว่าเป็นตัวพยากรณ์ที่เชื่อถือได้นำมาใช้ตัดสินใจเลือกบุคลากรเข้าทำงานได้ อย่างไรก็ตาม พึงตระหนักว่าการตัดสินใจเลือกใช้เครื่องมืออื่นไม่ได้ขึ้นอยู่กับค่าสหพันธ์และ

ค่านัยสำคัญทางสถิติของตัวพยากรณ์ที่พบเท่านั้น แต่ยังคงขึ้นอยู่กับปัจจัยและเงื่อนไขอื่น ๆ ที่ต้องใช้การประกอบการพิจารณาด้วย เช่น จำนวนผู้สมัคร จำนวนตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร ส่วนของพนักงานปัจจุบันที่ประสบความสำเร็จ และตัวแปรของกลุ่มพนักงานที่ยอมรับว่าประสบความสำเร็จและไม่สำเร็จ เป็นต้น ผลกระทบเหล่านี้ส่งผลต่อการเลือกใช้ตัวพยากรณ์ทั้งสิ้น

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลวิธีการคัดเลือก เนื่องจากสภาพแวดล้อมของสังคมที่มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ทุกสิ่งทุกอย่างมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ วิธีการคัดเลือกที่เคยมีประสิทธิภาพสูงในวันนี้ อาจจะไม่เหมาะสมในวันหน้า เช่น ลักษณะของผู้สมัครเปลี่ยนไป สถานะการจ้างงานเปลี่ยนไป การคัดเลือกจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้นวิธีการคัดเลือกที่ดี จะต้องมีการประเมินผลทบทวนเป็นระยะยังใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรจะต้องพิจารณาตัวพยากรณ์ที่ได้มา เช่น คะแนนผลการทดสอบ ข้อมูลภูมิหลัง การสัมภาษณ์ และใบสมัครเพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของการจ้างงาน ในทำนองเดียวกันก็ต้องพิจารณาเกณฑ์การวัดต่าง ๆ เกี่ยวกับผลผลิต ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ควบคุมงาน เพื่อให้สามารถใช้เป็นเครื่องชี้วัดให้เห็นถึงการทำงานอย่างแท้จริงและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมายสำคัญที่สุด คือ เพื่อให้ได้เกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่จะเป็นตัวพยากรณ์ที่มีความเที่ยงตรงในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กร

2. กระบวนการคัดเลือก

หลังจากที่ผู้ดำเนินการสรรหาได้ดำเนินการเพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามที่องค์กรประกาศรับแล้วกิจกรรมขั้นต่อไปเป็นกระบวนการคัดเลือกเพื่อกลั่นกรองบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสม ในขณะที่ จิตติมา อัครธิตินพงศ์ (2556, หน้า 133-135); อนันต์ชัย คงจันทร์ (2557; หน้า 76-88); สุนันทา เลานันท์ (2552, หน้า 125-148); วนิตา วาดีเจริญ และคณะ (2556, หน้า 71-75) ได้กล่าวถึงกระบวนการคัดเลือกบุคลากรว่า ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน โดยเป็นกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ถ้าผู้สมัครคนใดผ่านขั้นตอนที่ 1 ได้ก็จะได้เข้าสู่ขั้นตอนที่ 2 และ 3 ต่อไปจนครบทุกขั้นตอน แต่หากผู้สมัครไม่สามารถผ่านขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไปได้ ก็อาจถูกปฏิเสธออกจากการคัดเลือก อย่างไรก็ตาม การจัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกแต่ละองค์กรอาจแตกต่างกัน โดยความสัมพันธ์ของกระบวนการทั้ง 8 ขั้นตอนมีดังนี้

- 1) ขั้นตอนการเตรียมการ จะต้องเตรียมความพร้อมให้ชัดเจนในประเด็นต่าง ๆ

2) การกรอกใบสมัคร ฝ่ายคัดเลือกจะต้องชี้แจงรายละเอียดของการกรอกใบสมัครให้กับผู้สมัครว่าส่วนไหนมีความสำคัญ

3) การสอบคัดเลือก จัดว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการคัดเลือก ทั้งนี้การคัดเลือกจะมีประสิทธิภาพเพียงใดจะขึ้นอยู่กับวิธีการและรูปแบบของการสอบคัดเลือก จะมีการออกแบบข้อสอบด้านความรู้ ความสามารถ โดยผู้เชี่ยวชาญของสาขาที่เกี่ยวข้อง คำถามสามารถวัดแนวคิด และการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังมีข้อสอบจิตวิทยาเพื่อวัดสภาวะทางจิตใจ ความคิด ทักษะคติต่อตนเอง และผู้ร่วมงาน

4) การสอบสัมภาษณ์ เป็นวิธีที่นิยมใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน โดยผู้รับผิดชอบ จะทำการสัมภาษณ์ภายหลังจากผู้สมัครผ่านการสอบข้อเขียนหรือทดสอบความรู้แล้ว

5) การทดสอบการนำเสนอ เพื่อให้เห็นภาพผู้สมัครชัดเจนและแม่นยำที่สุด เป็นอีกหนึ่งวิธีในการคัดเลือกผู้บริหารยุคใหม่ โดยส่วนใหญ่จะใช้ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

6) การสอบประวัติ หลังจากได้พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งแล้ว ก่อนเข้าทำงาน คือ การสอบประวัติว่ามีความประพฤติที่ผิดต่อจริยธรรมทางกฎหมายหรือไม่ โดยติดต่อกับกรมตำรวจหรือหน่วยงานราชการพลเรือน เพื่อตรวจสอบประวัติส่วนตัว ประวัติอาชญากรรม และความถูกต้องของข้อมูล

7) การตรวจสอบสุขภาพ ก่อนรับเข้าทำงาน เพื่อคัดบุคลากรที่มีสุขภาพอ่อนแอไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่องค์กรต้องการ ได้ออกจากการพิจารณาคัดเลือก เพื่อป้องกันค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้น จากค่ารักษาพยาบาลและปัญหาสุขภาพต่าง ๆ อันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

8) การรับเข้าทำงาน ก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริง ฝ่ายบุคคลจะต้องชี้แจงข้อตกลงตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงกันไว้ ให้เป็นไปตามระเบียบต่าง ๆ เวลาเข้าออกงาน รวมถึงอัตราค่าจ้างตามที่ตกลง ทั้งนี้ในบางตำแหน่งอาจมีการทดลองงานในช่วงแรก เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่องค์กรอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ระยะเวลาในการทดลองงาน ขึ้นอยู่กับประเภทของงาน และนโยบายขององค์กร โดยส่วนใหญ่จะอยู่ประมาณ 3-6 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี

กล่าวโดยสรุป การคัดเลือกเป็นการเน้นที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ประสบการณ์ สำหรับสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เป็นส่วนเสริมเข้ามา เพื่อช่วยให้เลือกจ้างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากยิ่งขึ้น

4. การอบรมและการพัฒนาการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการ นักการศึกษา ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายท่าน เช่น สมคิด บางโม (2558) และ อนันต์ชัย คงจันทร์ (2557, หน้า 155-156) ซึ่งสรุปได้ว่า การฝึกอบรม

เป็นกระบวนการสร้างเสริมเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้นให้บุคคลมีความ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมบุคลากร ถือเป็นเครื่องมือของการบริหาร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจึงควรจะต้องสนองต่อเป้าหมายขององค์กร เพราะหากการฝึกอบรมไม่สามารถจะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใด ๆ แล้ว ก็ไม่มีประโยชน์อันใดที่จะจัดการฝึกอบรม

วนิดา วาดีเจริญ และคณะ (2556, หน้า 111) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็น กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรให้ได้รับความรู้ ความเข้าใจ ตามทักษะที่องค์กรต้องการ เพื่อให้พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น กระบวนการฝึกอบรมสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม
3. การกำหนดโครงการฝึกอบรม
4. การบริหารโครงการฝึกอบรม
5. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

Wexley and Latham (2002) กล่าวถึง การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรว่า มีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ คือ 1) เพื่อเสริมสร้างความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเองคือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง 2) เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job skill) ของแต่ละบุคคล 3) เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล การฝึกอบรมบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น ทั้งการศึกษาการพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรมล้วนแต่มีลักษณะที่สำคัญ ๆ คล้ายคลึงกัน (ชูชัย สมิทท ไกร, 2556) ในขณะที่ (Leonard & Nadler, 1989) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากร คือ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่บุคคล เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และหรือเพื่อให้บุคคลมีการเจริญเติบโต นอกจากนั้น การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นเรื่องที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง เน้นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพ ของงานซึ่งตัวบุคคลนั้น ปฏิบัติอยู่หรือจะปฏิบัติต่อไปในระยะยาว เนื้อหาของเรื่อง ที่ฝึกอบรมอาจเป็นเรื่องที่ตรงกับความต้องการของตัวบุคคลนั้นหรือไม่ก็ได้แต่ละ เป็นเรื่อง ที่มุ่งเน้นให้ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่หรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ การฝึกอบรม ต้องเป็นเรื่องที่จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดลงอย่างแน่นอน โดยมีจุดประสงค์ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2557, หน้า 156-157) กล่าวถึง ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม และการพัฒนา ดังนี้ 1) ด้านจุดมุ่งหมาย การฝึกอบรมมุ่งเน้นที่การปฏิบัติงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน ในขณะที่การพัฒนาเน้นการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต 2) ด้านขอบเขตของงาน การฝึกอบรมครอบคลุมเฉพาะที่ตัวบุคคลของพนักงานแต่ละคน สำหรับการพัฒนาจะครอบคลุมการทำงานเป็นกลุ่มหรือทั้งองค์กร 3) ด้านระยะเวลา การฝึกอบรมมองผลการทำงานระยะสั้น หรือในทันที การพัฒนามองผลการทำงานในระยะยาว 4) ด้านเป้าหมาย การฝึกอบรมมุ่งเน้นการปรับปรุงทักษะของการทำงานปัจจุบันให้ดีขึ้น การแก้ไขจุดบกพร่อง หรือการเพิ่มเติมสิ่งที่ขาด ขณะที่การพัฒนา มุ่งเน้นที่การเตรียมตัวสำหรับงานในอนาคต

การอบรมพัฒนา มีสองประเภท คือ การอบรมพัฒนาแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การอบรมที่เป็นทางการ หมายถึง การอบรมพัฒนาที่เกี่ยวกับองค์ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน การอบรมและ พัฒนาแบบไม่เป็นทางการ หมายถึงการอบรมพัฒนาที่นอกเหนือจากความรู้ ในการปฏิบัติงานเป็นองค์ความรู้และทักษะด้านอื่น ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานทางอ้อม เช่น การจัดกิจกรรมจำลองสถานการณ์ McGuire and Jorgensen (2010); McLagan and Patricia (1989); Garavan (1991); McCracken (2000) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่นำมาซึ่งการบรรลุผลงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเริ่มจากการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรอันส่งผลต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการพัฒนาเป็นการลงทุนในตัวบุคลากร เพื่อสร้างผลการปฏิบัติ และยังเป็นการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร โดยการฝึกอบรมส่งผลทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานดีขึ้นและทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจมีกำลังใจในการปฏิบัติงานและมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Bowes, 2008) การฝึกอบรมนั้น นอกจากเป็นการเพิ่มทักษะและความรู้ให้กับบุคลากรแล้ว ยังส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและสามารถจูงใจบุคลากรให้มีความผูกพันต่อองค์กรและปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป

สำหรับการบริการงานบุคคลหน่วยงานภาครัฐด้านสมรรถนะ กล่าวถึง การฝึกอบรม แบบอิงสมรรถนะ คือ 1) อบรมพัฒนาพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการ จะจัดการฝึกอบรม 2) พัฒนากระบวนการในการหาข้อมูลว่าบุคลากรมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับใด และใครบ้างที่ต้องการการพัฒนาสมรรถนะใด (หรือที่มักเรียกว่า Need analysis) 3) หลักสูตร การฝึกอบรมที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ และ 4) การติดตามผลและช่วยเหลือ เพื่อให้แน่ใจได้ว่าบุคลากรมีสมรรถนะจากการฝึกอบรมและพัฒนาจริง (รัชฎา อธิสนธิสกุล และคณะ, 2550, หน้า 14-15)

สรุปว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ตลอดจนเป็นการปรับปรุง

พฤติกรรม อันนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และพัฒนาคุณภาพ ลดระยะเวลาการเรียนรู้ ลดต้นทุน ลดการขาดงานบุคลากร และยังช่วยกระตุ้นการทำงาน รวมทั้งการฝึกอบรม ถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ข้อมูลดังกล่าวพบว่า ครูกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอยู่เสมอเพื่อให้ทันกับยุคดิจิทัล หรือยุคศตวรรษที่ 21 ที่เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้ในการประเมินผลการทำงาน ของพนักงานภายในองค์กร ผลที่ได้จากการประเมินผลปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ต่อการตัดสินใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งยังเป็นการให้ข้อมูลกับพนักงาน ได้ทราบถึงผลการทำงานของตนเพื่อทำให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (จิตติมา อัครชิตพิงศ์, 2556, หน้า 235; วนิตา วาติเจริญ และคณะ, 2556, หน้า 125; อนันต์ชัย คงจันทร์, 2557, หน้า 109) การประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินค่าของงาน ที่พนักงานทำได้ นำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือความคาดหวังที่องค์กรกำหนดไว้เพื่อจะได้ ทราบว่าคุณค่าของงานนั้นคุ้มค่ากับค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายไปหรือไม่ ผลของการปฏิบัติงาน ที่ประเมินได้ จะนำไปใช้ในการปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติหน้าที่ในครั้งต่อไป หรือเพื่อนำไปประเมิน การให้รางวัล สวัสดิการ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจน การปรับขึ้นเงินเดือนตามความเหมาะสม (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ุ, 2552, หน้า 101)

การประเมินผลปฏิบัติงาน นับว่าเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สำคัญ เพราะหากองค์กรมีการวางรูปแบบการประเมินผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐาน มีความน่าเชื่อถือ มีความสอดคล้องตรงกับลักษณะงาน และยุติธรรมกับทุกฝ่ายแล้ว ผลการประเมินดังกล่าวจะเป็นตัวผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของตนเพื่อความก้าวหน้าในสายงาน โดยผลการประเมินจะเป็นองค์ประกอบ สำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชานำมาพิจารณาใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มสวัสดิการ หรือปรับ เงินเดือนให้สูงขึ้นตามความเหมาะสม (ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี, 2556, หน้า 122; วนิตา วาติเจริญ และ คณะ, 2556, หน้า 127)

การประเมินผลปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร นับว่าเป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากรและประสิทธิภาพรวมขององค์กร โดยชลธิศ ชีรฐิติ (2553, หน้า 137); วนิตา วาติเจริญ และคณะ (2556, หน้า 128-129) ได้กล่าวถึง หลักการการประเมินผลปฏิบัติงานไว้ ดังนี้ คือ

1. ผู้ประเมินจะต้องไม่มีอคติต่อผู้ถูกประเมิน โดยผู้ประเมินจะต้องพิจารณาถึงคุณลักษณะสำคัญของงานแต่ละด้าน แต่ละตำแหน่ง และมาตรฐานของผลงานที่องค์กรต้องการ ตลอดจนให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของงานบริหารบุคคลที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีส่วนรับผิดชอบ การประเมินจะต้องจัดทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอตามระยะเวลาที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร เช่น ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรทุก 1 เดือน 3 เดือน หรือทุก 6 เดือน เป็นต้น ทั้งนี้ผู้รับผิดชอบจะต้องพิจารณาระยะเวลาและค่าใช้จ่ายตามความเหมาะสม
3. ผู้รับผิดชอบการประเมินจะต้องเข้าใจวิธีการและกระบวนการประเมินผลปฏิบัติหน้าที่อย่างถ่องแท้ สามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ
4. ภายหลังจากการประเมินจะต้องมีการแจ้งผลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับทราบ เพื่อหารือถึงผลสรุปของการประเมินที่ได้ว่าเป็นไปตามที่องค์กรต้องการหรือไม่ ควรต้องปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานในด้านใดบ้าง เพื่อรักษามาตรฐานในการทำงาน ตลอดจนประโยชน์สูงสุดขององค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลากหลายวิธีด้วยกัน แต่ละวิธีจะมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน ผู้รับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องพิจารณาถึงข้อดีและข้อเสียของแต่ละวิธี และพิจารณาถึงความเหมาะสมในการเลือกใช้วิธีต่าง ๆ ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะงานที่จะประเมิน จิตติมา อัครจิตพิงส์ (2556, หน้า 125); วนิตา วาดีเจริญ และคณะ (2556, หน้า 130-133) กล่าวถึงวิธีการประเมินที่นิยมใช้ในองค์กรปัจจุบันมีดังต่อไปนี้

1. การประเมินตามผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ของงานทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ และหลักเกณฑ์ที่ชี้วัดความสำเร็จของงานที่ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบ โดยแสดงเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การจัดทำเอกสารพรรณนางาน และการเขียนมาตรฐานงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ และประเมินผลปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินและให้การแนะนำช่วยเหลือ
2. ประเมินโดยตัวชี้วัดทางตรง เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน และยึดผลสำเร็จของงาน ตามเกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ โดยไม่คำนึงถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน โดยกำหนดเป็นตัวเลข เช่น ยอดขาย รายได้จากการขาย เป็นต้น
3. ประเมินผลโดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นฐาน มีการกำหนดมาตรฐานงานที่พนักงานและองค์กรยอมรับได้ โดยใช้กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชากับพนักงานแลกเปลี่ยนทัศนคติ

และประสบการณ์กัน แล้วจึงกำหนดเป้าหมายของงาน เงื่อนไขในการทำงาน และกิจกรรมที่พนักงานต้องปฏิบัติ เช่น เวลาเข้า-ออกงาน กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลปฏิบัติงาน

องค์กรยุคใหม่ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นให้บุคลากรยึดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่ โดยประเวศ มหารัตน์สกุล (2545, หน้า 70-73) ได้กล่าวถึง การประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรว่าควรมุ่งเน้นประเมินจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร และการมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินในลักษณะนี้จะกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ทุกวิถีทาง เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากแนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556) กล่าวว่า การจัดการศึกษาของสถานศึกษามือถือประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ครูผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา หลักสูตรและกิจกรรมของสถานศึกษารวมทั้งสภาพแวดล้อมและการบริการ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่ต้องการได้ คือ ครู ซึ่งมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง 2 ส่วน ได้แก่ คุณภาพของตัวครู และคุณภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการประเมินผลของครู ครูที่ดีต้องมีความรักศรัทธาในอาชีพ มีความเมตตาและเอาใจใส่ลูกศิษย์ เป็นแบบอย่างที่ดีของลูกศิษย์ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับผู้ปกครองและชุมชนได้ดี และสิ่งสำคัญที่สุดคือ ครูต้องมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน (ถ่ายทอดความรู้ และต่อยอดความรู้ให้ผู้เรียนได้) อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับประโยชน์ที่จะเกิดกับลูกศิษย์เป็นอันดับแรก ดังนั้น การประเมินผล การปฏิบัติงานของครูจึงมีความเชื่อมโยงถึงประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพผู้เรียน คุณภาพ การจัดการศึกษา คุณภาพด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ขณะเดียวกัน องค์กรควรคำนึงถึงหลักความเสมอภาคและความยุติธรรม

สรุปว่า การประเมินผลปฏิบัติงานการนั้นมีความสำคัญที่จะช่วยในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือกบุคลากร สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ อีกทั้งยังช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานรู้จักเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถ และศักยภาพของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้องค์กรได้ฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อย และพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งสามารถพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่ง รวมถึงสามารถพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์

ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ หมายถึง เงินที่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้รับจากการทำงานในรูปแบบเงินเดือน ค่าจ้าง (รายวันหรือสัปดาห์) สวัสดิการ บริการ หรือผลประโยชน์อื่นที่พนักงานพึงได้รับ เพื่อธำรงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและองค์กร (Milkovich & Newman, 2002; Byars & Rue, 1979) องค์กรในปัจจุบันกำหนดรูปแบบของค่าตอบแทนในลักษณะที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งมีความหมายครอบคลุมถึงค่าจ้างและเงินเดือน ซึ่งเป็นองค์ประกอบของค่าตอบแทน (กิ่งพร ทองใบ, 2553)

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ได้นิยามความหมายของค่าจ้างไว้ว่า “เงินที่นายจ้าง และลูกจ้างตกลงจ่ายเป็นค่าตอบแทนในการทำงานตามสัญญาจ้าง สำหรับระยะเวลาการทำงานปกติเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือระยะเวลาอื่น โดยคำนวณตามผลงานที่ลูกจ้างทำได้ในเวลาปกติของวันทำงานและให้หมายรวมถึง เงินที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้างในวันหยุด และวันเวลาที่ลูกจ้างมิได้ทำงาน แต่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับตามพระราชบัญญัตินี้” ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 เห็นได้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนจะต้องเป็นรูปตัวเงินเท่านั้น โดยกำหนดให้จ่ายเป็นเงินตราไทย ยกเว้น ได้รับความยินยอมจากลูกจ้างให้จ่ายเป็นตัวเงินหรือเงินตราต่างประเทศ และจำนวนเงินที่จ่ายจะต้องไม่ต่ำกว่าแรงงานขั้นต่ำตามที่กฎหมายกำหนด โดยไม่นานี้สินใด ๆ มาหักจากค่าจ้าง การจ่ายค่าจ้างจะต้องกระทำตามระยะเวลาที่กำหนดตามเงื่อนไขการจ้างงาน ในกรณีที่ลูกจ้างทำงานล่วงเวลา นายจ้างจะต้องจ่ายค่าจ้างล่วงเวลา ให้กับลูกจ้างตามเงื่อนไขการทำงานตามที่มีการตกลงกันระหว่างนายจ้าง และลูกจ้าง หรือตามที่กฎหมายกำหนด

Milkovich and Newman (2002, p. 3) กล่าวถึงการบริหารค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การตอบแทนทุกรูปแบบของ สิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และผลประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน นอกจากนี้ มอนดี, โน และพรีโม (Mondy, Noe, & Premeaux, 1996, p. 2) ยังให้ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ว่าหมายถึง รางวัลทั้งหมดซึ่งพนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น ๆ องค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมด (Total compensation) ที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial compensation)
2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non financial compensation)

การจ่ายผลตอบแทนหรือการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญในการจูงใจผู้มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการสร้างคุณค่าและผลงานให้กับองค์กร การจ่ายผลตอบแทนควรมีการออกแบบ ให้มีความแตกต่างและยุติธรรม หรือได้รับการยอมรับจากกลุ่มผู้มีสมรรถนะสูง ในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจและรักษาผู้มีสมรรถนะสูงไว้กับองค์กรได้ (วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548) สอดคล้องกับอาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์ (2550); สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ (2549); ฐิติพร ชมพุกำ (2547) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial compensation) และสวัสดิการ ส่งผลต่อการรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง นอกจากนั้น สุชาติ ฐิติรัตนากินันท์ และชัชชัยพร กาญจนเลข (2548) กล่าวเพิ่มเติมว่า ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินเป็นปัจจัยที่รักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้ได้มากกว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งจากผลการวิจัยของพวกเขาแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินมีความสำคัญมากกว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน นอกจากนั้นยังกล่าวถึง วัตถุประสงค์การให้ค่าตอบแทน ดังนี้

1. เพื่อดึงดูดบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนมีวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าอัตราค่าตอบแทนจะเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดบุคลากรเข้าทำงาน องค์กรธุรกิจที่จ่ายค่าตอบแทนสูง จะมีผู้สนใจสมัครเข้าร่วมงานเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้องค์กรธุรกิจนั้น มีโอกาสคัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้และความสามารถเหมาะสมเข้าร่วมงาน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้กำหนดค่าตอบแทนที่จะต้องทำการศึกษาและพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อม เช่น สภาพสังคม สภาพเศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน การเติบโตของอุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อทำการกำหนดค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและจูงใจต่อผู้ร่วมงาน

2. เพื่อบริหารต้นทุน ถ้าพิจารณาตามทัศนะขององค์กร ค่าตอบแทนถือเป็นต้นทุนในการดำเนินธุรกิจที่มีความสำคัญ หลายองค์กรมีค่าใช้จ่ายน้อยกว่าครั้งที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการกำหนดค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำมาใช้เพื่อควบคุมและตรวจสอบค่าใช้จ่ายขององค์กรได้ เนื่องจากองค์กรจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์และรูปแบบที่แน่นอนในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน ทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้ ทำให้องค์กรสามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อบริหารใจในการปฏิบัติงาน ตามทฤษฎี ความเท่าเทียมกัน (Equity theory) บุคคลจะพิจารณาเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างความพยายามในการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ที่ได้รับของตนเองกับบุคคลอื่น ว่ามีความเท่าเทียมกันหรือไม่ ถ้าบุคคลอื่นได้อัตราส่วนผลตอบแทนที่สูงกว่า ในขณะที่ผลผลิตจากงานเท่ากัน ก็อาจที่จะก่อให้เกิดความไม่สบายใจขึ้นแก่บุคลากร และอาจก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้นได้ ดังนั้นการกำหนดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมจะสร้างความพอใจให้แก่บุคลากร และป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เช่น ขวัญและกำลังใจ ความขัดแย้ง การหมุนเวียนของบุคลากร เป็นต้น

สุชาติ ฐิติรัตนภินันท์ และชัชชัยพร กาญจนเลข (2548) กล่าวถึง นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนว่าแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. การกำหนดค่าตอบแทนให้ต่ำกว่าอัตราทั่วไป องค์กรจะทำการกำหนดค่าตอบแทนให้ต่ำกว่าองค์กรอื่นที่อยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน เนื่องจากองค์กรต้องการควบคุมค่าใช้จ่าย โดยมากวิธีการนี้จะใช้กับงานที่มีอุปทานของแรงงานสูง และลักษณะของงานไม่มีความสลับซับซ้อน ไม่ต้องการแรงงานที่มีฝีมือหรือได้รับการศึกษาและฝึกอบรมมาเป็นพิเศษ

2. การกำหนดค่าตอบแทนในระดับเดียวกับอัตราทั่วไป องค์กรจะทำการกำหนดค่าตอบแทนในระดับที่เท่าเทียมกันกับองค์กรอื่นที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน เนื่องจากไม่ต้องการให้มีการแย่งชิงแรงงานเกิดขึ้น โดยมากวิธีการนี้ใช้กับตลาดแรงงานที่มีความสมดุล ไม่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างอุปสงค์และอุปทานมากนัก

3. การกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าอัตราทั่วไป องค์กรจะกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าองค์กรอื่น ๆ ที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน เพื่อต้องการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้าร่วมงาน หรือเกิดความต้องการบุคลากรบางประเภท แต่วิธีการนี้อาจก่อให้เกิดความไม่สมดุลขึ้นในตลาดแรงงาน ก่อให้เกิดการแย่งชิงแรงงานขึ้น ส่งผลให้องค์กรต้องจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าความเป็นจริง

ค่าตอบแทนด้านอื่น เช่น ผลประโยชน์หรือสวัสดิการอื่น ๆ ซึ่งสวัสดิการมีความหมายที่ครอบคลุมการจัดบริการหรือประโยชน์ต่าง ๆ ที่นายจ้างจัดให้ เพื่อให้ลูกจ้างมีความเป็นอยู่ที่ดี มีความมั่นคงปลอดภัย โดยมีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความและความหมายของสวัสดิการไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 อ้างถึงใน พิเศษฐ์ สอนศิริ, 2553, หน้า 11-12) ได้ให้ความหมายของสวัสดิการว่าเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน อันเป็นส่วนนอกเหนือจากเงินเดือน โดยเราอาจเรียกรวม ๆ ว่าเป็นรายได้พิเศษ (Extra income) ที่องค์กรจ่ายให้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพิ่มเติมจากเงินเดือน และค่าจ้างประจำ ซึ่งจ่ายให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ให้มีกำลังใจ ปฏิบัติงานให้เป็นผลดีแก่องค์กร

บุญศักดิ์ กำแหงฤทธิรงค์ (2532, หน้า 23-24 อ้างถึงใน พิเศษฐ์ สอนศิริ, 2553, หน้า 11-12) กล่าวถึงเรื่อง วัตถุประสงค์การจัดสวัสดิการ เพื่อพัฒนาองค์กรและผู้ปฏิบัติงานมีดังนี้ คือ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ และกำลังใจในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ทำงานที่ค่อนข้างยากกว่าปกติ เช่น งานที่มีความเสี่ยง หรือการทำงานในถิ่นทุรกันดาร เพื่อเป็นรางวัลในการปฏิบัติงานพิเศษที่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือควรรค่าแก่การยกย่อง เพื่อให้การสังเคราะห์ในด้านคำรักษาพยาบาล อันแสดงถึงมนุษยธรรม และเพื่อคลายความกังวลต่าง ๆ ของบุคลากร เช่น ค่าช่วยเหลือบุตร เพื่อจูงใจคนให้อยู่ในองค์กร เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจน เพื่อยกระดับมาตรฐานการครองชีพของบุคลากรในองค์กร ตามหลักการจัดสวัสดิการ

นอกจากนั้น ฌ็อง-ฌัก อีแซก (2545, หน้า 243) กล่าวว่าระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพจะมีส่วนทำให้บุคลากรเกิดความพอใจ ความจงรักภักดีและความเชื่อมั่นในองค์กร ซึ่งโดยที่หลักพื้นฐานที่องค์กรธุรกิจสามารถนำมาใช้ในการจัดระบบสวัสดิการในองค์กรมี 5 ประการดังต่อไปนี้

1. ตอบสนองความต้องการ เนื่องจากระบบสวัสดิการมีวัตถุประสงค์สำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการในด้านต่าง ๆ ของสมาชิก เช่น ความต้องการทางเศรษฐกิจ ความมั่นคง และความปลอดภัย เป็นต้น ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่จัดการด้านสวัสดิการจึงต้องพยายามวางแผนให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ นอกจากนี้เมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองในสิ่งที่เขาเห็นความสำคัญ ก็จะเกิดความพึงพอใจ และก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน
2. การมีส่วนร่วม เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากระบบสวัสดิการที่องค์กรธุรกิจจัดให้ ดังนั้นการจัดสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพสมควรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงและแก้ไขระบบสวัสดิการเดิม เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ การยอมรับ และได้รับประโยชน์สูงสุด สิ่งสำคัญ จะทำให้ระบบสวัสดิการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง
3. ความสามารถในการจ่าย ระบบสวัสดิการของธุรกิจจะมีค่าใช้จ่ายทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมแก่องค์กร ดังนั้นสวัสดิการที่คืนนอกจากจะต้องสอดคล้องกับหลักการในหัวข้อที่ผ่านมาแล้ว ยังต้องมีความเหมาะสมกับความสามารถในการลงทุนและการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจด้วย มิเช่นนั้นอาจก่อให้เกิดภาระทางการเงินและการดำเนินการ ตลอดจนผลกระทบทางด้านความรู้สึกต่อบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว
4. ความยืดหยุ่น ความต้องการที่หลากหลายในสังคมปัจจุบัน ทำให้ระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพต้องถูกจัดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก แต่ละคนมากที่สุด ตลอดจนสามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับบุคลากรและองค์กร ตลอดจนไม่เกิดความสูญเปล่าในการลงทุน
5. ประสิทธิภาพของการทำงาน เนื่องจากสวัสดิการมีวัตถุประสงค์ที่จะจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการจัดระบบสวัสดิการจึงต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน เช่น ลดภาระทางเศรษฐกิจ ช่วยให้การดำรงชีวิตง่ายขึ้น ส่งเสริมสุขภาพและพละการเป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรไม่ต้องกังวลกับสิ่งแวดล้อม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ โดยหลักการจ่ายผลประโยชน์หรือสวัสดิการ ประกอบด้วย การตอบสนองความต้องการ ประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วม และความสามารถในการจ่าย

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 448) ศึกษาเรื่อง “หลักของการจัดระบบการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนและบริการที่ดี” ระบบของการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนและบริการที่ดีนั้น ควรจะต้องประกอบด้วยหลักต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. ผลประโยชน์ตอบแทนและบริการที่ให้กับพนักงาน ควรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน
2. ผลประโยชน์และบริการที่จัดให้ ควรจะเป็นกิจกรรมที่มีขอบเขตมุ่งถึงการให้ประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่าการให้ประโยชน์ต่อแต่ละบุคคล
3. ผลประโยชน์และบริการที่จัดให้ ควรจะพิจารณาจากฐานของขอบเขตที่กว้างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
4. ระบบการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนและบริการไม่ควรจะกระทำไปในความหมายของการให้ในขอบเขตเพียงเพราะเนื่องจากความกรุณา หากแต่ควรจะต้องจัดขึ้นในความหมายของความรับผิดชอบ และมีการคำนึงสิทธิประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่พึงมีต่อกันตามความเป็นจริง
5. ต้นทุนของค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนและบริการต้องสามารถคิดคำนวณได้และมีความเหมาะสมในแง่ต่าง ๆ กันด้วย

สุพานิ สฤกษ์วานิช (2552, หน้า 196-198) กล่าวถึงโปรแกรมการจ่ายผลตอบแทนแบบผันแปร (Variable-pay programs) เป็นการจ่ายตามผลงาน โดยในการจ่ายค่าตอบแทน โดยทั่วไปจะจ่ายแบบคงที่ เช่น จ่ายเป็นเงินเดือน แต่ถ้าเราต้องการให้เกิดการจูงใจมากขึ้น มีผลงานมากขึ้น ควรจะใช้แนวคิดของการจ่ายแบบผันแปรซึ่ง หมายถึง แผนการจ่ายเป็นรายชิ้น (Piece-rate pay plans) ค่าตอบแทนเป็นรายชิ้น เมื่อทำงานมากก็จะได้ค่าตอบแทนมาก การแบ่งจ่ายตามผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับ (Gainsharing) เป็นโครงการที่จ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานหรือกลุ่ม เนื่องจากสามารถลดต้นทุน (Cost saving) หรือการปรับปรุง (Improvement) การทำงานของคนและหรือของกลุ่ม (Group productivity) เช่น ถ้าสามารถประหยัดค่าสาธารณูปโภคได้ กิจการก็จะจ่ายผลตอบแทนคืนให้กับพนักงาน จำนวน 20% ของค่าไฟ และหรือค่าน้ำ และหรือค่าโทรศัพท์ที่ประหยัดได้ การจ่ายจากส่วนแบ่งผลกำไร (Profit sharing) เป็นโครงการที่จ่ายผลตอบแทนให้ตามผลกำไรของกิจการ โดยจะมีสูตรในการคิดและจ่ายเป็นเงิน ซึ่งจะพบมากในการตอบแทนให้กับผู้บริหารระดับสูง (Top management) ซึ่งโครงการ Profit sharing นี้ กิจการต้องมีกำไรก่อนจึงจะจ่ายผลตอบแทนนี้ให้ และการจ่ายตามทักษะหรือตามความสามารถ (Skill-based pay หรือ Competency-based pay) แนวคิดเดิมจ่ายไปตามงาน (Job) หรือตามระยะเวลา (Time) แต่แนวคิดของ Skill-based pay นี้เป็นแนวคิดในการจ่ายค่าตอบแทนไปตามจำนวนทักษะที่พนักงานมีเพื่อใช้ในการทำงานขององค์กร ข้อดีของการจ่ายตามวิธีนี้ คือ จะส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาทักษะของตนให้กว้างขึ้น จึงมีความยืดหยุ่น

ในการทำงานมากขึ้น ข้อเสียก็คือ กิจการจะต้องมีค่าตอบแทนพนักงานสูงขึ้น (สุพานิ สฤกษ์วานิช, 2552, หน้า 196-198)

สรุปว่า การจ่ายผลตอบแทนเป็นการจูงใจบุคลากรให้เสนอผลงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งมีทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน การบริหารค่าตอบแทนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรได้ มีการจ่ายตามสภาพตลาดแรงงาน และมีความเป็นธรรม

7. การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

กองการเจ้าหน้าที่ฝ่ายอัตรากำลังและระบบงานกรมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (เตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต) ให้ความหมายการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งว่า หมายถึง กระบวนการวางแผนเพื่อให้งานในตำแหน่งงานหลัก (Key positions) ของหน่วยงาน มีความต่อเนื่อง (Leadership continuity) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำและความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าว” โดยในการบริหารการสืบทอดตำแหน่งขององค์กรนั้น จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 3 ข้อ คือ 1) เพื่อเป็นแนวทางในการระบุหาเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความรู้ความสามารถสูง 2) เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน และ 3) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากร สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข กรรมการบริหารและหัวหน้าหลักสูตรการบริหารงานบุคคล สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารการสืบทอดตำแหน่งไว้ประกอบด้วย 5 ประการ คือ

1. ทำให้องค์กรมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่ามีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Quality) และความสามารถ (Competency) จำนวนเท่าไร โดยการประเมินด้านกำลังคนนี้จำเป็นต้องมีการประเมินทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งจะทำให้้องค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เช่น หากองค์กรมีแผนจะลงทุนขยายธุรกิจ หรือเปิดธุรกิจใหม่ ้องค์กรก็จะสามารถประเมินความพร้อมด้านกำลังคนได้ล่วงหน้าว่ามีกำลังคนพร้อมแค่ไหน ต้องหาคนเพิ่มหรือไม่ หรือจะต้องฝึกอบรมพัฒนาคนที่มีอยู่ในเรื่องใดบ้าง นอกจากนี้ ้องค์กรยังสามารถวางแผนเรื่องการจัดสรรงบประมาณขององค์กรได้ เช่น ระหว่างการสรรหาจัดจ้างบุคลากรใหม่เข้ามารับตำแหน่ง กับการฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรเดิมที่มีอยู่ แนวปฏิบัติไหนจะเกิดความคุ้มค่าต่อองค์กรมากกว่า

2. ทำให้องค์กรสามารถวางแผนสรรหาและพิจารณาคัดเลือกบุคลากรในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น เพราะเมื่อองค์กรมีการประเมินความพร้อมของกำลังคนอย่างต่อเนื่อง ก็จะทำให้ทราบถึงจำนวนคนที่ต้องการในอนาคต สามารถวางแผนหาคนที่มีคุณสมบัติพื้นฐานตามที่องค์กรต้องการได้ล่วงหน้าว่าจะไปหาจากแหล่งไหนได้บ้าง

3. เมื่อองค์กรสามารถประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงทั้งหลายได้ถูกต้อง ทำให้องค์กรสามารถวางแผนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรที่จะมาสืบทอดตำแหน่งได้ล่วงหน้าแต่เนิ่น ๆ รู้ว่าบุคลากรในตำแหน่งใดกำลังจะเกษียณอายุ และบุคลากรในตำแหน่งใดมีคุณสมบัติหายาก และเป็นที่ต้องการของกลุ่มในธุรกิจ ซึ่งองค์กรควรสร้างผู้ สืบทอดตำแหน่งสำคัญ ๆ ดังกล่าวไว้ประมาณ 2-3 คน

4. เป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคลากร หากองค์กรมีนโยบายส่งเสริมการเลื่อนขั้นบุคลากรภายในมากกว่าการสรรหาหรือจัดจ้างจากภายนอกจะทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจดีขึ้น

5. เมื่อองค์กรมีระบบการวางแผนอัตรากำลัง ที่มีคุณภาพในการสรรหาและพัฒนาคน ที่มีความสามารถให้ปฏิบัติงานกับองค์กร รวมทั้งการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ส่งผลให้บุคลากรเก่งแรงฝึกฝนและพัฒนาตนเอง เพื่อแสดงฝีมืออย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาของ Office of personnel management หรือ OPM (เตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต) ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการของประเทศสหรัฐอเมริกา มีหน้าที่รับผิดชอบและบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐได้ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จในด้านต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้การบริหารแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning management) สำเร็จตามเป้าหมายไว้ 6 ข้อ ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นจากผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารทุกระดับต้องตระหนักถึงความสำคัญ และมีความเข้าใจ ถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกและตระหนักว่าตนเอง คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการติดตามความคืบหน้าและเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนงานในการบริหารแผนการสืบทอดตำแหน่ง

2. การเชื่อมโยงกับทิศทางทางการบริหารกลยุทธ์ โดยการบริหารจัดการบุคลากรต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร มีการบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารจัดการขององค์กร การผลักดันให้บุคลากรผู้มีสมรรถนะสูง มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้อง และบรรลุเป้าหมายร่วมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรและผลตอบแทนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนสืบทอดตำแหน่ง ด้วยการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนสอดคล้องกับผลตอบแทนที่ต้องแตกต่างจากบุคลากรที่มีผลงานธรรมดา ถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญในการรักษาผู้มีสมรรถนะสูง

3. การกำหนดรูปแบบกรอบสมรรถนะที่จำเป็น (Competency model) โดยการกำหนดรูปแบบความสามารถที่ต้องการหรือกรอบสมรรถนะ (Competency model) ให้ชัดเจน และต้องมีความเชื่อมโยงกับทิศทาง เป้าหมายตลอดจนแผนการลงทุนหรือแผนการขยายธุรกิจที่องค์กรต้องการ ประสบผลสำเร็จ

4. การสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม โดยมีกระบวนการคัดเลือก สรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติแต่ละตำแหน่งตามเกณฑ์นั้น ๆ ต้องมีกระบวนการที่โปร่งใสและยุติธรรม มีการเปิดกว้างให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงทุกคนมีโอกาสและมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน มีการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังขององค์กร และควรมีบุคลากรที่ครอบคลุมในหลายระดับ ไม่เพียงแต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) กับบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ทั้งสิ่งที่ทำได้ดีและยังทำได้ไม่ได้อย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินผลตามความสำเร็จของงานที่สามารถทบทวนสอบกระบวนการดำเนินงานเป็นรายบุคคลได้อย่างชัดเจน

5. การศึกษาและประเมินความพร้อมของกำลังคนอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรควรมีการจัดทำฐานข้อมูลที่เก็บข้อมูลอย่างครบถ้วนของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นเสมือนคลังข้อมูลของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย โดยมีการเฝ้าติดตามและประเมินผลงานของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายแต่ละคนเป็นประจำทุกเดือนและทุกปี ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการเชื่อมโยงและพูดถึงเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสารข้อมูลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา ทั้งในส่วนของบุคลากรที่มีความสามารถที่มีความมุ่งมั่นจะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องกับองค์กร รวมถึงบุคลากรที่เก่งบางคนที่ไม่พร้อมจะไปต่อหรือสืบทอดตำแหน่ง และต้องการขอยกเลิก แผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อเป็นมุมมองประกอบการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารแผนการสืบทอดตำแหน่งขององค์กรต่อไป

6. การพัฒนาศักยภาพโดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย โดยในด้าน การพัฒนาผู้นำ ควรมีการประเมินศักยภาพด้านจุดแข็งที่แต่ละคนมี แล้วหาทางพัฒนาจุดแข็งนั้นให้มากยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันหากมีจุดอ่อนในบางเรื่องนี้อาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานและการเติบโตในอนาคต ก็ต้องรีบหาทางแก้ไขปรับปรุงด้วย โดยผ่านการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล โดยการมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะผ่านการปฏิบัติงานจริงในโครงการที่ท้าทายและมีความรับผิดชอบที่นอกเหนือจากหน้าที่การงานในตำแหน่งปัจจุบัน ซึ่งอาจมีความรับผิดชอบที่สูงกว่าเดิมแทนที่จะเป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการในห้องอบรมหรือการศึกษาต่อเท่านั้น เช่น การหมุนเวียนงาน (Job rotation) การมอบหมายงานพิเศษให้ทำ (Project assignment) การพาไปด้วยเพื่อเรียนรู้งาน (Job shadowing) เป็นต้น

นอกจากนี้ ชงชัย สันติวงศ์ (2535) กล่าวว่า การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นกระบวนการพัฒนาหรือเป็นกิจกรรมทางการบริหารงานด้านบุคคลที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และประสบความสำเร็จก้าวหน้าในสายอาชีพ และองค์กรจะได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับอาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์ (2550) กล่าวว่า การวางแผนความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นระบบที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยมุ่งความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency) ของบุคลากรปัจจุบันและการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งเป็น (Potential) ซึ่งเป็นขีดความสามารถของบุคลากรสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นไปในอนาคต โดยเชื่อมโยงกับนโยบายขององค์กรที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดยการพัฒนาสายอาชีพจะครอบคลุมไป ในด้านการประเมินความสามารถของบุคลากร การจัดทำแผนฝึกอบรมบุคลากรเป็นรายบุคคล การเน้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ โอกาสในการพัฒนาอาชีพของบุคลากรมีผลต่อความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป ซึ่ง Kumar (2012) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบุคลากร โดยศึกษาถึงความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทมหาชนรัฐเคดะห์ของประเทศมาเลเซีย จากการศึกษาพบว่าความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาในสายอาชีพ และค่าตอบแทนที่พึงพอใจ Tan (2008) ได้ศึกษานักวิชาการ 357 คน ในประเทศมาเลเซีย จากบริษัทที่ดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน โดยบริษัทเหล่านั้นเป็นตัวแทนทางการเงิน, IT และวิศวกรรม ซึ่งพบว่า การได้รับโอกาสในการพัฒนาอาชีพถือเป็นปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร นอกจากนี้ Sturges and Guest (2001) ยังพบว่า การได้รับการสนับสนุนด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นปัจจัยสำคัญให้บุคลากรมีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

กล่าวโดยสรุปว่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การวางแผนและการเตรียมการบุคลากรกร ในการสร้างบุคลากรทดแทนตำแหน่งว่าง และการวางแผนถึงโอกาสความก้าวหน้าของบุคลากรในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป เป็นการประเมินความพร้อมการหาจุดอ่อนจุดแข็งของบุคลากรรวมทั้งการพัฒนาให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่สูงขึ้น

8. การธำรงรักษาบุคลากร

จากความหมายผู้มีสมรรถนะสูง พบว่า ผู้มีสมรรถนะสูงมีทางเลือกและโอกาสในการเปลี่ยนงานหรือย้ายที่ปฏิบัติงานบ่อยกว่าบุคคลอื่นในองค์กร เพราะมีความสามารถที่จะเลือกงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของตนเอง (วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548) นอกจากนี้ ผู้มีสมรรถนะสูงมักมีความรู้สึกเบื่อหน่ายกับงานที่รับผิดชอบ การศึกษาของ University Human Resource Management (UHRM) ภาวนา เวชกิจ (2550) สุภาพร ทรงสุจริตกุล (2551) กล่าวว่าปัจจัยที่ทำให้ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงคงอยู่ในองค์กร คือ ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ลักษณะงาน โอกาสพัฒนางาน การอยู่ในองค์กรที่ยืดหยุ่น มีวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง และเชื่อใจกันได้ โดยมีการประเมินบุคลากรที่ผลของงานเป็นหลัก และมีโอกาสในการสร้างความมั่นคงให้ตนเอง ปฐมพงศ์ โดพานิชสุรีย์ (2553) กล่าวว่า การธำรงรักษาผู้มีสมรรถนะสูงและจบการศึกษาในระดับปริญญาเอกในองค์กรราชการ ต้องเริ่มจากการวางแผน

การสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) เร็วขึ้น โดยมีกรมอบอำนาจการตัดสินใจ การให้อิสระในการปฏิบัติงานและตั้งเป้าหมายของตนเอง จะนำมาซึ่งความผูกมัดให้คงอยู่กับองค์กร การให้ออกาสในการฝึกอบรม การสนับสนุนองค์ความรู้ หรือทักษะในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ และการสื่อสารแบบสองทางส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีและอยากอยู่กับองค์กร นอกจากนี้ พวกเขายังกล่าวว่า หากองค์กรไม่สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้และให้ออกาสในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ จะส่งผลให้องค์กรมีความล้มเหลวในการจะรักษาบุคลากรไว้ได้ (ชัยชนก ศรีสวัสดิ์, 2556)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิติ (2545) กล่าวว่า การมอบหมายงานที่ท้าทายให้ ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบตลอดจนการสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้า เป็นสิ่งกระตุ้นที่ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น และพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรมอบหมายงานที่ท้าทาย ส่วนการบำรุงรักษาเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงาน รู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่ ซึ่งแม้ไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจบุคคลภายในองค์กร แต่ถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้ อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิตประกอบด้วย ปัจจัย 6 ประการ ได้แก่

- 1) ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลใช้พลังและความสามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ ใช้สติปัญญาจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจะทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจ และความพึงพอใจ เมื่อบุคคลได้รับรู้ถึงความสำเร็จ ของตนเองก็จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานต่อไป
- 2) การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นในสังคม โดยรับรู้จากพฤติกรรมที่กลุ่มแสดงออกในรูปของการยกย่อง ชมเชย การประกาศเกียรติคุณ การมีส่วนร่วม หรือการแสดงออกอื่น ๆ ทำให้บุคคลรู้สึกถึงคุณค่า และศักดิ์ศรีในตนเอง
- 3) ความก้าวหน้าในงาน (Advancement) หมายถึง การเจริญก้าวหน้าในสายงาน ตำแหน่งหน้าที่ การศึกษาฝึกอบรม การพัฒนาทักษะในการทำงานเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 4) โอกาสเติบโตในอนาคต (Possibility of growth) หมายถึง โอกาสที่ได้รับการมอบหมายความไว้วางใจในการทำงาน การศึกษาอบรม การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 5) ลักษณะงาน (Work it self) หมายถึง คุณลักษณะความน่าสนใจของงาน งานที่มีความแปลกใหม่ ไม่จำเจ งานที่ท้าทายความสามารถ สร้างสรรค์และเกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น งานที่ตรงตามความรู้ความสามารถและความมีอิสระในการทำงาน ปริมาณงานและระยะเวลาการทำงาน
- 6) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การรู้จักหน้าที่และตระหนักใน ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และพร้อมที่จะปฏิบัติให้สำเร็จ การยอมรับผลแห่ง การกระทำ ทางบวกและทางลบ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิติ, 2545)

นอกจากนั้น ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิติ (2545) กล่าวว่า ปัจจัยการบำรุงรักษาที่เป็นตัวป้องกันความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรตลอดไป มี 9 ประการ ได้แก่ 1) นโยบายและการบริหาร (Company policy, Administration) หมายถึง นโยบายเกี่ยวกับการบริหารงาน การมอบหมายงาน การบังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงาน การพิจารณาความดีความชอบ และความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา 2) การนิเทศงาน (Technical supervision) หมายถึง เทคนิคการนิเทศงาน เช่น การแนะนำงาน การช่วยเหลือและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรตลอดจน การติดตามและประเมินเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ที่มีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน นักศึกษา และบุคคลอื่น 4) เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินค่าตอบแทนการทำงานที่มีรูปแบบที่แน่นอน ในช่วงระยะเวลาของการจ่ายแต่ละครั้ง และเป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานประจำ 5) ความมั่นคงปลอดภัยในงาน (Job security) หมายถึง ความแน่นอน หรือหลักประกันความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความรู้สึกปลอดภัยและเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน 6) ชีวิตส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวเกี่ยวกับครอบครัวความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในครอบครัวและบุคคลอื่น 7) สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมและบรรยากาศ ความสะอาดสบาย ความสะอาดของสถานที่ทำงาน การจัดการเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว ปฏิบัติงานได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพและ ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข 8) ประโยชน์ตอบแทนพิเศษ (Fringe benefits) หมายถึง สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ ที่ได้รับเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ เช่น ค่าวิชาชีพ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน ค่าล่วงเวลา วันหยุดชดเชย สิทธิการลา และสวัสดิการอื่น ๆ 9) สถานภาพในการทำงาน (Status) หมายถึง สถานะในการปฏิบัติงานในวิชาชีพ

การศึกษาของ Michales, Field-jones, and Axelrod (2001) ได้ทำการสำรวจบุคลากรระดับบริหารของบริษัทในสหรัฐอเมริกา 13,000 คน จาก 130 บริษัท และกรณีศึกษาจาก 21 องค์กร พบว่า องค์กรที่มีการบริหารผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูงได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสร้างผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้น ได้มากกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมถึง 22% ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยใจแถมเอเชีย ได้แก่ จีน ฮองกง มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ เกาหลีใต้ ไต้หวัน และไทย รวม 205 องค์กร แสดงให้เห็นว่าประมาณ 40% ของผู้ที่มีสมรรถนะสูงมีผลต่อการสร้างผลลัพธ์และสร้างผลประกอบการในระดับสูงต่อองค์กร ดังนั้นการธำรงรักษาผู้ที่มีสมรรถนะสูงจึงมีความสำคัญ ผลการศึกษาของ Sibson consulting (สุภาพร ทรงสุจริตกุล, 2551) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาผู้ที่มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วย

ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการ ความพึงพอใจในงาน การยอมรับนับถือ และโอกาสในการพัฒนาสายงานอาชีพ ในขณะที่สถาบัน Towers Perrin (Berger & Berger, 2004) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการชำระรักษาผู้มีสมรรถนะสูง คือ การพัฒนาทักษะความสามารถ การเข้าใจถึงความต้องการของแต่ละบุคคล ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความต้องการแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ มีการเชื่อมโยงระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรนอกจากนั้นยังพบอีกว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และสวัสดิการส่งผลต่อการรักษาผู้มีสมรรถนะสูง (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์, 2550; สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ, 2549; จิตติพร ชมพูกำ, 2547) ขณะที่งานวิจัยของ Michaels et al. (2001) กล่าวว่า องค์กรไม่สามารถใช้เงินเพียงอย่างเดียวในการทำให้ผู้มีสมรรถนะสูงมีส่วนร่วมและคงอยู่ในองค์กรได้ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Berger and Berger (2004) ซึ่งพบว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินสามารถจับต้องได้ จะเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้คนเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ในขณะที่ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินซึ่งไม่สามารถจับต้องได้จะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาผู้มีสมรรถนะสูงไว้ในองค์กร

การสร้างความผูกพันของบุคลากรนับเป็นปัจจัยที่มีการนำมาเชื่อมโยงกับการประเมินพฤติกรรมของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านอัตราการลาออก เพราะบุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงมีแนวโน้มจะปฏิบัติงานกับองค์กรยาวนานกว่า และทำงานอย่างเต็มความสามารถมากกว่า ดังนั้นการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจะเป็นหนทางหนึ่งในการการชำระรักษาบุคลากรผู้มีสมรรถนะสูง (Bhatnagar, 2007 อ้างถึงใน ปฐมพงศ์ โตพานิชสุริย์, 2553) นอกจากนี้ การศึกษาของปฐมพงศ์ โตพานิชสุริย์ (2553) ซึ่งทำการศึกษาถึง การสร้างความผูกพันและการรักษาผู้มีสมรรถนะสูงในระบบข้าราชการ พบว่า การสร้างความผูกพันและการชำระรักษาบุคลากรประกอบด้วยคุณลักษณะบุคคล ระบบงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงาน รางวัลและผลตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยพบว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการสร้างผูกพันในระดับสูง ส่วนระบบงานราชการมีผลต่อความผูกพันในระดับต่ำ ส่วนด้านอื่น ๆ มีผลในระดับปานกลาง

สำหรับการชำระรักษาบุคลากรครู จากการศึกษาของทัศนัย เพชรเกรี และคณะ (2556) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการชำระรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ พบว่า แนวทางในการชำระรักษาประกอบด้วย ความต้องการในระดับบุคคล ความต้องการในระดับกลุ่ม และความต้องการระดับองค์กร โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

1. ระดับบุคคลประกอบด้วย การจัดสวัสดิการ การให้ค่าตอบแทน การได้รับ การยอมรับนับถือและการสร้างความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ

2. ระดับกลุ่ม ประกอบด้วยการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการทำงาน การนิเทศโดยคณะกรรมการ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน

3. ระดับองค์กร ประกอบด้วยการกำหนดนโยบายและการบริหาร การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติ การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนและภาวะผู้นำของผู้บริหาร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การธำรงรักษาบุคลากรผู้มีสมรรถนะสูงต้องมีความเชื่อมโยงทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ ทั้งเรื่องการจัดสวัสดิการ การบริหารผลตอบแทน สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน ความสัมพันธ์ในระดับบุคลากรและผู้บริหาร

9. การประเมินศักยภาพ หรือพรสวรรค์

จารุวัจน์ สองเมือง (2559) กล่าวว่าเป้าหมายการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนไป จากเดิมที่เน้นองค์ความรู้ที่ผู้เรียนจะต้องได้รับมาเป็นเรื่องของสมรรถนะของผู้เรียน การปรับเปลี่ยนการบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1) สภาวะทางสังคมในศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยมีความเป็นไปได้อย่างสูงมากที่จะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ สภาวะนี้เกิดขึ้นจากการที่อัตราการเกิดลดลง คนมีอายุยืนขึ้น สภาพดังกล่าวนี้จะส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาด้านบุคลากร การศึกษาที่จะมีโอกาสขาดแคลน และจำเป็นต้องขยายอายุการทำงานของบุคลากร และอีกประเด็นคือ การจัดการศึกษาจำเป็นต้องออกแบบสำหรับการจัดการศึกษาสำหรับผู้สูงอายุมากเป็นโจทย์สำคัญสำหรับผู้บริหารในปัจจุบันที่จะต้องวางแผนการจัดการที่ชัดเจนเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น 2) ความเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคน พฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนจะเปลี่ยนไป ที่ปัจจุบันการซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ตมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น เครือข่ายสังคมก็เข้ามามีบทบาทต่อการตัดสินใจของคนมากขึ้น ขณะเดียวกันพฤติกรรมการทำงานของคนเปลี่ยนไป ต้องการความสำเร็จและการยอมรับที่รวดเร็วมากขึ้น ความผูกพันในองค์กรลดน้อยลง 3) การเข้าถึงเทคโนโลยี เทคโนโลยีกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต คนรุ่นใหม่จะใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ บุคลากรในสถานศึกษา ก็จำเป็นต้องสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน พร้อมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการค้นคว้าพัฒนาความรู้ของ 4) ความหลากหลายและความขัดแย้ง ในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นองค์กรที่เปิดรับความหลากหลายและความแตกต่างที่เพิ่มมากขึ้น พร้อม ๆ กับความจำเป็นในการสร้างให้เกิดความเป็นเอกภาพในองค์กร ซึ่งเป็นหัวใจของความสำเร็จการทำงานเป็นทีม คือ เครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย การสร้างเอกภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญ 5) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ คนในยุคใหม่จะเป็นกลุ่มคนที่ไม่ยึดติดกับที่ทำงาน มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนงานใหม่ได้ตลอดเวลา และนิยมที่จะทำงานแบบอิสระมากกว่า ดังนั้นการรูปแบบการบริหารจัดการจึงเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ท้าทายผู้บริหารในการปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรรุ่นใหม่

จากสภาพการณ์ดังกล่าว ส่งผลถึงองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 ที่ต้องเน้นบุคลากรที่มีความสามารถสูง มีทักษะ มีศักยภาพ และต้องธำรงรักษาให้คงอยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว (นราวิทย์ นาควิเวก, 2559) จากความหมายของผู้มีสมรรถนะสูง คนเก่ง หรือ Talent ที่หมายถึงผู้มีศักยภาพศักยภาพที่มีมาแต่กำเนิด ทำให้เกิดรูปแบบของการคิด วิเคราะห์ ความรู้สึก และการแสดงออกแบบเป็นธรรมชาติ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2559) ดังนั้น การบริหารผู้มีสมรรถนะสูงจึงมีความสำคัญต่อเป้าหมายองค์กร การคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการธำรงรักษาจึงเป็นสิ่งทำทลายความสามารถของผู้บริหารเป็นอย่างมาก (นราวิทย์ นาควิเวก, 2559)

