

รูปแบบการบริหารครูผู้มีความสามารถสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิก ในภาคตะวันออก

The Management Model of High Competency Teachers in the 21st Century for Private Catholics schools in the Eastern Region

ปัทมานันท์ หิรัญธีรวัฒน์* สฎายุ ธีระวณิชตระกูล** ปราชญา กล้าผจญ*** และคุณวุฒิ คนฉลาด**

Patamanun Hirantirawat Sadayu Teeravanittrakul Parchaya Klapachan and Kunawudh Konchalard

*สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา

**คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

***คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะพัฒนา และตรวจสอบระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีความสามารถสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออก เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แบ่งการวิจัยเป็น 3 ระยะ โดยระยะที่ 1 และ 3 ใช้แบบสอบถามในการสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง คือครูผู้มีความสามารถสูงโรงเรียนเอกชน คาทอลิก ในภาคตะวันออก 385 คน (ระยะที่ 1) และ 317 คน (ระยะที่ 3) และใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 12 คน (ระยะที่ 2) ประกอบด้วย อาจารย์ผู้มีตำแหน่งด้านบริหาร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชน และผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S. D.) และค่าความถี่ (F) ผลการวิจัยพบว่าระยะที่ 1 ลักษณะการบริหารครูผู้มีความสามารถสูง ในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียน เอกชนคาทอลิก ในภาคตะวันออก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การประเมินศักยภาพ การอบรมและการพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารครูผู้มีความสามารถสูง ในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิก ในภาคตะวันออก พบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการธำรงรักษา ระยะที่ 3 การตรวจสอบระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีความสามารถสูงในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน คาทอลิกในภาคตะวันออก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การบริหารค่าตอบแทน การธำรงรักษา และการประเมินศักยภาพตามลำดับ

คำสำคัญ: การบริหารจัดการคนเก่ง ครูผู้มีความสามารถสูง โรงเรียนเอกชนคาทอลิก

Abstracts

The purpose of this research was to study the attribute, develop and investigate the acceptance level of the high competency teachers management model in the 21st century for private catholic schools in the Eastern. This research was a quantitative and qualitative approach which was divided into 3 Phases. Questionnaires were used to survey in phase 1 and 3. Samples were high competency teachers which consisted of 385 (phase 1) are 317 (phase 3). In addition, the researcher used interview method for 12 human resource management professionals (phase 2) consisting of: executive teachers, human resource management in private sectors and catholic school administrators. Statistics used in this research were: Percentage, Mean (\bar{X}), Standard Deviation (S.D.), Frequency (F). The research results shown as the following: Phase 1) Attribute of high competency teachers managements model in the 21st century rated at a high level with the highest average score of the three aspects as the following: potential evaluation, training and development and evaluation of the performance. Phase 2)Development of high competency teachers management model for private catholic schools by semi-structure interview. The highest average score of the three aspects were as the following: compensation administration both monetary and non-monetary, employee retention and training and development. Phase 3) Investigation

the acceptance level of high competency teachers management model for private catholic schools. The highest average score of the three aspects were: compensation management, employee retention and talent scann.

Keywords: Talent Management, High Competency Teacher, Private Catholic School

บทนำ

ทุนมนุษย์ในองค์กรเปรียบเสมือนทรัพยากรที่มีคุณค่า ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ องค์กรจึงต้องตระหนักถึงการส่งเสริมและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ โดยการมีรูปแบบการบริหารที่สามารถเพิ่มศักยภาพและความสามารถ เพื่อให้มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนการมี ประสบการณ์ ทักษะ และมีความสามารถที่สามารถนำมาสร้างคุณค่าให้กับองค์กร (Prasongtan, 2015) โดยเฉพาะองค์กรด้านการศึกษามีครูที่เปรียบเสมือนทุนที่มีคุณค่าในองค์กร กระบวนการบริหารการศึกษาจึงได้กำหนดให้การบริหารด้านบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดและธำรงรักษาผู้มีความรู้สูงให้คงอยู่กับองค์กร (Apiprardayakul, 2014) ซึ่งการขาดแคลนครูผู้มีความรู้สูงส่งผลถึงปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาจากการศึกษาของ krutpakse (2009) ซึ่งทำการศึกษาครูเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ครูเอกชนส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับข้าราชการครู นับตั้งแต่แรกเข้า ทั้งยังมีความเหลื่อมล้ำในด้านสวัสดิการ จะเห็นได้ว่าการธำรงรักษาครูโรงเรียนเอกชนนับเป็นเรื่องสำคัญและเป็นปัญหาวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งส่งผลกระทบต่อ ทำให้ครูลาออกและไปสอบเข้าบรรจุเป็นครูของภาครัฐ เพราะต้องการความมั่นคง ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนครูในโรงเรียนเอกชน (Petchpere, et al., 2013: 8-19) จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาถึงรูปแบบการบริหารครูผู้มีความรู้สูงสำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อไปสร้างรูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับความต้องการของครูผู้มีความรู้สูง