ขณะเดียวกัน จากความเปลี่ยนแปลงของโลกในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม ที่บุคลากรทางการศึกษาต้องก้าวตามให้ทัน การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพจึงต้องมีรูปแบบการพัฒนาและการประเมินในสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ยุคศตวรรษที่ 21 (พีรดา รุธิพงษ์, 2559) การประเมินศักยภาพหรือพรสวรรค์ หมายถึง การประเมิน สิ่งที่เป็นทักษะที่ติดตัวมาเป็นความสามารถเฉพาะตัวแต่ละบุคคลที่มีไม่เหมือนกัน โดยการประเมินศักยภาพหรือพรสวรรค์นี้แบ่งเป็นการประเมินใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการมีมุมมองต่อตนเองและต่อโลก (Yourself and the world) คือ การมีทัศนคติในการมองโลกทั้งด้านดีและด้านไม่ดีอย่างมีเหตุมีผล 2) ด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Responsibility and work) คือ รู้จักหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นอย่างดี เช่น การเป็นครูก็รู้หน้าที่ 3) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem solving and decision making) คือ การมีสถานะและพฤติกรรมในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้ในภาวะวิกฤต 4) ด้านสังคมและความสัมพันธ์ (People and relationship) คือ การรู้จักการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนการมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น

ดังนั้น ครูจึงต้องเป็นผู้ที่รู้จักหน้าที่ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็น และมีสถานะของความมั่นคงทางอารมณ์ ธิดา ฐิติพานิชยางกูร (2550, หน้า 11-12 อ้างถึงใน สิริยัลักษณ์ ไชยลังกา, 2552) ซึ่งกล่าวว่า ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) เป็นภาวะที่บุคคลสามารถควบคุมอารมณ์ และสะกดกั้นอารมณ์ของตนให้อยู่ในสภาพปกติ ไม่หวั่นไหวเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรือสิ่งรบกวนความสุขทางอารมณ์ สามารถปรับตัวและปรับอารมณ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี มีการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เหมาะสม สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

การมีมุมมองในการมองโลกและมองตนเองด้วยเหตุผล พีรดา รุธิพงษ์ (2559) กล่าวว่า การดำเนินชีวิตของมนุษย์เรานั้น ได้ใช้ความคิดมาช่วยในการตัดสินใจเรื่องราวต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเรา ซึ่งในบางครั้งการมองโลกโดยใช้ความคิดนี้ ก็อาจจะมีมุมมองได้หลายด้าน เช่น ทางด้านบวกและทางด้านลบ การมองโลกในลักษณะเช่นนี้ สามารถถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดออกมาทางจิตใจได้ว่า

ถ้าบุคคลมองโลกในแง่ดีก็จะส่งผลต่อความรู้สึกนึกคิดในด้านดีโดยทำให้การแสดงออกของคน ๆ นั้นมีความสุขต่อการดำเนินชีวิตได้ แต่ในทางกลับกันถ้ามองโลกในแง่ร้ายก็จะส่งผลมาซึ่งความรู้สึกนึกคิดทำให้จิตใจเกิดความวิตกกังวล ขาดความสุขและอาจจะทำให้มองคนรอบข้างอย่างไม่เป็นมิตรได้

สำหรับด้านสังคมและด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการอยู่ร่วมกันของมนุษย์เป็นหมู่เป็นคณะ หรือกลุ่มโดยมีการติดต่อสื่อสารกัน ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม เพื่อให้ทราบความต้องการของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มรวมไปถึง วิธีการจูงใจ และประสานความต้องการของบุคคล และกลุ่ม ให้ผสมผสานกลมกลืนกันตามระบบที่สังคมต้องการ การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นเทคนิคในการกระตุ้นให้คน และกลุ่มคน มาเกี่ยวข้องกับทั้งในเรื่องงาน เรื่องส่วนตัวจน สามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ เพื่อที่จะทำกิจกรรมดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการทำงานนี้จะเป็นกระบวนการของกลุ่มที่ทำงานร่วมกันด้วย ความเต็มใจ และเต็มความสามารถ (พีรดา รุธิพงษ์, 2559)

กล่าวได้ว่า การประเมินศักยภาพเป็นการประเมินด้านสิ่งทีบุคคลแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน เป็นสิ่งที่เป็นพรสวรรค์เฉพาะตัว ที่ไม่ใช่ความรู้ แต่เป็นทักษะซึ่งจะเป็นตัวเสริมให้บุคคลนั้น ๆ มีความแตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ และสามารถนำไปใช้ในการทำงานเสริมสร้างให้การทำงานหรือกิจกรรมใด ๆ มีประสิทธิภาพและระสิทธิผลเชิงประจักษ์มากขึ้น

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้นำมาสรุปและสังเคราะห์ดังตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2-1 ความสอดคล้องเปรียบเทียบแนวคิดการบริหารจัดการครูผู้สมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21

การบริหารจัดการ ผู้สมรรถนะสูง	การวิจัย	การวางแผน	การสรรหา	การคัดเลือก	การอบรม การพัฒนา	ระบบ ที่เลี้ยง	การประเมิน ผล	การวางแผน	ค่าตอบแทน	การจ้าง รักษา	การประเมิน ศักยภาพ
		การบริหาร ทรัพยากร มนุษย์						สืบทอด ตำแหน่ง			
สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน (2558)	✓	✓	✓	✓						✓	
ไกรสิงห์ จินตนา (2557)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
นลินี สำนักวงศ์ (2557)			✓	✓	✓				✓	✓	
ศักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์ (2557)			✓		✓		✓		✓		
สมเกียรติ ทานอก และคณะ (2556)					✓	✓					
อรุณ จุติผล (2557)					✓						
วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ (2556)					✓			✓		✓	✓
ธัญชนก ศรีสวัสดิ์ (2556)					✓		✓		✓	✓	
พรรัตน์ แสดงหาญ (2556)					✓			✓	✓	✓	✓
เบญจมาศ อินทร์ฤทธิ (2556)						✓					
ภาชดา เทพยากุล และอสิริณัฐ ริน ไชสง (2555)										✓	
ศุภัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554)			✓		✓		✓	✓	✓		
ปฐมพงษ์ โดพานิชสุรีย์ (2553)					✓			✓	✓	✓	
ชัยณัฐกรณ์ จอกสถิตย์ (2553)					✓						

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

การบริการจัดการ ผู้มีสมรรถนะสูง	การวิจัย	การวางแผน การบริหาร ทรัพยากร มนุษย์	การสรรหา	การคัดเลือก	การอบรม การพัฒนา	ระบบ ที่เสี่ยง	การประเมิน ผล	การวางแผน สืบทอด ตำแหน่ง	ค่าตอบแทน	การจ้าง รักษา	การประเมิน ศักยภาพ
สุภากรณ์ กิตติรัชดานนท์ (2551)					√		√				
เพชริน สงค์ประเสริฐ (2551)					√		√				
กฤติยา วงศ์ก้อม (2547)					√						
Singh and Sharma (2015)									√		
Tansley (2011).					√						
Rabbi et al. (2015)			√		√					√	
Lyria (2013)	√		√	√	√			√		√	
Štefko and Sojka (2014)			√		√			√	√	√	
Vaiman et al. (2012)					√						
Khan et al. (2012)	√		√	√	√	√	√	√	√	√	
Kim et al. (2014)					√						
Kucherov and Zavyalova (2012)			√	√			√			√	
Khatri et al. (2010, pp. 39-46)	√		√	√	√		√	√		√	√
Hana and Luc (2015, pp. 3-18)					√				√		

จากตารางสังเคราะห์ปรากฏว่าการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 9 กระบวนการ ดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลังทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การอบรมและการพัฒนาการปฏิบัติงาน 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) การบริหารค่าผลตอบแทนและผลประโยชน์ 7) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง 8) การธำรงรักษาบุคลากร 9) การประเมินศักยภาพหรือพรสวรรค์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน (2558) ได้ศึกษา การบริหารจัดการคนเก่ง: เครื่องมือที่มีศักยภาพในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร เพื่อทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับคนเก่ง ความสำคัญของคนเก่ง และการบริหารจัดการคนเก่ง จากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยระบุคุณลักษณะสำคัญที่พึงประสงค์ของคนเก่ง คือ เป็นผู้ที่มีผลปฏิบัติงานดี (High performance) เป็นผู้ที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และเอื้อต่อการพัฒนา (High potential) และเป็นผู้มีจิตสำนึกดี (Conscientiousness) โดยคนเก่งสามารถเพิ่มพูนมูลค่าทางการตลาด (Market value) และสามารถสร้างผลกำไรให้องค์กรได้ กลุ่มคนเก่งในองค์กรมักเป็นคนกลุ่มเล็ก ๆ โดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 3-10 ของจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ ดังนั้น สิ่งที่ทำนายสำหรับองค์กรในปัจจุบัน คือ การวางแผนการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อการสรรหา พัฒนาและฝึกอบรม และการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร ซึ่งจากผลการสำรวจขององค์กรชั้นนำด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า กิจกรรมการพัฒนาคนเก่งในองค์กรเป็นกิจกรรมที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่ง

ไกรสิงห์ จินตนา (2557) กล่าวว่า การบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูงประกอบด้วย การวางแผนการวิเคราะห์งานและกำหนดกลยุทธ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการสรรหา พัฒนา และการธำรงรักษา โดยวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพต้องสอดคล้องกับความแตกต่างของบุคลากรแต่ละประเภทในองค์กร จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและทำให้องค์กรมีความมั่นคง ซึ่งองค์ประกอบหลักในการบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูงประกอบด้วย

1. การสรรหาและระบุคนเก่งซึ่งเป็นกระบวนการเริ่มต้นที่สำคัญ โดยองค์กรต้องมีการวางแผนงาน กำหนดสัดส่วนคนเก่งและตำแหน่งที่สำคัญที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานนั้น จากนั้นจึงเป็นกระบวนการสรรหาทั้งจากภายในและภายนอก การสรรหาจากภายใน โดยการประเมินจากผลการปฏิบัติงานบุคลากรภายใน หากองค์กรขาดแคลนคนเก่ง ก็จำเป็นต้องสรรหาจากภายนอก โดยวิธีการเชิงรุก เช่น สรรหาจากบริษัทตัวแทนจัดหา หรือการจัดโครงการ Management trainee การสรรหาจากมหาวิทยาลัยชั้นนำ

2. การพัฒนาคนเก่ง เมื่อองค์กรได้คนเก่งมาแล้ว ต้องดำเนินการวางแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และศักยภาพ เพื่อกำหนดเส้นทางพัฒนาสมรรถนะ สร้างเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ หรือเรียกว่าการวางแผนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยรูปแบบการพัฒนาคนเก่งมีหลายวิธี เช่น การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การมอบหมายงานที่ท้าทาย การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การอบรมภายนอก การใช้สถานการณ์จำลอง เพื่อให้เสมือนการปฏิบัติงานจริง กรณีศึกษา และการอบรมพิเศษ เป็นต้น

3. การรักษาผู้มีสมรรถนะสูง เป็นการรักษาคงคนเก่งให้อยู่กับองค์กร การสร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน สวัสดิการ ความพึงพอใจในงาน สภาพแวดล้อม การปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับการพัฒนา วัฒนธรรมองค์กร การทำงานร่วมกัน บทบาทของหัวหน้างาน การให้ความสมดุลชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวมีการทบทวนกระบวนการบริหารผู้มีสมรรถนะสูงอย่างต่อเนื่อง โดยการทำ PDCA ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Plan: P) การปฏิบัติ (Do: D) การตรวจสอบ (Check: C) และการปรับปรุงแก้ไข (Act : A)

4. การสร้างปัจจัยเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรที่น่าอยู่ และเป็นองค์กรที่บุคคลอยากเข้าร่วมงาน

นลินี สำนักวงศ์ (2557) ศึกษาวิจัย เรื่อง สภาพการบริหารจัดการคนเก่งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยพบว่า สภาพการบริหารจัดการคนเก่งประกอบด้วย การธำรงรักษาคงไว้ของคนเก่ง รองลงมา คือ การบริหารและจูงใจคนเก่ง การสรรหา คัดเลือกและการบรรจุตำแหน่งของคนเก่ง ส่วนด้านการพัฒนาคนเก่ง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 มีดังนี้ ด้านการธำรงรักษาคงไว้ของคนเก่ง สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถ มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติงานที่หลากหลาย พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรได้มีวิสัยทัศน์ที่สูงขึ้น เพื่อสร้างคนเก่งต้นแบบให้กับองค์กร ด้านการบริหารและจูงใจคนเก่ง สถานศึกษาควรสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนและแสดงการให้การยกย่องให้เกียรติ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงานและรักที่จะอยู่และปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุตำแหน่งของคนเก่ง สถานศึกษาควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานจริง คัดเลือกคนเก่งคนดีมีความสามารถจากการปฏิบัติงาน และการได้รับรางวัลต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การเข้ารับรางวัลในระดับที่สูงขึ้นไป ด้านการพัฒนาคนเก่ง สถานศึกษาควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงกว่าระดับปริญญาโทเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรต่อไป

สมเกียรติ ทานอก, กิรติ จำเริญ, ธัญญ์รัศม์ จอกสถิตย์ และณัฐธิดา ญบุญเพชร (2556) ศึกษาด้านการประเมินโครงการพัฒนาครู โดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 หลังเข้าร่วมโครงการ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ เรื่อง การวิจัยในชั้นเรียนสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโครงการ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดเห็นต่อโครงการโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นด้านที่มากที่สุด คือ ด้านวิทยากรและการบรรยาย ความคิดเห็นที่มีต่อหลักสูตรการพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง (Coaching & mentoring) พบว่า ครูผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นมากที่สุด คือ ความเหมาะสมของหลักสูตร คู่มือ สื่อ และเอกสารประกอบการฝึกอบรม โดยเห็นว่ากระบวนการพัฒนาครูตามกระบวนการพี่เลี้ยง (Coaching & mentoring) มีความเหมาะสมมาก เนื้อหาในการจัดอบรมดีมาก เพราะช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้ครู พัฒนาทักษะการวิจัยให้แก่ครู มีผลทำให้ครูได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง และนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ได้จริง ผลการประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา และ ศึกษานิเทศก์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยของระดับคุณภาพสูงสุด คือ เรื่องเกี่ยวกับ “ความเหมาะสมของกลยุทธ์ แนวทาง วิธีการ รูปแบบ ตลอดจนระบบการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching & mentoring) ที่สามารถพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้การวิจัยในชั้นเรียน” ความคิดเห็นของวิทยากรที่มีต่อโครงการพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง (Coaching & mentoring) พบว่า การเตรียมเอกสารประกอบการอบรมดีเนื้อหาครบถ้วน สามารถทำได้ทันเวลาที่กำหนด แต่ผู้เข้ารับการอบรมมีปัญหาและอุปสรรค ในการเขียนรายงานการวิจัยในชั้นเรียน

ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2557) ได้ศึกษาวิจัย พบว่า ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาจะสอดคล้องกับตัวแบบ แบบมิชิแกน (Michigan model of HRM) และหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา โดยการศึกษาบทบาทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา คือ พ.ร.บ. ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พบว่า หน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก การให้รางวัลและผลตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการอบรมและพัฒนา

อรุณ จุติผล (2557) ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษา พบว่า การสำรวจความต้องการของครู ด้านการพัฒนาสมรรถนะ ก่อนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ตลอดจนทำการประเมินผล หลังการฝึกอบรม โดยการนำไปทดลองกับกลุ่มผู้ฝึกอบรม และการติดตามผลหลังทดลอง มีผล

ต่อประสิทธิภาพการพัฒนาหลักสูตรอบรมด้านการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนการสอนของบุคลากรครูของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช

วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ (2556) ได้ศึกษาวิจัยการชำระรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมในจังหวัดชลบุรี ผลวิจัย พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการชำระรักษาคนเก่ง โดยรวมไม่แตกต่างกัน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบทบาทของหัวหน้างาน วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และการพัฒนา โอกาสความก้าวหน้าในงาน และการใช้ศักยภาพของบุคลากร ในส่วนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งกับการคงอยู่ของคนเก่ง โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวก และในด้านการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากร พบว่า มีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งโดยรวมแตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารไม่มั่นใจว่าบุคลากรจะคงอยู่กับองค์กร และองค์กรจะไม่ได้รับความจงรักภักดี แต่บุคลากรกลับคิดว่าองค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัวของตนเอง รวมทั้งตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และบุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร

เมธิศัน สมอุมจารย์ (2556, หน้า 169) ได้ศึกษาวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูช่างอุตสาหกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่สร้างขึ้นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะ 2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะ และ 3) กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ เป็นรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การรับรองความเหมาะสม และได้รับการประเมินความเป็นไปได้จากผู้อำนวยการสถานศึกษาในระดับมาก โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูช่างอุตสาหกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีความเหมาะสมและผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีความเห็นว่า การนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูช่างอุตสาหกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาไปใช้มีความเป็นไปได้ในระดับมาก

รัชชชนก ศรีสวัสดิ์ (2556) ได้ทำการศึกษาแนวทางปฏิบัติในการชำระรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยการนำเสนอแนวทางการชำระรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง เก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มผลการศึกษา พบว่า 1) บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงมีความเห็นต่อด้านปัจจัยความต้องการในการปฏิบัติงานในระดับมาก ด้านการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง ด้านปัจจัยจิตใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ด้านระบบบริหารค่าตอบแทนสวัสดิการ สิทธิประโยชน์อยู่ในเกณฑ์ที่ไม่ค่อยพึงพอใจ ด้านความรู้สึภาคภูมิใจในงาน การได้รับการยอมรับนับถือและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน พบว่า มีการเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่าง

เพื่อนร่วมงานและในระดับผู้บริหาร ด้านการฝึกอบรม พัฒนาและความท้าทายในงาน พบว่า มีการมอบหมายงานที่ท้าทายและได้รับโอกาสในการ ฝึกอบรมมากกว่าข้าราชการทั่วไป 2) ปัญหา อุปสรรคในการข้าราชการบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง มีอยู่ 3 ด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านค่าตอบแทน ปัญหาด้านสวัสดิการ และปัญหาด้านความยุติธรรมในการประเมินผลการเลื่อนตำแหน่ง

พรรัตน์ แสงหาญ (2556) ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมและ ผลงานวิจัยที่ได้จากการสำรวจข้อมูลในนิคมอุตสาหกรรม ภาคตะวันออก พบว่า วัฒนธรรมและ สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน บทบาทของหัวหน้างาน โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ ศักยภาพ การเรียนรู้ และการพัฒนา และรางวัลหรือผลตอบแทน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการข้าราชการคนเก่ง จากผลการวิจัยผู้วิจัยเสนอแนะว่าองค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้ โดยเฉพาะเรื่องการสร้าง ความผูกพันในการปฏิบัติงาน ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และระบบสื่อสารที่ดี รวมทั้ง การส่งเสริมบทบาทของหัวหน้างานในการสนับสนุนและจูงใจคนเก่ง เพื่อการข้าราชการและป้องกัน คนเก่งออกจากองค์กร

เบญจมาศ อินทร์ฤทธิ (2556) ศึกษาเรื่อง นิเทศการศึกษา ด้วยกระบวนการสอนแนะ (Coaching) และพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อพัฒนาจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ครูผู้สอนในโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบตามศักยภาพ โดยใช้กระบวนการสร้างระบบ พี่เลี้ยง ผลการนิเทศการศึกษาด้วยกระบวนการสอนแนะ (Coaching) และพี่เลี้ยง (Mentoring) ที่เกิด กับครูดังนี้ คือ

1. ด้านความรู้ความเข้าใจในสื่อหรือนวัตกรรมและกระบวนการเรียนการสอนครูมีความรู้ ความเข้าใจออกแบบและจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การออกแบบสื่อ นวัตกรรม กระบวนการเรียน การสอน การวัด การประเมินผล มีการปรับกระบวนการเรียนการสอน และสามารถวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย และกำหนดวิธีการพัฒนา ปรับปรุงงานด้วยตนเอง

2. ด้านเจตคติ/ความพึงพอใจ ครูมีการปรับเปลี่ยนความคิดเห็นความสำคัญของการพัฒนา การเรียนการสอนมากขึ้น พึงพอใจโครงการและการนิเทศด้วยกระบวนการสอนแนะ (Coaching) และพี่เลี้ยง (Mentoring) ต้องการให้มีต่อเนื่องและขยายผลไปยังครูคนอื่น ๆ ในโรงเรียน รายงาน การวิจัยประเมินโครงการพัฒนาครู โดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง (Coaching and mentoring)

ผลลัพธ์ (IEST) จากการประเมินวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

ด้านประสิทธิผล การดำเนินโครงการช่วยพัฒนาครูในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย ในชั้นเรียน ช่วยพัฒนาผู้เรียนด้าน (Literacy, Numeracy และ Reasoning ability) ช่วยการพัฒนาผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของตนเอง และครู ผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ มีความพึงพอใจต่อการดำเนินกิจกรรมของโครงการฯ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

ด้านผลกระทบ พบว่า ครูมีการสร้างผลงานทางวิชาการ หรือนวัตกรรมการเรียนการสอน เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยมิตีความร่วมมือจากหน่วยงาน และสถานบันอุดมศึกษา เกิดครูต้นแบบการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเป็นนักนิเทศการศึกษามืออาชีพ เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างครูต่าง โรงเรียนที่สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และช่วย ส่งเสริมความร่วมมือของครู ผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ในการพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบ ลดช่องว่างการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน เพิ่มทักษะการนิเทศ โดยใช้ระบบการสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยง

ด้านความยั่งยืน พบว่า ครูเกิดความมุ่งมั่นและแรงจูงใจที่จะแสวงหาความรู้จากแหล่งข้อมูลที่ หลากหลาย เกิดแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองและการพัฒนาผู้เรียน ด้วยการส่งเสริมแก้ไขปัญหา ทางด้านการเรียนการสอน และการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และเกิดความภาคภูมิใจ ในความสำเร็จ และมุ่งหวังที่จะค้นคว้าข้อมูล และปฏิบัติงานวิจัยอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ด้านการถ่ายทอดส่งต่อ พบว่า ช่วยสร้างครูต้นแบบ การขยายผลการพัฒนาครูในโรงเรียน โดยใช้กระบวนการนิเทศแบบการให้คำชี้แนะการสอนสู่ผู้นำครูในระดับต่าง ๆ ของโรงเรียน เกิดการเรียนรู้เทคนิคการสอนใหม่ ตลอดจนเกิดการพัฒนาเทคนิคการนิเทศการศึกษาให้เหมาะสม กับบทบาทของศึกษานิเทศก์และผู้บริหารสถานศึกษา

ฤชาชุดา เทพยากุล และอิศรัฎฐ์ ริน ไชยสง (2555) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อระบบ การบริหารคนเก่งในมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า การบริหารจัดการคนเก่งมีความสัมพันธ์กับปัจจัย ระดับบุคคล ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคคล ทักษะของบุคลากร สมรรถนะของบุคลากร ปัจจัยระดับกลุ่ม ได้แก่ ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความหลากหลายของสมาชิกทีมงาน ขนาด ของทีมงาน ปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ โครงสร้าง องค์กร วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554, หน้า 30) ศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะ สูง โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบขององค์กร สี่องค์กร (Association for talent development, Tower watson, Mereer, Success fator) พบว่า กระบวนการพัฒนา ทั้งระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับรองลงมา และระดับพนักงานที่มีศักยภาพ เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดโดย รองลงมาเป็นเรื่องการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน การแสดงความชื่นชมต่อผู้มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ การบริหารการวางแผน สืบทอดตำแหน่ง การสรรหา และการสร้างความรักความสามัคคีในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญ ในการบริหารผู้มีสมรรถนะสูง

ปฐมพงษ์ โดพานิชสุรีย์ (2553) ศึกษา เรื่อง การรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร: กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ พบว่า ผู้มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานสูงให้ความสนใจมากที่สุด กับลักษณะงานที่ตนปฏิบัติเพราะคาดหวังลักษณะงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ รองลงมา คือ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร รางวัลผลตอบแทน และระบบราชการ ในด้านความสัมพันธ์

กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และโอกาสที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน และจากการวิจัย พบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งของข้าราชการ ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่ลักษณะงาน อายุราชการ และระดับการศึกษา มีผลต่อความผูกพันต่อความผูกพันของข้าราชการ โดยช่วงอายุราชการ 4-5 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า ช่วงอายุราชการ 7-8 ปี และผู้มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท และปริญญาตรี มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าระดับปริญญาเอก

ธัญญ์รัศม์ จอกสถิตย์ (2553) ศึกษาวิจัย เรื่อง โมเดลการพัฒนาการปฏิบัติงานครู โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการประเมินครูที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นฐานและการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ ผลการวิจัย พบว่า

1. โมเดลการพัฒนาการปฏิบัติงานครู เป็นโมเดลที่เหมาะสมสำหรับศึกษานิเทศก์นำไปใช้ในการพัฒนาครู มีเป้าหมายที่มุ่งสร้างสมรรถนะด้านการประเมินของครู ให้ครูใช้ผลการประเมินสู่การพัฒนาการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การรู้จักครูเป็นรายบุคคล ครูมีการวางแผนเป้าหมายการพัฒนาตนเองตามความต้องการ พัฒนาให้ครูบรรลุเป้าหมาย และประเมินการบรรลุเป้าหมายของครู โดยผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนา ได้แก่ ศึกษานิเทศก์มีบทบาทการสร้างสมรรถนะการประเมินแก่ครู ด้วยการอบรม ร่วมกับการอำนวยความสะดวก สนับสนุนครู สร้างความกระจำง และให้อิสระครูในการกำหนดตนเอง นอกจากนั้นผู้บริหารยังเป็นผู้มีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนครู และประเมินครูเพื่อสะท้อนผลการประเมินแก่ครู และครูมีบทบาทในการกำหนดทิศทางการพัฒนาตนเองตามศักยภาพ

2. ผลการทดลองใช้โมเดลการพัฒนาการปฏิบัติงานครู พบว่า ครูมีความรู้ความเข้าใจในการประเมิน และมีแนวโน้มในการใช้การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานมากขึ้น ครูสามารถประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาของตนเอง และนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ และการจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองได้ ในกระบวนการพัฒนาครูส่วนหนึ่งสามารถดำเนินการพัฒนาตนเองจนครบวงจร

3. บทเรียนที่ได้เรียนรู้จากการทดลองใช้โมเดลการพัฒนาการปฏิบัติงานครู และพัฒนาครู คือ กระบวนการพัฒนาเบื้องต้น เป็นการสร้างการยอมรับจากครู มุ่งเน้นให้ครูเกิดสมรรถนะด้านการประเมิน กระบวนการพัฒนาจะมีความยั่งยืนเมื่อครูใช้ผลการประเมินเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานตลอดเวลา

สุภาภรณ์ กิตติรัชดานนท์ (2551) ได้ศึกษาวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ

เขต 2 ประกอบด้วยประเด็นหลัก 7 ด้าน และประเด็นย่อย 20 ประเด็น ดังนี้ คือ 1) ส่งเสริม สนับสนุนช่วยเหลือ และร่วมมือกับครูให้สามารถพัฒนาตนเองพัฒนาวิชาชีพ และพัฒนาการเรียนการสอนที่จะนำไปสู่คุณภาพของผู้เรียน 2) ด้านเนื้อหาของการพัฒนา มี 4 ประเด็น คือ การพัฒนาหลักสูตร การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม การพัฒนาเพิ่มสะสมผลงาน 3) ด้านกระบวนการพัฒนา มี 6 ประเด็น คือ การสร้างความตระหนัก การวางแผนการพัฒนา การสร้างเครื่องมือ สื่อการพัฒนา การพัฒนาสมรรถนะครูมืออาชีพ การประเมิน ติดตามผล การขยายผล สร้างวัฒนธรรมคุณภาพโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ 4) ด้านวิธีการพัฒนา มี 3 ประเด็น คือ การประชุมปฏิบัติการเป็นระยะ ๆ การประชุมกลุ่มย่อยตามลักษณะปัญหา การแนะนำเป็นรายบุคคลด้วยวิธีการที่หลากหลาย 5) ด้านผู้พัฒนา มี 1 ประเด็น คือ ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 6) ด้านระยะเวลาการพัฒนา มี 2 ประเด็น คือ นิเทศทั้งในและนอกเวลาที่ครูทำการสอน พัฒนาระยะยาวและต่อเนื่องเกินกว่า 1 เดือนขึ้นไป 7) ด้านปัจจัยเอื้อในการพัฒนา มี 3 ประเด็น คือ การสนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษามิงบประมาณ สนับสนุนในการพัฒนาสมรรถนะ การกำหนดบทบาท ส่งเสริม สนับสนุนเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูผู้สอนของผู้บริหารสถานศึกษาให้ชัดเจนมากขึ้น

เพชริน สงค์ประเสริฐ (2551) ได้ศึกษาวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักการปฏิบัติงานเป็นทีมที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญ และครูฝ่ายวิชาการมี 4 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ประกอบด้วย พฤติกรรมของผู้นำด้านการจัดองค์ประกอบเพื่อการเรียนการสอน การวางแผน องค์ประกอบเพื่อการสอน การพัฒนาหลักสูตรและการบริหารการเรียนการสอน การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน 2) ขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นทีมในสถานศึกษา ประกอบด้วย การรับรู้และค้นหาปัญหา การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนปฏิบัติการ การนำไปปฏิบัติ การประเมินผลลัพท์ 3) ภารกิจและขอบข่ายงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน 4) กระบวนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ประกอบด้วย การวางแผนงานวิชาการ การนำไปปฏิบัติ การตรวจสอบประเมินผลงานวิชาการ การปรับปรุงงานวิชาการ

ภฤติยา วงศ์ก้อม (2547) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาครูด้านการประเมิน การเรียนรู้ตามแนวคิดการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาคู่มือด้านการประเมินการเรียนรู้ตามแนวคิดการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่เหมาะสมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนการพัฒนา การปฏิบัติการพัฒนาคู่มือ และผลประเมินการพัฒนาซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีส่วนประกอบสัมพันธ์กัน ผู้วิจัยใช้ขั้นตอนของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจตามแนวคิดของ Fetterman ในปี ค.ศ. 1996 มี 4 ขั้นตอน คือ 1) การรวบรวมข้อมูล 2) การกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในการทดลอง 3) ใช้รูปแบบการพัฒนาคู่มือ 4) การจัดหาหลักฐานที่แสดงถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ผลการประเมินรูปแบบของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาคู่มือด้านการประเมินการเรียนรู้ตามแนวคิดการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาคู่มือด้านการประเมินการเรียนรู้ตามแนวคิดการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 พบว่า รูปแบบการพัฒนาคู่มือ มีความเป็นประโยชน์ มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม และคู่มือมีความพึงพอใจต่อกระบวนการพัฒนา ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการสนับสนุน ด้านการมีเสรีภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

งานวิจัยต่างประเทศ

Singh and Sharma (2015) ได้ทำการศึกษา เรื่อง Strategies for talent management: A study of select organizations in the UAE เพื่อหากลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งเป็นวิธีการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในยุคการแข่งขัน เพื่อป้องกันการลาออกของบุคลากรในองค์กร โดยทำการศึกษาองค์กรของสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เป็นการวิจัยเชิงประมาถ ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง เป็นวิธีการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในยุคการแข่งขัน อีกทั้งเพื่อป้องกันการลาออกของบุคลากรในองค์กร ซึ่งกลยุทธ์มีทั้งระยะสั้น และ ระยะยาว โดยการออกแบบกลยุทธ์ระยะยาวในการรักษาบุคลากร คือ ค่าจ้าง และรางวัลต่าง ๆ

Rabbi, Ahad, Kousa, and Ali (2015) ศึกษาด้านการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูง เพื่อสร้างความก้าวหน้าในการแข่งขันและความสำเร็จขององค์กร พวกเขาถือว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ด้วยการที่องค์กรมีคนเก่งเข้ามาปฏิบัติงาน ในการเสริมสร้างจุดแข็งและช่วยกันแก้ปัญหาในสถานะที่องค์กรเกิดวิกฤต จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร คือ การมีผู้มีสมรรถนะสูงในองค์กร และองค์กรต้องมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้พวกเขาได้แสดงออกถึงศักยภาพในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร โดยปัจจัยในการบริหารผู้มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วย การเลือกผู้มีสมรรถนะสูง การพัฒนาผู้มีสมรรถนะสูง และ การธำรงรักษาผู้มีสมรรถนะสูง

Hana and Luc (2015, pp. 3-18) ทำการศึกษา เรื่อง งบประมาณการลงทุนในผู้มีสมรรถนะสูง โดยมีวัตถุประสงค์ประสงค์เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศและพ่วงองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ องค์กร ภาคธุรกิจ 100 องค์กร จากผลการศึกษา พบว่า องค์กรควรมุ่งความสนใจไปในเรื่องการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ในตำแหน่งงาน และแจ้งให้บุคลากรทราบถึงการวางแผนในการพัฒนาตำแหน่งงานของตน นอกจากนี้ต้องมี การสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งพัฒนาองค์ความรู้เป็นรายบุคคล ตลอดจนการให้รางวัลผลตอบแทนเมื่อผลการปฏิบัติงานดี เพื่อให้บุคลากรมีการแข่งขันในการแสดงผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากร ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่

Kim, William, and Penaloza (2014) ได้ศึกษาเรื่อง A strategic model for technical talent management: A model based on a qualitative case study ซึ่งทำการวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า ข้อได้เปรียบขององค์กรชั้นนำ คือ การสร้างความจงรักภักดี ให้กับบุคลากร ในองค์กรของตน ซึ่งมีผลทำให้ลดการลาออกของบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างมาก ดังนั้นกลยุทธ์ การบริหารเพื่อรักษาคณะให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในองค์กร โดยสิ่งสำคัญ คือ การฝึกอบรม และการพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุก ๆ องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรของตน

Stefko and Sojka (2014) ทำการศึกษาเรื่อง เครื่องมือการบริหารผู้มีสมรรถนะสูง จากผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบของการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูง มีพื้นฐานมาจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่การบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูงมีกระบวนการบริหารที่ พิเศษที่ผู้นำองค์กร หรือผู้บริหารต้องพิจารณา คือ 1) ด้านกระบวนการสรรหา: ในกระบวนการนี้ สิ่งที่องค์กรควรเสนอต่อผู้มีสมรรถนะสูง คือ เรื่องของการจ่ายผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับ ประสิทธิภาพการทำงาน ทักษะ การเรียนรู้ ความสามารถ เสนอ โอกาสความก้าวหน้า งานที่ท้าทาย ความสามารถ และชื่อเสียงขององค์กร ตลอดจนประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารองค์กร 2) ด้านกระบวนการคัดเลือก: ในกระบวนการเลือกสรรผู้มีสมรรถนะสูง จะมีความซับซ้อน เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์งาน เพื่อรวบรวมความสามารถที่จำเป็นและกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ตลอดจนศักยภาพและพรสวรรค์ซึ่งเป็นมิติที่สำคัญ ในการเป็นเครื่องชี้วัด การปฏิบัติงานในอนาคตของผู้มีสมรรถนะสูง 3) ด้านการธำรงรักษา: ในกระบวนการนี้มีแนวคิดที่ว่า คนเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าในองค์กร แต่ผู้มีสมรรถนะสูงยังมีความสำคัญมากกว่า องค์กรควรมี โปรแกรมพิเศษในการรักษาคนกลุ่มนี้ เช่น การมีโปรแกรมการอบรมพิเศษ ตลอดจนการให้ ความสำคัญในการเลื่อนตำแหน่งงานเพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงานตลอดจนการยกย่องเพื่อให้

พวกเขาเกิดความภาคภูมิใจและยังคงปฏิบัติงานในองค์กร 4) ด้านการมีส่วนร่วม: การบริหารองค์กรแบบการมีส่วนร่วม โดยให้พวกเขาได้แสดงความสามารถในการแก้ปัญหา และร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงานหรือในยามวิกฤติให้กับองค์กร จะมีอิทธิพลที่ส่งผลทำให้บุคลากรมีความรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 5) การบริหารผลการปฏิบัติงาน: การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง และเป็นใช้กระบวนการประเมินแต่ละบุคคล ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ และการประเมินผลควรสอดคล้องเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัลตอบแทน 6) การประเมินผลศักยภาพของผู้มีสมรรถนะสูง: ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือศักยภาพควรมีการประเมินผลในสองรูปแบบ คือ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยการประเมินผลเชิงคุณภาพเป็นการประเมินถึงการปฏิบัติงานปกติในงานที่ทำ แต่การประเมินผลในเชิงปริมาณเน้นในเรื่องของการประหยัดต้นทุน ตลอดจนประเมินจากการบริหารงบประมาณและผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับในการปฏิบัติงาน เป็นสำคัญ นอกจากนี้พวกเขาเสนอแนะว่า การบริหารผู้มีสมรรถนะสูงเป็นเรื่องของความท้าทายขององค์กร และผู้บริหารทุกระดับ โดยควรนับเป็นบริบทหนึ่งด้านวัฒนธรรมขององค์กรในการที่จะรักษา และบริหารคนมีศักยภาพและพรสวรรค์กลุ่มนี้ไว้เพราะนั่นหมายถึงความอยู่รอดขององค์กรด้วยเช่นกัน

Lyria (2013) ศึกษา เรื่อง การบริหารผู้มีสมรรถนะสูง (Talent management) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปบริหารจัดการองค์กรให้มีผลการดำเนินงานที่มีศักยภาพมีผลกำไรและสร้างความเติบโตให้กับองค์กรอย่างมั่นคง จากผลการวิจัย พบว่า แนวทางการบริหารผู้มีสมรรถนะสูงประกอบด้วย การสรรหาและการเลือกสรร การชำระรักษาผู้มีสมรรถนะสูงเพื่อการแข่งขัน ระบบที่เลี้ยงและ การพัฒนา และความเป็นผู้นำ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งมีผลต่อผลการดำเนินงาน ผลกำไร และความเจริญเติบโตขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารผู้มีสมรรถนะสูงที่มีประสิทธิภาพยังสามารถ สร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทำให้องค์กรมีความมั่นคงอย่างถาวร

Kucherov and Zavyalova (2012) ได้ศึกษา เรื่อง HRD practices and talent management in the companies with the employer brand พบว่า ปัญหาการแย่งชิงคนเก่งในโลกยุคปัจจุบันทำให้เกิดการขาดแคลนคนเก่งในแต่ละองค์กร ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการปฏิบัติงานมีความสำคัญมาก องค์กรควรมีกลยุทธ์การจัดการคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำหลักการด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สรรหา การคัดเลือก การให้รางวัล) ความผูกพันในองค์กร การชำระรักษา ความจงรักภักดี ความพึงพอใจ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาใช้ในการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูง

Khan, Ayub, and Baloch (2012) ศึกษา เรื่อง ความสำคัญของการบริหารจัดการ ผู้มีสมรรถนะสูงในองค์กรธุรกิจ จากผลการวิจัย พบว่า นอกจากการใช้หลักการบริหารทรัพยากร มนุษย์อันประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนาบุคลากร การวางแผน การสืบทอดตำแหน่ง การให้รางวัลตอบแทน และการประเมินผลแล้ว การบริหารผู้มีสมรรถนะสูง จำเป็นที่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรต้องให้ความสนใจ ในการมอบหมายงาน และการพัฒนาบุคคล กลุ่มนี้ให้ตรงตามความต้องการ ซึ่งแตกต่างจากหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป ซึ่งจะส่งผล ต่อการบริหารองค์กรให้มีความเจริญเติบโตอย่างมั่นคงต่อไป

Beheshtifar, Nasab, and Moghadam (2012, pp. 227-234) ศึกษาด้านการบริหารจัดการ ผู้มีสมรรถนะสูงกับความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว จากผลการศึกษา พบว่า การบริหาร ผู้มีสมรรถนะสูงประกอบด้วย การสรรหา การธำรงรักษา และการพัฒนาโดยมีรายละเอียด แต่ละด้าน ดังนี้ 1) การบริหารด้านการสรรหา: ในขั้นตอนนี้เป็นการพิจารณาสรรหาถึงศักยภาพของ ผู้มีสมรรถนะสูง โดยองค์กรมีการระบุถึงคุณสมบัติผู้สมัครที่ต้องการ ตลอดจนแนวทางการพัฒนา ศักยภาพบุคคลเหล่านั้น ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร 2) การบริหาร ด้านการธำรงรักษา: ในขั้นตอนนี้ดำเนินการหลังจากได้บุคลากรมาแล้ว เป็นการหาวิธีการ ในการรักษาพวกเขาให้คงอยู่กับองค์กรโดยการวางแผนการพัฒนาอาชีพ เพื่อให้เห็นถึงแนวทาง ในความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานกับองค์กร 3) การบริหารด้านการพัฒนา: ขั้นตอนนี้เป็นการวางแผน ด้านการอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการลงทุน ในตัวบุคลากรผู้มีสมรรถนะสูง เพื่อให้พวกเขาได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความก้าวหน้า ในอาชีพ ตลอดจนต้องมีความเป็นธรรมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง นอกจากนั้นพวกเขากล่าว ว่าการจัดลำดับผู้มีสมรรถนะสูงมีความสำคัญต่อความสำเร็จและเป้าหมายขององค์กร โดยองค์กร ต้องมีการประเมินและระบุเป็นรายบุคคลถึงความมีศักยภาพสูงของกลุ่มคนกลุ่มนี้เพื่อที่จะได้ ดำเนินการพัฒนาให้เข้าสู่ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรต่อไป ในทางกลับกันก็ต้องให้ความสนใจกับ สมาชิกทุกคนในองค์กรเพื่อให้โอกาสได้แสดงความสามารถด้วย

Vaiman, Scullion, and Collings (2012) ได้ทำการศึกษา เรื่อง Talent management decision making โดยนำทฤษฎี 1) การบริหารจัดการคนเก่ง 2) กระบวนการตัดสินใจ 3) วัฒนธรรมองค์กร มาใช้ ด้วยการวิจัยเชิงประจักษ์ เก็บรวบรวมหลักฐานจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ใช้วิธีทางสถิติ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลจากการวิจัย พบว่า ในการบริหารองค์กรต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ ด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งของโลกในปัจจุบัน เพื่อเป็นการรองรับตลาดใหม่ที่จะเกิดขึ้น อย่างรวดเร็ว จึงเห็นควรมีการบริหารจัดการคนเก่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการตัดสินใจของฝ่าย บริหาร มีความสำคัญมากเพราะ จะสามารถทำให้ลดการลาออกของคนเก่งในองค์กรได้อีกทางหนึ่ง

ส่วนของข้อเสนอแนะ เห็นว่าควรให้ความสำคัญและมีการพัฒนา บุคลากรในองค์กรอยู่เสมอ ซึ่งก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยลดการลาออกของคนเก่ง

Tansley (2011) ได้ศึกษา เรื่อง What do we mean by the term “talent” in talent management แนวคิด ทฤษฎี การบริหารจัดการคนเก่ง กระบวนการตัดสินใจ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นการวิจัยเชิงประจักษ์ เก็บรวบรวมหลักฐานจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ใช้วิธีทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์ พบว่า องค์กรต้องมีกลยุทธ์ในด้านการจัดการคนเก่งของโลกปัจจุบัน เพื่อรองรับตลาดใหม่ที่จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการคนเก่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านการตัดสินใจ และการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร จะสามารถทำให้ลดการลาออกของคนเก่งในองค์กรได้อีกทางหนึ่ง จากผลการวิจัย พบว่า สามารถสร้างความจงรักภักดี ให้กับบุคลากรในองค์กรของตนได้ง่าย ซึ่งมีผลทำให้ลดการลาออกของบุคลากร ทำให้เกิดการประหยัดต้นทุน ทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กรได้อย่างบูรณาการ ซึ่งการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่ง จะทำให้องค์กรก้าวหน้าอย่างรวดเร็วไม่ล้าหลัง บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืน

Khatri, Gupta, Gulati, and Chauhan (2010, pp. 39-46) ทำการศึกษาด้านการบริหาร ผู้มีสมรรถนะสูงในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อธำรงรักษาผู้มีสมรรถนะสูงในองค์กรจากผลการศึกษา พบว่า กระบวนการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูงมีองค์ประกอบ ดังนี้ การวางแผนการด้านการจัดการผู้มีสมรรถนะสูง การสรรหา การเลือกสรรผู้มีศักยภาพสูง โดยพิจารณาจากประวัติและประสบการณ์ การบริหาร และการกำหนดค่าตอบแทน การฝึกอบรมและการพัฒนา โปรแกรมการธำรงรักษา และการสืบทอดตำแหน่งงาน นอกจากนี้พวกเขาได้กำหนดบทบาทของผู้มีสมรรถนะสูงในด้านผู้บริหารหรือผู้เป็นเจ้าขององค์กรต้องมีการลงทุนในการพัฒนากลุ่มผู้มีสมรรถนะสูงแตกต่างจากกลุ่มอื่นเพื่อให้เกิดการลงทุนต่อบุคลากรอย่างคุ้มค่าแต่ในขณะเดียวกัน ต้องสร้างความสามัคคีในหมู่บุคลากร มีการวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้มีสมรรถนะสูงในองค์กรอย่างเป็นระบบ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อสามารถนำมาใช้ได้สะดวกและรวดเร็วในการระบุผู้มีสมรรถนะสูง การบริหารควรใช้ระบบที่มีการปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อม และมีความยืดหยุ่น มีการสื่อสารอย่างชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรและสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อให้ความสะดวกในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

Devine and Powell (2008) ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ พวกเขา พบว่า การบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูง นอกจากใช้ระบบการบริหารจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ ที่ปฏิบัติอยู่แล้ว (สรรหา คัดเลือก ประเมินผล อบรมพัฒนา การจ่ายผลตอบแทน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการธำรงรักษา) พวกเขาถือว่าปัจจัยสำคัญในการทำให้ผู้มีสมรรถนะสูงแสดงผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การพัฒนา และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง สำหรับการพัฒนามุ่งเน้นการพัฒนาเป็นรายบุคคล โดยมีการพัฒนาแบบภายในองค์กรและการเชื่อมต่อกับองค์กรภาครัฐหน่วยงานอื่น ๆ ตลอดจนมีการสร้างกลุ่มคนเก่ง (Talent pools) มีการนำเสนอความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับบุคลากรกลุ่มผู้มีสมรรถนะสูง

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความสอดคล้องกันของแนวคิดกระบวนการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูง ทักษะครูในศตวรรษที่ 21 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตัวแบบการบริหารจัดการบุคลากรทางการศึกษาจากทฤษฎี เอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงสรุปเป็นแบบจำลองการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ดังแสดงตามภาพที่ 2-5



ภาพที่ 2-5 การสังเคราะห์ รูปแบบการบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิก ในภาคตะวันออกเฉียงใต้

จากภาพที่ 2-5 แสดงถึงรูปแบบการบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงใต้ จากการรวบรวมเอกสารและงานวิจัย พบว่า

ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การชำระรักษา และการประเมินศักยภาพหรือพรสวรรค์

บทสรุป จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ ด้านปัญหาของโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ปัจจุบันประสบปัญหาของการเกิดสมองไหลของครูผู้มีสมรรถนะสูง ด้วยในแต่ละโรงเรียนยังขาดเครื่องมือการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ ทำให้ไม่สามารถรักษาครูที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนของตนไว้ได้ ส่วนในด้านครูกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 นั้น ครูจะต้องมีคุณสมบัติมากกว่าการเป็นผู้ทำหน้าที่สอนเท่านั้น นั่นก็คือครูต้องมีลักษณะของการเป็นผู้ชี้แนะและเป็นผู้ที่มีความตลกผลึกทางความคิด มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่สามารถวิเคราะห์บริบทของสภาพแวดล้อมได้ตรงประเด็น ในขณะเดียวกันครูต้องเป็นผู้ที่มีจิตวิญญาณของการเป็นผู้ให้ และมีคุณธรรม ซึ่งการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 นั้นจะเน้นให้ทั้งผู้เรียนและครูก้าวเข้าสู่การเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน ส่วนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นพบว่ามีความสำคัญกับความสำเร็จขององค์กร ด้วยทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ในส่วนที่มีสาระสำคัญในการเพิ่มคุณค่าอันนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพบุคคล เพื่อเพิ่มคุณค่าทางผลผลิต ตลอดจนนำไปสู่การพัฒนา และความสำเร็จขององค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือ
4. การหาคุณภาพเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
7. ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการและอุปกรณ์ที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ครูในโรงเรียนเอกชน คาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงใต้ (ประกอบด้วย จันทบุรี ตราด ระยอง ชลบุรี สระแก้ว ปราจีนบุรี ฉะเชิงเทรา) จำนวน 1,800 คน โรงเรียน จำนวน 131 โรงเรียน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนที่เป็นคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงใต้ที่มีจำนวนครูตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป ได้จำนวนครู 317 คน ด้วยวิธีการใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากปฏิบัติจริง โดยการใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) และเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sample) สำหรับการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน

โครงสร้างรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงใต้ โดยการใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) แสดงดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (ตารางสุ่มตัวอย่าง)

เพศ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ชาย	206	44
หญิง	1,594	341
รวม	1,800	385

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ โดย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังนี้ คือ

1. แบบสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบกึ่ง โครงสร้าง

2. แบบสอบถาม การบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) การสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) การอบรมพัฒนา (Training and development) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisals) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation management) การชำระรักษา (Retention) และการประเมินศักยภาพ (Talent scann)

โดยเครื่องมือที่ใช้แบ่งเป็น 3 ระยะ ตามรูปแบบการวิจัย คือ ระยะ ที่ 1 เป็นแบบสอบถาม ระยะที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ และ ระยะที่ 3 เป็นแบบสอบถาม

โดยเกณฑ์การให้คะแนน ใช้มาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (Likert scale) ดังนี้

5 หมายถึง จริงมากที่สุด มีค่าคะแนนระดับมากที่สุด

4 หมายถึง จริงมาก มีค่าคะแนนระดับมาก

3 หมายถึง จริงบ้าง มีค่าคะแนนระดับปานกลาง

2 หมายถึง จริงน้อย มีค่าคะแนนระดับน้อย

1 หมายถึง จริงน้อยที่สุด มีค่าคะแนนระดับน้อยที่สุด

และนำผลการวิเคราะห์ค่าทางสถิติมาแปลผลคะแนนได้ตามกำหนดการให้คะแนนและแปลความหมายค่าเฉลี่ย โดยใช้สูตรการคำนวณช่วงความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{สูตรความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\
 &= \frac{5-1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

ตารางที่ 3-2 ค่าระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง

ค่าเฉลี่ย	ระดับแรงจูงใจ	ความหมาย
4.21-5.00	จริงมากที่สุด	หมายถึง จริงมากที่สุด
3.41-4.20	จริงมาก	หมายถึง จริงมาก
2.61-3.40	จริงบ้าง	หมายถึง จริงบ้าง
1.81-2.60	จริงน้อย	หมายถึง ไม่จริง
1.00-1.80	จริงน้อยที่สุด	หมายถึง ไม่จริงมากที่สุด

การสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้ ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง และการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 ก่อนดำเนินการสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดย

1. แบบสัมภาษณ์

สร้างขึ้นจากประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และประเด็นที่น่าสนใจ ตลอดจนแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ และรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน

2. แบบสอบถาม

การสร้างแบบสอบถามมี 2 ขั้นตอน

ตอนที่ 1 สร้างขึ้นจาก เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำมาสังเคราะห์ถึงแนวคิดและปัจจัยด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ ด้านการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21

การหาคุณภาพเครื่องมือ

การหาคุณภาพเครื่องมือของแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการหาความตรง (Validity) การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับ

1. ความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และนำมาวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อรายการกับวัตถุประสงค์ (Index of the item-objective congruence: IOC) ดังนี้ การประเมินความสอดคล้องที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อรายการกับวัตถุประสงค์เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ซึ่งดัชนีความสอดคล้องได้จากสูตร

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

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้อง
 R หมายถึง คะแนนความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ
 N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒินำมาแปลงเป็นคะแนน ดังนี้
 เห็นด้วย กำหนดคะแนนเป็น +1
 ไม่แน่ใจ กำหนดคะแนนเป็น 0
 ไม่เห็นด้วย กำหนดคะแนนเป็น -1

บันทึกผลการพิจารณาลงความเห็นของแต่ละคน แล้วหาผลรวมคะแนนความคิดเห็นของทั้งหมด โดยใช้สูตร IOC ได้กำหนดเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่าใช้ได้ ไม่ต้องปรับปรุง (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543, หน้า 124) นำเสนอประธานคณะกรรมการและกรรมการควบคุมคุณภาพเพื่อตรวจสอบปรับปรุงแก้ไข

2. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อหาการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 โดยแบบสอบถามมี 2 ชุด ชุดที่ 1 ทำการสำรวจด้านลักษณะรูปแบบการบริหารของครูด้านการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก จำนวน 385 คน และแบบสอบถามชุดที่ 2 ทำการตรวจสอบการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงของ

โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 317 คน ผู้วิจัยดำเนินการทดสอบความเชื่อมั่น ดังนี้

- 1) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองกับครูผู้ที่มีสมรรถนะสูง ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination)
- 2) หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าการทดสอบแบบสอบถาม ตอนที่ 1 เท่ากับ 0.97 ซึ่งมากกว่า 0.70 แสดงถึงคุณภาพของเครื่องมือที่สามารถดำเนินการขั้นต่อไปได้ การทดสอบแบบสอบถามตอนที่ 2 เท่ากับ 0.88 ซึ่งมากกว่า 0.70 แสดงถึงคุณภาพของเครื่องมือที่สามารถดำเนินการขั้นต่อไปได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำหนังสือจากศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการ โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อขอความอนุเคราะห์ ในการเก็บข้อมูลการวิจัย
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยตนเอง และ/ หรือทางไปรษณีย์ จากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด จำนวน 385 คน แบบสอบถาม ชุดที่ 1 ได้คืนจำนวน 385 คน คิดเป็นร้อยละ 100 แบบสอบถามชุดที่ 2 ได้คืนจำนวน 317 คน คิดเป็นร้อยละ 82.33 ส่วนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการหาค่าสถิติของข้อมูล

1. สูตรหาค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (ตอนที่ 1) และข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง (ตอนที่ 2) โดยนำเสนอข้อมูลโดยใช้ตารางแจกแจงความถี่แบบจำแนกทางเดียว

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{ค่าจำนวนที่คำนวณ}}{\text{ค่าจำนวนทั้งหมด}} \times 100$$

2. สูตรค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean หรือ \bar{X}) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ โดยใช้ในแบบสอบถามตอนที่ 2

$$\text{สูตร } \bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ \bar{X}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
$\sum x$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

3. สูตรหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation หรือ *SD*) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ โดยใช้ในแบบสอบถามตอนที่ 2

$$SD = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ SD	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
X	แทน	คะแนนแต่ละตัว
$\sum x$	แทน	ผลรวมของข้อมูลทั้งหมด
$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมของข้อมูลทั้งหมดยกกำลังสอง
$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของข้อมูลแต่ละตัวยกกำลังสอง

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดในขั้นตอนการวิจัย 3 ระยะ ดังนี้

1. ระยะที่ 1 การศึกษาลักษณะการบริหารครูผู้มีความสามารถสูง ของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารครูผู้มีความสามารถสูง ในศตวรรษที่ 21 และวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารจัดการคนเก่ง ตลอดจนศึกษาระบบการบริหารครูผู้มีความสามารถสูง ทั้งในด้านคุณลักษณะ สมรรถนะจากการบริหารของโรงเรียนคาทอลิกที่มีวิธีดำเนินการที่เป็นเลิศ (Best practice) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัย และนำไปสร้างลักษณะการบริหารครูผู้มีความสามารถสูงสำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และทำการสำรวจข้อมูล ด้วยแบบสอบถาม โดยนำเสนอในรูปสถิติเชิงพรรณนาด้วยร้อยละ และค่าเฉลี่ย \bar{X} และ *SD*

2. ระยะที่ 2 ทำการพัฒนารูปแบบ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำข้อเสนอไปร่างรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก และนำไปตรวจสอบการยอมรับในระยะที่ 3 โดยแบบสอบถามชุดที่ 2 แบบการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างด้านรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โดยการร่างและสร้างรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก แล้วนำไปสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้เชี่ยวชาญ 3 กลุ่ม จำนวน 12 คน ประกอบด้วย อาจารย์ในมหาวิทยาลัย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) จำนวน 4 คน ผู้บริหารองค์กรเอกชนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) จำนวน 4 คน และผู้บริหารโรงเรียนที่เคยผ่านระบบ TM (Talent management) จำนวน 4 คน ดังรายนามต่อไปนี้

อาจารย์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

ชื่อผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1

ตำแหน่ง

รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม หัวหน้าภาควิชาการวัดผลการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ เป็นอาจารย์หัวหน้าภาควิชาวัดผลการศึกษา ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงานวิจัยการเรียนการสอน ตลอดจนด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เป็นผู้คัดเลือกบุคลากรผู้มีสมรรถนะสูงในแผนกการอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการธำรงรักษามูลค่า

ชื่อผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2

ตำแหน่ง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารบุคลากรทางการศึกษา และเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญ โดยเป็นผู้มีส่วนในการคัดเลือกบุคลากรสมรรถนะสูง ตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกการอบรมและการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการธำรงรักษามูลค่า

ชื่อผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3

ดร.พลเทพ พูนพล

ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์วางแผนและพัฒนา
สู่ความเป็นเลิศ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ**ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์**

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้มีประสบการณ์ในสายงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านการพัฒนาบุคลากรผู้มีสมรรถนะสูงในมหาวิทยาลัยตลอดจนเป็นผู้มีประสบการณ์ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร

ชื่อผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4

ดร.เอกชัย จักเครือ

ตำแหน่งอาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย
อัสสัมชัญ**ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์**

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ เคยดำรงตำแหน่งผู้ช่วยรองอธิการบดีด้านบริหาร รับผิดชอบด้านการต่างประเทศ ตลอดจนด้านการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร

ผู้เชี่ยวชาญด้าน HR บริษัทเอกชนประกอบด้วย**ชื่อผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5**

คุณศักดิ์ชัย บุญสุยา

ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์
บริษัท Essoilor Manufacturing Thailand
Co., Ltd.**ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์**

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ เป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท Essoilor Manufacturing Thailand เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ด้านการจัดการบุคลากรขององค์กรเอกชนชั้นนำ มากกว่า 15 ปี มีความรู้ความเชี่ยวชาญในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้มีสมรรถนะสูงตั้งแต่ด้านการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม ประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนด้านการธำรงรักษา

ชื่อผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6

คุณพีรดา รุธิพงษ์

ตำแหน่งประธานกรรมการบริหาร (CEO)
สถาบันฝึกอบรม (Narongwits.com)**ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์**

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเอกชนมายาวนาน เป็นประธานกรรมการบริหาร (CEO) บริษัท Narongwits.com มีประสบการณ์

ด้านการคัดเลือกคนเก่ง เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการอบรม และการพัฒนาด้าน Coaching และด้านการเป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือวัดศักยภาพหรือพรสวรรค์ Talent scann ตลอดจนด้านการรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร

ชื่อผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7

ตำแหน่ง

อาจารย์นราวิทย์ นาควิเวก

ที่ปรึกษา และฝึกอบรมด้าน Talent management

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เป็นผู้บริหารด้าน Strategic partner & consultant มีประสบการณ์ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร (HROD) มากกว่า 10 ปี ในด้านการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) ทั้งในบทบาทนักปฏิบัติ (Practitioner) และเป็นผู้ขับเคลื่อนระบบ (Implementer) ผู้ออกแบบระบบงาน (System designer) ผู้บริหารและเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้บริหารหรือเจ้าของธุรกิจ (Business partner) โดยมีประสบการณ์ในองค์กรชั้นนำในหลายธุรกิจ ทั้งธุรกิจการผลิต ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และ MICE อาทิเช่น Tesco Lotus, Heinz, DEIKIN, NCS Group, กลุ่มกิริชบุรี และ BSG Glass

ชื่อผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8

ตำแหน่ง

คุณสืบสกุล สุวรรณจินดา

ที่ปรึกษาด้าน HR บริษัทเอกชนชั้นนำ

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เป็นทั้งผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลและเป็นผู้มีประสบการณ์สูงด้านการอบรมด้านศักยภาพและพรสวรรค์ของมนุษย์ ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) ในกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน

ผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

ชื่อผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9

ตำแหน่ง

คุณพ่อ (ภพ.) อนุสรณ์ พงษ์สวัสดิ์

ผู้อำนวยการ โรงเรียนคาราสุมุท ศรีราชา

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เป็นผู้อำนวยการของโรงเรียน มีประสบการณ์สูงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่กระบวนการแรก คือ การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร การอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการธำรงรักษาคนเก่ง

ชื่อผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10

ตำแหน่ง

คุณคะนิงนุช พุ่มแจ้ง

หัวหน้าฝ่ายบุคคล โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคล มากกว่า 10 ปี เป็นผู้มี ความชำนาญด้านการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กร ตั้งแต่กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การอบรมพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการชำระรักษาครูเก่งให้คงอยู่กับองค์กร

ชื่อผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11

ตำแหน่ง

คุณสมหวัง อภิธรรมภุช

หัวหน้าฝ่ายสำนักผู้อำนวยการโรงเรียน

อัสสัมชัญระยอง

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นผู้ดำเนินการด้านการวางแผนบุคลากร การคัดเลือก การอบรมและการพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน จนถึงกระบวนการด้านการชำระรักษาครูเก่ง

ชื่อผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12

ตำแหน่ง

เทเลซา เกื้อกุล รัต โนภาส

ผู้อำนวยการ โรงเรียนเซน โยเซฟระยอง

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์

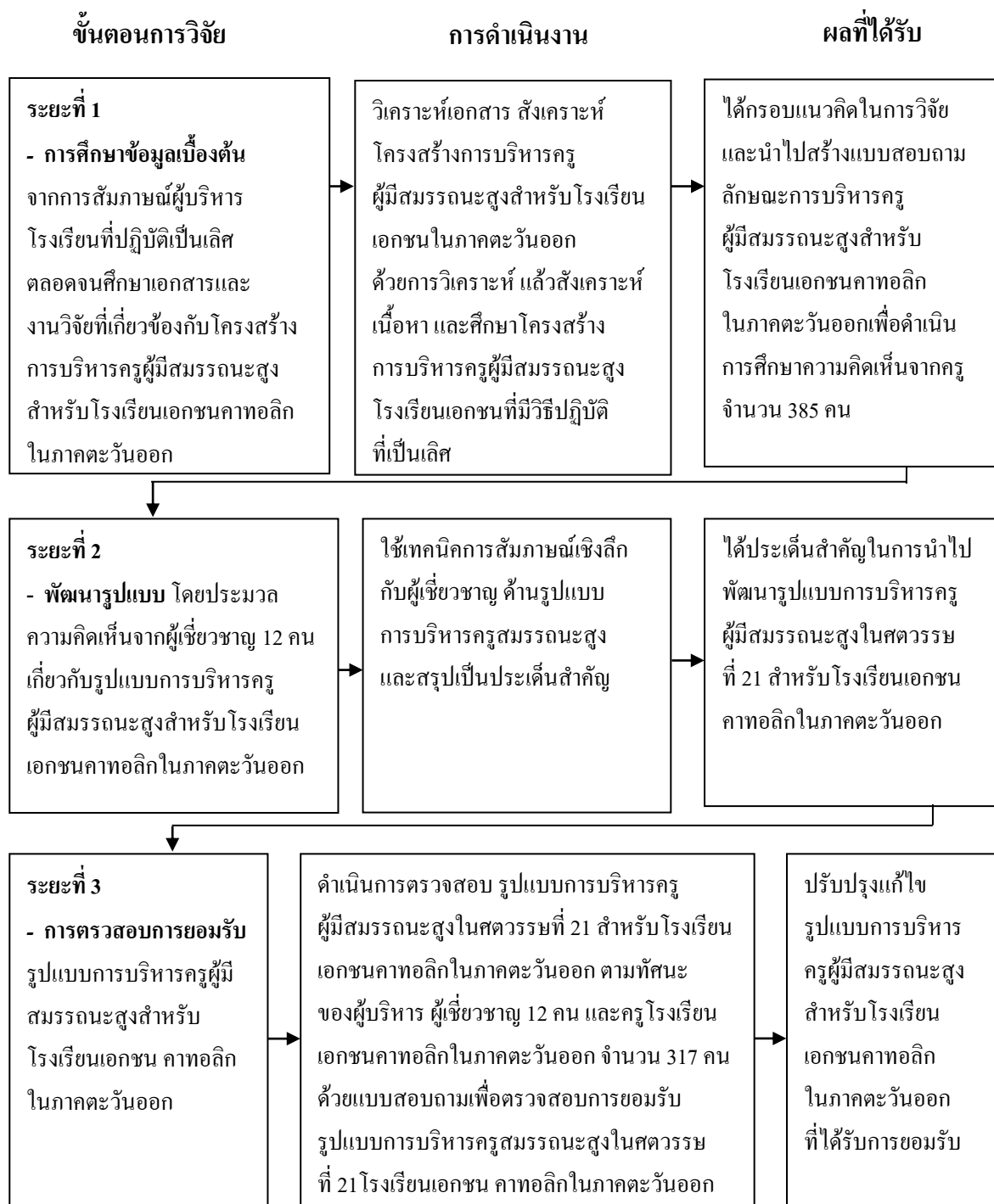
ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เป็นผู้อำนวยการของโรงเรียน เป็นผู้มีประสบการณ์สูงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่กระบวนการแรก คือ การวางแผนบุคลากร การพัฒนาอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน ตลอดจนการชำระรักษาคนเก่ง

โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นการสัมภาษณ์รายบุคคล แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์และประสบการณ์ในชีวิตจริงของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารที่มีสมรรถนะสูงและครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก โดยเน้นจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในการบริหารจริงให้ความสำคัญกับความหมายในทัศนะของผู้ให้ข้อมูล มุ่งหาข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้ข้อมูลเชิงพรรณนา มีประเด็นในการสัมภาษณ์ที่ชัดเจน ใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง มีการเตรียมตัวก่อนทำการสัมภาษณ์ โดยการหาความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่สัมภาษณ์อย่างเพียงพอ และสร้างความสัมพันธ์ (Rapport) ผู้วิจัยมีการแนะนำตัวตามบทบาทที่กำหนด โดยการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวก เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความประทับใจ ไว้วางใจ และกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูลให้ผู้สัมภาษณ์ต้องการ โดยเริ่มการสัมภาษณ์รายบุคคลตามวัน เวลา สถานที่ ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์สะดวกและเหมาะสม ในช่วงเดือนสิงหาคม-ธันวาคม พ.ศ. 2559 ใช้เวลาสัมภาษณ์คนละประมาณ 2 ชั่วโมง ซึ่งถือว่าเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ (Seidman, 1998) ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยตรง (Face-to-face) กับผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้ผู้วิจัยอาจมีการสัมภาษณ์เพิ่มเติมทางโทรศัพท์ในกรณีการศึกษาเพื่อเป็นการเติมเต็มข้อมูลระหว่างการเก็บข้อมูล ให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยนำรายชื่อและประวัติของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ได้พิจารณาคัดเลือกไว้เสนอต่อกรรมการที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์เพื่อพิจารณาก่อนการให้ได้ว่าผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับเรื่องที่ทำกรวิจัยอย่างแท้จริง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำไปสู่

การร่างรูปแบบการบริหารครูสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก และนำไปตรวจสอบระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก ในระยะที่ 3

3. ระยะที่ 3 การตรวจสอบระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก โดยผู้วิจัยนำรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ที่ได้จากผลการสำรวจจากแบบสอบถาม จากจำนวนครู 385 คน โดยจัดเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดสามอันดับแรก (แบบสอบถามชุดที่ 1) ซึ่งได้จากวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และข้อมูลด้านการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ 12 ท่าน (ระยะที่ 2) โดยสรุปประเด็นสำคัญที่แสดงความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยผู้วิจัยทำการเลือกจากประเด็นสำคัญ ไปสร้างแบบสอบถาม ร่วมกับผลจากแบบสอบถามชุดที่ 1 เพื่อสอบถามกลับไปยังกลุ่มครูผู้มีสมรรถนะสูงอีกครั้งหนึ่ง เพื่อตรวจสอบการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก และนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยมี 3 ระยะ คือ



ภาพที่ 3-1 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก (The management model of high competency teachers in the 21st century for catholic private schools in eastern region) ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนประชากรในกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
MS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of square)
P	แทน	ค่าความน่าจะเป็นสำหรับบอกระดับนัยสำคัญ (Significance)

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ระยะดังนี้

1. ระยะที่ 1 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics)

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของครูผู้มีสมรรถนะสูงซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับรายได้และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

2) การวิเคราะห์ลักษณะการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย

- ด้านการวางแผนอัตรากำลัง
- ด้านการสรรหา
- ด้านการคัดเลือก
- ด้านการอบรมและพัฒนา
- ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ด้านการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์
- ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
- ด้านการธำรงรักษา
- ด้านการประเมินศักยภาพหรือพรสวรรค์

2. ระยะที่ 2 การรวบรวมแนวคิดและสรุปประเด็นสำคัญของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ผู้มีสมรรถนะสูงที่ได้จากการสัมภาษณ์ จำนวน 12 คน ประกอบด้วย นักวิชาการผู้มีประสบการณ์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์กรด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารโรงเรียน เอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อนำไปพัฒนารูปแบบการบริหารผู้มีสมรรถนะสูง

3. ระยะที่ 3 การตรวจสอบระดับการยอมรับรูปแบบด้านการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ระยะที่ 3 ด้านการยอมรับรูปแบบการบริหารครูสมรรถนะสูง สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ถูกรวบรวมจาก 2 ส่วน คือ

1) จากผลการสำรวจแบบสอบถามระยะที่ 1 โดยคัดเลือกข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด เรียงสามลำดับแรกในแต่ละด้าน

2) จากการสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก 2 ข้อ จากแต่ละด้าน โดยเลือกด้านที่ไม่ซ้ำกับคำถามระยะที่ 1 รวมเป็น 5 ข้อ สำหรับคำถามแต่ละด้าน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics)

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของครูผู้มีสมรรถนะสูง สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

2. การวิเคราะห์ระดับการยอมรับรูปแบบกระบวนการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง ในศตวรรษที่ 21

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ และระยะเวลาการปฏิบัติงานแสดงการวิเคราะห์โดยการแจกแจงเป็นจำนวน และค่าร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	44	11.40
หญิง	341	88.60
รวม	385	100.00

จากตารางที่ 4-1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศของครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นเพศหญิง จำนวน 341 คน คิดเป็นร้อยละ 88.60 รองลงมาเป็นเพศชาย มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11.40

ตารางที่ 4-2 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	23	5.97
25-30 ปี	90	23.38
31-35 ปี	91	23.64
36-40 ปี	181	47.01
41 ปี ขึ้นไป	-	-
รวม	385	100.00

จากตารางที่ 4-2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุของครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุ ระหว่าง 36-40 ปี จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 47.01 รองลงมา อายุ 31-35 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 23.64 อายุ ระหว่าง 25-30 ปี มีจำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 23.38 และอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 5.97 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-3 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวนคน	ร้อยละ
โสด	171	44.40
สมรส	186	48.30
หม้าย/ หย่า	28	7.30
รวม	385	100.00

จากตารางที่ 4-3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพของครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 48.30 โสด จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 44.40 และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานะหม้ายหรือหย่าร้าง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.30

ตารางที่ 4-4 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือเทียบเท่า	4	1.00
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	319	82.90
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	59	15.30
สูงกว่าปริญญาโทหรือเทียบเท่า	3	0.80
รวม	385	100.00

จากตารางที่ 4-4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษาของครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 319 คน คิดเป็นร้อยละ 82.90 รองลงมา มีการศึกษาระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 15.30 และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือเทียบเท่า จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00 และเป็นผู้มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโทหรือเทียบเท่า จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.80

ตารางที่ 4-5 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับรายได้

ระดับรายได้	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 15,000 บาท	11	2.90
15,000-25,000 บาท	312	81.00
25,001-35,000 บาท	54	14.00
35,001-45,000 บาท	6	1.60
มากกว่า 45,001 บาท	2	0.50
รวม	385	100.00

จากตารางที่ 4-5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับรายได้ของครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ส่วนใหญ่มีรายได้ระดับ 15,000-25,000 บาท จำนวน 312 คน คิดเป็นร้อยละ 81.00 รองลงมา คือ ระดับรายได้ 25,001-35,000 บาท จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 ต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90 รายได้ระดับ 35,001-45,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.60 และรายได้ มากกว่า 45,001 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50

ตารางที่ 4-6 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	จำนวนคน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	36	9.40
1-5 ปี	100	26.00
6-10 ปี	41	10.60
11-15 ปี	42	10.90
มากกว่า 15 ปี	166	43.10
รวม	385	100.00

จากตารางที่ 4-6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานของครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน

มากกว่า 15 ปี จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 43.10 รองลงมา คือ มีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 1-5ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11-15 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 10.90 มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6-10 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.60 และมีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 36 คิดเป็นร้อยละ 9.40

ตารางที่ 4-7 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของลักษณะการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

ลักษณะการบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูง	<i>n</i> = 385		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง				
1.1 การวางแผนอัตรากำลังครู โดยการวิเคราะห์งาน และลักษณะการปฏิบัติงาน แต่ละตำแหน่งก่อน	4.34	0.67	มากที่สุด	1
1.2 การวางแผนกำลังครู โดย ปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	4.31	0.69	มาก	2
1.3 การมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังครู	3.18	1.18	ปานกลาง	6
1.4 การแจ้งให้ครูทราบถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพ	3.82	0.94	มาก	5
1.5 แสดงถึงการสนับสนุนความก้าวหน้า เช่น การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อไปสู่ตำแหน่งตามสายอาชีพที่สูงขึ้นไป	4.11	0.86	มาก	4
1.6 มีจำนวนครูที่เพียงพอต่อการสอนและการปฏิบัติงาน สนับสนุนการศึกษา	4.25	0.80	มากที่สุด	3
รวม	4.00	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4-7 พบว่า ลักษณะการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังครู โดยการวิเคราะห์งาน และลักษณะการปฏิบัติงาน แต่ละตำแหน่งด้านการวางแผนกำลังครู โดยปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ด้านการมีจำนวนครูที่เพียงพอต่อการสอนและการปฏิบัติงานสนับสนุนการศึกษา

ตารางที่ 4-8 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของลักษณะการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสรรหา

ลักษณะการบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูง	n = 385		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
2. ด้านการสรรหา				
2.1 การสรรหาครูผู้มีสมรรถนะสูง ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง	4.13	0.77	มาก	2
2.2 ระบบการสรรหาเป็นธรรม ตรงตามคุณสมบัติของครูแต่ละตำแหน่ง	4.11	0.80	มาก	4
2.3 รูปแบบการสรรหาที่หลากหลาย เช่น การโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ ที่เหมาะสม และการสรรหาครูในสถาบันการศึกษา ฯลฯ	4.03	0.82	มาก	6
2.4 การวิเคราะห์คุณลักษณะงานและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการสรรหาครูที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ	4.12	0.75	มาก	3
2.5 การทดสอบด้านความรู้ การปฏิบัติเพื่อให้ได้ครูที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ	4.26	0.73	มากที่สุด	1
2.6 การสรรหาครูที่มีผลการเรียนและความประพฤติดีจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ	4.08	0.84	มาก	5
รวม	4.12	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4-8 พบว่า ลักษณะการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสรรหา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการทดสอบด้านความรู้ การปฏิบัติเพื่อให้ได้ครูที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ ด้านการสรรหาครูผู้มีสมรรถนะสูง ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง ด้านการวิเคราะห์คุณลักษณะงานและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการสรรหาครูที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ ตามลำดับ

ตารางที่ 4-9 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของลักษณะการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียน
เอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ด้านการคัดเลือก

ลักษณะการบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูง	<i>n</i> = 385		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
3. ด้านการคัดเลือก				
3.1 มีการกำหนดคุณสมบัติของครูด้านการใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อการเรียนการสอน แล้วจึงทำการคัดเลือก	3.94	0.77	มาก	3
3.2 มีระบบการคัดเลือกครู ในเรื่องการสื่อสารที่สามารถใช้ได้มากกว่าหนึ่งภาษา เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาในอาเซียน และภาษาอื่น ๆ	3.87	0.78	มาก	4
3.3 ผู้มีสมรรถนะสูงมีส่วนร่วมในการคัดเลือกครูในหน่วยงานของท่าน	3.09	1.33	ปานกลาง	6
3.4 มีระบบการทดสอบทั้งด้านการสอนและการทดสอบด้านอื่น ๆ อย่างเข้มข้น เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และด้านอารมณ์	4.00	0.74	มาก	1
3.5 มีระบบการคัดเลือกครู โดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง โดยให้อิสระแก่ผู้สัมภาษณ์ในการสอบถาม เพื่อให้ครูได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ	3.71	1.03	ปานกลาง	5
3.6 มีระบบการคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยคำถามสามารถบ่งชี้วัดระดับถึงศักยภาพของครูด้านการจัดการเรียนการสอนอย่างชัดเจน	3.96	0.79	มาก	2
รวม	3.76	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4-9 พบว่า ลักษณะการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ด้านการคัดเลือก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ ด้านมีระบบการทดสอบทั้งด้านการสอนและการทดสอบ

ด้านอื่น ๆ อย่างเข้มข้น เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และด้านอารมณ์ ด้านมีระบบการคัดเลือก โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยคำถามสามารถบ่งชี้วัดระดับถึงศักยภาพของครูด้านการจัดการเรียนการสอนอย่างชัดเจนมีการกำหนดคุณสมบัติของครูด้านการใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อการเรียนการสอน แล้วจึงทำการคัดเลือก

ตารางที่ 4-10 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของลักษณะการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ด้านการอบรมและพัฒนา

ลักษณะการบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูง	<i>n</i> = 385		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
4. ด้านการอบรมและพัฒนา				
4.1 การสนับสนุนให้เข้ารับการศึกษาอบรม และพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านการวิเคราะห์ วิจัย เทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ และด้านอื่น ๆ	4.52	0.67	มากที่สุด	1
4.2 การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Coaching) ในการพัฒนา ทักษะการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตร	3.94	0.81	มาก	6
4.3 การได้รับการพัฒนาด้วยระบบพี่เลี้ยง (Coaching) และด้านอื่น ๆ สามารถสร้างเสริมความรู้ ทักษะการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนของท่านได้	3.96	0.80	มาก	5
4.4 ให้ความสำคัญต่อเรื่องการพัฒนาจิตใจ คุณธรรม และจรรยาบรรณครู	4.48	0.69	มากที่สุด	2
4.5 มีการพัฒนาครู โดยพิจารณาจากความต้องการของหน่วยงานและความต้องการของแต่ละบุคคล	4.26	0.64	มากที่สุด	4
4.6 มีการจัดการอบรมนอกเวลางาน ไม่ว่าจะเป็น การเข้ารับการศึกษาพิเศษ (Special training) หรือการใช้ สถานการณ์จำลองและกรณีศึกษา (Off the job training) เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ สู่ผู้เรียน	4.40	0.69	มากที่สุด	3
รวม	4.25	0.52	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4-10 พบว่า ลักษณะการบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการอบรมและพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านการวิเคราะห์ วิจัย เทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ และด้านอื่น ๆ ด้านให้ความสำคัญต่อเรื่องการพัฒนาจิตใจ คุณธรรม และจรรยาบรรณครู และด้านมีการจัดการอบรมนอกเวลางาน ไม่ว่าจะเป็นการเข้ารับการอบรมพิเศษ (Special training) หรือการใช้ สถานการณ์จำลองและกรณีศึกษา (Off the job training) เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ผู้ผู้เรียน

ตารางที่ 4-11 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของลักษณะการบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ลักษณะการบริหารจัดการครูผู้ที่มีสมรรถนะสูง	<i>n</i> = 385		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
5.1 ด้านการกำหนดตัวชี้วัด หรือเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน เช่นการใช้เทคโนโลยี ความเป็นผู้นำการวิจัยและด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ	4.37	0.64	มากที่สุด	1
5.2 ด้านผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญแก่ครูทุกคนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.30	0.70	มากที่สุด	2
5.3 ด้านการกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานวิชาชีพครูอย่างชัดเจน	4.26	0.66	มากที่สุด	3
5.4 ด้านตัวผู้ประเมินมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน	4.17	0.69	มาก	4
5.5 ด้านการพิจารณาความดีความชอบในโรงเรียนของยึดหลักผลงาน และคุณธรรม	4.14	0.82	มาก	5
5.6 ด้านครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนมีความคิดว่า “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน” มากกว่า “ค่าของคนอยู่ที่คนของใคร”	3.97	0.93	มาก	6
รวม	4.20	0.61	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4-11 พบว่า ลักษณะการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิก ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการกำหนดตัวชี้วัด หรือเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน เช่น การใช้เทคโนโลยี ความเป็นผู้นำ การวิจัย และด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ ด้านผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเป็นธรรมแก่ครูทุกคนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานวิชาชีพครูอย่างชัดเจน ตามลำดับ

ตารางที่ 4-12 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานลักษณะการบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชน คาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ด้านการบริหารค่าตอบแทน

ลักษณะการบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูง	$n = 385$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
6. ด้านการบริหารค่าตอบแทน				
6.1 ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงาน และหน้าที่ในความรับผิดชอบ	4.04	0.78	มาก	2
6.2 ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	4.07	0.70	มาก	1
6.3 ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเพียงพอต่อความจำเป็นในการครองชีพ	3.85	0.88	มาก	6
6.4 ค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ได้รับ เช่น ค่าล่วงเวลา โบนัส มีความเหมาะสมกับผลงาน	3.90	0.91	มาก	5
6.5 มีการจัดสวัสดิการ อย่างเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี ทุนการศึกษาต่อทั้งในประเทศ และต่างประเทศ แบบยืดหยุ่นตามสภาพเศรษฐกิจ	4.03	0.86	มาก	3
6.6 ผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ เช่น รางวัล เครื่องเชิดชูเกียรติ มีความเหมาะสมกับผลงาน	4.02	0.81	มาก	4
รวม	3.99	0.68	มาก	

จากตารางที่ 4-12 พบว่า ลักษณะการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหารค่าตอบแทน โดยรวมอยู่ในระดับที่มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงาน และหน้าที่ในความรับผิดชอบ และมีการจัดสวัสดิการอย่างเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี ทุนการศึกษา ต่อทั้งในประเทศ และต่างประเทศแบบยืดหยุ่นตามสภาพเศรษฐกิจ ตามลำดับ

ตารางที่ 4-13 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของลักษณะการบริหาร ครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ลักษณะการบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูง	<i>n</i> = 385		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
7. ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง				
7.1 การวางแผนสืบทอดตำแหน่งโดยกำหนดรูปแบบความสามารถที่ต้องการตามกรอบสมรรถนะครู	3.94	0.82	มาก	3
7.2 การเปิดโอกาสให้ครูมีการสื่อสารข้อมูลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา กับครูที่มุ่งมั่นพัฒนาในการสืบทอดตำแหน่ง และครูที่ไม่พร้อมจะสืบทอดตำแหน่ง	3.84	0.89	มาก	6
7.3 การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการประสบความสำเร็จ	3.96	0.83	มาก	1
7.4 มีระยะเวลาที่เหมาะสมในการพัฒนาครูผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง โดยพิจารณาดำแหน่งใกล้เคียงหรือตำแหน่งสำคัญ ๆ	3.87	0.83	มาก	5
7.5 ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเห็นความสำคัญและสนับสนุนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยการติดตามประเมินผลครูกลุ่มเป้าหมายผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง	3.95	0.90	มาก	2
7.6 มีการสื่อสารอย่างชัดเจนถึงแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	3.90	0.87	มาก	4
รวม	3.91	0.78	มาก	

จากตารางที่ 4-13 พบว่า ลักษณะการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิก ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับที่มาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่สอดคล้องกับ เป้าหมายที่โรงเรียนต้องการประสบความสำเร็จ ด้านผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเห็นความสำคัญ และสนับสนุนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยการติดตามประเมินผลครูกลุ่มเป้าหมายผู้สืบทอด ตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งโดยกำหนดรูปแบบความสามารถที่ต้องการ ตามกรอบสมรรถนะครู ตามลำดับ

ตารางที่ 4-14 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของลักษณะการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียน เอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ด้านการธำรงรักษา

ลักษณะการบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูง	<i>n</i> = 385		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
8. ด้านการธำรงรักษา				
8.1 โรงเรียนมีวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ ของการทำงานเป็นทีมแบบมีเป้าหมายร่วมกัน	4.31	0.76	มากที่สุด	1
8.2 โรงเรียนมีวิธีการสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน	4.03	0.85	มาก	5
8.3 โรงเรียนมีสิ่งจูงใจที่ให้ความสำคัญในการจัด สมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว โดยจัด ได้อย่างลงตัว	3.98	0.82	มาก	6
8.4 ได้รับมอบหมายงาน ที่ท้าทาย โดยให้ ความเป็นอิสระในการทำงาน อย่างเหมาะสม	4.05	0.69	มาก	4
8.5 โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมสอดคล้อง กับการปฏิบัติงาน เพื่อให้ท่านเกิดเจตคติเชิงบวก ด้านการเรียนการสอน	4.25	0.66	มากที่สุด	2
8.6 การมีโอกาสดูแลเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นระหว่าง เพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร	4.06	0.79	มาก	3
รวม	4.11	0.60	มาก	

จากตารางที่ 4-14 พบว่า ลักษณะการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการธำรงรักษา โดยรวมอยู่ในระดับที่มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนมีวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือของการทำงานเป็นทีม แบบมีเป้าหมายร่วมกัน โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้ท่าน เกิดเจตคติเชิงบวกด้านการเรียนการสอน และการมีโอกาสดำเนินการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นระหว่าง เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารตามลำดับ

ตารางที่ 4-15 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของลักษณะการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียน เอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านศักยภาพ

ลักษณะการบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูง	$n = 385$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
9. ด้านศักยภาพ				
9.1 การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมรอบตัวและ ต่อโลกภายนอกที่เปลี่ยนแปลง	4.31	0.58	มากที่สุด	3
9.2 การสอนและการปฏิบัติตนกับนักเรียนนักศึกษา เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญแม้ท่านอยู่ในสภาวะ ที่กดดัน	4.32	0.69	มากที่สุด	2
9.3 การแก้ปัญหา และการตัดสินใจในสถานการณ์ ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของท่าน	4.27	0.63	มากที่สุด	4
9.4 การเข้าสังคมและความสัมพันธ์กับบุคคล ในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	4.39	0.59	มากที่สุด	1
9.5 ท่านมักได้รับมอบหมายงานให้ทำงาน หลายหน้าที่นอกเหนือจากการสอน	4.12	0.81	มาก	5
9.6 ในบางสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ท่านสามารถใช้สัญชาตญาณ และความรู้สึกรู้สึก ได้อย่างเหมาะสม	4.12	0.64	มาก	5
รวม	4.26	0.48	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4-15 พบว่า ลักษณะการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านศักยภาพ โดยรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ การเข้าสังคมและความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ด้านการสอนและการปฏิบัติตนกับนักเรียนนักศึกษาเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญแม้ท่านอยู่ในสถานะที่กดดัน และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมรอบตัวและต่อโลกภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตามลำดับ

ตารางที่ 4-16 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของลักษณะการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในผลรวมแต่ละด้าน

ลักษณะการบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูง	<i>n</i> = 385		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง	4.00	0.63	มาก	6
2. ด้านการสรรหา	4.12	0.61	มาก	4
3. ด้านการคัดเลือก	3.76	0.61	มาก	9
4. ด้านการอบรมและการพัฒนา	4.25	0.52	มากที่สุด	2
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.20	0.61	มากที่สุด	3
6. ด้านการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์	3.99	0.68	มาก	7
7. ด้านการสืบทอดตำแหน่ง	3.91	0.78	มาก	8
8. ด้านการชำระรักษาบุคลากร	4.11	0.60	มาก	5
9. ด้านการประเมินศักยภาพหรือพรสวรรค์	4.26	0.48	มากที่สุด	1

จากตารางที่ 4-16 พบว่า ผลการศึกษาลักษณะการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นครูจำนวน 385 คน ของโรงเรียนคาทอลิก ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาด้านลักษณะการบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านการศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.26) รองลงมา คือ ด้านการอบรมและการพัฒนา (ค่าเฉลี่ย 4.25) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 4.20) ด้านการสรรหา (ค่าเฉลี่ย 4.12) ด้านการชำระรักษา (ค่าเฉลี่ย 4.11) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง (ค่าเฉลี่ย 4.00) ด้านการบริหารค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 3.99) ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (ค่าเฉลี่ย 3.91) และด้านการคัดเลือก (ค่าเฉลี่ย 3.76) ตามลำดับ

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 2

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียง การรวบรวมข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการหาแนวทางในการพัฒนาครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 เป็นการรวบรวมจากบทสัมภาษณ์ในมุมมองแนวคิด และทิศทางในการพัฒนาศักยภาพ การปฏิบัติงานตลอดจนแนวทางในการชำระรักษาซึ่งความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ มีประโยชน์อย่างมากในการกำหนดข้อมูลประกอบการพิจารณาแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ทั้งเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นข้อมูลพื้นฐานนำไปสู่ข้อเสนอแนะหรือเป็นแนวทางต่อการพัฒนางานครูสมรรถนะสูงให้มีความหลากหลาย สามารถเป็นข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อไปในอนาคต การวิเคราะห์ข้อมูลจากการประมวลบทสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สามารถสรุปประเด็นสำคัญ ๆ ได้ ดังนี้

1. ข้อมูลโดยรวมของการวิจัย
2. ความคิดเห็นในการพัฒนางานครูผู้มีสมรรถนะสูง
 - 2.1 ความคิดเห็นในประเด็นเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
 - 2.2 ความคิดเห็นในประเด็นการสรรหา
 - 2.3 ความคิดเห็นในประเด็นการคัดเลือก
 - 2.4 ความคิดเห็นในประเด็นการอบรมพัฒนางานครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21
 - 2.5 ความคิดเห็นในประเด็นทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.6 ความคิดเห็นในประเด็นการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
 - 2.7 ความคิดเห็นในประเด็นการบริหารค่าตอบแทน
 - 2.8 ความคิดเห็นในประเด็นการชำระรักษา
 - 2.9 ความคิดเห็นในประเด็นการประเมินศักยภาพหรือพรสวรรค์
 - 2.10 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
3. ข้อมูลโดยรวมของผู้เชี่ยวชาญ

จากการรวบรวมข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ จำนวนทั้งสิ้น 12 คน จำแนกเป็นนักวิชาการ ซึ่งเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย 4 คน ผู้บริหารองค์กรเอกชนที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 คน ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนคาทอลิก 4 คน รวมจำนวน 12 คน

อาจารย์มหาวิทยาลัยประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเมธ งามกนก หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ดร.พลเทพ พูนพล ผู้อำนวยการศูนย์วางแผนและพัฒนา
สู่ความเป็นเลิศ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
4. ดร.เอกชัย จักเคื้อ อาจารย์คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (อดีตผู้ช่วย
รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ)

ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์บริษัทเอกชนประกอบด้วย

5. คุณศักดิ์ชัย บุญสุยา ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
บริษัท Essilor Manufacturing Thailand
Co., Ltd.
 6. คุณพีรดา รุธิพงษ์ ประธานกรรมการบริหาร (CEO) สถาบัน
ฝึกอบรม (Narongwits.com)
 7. อาจารย์นราวิทย์ นาควิเวก ที่ปรึกษา และฝึกอบรมด้าน Talent
management
 8. คุณสืบสกุล สุวรรณจินดา ที่ปรึกษาด้าน HR บริษัทเอกชนชั้นนำ
- ผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย**
9. คุณพ่อ (คพ.) อนุสรณ์ พงษ์สวัสดิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนดาราสมุทร ศรีราชา
 10. คุณคะนิงนุช พุ่มแจ่ม หัวหน้าฝ่ายบุคคลโรงเรียนอัสสัมชัญ
ศรีราชา
 11. คุณสมหวัง อภิธรรมภูษิต หัวหน้าฝ่ายสำนักผู้อำนวยการโรงเรียน
อัสสัมชัญระยอง
 12. เทเรซา เกื้อกุล รัตโนภาส ผู้อำนวยการโรงเรียนเซน โยเซฟระยอง

ผลการสัมภาษณ์

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1	(ผู้เชี่ยวชาญ 1)
ตำแหน่ง	สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
วันที่สัมภาษณ์	วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2559
สถานที่สัมภาษณ์	มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้มีตำแหน่งเป็นอาจารย์หัวหน้าภาควิชาวัดผลการศึกษา ได้ให้แนวคิดด้านการบริหารจัดการคนเก่งว่า “คนเก่งและคนดีต้องมาคู่กัน” ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้กล่าวว่า คนเก่งมักจะไม่ค่อยอยากเป็นคนคืออย่างที่เป็นอย่างนี้ทุกวัน เพราะคนดีกับคนเก่งมักไม่ค่อยได้มาบรรจบกัน คนเก่ง ๆ กับคนดี ๆ กลายเป็นคนสองประเภทที่ยืนอยู่กันคนละข้าง และเมื่อคนเก่งกลายเป็นคนไม่ดี ขณะเดียวกันคนดีดูเหมือนจะไม่เก่ง คุณอยากให้องค์กรของคุณมั่งคั่ง หรือมั่นคง ถ้าจะเลือกคนมาทำงานด้วย ก็อยากจะเลือก “คนเก่ง” เพราะคนเก่งจะทำให้องค์กรนั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้เร็วและง่าย ในส่วนตัวผมกลับคิดว่า “คนดี” ต้องมาก่อน นอกเสียจากว่าได้คนดี ที่ฉลาดและเก่งด้วยยิ่งดี แต่สำหรับผมถ้าจะให้ผมเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ผมจะให้ความสำคัญกับคนดีก่อน จากนั้นมาพิจารณาบริบทต่อไป คือ เลือกคนดีที่พัฒนาได้

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ให้แนวคิดว่าการหาคนดีมาทำงาน การสร้างคนดี เพื่อเป็นพื้นฐานในอนาคตขององค์กร เพื่อให้เขาพร้อมที่จะร่วมแรง ร่วมมือ ร่วมใจ ช่วยกันพัฒนา นำพาองค์กรให้มั่นคง ยั่งยืนยาวนานตลอดไป ถ้าหากองค์กรได้คนดี เข้ามาร่วมทำงานแล้ว จะทำอย่างไรกับคนดีเหล่านี้ เพื่อให้เขาอยู่กับเราได้อย่างยาวนาน องค์กรมีวิธีการธำรงรักษาอย่างไร

สำหรับกระบวนการบริหาร “...ผมว่าผู้บริหารต้องมีการวางแผนล่วงหน้าในการจะสรรหาคคนเก่งและดี หรือคนที่จะมาแทนตำแหน่งที่ว่างลง โดยเฉพาะตำแหน่งสำคัญหรือตำแหน่งผู้บริหาร อาจใช้คนจากภายใน หรือภายนอกก็ได้ แต่จะให้ดีควรเริ่มจากภายใน เพราะคนภายในเราย่อมรู้จักเขาดีอยู่แล้ว คัดเลือกมาน้อย 1-3 คน จัดอันดับหนึ่ง สอง สาม หากยังไม่พร้อมก็ต้องมีการพัฒนาปรับส่วนที่ขาด และทำการประเมินผลเป็นระยะอย่างต่อเนื่องและขอเสริมเรื่องของการพิจารณา ด้านความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ เพื่อให้สอดคล้องกับการก้าวไปสู่ AEC...” การพัฒนาองค์กร “...ควรเป็นการเสนอของบุคคลหรือของฝ่ายที่ต้องการเป็นหลัก แต่ควรสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงาน เป้าหมายขององค์กร ส่วนกลุ่มคนเก่งที่เราเลือกเป็นตัวแทน หรือเอาไปแทนตำแหน่งใด ก็จะพัฒนาเฉพาะด้านไปเลย องค์กรการศึกษาครูต้องได้รับการพัฒนาตลอด...”

“...สำหรับด้านการคัดเลือกคนเก่งที่เป็นคนดีด้วยนั้น องค์กรต้องมีการวางแผน มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานในการประเมิน ดังนี้ 1) เลือกคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานก่อน ว่ามีคุณสมบัติความรู้ตรงตามตำแหน่งงาน สำหรับครูก็เลือกให้ตรงกับวิชาที่สอน 2) การสัมภาษณ์เพื่อประเมิน

ถึงแนวคิดและทัศนคติ ด้านการจัดการเรียนการสอน ส่วนการวัดการเป็นคนดีนั้นมันวัดยาก ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้สัมภาษณ์ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะ และประสบการณ์สูงด้วย นอกจากนั้น การใช้คณะกรรมการในการคัดเลือกก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งในการคัดเลือก ทั้งยังลดข้อครหาด้านการเป็นคนของใครด้วย ทำให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย...”

การพัฒนาคนดีให้เป็นคนเก่งนั้น เป็นเรื่องน่าสนใจ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการมองหาคนดีที่จะนำมาพัฒนาให้เป็นคนเก่ง ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เสนอแนวคิดด้านการอบรมสองประเด็นดังนี้

- 1) การอบรมเป็นรายบุคคล มุ่งเน้นส่วนที่ขาด อันนี้เหมาะกับการเลื่อนตำแหน่งหรือการเตรียมความพร้อมให้กับบุคคลที่ผู้บริหารพิจารณาและได้ทำการวางแผนในสายอาชีพของเขาแล้ว
- 2) การอบรมเป็นโปรแกรม อาจเป็นภายในหรือภายนอก

ส่วนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้มีแนวคิดที่องค์กรต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานจริง ๆ “...คนเก่ง ส่วนใหญ่จะสร้างผลงานที่ดี แต่ถ้าองค์กรไม่มีระบบประเมินผลงานที่ดีแล้ว จะส่งผลให้คนเก่งออกไปแสดงผลงานที่องค์กรอื่น จึงมีความจำเป็นที่องค์กรต้องมีเครื่องมือ และกระบวนการที่พนักงานยอมรับ เชื่อถือได้ และเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในสายอาชีพด้วย ไม่ใช่ระบบคนของใคร หรือตามใจหัวหน้างาน หรือผู้บริหารแต่ละคน...”

ด้านการจ่ายผลตอบแทนว่าควรมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สามารถแข่งขันได้ “...ไม่ใช่ว่าต้องจ่ายสูงที่สุด และการกำหนดอัตราค่าจ้างต้องมีความเป็นธรรม ให้เชื่อมโยงกับความสามารถและผลงานของคนเก่ง และเชื่อมโยงกับตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเหมาะสมด้วย...” ซึ่งการจ่ายผลตอบแทนเป็นส่วนหนึ่งในการที่จะรักษาคนเก่งไว้ได้ นอกจากนั้นยังมีปัจจัยด้านอื่น ๆ อีก เช่น บรรยากาศในการทำงาน สวัสดิการต่าง ๆ และผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การให้รางวัล การยกย่องในกรณีที่ทำสิ่งสำคัญ สำเร็จ

“...การหาคนเก่งคนดีนั้นหายาก องค์กรต้องมีกลยุทธ์ในการรักษาบุคคลเหล่านั้นไว้ให้อยู่กับองค์กรให้นาน เพื่อร่วมกันสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ให้แนวคิดที่...”

“...องค์กรควรมีวิธีการสื่อสารในการสร้างความยกย่องชื่นชมเพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้อง เมื่อทำงานได้ผลงานดี ควรชื่นชมให้กำลังใจ สื่อสาร ในการให้ Feedback เพื่อการพัฒนาให้ดีขึ้น เพื่อตัวเพื่อนร่วมงาน และผลสำเร็จของงานที่ดีขึ้น การ Coach สอนงานให้คำแนะนำ เพื่อทำให้เกิดผลการทำงานดีขึ้น การสื่อสารทางบวก สร้างขวัญและกำลังใจให้กับทีมงาน เพื่อให้เห็นเป้าหมายขององค์กรและทีมเป็นเป้าหมายเดียวกัน...” ต่อมาผู้บริหารต้องหาให้ได้ว่าอะไร คือ สิ่งที่ทำให้คนเก่งและคนดีนั้นอยู่กับองค์กร ในการหาคำตอบว่า อะไร คือ สิ่งที่ทำให้คนเก่งและดีรักองค์กรนั้น ถ้ามององค์ความรู้ในยุคดั้งเดิม สิ่งที่เป็นคำตอบในเบื้องต้น คือ แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้ก็ยังใช้ได้ทุกยุค

ทุกสมัย ไม่ว่าจะเป็นลำดับทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ McGregor ความต้องการของมนุษย์ 5 ชั้น ของ Maslow และทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg อย่างไรก็ตามการทำความเข้าใจความต้องการของคนเก่งในยุคศตวรรษที่ 21 ผู้เชี่ยวชาญให้แนวคิดที่ว่า “...ควรสร้างความผูกพัน เพราะความผูกพันเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรซึ่งความผูกพันของพนักงานอาจจะอยู่ในรูปของการผูกพันต่อองค์กร (Organization engagement) หรือความผูกพันต่องาน (Job engagement) ซึ่งการสร้างความผูกพัน ผมมีแนวคิดที่ว่า ควรมีสิ่งต่อไปนี้ คือ งานที่มีความสำคัญงานที่ท้าทาย งานที่มีโอกาสก้าวหน้าและการมีอิสระในการทำงาน เป็นลักษณะที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันสูง และในองค์กรมีการกระจายอำนาจและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมจะมีความผูกพันในระดับสูง...” พนักงานจะเกิดความผูกพันถ้าได้รับสิ่งที่คาดหวัง รู้สึกว่าตนมีความสำคัญและได้รับความยุติธรรมในการทำงาน และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มุ่งเน้นถึงผลตอบแทนที่ไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงินเท่านั้น เช่น โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การพัฒนาในด้านต่าง ๆ รวมถึงการยกย่องชมเชยพนักงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ผู้บริหารหรือผู้นำต้องเข้าใจ

“...การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความชัดเจน มีตัวชี้วัดถึงผลงาน ทั้งงานด้านการสอน และด้านผลงานวิชาการ รวมทั้งต้องไปประเมินในการให้ผลตอบแทน และพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าด้วย...” คนเก่งย่อมต้องการการยอมรับ ความก้าวหน้า และได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของเขา ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ให้แนวคิดให้แนวคิดด้านการประเมินว่า “...ควรประเมินแบบยุติธรรม ผู้ประเมินต้องมีความเหมาะสมในการเป็นผู้ประเมิน การประเมินควรมีทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน การประเมินด้านจริยธรรมวิชาชีพครู ซึ่งโดยปกติมีการวัดตามสมรรถนะอยู่แล้ว ส่วนด้านการจ่ายผลตอบแทน ภาคเอกชนจะมีอิสระมากกว่าภาครัฐ ดังนั้น ควรนำผลการประเมินมาเทียบเคียงกับการจ่ายผลตอบแทนด้วย เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจกับครูที่ตั้งใจทำงาน...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2

(ผู้เชี่ยวชาญ 2)

ตำแหน่ง

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพา

วันที่สัมภาษณ์

วันที่ 20 ธันวาคม พ.ศ. 2559

สถานที่สัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ให้แนวคิดด้านการบริหารครูเก่งหรือนุเคราะห์ทางการศึกษา ผู้มีสมรรถนะสูงว่า “...ควรเลือกคนดีมากกว่าคนเก่ง คนดีสามารถทำงานกับเราได้ และเราสามารถพัฒนาคนดีให้เป็นคนเก่งได้...” ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ ให้แนวคิดการบริหาร โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหา

“...องค์กรใช้วิธีการสรรหา จากการประกาศรับสมัครทางเว็บไซต์ ไม่ได้สรรหาจากทางสถาบันใด ๆ โดยรูปแบบของการคัดเลือก จะมุ่งความสำคัญไปที่เกณฑ์การประเมิน 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ความสามารถด้านการสอน และการบริหารการศึกษา ด้านความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ ด้านบุคลิกภาพ ด้านทัศนคติที่ดีด้านการสอน...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้กล่าวว่า “...เราใช้คณะกรรมการในการคัดเลือกครู อันประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาค รองหัวหน้าภาค เป็นต้น เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ไม่เกิดข้อครหา ภายหลังว่าเป็นคนของใคร...”

สำหรับรูปแบบการสรรหา “...เราใช้ทั้งจากภายในและภายนอก การสรรหา ต้องหาจาก ทั้งภายในและภายนอก สำหรับภายใน จะพิจารณาจากความคิด และความรู้ความสามารถเป็นหลัก โดยมีคณะกรรมการกลั่นกรอง คุณสมบัติจากการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ผลงานวิชาการ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม เช่นเดียวกันกับการสรรหาจากภายนอก เราก็ใช้คณะกรรมการเช่นเดียวกัน...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ให้แนวคิดว่าการใช้คณะกรรมการจะช่วยในเรื่องความเป็นธรรม ไม่มีปัญหาว่าเป็นคนของใคร สำหรับวิธีการคัดเลือกนั้น เราวัดใน 4 ด้านที่กล่าวข้างต้น ว่าประกอบด้วย

- 1) ความสามารถด้านการบริหารการศึกษา และการสอน โดยเราไม่มีการสอบข้อเขียน เราจะให้สอนเลย ใช้เวลาประมาณ 10 นาที ในหัวข้อที่เรากำหนด เราจะดูว่าสอนได้ตรงหัวข้อที่กำหนดหรือไม่ เพราะบางคนสอนไม่ตรงหัวข้อ อันนี้จะส่งผลต่อผู้เรียนทันที
- 2) ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ เราไม่ดูแค่หลักฐานหรือใบประกาศอะไรเท่านั้น เราสัมภาษณ์เป็นภาษาอังกฤษเลยว่าตอบได้ตรงคำถามหรือไม่ เพราะบางคนมีใบประกาศมา แต่พอเราถามกลับตอบไม่ตรงคำถามทั้ง ๆ ที่เป็นคำถามง่าย ๆ
- 3) ด้านบุคลิกภาพ อันนี้ก็สำคัญ บางคนพูดแต่ไม่สบสายตา เหมือนปิดบังอะไรบางอย่าง
- 4) ด้านทัศนคติ เราจะสัมภาษณ์แบบเข้มข้นเลย สร้างความกดดัน เพื่อดูถึงการจัดการด้านอารมณ์ว่าทำได้ดีแค่ไหน ในสภาวะที่ถูกกดดัน

“...ส่วนด้านการวางแผนอัตรากำลังนั้น เรามีการเตรียมการไว้ตลอด เช่น ผมเป็นหัวหน้าภาค ผมก็แต่งตั้งรองหัวหน้าภาคไว้ก่อนเลย เรามีการแจ้งและประกาศอย่างเป็นทางการเลยว่า คุณต้องทำตำแหน่งนี้ และต่อไปต้องไปสู่ตำแหน่งใด และมีงานอะไรบ้าง ผมมอบหมายไว้เลย...”

ด้านการอบรมและการพัฒนาบุคลากรนั้น “...เรามีการส่งเสริมให้อาจารย์ได้ทำตำแหน่งทางวิชาการ ให้อาจารย์เสนอวิชาที่จะสอนไว้เลย อันนี้ผู้บริหารสนับสนุนเต็มที่ เรามีแผนการในการพัฒนาทั้งอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ เช่น ด้านภาษาอังกฤษ เราจะ “Co” กับสถาบันภาษาให้มาทำการสอน...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เสนอแนวคิดในการอบรมพัฒนาว่าใช้วิธีการสมัครใจ ในการอบรม โดยจะมีหนังสือเวียน หลักสูตรการอบรมต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ที่ต้องการอบรมพัฒนาได้รับทราบ และสมัครใจในการเลือกเข้ารับการพัฒนา เช่น การอบรมภาวะผู้นำ หรือด้านภาษา นอกจากนั้น

เรายังมีการพัฒนาทีมงาน ซึ่งจะมีการจัดกันทุกปี ปีละ 1 ครั้ง เราจะมีการทักทายทั้งจากภายในและภายนอก เข้ามาอบรมพัฒนาให้องค์ความรู้ ซึ่งจะทำทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ไปพร้อมกัน ที่ผ่านมามีเราก็ไปแม่ฮ่องสอน “...สำหรับอาจารย์ใหม่ เราจะมีการใช้ระบบพี่เลี้ยงในการพัฒนา เราจะใช้ อาจารย์อาวุโสสอนพร้อมไปกับอาจารย์ใหม่” ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ให้แนวคิดการพัฒนาอาจารย์ด้วยระบบพี่เลี้ยง ในการพัฒนาอาจารย์ คือ การให้อาจารย์อาวุโสที่มีประสบการณ์สอน ทำการสอนในวิชาเดียวกับอาจารย์ใหม่ นอกจากนั้น ยังมีการสอนงานในระดับเจ้าหน้าที่โดยวิธี On the job training “จากการที่ผมมีแนวคิดว่าเลือกคนดีมากกว่าคนเก่ง เพราะผมมีความคิดว่าเราพัฒนาคนดีได้ ถ้าคนเก่งแต่ไม่ดี เราก็ไม่เอา สำหรับผมมีแนวคิดที่ทุกคนพัฒนาได้...”

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้กล่าวว่า “...เรามีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเป็นธรรม เราไม่ได้ใช้การประเมินแบบ 360 องศา แบ่งเป็นการประเมิน 3 ลำดับ ดังนี้ อันดับแรก ให้ตนเองประเมินตนเอง อันดับสอง ให้ผู้บังคับบัญชาประเมิน อันดับสาม ให้คณะกรรมการประเมิน...” สำหรับการประเมินนี้ ทำปีละครั้ง โดยมีหลักเกณฑ์หลัก ๆ ในด้านการสอน การวิจัย และด้านอื่น ๆ เช่น การทำนุบำรุงวัฒนธรรม โดยมีวิธีการประเมิน ดังนี้

- 1) การประเมินตนเอง โดยให้ประเมินตามเอกสารหลักฐาน และตามดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicator: KPI) ทั้งด้านการสอน การวิจัย หรือโครงการต่าง ๆ
- 2) การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ประเมินโดยดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicator: KPI) ทั้งด้านการสอน การวิจัย หรือโครงการต่าง ๆ
- 3) การประเมินจากคณะกรรมการ ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาค รองหัวหน้าภาค เพื่อตรวจสอบการประเมิน และตรวจสอบเอกสารที่นำมาแสดงถึงผลงานต่าง ๆ ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้กล่าวว่า เพื่อความชัดเจนและเป็นธรรม เราจึงได้ทำการประเมิน เป็น 3 ระดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์ใหม่ เราจะประเมินผลการปฏิบัติงาน 3 รอบ คือ รอบสามเดือน รอบหกเดือน และรอบหนึ่งปี “...ผมไม่เคยให้ใครออกหลังจากประเมินในแต่ละครั้ง เพราะผมคิดว่าทุกคนพัฒนาได้ ถ้าต้องการพัฒนา การเสริมเพิ่ม และพัฒนา โดยให้โอกาสในการปรับปรุง และพัฒนา ถ้าเขาตั้งใจ เขาจะพัฒนาได้...”

ด้านการบริหารค่าตอบแทน “...เรามีการจ่ายทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน...” ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้กล่าวว่า “...เรามีการจ่ายสองระบบ คือ คนไทย และชาวต่างชาติ การจ่ายค่าตอบแทนด้วยระบบราชการที่เป็นตัวเงินมีการจ่ายตามระเบียบปฏิบัติ ตามระดับการสอน ทั้งปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก จะมีการจ่ายแตกต่างกัน สำหรับการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินก็มีการยกย่องชมเชยในผลงานที่ดีเด่น สำหรับภาคอินเตอร์ ก็จะมีระดับการจ่ายที่สูงขึ้น รวมทั้งค่าตอบแทนชาวต่างชาติด้วย...”

ด้านการธำรงรักษา การสร้างแรงจูงใจจะธำรงรักษานุคลากรไว้ได้ ผมขอให้แนวคิด
 ด้านนี้ว่า “...การได้รับการพัฒนาเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่ง ทางหน่วยงานเรามีการส่งเสริม
 ด้านการทำงานวิจัย เพื่อพัฒนาอาจารย์ มีการเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้ด้านการวิจัย...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3

(ผู้เชี่ยวชาญ 3)

ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการศูนย์วางแผนและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

วันที่สัมภาษณ์

วันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2559

สถานที่สัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้มีประสบการณ์ในสายงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ

ด้านการพัฒนาบุคลากรอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ท่านได้ให้แนวคิดการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงว่า

“...รูปแบบการบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง ในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญ คือ การรักษานุคลากร
 ผู้มีสมรรถนะสูง ผู้บริหารต้องใส่ใจ และต้องเข้าใจในความต้องการอย่างแท้จริง คนเก่งโดยส่วนใหญ่
 ต้องการความท้าทาย และความก้าวหน้าในการทำงาน ที่ใดพวกเขาเห็นว่าไม่มีความก้าวหน้า

ถ้ามีโอกาสที่ดี เขาก็จะออกไปแสวงหา...” ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ให้แนวคิดว่า คนเก่งย่อมต้องการ
 ความก้าวหน้า และได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ ผู้บริหารองค์กรต้องปฏิบัติต่อคนเก่งด้วยความเคารพ
 และให้เกียรติ เพื่อให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กร มีความรักในองค์กร พร้อมทั้งจะใช้

ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่เพื่อปฏิบัติงานในห้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า โดยผู้บริหารต้องมี
 แนวทางการบริหารที่เป็นระบบอย่างชัดเจนในด้านที่จะจูงใจให้คนเก่ง อยากทำงานอยู่กับองค์กร
 เช่น การสร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) และการกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง

งาน (Succession planning) ประการสำคัญผู้บริหารควรเลือกหัวหน้างานที่เป็นทั้งคนดีและคนเก่ง
 สำหรับแนวคิดในการสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในสายอาชีพ ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้

มีความคิดเห็นว่า “...การที่องค์กรจะรักษาคคนเก่งไว้ในองค์กรได้ ต้องแสดงให้เห็นว่าองค์กร
 นั้น ๆ สามารถเจริญเติบโตไปได้ และใช้เครื่องมือที่จะสามารถสนับสนุนให้คนเก่งเจริญก้าวหน้า
 เช่น ทวนการศึกษา การอบรมพัฒนา...” ทั้งนี้ องค์กรต้องมีการพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง
 โดยมีการวางแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารองค์กรเพื่อกำหนด
 ตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับบุคลากรที่เก่ง ๆ เหล่านั้น

“...การทำ Succession planning เจริญรุ่งเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดพนักงาน
 ในตำแหน่งสำคัญ ๆ ได้มาก...” ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ เสนอแนวคิดการวางแผนสืบทอดตำแหน่งควรทำ
 ในเชิงเชิงรุก โดยนำเสนอว่า 1) องค์กรต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรในเรื่องของนโยบาย
 ว่าไปในทิศทางไหน มีแผนการขยายตัวหรือลดขนาดอย่างไร จะได้วิเคราะห์ประเมินอัตรากำลังคน
 ที่ต้องการได้ถูกต้อง ทั้งจำนวน และคุณภาพของบุคลากร 2) องค์กรต้องมีการประเมินความพร้อม

ของกำลังบุคลากร ทั้งปริมาณและคุณสมบัติในเรื่องความพร้อมที่จะทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องใช้กำลังบุคลากรทั้งในด้านจำนวนและคุณสมบัติ 3) ฝ่ายบริหารงานบุคคล และผู้บริหารต้องมีการกำหนดความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติที่ต้องการของบุคลากรในตำแหน่งงานนั้น ๆ 4) มีการใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินผลเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากร โดยอาจใช้ศูนย์ทดสอบและประเมินบุคลากร (Assessment หรืออาจใช้หลักการประเมินแบบ 360 องศา) 5) ฝ่ายบริหารงานบุคคล และผู้บริหาร ควรเตรียมทายาทไว้มากกว่า 1 คน ไม่จำเป็นว่าจะต้องมีคุณสมบัติเท่ากับคนแรก แต่ขอให้ใกล้เคียงกัน

นอกจากนั้น ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ได้เสนอแนวทางในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งให้ประสบความสำเร็จว่าต้องประกอบด้วย 1) การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง 2) ผู้บริหารต้องสื่อสารนโยบาย Succession planning ให้กับพนักงานทุกคนทราบ 3) กระบวนการ Succession planning ต้องโปร่งใส และยุติธรรม 4) ต้องเลือกสรรและใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจริงในการเป็นโค้ชหรือเป็นที่เลี้ยง

สำหรับแนวคิดด้านการเลือกหัวหน้างานที่เก่งและมีคุณธรรมและจริยธรรม ดร.พลเทพ พูนพล กล่าวว่า “...ส่วนใหญ่คนเก่งมักออกจากองค์กรเพราะหัวหน้างานไม่สนับสนุน เลือกรักมักที่ซิง ชอบคนประจบเอาใจ ให้ของกำนัล...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ได้ให้แนวคิดว่าการสรรหาและพัฒนาบุคลากรในระดับหัวหน้าให้ป็นหัวหน้าที่มีความสามารถในการบริหารคนด้วย เป็นเรื่องที่ท้าทาย เนื่องจากสาเหตุที่บุคลากรลาออกและไม่อยากอยู่ทำงานกับองค์กรนั้น สาเหตุมักมาจากหัวหน้างานเป็นอันดับหนึ่ง หากต้องการแก้ไขเพื่อรักษาคณะไว้ จะต้องไปแก้ที่ตัวหัวหน้างานภายในองค์กร โดยการเพิ่มและพัฒนาหัวหน้างานให้มีทักษะในการสร้างแรงจูงใจ มีสภาวะของการเป็นผู้นำสูง มีความยุติธรรม และมุ่งให้บุคลากรภายใต้การบังคับบัญชา ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้

นอกจากนั้น “...ผมมีความคิดว่าแรงจูงใจของการทำงานที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ เรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้ ประเด็นนี้ในปัจจุบันสำคัญมาก การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ที่สามารถแข่งขันได้นี้ไม่ได้หมายถึงต้องจ่ายค่าตอบแทนที่สูงที่สุด แต่เป็นค่าตอบแทนที่แข่งขันกับตลาดค่าจ้างแรงงานได้ และที่สำคัญไปกว่านั้น คือ การกำหนดอัตราค่าจ้างต้องมีความเป็นธรรมเชื่อมโยงกับความสามารถและผลงานของคนเก่ง และสอดคล้องเชื่อมโยงกับตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเหมาะสมด้วย” ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้กล่าวถึงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า “...สำหรับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องมีการประเมิน ทั้งระดับหัวหน้างานและผู้ที่บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน นักเรียน และผู้ปกครอง สิ่งสำคัญในประเด็นนี้ คือ การยึดหลักความยุติธรรม ไม่ลำเอียง เห็นแก่ความสัมพันธ์ส่วนตัว...”