การทบทวนวรรณกรรม

การบริหารจัดการองค์กรเพื่อธำรงรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีรูปแบบในด้านการเปิดโอกาสให้บุคลากรครูได้มีการปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถ มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติงานที่

หลากหลาย พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรได้มีวิสัยทัศน์ที่สูงขึ้น เพื่อสร้างคนเก่งต้นแบบให้กับองค์กร ควรมีระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนและการยกย่องให้เกียรติเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงานและรักที่จะอยู่และปฏิบัติงานในองค์กรส่วนด้านการสรรหาคัดเลือกและบรรจุตำแหน่งของบุคลากรเก่ง สถานศึกษาควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานจริง คัดเลือกคนเก่งคนดีมีความสามารถและการมอบรางวัลต่างๆ ด้านการพัฒนาคนเก่ง สถานศึกษาควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร (Samnukwong, 2014) นอกจากนั้นการสร้างความผูกพันในการปฏิบัติงาน ความยึดมั่นในการปฏิบัติงาน การมีระบบสื่อสารที่ดี การสนับสนุนและจูงใจคนเก่ง จะส่งผลต่อการธำรงรักษาและป้องกันคนเก่งออกจากองค์กร (Sadaengharn, 2013) ดังนั้นการบริหารจัดการครูผู้มีความรู้สูงเป็นกระบวนการบริหารทั้งองค์กรในด้านการปฏิบัติงาน การบริหารการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การสรรหา การให้ผลตอบแทน การธำรงรักษาบุคลากรและการสร้างความรักความสามัคคีในองค์กร (Ratsametamachod, 2011)