สำหรับพนักงานใหม่ การใช้ระบบการสอนงาน การใช้ระบบพี่เลี้ยง นับเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้พนักงานได้มีแนวทางการทำงานและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรควรมีการเลือกสรรบุคลากรที่จะเป็นผู้สอนงานอย่างประณีต เพราะบุคคลกลุ่มนี้จะได้เข้าไปใกล้ชิดกับพนักงานใหม่เป็นคนแรก ซึ่งจะเป็นผู้หนึ่งที่มีผลต่อทัศนคติของพนักงานใหม่ที่มีต่อองค์กร ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ให้แนวคิดถึงบทบาทที่เป็นคุณสมบัติสำคัญของพี่เลี้ยง ดังนี้ 1) สร้างความไว้วางใจและความเคารพให้กับพนักงานใหม่หรือพนักงานที่ได้รับการสอนงาน 2) มีคุณสมบัติในการรักษาความลับได้ดี 3) ให้การดูแลผู้ได้รับการสอนงาน เหมือนเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร 4) ปฏิบัติตนในฐานะที่เป็นเสมือนตัวแทนขององค์กร และให้การช่วยเหลือพนักงานใหม่ หรือผู้ที่ได้รับการสอนงาน

“...การพัฒนาครูเป็นสิ่งสำคัญต่อการศึกษา เพราะครูเป็นต้นแบบของนักเรียน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาครู ทั้งด้านความรู้ในสายอาชีพและคุณธรรมความเป็นครู...”

นอกจากนั้นผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ให้แนวคิดว่า ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับบุคลากร มีความจริงใจที่จะพัฒนา ไม่ใช่มีแนวคิดถ้าพัฒนาแล้วพวกเขาจะออกจากองค์กร การคิดเช่นนี้ไม่เกิดผลดีต่อการพัฒนา เพราะอาจส่งผลถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากร และการรักษาบุคลากรที่เก่งเอาไว้ได้ ผมมีแนวคิดว่า “...การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยเฉพาะบุคลากรทางการศึกษา เพราะบุคคลกลุ่มนี้ต้องเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้ในการไปถ่ายทอดให้คนอื่นรุ่นหนึ่งต่อไป สำหรับแนวทางการพัฒนา ควรมุ่งไปในสามด้านหลัก ๆ ดังนี้ 1) ด้านองค์ความรู้และทักษะด้านการสอน 2) ด้านการพัฒนาหลักสูตรการสอน และ 3) ด้านการวิจัย...”

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว “...ที่สำคัญไม่น้อยกว่าประเด็นอื่น ๆ คือ การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน องค์กรส่วนใหญ่จะเลือกจากความรู้และความสามารถ โดยเริ่มแรกพิจารณาจากเอกสารทางการศึกษา ความรู้ในสาขาวิชาที่จบออกมา ประสบการณ์การทำงานตรงกันกับงานที่ทำมีประเด็นที่น่าคิดก็คือ เรื่องของเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรนั้น มันเชื่อถือได้มากน้อยแค่ไหน เช่น แบบทดสอบต่าง ๆ ที่ให้ผู้สมัครทำในมุมมองของผมเอง ที่เคยใช้แบบทดสอบเหล่านี้ในการคัดเลือกบุคลากร บอกได้เลยว่า เชื่อไม่ได้ 100% บางแบบทดสอบก็สามารถถูกเบี่ยงเบนผลการทดสอบได้ ถ้าเจอผู้สมัครที่อ่านเกมส์ออก ทำแบบทดสอบมามาก ก็สามารถที่จะทำคะแนนได้มากจริง ๆ แล้วการใช้แบบทดสอบต่าง ๆ นั้นเป็นแค่เพียงการกรองให้เราเห็นคุณสมบัติและตัวตนของผู้สมัครชัดเจนมากขึ้น แต่ผลการทดสอบไม่ใช่ตัวตัดสินว่าเราจะรับหรือไม่รับ เพราะเราต้องเอาผลการทดสอบที่ได้มา ประกอบการสัมภาษณ์อีกครั้ง เพื่อดูทัศนคติ พฤติกรรม บุคลิกภาพ...”

ในการคัดเลือกบุคลากรไม่ว่าจะเป็นด้านการใช้แบบทดสอบ หรือการสัมภาษณ์ กุญแจสำคัญ ผมคิดว่า “...คือคนที่มาพิจารณาคัดเลือกพนักงานนั้น เป็นพนักงานที่มีฝีมือ และมีผลงาน

อย่างไร เป็นคนเก่งหรือไม่ มีพฤติกรรมที่โดดเด่นในองค์กรอย่างไร สิ่งเหล่านี้มีส่วนที่จะทำให้การคัดเลือกผู้สมัครออกมาได้ดี หรือไม่ดีถ้าเราอยากได้คนเก่ง ๆ เข้ามาทำงาน (A player) ก็ต้องเอาคนเก่ง ๆ ในองค์กรของเรามาคัดเลือกผู้สมัคร เพราะคนเก่งส่วนใหญ่จะเลือกคนที่เก่งเท่ากับเขา หรือเก่งกว่าเขา เพราะอยากให้เข้ามาทำผลงานให้ดีขึ้นไปอีก...”

“...ซึ่งในทางตรงกันข้าม ถ้าเราเอาคนไม่เก่ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน หรือเรื่องพฤติกรรม มาคัดเลือกผู้สมัคร สิ่งที่จะเกิดขึ้นก็คือ ส่วนใหญ่เขาจะเลือกคนที่เก่งน้อยกว่าตัวเขาเข้ามาทำงาน...” เพื่อที่เขาจะได้ควบคุมได้ง่าย เนื่องจากไม่อยากจะทำให้ตัวเองดูด้อยลงไปเวลาที่มียคนที่เก่งกว่าเข้ามาทำงาน จากประสบการณ์ของผมเอง มีบริษัทหนึ่งเลื่อนตำแหน่งพนักงานคนหนึ่งซึ่งเรียนจบไม่สูง แต่ทำงานกับบริษัทมานานมาก ขึ้นมาเป็นผู้จัดการ เพราะว่ายู่กับบริษัทมานาน มีความซื่อสัตย์ และด้วยตำแหน่งนี้ ซึ่งต้องมีหน้าที่สัมภาษณ์ และคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน ปรากฏว่าผู้จัดการคนนั้น พยายามไม่เลือกพนักงานที่มีการศึกษาสูง หรือมีแนวโน้มเก่งกว่าเขา และไม่เลือกผู้สมัครที่มีประสบการณ์ในการทำงานดีกว่าเขา ทางฝ่ายบุคคลส่งใบสมัครรอบแรกไปให้ ซึ่งมีเกณฑ์ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนด แต่กลับถูกผู้จัดการคนนั้นปฏิเสธทั้งหมด สุดท้ายเขาก็เลือกพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาน้อยกว่า และประสบการณ์น้อยกว่า และไม่เคยทำงานนี้มาก่อนด้วย จะเห็นได้ว่า ทั้ง ๆ ที่องค์กรต้องการคนเก่ง แต่กลับถูกขัดขวางด้วยคนบางคน ซึ่งนี่ก็เป็นตัวอย่างที่ดีว่า ถ้าเราใช้คนแบบ C player มาคัดเลือกพนักงาน ก็จะได้แบบ C player หรือต่ำกว่าเข้ามาทำงาน

ส่วนด้านการวางแผนบุคลากรนั้น ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้กล่าวว่า “...ควรเตรียมก่อนล่วงหน้าไว้ก่อนเป็นดี หลายองค์กรไม่เตรียมการ พอพนักงานลาออก ก็โองงานให้คนที่อยู่ อันนี้ผมไม่เห็นด้วยเลย ทำให้คนที่รับภาระงาน หหมดกำลังใจ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการเตรียมก่อนล่วงหน้า ทั้งการประเมินสถานการณ์ความต้องการบุคลากรขององค์กร ในแต่ละตำแหน่งงาน...” ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เสนอแนวคิดด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า “... 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการคาดการณ์ไปในอนาคตเกี่ยวกับความต้องการด้านบุคลากรขององค์กรว่ามีแนวโน้มหรือทิศทางที่จะออกมาในลักษณะใด เช่น ขนาดขององค์กร หรือกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลง โดยที่นักบริหารทรัพยากรจะต้องมีความเข้าใจถึงสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 2) ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางในแต่ละด้านของกิจกรรม ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การธำรงรักษา จนกระทั่งถึงการเกษียณอายุของบุคลากร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกระบวนการต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมด้วย...”

“...การดำเนินการด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เป็นการตีค่าของการปฏิบัติงานของบุคลากรเมื่อทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่องค์กรกำหนด...” การประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ การวินิจฉัยผลงานของบุคลากรนั่นเอง สิ่งที่น่ามาประเมิน ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) สมรรถนะ (Competency) และพฤติกรรม (Behavior) การประเมินมีวัตถุประสงค์เพื่อการจ่ายผลตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การปรับเปลี่ยน ด้านกำลังบุคลากร และการพัฒนาอบรม ความเป็นธรรมทางการบริหารจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ สำหรับ รูปแบบของการประเมิน ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ให้แนวคิดว่า นอกจากประเมินโดยผู้บังคับบัญชาที่เน้น ผลการปฏิบัติงานแล้ว ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

นอกจากนั้น ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ ยังกล่าวอีกว่า “...การประเมินในปัจจุบันต้องมีการประเมิน ถึงสิ่งที่นอกเหนือจากความสามารถแล้ว ยังควรประเมินด้านศักยภาพหรือพรสวรรค์ ที่เรียกว่า Talent scann เพราะการประเมินด้านนี้เป็น การประเมินที่นอกเหนือจากความสามารถ โดยเฉพาะคน ที่จะเป็นครู ยังควรต้องมีการประเมินด้านนี้ เพราะเป็นการประเมินถึงสิ่งที่เป็นตัวตนของเขา ที่ทำให้เกิดความคิด ความรู้สึกที่เป็นธรรมชาติ เช่น การปรับตัวเข้ากับสังคม และสภาพแวดล้อม การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ตลอดจนการใช้สัญชาตญาณและความรู้สึกในแต่ละสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4

(ผู้เชี่ยวชาญ 4)

ตำแหน่ง

อาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
(เคยดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยรองอธิการบดีมหาวิทยาลัย
อัสสัมชัญ)

วันที่สัมภาษณ์

วันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2559

สถานที่สัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ เคยดำรงตำแหน่งผู้ช่วยรองอธิการบดีด้านบริหาร ได้กล่าวถึงการบริหาร ครูผู้มีสมรรถนะสูงว่า “...การบริหารจัดการครูที่เป็นครูเก่ง ควรเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกครูที่มี จิตวิญญาณของความเป็นครู ในลำดับแรกก่อน แล้วจึงพิจารณาด้านความสามารถควบคู่กันไป...” “...ครูเป็นบุคคลที่เป็นต้นแบบจากอดีตที่ผ่านมา เราพบว่า คนที่เรียนไม่เก่ง มักไปเรียนครู ซึ่งมันกลับ ข้างกันเป็นอย่างมาก เพราะคนไม่เก่งจะไปสอนคนให้เก่งได้อย่างไร แม้ว่าในปัจจุบัน แนวคิดนี้ เริ่มลดน้อยลง มีผู้สมัครใจไปเป็นครูมากขึ้น ครูที่เก่งมีมากขึ้น แต่ปัญหาที่ตามมา คือ องค์กรกลับ ไม่สามารถรักษาคนเก่งเหล่านั้นไว้ได้...” การบริหารบุคลากรเป็นกระบวนการ ซึ่งผมขอเสนอแนวคิด เป็นด้าน ๆ ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ ให้แนวคิดว่าคุณลักษณะครูรุ่นใหม่ควรมีลักษณะที่เป็นมาตรฐาน ดังนี้ คือ ด้านมาตรฐานของควมมีวิญญานความเป็นครู มีคุณธรรมและจริยธรรม ประกอบด้วย

- 1) ครูควรมีความเอื้ออาทร เข้าใจและเอาใจใส่ต่อผู้เรียนทุกคนอย่างสม่ำเสมอและเท่าเทียมกัน
- 2) มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 3) มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา อุทิศตนให้กับการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 4) วางตนที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความประพฤติ
- 5) นอกจากนั้นครูต้องมีบุคลิกภาพเหมาะสม และมีทัศนคติที่ดีต่อความเป็นครู
- 6) เป็นผู้มี ความเข้าใจตนเองและเข้าใจผู้อื่น และ มีทัศนคติในการมองโลกในด้านบวก

“...ครูต้องรู้เป้าหมายของหลักสูตร และเป้าหมายการจัดการศึกษา ต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินผลการเรียนการสอน จัดทำแผนและกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้ ครูต้องเป็นผู้มุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้และข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ความสามารถในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ตลอดจนการพัฒนาหลักสูตร ได้ และมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ได้...”

การวางแผนอัตรากำลังก็เป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่สำคัญ ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้กล่าวว่า “...การวางแผนอัตรากำลังเป็นเรื่องของวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร หรือผู้ที่ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ซึ่งต้องมีการเตรียมการ และการวิเคราะห์ความเป็นไปขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนวิสัยทัศน์องค์กร โดยวัตถุประสงค์ของการวางแผนอัตรากำลัง มีแนวทางดังนี้ คือ

- 1) เตรียมการในการทดแทนตำแหน่งที่กำลังจะว่าง หรืออาจเกิดจากการลาออก หรือกำลังเกษียณ
- 2) การเตรียมการสำหรับตำแหน่งที่เพิ่มขึ้นกรณีองค์กรมีการขยายตัว...”

เมื่อได้ครูเก่งเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว การรักษาพวกเขาเหล่านั้นกลับเป็นเรื่องที่ทำทนายผู้เชี่ยวชาญ 4 กล่าวว่า “ด้านการรักษาครูเก่ง เป็นเรื่องผู้บริหารต้องใส่ใจอย่างจริงจัง และมองถึงสภาพเศรษฐกิจในการเป็นอยู่ของบุคคลเหล่านั้นด้วย เช่น การจ่ายผลตอบแทน ควรคำนึงถึงทำให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ และสามารถแข่งขันในตลาดได้ด้วย นอกจากนั้น ควรพิจารณาควบคุมไปกับการประเมินการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการสอน ด้านการพัฒนาหลักสูตร และด้านการวิจัย การพัฒนาในการวางแผนด้านอาชีพที่สูงขึ้น”

ด้านการคัดเลือกครูที่มีสมรรถนะสูงนั้น “...ควรให้ครูเก่าที่เป็นผู้มีสมรรถนะสูงและผลการประเมินสูงได้มีส่วนร่วมในการคัดเลือก เพราะพวกเขาเหล่านั้นจะได้ทำงานร่วมกันและอีกด้านหนึ่งคนเก่งย่อมมองเห็นศักยภาพของคนเก่งด้วยกัน นอกจากนั้น สิ่งสำคัญ คือ ต้องเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน สิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ การคัดสรรคนให้เหมาะกับงาน...”

ผลประกอบการจะออกมาดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงาน อย่างมอบงานใหญ่ให้คนไม่ใหญ่ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสามารถแสดงความคิดเห็นได้ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ แต่ไม่ได้หมายความว่าพนักงานทุกคนจะมีอำนาจในการตัดสินใจเท่ากันนะครับ ต้องพิจารณาเป็นกรณีไป เพราะสำหรับพนักงานใหม่แล้วยังอ่อนประสบการณ์ ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความผิดพลาดได้ เขาจึงมอบหมายให้พนักงานใหม่ทำงานที่มีความชัดเจนสูง มีความซับซ้อนไม่มาก ส่วนพนักงานที่มีประสบการณ์แล้วเขาจึงเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ

เมื่อเลือกคนเหมาะสมกับงานแล้ว การรักษาคนเหล่านั้นให้คงอยู่กับองค์กร “...ผู้บริหารต้องฟังสิ่งที่คนอื่นคิดด้วย การเลือกใช้คนของผู้บริหารตั้งอยู่บนอคติส่วนตัวไม่ได้ เพราะจะทำให้ใช้คนผิดประเภท หรือเลือกแต่งตั้งคนที่ใกล้ชิดมากกว่าคนที่มีความสามารถ...” เพื่อให้การเลือกคนมีความถูกต้องและผิดพลาดน้อยที่สุด นอกจากการสอบประวัติของบุคคลที่ต้องการแต่งตั้งแล้ว ผู้บริหารควรจะสอบถามจากเจ้านายเก่า ลูกน้อง หรือเพื่อนร่วมงาน อย่างน้อย 3-5 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลรอบด้านเพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกคน

“...ด้านวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการสร้างความผูกพันในองค์กร...” การสร้างกิจกรรมสันตนาการถือเป็นอีกตัวช่วยหนึ่งในการสร้างความผูกพันในองค์กร เพื่อให้การทำงานและการใช้ชีวิตในที่ทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและเกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรควรมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้คนในองค์กรเกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น โดยกิจกรรมที่ว่าอาจไม่ใช่แค่ตัวพนักงานแต่รวมถึงคนในครอบครัวของพนักงานแต่ละคนให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ กับองค์กรด้วย

ด้านการสร้างสมดุลชีวิตการทำงานกับส่วนตัว ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้กล่าวว่า “...สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว สามารถส่งผลไปยังคุณภาพชีวิตในการทำงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง...” แต่ละบุคคลอาจมีความเข้าใจในเรื่องความสมดุลที่แตกต่างกันไป สิ่งที่น่าไปสู่ความสมดุลของคนหนึ่งอาจจะไม่ก่อให้เกิดความสมดุลของบุคคลอื่น ๆ ก็ได้ หากองค์กรไม่สามารถทำให้บุคลากรสามารถจัดการความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานได้นั้น ย่อมส่งผลให้บุคลากรหรือพนักงานเกิดปัญหาและความขัดแย้งในระหว่างการทำงาน ซึ่งสิ่งนี้นับเป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารในการที่จะนำแนวคิดเรื่องความสมดุลของเรื่องดังกล่าวมาใช้ในองค์กร เพื่อนำมาซึ่งความพึงพอใจแก่พนักงานทั้งหมดในองค์กร” “...องค์กรควรดำเนินการในแต่ละด้าน ดังนี้ 1) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Work environment) โดยดำเนินการปรับปรุงให้น่าอยู่น่าทำงาน เป็นระเบียบ มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน 2) ปรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Organization value) โดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมากกว่าการแข่งขันระหว่างบุคคล...”

ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ หรือการอบรมพัฒนา “...ผมคิดว่าพนักงานทุกคนไม่ว่าจะทำงานในตำแหน่งใด ก็ต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งการที่จะเติบโตขึ้นไปในสายอาชีพต้องอาศัยการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นไปอยู่เสมอ...” “...องค์กรควรให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการพัฒนาตัวเองให้พนักงาน เพื่อช่วยผลักดันให้พนักงานกระตือรือร้นที่จะเพิ่มศักยภาพของตัวเองให้มากขึ้น เช่น การเชิญวิทยากรมาบรรยายเรื่องต่าง ๆ ส่งเสริมการเรียนรู้โดยการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการอบรมภายนอก ยกตัวอย่างเช่น การเรียนภาษาต่างประเทศ หรือระบบการเรียนทางออนไลน์...” การส่งเสริมและอำนวยความสะดวกทั้งหมดนี้จะช่วยให้พนักงานมองเห็นโอกาสในการพัฒนาตัวเองเพื่อพัฒนางานสายอาชีพ

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน “...การประเมินให้ครบรอบด้าน หรือจะเป็นการประเมินแบบ 360 องศา ถึงแม้จะต้องใช้เวลานาน แต่ก็สามารถได้มุมมองในด้านต่าง ๆ มากขึ้น นอกจากการประเมินด้วย ตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน (Key performance indicators: KPI) ด้านการสอน การวิจัย และความรู้ในหลักสูตรต่าง ๆ ...”

ส่วนแนวทางการประเมินศักยภาพ หรือพรสวรรค์ อันเป็นการประเมินที่นอกเหนือจากความรู้ความสามารถ “...สิ่งนี้นับเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กร โดยเฉพาะผู้มีอาชีพเป็นครู เพราะรูปแบบการประเมินนี้ มีวัตถุประสงค์มุ่งไปทางด้านการประเมินถึงคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ทักษะด้านอารมณ์ พฤติกรรมการแสดงออก การปรับตัว และด้านอื่น ๆ ...” Talent scann นั้นสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรและบุคลากร ตั้งแต่เริ่มคัดเลือกเข้าทำงาน สร้างทีม พัฒนาศักยภาพไปจนได้ประสิทธิภาพงานสูงสุด ซึ่งเป็นการนำเรื่องของ Myers-briggs type indicator (MBTI) และ DISC ซึ่ง DISC นี้เป็นการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมแสดงออกของแต่ละบุคคล ออกเป็น 4 กลุ่มบุคลิก คือ D เป็นกลุ่มที่ชอบความเป็นอิสระการทำงานอย่างอิสระ เมื่อมอบหมายงานให้แล้วต้องให้อำนาจการตัดสินใจลงไปด้วย เพราะเขาเป็นคนมุ่งผลลัพธ์ (Result oriented) สูง ชอบความท้าทาย กล้าตัดสินใจ ชอบเสี่ยง I เป็นกลุ่มชอบการติดต่อ พบปะ สมาคม สังสรรค์ เขาจึงชอบทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อช่วยกันระดมความคิดแก้ไขปัญหา หรือ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ S กลุ่มที่มีขั้นตอนในการทำอะไรรัดเจน ไม่ต้องรีบเร่งนัก ต้องการอะไรที่ช้า ๆ แต่ชัวร์ เพราะไม่ชอบเสี่ยง เขาเป็นร่วมทีมงานที่ดี รับฟังด้วยท่าทีที่นุ่มนวล เป็นมิตร ให้ความสำคัญกับสัมพันธ์งานที่ดีต่อกัน ชอบอยู่สงบไม่รุกรานใคร ชอบมีเวลามากพอในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ C กลุ่มนี้ชอบความเป็นระเบียบเรียบร้อย ถูกต้องและพิสูจน์ได้ เพราะเขาชอบข้อมูล เขาจะอ่านเอกสารทุกหน้าทุกบรรทัด เขายังเป็นคนที่มีมาตรฐานในการทำงานสูง

ด้านการจ่ายผลตอบแทน “... เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะในปัจจุบันการจ่ายผลตอบแทน ควรนำเรื่องผลการประเมินมาประกอบด้วย และควรมีการจ่ายให้เหมาะสม สามารถแข่งขันในตลาดซึ่งเป็น โรงเรียน หรือสถานศึกษา ที่มีขนาดใกล้เคียงกัน ผมคิดว่าผู้มีสมรรถนะสูง ก็ควรได้ผลตอบแทนสูง...” นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ เสนอแนวคิดด้านการจ่ายผลตอบแทน ที่ไม่เป็นตัวเงินว่า “...การจ่ายผลตอบแทนที่ไม่ได้เป็นตัวเงินก็เป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะรักษาผู้มีสมรรถนะสูงในองค์กรได้ เช่น การยกย่องชมเชย การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ที่มีความเป็นกันเอง...” บางครั้งจุดอ่อนอย่างหนึ่งของการมีคนเก่งอยู่มากก็เป็นเรื่องของการแข่งขันกันเอง ก่อผลเสียด้านบรรยากาศการทำงาน “...คุณธรรม และจริยธรรมของความเป็นครู กอปรกับการคัดเลือก คนที่ทั้งดีและเก่งเข้ามาทำงาน ตลอดจนวิสัยทัศน์ของผู้บริหารจึงเป็นเรื่องสำคัญ ในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน...” นอกจากนั้น ความสำคัญของบรรยากาศในการทำงาน ที่มีความสำคัญต่อการรักษาคนเก่งว่า “...ผมเคยศึกษาบางองค์กร คัดเลือกแต่คนเก่ง จากสถาบัน มีชื่อเสียงเข้ามาทำงาน และต้องการผลงานที่เป็นเลิศ ส่งผลให้บรรยากาศการทำงานมีแต่การแข่งขัน ขาดความเป็นกันเอง ความเป็นทีม ส่งผลถึงความเครียดในการทำงาน ผมคิดว่าสถานที่ทำงานแบบนี้ บรรยากาศไม่น่าอยู่ และจะส่งผลให้ไม่สามารถรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร ได้นาน จะมีปัญหา ด้านต้องรับพนักงานใหม่อยู่ตลอด...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5

(ผู้เชี่ยวชาญ 5)

ตำแหน่ง

ผู้จัดการฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัท Essoilor Manufacturing Thailand Co., Ltd.

วันที่สัมภาษณ์

วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2559

สถานที่สัมภาษณ์

บริษัทเอกชน กรุงเทพฯ

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ เป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท Essoilor Manufacturing Thailand เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ด้านการจัดการบุคลากร ได้เสนอแนวคิดว่า “...องค์กรใช้ทั้งจากภายในและภายนอก โดยองค์กรดูจากบริษัทตัวแทนการจัดการ กรณีสรรหาจากภายนอก สำหรับด้านระบบการสรรหา เราจะดูที่งานหลักขององค์กร (Core business) และพิจารณาที่ทักษะของบุคคลนั้น ๆ ความสามารถที่โดดเด่น (Core competency) และรายละเอียดของแต่ละตำแหน่ง มาประกอบการพิจารณา โดยการสัมภาษณ์เบื้องต้นก่อน ถ้าเป็นตำแหน่งที่สูงก็จะมีผู้บริหารระดับสูง เข้ามาพิจารณาอีกชั้นหนึ่ง...”

“...สำหรับการคัดเลือกบุคลากรจากภายใน แต่ละฝ่ายจะเป็นคนเลือกมา และนำมาพิจารณาร่วมกันกับผู้บริหาร เพราะการมองระดับฝ่ายอาจไม่ครอบคลุมทั้งองค์กร...” สำหรับการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง “...เรามีการสร้างต้นแบบคนเก่ง โดยเราจะมองหาว่าคนเก่ง

อยู่ตรงไหน และนำมาเข้าโปรแกรมการทดสอบซึ่งเรามีหลายแบบ เรามี Management principle องค์กรมีหลักการบริหาร 14 ข้อ ด้านหลักการบริหารที่เป็น Simple ใช้ 9 box ในการคัดสรรคน มี Talent pool เข้าสู่แต่ละตำแหน่ง มีการเตรียมอัตรากำลังคนด้วย โดยคุณเลยว่าคุณคนนี้จะเสียหายอย่างไร คุณผลกระทบถ้าขาดบุคคลนั้น ๆ ไป...”

ด้านการคัดเลือกคนเก่ง “...เรามีคนที่หาว่าคนเก่งอยู่ตรงไหน เรามีตัวอย่างที่ดีในองค์กร คนที่อยู่นาน และความสามารถสูง อยู่ตำแหน่งที่สูง คนเหล่านี้ก็คือ ต้นแบบที่เรา มีเรา มีการทดสอบ โปรแกรม มีการประเมินด้วยว่าถ้าขาดคนนี้แล้ว เราเสียหายอะไรบ้าง มีการทำ 70 20 10 ผู้จัดการ ต้องมีการทดสอบ ทุก 1 เดือน มีการทำ Performance interview และมีรูปแบบการสัมภาษณ์ เพื่อจัด คนที่เป็น Potential หรือเป็น Talent...” (ผู้เชี่ยวชาญ 5) ด้านการอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้กล่าวว่า “...ผู้จัดการจะต้องทดสอบลูกน้อง ว่าเขาสมควรมีการพัฒนาอะไรบ้าง มี IDP หรือ Individual development plan มีการวางแผนด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) โดยไปพัฒนาให้พนักงานเข้าสู่จุดสูงสุดในงาน เช่น การเป็นผู้นำ การให้เรียนรู้หลักการ บริหาร...”

ด้านการเลื่อนตำแหน่ง “...เราเริ่มจากภายในเป็นอันดับแรก มีการเตรียมก่อนหนึ่งปี โดยจัดประเภทตามลำดับ หนึ่ง สอง สาม จากที่เราทำ Career path เราจะมาวิเคราะห์ส่วนที่เขาขาด เพื่อพัฒนาให้เติบโตในสายอาชีพ เราเป็นหนึ่งในบริษัทที่มี Innovation ที่สูง เราต้องใช้กระบวนการ พัฒนา เรามีพนักงานสามพันกว่าคน ต้องใช้เครื่องมือเข้ามาช่วยมาก สำหรับตำแหน่งที่ว่าง จะหา จากภายในก่อน โดยเรามีการเตรียมคนก่อนอย่างน้อยหนึ่งปี เราส่งเข้าไปอบรมทำ E-learning project learning เพราะกระบวนการสร้างคนภายใน ช่วยในเรื่อง Success planning ได้ส่วนหนึ่ง แต่ก็ไม่พอ จึงต้องหาจากภายนอกมาด้วย...”

ด้านการจ่ายผลตอบแทน “...เรามีสวัสดิการให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กร มีผลประโยชน์ระยะยาว (Long term benefit) ที่ดี ในการจูงใจบุคลากรได้ดี นอกจากประโยชน์แล้ว รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ดี อันนี้เป็นสิ่งจูงใจบุคลากรอย่างหนึ่ง ความท้าทายในงาน เราเป็น องค์กรขนาดใหญ่ เรามีโอกาสในการเติบโตภายในได้สูง การมีการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ที่ดี มีสาขามาก ทำให้บุคลากรสามารถหมุนเวียนเวียนกันไปได้หลายที่หลายสาขา เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสเติบโต จึงเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่ง การจ่ายค่าตอบแทน ที่เป็นจำนวนเงิน เราจ่ายตามความรับผิดชอบ ตามงาน และตามผลการปฏิบัติงาน (Performance) ด้วย เมื่อได้ผลการประเมินที่ดีที่สุดเขาควรจะได้ผลตอบแทนสูงตามไปด้วย...”

องค์กรเรามีระบบ Fast track เรามีคนที่เป็นผู้มีศักยภาพสูง (High potencial) เขามีทักษะ (Skill) สูง เรามีคนที่มีความสามารถหลายภาษา เช่น ฝรั่งเศส อังกฤษ และอื่น ๆ เรามีการดูแลหลายอย่าง เพื่อรักษาคคนเก่งไว้ใองค์กร

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน “...ดูจากความสำเร็จและผลลัพธ์ของงานมากกว่า โดยเรามีการถ่วงน้ำหนัก (Weight score) เราไม่ได้ดูที่เขาคคนเดียว เราดูความสำเร็จของทีม อีกส่วนหนึ่ง คั้งนั้น ทีมต้องร่วมมือกัน การประเมินจึงแบ่งเป็นสองส่วน คือ คนเดียว และทีม เรามีการให้ระดับคะแนนในการประเมิน เป็นระดับ คือ 5 4 3 2 และ 1 เรามีการตั้งเป้าหมาย อย่างชัดเจนในการประเมิน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร เรามีการกำหนดเลยว่าเป้าหมาย คือ อะไร เช่น เราใช้ Balance scorecard ในการวางเป้าหมายมีการวัดผลที่ชัดเจน ตั้งแต่ ระดับสูงของฝ่าย (Head of function) จนสู่ระดับแผนก (Department) แสดงถึงการวัดผลชัดเจน พนักงานต้องเอา ตารางงาน (Work sheet) มาแสดงเพื่อประเมิน อันนี้ทำให้เกิดความโปร่งใสในการทำงานได้อย่าง ชัดเจน...”

การบริหารจัดการคนเก่งผมคิดว่า “...องค์กรต้องรู้ว่าใคร คือ คนเก่ง และต้องเก่งจริง มีกระบวนการในการทดสอบ เพื่อให้เกิดการยอมรับในองค์กรด้วย เช่น องค์กรเราใช้ 360 องศา เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมิน...” (ผู้เชี่ยวชาญ 5) เราดูที่ Performance potential และ Principle management บางคนทำงานเก่ง และบริหารไม่เก่ง สำหรับองค์กรเรา เรามีการเทรนคนเก่ง เป็นเวลา 2 ปีในการเลือกคนเก่ง “...และเราต้องมาพิจารณาในเรื่องผลตอบแทนด้วย เพราะถ้าไม่ให้ เงิน วันหนึ่งเขาก็ไป คนเก่งเพิ่ม 10% คนไม่เก่ง เหลือ 25 % ส่วนที่ถามเรื่องระบบการบริหารคนเก่ง ของโรงเรียนเอกชน ผมเชื่อว่าโรงเรียนทำอยู่แล้ว แต่ต้องทำให้ชัดเจน โดยเอา 9 boxes มาวางเป็น กรอบ คนที่ดี คนที่เก่ง ผู้บริหารสูงสุดจะรู้ ทำออกมาให้เป็นเอกสารให้ชัดเจน โดยจัดลำดับคนเก่ง จากนั้นเรามาพัฒนาต่อ และจ่ายให้สูง...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 6	(ผู้เชี่ยวชาญ 6)
ตำแหน่ง	ที่ปรึกษาด้าน HR บริษัทเอกชนชั้นนำ
วันที่สัมภาษณ์	วันที่ 2 กันยายน พ. ศ. 2559
สถานที่สัมภาษณ์	บริษัทเอกชน กรุงเทพฯ

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเอกชน มายาวนาน เป็นประธานกรรมการบริหาร (CEO) บริษัท Narongwits.com ได้ให้แนวคิด ด้านการบริหารผู้มีสมรรถนะสูงว่า “...ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นเรื่องที่ซับซ้อน เพราะเป็นการทำงานกับคนที่มีอารมณ์ ความรู้สึก ที่แตกต่างกัน ผมคิดว่า ผู้บริหารต้องมีทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการบริหารจัดการ เพราะกิจกรรมทั้งหมดเป็นกระบวนการ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน อัตราค่าจ้าง การสรรหา การคัดเลือก เมื่อได้คนเข้ามาแล้ว ก็ต้องพัฒนา เมื่อทำงานแล้วก็ต้องมี การประเมินผลงาน ทั้งยังต้องรักษาคนเก่งให้ทำงานอยู่นาน ๆ.”

การวางแผนอัตราค่าจ้าง “...ผู้บริหารต้องเตรียมค่าจ้างคนให้พร้อมไว้เสมอ แนวทาง

การวางแผนอัตรากำลังมีหลายวิธี ผมขอเสนอแนวคิด การวางแผนอัตรากำลัง โดยถือเอาปริมาณงานและเจ้าหน้าที่ปัจจุบันเป็นหลัก เรียกได้ว่าใช้คนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน...” วิธีนี้ให้ถือว่าอัตรากำลังที่มีอยู่เดิมกับปริมาณงานมีความพอดีแล้ว และเมื่อมีการขยายงานเพิ่มขึ้น ก็เท่าของงานเดิมจะใช้คนเพิ่มอีกกี่คน โดยเบื้องต้นจะต้องหาให้ได้ว่าเจ้าหน้าที่ 1 คน ทำงานได้จำนวนเท่าใดก่อน แต่มีข้อควรระวัง 2 ประการ คือ 1) ต้องศึกษาให้ชัดเจนว่า เจ้าหน้าที่ที่มีอยู่เดิมนั้นทำงานเต็มที่หรือไม่ มีคนล้นงานหรือไม่ โดยศึกษาว่างานเดิมควรจะใช้บุคลากรกี่คนในการปฏิบัติงาน จึงจะเหมาะสม แล้วจึงคำนวณ เจ้าหน้าที่ทั้งหมดตามงานหรือโครงการใหม่ ที่ขยายเพิ่มขึ้น 2) ต้องพิจารณาให้ชัดถึงงานที่เพิ่มขึ้นว่าสัมพันธ์กับจำนวนบุคลากรหรือไม่ งานบางอย่างมีปริมาณเพิ่มขึ้นแต่อาจไม่สัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่ เช่น งานพัสดุ เดิมเคยจัดซื้อจัดหาพัสดุในวงเงิน 1 ล้านบาท ใช้เจ้าหน้าที่ 1 คน ต่อมาต้องจัดหาพัสดุ 2 ล้านบาท ไม่ใช่ว่าต้องเพิ่มเจ้าหน้าที่เป็น 2 คน ซึ่งจะต้องใช้วิธีการคำนวณแบบอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น ความสามารถของเฉพาะบุคคล หรือการแบ่งงานบางส่วนออกไป

“..คุณเคยสงสัยไหมว่า ทำไมพนักงานถึงอยู่ไม่ทน โดยเฉพาะคนเก่ง มักเข้ามาได้ไม่นานก็ลาออก ปัญหาอาจไม่ใช่เพราะคนเก่งเหล่านี้ต้องการย้ายงานเพื่ออัปเงินเดือน แต่อาจเกิดจากการบริหารคนที่ขาดประสิทธิภาพก็ได้...” ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ให้แนวคิดว่าการที่คนเก่งลาออก ในช่วงอายุไม่ถึง 25 ปี นี่เป็นเรื่องที่ยังธรรมดา เพราะพวกเขาอาจกำลังหาหนทางหรืองานที่ตนถนัด แต่ถ้าอายุเลย 25 ปี ไปแล้ว หรือคนเก่งที่ทำงานมาแล้ว 5-8 ปี แล้วลาออก “...องค์กรคงต้องกลับมาทบทวนว่าเกิดจากสาเหตุใด อาจเป็นเพราะองค์กรควบคุมการทำงานมากเกินไป หรือวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดีดึงดูดคนให้อยากทำงาน หัวหน้างานมีแต่สั่งอย่างเดียว ไม่ฟังความคิดเห็น หรืองานนั้นไม่ท้าทายความสามารถของพวกเขา...” ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เสนอแนวคิดว่า “...องค์กรต้องเริ่มตั้งแต่ปฐมนิเทศ ควรแสดงให้เห็นว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและตำแหน่งงานนั้นสำคัญอย่างไร อันดับต่อมาไม่ควรควบคุมมากเกินไป เพราะคนเก่งยินดีได้รับคำแนะนำและชี้ทางที่ถูกต้อง ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรให้โอกาสเขาแสดงฝีมือตามวิธีการของตนเอง สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างขึ้นได้ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ๆ อย่างร้านอาหาร เช่น การเอาใจใส่ลูกค้าเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ โดยการให้รอยยิ้มบริการลูกค้าและแสดงถึงบริการด้วยความเต็มใจ เอาใจเขามาใส่ใจเราเสมอ เหล่านี้ก็คือเป็นวัฒนธรรมดี ๆ อีกอย่างหนึ่งผมขอยกตัวอย่าง เช่น วัฒนธรรมองค์กรด้านความต่อเนื่อง ซึ่งเป็นอีกหนึ่งคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ควรต้องมีคือเรื่องของความต่อเนื่อง ไม่ว่าจะองค์กรจะมีโครงการอะไร สิ่งสำคัญที่ควรทำ คือ สร้างความต่อเนื่องให้กับโครงการหรือกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้นมา เพราะส่วนใหญ่ทำเป็นครั้งคราว และก็หยุด ไม่ควรทำเพื่อเกาะกระแสสังคม เท่านั้น ซึ่งสิ่งนี้ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน...”

“...การยกย่องชมเชยในผลงานชิ้นโบว์แดงของคนเก่ง การให้รางวัลหรือยกย่องชมเชย สิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญ หากต้องการให้คนเก่งทำพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก ก็ต้องรีบให้รางวัลทันทีจึงจะได้ผล หากปล่อยให้เลยจังหวะเวลานานเกินไปก็อาจไม่มีประโยชน์ สิ่งที่ผมขอเสนออีกประการหนึ่ง คือ เรื่อง “กลยุทธ์ในการรักษาพนักงาน” หากอยากให้งานอยู่ยาวนาน ก็ต้องเอาใจใส่เขา ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตลอด ควรมีการทำ Interim interview หรือการสัมภาษณ์ระหว่างทำงาน เป็นระยะ ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพไว้กับองค์กร...”

“...สำหรับการวางแผนอัตรากำลัง องค์กรต้องมีการทบทวนถึงวิสัยทัศน์ และการประเมิน ถึงขอบข่ายงาน วิเคราะห์ตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง ตลอดจนแนวโน้มขององค์กรว่าจะขยายตัว ไปในทิศทางใด เพื่อวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร...”

ในการบริหารการวางแผนอัตรากำลังครูโรงเรียนเอกชน มักมีปัญหาด้านการลาออก เพื่อไปสมัครในหน่วยงานของรัฐ ดังนั้นองค์กรต้องมีมาตรการด้านการจูงใจ ที่หลากหลายด้าน เพื่อรักษาคคนเก่งเอาไว้

“...การมีระบบการประเมินที่หลากหลาย ตลอดจนการจ่ายผลตอบแทนที่เป็นธรรม การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นทีม มีวัฒนธรรมองค์กร ไม่ให้เกิดการแข่งขันกันเอง ก็จะเป็นการจูงใจบุคลากรได้ในอีกรูปแบบหนึ่ง...” นอกจากนั้น ควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าถึง ความต้องการบุคลากรขององค์กร โดยพิจารณาจากนโยบายและเป้าหมายขององค์กร หากองค์กร มีนโยบายการขยายองค์กร หรือมีแนวโน้มพนักงานลาออกสูง เนื่องจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุม ไม่ได้ องค์กรต้องวางแผนล่วงหน้า ไม่ใช่ไองานของคนทีลาออกให้คนที่อยู่ทำต่อ จะส่งผลถึง กำลังใจของบุคลากรที่เหลือทันที

คุณสืบสกุล สุวรรณจินดา ให้แนวคิดในการพัฒนาคนเก่งว่า “...การพัฒนาคคนเก่งจะพัฒนา อย่างไร ผมเห็นด้วยกับระบบที่เลี้ยง โดยผมมีแนวคิดว่าหัวหน้างานควรเป็นผู้สอนงานหรือเป็น ที่เลี้ยงเอง...” ผู้เชี่ยวชาญให้แนวคิดว่า หัวหน้างานต้องเตรียมขั้นตอนการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ มารองรับความสามารถของพนักงาน โดยหัวหน้างานต้องเข้ามาเป็นผู้สอนงานด้วยตัวเอง เพราะการที่เราต้องการสอนงาน เราอาจจะต้องเสียสละเวลาส่วนหนึ่งเพื่อสอนงานให้มีประสิทธิภาพ มากที่สุด อีกทั้ง หัวหน้างานยังจะได้เรียนรู้ว่ามีจุดใดที่พนักงานยังไม่สามารถทำได้ หรือทำได้ไม่ดีพอ การเข้ามาสอนงานด้วยตัวเองของหัวหน้า จะช่วยให้พนักงานเกิดความใกล้ชิดกับหัวหน้างาน และ ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ การประเมินผลงานสามารถทำได้ในระหว่างที่มีการสอนงาน เพื่อจะได้ให้พนักงานปรับปรุง แก้ไข เพราะหากมีข้อผิดพลาด หรือข้อสงสัยที่จำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับ การทำงาน ขณะเดียวกันหัวหน้างานเองก็ต้องดูแล และใส่ใจการทำงานที่กำลังทำการฝึกหัดมาก เป็นพิเศษ เพื่อจะมั่นใจได้ว่า องค์กรได้คนทำงานที่มีคุณภาพ และเหมาะสมกับงานจริง ๆ ...”

แนวคิดด้านการจ่ายผลตอบแทน “...ผมมีความเห็นว่า เป้าหมายของการบริหารค่าตอบแทน มีอยู่ 3 เรื่องใหญ่ ๆ ก็คือ ดึงดูด รักษา และจูงใจ ไม่ว่าจะสถานการณ์การจ้างงานจะมีการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา เรื่องของการบริหารค่าตอบแทน ก็ยังคงทำเพื่อ ดึงดูด รักษา และจูงใจเสมอ...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เสนอแนวคิดถึงสิ่งที่ฝ่ายบุคคลหรือผู้บริหารองค์กรจะต้องพิจารณา ในเรื่องของการบริหารค่าตอบแทน คือ 1) สามารถดึงดูดคนเก่งและคนดีได้เพียงใด ต้องมาพิจารณา ถึงอัตราการจ้างพนักงานใหม่ว่าอัตราของบริษัทนั้น สามารถที่จะดึงดูดให้ผู้สมัครงานอยากทำงาน กับองค์กรหรือไม่และอัตราค่าจ้างนั้นสามารถ แข่งขันกับองค์กรในขนาดใกล้เคียงกันได้ 2) สามารถ รักษาพนักงานได้ดีแค่ไหน บางองค์กรค่าตอบแทนดึงดูดได้ แต่ไม่สามารถรักษาพนักงานได้เลย พอทำงานได้สักพัก ก็ถูกซื้อตัวไป กลายเป็นองค์กรเราเป็น โรงเรียนให้กับคู่แข่งก็มี การกำหนด นโยบายค่าตอบแทนเพื่อรักษาพนักงานนั้น เราจะต้องทำโดยการเปรียบเทียบอัตราการจ่าย ค่าตอบแทนของบริษัทเรากับตลาดเป็นประจำทุกปี รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อที่ว่าเรายังอยู่ใน ระดับที่แข่งขันกับตลาดได้หรือไม่ 3) สามารถจูงใจให้บุคลากรสร้างผลงานที่ดีขึ้นได้หรือไม่ ค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพจะมีส่วนในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการสร้างผลงาน ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรที่มีผลงานดี ยังคงรักษาความดีไว้ และพยายามเพิ่มให้มากขึ้น ไปอีก “...การบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เช่น การขึ้นเงินเดือนประจำปี ก็จะต้องมีการกระจาย ตามผลงานที่เป็นธรรม ใครผลงานดี ก็ได้ดี ใครผลงานด้อยกว่า ก็ได้น้อยกว่า ไม่ใช่ให้ตามอายุงาน หรืออายุตัวบุคคล หรือให้ตามความรู้สึกของหัวหน้างาน...”

ถ้าหับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผมมีแนวคิดที่ “...องค์กรควรใช้การประเมิน แบบ 360 องศา เพราะการประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree feedback) เป็นอีกวิธีหนึ่ง ในการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งใช้ผลจากหลาย ๆ แหล่งมาประกอบเข้าด้วยกัน...” การประเมิน แบบ 360 องศา เป็นกระบวนการของประเมิน ถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ของผู้ที่ทำการประเมินจากหลาย ๆ แหล่ง โดยนำคนจากรอบ ๆ ตัวผู้ถูกประเมินมาทั้งหมด เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และตัวเรา ตลอดจนแม้กระทั่งผู้ที่ติดต่อเป็นประจำกับ พนักงานผู้นั้น ซึ่งในกรณีของครูก็น่าจะรวม นักเรียน และผู้ปกครองด้วย การประเมินแบบนี้ ช่วยลดปัญหาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากผู้บังคับบัญชาประเมินไม่เป็นไปตามจริง โดยการประเมินผู้ได้บังคับบัญชาเท่า ๆ กัน เพื่อรักษาน้ำใจ หรือเพื่อใช้เป็นฐานรองรับอำนาจและ บารมีของตัวเอง

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ให้ทัศนะว่า การใช้ระบบแบบนี้ ทำให้ได้แนวความคิดที่หลากหลาย ในการประเมินบุคคลมากยิ่งขึ้น ได้เห็นจุดบกพร่อง และการระบุดเด่นของตน หรือผู้ถูกประเมิน อีกด้วย นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรที่ร่วมกิจกรรม ทำให้มี

การสื่อสารที่ดี เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน และยังเป็นการสร้างจิตสำนึกในการมองประโยชน์ส่วนรวม ร่วมกันมากขึ้น สำหรับแหล่งของข้อมูล “...การประเมิน มีดังนี้ 1) แบบ 1 องศา คือ การประเมินจากผู้บริหาร หรือการประเมินตนเอง 2) แบบ 90 องศา คือ การประเมินจากด้านข้าง (ระดับเดียวกัน) จากเพื่อนร่วมงาน 3) แบบ 180 องศา คือ การประเมินจากล่างขึ้นบน (จากผู้ใต้บังคับบัญชา) 4) แบบ 360 องศา คือ 1 + 2 + 3 แต่ข้อควรระวังของการประเมินแบบนี้ คือ ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร และเกิดการต่อต้านจากผู้เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับ ปัญหาเรื่องการเก็บรักษาความลับในการประเมิน และใช้เวลาดำเนินการมาก ในการเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล จนบางครั้งถูกมองเป็นการเพิ่มภาระงานนอกเหนือจากงานประจำ ซึ่งปัญหาเหล่านี้ เป็นเรื่อง que ผู้บริหารต้องทำการสื่อสารให้บุคลากรภายในทราบก่อน...”

“...การรักษาคนเก่งหรือผู้มีสมรรถนะสูง ผมว่าเป็นเรื่องที่ยากแล้ว แต่การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งยิ่งยากกว่า เพราะการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งต้องมีการเตรียมการล่วงหน้า...” ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ให้แนวคิดว่า “...การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) หมายถึงการเตรียมผู้ที่จะมาเป็น Successor มาพัฒนาตามแผนพัฒนาที่กำหนดไว้ การคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง หรือเป็นการเตรียมตัว บุคลากรไว้ก่อนอย่างน้อย 2-3 ปี เพื่อจัดเตรียมและพัฒนาตามความก้าวหน้าในสายอาชีพ...” (ผู้เชี่ยวชาญ 6) “...จากตัวอย่างบริษัท Procter & gamble เป็นกรณีศึกษา Procter & gamble หรือ P&G ซึ่งเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคอันดับที่ 79 ข้อมูลจากทำเนียบ Fortune 500 (อ้างอิงข้อมูลจาก ผลสำรวจ World’s Largest Corporations จากนิตยสาร Fortune, July 21, 2008) เอกสารอ้างอิง Mina Kimes, “P&G’s Leadership Machine”, Fortune, April 13, 2009 ปัจจัยสำคัญประการที่ทำให้ P&G ประสบความสำเร็จ คือ การบริหารระบบการสืบทอดตำแหน่งที่มีชื่อว่า “Build from within” โดยระบบนี้จะมีระบบการติดตามผลงานของบุคลากรระดับผู้จัดการทุกคนอย่างละเอียดทำให้มั่นใจได้ว่าผู้จัดการแต่ละคนมีความพร้อมและเหมาะสมกับตำแหน่งใหม่ที่องค์กรจะมอบให้ ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง 50 ตำแหน่งของ P&G จะมีรายชื่อของผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง เตรียมไว้แล้วตำแหน่งละ 3 คน วิธีนี้จะสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งความผูกพันและความภักดีของบุคลากรต่อองค์กร เป็นปัจจัยที่ทำให้โครงการ “Build from within” ประสบความสำเร็จ บริษัทจะไม่ใช้วิธีสรรหาคนจากภายนอกแต่จะใช้คนภายใน เพื่อการสืบทอดตำแหน่ง และทำให้บริษัทไม่เคยมีปัญหาการขาดแคลนผู้ที่จะเป็น Successor เลย...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 7

(ผู้เชี่ยวชาญ 7)

ตำแหน่ง

ที่ปรึกษา และฝึกอบรมด้าน Talent management

วันที่สัมภาษณ์

วันที่ 14 กันยายน พ. ศ. 2559

สถานที่สัมภาษณ์ สำนักงานบริษัทพีเพิลแวลูร์ จำกัด

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เป็นผู้บริหาร ด้าน Strategic partner & consultant เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร (HROD) ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ ให้แนวคิด ในการวางรูปแบบการบริหารจัดการครุสมรรถนะสูงในศตวรรษ 21 ว่า “...จะอย่างไรให้มีคนเก่ง และคนดี ในองค์กรมากที่สุด เท่าที่จะทำได้ (People capability development) การสรรหาเข้ามา (Recruitment) การสร้าง และการพัฒนาขึ้นมา (Development) ในการทำให้มีคนเก่ง คนดี ในองค์กร ให้มากที่สุด...” ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ให้แนวคิดว่า “...เริ่มจากการมองคนภายในองค์กรก่อน องค์กร ควรต้องตอบคำถามเหล่านี้ให้ได้ 1) คนเก่งขององค์กรเรามีลักษณะเป็นแบบไหน ต้องทำอะไร ได้บ้าง? 2) ใครบ้างที่เป็น “คนเก่งขององค์กร”? และ 3) ใครบ้างมีแววที่จะพัฒนามาเป็น “คนเก่ง ?...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารว่า “...คนที่เก่ง องค์กรหรือผู้บริหาร ควรพัฒนาและยกระดับต่อ เพื่อให้เขาเก่งกว่าเดิม หรือรักษาความเก่งไว้ได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนคน ที่มีแววจะเก่ง เราก็ควรจะต้องริบวางแผนและลงมือพัฒนา ส่งเสริมเขา ผู้บริหารต้องมีแนวคิดว่าการพัฒนาคน เป็นการลงทุน ไม่ใช่ค่าใช้จ่าย...”

การหาคนเก่งจากภายนอกเข้ามาทำงาน กรณีถ้าคนเก่งภายในองค์กรมีน้อย และสร้าง ไม่ทันใช้ก็ต้องหาจากภายนอก แต่ทั้งนี้ องค์กรก็ควรเช็คสถานะตัวเองโดยพิจารณา ถึงประเด็น สำคัญดังนี้ “...คนเก่งที่เราต้องการเป็นคนกลุ่มไหนของตลาดแรงงาน? องค์กรมีอะไรที่เป็นจุดเด่น ที่จะช่วย “ดึงดูด” คนเก่งมาทำงานกับเราบ้าง ? องค์กรมีเครื่องมือ วิธีการอะไรมาช่วยคัดกรอง ให้ “คนเก่ง” ที่ต้องการจริง ๆ ? และที่สำคัญ คือ กระบวนการคัดกรอง เพราะมีองค์กรจำนวนมากรับ พนักงานเข้ามาทำงานแล้วทำงาน ไม่ได้ ดังนั้นก่อนรับคนเก่งเข้ามาทำงานในองค์กร เราต้องเตรียม กำหนดคุณสมบัติของคนที่เราจะรับ, ปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยดึงดูดดึงดูดภายในองค์กรของเราให้มี ศักยภาพในการดึงดูดคนเก่งเหล่านั้น...”

“...และจะอย่างไรที่จะทำให้ คนเก่ง คนดี ที่เรามีอยู่ อยู่กับองค์กรด้วย “ตัว” และ “หัวใจ” (People motivation management) ในชีวิตจริงที่เป็นโลกปัจจุบัน ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะให้พนักงาน คนหนึ่งทำงานอยู่กับองค์กรอย่างทุ่มเท และมีความผูกพัน ไปจนเกษียณ มันไม่ใช่เรื่องง่ายครับ แต่องค์กรและพนักงานควรจะต้องส่งมอบสิ่งที่ดีให้แก่กันในระหว่างที่เราได้ร่วมงานกัน...”

สำหรับแนวคิดในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและรักษาคนเก่ง “...การสร้างและ บริหารแรงจูงใจของพนักงานในยุคปัจจุบัน ไม่ใช่แค่เรื่องของเงิน สวัสดิการ หรือความก้าวหน้า ในสายอาชีพเพียงเท่านั้น ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากที่มีความเกี่ยวข้องกับของพนักงาน อาทิเช่น คุณค่า และความท้าทายของงาน (Challenging job), สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility & work conditions), เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน (Supervisor & peer), นโยบายและทิศทางของ

องค์กร (Business directions & policy), สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work & life balance)..."

“...การรักษาคนเก่ง ควรจะทำบนพื้นฐานของความต้องการของคนกลุ่มนี้อีกทั้งจะต้องให้การยอมรับ และเปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วม ยิ่งเป็น Talent ในกลุ่ม Gen X Gen Y ยิ่งต้องให้โอกาสคนกลุ่มนี้มาก ๆ ให้เขาได้มีเวทีในการแสดงความสามารถ และให้รางวัล หรือชมเชย ในกรณีที่เขา มีผลงานดี (ชมในศาลา ค่าในกฎ) การพัฒนาและบริหารคนเก่ง เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องผสมผสาน หลักปฏิบัติและความรู้สึกเข้าด้วยกัน ถ้าหากเราสามารถสร้างคนเก่งและทำให้เขาอยู่กับองค์กร อย่างมีความสุข เขาจะเป็นแรงพลังที่ดีที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ไปถึงเป้าหมายอย่างรวดเร็วครับ...”

แนวคิดด้านการวางแผนอัตรากำลังบุคลากร “..บางครั้งองค์กร ไม่สามารถสรรหาคคนเก่ง ได้ทันกับการเจริญเติบโตขององค์กร โดยการสรรหามีระดับ ดังนี้ 1) สรรหาทั้งจากภายในและนอก 2) ต้องหาให้เจอ 3) ต้องพัฒนาเพื่อเตรียมกลุ่มคนที่มีแนวโน้มว่าสามารถพัฒนาได้ เพื่อเตรียมให้ ขึ้นตำแหน่ง อาจมี 5 คน แต่คนที่สามารถจะเติบโตขึ้นได้อาจมี 3 คน ต้องมีการกรองต่ออีก บางคน เก่งปฏิบัติ แต่ไม่เก่งด้านการบริหาร 4) เมื่อได้แล้ว เจาะจงและพัฒนาคนนั้นต่อไปเลย โดยสร้างคุณค่า คนกลุ่มนี้ว่าพัฒนาและเขาสามารถทำได้ 5) เมื่อได้คนเก่ง แล้วก็ต้องรักษาไว้ โดยการเสนอสิ่งที่เขา พอใจ เพราะถ้าเขามีความสุขแล้วจะเกิดความผูกพันต่อองค์กร...”

ในกรณีการเลือกคนที่พัฒนาได้และคนเก่ง ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ ยกตัวอย่างรายการ The voice ว่า “...เราจะเลือกคนเข้ารอบ เป็นคนเก่งที่สามารถพัฒนาได้ ดุมิของและสามารถพัฒนาได้อีก แต่ถ้าเราจะเป็นองค์กรที่จะออกเทปแล้ว เราต้องเลือกที่เก่งที่สุด เพื่อผลสำเร็จทันที ดังนั้นจึงอยู่ที่ วัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นต้องเลือกเผื่อไว้ เช่น ต้องการ 10 คน ก็ต้องเลือกมา 15 คน...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ให้แนวคิดด้านการพัฒนาบุคลากรที่เป็นคนเก่งว่า “...เป็นกระบวนการ พัฒนา โดยมีวิธีการพัฒนา ดังนี้ 1) แบบเดี่ยวเฉพาะคน (Individual development plan: IDP) เน้นเติมเต็มในส่วนที่เขาขาด บวกกับพรสวรรค์ที่ติดตัว 2) พัฒนาตาม โปรแกรม เช่น ต้องการผู้จัดการ 5 คน เป็นการพัฒนาทั้ง โปรแกรมตามหลักสูตร บวกพรสวรรค์ หรือการใช้วิธีการ Project best learning โดยมอบหมายงานให้ทำ และกำหนดเวลาการทำให้สำเร็จ ซึ่งบริษัท CP ใช้กับพนักงาน และกำหนดเวลาสำเร็จ 90 วัน หรือใช้หลักการ 70% 20% 10% หลักการนี้มีแนวคิดหลัก คือ 70 ทำงานที่เป็นงานหลัก ที่เหลือ 20 ให้เวลาคิดค้นกับการต่อยอดธุรกิจเดิม เหลืออีก 10 คือ การคิด นวัตกรรมเพื่อการสร้าง Innovation ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้นำมาสรุปเป็นหลักการว่า ผมขอให้นำแนวคิด 10% 20% 70% ดังนี้ หลักการ คือ เรียนรู้ เป็นกระบวนการ 10%, คิด 20% ต้องมี Coach หรือพี่เลี้ยง หรือที่ปรึกษา ตลอดเส้นทางทำโปรเจก และ อีก 70% คือ ลงมือทำ...”

เมื่อได้คนที่เป็ น Talent หรือมีสมรรถนะสูงแล้ว ก็ต้องรักษาไว้ให้ได้ อาจารย์นราวิทย์ นาควิเวก ให้แนวคิดด้านการธำรงรักษาว่า “...กระบวนการรักษา เราจะเลือกคนเก่งที่พร้อมสุด ขึ้นไปก่อน เราจะรักษาไว้อย่างไร ก็ดูความพร้อมขององค์กร 1) องค์กรมีความพร้อมด้านสถานะทางการเงินดีก็ให้เป็นเงิน 2) จ่ายแบบไม่ใช่เงิน ในกรณีองค์กรไม่พร้อมด้านการเงิน มีสิ่งที่ต้ององค์กรควรระวัง เราทำ Talent แต่ไม่พร้อมจะรักษาไว้ได้ เช่น องค์กรไม่ขยาย เงินไม่พอ ก็เกิดสมองไหลได้ Talent บางคนมีอัตราสูง มีความมั่นใจสูง เขารู้สึกว่าจะไม่ปลอดภัยแล้วที่จะอยู่ที่นี้ อันนี้องค์กรต้องระวัง องค์กรต้องรู้ว่า Talent ทำเพื่ออะไร เพราะทำแล้วหากไม่สามารถรักษาเขาเหล่านั้นไว้ได้ ก็กลับเป็นผลเสีย...”