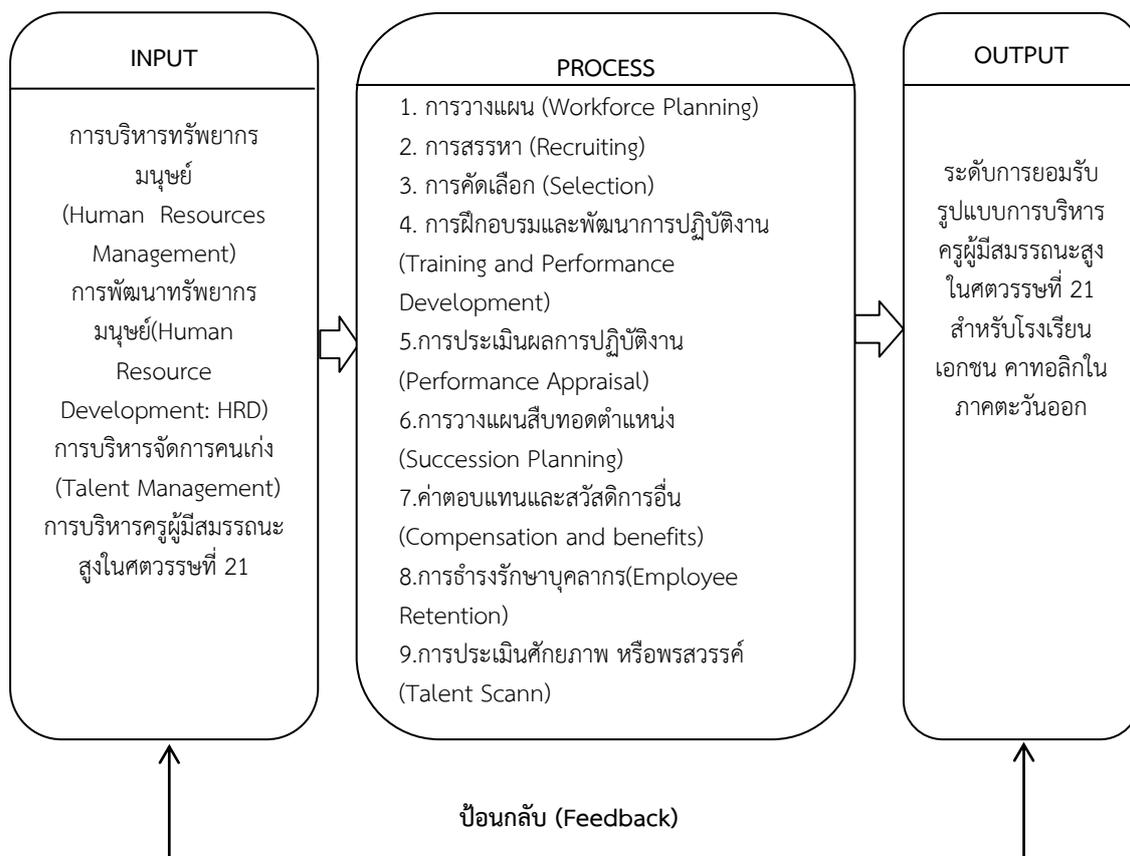
คำถามการวิจัย

1. ลักษณะการบริหารครูผู้มีความรู้สูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีลักษณะอย่างไร?
2. การพัฒนารูปแบบการบริหารครูผู้มีความรู้สูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชน คาทอลิก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรูปแบบอย่างไร?
3. การยอมรับการพัฒนารูปแบบการบริหารครูผู้มีความรู้สูงในศตวรรษที่ 21 ไปใช้สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีมากน้อยเพียงใด?

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารครูผู้มีความรู้สูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชน คาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารครูผู้มีความรู้สูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชน คาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อตรวจสอบระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีความรู้สูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชน คาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) รูปแบบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพประชากร คือ ครูผู้มีความสามารถสูง โดยมีตัวชี้วัดด้านผลสัมฤทธิ์ด้านการสอนดี รวมทั้งมีโครงการและกิจกรรมที่ดีในโรงเรียนเอกชน คาทอลิกในภาคตะวันออก จำนวน 14 โรงเรียนซึ่งมีจำนวนครูตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามดำเนินการเลือกตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 385 คน (แบบสอบถามชุดที่ 1) และ 317 คน (แบบสอบถามชุดที่ 2) และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 12 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยมีขั้นตอนการวิจัย แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาลักษณะการบริหารครูผู้มีความสามารถสูง สำหรับโรงเรียนเอกชน คาทอลิกในภาคตะวันออก โดยการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โครงสร้างการบริหารครูผู้มีความสามารถสูงในศตวรรษที่ 21 และวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัย และนำไปร่างแบบสอบถาม ชุดที่ 1 ด้านลักษณะการบริหารครูผู้มีความสามารถสูงสำหรับโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกและทำการสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยนำเสนอในรูปแบบสถิติเชิงพรรณนา ด้วย ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง กับผู้เชี่ยวชาญ 3 กลุ่ม จำนวน 12 คน ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านกระบวนการการบริหารบุคลากรประกอบด้วย อาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้บริหารองค์กรเอกชนด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิก เพื่อนำไปร่างรูปแบบการบริหารครูผู้มีความสามารถสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชน คาทอลิก ในภาคตะวันออก และนำไปตรวจสอบการยอมรับในระยะที่ 3

ระยะที่ 3 การตรวจสอบระดับการยอมรับรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงใน ศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงใต้ โดยนำผล (ระยะที่ 1) จัดเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดสามอันดับแรก และข้อมูลด้านการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ 12 ท่าน (ระยะที่ 2) สรุปประเด็นสำคัญที่แสดงความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน ทำการสังเคราะห์จากประเด็นสำคัญ ไปสร้างแบบสอบถามเพื่อสอบถามกลับไปยังกลุ่มครูผู้มีสมรรถนะสูงอีกครั้งหนึ่ง เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารครูผู้มี

สมรรถนะสูง ในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงใต้

ผลการวิจัยด้านข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 88.60 และมีอายุ ระหว่าง 36-40 ปี ร้อยละ 47.01 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 48.30 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า ร้อยละ 82.90 รายได้ระดับ 15,000-25,000 บาท ร้อยละ 81.00 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า 15 ปี ร้อยละ 43.10