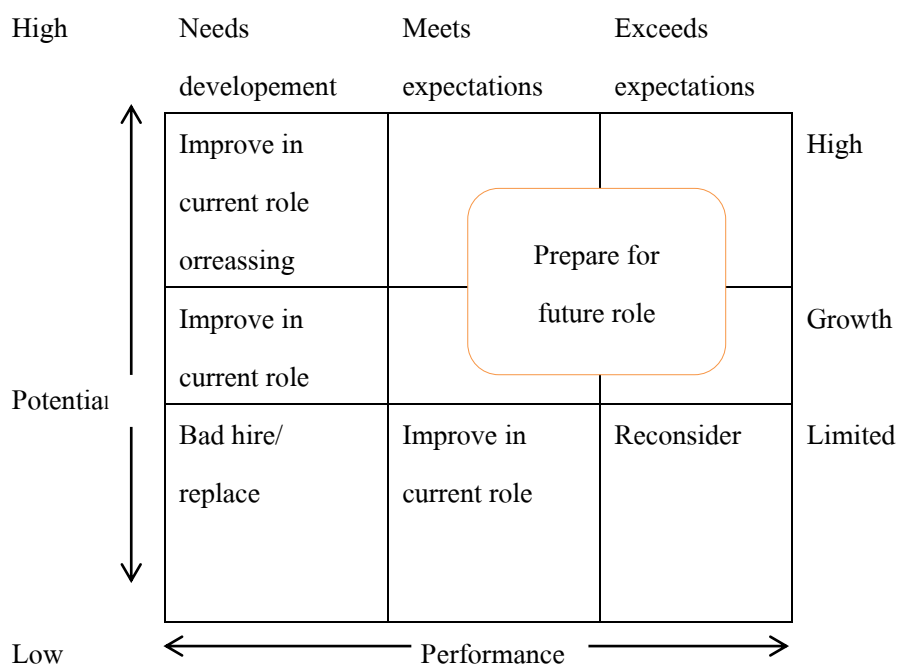
“...การบริหารจัดการบุคลากรเป็นทั้งกระบวนการบริหารและเป็นเรื่องของการจัดการ ด้านลักษณะบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย ทักษะ พฤติกรรม อาจารย์นราวิทย์ นาควิเวก ยกตัวอย่างว่า โดยทั่วไปคุณลักษณะของแต่ละคนมีส่วนอย่างมากต่อผลลัพธ์ของการทำงาน คนที่ชอบทำงาน เป็นขั้นเป็นตอน วางแผนล่วงหน้า ไม่ค่อยเครียด เรียกว่า Judging ครีบ ซึ่งเหมาะกับการทำงาน บัญชีหรือการเงิน เพราะเป็นคนละเอียด แต่สำหรับคนที่ชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่ชอบงานเอกสาร เรียกว่า Perceiving ซึ่งเหมาะกับงานการออกแบบหรือการตลาด ผมยกตัวอย่าง เช่น บริษัท Target ถูกโจรกรรมข้อมูล บริษัทสูญเสียความเชื่อมั่น ผู้ถือหุ้นจึงเลือก John Mulligan ดำรงตำแหน่งเป็นรักษาการ CEO แทน CEO คนเก่าที่ขาดความน่าเชื่อถือไปแล้ว สำหรับเหตุที่เลือกเขาเพราะเขาเป็นรองประธานฝ่ายการเงินนานหลายปี โดยตำแหน่งนี้ต้องเป็นคนทำงานละเอียด หรือก็คือเป็นคนประเภท Judging ซึ่งเหมาะที่จะเข้ามาประเมินความเสี่ยง และฟื้นฟูสถานะทางการเงินภายหลังถูกโจรกรรมข้อมูล คนละเอียดและรอบคอบจึงเหมาะกับ สถานการณ์นี้มากกว่าคนที่เครียด...”

นอกจากนี้แนวคิดด้านพรสวรรค์หรือศักยภาพในตัวบุคคล ซึ่งเป็นเครื่องมือวัด ผู้มีสมรรถนะสูงหรือที่เรียกว่า Talent scann ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้กล่าวว่า “...องค์กรในประเทศเรา ส่วนใหญ่ดู KPI ซึ่งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ส่วนด้านอื่น บางครั้งจับต้องยาก เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ ขยัน อดทน คือ สรุปว่าเราอ่อนได้ไม่ถึงพอ ในการหาผู้ที่มีผลงานสูง ความสามารถสูง ไม่ใช่แค่นี้ ต้องดูคนดี คนที่คิดแตกต่างด้วย นอกจากนั้น ต้องดูที่ทัศนคติด้วย ว่าเป็นคนแบบไหน...”

เมื่อถามว่า เครื่องมือบริหารคนเก่ง Talent scann คืออะไร มีลักษณะอย่างไร “...ผมขอตอบ ว่าเป็นแบบสอบถามที่เป็นการวัดทักษะพรสวรรค์ หรือศักยภาพซึ่งนอกเหนือจากความสามารถ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล แล้วการที่โรงเรียนเอกชนเอาไปใช้จะเกิดประโยชน์อย่างไรนั้น อันนี้องค์กร สามารถเอาไปใช้ในกรณีที่คุณต้องการเลือกครูไปทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ หรือในตำแหน่งผู้บริหาร

ว่าต้องการคุณสมบัติเช่นไร Talent scann จะมีตัวแบบในการประเมินว่าคนคนไหนเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่ ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ให้แนวคิดที่ว่า Talent scann สามารถนำไปใช้ได้ ดังนี้
 1) ใช้ในการคัดเลือกคน 2) เพื่อพัฒนาและปรับแนวทางการบริหาร เช่น ถ้าเราทดสอบคนที่จะเป็น Talent โดยบอกว่าจะเปลี่ยนแปลงการผลิตเพิ่มเป็นสองเท่าบางคนตอบเป็นไปได้อย่างพนักงานจะทำอย่างไร คนเราอาจไม่พอ แนวโน้มบุคคลคนนี้เป็นคนไม่เปลี่ยนแปลง แต่อีกคนบอกได้สิ เราจะทำอะไรได้บ้าง ต้องปรับอะไรบ้าง ความเสี่ยงมีอะไร ข้อดีข้อเสียคืออะไร เขาจะคิดขยาย...”

ในการพัฒนาพนักงานเพื่อให้เป็นพนักงานที่มีความเก่ง (Talent) เพื่อที่จะให้พนักงานกลุ่มนี้สร้างอนาคตให้กับองค์กรต่อไป ผู้เชี่ยวชาญ 7 ให้แนวคิดด้าน เครื่องมือในการประเมินผลงาน และศักยภาพว่าเครื่องมือมีอยู่หลายตัวที่จะเป็นตัวช่วยในการประเมินและหาคนเก่งในองค์กร ตัวหนึ่งที่ผมชอบมาก และก็ใช้อยู่ในบริษัทปัจจุบันด้วยก็คือ เครื่องมือที่เรียกว่า 9 Box โดยนำเสนอเป็นดั่งภาพด้านล่าง โดยเครื่องมือที่เรียกว่า 9 Box จะประกอบไปด้วย 9 ช่อง ของคุณลักษณะพนักงาน ซึ่งมี 2 แกน แกนแรกก็คือ เรื่องของผลงาน (Performance) แกนที่สองก็คือ เรื่องของศักยภาพ (Potential) ดังภาพที่ 4-1



ภาพที่ 4-1 เครื่องมือ 9 Box

เครื่องมือ 9 Box ในแต่ละช่องนั้นจะประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยก็คือ ผลงาน และศักยภาพ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเป็นตัวช่วยสำหรับคนที่เป็หน้า และผู้จัดการในการประเมินว่าลูกน้องของตนเองนั้นอยู่ในช่องไหน เพื่อที่จะได้วางแผนในการพัฒนาให้สร้างผลงานที่ดี และมีศักยภาพที่สูงขึ้น ซึ่งทั้งสองอย่างนี้ คือ องค์ประกอบที่สำคัญของ Talent ในองค์กร ประเด็นที่ควรระวังก็คือ ระบบการประเมินผลงานขององค์กรได้มาตรฐานสักแค่ไหน หัวหน้างานที่ประเมินผลงานลูกน้องนั้น ประเมินกันอย่างเป็นธรรมหรือไม่อย่างไร และการกำหนดตัวชี้วัดผลงานขององค์กร กำหนดกันแบบง่าย ๆ หรือเปล่า สิ่งเหล่านี้ยังต้องมีมาตรฐาน ซึ่งแสดงรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านผลงาน (Performance) หมายถึง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงาน โดยจะพิจารณาผลงานรวมจากการประเมินผลงานปกติขององค์กรว่า พนักงานคนนั้นได้ผลงานในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ใดใน 3 ระดับ

1.1 ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งก็หมายความว่า พนักงานที่ถูกจัดกลุ่มอยู่ในกลุ่มผลงานที่สูงกว่าเป้าหมาย หรือมาตรฐานนั้น จะต้องมึระดับผลงานที่อยู่ในเกณฑ์สูงมาตลอด ไม่ใช่ขึ้นบ้าง ลงบ้าง แบบนี้ จะไม่ถือว่าพนักงานคนนั้นอยู่ในเกณฑ์นี้ ถ้าเราใช้ KPI วิธีก็คือ พนักงานคนที่มีผลงานเกินกว่าเป้า จะต้องทำงาน และสร้างผลงาน ได้สูงเกินกว่า KPI ที่กำหนดไว้ มาตลอดระยะเวลาหนึ่ง (ต้องมีเงื่อนไขว่าเป้าหมาย KPI จะต้องไม่ง่าย ไม่ยากเกินไป)

1.2 ผลงานได้ตามเป้าหมาย หรือตรงตามที่คาดหวัง ผลงานระดับนี้แปลง่าย ๆ ว่า สั่งให้ทำอะไร ก็ทำได้แบบที่สั่ง มอบหมายงานอะไรก็ทำได้ตามที่มอบหมาย ไม่ขาด ไม่เกิน ไม่มีอะไรสร้างสรรค์ หรือจะเรียกได้ว่าทำงานได้ตามมาตรฐานทั้งในเรื่อง KPI และด้านพฤติกรรม จริง ๆ ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรทำได้ตามระดับผลงานนี้ ผมถือว่าผลงานองค์กรก็เข้าเป้าเหมือนกัน เพราะทุกคนทำงานได้เป้้าหมคนนั่นเอง

1.3 ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลงานในระดับนี้ก็คือ พนักงานไม่สามารถทำงาน หรือสร้างผลงานได้ตามเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้เลย อาจเกิดขึ้นในลักษณะที่ว่า บางตัวถึงเป้า บางตัวไม่ถึง และส่วนใหญ่นั้นไม่ค่อยถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลงานในลักษณะนี้ ถ้ากำหนดเป็น KPI ก็เท่ากับว่าพนักงานไม่สามารถสร้างผลงานได้ตามเป้าหมาย KPI ที่กำหนดไว้ เป็นส่วนใหญ่

2. ปัจจัยทางด้านศักยภาพ (Potential) ความหมายของศักยภาพก็คือ ความพร้อมที่จะทำงาน หรือรับผิดชอบงานที่ยาก เข้าสู่ระดับที่สูงขึ้น มีขอบเขตงานที่มากกว่าที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้น ศักยภาพ จำเป็นต้องใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมินค่อนข้างสูง วิธีในการประเมิน โดยระบบ 9 Box จะแบ่งกลุ่มศักยภาพออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

2.1 ศักยภาพสูง กลุ่มนี้ก็คือ บุคคลที่ทำงานที่ยากขึ้นได้ในทันทีเลย เมื่อได้รับตำแหน่งนั้น ๆ เช่น สามารถขึ้นมาเป็นผู้จัดการแทนเราได้ในทันที โดยไม่ต้องฝึก หรือเพิ่มอะไรมากนัก แบบนี้จึงจะเรียกว่า อยู่ในกลุ่มศักยภาพสูง กลุ่มนี้สามารถเป็นผู้จัดการได้ทันที

2.2 ศักยภาพปานกลาง กลุ่มนี้ก็คือลดความสามารถในการรับมือกับงานที่ยากขึ้นลงมา คือ ยังต้องมีการพัฒนาความสามารถบางอย่างเพิ่มเติม กลุ่มนี้อาจจะเป็นผู้จัดการไม่ได้ในทันที แต่ต้องใช้เวลาสัก 3-5 ปี ในการพัฒนาก็จะสามารถทำได้

2.3 ศักยภาพต่ำ ก็คือ บุคคลที่ไม่สามารถรับมือกับงานที่ยากขึ้นได้ หรือรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นได้เลย กลุ่มนี้แม้พัฒนาอาจต้องใช้เวลาเป็น 10 ปี กว่าจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการได้

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 8	(ผู้เชี่ยวชาญ 8)
ตำแหน่ง	ประธานกรรมการบริหารสถาบันฝึกอบรมด้าน HR
วันที่สัมภาษณ์	วันที่ 29 สิงหาคม พ.ศ. 2559
สถานที่สัมภาษณ์	สำนักงานบริษัทพีเพิล แวลูร์ จำกัด

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เป็นทั้งผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลและเป็นผู้มีประสบการณ์สูงด้านการอบรมด้านศักยภาพและพรสวรรค์ของมนุษย์ ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ได้แสดงแนวคิดด้านการบริหารผู้มีสมรรถนะสูงว่า “...การบริหารคนเก่งในองค์กรต้องเริ่มตั้งแต่การสรรหา ที่นี้เราจะสรรหาคคนเก่งอย่างไร ก็ต้องมาหาคำจำกัดความของคนเก่งของเราก่อน ว่าคนเก่งที่องค์กรต้องการ นั้นจะมีคุณสมบัติอะไรบ้าง บางองค์กรไม่ได้ต้องการคนเก่งสุดขุดเลย แต่ต้องการคนที่มีความโน้มที่จะเก่ง หมายถึง บุคคลนั้นสามารถนำมาพัฒนาให้เป็นคนเก่งได้...” (ผู้เชี่ยวชาญ 8) บางทีคนเก่งก็ไม่ใช่ Key person ดังนั้น ต้องดูว่าเป็นคนเก่ง และเป็นคนสำคัญ ขาดไม่ได้ อันนี้เป็น Talent เลย ซึ่งหมายถึง ต้องเป็นคนที่ได้รับการยอมรับด้วย ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ยังได้เสนอแนวคิดว่า “...การสรรหาคคนเก่งควรจะมีการประเมิน โดยใช้การสัมภาษณ์ โดยดูที่คุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการเป็นหลัก ว่าต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเช่นไร จากนั้นจึงทำการประเมินด้านทักษะอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น...” (ผู้เชี่ยวชาญ 8) เช่น ตำแหน่งนั้นต้องการคนที่มีความเป็นผู้นำสูงแต่ขณะเดียวกันก็ต้องมีคุณสมบัติหรือทักษะด้านการประณีตประนอมสูงด้วย ก็ต้องมีการทดสอบ ซึ่งการทดสอบอาจต้องใช้โปรแกรมการทดสอบจากสถาบันการฝึกอบรมด้านการวางแผนอัตรากำลัง “...ในการวางแผนกำลังคน สิ่งหนึ่งที่ต้องให้ความสนใจอย่างมาก คือ เรื่องของความพอเพียงของพนักงาน หัวหน้างานต้องควบคุมดูแลว่าพนักงานที่มีอยู่ตอนนี้มีจำนวนเพียงพอต่อการทำงานหรือไม่ หากไม่เพียงพอแล้ว ต้องมาพิจารณาว่าสมควรที่จะต้องจัดหาบุคลากรมาเพิ่มหรือไม่ สิ่งที่ไม่ควรทำอย่างมาก คือ การผลักดันให้พนักงานที่มี

อยู่เดิมทำงานจนเกินความสามารถที่เขาจะทำได้ เพราะการผลัดภาระและความรับผิดชอบให้กับพนักงานมากจนเกินไป อาจส่งผลทำให้พนักงานเกิดความเหนื่อยล้า จนไม่อยากทำงานต่อได้ ซึ่งอาจจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ และการไม่สามารถรักษาพนักงานเหล่านั้นไว้ได้ บางองค์กรพอเห็นว่าคนไหนเก่งก็พยายามผลัดภาระงานให้กับเขามากจนเกินกำลังในที่สุดเขาก็อยู่ไม่ได้...”

ด้านการใช้ระบบ Fast track “...มีสองกรณี เช่น ระบบการทดแทนผู้สืบทอดตำแหน่งในระบบราชการ ไปแทนตำแหน่งสำคัญ เช่น กระโดดข้ามขั้นมาเลย สามขั้น แต่เอกชน โดยส่วนใหญ่ องค์กรเอกชน ควรมีการวางแผนไว้เป็นระยะเวลาว่ากี่ปี สมมติบุคคลหนึ่งมีแววจะขึ้นไปเป็นผู้อำนวยการ การเตรียมตัวควรมีการเตรียมขั้นต่ำ สองปี จากสมัยก่อน ห้าปี เพราะคนสมัยนี้ร้อนรนไม่ได้ ถ้านานอาจลาออก ปัจจุบันแนวคิดคนเปลี่ยนไป บางคนเก่งแต่จะเลือกสิ่งที่ตัวเองชอบ ไม่ใช่ตามหัวหน้า...” ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ยังกล่าวว่า “...ควรเลือกมากกว่าหนึ่ง เพราะบางคนพัฒนาแล้ว อาจไม่เหมาะสม หรือบางคนไม่พร้อมที่จะเป็น อันนี้ ต้องมีการคุยตกลงกันด้วย เพราะบางคนเก่งแต่ไม่พร้อม อาจด้วยความไม่ชอบ หรือห่วงเรื่องเวลา แม้จะมีการเสนอเงินเดือน แต่บางคนก็ไม่รับ หากงานนั้นต้อง ติงเวลาของเขาไปมาก ดังนั้น จึงควรมีการประเมินและสอบถามถึงความพร้อมด้วย...”

“...องค์กรควรเลือกคนเก่ง คนดี และคนที่พัฒนาได้ เข้ามาทำงาน โดยต้องมีการประเมินชัดเจนว่า คนเก่งควรดูที่คุณสมบัติด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือดูจากอะไรบ้าง เช่น ไม่เคยมีประวัติเสีย สำหรับการดูคนดีนี่เป็นเรื่องของนามธรรม อาจจะถูกยาก อันนี้ให้ดูสิ่งแวดล้อมอื่นประกอบ เช่น ทัศนคติส่วนตัว ประเมินจากถามความคิดเห็น ส่วนคนที่พัฒนาได้ อาจารย์ให้ข้อคิดว่า ควรมึคุณสมบัติดังนี้ 1) ควรเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้นมีคุณสมบัติพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ชอบการวิเคราะห์ 2) มองเห็นส่วนดีของบุคคลอื่นมากกว่าความบกพร่อง 3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ส่วนวิธีการพัฒนา อาจารย์ให้แนวคิดว่าจะเลือกเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่มก็ได้ บางองค์กรมี Talent คนเดียว ก็เลือกพัฒนาเป็นรายบุคคล และพัฒนาในส่วนที่เขาขาด...”

“...การประเมินคนเก่งหรือ Talent ควรมีการประเมินสองด้าน คือ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และทักษะที่นอกจากความสามารถ คือ ทักษะที่เป็นพรสวรรค์ หรือศักยภาพ Talent scann เช่น ทัศนคติการมองโลก การมีมนุษยสัมพันธ์ การเข้าสังคม การควบคุมอารมณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ความรู้แต่เป็นทักษะที่ติดตัวมา...”

ด้านการประเมินบุคคลด้านพรสวรรค์หรือศักยภาพว่าเป็นการผสมผสานแนวคิดทฤษฎีด้าน Personality type (MBTI, DISC) “...MBTI หรือ Myers-briggs type indicator MBTI นั้นมาจากทฤษฎี Psychological type ของ Jung ซึ่งมีสาระสำคัญว่า พฤติกรรมของมนุษย์ที่ดูเหมือนจะมี

ความหลากหลายและแตกต่างกัน แท้จริงแล้วพฤติกรรมเหล่านั้นเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและมีความคงที่ (Consistent) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ Perception หรือการรับรู้ และ Judgment หรือการตัดสินใจของแต่ละบุคคล ซึ่งลักษณะการให้คะแนน และการแปลผล MBTI เป็นลักษณะของบุคลิกภาพ 4 มิติ ดังนี้

1. มิติด้านการมองโลก ที่มีลักษณะหันออกจากตัว มุ่งสนใจโลกภายนอกตนเอง (Extroverts-E) กับลักษณะที่หันเข้าหาตนเอง มุ่งสนใจโลกภายในตนเอง (Introverts-I)
2. มิติด้านการรับรู้ข้อมูล เป็นลักษณะการรับรู้จากประสาทสัมผัสทั้งห้าโดยตรง มักอยู่ในโลกของความเป็นจริงในปัจจุบัน (Sensing-S) กับลักษณะการรับรู้ที่ใช้การคาดการณ์อนาคต หรือจากประสบการณ์ในอดีตมาเชื่อมโยง มักอยู่ในโลกของความฝันและจินตนาการ(Intuition-N)
3. มิติด้านการตัดสินใจ เป็นลักษณะการให้คุณค่าต่อหลักการและเหตุผลเป็นหลัก (Thinking-T) กับลักษณะการให้คุณค่าต่อความรู้สึกเป็นหลัก (Feeling-F)
4. มิติด้านการดำเนินชีวิต เป็นลักษณะของการกระทำที่มีแบบแผนกฎเกณฑ์ ชอบที่จะกำหนดเตรียมการล่วงหน้า (Judgment-J) กับลักษณะของการกระทำที่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ เปิดกว้างรับรู้ข้อมูล ไม่ชอบถูกควบคุม (Perception-P) แบบวัด MBTI มีแนวคิดว่าจะแต่ละบุคคลจะมีตัวเลือกที่พึงพอใจในแต่ละมิติ และเมื่อนำตัวเลือกของแต่ละมิติมารวมกัน ก็จะได้ลักษณะบุคลิกภาพเฉพาะของแต่ละบุคคล

“...MBTI นอกจากเป็นเครื่องมือบริหารบุคลากรองค์กรแล้วยัง ยังเป็นเครื่องมืออีกชนิดหนึ่งที่จะช่วยให้อาจารย์แนะแนวมีทางเลือกในการให้การศึกษาทางอาชีพแก่นักศึกษาได้มากขึ้น ช่วยให้นักศึกษาเข้าสู่อาชีพที่สอดคล้องกับบุคลิกภาพของนักศึกษามากขึ้น หรือช่วยให้นักศึกษาปรับตัวให้เข้ากับอาชีพได้ดีขึ้น...”

สำหรับ DISC เป็นแนวคิดการแบ่งบุคลิกภาพของบุคคลออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้ คือ กลุ่ม D หมายถึง กลุ่มที่ชอบการทำงานอย่างอิสระ เมื่อมอบหมายงานไปแล้วต้องให้อำนาจการตัดสินใจลงไปด้วย กลุ่มนี้ไม่ชอบการเข้าไปควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด เพราะเขารู้สึกไม่ได้รับความไว้วางใจหรือการตัดสินใจที่ชักช้า กลุ่ม I หมายถึง กลุ่มที่ชอบการติดต่อ พบปะสมาคม สังสรรค์ เขาจึงชอบทำงานเป็นกลุ่มไม่ชอบงานประจำที่ทำจำเจไม่ได้พบปะผู้คน สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้ดี กลุ่ม S หมายถึง กลุ่มที่ชอบทำงานที่มีขั้นตอนชัดเจน ไม่ต้องรีบเร่งนัก ต้องการอะไรที่ช้า ๆ แต่ชัวร์ เพราะไม่ชอบเสียง ไม่ชอบความขัดแย้งหรือการไม่รับฟังกันและกัน การบีบบังคับให้ตัดสินใจแบบทันทีทันใด ไม่ชอบการลัดขั้นตอน หรือกฎเกณฑ์ที่คลุมเครือที่ทำให้ตัดสินใจไม่ถูก ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง มอบหมายงานเดี่ยวจะดีกว่างานเป็นทีม แต่ก็สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ แต่ไม่ตีเท่ากลุ่มแรก กลุ่ม C หมายถึง กลุ่มที่ชอบความเป็นระเบียบเรียบร้อย ถูกต้อง

และพิสูจน์ได้ เพราะเขาชอบข้อมูล เขาจะอ่านเอกสารทุกหน้าทุกบรรทัด เขายังเป็นคนที่มีความชำนาญในการทำงานสูง คนกลุ่มนี้ไม่ชอบการไม่มีข้อมูลรายละเอียดรองรับ เพราะทำให้ตัดสินใจไม่ถูก เขาต้องการข้อเท็จจริงจากพยานวัตถุมากกว่าพยานบุคคล เขาไม่ชอบความไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่ชอบการเป็นจุดเด่น ไม่ชอบเข้าสังคม และหงุดหงิดมากเมื่อมีใครวิจารณ์ผลงานของเขา บุคคลแบบนี้ต้องมอบงานเดี่ยว ทำงานเป็นทีมยาก (เชี่ยวชาญ 8)

การประเมินพรสวรรค์จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการคัดกรองผู้มีสมรรถนะสูง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อจัดสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ ๆ ระยะเวลาการประเมินด้วยเครื่องมือ Talent scann จะใช้ประเมินในเวลาเปลี่ยนตำแหน่ง โรงเรียนเอกชนควรเอามาใช้เมื่อมีโอกาส เพราะช่วยในการบริหารทีมงาน ช่วยในเรื่องสื่อสาร ลูกน้องก็มีความแตกต่าง ผู้นำก็ยังไม่รู้ว่าตนเองเป็นคนแบบไหน คนเป็นหัวหน้าต้องบริหารความหลากหลายในตัวตนของคนหลายคน เช่น รุ่นน้องเข้ามาใหม่ แต่ต้องมาเป็นหัวหน้ารุ่นพี่มหาวิทยาลัยเดียวกัน โคนรุ่นพี่ปรกในการแสดงความคิดเห็นก็ต้องรู้วิธีว่าควรจะบริหารอย่างไร ให้เขายอมรับ

ด้านการจ่ายผลตอบแทน ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้กล่าวว่า คนที่เป็นคนเก่งและรู้สึกว่าตนเองเก่งย่อมต้องการได้ผลตอบแทนมากกว่าคนอื่น หรือได้รับในระดับที่เขาพอใจ อันนี้ยังต้องขึ้นอยู่กับกำลังขององค์กรด้วย ถ้าเป็นองค์กรขนาดเล็ก ทุนน้อย ก็ลำบากที่จะรักษาคคนเก่งเอาไว้ได้ มันต้องแลกกัน ถ้าต้องการคนเก่งก็ต้องพร้อมในด้านเงินทุน

ด้านการธำรงรักษา อันนี้จะเป็นผลมาจากการจ่ายผลตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ด้านตัวเงินก็คือ รายได้ สวัสดิการต่าง ๆ ส่วนที่ไม่เป็นตัวเงิน ก็เป็นเรื่องของรางวัล หรือการให้ทุนอะไรต่าง ๆ ที่จะเป็นการทำให้เขาเกิดความมั่นคงในสายอาชีพมากขึ้น เช่น ครูก็ได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น หรือการสนับสนุนการทำวิจัย หรือพวกวิทยฐานะต่าง ๆ หรือการให้รางวัลเมื่อโปรเจกต์ หรือโครงการสำคัญ ๆ สำเร็จ

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 9	(เชี่ยวชาญ 9)
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนคาราสุมุท
วันที่สัมภาษณ์	วันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2559
สถานที่สัมภาษณ์	โรงเรียนคาราสุมุท

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เป็นผู้อำนวยการของโรงเรียน มีประสบการณ์สูงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยท่านได้ให้แนวคิดด้านการบริการคนเก่งของโรงเรียนว่า “...เมื่อต้องการบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งใด ๆ จะมีการระบุถึงคุณสมบัติที่โรงเรียนต้องการในการประกาศรับสมัคร และเมื่อได้คัดสรรเข้ามาแล้ว เรามีระบบทดลองงาน โดยใช้การประเมินสองระยะ ระยะสามเดือน และหกเดือน ซึ่งในข้อมูลการประเมินเป็นลักษณะที่โรงเรียนต้องการ ทั้งด้านความสามารถ

ในการทำงานและด้านความประพฤติ...” สำหรับด้านการสร้างต้นแบบคนเก่ง ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้กล่าวว่า “...โรงเรียนมีการจัดทำโครงการเยาวชนและครูผู้ทรงคุณค่าโดยประกาศเกียรติคุณผู้ทำการฝึกซ้อม คูณนักเรียนให้ได้รับรางวัลต่าง ๆ ในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ มีการเชิญผู้มีตำแหน่งในส่วนราชการ เช่น นายอำเภอ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ เป็นผู้มอบรางวัลให้กับครูต่อหน้านักเรียน ครูและผู้ปกครอง ซึ่งทำให้เป็นแบบอย่างแก่คนอื่น ๆ ได้ รวมทั้งโรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้เข้ารับการประเมินเพื่อรับรางวัลครูดีเด่น ในรายการต่าง ๆ ทั้งระดับอำเภอ จังหวัด เขตพื้นที่ ภูมิภาค และประเทศ และให้ครูที่ได้รับรางวัลแล้วเป็นที่เลี้ยงให้กับครูรุ่นต่อ ๆ ไป...” (ผู้เชี่ยวชาญ 9)

ด้านการพัฒนา ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้กล่าวว่า “...ในโครงสร้างของโรงเรียน มีการกำหนดงานพัฒนาบุคลากรในโครงสร้างของสำนักฝ่ายบริหาร ซึ่งทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูบุคลากร และการประเมินบุคลากร รายบุคคล รวมทั้งให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ เพื่อให้มีคุณวุฒิที่เหมาะสมกับงาน เช่น เรียนต่อในระดับปริญญาตรี ปริญญาโทในสาขาที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งโรงเรียนมีโครงการการให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาต่อด้วย...” เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรอื่น ๆ “...เรามีเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรหลายรูปแบบ ดังนี้ 1) การพัฒนาด้านการจัดการเรียนรู้ วิธีการนิเทศการสอนโดยคณะกรรมการเข้าไปสังเกตการสอน 2) การประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรโดยใช้แบบประเมิน 3) การประเมินความรับผิดชอบในหน้าที่ เช่น การขาด ลา มาสาย โดยใช้แบบบันทึกข้อมูล (ข้อมูลการแสกนนิ้วมือ) 4) การประเมินตนเองด้านการใช้ภาษาอังกฤษ โดยใช้แบบบันทึกข้อมูล (บันทึกด้านการเรียน บันทึกผลการเรียนจากครูผู้สอน) 5) การประเมินการศึกษา ค้นคว้าข้อมูลของครู โดยใช้สมุดบันทึกการอ่าน...”

“...นอกจากนั้น โรงเรียนมีระบบการรักษาคนเก่ง โดยการให้สวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งไม่ค่อนิยมในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน ซึ่งถ้าเป็นรูปตัวเงิน ก็จะมีเพียงการปรับเงินเดือนประจำปีซึ่งโรงเรียนมีการประเมินอย่างเป็นระบบ และการมอบเงินเป็นขวัญและกำลังใจ และโบนัสปลายปี และมีการยกย่องเชิดชูเกียรติ เมื่อทำโครงการสำคัญสำเร็จดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สำหรับในรูปที่ไม่ใช่ตัวเงินโรงเรียนมีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ เช่น สวัสดิการกู้ยืมเพื่อการศึกษา การให้เวลาไปศึกษาต่อ สวัสดิการในการไปอบรม สัมมนา พัฒนาตนเอง เป็นต้น...” “...ด้านการบริหารทางโรงเรียนได้มีการนำแนวคิดด้านระบบวงจรคุณภาพ PDCA เข้ามาช่วยในการบริหารงานบุคคล ดังนี้ P โรงเรียนมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติงานประจำปี บุคลากร งานครูดีเด่น D มีการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ โดยมีคณะกรรมการดำเนินงานอย่างชัดเจน C มีการกำกับติดตาม โดยหัวหน้างาน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการโรงเรียน อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระหว่างการดำเนินงาน และภายหลังเสร็จสิ้นการทำงาน ซึ่งโรงเรียนใช้ระบบ “น 15” หมายความว่า ต้องสรุปงานจัดทำรายงานให้เสร็จสิ้นภายใน 15 วัน หลังจากเสร็จงาน A มีการนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการวางแผนการดำเนินงานในครั้งต่อ ๆ ไป โดยคณะกรรมการโรงเรียน...”

ด้านการสรรหาบุคลากรจากภายนอก “...เราจะดำเนินการโดยการประกาศของโรงเรียน โดยตรง โดยการประกาศผ่านกลุ่มโรงเรียน และการสรรหาจากมหาวิทยาลัยที่โรงเรียนมีข้อตกลงกันอยู่ โดยเฉพาะในด้านภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาอังกฤษ และผ่านการจัดโครงการ (Management trainee) โดยกลุ่มโรงเรียน รสจ....”

ด้านการคัดเลือกคนเก่ง “...โรงเรียนใช้แบบทดสอบในการคัดเลือกคนเก่งเข้ามาทำงาน หากแต่มีการสัมภาษณ์และให้ทดลองงานเป็นเวลา 6 เดือน โดยทำการประเมินเป็นสองระยะ ระยะ ๆ ละ 3 เดือน โดยเราไม่มีฝ่ายบุคคลในการคัดเลือก หากแต่ให้ฝ่ายที่มีบุคคลเข้ามาใหม่เป็นผู้ประเมิน โดยหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย และส่งผลการประเมินให้ผู้บริหารพิจารณาเป็นที่สิ้นสุด ซึ่งในกระบวนการประเมินของแต่ละฝ่ายนั้น จะมีพี่เลี้ยงเป็นครูที่มีความชำนาญในงานนั้น ๆ ดูแลและเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินด้วย ซึ่งการที่เราทำเช่นนั้น เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถตรงกับงานมากที่สุด ซึ่งฝ่ายที่ต้องการบุคลากรจะเป็นผู้ที่มีข้อมูลมากที่สุด และใช้การประเมินซ้ำ (3 เดือนครั้ง) เพื่อพัฒนาการของผู้ถูกประเมินด้วย...”

ด้านรูปแบบการฝึกอบรม “...โรงเรียนเรามีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยดูจากความต้องการของหน่วยงาน ความต้องการของบุคคล และความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งเป็นการพัฒนาที่โรงเรียนจัดให้เอง เป็นการพัฒนาโดยหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้บุคลากรได้มีการพัฒนาและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ โดยโรงเรียนกำหนดเกณฑ์ให้ครูทุกคน ได้รับการอบรมสัมมนาไม่น้อยกว่า 50 ชั่วโมงต่อปี...”

ด้านการจ่ายผลตอบแทน “...มีการจ่ายตามคุณวุฒิการศึกษา และมีสวัสดิการเงินสอนพิเศษให้กับผู้ที่ทำการสอนพิเศษ ทั้งช่วงเย็นและวันเสาร์ โดยสวัสดิการเงินสอนพิเศษจะเฉลี่ยให้เท่าเทียมกัน นอกจากนี้มีการปรับเงินเดือนขึ้นทุกปี ตามผลการประเมิน ซึ่งครูต่างชาติจะได้รับตามอัตราที่โรงเรียนกำหนดซึ่งไม่แตกต่างจากครูไทยมากนัก และได้รับสวัสดิการต่าง ๆ เหมือนกันทั้งครูไทยและครูชาวต่างชาติ...” “...ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเรามีการติดตามอย่างต่อเนื่อง โดยการมีวาระการประชุม ในเรื่องของภาระงานของทุกหน่วยงาน เพื่อวางแผนการดำเนินงาน...” โดยโครงการประชุมมีดังนี้ การประชุมกลุ่มสาระการเรียนรู้ การประชุมหัวหน้าสาระการเรียนรู้ การประชุมคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ประชุมผู้อำนวยการ ประชุมคณะกรรมการโรงเรียน กลุ่มนี้จัดประชุมสัปดาห์ละครั้ง ส่วนการประชุมคณะกรรมการเด็ก ภาคเรียนละครั้ง และ มีการประชุมครูรวมอีกเดือนละครั้ง ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า “...การจัดประชุมดังกล่าวส่งผลให้การดำเนินงานเป็นระบบ และสร้างบรรยากาศในการมีส่วนร่วมในการบริหารซึ่งหากมีปัญหาหรืออุปสรรคใดในการดำเนินงานเกิดขึ้น ก็สามารถแก้ไขได้ทันต่อสถานการณ์...”

นอกจากนั้นด้านเกณฑ์การประเมิน “...โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การประเมิน การปฏิบัติงาน ทั้งจากพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานและประเมินจากผลสำเร็จของงาน โดยกำหนดให้ สอดคล้องกับภาระงาน ทั้งบุคลากรสายสอน และไม่ใช่สายสอน และมีการปรับให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน...” เช่น โรงเรียน ต้องการเน้นเรื่องการยกระดับความสามารถของบุคลากรก็จะปรับเกณฑ์การประเมินและค่าน้ำหนัก คะแนนเพื่อให้ส่วนนี้มีความสำคัญมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติได้เพิ่มขึ้น “...โรงเรียนไม่มีการแจ้ง ถึงผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทุกคน แต่ให้เฉพาะบุคคลที่ต้องการทราบเท่านั้น แต่หากคนใด มีผลการประเมินที่ต้องปรับปรุง จะมีการแจ้งเป็นรายบุคคลเพื่อให้ทำการปรับปรุงให้ดีขึ้น นอกจากนั้นโรงเรียนมีการให้บุคลากรได้ประเมินผลงานของตนเองเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือ มาตรฐาน โดยกำหนดเป็นงานสัมมนาประเมินและวางแผนประจำปี ซึ่งดำเนินการในเดือนมีนาคม ของทุกปี ซึ่งผู้รับผิดชอบงานต่าง ๆ จะได้ทำการดำเนินงานของตนเองเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ที่วางไว้ พร้อมทั้งนำผลการประเมิน ไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานในปีต่อไป...”

ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง “...เรามีการกำหนดเวลาผู้ที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ต้องทำงานอยู่ในสายงานที่จะสืบทอดตำแหน่งเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 5 ปี และต้องเข้าไปเรียนรู้ การปฏิบัติงานจริงก่อนที่คนเก่าจะหมดวาระ และผู้ที่ถูกวางตัวให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ผู้บริหาร จะมีการติดตามอย่างใกล้ชิด โดยการพูดคุยเพื่อให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ที่จะได้รับมอบหมาย และ บอกถึงความสามารถ (จุดแข็ง) และข้อที่ต้องพัฒนาของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอด ตำแหน่ง ตลอดจนการให้ได้รับการพัฒนาฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อม เพื่อให้มีศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน...”

สำหรับด้านงานหลักของโรงเรียนที่มุ่งเน้นความเป็นสากลโรงเรียนมีการกำหนดตำแหน่ง งานหลัก หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน เช่น การตั้งศูนย์ภาษาต่างประเทศ (Darasamutr global study centre) ในปีการศึกษา 2554 ที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ว่า เพื่อยกระดับการจัดการศึกษาของโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล

นอกจากนั้นเรามีการสรรหาผู้ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้างาน “...เรามีการพิจารณา ถึงประสบการณ์ในสายงานนั้น ๆ ไม่น้อยกว่า 5 ปี และให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอชื่อ และ จัดอันดับ 1-3 จากนั้นผู้บริหารจะเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกภายใต้ข้อมูล ความรู้ ความสามารถ ทั้งด้านงานบริหารและงานที่ได้รับมอบหมาย...” (ผู้เชี่ยวชาญ 9) นอกจากนั้นในระดับหัวหน้างาน ทางโรงเรียนมีการจัดอบรมทั้งในและนอกสถานที่ โดยนอกสถานที่จะไปจัดร่วมกับโรงเรียนอื่น ไม่ว่าจะหน่วยงานราชการ หรือเอกชน “...นอกจากนั้นโรงเรียนมีการแจ้งให้บุคลากรทราบถึง เรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพ พร้อมให้การสนับสนุน ในการพัฒนาเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น การอบรมสัมมนา การศึกษาต่อ...”

สำหรับการจ่ายผลตอบแทน “...ทางโรงเรียนมีการจ่ายโดยเปรียบเทียบกับโรงเรียน
เอกชนอื่น และตามเกณฑ์ที่รัฐบาลกำหนด นอกจากนั้น ยังมีเงินรายได้จากการสอนพิเศษในวันปกติ
และวันเสาร์...” เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น ถือว่าสูงกว่า นอกจากนั้น “...เรามีการสร้างวัฒนธรรม
องค์กรร่วมกันเพื่อความเป็นอัตลักษณ์ เนื่องจากโรงเรียนของเราเป็นโรงเรียนคาทอลิกจึงมีการจัด
อบรมสำหรับบุคลากรใหม่ร่วมกับกลุ่มโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทราบถึงวัฒนธรรม และ
อัตลักษณ์องค์กรของกลุ่มโรงเรียนของเรา เพื่อเป็นการสร้างอัตลักษณ์ร่วมกัน...” นอกจากการจูงใจ
ดังกล่าว “...เราแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนความก้าวหน้า มีระบบการทำงานที่ดี และ
การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อทำให้เขาเกิดความมั่นคงในชีวิต และมีความภาคภูมิใจ
ในการทำงานกับเรา...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 10

(ผู้เชี่ยวชาญ 10)

ตำแหน่ง

หัวหน้างานฝ่ายบุคคล

วันที่สัมภาษณ์

วันที่ 17 ธันวาคม พ.ศ. 2559

สถานที่สัมภาษณ์

โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคล มากกว่า 10 ปี
โดยได้แสดงความคิดเห็นว่า “...การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง บุคคลนั้นต้องได้รับการเรียนรู้ก่อน
โดยผู้เชี่ยวชาญท่านนี้กล่าวว่า...” และสำหรับด้านการบริหารคนเก่ง “...ในส่วนการบริหารคนเก่ง
มีการกำหนดตำแหน่งงาน การบริหารโดยให้เรียนรู้ทั้งระบบ เช่น หัวหน้าฝ่ายวิชาการ ต้องมาเรียนรู้
ก่อน...”

สำหรับด้านการพัฒนาคนเก่ง ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ กล่าวว่า “...การพัฒนาคนเก่งของ
โรงเรียนนี้ จริง ๆ แล้วไม่มีรูปแบบตายตัว แต่จะบอกแนวทางในการก้าวขึ้นสูงตำแหน่งที่สูงขึ้น
มีการจัดให้ไปดูงานต่างประเทศ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ...”

ด้านการบริหารบุคลากร “...ใช้ระบบการสรรหาใช้ทั้งภายในและภายนอก โดยภายนอก
ใช้วิธีการรับสมัครปกติ ไม่ได้หาจากสถาบันการจัดหางาน ส่วนภายในใช้เกณฑ์การประเมิน
โดยใช้ผลการนิเทศเพราะการก้าวมาสู่ตำแหน่งหัวหน้าแผนก ต้องได้รับการยอมรับจากเพื่อน และ
ผู้ปกครองด้วย...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้กล่าวถึง หลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานว่า “... เราใช้
แบบทดสอบ และการทดสอบด้านภาษา สำหรับบุคลากรในสำนักงาน และสำหรับในสายสอนหรือ
ครู ก็มีทั้งแบบทดสอบ การทดสอบด้านการสอน และการทดสอบด้านภาษาด้วย” เรามีการใช้
ฝ่ายบุคคลในการสรรหา ส่วนการคัดเลือกจะเป็นคณะกรรมการในฝ่าย หรือรวมทั้งคนเก่ง
มาคัดเลือกด้วยเหตุที่ใช้แบบนี้ เราคิดว่าเค้าทำงานกับใคร คนคนนั้นควรจะให้มีโอกาสได้ทำ
การคัดเลือกด้วย...”

“...ด้านการประเมิน ใช้รูปแบบจากบนลงล่างเท่านั้น เมื่อก่อนเคยใช้ 360 องศา แต่ปัจจุบันไม่ได้ใช้แล้ว ส่วนกระบวนการวัดผล การอบรม ต้องมีการทำรายงานสิ่งที่ไปอบรมว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างไร ไม่มีการทำโปรเจกต์หรือโครงการใด ๆ ซึ่งในการอบรม มีการจัดโปรแกรมอบรมทั้งภายในและภายนอก มีการใช้กรณีศึกษา ถ้าเป็นเรื่องที่ควรเผยแพร่ ก็จะทำให้คนนั้นขึ้นไปนำเสนอด้วย...” (เชี่ยวชาญ 10) การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรไปฝึกอบรมหรือโปรแกรมฝึกอบรม “...เราใช้วิธีดูทั้งส่วนบุคคลและความต้องการของหน่วยงาน แต่ให้น้ำหนักไปที่ความต้องการส่วนบุคคลมากกว่า...”

ด้านการจ่ายค่าตอบแทน “...ทางโรงเรียนใช้เกณฑ์กลางในการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถและตำแหน่งงานในส่วนของภาระงาน การเลือกตำแหน่งดูตามความเหมาะสมตามตำแหน่ง รวมทั้งใช้ระบบ Fast track ในการเลื่อนตำแหน่งเป็นบางครั้ง...” (เชี่ยวชาญ 10)

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน “...เราใช้ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน เช่น ขั้นตอนการทำงาน ความสำเร็จของงาน ดูควบคู่กันไป เช่นเดียวกับ การประเมินของบริษัทฝรั่ง เขาจะดูที่ผลสำเร็จของงานในการจ่ายโบนัส...”

สำหรับด้านการประเมินพฤติกรรม “...เรามีเกณฑ์การประเมิน ตั้งแต่ศูนย์ถึงแปด โดยมีเกณฑ์ ดังนี้ ระดับศูนย์ ไม่ผ่านเกณฑ์ ระดับสาม ต่ำกว่ามาตรฐาน ระดับสี่ เท่ากับมาตรฐาน ห้า หก ดี เจ็ด แปด ดีเยี่ยม โดยผู้ประเมินมีการแจ้งผลการประเมิน ลงในรายละเอียดเลยว่าอะไรบ้างที่ไม่ผ่านและให้โอกาสในการพัฒนาสามปี ถ้ายังไม่ได้ดีก็ต้องออก...” (เชี่ยวชาญ 10)

“...โรงเรียนเราไม่มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นนโยบาย แต่มีระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยบอกกับพนักงานโดยตรงเลยว่า เขาต้องพัฒนาอะไร อีกกี่ปี เขาจะไปสู่จุดนั้น ส่วนด้านการชำระรักษาคนเก่ง ในระดับผู้บริหาร เรามีแผนการฝึกอบรม โดยเชิญวิทยากรจากภายนอกที่เชี่ยวชาญมาอบรมเป็นรายบุคคล ในส่วนที่เขาต้องพัฒนา...”

“...เราคิดว่าการการจ่ายผลตอบแทนมีส่วนในการรักษาและแรงจูงใจคนเก่งนะ โรงเรียนจะมีการประกาศชื่อคนเก่งจะรู้กันเฉพาะในฝ่ายเท่านั้น เขาจะมีการประกวดด้านการวิจัย ด้านการจ่ายค่าตอบแทน เราจะให้ระบุตั้งแต่ตอนสมัครเลย แต่เราจะดูอะไรหลายอย่าง บางครั้งคนเก่งทำงานร่วมกับคนอื่นไม่ได้ เราไม่ดูเลย บางครั้งคนเรียนเก่งมาก ได้เกียรตินิยม แต่ทำงานกับคนอื่นไม่ได้ก็มี เราดูสิ่งที่ปฏิบัติให้เห็นประจักษ์มากกว่า...”

“...ระบบการสรรหา ต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เช่น โรงเรียนเราเป็นคริสต์ คนมาอยู่ก็ต้องเข้าใจในความเป็นคริสต์ของเรา ต้องเข้าโบสถ์วันอาทิตย์ วันศุกร์เรามีพิธีทางศาสนา คนทำงานก็ต้องเข้าใจ...”

“...โรงเรียนเรามีวิธีการจูงใจคนเก่งโดย ขณะที่เราเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ เรามีการสร้างสถานที่ให้น่าอยู่ เป็นธรรมชาติ ทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในองค์กร ดินันทำงานที่นี้สิบสองปี ประทับใจในภาพลักษณ์องค์กร ค่าตอบแทนจูงใจในลักษณะเทียบเท่ากับคนอื่น คือ เท่ากับตลาด ในระดับโรงเรียนเอกชน ปริญญาตรีจบใหม่ ค่าตอบแทน 15,000 บาท มีสวัสดิการด้านที่พัก มีค่าใช้จ่ายบ้างแต่ค่อนข้างน้อย แต่ถ้าเป็นต่างชาติ เรามีสวัสดิการด้านที่พักให้ การได้รับสวัสดิการ จะได้รับหลังจากบรรจุแล้วหนึ่งปี...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 11	(ผู้เชี่ยวชาญ 11)
ตำแหน่ง	หัวหน้าฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญ
	ระยอง
วันที่สัมภาษณ์	วันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2559
สถานที่สัมภาษณ์	โรงเรียนอัสสัมชัญ ระยอง

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นผู้ดำเนินการด้านการวางแผนบุคลากรได้เสนอแนวคิดว่า “...การบริหารจัดการเป็นเรื่องของกระบวนการซึ่งต้องมีการบริหารจัดการเป็นด้าน ๆ ...” ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ เสนอแนวทางการจัดการคนเก่งขององค์กรดังนี้ “...ด้านการสรรหา ทางโรงเรียนใช้ระบบการสรรหาทั้งจากภายในและภายนอก โดยจากภายในใช้การประเมินจากผลการปฏิบัติงาน และการสัมภาษณ์ ด้านทัศนคติ และจากภายนอก โดยคณะกรรมการสรรหา ใช้การประเมินจากผลการเรียน ทดสอบด้านการสอน และการสัมภาษณ์ ไม่เชิงใช้คนเก่ง เป็นผู้ร่วมคัดเลือก แต่ใช้ผู้มีประสบการณ์ เพราะผมคิดว่า ประสบการณ์เป็นบทเรียนที่ล้ำค่า...”

ด้านการคัดเลือกใช้คณะกรรมการในการคัดเลือก ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เสนอแนวคิดว่า “...คณะกรรมการผู้ทำการคัดเลือกบุคลากร จะต้องเป็นทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์สูงในการคัดเลือกบุคลากรมาแล้วเป็นอย่างดี โดยอาศัยการศึกษาจากประสบการณ์การทำงาน การศึกษาพฤติกรรมของบุคลากร และการฝึกอบรมเทคนิคการคัดเลือกบุคลากร...”

ดังนั้น องค์กรที่มีทีมงานที่ดีในการคัดเลือกบุคลากรก็จะสามารถคัดเลือกได้บุคลากรที่ดี สมตามความมุ่งหมายที่องค์กรกำหนดไว้ได้ “...ผมว่าการใช้คณะกรรมการที่มีความหลากหลาย จะทำให้เราสามารถคัดสรรบุคลากรที่มีศักยภาพได้เป็นอย่างดี...” (ผู้เชี่ยวชาญ 11)

สำหรับด้านการอบรมพัฒนา “...องค์กรมีการสำรวจความต้องการและให้หน่วยงานเสนอชื่อบุคลากรที่ต้องการพัฒนาเข้ามายังฝ่ายบุคคล...” ผมมีแนวคิด “คนเก่งย่อมต้องการพัฒนาตนเองให้เก่งยิ่งขึ้น และหน่วยงานเป็นผู้ที่ดูแลใกล้ชิด ที่จะเห็นถึงผลการปฏิบัติงาน และทัศนคติของบุคคลในหน่วยงาน ดังนั้น จึงใช้วิธีให้เสนอชื่อ บุคคล และคอร์ส ที่ต้องการพัฒนา นอกจากนี้

เราใช้วิธี On the job training คือ การสอนหน้างาน โดยใช้พี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์สูง แต่หลักเกณฑ์ในการสอนส่วนใหญ่จะระบุไปว่าตำแหน่งงานนี้ต้องเรียนอะไรบ้าง มีเอกสารอะไรที่เกี่ยวข้อง และมีการประเมิน Competency ด้วยเพื่อให้แน่ใจว่าบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติได้ตามที่เรียนรู้ไปได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด หรือตามแนวทางที่องค์กรต้องการ...”

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน “...ทางโรงเรียนจะมีการประเมินในทุก 3-6 เดือน หรือปีละประมาณ 3 ครั้ง โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดอย่างชัดเจน เช่น ด้านการสอน การพัฒนาหลักสูตร และการวิจัย นอกจากนั้นมีการประเมินด้านภาษา และเทคโนโลยี โดยการประเมินจะใช้ทั้งหัวหน้าหน่วยงานและคณะกรรมการในการประเมิน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับบุคลากร...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เสนอแนวคิดด้านการประเมินการปฏิบัติงานว่า “...เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม หน่วยงานควรใช้การประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นการประเมินที่ครบวงจร โดยใช้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตำแหน่งเป้าหมาย เช่น ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าหัวหน้างาน โดยตรงอีก 1 ระดับ รวมทั้งนักเรียนและผู้ปกครองนักเรียน...” สำหรับการประเมินแบบนี้ต้องอาศัยข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมินที่หลากหลาย หรือเป็นการประเมินที่ให้ความสำคัญกับการประเมินทั้งจากด้านล่างขึ้นบน (Upward appraisal) และจากด้านบนลงล่าง (Downward appraisal) การประเมินแบบนี้ใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องรอบด้าน (Full-circle feedback) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่วัดถึงพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งสิ่งสำคัญของการประเมินแบบนี้ คือ ทุกคนในหน่วยงานจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกันมากกว่าผู้บริหารคนเดียว เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับของการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้ข้อมูลไม่ถูกโต้แย้ง “...และที่สำคัญไม่ควรมีการฝึกรวมผู้ประเมินก่อนทำการประเมิน ควรประเมินภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ได้ถูกควบคุมหรือจัดให้ทำ...”

“...นอกจากนั้นทางโรงเรียน ยังมีการประเมินด้านศักยภาพ ด้านทัศนคติในงาน ด้านการสอน การตัดสินใจในสถานะการที่กดดัน การประเมินจากการมอบหมายงานที่สำคัญ ตลอดจนการเข้าสังคมของครูอีกด้วย...” ด้านผลตอบแทนและการธำรงรักษาบุคลากร “...ทางโรงเรียนให้ผลตอบแทนตามวุฒิการศึกษา และปรับไปตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นผมมีความคิดว่าการสร้างสมดุลชีวิตการทำงานเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะสามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานกับองค์กรได้นาน...” ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ให้แนวคิดด้านผลตอบแทนว่า “...เงินเดือน และสวัสดิการเป็นผลตอบแทนที่บุคลากรควรได้รับ แต่การที่องค์กรสามารถสร้างสมดุลชีวิตส่วนตัวกับการทำงานได้นั้นจะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะรักษาบุคลากรไว้ได้และทำให้พวกเขาภาคภูมิใจ เช่น การอำนวยความสะดวกในการทำงาน เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยสะดวกต่อการปฏิบัติงาน การเพิ่มผลตอบแทน และสวัสดิการที่หลากหลาย มีวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่เน้นปริมาณงานมากเกินไปเพราะจะไป

สร้างความกดดันให้กับบุคลากร โดยให้มีการกระจายงาน และเน้นการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมนี้ส่งผลให้โรงเรียนอัสสัมชัญ ระยอง ได้รับรางวัลชนะเลิศ ด้านกีฬานักเรียนแห่งชาติ และด้านดนตรี ในปี พ.ศ. 2556...”

ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้กล่าวว่า “...จากจำนวนนักเรียนสามพันกว่าคน และครู จำนวน 255 คน โรงเรียนมีการวางแผน ผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยการพิจารณาจากตำแหน่งใกล้เคียง หรือตำแหน่งที่ขาดแคลนไว้ล่วงหน้า โดยพิจารณาทั้งจากภายในและภายนอก โดยจะพิจารณาจากคนภายในก่อน เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อไม่ได้จึงทำการคัดเลือกจากภายนอก...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้ให้แนวคิดในการวางแผนด้านการสืบทอดตำแหน่งโดยพิจารณาจากภายใน ดังนี้ 1) ควรมีการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และระบุตัวไว้ล่วงหน้า จากการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพ ผลงาน ของบุคลากร และต้องมีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับมือ และเรียนรู้งานต่อไป 2) ฝ่ายบุคคล และผู้บริหารควรเตรียมทายาทไว้มากกว่า 1 คน ไม่จำเป็นว่าจะต้องมีคุณสมบัติเท่ากับคนแรก แต่ให้มีคุณสมบัติใกล้เคียงกัน เพราะทายาทหรือผู้ถูกวางตัวไว้ก็อาจจะถูกซื้อตัวไปเสียก่อน หรือไม่พร้อมจะรับมือตำแหน่ง และไม่ควรรบอกให้ตัวสำรองอันดับถัดไปรู้เพราะอาจทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่เก็บความลับได้ดีอีกด้วย 3) ทำการพัฒนาผู้ที่จะเป็นทายาทในการสืบทอดตำแหน่งและควรทำการประเมินเป็นระยะ ๆ เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด หากไม่เป็นไปตามที่คาดจะได้เตรียมการล่วงหน้าได้ทัน

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 12

(ผู้เชี่ยวชาญ 12)

ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนโยเซฟระยอง

วันที่สัมภาษณ์

วันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2559

สถานที่สัมภาษณ์

โรงเรียนเซนโยเซฟ ระยอง

ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้เป็นผู้อำนวยการของโรงเรียน เป็นผู้มีประสบการณ์สูงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้กล่าวถึงแนวคิดด้านการบริหารจัดการครูเก่งว่า “...โรงเรียนมีฝ่ายบุคลากร ซึ่งมีโครงการสรรหา และพัฒนาบุคลากร ครูผู้สอน สอนตรงสาขาวิชาที่จบมา มีการวางแผนการบริหารจัดการคนเก่งโดยการมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรที่มีความสามารถปฏิบัติหน้าที่ เช่น เป็นหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าระดับ เป็นต้น มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนโดยใช้แบบประเมิน มีระบบการรักษาบุคลากร พัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยการส่งเข้าร่วมอบรมศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีโครงการและกิจกรรมที่เป็นขวัญกำลังใจให้ทุกคนมุ่งมั่นในการทำงาน เช่น อาหารกลางวัน เครื่องแบบ และโบนัส เป็นต้น...”

ด้านการสรรหา “...มีการสรรหาคนเก่งจากภายใน โดยดูจากบันทึกการปฏิบัติงาน และผลของการปฏิบัติงาน โดยใช้แบบประเมินผลงาน หัวหน้าฝ่ายประเมินบุคลากรในฝ่าย...”

การคัดเลือกคนเก่งเข้าทำงาน “...โดยฝ่ายบุคลากรและฝ่ายวิชาการพิจารณาจัดทำร่วมกัน มีการนิเทศการสอน ทดลองงานเป็นเวลา 3 เดือน ถ้าผ่านทดลองงานจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นครู และได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ที่โรงเรียนกำหนดไว้...”

“...ส่วนด้านการอบรมพัฒนา โรงเรียนมีโครงการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร โดยการจัดอบรมภายในโรงเรียนเน้นในหัวข้อคุณธรรมและจริยธรรม และส่งบุคลากรอบรมกับหน่วยงานต่าง ๆ ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลที่หลากหลายตามสภาพจริง ครูผู้สอนมีการทำวิจัยในชั้นเรียนโดยนำผลจากบันทึกหลังการสอนในแผนการจัดการเรียนรู้มาเป็นหัวข้อการวิจัย อีกทั้งบุคลากรทุกคนต้องเรียนภาษาอังกฤษกับครูชาวต่างประเทศซึ่งเป็นเจ้าของภาษาสัปดาห์ละครั้ง ครูเข้าร่วมการอบรมตามความสนใจของตนเอง เช่น การทำอาหาร คอมพิวเตอร์ เป็นต้น นอกจากนี้โรงเรียนยังสนับสนุนให้บุคลากรเรียนต่อในระดับปริญญาโท โดยออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด แต่ต้องปฏิบัติงานต่ออย่างน้อย 5 ปี...”

ด้านการบริหารการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการการจ่ายค่าตอบแทน “...ทางโรงเรียนดูตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดูจากผลการปฏิบัติงาน บุคลากรได้รับสวัสดิการทุกคนเหมือนกัน ยกเว้นครูชาวต่างประเทศจะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่า แล้วแต่สัญชาติซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ครูชาวต่างประเทศซึ่งสอนวิชาภาษาอังกฤษที่เป็นเจ้าของภาษา กลุ่มที่ 2 คือ ครูชาวฟิลิปปินส์ และจีน แต่ทั้ง 2 กลุ่มจะมีสวัสดิการอาหารกลางวัน เหมือนคนไทย และโรงเรียนทำประกันอุบัติเหตุให้ด้วย ทางโรงเรียนไม่มีระบบ Fast track ในการปรับตำแหน่งงานจะเป็นไปตามวาระงาน...”

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน “...ในหัวข้อนี้ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น ที่จะเพิ่มเติม คือบุคลากรมีการประเมินตนเอง ถ้าประเมินแล้วผลการประเมินอยู่ในระดับ ที่ต้องปรับปรุงผู้บริหารจะคุยเป็นรายบุคคลเพื่อให้โอกาสปรับปรุงตนเอง ซึ่งเกณฑ์ในการประเมิน คือ 5 ดีมาก 4 ดี 3 ปานกลาง 2 น้อย และ 1 ปรับปรุง...”

ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง “...เราไม่มีการเตรียมการ แต่เรามีการดำรงตำแหน่งตามหน้าที่ วาระ 2 ปี แต่สามารถต่อวาระการปฏิบัติงานได้ หากมีการเปลี่ยนแปลงจะให้บุคลากรใหม่ที่มารับหน้าที่ได้เรียนรู้งาน 1 ปี และปฏิบัติหน้าที่โดยมีคนเก่าดูแลช่วยเหลือให้คำปรึกษา...”

ด้านการธำรงรักษา “...คำตอบดังที่กล่าวมาแล้ว “Put the right man into the right job” ทางโรงเรียนจะให้คนที่เหมาะสมทำในตำแหน่งที่เหมาะสม สำหรับการใช้แบบประเมิน Talent scann ทางโรงเรียนไม่มีการประเมินโดยตรง โดยการประเมินจะใช้แบบประเมินซึ่งจะมีทั้งด้านการเรียนการสอน การปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ด้านบุคลิก การแสดงออก ระเบียบวินัย จรรยาบรรณครู ปีละ 1 ครั้ง แต่จะมีการนิเทศติดตามมาอย่างสม่ำเสมอ...”

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญข้างต้น ผู้วิจัยสังเคราะห์เป็นประเด็นหลัก ดังนี้

ตารางที่ 4-17 การสังเคราะห์เป็นประเด็นหลักที่สำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.1)

ผู้เชี่ยวชาญ	กระบวนการบริหาร ผู้มีสมรรถนะสูง	ประเด็นหลักที่น่าเสนอ
คนที่ 1	ด้านการวางแผน อัตรากำลัง	- การวางแผนล่วงหน้า และเลือกตัวแทน โดยเฉพาะตำแหน่งสำคัญ ๆ ประมาณ 1-3 คน และ จัดอันดับ
	ด้านการเลือกสรรหา	- การสรรหาทั้งจากภายในและภายนอก
	ด้านการคัดเลือก	- คัดเลือกคนที่เหมาะสมมีความรู้ตรงกับตำแหน่ง เป็นคนดีมีคุณธรรม มีทัศนคติที่ดี
	ด้านการอบรมและ การพัฒนา	- ความรู้ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ - อบรมพัฒนาเป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่ม ตามที่เสนอ - อบรมด้านคุณธรรมและจริยธรรม
	ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน	- มีการประเมินอย่างชัดเจน ทั้งสมรรถนะหลักและ สมรรถนะประจำสายงาน รวมทั้งจริยธรรมและ จรรยาบรรณวิชาชีพครู - ผู้ประเมินมีความรู้และประสบการณ์ ในการประเมิน
	ด้านการบริหาร ค่าตอบแทน	- การจ่ายผลตอบแทนที่สามารถแข่งขันในตลาดได้ - ตามความรู้ความสามารถและเทียบเคียงกับ ผลการประเมินการปฏิบัติงาน
	ด้านการวางแผนสืบ ทอดตำแหน่ง	- มีการเตรียมบุคลากรทั้งตัวจริงและตัวสำรอง - พัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน
	ด้านการธำรงรักษา	- การยกย่องชมเชย มอบหมายงานที่ท้าทาย การให้อิสระในการทำงาน การสร้างความผูกพัน ในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร
	ด้านศักยภาพ	- ทัศนคติด้านการสอน

ตารางที่ 4-18 การสังเคราะห์ประเด็นหลักสำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.2)

ผู้เชี่ยวชาญ	กระบวนการบริหาร ผู้มีสมรรถนะสูง	ประเด็นหลักที่น่าสนใจ
คนที่ 2	<p>ด้านการวางแผน อัตรากำลัง</p> <p>ด้านการเลือกสรรหา</p> <p>ด้านการคัดเลือก</p> <p>ด้านการอบรมและ การพัฒนา</p> <p>ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน</p> <p>ด้านการบริหาร ค่าตอบแทน</p> <p>ด้านการวางแผนสืบทอด ตำแหน่ง</p> <p>ด้านการธำรงรักษา</p> <p>ด้านศักยภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มีการวางแผนตำแหน่งงานล่วงหน้า - โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ - พัฒนาเพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อม - โดยสรรหาจาก ภายในและภายนอก - ความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่ง - ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ - ทักษะคดีด้านการสอน - คนดีมีคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณ <p>ครู</p> <ul style="list-style-type: none"> - ใช้คณะกรรมการเป็นผู้คัดเลือก <p>อีกชั้นหนึ่ง โดยการสัมภาษณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม โดยให้ ผู้ที่ต้องการอบรมและพัฒนาเสนอชื่อ เข้ามาเอง - ระบบพี่เลี้ยง <ul style="list-style-type: none"> - การประเมินสามด้าน คือ ตนเอง <p>ประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมิน และให้</p> <p>คณะกรรมการประเมิน</p> <ul style="list-style-type: none"> - จ่ายตามความรู้ความสามารถ - การยกย่องชมเชยเมื่อผลงานสำเร็จ <ul style="list-style-type: none"> - มีการวางแผนล่วงหน้าและพิจารณา จากผลการประเมินที่เป็นธรรม <ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนการฝึกอบรมพัฒนา ผลงาน วิชาการ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ <ul style="list-style-type: none"> - ทักษะคดีที่ดีด้านการสอน

ตารางที่ 4-19 การสังเคราะห์เป็นประเด็นหลักสำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.3)

ผู้เชี่ยวชาญ	กระบวนการบริหาร ผู้มีสมรรถนะสูง	ประเด็นหลักที่นำเสนอ
คนที่ 3	ด้านการวางแผน อัตรากำลัง ด้านการเลือกสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการอบรมและ การพัฒนา ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน ด้านการบริหาร ค่าตอบแทน ด้านการวางแผน สืบทอดตำแหน่ง ด้านการธำรงรักษา ด้านศักยภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - มีการดำเนินการวางแผนล่วงหน้าให้สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมายขององค์กร - สรรหาโดยพิจารณาความรู้ความสามารถ ทั้งจากภายในและภายนอก - คัดเลือกตามความรู้ความสามารถและเลือกคนดีมีความเป็นผู้นำ เป็นผู้ที่ดีมีคุณธรรม - โดยการทดสอบ และการสัมภาษณ์ ให้คนเก่งมาเป็นผู้ร่วมคัดเลือก - ความต้องการของบุคคล และใช้ระบบที่เลี้ยง - อบรมด้านคุณธรรม จริยธรรมความเป็นครู - ประเมินทั้งระดับหัวหน้างาน ระดับเดียวกัน และระดับที่ต่ำกว่า รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง - ตัวชี้วัดมีความชัดเจนเป็นธรรม - ตามผลงานและมีอัตราที่สามารถแข่งขันได้ - มีการกำหนดและวางแผนล่วงหน้า โดยดูจากผลการประเมินที่เป็นธรรม - กำหนดเป็นนโยบายผู้บริหาร - ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ - มอบหมายงานที่ทำทนาย - ยกย่องชมเชย - ประเมินด้านทัศนคติ และทักษะที่นอกเหนือความรู้ความสามารถ

ตารางที่ 4-20 การสังเคราะห์เป็นประเด็นหลักสำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.4)

ผู้เชี่ยวชาญ	กระบวนการบริหาร ผู้มีสมรรถนะสูง	ประเด็นหลักที่นำเสนอ
คนที่ 4	<p>ด้านการวางแผนอัตรากำลัง</p> <p>ด้านการสรรหา</p> <p>ด้านการคัดเลือก</p> <p>ด้านการอบรมและการพัฒนา</p> <p>ด้านการประเมินผลการทำงาน</p> <p>ด้านการบริหารค่าตอบแทน</p> <p>ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง</p> <p>ด้านการธำรงรักษา</p> <p>ด้านศักยภาพ</p>	<p>- มีการวางแผนล่วงหน้าให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร</p> <p>สรรหาจากทั้งภายในและภายนอก</p> <p>- คัดเลือกครูที่ดีมีคุณธรรมและจริยธรรม ความเป็นครู และมีความรู้ความสามารถ โดยการทดสอบและการสัมภาษณ์ โดยให้คนเก่งมีส่วนร่วม</p> <p>- ความต้องการของบุคคลที่เสนอ และ ความต้องการของแต่ละฝ่าย โดยการพัฒนาเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม</p> <p>- ประเมินตามความรู้ความสามารถ และ ความเป็นธรรม</p> <p>การประเมินแบบ 360 องศา</p> <p>- นำผลการประเมินความรู้ความสามารถ เป็นกรอบในการจ่ายผลตอบแทน และจ่ายตามสภาพเศรษฐกิจ และสามารถแข่งขันได้</p> <p>- มีการวางแผนล่วงหน้า</p> <p>พิจารณาจากผลการประเมินที่เป็นธรรม</p> <p>- สร้างวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>- ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การส่งเสริม สนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ</p> <p>- การยกย่องชมเชย และการสร้างสมดุลชีวิตการทำงานกับส่วนตัว</p> <p>- ประเมินด้านทัศนคติ และทักษะที่นอกเหนือ ความรู้ความสามารถ</p> <p>- การปรับตัว มนุษย์สัมพันธ์ จริยธรรม</p> <p>-การควบคุมอารมณ์</p>

ตารางที่ 4-21 การสังเคราะห์เป็นประเด็นหลักสำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข. 5)

ผู้เชี่ยวชาญ	กระบวนการบริหาร ผู้มีสมรรถนะสูง	ประเด็นหลักที่นำเสนอ
คนที่ 5	<p>ด้านการวางแผน อัตรากำลัง</p> <p>ด้านการสรรหา</p> <p>ด้านการคัดเลือก</p> <p>ด้านการอบรมและ การพัฒนา</p> <p>ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน</p> <p>ด้านการบริหาร ค่าตอบแทน</p> <p>ด้านการวางแผน สืบทอดตำแหน่ง</p> <p>ด้านการธำรงรักษา</p> <p>ด้านศักยภาพ</p>	<p>- วางแผนล่วงหน้า โดยพิจารณา จากตำแหน่งที่จะว่าง</p> <p>- พัฒนากายในให้สอดคล้องกับ ตำแหน่งที่ต้องการ และสอดคล้องกับ เป้าหมายองค์กร</p> <p>- สรรหาทั้งจากภายในและภายนอก โดยจะสรรหาจากภายในก่อน</p> <p>- พิจารณาความรู้ความสามารถตรง ตามตำแหน่ง โดยใช้ทั้งการทดสอบและ การสัมภาษณ์โดยผู้บริหาร</p> <p>- พัฒนาเป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่ม โดยมี เป้าหมายให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร</p> <p>- ความสำเร็จและผลลัพธ์ของงาน</p> <p>- ประเมินแบบ 360 องศา</p> <p>- ตัวชี้วัดชัดเจน</p> <p>- ค่าตอบแทนตามความรู้ความสามารถ คนเก่งมีความสามารถสูงได้ปรับมากกว่า และสวัสดิการอื่น ๆ</p> <p>- มีการเตรียมการก่อนอย่างน้อยหนึ่งปี โดยเลือกจากภายในก่อน</p> <p>- การจัดลำดับ 1, 2, 3 เพื่อพัฒนา ในส่วนตัวขาด</p> <p>- การวางแผนด้านความก้าวหน้า ในสายอาชีพ</p> <p>- วัฒนธรรมองค์กร</p> <p>- ความเป็นผู้นำ หลักการด้านการบริหาร</p>

ตารางที่ 4-22 การสังเคราะห์เป็นประเด็นหลักสำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.6)

ผู้เชี่ยวชาญ	กระบวนการบริหาร ผู้มีสมรรถนะสูง	ประเด็นหลักที่นำเสนอ
คนที่ 6	ด้านการวางแผนอัตรากำลัง	- วางแผนล่วงหน้า ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร
	ด้านการสรรหา	- สรรหาจากภายในและภายนอก
	ด้านการคัดเลือก	- คนที่เก่งและคนดี - ความรู้ความสามารถ - ทักษะในการทำงาน
	ด้านการอบรมและการพัฒนา	- ทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม - พัฒนาในส่วนที่บุคลากรขาด
	ด้านการประเมินผล	- ด้านความรู้ความสามารถ
	การปฏิบัติงาน	- ทักษะที่นอกเหนือความสามารถ ด้านศักยภาพ หรือพรสวรรค์
	ด้านการบริหารค่าตอบแทน	- ความรู้ความสามารถ
	ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	- วางแผนล่วงหน้า 2-3 ปี - พัฒนาให้สอดคล้องกับตำแหน่งนั้น - พัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร
	ด้านการธำรงรักษา	- พัฒนาเพื่อการวางแผนความก้าวหน้าสายอาชีพ - สวัสดิการทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ - ความสมดุลชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว
	ด้านศักยภาพ	- ทักษะเชิงบวกต่อการทำงาน - การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง - มนุษยสัมพันธ์ การเข้าสังคม - การปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่กดดัน - หน่วยงานประเมินภายนอก

ตารางที่ 4-23 การสังเคราะห์ประเด็นหลักสำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.7)

ผู้เชี่ยวชาญ	กระบวนการบริหาร ผู้มีสมรรถนะสูง	ประเด็นหลักที่นำเสนอ
คนที่ 7	ด้านการวางแผนอัตรากำลัง	- วางแผนล่วงหน้า ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร
	ด้านการสรรหา	- ทั้งจากภายในและภายนอก โดยพิจารณาจากคนภายในก่อน
	ด้านการคัดเลือก	- ความรู้ความสามารถ เป็นทั้งคนเก่งและคนดี
	ด้านการอบรมและการพัฒนา	- เป็นรายบุคคลและหมู่คณะ
	ด้านการประเมินผล	- ความรู้ความสามารถ
	การปฏิบัติงาน	- ด้านคุณธรรมและจริยธรรม - มีมาตรฐานที่ชัดเจน เป็นธรรม - เชื่อมโยงการจ่ายผลตอบแทน - ประเมินจากโครงการสำคัญ ๆ
	ด้านการบริหารค่าตอบแทน	- พิจารณาความรู้ความสามารถ - ผลตอบแทนที่เป็นธรรมตามความรู้
	ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	- วางแผนล่วงหน้า เป็น สามระยะ คือ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว - เตรียมมากกว่า 1 คน ทำการจัดอันดับและพัฒนาส่วนที่ขาด
	ด้านการธำรงรักษา	- การวางแผนความก้าวหน้าสายอาชีพ - สภาพแวดล้อมสอดคล้องกับการทำงาน - สร้างสมดุลชีวิตการทำงานกับส่วนตัว - ความท้าทายของงาน - วิสัยทัศน์ และเป้าหมายองค์กร
	ด้านศักยภาพ	- ทัศนคติการทำงานเชิงบวก - การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง - การปรับตัวเข้ากับสังคม - การปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่กดดัน

ตารางที่ 4-24 การสังเคราะห์เป็นประเด็นหลักสำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.8)

ผู้เชี่ยวชาญ	กระบวนการบริหาร ผู้มีสมรรถนะสูง	ประเด็นหลักที่น่าสนใจ
คนที่ 8	ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการอบรมและ การพัฒนา ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการวางแผนสืบทอด ตำแหน่ง ด้านการธำรงรักษา ด้านศักยภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - วางแผนบุคลากรล่วงหน้า ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร - วิเคราะห์จากรายละเอียด และปริมาณงาน - สรรหาจากภายในก่อนแล้วจึงสรรหาจากภายนอก - พิจารณาจากตำแหน่งงานตรงตามความรู้ความสามารถ - ความรู้ ความสามารถ ทักษะคติ - ระบบพี่เลี้ยง - ความต้องการของบุคคลและเป็นกลุ่ม - การประเมินแบบ 360 องศา - ตามผลการปฏิบัติงาน - เป็นธรรมตามความรู้ความสามารถ และแข่งขันกับตลาดได้ - เตรียมการล่วงหน้า 2-3 ปี และพัฒนาให้สอดคล้องกับตำแหน่ง - สรรหาจากคนภายใน - ติดตามการพัฒนาผู้ที่ถูกวางตัวให้สืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง - การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ - วัฒนธรรมองค์กร - บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม - อีสระในการตัดสินใจและงานที่ท้าทาย ความสามารถ - ทักษะคติในการทำงาน การปรับตัว

ตารางที่ 4-25 การสังเคราะห์เป็นประเด็นหลักสำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.9)

ผู้เชี่ยวชาญ	กระบวนการบริหาร ผู้มีสมรรถนะสูง	ประเด็นหลักที่นำเสนอ
คนที่ 9	ด้านการวางแผน อัตรากำลัง ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการอบรมและ การพัฒนา ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน ด้านการบริหาร ค่าตอบแทน ด้านการวางแผน สืบทอดตำแหน่ง ด้านการธำรงรักษา ด้านศักยภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - การวางแผนล่วงหน้า โดยคัดเลือกจากภายในและภายนอก และต้องมีคุณสมบัติตรงสายงาน - จากภายในและภายนอก - กำหนดคุณสมบัติตรงสายงาน - ตามตำแหน่งงานตรงสายงาน - การสร้างต้นแบบคนเก่ง - การสนับสนุนด้านการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น - สนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการ - ระบบพี่เลี้ยง - ผู้บริหารประเมิน และ การประเมินตนเอง - ประเมินด้านความรู้และด้านการสอนแบบเข้มข้น - การประเมินสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร - ตามความรู้ความสามารถ และตามคุณวุฒิ - การให้สวัสดิการ โดยเงินรายได้จากการสอนพิเศษและรายได้สามารถแข่งขันในตลาดได้ - กำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะมาแทนตำแหน่งล่วงหน้า - คุณสมบัติ ความรู้ความสามารถในสายงานนั้นอย่างน้อย 5 ปี - การยกย่องเชิดชูเกียรติ เมื่อทำผลงานสำคัญสำเร็จ - การมีส่วนร่วมในการบริหารงานร่วมกัน การสร้างอัตลักษณ์ และวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน - ทักษะคิดด้านการปฏิบัติงาน และด้านการสอน

ตารางที่ 4-26 การสังเคราะห์เป็นประเด็นหลักสำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.10)

ผู้เกี่ยวข้อง	กระบวนการบริหาร ผู้มีสมรรถนะสูง	ประเด็นหลักที่นำเสนอ
คนที่ 10	<p>ด้านการวางแผน อัตรากำลัง</p> <p>ด้านการสรรหา</p> <p>ด้านการคัดเลือก</p> <p>ด้านการอบรมและ การพัฒนา</p> <p>ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน</p> <p>ด้านการบริหาร ค่าตอบแทน</p> <p>ด้านการวางแผน สืบทอดตำแหน่ง</p> <p>ด้านการธำรงรักษา</p> <p>ด้านศักยภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มีการวางแผนล่วงหน้า โดยคัดเลือกจากภายในและภายนอก และต้องมีคุณสมบัติตรงสายงาน - จากภายในและภายนอก - คุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงาน - ใช้แบบทดสอบ และสัมภาษณ์ - ประเมินโดยฝ่ายที่ต้องการบุคลากร และให้คนเก่งได้เข้ามาคัดเลือกด้วย - การสนับสนุนด้านการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น - สนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพครู และใช้ระบบพี่เลี้ยง - ความต้องการบุคคล และของฝ่าย - ผู้บริหารประเมินหรือการประเมินจากบนลงล่าง - เกณฑ์การประเมินมีความชัดเจน - เป็นตัวเงินตามความรู้ความสามารถ และตามคุณวุฒิ - สามารถแข่งขันในตลาดได้ - มีการกำหนดล่วงหน้าและระบุคุณสมบัติผู้ที่จะมาแทนตำแหน่ง - คุณสมบัติ และความรู้ความสามารถตรงในสายงานนั้นอย่างน้อย 5 ปี - ผลการประเมินประกอบการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง - การยกย่องเชิดชูเกียรติ เมื่อทำผลงานสำคัญสำเร็จ - การมีส่วนร่วมในการบริหารงานร่วมกัน - การสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ - ทักษะคิดด้านการสอน การปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4-27 การสังเคราะห์เป็นประเด็นหลักสำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.11)

ผู้เชี่ยวชาญ	กระบวนการบริหาร ผู้มีสมรรถนะสูง	ประเด็นหลักที่นำเสนอ
คนที่ 11	<p>ด้านการวางแผน อัตรากำลัง ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก</p> <p>ด้านการอบรมและ การพัฒนา</p> <p>ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน</p> <p>ด้านการบริหาร ค่าตอบแทน</p> <p>ด้านการวางแผนสืบ ทอดตำแหน่ง</p> <p>ด้านการธำรงรักษา</p> <p>ด้านศักยภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การวางแผนล่วงหน้า โดยคัดเลือกจากภายใน และ ภายนอก และต้องมีคุณสมบัติตรงสายงาน - จากภายในและภายนอก - คุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงาน และใช้แบบทดสอบ และสัมภาษณ์ - ประเมิน โดยฝ่ายที่ต้องการบุคลากร และ คณะกรรมการ ผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการคัดเลือก - ระบบพี่เลี้ยง - ความต้องการของบุคคล และของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร - การประเมินแบบ 360 องศา และมีความชัดเจน และใช้ คณะกรรมการในการประเมินด้านการสอน หลักสูตร และการวิจัย - ตามความรู้ความสามารถ และ ตามคุณวุฒิ - สามารถแข่งขันในตลาดได้ - การกำหนดล่วงหน้าและระบุคุณสมบัติผู้ที่จะมาแทน ตำแหน่ง โดยพิจารณาคนภายในก่อน - ควรเลือกไว้มากกว่า 1 คน และทำการพัฒนาให้ สอดคล้องกับตำแหน่ง - ผลการประเมินประกอบการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง - การยกย่องเชิดชูเกียรติ เมื่อทำผลงานสำคัญสำเร็จ สนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ - การสร้างสมดุลชีวิตการทำงานกับส่วนตัว - วัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม - ทักษะคติในงาน ด้านการสอน การตัดสินใจ ในสภาวะการณ์ที่กดดัน การประเมินจากการมอบหมาย งานที่สำคัญ การเข้าสังคมและความสัมพันธ์

ตารางที่ 4-28 การสังเคราะห์ประเด็นหลักสำคัญที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์ (ข.12)

ผู้เชี่ยวชาญ	กระบวนการบริหาร ผู้มีสมรรถนะสูง	ประเด็นหลักที่นำเสนอ
คนที่ 12	ด้านการวางแผน อัตรากำลัง ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการอบรมและการพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหาร ค่าตอบแทน ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ด้านการธำรงรักษา ด้านศักยภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - ฝ่ายบุคคล เป็นผู้ดำเนินการวางแผนอัตรากำลัง - สรรหาจากภายในโดยพิจารณาจากผลประเมินการปฏิบัติงาน - ฝ่ายบุคคล และหัวหน้าฝ่ายนั้น ๆ เป็นผู้คัดเลือกที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน - การอบรมทั้งภายในและภายนอก - สนับสนุนการอบรมเฉพาะบุคคล และแบบกลุ่ม - ส่งเสริมการอบรมด้านภาษาต่างประเทศ - การประเมินจากบนลงล่าง - ประเมินด้านการสอน การพัฒนาหลักสูตร และการวิจัย - ประเมินด้านจรรยาบรรณครู - ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน - มีการเตรียมการอย่างน้อย 1 ปีในการเข้าดำรงตำแหน่ง - มอบหมายงานสำคัญสนับสนุนความก้าวหน้า โดยการให้ฝึกอบรมพัฒนา - ทักษะคติ การสอน จรรยาบรรณครู พฤติกรรม และ การแสดงออก

จากแนวความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูงที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สามารถสรุปแนวทางการพัฒนารูปแบบด้านการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง ของโรงเรียนเอกชนในภาควันออก ในแต่ละด้านได้ดังนี้

ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีแนวคิดไปในแนวทางเดียวกันว่า องค์กรต้องมีการวางแผนล่วงหน้า โดยเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญ ๆ และการวางแผนอัตรากำลังบุคลากร ต้องสอดคล้องกันกับเป้าหมายขององค์กร

ด้านการสรรหาผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีแนวคิดไปในแนวทางเดียวกันว่า องค์กรควรต้องสรรหาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยพิจารณาตามคุณสมบัติตรงตามสายงาน ตามสาขาวิชาที่สอน

ด้านการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีแนวคิดไปในแนวทางเดียวกันว่าควรมีระบบการคัดเลือกคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงาน มีการใช้ทั้งแบบทดสอบ และแบบสัมภาษณ์ในการวัดความรู้ความสามารถ ประเมินโดยฝ่ายที่ต้องการบุคลากร และ คณะกรรมการผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการคัดเลือก

ด้านการอบรมและการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีแนวคิดไปในแนวทางเดียวกันว่า องค์กรควรมีแผนการอบรมพัฒนาทั้งเป็นรายบุคคล และเป็นรายกลุ่ม การพัฒนารายบุคคลควรมีแผนในกรณีที่ต้องการพัฒนาคณะอื่น ๆ เฉพาะด้าน หรือเพื่อเตรียมความพร้อมในการวางแผน สืบทอดตำแหน่ง ส่วนการพัฒนาเป็นรายกลุ่มควรมีการจัดอย่างน้อย เทอมละ 1 ครั้ง

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีแนวคิดไปในแนวทางเดียวกันว่าองค์กรควรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นธรรม รูปแบบการประเมิน ด้านสมรรถนะมีทั้งด้านการสอน หลักสูตรการสอน การวิจัย และสำหรับรูปแบบการประเมินควรมีการประเมินในหลายด้าน ทั้งจากบน ลงล่าง จากระดับเดียวกัน และจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น นักเรียน และผู้ปกครอง

ด้านการบริหารค่าตอบแทนผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีแนวคิดไปในแนวทางเดียวกันว่าองค์กรควรมีระบบการจ่ายค่าตอบแทน ตามความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยค่าตอบแทนนั้น ต้องสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสามารถแข่งขันได้

ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีแนวคิดไปในแนวทางเดียวกันว่าองค์กรควรมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า อย่างน้อย 1 ปี และควรเลือกบุคลากรจากภายในก่อน หากคุณสมบัติบางอย่างไม่พร้อม จะได้ทำการพัฒนา และควรเตรียมบุคลากรไว้ 2-3 คน เพื่อคนที่ 1 ไม่พร้อมจะได้มีสำรองไว้ และหากไม่มีผู้เหมาะสมในองค์กรจึงทำการสรรหาจากภายนอก

ด้านการธำรงรักษามูลค่าผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีแนวคิดไปในแนวทางเดียวกันว่า การให้การสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยสนับสนุนด้านการพัฒนาความรู้เพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ตลอดจนด้านการสร้างสมดุลชีวิตการทำงาน เป็นสิ่งที่องค์กรควรจัดอยู่ในรูปแบบการบริหาร

ด้านการประเมินศักยภาพผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีแนวคิดไปในแนวทางเดียวกันว่าองค์กรควรจัดให้มีการประเมินด้านศักยภาพ ซึ่งเป็นการประเมินที่นอกเหนือจากความรู้ แต่เป็นการประเมินด้านทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติ การทำงานภายใต้สถานการณ์กดดัน และการมีมนุษยสัมพันธ์

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 3

ระยะที่ 3 จากการผลการสำรวจจากแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงจากโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 12 ท่านซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหาร ผู้วิจัยดำเนินการเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูง ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 นำผลที่ได้จากแบบสอบถามมาจัดลำดับความสำคัญถึงกระบวนการบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย สามอันดับแรก และสรุปความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 2 นำผลสรุปจากขั้นตอนที่ 1 มาจัดทำแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อทำการสำรวจถึงความคิดเห็นด้านรูปแบบการบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนเอกชน เพื่อนำไปสอบถามครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงกลุ่มเดิม จำนวน 317 คน

ขั้นตอนที่ 3 นำผลสรุปขั้นตอนที่ 2 จัดทำรูปแบบการบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงในบทที่ 5 โดยเกณฑ์การให้คะแนน ใช้มาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (Likert scale) ดังนี้

- | | | |
|---|------------------|---|
| 5 | ยอมรับมากที่สุด | หมายถึง รูปแบบการบริหารที่ยอมรับระดับมากที่สุด |
| 4 | ยอมรับ | หมายถึง รูปแบบการบริหารที่ยอมรับระดับมาก |
| 3 | ยอมรับปานกลาง | หมายถึง รูปแบบการบริหารที่ยอมรับระดับปานกลาง |
| 2 | ยอมรับน้อย | หมายถึง รูปแบบการบริหารที่ยอมรับระดับน้อย |
| 1 | ยอมรับน้อยที่สุด | หมายถึง รูปแบบการบริหารที่ยอมรับระดับน้อยที่สุด |

ผลการสำรวจผู้ตอบแบบสอบถามด้านรูปแบบการบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูง ในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4-29 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับการยอมรับของรูปแบบการบริหารครู
ผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการวางแผน
อัตรากำลัง

รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง	<i>n</i> = 317		ระดับ การยอมรับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง				
1.1 การวางแผนอัตรากำลังครูโดยการวิเคราะห์งาน ที่เป็นงานหลัก และลักษณะการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง	4.42	0.50	มากที่สุด	3
1.2 การวางแผนกำลังครูโดยปรับปรุงให้สอดคล้องกับ เป้าหมายองค์กร	4.38	0.50	มากที่สุด	5
1.3 การเตรียมอัตรากำลังใช้รูปแบบวางแผนจำนวนครู ให้เพียงพอต่อการสอนและการปฏิบัติงานสนับสนุน การศึกษาทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว	4.37	0.61	มากที่สุด	5
1.4 ใช้รูปแบบการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคคล ภายในองค์กร เช่น การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อไปสู่ตำแหน่งตามสายอาชีพที่สูงขึ้นไป	4.50	0.65	มากที่สุด	1
1.5 การเตรียมอัตรากำลังใช้รูปแบบวางแผนจำนวนครู ให้เพียงพอ ควรมีการเตรียมการล่วงหน้าอย่างน้อย 1-2 ปี	4.47	0.51	มากที่สุด	2
รวม	4.53	0.34	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4-29 พบว่า ระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง
โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการวางแผนอัตรากำลัง โดยรวมอยู่ในระดับ
ที่มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ ใช้รูปแบบ
การสนับสนุนความก้าวหน้า ของบุคคลภายในองค์กร เช่น การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ
เพื่อไปสู่ตำแหน่งตามสายอาชีพที่สูงขึ้นไป การเตรียมอัตรากำลังใช้รูปแบบวางแผนจำนวนครู
ให้เพียงพอ ควรมีการเตรียมการล่วงหน้าอย่างน้อย 1-2 ปี และการวางแผนอัตรากำลังครู
โดยการวิเคราะห์งานที่เป็นงานหลัก และลักษณะการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งตามลำดับ

ตารางที่ 4-30 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับการยอมรับของรูปแบบการบริหารครู
ผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการสรรหา

รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง	<i>n</i> = 317		ระดับ การยอมรับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ด้านการสรรหา				
1.1 ใช้รูปแบบการทดสอบด้านความรู้และ ด้านการปฏิบัติ เพื่อให้ได้ครูที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง งานนั้น ๆ	4.47	0.51	มากที่สุด	4
1.2 ใช้รูปแบบการสรรหาครู ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง	4.56	0.58	มากที่สุด	2
1.3 ใช้รูปแบบการสรรหาจากการวิเคราะห์คุณลักษณะงาน โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการสรรหาครูที่เหมาะสมกับ ตำแหน่งนั้น ๆ	4.50	0.51	มากที่สุด	3
1.4 ใช้รูปแบบการสรรหาจากภายในก่อน หากไม่สามารถ หาได้จึงสรรหาจากภายนอก	4.72	0.46	มากที่สุด	1
1.5 ใช้รูปแบบการสรรหาจากภายในโดยมีเกณฑ์ การประเมินที่เป็นธรรม	4.45	0.50	มากที่สุด	5
รวม	4.53	0.34	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4-30 พบว่า ระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียน
เอกชนคาทอลิก ในภาคตะวันออก ด้านการสรรหา โดยรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด เมื่อพิจารณา
เป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ ใช้รูปแบบการสรรหาจากภายในก่อน
หากไม่สามารถหาได้ จึงสรรหาจากภายนอก ใช้รูปแบบการสรรหาครู ทั้งจากภายในและภายนอก
เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง และใช้รูปแบบการสรรหาจากการวิเคราะห์คุณลักษณะ
งานและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการสรรหาครูที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ ตามลำดับ

ตารางที่ 4-31 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับการยอมรับของรูปแบบการบริหารครู
ผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการคัดเลือก

รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง	<i>n</i> = 317		ระดับ การยอมรับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ด้านการคัดเลือก				
1.1 มีระบบการทดสอบทั้งด้านการสอนและ การทดสอบด้านอื่น ๆ อย่างเข้มข้น เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และด้านอารมณ์	4.80	0.42	มากที่สุด	1
1.2 รูปแบบการคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง โดยคำถามสามารถบ่งชี้ถึงระดับ ศักยภาพของครูด้านการจัดการเรียนการสอนอย่างชัดเจน	4.47	0.55	มากที่สุด	3
1.3 รูปแบบการกำหนดคุณสมบัติของครูด้านการใช้ เทคโนโลยีเป็นสื่อการเรียนการสอน แล้วจึงทำการคัดเลือก	3.99	0.61	มาก	5
1.4 รูปแบบระบบการคัดเลือกครู ในเรื่องการสื่อสาร ที่สามารถใช้ได้มากกว่าหนึ่งภาษา เช่น ภาษาอังกฤษ, ภาษา ในอาเซียน และภาษาอื่น ๆ	4.19	0.52	มากที่สุด	4
1.5 รูปแบบการใช้ทั้งหัวหน้างานโดยตรงและ คณะกรรมการในการคัดเลือก	4.74	0.45	มากที่สุด	2
รวม	4.43	0.31	มาก	

จากตารางที่ 4-31 พบว่า ระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียน
เอกชนคาทอลิก ในภาคตะวันออก ด้านการคัดเลือก โดยรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด เมื่อพิจารณา
เป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ มีระบบการทดสอบทั้งด้านการสอนและ
การทดสอบด้านอื่น ๆ อย่างเข้มข้น เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และด้านอารมณ์ รูปแบบการใช้
ทั้งหัวหน้างานโดยตรงและคณะกรรมการในการคัดเลือก และรูปแบบการคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์
แบบมีโครงสร้าง โดยคำถามสามารถบ่งชี้ถึงระดับศักยภาพของครูด้านการจัดการเรียน
การสอนอย่างชัดเจนตามลำดับ

ตารางที่ 4-32 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับการยอมรับของรูปแบบการบริหารครู
ผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการฝึกอบรม
และการพัฒนา

รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง	n = 317		ระดับ การยอมรับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา				
1.1 รูปแบบการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรม และ พัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านการวิเคราะห์ วิจัย เทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ และด้านอื่น ๆ	4.61	0.49	มากที่สุด	2
1.2 รูปแบบการให้ความสำคัญต่อเรื่องการพัฒนาจิตใจ คุณธรรม และจรรยาบรรณครู	4.41	0.50	มากที่สุด	5
1.3 รูปแบบการจัดการอบรมนอกเวลางาน ไม่ว่าจะเป็ นการเข้ารับการอบรมพิเศษ หรือการใช้สถานการณ์จำลอง และกรณีศึกษา เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ผู้เรียน	4.50	0.50	มากที่สุด	4
1.4 รูปแบบการอบรมพัฒนา โดยพิจารณาจาก ความต้องการของหน่วยงานและของแต่ละบุคคล ในส่วนที่ขาด หรือที่ต้องการพัฒนา	4.58	0.50	มากที่สุด	3
1.5 รูปแบบการใช้ระบบที่เลี้ยงในการแนะนำ ทั้งการปฏิบัติงานและการสอนร่วมกัน	4.65	0.47	มากที่สุด	1
รวม	4.55	0.32	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4-32 พบว่า ระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียน
เอกชนคาทอลิก ในภาคตะวันออก ด้านการอบรมและพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ รูปแบบการใช้ระบบที่เลี้ยง
ในการแนะนำ ทั้งการปฏิบัติงานและการสอนร่วมกัน รูปแบบการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรม
และพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านการวิเคราะห์ วิจัย เทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ
และด้านอื่น ๆ และรูปแบบการอบรมพัฒนา โดยพิจารณาจากความต้องการของหน่วยงานและของ
แต่ละบุคคลในส่วนที่ขาด หรือที่ต้องการพัฒนาตามลำดับ

ตารางที่ 4-33 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับการยอมรับของรูปแบบการบริหารครู
ผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการประเมินผล
การปฏิบัติงาน

รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง	<i>n</i> = 317		ระดับ การยอมรับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
1.1 รูปแบบด้านการกำหนดตัวชี้วัด หรือเป้าหมาย การทำงานอย่างชัดเจน เช่น การใช้เทคโนโลยี ความเป็นผู้นำ การสอน หลักสูตรการสอน การวิจัยและ ด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ	4.40	0.53	มากที่สุด	4
1.2 รูปแบบด้านผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรมแก่ครู ทุกคนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.58	0.50	มาก	2
1.3 รูปแบบด้านการกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะ ประจำสายงานวิชาชีพครูอย่างชัดเจน	4.19	0.43	มากที่สุด	5
1.4 รูปแบบด้านตัวผู้ประเมินมีความรู้ความสามารถ มีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.47	0.50	มากที่สุด	3
1.5 รูปแบบการประเมินหลายด้าน เช่น ด้านที่สูงกว่า ด้านระดับเดียวกัน และจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง	4.86	0.35	มากที่สุด	1
รวม	4.50	0.27	มาก	

จากตารางที่ 4-33 พบว่า ระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียน
เอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ รูปแบบการประเมินหลายด้าน
เช่น ด้านที่สูงกว่า ด้านระดับเดียวกัน และจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง รูปแบบ
ด้านผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรมแก่ครูทุกคนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรูปแบบ
ด้านตัวผู้ประเมินมีความรู้ความสามารถ มีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลำดับ

ตารางที่ 4-34 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับการยอมรับของรูปแบบการบริหารครู
ผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการบริหาร
ค่าตอบแทน

รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง	<i>n</i> = 317		ระดับ การยอมรับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ด้านการบริหารค่าตอบแทน				
1.1 รูปแบบการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับ ความรู้ ความสามารถ	4.96	0.21	มากที่สุด	2
1.2 รูปแบบการบริหารค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับ ปริมาณงาน และหน้าที่ในความรับผิดชอบ	4.98	0.14	มากที่สุด	1
1.3 รูปแบบการบริหารที่มีการจัดสวัสดิการ อย่างเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพ ประจำปี ทุนการศึกษา ต่อทั้งในประเทศ และต่างประเทศ แบบยืดหยุ่นตามสภาพเศรษฐกิจ	4.83	0.40	มากที่สุด	3
1.4 รูปแบบด้าน ผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ เช่น รางวัล เครื่องเชิดชูเกียรติ เมื่อปฏิบัติงานหรือโครงการสำคัญสำเร็จ	4.74	0.50	มากที่สุด	5
1.5 รูปแบบการบริหารค่าตอบแทนมีอัตราที่สามารถ แข่งขันในตลาดได้	4.81	0.51	มากที่สุด	4
รวม	4.86	0.22	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4-34 พบว่า ระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียน
เอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการบริหารค่าตอบแทน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ รูปแบบการบริหาร
ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงาน และหน้าที่ในความรับผิดชอบ รูปแบบการบริหาร
ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และรูปแบบการบริหารที่มีการจัดสวัสดิการ
อย่างเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี ทุนการศึกษา ต่อทั้งในประเทศและ
ต่างประเทศแบบยืดหยุ่นตามสภาพเศรษฐกิจ ตามลำดับ

ตารางที่ 4-35 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับการยอมรับของรูปแบบการบริหารครู
ผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการวางแผนสืบทอด
ตำแหน่ง

รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง	n = 317		ระดับ การยอมรับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง				
1.1 รูปแบบด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการประสบความสำเร็จ	4.47	0.46	มากที่สุด	1
1.2 ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเห็นความสำคัญ และ สนับสนุนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยการติดตาม ประเมินผลครูกลุ่มเป้าหมายผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง	4.61	0.49	มาก	4
1.3 การวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีการกำหนดรูปแบบ ความสามารถที่ต้องการตามกรอบสมรรถนะครู	4.23	0.48	ปานกลาง	5
1.4 การวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีการพิจารณาไว้หลาย ลำดับ (มากกว่า 1 คน) เช่น คนที่ 1 อาจไม่สามารถสืบทอด ได้ ก็จะพิจารณาคัดต่อไป	4.67	0.48	มาก	3
1.5 การวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีระยะเวลาที่เหมาะสม ในการพัฒนาครูผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง โดยพิจารณา ตำแหน่งใกล้เคียง หรือตำแหน่งสำคัญ ๆ ล่วงหน้า อย่างน้อย 1 ปี	4.68	0.47	มาก	2
รวม	4.58	0.32	มาก	

จากตารางที่ 4-35 พบว่า ระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียน
เอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ รูปแบบด้านการวางแผน
สืบทอดตำแหน่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการประสบความสำเร็จ การวางแผนสืบทอด
ตำแหน่งมีระยะเวลาที่เหมาะสมในการพัฒนาครูผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง โดยพิจารณาดำเนินการใกล้
เคียง หรือตำแหน่งสำคัญ ๆ ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปี และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีการพิจารณา
ไว้หลายลำดับ (มากกว่า 1 คน) เช่น คนที่ 1 อาจไม่สามารถสืบทอดได้ ก็จะพิจารณาคัดต่อไป
ตามลำดับ

ตารางที่ 4-36 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับการยอมรับของรูปแบบการบริหารครู
ผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการข้าราชการ
บุคลากร

รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง	<i>n</i> = 317		ระดับ การยอมรับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ด้านการข้าราชการบุคลากร				
1.1 รูปแบบการมีวัฒนธรรมของความร่วมมือ ในการทำงานเป็นทีมแบบมีเป้าหมายร่วมกัน	4.68	0.47	มากที่สุด	2
1.2 รูปแบบด้านการจัดสภาพแวดล้อมสอดคล้องกับ การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดเจตคติเชิงบวกด้านการเรียน การสอน	4.46	0.52	มาก	5
1.3 รูปแบบด้านการมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร	4.62	0.48	ปานกลาง	4
1.4 รูปแบบด้านการสนับสนุนความก้าวหน้า ในสายอาชีพ	4.77	0.41	มาก	1
1.5 รูปแบบด้านการสร้างสมดุลด้านการปฏิบัติงานกับ ชีวิตส่วนตัว เช่นการปรับช่วงเวลาทำงาน	4.66	0.49	มาก	3
รวม	4.63	0.27	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4-36 พบว่า ระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียน
เอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการข้าราชการ โดยรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด เมื่อพิจารณา
เป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ รูปแบบด้านการสนับสนุนความก้าวหน้า
ในสายอาชีพรูปแบบการมีวัฒนธรรมของความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมแบบมีเป้าหมายร่วมกัน
และรูปแบบด้านการสร้างสมดุลด้านการปฏิบัติงานกับชีวิตส่วนตัว เช่น การปรับช่วงเวลาทำงาน
ตามลำดับ

ตารางที่ 4-37 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับการยอมรับของรูปแบบการบริหารครู
ผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการประเมินศักยภาพ

รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง	$n = 317$		ระดับ การยอมรับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ด้านการประเมินศักยภาพ				
1.1 มีรูปแบบการประเมินในด้านการเข้าสังคมและ ความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรและคนอื่น ๆ	4.53	0.51	มากที่สุด	3
1.2 มีรูปแบบการประเมินในด้านการสอน การปฏิบัติตน กับนักเรียนนักศึกษา ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่กวดขัน	4.53	0.50	มากที่สุด	3
1.3 มีรูปแบบการประเมินในด้านการปรับตัว ต่อสภาพแวดล้อมรอบตัวที่เปลี่ยนแปลง	4.45	0.50	มากที่สุด	4
1.4 มีรูปแบบการประเมินด้านการแก้ปัญหา และ การตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ท้าทายความสามารถ	4.64	0.48	มากที่สุด	2
1.5 มีรูปแบบการประเมินด้านทัศนคติเชิงบวก ต่อตนเอง และต่อผู้อื่น	4.84	0.37	มากที่สุด	1
รวม	4.59	0.34	มาก	

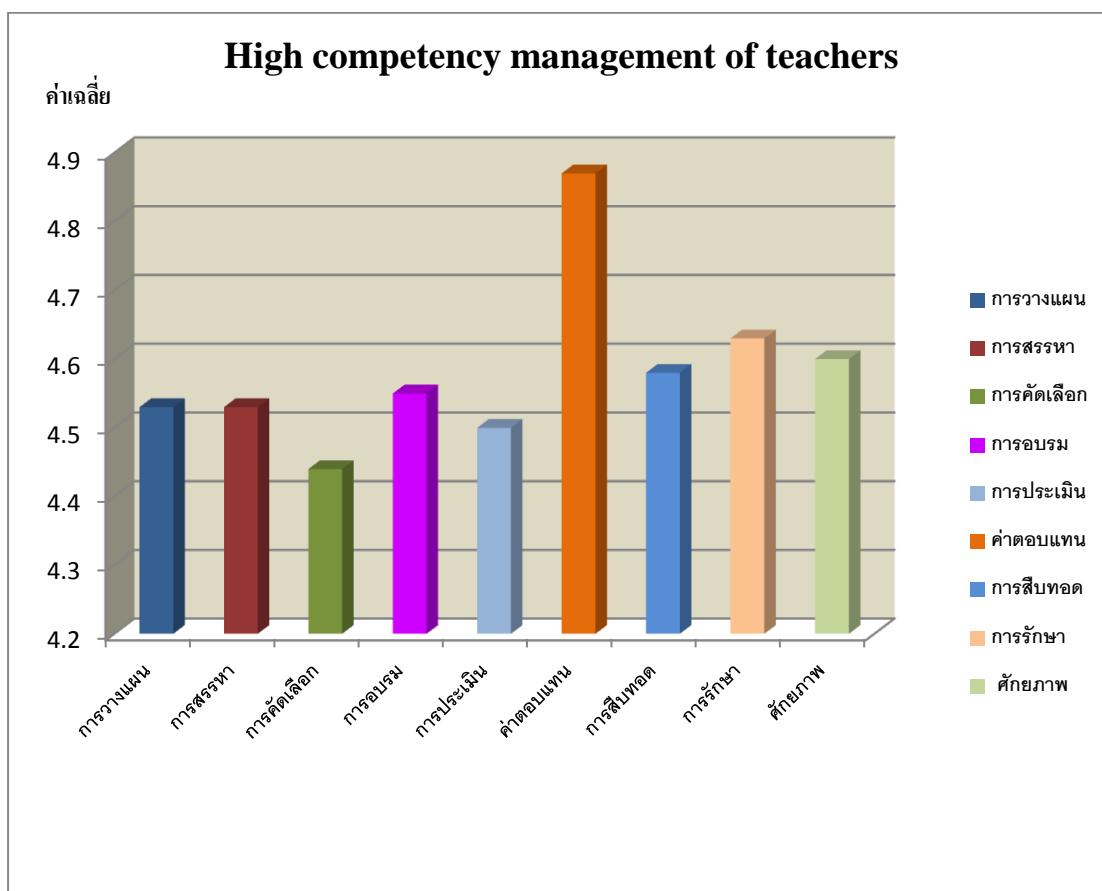
จากตารางที่ 4-37 พบว่า ระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียน
เอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ด้านการประเมินศักยภาพ โดยรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ มีรูปแบบการประเมิน
ด้านทัศนคติเชิงบวก ต่อตนเองและต่อผู้อื่น มีรูปแบบการประเมินด้านการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ
ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ท้าทายความสามารถ และมีรูปแบบการประเมินในด้านการสอน การปฏิบัติ
ตนกับนักเรียนนักศึกษาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่กวดขันตามลำดับ

ตารางที่ 4-38 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับการยอมรับของรูปแบบการบริหารครู
ผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในผลรวมแต่ละด้าน

รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง	<i>n</i> = 317		ระดับ การยอมรับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง	4.53	0.34	มากที่สุด	6
2. ด้านการสรรหา	4.53	0.34	มากที่สุด	6
3. ด้านการคัดเลือก	4.44	0.31	มากที่สุด	8
4. ด้านการอบรมและการพัฒนา	4.55	0.32	มากที่สุด	5
5. ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน	4.50	0.27	มากที่สุด	7
6. ด้านการบริหารค่าตอบแทน	4.87	0.22	มากที่สุด	1
7. ด้านการสืบทอดตำแหน่ง	4.58	0.32	มากที่สุด	4
8. ด้านการชำระรักษาบุคลากร	4.63	0.28	มากที่สุด	2
9. ด้านการประเมินศักยภาพ	4.60	0.34	มากที่สุด	3

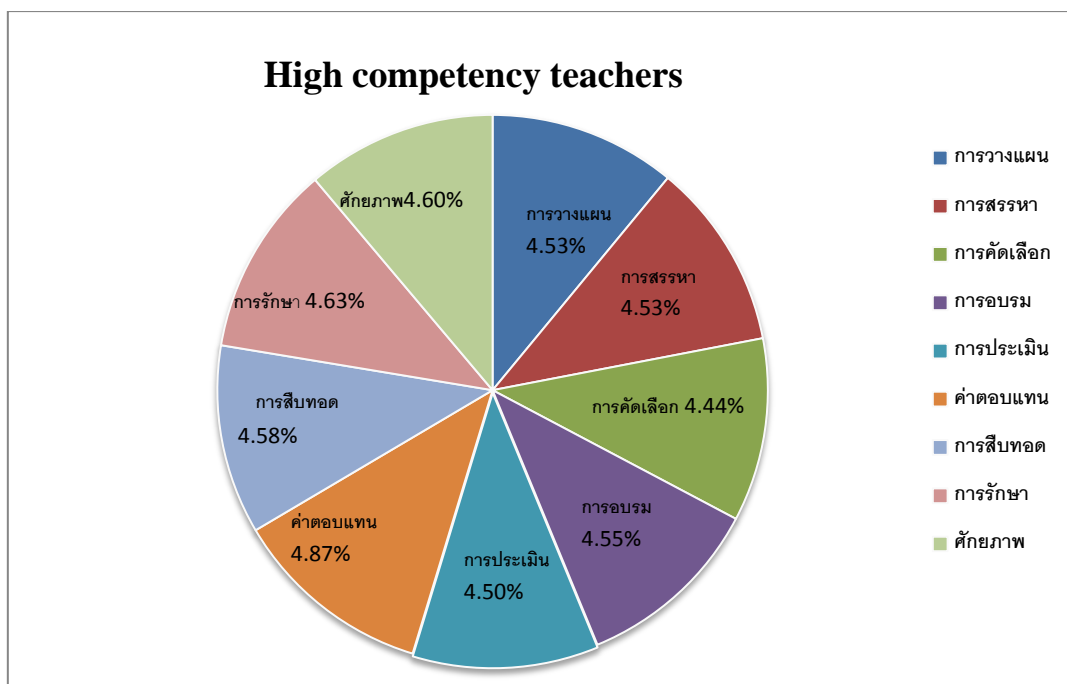
จากตารางที่ 4-38 พบว่า ระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียน
เอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ ด้านการบริหาร
ค่าตอบแทน (4.87) ด้านการชำระรักษาบุคลากร (4.63) และด้านการประเมินศักยภาพ (4.60)
ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (4.58) ด้านการอบรมและการพัฒนา (4.55) ด้านการวางแผน
อัตรากำลัง (4.53) เท่ากับด้านการสรรหา (4.53) ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน (4.50)
ด้านการคัดเลือก (4.44) ตามลำดับ

จากผลการวิจัยสามารถสรุปการตรวจสอบการยอมรับรูปแบบการบริหารครู
ผู้มีสมรรถนะสูง ในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ดังภาพด้านล่าง
ดังนี้



ภาพที่ 4-2 รูปแบบการบริหารครูสมรรถนะสูงศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก
ในภาคตะวันออก

จากภาพที่ 4-2 กราฟแท่งแสดง ระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง
ในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ตามความคิดเห็นของผู้ตอบ
แบบสอบถาม เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ อันดับแรก การบริหารค่าตอบแทน รองลงมา คือ
การรักษาพยาบาล การประเมินศักยภาพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การอบรมและ
การพัฒนา การสรรหาบุคลากร การวางแผนอัตรากำลัง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ
การคัดเลือกตามลำดับ



ภาพที่ 4-3 การยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก

จากภาพที่ 4-3 กราฟวงกลม แสดงระดับค่าเฉลี่ยการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เรียงตามลำดับ ดังนี้ อันดับแรก การบริหารค่าตอบแทน รองลงมา คือ การธำรงรักษาบุคลากร การประเมินศักยภาพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การอบรมและการพัฒนา การสรรหาบุคลากร การวางแผนอัตรากำลัง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการคัดเลือกตามลำดับ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาลักษณะการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของลักษณะการบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก จำแนกเป็นรายด้าน โดยรวม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ ด้านศักยภาพ ด้านการอบรมและพัฒนา และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของกระบวนการบริหารครูสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชน คาทอลิกในภาคตะวันออกมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังครู โดยมีการวิเคราะห์งานและลักษณะการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง ด้านการวางแผนอัตรากำลังครู โดยปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ด้านการมีจำนวนครูที่เพียงพอต่อการสอนและการปฏิบัติงานสนับสนุนการศึกษา

2. ด้านการสรรหา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการทดสอบด้านความรู้ การปฏิบัติ เพื่อให้ได้ครูที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ ด้านการสรรหาครูผู้มีสมรรถนะสูง ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง ด้านการวิเคราะห์คุณลักษณะงานและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการสรรหาครูที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ ตามลำดับ

3. ด้านการคัดเลือก พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ ด้านมีระบบการทดสอบทั้งด้านการสอนและการทดสอบด้านอื่น ๆ อย่างเข้มข้น เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และด้านอารมณ์ ด้านมีระบบการคัดเลือก โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยคำถามสามารถบ่งชี้วัดถึงศักยภาพของครูด้านการจัดการเรียนการสอนอย่างชัดเจนมีการกำหนดคุณสมบัติของครูด้านการใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อการเรียนการสอน แล้วจึงทำการคัดเลือกตามลำดับ

4. ด้านการอบรมและพัฒนา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา

เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านการวิเคราะห์ วิจัย เทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ และด้านอื่น ๆ ด้านให้ความสำคัญต่อเรื่องการพัฒนาจิตใจ คุณธรรม และจรรยาบรรณครู และด้านมีการจัดการอบรม นอกเวลางาน ไม่ว่าจะเป็นการเข้ารับการอบรมพิเศษ (Special training) หรือการใช้สถานการณ์จำลอง และกรณีศึกษา (Off the job training) เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ผู้ผู้เรียนตามลำดับ

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการกำหนดตัวชี้วัด หรือเป้าหมาย การทำงานอย่างชัดเจน เช่น การใช้เทคโนโลยี ความเป็นผู้นำ การวิจัย และด้านการใช้ภาษา ต่างประเทศ ด้านผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเป็นธรรมแก่ครูทุกคนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะ ประจำสายงานวิชาชีพครูอย่างชัดเจนตามลำดับ

6. ด้านการบริหารค่าตอบแทน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับที่มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงาน และหน้าที่ในความรับผิดชอบ และมีการจัดสวัสดิการอย่างเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี ทุนการศึกษาต่อ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศแบบยืดหยุ่นตามสภาพเศรษฐกิจ ตามลำดับ

7. ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับที่มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการประสบความสำเร็จ ด้านผู้บริหารระดับสูงของ โรงเรียนเห็น ความสำคัญ และสนับสนุนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยการติดตามประเมินผลครู กลุ่มเป้าหมาย ผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งโดยกำหนดรูปแบบความสามารถ ที่ต้องการตามกรอบสมรรถนะครูตามลำดับ

8. ด้านการธำรงรักษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับที่มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนมีวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือของการทำงานเป็นทีม แบบมีเป้าหมายร่วมกัน โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้ท่าน เกิดเจตคติเชิงบวกด้านการเรียนการสอน และการมีโอกาสดำเนินการได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่าง เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารตามลำดับ

9. ด้านศักยภาพ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ การเข้าสังคมและความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ด้านการสอนและการปฏิบัติตนกับนักเรียนนักศึกษา เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญแม้ท่านอยู่ในสถานะที่กดดัน และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม รอบตัวและต่อโลกภายนอกที่เปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

ระยะที่ 2 ผลด้านพัฒนารูปแบบการบริหารครูผู้สมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชน คาทอลิก ในภาคตะวันออก จากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ผู้สมรรถนะสูง ประกอบด้วย อาจารย์ผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหาร ผู้บริหารองค์กรเอกชน และผู้บริหารโรงเรียนเอกชน คาทอลิก ในภาคตะวันออก

ผลการศึกษาด้านกระบวนการบริหารครูผู้สมรรถนะสูงจากการสัมภาษณ์อาจารย์ผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหาร พบว่า ได้แสดงความคิดเห็นเป็นรายด้าน ดังนี้

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังที่สำคัญ คือ องค์กรต้องมีการวางแผนอัตรากำลังล่วงหน้า โดยพิจารณาจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอก ที่มีคุณสมบัติตรงสายงาน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร โดยส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) ใช้รูปแบบการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรภายในองค์กร เช่น การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อไปสู่ตำแหน่งตามสายอาชีพที่สูงขึ้นไป 2) การเตรียมอัตรากำลังใช้รูปแบบวางแผนจำนวนครูให้เพียงพอ ควรมีการเตรียมการล่วงหน้าอย่างน้อย 1-2 ปี

2. ด้านการสรรหา พบว่า ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารครูผู้สมรรถนะสูงด้านการสรรหาที่สำคัญ คือ 1) ใช้รูปแบบการสรรหาจากภายในก่อน หากไม่สามารถหาได้จึงสรรหาจากภายนอก 2) ใช้รูปแบบการสรรหาจากภายใน โดยมีเกณฑ์การประเมินที่เป็นธรรม ส่วนด้านการคัดเลือกพบว่าผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นถึงผลการพัฒนารูปแบบการบริหารครูสมรรถนะสูง

3. ด้านการคัดเลือกที่สำคัญ คือ 1) รูปแบบระบบการคัดเลือกครู ในเรื่องการสื่อสารที่สามารถใช้ได้มากกว่าหนึ่งภาษา เช่น ภาษาอังกฤษ, ภาษาในอาเซียน และภาษาอื่น ๆ 2) รูปแบบการใช้ทั้งหัวหน้างาน โดยตรงและคณะกรรมการในการคัดเลือก

4. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นถึงผลการพัฒนารูปแบบการบริหารครูสมรรถนะสูงด้านการอบรมและการพัฒนาที่สำคัญ คือ 1) รูปแบบการอบรมพัฒนา โดยพิจารณาจากความต้องการของหน่วยงานและของแต่ละบุคคลในส่วนที่ขาดหรือที่ต้องการพัฒนา 2) รูปแบบการใช้ระบบพี่เลี้ยงในการแนะนำทั้งการปฏิบัติงานและการสอนร่วมกัน

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นถึงผลการพัฒนารูปแบบการบริหารครูสมรรถนะสูงด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ 1) รูปแบบด้านตัวผู้ประเมินมีความรู้ความสามารถ มีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) รูปแบบการประเมินหลายด้าน เช่น ด้านที่สูงกว่าด้านระดับเดียวกัน และจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง

6. ด้านการบริหารค่าตอบแทน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นถึงผลการพัฒนารูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงด้านการบริหารค่าตอบแทนที่สำคัญ คือ 1) รูปแบบด้านผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ เช่น รางวัล เครื่องเชิดชูเกียรติ เมื่อปฏิบัติงานหรือโครงการสำคัญ สำเร็จ 2) รูปแบบการบริหารค่าตอบแทนมีอัตราที่สามารถแข่งขันในตลาดได้

7. ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นถึงผลการพัฒนารูปแบบการบริหารครูสมรรถนะสูงด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ คือ 1) การวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีการพิจารณาไว้หลายลำดับ (มากกว่า 1 คน) เช่น คนที่ 1 อาจไม่สามารถสืบทอดได้ ก็จะพิจารณาคัดคนต่อไป 2) การวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีระยะเวลาที่เหมาะสมในการพัฒนาครูผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง โดยพิจารณาตำแหน่งใกล้เคียงกัน หรือตำแหน่งสำคัญ ๆ ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปี

8. ด้านการข้าราชการ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นถึงผลการพัฒนารูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงด้านการข้าราชการที่สำคัญ คือ 1) รูปแบบด้านการสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ 2) รูปแบบด้านการสร้างสมดุลด้านการปฏิบัติงานกับชีวิตส่วนตัว เช่น การปรับช่วงเวลาทำงาน

9. ด้านการประเมินศักยภาพ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นถึงผลการพัฒนารูปแบบการบริหารครูสมรรถนะสูงด้านการประเมินศักยภาพที่สำคัญ คือ 1) มีรูปแบบการประเมินด้านการแก้ปัญหา และการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ท้าทายความสามารถ 2) มีรูปแบบการประเมินด้านทัศนคติเชิงบวก ต่อตนเองและต่อผู้อื่น ๆ

ระยะที่ 3 ผลการตรวจสอบระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก

จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 12 ท่าน ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์และนำมาสร้างแบบสอบถาม โดยข้อคำถามเกิดจากผลของการสอบถามความคิดเห็นต่อการบริหารครูสมรรถนะสูงจากโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก ที่กลุ่มตัวอย่างทำงานอยู่และนำมาจัดเรียงลำดับความสำคัญ สามอันดับแรก และรวมกับผลสรุปด้านการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 12 ท่าน ในส่วนที่มีความคิดเห็นแตกต่างไปจากสามลำดับแรกที่ได้จากการสอบถามครั้งที่หนึ่ง จากนั้นนำไปสอบถามกลับไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นกลุ่มที่ตอบแบบสอบถามครั้งแรก เพื่อสอบถามความคิดเห็นถึงการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง ในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก เพื่อนำไปสร้างโมเดลรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงต่อไป

จากผลการตรวจสอบด้านการยอมรับรูปแบบการบริหารจากครูผู้มีสมรรถนะสูง ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นด้านต่าง ๆ ในภาพรวมเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังบุคลากร พบว่า รูปแบบด้านการวางแผนอัตรากำลัง โดยรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ ใช้รูปแบบการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคคลภายในองค์กร เช่น การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อไปสู่ตำแหน่งตามสายอาชีพที่สูงขึ้นไป การเตรียมอัตรากำลังใช้รูปแบบวางแผน จำนวนครูให้เพียงพอ ควรมีการเตรียมการล่วงหน้าอย่างน้อย 1-2 ปี และการวางแผนอัตรากำลังครู โดยการวิเคราะห์งานที่เป็นงานหลัก และลักษณะการปฏิบัติงาน แต่ละตำแหน่งตามลำดับ

2. ด้านการสรรหา พบว่า รูปแบบด้านการสรรหา โดยรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ ใช้รูปแบบการสรรหาจาก ภายในก่อน หากไม่สามารถหาได้จึงสรรหาจากภายนอก ใช้รูปแบบการสรรหาครู ทั้งจากภายใน และภายนอก เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง และใช้รูปแบบการสรรหาจากการวิเคราะห์ คุณสมบัติขณะงานและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการสรรหาครูที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ ตามลำดับ

3. ด้านการคัดเลือก พบว่า รูปแบบการคัดเลือกโดยรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ มีระบบการทดสอบทั้งด้านการสอนและการทดสอบด้านอื่น ๆ อย่างเข้มข้น เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และด้านอารมณ์ รูปแบบการใช้ ทั่วทั้งหน่วยงานโดยตรงและคณะกรรมการในการคัดเลือก และรูปแบบการคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง โดยคำถามสามารถบ่งชี้ถึงภาวะระดับศักยภาพของครูด้านการจัดการเรียน การสอนอย่างชัดเจนตามลำดับ

4. ด้านการอบรมและการพัฒนา พบว่า รูปแบบด้านการอบรมและพัฒนา โดยรวมอยู่ใน ระดับที่มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ รูปแบบ การใช้ระบบพี่เลี้ยงในการแนะนำทั้งการปฏิบัติงานและการสอนร่วมกัน รูปแบบการสนับสนุนให้ เข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านการวิเคราะห์ วิจัย เทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ และด้านอื่น ๆ และรูปแบบการอบรมพัฒนา โดยพิจารณาจากความต้องการของ หน่วยงานและของแต่ละบุคคลในส่วนที่ขาด หรือที่ต้องการพัฒนา ตามลำดับ

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า รูปแบบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ รูปแบบการประเมินหลายด้าน เช่น ด้านที่สูงกว่าด้านระดับเดียวกัน และจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง รูปแบบด้านผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรม แก่ครูทุกคนในการประเมินผล

การปฏิบัติงาน และรูปแบบด้านตัวผู้ประเมินมีความรู้ความสามารถ มีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

6. ด้านการบริหารค่าตอบแทน พบว่า รูปแบบด้านการบริหารค่าตอบแทน โดยรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ รูปแบบการบริหารค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงาน และหน้าที่ในความรับผิดชอบ รูปแบบการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และรูปแบบการบริหารที่มีการจัดสวัสดิการอย่างเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล การตรวจสอบสุขภาพประจำปี ทุนการศึกษา ต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศแบบยืดหยุ่นตามสภาพเศรษฐกิจ ตามลำดับ

7. ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง พบว่า รูปแบบด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ รูปแบบด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการประสบความสำเร็จ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีระยะเวลาที่เหมาะสมในการพัฒนาครูผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง โดยพิจารณาตำแหน่งใกล้เคียงกัน หรือตำแหน่งสำคัญ ๆ ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปี และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีการพิจารณาไว้หลายลำดับ (มากกว่า 1 คน) เช่น คนที่ 1 อาจไม่สามารถสืบทอดได้ ก็จะพิจารณาคัดคนต่อไป ตามลำดับ

8. ด้านการข้าราชการ พบว่า รูปแบบด้านการข้าราชการ โดยรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ รูปแบบด้านการสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ รูปแบบการมีวัฒนธรรมของความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมแบบมีเป้าหมายร่วมกัน และรูปแบบด้านการสร้างสมดุลด้านการปฏิบัติงานกับชีวิตส่วนตัว เช่น การปรับช่วงเวลาทำงาน ตามลำดับ

9. ด้านการประเมินศักยภาพหรือพรสวรรค์ พบว่ารูปแบบด้านการประเมินศักยภาพ โดยรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ มีรูปแบบการประเมินด้านทัศนคติเชิงบวก ต่อตนเองและต่อผู้อื่น ๆ มีรูปแบบการประเมินด้านการแก้ปัญหา และการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ท้าทายความสามารถ และ มีรูปแบบการประเมินในด้านการสอน การปฏิบัติตนกับนักเรียนนักศึกษาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่กดดัน ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาลักษณะการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง ของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก ในภาคตะวันออก โดยรวม พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านรูปแบบการบริหารในแต่ละด้านเรียงตามค่าเฉลี่ย ดังนี้

1.1 การประเมินศักยภาพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับ อีก 8 ด้าน ทั้งนี้ เนื่องจากครูผู้ที่มีสมรรถนะสูง ได้ถูกคัดกรองด้านความรู้และความสามารถ ด้านการสอน หลักสูตร การสอน ตลอดจนทัศนคติในขั้นตอนการคัดเลือก มาแล้วในระดับหนึ่ง ประกอบกับครูส่วนใหญ่ ทำงานกับองค์กรมานาน มีความสัมพันธ์ และรู้จักกันในองค์กร ซึ่งจะต้องมีการประสานสัมพันธ์ ทั้งในเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว จึงมีความมั่นใจ และมีความมั่นคงทางอารมณ์ ทั้งด้านการปฏิบัติงานและด้านการสอน สำหรับด้านการสอนจึงไม่มีแรงกดดันในการทำงาน สอดคล้องกับ ฐิตา ฐิตินาถิชยากร (2550, หน้า 11-12 อ้างถึงใน สิริย์ลักษณ์ ไชยลังกา, 2552) กล่าวว่า ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) เป็นภาวะที่บุคคลสามารถควบคุมอารมณ์ และสะกดกั้นอารมณ์ ของตนให้อยู่ในสภาพปกติ ไม่หวั่นไหวเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรือสิ่งรบกวนความสุขทางอารมณ์ สามารถปรับตัวและปรับอารมณ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี มีการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เหมาะสม ดังที่พีรดา รุธิพงษ์ (2559) กล่าวถึงด้านศักยภาพว่า หมายถึง ทักษะที่ติดตัวมา นอกเหนือจากความรู้ความสามารถ และสอดคล้องกับหลักแนวคิดของ McClelland (1973) กล่าวว่า ทักษะเป็นส่วนหนึ่งที่มีสมรรถนะสูงควรมี เพราะทักษะ คือ สิ่งที้นอกเหนือ จากความรู้แต่มีฐานมาจากความรู้ เช่น การต้องการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะ ทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นทักษะที่สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว การมีเจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีบุคลิกลักษณะประจำตัว การมีมนุษยสัมพันธ์ การแสดงพฤติกรรม ที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ หรือการมีสถานะการเป็นผู้นำเป็นต้น

1.2 ด้านการอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียน มีการสนับสนุนด้านการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้า ทั้งด้านการวิจัย ด้านภาษาต่างประเทศ ให้อสอดคล้องกับการเข้าสู่ AEC เนื่องจากบางโรงเรียนที่ทำการศึกษาค้นคว้าคิดเห็นเป็นโรงเรียน สองภาษา ดำเนินการสอนทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ) นอกจากนั้น โรงเรียนมีการสนับสนุน การอบรมพัฒนานอกเวลาการสอน หรือนอกเวลาการทำงาน ตลอดจนมีรูปแบบการอบรม ด้านการพัฒนาจิตใจ และจรรยาบรรณ จากการศึกษาที่โรงเรียนเห็นความสำคัญของการพัฒนาครู สมรรถนะสูง เพื่อให้มีประสิทธิภาพด้านการจัดการเรียน การสอนให้กับนักเรียน เนื่องจากการเป็น โรงเรียนเอกชนคาทอลิก ซึ่งมีค่าใช้จ่ายในการเรียนค่อนข้างสูงกว่าโรงเรียนของรัฐบาล ดังนั้น ประสิทธิภาพด้านการสอน จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงเป็นลำดับแรก เพื่อให้เกิดข้อ ได้เปรียบ ทางการแข่งขันกับโรงเรียนอื่น ๆ โดยเฉพาะในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน การพัฒนาครูให้ เป็นผู้มีความรู้ และเป็นผู้มีความสามารถที่โดดเด่น ตลอดจนมีจรรยาบรรณของครูที่ดี จึงเป็น เครื่องมือหรือกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขัน ในการนำไปสู่ประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลด้านการจัดการเรียนการสอน ดังที่ Khan, Ayub, and Baloch (2012) ศึกษา เรื่อง ความสำคัญของการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูงในองค์กรธุรกิจ จากผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาผู้มีสมรรถนะสูงที่แตกต่างไปจากบุคคลทั่วไป ส่งผลต่อความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับรองลงมา ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นเกณฑ์การวัดผลในเรื่องการสอน พฤติกรรมการสอน จริยธรรมและจรรยาบรรณครูและอื่น ๆ และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional competency) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาผู้เรียน การสังเคราะห์ การวิเคราะห์และวิจัยหลักสูตรการเรียน การสอน ตลอดจนด้านอื่น ๆ โดยมีรูปแบบตัวชี้วัดที่กำหนดแน่นอน เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพ และ ตามเกณฑ์การวัดผลการสอน เนื่องจากโรงเรียนเอกชน คาทอลิก อยู่ภายใต้การสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งมีระบบการประเมินผลที่มีตัวชี้วัดที่กำหนดตามสมรรถนะครู ดังกล่าวข้างต้น และครูที่ทำการศึกษายเป็นกลุ่มครูผู้มีสมรรถนะสูงที่ส่วนใหญ่ มีระยะเวลาการปฏิบัติงานการสอนมากกว่า 15 ปี จึงล้วนเป็นผู้ปฏิบัติงานควบคู่กับเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรมานาน จึงทำให้ความคิดเห็นด้านรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านการกำหนดตัวชี้วัด ที่มีความชัดเจน และ ผู้บังคับบัญชา มีความเป็นธรรมในการประเมิน ดังที่ปฐมพงษ์ แสงศรีจันทร์ (2556, หน้า 53) กล่าวว่า กระบวนการบริหารที่มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ชัดเจน เป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กร และสอดคล้องกับศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี (2556, หน้า 122) วณิชดา วาดีเจริญ และคณะ (2556, หน้า 127) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เพราะหากองค์กรมีการวางรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน กำหนดตัวชี้วัดชัดเจน มีความน่าเชื่อถือ มีความสอดคล้องตรงกับลักษณะงาน และยุติธรรมกับทุกฝ่ายแล้ว ผลการประเมินดังกล่าวจะเป็นตัวผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของตนเพื่อความก้าวหน้าในสายงาน

1.4 ด้านการสรรหา มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 4 ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรครู ผู้มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก มักเป็นบุคคลที่มี ลักษณะดังนี้ คือ มีความสามารถสูงในหลากหลายด้าน มีมนุษยสัมพันธ์ มีวิสัยทัศน์ จึงเป็นคนที่มีการพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในงาน หรือความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ลักษณะรูปแบบการสรรหา โดยการทดสอบความรู้ ขององค์กร และการสรรหาจากภายในก่อน โดย มีการวิเคราะห์งานที่ตรงกับตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นการส่งเสริม

บุคคลจากภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง (Promote from within policies) แสดงถึงองค์กรต้องการที่จะสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กร ได้มีโอกาสเลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง สอดคล้องกับฉันทภูษพันธ์ เจริญนันท์ (2548) กล่าวว่า ข้อดีของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรสามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน และทำให้บุคลากรแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ตลอดจนองค์กรมีความเสี่ยงน้อย เนื่องจากได้ทราบประวัติการทำงานมาเป็นอย่างดีแล้ว

1.5 ด้านการธำรงรักษา มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 5 ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรครูโรงเรียนเอกชนคาทอลิก มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี นับว่ามีความผูกพันกับองค์กรและเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนใหญ่ เพราะต้องทำงานร่วมกันมีการประสานสัมพันธ์ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว แสดงถึงโรงเรียน มีรูปแบบการธำรงรักษาบุคลากร ที่มุ่งไปด้านการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนการได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทั้งนี้เนื่องจาก โรงเรียนเอกชนคาทอลิก มีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นลักษณะเฉพาะ ไม่แต่เฉพาะมีการมุ่งเน้นด้านการเรียน แต่ให้ความสำคัญกับกิจกรรม ที่เป็นการส่งเสริมให้เด็กกล้าคิดกล้าทำ และกล้าแสดงออก มีกฎระเบียบ ดังนั้น การมีวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีมของครู จึงมีความสำคัญ อันส่งผลไปยังบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ส่งผลไปถึงความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อโรงเรียน ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับการศึกษาของถนอมรัตน์ สิทธิเสณี, 2546 อ้างถึงใน ภาวนา เวชกิจ, 2550) และสอดคล้องกับสุภาพร ทรงสุจริตกุล (2551) กล่าวว่าปัจจัยที่ทำให้ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงคงอยู่ในองค์กร คือ สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และโอกาสที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

1.6 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 6 ทั้งนี้เนื่องการวางแผนอัตรากำลังบุคลากรครูของโรงเรียนมีระบบ เป็นการคาดคะเน กำลังแรงงานให้เหมาะสมกับงานและระยะเวลา โดยคำนึงถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถตามตำแหน่งงานนั้น ๆ ซึ่งลักษณะการบริหารด้านการวางแผนกำลังบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก แสดงถึงมีการดำเนินการจัดอัตรากำลังคนได้เหมาะสม ทั้งปริมาณและคุณภาพ ในระยะเวลาที่เหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานทางการศึกษา ในตำแหน่งที่เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับปราชญา กล้าผจญ และพอลา บุตรสุทธีวงศ์ (2550) กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลังทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน และการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์

1.7 ด้านการบริหารค่าตอบแทน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 7 ทั้งนี้เนื่องบุคลากรครูเป็นกลุ่มผู้มีสมรรถนะสูง และโดยส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมานานมากกว่า 15 ปี มีสถานภาพสมรส จึงเป็นช่วงการสร้างครอบครัว การจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินจึงเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรครูตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน โดยมุ่งที่เป้าหมายร่วมกับองค์กร จากการที่องค์กรมีลักษณะรูปแบบของค่าตอบแทนในลักษณะที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งมีความหมายครอบคลุมถึงค่าจ้างและเงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ โดยการจ่ายผลตอบแทนหรือการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญในการจูงใจให้บุคลากรครูมีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการสร้างคุณค่าและผลงานให้กับองค์กรตรงกับความสามารถ ผลการปฏิบัติงาน และเป็นไปอย่างยุติธรรม สอดคล้องกับอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2550); สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ (2549); จิตพร ชมพุกำ (2547) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial compensation) และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น สวัสดิการ และผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร และสอดคล้องกับสุภาพร ทรงสุจริตกุล (2551) กล่าวว่าปัจจัยที่ทำให้ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงคงอยู่ในองค์กร นอกจากตัวเงิน คือ ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ลักษณะงาน โอกาสพัฒนางาน การอยู่ในองค์กรที่ยืดหยุ่น มีวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง และเชื่อใจกันได้ โดยมีการประเมินบุคลากรที่ผลของงานเป็นหลัก และมีโอกาสในการสร้างความมั่นคงให้ตนเอง

1.8 ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 8 ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนคาทอลิก มีนโยบายในการเน้นที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอน และเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานในองค์กรรวม จึงมุ่งเน้นที่คุณภาพของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นบุคลากรครูที่ไม่ใช่แค่มีหน้าที่การสอน แต่ยังมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ เช่น กิจกรรมนักเรียน การพัฒนาหลักสูตร ตลอดจนการวิจัย ดังนั้น โรงเรียนจึงมีรูปแบบการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีคุณภาพในการเตรียมและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถให้ปฏิบัติงานโดยมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการประสบความสำเร็จ ตลอดจนผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเห็นความสำคัญ และสนับสนุนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง สอดคล้องกับ Sturges and Gress (2001 อ้างถึงใน สุภาพร ทรงสุจริตกุล, 2551) กล่าวว่า การวางแผนและการเตรียมการบุคลากร ในการสร้างบุคลากรทดแทนตำแหน่งที่ว่าง และการวางแผนถึงโอกาสความก้าวหน้าของบุคลากรในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป เป็นการประเมินความพร้อมในการหาจุดอ่อนจุดแข็งของบุคลากร โดยสนับสนุนด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญให้บุคลากรมีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายต่อไป

1.9 ด้านการคัดเลือก มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 9 ทั้งนี้เนื่อง จากครูโรงเรียนเอกชนคาทอลิกเป็นโรงเรียนที่มีรูปแบบการดำเนินการจัดการเรียนการสอน ที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนาผู้เรียน

ทั้งด้านความรู้ และด้านการมีระเบียบวินัย ตลอดจนการพัฒนาทักษะด้านอื่น ๆ การคัดเลือกครูของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก นอกจากมีการเน้นที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถแล้ว มีการเน้นคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ประสิทธิภาพสำหรับสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เป็นส่วนเสริมเข้ามาเพื่อช่วยให้เลือกจ้างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ดังนั้น ลักษณะรูปแบบการคัดเลือกของโรงเรียนจึงมีระบบการทดสอบทั้งด้านการสอนและการทดสอบด้านอื่น ๆ อย่างเข้มข้น เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และด้านอารมณ์ มีการสัมภาษณ์ มีการกำหนดคุณสมบัติของครูด้านการใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อการเรียนการสอน แล้วจึงทำการคัดเลือก สอดคล้องกับรัฐฯ อีสานธิศกุล และคณะ (2550) กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกเป็นกระบวนการ ระดับแรกของการบรรจุบุคลากรเข้าปฏิบัติงานซึ่งเน้นการวัดความถนัด ความรู้เฉพาะในงาน และการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง การวัดความถนัดเป็นการประเมินความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การวัดความรู้เฉพาะในงาน เป็นการวัดความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งการวัดทั้งสองส่วนนี้มีความสำคัญอย่างมากต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

2. ผลการศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก จากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ 12 ท่าน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ารูปแบบในการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ โดยได้แสดงความคิดเห็นในแต่ละด้าน เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

2.1 ด้านการบริหารค่าตอบแทนผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรมีการใช้รูปแบบ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ด้านผลประโยชน์ รางวัล เครื่องเชิดชูเกียรติ เมื่อปฏิบัติงานหรือโครงการสำคัญสำเร็จ และการใช้รูปแบบการบริหารค่าตอบแทนที่มีอัตราที่สามารถแข่งขันในตลาดได้ ทั้งนี้เนื่องจากมีผลสัมฤทธิ์สูงหมายถึง บุคคลที่มีผลงานโดดเด่นเหนือบุคคลอื่น และต้องการการเติบโต ไม่ว่าจะมีการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม หากองค์กรไม่สนับสนุน หรือพวกเขาเห็นว่าผลประโยชน์ที่ได้รับไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและความสามารถ บุคคลกลุ่มนี้ก็จะพร้อมออกจากองค์กรได้ ดังนั้น ผลตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งในการรักษาบุคลากรกลุ่มนี้ สอดคล้องกับวิชัย วงษ์ใหญ่ (2559) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สร้างสรรค์ การให้รางวัลและการตระหนักถึงความสำคัญของพนักงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การปรับเป้าหมายของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์การเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน การวัดความพึงพอใจของบุคลากร ด้านค่าตอบแทน ส่งผลต่อการรักษาครูผู้มีสมรรถนะสูงในองค์กรได้

2.2 ด้านการธำรงรักษา ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรมีการใช้รูปแบบการสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสร้างสมดุลด้านการปฏิบัติงานกับชีวิตส่วนตัว เช่น

การปรับช่วงเวลาทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากขั้นตอนนี้มีการดำเนินการหลังจากได้บุคลากรมาแล้ว เป็นการหาวิธีการในการรักษาพวกเขาให้คงอยู่กับองค์กร โดยการวางแผนการพัฒนาอาชีพ เพื่อให้เห็นถึงแนวทางในความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานกับองค์กร การสร้างสมดุลชีวิต และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สอดคล้องกับ Beheshtifar, Yossefi, Mahmood, and Moghadam (2012, pp. 227-234) ศึกษาด้านการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูงกับความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว กล่าวว่า การสนับสนุนบุคลากร ในการสร้างความสมดุลชีวิต สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร และสอดคล้องกับสุภาพ ทรงสุจริตกุล (2551) กล่าวว่าปัจจัยที่ทำให้ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงคงอยู่ในองค์กร คือ ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ลักษณะงาน โอกาสพัฒนางาน การอยู่ในองค์กรที่ยืดหยุ่น มีวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง และเชื่อใจกันได้

2.3 ด้านการประเมินศักยภาพ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรมีการใช้รูปแบบการประเมินด้านการแก้ปัญหา และการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ท้าทายความสามารถ และรูปแบบการประเมินด้านทัศนคติเชิงบวก ต่อตนเองและต่อผู้อื่น ๆ ทั้งนี้ เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคน พฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนเปลี่ยนไป การเทคโนโลยีกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต คนรุ่นใหม่จะใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ บุคลากรในสถานศึกษาก็จำเป็นต้องสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน พร้อมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการค้นคว้า พัฒนาความรู้ของตนเอง นอกจากนั้นความหลากหลายและความขัดแย้ง ในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นองค์กรที่เปิดรับความหลากหลายและความแตกต่างที่เพิ่มมากขึ้น พร้อม ๆ กับความจำเป็นในการสร้างให้เกิดความเป็นเอกภาพในองค์กร เพราะเอกภาพในองค์กร คือ หัวใจของความสำเร็จ การทำงานเป็นทีมเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย ดังนั้นบุคลากรทางการศึกษาต้องก้าวตามให้ทัน และปรับเปลี่ยนแนวคิดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดจนมีทักษะที่หลากหลายในการทำงาน สอดคล้องกับเบญจมาศ อินทร์ฤทธิ์ (2556) กล่าวว่า กระบวนการเรียนการสอนครูต้องมีความรู้ความเข้าใจสามารถออกแบบและจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การออกแบบสื่อ นวัตกรรม กระบวนการเรียนการสอน การวัด การประเมินผล การปรับกระบวนการเรียนการสอน และสามารถวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย และกำหนดวิธีการพัฒนา ปรับปรุงงานด้วยตนเอง และเพชรริน สงค์ประเสริฐ (2551) กล่าวว่า คุณสมบัติของบุคลากรทางการศึกษา คือ การมีภาวะผู้นำ ความรับผิดชอบ การรับรู้และค้นหาปัญหา การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนปฏิบัติการ การนำ แผนไปปฏิบัติ การประเมินผลลัพธ์

2.4 ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรมีการใช้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีการพิจารณาไว้หลายลำดับ (มากกว่า 1 คน) เช่น คนที่ 1 อาจไม่สามารถสืบทอดได้ ก็จะพิจารณาคัดต่อไป และมีระยะเวลาที่เหมาะสมในการพัฒนาครู

ผู้ที่สืบทอดตำแหน่ง โดยพิจารณาตำแหน่งใกล้เคียง หรือตำแหน่งสำคัญ ๆ ล่วงหน้า อย่างน้อย 1 ปี ทั้งนี้เนื่อง การบริหารการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ล่วงหน้าเป็นสิ่งสำคัญในองค์กร สอดคล้องกับ Stefko and Sojka (2014) องค์กรควรมีโปรแกรมพิเศษในการรักษาผู้มีสมรรถนะสูง เช่น การมีโปรแกรมการอบรมพิเศษ ตลอดจนการให้ความสำคัญในการเลื่อนตำแหน่งงานเพื่อเป็น กำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการยกย่องเพื่อให้พวกเขาเกิดความภาคภูมิใจและยังคงปฏิบัติงาน ในองค์กร และสอดคล้องกับ Beheshtifar, Yossefi, Mahmood, and Moghadam (2012, pp. 227-234) ศึกษาด้านการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูง กล่าวว่าองค์กรต้องมีการประเมินและระบุเป็นรายบุคคล ถึงความมีศักยภาพสูงของกลุ่มคนกลุ่มนี้เพื่อที่จะได้ดำเนินการพัฒนาให้เข้าสู่ผู้นำหรือผู้บริหาร องค์กร

2.5 ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรมีการใช้รูปแบบการอบรมพัฒนา โดยพิจารณาจากความต้องการของหน่วยงานและของแต่ละบุคคลในส่วนของที่ขาด หรือที่ต้องการพัฒนาใช้รูปแบบการใช้ระบบที่เลี้ยงในการแนะนำ ทั้งการปฏิบัติงานและการสอนร่วมกัน ทั้งนี้เนื่องจากการกิจและขอบข่ายงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษา การพัฒนา แหล่งการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชนสอดคล้องกับสุภาภรณ์ กิตติรัชดานนท์ (2551) ได้ศึกษาวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพ คือ ส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ และร่วมมือกับครูให้สามารถพัฒนาตนเองพัฒนาวิชาชีพ และพัฒนาการเรียน การสอน ที่จะนำไปสู่คุณภาพของผู้เรียน และด้านเนื้อหาของการพัฒนา มี 4 ประเด็น คือ การพัฒนา หลักสูตร การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม การพัฒนาเพิ่มสะสมผลงาน

2.6 ด้านการวางแผนอัตรากำลังผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า องค์กรต้องมีการวางแผนอัตรากำลังล่วงหน้า โดยพิจารณาจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกที่มีคุณสมบัติ ตรงสายงาน ควรมีการเตรียมการล่วงหน้าอย่างน้อย 1-2 ปี โดยเฉพาะ ผู้มีสมรรถนะสูง เป็นกลุ่มคน ที่มีความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้เนื่อง จาก การวางแผนระหว่างแผนกลยุทธ์ องค์กรกับแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ต้องสอดคล้องกันตลอดจนเป็นการสร้างความเข้าใจและ พัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีศักยภาพการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และ นำความสำเร็จมาสู่องค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับปราชญา กล้าผจญ และพอดา บุตรสุทธีวงศ์ (2550) กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ ในแต่ละด้านขององค์กร เช่น ด้านการตลาด ด้านการบริการ และด้านอื่น ๆ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง

ในองค์กรมีความเข้าใจในกรอบและแผนอัตรากำลังคน สำหรับเตรียมหามาตรการรองรับ และแก้ไข ปัญหาเกี่ยวกับแรงงานในอนาคต

2.7 ด้านการสรรหา ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรมีการใช้รูปแบบ การสรรหาจากภายในก่อน หากไม่สามารถหาได้จึงสรรหาจากภายนอก ทั้งนี้เนื่องจากการสรรหา จากภายในส่งผลต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรตลอดจนเป็นการกระตุ้นให้บุคลากร ได้แสดงความสามารถของตน และการบริหารด้านการสรรหา เป็นการพิจารณาสรรหาถึงศักยภาพ ของผู้มีสมรรถนะสูง โดยองค์กรมีการระบุถึงคุณสมบัติผู้สมัครที่ต้องการ ตลอดจนแนวทางการ พัฒนาศักยภาพบุคลากรเหล่านั้น ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร สอดคล้อง กับ Beheshtifar, Yossefi, Mahmood, and Moghadam (2012, pp. 227-234) ศึกษาด้านการบริหาร จัดการผู้มีสมรรถนะสูงกับความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว พวกเขาถือว่า การสรรหา ผู้มีสมรรถนะสูงเป็นการก่อกองบุคคลโดยพิจารณาถึงศักยภาพที่โดดเด่น และแนวทางการ พัฒนาบุคคลนั้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2.8 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรมีการใช้รูปแบบด้านตัวผู้ประเมินมีความรู้ความสามารถ มีความเหมาะสมกับการประเมินผล การปฏิบัติงาน และมีรูปแบบการประเมินหลายด้าน ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการประเมินผลการทำงานของพนักงานภายในองค์กร ผลที่ได้ จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการตัดสินใจในการจัดการทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร ทั้งยังเป็นการให้ข้อมูลกับพนักงานได้ทราบถึงผลการทำงานของตนเพื่อให้ มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สอดคล้องกับศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี (2556, หน้า 122) และวนิดา วาติเจริญ และคณะ (2556, หน้า 127) กล่าวว่า องค์กรมีการวางรูปแบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน มีความน่าเชื่อถือ มีความสอดคล้อง ตรงกับลักษณะงาน และยุติธรรมกับทุกฝ่ายแล้ว ผลการประเมินดังกล่าวจะเป็นตัวผลักดันให้บุคลากร ในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของตนเพื่อความก้าวหน้า ในสายงาน โดยผลการประเมินจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชานำมาพิจารณา ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มสวัสดิการ หรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้นตามความเหมาะสม โดยผู้ประเมิน จะต้องไม่มีอคติต่อผู้ถูกประเมิน โดยผู้ประเมินจะต้องพิจารณาถึงคุณลักษณะสำคัญของงาน แต่ละด้าน แต่ละตำแหน่ง และมาตรฐานของผลงานที่องค์กรต้องการ ตลอดจนให้ความเป็นธรรม แก่ทุกฝ่าย

2.9 ด้านการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรมีการใช้รูปแบบ ระบบการคัดเลือกครูนอกจากความรู้ตรงสายงานแล้วยังมุ่งเน้นด้านความสามารถด้าน ภาษาอังกฤษ

ภาษาในอาเซียน และภาษาอื่น ๆ และรูปแบบการคัดเลือกโดยใช้ทั้งหัวหน้างานโดยตรงและคณะกรรมการในการคัดเลือก ทั้งนี้เนื่องจากการคัดเลือกเป็นกระบวนการระดับแรกของการบรรจุบุคลากรเข้าปฏิบัติงานซึ่งเน้นการวัดความถนัด ความรู้เฉพาะในงาน และการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง สอดคล้องกับปรัชญา อภิสันธิสกุล และคณะ (2550) กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นการมุ่งเน้นการวัดความถนัด ความรู้เฉพาะในงาน และเป็นการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

3. ผลการศึกษาด้านการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ในทุกด้าน สอดคล้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากร ซึ่งจากผลการตรวจสอบระดับการยอมรับในรูปแบบการบริหารครูสมรรถนะสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเรียงตามลำดับแต่ละด้าน ดังนี้

3.1 รูปแบบการบริหารครูสมรรถนะสูงด้านการบริหารค่าตอบแทน มีระดับของความคิดเห็นมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มี อายุระหว่าง 36-40 ปี และมีสถานภาพสมรส ส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง 15,000-25,000 บาทต่อเดือน จึงเป็นกลุ่มที่มีภาระทางเศรษฐกิจส่วนตัวสูง เป็นช่วงการสร้างครอบครัว จึงให้ความสำคัญกับด้านค่าตอบแทนมากกว่าด้านอื่น ๆ ประกอบกับลักษณะงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครูไม่ใช่มิเพียงด้านการสอน เมื่อว่างจากการสอน ครูก็ต้องมีภาระด้านการเตรียมสื่อการสอน หรือศึกษาความรู้เพิ่มเติมเพื่อเปิดสอนวิชาใหม่ตามนโยบายรัฐบาล เช่น วิชาอาเซียน วิชาหน้าที่พลเมือง ภาระการตรวจข้อสอบและตรวจการบ้านขึ้นอยู่กับขนาดโรงเรียนว่าใหญ่หรือเล็กและมีนักเรียนจำนวนเท่าไร บางคนต้องไปดูแลงานอื่น เช่น งานธุรการ งานบรรณารักษ์ ประกอบกับในปัจจุบัน สภาพของสังคมและเศรษฐกิจเป็นเรื่องที่สำคัญในการดำรงชีวิต และรวมทั้งครูมีภาระส่วนตัวในครอบครัว ดังนั้น ค่าตอบแทนจึงมีส่วนสำคัญต่อการดำรงชีวิต ผนวกกับสภาพเศรษฐกิจ ตกต่ำ ส่งผลถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายในการครองชีพ ที่สูงขึ้น สอดคล้องกับเสนาะ ดิยาว (2534, หน้า 253) ที่กล่าวว่า ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญในการครองชีพ พนักงานทุกคนจะต้องมีรายได้ให้เพียงพอกับการดำเนินชีวิตในระดับหนึ่งตามสถานะทางสังคมของแต่ละคน โดยทั่วไปพนักงานมักจะเปรียบเทียบรายได้ของเขากับคนอื่นที่อยู่ในสภาพเดียวกัน กล่าวคือเขาจะต้องได้ค่าตอบแทนในการทำงานเท่าเทียมกับบุคคลอื่นที่ทำงานอย่างเดียวกันในองค์กรเดียวกันหรือในองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานเหมือนกัน เขาเชื่อว่าระดับของอัตราค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์โดยตรงกับ ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละคน

3.2 รูปแบบการบริหารครูสมรรถนะสูงด้านการชำระรักษา เป็นลำดับรองลงมา โดยมีระดับของความคิดเห็นมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีสถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และมีระยะเวลาการปฏิบัติมากกว่า 15 ปี ส่วนใหญ่ยอมไม่ต้องการเปลี่ยนงาน เพราะการเปลี่ยนงานอาจหมายถึงการเปลี่ยนที่อยู่อาศัย และสภาพแวดล้อมด้วย หากพวกเขาได้รับสิ่งที่พึงพอใจก็ยอมที่จะอยากทำงานร่วมกับองค์กรเดิม เพราะยังทำงานนาน ก็จะยิ่งมีความผูกพัน ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรที่มีความร่วมมือในการทำงาน เป็นทีม สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และการพัฒนา โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีผลต่อการสร้างขวัญ กำลังใจและความผูกพันของครู จึงส่งผลต่อการชำระรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานของครูที่ต้องมีการจัดกิจกรรมทั้งกับนักเรียนและกับครูด้วยกันเองอยู่ตลอด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของไกรสิงห์ จินตนา (2557) กล่าวว่าการศึกษา ผู้มีสมรรถนะสูงเป็นการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร คือการสร้างแรงจูงใจ ด้วยค่าตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน สวัสดิการ ความพึงพอใจในงาน สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับการพัฒนา วัฒนธรรมองค์กรการทำงานร่วมกัน บทบาทของหัวหน้างาน การให้ความสมดุลชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวมีการทบทวนกระบวนการบริหาร ผู้มีสมรรถนะสูงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Stefko and Sojka (2014) กล่าวว่าคนเป็นสินทรัพย์ ที่มีค่าในองค์กร และโดยเฉพาะผู้มีสมรรถนะสูงยิ่งมีความสำคัญมากกว่า องค์กรควรมีโปรแกรมพิเศษในการรักษาคนกลุ่มนี้ เช่น การมีโปรแกรมการอบรมพิเศษ ตลอดจนการให้ความสำคัญ ในการเลื่อนตำแหน่งงานเพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการยกย่องเพื่อให้พวกเขา เกิดความภาคภูมิใจและยังคงปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

3.3 รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงด้านการประเมินศักยภาพหรือพรสวรรค์ เป็นลำดับที่ 3 โดยมีระดับของความคิดเห็นมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ทำงานมานานส่วนใหญ่มากกว่า 15 ปี มีความชำนาญในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว การประเมินด้านอื่น อาจเป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงความแตกต่างแต่ละบุคคลได้ชัดเจนมากกว่า ประกอบกับครูผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มครูผู้มีสมรรถนะสูงการประเมินการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ทำเป็นประจำอยู่แล้ว ดังนั้นการประเมินด้านศักยภาพหรือพรสวรรค์ ซึ่งเป็นรูปแบบการประเมินที่ใช้ในหน่วยงาน เอกชน ที่มีการประเมินทักษะด้านอื่นที่นอกเหนือจากความรู้ความสามารถ อาชีพครูนอกจาก ดำเนินการจัดการเรียนการสอนแล้วยังมีงานรับผิดชอบด้านอื่น ๆ ตลอดจนมีกรอบการประเมินคุณภาพของนักเรียนมาเป็นตัวกำหนดคุณภาพครูและสถานศึกษาอยู่แล้ว ประกอบกับปัจจุบัน สภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลง รวดเร็วและตลอดเวลา นักเรียนตกอยู่ในสภาพแวดล้อมของ เทคโนโลยี ครูก็ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

และเทคโนโลยีด้วยเช่นกัน ดังนั้นการประเมินครูผู้มีความสามารถสูงจะไม่มีเฉพาะในเรื่อง การปฏิบัติงานเท่านั้น ควรมีการประเมินครูในเรื่องของศักยภาพ หรือพรสวรรค์ในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ การทำงานภายใต้สภาวะการณที่กดดัน การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ แนวคิดของนราวิทย์ นาควิเวก (2559) กล่าวว่า ปัจจุบันรูปแบบการประเมิน ผู้มีความสามารถสูง ควรประเมินในด้านที่นอกเหนือจากความรู้ความสามารถ เพราะสภาพสังคม ที่มีการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อแนวคิดและจิตใจของบุคคลในหลากหลายด้าน การประเมินด้านทักษะ ที่คิดตัวมาแต่กำเนิด จะเป็นตัวชี้วัดความแตกต่างของบุคคลได้ลึกซึ้งกว่า เนื่องจากมีรูปแบบที่เป็น มาตรฐาน สามารถทดสอบหรือประเมินได้ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม โดยเฉพาะตำแหน่งสำคัญ ๆ ในองค์กร เนื่องจากมีการทำสอบถามถึงสภาวะทางอารมณ์ ทักษะติดต่อ โลก การเข้าสังคม การมี มนุษย์สัมพันธ์และด้านอื่น ๆ

3.4 รูปแบบการบริหารครูผู้มีความสามารถ ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นลำดับ ที่ 4 โดยมีระดับความคิดเห็นระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 36-40 ปี และไม่มีผู้ที่อายุมากกว่า 41 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าเป็นส่วนใหญ่ ทำให้บุคลากร ส่วนใหญ่อายุไม่มาก ตำแหน่งใกล้เคียงจึงมีน้อย และจะเป็นเรื่องของการเปลี่ยนงาน ไปบรรจุ อยู่ในภาครัฐมากกว่า ซึ่งการที่ทางโรงเรียนเอกชนมักมีปัญหาด้านบุคลากรผู้มีความสามารถสูงลาออก ซึ่งเป็นปัญหาของทางโรงเรียนมาตลอด ดังนั้นโรงเรียนหรือผู้บริหารต้องมีการเตรียมความพร้อมไว้ ล่วงหน้าในการเตรียมบุคลากรและพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและ ตำแหน่งนั้น ๆ โดยการทำการสำรวจและสังเกตบุคลากรผู้มีความสามารถสูงในตำแหน่งสำคัญ และให้ความสำคัญ ในการอบรมพัฒนาเพื่อเตรียมพัฒนาบุคลากรที่มีแนวโน้มที่จะดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ ไว้ เพื่อ ผู้บริหารจะได้มีข้อมูลและมีบุคลากรพร้อมกับการต้องสูญเสียบุคคลเหล่านั้น สอดคล้องกับการวิจัย ของ Beheshtifar, Yossefi, Mahmood, and Moghadam (2012, pp. 227-234) ศึกษาการบริหาร จัดการผู้มีความสามารถสูงกับความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว จากผลการศึกษา พบว่า การพัฒนา บุคลากรให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าในอาชีพตลอดจนต้องมีความเป็นธรรมในการวางแผน สืบทอดตำแหน่ง นอกจากนั้นพวกเขากล่าวว่า การจัดลำดับผู้มีความสามารถสูงมีความสำคัญ ต่อความสำเร็จและเป้าหมายขององค์กรโดยองค์กรต้องมีการประเมินและระบุเป็นรายบุคคล ถึงความมีศักยภาพสูงของกลุ่มคนกลุ่มนี้เพื่อที่จะได้ดำเนินการพัฒนาให้เข้าสู่ผู้นำหรือผู้บริหาร องค์กรต่อไป

3.5 รูปแบบการบริหารครูผู้มีความสามารถสูง ด้านการอบรมและการพัฒนาเป็นลำดับที่ 5 โดยมีระดับความคิดเห็นระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก ทางโรงเรียนมีการสนับสนุนการฝึกอบรม และการพัฒนาด้านการวิเคราะห์วิจัย ตลอดจนด้านเทคโนโลยีและภาษาต่างประเทศ ให้กับบุคลากร

อยู่แล้ว มีผลทำให้ครูได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง และนำความรู้ที่ได้ ไปใช้ในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมเกียรติ ทานอก และคณะ (2556) ซึ่งทำการศึกษาเรื่อง การประเมินโครงการพัฒนาครู โดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ซึ่งผลการวิจัย พบว่า กระบวนการพัฒนาครูตามกระบวนการพี่เลี้ยง (Coaching & mentoring) มีความเหมาะสม การอบรมพัฒนาช่วย เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้ครู ได้พัฒนาทักษะด้านการวิจัยซึ่งมีผลทำให้ครู ได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง และนำความรู้ที่ได้ ไปใช้ในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นลินี สำนักวงศ์ (2557) ศึกษาวิจัยเรื่องสภาพการบริหารจัดการคนเก่งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยพบว่า ด้านการพัฒนาคนเก่ง สถานศึกษาควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงกว่าระดับปริญญาโทเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรต่อไป

3.6 รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะด้านการสรรหา เป็นลำดับที่ 6 โดยมีระดับความคิดเห็นระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำหน้าที่การสอน ไม่มีหน้าที่ในการบริหาร และสรรหาบุคลากรจึงให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 6 อาจเนื่องมาจากกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีสมรรถนะสูง จึงเห็นความสำคัญของการสรรหาและระบุคนเก่งซึ่งเป็นกระบวนการเริ่มต้นที่สำคัญ ซึ่งมีแนวคิดว่าองค์กรต้องมีการวางแผนงานและกำหนดสัดส่วนคนเก่งและตำแหน่งที่สำคัญที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ โดยการสรรหาทำได้ทั้งจากภายในและภายนอก และองค์กรควรมุ่งเน้นการสรรหาจากภายในก่อน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองไปสู่ตำแหน่งสำคัญ ๆ ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ไกรสิงห์ จินตนา (2557) กล่าวว่าการบริหารจัดการครูผู้มีสมรรถนะสูงประกอบด้วย การวางแผนการวิเคราะห์งานและกำหนดกลยุทธ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการสรรหา พัฒนา และการธำรงรักษา โดยวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพต้องสอดคล้องกับความแตกต่างของบุคลากรแต่ละประเภทในองค์กร จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและทำให้องค์กรมีความมั่นคง โดยการสรรหา องค์กรสามารถมีกระบวนการสรรหาทั้งจากภายในและภายนอก การสรรหาจากภายใน พิจารณาการประเมินจากผลการปฏิบัติงานบุคลากรภายใน หากองค์กรขาดแคลนคนเก่ง ก็จำเป็นต้องสรรหาจากภายนอก

3.7 รูปแบบด้านการวางแผนอัตรากำลังของครูสมรรถนะสูงเป็นลำดับที่ 7 มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มครูผู้มีหน้าที่ทำการสอน ไม่ได้ทำหน้าที่บริหารและมีส่วนในการวางแผนอัตรากำลังบุคลากร แต่เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มครูผู้มีสมรรถนะสูงและปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนคาทอลิก ที่มีรูปแบบการบริหารแบบคาทอลิก ประกอบกับปัญหา ครูลาออกเพื่อไปบรรจุนานในภาครัฐ

เป็นเรื่องที่โรงเรียนกำลังประสบอยู่ตลอด เพราะมีความมั่นคง และการสนับสนุนจากครอบครัว ที่มีทัศนคติว่า ทำงานกับรัฐบาลมีทั้งความมั่นคงและมีเกียรติมากกว่า การวางแผนกำลังคนล่วงหน้า ด้านบุคลากร เพื่อการคาดคะเน กำลัง แรงงานให้เหมาะสมกับงานและระยะเวลา โดยคำนึงถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถตามตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยเฉพาะการวางแผนสำหรับครูผู้มีสมรรถนะสูง และครูชาวต่างชาติ ซึ่งครูชาวต่างชาติ มีรูปแบบการขออนุญาตหลายขั้นตอน จึงมีความจำเป็นต้อง วางแผนล่วงหน้า

นอกจากนั้น การขาดแคลนครูส่งผลกระทบต่อการสอนของครูที่ยังอยู่ ตลอดจน โรงเรียน ต้องมีกิจกรรมของนักเรียนที่ครูจะต้องเข้าไปร่วมทำกิจกรรมด้วย จึงเป็นการเพิ่มภาระงาน หากมีบุคลากรไม่เพียงพอ สอดคล้องกับปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุขธิวงศ์ (2550) กล่าวว่ากระบวนการวิเคราะห์ ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ประกอบด้วย วิเคราะห์งาน และการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์

3.8 รูปแบบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นลำดับที่ 8 มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากรูปแบบด้านการประเมินครูมีเกณฑ์การวัดที่ชัดเจน และโรงเรียน มีการบริหารงานในรูปแบบของ โรงเรียนเอกชนคาทอลิก โดยมีกรอบการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพ ที่เป็นกรอบของโรงเรียนเอกชนและรวมทั้งกรอบการประเมินที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ผู้ตอบ แบบสอบถามจึงมุ่งเน้นไปในเรื่องของความเป็นธรรมในการประเมิน และคุณสมบัติของผู้ประเมิน เป็นปัจจัยสำคัญมากกว่าเกณฑ์การประเมิน ประกอบกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มบุคลากร ครูที่มีสมรรถนะสูงอยู่แล้ว และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานกับองค์กรมานาน มีความเข้าใจและตระหนัก ถึงเกณฑ์การประเมินเป็นอย่างดี จึงไม่ค่อยกังวลด้านเกณฑ์การประเมิน สอดคล้องกับศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี (2556, หน้า 122) และวนิดา วาติเจริญ และคณะ (2556, หน้า 127) กล่าวว่า การประเมินผล ปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ หากองค์กรมีการวาง รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน มีความน่าเชื่อถือ มีความสอดคล้องตรงกับลักษณะงาน และยุติธรรมกับทุกฝ่ายแล้ว ผลการประเมินดังกล่าวจะเป็น ตัวผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพ ของตนเพื่อความก้าวหน้าในสาย นอกจากนี้ ผู้รับผิดชอบการประเมินจะต้องเข้าใจวิธีการและ กระบวนการประเมินผล ทำการปฏิบัติหน้าที่อย่างถี่ถ้วน สามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือ ที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ

3.9 รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง ด้านการคัดเลือกมีความคิดเห็นเป็นลำดับ ที่ 9 โดยมีระดับความคิดเห็นระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูโรงเรียน เอกชนคาทอลิก ที่มีชื่อเสียงและบางโรงเรียนเป็นโรงเรียนที่เคยได้รับรางวัลดีเด่นในด้านต่าง ๆ

จึงมีความเป็นไปได้สูงที่บุคลากรทุกคนจะต้องผ่านเกณฑ์การคัดเลือกที่เข้มข้น จึงมีแนวคิดว่าการคัดเลือกเป็นการกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงานขององค์กรและการคัดเลือกจะเป็นเครื่องมือช่วยทำให้สามารถค้นพบบุคคลที่สามารถทำงานได้สำเร็จ โดยการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ดีและไม่ดีได้ เครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือกนี้ ได้แก่ แบบทดสอบ และการสัมภาษณ์ สอดคล้องกับสุเมธ งามกนก (2559) กล่าวว่า การคัดเลือกควรเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ และไม่ควรเลือกเพราะเป็นคนของใคร การใช้คณะกรรมการในการทดสอบ จะช่วยลดข้อครหา และทำให้ผู้ถูกคัดเลือกรู้สึกว่ามีความยุติธรรม และสอดคล้องกับ Stefko and Sojka (2014) กล่าวว่าในกระบวนการคัดเลือกผู้มีสมรรถนะสูง จะมีความซับซ้อนเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์งาน เพื่อรวบรวมความสามารถที่จำเป็นและกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ตลอดจนศักยภาพและพรสวรรค์ซึ่งเป็นมิติที่สำคัญ ในการเป็นเครื่องชี้วัดการปฏิบัติงานในอนาคตของผู้มีสมรรถนะสูง

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนคาทอลิกปรับใช้รูปแบบการบริหารผู้มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษาเอกชนในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารผู้มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษาเอกชนคาทอลิกในศตวรรษที่ 21 ต้องมีองค์ประกอบครบทั้ง 9 ด้าน เรียงตามลำดับความสำคัญของข้อค้นพบ ดังนี้ ด้านการบริหาร ค่าตอบแทน ด้านการธำรงรักษา ด้านการประเมินศักยภาพ ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ด้านการอบรมและพัฒนา ด้านการวางแผนอัตรากำลัง เท่ากับด้านการสรรหา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการคัดเลือก ตามลำดับ

2. ด้านการบริหารค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรผู้มีสมรรถนะสูง ควรพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนเป็นการจ่ายให้ทั้งในรูปแบบโดยตรงกับในรูปแบบโดยอ้อม โดยผู้บริหารต้องถือหลักความยุติธรรมในการกำหนดค่าตอบแทน (Fair work & fair pay) ทั้งนี้การบริหารค่าตอบแทนในรูปแบบโดยตรง คือ เงินเดือนและค่าจ้าง โดยเน้นการจ่ายค่าตอบแทนครูสมรรถนะสูงควรมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาประกอบด้วย และสำหรับการบริหารค่าตอบแทนในรูปแบบโดยอ้อม คือ ประโยชน์ที่ให้กับบุคลากร เช่น การประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินบำเหน็จเมื่อออกจากงาน บริการด้านความสะดวกต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้ให้มีการปรับทบทวนอยู่เสมอให้สอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพเศรษฐกิจเพื่อป้องกันปัญหาสมองไหล

3. ด้านการธำรงรักษานักวิชาการสำหรับผู้มีสมรรถนะสูง ควรมีกลยุทธ์ให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานอยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด โดยมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่เป็นองค์ประกอบในการบำรุงรักษาบุคลากร คือ การจูงใจ การสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้และทำให้เกิด ความผูกพันกับองค์กร จากผลการวิจัย ทั้งนี้ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรเช่นการทำงาน เป็นทีม เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทั่วไปให้ได้ร่วมทีมกับบุคลากรผู้มีสมรรถนะสูงควบคู่ ไปด้วย

4. ด้านการประเมินศักยภาพหรือพรสวรรค์สำหรับผู้มีสมรรถนะสูง ควรทำการประเมิน ให้ครอบคลุมทั้งศักยภาพหรือพรสวรรค์ตามภาระงานที่กำหนด (Functional skills) และศักยภาพ หรือพรสวรรค์นอกเหนือจากภาระงานที่กำหนด (Soft skills) โดยควรให้ความสำคัญกับการประเมิน ด้านศักยภาพหรือพรสวรรค์ที่สั่งสมมา ทั้งนี้ผู้บริหารหรือองค์กรต้องเลือกผู้ประเมินด้านศักยภาพ ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการประเมินด้านนี้ หากองค์กรไม่สามารถประเมินได้ ควรจัดให้องค์กรที่มีทักษะหรือผู้เชี่ยวชาญจัดการประเมินแทน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการนำรูปแบบการบริหารผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 ตามข้อค้นพบของ งานวิจัยนี้ไปตรวจสอบผลการใช้รูปแบบกับกลุ่มนาร่องในสถานศึกษาเอกชน เพื่อศึกษาผลการใช้ รูปแบบในเชิงรูปธรรมต่อไป

2. ควรมีการศึกษาในรายละเอียดของการพัฒนารูปแบบการบริหารค่าตอบแทนสำหรับผู้มีสมรรถนะสูงในสถานศึกษาเอกชน เพื่อให้ได้รายละเอียดในทางปฏิบัติที่ครอบคลุมทุก องค์ประกอบของการบริหารค่าตอบแทน

3. ควรมีการศึกษาในรายละเอียดของการพัฒนากลยุทธ์ด้านการธำรงรักษาบุคลากร สำหรับผู้มีสมรรถนะสูงในสถานศึกษาเอกชน และมีการตรวจสอบความเหมาะสมเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ก่อนการนำไปใช้จริงต่อไป

4. ควรมีการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) เพื่อศึกษาตัวบ่งชี้ของศักยภาพ หรือพรสวรรค์นอกเหนือจากภาระงานที่กำหนด (Soft skills) ของผู้มีสมรรถนะสูงในสถานศึกษา เอกชน และนำไปสู่การพัฒนาแบบประเมินศักยภาพหรือพรสวรรค์นอกเหนือจากภาระงานที่ กำหนด (Soft skills) ที่จะมีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของผู้มีสมรรถนะสูงในสถานศึกษา เอกชนต่อไป

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ครุฑปักขี. (2552). การเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูระดับมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสังกัดสำนักคณะกรรมการ การส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กฤติน กุลเพ็ง. (2552). *ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- กฤติพงศ์ เศษสง้อรส. (2555). *Talent management ตอนที่ 8 การบริหารคนเก่งที่จะมาแทน*. เข้าถึง ได้จาก <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/485112>
- กฤติยา วงศ์ก้อม. (2547). รูปแบบการพัฒนาครูด้านการประเมินการเรียนรู้ตามแนวคิดการประเมิน แบบเสริมพลังอำนาจที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542, คุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กาญจน์กมล สุวิทย์รัตน์. (2557). การศึกษาและพัฒนาความฉลาดทางสังคมของนักศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษา ภาคใต้. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 28(86), 126-151.
- กาญจนา วสุวัต. (2548). *สาเหตุการลาออกของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- กิ่งพร ทองใบ. (2553). *ระบบค่าตอบแทนสมัยใหม่: จากวิชาการสู่วิชาชีพ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค. (2546). *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ*. กรุงเทพฯ: โกลบอล คอนเซิร์น.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่งยง. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. ขอนแก่น: คลังนานา วิทยา.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2551, 29 พฤษภาคม). *ทักษะทางสังคม ใครว่าไม่สำคัญ. นิตยสาร การศึกษาวันนี้*.
- ไกรสิงห์ จินตนา. (2557). *การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.acadmia.edu/6365400>
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource mangement)*. กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดีย แอนด์พับลิชชิง.