ผลการวิจัยข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ แสดงดังตารางดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิจัยรูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง ใน ศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงใต้ 3 ระยะ โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (ระยะที่ 1,3) และการจัดอันดับความสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ระยะที่ 2)

รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง		แบบสอบถาม ระยะที่ 1 (\bar{X})	สัมภาษณ์ ระยะที่ 2 (อันดับ)	แบบสอบถาม ระยะที่ 3 (\bar{X})
1	ด้านการวางแผนอัตรากำลัง	4.00	6	4.53
2	ด้านการสรรหา	4.12	7	4.53
3	ด้านการคัดเลือก	3.76	9	4.44
4	ด้านการอบรมและการพัฒนา	4.25	5	4.55
5	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.20	8	4.50
6	ด้านการบริหารค่าตอบแทน	3.99	1	4.87
7	ด้านการสืบทอดตำแหน่ง	3.91	4	4.58
8	ด้านการอำนวยการรักษาบุคลากร	4.11	2	4.63
9	ด้านการประเมินศักยภาพ หรือพรสวรรค์	4.26	3	4.60
รวม		4.06		4.58

จากตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูง ในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชน คาทอลิกในภาคตะวันออกเฉียงใต้ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านลักษณะการบริหารเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านการประเมินศักยภาพมีความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาคือด้านการอบรมและการพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหา ด้านการอำนวยการรักษา ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และด้านการคัดเลือก ตามลำดับ

ระยะที่ 2 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นด้านการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยให้ความสำคัญในแต่ละด้านเรียงตามลำดับดังนี้ 1) ด้านการบริหารค่าตอบแทน โดยมีความเห็นพ้องกันว่า ควรมีการใช้รูปแบบทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน และมีการให้รางวัล เครื่องเชิดชูเกียรติ และค่าตอบแทนที่มีอัตราที่สามารถแข่งขันในตลาดได้ 2) ด้านการอำนวยการรักษา ควรมีการใช้รูปแบบการสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพและให้ความสำคัญในการสร้างสมดุลด้านการปฏิบัติงานกับชีวิตส่วนตัว 3) ด้านการประเมินศักยภาพ ควรมีการใช้รูปแบบการประเมินศักยภาพหรือพรสวรรค์ และควรให้ผู้มีประสบการณ์และ

เชี่ยวชาญเป็นผู้ประเมิน 4) ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าควรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีการพิจารณาไว้หลายลำดับ (มากกว่า 1 คน) และ มีระยะเวลาที่เหมาะสมในการพัฒนาครูผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง ล่วงหน้า อย่างน้อย 1-2 ปี 5) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ควรมีการอบรมพัฒนา โดยพิจารณาจากความต้องการของหน่วยงานและของแต่ละบุคคลมีการใช้ระบบที่เลี้ยงในการแนะนำทั้งการปฏิบัติงานและการสอนร่วมกัน 6) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง องค์กรต้องมีการวางแผนอัตรากำลังล่วงหน้า โดยพิจารณาจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอก ที่มีคุณสมบัติตรงสายงานและควรมีการเตรียมการล่วงหน้า อย่างน้อย 1-2 ปี 7) ด้านการสรรหา ควรมีการสรรหาจากภายในก่อน หากไม่สามารถหาได้จึงสรรหาจากภายนอก 8) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวผู้ประเมินควรมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรม และควรประเมินในหลายมุมมอง และ 9) ด้านการคัดเลือก ควรมีระบบการคัดเลือกครู นอกจากความรู้ ความสามารถตรงสายงานแล้วยังมุ่งเน้นความสามารถด้าน ภาษาอังกฤษ ภาษาในอาเซียน และภาษาอื่น ๆ

ระยะที่ 3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านการยอมรับรูปแบบการบริหารเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ด้านการบริหารค่าตอบแทนด้านการบำรุงรักษาบุคลากรด้านการประเมินศักยภาพ ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ด้านการอบรมและพัฒนา ด้านการวางแผนอัตรากำลังมีค่าเฉลี่ยเท่ากับด้านการสรรหา ลำดับต่อมาเป็นด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการคัดเลือก ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

1. ด้านการบริหารค่าตอบแทน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 36- 40 ปี และมีสถานภาพสมรสจึงเป็นกลุ่มที่มีภาระทางเศรษฐกิจส่วนตัวสูง เป็นช่วงชีวิตการสร้างครอบครัวจึงต้องการค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความสามารถและภาระงาน ผนวกกับต้นทุนค่าใช้จ่ายในการครองชีพที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ Ratsametammachod (2011) ที่กล่าวว่า ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญในการครองชีพ พนักงานทุกคนจะต้องมีรายได้ให้เพียงพอกับการดำเนินชีวิตในระดับหนึ่งตามสถานะทางสังคมของแต่ละคน

2. ด้านการบำรุงรักษา เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีสถานภาพสมรส และมีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี ส่วนใหญ่ยอม

ไม่ต้องการเปลี่ยนงาน เพราะยังทำงานนานก็ยังมีมีความผูกพันต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่มีความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพมีผลต่อการสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันของครู สอดคล้องกับการศึกษาของ Ratsametammachod (2011) กล่าวว่า การรักษามีสรรณะสูงหรือคนเก่งให้อยู่กับองค์กร คือการสร้างแรงจูงใจ ด้วยค่าตอบแทน สวัสดิการ ความพึงพอใจในงาน สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับการพัฒนา วัฒนธรรมองค์กรการทำงานร่วมกัน การให้ความสมดุลชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว

3. ด้านการประเมินศักยภาพหรือพรสวรรค์ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ทำงานมานานและมีสมรรถนะสูง มีความชำนาญในการปฏิบัติงานประจำอยู่แล้ว การประเมินด้านอื่นอาจเป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลได้ชัดเจนมากกว่า จึงควรมีการประเมินครูในเรื่องของศักยภาพ หรือ พรสวรรค์ในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ การทำงานภายใต้สภาวะการที่กดดัน การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ Nakvivek, Interview (2016) กล่าวว่า ปัจจุบันรูปแบบการประเมินผู้สมรรถนะสูงควรประเมินในด้านที่นอกเหนือจากความรู้ความสามารถ การประเมินด้านทักษะความสัมพันธ์ ทักษะคิดเชิงบวก รวมถึงทักษะที่ติดตัวมาแต่กำเนิดซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดความแตกต่างของบุคคลได้ลึกซึ้งกว่า

4. ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 36-40 ปี และไม่มีผู้ที่อายุมากกว่า 41 ปี แสดงว่าบุคลากรส่วนใหญ่อยู่อายุไม่มาก มีโอกาสในการย้ายงานสูงประกอบกับตำแหน่งใกล้เคียงมีน้อย ผู้สมรรถนะสูงจึงลาออกไปบรรจุเป็นพนักงานของรัฐ ดังนั้นโรงเรียนหรือผู้บริหารต้องมีการเตรียมความพร้อมไว้ล่วงหน้าในการเตรียมบุคลากรตลอดจนมีการเพิ่มตำแหน่งงาน การจัดอันดับความสามารถ และการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรสอดคล้องกับ Beheshtifar, et al., (2012: 227-234) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าในอาชีพตลอดจนการจัดลำดับผู้สมรรถนะสูงมีความสำคัญต่อความสำเร็จและเป้าหมายขององค์กร

5. ด้านการอบรมและการพัฒนา เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มครูที่มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดี เป็นครูผู้สมรรถนะสูงขององค์กร จึงเป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับการอบรมพัฒนานตนเองให้เป็นผู้มีความรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงทำให้มีความ

คิดเห็นว่าการอบรมพัฒนาเป็นการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้ครูมีการพัฒนาทักษะ ด้านการสอนและด้านการวิจัย ทำให้ครูได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง และนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thanork *et al.*, (2013) กล่าวว่า กระบวนการอบรมพัฒนาช่วย เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้ครู ได้พัฒนาทักษะด้านการวิจัยซึ่งมีผลทำให้ครูได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง และนำความรู้ที่ได้ ไปใช้ในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนได้และสอดคล้องกับ Changsan & Suthipun (2015) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมของครูบัญชีในอาชีวศึกษากับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จากการศึกษาพบว่าจำนวนการเข้ารับการอบรม สมรรถนะ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน การพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยี และภาษามีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของครูบัญชีในอาชีวศึกษา

6. ด้านการสรรหาเนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีสมรรถนะสูง เป็นกลุ่มผู้มีศักยภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องการความก้าวหน้า จึงมีความคิดเห็นว่าการสรรหาจากภายในเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้ เพราะหากตนปฏิบัติงานดี แสดงศักยภาพอย่างเต็มความสามารถก็มีโอกาสที่จะได้รับโอกาสหรือความก้าวหน้าในสายอาชีพได้สอดคล้องกับ Jintana (2014) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร องค์กรสามารถมีกระบวนการสรรหาทั้งจากภายในและภายนอก โดยควรสรรหาจากภายในก่อนโดยพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรภายในองค์กร

7. ด้านการวางแผนอัตรากำลังเนื่องจาก ปัญหาครูลาออกเพื่อไปบรรจุงานในภาครัฐเป็นเรื่องที่โรงเรียนกำลังประสบอยู่ เพราะการเข้าบรรจุเป็นพนักงานของรัฐมีสวัสดิการและความมั่นคงมากกว่าประกอบกับ ครอบครัวมักสนับสนุนให้ทำงานในองค์กรรัฐโดยมักมีทัศนคติว่ามีเกียรติมากกว่า ดังนั้นจึง ควรมีการวางแผนกำลังคนไว้ล่วงหน้า โดยการคาดคะเน กำลัง แรงงานให้ เหมาะสมกับงานและระยะเวลาที่เพียงพอ โดยคำนึงถึง ความรู้ทักษะและความสามารถตามตำแหน่งงานนั้นๆ สอดคล้องกับ Krapajun and Budsutiwong (2007) กล่าวว่ากระบวนการวิเคราะห์ ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน การกำหนดคุณลักษณะตำแหน่งงาน และการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์

8. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเนื่องจาก การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่

สำคัญโดยมีความสำคัญในแง่มุมมองของการนำมาพิจารณาปรับ เงินเดือนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และเสมือน เป็นการสรุปผลการปฏิบัติงานของพนักงานดังนั้นความเป็นธรรมในการประเมิน และคุณสมบัติของผู้ประเมินเป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับ Wongtongdee (2013: 122) และ Vardeecharoen *et al.*, (2013: 127) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ องค์กรควรมีการวางรูปแบบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน มีความน่าเชื่อถือ มีความสอดคล้องตรงกับลักษณะงาน และยุติธรรมกับทุกฝ่าย

9. ด้านการคัดเลือกเนื่องจาก ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูโรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียงและบางโรงเรียนเป็นโรงเรียนที่เคยได้รับรางวัลดีเด่นในด้านต่าง ๆ จึงมีความเป็นไปได้สูงที่ครูทุกคนย่อมต้องผ่านเกณฑ์การคัดเลือกที่เข้มข้น จึงมีแนวคิดว่าการคัดเลือกเป็นการกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงานขององค์กรและการคัดเลือกจะเป็นเครื่องมือช่วยให้สามารถค้นพบบุคคลที่สามารถทำงานได้สำเร็จ สอดคล้องกับ Ngamkanok (2016) กล่าวว่า การคัดเลือกควรเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยการพิจารณาความรู้และความสามารถตามตำแหน่งงาน ตลอดจนทำให้ผู้ถูกคัดเลือกรู้สึกว่ามีมโนธรรม สอดคล้องกับ StefkoandSojka (2014) กล่าวว่าในกระบวนการคัดเลือกผู้ที่มีสมรรถนะสูงควรเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์งาน กำหนดคุณลักษณะตามตำแหน่งงานและการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ตลอดจนศึกษาภาพและพรรณสรณ์ในการเป็นเครื่องชี้วัดการปฏิบัติงานในอนาคตของผู้มีสมรรถนะสูง

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. รูปแบบการบริหารผู้ที่มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษาเอกชนในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชนคาทอลิก ในภาคตะวันออก ต้องมีองค์ประกอบครบทั้ง 9 ด้าน เรียงตามลำดับความสำคัญของข้อค้นพบดังนี้ ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการดำรงรักษา ด้านการประเมินศักยภาพ ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ด้านการอบรมและพัฒนา ด้านการวางแผนอัตรากำลัง เท่ากับด้านการสรรหา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการคัดเลือก ตามลำดับ

2. ด้านการบริหารค่าตอบแทน ควรพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนทั้งในรูปแบบโดยตรง และโดยอ้อม และ

ถือหลักความยุติธรรม (Fair Work & Fair Pay) ควร ทบทวนอยู่เสมอให้สอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพเศรษฐกิจ เพื่อป้องกันปัญหาสมองไหล

3. ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ควรมียกยู่ให้ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานอยู่กับหน่วยงานให้ นานที่สุดโดยมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพทั้งนี้ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรเช่น การทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทั่วไปให้ ได้ร่วมทีมกับบุคลากรผู้มีสมรรถนะสูงควบคู่ไปด้วย

4. ด้านการประเมินศักยภาพหรือพรสวรรค์ ควร ทำการประเมิน ทักษะ ทักษะ ทักษะ ให้ครอบคลุมทั้งศักยภาพ หรือพรสวรรค์ที่สั่งสมมา โดยองค์กรต้องเลือกผู้ประเมินที่มี ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการประเมิน หาก องค์กรไม่สามารถประเมินได้ ควรจัดให้องค์กรที่มีทักษะ หรือผู้เชี่ยวชาญจัดการประเมินแทน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการนำข้อค้นพบของงานวิจัยนี้ไป ตรวจสอบผลการใช้รูปแบบกับกลุ่มนำร่องในสถานศึกษา เอกชน เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบในเชิงรูปธรรมต่อไป

2. ควรมีการศึกษาในรายละเอียดของการพัฒนา รูปแบบการบริหารค่าตอบแทนสำหรับครูผู้มีสมรรถนะสูง ในสถานศึกษาเอกชน เพื่อให้ได้รายละเอียดในทางปฏิบัติที่ ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ

References

Apiprardayakul, K. (2014). Human Resource Management. Bangkok: Focus media and publishing Ltd. [in Thai]

Beheshtifar, M., Nasab H. Y., & Moghadam, M. N. (2012). Effective Talent Management: A Vital Strategy to Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), (N.P.).

Changsarn, N. & Suthiphun, M. (2015). Factor Influencing to the Readiness of Accounting Teachers in Vocational Education with Entering the ASEAN Economic Community. *Journal of Educational Research*, Kasetsart University, 30(3), 24-34. [in Thai]

Jintana, K. (2014). Talent Management. Retrieved from [Http://www.acadmia.edu/6365400](http://www.acadmia.edu/6365400). [in Thai]

krutpakse, K. (2009). *Comparison of Quality of Working Life of the Secondary School Teachers Under the Office of Basic Education Commission And Under the Office of the Board. Promotion of Private Education in Bangkok Educational Service Area 1*, Master Degree of Education, Thesis in Management and Educational Management, Faculty of Education, Srinakharinwirot University. [in Thai]

Petchpere, T., Chunbanjong, J., Junsela, V. & Mejaing, S. (2013). The Maintenance Model for Teacher, General Education Schools. *Journal of Education, Naresuan University Special Issue* 15, General Education.

Prachayaklaphajun and PotarBudsutiwong. (2007). *Human Resource Management*. Bangkok: Kaufang. [in Thai]

Prasongtan, S. (2015). Talent Management: A Tool for Empowering organizations. *Journal of Business Administration, Srinakharinwirot, 6th edition*, July - December. [in Thai]

Ratsametammachod, S. (2011). Talent Development for the Organization Competitive with Talent Management Competency-career Development and Succession Planning, 1st Edition Bangkok, National Institute for Productivity. [in Thai]

Sadaengharn, P. (2013). Talent Retention in the Organization. *Journal of Management*, 33 (3), 33-38. [in Thai]

Samnukwong, N. (2014). Talent Management Condition Of school Administrators Under the Office of the Secondary Education Region Region 20. *Journal of Asian College of Graduate Studies*, College of Asian Studies. [in Thai]

- Štefko, R. & Sojka, L. (2014). Position of Talent Management in Context of Organizational Functions, *European Scientific Journal*, 1.(N.P.)
- Vardeecharoen, V., kanjanvanichkul, A. & Thikhasub, S. (2013). *Human Resource Management From Theoretical to Practical*. Bangkok: SE-EDUCATION. [in Thai]
- Thanork, S., Keeratichamroen, W., Choksathid, T. & Phubunpech, N. (2013). *Teacher Development by Using Coaching and Mentoring System, Nakhon Ratchasima Primary Education Office Area 1*. Faculty of Education, Rajabhat Nakhon Ratchasima University. [in Thai]
- Wongtongdee, S. (2013). *Human Resources Development*. 1st Edition. Bangkok: Chulalongkorn University. [in Thai]