- จารุวัจน์ สองเมือง. (2559). *การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ฟาฏอนี*. เข้าถึงได้จาก Submitted by jaruwut. songmuang , [http:// deepsouthwatch.org](http://deepsouthwatch.org)
- จำลอง สุริวงค์ และนันทิยา น้อยจันทร์. (2559). *การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือก
สถานศึกษาเอกชนให้บุตรหลานของผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนเอกชนในจังหวัดพิจิตร.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.*
- จิตติมา อัครชิตพิงศ์. (2556). *เอกสารประกอบการสอน สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
(Human resource development)*. อยุธา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนครศรีอยุธยา.
- จีระ หงส์ถาวรย์. (2533). ผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิต และเศรษฐกิจไทย.
วารสารคน, 1(4), 27-28.
- จีระพันธุ์ พิมพ์พันธุ์. (2554). *การศึกษาแนวทางปฏิบัติในการธำรงรักษาบุคลากร*. เข้าถึงได้จาก
[http://www. Manager.co.th](http://www.Manager.co.th)
- เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ และพินสุดา สิริขันธ์ศรี. (2557). *การพัฒนาครูไทยให้เหมาะสมกับสภาพการณ์
ในปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2551). *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ*. นนทบุรี: สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชรอยวรรณ ประเสริฐผล, อนุชา กอนพ่วง, วิทยา จันทร์ศิลา และฉลอง ชาตธูประชีวิน. (2556).
รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่ โรงเรียนเอกชนประเภท
สามัญศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 15, 43-53.*
- ชลธิศ ชีระฐิติ. (2553). *การวิพากษ์รัฐศาสตร์แนวพฤติกรรมศาสตร์ตามกรอบแนวคิดของ
ฮาเบอร์มาส*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาญศิลป์ วาสนุมา. (2546). *แรงจูงใจและความต้องการความสมหวังในชีวิตของการเป็น
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชาว์ โรจนแสง. (2546). *จิตวิทยากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 14)*.
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- ฎารณีย์ แผนสมบุรณ์. (2548). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในศาลชั้นต้นของผู้พิพากษาอาวุโส*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ฐิติพร ชมพุกำ. (2547). การจัดการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง: เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญขององค์กร (Talent management: A significant tool for significant persons). *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 26, 1-16
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2559). *Talent scann*. เข้าถึงได้จาก [http:// Narongwits.com](http://Narongwits.com)
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2546). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพรินติ้ง
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2547). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2548). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐริชญาน์ วิทยานรากุล. (2546). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร: กรณีธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเพื่อการส่งออก*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบัญชีบริหาร, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดนัย ชาตศิรี. (2554). *การศึกษาการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครูของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ดนัย เทียนพุด. (2545). *การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- ทองคุณ หงส์พันธุ์. (2556). *การศึกษาไทยและครูชั้นวิชาชีพในสังคมไทย*. เข้าถึงได้จาก [http://www. Jakreenot.blogspot.com/2013/09/blog-post.html](http://www.Jakreenot.blogspot.com/2013/09/blog-post.html)
- ศักดิ์ชัย เพชรเกรี, ฉันทนา จันทร์บรรจง, วิทยา จันทร์ศิลา และสำราญ มีแจ้ง. (2556). การพัฒนารูปแบบการข้าราชการบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 15(ฉบับพิเศษ), 8-19.
- ทิสนา เขมมณี. (2551). *14 วิธีสอนสำหรับครูมืออาชีพ* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ทศนา เขมมณี. (2555). *บัณฑิตศึกษาในทศวรรษที่ 21: การปรับหลักสูตรและการสอน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยวลัยโลยอลงกรณ์.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2551). *จากองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข*. กรุงเทพฯ: ประชาสัมพันธ์สยาม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน: ทฤษฎีและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชัยยุทธ จอกสถิตย์. (2553). *โมเดลการพัฒนาการปฏิบัติงานครู: การประยุกต์ใช้แนวคิดการประเมินครูที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นฐานและการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ*. คุุณิพนธ์ครุศาสตรคุุณิบัณฑิต, สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยญา พลอนันต์. (2546). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- ชัยชนก ศรีสวัสดิ์. (2556). การศึกษาแนวทางปฏิบัติในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. *วารสารวิทยบริการ*, 24(3), 47-58.
- นราวิทย์ นาควิเวก. (2559, 14 กันยายน). *ที่ปรึกษา และฝึกอบรมด้าน Talent management*. สัมภาษณ์.
- นลินี สำนักวงศ์. (2557). สภาพการบริหารจัดการคนเก่งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย*, 5(1), 74-81.
- แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล*. (2559). เข้าถึงได้จาก <http://competency.rmutp.ac.th>
- เบ็ญจมาศ อินทร์ฤทธิ. (2556). *การนิเทศการศึกษาด้วยกระบวนการสอนแนะ (Coaching) และที่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ครูผู้สอนในโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบตามศักยภาพ โดยใช้กระบวนการสร้างระบบที่เลี้ยง Coaching and mentoring*. สิงห์บุรี: กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี.
- ปฐมพงศ์ โตพานิชสุรีย์. (2553). การรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 33(127), 35-49.
- ปฐมพงศ์ แสงศรีจันทร์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารกับความสำเร็จในการบริการขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*, 6(3), 53.

- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2545). *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ*.
กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุขทิวังศ์. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ:
ข้าวฟ่าง.
- พงศ์ศักดิ์ ด้วงทา. (2558). *สมรรถนะวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาพิษณุโลก เขต 1. คุษณินพนธ์ปรัชญาคุษณินบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.*
- พยอม วงศ์สารศรี. (2538). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการ
จัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการ สถาบันราชภัฏ
สวนดุสิต.
- พรรัตน์ แสดงหาญ. (2556). การธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร. *วารสารนักบริหาร*, 33(3), 33-38.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 7).
กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา. (2553). *ทรัพยากรมนุษย์พันธุ์แท้* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: มิสเตอร์
ก๊อปปี้ (ประเทศไทย).
- พิเชษฐ สอนศิริ. (2553). *การให้คุณค่ากับสวัสดิการพนักงานของบริษัทกรุงเทพการไฟฟ้า จำกัด.
สารนิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์,
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- พิมพ์ประภา อรทิจิกัญญา. (2551). อิทธิพลของระบบที่เลี้ยงผ่านตัวแปรอิงฐานของงานที่มีต่อคุณภาพ
การบริการและความภักดีต่อองค์กร: การศึกษาเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลเอกชน. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*, 21(3), 341-366.
- พิมพ์พันธ์ เตชะคุปต์ และเพียว ยินดีสุข. (2557). *การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พริดา รุธิพงษ์. (2559, 2 กันยายน). ประธานกรรมการบริหาร(CEO) สถาบันฝึกรวม
(narongwits.com). สัมภาษณ์.
- เพชริน สงค์ประเสริฐ. (2551). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักการทำงาน
เป็นที่มาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 2(10),
105-106.

- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2554). *สัตตศึกษาทัศน์เจ็ดมุมมองการศึกษาใหม่และการเรียนการสอน นอกกรอบ 7 ประการ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2557). *ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ต้องก้าวให้พ้นกับดักตะวันตก*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ภาวนา เวชกิจ. (2550). *ความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ศึกษากรณี บริษัทฟาบรีเนทจำกัด*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ภาวีกา ธาราศรีวิสุทธิ และวิบูลย์ ไทวณะบุตร. (2542). *หลักและทฤษฎีบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ภิญโญ สาธร. (2517). *หลักการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- มรกต โกมลดิษฐ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เมธีสิน สมอุมจารย์. (2556). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูช่างอุตสาหกรรมในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 15, 169-181.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2553). *ความเป็นครู* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- รัชฎา อีสสินธิสกุล, สมพงษ์ ฝูงคน, ศศิภา ปรีบุญณะ, นุชรัตน์ สิริประภาวรรณ และปรีระกามณีวรรณ. (2550). *แบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน (สำนักงาน ก.พ.)*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- รุ่งศักดิ์ สีวาชัย. (2558). *ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจสมรรถนะหลักของผู้บริหารในทุกระดับ*. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร. เข้าถึงได้จาก www.Training.mut.ac.th
- ฤชดา เทพยากุล และอิสรวิทย์ ไรนไชสง. (2555). *ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อระบบการบริหารคนเก่งในมหาวิทยาลัยเอกชน*. สงขลา: สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วนิดา พลเดช. (2559). *ต้นแบบการโค้ชวิถีไทย: ประยุกต์พุทธปรัชญาสู่การโค้ชบนพื้นฐานสติ*. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 31(97) 125-136.

- วนิดา วาศิเจริญ, อธิวัฒน์ กาญจนวิชย์กุล และสมบัติ ทีฆทรัพย์. (2556). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์: จากแนวคิด ทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วรภัทร ภูเจริญ. (2541). *แนวทางการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- วัชริน สินธวานนท์. (2546). *ผลของโปรแกรมพัฒนาทีมงานต่อความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีมและความพึงพอใจในงานของทีมวิสัญญีพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์*. วิทยานิพนธ์สาทรณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารสาทรณสุข, บัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์. (2556). การธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ในจังหวัดชลบุรี. *Journal of Management Walailak University*, 2(2), 59-70.
- วาสิตา ฤทธิบำรุง. (2548). *การบริหารจัดการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันขององค์กร*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, คณะวิทยาศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิจารณ์ พาณิช. (2558). *แนวโน้มรูปแบบการพัฒนาการศึกษาในศตวรรษที่ 21*. ม.ป.ท..
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). *ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถการ.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2559). *การบริหารผู้มีสมรรถนะสูง*. เข้าถึงได้จาก www.tci-thaijo.org/index.php
- วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์. (2556). *รายงานการวิจัยประเมินโครงการพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง Coaching and mentoring*. ปทุมธานี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษাপทุมธานี เขต 2.
- ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิดทฤษฎีและบทบาทปฏิบัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง*. วารสารวิชาการ *Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 7(3), 854-862.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิติ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศิวาพร มั่นจุกานนท์. (2528). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2559). *เตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต*. เข้าถึงได้จาก <http://www.Ftpi.or.th>
- สนธยา พลศรี. (2547). *ทฤษฎีและหลักการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

- สมเกียรติ ทานอก, กิรติ จำเริญ, ธัญญรัศม์ จอกสถิตย์ และณัฐธิดา ภูบุญเพชร. (2556). *การพัฒนาครูโดยใช้ระบบการสร้างพี่เลี้ยง (Coaching and mentoring) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1*. นครราชสีมา: คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทญ์พัฒน์.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์: ฉบับสมบูรณ์ Human resource management (HRM)*. กรุงเทพฯ: ไคมอนด์ อิน บิสซิเนส เวิร์ลด์.
- สมณะกระทรวงการศึกษาอาทอลิก. (2556). *มิติด้านศาสนาของการศึกษาในโรงเรียนคาทอลิก*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อัสสัมชัญ.
- สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ. (2549). Retaining talented people: (ไม่) ยากอย่างที่คิด. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 29(109), 10-12.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2523). *การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *ทฤษฎีองค์กร (Organization theory) (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สัมพันธ์ พันธุ์พุกข. (2560). *ไอนีต ป.6-ม.3 เผลยดีกว่าปี พ.ศ. 2558 เก่งภาษาไทยขึ้น*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaipost.net>.
- สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). *แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. (2555). *รายงานผลการบริหารอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปีการศึกษา 2555*. สระแก้ว: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *คู่มือการประเมินสมรรถนะครู*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2559). *หลักสูตรเฉพาะทางสำหรับรองรับการทำงานตามระบบจำแนกตำแหน่งและคำตอบแทนใหม่ (PC specific)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ปี พ.ศ. 2560-2564. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 (Public sector management quality award)*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน. (2557). *สข.รายชื่อ โรงเรียนเอกชน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.opec.go.th>
- สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา. (2551). *รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบ 2 (พ.ศ. 2549-2553)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.
- สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้และยกระดับและการพัฒนาคุณภาพเยาวชน. (2557). *การยกระดับครูไทยในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้และยกระดับและการพัฒนาคุณภาพเยาวชน.
- สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน. (2557). *สรุปผลการสัมมนาการยกระดับครูไทยในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน.
- สิรินภา กิจเกื้อกูล. (2553). การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาครูตามแนวปฏิรูป: ประสพการณ์จากวิทยานิพนธ์ พุทธศักราช 2543-2551. *วารสารศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 12, 2.
- สิริย์ลักษณ์ ไชยลังกา. (2552). *ความมั่นคงทางอารมณ์และความสามารถในการเผชิญปัญหา และฟันฝ่าอุปสรรคของนักศึกษาพยาบาลศาสตร์บัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี. พะเยา: สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.*
- สุกัญญา มฤฎอรฤดี. (2551). *Talent management กับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในห้องสมุด*. กรุงเทพฯ: โคมทัศน์.
- สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ. (2554). *พัฒนาด้านดาวเด่นเพื่อองค์กรเป็นเลิศด้วย Talent management competency-career development and succession planning*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุคนธ์ สิ้นธพานนท์. (2550). *สุดยอดวิธีการสอนสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมนำไปสู่การจัดการเรียนรู้ของครูยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.

- สุชาติ ฐิติรัตน์ภินันท์ และชัชชัยพร กาญจนเลข. (2548). *การสร้างระบบการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพความเป็นเลิศขององค์กร กรณีศึกษา ฝ่ายรับประกันภัย บริษัทกรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, คณะวิทยาศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุนันทา เลานันท์. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา.
- สุนันทา เลานันท์. (2551). *การพัฒนาองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ซีวีแอลการพิมพ์.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาพร ทรงสุจริตกุล. (2551). Talent retention กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหาร บริษัท ทูวิชั่นส์ จำกัด (มหาชน). *วารสารพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 4(1), 76-89
- สุภาพรณ กิตติรัชดานนท์. (2551). *การพัฒนารูปแบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุยฎีนิพนธ์การศึกษาคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุภาพรณ ประสงค์ทัน. (2558). การบริหารจัดการคนเก่ง: เครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 6(2), 145-157.
- สุรพล สุวรรณแสง. (2553). *ปัจจัยการคงอยู่ของครู โรงเรียนในระบบที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล. (2552). *จิตวิทยาการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรินทร์ จารย์อุปการะ. (2556). *การจัดการศึกษาโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทยตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก*. คุยฎีนิพนธ์ปรัชญาคูยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุรียา มนตรีภักดี. (2550). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุยฎีสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- สุวิทย์ อุปลัย และมนตรี นิวัฒน์วงศ์. (2553). การพัฒนาครู: อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ว่างวน หรือหลุดพ้น Teacher development: Past, present and future, inescapableness or enlightenment. *วารสารหลักสูตรและการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 2(2-3), 71-86.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2534). *คำตอบแทน*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2557). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ = Human resource management*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- อนิวัช แก้วจางค์. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สงขลา: นาคิลป์โฆษณา.
- อภิญา จรูญพร. (2515). *ศัพท์และความหมายทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ: แพรวพิทยา.
- อรุณ จุติผล. (2557). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช. *สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*, 12(1), 181-197.
- อลงกรณ์ จันทรโสภณ. (2546). *การพัฒนาการปฏิบัติงานในแผนกวิชาช่างซ่อมบำรุง วิทยาลัยเทคนิคมหาสารคาม*. การศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อ่องจิต เมชยะประภาส. (2554). *การพัฒนามาตรฐานและยุทธในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ม.ป.ท..
- อ่องจิต เมชยะประภาส. (2557). *ความเป็นครูในศตวรรษที่ 21 ในกระแสของการเปลี่ยนแปลง*. เข้าถึงได้จาก [http:// www.kruinter.com/file/78120140816180823-\(kruinter.com\).pdf](http://www.kruinter.com/file/78120140816180823-(kruinter.com).pdf)
- อังศินันท์ อินทรกำแหง และนริศรา พิงโพธิ์สถ. (2556). *รายงานการศึกษา การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ เพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- อัญชลี ธรรมะวิจิตรกุล. (2558). *เทคนิคการนิเทศ: ระบบที่เลี้ยงและการให้คำปรึกษาเป็นวิทยากร*. เข้าถึงได้จาก <https://panchalee.wordpress>
- อากรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์. (2550). *กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อากรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์. (2552). *การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan)*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุไรวรรณ อยู่ชา. (2552). *องค์กรนี้ต้องมีพี่เลี้ยง*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- Al Mutairi, A., Siti, R., Mohamed, Z., & Al Mutairi, A. (2013) Talent management. *Journal of Management and Sustainability*, 3(4), 110-113.
- Beheshtifar, M., Yossefi, H., Mahmood, N., & Moghadam, N. (2012). Effective talent management: A vital strategy to organizational success international. *Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2,(12), 2222-6990.
- Bellanca, J., & Brandt, R. (2010). *21st Century skills: Rethinking how students learn*. Indiana: Solution Tree.
- Berger, A. L., & Berger, R. D. (2004). *The talent management handbook: Creating organization excellence by identify, developing & promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640-663.
- Boudreau, J. W. (1998). *Strategic human resource management measures: Key linkages and the people advantage model (CAHRS Working Paper #98-28)*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Bowes, B. (2008). Employees development programs help companies achieve greater success. *CMA Management*, 2(82),13-14.
- Bowin, R. B., & Harvey, D. (2001). *Human resource management: An experiential approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Byars, L. L., & Rue, L W. (1979). *Human resource management*. New York: McGraw-Hill.
- Cheong, C. Y., & Rahman, R. H. A. (2002). HRD Strategies and employee retention: A Review Australian. *Journal of Basic and Applied Sciences*, 9(4), 57-62.
- CIPD. (2006). *Talent management: Understanding the dimensions*. London: CIPD.
- Collins Cobuild English Language Dictionary. (1996). *Helping learners with real*. English: Revised Edition Hardcover.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Davies, B., & Barbara, J. D. (2011). Talent management in education. *SAGE publication Asia-Pacific Pte Ltd*, 33, 3.

- Dessler, G. (2009). *A framework for human resource management* (5th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson/ Prentice Hall.
- Devine, M., & Powell, M. (2008), Talent management in public sector. *The Ashridge of Journal*, 34(4). 1-6.
- Drucker, P.(1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperBusiness.
- Dwivedi, R. S. (1985). *Management of human resources*. New Delhi: Oxford & IBH.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (1993). *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Garavan, T. N. (1991). Strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 15, 17-30.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill.
- Hana, U., & Luc, V. (2015) . Investiagation talent management philosophies. *International Journal of Competitiveness*, 7(3), 3-18.
- Huat, C., & Torring, D. (2004). *Human resource management in asia* (3rd ed.). Jurong, Singapore: Prentice-Hill.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human resource management*. New York: McGraw-Hill.
- James, E. (1990). *Administrative behavior*. New York: The Mcmillan.
- James, K. (2012). Talent management: Effect on organizational performance. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186.
- John, C. M. (2009). *How successful people think change your thinking, change your life, summarized by permission of the publisher*. New York: Center Street.
- Joshbersin, J. (2007). *Talent management*. Retrieved from <http://joshbersin.com/2007/07/what-is-talent-management/>
- Khan, M. Z. A., Ayub, A., and Baloch, Q. B. (2012). Importance of talent management in business strategy: A critical literature review. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 6(1), 28-40.
- Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K., & Chauhan, S. (2010). Talent management in HR. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 39-46.
- Kim, Y., William, R., & Penaloza, P. (2014). A strategic model for technical talent management: A model based on a qualitative case study. *Driving and Organization Performance*, 26(4), 93-121.

- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational behavior* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.
- Kumar, V. S. (2012). A study on employee's intention to stay in Public Companies, Kedah, Malaysia ZENITH. *International Journal of Business Economics & Management Research*, 2(4), 91-101.
- Lance, A., & Dorothy, R. (2011). *The talent management handbook, second edition, creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing*. New York: McGraw-Hill.
- Leonard, N., & Zeace, N. (1989). *Developing human resources*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lyria, R. K. (2013). Role of talent management on organization performance in companies listed in Nairobi security exchange in Kenya: Literature review. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(21), 285-290.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McCracken, D. M. (2000). Winning the talent war for women: Sometimes It takes a revolution. *Harvard Business Review*, 78(6), 159-167.
- McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGuire, D., & Jorgensen, K. M. (2010). *Human resources development: Theory and practice*. New York: Sage.
- McLagan, A., & Patricia, A. (1989). Models for HRD practice. *Training and Development Journal*, 43(9), 49-59.
- Michales, E. H., Field-jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Massachusetts: McKinsey & co.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2002). *Compensation*. Boston: McGraw-Hill/ Irwin.
- Mondy, R. W., Noe, R., M., & Premeaux, S. R. (1996). *Human resource management*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Nelson, J. L., & Quick, J. C. (2006). *Organizational behavior: Foundations, realities & challenges* (7th ed.). Mason, Ohio: Thomson Corporation.
- Ng, Y. C., & Siu, N. Y. M. (2004). Training and enterprise performance in transition: Evidence from China. *International Journal of Human Resource Management*, 15(4), 878-894.
- Niglo, F. A. (1959). *Public personnel administration*. New York: Henry Holtand.
- Noe, R. A. (2008). *Employee training and development* (4th ed.). New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- OECD. (2012). *PISA 2012 results in focus*. Retrieved from <https://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-overview.pdf>
- Partnership for 21st Century Learning: P21. (2009). *Framework for 21st century learning*. Retrieved from <http://www.p21.org/our-work/p21-framework>
- Peter, F. D. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: Harper Business.
- Rabbi F., Ahad, N., Kousar T., & Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Asian Economic and Social Society*, 5(9), 208-214.
- Robbins, S. P. (1979). *Organizational behavior: Concepts controversies and application* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Sears, D. (2003). *Successful talent strategies: Achieving superior business result through market-focused staffing*. New York: American Management Association.
- Seidman, I. (1998). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (2nd ed.). New York: Teachers College Columbia University.
- Singh, A., & Sharma, J. (2015). Strategies for talent management: A study of select organizations in the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 337-347.
- Štefko, R., & Sojka, L. (2014). Position of talent management in context of organizational functions. *European Scientific Journal*, 1, 1857-7881.
- Sturges, J., & Guest, D. (2001). Don't leave me this way! a qualitative study of influences on th organizational commitment and turnover intentions of graduates early in their career. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(4), 447-462
- Tan, F. M. (2008). Linking career development practices to turnover intention: The mediator of perceived organizational support. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 1-20.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management?. *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.

- The Siam Cement Public Company. (2016). *Strategic plainning*. Retrieved from <http://www.scghrdknowledge.com>
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21th century skills: Learning for life in our time*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 5(50), 925-941.
- Werner, S., Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2012). *Human resource management*. South-Western: Cengage Learning.
- Wexley, K. N., & Latham, G. P. (2002). *Developing and training human resources in organizations* (2nd ed.). Retrieved from <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results.htm>
- Zhao, Y. (2012). *World class learners: Educating creative and entrepreneurial students*. California: Corwin.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม ชุดที่ 1

แบบสอบถามประกอบงานวิจัย (ชุดที่ 1)

เรื่อง รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิก ในภาคตะวันออก

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น เพื่อใช้ประกอบการทำคุณลักษณะของนิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีวัตถุประสงค์
 - 1.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นด้านรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชน คาทอลิกในภาคตะวันออก
 - 1.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก
 - 1.3 เพื่อตรวจสอบระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก

จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ทุกข้อตามความจริง
2. โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะไม่ได้รับผลกระทบ จากการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ แต่ประการใด คำตอบที่ได้รับจะถือว่าเป็นความลับ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบพระคุณในความร่วมมือนในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ปัทมนันท์ หิรัญธีรวัฒน์

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยด้านบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายถูก ✓ ลงใน () และตอบคำถามตามความเป็นจริง

1. เพศ

() 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุ

() 1. ต่ำกว่า 25 ปี () 2. 25-30 ปี

() 3. 31-35 ปี () 3. 36-40 ปี () 4. 41 ปี ขึ้นไป

3. สถานภาพ

() 1. โสด () 2. สมรส () 3. หม้าย/หย่า

4. ระดับการศึกษา

() 1. ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือเทียบเท่า () 2. ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า

() 3. ปริญญาโท หรือเทียบเท่า () 4. สูงกว่าปริญญาโท
หรือเทียบเท่า

5. ระดับรายได้

() 1. ต่ำกว่า 15,000 บาท () 2. 15,000 -25,000 บาท

() 3. 25,001-35,000 บาท () 4. 35,001-45,000 บาท

() 5. มากกว่า 45,001 บาท

6. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานกับโรงเรียนฯ

() 1. น้อยกว่า 1 ปี () 2. 1-5 ปี

() 3. 6 - 10 ปี () 4. 11-15 ปี () 5. มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการครูผู้มีความสามารถสูง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายถูก ✓ ใน แต่ละข้อความเพียงคำตอบเดียว ที่ตรงกับข้อเท็จจริง

ของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาจากสภาพความเป็นจริง ที่ท่านประสบในการปฏิบัติงาน

ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

จริงที่สุด หมายถึง ข้อความตรงกับข้อเท็จจริงของท่านมากที่สุด

จริง หมายถึง ข้อความตรงกับข้อเท็จจริงของท่านมาก

จริงบ้าง หมายถึง ข้อความตรงกับข้อเท็จจริงของท่านบ้าง ไม่ตรงบ้าง

จริงน้อย หมายถึง ข้อความตรงกับข้อเท็จจริงของท่านน้อย

จริงน้อยที่สุด หมายถึง ข้อความตรงกับข้อเท็จจริงของท่านน้อยที่สุด

แบบสอบถาม

การบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง		ระดับความคิดเห็น				
		จริง ที่สุด	จริง	จริง บ้าง	จริง น้อย	จริง น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
	ด้านการวางแผนอัตรากำลัง					
7	โรงเรียนของท่านมีการวางแผนอัตรากำลังครู โดยการวิเคราะห์งาน และลักษณะการปฏิบัติงาน แต่ละตำแหน่งก่อนดำเนินการสรรหา					
8	โรงเรียนของท่านมีการวางแผนกำลังครู โดยปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต (ศตวรรษที่ 21)					
9	ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังครู					
10	โรงเรียนของท่านมีการแจ้งให้ครูทราบถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพว่าต่อไป ท่านจะอยู่จุดใด					
11	โรงเรียนของท่านได้แสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนความก้าวหน้าของท่าน เช่น การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับท่าน เพื่อไปสู่ตำแหน่งตามสายอาชีพที่สูงขึ้นไป					
12	ปัจจุบันหน่วยงานของท่านมีจำนวนครู เพียงพอต่อการสอนและการปฏิบัติงานสนับสนุน การศึกษาทำให้ท่านสามารถเตรียมการสอน แต่ละวิชาได้อย่างเต็มศักยภาพ					

แบบสอบถาม

การบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง		ระดับความคิดเห็น				
		จริง ที่สุด	จริง	จริง บ้าง	จริง น้อย	จริง น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
	ด้านการสรรหา					
13	โรงเรียนของท่านมีการสรรหาครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง					
14	โรงเรียนของท่านมีระบบการสรรหาที่เป็นธรรมชาติตรงตามคุณสมบัติ ของครูแต่ละตำแหน่ง					
15	โรงเรียนของท่านมีรูปแบบการสรรหาที่หลากหลาย เช่น ประกาศนังสื่อพิมพ์ วารสาร วิชาชีพ และการสรรหาครูจากสถาบัน การศึกษา					
16	โรงเรียนของท่านมีการวิเคราะห์คุณลักษณะงาน และหลักเกณฑ์คุณสมบัติครูที่ชัดเจน ในการสรรหาครูที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ					
17	โรงเรียนของท่านมีการกำหนดคุณสมบัติครูด้านความรู้ในวิชาที่สอน และคุณสมบัติอื่นอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้ครูที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ					
18	โรงเรียนของท่านมีการสรรหาครูที่มีผลการเรียน และความประพฤติดีจากสถาบัน การศึกษาต่าง ๆ					

แบบสอบถาม

การบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง		ระดับความคิดเห็น				
		จริง ที่สุด	จริง	จริง บ้าง	จริง น้อย	จริง น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
	ด้านการคัดเลือก					
19	โรงเรียนของท่านมีการกำหนดคุณสมบัติของครูด้านการใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อการเรียนการสอนแล้วจึงทำการคัดเลือก					
20	โรงเรียนของท่านมีระบบการคัดเลือกครูในเรื่องการสื่อสารที่สามารถใช้ได้มากกว่าหนึ่งภาษา เช่น ภาษาอังกฤษ, ภาษาในอาเซียน และภาษาอื่น ๆ					
21	ท่านมีส่วนร่วมในการคัดเลือกครูในหน่วยงานของท่าน					
22	โรงเรียนของท่านมีระบบการทดสอบทั้งด้านการสอนและการทดสอบด้านอื่น ๆ อย่างเข้มข้น เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และด้านอารมณ์					
23	โรงเรียนของท่านมีระบบการคัดเลือกครูโดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง โดยให้อิสระแก่ผู้สัมภาษณ์ในการสอบถาม เพื่อให้ท่านได้แสดงความคิดอย่างอิสระ					
24	โรงเรียนของท่านมีระบบการคัดเลือกครูโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยคำถามสามารถบ่งชี้วัดระดับถึงศักยภาพของครูด้านการจัดการเรียนการสอนอย่างชัดเจน					

แบบสอบถาม

การบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง		ระดับความคิดเห็น				
		จริง ที่สุด	จริง	จริง บ้าง	จริง น้อย	จริง น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
	ด้านการอบรมและพัฒนา					
25	ท่านเคยได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านการวิเคราะห์ วิจัย เทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ และด้านอื่น ๆ					
26	โรงเรียนของท่านมีการใช้ระบบพี่เลี้ยง (Coaching) ในการพัฒนาทักษะ การจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร					
27	การได้รับการพัฒนาด้วยระบบพี่เลี้ยง (Coaching) และด้านอื่น ๆ สามารถสร้างเสริมความรู้ ทักษะ การปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนของท่านได้					
28	โรงเรียนของท่านให้ความสำคัญต่อเรื่องการพัฒนาจิตใจ คุณธรรม และจรรยาบรรณครู					
29	โรงเรียนของท่านมีการพัฒนาครู โดยพิจารณาจากความต้องการของหน่วยงานและความต้องการของแต่ละบุคคล					
30	โรงเรียนของท่านมีการจัดการอบรมนอกเวลางาน ไม่ว่าจะเป็นการเข้ารับการอบรมพิเศษ (Special training) หรือการใช้สถานการณ์จำลองและกรณีศึกษา (Off the job training) เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ สู่ผู้เรียน					

แบบสอบถาม

การบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง		ระดับความคิดเห็น				
		จริง ที่สุด	จริง	จริง บ้าง	จริง น้อย	จริง น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
31	โรงเรียนของท่านได้กำหนดตัวชี้วัดหรือเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน เช่น การใช้เทคโนโลยี ความเป็นผู้นำ การวิจัย และด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ					
32	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญแก่ครูทุกคนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
33	โรงเรียนของท่านกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานวิชาชีพครูอย่างชัดเจน					
34	ตัวผู้ประเมินมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน					
35	ท่านเห็นว่าการพิจารณาความดี ความชอบในโรงเรียนของท่านยึดหลักผลงาน และคุณธรรม					
36	ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนของท่านมีความคิดว่า “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน” มากกว่า “ค่าของคนอยู่ที่คนของใคร”					

แบบสอบถาม

การบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง		ระดับความคิดเห็น				
		จริง ที่สุด	จริง	จริง บ้าง	จริง น้อย	จริง น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
	ด้านการบริหารค่าตอบแทน					
37	ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงาน และ หน้าที่ในความรับผิดชอบของท่าน					
38	ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน					
39	ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเพียงพอ ต่อความจำเป็นในการครองชีพของท่าน					
40	ค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ท่านได้รับ เช่น ค่าล่วงเวลา โบนัส มีความเหมาะสมกับผลงานของท่าน					
41	โรงเรียนของท่านมีการจัดสวัสดิการ อย่างเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล การตรวจ สุขภาพประจำปี ทุนการศึกษา ต่อทั้งในประเทศ และต่างประเทศแบบยืดหยุ่นตามสภาพเศรษฐกิจ					
42	ผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ เช่น รางวัล เครื่องเชิดชูเกียรติ มีความเหมาะสมกับผลงาน ของท่าน					

แบบสอบถาม

การบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง		ระดับความคิดเห็น				
		จริง ที่สุด	จริง	จริง บ้าง	จริง น้อย	จริง น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
	ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง					
43	โรงเรียนของท่านมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งโดยกำหนดรูปแบบความสามารถที่ต้องการตามกรอบสมรรถนะครู					
44	โรงเรียนของท่านมีการเปิดโอกาสให้ครูมีการสื่อสารข้อมูลป้อนกลับโดยตรงไปตรงมา กับครูที่มุ่งมั่นพัฒนาในการสืบทอดตำแหน่ง และครูที่ไม่พร้อมจะสืบทอดตำแหน่ง					
45	โรงเรียนของท่านมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการประสบความสำเร็จ					
46	โรงเรียนของท่านมีระยะเวลาที่เหมาะสมในการพัฒนาครูผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง โดยพิจารณาตำแหน่งใกล้เคียงเกษียณหรือตำแหน่งสำคัญ ๆ					
47	ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเห็นความสำคัญและสนับสนุนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยการติดตามประเมินผลครูกลุ่มเป้าหมายผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง					
48	โรงเรียนมีการสื่อสารอย่างชัดเจนถึงแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน					

แบบสอบถาม

การบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง		ระดับความคิดเห็น				
		จริง ที่สุด	จริง	จริง บ้าง	จริง น้อย	จริง น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
	ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง					
49	โรงเรียนของท่านมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งโดยกำหนดรูปแบบความสามารถที่ต้องการตามกรอบสมรรถนะครู					
50	โรงเรียนของท่านมีการเปิดโอกาสให้ครูมีการสื่อสารข้อมูลป้อนกลับโดยตรงไปตรงมา กับครูที่มุ่งมั่นพัฒนาในการสืบทอดตำแหน่ง และครูที่ไม่พร้อมจะสืบทอดตำแหน่ง					
51	โรงเรียนของท่านมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการประสบความสำเร็จ					
52	โรงเรียนของท่านมีระยะเวลาที่เหมาะสมในการพัฒนาครูผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง โดยพิจารณาตำแหน่งใกล้เคียงเกษียณ หรือตำแหน่งสำคัญ ๆ					
53	ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเห็นความสำคัญและสนับสนุนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยการติดตามประเมินผลครูกลุ่มเป้าหมายผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง					
54	โรงเรียนมีการสื่อสารอย่างชัดเจนถึงแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน					

แบบสอบถาม

การบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง		ระดับความคิดเห็น				
		จริง ที่สุด	จริง	จริง บ้าง	จริง น้อย	จริง น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
	ด้านการชำระรักษา					
55	โรงเรียนของท่านมีวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ ของการทำงานเป็นทีมแบบมีเป้าหมายร่วมกัน					
56	โรงเรียนของท่านมีวิธีการสร้างแรงจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงิน และ ไม่ใช่ตัวเงิน					
57	โรงเรียนของท่านมีสิ่งจูงใจที่สำคัญ ในด้านการจัดสมดุล ระหว่างชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว โดยจัดได้อย่างลงตัว					
58	ท่านได้รับมอบหมายงาน ที่ท้าทาย โดยให้ ความเป็นอิสระในการทำงาน อย่างเหมาะสม					
59	โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมสอดคล้องกับ การปฏิบัติงาน เพื่อให้ท่านเกิดเจตคติเชิงบวก ด้านการเรียนการสอน					
60	ท่านมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร					

แบบสอบถาม

การบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง		ระดับความคิดเห็น				
		จริง ที่สุด	จริง	จริง บ้าง	จริง น้อย	จริง น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
	ด้านการประเมินศักยภาพ					
61	ท่านสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมรอบตัว ท่านและต่อโลกภายนอกที่เปลี่ยนแปลง					
62	การสอนและการปฏิบัติตนกับนักเรียนนักศึกษา เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญแม้ท่าน อยู่ในสถานะที่กดดัน					
63	การแก้ปัญหา และการตัดสินใจในสถานการณ์ ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของท่าน					
64	การเข้าสังคมและความสัมพันธ์กับบุคคล ในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน					
65	ท่านมักได้รับมอบหมายงานให้ทำงานหลายหน้าที่ นอกเหนือจากการสอน					
66	ในบางสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ท่านสามารถใช้สัญชาตญาณและความรู้สึก ได้อย่างเหมาะสม					

ขอบคุณค่ะ

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม ชุดที่ 2

แบบสอบถามประกอบการวิจัย (ชุด 2)
เรื่องรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง ในศตวรรษที่ 21
สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น เพื่อใช้ประกอบการทำคุณวุฒิพนธ์ ของนิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชน คาทอลิก ในภาคตะวันออก
2. ผู้ตอบแบบสอบถามจะไม่ได้รับผลกระทบ จากการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ แต่ประการใด คำตอบที่ได้รับจะถือว่าเป็นความลับ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบพระคุณในความร่วมมือนในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ปัทมนันท์ หิรัญธีรวัฒน์

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

เบอร์โทรศัพท์ 063-9289-666

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยด้านบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายถูก ✓ ลงใน () และตอบคำถามตามความเป็นจริง

1. เพศ

() 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุ

() 1. ต่ำกว่า 25 ปี () 2. 25-30 ปี
() 3. 31-35 ปี () 3. 36-40 ปี () 4. 41 ปี ขึ้นไป

3. สถานภาพ

() 1. โสด () 2. สมรส () 3. หม้าย/หย่า

4. ระดับการศึกษา

() 1. ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือเทียบเท่า () 2. ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า
() 3. ปริญญาโท หรือเทียบเท่า () 4. สูงกว่าปริญญาโท
หรือเทียบเท่า

5. ระดับรายได้

() 1. ต่ำกว่า 15,000 บาท () 2. 15,000 -25,000 บาท
() 3. 25,001-35,000 บาท () 4. 35,001-45,000 บาท
() 5. มากกว่า 45,001 บาท

6. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานกับโรงเรียนฯ

() 1. น้อยกว่า 1 ปี () 2. 1-5 ปี
() 3. 6 - 10 ปี () 4. 11-15 ปี () 5. มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 การยอมรับรูปแบบการบริหารจัดการครูผู้ที่มีสมรรถนะสูง ในศตวรรษที่ 21

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายถูก ✓ ใน แต่ละข้อความเพียงคำตอบเดียว ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ในการยอมรับรูปแบบการบริหารที่ควรนำมาบริหารครูผู้ที่มีสมรรถนะสูงในโรงเรียนเอกชน คาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในศตวรรษที่ 21 ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 ขอมรับมากที่สุด หมายถึง รูปแบบการบริหารที่ท่านยอมรับระดับมากที่สุด
4 ขอมรับ หมายถึง รูปแบบการบริหารที่ท่านยอมรับระดับมาก
3 ขอมรับปานกลาง หมายถึง รูปแบบการบริหารที่ท่านยอมรับระดับปานกลาง
2 ขอมรับน้อย หมายถึง รูปแบบการบริหารที่ท่านยอมรับระดับน้อย
1 ขอมรับน้อยที่สุด หมายถึง รูปแบบการบริหารที่ท่านยอมรับระดับน้อยที่สุด

รูปแบบการบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง		ระดับการยอมรับ				
		ยอมรับ ระดับ มาก ที่สุด 5	ยอมรับ ระดับ มาก 4	ยอมรับ ระดับ ปาน กลาง 3	ยอมรับ ระดับ น้อย 2	ยอมรับ ระดับ น้อย ที่สุด 1
ด้านการวางแผนอัตรากำลัง						
7G	1. การวางแผนอัตรากำลังครูใช้รูปแบบการวิเคราะห์งานที่เป็นงานหลัก และลักษณะการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง					
8H	2. การวางแผนอัตรากำลังครูใช้รูปแบบการปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร					
9I	3. การเตรียมอัตรากำลังใช้รูปแบบวางแผนจำนวนครูให้เพียงพอต่อการสอนและการปฏิบัติงาน สนับสนุนการศึกษา ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว					
10J	4. ใช้รูปแบบการสนับสนุนความก้าวหน้า ของบุคคลภายในองค์กร เช่นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อไปสู่ตำแหน่งตามสายอาชีพที่สูงขึ้นไป					
11K	5. การเตรียมอัตรากำลังใช้รูปแบบวางแผนจำนวนครูให้เพียงพอ ควรมีการเตรียมการล่วงหน้า อย่างน้อย 1-2 ปี					

รูปแบบการบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง		ระดับการยอมรับ				
		ยอมรับ มากที่สุด 5	ยอมรับ มาก 4	ยอมรับ ปาน กลาง 3	ยอมรับ น้อย 2	ยอมรับ น้อย ที่สุด 1
ด้านการสรรหา						
12L	1. ใช้รูปแบบการทดสอบด้านความรู้และด้านการปฏิบัติ เพื่อให้ได้ครูที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ					
13M	2. ใช้รูปแบบการสรรหาครู ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง					
14N	3. ใช้รูปแบบการสรรหาจากการวิเคราะห์คุณลักษณะงานและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ในการสรรหาครูที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ					
15O	4. ใช้รูปแบบการสรรหาจากภายในก่อน หากไม่สามารถหาได้จึงสรรหาจากภายนอก					
16P	5. ใช้รูปแบบการสรรหาจากภายใน โดยมีเกณฑ์การประเมินที่เป็นธรรม					

รูปแบบการบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง		ระดับการยอมรับ				
		ยอมรับ มากที่สุด 5	ยอมรับ มาก 4	ยอมรับ ปาน กลาง 3	ยอมรับ น้อย 2	ยอมรับ น้อย ที่สุด 1
ด้านการคัดเลือก						
17Q	1. มีระบบการทดสอบ ทั้งด้านการสอนและการทดสอบ ด้านอื่น ๆ อย่างเข้มข้น เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และ ด้านอารมณ์					
18R	2. รูปแบบการคัดเลือก โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยคำถามสามารถบ่งชี้ถึงการวัด ระดับศักยภาพของครูด้านการจัด การเรียนการสอนอย่างชัดเจน					
19S	3. รูปแบบการกำหนดคุณสมบัติของ ครูด้านการใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อ การเรียนการสอน แล้วจึง ทำการคัดเลือก					
20T	4. รูปแบบระบบการคัดเลือกครู ในเรื่องการสื่อสารที่สามารถใช้ได้ มากกว่าหนึ่งภาษา เช่น ภาษาอังกฤษ, ภาษาในอาเซียน และภาษาอื่น ๆ					
21U	5. รูปแบบการใช้ทั้งหัวหน้างาน โดยตรงและคณะกรรมการ ในการคัดเลือก					

รูปแบบการบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง		ระดับการยอมรับ				
		ยอมรับ มากที่สุด 5	ยอมรับ มาก 4	ยอมรับ ปาน กลาง 3	ยอมรับ น้อย 2	ยอมรับ น้อย ที่สุด 1
ด้านการอบรมและพัฒนา						
22V	1. รูปแบบการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านการวิเคราะห์วิจัย เทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ และด้านอื่น ๆ					
23W	2. รูปแบบการให้ความสำคัญต่อเรื่องการพัฒนาจิตใจ คุณธรรม และจรรยาบรรณครู					
24X	3. รูปแบบการจัดการอบรมนอกเวลา งาน ไม่ว่าจะเป็นการเข้ารับการอบรมพิเศษ (Special training) หรือการใช้สถานการณ์จำลองและกรณีศึกษา (Off the job training) เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ผู้ผู้เรียน					
25Y	4. รูปแบบการอบรมพัฒนาโดยพิจารณาจากความต้องการของหน่วยงานและของแต่ละบุคคลในส่วนที่ขาด หรือที่ต้องการพัฒนา					
26Z	5. รูปแบบการใช้ระบบพี่เลี้ยงในการแนะนำทั้งการปฏิบัติงานและการสอนร่วมกัน					

รูปแบบการบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง		ระดับการยอมรับ				
		ยอมรับ มาก ที่สุด 5	ยอมรับ มาก 4	ยอมรับ ปาน กลาง 3	ยอมรับ น้อย 2	ยอมรับ น้อย ที่สุด 1
		ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
27AA	1. รูปแบบด้านการกำหนดตัวชี้วัดหรือเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน เช่น การใช้เทคโนโลยี ความเป็นผู้นำ การสอน หลักสูตรการสอน การวิจัย และด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ					
28AB	2. รูปแบบด้านผู้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญกับทุกคนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
29AC	3. รูปแบบด้านการกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานวิชาชีพครูอย่างชัดเจน					
30AD	4. รูปแบบด้านตัวผู้ประเมินมีความรู้ความสามารถ มีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
31AE	5. รูปแบบการประเมินหลายด้าน เช่น ด้านที่สูงกว่าด้านระดับเดียวกัน และจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง					

รูปแบบการบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง		ระดับการยอมรับ				
		ยอมรับ มากที่สุด 5	ยอมรับ มาก 4	ยอมรับ ปาน กลาง 3	ยอมรับ น้อย 2	ยอมรับ น้อย ที่สุด 1
ด้านการบริหารผลตอบแทน						
32AF	1. รูปแบบการบริหารค่าตอบแทน ที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ					
33AG	2. รูปแบบการบริหารค่าตอบแทน ที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงาน และหน้าที่ในความรับผิดชอบ					
34AH	3. รูปแบบการบริหารที่มีการจัด สวัสดิการ อย่างเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพ ประจำปี ทุนการศึกษาต่อ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ แบบยืดหยุ่นตามสภาพเศรษฐกิจ					
35AI	4. รูปแบบด้านผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ เช่น รางวัล เครื่องเชิดชูเกียรติ เมื่อปฏิบัติงานหรือโครงการสำคัญ สำเร็จ					
36AJ	5. รูปแบบการบริหารค่าตอบแทน มีอัตราที่สามารถแข่งขันในตลาดได้					

รูปแบบการบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง		ระดับการยอมรับ				
		ยอมรับ มากที่สุด 5	ยอมรับ เห็นมาก 4	ยอมรับ ปาน กลาง 3	ยอมรับ น้อย 2	ยอมรับ น้อย ที่สุด 1
ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง						
37AK	1. รูปแบบด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการประสบความสำเร็จ					
38AL	2. ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเห็นความสำคัญ และสนับสนุนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยการติดตามประเมินผลครูกลุ่มเป้าหมายผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง					
39AM	3. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีการกำหนดรูปแบบความสามารถที่ต้องการตามกรอบสมรรถนะครู					
40AN	4. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีการพิจารณาไว้หลายลำดับ (มากกว่า 1 คน) เช่น คนที่ 1 อาจไม่สามารถสืบทอดได้ ก็จะพิจารณาคงต่อไป					
41AO	5. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีระยะเวลาที่เหมาะสมในการพัฒนาครูผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง โดยพิจารณาตำแหน่งใกล้เคียงหรือตำแหน่งสำคัญ ๆ ล่วงหน้า อย่างน้อย 1 ปี					

รูปแบบการบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง		ระดับการยอมรับ				
		ยอมรับ มากที่สุด 5	ยอมรับ มาก 4	ยอมรับ ปาน กลาง 3	ยอมรับ น้อย 2	ยอมรับ น้อย ที่สุด 1
ด้านการธำรงรักษาบุคลากร						
42AP	1. รูปแบบการมีวัฒนธรรมของ ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม แบบมีเป้าหมายร่วมกัน					
43AQ	2. รูปแบบด้านการมี การจัด สภาพแวดล้อมสอดคล้องกับ การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดเจตคติ เชิงบวกด้านการเรียนการสอน					
44AR	3. รูปแบบด้านการมีโอกาสได้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่าง เพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร					
45AS	4. รูปแบบด้านการสนับสนุน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ					
46AT	5. รูปแบบด้านการสร้างสมดุล ด้านการปฏิบัติงานกับชีวิตส่วนตัว เช่นการปรับช่วงเวลาทำงาน					

รูปแบบการบริหารจัดการครูสมรรถนะสูง		ระดับการยอมรับ				
		ยอมรับ มาก ที่สุด 5	ยอมรับ มาก 4	ยอมรับ ปาน กลาง 3	ยอมรับ น้อย 2	ยอมรับ น้อย ที่สุด 1
การประเมินด้านศักยภาพ (พรสวรรค์)						
47AU	1. มีรูปแบบการประเมิน ในด้านการเข้าสังคมและ ความสัมพันธ์กับบุคคล ในองค์กรและคนอื่น ๆ					
48AV	2. มีรูปแบบการประเมิน ในด้านการสอน การปฏิบัติตนกับ นักเรียนนักศึกษาในสถานการณ์ ต่าง ๆ ที่กดดัน					
49AW	3. มีรูปแบบการประเมิน ในด้านการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม รอบตัวที่เปลี่ยนแปลง					
50AX	4. มีรูปแบบการประเมิน ด้านการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ท้าทาย ความสามารถ					
51 AY	5. มีรูปแบบการประเมินด้านทัศนคติ เชิงบวก ต่อตนเองและต่อผู้อื่น ๆ					

ขอบคุณค่ะ

ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง ในศตวรรษที่ 21
สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิก ในภาคตะวันออกเฉียง

นางสาวปัทมนันท์ หิรัญธีรวัฒน์ ผู้สัมภาษณ์
 วันเดือนปี.....ที่สัมภาษณ์ เวลา.....
 สถานที่..... สถานที่สัมภาษณ์.....
 เพศ..... อายุ.....

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ในการวิจัยฉบับนี้ มีคำถามทั้งหมด 16 ข้อ

คำถามในการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ท่านมีการวางแผนการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรอย่างไร ? มีการบริหารเป็นระบบ ดังต่อไปนี้หรือไม่

คำถาม

1.1 มีระบบการสรรหาและระบุคนเก่ง (ด้วยการจ้างงาน การกำหนดตำแหน่งหลัก และสัดส่วนคนเก่งในองค์กร มีการสร้างต้นแบบคนเก่ง) หรือไม่อย่างไร

1.2 มีระบบการพัฒนาคนเก่ง (ด้วยการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล และความก้าวหน้าในสายอาชีพ ท่านเลือกใช้เครื่องมือใดในการพัฒนา เช่น การพัฒนาโดยปฏิบัติงานจริง) หรือไม่อย่างไร

1.3 มีระบบการรักษาคนเก่ง (ด้วยสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน)

1.4 มีระบบการทบทวนการบริหารคนเก่ง (ด้วย PDCA) หรือไม่อย่างไร

2. ท่านมีระบบการสรรหาคนเก่งอย่างไร ? แบ่งเป็นระบบดังนี้หรือไม่

คำถาม

2.1 ท่านสรรหาคนเก่งจากภายในหรือภายนอกองค์กร

2.2 ถ้าสรรหาจากภายในท่านมีรูปแบบการประเมินอย่างไร

2.3 ถ้าสรรหาจากภายนอกท่านมีรูปแบบการสรรหาอย่างไร เช่น จากบริษัทตัวแทน
 การจัดหา (Head hunter) หรือจากการจัด โครงการ (Management trainee) เพื่อคัดเลือกจาก
 มหาวิทยาลัยชั้นนำ

3. ท่านมีหลักเกณฑ์อย่างไรในการคัดเลือกคนเก่งเข้ามาทำงาน เช่น

คำถาม

- 3.1 ใช้แบบทดสอบหรือไม่
- 3.2 ใช้ฝ่ายบุคคลคัดเลือกปกติ หรือ มีฝ่ายใด
- 3.3 ใช้คนที่เก่งในองค์กรเข้ามาเป็นผู้คัดเลือก
- 3.4 และทำไมจึงทำการคัดเลือกเช่นนั้น ?

4. ท่านมีการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างไร ?

คำถาม

- 4.1 โดยดูจากความต้องการของหน่วยงานและความต้องการของบุคคล (Training need survey)
- 4.2 โดยกำหนดขีดความต้องการของบุคคลที่มาปฏิบัติในหน้าที่ของหน่วยงาน และกำหนดกระบวนการวัดผล ไม่ว่าจะในรูปแบบข้อเขียน หรือปฏิบัติ (On the job training)
- 4.3 หรือการอบรมนอกงาน ไม่ว่าจะเป็นการเข้ารับการอบรมพิเศษ Special training หรือการใช้สถานการณ์จำลองและกรณีศึกษา (Off the job training)

5. ท่านมีวิธีการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการอย่างไร ? โดยการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการนั้นต่างจากต่างชาติมากน้อยแค่ไหน ?

คำถาม

- จ่ายตามผลงาน Pay for performance
- จ่ายตามตำแหน่งงาน และขึ้นอัตราตามปกติ หรือพิจารณาตามตลาด

6. ในส่วนภาระงาน ท่านมีระบบ Fast track หรือไม่? ถ้ามีท่านจะทำ อย่างไรบ้าง ? และเมื่อท่านใช้ระบบนี้มีผลดีและอุปสรรคอย่างไรบ้างหรือไม่?

คำถาม

(ทั้งสรรหาและคัดเลือก การมอบหมายงาน, ระบบพี่เลี้ยง, การประเมินผลการปฏิบัติงาน และอื่น ๆ)

7. ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ท่านกำหนดตัวชี้วัด หรือเป้าหมายในการทำงานของครูไว้อย่างไร ?

คำถาม

- 7.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นท่านประเมินจากปัจจัยใด
 - 7.1.1 ประเมินจากพฤติกรรมการทำงาน (Behavior oriented) หรือ
 - 7.1.2 ประเมินจากความสำเร็จ หรือผลลัพธ์ของงาน (Results oriented)

7.2 ท่านมีการจัดลำดับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างไร
เช่น ถ้าท่านประเมินจากพฤติกรรม แบ่งการให้คะแนน เป็นกี่ลำดับ (5.....1)
(ดีมาก.....จนถึงต้องปรับปรุง)

หรือถ้าประเมินจากผลลัพธ์ แบ่งเป็นกี่ลำดับ (4.....1) อะไรบ้าง

เช่น ผลงานเกินเป้าหมาย ผลงานบรรลุเป้าหมาย ผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย และ

ยังไม่ปฏิบัติตามลำดับ

7.3 และเมื่อได้ผลการประเมินแล้ว ได้นำผลมาวิเคราะห์ถึงกระบวนการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ว่า มีผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างไร เป็นเป้าหมายที่ง่ายเกินไปหรือเป็นเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถของพนักงานหรือไม่

7.4 ผู้ประเมินได้แจ้งให้ผู้ถูกประเมินนำไปปรับปรุงในปีต่อไปหรือไม่
โดยกระบวนการวิพากษ์ดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงในปีต่อไป

7.5 องค์กรของท่านได้มีการให้พนักงานได้ประเมินตนเองโดยเอาผลงานที่ทำเปรียบเทียบกับมาตรฐานงานหรือเป้าหมายหรือไม่ โดยพิจารณาว่างานที่เสนอผู้บังคับบัญชานั้นถูกแก้ไขบ่อยหรือไม่ อย่างไร

8. ท่านมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ในการทำงานในโรงเรียนของท่านหรือไม่ ?

คำถาม

8.1 ท่านมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กรอย่างน้อยกี่ปี (ปกติใช้เวลาสะสมความรู้ความสามารถอย่างต่ำ 5 ปี) “เพราะว่าพนักงานต้องการทราบว่า เมื่อเขาทำงานอยู่ในองค์กรแล้วอีก 5 ปี ตัวของเขาจะต้องอยู่ในตำแหน่งใด และอัตราเงินเดือนสามารถปรับไปอยู่สูงสุดได้เท่าไร”

8.2 การกำหนดตำแหน่งงานหลัก ท่านพิจารณาปัจจัยเหล่านี้เป็นสำคัญหรือไม่อย่างไร (เช่น วิสัยทัศน์, พันธกิจ, ตำแหน่งที่อยู่ในสายธุรกิจหลักขององค์กร, ตำแหน่งงานที่หายาก, อัตราการลาออกของตำแหน่งนั้นอยู่ในอัตราที่สูง, ตำแหน่งงานที่ต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ

8.3 ท่านมีวิธีอย่างไร ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งงานทราบถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่ต้องทำในอนาคต

8.4 ท่านมีวิธีอย่างไร ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งงานทราบถึงจุดแข็ง และข้อบกพร่องของตนเองซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

8.5 ท่านมีวิธีอย่างไร ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งงานเตรียมความพร้อมในการฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตนเองตาม โปรแกรมที่กำหนดขึ้น

9. โรงเรียนของท่านมีกลยุทธ์ในการสร้าง รักษาคนเก่งอย่างไร ?

คำถาม

9.1 ท่านมีระบบการสรรหาและพัฒนาหัวหน้างานอย่างไร เพื่อให้เป็นผู้บริหารทั้งบริหารงานและการบริหารคนที่เก่ง โดยมีการวัดทักษะการบริหารคน การสื่อสารใน เรื่องการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรระดับรองลงมา การมีบุคลิกภาพในการที่จะสร้างการยอมรับกับพนักงาน

9.2 ท่านมีระบบความก้าวหน้าทางสายอาชีพให้ พนักงานเห็นชัดเจนหรือไม่ว่าต่อไปเขาจะไปอยู่จุดไหน และท่านได้แสดงถึงการสนับสนุนหรือไม่ เช่น การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ

9.3 ท่านคิดว่าคนเก่ง และคนที่ฝีมือส่วนใหญ่ จะสร้างผลงานที่ดี แต่ถ้าองค์กรไม่มีระบบประเมินผลงานที่ดี ก็จะทำให้คนกลุ่มนี้อยากออกไปแสดงผลงานที่ดีในองค์กรอื่นมากกว่า

9.4 ท่านมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยเทียบกับตลาดได้หรือไม่ และท่านมีการนำเสนอไปพร้อมกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพหรือไม่ว่าระดับนี้ ได้ค่าตอบแทนเท่าใด

9.5 ท่านมีระบบสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรหรือไม่ โดยมีการแจ้งถึงวัฒนธรรมองค์กร ให้กับพนักงานตั้งแต่แรก เช่น องค์กรของท่านเน้นที่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีระบบงานใหม่ ๆ เกิดขึ้นเสนอ พนักงานต้องเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวอย่างรวดเร็ว

9.6 ท่านมีวิธีจูงใจคนเก่งด้วยวิธีต่อไปนี้หรือไม่ และคิดว่าวิธีนี้จะสามารถจูงใจคนเก่งได้หรือไม่ ?

- การสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดีเพื่อจูงใจให้อยากเข้ามาทำงาน และมีความภาคภูมิใจต่อสถานที่ทำงาน
- การสร้างลักษณะงานที่ดี
- การสร้างค่าตอบแทน และความสมดุลของชีวิตที่ดี

แบบประเมินด้านศักยภาพ (Talent scan) (ถ้าไม่ได้ประเมินครูก็ใช้คำว่า “พนักงาน” แทน)

คำถาม

10. ท่านมีการประเมินศักยภาพของครูในด้านการมองตนเองและการมองโลกและสถานการณ์ภายนอก หรือไม่อย่างไร

11. ท่านมีการประเมินศักยภาพของครูในด้านการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่หรือไม่อย่างไร (ด้านการสอน ด้านความรับผิดชอบต่อนักเรียนนักศึกษา ทั้งด้านการเรียนและด้านอื่น ๆ)

12. ท่านมีการประเมินศักยภาพของครูในด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
ในสถานการณ์ต่าง ๆ หรือไม่อย่างไร
 13. ท่านมีการประเมินศักยภาพของครูในด้านการเข้ากับสังคมและความสัมพันธ์
ในสังคมขององค์กร หรือสังคมภายนอกหรือไม่อย่างไร
 14. ท่านมีการประเมินศักยภาพของครูในด้านความยืดหยุ่นทางความคิดและการปฏิบัติ
ในสถานการณ์ต่าง ๆ หรือไม่อย่างไร
 15. ท่านมีการประเมินศักยภาพของครูด้านการใช้อารมณ์ความรู้สึกและสติปัญญา
หรือไม่อย่างไร
 16. ช่วงระยะเวลาการประเมินศักยภาพของบุคลากรในองค์กรของท่านของ แต่ละครั้ง
เป็นอย่างไร ทุก ๆ 6 เดือน หรือปีละครั้ง
-

ภาคผนวก ง
จดหมายขอความอนุเคราะห์

(สำเนา)

มหาวิทยาลัยบูรพา

20 กันยายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน

เนื่องด้วยดิฉัน นางสาวปัทมนันท์ หิรัญธีรวัฒน์ นักศึกษาปริญญาเอก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบแบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบการบริหารครู ผู้มีสมรรถนะสูง ในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ ประโยชน์ในการพัฒนาแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาครูในยุคศตวรรษที่ 21 ให้มีสมรรถนะ ด้านการเรียนการสอน ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของครู ในการดำเนินการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่าน ในการแจกแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด เพื่อทางผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการดำเนินการวิเคราะห์และทดสอบค่าทางสถิติต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ด้วยความเคารพอย่างสูง

()

นางสาวปัทมนันท์ หิรัญธีรวัฒน์

ผู้ดำเนินการวิจัย

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย บูรพา

E-mail: Buu Nun[n 123Job@gmail.com]

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวปัทมนันท์ หิรัญธีรวัฒน์
วัน เดือน ปีเกิด	30 เมษายน พ.ศ. 2505
สถานที่เกิด	จังหวัดชลบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 19/ 42 หมู่ 6 ตำบลบางพระ อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี 20110
ที่อยู่ทำงานปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 19/ 42 หมู่ 6 ตำบลบางพระ อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี 20110
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2545-2553	เลขานุการทางการแพทย์ โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าศรีราชา (สภากาชาดไทย)
พ.ศ. 2553-ปัจจุบัน	เจ้าของแบรนด์เกี่ยวกับสุขภาพ และความงาม NU RESEARCH & DEVELOP INNO
พ.ศ. 2553-ปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการ บริษัทปัทมนันท์ โบกเกอร์ จำกัด NU RESEARCH & DEVELOP INNO
พ.ศ. 2553-ปัจจุบัน	ผู้บริหาร โครงการ โครงการความร่วมมือระหว่างโรงเรียนอีสเทิร์น บริบาล และ Japan Age care informational Coryr. (JAI) ประเทศญี่ปุ่น
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2539	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบริหารการจัดการ) มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ฉะเชิงเทรา
พ.ศ. 2542	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2560	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา