

กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา



นางสาวรัชชวัญ ภูษาแก้ว

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

STRATEGIES FOR TALENT AND HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION MANAGEMENT
FOR SECONDARY SCHOOLS

Miss Rabkwan Poosakaew



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Policy Management and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2014
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับ โรงเรียนมัธยมศึกษา
โดย	นางสาวรัชชัญญา ภูษาแก้ว
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	อาจารย์ ดร. ปิยะพงษ์ สุขเมตติกุล

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

.....คนบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อูสาโท)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(อาจารย์ ดร. ปิยะพงษ์ สุขเมตติกุล)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ธีรภัทร ภูโลภาส)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร. สมเกียรติ ชอบผล)

รับขวัญ ภูเขาแก้ว : กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา (STRATEGIES FOR TALENT AND HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION MANAGEMENT FOR SECONDARY SCHOOLS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ศ. ดร. พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: อ. ดร. ปิยพงษ์ สมมติกุล, 249 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 388 โรงเรียน เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยายและเทคนิค PNI_{modified} ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งโรงเรียนมัศึกษามีค่าเฉลี่ยในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และสภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัศึกษามีค่าเฉลี่ยในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด... 2) จุดแข็งของการบริหารคนเก่ง ได้แก่ การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ จุดอ่อน ได้แก่ การค้นหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคาม จุดแข็งของการบริหารองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ คุณภาพการบริหาร ความเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติ และทิศทางระยะยาว จุดอ่อนได้แก่ การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด และคุณภาพบุคลากร ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านนโยบายของรัฐและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นโอกาส สภาพเศรษฐกิจและสภาพสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคาม 3) กลยุทธ์การบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย (1) ยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์ของการบริหารคนเก่ง (2) แสวงหาวิธีการเชิงรุกในการค้นหาคนเก่ง (3) ยกย่องขีดความสามารถของคนเก่ง (4) สร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และ (5) บริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ กลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย (1) ยกย่องคุณภาพการบริหาร (2) มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงาน (3) มุ่งผลงานระยะยาว (4) พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และ (5) ยกย่องคุณภาพครูและบุคลากร

ภาควิชา	นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง	ลายมือชื่อนิสิต
	การศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม
ปีการศึกษา	2557	

5384247227 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: TALENT MANAGEMENT / HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION MANAGEMENT / SECONDARY SCHOOL

RABKWAN POOSAKAEW: STRATEGIES FOR TALENT AND HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION MANAGEMENT FOR SECONDARY SCHOOLS. ADVISOR: PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., CO-ADVISOR: PIYAPONG SUMETTIKON, Ed.D., 249 pp.

The objectives of the research were 1) to study the current and desirable states of talent and high performance organization management for secondary schools; 2) to analyze the strengths, weaknesses, opportunities and threats of talent and high performance organization management for secondary schools; 3) to develop talent and high performance organization management strategies for secondary schools; with mixed method research. The samples were 388 schools. The research instrument was questionnaires. Data were analyzed by descriptive statistic and PNI_{modified} technique. The finding were: 1) The average of current states of the talent management for secondary schools was at the high level whereas the average of desirable states was at the highest level. The average of current states of the high performance organization management for secondary schools was at the high level whereas the average of desirable states was at a highest level. 2) The strengths of talent management was defining organizational strategy and value. The weaknesses were talent identification, talent development, talent culture and the way forward. The threats were government policies, economic, social conditions and technological advancement. The strengths of high performance organization management was management quality, openness & action orientation and the long-term orientation. The weaknesses were continuous improvement & renewal and employee quality. The opportunities were the government policies and technological advancement. The threats were economic and social conditions, 3) The talent management strategies for secondary schools were (1) adhere in strategy and value of talent management (2) seek for the advance technique for talent identification (3) improve the capability of talent person (4) create the power of talent culture and (5) integrate the talent management; the high performance organization management strategies for secondary schools were (1) improve the management quality (2) focus on development of openness and action orientation (3) expect for long -term orientation (4) continuously improve and renew and (5) enhance the employee quality.

Department: Educational Policy Management Student's Signature
and Leadership Advisor's Signature

Field of Study: Educational Administration Co-Advisor's Signature

Academic Year: 2014

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงด้วยความกรุณาของศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ อ.ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยตั้งแต่ขั้นตอนการพัฒนารอบแนวคิด การสร้างเครื่องมือการวิจัยและการพัฒนากลยุทธ์แนวใหม่ และเป็นกำลังใจแก่ศิษย์เสมอมา

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล อาจารย์ ดร.ธีรภัท กุโลภาส กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.สมเกียรติ ชอบผล กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัยที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ จนทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย อันประกอบด้วย ดร. กมล รอดคล้าย รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ รศ. ดร.บัญชา ชลาภิรมย์ ภาวดา ดร.ศักดา สกนธวัฒน์ รศ.เอกชัย กี่สุขพันธ์ ดร.วาทยุทธ พุทธพรหม และอาจารย์ทง โขติสรยุทธ์ ที่กรุณาสละเวลาชี้แนะข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 30 ท่าน ที่กรุณาตรวจสอบร่างกลยุทธ์และผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 15 ท่าน ที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนากลยุทธ์และการนำข้อค้นพบของงานวิจัยไปปฏิบัติ

ขอขอบคุณครูอาจารย์ที่กรุณาประสานงานกับโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอขอบคุณผู้อำนวยการโรงเรียนทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

คุณค่าอันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอบบูชาพระคุณแต่บิดามารดา ผู้เป็นครูคนแรกในชีวิต และได้ส่งเสริมให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาในเบื้องต้นจนถึงปัจจุบัน ขอขอบพระคุณครูอาจารย์ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาอย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณพี่น้องบริหารการศึกษาทั้งในรุ่นและนอก รุ่น เจ้าหน้าที่ประจำสาขาวิชาทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในทุกๆ ด้านมาโดยตลอด ท้ายที่สุดขอขอบคุณ อาจารย์ ดร.อาพรพรณชิตย์ ศิริแพทย์ เพื่อนที่ประเสริฐยิ่ง ผู้เป็นกำลังสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
ตารางแผนภาพ	ต
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความสำคัญของการวิจัย.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	8
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	8
1.4 นิยามศัพท์	8
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
1.5.1 การบริหารคนเก่ง (Talent Management).....	10
1.5.2 การบริหารองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization Management).....	10
1.5.3 การพัฒนากลยุทธ์.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง	13
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง.....	21
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์.....	38
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	56
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	56

3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	57
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
4.1 กลุ่มตัวอย่างและสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล	68
4.2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของ โรงเรียนมัธยมศึกษา	70
4.3 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา	103
4.4 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะ สูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	110
4.5 กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	125
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	158
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	159
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	161
รายการอ้างอิง	169
ภาคผนวก.....	175
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	176
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	193
เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบการหาดัชนีค่าความสอดคล้องของเนื.....	195
ภาคผนวก ค.....	209
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	210
ภาคผนวก ง	225
แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การ สมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา (ฉบับที่ 1).....	225
ภาคผนวก ฉ.....	243

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารคน เก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา (ฉบับที่ 1).....	243
ภาคผนวก ข.....	246
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่มประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การ สมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา (ฉบับที่ 2).....	246
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	249



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ 2. 1 ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง.....	27
ตารางที่ 2. 2 คุณลักษณะในแต่ละองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง.....	30
ตารางที่ 2. 3 วิเคราะห์องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ตามแนวคิดต่างๆ.....	31
ตารางที่ 2. 4 High Performance organization shift	35
ตารางที่ 3. 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามสังกัด.....	60
ตารางที่ 4. 1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน จำแนกตามสังกัด ขนาด และภาค.....	68
ตารางที่ 4. 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา.....	69
ตารางที่ 4. 3 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของ การบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม	71
ตารางที่ 4. 4 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอก ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม	71
ตารางที่ 4. 5 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของ การบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร.....	72
ตารางที่ 4. 6 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอก ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร	73
ตารางที่ 4. 7 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของ การบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง	73
ตารางที่ 4. 8 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอก ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง	74
ตารางที่ 4. 9 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของ การบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ	74

ตารางที่ 4. 46 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายนอกของ การบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา (สกอ.).....	100
ตารางที่ 4. 47 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายในของ การบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.).....	101
ตารางที่ 4. 48 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายนอกของ การบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.).....	101
ตารางที่ 4. 49 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายในของ การบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.)	102
ตารางที่ 4. 50 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายนอกของ การบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน (สช.).....	103
ตารางที่ 4. 51 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารคน เก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามภูมิภาค	104
ตารางที่ 4. 52 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารคน เก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามภูมิภาค	105
ตารางที่ 4. 53 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมภายใน ของการบริหารคน เก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาด.....	105
ตารางที่ 4. 54 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมนอก ของการบริหารคน เก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	106
ตารางที่ 4. 55 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารคน เก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามสังกัด	106
ตารางที่ 4. 56 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมนอก ของการบริหารคน เก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามสังกัด	107

ตารางที่ 4. 57 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมภายในของการบริหาร องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามภูมิภาค	107
ตารางที่ 4. 58 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ของการ บริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามภูมิภาค	108
ตารางที่ 4. 59 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมภายในของการบริหาร องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	108
ตารางที่ 4. 60 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหาร องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	109
ตารางที่ 4. 61 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของ โรงเรียนมัธยมศึกษาจากสภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามสังกัดของโรงเรียน	109
ตารางที่ 4. 62 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมภายนอก ของการบริหาร องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามสังกัดของโรงเรียน	110
ตารางที่ 4. 63 จุดแข็ง จุดอ่อนจากการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อม ภายใน ของการบริหารการคนเก่งในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม.....	111
ตารางที่ 4. 64 จัดกลุ่ม จุดแข็ง จุดอ่อนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในการบริหารคนเก่ง ของโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	114
ตารางที่ 4. 65 การวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคาม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ของการบริหารคนเก่งในโรงเรียนมัธยมศึกษา	117
ตารางที่ 4. 66 การวิเคราะห์จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) ของสภาพแวดล้อมในการบริหาร องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา	118
ตารางที่ 4. 67 การวิเคราะห์โอกาส(O) และภาวะคุกคาม(T) จากสภาพแวดล้อมนอกการ บริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา	120
ตารางที่ 4. 68 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ของการ บริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา	123
ตารางที่ 4. 69 จัดกลุ่มการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกที่เป็นโอกาส (O) และภาวะคุกคาม (T) ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	123
ตารางที่ 4. 70 ตารางวิเคราะห์ SWOT Matrix ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา....	126

ตารางที่ 4. 71 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของ.....	132
ตารางที่ 4. 72 การกำหนด(ร่าง)กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการของการบริหารคน เก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาจาก TOWS Matrix	137
ตารางที่ 4. 73การกำหนดร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการของการบริหารองค์การ สมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	141
ตารางที่ 4. 74 ค่าเฉลี่ยผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ของการบริหารคนเก่ง (ฉบับที่ 1).....	145
ตารางที่ 4. 75 ค่าเฉลี่ยผลการผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกล ยุทธ์หลักกลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน มัธยมศึกษา (ฉบับที่ 1).....	148
ตารางที่ 4. 76 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการของการบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา	151
ตารางที่ 4. 77 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการของการบริหารองค์การสมรรถนะสูง สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	154

ตารางแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา	11
แผนภาพที่ 2 An integrated talent-management process model (Davies and Davies, 2011).....	19
แผนภาพที่ 3 ลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ที่มา : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, (2550)	28
แผนภาพที่ 4 ตัวแบบขององค์การสมรรถนะสูง ของ Waal (2005).....	29
แผนภาพที่ 5 รูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงที่มีความสอดคล้องกับการบริหารบุคคล.....	34
แผนภาพที่ 6 TOWS Matrix สำหรับการกำหนดกลยุทธ์	42
แผนภาพที่ 7 ขั้นตอนการวิจัย การดำเนินการ และผลที่ได้รับแต่ละขั้นตอน	58

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญของการวิจัย

ครูและบุคลากรทางการศึกษาถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าในการพัฒนาการจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นผู้ที่จะนำและถ่ายทอดความรู้ ความคิด จิตวิญญาณสู่ผู้เรียน ถ้าครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพดีแล้ว การพัฒนาส่วนอื่นๆ จะง่ายขึ้น ผู้เรียนจะมีคุณภาพดีตามไปด้วย

ในสถานศึกษาผู้ที่มีบทบาทและเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาคือ ครูและบุคลากรการศึกษา ซึ่งในองค์กรแต่ละแห่งจะต้องมีขั้นตอนกระบวนการเพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งครูและบุคลากรที่มีคุณภาพ ผ่านขั้นตอนที่เรียกว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552) กล่าวว่า จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรทุกองค์การต้องคำนึงและตระหนักถึงความสำคัญ เนื่องจากมนุษย์เป็นทุนที่สำคัญที่สุดขององค์กร หรือที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างคน สร้างบุคลากรที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า รองรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารองค์กรถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ คนในองค์กรจะมีประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กรจะมีคุณภาพ ซึ่งเทียบได้กับสถานศึกษา หากที่ใดมีการพัฒนาครูและบุคลากรดี คุณภาพของนักเรียนจะดีตามไปด้วย ทำให้องค์การนั้นๆ เป็น “องค์กรสมรรถนะสูง” อีกด้วย

ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาแต่ละแห่ง มีความแตกต่างกันและเป็นที่น่าคิดว่าเหตุใดบุคลากรทางการศึกษาจึงไม่สามารถทำงานอยู่ในองค์กรได้นาน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ครูลาออก หรือโอนย้ายอยู่เสมอๆ ทำให้เกิดการถ่ายโอน รับใหม่ รวมไปถึงการขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งๆที่ในแต่ละปีมีบัณฑิตที่จบจากครุศาสตร์ ศึกษาศาสตรมามากมายและโดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนนั้น วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพที่ต้องอาศัยประสบการณ์และการเพิ่มพูนความรู้เสมอๆ รวมทั้งการเป็นต้นแบบให้กับผู้เรียน และครูจะเป็นทรัพยากรที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาผู้เรียน พัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง ถ้าหากเกิดปรากฏการณ์การลาออกมากขึ้น โดยเฉพาะครูที่เก่ง มีความสามารถสูง จะทำให้การพัฒนาผู้เรียนด้อยประสิทธิภาพลงไปด้วย ทำให้องค์การนั้น มีขีดสมรรถนะต่ำ สถานศึกษาจึงต้องหาแนวทางในการบริหารที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในองค์กร

จากการศึกษาของ Hay Group (2008) รายงานว่า องค์กรทางธุรกิจได้ใช้เวลา 50% เพื่อกำกับงาน สอนงานและพัฒนาภาวะผู้นำให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ๆ แต่สำหรับผู้บริหารในวงการศึกษายังไม่ได้

ใช้เวลาเช่นเดียวกับองค์การทางธุรกิจเลยทั้งๆ ที่การพัฒนาคนเก่งนั้นมีความสำคัญสำหรับองค์การอย่างยิ่ง องค์การจึงไม่ควรละเลยในเรื่องของการบริหารคนเก่งในระบบการศึกษา (Davies & Davies, 2011)

การบริหารคนเก่ง (Talent Management) เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (Talent) หรือ "คนเก่ง" หรือ "ดาวรุ่ง" ซึ่งเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเยี่ยม มีความสามารถและศักยภาพสูง จำเป็นต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพแตกต่างจากพนักงานอื่นๆ ทั่วไป เนื่องจากพนักงานดังกล่าวจะเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จ และเป็นที่ต้องการขององค์การต่างๆ เนื่องจากพนักงานที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง หรือคนเก่ง เหล่านั้น เป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถทางด้านการจัดการมีความสามารถทางด้านสติปัญญา มองโลกในแง่ดี สามารถสร้างผลงาน แนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานให้กับองค์การที่สำคัญเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีหัวหน้าหรือพี่เลี้ยงคอยควบคุมการทำงานเท่ากับพนักงานคนอื่น (ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ, 2552) องค์การส่วนใหญ่จึงหันมาให้ความสำคัญกับพนักงานกลุ่มนี้มากขึ้น รวมไปถึงการดึงดูดให้ผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง หรือคนเก่งเข้ามาทำงานในองค์การ จึงส่งผลให้มีการแย่งชิงพนักงานที่มีความสามารถระหว่างองค์การขึ้นซึ่งกลายเป็นปัญหาที่ต้องให้ความสำคัญและ หาแนว ทางแก้ไข การบริหารจัดการคนเก่ง หรือพนักงานที่ศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (Talent Management) จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์การ โดยองค์การต้องบริหารพนักงานที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง หรือคนเก่ง ว่าบุคคลเหล่านี้มีความคาดหวัง อย่างไร และจะบริหารอย่างไรให้สามารถตอบสนองความคาดหวัง และรักษาความสามารถเหล่านี้ไว้ได้ ทั้งการบริหารจัดการด้านการสรรหา การคัดเลือก และการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สืบเนื่องจากแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงจากยุคอุตสาหกรรมที่ทรัพย์สินที่จับต้องได้ อาทิ โรงงาน เครื่องจักร เงินทุน จัดได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ มาเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสารที่เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ อาทิ ตราสินค้า (Brand) ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร สามารถสร้างมูลค่าให้แก่ธุรกิจได้มากกว่าทรัพย์สินที่จับต้องได้ ทำให้องค์การต่างๆ หันมาให้ความสำคัญกับพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น (Micheals, Handfield-Jones, & Axerford, 2001) อีกทั้งในการศึกษาวิจัยต่างๆ พบว่าพนักงานที่เป็นคนเก่ง (Talent) เป็นแรงผลักดันที่สำคัญต่อ ความสำเร็จขององค์การ อาทิ ในงานศึกษาวิจัยของ McKinsey & Company ในปีค.ศ.1997 และ 2000 ที่ทำการศึกษาวิจัยเชิงลึกถึงการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ในองค์การโดยการสำรวจพนักงานระดับบริหาร จำนวน 13,000 คนจาก 130 บริษัทรวมถึงวิธีกรณศึกษาจำนวน 27 องค์การ

ผลจากการสำรวจพบว่า องค์กรที่มีการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ที่ดี จะสามารถสร้างผลตอบแทนคืนสู่ผู้ถือหุ้นได้มากกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมถึง 22% (Micheals et al., 2001)

นอกจากนี้ Robertson และ Abby กล่าวไว้ตรงกันว่า จากแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งการแข่งขันในระดับโลกาภิวัตน์หรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต่างๆมีความ ต้องการให้คนเก่ง (Talent) มาทำงานในองค์กรสูงมากขึ้นโดยคาดหวังว่าคนเก่งจะสามารถใช้ความรู้ ความสามารถและศักยภาพในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ในขณะที่พนักงานทั่วไปรวมถึงคนเก่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนจากการทำงานในองค์กรหนึ่งไปยังอีกองค์กรหนึ่งได้อย่างง่ายดาย อีกทั้งอุปสงค์ความต้องการคนเก่ง ในตลาดแรงงานนั้นมีมากกว่าอุปทานหรือจำนวนคนเก่งที่มีอยู่ เป็นผลทำให้เกิดการขาดแคลนคนเก่งรวมถึงองค์กรต่างๆ เกิดการแย่งชิงตัวคนเก่งมากขึ้น (Robertson & Abby, 2003)

วงการการศึกษาของไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันยุคสมัยและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (ศึกษาธิการ, 2552) กล่าวคือ ความพยายามของรัฐที่จะดำเนินการปรับปรุงพัฒนาการศึกษาให้ดีขึ้น ทั้งในด้านนโยบาย และการบริหารจัดการ เช่นจากข้อกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติหมวดที่ 7 นั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาและจะเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาที่มุ่งจะพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ ที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า สามารถดึงดูดคนเก่ง คนดี มีใจรักในวิชาชีพครูมาเป็นครู ซึ่งตามกรอบแนวทางนี้ คือการพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่โดยการพัฒนาาระบบผลิตครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เช่น ปรับระบบการผลิต คัดสรรค่าตอบแทนและสวัสดิการ ดึงดูดคนเก่งมาเป็นครู เป็นต้น ข้อกำหนดดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mckinsey & Company (2010 อ้างถึงใน วรากรณ์ สามโกเศศ, 2551) ซึ่งศึกษาสาเหตุที่บางระบบการศึกษาในโลกประสบความสำเร็จอย่างอยู่เหนือระบบการศึกษาของประเทศอื่นๆ อย่างไม่อาจเทียบกันได้ สิ่งที่งานวิจัยค้นพบคือ ข้อมูลจากผลการสอบของเยาวชนวัย 15 ปี ในภาษาของตนเองโดยทดสอบความสามารถในการอ่าน ความรู้ด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ฯลฯ ซึ่งเป็นการสอบที่จัดโดย OECD และมีประเทศอื่นๆ เข้าร่วมสอบด้วย มีชื่อดังที่รู้จักกันว่า PISA (OECD's Programme for International Student Assessment) งานวิจัยนี้ได้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมากกว่าร้อยคน และไปเยี่ยมชมโรงเรียนต่างๆ จำนวนมากในทุกทวีป งานศึกษาพบว่ามียู่ 3 สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นระบบการศึกษาชั้นยอด ได้แก่ (1) หาคนที่เหมาะสมมาเป็นครู (2) พัฒนาครูเหล่านี้ให้เป็นผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ และ(3) เด็กทุกคนได้รับการสอนที่ดีที่สุดเท่าที่เป็นไปได้เสมอหน้ากัน รายงานพบว่าทั้ง 3 สิ่งนี้เป็นจริงสำหรับทุกวัฒนธรรม ซึ่งสามารถช่วยให้เกิด

พัฒนาการในด้านคุณภาพอย่างเห็นผลในระยะเวลาสั้นและสามารถช่วยแก้ไขระบบการศึกษาที่ล้มเหลวได้ "คุณภาพของระบบการศึกษาหนึ่งจะไม่มีวันสูงไปกว่าคุณภาพของครูของระบบการศึกษานั้นไปได้"(The quality of an education system cannot exceed the quality of its teachers) "คุณภาพของครู" คือหัวใจของระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ ถ้าครูไม่มีคุณภาพการศึกษาก็ไม่มีคุณภาพ และ "คนๆ หนึ่งไม่สามารถให้ (ความรู้) ในสิ่งที่เขาไม่มี (ความรู้) ได้" (One cannot give what one does not have.) ต้องมีครูที่ทุ่มเทให้การสอน ครูที่มีความสามารถในการถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ McKinsey ยืนยันว่า "คุณภาพของการศึกษาของโรงเรียนใดก็ตามโดยแท้จริงแล้วก็คือ ผลรวมของคุณภาพการสอนที่ครูทั้งหมดของโรงเรียนนั้นมอบให้แก่นักเรียน" ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของ (Davies & Davies, 2011) ที่ว่าองค์การทางการศึกษาเปรียบเสมือนปลาหวาดตัวใหญ่โต ตอบสนองซ้ำอู้อัย องค์การจึงต้องหันมาพิจารณาการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เหมือนฝูงปลาตัวเล็กที่คล่องแคล่วว่องไว ตอบสนองเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเน้นพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถหรือคนเก่ง ส่งเสริมคนที่มีศักยภาพ กล้าคิดกล้าทำและเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ภายใต้ค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ ซึ่งเปรียบเสมือนการพัฒนานักเรียนที่เราก็อำม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นการเน้นการพัฒนาให้ตรงกับแนวทางการบริหารคนเก่ง (Talent Management) นั้นเอง

แม้จะมีการทุ่มเทงบประมาณอย่างหนัก หรือนักการศึกษาได้พยายามอย่างมากที่จะหากระบวนการพัฒนาการศึกษาให้ก้าวหน้าแต่คุณภาพของการศึกษาไทยยังต่ำ สิ่งที่ยืนยันว่าการพยายามไม่สัมฤทธิ์ผลนั้น เนื่องจากการเรียนของนักเรียนซึ่งเป็นตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษาที่สำคัญกลับตกต่ำลงสวนทางกับทรัพยากรการศึกษาของประเทศที่เพิ่มขึ้น ดังจะเห็นได้จากผลคะแนนสอบของนักเรียนไทยจากข้อสอบมาตรฐานในประเทศคือ O-NET หรือข้อสอบมาตรฐานระหว่างประเทศเช่น Programme for International Student Assessment (PISA) และ Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS) ต่างก็มีแนวโน้มลดลงและอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้านยกเว้นอินโดนีเซียและสอดคล้องกับ รมว. ศึกษาธิการได้รายงานถึงคุณภาพการศึกษาไทย โดย นวรัตน์ รามสูตและบัลลังก์ โรหิตเสถียร (2554) ว่าคุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับที่ไม่น่าพึงพอใจ ทั้งนี้คุณภาพของครูช่วยให้นักเรียนมีผลการเรียนดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ เช่น Hanushek ศึกษาพบว่า ความแตกต่างระหว่างการเรียนกับครูที่สอนเก่งและครูที่สอนไม่เก่งมีผลเทียบเท่ากับการเรียนรู้ของนักเรียนที่แตกต่างกันถึง 1 ปีในแต่ละปีการศึกษา กล่าวคือ ในขณะที่ครูสอนไม่เก่งทำให้นักเรียนได้ความรู้ในแต่ละปีการศึกษา เสมือนได้เรียนมาเพียง 0.5 ปี ครูที่สอนเก่งสามารถช่วยให้นักเรียนได้ความรู้เสมือนได้เรียนถึง 1.5 ปีในช่วงเวลาเท่ากัน (Hanushek, 1992)

จากที่กล่าวมานั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) ในสถานศึกษาตั้งแต่ กระบวนการผลิตครู สถานภาพครู ศักยภาพของครูและคุณภาพชีวิตครู เป็นประเด็นสำคัญเร่งด่วนที่ต้องผลักดันให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องประสานพลังในการแก้ไขและ

ดำเนินการ อย่างจริงจัง รอบคอบ และต่อเนื่องทั้งองค์กรรวม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่า “ครูและบุคลากร” จะเป็นกลจักรสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร พัฒนานักเรียนและพัฒนาการศึกษาชาติต่อไป

นอกจากนี้ในสถานศึกษาทุกระดับต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งมีหน้าที่หลักในการพัฒนาเยาวชนของชาติให้มีคุณลักษณะเป็นพลเมืองและพลโลก รวมทั้งต้องสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงนั้น สถานศึกษาจึงต้องมีเป้าหมาย มีทิศทางที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวไปข้างหน้า เป็นองค์กรที่มีความพร้อม มีความสำเร็จในการดำเนินงาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งในปัจจุบันนี้การศึกษามีความเปลี่ยนแปลงหลายด้าน เช่นการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง การก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี 2558 ซึ่งล้วนต้องมีการเตรียมพร้อมของสถานศึกษาเพื่อก้าวสู่ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

คุณภาพโรงเรียนเป็นประเด็นปัญหาหนึ่งที่สังคมไทยกำลังให้ความสำคัญในอันดับต้นๆ จากข่าวสำนักงานรัฐมนตรีที่ 107/2554 แจ้งว่ากระทรวงศึกษาธิการกำลังพยายามที่ปรับคุณภาพโรงเรียนด้วยการปฏิรูปการศึกษา ลักษณะของโรงเรียนที่มีคุณภาพนั้น กรมการศึกษาและการอบรมแห่งรัฐวิศวะของประเทศ ออสเตรเลีย ได้ใช้เป็น โมเดลโรงเรียนคุณภาพ ในการขับเคลื่อนคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนแบบมีอาชีพ ให้แก่โรงเรียนในสังกัดรัฐบาลของประเทศจนประสบความสำเร็จ โดยโรงเรียนที่มีคุณภาพดี ที่กล่าวถึงมีองค์ประกอบสำคัญคือ สถานศึกษาต้องมีผู้นำที่เป็นมืออาชีพในการบริหาร ผู้นำต้องรอบรู้และยึดมั่นในวัตถุประสงค์ ใช้วิธีการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทุกด้าน และเป็นผู้นำวิชาชีพที่ทรงความรู้และมีคุณธรรม กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาาร่วมกันของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายที่เป็นพลังในการขับเคลื่อนสถาบันต้องมีวิสัยทัศน์เดียวกัน พร้อมมุ่งมั่น คงเส้นคงวาในการทำงานอย่างเชิงรุก เน้นทำงานด้วยความเป็นมิตร และการร่วมมือร่วมใจกัน มีการสื่อสารความคาดหวังให้ทุกคนทราบ พร้อมสร้างความท้าทายทางปัญญาแก่นักเรียน ครูและบุคลากร ที่สำคัญต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ รวมถึงมีบรรยากาศของการทำงานที่ดีของบุคลากร ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรที่ปรับตัวและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเช่นกัน ต้องมีระบบข้อมูลย้อนกลับให้ทราบผลเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำไปศึกษาพัฒนาต่อไป (ชินวรณ์ บุญยเกียรติ, 2554) ซึ่งคุณภาพของโรงเรียนดังกล่าวสอดคล้องกับลักษณะองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั่นเอง

องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน สืบเนื่องจากการพัฒนาในด้านต่างๆ เป็นไปแบบก้าวกระโดด และความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคศตวรรษที่ 21 ทำให้หลายองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนต่างต้องเร่งปรับตัวเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกับความท้าทายทั้งแรงกดดันจากภายในและภายนอกประเทศ เช่น ระบบเศรษฐกิจเสรีทุนนิยม โลกของการค้าไร้พรมแดน เศรษฐกิจในแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การปฏิรูป

ทางเทคโนโลยี เช่น นาโนเทคโนโลยี นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความต้องการเฉพาะแบบของลูกค้า การแข่งขันที่ดุเดือดและเข้มข้นของผู้ที่เข้าสู่ระบบธุรกิจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทายาทหน่วยงานภาครัฐและเอกชนของประเทศไทยจะต้องเร่งยกระดับเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)

นอกจากนี้ แนวโน้มขององค์การจะเปลี่ยนไปให้ความสนใจกับการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การและโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่ โดยมีการมอบความรับผิดชอบให้กับบุคลากรแต่ละคนให้มีส่วนร่วมในแต่ละงานทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของบุคลากร (Competencies) ขณะเดียวกันองค์การจะมีการว่าจ้างบุคลากรชั่วคราวมากขึ้นซึ่งองค์การลักษณะนี้อาจเรียกว่าเป็นองค์การเสมือนจริง และบางครั้ง องค์การก็ต้องปลดบุคลากรออกบางส่วน และรักษาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงไว้ องค์การจะเน้นให้บุคลากรต้องเรียนรู้ด้วยตัวเองมากขึ้น และต้องหันมาสร้างความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์การโดยการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับบุคลากรที่เป็นบุคลากรหลัก (Core Staff) (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2551) ด้วยเหตุปัจจัยดังกล่าวทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทางขององค์การต่างแสวงหาแนวทาง ในการสร้างภูมิคุ้มกันและขีดความสามารถในองค์การและแนวทางที่จะตอบสนองต่อความท้าทาย เหล่านี้และนำพาองค์การก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ องค์การที่สามารถแข่งขันและอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพกล่าวได้ว่าในรูปแบบดังกล่าว คือองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ดังนั้นผู้นำองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทิศทางและความอยู่รอดขององค์การและการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ หากผู้นำองค์การมีความหนักแน่นและชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางหรือกลยุทธ์ขององค์การแล้ว จะสามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายได้

สาเหตุที่องค์การต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) นั้น เป็นเพราะความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไประหว่างองค์การและพนักงาน ในอดีตพนักงานจะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับองค์การ เพราะองค์การมีการจ้างงานในระยะยาว แต่ ความสัมพันธ์เหล่านั้นได้เปลี่ยนแปลงและมีรูปแบบความสัมพันธ์ใหม่เกิดขึ้นซึ่งในความสัมพันธ์ แบบใหม่นี้คนถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทำให้้องค์การได้เปรียบในการแข่งขัน การที่้องค์การมีปฏิสัมพันธ์ต่อพนักงานจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับ้องค์การ ถ้า้องค์การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างดี ก็จะมีผลทำให้พนักงานทุ่มเทความสามารถของเขาให้กับ้องค์การได้ (Lawler, 2005)

ด้วยเหตุนี้การเป็น้องค์การสมรรถนะสูงจึงมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับคนใน้องค์การซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด และสำหรับสถานศึกษานั้นครูซึ่งเป็นบุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้ที่จะส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีคุณลักษณะตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด ดังนั้นครูจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนให้พัฒนาและก้าวหน้าไปในทิศทางและเป้าหมายที่ต้องการได้ (Davies & Davies,

2011) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ McKinsey & Company เรื่อง “ระบบโรงเรียนที่ดีที่สุดในโลก จะทำให้ดียิ่งขึ้นได้อย่างไร” (How the world’s most improved school systems keep getting better) ผลการวิจัยชี้ชัดว่าเงินไม่มีผลต่อการพัฒนาเด็ก แต่คุณภาพครูสำคัญที่สุด ผลจากงานวิจัยชี้ชัดว่า ตัวแปรใหญ่ที่จะขับเคลื่อนระบบโรงเรียนให้ดีขึ้นได้นั้นต้องเริ่มที่คุณภาพของครู ครูที่ดีที่เก่งสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ของเด็กได้ (McKinsey & Company, 2010) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุมณ อมรวิวัฒน์ ที่กล่าวไว้ดังนี้ การปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยเป็นการปฏิรูปการศึกษาตามฐานคิดเดิม คือปฏิรูปในกรอบและในบทรอบเดิม ซึ่งมีส่วนถูกต้องในยุคสมัยเดิม แต่เมื่อบริบทเปลี่ยนไป และเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว รุนแรง การปฏิรูปดังกล่าวจึงอาจจะไม่ทันกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม ดังนั้นการปฏิรูปครั้งนี้คุณภาพของการศึกษาจึงยังไม่เกิดขึ้นตามที่คาดหวัง นั่นคือตามไม่ทันการเปลี่ยนแปลงของชีวิตและสังคม บัณฑิตส่วนใหญ่ยังไม่มีคุณสมบัติที่เก่ง ดี มีทักษะความเป็นครูที่ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของสังคม (สุมณ อมรวิวัฒน์, 2554) และแนวคิดดังกล่าวตรงกับ Asian Development Bank Report ซึ่งได้บันทึกไว้ว่า “เพื่อที่จะสนับสนุนการขยายตัวอย่างรวดเร็วของการศึกษา ระดับประถมและมัธยมศึกษา ประเทศไทยไม่ได้ต้องการแค่ใครคนใดคนหนึ่งมา ยืนหน้าชั้นเพื่อควบคุม แต่ต้องการคนที่สามารถทำงานร่วมกับนักเรียนและชี้แนะแนวทางเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียน คุณภาพของครูและวิธีการที่ครูสอนนักเรียนจึงเป็นประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญ ครูจึงต้องเป็นทั้งที่ปรึกษา โค้ชและเป็นเพื่อนกับนักเรียน (Asian Development Bank, 2003)

ดังนั้นการที่จะทำให้โรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย เป็นองค์การสมรรถนะสูงนั้น ส่วนสำคัญเกิดจาก บุคลากรที่ผ่านการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนา รวมไปถึงความตั้งใจในการทำงาน ความทุ่มเทในการทำงานของบุคลากรด้วย การบริหารคนเก่ง เป็นวิธีการที่จะช่วยให้โรงเรียนสามารถรักษาคนเก่งไว้ได้และดึงดูดให้คนเก่งเข้ามาร่วมงานกับองค์การ รวมถึง สามารถสร้างและพัฒนาคนเก่งให้กับโรงเรียน และคนเก่งจะสามารถนำพาบุคลากรอื่นในโรงเรียนให้มีคุณภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนานักเรียนต่อไป ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงแนวคิดและวิธีการบริหารคนเก่งของประเทศไทยจะเห็นได้ว่าเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่โดยมีการศึกษาอยู่ในวงแคบๆ เท่านั้น ดังนั้นเพื่อให้เกิดการศึกษาเชิงลึกและเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพนำไปสู่การเสริมสร้างองค์การสมรรถนะสูง อันจะส่งผลโดยตรงต่อตัวผู้เรียนต่อสังคมและประเทศชาติต่อไป จึงเป็นเหตุผลที่ผู้วิจัยสนใจทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.2 คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างไร
2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างไร
3. กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.4 นิยามศัพท์

กลยุทธ์การบริหาร (Management Strategy) หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารคนเก่ง (Talent Management) หมายถึง การบริหารครูและบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามกระบวนการบริหารคนเก่งซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ 2) การประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง 3) การพัฒนาคนเก่ง 4) การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และ 5) การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การ

การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ (Defining Organizational Strategy and value) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและกลยุทธ์อย่างชัดเจนของโรงเรียนพร้อมทั้งสื่อสารให้ครูและบุคลากรเข้าใจตรงกันจนสามารถปฏิบัติได้ในแนวทางเดียวกัน

การประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง (Talent Identification) หมายถึง กระบวนการประเมินเพื่อค้นหาคนเก่งของโรงเรียนโดยครูและบุคลากรเห็นตรงกันว่าทุกคนมีคุณค่าและมีสิทธิได้รับการประเมินอย่างเท่าเทียมกันด้วยระบบและวิธีการประเมินที่น่าเชื่อถือ มีความเชื่อถือ ครูและบุคลากรไว้วางใจในการประเมิน

การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) หมายถึง การมีแผนงาน โครงการ และกระบวนการสนับสนุนพัฒนาครูและบุคลากรที่เป็นคนเก่ง และเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเสนอสิ่งที่ต้องการพัฒนาตนเองได้อย่างสร้างสรรค์

การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง (Talent Culture) หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีแผนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสร้างเครือข่ายที่พร้อมจะร่วมมือกันในการพัฒนาครูและบุคลากร

การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กร (The Way Forward) หมายถึง การกำหนดค่านิยม และกลยุทธ์หลักของโรงเรียนอย่างชัดเจน มีแผนงาน โครงการกระบวนการค้นหาพัฒนาคนเก่ง สร้างการยอมรับและชื่นชมในความสามารถของตนและเพื่อนร่วมงานของครูและบุคลากร และร่วมมือกับเครือข่ายในการพัฒนาครูและบุคลากร

คนเก่ง หมายถึง ครูและบุคลากรในโรงเรียนที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง มีความสามารถด้านสติปัญญา กล้าคิดกล้าทำ มีภาวะผู้นำ จูงใจผู้อื่นได้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการปรับตัว และรับผิดชอบ

การบริหารองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หมายถึง การบริหารองค์กรที่มีลักษณะ 5 องค์ประกอบ คือ 1) มีคุณภาพการบริหาร 2) มีความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ 3) มีทิศทางระยะยาว 4) มีการปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด และ 5) มีคุณภาพบุคลากร

คุณภาพการบริหาร (Management Quality) หมายถึง ทีมผู้บริหารกล้าคิดกล้าทำ กล้าตัดสินใจ มีความเข้มแข็งในการทำงาน เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ทุกคนในโรงเรียน

ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Openness&Action Orientation) หมายถึง การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การร่วมกันคิดร่วมกันทำอย่างเปิดเผย ของทีมผู้บริหาร ครูและบุคลากร รวมทั้งการยอมรับในความเปลี่ยนแปลงและความผิดพลาดของทีมผู้บริหาร ครูและบุคลากร

ทิศทางระยะยาว (Long-Term Orientation) หมายถึง การสร้างและการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตั้งเป้าหมายในการให้บริการนักเรียนอย่างดีที่สุดและการทำให้โรงเรียนเป็นแหล่งทำงานที่มั่นคงจากทีมผู้บริหารที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระยะยาว

การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด (Continuous Improvement & Renewal) หมายถึง การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องให้โรงเรียนมีความโดดเด่น ครูและบุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่เสมอๆ

คุณภาพบุคลากร (Employee Quality) หมายถึง ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจแก่ครูและบุคลากร ในการทำงานให้สำเร็จ เครือข่ายของโรงเรียนให้การสนับสนุนครูและบุคลากรให้ก้าวหน้า ครูและบุคลากรทำงานหลากหลายเสริมสร้างกันและกัน และมีความสามารถในการปรับตัว

โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับชั้นมัธยมจาก 3 สังกัด ได้แก่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.)

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.5.1 การบริหารคนเก่ง (Talent Management) ใช้แนวคิดกระบวนการบริหารคนเก่งของ Davies และ Davies (2011) ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กร (Defining Organizational Strategy and value)
- 2) การประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง (Talent Identification)
- 3) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
- 4) การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง (Talent Culture)
- 5) การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กร (The Way Forward)

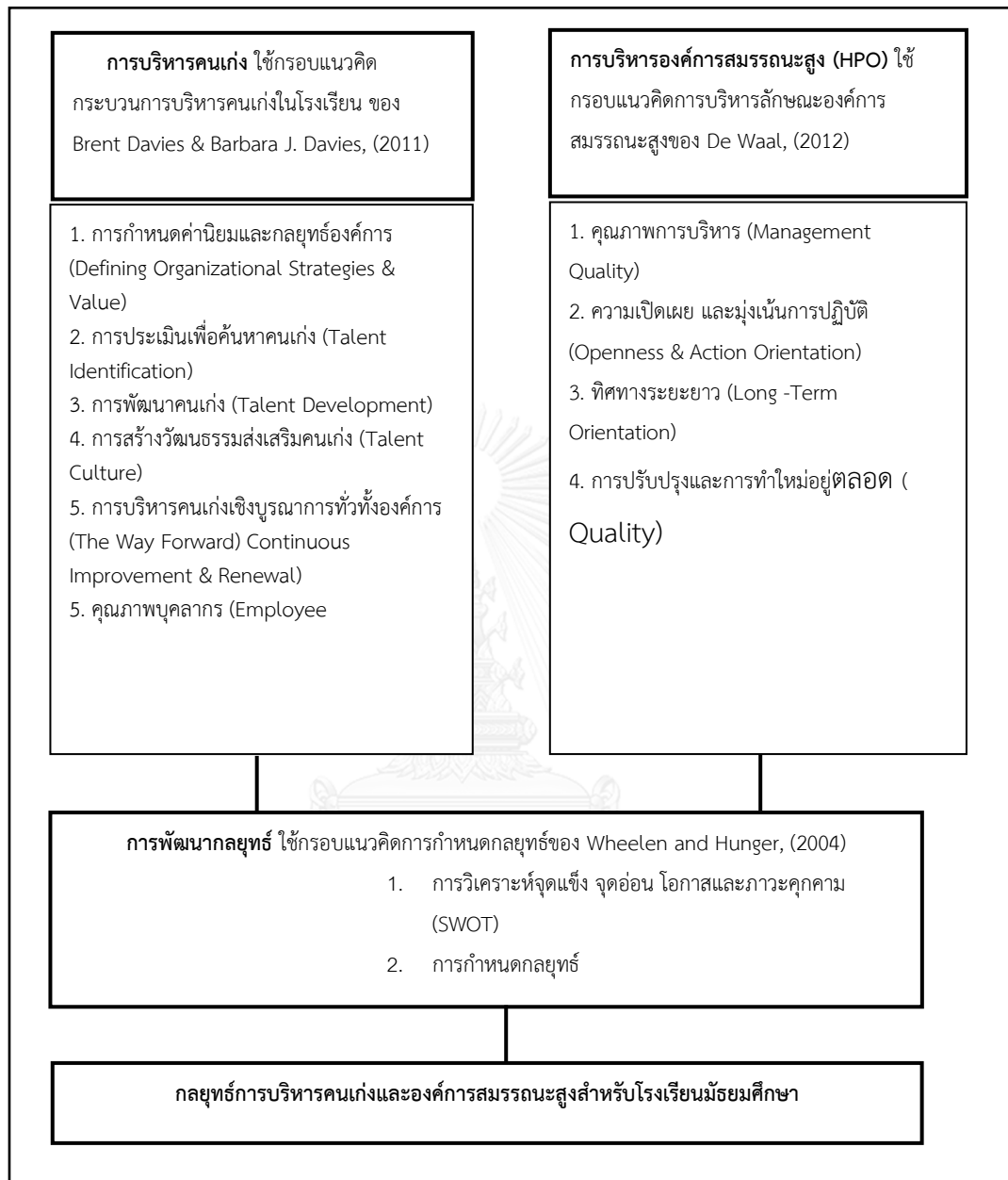
1.5.2 การบริหารองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization Management) ใช้แนวคิดการบริหารองค์การสมรรถนะสูงฉบับล่าสุดของ De Wall (Andre D. Waal, 2012) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) คุณภาพการบริหาร (Management Quality)
- 2) ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Openness & Action Orientation)
- 3) ทิศทางระยะยาว (Long -Term Orientation)
- 4) การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดเวลา (Continuous Improvement & Renewal)
- 5) คุณภาพบุคลากร (Employee Quality)

1.5.3 การพัฒนากลยุทธ์ ใช้แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์ของ Wheelen and Hunger, (2004) ประกอบด้วย

- 1) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม (SWOT)
- 2) การกำหนดกลยุทธ์

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.6 ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยการบริหารคนเก่งศึกษากระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ 2) การประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง 3) การพัฒนาคนเก่ง 4) การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และ 5) การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การ สำหรับลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณภาพการบริหาร 2) ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ 3) ทิศทางระยะยาว 4) การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด และ 5) คุณภาพบุคลากร และการพัฒนากลยุทธ์ ศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม (SWOT) 2) การกำหนดกลยุทธ์

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับชั้นมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาใน 3 สังกัด ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และ สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน (สช.) โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน รองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ ครู-อาจารย์และบุคลากรในโรงเรียน

ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมและดำเนินการในปีการศึกษา 2557

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถนำกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงจากงานวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในองค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้เป็นคนเก่งและก้าวไปสู่องค์การสมรรถนะสูงได้
2. หน่วยงานนโยบายทางการศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปกำหนดนโยบายในการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นคนเก่งและพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง และอันจะทำให้ระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพมากขึ้น
3. มหาวิทยาลัยที่มีหลักสูตรการศึกษาสาขาวิชาการศึกษาคณาจารย์ผู้สอน และนิสิต นักศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปศึกษาและทำการวิจัยต่อยอดได้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งการนำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

- 2.1 ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง
- 2.2 ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง
- 2.3 ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์
- 2.4 ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง

การบริหารคนเก่ง(Talent Management)เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) อย่างหนึ่ง ซึ่งการเข้าใจการบริหารคนเก่งจึงต้องเข้าใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดีก่อน กล่าวคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีที่ทำางร่วมกันและกรณีทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใดๆ (Armstrong, 2006) กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภทและขนาดจึงมีแผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ซึ่งขนาดของแผนกหรือหน่วยงานนั้น จะมากน้อยก็ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจเองรวมถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าสำคัญยิ่งยวดมากน้อยเพียงใด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการและแบบปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

ปัจจุบันการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อองค์กรต่างๆ ทั้งในภาคธุรกิจเอกชน หรือแม้กระทั่งในหน่วยงานภาครัฐราชการเอง เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใดย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่ "คุณภาพของคน" ในองค์กรนั้นๆ

ก่อนที่องค์กรต่างๆ จะเริ่มเห็นความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น บุคคลเคยถูกมองเห็นว่าเป็นเพียงแค่ปัจจัยการผลิต หรือให้ความสำคัญเป็นแค่แรงงานหรือกำลังคน แต่ในปัจจุบันบุคคลได้รับการนิยามใหม่พัฒนาความสำคัญเป็น "ทรัพยากรมนุษย์" ส่วนหน่วยงานที่รับผิดชอบ

เกี่ยวกับบุคคลในองค์การที่กำลังเปลี่ยนบทบาทจาก "งานบริหารบุคคลและธุรการ" ไปเป็น "การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์" (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550) ซึ่งเปลี่ยนจากการจัดการเฉพาะหน้าไปเป็นการใช้กลยุทธ์เข้ารูปอย่างเต็มตัวและต่อเนื่องไปในระยะยาว ปรัชญาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ นำไปสู่กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่างๆ เพื่อพัฒนาองค์การ โดยเฉพาะการบริหารคนเก่ง (Talent Management) เป็นเรื่องใหม่ที่ทุกองค์การให้ความสนใจและบางแห่งได้นำไปใช้ในองค์การจนประสบความสำเร็จแล้ว

2.1.1 ความหมายการบริหารคนเก่ง (Talent Management)

คนเก่ง (Talent) หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพในการปฏิบัติงาน (Potential) อยู่ในระดับสูงกว่าบุคคลอื่น อีกทั้งมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง มีความสามารถในการจูงใจ และแนะนำผู้อื่นรวมทั้งมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้กำหนดไว้ (ประไพวรรณ สัมมาทิตฺธิ, 2552)

Robertson และ Abby (2003) ได้อธิบายไว้ว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่ถูกคาดหวังว่าจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าบุคคลอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยคนเก่งจะมีความคิดสร้างสรรค์ และต้องการความก้าวหน้าไม่ว่าจะมีการสนับสนุนจากองค์การหรือไม่ก็ตาม

Berger และ Berger (2004) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า คนเก่ง หมายถึง กลุ่มคนเล็กๆ ในองค์การที่สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงาน ได้บรรลุตามเป้าหมาย คนเก่งยังเป็นบุคคลที่มีขีดความสามารถหลักและมีค่านิยมตรงตามที่ต้องการ

Michaels, Jones และ Axerford (2001) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ความคิดริเริ่ม ศักยภาพ ความสามารถทางด้านสติปัญญา การมองโลกในแง่ดี มีบุคลิกภาพดี มีพรสวรรค์โดดเด่นกว่าผู้อื่น และมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้า

จากที่กล่าวมาสรุปความหมายของคนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพในการปฏิบัติงาน (Potential) อยู่ในระดับสูงกว่า บุคคลอื่น อีกทั้งมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง มีความสามารถในการจูงใจ และแนะนำผู้อื่นรวมทั้งมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้กำหนดไว้ ดังนั้นการบริหารคนเก่ง จึงเป็นการบริหารจัดการบุคลากรที่เก่งให้กับองค์การ

2.1.2 ระบบของการบริหารคนเก่ง (Talent Management Process)

แนวคิดการบริหารคนเก่งมีนักวิชาการให้แนวคิดเรื่องระบบของการบริหารคนเก่งไว้พอสังเขปดังนี้

ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้มีความสอดคล้องกันระหว่างการเสาะแสวงหาบุคลากร (Sourcing) การคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การกระจายการทำงาน (Deployment) การพัฒนา (Development) ตลอดจนการรักษาให้บุคลากรอยู่ในองค์กร (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถระดับสูงให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Talent Management) หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมที่ เกื้อกูลและสนับสนุนให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ (Schweyer, 2004)

นอกจากนี้ Berger และ Berger (2004) และ Schweyer กล่าวไว้ตรงกันว่ากระบวนการในการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดคุณลักษณะ (Identify)
2. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection)
3. การพัฒนา (Development)
4. การธำรงรักษาและจูงใจ (Retention & Motivation)

Gubman (1998) เสนอว่าการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดให้ Talent มีลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (Align) เพื่อให้การปฏิบัติงานของ Talent นั้น จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายผ่านกลยุทธ์ ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสามารถทำได้โดยการแจ้งให้ Talent ทราบถึงนโยบาย แนวทาง และกลยุทธ์ขององค์กร รวมไปถึงแนวทางที่ Talent สามารถมีส่วนร่วมเพื่อให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การทำให้ Talent เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ (Engage your people in what are trying to achieve)

3. การวัดผลการปฏิบัติงานและมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับให้พนักงานรับทราบ (Measure what your workforce is trying to do and give them feedback about it)

นอกจาก Gubman แล้วยังมีผู้ศึกษาเรื่องแนวทางการจัดการ Talent อีกคือ Beverly & Sharon (2001), Sears (2003) และ Bergeron (Bergeron, 2004 อ้างถึงในวาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548) ซึ่ง แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ Gubman คือ เริ่มจากการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร Talent ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบายและทิศทางขององค์กร จากนั้นจึงจัดดำเนินการตามกล

ยุทธ์ที่ได้ วางไว้ และมีการตรวจสอบและวัดผลกระบวนการ การบริหารคนเก่งมีขั้นตอนหลักซึ่งประกอบไปด้วย การสรรหาและระบุคนเก่ง การพัฒนาและฝึกอบรมคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล และการรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กร (Gubman, 1998; วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การสรรหาและระบุคนเก่ง (Talent Identification) ซึ่งจัดได้ว่าเป็นขั้นตอนแรกและเป็น ขั้นตอนที่มีความสำคัญสำหรับ Talent Management การระบุว่าใครคือคนเก่งขององค์กรนั้น เป็นจุดเริ่มต้นของระบบการบริหารจัดการคน เก่ง เมื่อองค์กรทราบว่าใครคือคนเก่งในองค์กรแล้ว จะช่วยให้การบริหารจัดการกลุ่มคนเก่ง เหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ องค์กรต้องการ ในการระบุว่าใครคือ คนเก่งขององค์กรนั้นจะต้อง เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ว่า องค์กรกำลังค้นหาพนักงานที่มี คุณลักษณะอย่างไร หรือองค์กรต้องการคนเก่งแบบใด เพื่อให้ ทราบถึงคุณลักษณะและ องค์ประกอบของคนเก่งที่องค์กรต้องการ และใครเป็นผู้สร้างผลการ ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในงานที่ สำคัญๆ ของหน่วยงานหรือองค์กร จากนั้นองค์กรจะต้องวางนโยบาย เพื่อรักษาให้คนเหล่านี้อยู่ กับองค์กรให้นานที่สุด และวางนโยบายเพื่อให้คนเหล่านี้สร้างผลการ ปฏิบัติงานที่ดีให้แก่องค์กร

2. การพัฒนาและฝึกอบรมคนเก่ง (Talent Training and Development) องค์กร สามารถพัฒนาและฝึกอบรมคนเก่งได้หลากหลายวิธี อาทิ การสอนงาน (Coaching) การสับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน (Job Rotation) การมอบหมายงานพิเศษหรืองานท้าทายเพื่อเปิดโอกาสให้คนเก่งได้ ฝึกฝนทักษะ ความสามารถต่างๆ ที่จำเป็น การให้ คนเก่ง เข้าร่วมในทีมงานเฉพาะกิจขององค์กร (Task Force Assignment) การฝึกอบรมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร การแนะนำหนังสือที่ ควรอ่าน (Guided Reading) การมอบหมายให้คนเก่งเป็นผู้สอนงานหรือให้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ การมอบหมายให้สังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่เป็นต้นแบบหรือ Role Model ฯลฯ

3. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (Talent Compensation and Rewarding) องค์กรควรที่จะสร้างกลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ Talent โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับให้ คุณสมบัติของ Talent สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงสามารถดึงดูดคนที่มี คุณสมบัติดังกล่าวให้เข้ามาร่วมงานในองค์กรได้ส่งเสริมให้ Talent สร้างคุณค่าและพัฒนาผลการ ปฏิบัติงานและทักษะการปฏิบัติงานส่วนรูปแบบหรือวิธีการในการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล Talent นั้น ประกอบไปด้วย การจ่ายเงินเดือน (Salary) การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ (Incentives) การแสดงความชื่นชมยินดี (Appreciation) และสวัสดิการต่างๆ (Benefits)

4. การรักษาคนเก่งไว้ (Talent Retention) การวางแผนกลยุทธ์ในการรักษา Talent นั้น จะต้อง พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกอย่างสภาพตลาดแรงงานเป็นส่วนประกอบสำคัญ กลยุทธ์ที่ องค์กรสามารถใช้ในการรักษา Talent ขององค์กร มีดังนี้ การกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนใหม่

การจ่ายค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่สำคัญ ประการหนึ่งที่ Talent ใช้ในการพิจารณาว่าจะยังคงอยู่ในองค์กรหรือไม่ เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่องค์กรแสดงให้เห็นว่าองค์กรยอมรับและเห็นคุณค่าของพนักงานมากน้อยเพียงใด และโครงสร้างค่าตอบแทนควรที่จะจ่าย ให้ความแตกต่างระหว่างพนักงานที่เป็น Talent และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับทั่วไปการออกแบบงานใหม่ (Job Redesign) ด้วยการลดงานที่สร้างความไม่พึงพอใจ ออกไปโดยอาจใช้วิธีการจ้างบริษัทภายนอก (Outsourcing) Job Customization โดยคำนึงถึงความสนใจส่วนบุคคลของ Talent และลักษณะ งานแต่ละตำแหน่ง จะเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่งเพื่อให้พนักงานยังคงอยู่ใน องค์กรต่อไปการสร้างแรงผูกพันทางสังคมให้แน่นแฟ้นมากขึ้น(Strengthening Social ties) องค์กรควรส่งเสริมสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและ กลุ่ม Talent ในองค์กร เพื่อลดอัตราการลาออกของ Talent Hiring the less mobile เนื่องจาก Talent ที่มีความสามารถมากนั้น ยากต่อการรักษา องค์กรอาจจะเลือกที่รักษาคนที่ไม่ต้องเก่งมากแต่สามารถพัฒนาทักษะ ความสามารถขึ้นมาแทนได้

Gubman (1998) ได้เสนอกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง 5 ประการดังนี้

1. Staffing คือ การจัดพนักงานแต่ละบุคคลลงในแต่ละตำแหน่งงาน ได้แก่การสรรหา และคัดเลือกพนักงาน การจ้างงาน การเลื่อนตำแหน่ง การวางแผนตัวตายตัวแทน การวางแผน กำลังคน การจัดการความหลากหลาย การลดจำนวนพนักงาน การปลดพนักงาน และการเลิกจ้าง ระบบบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System)

2. Organizing คือ การจัดทำโครงสร้างภาระงานแต่ละงานลงไปสู่งานย่อย กิจกรรมหรือทีมงาน รวมถึงการจัดรูปแบบหน่วยงาน และความเชื่อมโยงของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน การจัดโครงสร้างองค์การการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การจัดทีมงาน การออกแบบงาน และ การสื่อสาร

3. Learning คือ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเพิ่มความรู้ ทักษะ และความสามารถของ พนักงาน ได้แก่ การวางแผนพัฒนาส่วนบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job training) การฝึกอบรมนอกสถานที่ (Off-site training) การพัฒนาทักษะการบริหาร จัดการ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้การศึกษาในสถานที่ทำงาน โปรแกรมการสับเปลี่ยนสายงาน

4. Performing คือ กระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การ ได้แก่ การตั้งเป้าหมายขององค์การ การมอบหมายเป้าหมายขององค์การให้แก่แต่ละส่วน งานทีมงาน และบุคคลการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานบทบาทหน้าที่ และความคาดหวังผลงาน ของบุคลากรแต่ละคนและทีมงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสอนงานและการให้ผล สะท้อนกลับ (Feedback) การมอบหมายโครงการพิเศษ การควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงาน

5. Rewarding คือ การจ่ายค่าตอบแทนและการยอมรับ ได้แก่ การจ่ายเงินเดือน การให้โบนัสการให้รางวัลการให้บำนาญ สิทธิในการซื้อหุ้นองค์การ สวัสดิการด้านสุขภาพ และ สวัสดิการด้านครอบครัว สิทธิในการลาป่วย ลาหยุด เป็นต้น

จากกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น มีลักษณะเหมือนกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป จะแตกต่างกันตรงรายละเอียดและขั้นตอนการปฏิบัติ เนื่องจากคุณสมบัติของคนเก่งและพนักงานทั่วไปมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารคนเก่งจะต้องมีระบบรองรับเพื่อให้คนเก่งสามารถดึงศักยภาพความรู้ความสามารถมาใช้ได้อย่างถูกต้อง และระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่องค์กรนำมาใช้นั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ วัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กรด้วย เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจ และต้องดำเนินการปรับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร

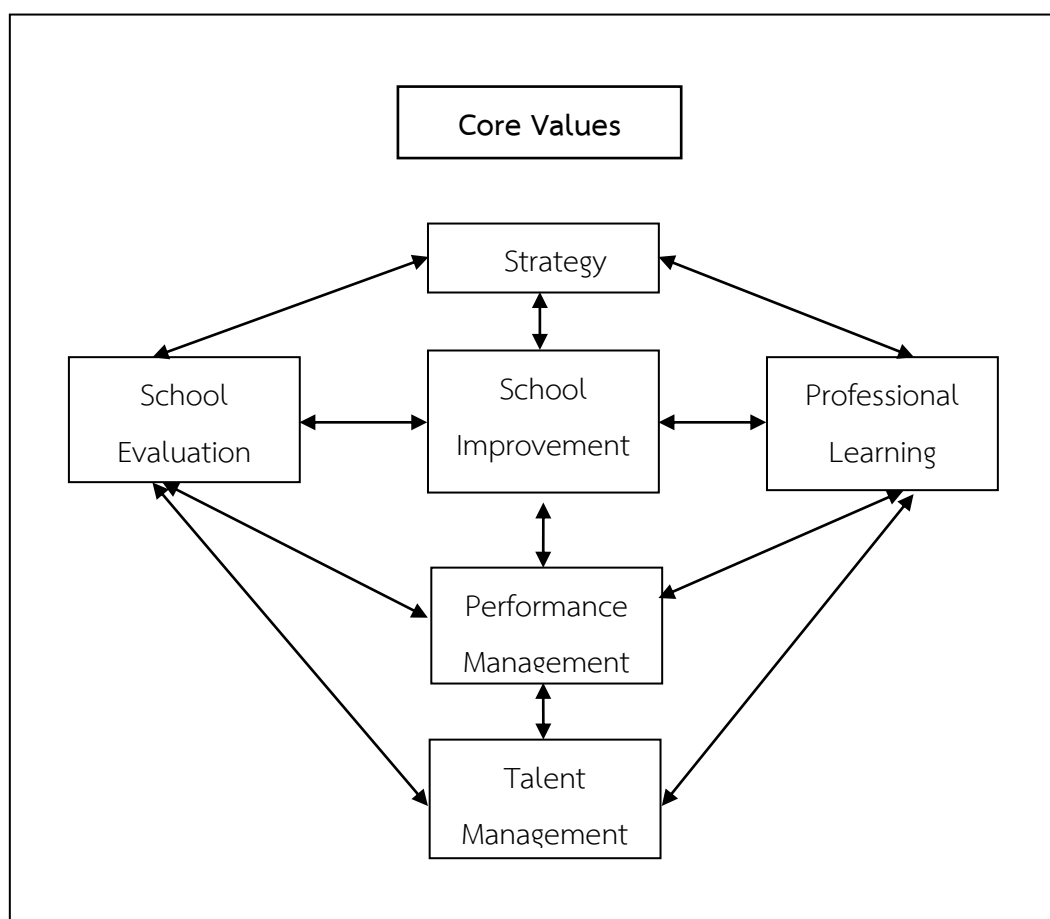
นอกจากนี้ Michaels, Jones และ Axerford (2001) ได้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารจำนวน 13,000 คน จาก 120 บริษัท ข้อมูลดังกล่าวให้ความสำคัญและมีความต้องการในการบริหารคนเก่ง 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนผลตอบแทนที่แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ
2. การกำหนดกลยุทธ์การสรรหาพนักงานในระยะยาว
3. การถ่ายทอดประสบการณ์บ่มเพาะพนักงานที่มีศักยภาพให้มีความก้าวหน้า
4. การเพิ่มจำนวนคนเก่ง โดยการลงทุนพัฒนาอย่างจริงจัง
5. การประสานความเก่งของแต่ละคน เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

Lockwood และ Ansari (1999) ได้ศึกษาการสรรหาคนเก่งในสายงาน IT ในปัจจุบันพบว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เช่น เงิน และโอกาสก้าวหน้าในงาน เป็นสิ่งสำคัญในการสรรหาและรักษาผู้เชี่ยวชาญด้าน IT ขององค์กร หากองค์กรไม่มีปัจจัยสุขอนามัย จะก่อให้เกิดความไม่พอใจของพนักงาน ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีปัจจัยสุขอนามัย แต่ถ้าไม่มีปัจจัยกระตุ้น (Motivational Factors) เช่น งานที่ท้าทาย การฝึกอบรม การชื่นชม ยอมรับ และเงื่อนไขในการทำงาน องค์กรก็ไม่สามารถรักษาพนักงานไว้ได้ และถึงแม้ว่าองค์กรจะมีปัจจัยกระตุ้น แต่หากพนักงานรู้สึกว่ปัจจัยสุขอนามัยมีไม่เพียงพอ องค์กรก็ไม่สามารถรักษาพนักงานไว้ได้เช่นกัน ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้เป็นการยืนยัน ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg

นอกจากนี้ มีการศึกษาล่าสุดสำหรับบริหารคนเก่งในโรงเรียนของ Davies and Barbara J. (2011) ได้ศึกษาและนำเสนอรูปแบบกระบวนการการบริหารคนเก่งในโรงเรียนในประเทศสหราชอาณาจักร ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา (Talent Management in Education) กล่าวคือ รูปแบบกระบวนการบริหารคนเก่งมีจุดเริ่มต้นคือค่านิยมหลักของโรงเรียน ซึ่งจะเป็นแกนกลางในการนำไปสู่

เป้าหมายของการบริหารคนเก่ง ทั้งนี้โรงเรียนควรกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง การประเมินผลของโรงเรียน การปรับปรุงพัฒนา และการเรียนรู้ของครูและบุคลากรแบบมืออาชีพ และทุกส่วนสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการการบริหารคนเก่ง ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 An integrated talent-management process model (Davies and Davies, 2011)

นอกจากนี้ Davies and Davies. ได้นำเสนอกระบวนการของการบริหารคนเก่งในโรงเรียน เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กร (Defining Organizational Strategy and value)
2. การประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง (Talent Identification)
3. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง (Talent Culture)
5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ (The Way Forward)

ในแต่ละขั้นตอนเป็นกระบวนการบริหารคนเก่งซึ่งมีขั้นตอนการลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จเป็น 9 ประการ คือ

1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กร มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร
2. การกำหนดการประเมินที่ชัดเจนและจริงจัง
3. การทำความเข้าใจผลการปฏิบัติงานกับศักยภาพของบุคคล
4. บุคลากรต้องคิดแบบก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองตามความสามารถที่ไม่ใช่การพัฒนาบุคลากรตามปกติขององค์กร
5. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพและทำให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร
6. การสร้างโครงสร้างที่สนับสนุนการบริหารคนเก่ง
7. การสร้างวัฒนธรรมที่เชื่อมั่นว่าทุกคนมีความสามารถที่จะพัฒนาได้
8. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ
9. การนำเอาการบริหารคนเก่ง ไปบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาในด้านต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร

จากความหมายและระบบของการบริหารคนเก่งที่กล่าวมานั้น การบริหารคนเก่ง (Talent Management) จึงเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์กรในภาพรวม โดยกระบวนการนั้นประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์และค่านิยมขององค์กร เพื่อเป็นทิศทางและเป้าหมาย การประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง โดยการกำหนดการประเมินที่ชัดเจนและจริงจังและสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึง การพัฒนาคนเก่ง โดยการสร้างความตระหนักในการพัฒนาตนเองและให้นาคคนอื่นในการพัฒนาได้ การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง โดยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสร้างวัฒนธรรมที่ทุกคนเชื่อมั่นว่าจะพัฒนาได้ พร้อมทั้งการสร้างเครือข่ายกับองค์กรอื่นเพื่อร่วมกันพัฒนา รวมทั้งการบูรณาการการบริหารคนเก่งให้สอดคล้องประสานกับกระบวนการพัฒนาด้านต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง

แนวคิดของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงมีมานานกว่า 30 ปีแล้ว จุดเริ่มต้นคือ ผลงานของนักวิชาการที่รู้จักกันดีในวงการบริหารคือ Frederick Taylor และผลงานของ Henry Fords ซึ่งแนวคิดของทั้งสองคนนี้คือ การปรับปรุงผลผลิตและทำให้เกิดความประหยัดทางด้านค่าใช้จ่าย ซึ่งแนวคิดดังกล่าวจะเป็นการสั่งการ จากระดับบนลงล่าง ในช่วงเวลาต่อมาเกิดสหภาพแรงงาน(Unions) ซึ่งเป้าหมายของการมีสหภาพมีใช่เป็นการเรียกร้องค่าจ้างเท่านั้นแต่สิ่งที่คนงานต้องการคือ การได้รับการปฏิบัติอย่างมีศักดิ์ศรี มิใช่มองคนเป็นเหมือนปัจจัยอย่างหนึ่งในการผลิตเท่านั้นซึ่งต่อมาก็เกิดขบวนการทางด้านมนุษยนิยม (Humanistic Management Practices)

หลังจากนั้นมีความพยายามอีกมากมาย ที่จะหาวิธีการที่จะเพิ่มผลผลิตการปรับปรุงองค์การที่เรียกว่า OD (Organizational Development) เช่น แนวคิดของการปรับรื้อระบบ (Reengineering) การปรับปรุงองค์การ (Reorganization) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆเหล่านี้ล้วนแต่เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงแบบที่เกิดจากผู้บริหารระดับบน (Top – Down Initiatives) ทั้งสิ้น ซึ่งวิธีการเหล่านี้ล้วนแต่ทำลายความผูกพันที่มีอยู่ในตัวคน (Human Commitment) และทำลายศักยภาพของคนในการเรียนรู้ ทุกคนต้องการรูปแบบใหม่ในการเพิ่มผลผลิตที่แตกต่างที่ไม่ได้มาจากเบื้องบน ไม่ใช่แต่เงินเป็นแรงจูงใจ แต่แรงจูงใจมาจากเบื้องล่าง จากการศึกษาที่คนรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญและมีส่วนร่วม

วัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในทุกๆ องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน คือความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์การของตนให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง(High Performance Organization: HPO) หรือองค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ปัจจุบันหน่วยงานเอกชนหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยได้ประกาศออกมาอย่างชัดเจนว่าต้องการก้าวสู่ความเป็นเลิศ (Moving Forward to High Performance Organization)

2.2.1 ความหมายและคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization :HPO)

การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) เป็นเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่องค์การชั้นนำทั่วโลกต้องการที่จะบรรลุ เช่น บริษัทพลังงานชั้นนำของประเทศไทยได้ตั้งวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยใช้องค์ประกอบในการขับเคลื่อนที่สำคัญ 2 ประการคือการพัฒนาเรื่องของคนและเทคโนโลยี ในการพัฒนาบุคลากรการมุ่งสู่องค์กรแห่ง

ความเป็นเลิศนี้ไม่ได้มีคำนิยามหรือหลักปฏิบัติที่ตายตัว ขึ้นอยู่กับมุมมองหรือปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรนั้นๆ (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551) ซึ่งสามารถสรุปได้พบสังเขป ดังนี้

ปตท.ได้นิยามคำว่าองค์กรแห่งความเป็นเลิศนั้น หมายถึง “องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจ และผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัด ในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและธำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า”

สำหรับหน่วยราชการนั้น การที่จะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงย่อมไม่สามารถที่จะวัดได้ด้วยผลตอบแทนทางธุรกิจเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจ อย่างไรก็ตามได้มีความพยายามในการที่จะให้คำจำกัดความหรือนิยามของหน่วยราชการ ที่เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

พสุ เดชะรินทร์ (2549) ให้นิยามองค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่ประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจ และผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืนและมีความสามารถอย่างเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและธำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า

กระทรวงพลังงาน (2550) ให้ความหมายของ องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึงองค์กรที่เก่งมีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับและมีเกณฑ์ในการพิจารณา เพื่อก้าวเข้าสู่ องค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย 7 มิติ ดังนี้ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์การดำเนินการ

ธงชัย สมบูรณ์ (2551) ให้นิยาม High Performance Organization โดยสรุปเป็นองค์กรที่รอบรู้ (well rounded organization) มีแผนรองรับสภาวะการณ์ต่าง ๆ ชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง กล้าที่จะนำฐานคติของ Risk Management มาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับกาลและเทศะ ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลาและคุณภาพผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับและตั้งอยู่บนคติที่ว่า (1) เป็นเรื่องของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ต้องมีจินตทัศน์ (vision) เป็นองค์กรที่เก่งกาจในเรื่องของการตัดสินใจ ที่รวดเร็ว มีการใช้กระบวนการบริหารจัดการที่ทันสมัย (2) ต้องมีขีดความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น (beyond normal competency) มีขีดความสามารถเหนือผู้อื่นสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ดีกว่าและสามารถจะใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

(3) เป็นหัวใจซึ่งเกี่ยวข้องกับคน รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นสินทรัพย์ในเชิงกลยุทธ์ (strategic asset) และใช้แนวคิดที่สามารถใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและคนเหมือนกับทรัพย์สินอื่น ๆ

Kaplan และ Norton (2001) สองนักวิชาการผู้พัฒนาแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard (BSC) ได้มีการคัดเลือกองค์กรต่างๆ ทั่วโลกทั้งภาครัฐและเอกชนที่นำแนวคิดของ BSC ไปปรับใช้แล้วมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ให้เข้ามาอยู่ใน Balanced Scorecard Hall of Fame โดยตัวอย่างของหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับเลือกให้เข้ามาอยู่ใน BSC Hall of Fame ประกอบด้วย

- City of Brisbane
- City of Charlotte
- Defense Finance and Accounting Service
- Economic Development Administration
- Fulton County School
- Grupo Nacional Provincial
- Royal Canadian Mounted Police
- Royal Norwegian Air Force
- TENNESSEE VALLEY AUTHORITY
- Texas State Auditor's Office
- U.S. National Reconnaissance Office
- UK Ministry of Defense
- University of California, San Diego
- U.S. Army

Kaplan และ Norton (2001) ได้ศึกษาถึงแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรเหล่านี้ว่ามีแนวทางอย่างไร โดยสามารถกลั่นออกมาเป็นแนวทางหลักๆ ที่จะทำให้องค์กรมีความมุ่งมั่นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy-Focused Organization) ได้ทั้งหมดทำประการ ได้แก่

หลักการที่ 1 ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กร (Mobilize change through executive leadership)

หลักการที่ 2 การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Translate strategy into operational terms)

หลักการที่ 3 การทำให้ทั้งองค์กรสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Align the organization to the strategy)

หลักการที่ 4 การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Motivate to make strategy everyone's job)

หลักการที่ 5 การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Govern to make strategy a continual process)

Holbeche (2005) กล่าวถึง องค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบการบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป กระตุ้นให้คนในองค์การสร้างวัฒนธรรมองค์การโดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ

Buytendijk (2006) จาก Business Performance Management 2 ได้กล่าวถึง องค์การสมรรถนะสูงว่า เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างองค์การสมรรถนะสูงเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง Buytendijk ยังพบว่า HPO ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่และดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง
2. มีการร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายใน (พนักงานขององค์กร) และภายนอกองค์กร (ลูกค้า, supplier และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ)
3. มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้พนักงานขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร
4. สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที
5. มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่ายและมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

Blanchard (2007) กล่าวว่า เป็นองค์การที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงเช่นกัน

Miller (2009) ได้เขียนรายงานเรื่อง องค์การสมรรถนะสูง (HPO) ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับคำจัดความขององค์การสมรรถนะสูง ที่มาและการประเมิน โดยนำเสนอในแง่ของคุณความดีและคุณค่าบนพื้นฐานของความเชื่อมั่นในงานของ BAHA ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือวัดการตัดสินใจ, บรรทัดฐาน เพื่อประเมินและพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น Miller กล่าวว่าระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศเป็นการออกแบบงานว่าจะมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่การมีทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี จะรู้ว่าทำอย่างไรงานของตนจึงจะสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อย ๆ สามารถประเมินผลงาน

ของตนเองได้และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเองคือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย

การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรกฎเกณฑ์ที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศประกอบไปด้วย

1. การออกแบบองค์กร กระบวนการทำงาน
2. โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
3. มีลำดับขั้นการปกครองน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่าง ๆ ให้มากที่สุด
4. มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน
5. พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน, คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Linder และ Brooks (2004) จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO Characteristics) โดยให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญหกประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered)
2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented)
3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable)
4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible)
5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative)
6. มีความมุ่งมั่น (Passionate)

Jupp และ Younger (2004) ที่ปรึกษาจาก Accenture ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมดเจ็ดประการ

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused)
2. มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient)
3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight into action)

4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities)
5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile)
6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees)
7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by courageous leaders)

ในอเมริกาและในอีกหลายๆ ประเทศทั่วโลก ได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ โดยในอเมริกานั้นมีการมอบรางวัลให้กับองค์กรที่สามารถดำเนินงานได้ตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานเหล่านั้น (Malcolm Baldrige National Quality Award) ส่วนในประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติก็ได้มีการนำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรธุรกิจของไทยสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำระดับโลก ต่อมาทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินผลตนเอง อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ โดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีทั้งสิ้น 7 หมวด ประกอบไปด้วย

- หมวด 1 การนำองค์กร
- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
- หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงว่า หมายถึง

- 1) องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีคุณภาพ
- 2) สามารถดึงส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้และรักษาคนที่ดีที่สุดไว้ได้
- 3) เป็นองค์การที่มีความคล่องตัวสามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
- 4) มีกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และลักษณะคนที่มีความสอดคล้องกัน

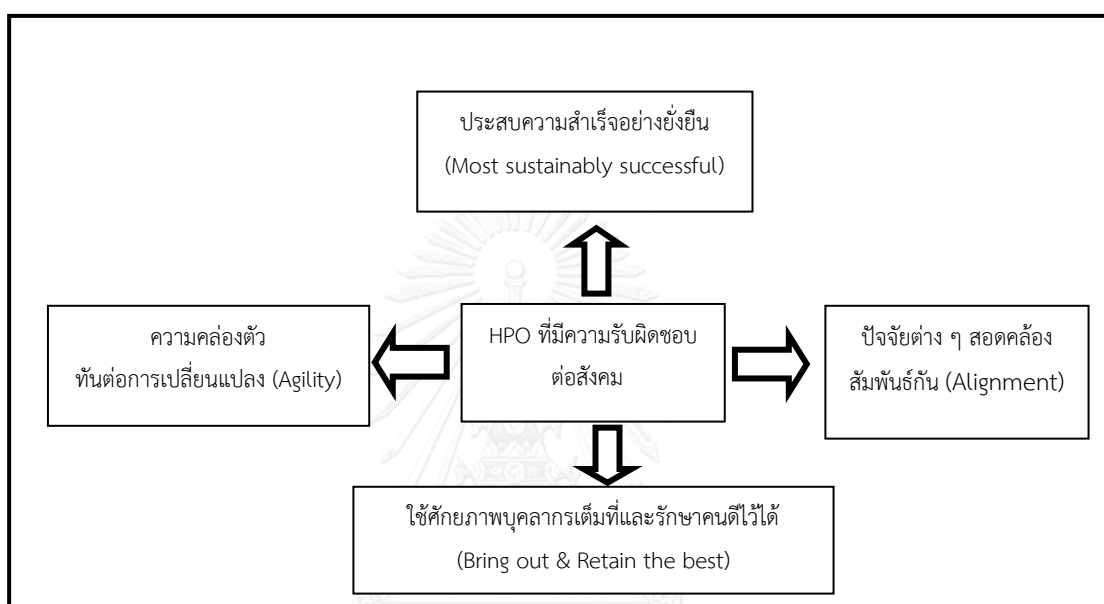
A. A. Waal (2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงและได้รวบรวมความหมายขององค์การสมรรถนะสูง และจัดกลุ่มของความหมายไว้ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ 2. 1 ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง

ความหมาย	นักวิชาการ
1. องค์การซึ่งมีการเติบโตอย่างยั่งยืน	Collins & Porras,1997 Van den Berg & De Vries, 2004 Weick & Sutcliffe 2001
2. องค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม	Kotter & Heskette 1992 Weick & Sutcliffe, 2001 ,Light 2005
3. องค์การที่มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว	McGee 2004 Light, 2005
4. องค์การที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว	Miller & Breton-Miller,2005 Light, 2005
5. องค์การที่มีการจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์โครงสร้างกระบวนการ และคน อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ	Lawler et al; 1998 O'Reilly & Pfeffer 2000
6. องค์การที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์การ	Holbeche, 2005 Lawler et al; 1998 , O'Reilly & Pfeffer 2000
7. องค์การที่ใช้เวลาในการปรับปรุงเงื่อนไขการทำงานและพัฒนาโอกาสให้กับบุคลากรในองค์การ	Holbeche, 2005 ,Kling,1995 Lawler et al; 1998 , O'Reilly & Pfeffer 2000

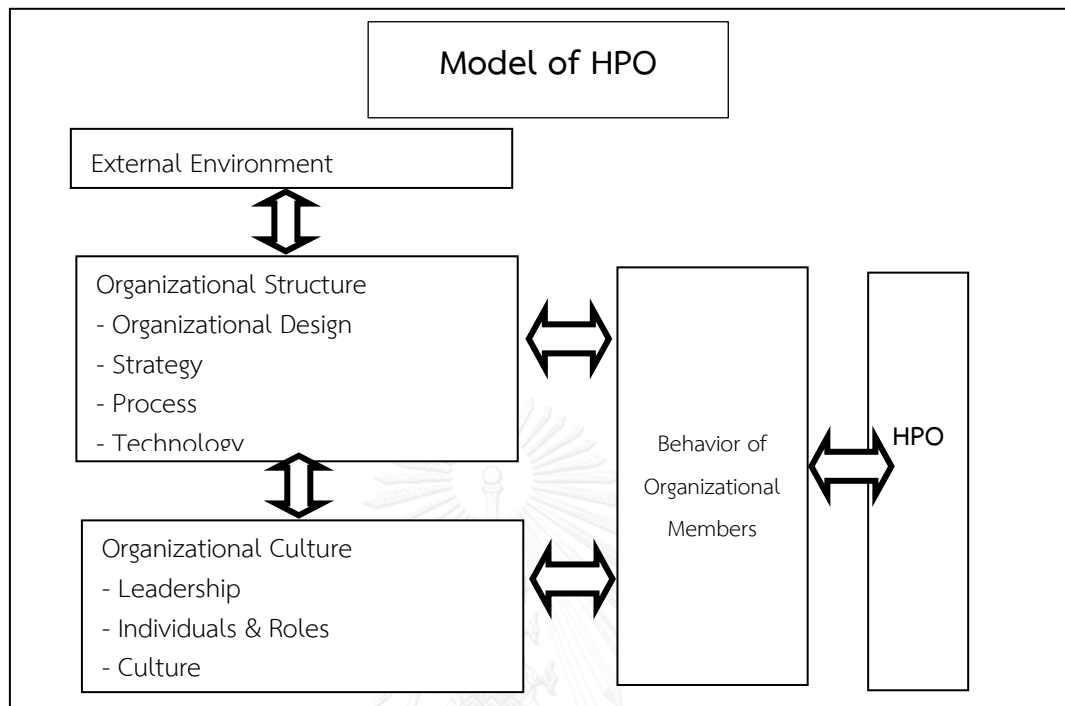
ที่มา : Waal, 2005

นอกจากนี้ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงที่ให้ความรับผิดชอบต่อสังคมว่าเป็นองค์การที่คล่องตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Agility) ใช้ศักยภาพของบุคลากรเต็มที่และรักษาคนดีไว้ได้ (Bring out & Retain the best) มีปัจจัยต่างๆ สอดคล้องสัมพันธ์กันทั้งกลยุทธ์โครงสร้างและเทคโนโลยีขององค์การ (Alignment) และเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Most sustainably successful) ดังแสดงในแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 ลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ที่มา : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, (2550)

Waal (2005) เสนอลักษณะตัวแบบขององค์การสมรรถนะสูงดังนี้ 1) มีโครงสร้างขององค์การ (organizational structure) ประกอบด้วย แบบ (Design) กลยุทธ์ (strategy) การจัดการกระบวนการ (process) เทคโนโลยี (technology) และโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก 2) มีวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำ (leadership) ปัจเจกบุคคล และบทบาท (individual & roles) วัฒนธรรม (culture) ทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อ 3) พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การอันจะนำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ดังแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 ตัวแบบองค์การสมรรถนะสูง ของ Waal (2005)

นอกจากนี้ Waal (2007) ได้ให้นิยาม องค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่บรรลุผลทางการเงินที่ดีกว่ากลุ่มที่เปรียบเทียบกับกัน โดยการจัดโครงสร้าง การจัดการที่รวมกันและวางแนวทางโดยการพัฒนาความสามารถหลักอย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติต่อลูกจ้างเหมือนเป็นทรัพย์สินหลักอย่างแท้จริง จำแนกหลักของ High Performance Organization (HPO) ที่มีผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การเป็น 4 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ (โครงสร้างที่เป็นทางการ ระบบกระบวนการ นโยบาย กลยุทธ์ การออกแบบองค์การเทคโนโลยี) ความเป็นผู้นำขององค์การ สิ่งแวดล้อมภายนอก (องค์การคู่แข่ง องค์การเปรียบเทียบ องค์การสาธารณะและทางกฎหมาย ลูกค้ายุโรปหลายเออร์ ผู้ร่วมงาน) และได้ศึกษาเรื่ององค์การสมรรถนะสูงอย่างต่อเนื่อง จนได้ข้อสรุปคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงไว้ 5 องค์ประกอบ 35 คุณลักษณะ Waal (2012) ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2. 2 คุณลักษณะในแต่ละองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง

องค์ประกอบ	คุณลักษณะ
1. คุณภาพการบริหาร (Management Quality)	1. ฝ่ายบริหารได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ 2. ฝ่ายบริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต 3. ฝ่ายบริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้สมาชิกองค์กร 4. ฝ่ายบริหารใช้วิธีการตัดสินใจที่รวดเร็ว 5. ฝ่ายบริหารใช้วิธีลงมือกระทำการที่รวดเร็ว 6. ฝ่ายบริหารฝึกสอนให้สมาชิกองค์กรทำงานให้ได้ผลสำเร็จที่ดีที่สุด 7. ฝ่ายบริหารเน้นการทำงานให้ได้ผลสำเร็จ 8. ฝ่ายบริหารมีประสิทธิผลมาก 9. ฝ่ายบริหารใช้ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง 10. ฝ่ายบริหารมีความมั่นใจ 11. ฝ่ายบริหารให้สมาชิกองค์กรรับผิดชอบผลงานของตนเองเสมอ 12. ฝ่ายบริหารตัดสินใจชัดเจนเกี่ยวกับสมาชิกที่ไม่มีผลงาน
2. ความเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Openness & Action Orientation)	13. ฝ่ายบริหารพูดคุยแลกเปลี่ยนกับพนักงานบ่อย ๆ 14. สมาชิกองค์กรใช้เวลามากกับการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ และการเรียนรู้ 15. สมาชิกองค์กรมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับกระบวนการสำคัญ ๆ เสมอ 16. ฝ่ายบริหารยอมให้ทำผิดพลาดได้ 17. ฝ่ายบริหารยินดีต้อนรับความเปลี่ยนแปลง 18. ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์กร
3. ทิศทางระยะยาว(Long -Term Orientation)	19. องค์กรรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 20. องค์กรมุ่งหมายที่จะให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ 21. ฝ่ายบริหารอยู่กับบริษัทมาเป็นเวลานานแล้ว 22. ฝ่ายบริหารใหม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์กร 23. องค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่มีมั่นคงสำหรับสมาชิกองค์กร
4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด (Continuous Improvement & Renewal)	24. องค์กรใช้กลยุทธ์ที่ทำให้ตัวองค์กรโดดเด่นแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ 25. ในองค์กร กระบวนการได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 26. ในองค์กรกระบวนการได้รับการทำให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง 27. ในองค์กรกระบวนการได้รับการจัดให้เป็นไปในแนวเดียวกันอย่างต่อเนื่อง 28. ในองค์กรทุกอย่างที่สำคัญต่อผลการปฏิบัติงานได้รับการรายงานอย่างชัดเจน 29. ในองค์กรสมาชิกองค์กรได้รับรายงานข้อมูลทั้งที่เกี่ยวกับเรื่องการเงินและไม่เกี่ยวกับเรื่องการเงิน 30. องค์กรคิดสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องสิ่งที่เป็นสมรรถภาพหลักขององค์กร 31. องค์กรคิดสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง
5. คุณภาพบุคลากร (Employee Quality)	32. ฝ่ายบริหารบันดาลใจให้สมาชิกองค์กรทำงานได้ผลสำเร็จเป็นพิเศษ 33. สมาชิกองค์กรมีความสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง 34. องค์กรมีคนที่หลากหลายและที่เสริมสร้างซึ่งกันและกัน 35. องค์กรเติบโตผ่านการเป็นหุ้นส่วนกับซัพพลายเออร์และ/หรือลูกค้า

ที่มา : Waal (2012)

จากแนวคิดลักษณะองค์การสมรรถนะสูงดังกล่าวสามารถสังเคราะห์ได้ดังตารางที่ 2.3
 ตารางที่ 2. 3 วิเคราะห์องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization)
 ตามแนวคิดต่างๆ

De. Waal (2012)	1.คุณภาพการบริหาร (Management Quality) 2.ความเปิดเผย และ มุ่งเน้น การปฏิบัติ (Openness & Action Orientation)	1. การมี วิสัยทัศน์ที่ทึ่คมมองเห็นภาพและมุ่งเน้นไปสู่เป้าหมาย (C=Compelling Vision) 2. การสื่อสาร เปิดเผยทั่วทั้ง องค์การ (S=Share Information and Open Communication) 3. ให้ความพึงพอใจของ ลูกค้าเป็น ตัวชีวิตที่สำคัญ (Re-Relentless Focus on Customer Result)	Buytendijk (2006)	1. การตั้งเป้าหมาย ที่ท้าทายและ แสวงหาแนวทางใน การบรรลุเป้าหมาย นั้น (setting ambitious targets and achieving them) 2. การมีค่านิยม ร่วมกันของ บุคลากรทั่วทั้ง องค์การ (shared values)	3. การมุ่งเน้น ยุทธศาสตร์และทำให้ทั่วทั้งองค์การ ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (strategic focus and alignment)	PMQA (2006)	หมวด 1 การนำ องค์การและหมวด 7 ผลลัพธ์การ ดำเนินการ หมวด 2 การ วางแผนเชิง ยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ ความสำคัญกับ ผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ ส่วนเสีย	Jupp และ Younger (2004)	1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และการ ตระหนักในค่านิยม (Relentlessly outcome and value focused) และมีผู้นำที่มี ความมุ่งมั่นและ กล้า (Headed by courageous leaders) 2. มีประสิทธิภาพ สูง (Highly efficient)	3. ตระหนักถึงการ เปลี่ยนแปลงของ สภาวะ แวดล้อมและพร้อม จะ เปลี่ยนความคิด ในสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight into action)	Kaplan และ Norton (2004)	หลักการที่ 1 ผู้นำ ต้องเป็นผู้นำ การขับเคลื่อนและ เปลี่ยนแปลง องค์การ (Mobilize change through executive leadership)	3 การทำให้ถึง องค์การสอดคล้อง และเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ (Align the organization to the strategy)	Gartner Group (2004)	1. การตั้งเป้าหมาย ที่ท้าทาย และแสวงหา แนวทางใน การบรรลุเป้าหมาย นั้น (Setting ambitious targets and achieving them) 2. การมีค่านิยม ร่วมกันของ บุคลากรทั่วทั้ง องค์การ (Shared values)	3. การมุ่งเน้นที่ ยุทธศาสตร์ และการทำให้ทั่ว ทั้งองค์การ ดำเนินงานไปใน ทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment)	Holbeche (2004)	1. ทำให้สิ่งที่ถูกต้อง สร้าง และพัฒนาองค์กรให้ดังตูด คนเข้ามาทำงาน(Focus on The Right Things) 2. การกระจายอำนาจการ ตัดสินใจทั่วทั้งองค์กร (S=Shared Power and High Involvement)	3. มุ่งความเสี่งที่ซึ่งยั่งยืน (Aim for Sustainable Success Over The Long- Term)	Linder และ Brooks (2004)	-	2. เปิดเผยและพร้อมที่จะทำงาน ร่วมกัน ผนวกรวมอื่น (Open and collaborative) 3. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) 4. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและ ผลลัพธ์ (Outcome-oriented)
-----------------	---	--	-------------------	---	--	-------------	--	-------------------------	---	---	--------------------------	--	---	----------------------	--	---	-----------------	--	--	--------------------------	---	---

จากการสังเคราะห์ตารางดังกล่าว สรุปคุณลักษณะร่วมในแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

องค์ประกอบ	De. Waal (2012)	Blanchard (2007)	Buytendijk (2006)	PMQA (2006)	Jupp และ Younger (2004)	Kaplan และ orton (2004)	Gartner Group (2004)	Holbeche (2004)	Linder และ Brooks (2004)
1.คุณภาพการบริหาร	/	/	/	/	/	/	/	/	/
2.ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	/	/	/	/	/		/	/	/
3.การมีทิศทางระยะยาว	/	/	/	/	/	/	/	/	/
4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด	/	/	/	/	/	/	/		/
5. คุณภาพบุคลากร	/		/	/	/	/	/	/	/

ผลการสรุปคุณลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง ตามการสังเคราะห์จากตารางตามแนวคิดของ Waal, (2012) Blanchard, (2007) Buytendijk, (2006) PMQA, (2006) Jupp และ Younger, (2004) Kaplan และ Norton, (2004) Gartner Group, (2004) Holbeche, (2004) และ Linder และ Brooks, (2004) เป็นดังนี้

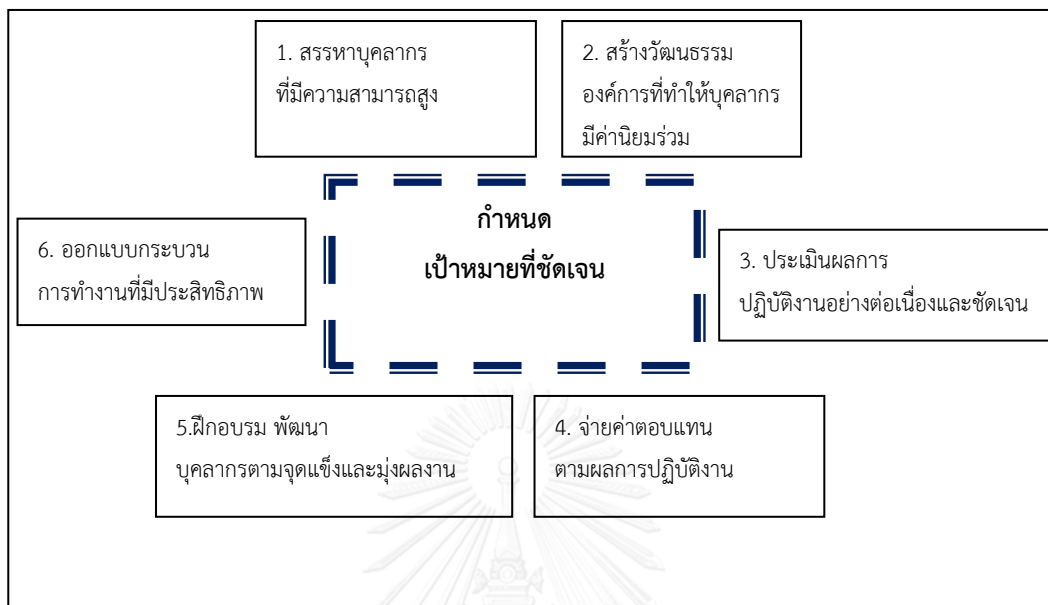
1. คุณภาพการบริหาร
2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ
3. การมีทิศทางระยะยาว
4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด
5. คุณภาพบุคลากร

2.2 แนวทางปฏิบัติเพื่อนำสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

จิระประภา อัครบวร (2551) ได้นำเสนอวิธีการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงดังนี้

1. องค์การประกาศชัดเจนว่าจะเป็น “องค์การที่มีสมรรถนะสูง”
2. มีการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้อง
3. มีการจัดทำเป้าหมายที่สอดคล้องกันในระดับองค์กร - หน่วยงาน - บุคคล
4. มีการตั้งเป้าหมายในงานที่พัฒนา หรืองานใหม่มากกว่างานประจำ
5. มีการตั้งเป้าหมายผลงานในระดับประสิทธิผล มากกว่าประสิทธิภาพและผลกระทบ

และเสนอวิธีการปฏิบัติเป็นรูปแบบของแนวทางบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO Model for alignment HR functions) ดังแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 รูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูงที่มีความสอดคล้องกับการบริหารบุคคล (HPO Model for alignment HR functions (จิรประภา อัครบวร, 2551))

นอกจากนี้ Linder & Brooks ได้เสนอวิธีการที่จะนำองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงไว้ดังนี้

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategic and Policy Making)
2. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization and Process Design)
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)
5. การดำเนินงานที่ดี (Operations)
6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM)
7. การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and Logistics)
8. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)
9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information Management)

Miller (2009) อธิบายหลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้โดยใช้ตัวอย่างคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรแบบดั้งเดิมเปรียบเทียบกับเมื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศแล้วคุณลักษณะนั้นๆ จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2. 4 High Performance organization shift

From ...	To ...
High Control	High Trust
Produce Things	Produce Knowledge
Individual Decisions	Team Decisions
Individual Reward	Team-based Reward
Vertical-functional Organization	Horizontal-Flow-based Organization
Fixed Structure	Dynamic Structure
Companies with Walls	Companies without Walls
Financial Secrecy	Open-book Management
Blame-Fix the Person	Blame-Fix the Process

ที่มา : Miller (2009)

จากตารางดังกล่าว แสดงถึง High Control to High Trust จากองค์การที่ใช้การควบคุมสูง เป็นองค์การที่ใช้ความเชื่อใจ Miller เชื่อว่าองค์การที่ใช้ความเชื่อถือหรือเชื่อใจพนักงานในองค์การจะ ทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้ผลดำเนินงานโดยรวมของบริษัทดีขึ้นนอกจากความไว้วางใจ ภายในองค์การแล้วยังต้องสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์การ เช่น ลูกค้า Supplier ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความไว้วางใจ การดำเนินธุรกิจหรือกิจการใด ๆ ก็ จะประสบความสำเร็จโดยง่าย Focus on Making “Things” to Making “Knowledge” จากองค์การ ที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์การที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ Miller กล่าวว่าสิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์การคือ ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถ ทรัพยากรอื่น ๆ ไม่ว่าจะ เป็นทุน ที่ดินแรงงาน ก็ไม่สามารถเทียบคุณค่ากับทรัพยากรมนุษย์ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ ความสามารถได้นักเศรษฐศาสตร์รุ่นก่อน ๆ เชื่อว่าคุณค่าถูกสร้างขึ้นจากทุนและแรงงาน แต่ปัจจุบัน คุณค่าถูกสร้างขึ้นจาก “ผลิตภาพในการผลิต” และ “นวัตกรรม” ซึ่งสองสิ่งนี้สร้างขึ้นจาก “ความรู้” ทั้งสิ้น

Individual Decisions Making to Team Decisions Making จากการตัดสินใจโดยบุคคล ใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีมเดิมการตัดสินใจจะกระทำโดยผู้ที่มีอำนาจ

Individual Rewards to Team-based Reward จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้ รางวัลเป็นทีม

Vertical-to Horizontal Organization Miller เห็นว่าการควบคุมการทำงานในลำดับการบังคับบัญชาระดับแรกขององค์กรจะทำได้ง่ายกว่า

Fixed Structure to Dynamic Structure เทคโนโลยี การตลาด วิธีการผลิตและจัดจำหน่าย มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่มีใครสามารถระบุได้ว่าในอนาคตสิ่งเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้นโครงสร้างและบุคลากรในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมรับสถานการณ์ที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงอยู่ทุกเมื่อ

Companies with Walls to Companies without Walls องค์กรแบบดั้งเดิมยึดมั่นกับความเป็นตัวของตัวเองคิดว่าตนเองสามารถอยู่ได้ด้วยตัวของตัวเอง แต่องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าและSupplier เป็นอันมาก

Financial Secrecy to Open-Book Management องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นต้องพยายามสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ตรวจสอบการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ หากพบความผิดปกติอันใดต้องรีบแจ้งเพื่อหาทางแก้ไข และพัฒนาปรับปรุงองค์กรต่อไป

Blame the Person to Blame the Process สมาชิกในทีมต้องรับผิดชอบร่วมกัน หากเกิดปัญหาต้องนำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่กระบวนกร ทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ Lawler (2005) กล่าวถึงการสร้างองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ พื้นฐานที่สำคัญในการสร้างองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศคือ ทุนมนุษย์, การพัฒนาศักยภาพขององค์กร และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์กรทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนาจในการบริหารงานและรางวัลแก่พนักงานปัจจัยแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การแข่งขันในปัจจุบันทำให้องค์กรต้องมีการยกระดับคุณภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นหนักใน 4 ประเด็น ดังนี้ คุณภาพของสินค้าและบริการ ต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ ความรวดเร็วในการนำสินค้าและบริการออกสู่ตลาด นวัตกรรมในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ในอดีตองค์กรไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับทุกประเด็นข้างต้น แต่ในปัจจุบันภายใต้การแข่งขันที่รุนแรง ลูกค้ามีความต้องการที่ไม่จำกัด กล่าวคือต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ราคาถูก ต้องการทางเลือกในการใช้สินค้าที่หลากหลาย ทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้

การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ในการที่องค์กรจะสามารถเป็นผู้นำได้นั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ทุนมนุษย์ 2) ศักยภาพขององค์กร 3) ความสามารถหลักขององค์กร ในการเพิ่มศักยภาพและความสามารถหลักขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับทุนมนุษย์เป็นสำคัญ

ดังนั้นองค์การต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีความเก่งนั้นจะสามารถนำมาซึ่งการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์การได้

ศักยภาพขององค์การและประสิทธิผลขององค์การ องค์การต้องมีศักยภาพที่นำตนเองไปสู่การเป็นที่ยอมรับและสามารถยกระดับผลการดำเนินงานของตนเองให้สูงขึ้นศักยภาพนี้ต้องเป็นศักยภาพที่เหนือคู่แข่งและสามารถทำให้องค์การแข่งขันในตลาดได้ การมีศักยภาพในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเป็นศักยภาพที่สำคัญและสร้างขึ้นได้ยาก เนื่องจากเมื่อองค์การมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม พนักงานในองค์การก็ต้องมีการปรับตัวด้วย ดังนั้นศักยภาพขององค์การจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าหากขาดพนักงานที่มีคุณภาพ

ความสามารถหลักขององค์การและประสิทธิผลขององค์การ เป็นความเก่งขององค์การที่ทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันความสามารถหลักนี้ต้องเป็นความสามารถที่เหนือคู่แข่ง เลียนแบบได้ยาก องค์การต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับองค์การได้นานที่สุด

การค้นหาความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์การจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร การดำเนินงานจะเป็นได้ดีถ้าหากผู้บริหารเข้าใจสิ่งแวดล้อมที่องค์กรจะต้องเผชิญ รวมทั้งความเกี่ยวข้องของระหว่างกำหนดกลยุทธ์กับความสามารถและศักยภาพขององค์กร นอกจากนี้สิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันคือทุนมนุษย์ที่ทำให้้องค์การมีความสามารถและศักยภาพ นอกจากนี้ทุนมนุษย์หรือพนักงานในองค์การยังเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์การซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์การ พนักงานขององค์การต้องมีทักษะในด้านต่าง ๆ เช่น มีความเชี่ยวชาญในการทำงานของตน สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว มีทักษะในการแก้ปัญหา จึงจะสามารถทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้

องค์การที่มีความสามารถในการแข่งขัน สิ่งสำคัญในการจัดการองค์การคือการจัดลำดับโครงสร้างขององค์การ การให้ผลตอบแทนแก่พนักงานขององค์การ การจัดองค์การที่เหมาะสมจะทำให้้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันปัญหาในการจัดการองค์การคือจะจัดองค์การอย่างไรให้องค์การมีความคล่องตัว มีการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ และเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Ojha (2005) ได้เสนอวิธีการขับเคลื่อนไปสู่องค์การสมรรถนะสูง (HPO) ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. Focus จากภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์การต้องให้ความสำคัญกับความเก่งที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งต้องมีการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจด้วย

2. Responsiveness องค์การต้องมีการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว
3. Variability องค์การต้องสามารถปรับโครงสร้างต้นทุนและกระบวนการผลิตที่ยืดหยุ่น เพื่อที่จะลดความเสี่ยงและทำให้ธุรกิจมี productivity สูง สามารถควบคุมต้นทุนได้ มีการใช้ทุนอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถคาดการณ์ในเรื่องการเงินได้
4. Resilience องค์การต้องมีการเตรียมตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้นได้

จากที่กล่าวมานั้นองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) จึงเป็นองค์การที่เก่งในการทำงาน มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ด้านต่างๆ มุ่งเน้นการปฏิบัติการกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีผลงานดี เป็นที่ยอมรับ มีการดำเนินงานอย่างมีระบบและสัมพันธ์กัน ทั้งโครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร รวมทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกด้วย ซึ่งกระบวนการต่างๆ ต้องขับเคลื่อนไปพร้อมๆ กัน และลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง ที่กล่าวมาสอดคล้องกับแนวคิดของ Waal (2007) ซึ่งทำการศึกษามาอย่างต่อเนื่องจนได้ข้อสรุป คือ องค์การสมรรถนะสูง คือองค์การที่มีคุณภาพการบริหาร มีความเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติ มีทิศทางระยะยาว มีการปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดและมีคุณภาพของบุคลากร

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

2.3.1 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

คำว่า “Strategy” มาจากคำว่า “Strategos” ในภาษากรีก ที่เกิดจากคำว่า “Stratos” ซึ่งหมายถึง “army” หรือ “กองทัพ” ผสมกับคำว่า “agein” ซึ่งหมายถึง “lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้เกิดการตีความว่าหมายถึง “leading the total organization” หรือ “การนำทางให้องค์การโดยรวม” ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าต้องการจะทำอะไรให้สำเร็จ และทำอย่างไร (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548: 16) เมื่อพิจารณาถึงนิยามของกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาคธุรกิจเอกชน มีนักวิชาการได้แสดงทรรศนะไว้หลายท่าน ดังนี้

Certo และ Peter (1991) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และนิยามการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการเวียนไปมาตลอดเวลา เพื่อให้องค์การโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

Wheelen และ Hunger (2004) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว ซึ่งมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหา

โอกาสและอุปสรรค ประเมินสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดเด่น และจุดด้อย รวมไปถึง การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

Wright และคณะ (1992) ให้นิยามกลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ ส่วนการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ การกำหนดกลวิธีที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลวิธีที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลวิธีขององค์การที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หฤทัยพันธุ์ (2553) กล่าวถึงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้ ถ้าเปรียบองค์การเป็นเรือลำใหญ่ลำหนึ่ง กลยุทธ์ก็เปรียบเสมือนหางเสือเรือที่ช่วยในการกำหนดและกำกับทิศทางของเรือ รวมทั้งเปรียบเสมือนเครื่องยนต์ที่ช่วยให้การขับเคลื่อนเรือไปถึงจุดหมายที่ต้องการ จากสภาพแวดล้อมและบริบทการดำเนินงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงขึ้นทุกขณะ ทำให้ผู้บริหารในองค์การต่างๆ ไม่สามารถบริหารองค์การโดยขาดทิศทางและแผนงานที่ชัดเจนได้ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเริ่มเข้ามามีบทบาทในองค์การมากขึ้น

ไพโรจน์ ปิยวงศ์วัฒนา (2545) ให้ความหมายของ การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลด้วยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ

จากแนวคิดข้างต้นที่กล่าวมา สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ผ่านการวางแผนอย่างรอบคอบ และมั่นใจได้ว่าจะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้ ส่วนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีความต่อเนื่อง ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายขององค์การภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อม การกำหนดกลวิธี การปฏิบัติงาน และการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่าจะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3.2 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีบริหารที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารในยุคปัจจุบัน เมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจึงต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต่อองค์การได้อย่างเหมาะสม ดังที่สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2540) กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ ดังนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขันสำหรับอนาคตจะต้องเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ดีด้วย

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อองค์การ 4 ประการ ดังนี้

1) กำหนดทิศทางขององค์การ (Set Direction) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และควบคุมกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นระบบหนึ่ง ซึ่งแนวคิดนี้ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ (Provide Readiness) การศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้ผู้บริหาร และสมาชิกขององค์การเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพขององค์การ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจภาพรวม ความต้องการขององค์การ และความสามารถปัจจุบันขององค์การ จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐานหลายองค์ประกอบตามทฤษฎีของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังต่อไปนี้

Wheelen และ Hunger (2004) เสนอองค์ประกอบพื้นฐาน ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 องค์ประกอบซึ่งมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นกระบวนการต่อเนื่องดังนี้

1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning)

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ ตรวจสอบและประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์การ ซึ่งวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่นิยมใช้กันมากคือ การวิเคราะห์

SWOT (SWOT analysis) โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาสและภาวะคุกคาม ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (ลูกค้า กลุ่มผลประโยชน์ คู่แข่ง ชุมชน ฯลฯ) และปัจจัยทางสังคม (เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม)

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยอีก 2 ตัว คือ จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์กร ซึ่งจุดแข็งที่สำคัญจะกลายเป็นความสามารถหลัก (core competencies) ที่สามารถนำมาใช้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ คือ การจัดทำแผนระยะยาวเพื่อนำมาใช้บริหารงานให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร โดยมักจะกำหนดเป็นพันธกิจ (Mission) ขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) การพัฒนากลยุทธ์ (Strategies) และการกำหนดนโยบาย (Policy) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

การกำหนดกลยุทธ์จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทำได้โดยใช้ TOWS Matrix จากการศึกษาวิธีการดังกล่าวของ Wehrich and Koontz (2005:93-94) พบว่ามีแนวคิดที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

การประเมินสถานการณ์โดยใช้ TOWS Matrix มีขอบเขตที่กว้างและให้ความสำคัญกับมุมมองที่ต่างออกไป ตารางการคิดแบบ TOWS นี้ เป็นกรอบการวิเคราะห์การคิดอย่างเป็นระบบที่ช่วยในการจับคู่เอาโอกาสและภาวะคุกคามภายนอกกับจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กรเข้าด้วยกัน เป็นเรื่องธรรมดาที่บริษัทจะระบุจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง เช่นเดียวกับการระบุโอกาสกับภาวะคุกคามสภาพแวดล้อมจากภายนอก แต่สิ่งที่เรามักจะมองข้ามคือการเชื่อมโยงปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้ ซึ่งต้องการกลยุทธ์ในการดำเนินการที่แตกต่างกันในการจัดการทางเลือกที่จะนำไปสู่กลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ถูกกำหนดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาสและภาวะคุกคาม และสภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็งและจุดอ่อน ดังนี้

1. กลยุทธ์ WT เป็นยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายเพื่อลดจุดอ่อนและภาวะคุกคาม ซึ่งองค์กรอาจต้องดำเนินการ เช่น รวมบริษัทเข้าด้วยกัน ตัดทอนค่าใช้จ่าย หรือสะสางหนี้ชำระ

2. กลยุทธ์ WO เป็นความพยายามที่จะลดจุดอ่อนและเพิ่มโอกาสในการพัฒนาโดยอาศัยความสามารถหรือสมรรถนะจากภายนอก เช่น เทคโนโลยีหรือคนที่มีความสามารถตามที่ต้องการที่จะช่วยให้บรรลุความสำเร็จจากการใช้ประโยชน์ในโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก

3. กลยุทธ์ ST อยู่บนพื้นฐานของจุดแข็งองค์การที่จะจัดการกับภาวะคุกคามภายนอก โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มศักยภาพก่อน แล้วค่อยลดข้อที่เป็นภาวะคุกคามภายหลังซึ่งองค์การอาจใช้เทคโนโลยี การเงิน การจัดการ หรือความเข้มแข็งทางการตลาดเพื่อจัดการภาวะคุกคามมาจากคู่แข่ง

4. กลยุทธ์ SO สภาวะการณ์ที่องค์การต้องการจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การสามารถใช้จุดแข็งภายในเพื่อสร้างประโยชน์จากโอกาสภายนอก สิ่งนี้คือเป้าหมายของการประกอบการในการเปลี่ยนจุดยืนตามข้อมูลในตาราง หากมีจุดอ่อนองค์การจะต้องพยายามต่อสู้เพื่อเอาชนะให้ได้ ซึ่งจะช่วยให้เข้มแข็งขึ้น หากเผชิญกับภาวะคุกคามก็จะต้องรับมือให้ได้เพื่อมุ่งจัดการให้เป็นโอกาสสำหรับองค์การ ทางเลือกดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังแผนภาพที่ 6 ดังนี้

	จุดแข็งภายใน(S)	จุดอ่อนภายใน(W)
	เช่น ด้านการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน การเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนาการดำเนินงานต่างๆ เป็นต้น	เช่น ด้านการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน การเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนาการดำเนินงานต่างๆ เป็นต้น
โอกาสภายนอก(O) รวมถึงความเสี่ยงด้วย เช่น สภาพเศรษฐกิจและการเมืองในปัจจุบันและอนาคต การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ผลิตภัณฑ์ใหม่ การให้บริการและเทคโนโลยี	SO เป็นกลยุทธ์ที่มีศักยภาพในการประสบความสำเร็จสูงสุดโดยการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์การเพื่อให้ได้ประโยชน์จากโอกาสภายนอกมากที่สุด	WO Mini-Maxi เป็นกลยุทธ์เพื่อเอาชนะจุดอ่อนให้ได้รับประโยชน์จากโอกาสภายนอก
ภาวะคุกคามภายนอก(T) เช่น การขาดแคลนพลังงาน การแข่งขันสภาพเศรษฐกิจและการเมือง การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ผลิตภัณฑ์ใหม่ การให้บริการและเทคโนโลยี	ST Maxi-Mini เป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้ จุดแข็งเพื่อจัดการกับภาวะคุกคามหรือหลีกเลี่ยงปัญหา	WT Mini-Mini เป็นกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม เช่น การลดค่าใช้จ่าย การสะสางหนี้สินหรือการรวมธุรกิจ

แผนภาพที่ 6 TOWS Matrix สำหรับการกำหนดกลยุทธ์

แหล่งที่มา : Weirich, Heinz. and Koontz, Harold.(2005). Management: a global perspective. 11th ed. Singapore: McGraw-Hill. pp.94.

Wheelen and Hunger (2004: 114-115) ได้นำเอาแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยได้อธิบายและยกตัวอย่างการกำหนดกลยุทธ์ในบริษัทธุรกิจแห่งหนึ่งซึ่งเมื่อสรุปแนวคิดแล้วจะเห็นว่าคล้ายคลึงกันมาก โดย Wheelen and Hunger ได้กล่าวว่า การประเมินสถานการณ์องค์การด้วยการ SWOT Analysis สามารถใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้จำนวนมาก การใช้ TOWS Matrix (TOWS เป็นคำเรียกอีกคำหนึ่งของ SWOT) จะช่วยอธิบายถึงวิธีการในการเชื่อมโยงสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งโอกาส ภาวะคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่กับจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในเพื่อนำไปสู่ผลการกำหนดกลยุทธ์ 4 ด้าน ทำให้ได้ใช้การระดมสมองเพื่อกำหนดกลยุทธ์ ที่อาจจะไม่ได้คำนึงถึง และยังผลักดันให้ผู้บริหารฝ่ายกลยุทธ์ได้สร้างสรรค์วิธีการไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้าพอกับกลยุทธ์การชะลอตัวและยังสามารถนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์ระดับฝ่ายได้อีกด้วย

การคิดชุดของกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การนั้น Wheelen and Hunger กล่าวว่าต้องอยู่บนพื้นฐานของการเชื่อมโยงมุมมองทั้ง 4 ด้านเข้าด้วยกัน ดังนี้

กลยุทธ์ SO กำหนดขึ้นโดยการพิจารณาถึงวิธีการที่องค์การจะใช้จุดแข็งภายในเพื่อให้ได้รับประโยชน์จากโอกาส

กลยุทธ์ ST พิจารณาถึงจุดแข็งขององค์การหรือหน่วยงานเพื่อหาวิธีหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

กลยุทธ์ WO เป็นความพยายามที่จะเอาประโยชน์จากโอกาสโดยการหาทางเอาชนะจุดอ่อน

กลยุทธ์ WT พิจารณาถึงการตั้งรับหรือลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

TOWS Matrix เป็นประโยชน์มากในการกำหนดชุดทางเลือกที่จะใช้เป็นกลยุทธ์สำหรับผู้ที่มีความสนใจซึ่งอาจเป็นประเด็นที่ไม่ได้คำนึงถึง TOWS Matrix สามารถใช้กับหน่วยงานในภาพรวมทั้งหมดหรืออาจใช้สำหรับหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์การเท่านั้น อย่างไรก็ตาม TOWS Matrix เป็นเพียงวิธีการเดียวในหลายๆ วิธีการที่จะกำหนดเป็นทางเลือกสำหรับสร้างกลยุทธ์ได้ วิธีการอื่นเป็นการประเมินแต่ละหน่วยงานในองค์การตามกรอบกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องความเป็นไปได้

จากการศึกษาแนวคิดการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ตาราง TOWS Matrix ของนักวิชาการทั้ง 4 คน สรุปว่า การเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเข้าด้วยกันเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การนั้น เป็นการสังเคราะห์ข้อมูลที่ครอบคลุมทุกมิติที่ส่งผลให้ได้กลยุทธ์ที่ตรงประเด็น ชัดเจนและทำหายุต่อการพัฒนาศักยภาพเชิงรุกขององค์การ โดยกลยุทธ์ SO นั้นเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการใช้จุดแข็งในองค์การร่วมกับโอกาสที่เอื้อจากภายนอก เป็นการคิดในเชิงรุกที่ดึงเอกลักษณ์ความโดดเด่นขององค์การมาใช้ได้อย่างเต็มที่ กลยุทธ์ WO เป็นวิธีการ

ที่จะลดจุดอ่อนภายในองค์การให้หมดไปหรือให้เหลือน้อยที่สุด โดยใช้ข้อได้เปรียบหรือโอกาสจากภายนอกมาช่วยแก้ไข เช่น กำลังคน เทคโนโลยี ฯลฯ กลยุทธ์ ST เป็นวิธีดำเนินการในลักษณะที่เสริมจุดแข็งภายในก่อนเพื่อป้องกันภาวะคุกคามจากภายนอก ส่วนยุทธศาสตร์ WT นั้น เป็นกลยุทธ์ที่แสดงถึงความพยายามที่จะลดจุดอ่อนภายในองค์การ ซึ่งเป็นการดำเนินการในเชิงรับและในเวลาเดียวกันจะต้องคิดหาวิธีที่จะหลีกเลี่ยงภาวะคุกคามหรือข้อจำกัดจากภายนอกให้ได้ ซึ่งอาจเป็นวิธีการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนขององค์การ

3.3.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงานโดยนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาสู่การปฏิบัติ ด้วยการจัดทำเป็นโปรแกรมการดำเนินงาน การจัดทำงบประมาณ และวิธีการดำเนินงาน ในขั้นนี้อาจเกี่ยวข้องข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างและระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์การก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะเป็นหน้าที่ของสมาชิกองค์การในระดับกลางและระดับล่าง โดยที่ผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงเกี่ยวข้องข้องกับการตัดสินใจประจำวันในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อไปใช้ในการดำเนินงาน

3.3.4 การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)

การประเมินผลและการควบคุม เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมด เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการปฏิบัติงานจริงกับที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินไปแก้ไขต่อไป

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2549) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 4 ประการ คือ

1. การตรวจสอบปัจจัยแวดล้อม
2. การจัดทำกลยุทธ์
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
4. การประเมินผลและควบคุม

นอกจากนี้ จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548) ได้กำหนดองค์ประกอบของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมิน

ในงานวิจัยนี้ใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ Wheelen and Hunger, (2004) เฉพาะสองขั้นตอนแรก คือ 1) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม (SWOT) 2) การกำหนดกลยุทธ์

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง (Talent Management)

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งนี้ มีผู้ทำการศึกษาไว้มาก เริ่มจากการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทุนมนุษย์ การบริหารจัดการคนเก่ง และการบริหารคนเก่ง ซึ่งมีการวิจัยที่น่าสนใจ ตามลำดับดังนี้

ชนะ ธนสมบูรณ์ (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร ” พบปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนคาทอลิก ดังนี้

1. ปัญหาด้านการได้บุคลากรมา ผู้บริหารเห็นว่า การสรรหาบุคลากรไม่ได้คนที่มีคุณสมบัติครบทุกด้านตามที่ต้องการ และบุคลากรบางประเภทหายาก เช่น ครูสอนภาษาอังกฤษ ดนตรี ศิลปะ และวิชาชีพ ส่วนครูเห็นว่าทำให้ได้บุคลากรมานั้นขึ้นอยู่กับความตั้งใจของผู้บริหารเพียงคนเดียว ไม่มีการดำเนินงานในรูปคณะกรรมการและไม่มีการประกาศรับสมัครให้บุคลากรภายนอกทราบ รู้กันแต่วงภายในเท่านั้น

2. ปัญหาด้านการดำรงรักษา ผู้บริหารเห็นว่า เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ทางโรงเรียนไม่สามารถจัดให้ได้เท่าเทียมกับโรงเรียนรัฐบาล ทำให้ครูลาออกไปเข้าโรงเรียนรัฐบาลหรือประกอบอาชีพอื่นๆ และเมื่อทำงานไปนานๆ ไม่มีการปรับขึ้นเงินเดือนเหมือนโรงเรียนรัฐบาล ทำให้รายได้ของครูไม่พอ ส่วนครูมีความเห็นเหมือนผู้บริหารในประการแรก และครูยังได้รับความสนใจจากผู้บริหารน้อยไปทำให้ขาดกำลังใจ

3. ปัญหาทางด้านพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารเห็นว่า ขาดปัจจัยในการจัดอบรมทางวิชาการและส่งครูไปดูงาน กับครูไม่ชอบเข้ารับการอบรม ส่วนครูเห็นว่า ครูไม่ชอบเข้ารับการอบรมเช่นเดียวกับผู้บริหาร และครูมุ่งหารายได้ ไม่คำนึงถึงการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตนเอง

4. ปัญหาด้านการพ้นจากงาน ผู้บริหารเห็นว่า ครูลาออกอย่างกะทันหันเมื่อสอบเข้ารับราชการได้และครูลาออกได้ทันที แต่ทางโรงเรียนไม่สามารถให้ครูลาออกได้ตามความต้องการ ส่วนครูเห็นว่า การพิจารณาให้ครูลาออกจากงานขาดหลักเกณฑ์ตายตัวที่แน่นอน และครูที่ออกจากงานกลับได้รับเงินทดแทน แต่ครูที่ลาออกเองกลับไม่ได้อะไร

วิทยา คูวีรัตน์ (2529) ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิกอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” พบปัญหาในการบริหารงานบุคลากร สรุปได้ดังนี้ “ปัญหาในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร พบว่า บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงกับที่ได้รับมอบหมาย” การบำรุงรักษา ปัญหาเรื่องค่าตอบแทนอยู่ในระดับที่ต่ำ การพัฒนาบุคลากร บุคลากรไม่เต็มใจไปรับการอบรมสัมมนา การให้บุคลากรพ้นจากงานโรงเรียนปฏิบัติตามกฎระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ครูสภาและของโรงเรียน

สกล รุ่งโรจน์ (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด:การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรปราการ” พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มีการแจ้งและรับทราบนโยบายอย่างกว้างๆ ในที่ประชุม มีการดำเนินการและการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ กิจกรรมพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมการฝึกอบรม หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารและครู-อาจารย์ต้องการให้จัดมากที่สุด มีการประเมินผลการจัดกิจกรรม แต่ผู้บริหารและครู-อาจารย์มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในด้านการนำผลการประเมินไปใช้ ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น ได้แก่ การขาดแคลนงบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน ตลอดจนขาดเอกสาร และตำราทางวิชาการ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม

สุนากรรณ ศิวะบวร (2533) วิจัยเรื่อง “สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์บอล เดอ ชาร์ต” พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน ในเครือภคินีเซนต์บอล เดอ ชาร์ต ทั้ง 4 ด้าน คือ การสรรหา การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงานปรากฏดังนี้ การสรรหาส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบาย การวางแผนกำลังคน มีการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับกำลังคน มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่โดยการทดสอบและทดลองปฏิบัติงาน การบำรุงรักษาส่วนใหญ่มีการปฐมนิเทศโดยผู้บริหาร มีอัตราเงินเดือนเท่าเทียมกับรัฐบาล มีสวัสดิการด้านการเงิน บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถ เมื่อมีผลงานดีเด่นได้รับการยกย่องชมเชยและมอบสิ่งตอบแทน การพัฒนา มีการส่งบุคลากรไปประชุมอบรมสัมมนาทางวิชาการ มีห้องวิชาการและห้องสมุดสำหรับครู มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสนับสนุนให้ใช้สื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยี โดยครูผลิตขึ้นเองและทางโรงเรียนจัดให้ การให้พ้นจากงาน มีการกำหนดระเบียบหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้พ้นจากงาน มีบุคลากรลาออกไปทำงานอื่นปีละประมาณ ร้อยละ 1-5 ลาออกเพราะเปลี่ยนอาชีพและได้งานอื่นที่ดีกว่า มีการจัดบริการเกี่ยวกับสวัสดิการต่างๆ แก่ครูที่พ้นจากงานและพ้นจากตำแหน่ง บุคลากรที่เกษียณอายุมีน้อย การเชิญบุคลากรที่พ้นจากงานมาร่วมกิจกรรมน้อยเช่นกัน

วาสิตา ฤทธิ์บำรุง (2548) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร พบว่า การบริหารจัดการคนเก่งนั้นประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลและ ค่าตอบแทนแก่คนเก่ง และการรักษาคนเก่ง โดยการพัฒนากระบวนการบริหารคนเก่งนั้น จะต้อง พัฒนาให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการ คนเก่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรสูงสุด ซึ่งผู้บริหารขององค์กรเอง นับเป็นส่วนสำคัญในการผลักดัน ส่งเสริม และสนับสนุนให้ระบบการบริหารจัดการคนเก่งบรรลุ ตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

กรณีศึกษาของ กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม เป็นตัวอย่างขององค์การภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับ ทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมากและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรให้เป็น "คนเก่ง" ที่จะเป็น กำลังสำคัญในการนำไปสู่การเป็นราชทัณฑ์ชั้นนำของอาเซียน โดยอาศัย HR Scorecard เป็นหลักในการสรรหา และใช้ Talent Management เป็นกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นมิติใหม่ขององค์การภาครัฐที่ให้ความสนใจกับ Trend ใหม่ๆ ทาง HR แล้ว นำไปประยุกต์ใช้จริงในองค์กรได้เป็นผลสำเร็จ โดยมีอธิบดีกรมราชทัณฑ์คอยให้การสนับสนุน อย่างจริงจังและต่อเนื่อง กรมราชทัณฑ์นั้นมีความชัดเจนในเรื่องขั้นตอนของกระบวนการต่างๆ ใน Talent Management System พอสมควร จุดเด่น คือเรื่องของการจูงใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ โดยอาศัยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาช่วย เพราะกรมราชทัณฑ์อยู่ในระบบราชการ จึงใช้เรื่องของค่าตอบแทนที่เป็นเงินไม่ได้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าเงินไม่ใช่สิ่งจูงใจที่สำคัญสำหรับ Talent เสมอไป ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นในการนำไปประยุกต์ใช้เนื่องมาจากการที่เป็นหน่วยงานราชการ ทำให้บางขั้นตอนของกระบวนการต่างๆ ใน Talent Management System เกิดความล่าช้าไปบ้าง และด้วยสาเหตุนี้ อาจส่งผลต่อการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ทาง HR เรื่องอื่นๆ ด้วย

กรณีศึกษาของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เห็นความสำคัญของการวางแผนเตรียมบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อธุรกิจของธนาคาร และพัฒนาความรู้ความสามารถไว้รองรับการขยายธุรกิจที่จะมีในอนาคตขององค์กร เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและการเติบโตของธนาคารได้ทันทั่วทั้งที่ จึงผลักดันให้เกิดโครงการ KTB Talent ขึ้น ซึ่งได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องเป็นรุ่นที่ 3 แล้ว โครงการ KTB Talent ได้รับการตอบรับที่ดีมากจากบุคลากรภายในองค์กร ส่วนใหญ่ให้ความสนใจและมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมโครงการ เพราะถือว่าเป็นโครงการที่น่าสนใจและมีสิ่งจูงใจที่ทุกคนต้องการ คือ Fast Track และการได้ประสบการณ์กับความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้นมากมาย แต่กระบวนการคัดเลือกค่อนข้างเข้มข้น โดยมีการตั้งเกณฑ์การประเมินไว้สูงมาก ทำให้มีผู้ผ่านการคัดเลือกจำนวนไม่มากนักในแต่ละรุ่น ซึ่งถือเป็น

ประโยชน์แก่องค์กรที่จะได้ Talent ตัวจริง สำหรับโครงการนี้ สิ่งที่คุณเป็น Talent ต้องทำเมื่อผ่านการคัดเลือกแล้วมีค่อนข้างมากและเกณฑ์การประเมินค่อนข้างสูง อาจทำให้ Talent เกิดความเครียดได้ ทางแก้ปัญหามิอาจจะไม่ใช่ที่การปรับเปลี่ยนเกณฑ์ แต่ควรจะเป็นในเรื่องของการให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนช่วยผ่อนคลายความเครียดตรงจุดนี้มากกว่า อาจจะช่วยการ พุดคุย ช่วยสอนงาน รวมไปถึงการค่อยๆ มอบหมายงานที่ง่ายๆ ไปหางานที่ยาก เพื่อให้ Talent ได้ ปรับตัวและค่อยๆ พัฒนาตนเองขึ้นเรื่อยๆ

พัลลภา เอี่ยมสอาด (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร" เป็นการศึกษาเพื่อให้อธิบายเสนอแนะในการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร โดยนำเสนอแนวคิดเชิงระบบในการบริหารจัดการคนเก่งตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยใช้การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาคำตอบว่าอะไรคือ หลักการสำคัญในการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่ง กลยุทธ์และเครื่องมือใดบ้างที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคนเก่ง และอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำระบบการบริหาร จัดการคนเก่งไปใช้ในองค์กร โดยใช้วิธีวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) การวิเคราะห์ เปรียบเทียบกรณีศึกษา (Case Study Research) หน่วยงานภาครัฐทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่นำระบบดังกล่าวไปใช้ ได้แก่ สำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ ยังได้สัมภาษณ์ เชิงลึก (In-dept Interview) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการจากหน่วยงานภาครัฐในประเทศเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ในการให้อธิบายเสนอแนะเพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาเปรียบเทียบกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง พบว่า แต่ละกรณีศึกษามีจุดเด่นของระบบแตกต่างกันไป โดยสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกาจะให้ความสำคัญกับการ สรรหาคนเก่งจากภายนอกองค์กรเนื่องจากมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูงด้านกฎหมายและงบประมาณในการดำเนินการ ส่วนระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เน้นการสร้างคนเก่งที่มีอยู่ภายในองค์กรเพื่อให้ความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับสูง และมีความเชี่ยวชาญในสายงานหลักของหน่วยงาน โครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของกรมชลประทานกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เน้นการพัฒนาและดึงศักยภาพของคนเก่งทุกระดับและทุกตำแหน่งภายในหน่วยงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดส่วนโครงการ Bangkok HRD Pro ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครมุ่งพัฒนาเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมให้เป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์ของหน่วยงานด้วยการเรียนรู้ใน 10 สถานีเพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพสำหรับข้อเสนอแนะการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร เป็นการผสมผสานจุดเด่นที่ได้จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบระบบของแต่ละกรณีศึกษาและพิจารณาความเป็นไปได้ เชิง

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อสรุปเป็นข้อเสนอแนะในการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของ กรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วย **การสรรหาคคนเก่ง** ต้องมีการวิเคราะห์ภารกิจและความ ต้องการกำลังคนคุณภาพเพื่อทราบตำแหน่งงานหลักที่จะสร้างคนเก่งและสัดส่วนคนเก่งที่เหมาะสมกับหน่วยงานมีการสร้างต้นแบบคนเก่งเพื่อนิยามและกำหนดคุณลักษณะคนเก่งที่หน่วยงานต้องการพร้อมกำหนดกลยุทธ์การสรรหาคคนเก่งที่หลากหลาย เข้มข้น โปร่งใส เป็นธรรมเพื่อสรรหาคคนที่เก่งที่สุดทั้งจากภายในและดึงดูดคนเก่งจากภายนอกหน่วยงาน ด้านการ**พัฒนาคนเก่ง** กลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับการพัฒนามี 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม Young Top Talents (ข้าราชการระดับ 3-5) และ กลุ่ม Senior Top Talents (ข้าราชการระดับ 6-7) โดยกลุ่มแรกพัฒนาภายในระยะเวลา 7-9 ปี และกลุ่มที่สองพัฒนาภายในระยะเวลา 3-4 ปี เพื่อแต่งตั้งให้เป็นระดับ 8 โดยผสมผสานเครื่องมือที่หลากหลายในการพัฒนา เช่น การจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ การสอนงานและระบบพี่เลี้ยง การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ เป็นต้น ส่วน**การรักษาคนเก่ง**ต้องสร้างทั้งสิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงิน คือ การเลื่อนขั้นกรณีพิเศษ และสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินคือ ความก้าวหน้าในอาชีพได้ถึงระดับ 8 การออกแบบงานให้ท้าทาย การจัดการงานให้มีความยืดหยุ่นและสร้างสมดุลชีวิต การสร้างความภาคภูมิใจ และรักในองค์กร รวมถึงการสร้างความผูกพันทางสังคม สิ่งสำคัญคือต้องมีการทบทวนแต่ละ กระบวนการของระบบอยู่เสมอเพื่อปรับปรุงระบบดังกล่าวให้เหมาะสมที่สุดกับบริบทของกรุงเทพมหานคร โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ต้องคำนึงถึงเมื่อนำระบบดังกล่าวไปใช้สามประการ ได้แก่ 1)การสร้างวัฒนธรรมที่ต่อคุณค่าของคนเก่ง (Talent mindset) ให้เกิดขึ้นกับคนในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้กำหนดนโยบายและสนับสนุนให้การดำเนินการตามระบบ ประสบความสำเร็จ 2)เน้นการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพเพื่อสื่อความคาดหวังที่มีต่อคนเก่งและความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากคนทุกระดับภายในหน่วยงาน และ 3)การสร้างเครือข่ายคนเก่งเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนายั่งยืนกับหน่วยงาน

ประไพพรรณ สัมมาฐิติ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด(ไทย) จำกัด(มหาชน)" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบ กระบวนการ และวิธีการการบริหารจัดการคนเก่ง สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่ง และหาแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง ของธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด(มหาชน) โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 กลุ่ม ผลการศึกษาวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง ธนาคารจะระบุคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่ ธนาคารต้องการ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินและคัดเลือกพนักงานเข้าร่วมโครงการ International Graduate ซึ่งกำหนดเป็นมาตรฐานไว้ แต่อาจจะไม่ครอบคลุมมากนัก ทำให้ได้คนเก่งที่ไม่เก่งจริงเข้าร่วมโครงการด้วย กระบวนการ **สรรหาคัดเลือกคนเก่ง** ธนาคารจะให้วิธีการสรรหาจากบุคคลภายนอก

โดย การเปิดรับสมัครผ่านทางอินเทอร์เน็ต การรับสมัครผ่านมหาวิทยาลัยเป้าหมาย และการเปิดโอกาสให้พนักงานภายในได้แนะนำคนเก่งเข้ามาสมัคร ส่วนการคัดเลือกนั้นจะใช้วิธีการหลากหลาย ได้แก่ การทดสอบผ่านอินเทอร์เน็ต การทดสอบด้วยแบบทดสอบต่างๆ การสัมภาษณ์การจัดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นต้น ส่วน**การพัฒนาคนเก่ง** ธนาคารส่งเสริมสนับสนุนให้คนเก่งได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงานในหลายรูปแบบ โดยเน้นการเรียนรู้จากการทำงาน (On The Job Training) การหมุนเวียนเพื่อเรียนรู้งานในแผนกต่างๆ (Job Rotation) และการฝึกอบรมและดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มศักยภาพใหม่ๆ ในการทำงาน **การประเมินผลการปฏิบัติงาน** เน้นการประเมินร่วมกันระหว่างคนเก่งและหัวหน้างาน โดยจะประเมินตามเป้าหมาย (Job Objective) ที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้หากต้องการให้การประเมินมีความยุติธรรมมากขึ้น อาจเพิ่มการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อให้ชัดเจนและยุติธรรมมากขึ้น **การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล** เน้นในเรื่องของผลตอบแทนที่เป็นปัจจัยภายนอกเป็นหลัก เช่น การให้เงินเดือนสูง การจ่ายโบนัส การถือหุ้น โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่เนื่องจากตำแหน่งงานในระดับสูงมีจำกัดบางครั้งไม่ได้ตอบสนองความต้องการของคนเก่งได้ทุกคน จึงสร้างความไม่พอใจให้กับคนเก่งที่ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง **การรักษาคนเก่ง**เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกับการบริหารจัดการคนเก่ง ทั้งนี้เพราะธนาคาร ฯ ได้มีการลงทุนในการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาฝึกอบรมคนเก่งแล้ว จึงให้ความสำคัญกับการรักษาคนเก่งไว้ให้อยู่คู่กับธนาคารต่อไป เพื่อให้คนเก่งได้ใช้ความสามารถในการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับธนาคาร การสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานให้คนเก่งเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาคนเก่งให้มีความจงรักภักดีและอยู่กับธนาคารนานๆ ธนาคารเน้นการจูงใจโดยการให้รางวัลในรูปแบบปัจจัยภายนอกเป็นหลัก ทำให้ปัจจุบันการรักษาคนเก่งยังไม่ดีพอ ทั้งนี้ธนาคารควรหาแนวทางที่แตกต่างออกไป เพราะคนเก่งต้องการการยอมรับจากบุคคลภายนอก ว่าตัวเองเก่งจริง มีความสามารถจริง การให้รางวัลทางใจหรือการให้รางวัลที่เป็นปัจจัยภายในจึงเป็นสิ่งสำคัญ มากกว่าการให้รางวัลที่เป็นปัจจัยภายนอกได้ เช่น การมอบหมายงานที่สำคัญให้คนเก่งทำ การได้รับความไว้วางใจให้ทำงานที่ท้าทาย เป็นต้น

จากการศึกษารูปแบบ กระบวนการ และวิธีการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งได้กล่าวแล้วในข้างต้นได้พบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่งโครงการ International Graduate ของ ธนาคารคือ ปัญหาหลักเกิดจากการลาออกของคนเก่งมีสูง ซึ่งเกิดจากการซื้อตัวของธนาคารหรือบริษัทคู่แข่ง ทำให้สูญเสียคนเก่งหลังผ่านโครงการ IG เพราะฉะนั้นธนาคารต้องหาแนวทางแก้ไขและป้องกันการถูกซื้อตัวจากคู่แข่ง เพราะได้ลงทุนในการพัฒนาคนเก่งไว้สูง

การปรับปรุงการบริหารจัดการคนเก่งจะต้องวางแผนปรับปรุงให้มีความครอบคลุมทุกขั้นตอนและมีความชัดเจน รวมทั้งทุกฝ่ายจะต้องให้ความร่วมมือในการจัดการดังกล่าว เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาตรงจุดและเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการต่อไปได้

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2553) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการทุนมนุษย์ กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจผู้ผลิตและจัดจำหน่ายพลังงานในประเทศไทย งานวิจัยนี้มุ่งศึกษา การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่ปัจจุบันได้รับการยอมรับและจัดให้เป็นงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและศักยภาพการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทุนมนุษย์ หรือ Human Capital จัดเป็นปัจจัยสำคัญนำความสำเร็จให้กับองค์กร และปัจจัย “ทุนมนุษย์” ที่ว่านี้ มีความจำเป็นที่ต้องได้รับการดูแลและปฏิบัติอย่างดี ไม่แตกต่างจากการให้ความสำคัญกับ “ทุน” หรือทรัพย์สินอื่น ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร โดยบทศึกษานี้นำเสนอพัฒนาการ ความเป็นมาและตัวชี้วัดการพัฒนา “ทุนมนุษย์” เพื่อความอยู่รอดและเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างผลงานและผลกำไรให้องค์กร โดยรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความหมายและความสำคัญของทุนมนุษย์ และทำการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร ที่คิดสรรเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยนำผลที่ได้จัดทำเป็นข้อเสนอแนะในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ ทุนมนุษย์ให้กับองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประยุกต์จาก Human Capital Management Survey ของ Lauri Bassi และ Daniel McMurrer ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัด 5 มิติ ได้แก่ มิติภาวะผู้นำ มิติความผูกพันในงาน มิติการเข้าถึงแหล่งความรู้ในงาน มิติการเพิ่มผลิตภาพในผู้ปฏิบัติงาน และมิติ ความสามารถในการจัดการความรู้ ซึ่งผลที่ได้สามารถนำไปเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนกิจกรรม การพัฒนาทุนมนุษย์ให้กับหน่วยงานได้ต่อไป

พยัต วุฒิมรงค์ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ๕ สุดยอดองค์กรแห่งนวัตกรรมของไทย: ความแตกต่างภายใต้ความคล้ายคลึงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Five Innovative Organizations of Thailand: The Differences in Similarity of Human Resource Management นวัตกรรม องค์กรได้รับความสนใจจากองค์กรต่างๆ เพิ่มขึ้น สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงกดดันให้องค์กร ต้องพัฒนาสิ่งใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การสร้างองค์กร แห่งนวัตกรรมจำเป็นต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องและสอดคล้องกันเพื่อให้ พนักงานมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้น หากองค์กรใดมีการใช้วิธีปฏิบัติด้าน ทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน องค์กรนั้นจะมีความสามารถในการ สร้างสรรค์นวัตกรรมลดลง งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นวิธีปฏิบัติด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยศึกษาความคล้ายคลึงและความ ต่างในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแห่งนวัตกรรมของไทย ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิง ลึกองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมของไทยมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันคือ มีการกำหนดนโยบายด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมที่ชัดเจน รวมถึงมีการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งการ

ฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลตามสถานการณ์ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม อย่างไรก็ตามภายใต้ความคล้ายคลึงดังกล่าว องค์การแห่งนวัตกรรมของไทยมีกระบวนการในวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสร้างสรรคนวัตกรรมที่แตกต่างกัน ภายใต้กระบวนการรับคนเข้าดำรงตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้รางวัลตามสถานการณ์ ดังนั้นก่อนที่องค์การจะเริ่มต้นการมุ่งสู่องค์การแห่งนวัตกรรม องค์การต้องปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และลักษณะขององค์การ

วัชรพงษ์ อินทรวงศ์ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกลองดำและแนวคิดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า ความเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในศตวรรษที่ 21 ของบริบทองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญที่ท้าทายทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนของประเทศไทยที่จะต้องเร่งยกระดับเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ทฤษฎีและแนวคิดดั้งเดิมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจไม่เพียงพอและไม่สามารถตอบสนองต่อบริบทดังกล่าวจนนำไปสู่ปัญหาได้ในที่สุด งานวิจัยนี้จึงได้นำเสนอทฤษฎี กรอบแนวคิดที่มีความก้าวหน้าของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนแรกเป็นการนำเสนอแนวคิดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในรูปแบบจัดกลุ่มแบบผูกเข้าด้วยกันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินการในระดับสูงและสามารถสร้างทัศนคติ พฤติกรรมของบุคลากรจนนำไปสู่การสนับสนุนกลยุทธ์การแข่งขันขององค์การในภาพรวมได้ ในส่วนที่สองเป็นการอธิบายองค์ประกอบของกลองดำตามทฤษฎี AMO ซึ่งเนื้อหาหลักจะเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจและโต้เถียงกันเพิ่มมากขึ้นในแวดวงนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และในอนาคต

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: กุญแจสู่ความเป็นเลิศ Integrated Human Resource Development Strategy: Key for Excellence ผลของการวิจัยเป็นดังนี้ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งความสำเร็จของแต่ละองค์การสามารถเกิดได้จากการพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานในการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น และสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ขององค์การ เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกลไกในการสนับสนุนให้พนักงานขับเคลื่อนผลการปฏิบัติการขององค์การ โดยที่การออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องทราบถึงกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงพันธกิจและเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นการออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องนำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บูรณาการไปกับกลยุทธ์องค์การและเป้าหมายขององค์การ และให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์การ จึงจะทำให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยที่กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องตระหนักว่าพนักงานคือทรัพยากร

ที่สำคัญ ตระหนักถึงคุณค่าของมนุษย์ และความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน กับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างพนักงานให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์กร

จากงานวิจัยดังกล่าวจะเห็นว่า การบริหารคนเก่งมีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การสมรรถนะสูง มีผู้ทำการศึกษาไว้จำนวนมาก และส่วนใหญ่เป็น งานวิจัยในหน่วยงานธุรกิจเอกชน สำหรับในสถานศึกษายังมีการนำมาใช้ค่อนข้างน้อย งานวิจัย ดังกล่าวมีประเด็นน่าสนใจ ดังนี้

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2553) ทำการวิจัยเรื่องการทดสอบปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในบริบทองค์กรของประเทศไทย Pilot Testing the Critical Factors in Building a High Performance Organization in selected Thai Organizations งานวิจัยนี้มุ่งศึกษา ปัจจัยเสริมสร้างองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization HPO) ซึ่งหมายรวมถึง ความเป็นเลิศขององค์กรและความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน และการแสวงหาแนวทางที่จะทำให้การปฏิบัติการกิจบรรลุผลได้ตามวัตถุประสงค์และอย่างมีประสิทธิภาพพบที่ศึกษานี้ประยุกต์ใช้เครื่องมือการประเมินปัจจัย HPO ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัด 7 มิติ ได้แก่ การสื่อสารเปิด วิสัยทัศน์และค่านิยม คลังความรู้และความสามารถในองค์กร การเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นเห็นประโยชน์ลูกค้า ระบบโครงสร้างการทำงานที่มีประสิทธิภาพสนองตอบ การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารและทีมงานและปัจจัยสำคัญ ผลการศึกษาพบว่าองค์กรด้านพลังงานมีระดับการรับรู้การเป็นองค์กรประสิทธิภาพ สูงกว่าธุรกิจโทรคมนาคมและสถาบันการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น (Alpha Level) .05 อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตว่า เนื่องจากการสำรวจนี้มุ่งทดสอบปัจจัยของการสร้างเสริมองค์กรประสิทธิภาพ จึงเลือกใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีความกว้างและหลากหลาย ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป หากจะกำหนดขอบเขตโดยใช้ในองค์กร หนึ่งองค์กรใดเป็นการเฉพาะ ก็จะมีประโยชน์มากยิ่งขึ้น เพราะจะสามารถใช้บ่งชี้ปัญหาเป็นรายปัจจัยได้ถึง 46 ปัจจัย ทำให้การแก้ปัญหาและแนวทางการพัฒนาองค์กรมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

พรทิพย์ สุพรรณกุล (2553) ได้ดำเนินการวิจัย เรื่อง “การพัฒนารูปแบบโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” การวิจัยใช้กรอบแนวคิด เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ

กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้เก็บข้อมูลของโรงเรียนมัธยมศึกษา 6 เขต จำนวน 72 โรงเรียน ได้รูปแบบโรงเรียนสมรรถนะสูง ใน 7 มิติ คือ การนำองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดการวิเคราะห์ การจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ มาเป็นแนวทางในการบริหารงานตามข้อข่าย 6 งานและงานวิจัยพบว่า การจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีคุณภาพได้นำมิติด้านการจัดการกระบวนการไป ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานตามข้อข่ายภาระงานของโรงเรียนทุกงาน โดยเฉพาะงานด้านวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 33.30

วุฒิสุธี วรเจริญ (2555) การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านการพัฒนาผู้นำ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) เพื่อการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านการพัฒนาผู้นำ และ ๒) เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ วิธีการดำเนินการศึกษาครั้งนี้ ได้ศึกษาจากข้อมูลเอกสาร คู่มือการดำเนินงานของหน่วยงาน แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ หน่วยงานที่เป็นเลิศด้านการพัฒนาผู้นำ จำนวน ๔ หน่วยงาน ประกอบด้วย สถาบันพระปกเกล้า โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และบุคลากรในหน่วยงานดังกล่าว หน่วยงานละ ๔๐ คน รวม ๑๖๐ คน ผลการวิจัยสรุปดังนี้ การจัดองค์กรของ 4 หน่วยงานที่เป็นประชากรในการศึกษาวิจัยดังกล่าว มี 3 รูปแบบคือ หน่วยงานที่มีการจัดองค์กรแบบลำดับขั้นของการบังคับบัญชา 2 หน่วยงานคือ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าและมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หน่วยงานที่มีการจัดองค์กรแบบองค์กรแนวราบ เน้นการทำงานเป็นทีม คือ สถาบันพระปกเกล้า ส่วนหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา มีการจัดองค์กรแบบผสมที่เน้นการบังคับบัญชาตามลำดับขั้นและหน่วยงานมีการทำงานเป็นทีม การวางตำแหน่งขององค์กร (Positioning) ทั้ง 4 องค์กรมีความชัดเจนในด้านเป้าหมาย และความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของแต่ละองค์กร การให้บริการของ 4 หน่วยงานมุ่งเน้นตามกรอบภารกิจและการวางตำแหน่งขององค์กร หากเป็นกิจการอื่นเป็นกิจการที่ต่อยอดหรือขยายกิจการเดิมขององค์กร บุคลากรของหน่วยงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในกรอบภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้ในรูปแบบของการทำงานเป็นทีม ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน/องค์กร พบว่า บุคลากรในหน่วยงาน 2 หน่วยงานคือ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาและโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีระดับความพึงพอใจด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับมาก ส่วนบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีระดับความพึงพอใจด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับปานกลาง ประเด็นความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน/องค์กรด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการภายใน

องค์กรระดับมาก และบุคลากรของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ระดับปานกลาง ปัจจัยแห่งความสำเร็จต่อการบริหารจัดการและการดำเนินงานของ 4 หน่วยงานที่มีความเป็นเลิศด้านการพัฒนาผู้นำ ได้แก่ วิสัยทัศน์ตามยุทธศาสตร์องค์กร การจัดองค์กร บุคลากรในหน่วยงานและบริการของหน่วยงาน ผลสรุปการวิจัยพบว่าตัวแบบ (Model) ขององค์กรต้นแบบที่เป็นสถาบันแห่งความเป็นเลิศด้านการพัฒนาผู้นำ คือสถาบันพระปกเกล้ามียึดหลักการบริหารจัดการองค์กร 9 หลัก ประกอบด้วย หลักความอ่อนตัวในเรื่องโครงสร้าง บุคลากรมีประสิทธิภาพ การบริการที่ดี การสร้างเครือข่าย การทำงานเป็นทีม การทำงานทดแทนกันได้ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใสและความเป็นกลางทางการเมือง



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา และพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ในบทนี้จะนำเสนอระเบียบวิธีวิจัยและขั้นตอนการวิจัย ดังต่อไปนี้

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยในขั้นตอนการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ใช้ทั้งวิธีการเลือกแบบเจาะจงและการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม การเก็บข้อมูลใช้วิธีการตอบแบบสอบถามแบบปลายปิดและปลายเปิด การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ทั้งวิธีการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานและวิเคราะห์เนื้อหาจากการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

ระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

3.1.1 กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1.1 กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับชั้นมัธยมศึกษา จาก 3 สังกัด ได้แก่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.)

ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ดังนี้ 1) ผู้บริหารในตำแหน่งสูงสุดของโรงเรียน 2) ผู้บริหารในตำแหน่งรองลงมา ได้แก่ รองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย และ 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรืออาจารย์ผู้สอน และ 4) เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนด้านบุคลากรหรือธุรการโรงเรียน

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยชุดคำถาม 4 ตอน

ได้แก่ 1) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารคนเก่งของโรงเรียน 3) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน และ 4) ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

3.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการหาค่าความต้องการจำเป็น Modified Priority Need Index (PNI_{modified})

3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ข้อ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

โดยผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.2.2 ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา

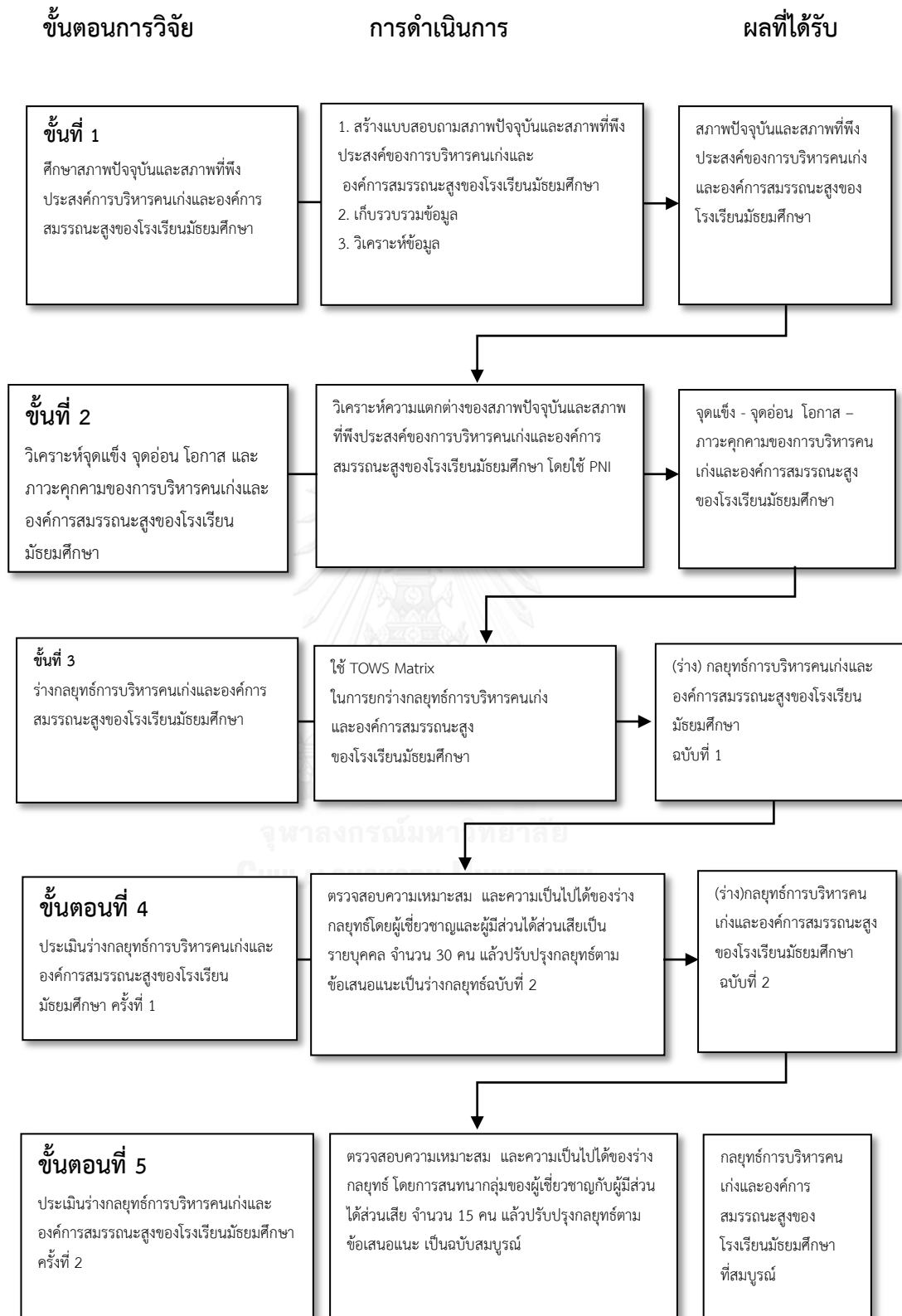
3.2.3 ขั้นตอนที่ 3 ร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.2.4 ขั้นตอนที่ 4 ประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ครั้งที่ 1

3.2.5 ขั้นตอนที่ 5 ประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ครั้งที่ 2

โดยขั้นตอนและการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ซึ่งมีขั้นตอนการวิจัย การดำเนินการ และผลที่ได้รับตามแผนภาพที่ 7 ดังนี้

แผนภาพที่ 7 ขั้นตอนการวิจัย การดำเนินการ และผลที่ได้รับแต่ละขั้นตอน



จากแผนภาพที่ 7 ขั้นตอนการวิจัย การดำเนินการ และผลที่ได้รับ มีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 ขั้นตอนที่ 1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่ง และองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนสร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) **ประชากร** ประชากรของการวิจัย คือ โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับชั้นมัธยมศึกษา จาก 3 สังกัด ได้แก่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) รวมจำนวน 2,570 โรงเรียน

2) **กลุ่มตัวอย่าง** เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง (purposive sampling) ในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 3 สังกัด จำนวน 350 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและการสุ่มหลายขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 1) กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนไม่เกิน $\pm 5\%$ ได้จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 295 โรงเรียน (วรรรณี แกมเกตุ, 2551: 287) 2) กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กำหนดแบบเจาะจงจำนวน 12 โรงเรียนที่เป็นโรงเรียนสาธิตในมหาวิทยาลัย และ 3) กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำนวน 43 โรงเรียน

ขั้นที่ 2 เมื่อกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างแล้ว ใช้วิธีกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนทั้ง 3 สังกัดแยกตามสังกัดดังนี้

ตารางที่ 3. 1จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามสังกัด

สังกัด	จำนวนประชากร (โรงเรียน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	2,287	295
โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ อุดมศึกษา (สกอ.)	40	12
โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน (สช.)	243	43
รวม	2,570	350

3) ข้อมูล ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล 4 กลุ่ม ดังนี้ 1) ผู้บริหารในตำแหน่งสูงสุดของโรงเรียน 2) ผู้บริหารในตำแหน่งรองลงมา ได้แก่ รองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย และ 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรืออาจารย์ผู้สอน และ 4) เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนด้านบุคลากรหรือธุรการโรงเรียน

4) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

(1) กำหนดประเด็นหลักในการสร้างแบบสอบถามจากกรอบแนวคิดการวิจัย

(2) จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็นเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 94 ข้อ

ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 55 ข้อ

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

(3) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

(3.1) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) (วรรรณี แกมเกต, 2551) ของแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูง จำนวน 7 คน เกณฑ์การให้คะแนนค่าดัชนีความสอดคล้องมีดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดไม่ตรงเนื้อหา/จุดประสงค์

(3.2) นำผลการตรวจสอบความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา โดยใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/จุดประสงค์

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา/จุดประสงค์ ดังนี้

ถ้า $IOC > .50$ ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา/จุดประสงค์

ถ้า $IOC \leq .50$ ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา/จุดประสงค์

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องทั้งหมด เท่ากับ .80 นำไปแก้ไขปรับปรุงข้อคำถามและให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง

(3.3) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนไตรมิตรวิทยาลัย โรงเรียนบางปะกอกวิทยาคม โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา โรงเรียนแย้มสอาดรังสิต และ โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายมัธยม โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนรองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ ครูที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือครูผู้สอน และบุคลากรฝ่ายสนับสนุนด้านบุคคลหรือธุรการ รวมจำนวน 40 คน

(3.4) นำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามมาวิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) ด้วยวิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) (วรรรณี แกมเกต, 2551) โดยใช้สูตรดังนี้

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ k คือ จำนวนข้อ

S_i^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

S^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนจากแบบสอบถามทั้งฉบับ

ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) เท่ากับ .91 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเที่ยง และเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

(3.5) นำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขเพื่อนำไปเก็บข้อมูล

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล

(1) ติดต่อกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

(2) ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยถึงผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและคำนวณจำนวนโรงเรียนเพิ่มเติมร้อยละ 20 รวมส่งข้อมูล จำนวน 418 แห่ง ทางไปรษณีย์ และขอความอนุเคราะห์จากทางโรงเรียนให้ส่งคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 350 โรงเรียน

(3) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่า มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวน 2,077 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.77 จำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

(3.1) ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 276 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 13.3

(3.2) รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 730 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 35.1

(3.3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือครูผู้สอน จำนวน 345 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 39.2

(3.4) เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนด้านบุคลากรหรือธุรการ จำนวน 256 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 12.3

6) การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

(1) วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

(2) วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงโดยแบ่งเป็นการวิเคราะห์ในภาพรวม การวิเคราะห์จำแนกตามภูมิภาค ได้แก่ กรุงเทพมหานคร ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ การวิเคราะห์แยกตามขนาดโรงเรียน ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ โดยใช้เกณฑ์ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 300 คน) โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 300 – 1,000 คน) และโรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 1,001 คนขึ้นไป)

ไป) และแยกตามสังกัดของโรงเรียน ได้แก่ ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(3) แปลความหมายของค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงโดยมีเกณฑ์ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2.2 ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา

1) วิธีดำเนินการวิจัย

(1) นำค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา มาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยใช้วิธี Modified Priority Need Index (PNI_{modified}) (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) โดยมีสูตรดังนี้

$$PNI_{\text{Modified}} = \frac{I-D}{D}$$

PNI	แทน	ค่าดัชนีการจัดเรียงอันดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
I	แทน	คะแนนเฉลี่ยตามสภาพที่พึงประสงค์
D	แทน	คะแนนเฉลี่ยตามสภาพปัจจุบัน

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น แบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ ความต้องการจำเป็นจากการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ (PNI_{modified}) ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา และชุดที่ 2 คือความต้องการจำเป็นจากการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ (PNI_{modified}) ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา

(2) จัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูง โดยภาพรวม จำแนกตามภูมิภาค ตามขนาดของโรงเรียน และตามสังกัด และองค์ประกอบรายด้าน จากค่าดัชนี $PNI_{modified}$

(3) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภูมิภาค ขนาด และสังกัดของโรงเรียน

(4) จัดกลุ่มค่าดัชนี $PNI_{modified}$ เป็น 2 กลุ่ม โดยนำค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูงที่สุด ไปด้วยค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำที่สุด แล้วนำผลต่างมาหารด้วย 2 จะได้ข้อมูล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ

(5) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยวิเคราะห์ในภาพรวม และวิเคราะห์จำแนกตามภูมิภาค ตามขนาดและตามสังกัดของโรงเรียน โดยประเด็นที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจัดเป็นจุดแข็ง และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจัดเป็น โอกาส ประเด็นที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จัดเป็นจุดอ่อน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจัดเป็นภาวะคุกคาม

3.2.3 ขั้นตอนที่ 3 ร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยร่างกลยุทธ์ โดยใช้ผลที่ได้รับจากขั้นตอนที่ 2 มาพัฒนาร่างกลยุทธ์ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

(1) จัดทำตาราง SWOT Matrix ในภาพรวม โดยแบ่งเป็น 2 ชุด ได้แก่ ตาราง SWOT Matrix การบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา และตาราง SWOT Matrix ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา

(1.1) จับคู่จุดแข็ง – โอกาส (SO) กำหนดกลยุทธ์ที่เสริมจุดแข็ง และเสริมโอกาส

(1.2) จับคู่จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) กำหนดกลยุทธ์ที่เสริมจุดแข็งและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

(1.3) จับคู่จุดอ่อน – โอกาส (WO) กำหนดกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนและ เสริมโอกาส

(1.4) จับคู่จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) กำหนดกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

(2) นำผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix มาจำแนกตามองค์ประกอบของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา

(3) นำผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix ทั้งสองชุด ได้แก่ การบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา (ชุดที่ 1) และการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา (ชุดที่ 2) มาพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

(4) กำหนดร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 1 โดยใช้ข้อมูลจากวิธี SWOT Matrix

3.2.4 ขั้นตอนที่ 4 ประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ครั้งที่ 1 โดยการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

1) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแนวคำถามประกอบการสนทนาที่มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 อันดับ โดยใช้รูปแบบการให้ตอบข้อมูลแบบตอบสนองคู่ (Dual-response format) ความเหมาะสมและความเป็นไปได้

2) การดำเนินการวิจัย ในขั้นตอนที่ 4 มีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

- (1) สร้างแบบประเมินร่างกลยุทธ์
- (2) ตรวจสอบแบบประเมินร่างกลยุทธ์
- (3) ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนากลยุทธ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเกี่ยวข้องกับโรงเรียนมัธยมศึกษาใน 3 สังกัด ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู-อาจารย์ผู้สอน ผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานใน 3 สังกัด ซึ่งประเมินเป็นรายบุคคล
- (4) นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มาวิเคราะห์ ปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์จากร่างฉบับที่ 1 เป็นร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2

3.2.5 ขั้นตอนที่ 5 ประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ครั้งที่ 2

ในการดำเนินการขั้นตอนที่ 5 นี้ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน จากจำนวน 30 คน ที่ได้ประเมินร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 1 ไปแล้ว เพื่อประเมินร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2 โดยการจัดสนทนากลุ่ม เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไข ให้เป็นกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ โดยมีวิธีการ ดังนี้

(1) จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน ประกอบไปด้วย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนากลยุทธ์ ได้แก่ นักวิชาการศึกษา และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับโรงเรียนมัธยมศึกษา ใน 3 สังกัด กล่าวคือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาพิเศษ ครูอาจารย์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ ร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2

(2) นำผลการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ปรับปรุงแก้ไข ตามที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเสนอแนะและจัดทำกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับสมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ 2 ชุด ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา และกลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา และพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน รองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือครูผู้สอนและเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนบุคลากรหรือธุรการ จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวน 350 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$)

ในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางและการบรรยายความเรียงตามลำดับโดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

- 4.1 กลุ่มตัวอย่างและสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล
- 4.2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา
 - 4.2.1 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่ง
 - 4.2.2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูง
- 4.3 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา
 - 4.3.1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยจำแนกตามภูมิภาค ขนาด และสังกัด
 - 4.3.2 ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยจำแนกตามภูมิภาค ขนาด และสังกัด
- 4.4 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา

4.4.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา

4.4.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา

4.5 กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

4.5.1 กลยุทธ์การบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

4.5.2 กลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

โดยมีรายละเอียดแต่ละตอนดังต่อไปนี้

4.1 กลุ่มตัวอย่างและสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน รองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือครูผู้สอนและเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนบุคลากรหรือธุรการ จากโรงเรียนใน 3 สังกัด ได้แก่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวน 350 แห่ง มีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนและผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกได้ดังตารางที่

4.1

ตารางที่ 4. 1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน จำแนกตามสังกัด ขนาด และภาค

(N = 350)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (โรงเรียน)	ร้อยละ
สังกัด		
สพฐ	312	89.1
สกอ	12	3.2
สช	27	7.7
ขนาด		
เล็ก	140	40.0
กลาง	108	31.0
ใหญ่	102	29.0
ภาค		
กทม.	27	7.7
กลาง	96	27.4
เหนือ	58	16.6
ตะวันออกเฉียงเหนือ	127	36.2
ใต้	42	12.1

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนส่วนใหญ่ เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 89.1) เป็นโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด (ร้อยละ 40.0) และอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด (ร้อยละ 36.2)

4.1.2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกได้ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4. 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

(N=2,077)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	1014	48.8
หญิง	1063	51.2
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	284	13.7
30 – 39 ปี	462	22.2
40 – 49 ปี	507	24.4
50 ปีขึ้นไป	824	39.7
ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	276	13.3
รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	730	35.1
หัวหน้ากลุ่ม/ครูผู้สอน	815	39.2
เจ้าหน้าที่	256	12.3
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	0.4
ปริญญาตรี	919	44.2
ปริญญาโท	1093	52.6
ปริญญาเอก	57	2.7
ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	512	24.7
20 – 29 ปี	567	27.3
30 ปีขึ้นไป	555	26.7
20 – 29 ปี	271	13.0
ประสบการณ์การบริหาร		
น้อยกว่า 10 ปี	1184	57.0
10 – 19 ปี	622	29.9
20 – 29 ปี	271	13.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง (ร้อยละ 51.2) มีอายุ 50 ปีขึ้นไปมากที่สุด (ร้อยละ 39.7) ดำรงตำแหน่งครูผู้สอนมากที่สุด (ร้อยละ 39.2) เมื่อพิจารณา ระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท (ร้อยละ 52.6) ในด้าน ประสบการณ์การทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 20 - 29 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 27.3) และมีประสบการณ์การบริหารน้อยกว่า 10 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 57)

4.2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของ โรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์จากการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของ โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์เรียงลำดับดังนี้ วิเคราะห์ในภาพรวม วิเคราะห์แยกตามภูมิภาค ได้แก่ กรุงเทพมหานคร ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ วิเคราะห์แยก ตามขนาด ได้แก่ ขาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และวิเคราะห์แยกตามสังกัด ได้แก่ สำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.)

แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

4.2.1 ส่วนที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของการบริหาร คนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา

4.2.2 ส่วนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของการบริหาร องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา

รายละเอียดของแต่ละส่วน มีดังนี้

4.2.1 ส่วนที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของการบริหารคนเก่งของ โรงเรียนมัธยมศึกษา

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของการบริหารคนเก่งของโรงเรียน มัธยมศึกษา แสดงผลดังตารางที่ 4.3 – 4.26

ตารางที่ 4. 3 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม

(N = 2,077)

สภาพแวดล้อมภายในการ บริหารคนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธองค์การ	4.09	.64	มาก	1	4.56	.50	มากที่สุด	1
2. การค้นหาคนเก่ง	3.80	.63	มาก	2	4.51	.54	มากที่สุด	2
3. การพัฒนาคนเก่ง	3.76	.65	มาก	4	4.47	.56	มาก	3
4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	3.79	.64	มาก	3	4.46	.55	มาก	4
5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การ	3.73	.72	มาก	5	4.44	.59	มาก	5
เฉลี่ย	3.83	.66	มาก	-	4.49	.55	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งในโรงเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D = .66) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธองค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.09$, S.D = .64) ส่วนการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.73$, S.D = .72)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งในโรงเรียน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D = .55) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธองค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D = .50) ส่วนการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D = .59)

ตารางที่ 4. 4 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม

(N =2,077)

สภาพแวดล้อมภายนอกการ บริหารคนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.69	.68	มาก	2	4.42	.60	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.62	.68	มาก	4	4.37	.62	มาก	4
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.62	.67	มาก	3	4.38	.61	มาก	3
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.71	.66	มาก	1	4.42	.60	มาก	1
เฉลี่ย	3.66	.67	มาก	-	4.40	.61	มาก	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่ง จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$, S.D = .67) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.71$, S.D = .66) ส่วน สภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.62$, S.D = .68)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.40$, S.D = .61) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.42$, S.D = .60) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.37$, S.D = .62)

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

(N = 162)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์ องค์กร	4.25	.84	มาก	1	4.67	.59	มากที่สุด	5
2. การค้นหาคนเก่ง	3.95	.81	มาก	5	4.58	.63	มากที่สุด	2
3. การพัฒนาคนเก่ง	3.97	.82	มาก	4	4.57	.65	มากที่สุด	1
4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	4.02	.78	มาก	2	4.5	.63	มากที่สุด	3
5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่ว ทั้งองค์กร	3.98	.77	มาก	3	4.58	.61	มากที่สุด	4
เฉลี่ย	4.03	.81	มาก	-	4.59	.62	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งในกรุงเทพมหานคร จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$, S.D = .81) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กรมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.25$, S.D = .84) ส่วนการค้นหาคนเก่งมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.95$, S.D = .81)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งในกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.59$, S.D = .62) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การพัฒนาคนเก่งมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D = .65) ส่วนการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กรมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.67$, S.D = .59)

ตารางที่ 4. 6 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของ
การบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

(N =162)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหารคนเก่ง ใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. นโยบายของรัฐ	3.80	.87	มาก	2	4.44	.62	มาก
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.76	.84	มาก	4	4.41	.73	มาก
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.77	.83	มาก	3	4.41	.70	มาก
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.89	.81	มาก	1	4.46	.70	มาก
เฉลี่ย	3.80	.84	มาก	-	4.43	.69	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งในกรุงเทพมหานคร จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, S.D = .84) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.89$, S.D = .81) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.76$, S.D = .84)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.43$, S.D = .699) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.46$, S.D = .70) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.41$, S.D = .73)

ตารางที่ 4. 7 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของการ
การบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง

(N =649)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กร	4.07	.83	มาก	1	4.53	.63	มากที่สุด	1
2. การค้นหาคนเก่ง	3.73	.83	มาก	2	4.46	.66	มาก	2
3. การพัฒนาคนเก่ง	3.69	.84	มาก	4	4.42	.66	มาก	3
4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	3.70	.82	มาก	3	4.41	.65	มาก	4
5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กร	3.63	.86	มาก	5	4.40	.65	มาก	5
เฉลี่ย	3.76	.84	มาก	-	4.44	.65	มาก	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D = .84) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กรมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด

(\bar{X} = 4.07, S.D = .83) ส่วนการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กรมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด (\bar{X} = 3.63, S.D = .86)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลางอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.44, S.D = .65) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กรมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด (\bar{X} = 4.53, S.D = .63) การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กรมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด (\bar{X} = 4.40, S.D = .65)

ตารางที่ 4. 8 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง

(N =649)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.63	.81	มาก	1	4.36	.66	มาก	4
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.56	.78	มาก	3	4.31	.72	มาก	1
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.56	.79	มาก	4	4.32	.71	มาก	2
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.62	.78	มาก	2	4.36	.70	มาก	3
เฉลี่ย	3.59	.79	มาก	-	4.34	.70	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.59, S.D = .79) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า นโยบายของรัฐมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด (\bar{X} = 3.63, S.D = .81) ส่วนสภาพสังคมของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด (\bar{X} = 3.56, S.D = .79)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลางอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.34, S.D = .70) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด (\bar{X} = 4.31, S.D = .72) ส่วนนโยบายของรัฐมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด (\bar{X} = 4.36, S.D = .66)

ตารางที่ 4. 9 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมในของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ

(N = 335)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์ องค์กร	3.99	.88	มาก	1	4.53	.68	มากที่สุด	1
2. การค้นหาคนเก่ง	3.77	.87	มาก	2	4.47	.70	มาก	2
3. การพัฒนาคนเก่ง	3.67	.87	มาก	4	4.40	.73	มาก	3
4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	3.69	.87	มาก	3	4.40	.72	มาก	4
5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้ง องค์กร	3.66	.87	มาก	5	4.40	.71	มาก	5
เฉลี่ย	3.75	.92	มาก	-	4.44	.71	มาก	-

จากตารางที่ 4.9 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$, S.D = .92) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กรมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.99$, S.D = .88) ส่วนการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กรมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.66$, S.D = .87)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนืออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D = .71) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กรมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D = .68) การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กรมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด ($\bar{X} = 4.40$, S.D = .71)

ตารางที่ 4. 10 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมนอกของ
การบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ

(N = 335)

สภาพแวดล้อมนอกการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.56	.87	มาก	2	4.35	.68	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.49	.86	ปานกลาง	4	4.31	.80	มาก	4
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.50	.84	ปานกลาง	3	4.32	.78	มาก	3
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.61	.84	มาก	1	4.38	.76	มาก	1
เฉลี่ย	3.54	.85	มาก	-	4.34	.76	มาก	-

จากตารางที่ 4.10 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$, S.D = .85) เมื่อ

พิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.61$, S.D = .84) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.49$, S.D = .86)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนืออยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.34$, S.D = .76) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.34$, S.D = .76) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.31$, S.D = .80)

ตารางที่ 4. 11 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

(N = 757)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์ องค์การ	4.14	.82	มาก	1	4.60	.62	มากที่สุด	1
2. การค้นหาคนเก่ง	3.88	.84	มาก	2	4.55	.65	มากที่สุด	2
3. การพัฒนาคนเก่ง	3.84	.85	มาก	4	4.52	.67	มากที่สุด	3
4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	3.87	.82	มาก	3	4.51	.68	มากที่สุด	4
5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้ง องค์การ	3.82	.87	มาก	5	4.46	.72	มาก	5
เฉลี่ย	3.91	.84	มาก	-	4.53	.67	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4.11 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D = .84) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.14$, S.D = .82) ส่วนการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.82$, S.D = .87)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.53$, S.D = .67) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การ

กำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด (\bar{X} = 4.60, S.D = .62) การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด (\bar{X} = 4.46, S.D = .72) ตารางที่ 4. 12 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

(N = 757)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.81	.87	มาก	2	4.49	.65	มาก	1
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.72	.87	มาก	3	4.45	.71	มาก	4
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.72	.87	มาก	4	4.45	.72	มาก	3
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.83	.85	มาก	1	4.48	.70	มาก	2
เฉลี่ย	3.77	.87	มาก	-	4.47	.70	มาก	-

จากตารางที่ 4.12 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.77, S.D = .87) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด (\bar{X} = 3.83, S.D = .85) ส่วนสภาพสังคมของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด (\bar{X} = 3.72, S.D = .87)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.47, S.D = .70) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า นโยบายของรัฐมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด (\bar{X} = 4.49, S.D = .65) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด (\bar{X} = 4.45, S.D = .71) ตารางที่ 4. 13 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้

(N = 247)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ	4.03	.73	มาก	1	4.53	.64	มากที่สุด	1
2. การค้นหาคนเก่ง	3.73	.71	มาก	2	4.48	.65	มาก	2
3. การพัฒนาคนเก่ง	3.66	.73	มาก	4	4.44	.66	มาก	3
4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	3.72	.70	มาก	3	4.44	.62	มาก	4
5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้ง องค์การ	3.64	.74	มาก	5	4.42	.64	มาก	5
เฉลี่ย	3.76	.72	มาก	-	4.46	.64	มาก	-

จากตารางที่ 4.13 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D = .72) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด ($\bar{X} = 4.03$, S.D = .73) การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำสุด ($\bar{X} = 3.64$, S.D = .74)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D = .64) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D = .64) การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด ($\bar{X} = 4.42$, S.D = .64)

ตารางที่ 4. 14

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้

(N =247)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.59	.79	มาก	2	4.39	.65	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.52	.80	มาก	4	4.36	.74	มาก	4
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.54	.79	มาก	3	4.38	.73	มาก	3
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.60	.79	มาก	1	4.43	.71	มาก	1
เฉลี่ย	3.56	.79	มาก	-	4.39	.71	มาก	-

จากตารางที่ 4.14 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$, S.D = .79) เมื่อ

พิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.60$, S.D = .79) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.52$, S.D = .80)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D = .71) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.43$, S.D = .71) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.36$, S.D = .74)

ตารางที่ 4. 15 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

(N = 751)

สภาพแวดล้อมในการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์ องค์การ	4.00	.82	มาก	1	4.48	.69	มากที่สุด	1
2. การค้นหาคนเก่ง	3.78	.81	มาก	2	4.43	.70	มาก	2
3. การพัฒนาคนเก่ง	3.70	.85	มาก	4	4.36	.74	มาก	4
4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	3.72	.83	มาก	3	4.38	.72	มาก	3
5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ ทั่วทั้งองค์การ	3.62	.89	มาก	5	4.33	.76	มาก	5
เฉลี่ย	3.77	.84	มาก	-	4.40	.72	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4.15 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, S.D = .84) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.00$, S.D = .82) ส่วนการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.62$, S.D = .89)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.40$, S.D = .72) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D = .69) การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด ($\bar{X} = 4.33$, S.D = .76)

ตารางที่ 4. 16 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของ การบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

(N = 751)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.66	.85	มาก	2	4.34	.69	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.59	.86	มาก	4	4.30	.78	มาก	4
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.58	.85	มาก	3	4.31	.77	มาก	3
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.66	.85	มาก	1	4.35	.76	มาก	1
เฉลี่ย	3.62	.85	มาก	-	4.33	.75	มาก	-

จากตารางที่ 4.16 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D = .85) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.66$, S.D = .85) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.59$, S.D = .86)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D = .75) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.35$, S.D = .76) สภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.30$, S.D = .78)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4. 17 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง

(N = 649)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์ องค์กร	4.08	.84	มาก	1	4.61	.59	มากที่สุด	1
2. การค้นหาคนเก่ง	3.78	.86	มาก	3	4.56	.62	มากที่สุด	2
3. การพัฒนาคนเก่ง	3.76	.82	มาก	4	4.53	.63	มากที่สุด	3
4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	3.80	.79	มาก	2	4.52	.63	มากที่สุด	4
5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่ว ทั้งองค์กร	3.76	.83	มาก	5	4.49	.63	มาก	5
เฉลี่ย	3.84	.83	มาก	-	4.54	.62	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4.17 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D = .83) เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.08$, S.D = .84) ส่วนการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.76$, S.D = .83)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D = .62) เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่าการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D = .59) การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D = .63)

ตารางที่ 4. 18 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง

(N =649)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.69	.85	มาก	2	4.49	.63	มาก	1
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.60	.85	มาก	4	4.44	.70	มาก	4
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.62	.84	มาก	3	4.44	.70	มาก	3
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.71	.81	มาก	1	4.48	.68	มาก	2
เฉลี่ย	3.65	.84	มาก	-	4.46	.67	มาก	-

จากตารางที่ 4.18 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$, S.D = .84) เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.71$, S.D = .81) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.60$, S.D = .85)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.46$, S.D = .67) เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า นโยบายของรัฐมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D = .63) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D = .70)

ตารางที่ 4. 19 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

(N = 677)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ	4.20	.80	มาก	1	4.62	.61	มากที่สุด	1
2. การค้นหาคนเก่ง	3.85	.83	มาก	3	4.54	.65	มากที่สุด	2
3. การพัฒนาคนเก่ง	3.83	.85	มาก	4	4.52	.64	มากที่สุด	3
4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	3.85	.82	มาก	2	4.50	.64	มากที่สุด	5
5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การ	3.82	.85	มาก	5	4.51	.63	มาก	4
เฉลี่ย	3.91	.83	มาก	-	4.54	.63	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4.19 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D = .83) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.20$, S.D = .80) ส่วนการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.82$, S.D = .85)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D = .63) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D = .61) การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่งมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D = .64)

ตารางที่ 4. 20 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมนอกของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

(N = 677)

สภาพแวดล้อมนอกการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.73	.85	มาก	2	4.43	.64	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.67	.81	มาก	4	4.39	.72	มาก	4
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.68	.81	มาก	3	4.41	.71	มาก	3
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.78	.82	มาก	1	4.45	.70	มาก	1
เฉลี่ย	3.72	.82	มาก	-	4.42	.69	มาก	-

จากตารางที่ 4.20 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D = .82) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.78$, S.D = .82) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.67$, S.D = .81)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D = .69) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.45$, S.D = .70) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.39$, S.D = .72)

ตารางที่ 4. 21 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

(N = 51)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กร	3.93	.89	มาก	1	4.55	.61	มากที่สุด	1
2. การค้นหาคนเก่ง	3.66	.77	มาก	3	4.42	.67	มาก	2
3. การพัฒนาคนเก่ง	3.62	.84	มาก	5	4.37	.68	มาก	3
4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	3.72	.83	มาก	2	4.36	.64	มาก	4
5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้ง องค์กร	3.66	.78	มาก	4	4.30	.66	มาก	5
เฉลี่ย	3.72	.82	มาก	-	4.40	.65	มาก	-

จากตารางที่ 4.21 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สกอ. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D = .82) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กรมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.93$, S.D = .89) ส่วนการพัฒนาคนเก่งมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.62$, S.D = .84)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สกอ. อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D = .65) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กรมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D = .61) การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กรมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.30$, S.D = .66)

ตารางที่ 4. 22 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของ การบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

(N = 51)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.55	.80	มาก	2	4.23	.65	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.53	.79	มาก	4	4.22	.73	มาก	3
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.55	.75	มาก	3	4.22	.66	มาก	4
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.69	.72	มาก	1	4.30	.66	มาก	1
เฉลี่ย	3.58	.77	มาก	-	4.24	.67	มาก	-

จากตารางที่ 4.22 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สกอ. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$, S.D = .77) เมื่อ พิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.69$, S.D = .72) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.53$, S.D = .79)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สกอ. อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D = .67) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ย สภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.30$, S.D = .66) ส่วนสภาพสังคมของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพ พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.22$, S.D = .66)

ตารางที่ 4. 23 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของการ บริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

(N = 1,870)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กร	4.08	.83	มาก	1	4.56	.64	มากที่สุด	1
2. การค้นหาคนเก่ง	3.80	.84	มาก	2	4.51	.66	มากที่สุด	2
3. การพัฒนาคนเก่ง	3.77	.85	มาก	4	4.47	.68	มาก	3
4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	3.79	.82	มาก	3	4.47	.68	มาก	4
5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้ง องค์กร	3.73	.87	มาก	5	4.44	.69	มาก	5
เฉลี่ย	3.83	.84	มาก	-	4.49	.67	มาก	-

จากตารางที่ 4.23 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สพฐ. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D = .84) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.08$, S.D = .83) ส่วนการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.73$, S.D = .87)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สพฐ. อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D = .67) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D = .64) การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D = .69)

ตารางที่ 4. 24 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

(N = 1,870)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.71	.85	มาก	2	4.43	.66	มาก	1
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.63	.85	มาก	4	4.39	.73	มาก	3
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.63	.84	มาก	3	4.40	.73	มาก	2
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.72	.83	มาก	1	4.43	.72	มาก	1
เฉลี่ย	3.67	.84	มาก	-	4.41	.71	มาก	-

จากตารางที่ 4.24 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สพฐ. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$, S.D = .84) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.72$, S.D = .83) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.63$, S.D = .85)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สพฐ. อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D = .71) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.43$, S.D = .72) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.39$, S.D = .73)

ตารางที่ 4. 25 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.)

(N = 145)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ	4.26	.79	มาก	1	4.62	.62	มากที่สุด	1
2. การค้นหาคนเก่ง	3.80	.77	มาก	4	4.48	.64	มาก	3
3. การพัฒนาคนเก่ง	3.80	.80	มาก	3	4.48	.61	มาก	2
4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	3.81	.80	มาก	2	4.46	.61	มาก	5
5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้ง องค์การ	3.80	.81	มาก	5	4.47	.58	มาก	4
เฉลี่ย	3.89	.79	มาก	-	4.50	.61	มาก	-

จากตารางที่ 4.25 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สช. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D = .79) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.26$, S.D = .79) ส่วนการค้นหาคนเก่งมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.80$, S.D = .77)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สช. อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$, S.D = .61) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D = .62) การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่งมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด ($\bar{X} = 4.46$, S.D = .61)

ตารางที่ 4. 26 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.)

(N = 145)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหาร คนเก่งใน รร.	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.50	.81	มาก	1	4.26	.65	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.47	.77	มาก	3	4.24	.76	มาก	4
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.54	.73	มาก	4	4.25	.72	มาก	3
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.69	.79	มาก	2	4.34	.73	มาก	1
เฉลี่ย	3.55	.77	มาก	-	4.27	.71	มาก	-

จากตารางที่ 4.26 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สข. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, S.D = .77) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า นโยบายของรัฐมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.50$, S.D = .81) ส่วนสภาพสังคมของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.54$, S.D = .73)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สข. อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D = .71) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.34$, S.D = .73) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.24$, S.D = .76)

4.2.2 ส่วนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยการวิเคราะห์เรียงลำดับดังนี้ วิเคราะห์ในภาพรวม วิเคราะห์แยกตามภูมิภาค วิเคราะห์แยกตามขนาด และวิเคราะห์แยกตามสังกัด ผลการวิเคราะห์แสดงตามตารางที่ 4.27 – 4.50

ตารางที่ 4. 27 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม

(N = 2,077)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. คุณภาพการบริหาร	3.93	.72	มาก	1	4.57	.55	มากที่สุด	1
2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	3.89	.72	มาก	2	4.53	.58	มากที่สุด	2
3. ทิศทางระยะยาว	3.86	.69	มาก	3	4.50	.58	มาก	3
4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด	3.77	.71	มาก	5	4.50	.57	มาก	4
5. คุณภาพบุคลากร	3.80	.72	มาก	4	4.50	.61	มาก	4
เฉลี่ย	3.85	.71	มาก	-	4.52	.58	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4.27 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D = .71) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า คุณภาพการบริหารมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.93$, S.D = .72) ส่วนการปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.77$, S.D = .71)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.52$, S.D = .58) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คุณภาพการบริหารมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D = .55) ส่วนคุณภาพบุคลากรและการปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D = .61)

ตารางที่ 4. 28 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม

(N =2077)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.76	.66	มาก	2	4.47	.56	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.71	.66	มาก	4	4.45	.57	มาก	3
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.72	.64	มาก	3	4.44	.57	มาก	4
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.80	.63	มาก	1	4.48	.58	มาก	1
เฉลี่ย	3.74	.65	มาก	-	4.46	.57	มาก	

จากตารางที่ 4.28 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$, S.D = .65) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด ($\bar{X} = 3.80$, S.D = .63) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.71$, S.D = .66)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D = .57) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D = .58) ส่วนสภาพสังคมของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D = .57)

ตารางที่ 4. 29 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

(N =162)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. คุณภาพการบริหาร	4.18	.73	มาก	2	4.70	.54	มากที่สุด	1
2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	4.10	.71	มาก	3	4.67	.56	มากที่สุด	4
3. ทิศทางระยะยาว	4.19	.81	มาก	1	4.69	.56	มากที่สุด	2
4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด	4.06	.74	มาก	4	4.68	.51	มากที่สุด	3
5. คุณภาพบุคลากร	3.98	.74	มาก	5	4.64	.57	มากที่สุด	5
เฉลี่ย	4.10	.74	มาก	-	4.52	.55	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4.29 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D = .74) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทิศทางระยะยาวมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.19$, S.D = .81) ส่วนคุณภาพบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.98$, S.D = .74)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D = .55) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คุณภาพการบริหารมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ($\bar{X} = 4.70$, S.D = .54) คุณภาพบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด ($\bar{X} = 4.64$, S.D = .57)

ตารางที่ 4. 30 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

(N =162)

สภาพแวดล้อมนอกการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.89	.77	มาก	2	4.55	.63	มากที่สุด	2
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.84	.76	มาก	4	4.52	.65	มากที่สุด	4
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.84	.76	มาก	3	4.53	.61	มากที่สุด	3
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.98	.71	มาก	1	4.58	.59	มากที่สุด	1
เฉลี่ย	3.89	.75	มาก	-	4.54	.55	มาก	-

จากตารางที่ 4.30 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับ

มาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D = .75) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด ($\bar{X} = 3.98$, S.D = .71) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.84$, S.D = .76)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.54$, S.D = .55) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D = .59) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D = .65)

ตารางที่ 4. 31 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง

(N = 576)

สภาพแวดล้อมภายในการ บริหารองค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. คุณภาพการบริหาร	3.82	.87	มาก	1	4.56	.60	มากที่สุด	1
2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	3.81	.84	มาก	2	4.53	.62	มากที่สุด	2
3. ทิศทางระยะยาว	3.78	.90	มาก	3	4.49	.67	มาก	3
4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ ตลอด	3.67	.86	มาก	5	4.45	.67	มาก	5
5. คุณภาพบุคลากร	3.75	.78	มาก	4	4.46	.69	มาก	4
เฉลี่ย	3.76	.85	มาก	-	4.50	.65	มาก	-

จากตารางที่ 4.31 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D = .85) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คุณภาพการบริหารมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด ($\bar{X} = 3.82$, S.D = .87) ส่วนการปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.67$, S.D = .86)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.50$, S.D = .65) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คุณภาพการบริหารมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D = .60) การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด ($\bar{X} = 4.45$, S.D = .67)

ตารางที่ 4. 32 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง

(N = 576)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.66	.84	มาก	2	4.43	.68	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.63	.82	มาก	4	4.41	.69	มาก	3
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.64	.79	มาก	3	4.41	.70	มาก	4
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.71	.77	มาก	1	4.45	.68	มาก	1
เฉลี่ย	3.66	.80	มาก	-	4.42	.69	มาก	-

จากตารางที่ 4.32 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$, S.D = .80) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.71$, S.D = .77) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.63$, S.D = .82)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D = .69) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.45$, S.D = .68) ส่วนสภาพสังคมของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.41$, S.D = .70)

ตารางที่ 4. 33 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ

(N = 335)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. คุณภาพการบริหาร	3.88	.90	มาก	2	4.51	.68	มากที่สุด	2
2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	3.89	.86	มาก	1	4.49	.72	มาก	3
3. ทิศทางระยะยาว	3.83	.91	มาก	3	4.47	.75	มาก	4
4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด	3.79	.84	มาก	4	4.51	.73	มากที่สุด	1
5. คุณภาพบุคลากร	3.73	.85	มาก	5	4.47	.77	มาก	4
เฉลี่ย	3.82	.87	มาก	-	4.49	.73	มาก	-

จากตารางที่ 4.33 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} =$

3.82, S.D = .87) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด (\bar{X} = 3.89, S.D = .86) ส่วนคุณภาพบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด (\bar{X} = 3.73, S.D = .85)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.49, S.D = .73) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด (\bar{X} = 4.51, S.D = .73) คุณภาพบุคลากรและทิศทางระยะยาวมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด (\bar{X} = 4.47, S.D = .77 และ \bar{X} = 4.47, S.D = .75) ตารางที่ 4. 34 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ

(N =335)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.72	.82	มาก	2	4.47	.73	มาก	3
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.66	.80	มาก	4	4.47	.72	มาก	2
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.67	.80	มาก	3	4.46	.73	มาก	4
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.75	.78	มาก	1	4.50	.72	มาก	1
เฉลี่ย	3.70	.80	มาก	-	4.48	.72	มาก	

จากตารางที่ 4.34 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.70, S.D = .80) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด (\bar{X} = 3.75, S.D = .78) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด (\bar{X} = 3.66, S.D = .80)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.48, S.D = .72) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด (\bar{X} = 4.50, S.D = .72) สภาพสังคมของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด (\bar{X} = 4.46, S.D = .73)

ตารางที่ 4. 35 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

(N = 757)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. คุณภาพการบริหาร	4.00	.84	มาก	1	4.56	.64	มากที่สุด	1
2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	3.92	.84	มาก	2	4.52	.65	มากที่สุด	3
3. ทิศทางระยะยาว	3.89	.91	มาก	3	4.48	.70	มาก	5
4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด	3.80	.88	มาก	5	4.49	.66	มาก	4
5. คุณภาพบุคลากร	3.87	.86	มาก	4	4.55	.62	มากที่สุด	2
เฉลี่ย	3.89	.87	มาก	-	4.52	.65	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4.35 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D = .87) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คุณภาพการบริหารมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.00$, S.D = .84) การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.80$, S.D = .88)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D = .65) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คุณภาพการบริหารมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D = .64) ทิศทางระยะยาวมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D = .70)

ตารางที่ 4. 36 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมนอกของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

(N = 757)

สภาพแวดล้อมนอกการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.84	.83	มาก	2	4.48	.68	มาก	1
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.78	.83	มาก	4	4.44	.69	มาก	3
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.78	.82	มาก	3	4.44	.70	มาก	4
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.85	.82	มาก	1	4.47	.69	มาก	2
เฉลี่ย	3.81	.83	มาก	-	4.46	.69	มาก	-

จากตารางที่ 4.36 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกโดยภาพรวมอยู่ใน

ระดับมาก ($\bar{X} = 3.81, S.D = .83$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.85, S.D = .82$) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.78, S.D = .83$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48, S.D = .68$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า นโยบายของรัฐมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.48, S.D = .68$) ส่วนสภาพสังคมของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.44, S.D = .70$)

ตารางที่ 4. 37 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้

(N = 247)

สภาพแวดล้อมภายในการ บริหารองค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. คุณภาพการบริหาร	3.92	.78	มาก	1	4.55	.66	มากที่สุด	1
2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	3.84	.79	มาก	2	4.51	.68	มากที่สุด	2
3. ทิศทางระยะยาว	3.81	.84	มาก	3	4.46	.75	มาก	4
4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ ตลอด	3.72	.80	มาก	4	4.48	.71	มาก	3
5. คุณภาพบุคลากร	3.70	.75	มาก	5	4.45	.73	มาก	5
เฉลี่ย	3.80	.79	มาก	-	4.49	.70	มาก	-

จากตารางที่ 4.37 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80, S.D = .79$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คุณภาพการบริหารมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.92, S.D = .78$) ส่วนคุณภาพบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.70, S.D = .75$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49, S.D = .70$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คุณภาพการบริหารมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.55, S.D = .66$) ส่วนคุณภาพบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.45, S.D = .73$)

ตารางที่ 4. 38 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้

(N = 247)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.69	.76	มาก	2	4.45	.73	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.64	.78	มาก	4	4.45	.71	มาก	4
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.66	.81	มาก	3	4.45	.71	มาก	3
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.77	.78	มาก	1	4.48	.73	มาก	1
เฉลี่ย	3.69	.78	มาก	-	4.46	.72	มาก	-

จากตารางที่ 4.38 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$, S.D = .78) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.77$, S.D = .78) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.64$, S.D = .78)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D = .72) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D = .73) สภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด ($\bar{X} = 4.45$, S.D = .71)

ตารางที่ 4. 39 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

(N = 751)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. คุณภาพการบริหาร	3.87	.85	มาก	2	4.49	.67	มาก	1
2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	3.84	.84	มาก	3	4.48	.68	มาก	2
3. ทิศทางระยะยาว	3.80	.90	มาก	1	4.44	.73	มาก	3
4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด	3.69	.84	มาก	5	4.41	.72	มาก	5
5. คุณภาพบุคลากร	3.73	.83	มาก	4	4.43	.71	มาก	4
เฉลี่ย	3.79	.85	มาก	-	4.45	.70	มาก	-

จากตารางที่ 4.39 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} =$

3.79, S.D = .85) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทิศทางระยะยาวมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด (\bar{X} = 3.80, S.D = .90) ส่วนการปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด (\bar{X} = 3.69, S.D = .84)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.45, S.D = .70) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คุณภาพการบริหารมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด (\bar{X} = 4.49, S.D = .67) การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด (\bar{X} = 4.41, S.D = .72)

ตารางที่ 4. 40 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

(N = 751)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.71	.81	มาก	2	4.40	.72	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.66	.80	มาก	4	4.38	.72	มาก	3
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.67	.80	มาก	3	4.37	.74	มาก	4
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.74	.80	มาก	1	4.42	.72	มาก	1
เฉลี่ย	3.69	.80	มาก	-	4.39	.72	มาก	

จากตารางที่ 4.40 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.69, S.D = .80) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด (\bar{X} = 3.74, S.D = .80) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด (\bar{X} = 3.66, S.D = .80)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.39, S.D = .72) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด (\bar{X} = 4.42, S.D = .72) ส่วนสภาพสังคมของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด (\bar{X} = 4.37, S.D = .74)

ตารางที่ 4. 41การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง

(N = 649)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. คุณภาพการบริหาร	3.93	.87	มาก	1	4.59	.63	มากที่สุด	1
2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	3.86	.84	มาก	2	4.52	.67	มากที่สุด	2
3. ทิศทางระยะยาว	3.81	.90	มาก	3	4.47	.72	มาก	4
4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด	3.77	.87	มาก	5	4.50	.69	มาก	3
5. คุณภาพบุคลากร	3.79	.83	มาก	4	4.52	.70	มากที่สุด	2
เฉลี่ย	3.83	.86	มาก	-	4.52	.68	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4.41 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D = .86) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า คุณภาพการบริหารมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.93$, S.D = .87) ส่วนการปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.77$, S.D = .87)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D = .70) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คุณภาพการบริหารมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D = .63) ทิศทางระยะยาวมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.47$, S.D = .72)

ตารางที่ 4. 42 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง

(N = 649)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.76	.83	มาก	2	4.47	.71	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.72	.82	มาก	3	4.46	.71	มาก	3
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.71	.83	มาก	4	4.45	.71	มาก	4
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.77	.82	มาก	1	4.49	.71	มาก	1
เฉลี่ย	3.74	.83	มาก	-	4.46	.71	มาก	-

จากตารางที่ 4.42 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$, S.D = .83) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.77$, S.D = .82) ส่วนสภาพสังคมของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.71$, S.D = .83)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D = .71) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D = .71) ส่วนสภาพสังคมของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.45$, S.D = .71)

ตารางที่ 4. 43 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

(N = 677)

สภาพแวดล้อมภายในการ บริหารองค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. คุณภาพการบริหาร	4.01	.82	มาก	1	4.65	.57	มากที่สุด	1
2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	3.98	.81	มาก	3	4.60	.60	มากที่สุด	2
3. ทิศทางระยะยาว	3.99	.88	มาก	2	4.58	.63	มากที่สุด	3
4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ ตลอด	3.87	.84	มาก	5	4.58	.59	มากที่สุด	3
5. คุณภาพบุคลากร	3.89	.79	มาก	4	4.58	.60	มากที่สุด	4
เฉลี่ย	3.95	.83	มาก	-	4.60	.60	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4.43 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$, S.D = .83) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คุณภาพการบริหารมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.01$, S.D = .82) การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.87$, S.D = .84)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D = .60) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คุณภาพการบริหารมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.65$, S.D = .57) คุณภาพบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D = .60)

ตารางที่ 4. 44 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

(N = 677)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.81	.83	มาก	2	4.53	.64	มากที่สุด	2
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.75	.81	มาก	4	4.51	.65	มากที่สุด	4
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.77	.79	มาก	3	4.52	.64	มากที่สุด	3
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.88	.76	มาก	1	4.54	.64	มากที่สุด	1
เฉลี่ย	3.80	.80	มาก	-	4.53	.64	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4.44 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, S.D = .80) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.88$, S.D = .76) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.75$, S.D = .81)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D = .64) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D = .64) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D = .65)

ตารางที่ 4. 45 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมในของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

(N = 51)

สภาพแวดล้อมในการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. คุณภาพการบริหาร	3.92	0.76	มาก	3	4.52	0.61	มากที่สุด	4
2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	3.97	0.68	มาก	1	4.58	0.56	มากที่สุด	1
3. ทิศทางระยะยาว	3.95	0.80	มาก	2	4.52	0.59	มากที่สุด	3
4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด	3.82	0.65	มาก	4	4.54	0.56	มากที่สุด	2
5. คุณภาพบุคลากร	3.79	0.60	มาก	5	4.48	0.56	มาก	5
เฉลี่ย	3.89	.70	มาก	-	4.53	.57	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4.45 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด สกอ. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D = .70) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.97$, S.D = .68) ส่วนคุณภาพบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.82$, S.D = .65)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด สกอ. ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D = .57) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D = .56) คุณภาพบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D = .56)

ตารางที่ 4. 46 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

(N = 51)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.75	0.65	มาก	2	4.43	0.61	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.66	0.68	มาก	4	4.40	0.60	มาก	3
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.68	0.70	มาก	3	4.39	0.60	มาก	4
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.76	0.65	มาก	1	4.48	0.58	มาก	1
เฉลี่ย	3.71	.67	มาก	-	4.43	.60	มาก	

จากตารางที่ 4.46 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด สกอ. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D = .67) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.76$, S.D = .65) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.66$, S.D = .68)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด สกอ. โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D = .60) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D = .58) ส่วนสภาพสังคมของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.39$, S.D = .60)

ตารางที่ 4. 47 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

(N = 1,870)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. คุณภาพการบริหาร	3.92	0.86	มาก	1	4.56	0.64	มากที่สุด	1
2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	3.88	0.84	มาก	2	4.52	0.66	มากที่สุด	2
3. ทิศทางระยะยาว	3.84	0.90	มาก	3	4.48	0.71	มาก	4
4. การปรับปรุงและการทำให้อยู่ ตลอด	3.76	0.86	มาก	5	4.47	0.68	มาก	5
5. คุณภาพบุคลากร	3.79	0.83	มาก	4	4.50	0.69	มาก	3
เฉลี่ย	3.84	.86	มาก	-	4.51	.67	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4.47 พบว่าสภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด สพฐ. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D = .86) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คุณภาพการบริหารมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.92$, S.D = .86) ส่วนคุณภาพบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.79$, S.D = .83)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด สพฐ. ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D = .67) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คุณภาพการบริหารมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D = .64) การปรับปรุงและการทำให้อยู่ตลอดมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด ($\bar{X} = 4.47$, S.D = .68)

ตารางที่ 4. 48 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมนอกของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

(N = 1,870)

สภาพแวดล้อมนอกการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.76	0.84	มาก	2	4.46	0.70	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.71	0.82	มาก	4	4.44	0.70	มาก	3
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.71	0.82	มาก	3	4.44	0.71	มาก	4
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.79	0.80	มาก	1	4.47	0.70	มาก	1
เฉลี่ย	3.74	.82	มาก	-	4.45	.70	มาก	-

จากตารางที่ 4.48 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด สพฐ. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$, S.D = .82) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด ($\bar{X} = 3.79$, S.D = .80) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.71$, S.D = .82)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด สพฐ. โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.45$, S.D = .70) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ($\bar{X} = 4.47$, S.D = .70) ส่วนสภาพสังคมของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D = .71)

ตารางที่ 4. 49 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.)

(N = 145)

สภาพแวดล้อมภายในการ บริหารองค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. คุณภาพการบริหาร	4.11	0.77	มาก	2	4.69	0.55	มากที่สุด	1
2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	4.01	0.77	มาก	3	4.60	0.62	มากที่สุด	5
3. ทิศทางระยะยาว	4.13	0.81	มาก	1	4.64	0.59	มากที่สุด	2
4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ ตลอด	3.95	0.81	มาก	4	4.63	0.55	มากที่สุด	3
5. คุณภาพบุคลากร	3.91	0.78	มาก	5	4.62	0.58	มากที่สุด	4
เฉลี่ย	4.02	.79	มาก	-	4.63	.58	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4.49 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด สช. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D = .79) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทิศทางระยะยาวมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด ($\bar{X} = 4.13$, S.D = .81) ส่วนคุณภาพบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.91$, S.D = .78)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด สช. ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.63$, S.D = .58) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คุณภาพการบริหารมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ($\bar{X} = 4.69$, S.D = .55) ความเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D = .62)

ตารางที่ 4. 50 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.)

(N = 145)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐ	3.78	0.74	มาก	2	4.55	0.63	มากที่สุด	2
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	3.73	0.74	มาก	4	4.52	0.62	มากที่สุด	4
3. สภาพสังคมของประเทศ	3.75	0.73	มาก	3	4.53	0.61	มากที่สุด	3
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.88	0.72	มาก	1	4.55	0.62	มากที่สุด	1
เฉลี่ย	3.79	.73	มาก	-	4.54	.62	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.50 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด สช. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = .73) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .72) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = .74)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด สช. โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = .62) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = .62) ส่วนสภาพเศรษฐกิจของประเทศมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = .62)

4.3 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

4.3.1 ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยจำแนกตามภูมิภาค ขนาด และสังกัด

4.3.2 ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยจำแนกตามภูมิภาค ขนาด และสังกัด

รายละเอียดของแต่ละส่วน มีดังนี้

4.3.1 ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจำแนกตามภูมิภาค ขนาด และสังกัด แสดงตามตารางที่ 4.51- 4. 56

ตารางที่ 4. 51 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามภูมิภาค

(N = 2,077)

สภาพแวดล้อมภายในการ บริหารคนเก่งใน รร.	กทม	กลาง	ใต้	เหนือ	อีสาน	รวม
1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธองค์กร	0.099	0.114	0.124	0.134	0.111	0.115
2. การค้นหาคนเก่ง	0.168	0.207	0.213	0.212	0.186	0.186
3. การพัฒนาคนเก่ง	0.153	0.199	0.212	0.191	0.178	0.187
4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	0.136	0.192	0.196	0.194	0.168	0.178
5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กร	0.150	0.211	0.214	0.212	0.169	0.190

จากตารางที่ 4.51 พบว่า การบริหารคนเก่งในภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มีความต้องการจำเป็นด้านการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กรมากที่สุด (PNI_{modified} = 0.190) ส่วนการกำหนดค่านิยมและกลยุทธองค์กรมีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด (PNI_{modified} = 0.115) เมื่อพิจารณาตามภูมิภาค 5 ภาค พบว่า การบริหารโรงเรียนในภาคกลาง ภาคใต้ และภาคเหนือ มีความต้องการจำเป็นด้านการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กรมากที่สุด สอดคล้องกับการบริหารคนเก่งในภาพรวม ส่วนการบริหารโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และกรุงเทพมหานคร มีความต้องการจำเป็นในด้านการค้นหาคนเก่งมากที่สุด

ตารางที่ 4. 52 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารคนเก่ง
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามภูมิภาค

(N = 2,077)

สภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารคนเก่งใน รร.	กทม	กลาง	ใต้	เหนือ	อีสาน	รวม
	PNI _{modified}					
1. นโยบายของรัฐ	0.170	0.202	0.224	0.224	0.179	0.195
2. สภาพเศรษฐกิจของ ประเทศ	0.173	0.210	0.240	0.239	0.195	0.209
3. สภาพสังคมของ ประเทศ	0.169	0.215	0.237	0.237	0.196	0.210
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี โน้ต	0.191	0.191	0.196	0.191	0.191	0.191

จากตารางที่ 4.52 พบว่า การบริหารคนเก่งในภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ภายนอก มีความต้องการจำเป็นด้านสภาพสังคมของประเทศมากที่สุด (PNI_{modified} = 0.210)
ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด (PNI_{modified} = 0.191) เมื่อพิจารณา
ตามภูมิภาค 5 ภาค พบว่า โรงเรียนในภาคใต้และภาคเหนือมีความต้องการจำเป็นด้านสภาพ
เศรษฐกิจของประเทศมากที่สุด โรงเรียนในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความต้องการ
จำเป็นด้านสภาพสังคมของประเทศมากที่สุด ในขณะที่โรงเรียนในกรุงเทพมหานครมีความต้องการ
จำเป็นด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น
ในภาพรวม

ตารางที่ 4. 53 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมภายใน ของการบริหารคนเก่ง
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาด

(N = 2,077)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหารคนเก่งใน รร.	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
	PNI _{modified}			
1. การกำหนดค่านิยมและ กลยุทธ์องค์กร	0.118	0.128	0.102	0.115
2. การค้นหาคนเก่ง	0.184	0.219	0.191	0.186
3. การพัฒนาคนเก่ง	0.179	0.203	0.181	0.187
4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	0.178	0.188	0.171	0.178
5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กร	0.196	0.195	0.182	0.190

จากตารางที่ 4.53 พบว่า การบริหารคนเก่งจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนขนาดเล็ก มีความต้องการจำเป็นด้านการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กรมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.196$) ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีความต้องการจำเป็นด้านการค้นหาคนเก่งมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.219$ และ 0.191 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4. 54 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมภายนอก ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

(N = 2,077)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหารคนเก่งใน รร.	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
	PNI_{modified}			
1. นโยบายของรัฐ	0.187	0.218	0.187	0.195
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	0.200	0.234	0.196	0.209
3. สภาพสังคมของประเทศ	0.206	0.228	0.196	0.210
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	0.191	0.191	0.191	0.191

จากตารางที่ 4.54 พบว่า การบริหารคนเก่งจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนขนาดเล็ก มีความต้องการจำเป็นด้านสภาพสังคมของประเทศมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.206$) ส่วนโรงเรียนขนาดกลางมีความต้องการจำเป็นด้านสภาพเศรษฐกิจของประเทศมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.234$) และโรงเรียนขนาดใหญ่มีความต้องการจำเป็นด้านสภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.196$)

ตารางที่ 4. 55 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามสังกัด

(N = 2,077)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหารคนเก่งใน รร.	สกอ	สพฐ	สช	รวม
	PNI_{modified}			
1. การกำหนดค่านิยมและ กลยุทธ์องค์กร	0.160	0.117	0.084	0.115
2. การค้นหาคนเก่ง	0.220	0.198	0.190	0.186
3. การพัฒนาคนเก่ง	0.209	0.187	0.180	0.187
4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	0.174	0.180	0.174	0.178
5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กร	0.176	0.192	0.181	0.190

จากตารางที่ 4.55 พบว่า การบริหารคนเก่งจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนสังกัด สกอ. มีความต้องการจำเป็นด้านการค้นหาคนเก่งมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.220$) เช่นเดียวกับโรงเรียนสังกัด สพฐ. และ สช. ($PNI_{\text{modified}} = 0.198$ และ 0.190 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4. 56 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมภายนอก ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามสังกัด

(N = 2,077)

สภาพแวดล้อมนอกการบริหารคนเก่ง ใน รร.	สกอ	สปฐ	สช	รวม
	PNI_{modified}			
1. นโยบายของรัฐ	0.191	0.195	0.223	0.195
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	0.199	0.210	0.224	0.209
3. สภาพสังคมของประเทศ	0.193	0.210	0.205	0.210
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	0.191	0.191	0.191	0.191

จากตารางที่ 4.56 พบว่า การบริหารคนเก่งจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนในสังกัด สกอ. มีความต้องการจำเป็นด้านสภาพเศรษฐกิจของประเทศมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.199$) โรงเรียนสังกัด สปฐ. มีความต้องการจำเป็นด้านสภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.210$) ส่วนโรงเรียนสังกัด สช. มีความต้องการจำเป็นด้านสภาพเศรษฐกิจของประเทศมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.224$)

4.3.2 ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจำแนกตามภูมิภาค ขนาด และสังกัด แสดงตามตารางที่ 4.57- 4. 61

ตารางที่ 4. 57 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามภูมิภาค

(N =2,077)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหาร องค์การสมรรถนะสูง	กทม	กลาง	ใต้	เหนือ	อีสาน	รวม
	PNI_{modified}					
1. คุณภาพการบริหาร	0.125	0.196	0.159	0.176	0.143	0.162
2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	0.140	0.189	0.175	0.158	0.153	0.165
3. ทิศทางระยะยาว	0.121	0.192	0.172	0.168	0.155	0.165
4. การปรับปรุงและการทำให้อยู่ตลอด	0.152	0.214	0.207	0.193	0.181	0.192
5. คุณภาพบุคลากร	0.166	0.191	0.205	0.198	0.176	0.183

จากตารางที่ 4.57 พบว่า การบริหารองค์การสมรรถนะสูงในภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มีความต้องการจำเป็นด้านการปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.192$) ส่วนคุณภาพการบริหารมีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.162$) เมื่อพิจารณาตามภูมิภาค พบว่า การบริหารโรงเรียนในกรุงเทพมหานครและภาคเหนือ มีความต้องการจำเป็นด้านคุณภาพบุคลากรมากที่สุด ส่วนการบริหารโรงเรียนในภาคกลาง ภาคใต้ และตะวันออกเฉียงเหนือมีความต้องการจำเป็นการปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดมากที่สุด ตารางที่ 4. 58 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามภูมิภาค

(N =2,077)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหารองค์การสมรรถนะสูง	กทม	กลาง	ใต้	เหนือ	อีสาน	รวม
1. นโยบายของรัฐ	0.170	0.211	0.206	0.203	0.165	0.188
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	0.177	0.214	0.224	0.222	0.177	0.199
3. สภาพสังคมของประเทศ	0.180	0.211	0.214	0.216	0.174	0.196
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	0.149	0.200	0.188	0.200	0.160	0.180

จากตารางที่ 4.58 พบว่า การบริหารองค์การสมรรถนะสูงในภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีความต้องการจำเป็นด้านสภาพเศรษฐกิจของประเทศมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.199$) ส่วนความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.180$) เมื่อพิจารณาตามภูมิภาค 5 ภาค พบว่า โรงเรียนในกรุงเทพมหานครมีความต้องการจำเป็นด้านสภาพสังคมของประเทศมากที่สุด ส่วนโรงเรียนในภูมิภาคอื่นๆ มีความต้องการจำเป็นด้านสภาพเศรษฐกิจของประเทศมากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในภาพรวม ตารางที่ 4. 59 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

(N =2,077)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหารองค์การสมรรถนะสูง	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
1. คุณภาพการบริหาร	0.159	0.128	0.160	0.162
2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	0.166	0.219	0.157	0.165
3. ทิศทางระยะยาว	0.171	0.203	0.152	0.165
4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด	0.196	0.188	0.186	0.192
5. คุณภาพบุคลากร	0.187	0.195	0.176	0.183

จากตารางที่ 4.59 พบว่า การบริหารองค์การสมรรถนะสูงจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนขนาดเล็กและใหญ่ มีความต้องการจำเป็นด้านการปรับปรุงและทำใหม่อยู่ตลอดมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.196$ และ 0.186 ตามลำดับ) ส่วนโรงเรียนขนาดกลางมีความต้องการจำเป็นด้านความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.219$)

ตารางที่ 4. 60 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

(N = 2,077)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหารองค์การ สมรรถนะสูง	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
	PNI_{modified}			
1. นโยบายของรัฐ	0.181	0.187	0.204	0.188
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	0.202	0.199	0.211	0.199
3. สภาพสังคมของประเทศ	0.194	0.195	0.207	0.196
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	0.191	0.180	0.172	0.180

จากตารางที่ 4.60 พบว่า การบริหารองค์การสมรรถนะสูงจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนขนาดเล็ก มีความต้องการจำเป็นด้านสภาพเศรษฐกิจของประเทศมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.202$) เช่นเดียวกับโรงเรียนขนาดกลาง ($PNI_{\text{modified}} = 0.199$) และโรงเรียนขนาดใหญ่ ($PNI_{\text{modified}} = 0.211$)

ตารางที่ 4. 61 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจากสภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามสังกัดของโรงเรียน

(N =2,077)

สภาพแวดล้อมภายในการบริหารองค์การ สมรรถนะสูง	สกอ	สพฐ	สช	รวม
	PNI_{modified}			
1. คุณภาพการบริหาร	0.154	0.164	0.143	0.162
2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	0.154	0.167	0.148	0.165
3. ทิศทางระยะยาว	0.147	0.171	0.125	0.165
4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด	0.191	0.195	0.174	0.192
5. คุณภาพบุคลากร	0.182	0.186	0.181	0.183

จากตารางที่ 4.61 พบว่า การบริหารองค์การสมรรถนะสูงจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนสังกัด สกอ. และ สพฐ. มีความต้องการจำเป็นด้านการปรับปรุงและทำใหม่อยู่

ตลอดมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.191$ และ 0.195 ตามลำดับ) ส่วนโรงเรียนสังกัด สช. มีความต้องการจำเป็นด้านคุณภาพบุคลากรมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.181$)

ตารางที่ 4. 62 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมภายนอก ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามสังกัดของโรงเรียน

(N =2,077)

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหารองค์การสมรรถนะสูง	PNI_{modified}			
	สกอ	สพฐ	สช	รวม
1. นโยบายของรัฐ	0.181	0.187	0.204	0.188
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	0.202	0.199	0.211	0.199
3. สภาพสังคมของประเทศ	0.194	0.195	0.207	0.196
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	0.191	0.180	0.172	0.180

จากตารางที่ 4.62 พบว่า การบริหารองค์การสมรรถนะสูงจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนสังกัด สกอ. มีความต้องการจำเป็นด้านสภาพเศรษฐกิจของประเทศมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.202$) เช่นเดียวกับโรงเรียนสังกัด สพฐ. ($PNI_{\text{modified}} = 0.199$) และโรงเรียนสังกัด สช. ($PNI_{\text{modified}} = 0.211$)

4.4 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

นำเสนอใน 2 ส่วน ดังนี้

ผู้วิจัยนำเสนอการวิเคราะห์ค่าดัชนีชี้วัดความต้องการจำเป็นเพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูง โดยแยกการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน คือ การบริหารคนเก่ง และการบริหารองค์การสมรรถนะสูง

4.4.1 ส่วนที่ 1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา

4.4.2 ส่วนที่ 2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ดังมีรายละเอียดการนำเสนอตามตารางที่ 4.62 – 4.68

ตารางที่ 4. 63 จุดแข็ง จุดอ่อนจากการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายใน ของการบริหารการคนเก่งในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม

สภาพแวดล้อมภายในการบริหารคนเก่งในโรงเรียน		PNImodified	จัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม	
1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กร		0.116	ต่ำ	จุดแข็ง	S
1	โรงเรียนมีการกำหนดค่านิยมที่ชัดเจน	0.127	ต่ำ	จุดแข็ง	S
2	ค่านิยมของท่านเป็นไปในแนวทางเดียวกับโรงเรียน	0.114	ต่ำ	จุดแข็ง	S
3	ค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสาร และการปฏิบัติของครูและบุคลากร	0.124	ต่ำ	จุดแข็ง	S
4	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจน	0.095	ต่ำ	จุดแข็ง	S
5	ผู้บริหารคำนึงถึงความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	0.124	ต่ำ	จุดแข็ง	S
6	ผู้บริหารมีการเรียนรู้จากประสบการณ์	0.096	ต่ำ	จุดแข็ง	S
7	ผู้บริหารสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์อย่างชัดเจน	0.123	ต่ำ	จุดแข็ง	S
8	บทบาทของผู้บริหารเป็นที่น่าเชื่อถือในสายตากรุและบุคลากร	0.130	ต่ำ	จุดแข็ง	S
9	ผู้บริหารมีการกระตุ้น และสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	0.130	ต่ำ	จุดแข็ง	S
10	ผู้บริหารมีความสามารถในการมองเห็นภาพรวมใหญ่ (Big picture)	0.117	ต่ำ	จุดแข็ง	S
11	โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน	0.094	ต่ำ	จุดแข็ง	S
16	วิธีปฏิบัติของผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าครูและบุคลากรทุกคนมีคุณค่า	0.147	ต่ำ	จุดแข็ง	S
49	ครูและบุคลากรทำงานเพื่อสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมที่ดีของโรงเรียน	0.149	ต่ำ	จุดแข็ง	S
66	ครูและบุคลากรภาคภูมิใจในความสำเร็จของบุคคลอื่นในโรงเรียน	0.138	ต่ำ	จุดแข็ง	S
81	โรงเรียนมีค่านิยมหลักที่ชัดเจน	0.151	ต่ำ	จุดแข็ง	S
2. การค้นหาคนเก่ง		0.187	สูง	จุดอ่อน	W
17	ครูและบุคลากรเชื่อมั่นในความซื่อตรงของกระบวนการประเมิน	0.183	สูง	จุดอ่อน	W
18	ครูและบุคลากรสามารถพูดคุยเรื่องการทำงานได้ตามความเป็นจริง	0.172	สูง	จุดอ่อน	w
29	ครูและบุคลากรซื่อสัตย์ในการประเมินตนเอง	0.184	สูง	จุดอ่อน	w
20	ครูและบุคลากรมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง	0.185	สูง	จุดอ่อน	w
21	ครูและบุคลากรสามารถรับฟังความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมาได้อย่างสร้างสรรค์	0.188	สูง	จุดอ่อน	w
22	ครูและบุคลากรสามารถกระตุ้นและสนับสนุนผู้อื่นในการทำงานได้	0.184	สูง	จุดอ่อน	w
23	ครูและบุคลากรสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.165	สูง	จุดอ่อน	w
24	ครูและบุคลากรยอมรับและพูดคุยเกี่ยวกับความสำเร็จของผู้อื่น	0.164	สูง	จุดอ่อน	w
25	โรงเรียนมีแผนการค้นหาคนเก่งสำหรับครูและบุคลากรในปัจจุบันและอนาคต	0.215	สูง	จุดอ่อน	w
26	การประเมินครูและบุคลากรเชื่อมโยงกับกระบวนการค้นหาคนเก่งของโรงเรียน	0.213	สูง	จุดอ่อน	w
27	โรงเรียนได้ค้นหาคนเก่งในขนาดของโรงเรียน	0.237	สูง	จุดอ่อน	w
28	ครูและบุคลากรมีสิทธิได้รับการพิจารณาเพื่อค้นหาศักยภาพความเป็นผู้นำอย่างเท่าเทียมกัน	0.168	สูง	จุดอ่อน	w
29	โรงเรียนสามารถแยกแยะครูและบุคลากรที่มีศักยภาพภาวะผู้นำแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม	0.188	สูง	จุดอ่อน	w
30	ครูและบุคลากรได้รับการจูงใจในการรับบทบาทความเป็นผู้นำ	0.189	สูง	จุดอ่อน	w
32	ครูและบุคลากรเข้าใจในคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน	0.170	สูง	จุดอ่อน	w
31	ทีมผู้บริหารมีการทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาครูและบุคลากรที่มีศักยภาพ	0.184	สูง	จุดอ่อน	w
33	โรงเรียนมีแนวทางที่ชัดเจนในการค้นหาครูและบุคลากรที่มีศักยภาพในตนเอง	0.209	สูง	จุดอ่อน	w
34	การค้นหาคนเก่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์โรงเรียน	0.205	สูง	จุดอ่อน	w

ตารางที่ 4.63 (ต่อ) จุดแข็ง จุดอ่อนจากการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายใน ของการบริหารการคนเก่งในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม

สภาพแวดล้อมภายในการบริหารคนเก่งในโรงเรียน		PNImodified	จัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม	
3. การพัฒนาคนเก่ง		0.187	สูง	จุดอ่อน	w
39	กระบวนการในการพัฒนาคนเก่งของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ	0.228	สูง	จุดอ่อน	w
40	การพัฒนาคนเก่งมีความสำคัญต่อโรงเรียนของท่าน	0.165	สูง	จุดอ่อน	w
41	ครูและบุคลากรสามารถที่จะเสนอถึงความต้องการในการพัฒนาได้อย่างเปิดเผย	0.169	สูง	จุดอ่อน	w
42	ระดับของภาวะความเป็นผู้นำมีผลต่อโครงการ แผนงาน วิธีการหรือกระบวนการพัฒนาคนเก่ง	0.157	สูง	จุดอ่อน	w
43	กระบวนการในการพัฒนาคนเก่งมีผลต่อการประเมินทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังครูและบุคลากรในโรงเรียน	0.178	สูง	จุดอ่อน	w
44	วัฒนธรรมของโรงเรียนสนับสนุนการพัฒนาคนเก่ง	0.196	สูง	จุดอ่อน	w
45	ผู้บริหารได้ใช้แรงจูงใจในการพัฒนาคนเก่ง	0.186	สูง	จุดอ่อน	w
46	ครูและบุคลากรมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง	0.182	สูง	จุดอ่อน	w
47	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการวิจัยกระบวนการในการพัฒนาคนเก่ง	0.182	สูง	จุดอ่อน	w
48	โรงเรียนได้กระตุ้นผู้นำที่มีศักยภาพในการอ่านและการคิดไตร่ตรอง	0.164	สูง	จุดอ่อน	w
50	โรงเรียนมีการเตรียมผู้นำสำหรับการแต่งตั้งในอนาคต	0.214	สูง	จุดอ่อน	w
51	ครูและบุคลากรได้พัฒนาตนตามค่านิยมที่สำคัญ คือ ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความซื่อสัตย์ และความนับถือซึ่งกันและกัน	0.171	สูง	จุดอ่อน	w
52	โรงเรียนได้มีแนวทาง โครงการ แผนงาน และกระบวนการ ที่สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำ	0.178	สูง	จุดอ่อน	w
53	โรงเรียนได้แต่งตั้งครูที่เลี้ยงให้กับครูและบุคลากรทุกคนที่เป็นคนเก่ง	0.254	สูง	จุดอ่อน	w
54	โรงเรียนมีแนวทาง โครงการ แผนงาน และกระบวนการที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันของผู้สอนของครูและบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำ	0.199	สูง	จุดอ่อน	w
55	คุณสมบัติเรื่องความสัมพันธ์ส่งเสริมกระบวนการพัฒนาคนเก่งในโรงเรียน	0.197	สูง	จุดอ่อน	w
56	ผู้บริหารนำโครงสร้างการพัฒนาคนเก่งไปปรับใช้ในบริบทของโรงเรียนที่กว้างขึ้น	0.200	สูง	จุดอ่อน	w
4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง		0.179	สูง	จุดอ่อน	w
โรงเรียนได้สร้างวัฒนธรรมการส่งเสริมคนเก่งและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความสามารถ		0.180	สูง	จุดอ่อน	w
61	แตกต่างกันหลากหลาย			จุดอ่อน	w
62	โรงเรียนพยายามทำให้ครูและบุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และดีที่สุดเพื่อโรงเรียน	0.153	สูง	จุดอ่อน	w
63	ครูและบุคลากรทุกคนปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียน	0.165	สูง	จุดอ่อน	w
64	โรงเรียนมีครูและบุคลากรที่สามารถกระตุ้นความคิดต่างๆ ได้	0.169	สูง	จุดอ่อน	w
65	ครูและบุคลากรใช้การประเมินเป็นวิธีการที่จะปรับปรุงและทำงานให้ดีขึ้น	0.161	สูง	จุดอ่อน	w
67	ครูและบุคลากรสามารถนำเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่มีความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.165	สูง	จุดอ่อน	w
68	ครูและบุคลากรสามารถตั้งคำถามกับผลการปฏิบัติงานของคนอื่นได้	0.175	สูง	จุดอ่อน	w
69	ครูและบุคลากรที่มีความสามารถส่วนใหญ่เป็นคนถ่อมตัว	0.155	สูง	จุดอ่อน	w
70	โรงเรียนมีแผนกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	0.192	สูง	จุดอ่อน	w
71	ครูและบุคลากรแต่ละคนมีแผนการพัฒนาตนเองในระยะยาว	0.216	สูง	จุดอ่อน	w
72	การสร้างเครือข่ายของโรงเรียนกับโรงเรียนอื่นๆ มีพื้นฐานอยู่บนความร่วมมือและการมีค่านิยมที่เหมือนกัน	0.190	สูง	จุดอ่อน	w

73	ทีมงานผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะด้านการสร้างเครือข่ายอย่างกว้างขวางและมีประสิทธิภาพ	0.183	สูง	จุดอ่อน	w
74	บุคลากรฝ่ายงานสนับสนุนของโรงเรียนปฏิบัติงานเป็นเครือข่ายกันกับบุคลากรในโรงเรียนอื่นๆ	0.197	สูง	จุดอ่อน	w
75	ครูและบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำของโรงเรียนสามารถกระตุ้นและเข้าร่วมโครงการกับโรงเรียนอื่นๆ	0.183	สูง	จุดอ่อน	w
76	โรงเรียนมีแผนการพัฒนาคณะร่วมกับโรงเรียนอื่นๆ	0.237	สูง	จุดอ่อน	w
5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กร		0.190	สูง	จุดอ่อน	w
82	ค่านิยมของโรงเรียนปรากฏชัดอยู่ในพฤติกรรมประจำวันของบุคลากร	0.184	สูง	จุดอ่อน	w
83	โรงเรียนมีแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคณะเชิงบูรณาการ	0.200	สูง	จุดอ่อน	w
84	โรงเรียนมีกระบวนการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ	0.219	สูง	จุดอ่อน	w
85	โรงเรียนสามารถแยกระหว่างผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันออกจากศักยภาพในการพัฒนาในอนาคตของครูและบุคลากร	0.219	สูง	จุดอ่อน	w
86	โรงเรียนสามารถวางแผนเพื่อพัฒนาพฤติกรรม ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับครูและบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำ	0.205	สูง	จุดอ่อน	w
87	โรงเรียนสนับสนุนการเรียนรู้ด้านวิชาชีพของครูและบุคลากรรวมถึงโอกาสเฉพาะเจาะจงที่จะพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำ	0.170	สูง	จุดอ่อน	w
88	โรงเรียนมีแนวทาง โครงการ แผนงาน และกระบวนการที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ	0.191	สูง	จุดอ่อน	w
89	วัฒนธรรมของโรงเรียนเปิดโอกาสให้มีการยอมรับและชื่นชมต่อความสามารถของทุกคน	0.157	สูง	จุดอ่อน	w
90	โรงเรียนร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคณะในรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม	0.208	สูง	จุดอ่อน	w

ค่ากลางดัชนีความต้องการจำเป็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา PNI = 0.153

จากตารางที่ 4.63 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่ามีเพียงองค์ประกอบการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การเท่านั้นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำเป็นจุดแข็ง ส่วนองค์ประกอบรายด้านอื่นๆ มีความต้องการจำเป็นในระดับสูงเป็นจุดอ่อนทุกองค์ประกอบ และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด 5 ลำดับคือ โรงเรียนได้แต่งตั้งครูพี่เลี้ยงให้กับครูและบุคลากรทุกคนที่เป็นคนเก่ง PNI = 0.254 โรงเรียนมีแผนการพัฒนาคณะร่วมกับโรงเรียนอื่น PNI = 0.237 กระบวนการในการพัฒนาคณะของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ PNI = 0.228 โรงเรียนมีกระบวนการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ PNI = .219 ครูและบุคลากรแต่ละคนมีแผนการพัฒนาคณะตนเองระยะยาว PNI = .216 ส่วนรายด้านที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด คือ ค่านิยมของท่านเป็นไปในแนวทางเดียวกับโรงเรียน PNI = 0.114

ตารางที่ 4. 64 จัดกลุ่ม จุดแข็ง จุดอ่อนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในการบริหารคนเก่งของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา

จุดแข็ง S		จุดอ่อน W	
1.การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กร	0.116	2. การค้นหาคนเก่ง	0.187
1 โรงเรียนมีการกำหนดค่านิยมที่ชัดเจน	0.127	17 ครูและบุคลากรเชื่อมั่นในความซื่อตรงของกระบวนการ การประเมิน	0.183
2 ค่านิยมของท่านเป็นไปในแนวทางเดียวกับโรงเรียน	0.114	18 ครูและบุคลากรสามารถพูดคุยเรื่องการทำงานได้ตาม ความเป็นจริง	0.172
3 ค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสาร และการปฏิบัติ ของครูและบุคลากร	0.124	29 ครูและบุคลากรซื้อสัตย์ในการประเมินตนเอง	0.184
4 ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ ชัดเจน	0.095	20 ครูและบุคลากรมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง	0.185
5 ผู้บริหารคำนึงถึงความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมาย ของโรงเรียน	0.124	21 ครูและบุคลากรสามารถรับฟังความคิดเห็นที่ ตรงไปตรงมาได้อย่างสร้างสรรค์	0.188
6 ผู้บริหารมีการเรียนรู้จากประสบการณ์	0.096	22 ครูและบุคลากรสามารถกระตุ้นและสนับสนุนผู้อื่นในการ ทำงานได้	0.184
7 ผู้บริหารสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์และกล ยุทธ์อย่างชัดเจน	0.123	23 ครูและบุคลากรสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.165
8 บทบาทของผู้บริหารเป็นที่น่าเชื่อถือในสายตาครู และบุคลากร	0.130	24 ครูและบุคลากรยอมรับและพูดคุยเกี่ยวกับความสำเร็จ ของผู้อื่น	0.164
9 ผู้บริหารมีการกระตุ้น และสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	0.130	25 โรงเรียนมีแผนการค้นหาคนเก่งสำหรับครูและบุคลากร ในปัจจุบันและอนาคต	0.215
10 ผู้บริหารมีความสามารถในการมองเห็นภาพรวม ใหญ่ (Big picture)	0.117	26 การประเมินครูและบุคลากรเชื่อมโยงกับกระบวนการ ค้นหาคนเก่งของโรงเรียน	0.213
11 โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน	0.094	27 โรงเรียนได้ค้นหาคนเก่งในอนาคตของโรงเรียน	0.237
2. การค้นหาคนเก่ง	0.187	28 ครูและบุคลากรมีสิทธิได้รับการพิจารณาเพื่อค้นหา ศักยภาพความเป็นผู้นำอย่างเท่าเทียมกัน	0.168
16 วิธีปฏิบัติของผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าครูและ บุคลากรทุกคน มีคุณค่า	0.147	29 โรงเรียนสามารถแยกแยะครูและบุคลากรที่มีศักยภาพ ภาวะผู้นำแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม	0.188
3. การพัฒนาคนเก่ง	0.187	30 ครูและบุคลากรได้รับการจูงใจในการรับบทบาทความเป็น ผู้นำ	0.189
49 ครูและบุคลากรทำงานเพื่อสร้างสรรค์ สภาพแวดล้อมที่ดีของโรงเรียน	0.149	31 ทีมผู้บริหารมีการทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาครูและบุคลากร ที่มีศักยภาพ	0.184
4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	0.179	32 ครูและบุคลากรเข้าใจในคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพในโรงเรียน	0.170
66 ครูและบุคลากรภาคภูมิใจในความสำเร็จของบุคคล อื่นในโรงเรียน	0.138	33 โรงเรียนมีแนวทางที่ชัดเจนในการค้นหาครูและบุคลากรที่ มีศักยภาพในตนเอง	0.209
5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กร	0.190	34 การค้นหาคนเก่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์ โรงเรียน	0.205
81 โรงเรียนมีค่านิยมหลักที่ชัดเจน	0.151	3. การพัฒนาคนเก่ง	0.187
		39 กระบวนการในการพัฒนาคนเก่งของโรงเรียนมี ประสิทธิภาพ	0.228
		40 การพัฒนาคนเก่งมีความสำคัญต่อโรงเรียนของท่าน	0.165
		41 ครูและบุคลากรสามารถที่จะเสนอถึงความต้องการในการ พัฒนาได้อย่างเปิดเผย	0.169
		42 ระดับของภาวะความเป็นผู้นำมีผลต่อโครงการ แผนงาน	0.157

	วิธีการหรือกระบวนการพัฒนาคนเก่ง	
43	กระบวนการในการพัฒนาคนเก่งมีผลต่อการประเมินทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังครูและบุคลากรในโรงเรียน	0.178
44	วัฒนธรรมของโรงเรียนสนับสนุนการพัฒนาคนเก่ง	0.196
45	ผู้บริหารได้ใช้แรงจูงใจในการพัฒนาคนเก่ง	0.186
46	ครูและบุคลากรมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง	0.182
47	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการวิจัยกระบวนการในการพัฒนาคนเก่ง	0.182
48	โรงเรียนได้กระตุ้นผู้นำที่มีศักยภาพในการอ่านและการคิดไตร่ตรอง	0.164
50	โรงเรียนมีการเตรียมผู้นำสำหรับการแต่งตั้งในอนาคต	0.214
51	ครูและบุคลากรได้พัฒนาตนตามค่านิยมที่สำคัญ คือ ความไวเนื้อเชื่อใจ ความซื่อสัตย์ และความนับถือซึ่งกันและกัน	0.171
52	โรงเรียนได้มีแนวทาง โครงการ แผนงาน และกระบวนการ ที่สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำ	0.178
53	โรงเรียนแต่งตั้งครูที่เลี้ยงให้กับครูและบุคลากรทุกคนที่เป็นคนเก่ง	0.254
54	โรงเรียนมีแนวทาง โครงการ แผนงาน และกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาการทำงานร่วมกับผู้อื่นของครูและบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำ	0.199
55	ผู้บริหารได้นำโครงสร้างการพัฒนาคนเก่งไปปรับใช้ในบริบทของโรงเรียนที่กว้างขึ้น	0.200
	4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	0.179
61	โรงเรียนได้สร้างวัฒนธรรมการส่งเสริมคนเก่งและส่งเสริมให้ครูและบุคคลมีความสามารถแตกต่างกันหลากหลาย	0.179
62	โรงเรียนพยายามทำให้ครูและบุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และดีที่สุดเพื่อโรงเรียน	0.153
63	ครูและบุคลากรทุกคนปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียน	0.165
64	โรงเรียนมีครูและบุคลากรที่สามารถกระตุ้นความคิดต่างๆได้	0.169
65	ครูและบุคลากรใช้การประเมินเป็นวิธีการที่จะปรับปรุงและทำงานให้ดีขึ้น	0.161
67	ครูและบุคลากรสามารถนำเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่มีความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.165
68	ครูและบุคลากรสามารถตั้งคำถามกับผลการปฏิบัติงานของคนอื่นได้	0.180
69	ครูและบุคลากรที่มีความสามารถส่วนใหญ่เป็นคนถ่อมตัว	0.155
70	โรงเรียนมีแผนกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	0.175
71	ครูและบุคลากรแต่ละคนมีแผนการพัฒนาตนเองในระยะยาว	0.192
72	การสร้างเครือข่ายของโรงเรียนกับโรงเรียนอื่นๆ มีพื้นฐานอยู่บนความร่วมมือและการมีค่านิยมที่เหมือนกัน	0.216
73	ทีมงานผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะด้านการสร้างเครือข่ายอย่างกว้างขวางและมีประสิทธิภาพ	0.190

74	บุคลากรฝ่ายงานสนับสนุนของโรงเรียนปฏิบัติงานเป็น เครือข่ายกันกับบุคลากรในโรงเรียนอื่นๆ	0.183
75	ครูและบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำของโรงเรียน สามารถกระตุ้นและเข้าร่วมโครงการกับโรงเรียนอื่นๆ	0.197
76	โรงเรียนมีแผนการพัฒนาคนแก่ร่วมกับโรงเรียนอื่นๆ	0.183
5. การบริหารคนแก่เชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กร		0.190
82	ค่านิยมของโรงเรียนปรากฏชัดอยู่ในพฤติกรรมประจำวัน ของบุคลากร	0.184
83	โรงเรียนมีแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคนแก่เชิงบูรณาการ	0.200
84	โรงเรียนมีกระบวนการบริหารคนแก่เชิงบูรณาการอย่างมี ประสิทธิภาพ	0.219
85	โรงเรียนสามารถแยกระหว่างผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ออกจากศักยภาพในการพัฒนาในอนาคตของครูและ บุคลากร	0.219
87	โรงเรียนสนับสนุนการเรียนรู้ด้านวิชาชีพของครูและ บุคลากรรวมถึงโอกาสเฉพาะเจาะจงที่จะพัฒนาศักยภาพ การเป็นผู้นำ	0.170
86	โรงเรียนสามารถวางแผนเพื่อพัฒนาพฤติกรรม ทักษะ และ ทัศนคติที่จำเป็นสำหรับครูและบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็น ผู้นำ	0.205
88	โรงเรียนมีแนวทาง โครงการ แผนงาน และกระบวนการที่ เอื้ออำนวยต่อการบริหารคนแก่เชิงบูรณาการ	0.191
89	วัฒนธรรมของโรงเรียนเปิดโอกาสให้มีการยอมรับและชื่น ชมต่อความสามารถของทุกคน	0.157
90	โรงเรียนร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคนแก่ในรูปแบบ ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม	0.208

จากตาราง 4.64 ผลการจัดกลุ่มของด้านที่เป็นจุดแข็งและ จุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายใน พบว่า สภาพแวดล้อมภายในส่วนใหญ่เป็นจุดอ่อน โดยมีข้อคำถามที่เป็นจุดแข็งเพียง 15 ข้อ จาก 90 ข้อ จุดแข็งสูงสุด ได้แก่ 1) โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน $PNI_{modified} = 0.094$ 2) ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจน $PNI_{modified} = 0.095$ และ 3) ผู้บริหารมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ $PNI_{modified} = 0.096$ ส่วนจุดอ่อนที่สุด ได้แก่ 1)โรงเรียน แต่งตั้งครูพี่เลี้ยงให้กับครูและบุคลากรทุกคนที่เป็นคนแก่ $PNI_{modified} = 0.254$ 2)โรงเรียนได้ ค้นหาคนแก่ในอนาคตของโรงเรียน=0.237และ 3)กระบวนการในการพัฒนาคนแก่ของ โรงเรียนมีประสิทธิภาพ $PNI_{modified} = 0.228$

ตารางที่ 4. 65 การวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคาม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของ
การบริหารคนเก่งในโรงเรียนมัธยมศึกษา

โอกาส (O)					
1.1	นโยบายของรัฐเอื้อให้มีการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์โรงเรียน	0.142	ต่ำ	โอกาส	O
2.1	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์โรงเรียน	0.176	ต่ำ	โอกาส	O
3.1	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์โรงเรียน	0.172	ต่ำ	โอกาส	O
4.1	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเอื้อต่อการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์โรงเรียน	0.160	ต่ำ	โอกาส	O
4.5	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้โรงเรียนมีการพัฒนาต้นแบบการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งโรงเรียน	0.185	ต่ำ	โอกาส	O
ภาวะคุกคาม (T)					
1.นโยบาย		0.195	สูง	คุกคาม	T
1.2	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการค้นหาคณเฑาะ์ในโรงเรียน	0.220	สูง	คุกคาม	T
1.3	นโยบายของรัฐสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาคนเก่งในโรงเรียน	0.206	สูง	คุกคาม	T
1.4	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการสร้างเสริมวัฒนธรรมคนเก่งในโรงเรียน	0.209	สูง	คุกคาม	T
1.5	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการพัฒนาต้นแบบของการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการในโรงเรียน	0.199	สูง	คุกคาม	T
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ		0.209	สูง	คุกคาม	T
2.2	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการค้นหาคณเฑาะ์ในโรงเรียน	0.232	สูง	คุกคาม	T
2.3	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการพัฒนาคนเก่งในโรงเรียน	0.214	สูง	คุกคาม	T
2.4	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้างเสริมวัฒนธรรมคนเก่งในโรงเรียน	0.221	สูง	คุกคาม	T
2.5	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้โรงเรียนมีการพัฒนาต้นแบบของการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งโรงเรียน	0.203	สูง	คุกคาม	T
3. สภาพสังคมของประเทศ		0.210	สูง	คุกคาม	T
3.2	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการค้นหาคณเฑาะ์ในโรงเรียน	0.238	สูง	คุกคาม	T
3.3	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการพัฒนาคนเก่งในโรงเรียน	0.221	สูง	คุกคาม	T
3.4	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้างเสริมวัฒนธรรมคนเก่งในโรงเรียน	0.213	สูง	คุกคาม	T
3.5	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาต้นแบบของการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งโรงเรียน	0.207	สูง	คุกคาม	T
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศ		0.191	สูง	คุกคาม	T
4.2	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อต่อการกำหนดกลยุทธ์และค่านิยมในโรงเรียน	0.202	สูง	คุกคาม	T
4.3	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้เกิดการพัฒนาคนเก่งในโรงเรียน	0.195	สูง	คุกคาม	T
4.4	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้เกิดการสร้างเสริมวัฒนธรรมคนเก่งในโรงเรียน	0.201	สูง	คุกคาม	T

จากตารางที่ 4.65 พบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับสูงทุกๆ ด้าน ซึ่งสูงกว่าค่ากลาง($PNI_{\text{modified}} = .190$)จึงเป็นภาวะคุกคาม โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ สภาพสังคมของประเทศ ($PNI_{\text{modified}} = .210$) ลำดับถัดมาคือ สภาพเศรษฐกิจของประเทศ ($PNI_{\text{modified}} = .209$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาสสำหรับการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์โรงเรียน เท่านั้น ส่วนรายด้านอื่นๆ เป็นภาวะคุกคามทั้งหมด และหากแยกเป็นรายข้อพบว่า โอกาสมากที่สุดได้แก่ด้านนโยบายของรัฐเอื้อให้มีการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์โรงเรียน $PNI_{\text{modified}} = 0.142$ และภาวะคุกคามมากที่สุดคือด้านสภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการค้นหาค้นคนเก่งในโรงเรียน $PNI_{\text{modified}} = 0.238$

4.4.2 ส่วนที่ 2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตารางที่ 4. 66 การวิเคราะห์จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) ของสภาพแวดล้อมภายในการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา

สภาพแวดล้อมภายในการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา	PNI_{modified}	จัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม	
จุดแข็ง (S)				
1. คุณภาพการบริหาร	0.163	ต่ำ	จุดแข็ง	S
2. ทีมผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต	0.119	ต่ำ	จุดแข็ง	S
3. ทีมผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน	0.153	ต่ำ	จุดแข็ง	S
4. ทีมผู้บริหารมีวิธีการตัดสินใจที่รวดเร็ว	0.166	ต่ำ	จุดแข็ง	S
5. ทีมผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และการที่รวดเร็ว	0.176	ต่ำ	จุดแข็ง	S
6. ทีมผู้บริหารฝึกสอนให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทำงานให้ได้ผลสำเร็จที่ดียิ่งขึ้น	0.173	ต่ำ	จุดแข็ง	S
7. ทีมผู้บริหารเน้นการทำงานให้ได้ผลสำเร็จ	0.134	ต่ำ	จุดแข็ง	S
9. ทีมผู้บริหารใช้ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง	0.169	ต่ำ	จุดแข็ง	S
10. ทีมผู้บริหารมีความมั่นใจในการบริหารโรงเรียน	0.148	ต่ำ	จุดแข็ง	S
11. ทีมผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบผลงานของตนเองเสมอ	0.139	ต่ำ	จุดแข็ง	S
2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	0.165	ต่ำ	จุดแข็ง	S
17. ทีมผู้บริหารพูดคุยแลกเปลี่ยนกับครูและบุคลากรเสมอๆ	0.161	ต่ำ	จุดแข็ง	S
19. ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับกระบวนการคิดและการปฏิบัติงานที่สำคัญ เสมอ	0.174	ต่ำ	จุดแข็ง	S

สภาพแวดล้อมภายในการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน มัธยมศึกษา		PNI _{modified}	จัด กลุ่ม	สภาพ แวดล้อม	
20	ทีมผู้บริหารยอมรับความผิดพลาดจากการทำงานของครูและบุคลากรได้	0.172	ต่ำ	จุดแข็ง	S
21	ทีมผู้บริหารยินดีต้อนรับความเปลี่ยนแปลง	0.149	ต่ำ	จุดแข็ง	S
22	ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนโรงเรียนไปข้างหน้า	0.146	ต่ำ	จุดแข็ง	S
3. ทิศทางระยะยาว		0.166	ต่ำ	จุดแข็ง	S
27	โรงเรียนรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว	0.153	ต่ำ	จุดแข็ง	S
28	โรงเรียนมีเป้าหมายที่จะให้บริการนักเรียนอย่างดีที่สุด	0.130	ต่ำ	จุดแข็ง	S
31	โรงเรียนเป็นสถานที่ทำงานที่มั่นคงสำหรับครูและบุคลากร	0.131	ต่ำ	จุดแข็ง	S
37	โรงเรียนได้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	0.171	ต่ำ	จุดแข็ง	S
49	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0.168	ต่ำ	จุดแข็ง	S
50	โรงเรียนมีครูและบุคลากรที่ทำงานหลากหลายและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน	0.176	ต่ำ	จุดแข็ง	S
จุดอ่อน (W)					
1	ทีมผู้บริหารได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากครูและบุคลากรในโรงเรียน	0.181	สูง	จุดอ่อน	W
8	ทีมผู้บริหารทำงานมีประสิทธิภาพสูง	0.178	สูง	จุดอ่อน	W
12	ทีมผู้บริหารตัดสินใจชัดเจนเกี่ยวกับครูและบุคลากรที่ไม่มีผลงาน	0.218	สูง	จุดอ่อน	W
18	ครูและบุคลากรได้ใช้เวลาเพียงพอกับการทบทวนแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ และการเรียนรู้	0.189	สูง	จุดอ่อน	W
29	ทีมผู้บริหารทำงานอยู่ในโรงเรียนมาเป็นเวลานาน	0.184	สูง	จุดอ่อน	W
30	ผู้บริหารใหม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายในโรงเรียน	0.233	สูง	จุดอ่อน	W
4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด		0.193	สูง	จุดอ่อน	W
36	โรงเรียนมีกลยุทธ์ที่ทำให้ตัวเองโดดเด่นแตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ	0.183	สูง	จุดอ่อน	W
38	โรงเรียนได้ปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ให้ทำได้ง่ายขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0.178	สูง	จุดอ่อน	W
39	โรงเรียนได้จัดให้กระบวนการทำงานต่างๆ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง	0.179	สูง	จุดอ่อน	W
40	โรงเรียนได้รับการรายงานทุกอย่างที่สำคัญ ต่อผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	0.187	สูง	จุดอ่อน	W

สภาพแวดล้อมภายในการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน มัธยมศึกษา		PNI _{modified}	จัด กลุ่ม	สภาพ แวดล้อม	
41	ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้รับรายงานข้อมูลทั้งที่เกี่ยวกับเรื่องการเงินและไม่เกี่ยวกับเรื่องการเงิน	0.204	สูง	จุดอ่อน	W
42	โรงเรียนสร้างนวัตกรรมที่เป็นสมรรถภาพหลักของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	0.221	สูง	จุดอ่อน	W
43	ครูและบุคลากรสร้างนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	0.224	สูง	จุดอ่อน	W
5. คุณภาพบุคลากร		0.186	สูง	จุดอ่อน	W
48	ทีมผู้บริหารบันทึกลงใจให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทำงานได้ผลสำเร็จเป็นพิเศษ	0.193	สูง	จุดอ่อน	W
51	ครูและบุคลากรเติบโตผ่านการเป็นเครือข่ายกับผู้ให้การสนับสนุนโรงเรียน	0.207	สูง	จุดอ่อน	W

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI_{modified} สภาพแวดล้อมภายในการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ค่ากลางคือ PNI_{modified} = 0.177

จากตารางที่ 4.66 พบว่า สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับสูงสุด เป็นจุดอ่อน 3 ด้าน ซึ่งสูงกว่าค่ากลาง(PNI_{modified} = .177) จึงเป็นจุดอ่อน โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ผู้บริหารใหม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายในโรงเรียน (PNI_{modified} = .233) ลำดับถัดมาคือ ครูและบุคลากรสร้างนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง(PNI_{modified} = .224) และครูและบุคลากรเติบโตผ่านการเป็นเครือข่ายกับผู้ให้การสนับสนุนโรงเรียน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็งสำหรับการบริหารองค์การสมรรถนะสูง คือทีมผู้บริหารชื่อสัตย์สุจริต เป็นจุดแข็ง PNI_{modified} = .119

ตารางที่ 4. 67 การวิเคราะห์โอกาส(O) และภาวะคุกคาม(T) จากสภาพแวดล้อมนอกการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา

สภาพแวดล้อมนอกการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของ โรงเรียนมัธยมศึกษา		PNI _{modified}	จัด กลุ่ม	สภาพ แวดล้อม	
โอกาส (O)					
1.	นโยบายของรัฐ	0.187	ต่ำ	โอกาส	○
13	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการบริหารโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ	0.190	ต่ำ	โอกาส	○
23	นโยบายของรัฐเอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยของครูและบุคลากรทุกฝ่าย	0.180	ต่ำ	โอกาส	○
32	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.171	ต่ำ	โอกาส	○
52	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของครูและบุคลากรในโรงเรียน	0.184	ต่ำ	โอกาส	○

สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของ โรงเรียนมัธยมศึกษา	PNI _{modified}	จัด กลุ่ม	สภาพ แวดล้อม	
33 สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.189	ต่ำ	โอกาส	○
34 สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิด การสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่าง โรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.172	ต่ำ	โอกาส	○
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	0.180	ต่ำ	โอกาส	○
16 ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเอื้อต่อการบริหารโรงเรียน อย่างมีคุณภาพ	0.175	ต่ำ	โอกาส	○
26 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยของครู และบุคลากร	0.182	ต่ำ	โอกาส	○
35 ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อต่อการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่าง โรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.168	ต่ำ	โอกาส	○
47 ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและองค์ ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ	0.188	ต่ำ	โอกาส	○
55 ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของครูและ บุคลากรในโรงเรียน	0.185	ต่ำ	โอกาส	○
ภาวะคุกคาม (T)				
44 นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อยู่ เสมอๆ	0.213	สูง	ภาวะคุกคาม	T
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	0.199	สูง	ภาวะคุกคาม	T
14 สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการบริหารโรงเรียนอย่างมี คุณภาพ	0.198	สูง	ภาวะคุกคาม	T
24 สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยของครู และบุคลากร	0.198	สูง	ภาวะคุกคาม	T
45 สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและองค์ ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ	0.210	สูง	ภาวะคุกคาม	T
53 สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของครู และบุคลากรในโรงเรียน	0.201	สูง	ภาวะคุกคาม	T
3. สภาพสังคมของประเทศ	0.196	สูง	ภาวะคุกคาม	T
15 สภาพสังคมของประเทศเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ	0.198	สูง	ภาวะคุกคาม	T
25 สภาพสังคมของประเทศเอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยของครู และบุคลากร	0.197	สูง	ภาวะคุกคาม	T
46 สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและองค์ ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ	0.216	สูง	ภาวะคุกคาม	T
54 สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของครูและ บุคลากรในโรงเรียน	0.195	สูง	ภาวะคุกคาม	T

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน
มัธยมศึกษา ค่ากลางคือ PNI_{modified} = 0.192

จากตารางที่ 4.67 พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นค่ากลาง($PNI_{\text{modified}} = .192$) เมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกพบว่า สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นโอกาสที่มากที่สุด $PNI_{\text{modified}} = .189$ และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ เป็นโอกาสรองลงมา $PNI_{\text{modified}} = .188$ ส่วนด้านที่เป็นภาวะคุกคามมากที่สุดตามลำดับ ได้แก่ สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ ($PNI_{\text{modified}} = .216$) ลำดับถัดมาคือนโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ ($PNI_{\text{modified}} = .213$) และสภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ $PNI_{\text{modified}} = .210$



ตารางที่ 4. 68 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา

จุดแข็ง (S)

1. คุณภาพการบริหาร	0.163
2 ทีมผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต	0.119
3 ทีมผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน	0.153
4 ทีมผู้บริหารมีวิธีการตัดสินใจที่รวดเร็ว	0.166
5 ทีมผู้บริหารมีวิสัยทัศน์การทำงานที่รวดเร็ว	0.176
6 ทีมผู้บริหารฝึกสอนให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทำงานให้ได้ผลสำเร็จที่ดียิ่งขึ้น	0.173
7 ทีมผู้บริหารเน้นการทำงานให้ได้ผลสำเร็จ	0.134
9 ทีมผู้บริหารใช้ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง	0.169
10 ทีมผู้บริหารมีความมั่นใจในการบริหารโรงเรียน	0.148
11 ทีมผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบผลงานของตนเองเสมอ	0.139
2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	0.165
17 ทีมผู้บริหารพูดคุยแลกเปลี่ยนกับครูและบุคลากรเสมอๆ	0.161
19 ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมเกี่ยวกับกระบวนการคิดและการปฏิบัติงานที่สำคัญๆ เสมอ	0.174
20 ทีมผู้บริหารยอมรับความผิดพลาดจากการทำงานของครูและบุคลากรได้	0.172
21 ทีมผู้บริหารยินดีต้อนรับความเปลี่ยนแปลง	0.149
22 ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนโรงเรียนไปข้างหน้า	0.146
3. ทิศทางระยะยาว	0.166
27 โรงเรียนรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว	0.153
28 โรงเรียนมีเป้าหมายที่จะให้บริการนักเรียนอย่างดีที่สุด	0.130
31 โรงเรียนเป็นสถานที่ทำงานที่มั่นคงสำหรับครูและบุคลากร	0.131
4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด	0.193
37 โรงเรียนได้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	0.171
5. คุณภาพบุคลากร	0.186
49 ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0.168
50 โรงเรียนมีครูและบุคลากรที่ทำงานหลากหลายและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน	0.176

จุดอ่อน (W)

1. คุณภาพการบริหาร	0.163
1 ทีมผู้บริหารได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากครูและบุคลากรในโรงเรียน	0.181
8 ทีมผู้บริหารทำงานมีประสิทธิภาพมาก	0.178
12 ทีมผู้บริหารตัดสินใจชัดเจนเกี่ยวกับครูและบุคลากรที่ไม่มีผลงาน	0.218
2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	0.165
18 ครูและบุคลากรได้ใช้เวลาเพียงพอกับการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ และการเรียนรู้	0.189
3. ทิศทางระยะยาว	0.166
29 ทีมผู้บริหารทำงานอยู่ในโรงเรียนมาเป็นเวลานาน	0.184
30 ผู้บริหารใหม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายในโรงเรียน	0.233
4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด	0.193
36 โรงเรียนมีกลยุทธ์ที่ทำให้ตัวเองโดดเด่นแตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ	0.183
38 โรงเรียนได้ปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ให้ทำได้ง่ายขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0.178
39 โรงเรียนได้จัดให้กระบวนการทำงานต่างๆ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง	0.179
40 โรงเรียนได้รับการรายงานทุกอย่างที่สำคัญ ต่อผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	0.187
41 ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้รับรายงานข้อมูลทั้งที่เกี่ยวกับเรื่องการเงินและไม่เกี่ยวกับเรื่องการเงิน	0.204
42 โรงเรียนสร้างนวัตกรรมที่เป็นสมรรถภาพหลักของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	0.221
43 ครูและบุคลากรสร้างนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	0.224
5. คุณภาพบุคลากร	0.186
48 ทีมผู้บริหารบันทึกลงใจให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทำงานได้ผลสำเร็จเป็นพิเศษ	0.193
51 ครูและบุคลากรเติบโตผ่านการเป็นเครือข่ายกับผู้ให้การสนับสนุนโรงเรียน	0.207

ค่ากลางดัชนีความต้องการจำเป็น สภาพแวดล้อมภายในการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา
PNI = 0.177

ตารางที่ 4. 69 จัดกลุ่มการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (O) และภาวะคุกคาม (T) ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา

โอกาส (O)		ภาวะคุกคาม (T)	
1. นโยบายของรัฐ		1. นโยบายของรัฐ	
13	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการบริหารโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ	0.190	44
			นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการ สร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ ใหม่อยู่เสมอๆ
23	นโยบายของรัฐเอื้อต่อการปฏิบัติงาน อย่างเปิดเผยของครูและบุคลากรทุก ฝ่าย	0.180	2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ
32	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการสร้าง สัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.171	14
			สภาพเศรษฐกิจของประเทศ เอื้อให้เกิดการบริหารโรงเรียน อย่างมีคุณภาพ
52	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการพัฒนา คุณภาพของครูและบุคลากรใน โรงเรียน	0.184	24
			สภาพเศรษฐกิจของประเทศ เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่าง เปิดเผยของครูและบุคลากร
2. สภาพเศรษฐกิจ			45
			สภาพเศรษฐกิจของประเทศ เอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ
3	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิด การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง โรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.189	53
			สภาพเศรษฐกิจของประเทศ เอื้อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ ของครูและบุคลากรในโรงเรียน
3. สภาพสังคม			3. สภาพสังคมของประเทศ
			0.196
3	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิด การ สร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.172	15
			สภาพสังคมของประเทศเอื้อต่อ การบริหารโรงเรียนอย่างมี คุณภาพ
4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี			25
			สภาพสังคมของประเทศเอื้อต่อ การปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยของ ครูและบุคลากร
16	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของ ประเทศเอื้อต่อการบริหารโรงเรียน อย่างมีคุณภาพ	0.175	46
			สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้ เกิดการสร้างนวัตกรรมและองค์ ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ

โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
26 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยของครูและบุคลากร	0.182 54 สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของครูและบุคลากรในโรงเรียน
35 ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อต่อการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.168
47 ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ	0.188
55 ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของครูและบุคลากรในโรงเรียน	0.185

จากตารางที่ 4.68 พบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสในการบริหารองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ นโยบายของรัฐ และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ส่วนสภาพเศรษฐกิจและสภาพสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคาม

4.5 กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

รายละเอียดแต่ละตอนมีดังต่อไปนี้

ผู้วิจัยดำเนินการร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา (ฉบับที่ 1) โดยใช้ผลการวิจัยที่พบคือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และค่าดัชนี PNI_{modified} ทั้งนี้มีรายละเอียด ดังนี้

(1) กำหนดกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองจากกรอบแนวคิดการบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามกระบวนการบริหารคนเก่งซึ่งประกอบด้วย 1).การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กร 2).การประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง 3).การพัฒนาคนเก่ง 4).การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และ5).การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การ

(2) กำหนดกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองจากกรอบแนวคิดการบริหารองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย การบริหารองค์การที่มีลักษณะ 5 องค์ประกอบ คือ 1).มีคุณภาพการบริหาร 2).มีความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ 3). มีทิศทางระยะยาว 4).มีการปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด และ 5).มีคุณภาพบุคลากร

(3) กำหนดวิธีดำเนินการจากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามที่จับคู่กับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

โดยการร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ SWOT MATRIX ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

ส่วนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์ SWOT MATRIX

ส่วนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา (ฉบับที่ 1)

ดังรายละเอียดแต่ละส่วนตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4. 70 ตารางวิเคราะห์ SWOT Matrix ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา

SO	WO
1. นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กร 2. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการพัฒนาต้นแบบการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งโรงเรียน	1. นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นโอกาสช่วยลดจุดอ่อนด้านการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กร 2. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นโอกาสช่วยลดจุดอ่อนด้านการพัฒนาต้นแบบการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งโรงเรียน

ST		WT	
1. นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการกำหนดค่านิยมองค์กรในเรื่องความชัดเจนและการสื่อสารของผู้บริหารต่อครูและบุคลากรให้ปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน		1. นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการค้นหาคนเก่งขององค์กรในเรื่องความเชื่อมั่นในระบบการประเมินครูและบุคลากร	
1.1 การกำหนดค่านิยมองค์กร	0.121	2. การค้นหาคนเก่ง	0.187
1 โรงเรียนมีการกำหนดค่านิยมที่ชัดเจน	0.127	2.2 ความเชื่อมั่นในระบบการประเมินครูและบุคลากร	0.184
2 ค่านิยมของท่านเป็นไปในแนวทางเดียวกับโรงเรียน	0.114	17 ครูและบุคลากรเชื่อมั่นในความซื่อตรงของกระบวนการ การประเมิน	0.183
3 ค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสาร และการปฏิบัติของครูและบุคลากร	0.124	18 ครูและบุคลากรสามารถพูดคุยเรื่องการทำงานได้ตามความเป็นจริง	0.172
2. นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการกำหนดกลยุทธ์องค์กรในเรื่องความชัดเจนและการสื่อสารของผู้บริหารต่อครูและบุคลากร		19 ครูและบุคลากรซื้อสัตย์ในการประเมินตนเอง	
1.2 การกำหนดกลยุทธ์องค์กร	0.106	20 ครูและบุคลากรมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง	0.184
4 ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจน	0.095	21 ครูและบุคลากรสามารถรับฟังความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมาได้	0.185
5 ผู้บริหารคำนึงถึงความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	0.124	22 ครูและบุคลากรสามารถกระตุ้นและสนับสนุนผู้อื่นในการทำงานได้	0.184
6 ผู้บริหารมีการเรียนรู้จากประสบการณ์	0.096	23 ครูและบุคลากรสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.165
7 ผู้บริหารสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์อย่างชัดเจน	0.123	24 ครูและบุคลากรยอมรับและพูดคุยเกี่ยวกับความสำเร็จของผู้อื่น	0.164
11 โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน	0.094	2. นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านกระบวนการวางแผนค้นหาคนเก่งขององค์กร	
3. นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรในเรื่องความสามารถในการมองเห็นภาพรวมและการกระตุ้นสนับสนุนครูและบุคลากร		2.3 กระบวนการวางแผนค้นหาคนเก่ง	
1.3 วิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กร	0.125	25 โรงเรียนมีแผนการค้นหาคนเก่งสำหรับครูและบุคลากรในปัจจุบันและอนาคต	0.205
8 บทบาทของผู้บริหารเป็นที่น่าเชื่อถือในสายตาครูและบุคลากร	0.130	26 การประเมินครูและบุคลากรเชื่อมโยงกับกระบวนการค้นหาคนเก่งของโรงเรียน	0.213
9 ผู้บริหารมีการกระตุ้น และสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	0.130	27 โรงเรียนได้ค้นหาคนเก่งในอนาคตของโรงเรียน	0.237
10 ผู้บริหารมีความสามารถในการมองเห็นภาพรวมใหญ่ (Big picture)	0.117	28 ครูและบุคลากรมีสิทธิได้รับการพิจารณาเพื่อค้นหาศักยภาพความเป็นผู้นำอย่างเท่าเทียมกัน	0.168
4. นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการค้นหาคนเก่งในเรื่องความตระหนักในคุณค่าและศักยภาพของครูและบุคลากร		29 โรงเรียนสามารถแยกแยะครูและบุคลากรที่มีศักยภาพภาวะผู้นำ	
2.1 ความตระหนักในคุณค่าของครูและบุคลากร	0.164		0.188
16 วิธีปฏิบัติของผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าครูและบุคลากรทุกคน มีคุณค่า	0.147		
5. นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการพัฒนาคนเก่งในเรื่องการเห็นความสำคัญของการพัฒนาครูและบุคลากรที่เป็นคนเก่งในองค์กร			
3.1 ความสำคัญของการพัฒนาคนเก่ง	0.162		
49 ครูและบุคลากรทำงานเพื่อสร้างสรรคสภาพแวดล้อมที่ดีของโรงเรียน	0.149		

6. นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้า	0.179	แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม	
ด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการ		30 ครูและบุคลากรได้รับการจูงใจในการ	
สร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่งในเรื่องการส่งเสริมคุณภาพของ		รับบทบาทความเป็นผู้นำ	0.189
ครูและบุคลากรให้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่		31 ทีมผู้บริหารมีการทำงานร่วมกันเพื่อ	
4.1 คุณภาพของครูและบุคลากร	0.158	ค้นหาครูและบุคลากรที่มีศักยภาพ	0.184
66 ครูและบุคลากรภาคภูมิใจในความสำเร็จของบุคคลอื่นใน		32 ครูและบุคลากรเข้าใจในคุณลักษณะ	
โรงเรียน	0.138	ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลใน	
7. นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้า		โรงเรียน	0.170
ด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการ		33 โรงเรียนมีแนวทางที่ชัดเจนในการ	
บริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กรในเรื่องการพัฒนา		ค้นหาครูและบุคลากรที่มีศักยภาพใน	
ศักยภาพครูและบุคลากร	0.190	ตนเอง	0.209
5.1 การพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร	0.159	34 การค้นหาคนเก่งเป็นองค์ประกอบ	0.205
81 โรงเรียนมีค่านิยมหลักที่ชัดเจน	0.151	สำคัญของกลยุทธ์โรงเรียน	
3. นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และความ			
ก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคาม			
ต่อจุดอ่อนด้านการพัฒนาคนเก่งในเรื่องประสิทธิผล			
ของกระบวนการพัฒนาคนเก่งขององค์กร			
		3. การพัฒนาคนเก่ง	0.187
		3.2 ประสิทธิภาพของ	
		กระบวนการพัฒนาคนเก่ง	0.192
39 กระบวนการในการพัฒนาคนเก่งของ		โรงเรียนมีประสิทธิผล	0.228
40 การพัฒนาคนเก่งมีความสำคัญต่อ		โรงเรียนของท่าน	0.165
41 ครูและบุคลากรสามารถที่จะเสนอถึง		ความต้องการในการพัฒนาได้อย่าง	
		เปิดเผย	0.169
42 ระดับของภาวะความเป็นผู้นำมีผล		ต่อโครงการ แผนงาน วิธีการหรือ	
		กระบวนการพัฒนาคนเก่ง	0.157
43 กระบวนการในการพัฒนาคนเก่งมี		ผลต่อการประเมินทักษะที่จำเป็น	
		สำหรับผู้บริหารในการเสริมสร้าง	
		พลังครูและบุคลากรในโรงเรียน	0.178
4. นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และความ			
ก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคาม			
ต่อจุดอ่อนด้านการพัฒนาคนเก่งในเรื่องผู้บริหารและ			
ครูตระหนักในความสำเร็จของการพัฒนาคนเก่งของ			
องค์กร			
		3.3 ผู้บริหารและครูตระหนักใน	
		ความสำเร็จของการพัฒนาคนเก่ง	0.182
44 วัฒนธรรมของโรงเรียนสนับสนุนการ		พัฒนาคนเก่ง	0.196
45 ผู้บริหารได้ใช้แรงจูงใจในการพัฒนา		คนเก่ง	0.186

46	ครูและบุคลากรมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง	0.182
47	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการวิจัยกระบวนการในการพัฒนาคนเก่ง	0.182
48	โรงเรียนได้กระตุ้นผู้นำที่มีศักยภาพในการอ่านและการคิดไตร่ตรอง	0.164
5. นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการพัฒนาคนเก่งในเรื่องการวางแผนเพื่อพัฒนาคนเก่งขององค์กร		
3.4 การวางแผนเพื่อพัฒนาคนเก่ง		0.209
50	โรงเรียนมีการเตรียมผู้นำสำหรับการแต่งตั้งในอนาคต	0.214
51	ครูและบุคลากรได้พัฒนาตนตามค่านิยมที่สำคัญ คือ ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความซื่อสัตย์ และความนับถือซึ่งกันและกัน	0.171
52	โรงเรียนได้มีแนวทาง โครงการ แผนงาน และกระบวนการ ที่สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำ	0.178
53	โรงเรียนได้แต่งตั้งครูที่เลี้ยงให้กับครูและบุคลากรทุกคนที่เป็นคนเก่ง	0.254
54	โรงเรียนมีแนวทาง โครงการ แผนงาน และกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาการทำงานร่วมกับผู้อื่นของครูและบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำ	0.199
55	ผู้บริหารได้นำโครงสร้างการพัฒนาคนเก่งไปปรับใช้ในบริบทของโรงเรียนที่กว้างขึ้น	0.200
6. นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่งในเรื่องการวางแผนสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง		
4. การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง		0.179
4.2 การวางแผนสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง		0.181
61	โรงเรียนได้สร้างวัฒนธรรมการส่งเสริมคนเก่งและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความสามารถแตกต่างกันหลากหลาย	0.179
62	โรงเรียนพยายามทำให้ครูและบุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่าง	0.153

	เต็มที่และดีที่สุดเพื่อโรงเรียน	
64	โรงเรียนมีครูและบุคลากรที่สามารถกระตุ้นความคิดต่างๆ ได้	0.169
70	โรงเรียนมีแผนกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	0.175
7. นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการการสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่งในเรื่องแผนการพัฒนาดตนเองของครูและบุคลากรเพื่อส่งเสริมคนเก่ง		
4.3 แผนการพัฒนาดตนเองของครูและบุคลากรเพื่อส่งเสริมคนเก่ง		0.169
63	ครูและบุคลากรทุกคนปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียน	0.165
65	ครูและบุคลากรใช้การประเมินเป็นวิธีการที่จะปรับปรุงและทำงานให้ดีขึ้น	0.161
67	ครูและบุคลากรสามารถนำเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่มีความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.165
68	ครูและบุคลากรสามารถตั้งคำถามกับผลการปฏิบัติงานของคนอื่นได้	0.180
69	ครูและบุคลากรที่มีความสามารถส่วนใหญ่เป็นคนถ่อมตัว	0.155
71	ครูและบุคลากรแต่ละคนมีแผนการพัฒนาดตนเองในระยะยาว	0.192
8. นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการการสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่งในเรื่องการสร้างเครือข่ายเพื่อร่วมมือกันส่งเสริมคนเก่ง		
4.4 การสร้างเครือข่ายเพื่อร่วมมือกันส่งเสริมคนเก่ง		0.193
72	การสร้างเครือข่ายของโรงเรียนกับโรงเรียนอื่นๆ มีพื้นฐานอยู่บนความร่วมมือและการมีค่านิยมที่เหมือนกัน	0.216
73	ทีมงานผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะด้านการสร้างเครือข่ายอย่างกว้างขวางและมีประสิทธิภาพ	0.190
74	บุคลากรฝ่ายงานสนับสนุนของโรงเรียนปฏิบัติงานเป็นเครือข่ายกันกับบุคลากรในโรงเรียนอื่นๆ	0.183
75	ครูและบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำของโรงเรียนสามารถกระตุ้นและเข้าร่วมโครงการกับโรงเรียนอื่นๆ	0.197
76	โรงเรียนมีแผนการพัฒนาดคนเก่ง	0.183

	ร่วมกับโรงเรียนอื่นๆ	
	9. นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และ	
	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็น	
	ภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ	
	ทั่วทั้งองค์กรในเรื่องกระบวนการบริหารคนเก่งเชิง	
	บูรณาการ	
	5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้ง	
	องค์กร	0.190
	5.2 กระบวนการบริหารคนเก่งเชิง	
	บูรณาการ	0.201
82	ค่านิยมของโรงเรียนปรากฏชัดอยู่ใน	
	พฤติกรรมประจำวันของบุคลากร	0.184
83	โรงเรียนมีแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคน	
	เก่งเชิงบูรณาการ	0.200
84	โรงเรียนมีกระบวนการบริหารคนเก่ง	
	เชิงบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ	0.219
	10. นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และความ	
	ก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะ	
	คุกคามต่อจุดอ่อนด้านการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ	
	ทั่วทั้งองค์กรในเรื่องการวางแผนเพื่อบริหารคนเก่ง	
	เชิงบูรณาการ	
	5.3 การวางแผนเพื่อบริหารคนเก่ง	
	เชิงบูรณาการ	0.205
85	โรงเรียนสามารถแยกระหว่างผลการ	
	ปฏิบัติงานในปัจจุบันออกจาก	
	ศักยภาพในการพัฒนาในอนาคตของ	
	ครูและบุคลากร	0.219
86	โรงเรียนสามารถวางแผนเพื่อพัฒนา	
	พฤติกรรม ทักษะ และทัศนคติที่	
	จำเป็นสำหรับครูและบุคลากรที่มี	
	ศักยภาพที่จะเป็นผู้นำ	0.205
87	โรงเรียนสนับสนุนการเรียนรู้ด้าน	
	วิชาชีพของครูและบุคลากรรวมถึง	
	โอกาสเฉพาะเจาะจงที่จะพัฒนา	
	ศักยภาพการเป็นผู้นำ	0.170
88	โรงเรียนมีแนวทาง โครงการ	
	แผนงาน และกระบวนการที่	
	เอื้ออำนวยต่อการบริหารคนเก่งเชิง	
	บูรณาการ	0.191
89	วัฒนธรรมของโรงเรียนเปิดโอกาสให้	
	มีการยอมรับและชื่นชมต่อ	
	ความสามารถของทุกคน	0.157
90	โรงเรียนร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย	
	พัฒนาคคนเก่งในรูปแบบที่มี	
	ประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม	0.208

จากตารางที่ 4.70 แสดงการวิเคราะห์และจับคู่ SO /ST / WO/ และ WT เพื่อนำไปพิจารณาขั้วกร่างกลยุทธ์ จากตารางพบว่า SO คือการเพิ่มโอกาสให้จุดแข็ง ได้แนวทางจำนวน 2 ข้อ WO คือการเสริมโอกาสเพื่อลดจุดอ่อน มีจำนวน 2 ข้อ สำหรับ ST คือการเสริมจุดแข็งและป้องกันภาวะคุกคาม มีจำนวน 7 ข้อ และ WT ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งของโรงเรียน มีจำนวน 10 ข้อ

ตารางที่ 4. 71 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา

SO			WO		
1.นโยบายของรัฐ และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศ เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านคุณภาพการบริหารในเรื่องการเป็นแบบอย่าง การตัดสินใจ และการลงมือทำอย่างรวดเร็ว ความมั่นใจในการทำงานให้สำเร็จ และการใช้ความเป็นผู้นำของทีมผู้บริหาร			1. นโยบายของรัฐ และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นโอกาสช่วยลดจุดอ่อนด้านคุณภาพการบริหารในเรื่องการได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากครูและบุคลากร และการทำงานที่มีประสิทธิผล		
	1. คุณภาพการบริหาร	0.163		1. คุณภาพการบริหาร	0.163
2	ทีมผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต	0.119	1	ทีมผู้บริหารได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากครูและบุคลากรในโรงเรียน	0.181
3	ทีมผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน	0.153	8	ทีมผู้บริหารทำงานมีประสิทธิผลมาก	0.178
4	ทีมผู้บริหารมีวิธีการตัดสินใจที่รวดเร็ว	0.166	12	ทีมผู้บริหารตัดสินใจชัดเจนเกี่ยวกับครูและบุคลากรที่ไม่มีผลงาน	0.218
5	ทีมผู้บริหารมีวิธีลงมือกระทำที่รวดเร็ว	0.176	2.นโยบายของรัฐ และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นโอกาสช่วยลดจุดอ่อนด้านความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติเรื่องการใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ของครูและบุคลากร		
6	ทีมผู้บริหารฝึกสอนให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทำงานให้ได้ผลสำเร็จที่ดียิ่งขึ้น	0.173		2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	0.165
7	ทีมผู้บริหารเน้นการทำงานให้ได้ผลสำเร็จ	0.134	18	ครูและบุคลากรได้ใช้เวลาเพียงพอกับการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ และการเรียนรู้	0.189
9	ทีมผู้บริหารใช้ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง	0.169	3.นโยบายของรัฐ และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นโอกาสช่วยลดจุดอ่อนด้านทิศทางระยะยาวในเรื่องทีมผู้บริหารทำงานในโรงเรียนมาเป็นเวลานานและการเลื่อนตำแหน่งจากภายในโรงเรียน		
10	ทีมผู้บริหารมีความมั่นใจในการบริหารโรงเรียน	0.148		3. ทิศทางระยะยาว	0.166
11	ทีมผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบผลงานของตนเองเสมอ	0.139	29	ทีมผู้บริหารทำงานอยู่ในโรงเรียนมาเป็นเวลานาน	0.184

SO			WO		
2.นโยบายของรัฐ และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศ เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านความเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติ ในเรื่องการพูดคุยแลกเปลี่ยน และการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรกับทีมผู้บริหาร			30	ผู้บริหารใหม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง จากภายในโรงเรียน	0.233
	2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	0.165	4.นโยบายของรัฐ และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดในเรื่องการรายงานข้อมูล การสร้างนวัตกรรม และการทำให้โรงเรียนมีความโดดเด่นแตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ		
17	ทีมผู้บริหารพูดคุยแลกเปลี่ยนกับครูและบุคลากรเสมอๆ	0.161		4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด	0.193
19	ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับกระบวนการคิดและการปฏิบัติงานที่สำคัญๆ เสมอ	0.174	36	โรงเรียนมีกลยุทธ์ที่ทำให้ตัวเองโดดเด่นแตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ	0.183
20	ทีมผู้บริหารยอมรับความผิดพลาดจากการทำงานของครูและบุคลากรได้	0.172	38	โรงเรียนได้ปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ให้ทำได้ง่ายขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0.178
21	ทีมผู้บริหารยินดีต้อนรับความเปลี่ยนแปลง	0.149	39	โรงเรียนได้จัดให้กระบวนการทำงานต่างๆ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง	0.179
22	ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนโรงเรียนไปข้างหน้า	0.146	40	โรงเรียนได้รับการรายงานทุกอย่างที่สำคัญ ต่อผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	0.187
3.นโยบายของรัฐ และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศ เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านทิศทางระยะยาวในเรื่องการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว การให้บริการนักเรียนและความมั่นคงในการทำงานสำหรับครูและบุคลากร			41	ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้รับรายงานข้อมูลทั้งที่เกี่ยวกับเรื่องการเงินและที่ไม่เกี่ยวกับเรื่องการเงิน	0.204
	3. ทิศทางระยะยาว	0.166	42	โรงเรียนสร้างนวัตกรรมที่เป็นสมรรถภาพหลักของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	0.221
27	โรงเรียนรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว	0.153	43	ครูและบุคลากรสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	0.224
28	โรงเรียนมีเป้าหมายที่จะให้บริการนักเรียนอย่างดีที่สุด	0.130	5.นโยบายของรัฐ และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านคุณภาพบุคลากรในเรื่องครูและบุคลากรได้รับแรงบันดาลใจจากผู้บริหารและเติบโตผ่านการเป็นเครือข่ายกับผู้ให้การสนับสนุนโรงเรียน		
31	โรงเรียนเป็นสถานที่ทำงานที่มั่นคงสำหรับครูและบุคลากร	0.131		5. คุณภาพบุคลากร	0.186

SO		WO			
4.นโยบายของรัฐ และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศ เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ครูและบุคลากรสามารถปรับตัวและยืดหยุ่นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง		48	ทีมผู้บริหารบันดลใจให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทำงานได้ผลสำเร็จเป็นพิเศษ	0.193	
	4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด	0.193	51	ครูและบุคลากรเติบโตผ่านการเป็นเครือข่ายกับผู้ให้การสนับสนุนโรงเรียน	0.207
37	โรงเรียนได้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	0.171			
5.นโยบายของรัฐ และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศ เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านคุณภาพบุคลากรในเรื่องความสามารถของบุคลากร					
	5. คุณภาพบุคลากร	0.186			
49	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0.168			
50	โรงเรียนมีครูและบุคลากรที่ทำงานหลากหลายและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน	0.176			

ST		WT			
1.สภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านคุณภาพการบริหารในเรื่องการเป็นแบบอย่าง การตัดสินใจ และการลงมือทำอย่างรวดเร็ว ความมั่นใจในการทำงานให้สำเร็จ และการใช้ความเป็นผู้นำของทีมผู้บริหาร		1. สภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านคุณภาพการบริหารในเรื่องการได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากครูและบุคลากร และการทำงานที่มีประสิทธิผล			
	1. คุณภาพการบริหาร	0.163		1. คุณภาพการบริหาร	0.163
2	ทีมผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต	0.119	1	ทีมผู้บริหารได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากครูและบุคลากรในโรงเรียน	0.181
3	ทีมผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน	0.153	8	ทีมผู้บริหารทำงานมีประสิทธิผลมาก	0.178
4	ทีมผู้บริหารมีวิธีการตัดสินใจที่รวดเร็ว	0.166	12	ทีมผู้บริหารตัดสินใจชัดเจนเกี่ยวกับครูและบุคลากรที่ไม่มีผลงาน	0.218
5	ทีมผู้บริหารมีวิธีการกระทำที่รวดเร็ว	0.176	2. สภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติเรื่องการใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ของครูและบุคลากร		
6	ทีมผู้บริหารฝึกสอนให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทำงานให้ได้ผลสำเร็จที่ดีขึ้น	0.173		2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	0.165
7	ทีมผู้บริหารเน้นการทำงานให้ได้ผลสำเร็จ	0.134	18	ครูและบุคลากรได้ใช้เวลาเพียงพอกับการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ และการ	0.189

ST			WT		
				เรียนรู้	
9	ทีมผู้บริหารใช้ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง	0.169		3. สภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านทิศทางระยะยาวในเรื่องที่ผู้บริหารทำงานในโรงเรียนมาเป็นเวลานานและการเลื่อนตำแหน่งจากภายในโรงเรียน	
10	ทีมผู้บริหารมีความมั่นใจในการบริหารโรงเรียน	0.148		3. ทิศทางระยะยาว	0.166
11	ทีมผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบผลงานของตนเองเสมอ	0.139	29	ทีมผู้บริหารทำงานอยู่ในโรงเรียนมาเป็นเวลานาน	0.184
	2.สภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านความเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติในเรื่องการพูดคุยแลกเปลี่ยน และการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรกับทีมผู้บริหาร		30	ผู้บริหารใหม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายในโรงเรียน	0.233
	2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ	0.165		4. สภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดในเรื่องการรายงานข้อมูล การสร้างนวัตกรรม และการทำให้โรงเรียนมีความโดดเด่นแตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ	
17	ทีมผู้บริหารพูดคุยแลกเปลี่ยนกับครูและบุคลากรเสมอๆ	0.161		4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด	0.193
19	ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับกระบวนการคิดและการปฏิบัติงานที่สำคัญๆ เสมอ	0.174	36	โรงเรียนมีกลยุทธ์ที่ทำให้ตัวเองโดดเด่นแตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ	0.183
20	ทีมผู้บริหารยอมรับความผิดพลาดจากการทำงานของครูและบุคลากรได้	0.172	38	โรงเรียนได้ปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ให้ทำได้ง่ายขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0.178
21	ทีมผู้บริหารยินดีต้อนรับความเปลี่ยนแปลง	0.149	39	โรงเรียนได้จัดให้กระบวนการทำงานต่างๆ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง	0.179
	3.สภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านทิศทางระยะยาวในเรื่องการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว การให้บริการนักเรียนและความมั่นคงในการทำงานสำหรับครูและบุคลากร		40	โรงเรียนได้รับการรายงานทุกอย่างที่สำคัญต่อผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	0.187
	3. ทิศทางระยะยาว	0.166	41	ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้รับรายงานข้อมูลทั้งที่เกี่ยวกับเรื่องการเงินและที่ไม่เกี่ยวกับเรื่องการเงิน	0.204
27	โรงเรียนรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว	0.153	42	โรงเรียนสร้างนวัตกรรมที่เป็นสมรรถภาพหลักของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	0.221
28	โรงเรียนมีเป้าหมายที่จะให้บริการนักเรียน	0.130	43	ครูและบุคลากรสร้างนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์	0.224

ST			WT		
	อย่างดีที่สุด			กระบวนการ และบริการของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	
31	โรงเรียนเป็นสถานที่ทำงานที่มั่นคงสำหรับครูและบุคลากร	0.131		5. สภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านคุณภาพบุคลากรในเรื่องครูและบุคลากรได้รับแรงบันดาลใจจากผู้บริหารและเติบโตผ่านการเป็นเครือข่ายกับผู้ให้การสนับสนุนโรงเรียน	
	4.สภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ครูและบุคลากรสามารถปรับตัวและยืดหยุ่นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง			5. คุณภาพบุคลากร	0.186
	4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด	0.193	48	ทีมผู้บริหารบัณฑิตใจให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทำงานได้ผลสำเร็จเป็นพิเศษ	0.193
37	โรงเรียนได้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	0.171	51	ครูและบุคลากรเติบโตผ่านการเป็นเครือข่ายกับผู้ให้การสนับสนุนโรงเรียน	0.207
	5. คุณภาพบุคลากร	0.186			
49	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0.168			
50	โรงเรียนมีครูและบุคลากรที่ทำงานหลากหลายและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน	0.176			

จากตารางที่ 4.71 แสดงการวิเคราะห์ TOWS Matrix และจับคู่ SO /ST / WO/ และ WT เพื่อนำไปพิจารณากร่างกลยุทธ์ จากตารางพบว่า SO คือการเพิ่มโอกาสให้จุดแข็ง ได้แนวทางจำนวน 5 ข้อ WO คือการ เสริมโอกาสเพื่อลดจุดอ่อน มีแนวทางจำนวน 5 ข้อ สำหรับ ST คือการเสริมจุดแข็งและป้องกันภาวะคุกคาม มีจำนวน 5 ข้อ และ WT ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งของโรงเรียน มีจำนวน 5 ข้อ

4.5.2 ส่วนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ ผู้วิจัยดำเนินการตามรายละเอียดแต่ละตอนมีดังต่อไปนี้

1) ผู้วิจัยได้นำผลจากการทำตาราง TOWS Matrix มาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ โดยการจับคู่ทุกรายการและรวมกลุ่มข้อความที่เป็นกลุ่มเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน แล้วนำมาขยาย โดยยึดตามกรอบแนวคิดการวิจัยพื้นฐาน ประกอบกับการพิจารณาการจับคู่จุดแข็ง-โอกาส จุดอ่อน-โอกาส จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม และจุดอ่อน-ภาวะคุกคาม แล้วขยายเป็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ให้มีความเป็นไปได้และเหมาะสม

2) นำผลการขยายกลยุทธ์ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาหลายครั้ง จนได้ชุดกลยุทธ์ 2 ชุด ดังนี้
ชุดที่ 1 การขยายกลยุทธ์การบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

ชุดที่ 2 การขยายกลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

3) ผู้วิจัยดำเนินการนำเสนอกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ตามร่าง (ฉบับที่ 1) เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ของการบริหารคนเก่ง และองค์การสมรรถนะสูง โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 30 ท่าน ตามการนำเสนอในตารางที่ 4.72-4.75

ตารางที่ 4. 72 การกำหนด(ร่าง)กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการของการบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาจาก TOWS Matrix

การบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา	SO	ST	WO	WT	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	
1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ	x	x			กลยุทธ์หลัก	ยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง
1.1 วิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์การ	x	x			กลยุทธ์รอง	1.1 ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วมของการบริหารคนเก่ง
					วิธีดำเนินการ	1.1.1 โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมของการบริหารคนเก่งอย่างชัดเจน โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1.1.2 โรงเรียนมีการสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบอย่างทั่วถึง
1.2 การกำหนดค่านิยมองค์การ	x	x			กลยุทธ์รอง	1.2 ยึดมั่นในค่านิยมร่วมของการบริหารคนเก่ง
					วิธีดำเนินการ	1.2.1 โรงเรียนกำหนดค่านิยมร่วมของการบริหารคนเก่งอย่างชัดเจน และพร้อมดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้ค่านิยมเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

การบริหารคนเก่ง สำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา	SO	ST	WO	WT	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	
						ทั้งโรงเรียน
						1.2.2 โรงเรียนดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้ ค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งในการสื่อสารและการ ปฏิบัติงานของครูและบุคลากร
1.3 การกำหนดกล ยุทธ์องค์การ	x	x			กลยุทธ์รอง	1.3 ยึดมั่นในกลยุทธ์ร่วมของการบริหารคนเก่ง
					วิธีดำเนินการ	1.3.1 โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกของการบริหาร คนเก่งและมีแนวทางการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ อย่างชัดเจน
						1.3.2 โรงเรียนสื่อสารให้ครูและบุคลากรเข้าใจกล ยุทธ์และสามารถนำไปใช้ภายใต้ การคำนึงถึงความ เสี่ยงและการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน
2. การค้นหาคนเก่ง				x	กลยุทธ์หลัก	แสวงหาวิธีการค้นหาคนเก่งเชิงรุก
2.1 กระบวนการ วางแผนค้นหาคน เก่ง			x	x	กลยุทธ์รอง	2.1 วางแผนค้นหาคนเก่ง
					วิธีดำเนินการ	2.1.1 โรงเรียนกำหนดแผนค้นหาคนเก่งในปัจจุบัน และอนาคต ทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว
						2.1.2 โรงเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมวางแผน ค้นหาคนเก่งทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน
2.2 ความเชื่อมั่นใน ระบบการประเมิน ครูและบุคลากร			x	x	กลยุทธ์รอง	2.2 ใช้การประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง
					วิธีดำเนินการ	2.2.1 โรงเรียนสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากร เชื่อมั่นในระบบการประเมิน ครูและบุคลากร สามารถสื่อสารกันได้อย่างตรงไปตรงมาและ สร้างสรรค์ และพร้อมจะพัฒนาดตนเองและสนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิผล
						2.2.2 โรงเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกำหนดตัว ชี้วัดและเกณฑ์การประเมินครูและบุคลากรโดยให้ ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานและยึดมั่นใน หลักการที่ว่าทุกคนมีศักยภาพในการเป็นคนเก่งด้าน ใดด้านหนึ่ง
3. การพัฒนาคน เก่ง				x	กลยุทธ์หลัก	ยกระดับขีดความสามารถของคนเก่ง
3.1 ผู้บริหารและครู ตระหนักใน ความสำคัญของการ พัฒนาคนเก่ง				x	กลยุทธ์รอง	3.1 กระตุ้นครูและบุคลากรให้ตระหนักใน ความสำคัญของการพัฒนาคนเก่ง
					วิธีดำเนินการ	3.1.1 ผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษา กำหนดนโยบายการสร้างคนตระหนักเรื่องการ พัฒนาคนเก่ง และกำหนดแนวทางการนำนโยบายสู่ การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

การบริหารคนเก่ง สำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา	SO	ST	WO	WT	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	
						3.1.2 โรงเรียนกำหนดสัดส่วนงบประมาณเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคนเก่งอย่างชัดเจนทุกปี
3.2 การวางแผนเพื่อ พัฒนาคนเก่ง				x	กลยุทธ์รอง	3.2 วางแผนพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง
					วิธีดำเนินการ	3.2.1 โรงเรียนกำหนดแผนงาน โครงการ และ กระบวนการที่จะสนับสนุนและพัฒนาครู และ บุคลากรที่มีศักยภาพจะเป็นผู้นำในอนาคต
						3.2.2 โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการพัฒนาครูและ บุคลากรอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง และ เตรียมพร้อมสำหรับการแต่งตั้งผู้นำในอนาคต
3.3 ประสิทธิภาพ ของ กระบวนการพัฒนา คนเก่ง				x	กลยุทธ์รอง	3.3 ตรวจสอบประสิทธิผลและปรับปรุงการพัฒนา คนเก่งอย่างต่อเนื่อง
					วิธีดำเนินการ	3.3.1 โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีความ เชี่ยวชาญด้านการประเมินและตรวจสอบ ประสิทธิผลกระบวนการพัฒนาคนเก่ง และกำหนด รางวัลตอบแทนสำหรับครูและบุคลากรที่มีผลงาน ดีเด่น
						3.3.2 ผู้บริหารนำโครงสร้างการพัฒนาคนเก่งไป ปรับใช้ในบริบทของโรงเรียนที่หลากหลายมากขึ้น
4. การสร้าง วัฒนธรรมส่งเสริม คนเก่ง			x	x	กลยุทธ์หลัก	สร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง
4.1 การวางแผน สร้างวัฒนธรรม ส่งเสริมคนเก่ง				x	กลยุทธ์รอง	4.1 วางแผนสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง
					วิธีดำเนินการ	4.1.1 โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อสร้าง วัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง โดยการวางแผนงาน โครงการ แผนงานและกระบวนการที่ครูและ บุคลากรจะได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่าง เต็มทีและดีที่สุดเพื่อโรงเรียน
						4.1.2 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับความ ต้องการของแต่ละบุคคล โดยกำหนดให้ครูและ บุคลากรมีแผนการพัฒนาตนเองในระยะยาว มีการ ประเมินตนเองและนำผลการประเมินไปปรับปรุง การทำงานให้ดีขึ้น
4.2 การสร้าง เครือข่ายเพื่อร่วมมือ กันส่งเสริมคนเก่ง		x	x	x	กลยุทธ์รอง	4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมคน เก่ง
					วิธีดำเนินการ	4.2.1 โรงเรียนประสานความร่วมมือกับองค์กร ภายนอกและโรงเรียนอื่นๆ เพื่อส่งเสริมคนเก่งให้ ประสบความสำเร็จ โดยการวางแผนงานและ

การบริหารคนเก่ง สำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา	SO	ST	WO	WT	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	
						<p>โครงการร่วมกัน รวมทั้งจัดอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาทักษะด้านการสร้างเครือข่ายอย่างกว้างขวางและมีประสิทธิภาพ</p> <p>4.2.2 โรงเรียนจัดสรรพื้นที่ สร้างบรรยากาศ และให้เวลาสำหรับการส่งเสริมคนเก่ง โดยการร่วมมือกับองค์กรภายนอกหรือโรงเรียนอื่นๆ รวมทั้งกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง</p>
5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กร			x	x	กลยุทธ์หลัก	บริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ
5.1 การวางแผนเพื่อบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ				x	กลยุทธ์รอง	5.1 วางแผนบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ
					วิธีดำเนินการ	<p>5.1.1 โรงเรียนวางแผนเพื่อพัฒนาทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับครูและบุคลากรที่มีศักยภาพจะเป็นผู้นำ รวมทั้งสนับสนุนการเรียนรู้ด้านวิชาชีพสำหรับครูและบุคลากรกลุ่มคนเก่งที่จะพัฒนาในอนาคต</p> <p>5.1.2 โรงเรียนร่วมมือกับเครือข่ายวางแผนการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ โดยการจัดคณะกรรมการร่วม กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก และเป้าประสงค์การบริหารคนเก่ง จัดหาผู้เชี่ยวชาญภายนอกเป็นที่ปรึกษา และกำหนดผู้รับผิดชอบติดตามการดำเนินงาน</p>
5.2 กระบวนการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ				x	กลยุทธ์รอง	5.2 พัฒนาระบวนการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ
					วิธีดำเนินการ	<p>5.2.1 โรงเรียนสร้างวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสต่อแนวทางบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ โดยการกำหนดแผนงาน โครงการ และกระบวนการที่เอื้ออำนวยให้ครูและบุคลากรยอมรับและชื่นชมในความสามารถซึ่งกันและกัน</p> <p>5.2.2 โรงเรียนประเมินและพัฒนาระบวนการบริหารคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากกลยุทธ์และการปฏิบัติตามค่านิยมจนเป็นพฤติกรรมประจำวันของบุคลากร</p>

จากตาราง 4.72 แสดงการกำหนดร่างกลยุทธ์จากตาราง **TOWS Matrix** ของการบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก จำนวน 5 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง จำนวน 12 กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการ จำนวน 25 วิธี

ตารางที่ 4. 73การกำหนดร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการของการบริหารองค์การ สมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

การบริหาร องค์การ สมรรถนะสูง สำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา	SO	ST	WO	WT	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	
1. คุณภาพการ บริหาร	x	x	x	x	กลยุทธ์หลัก	ยกระดับคุณภาพการบริหาร
1.1 ความมั่นใจใน การบริหารงาน ของคณะผู้บริหาร	x	x			กลยุทธ์รอง	1.1 ยกระดับภาวะผู้นำของคณะผู้บริหาร
					วิธีดำเนินการ	1.1.1 คณะผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจตามเป้าหมายของโรงเรียน รวมทั้งสนับสนุนให้ครูและบุคลากรแสดงความสามารถในการทำงาน รับผิดชอบในหน้าที่และมุ่งสู่ผลสำเร็จ
						1.1.2 หน่วยงานต้นสังกัดจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะการบริหารงานของคณะผู้บริหาร เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งหลักการทำงาน การประพฤติตน และสร้างศรัทธาให้แก่ครูและบุคลากร
1.2 ความเชื่อถือ ของครูและ บุคลากรต่อคณะ ผู้บริหาร			x	x	กลยุทธ์รอง	1.2 เสริมสร้างความเชื่อมั่นในคณะผู้บริหาร
					วิธีดำเนินการ	1.2.1 ผู้บริหารสร้างค่านิยมร่วมที่ให้ความสำคัญต่อครูและบุคลากรในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ทั้งด้านทักษะกระบวนการ ความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ ที่จะช่วยพัฒนาโรงเรียนให้มีความโดดเด่นได้
						1.2.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรสามารถตรวจสอบ ประเมิน เสนอแนะแนวทางใหม่ๆ และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิผล
2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการ ปฏิบัติ	x	x	x	x	กลยุทธ์หลัก	มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงาน
2.1 ความเชื่อมั่น ของทีมผู้บริหาร ต่อการปฏิบัติงาน ของครูและ บุคลากร	x	x			กลยุทธ์รอง	2.1 เสริมพลังความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร
					วิธีดำเนินการ	2.1.1 ผู้บริหารจัดเวทีให้ครูและบุคลากรพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทีมผู้บริหาร และผู้บริหารพร้อมยอมรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ รวมทั้งผลการดำเนินงานทั้งที่ดีและที่มีข้อผิดพลาดของครูและ

การบริหาร องค์การ สมรรถนะสูง สำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา	SO	ST	WO	WT	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	
						บุคลากร
						2.1.2 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานของครูและบุคลากร เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานในรูปแบบของการยกย่อง ชมเชย สวัสดิการ เงินรางวัล ประกาศเกียรติคุณ หรืออื่นๆ
2.2 การพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของครูและ บุคลากร			x	x	กลยุทธ์รอง	2.2 เสริมสร้างโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
					วิธีดำเนินการ	2.2.1 ผู้บริหารจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันของครูและบุคลากร เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะทางวิชาชีพ อย่างต่อเนื่อง ทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน
						2.2.2 โรงเรียนเปิดโอกาสการสื่อสารและเพิ่มช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้แก่คณะครูและบุคลากร อย่างหลากหลาย เช่น เว็บไซต์ สังคมออนไลน์(Social Media) จดหมายข่าว วารสาร ฯลฯ
3. ทิศทางระยะ ยาว	x	x	x	x	กลยุทธ์หลัก	มุ่งผลระยะยาว
3.1 กระบวนการ ได้มาซึ่งผู้บริหาร			x	x	กลยุทธ์รอง	3.1 สรรหาผู้บริหารที่มุ่งผลระยะยาว
					วิธีดำเนินการ	3.1.1 หน่วยงานต้นสังกัดส่งเสริมและสนับสนุนให้มีระบบการเข้าสู่ตำแหน่งของคณะผู้บริหาร โดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในโรงเรียนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในระดับต่างๆ ความเหมาะสม ก่อนการพิจารณาจากบุคคลภายนอก
						3.1.2 โรงเรียนสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันทั้งคณะผู้บริหาร ครูและบุคลากร ให้มีส่วนร่วมในกระบวนการคิด วางแผน ตัดสินใจและปฏิบัติโดยเน้นที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
3.2 ความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	x	x			กลยุทธ์รอง	3.2 กระชับความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
					วิธีดำเนินการ	3.2.1 โรงเรียนกำหนดนโยบายเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันเข้มแข็งกับผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมอื่นๆ โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนในแต่ละส่วน
						3.2.2 โรงเรียนใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ กระตุ้นและผลักดันให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความตระหนักและเห็น

การบริหาร องค์การ สมรรถนะสูง สำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา	SO	ST	WO	WT	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	
						ความสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน พร้อมทั้ง กำกับ ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
4. การปรับปรุง และการทำใหม่ อยู่ตลอด	x	x	x	x	กลยุทธ์ หลัก	ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง
4.1 ระบบและ กระบวนการการ ทำงานของ โรงเรียน	x	x			กลยุทธ์รอง	4.1 ปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงานอย่าง ต่อเนื่อง
					วิธีดำเนินการ	4.1.1 โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารจัดการที่ สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงาน การกำกับ ติดตาม การประเมิน ให้เอื้อต่อการทำงานของครูและ บุคลากร สร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และ ปรับปรุงพัฒนากระบวนการให้คล่องตัวในการทำงาน 4.1.2 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู และบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดย เพิ่มบทบาทความเป็นเจ้าของและมอบหมายความ รับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ให้กับครูและ บุคลากรทุกคนให้สามารถดำเนินการและตัดสินใจใน เรื่องต่างๆที่ส่งผลต่อการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ
4.2 การสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงานของครูและ บุคลากร			x	x	กลยุทธ์รอง	4.2 สร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
					วิธีดำเนินการ	4.2.1 โรงเรียนจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมและ สนับสนุนให้ครูสร้างนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ การวิจัย กระบวนการและบริการใหม่ๆ อย่างชัดเจนและ ต่อเนื่อง 4.2.2 โรงเรียนนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการ พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานของครู และบุคลากรให้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ จน สามารถทำให้โรงเรียนมีความโดดเด่นแตกต่างจาก โรงเรียนอื่นๆ
5. คุณภาพ บุคลากร	x	x	x	x	กลยุทธ์หลัก	ยกระดับคุณภาพของครูและบุคลากร
5.1 ความสามารถ ของครูและ บุคลากร	x	x			กลยุทธ์รอง	5.1 พัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
					วิธีดำเนินการ	5.1.1 โรงเรียนจัดสรรงบประมาณ เวลา และ ทรัพยากรอื่นๆเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของครูและ บุคลากร เช่น จัดการศึกษาดูงานนอกสถานที่ จัดการ

การบริหาร องค์การ สมรรถนะสูง สำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา	SO	ST	WO	WT	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	
						ฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้ของครู หรือเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ข้อมูล เพื่อให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามศักยภาพ
						5.1.2 โรงเรียนจัดพื้นที่ เวทีการสัมมนาระดมความคิด เพื่อเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา ปรับปรุง และส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพของตน
5.2 ความสามารถ ของผู้บริหาร			x	x	กลยุทธ์รอง	5.2 พัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง
					วิธีดำเนินการ	5.2.1 ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนทำงานสำเร็จ โดยกำหนดรูปแบบและยุทธวิธีการทำงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนให้เข้มแข็งทั้งครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
						5.2.2 ผู้บริหารโรงเรียนใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสร้างเครือข่ายของคณะผู้บริหารโรงเรียนในรูปแบบคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือ เช่นกรรมการสถานศึกษา กรรมการที่ปรึกษา เพื่อระดมความคิด และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

จากตารางที่ 4.73 ร่างกลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก จำนวน 5 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง จำนวน 10 กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการ จำนวน 20 วิธี

ตารางที่ 4. 74 ค่าเฉลี่ยผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ของการบริหารคนเก่ง (ฉบับที่ 1)

ประเภท	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้
กลยุทธ์หลัก	1. ยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง	4.71	4.43
กลยุทธ์รอง	1.1 ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วมของการบริหารคนเก่ง	4.71	4.43
วิธีดำเนินการ	1.1.1 โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมของการบริหารคนเก่งไว้อย่างชัดเจน โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.79	4.36
	1.1.2 โรงเรียนมีการสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบวิสัยทัศน์ร่วมอย่างทั่วถึง	4.64	4.29
กลยุทธ์รอง	1.2 ยึดมั่นค่านิยมร่วมในการบริหารคนเก่ง	4.50	4.29
วิธีดำเนินการ	1.2.1 โรงเรียนกำหนดค่านิยมร่วมของการบริหารคนเก่งไว้อย่างชัดเจน และทำให้ค่านิยมเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งโรงเรียน	4.71	4.43
	1.2.2 โรงเรียนทำให้ค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งในการสื่อสารและการปฏิบัติของครูและบุคลากร	4.43	4.21
กลยุทธ์รอง	1.3 ยึดมั่นในกลยุทธ์ร่วมของการบริหารคนเก่ง	4.64	4.29
วิธีดำเนินการ	1.3.1 โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกของการบริหารคนเก่งไว้อย่างชัดเจน และมีแนวทางการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	4.71	4.14
	1.3.2 มีการสื่อสารให้ครูและบุคลากรเข้าใจกลยุทธ์และสามารถนำไปใช้ ภายใต้การคำนึงถึงความเสี่ยงและการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	4.79	4.29
กลยุทธ์หลัก	2. แสวงหาวิธีการค้นหาคนเก่งเชิงรุก	4.79	4.43
กลยุทธ์รอง	2.1 วางแผนค้นหาคนเก่ง	4.57	4.29
วิธีดำเนินการ	2.1.1 โรงเรียนวางแผนค้นหาคนเก่งทั้งปัจจุบันและอนาคต จากภายในโรงเรียน	4.50	4.14
	2.1.2 โรงเรียนวางแผนค้นหาคนเก่งทั้งปัจจุบันและอนาคต จากภายนอกโรงเรียน	4.21	4.00
กลยุทธ์รอง	2.2 ใช้การประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง	4.50	4.14
วิธีดำเนินการ	2.2.1 โรงเรียนยึดมั่นในหลักการประเมินเพื่อค้นหาคนเก่งว่าทุกคนมีศักยภาพในการเป็นคนเก่งด้านใดด้านหนึ่ง	4.71	4.29
	2.2.2 โรงเรียนกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินครูและบุคลากรโดยให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน	4.43	4.00
กลยุทธ์หลัก	3. ยกระดับขีดความสามารถของคนเก่ง	4.79	4.36
กลยุทธ์รอง	3.1 กระตุ้นครูและบุคลากรให้ตระหนักในความสำเร็จของการพัฒนา คนเก่ง	4.79	4.36
วิธีดำเนินการ	3.1.1 ผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษากำหนดนโยบายการกระตุ้นผู้บริหาร ครูและบุคลากรให้ตระหนักในความสำเร็จของการพัฒนาคนเก่ง และกำหนดการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	4.71	4.36
	3.1.2 มีการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาคนเก่ง	4.57	3.71
กลยุทธ์รอง	3.2 วางแผนพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง	4.79	4.29

ประเภท	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้
วิธีดำเนินการ	3.2.1 โรงเรียนมีแผนงาน โครงการ และกระบวนการที่จะสนับสนุนและพัฒนาครูและบุคลากรที่มีศักยภาพจะเป็นผู้นำในอนาคต โดยการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนตามค่านิยมที่สำคัญ คือความไว้เนื้อเชื่อใจ ความซื่อสัตย์ และความนับถือซึ่งกันและกัน	4.36	3.93
วิธีดำเนินการ	3.2.2 โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง และเตรียมผู้นำสำหรับการแต่งตั้งในอนาคต	4.36	4.07
กลยุทธ์รอง	3.3 ตรวจสอบประสิทธิผลและปรับปรุงการพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง	4.71	4.29
วิธีดำเนินการ	3.3.1 ผู้บริหารนำโครงสร้างการพัฒนาคนเก่งไปปรับใช้ในบริบทของโรงเรียนที่กว้างขึ้น	4.29	3.79
วิธีดำเนินการ	3.3.2 โรงเรียนตรวจสอบประสิทธิผลกระบวนการพัฒนาคนเก่งโดยการแต่งตั้งครูพี่เลี้ยงให้กับครูและบุคลากรทุกคนที่เป็นคนเก่ง กำหนดรางวัลตอบแทนสำหรับครูและบุคลากรที่มีผลงานเด่น	4.29	4.00
กลยุทธ์หลัก	4. สร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	4.71	4.50
กลยุทธ์รอง	4.1 วางแผนสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	4.64	4.57
วิธีดำเนินการ	4.1.1 โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง โดยการวางแนวทาง โครงการ แผนงานและกระบวนการที่ครูและบุคลากรจะได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่และดีที่สุดเพื่อโรงเรียน	4.71	4.50
วิธีดำเนินการ	4.1.2 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้เหมาะกับความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง โดยกำหนดให้ครูและบุคลากรมีแผนการพัฒนาตนเองในระยะยาว มีการประเมินตนเองและนำผลการประเมินไปปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	4.57	4.21
กลยุทธ์รอง	4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมคนเก่ง	4.57	4.36
วิธีดำเนินการ	4.2.1 โรงเรียนประสานความร่วมมือกับองค์กรภายนอกและโรงเรียนอื่นๆ เพื่อส่งเสริมคนเก่งให้ประสบความสำเร็จ โดยการวางแผนงานและโครงการร่วมกัน รวมทั้งจัดอบรมทักษะด้านการสร้างเครือข่ายอย่างกว้างขวางและมีประสิทธิภาพแก่ผู้บริหาร	4.36	4.07
	4.2.2 โรงเรียนจัดสรรพื้นที่เวทีและสร้างบรรยากาศ รวมทั้งจัดเวลาสำหรับการส่งเสริมคนเก่ง โดยการร่วมมือกับองค์กรภายนอกหรือโรงเรียนอื่นๆ และกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง	4.57	4.29
กลยุทธ์หลัก	5. บริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ	4.64	4.43
กลยุทธ์รอง	5.1 วางแผนบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ	4.71	4.50
วิธีดำเนินการ	5.1.1 โรงเรียนวางแผนเพื่อพัฒนาทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับครูและบุคลากรที่มีศักยภาพจะเป็นผู้นำ รวมทั้งสนับสนุนการเรียนรู้ด้านวิชาชีพ สร้างโอกาสที่เฉพาะเจาะจงสำหรับครูและบุคลากรกลุ่มคนเก่งที่จะพัฒนาในอนาคต	4.71	4.14
	5.1.2 โรงเรียนร่วมมือกับเครือข่ายวางแผนการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ โดยการจัดคณะกรรมการร่วม กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก และเป้าประสงค์การบริหารคนเก่ง จัดหาผู้เชี่ยวชาญภายนอกเป็นที่ปรึกษา และกำหนด	4.57	4.07

ประเภท	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้
	ผู้รับผิดชอบติดตามการดำเนินงาน		
กลยุทธ์รอง	5.2 พัฒนาระบบการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ	4.64	4.43
วิธีดำเนินการ	5.2.1 โรงเรียนสร้างวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสต่อแนวทางบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ โดยการกำหนดแผนงาน โครงการ และกระบวนการที่เอื้ออำนวยให้ครูและบุคลากรยอมรับและชื่นชมในความสามารถซึ่งกันและกัน	4.50	4.14
	5.2.2 โรงเรียนประเมินและพัฒนาระบบการบริหารคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากกลยุทธ์และการปฏิบัติตามค่านิยมจนเป็นพฤติกรรมประจำวันของบุคลากร	4.64	4.07

จากตารางที่ 4.74 พบว่ากลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองมีความเหมาะสมในระดับมากและมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมากและมากที่สุด สำหรับวิธีดำเนินการในข้อที่ 3.1.2 มีการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาคนเก่ง ข้อที่ 3.2.1 โรงเรียนมีแผนงาน โครงการ และกระบวนการที่จะสนับสนุนและพัฒนาครูและบุคลากรที่มีศักยภาพจะเป็นผู้นำในอนาคต โดยการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนตามค่านิยมที่สำคัญ คือความไว้วางใจ เชื่อใจ ความซื่อสัตย์ และความนับถือซึ่งกันและกัน และข้อที่ 3.3.1 ผู้บริหารนำโครงสร้างการพัฒนาคนเก่งไปปรับใช้ในบริบทของโรงเรียนที่กว้างขึ้น ทั้ง 3 ข้อ มีความเหมาะสมมากแต่มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา (ฉบับที่ 1) ดังนี้

1. กลยุทธ์หลัก ไม่มีข้อเสนอแนะ
2. กลยุทธ์รอง ไม่มีข้อเสนอแนะ
3. วิธีดำเนินการ มีข้อเสนอปรับปรุง ดังนี้

3.1 ควรกำหนดให้ชัดเจนว่าใครเป็นคนทำบทบาทนั้น เช่น ผู้บริหารครูและบุคลากร เป็นต้น

3.2 ในข้อที่ความวิธีดำเนินการที่เหมาะสมระดับมากแต่ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

ก็ยังคงกำหนดไว้เพราะ เป็นแนวให้ปฏิบัติว่าหากโรงเรียนได้ดำเนินการตามวิธีนี้แล้วจะทำให้โรงเรียนมีการการบริหารคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4. 75 ค่าเฉลี่ยผลการผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์หลัก
กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา (ฉบับที่ 1)

ประเภท	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้
กลยุทธ์หลัก	1. ยกระดับคุณภาพการบริหาร	4.79	4.50
กลยุทธ์รอง	<i>1.1 ยกระดับภาวะผู้นำของคณะผู้บริหาร</i>	4.79	4.50
วิธีดำเนินการ	1.1.1 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อกระตุ้นให้คณะผู้บริหาร ครูและบุคลากรได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างมั่นใจ รับผิดชอบในหน้าที่และมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน	4.36	4.00
	1.1.2 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะการบริหารงานของคณะผู้บริหาร เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งหลักการทำงาน การประพฤติตน และสร้างศรัทธาให้แก่ครูและบุคลากร	4.64	4.26
กลยุทธ์รอง	<i>1.2 เสริมสร้างความเชื่อมั่นในคณะผู้บริหาร</i>	4.43	4.14
วิธีดำเนินการ	1.2.1 สร้างค่านิยมร่วมที่ให้ความสำคัญต่อครูและบุคลากรในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ทั้งด้านทักษะกระบวนการ ความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ ที่จะช่วยพัฒนาโรงเรียนให้มีความโดดเด่น	4.14	3.86
	1.2.2 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรสามารถตรวจสอบ ประเมิน เสนอแนะแนวทางใหม่ๆ และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิผลต่อคณะผู้บริหาร	4.43	3.93
กลยุทธ์หลัก	2. มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงาน	4.79	4.57
กลยุทธ์รอง	<i>2.1 เสริมพลังความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร</i>	4.79	4.29
วิธีดำเนินการ	2.1.1 จัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันของครูและบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะทางวิชาชีพ อย่างต่อเนื่อง	4.71	4.07
	2.1.2 สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานของครูและบุคลากรเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานในรูปแบบของการยกย่อง ชมเชย สวัสดิการ เงินรางวัล ประกาศเกียรติคุณ หรืออื่นๆ	4.86	4.07
กลยุทธ์รอง	<i>2.2 เสริมสร้างโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</i>	4.50	3.64
วิธีดำเนินการ	2.2.1 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้แก่คณะครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน	4.79	4.36
	2.2.2 เพิ่มช่องทาง การสื่อสาร พุดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้แก่คณะครูและบุคลากร อย่างหลากหลาย เช่น เว็บไซต์ จดหมายข่าว วารสาร	4.50	4.14
กลยุทธ์หลัก	3. มุ่งผลระยะยาว	4.64	4.21
กลยุทธ์รอง	<i>3.1 สรรหาผู้บริหารที่มุ่งผลระยะยาว</i>	4.79	4.36
วิธีดำเนินการ	3.1.1 จัดระบบการเข้าสู่ตำแหน่งของคณะผู้บริหาร โดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนสามารถเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในระดับต่างๆ ตามความรู้ความสามารถ และความเหมาะสม	4.71	4.29
	3.1.2 สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันทั้งคณะผู้บริหาร ครูและบุคลากร ให้มีอำนาจการตัดสินใจ แนวคิด วิธีการทำงาน วิธีการดำเนินชีวิตที่	4.64	4.07

ประเภท	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้
	คลังในตัวในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน		
กลยุทธ์รอง	3.2 กระชับความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.64	4.29
วิธีดำเนินการ	3.2.1 กำหนดนโยบายเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันเข้มแข็งกับผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมอื่นๆ โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนในแต่ละส่วน	4.50	4.07
วิธีดำเนินการ	3.2.2 ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ กระตุ้น และผลักดันให้ทุกส่วนเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน พร้อมทั้งกำกับ ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	4.57	3.93
กลยุทธ์หลัก	4. ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.50	3.79
กลยุทธ์รอง	4.1 ปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.79	4.50
วิธีดำเนินการ	4.1.1 จัดโครงสร้างการบริหารจัดการให้ยืดหยุ่น สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานของครูและบุคลากร ปรับปรุงพัฒนากฎระเบียบให้คลังตัวในการทำงาน	4.79	4.50
กลยุทธ์หลัก	4.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.71	4.14
กลยุทธ์รอง	4.2.1 เพิ่มบทบาทความเป็นเจ้าของและมอบหมายความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ให้กับครูและบุคลากรทุกคนให้สามารถดำเนินการและตัดสินใจในเรื่องต่างๆที่ส่งผลต่อการทำงาน	4.79	4.36
วิธีดำเนินการ	4.2.2 นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานของครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบเพื่อนำข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมาหาวิธีการที่ใช้ในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.79	4.29
กลยุทธ์หลัก	5. ยกระดับคุณภาพของครูและบุคลากร	4.71	4.79
กลยุทธ์รอง	5.1 พัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.36	4.64
วิธีดำเนินการ	5.1.1 จัดสรรงบประมาณ เวลา และทรัพยากรอื่นๆเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของครูและบุคลากร เช่น จัดการศึกษาดูงานนอกสถานที่ จัดการฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้ของครู หรือเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ข้อมูลเพื่อให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามศักยภาพ	4.14	4.79
	5.1.2 จัดพื้นที่ เวทีการสัมมนาระดมความคิดเห็นเพื่อเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา ปรับปรุง และส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพของตน	4.36	4.64
กลยุทธ์รอง	5.2 พัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง	4.21	4.57
วิธีดำเนินการ	5.2.1 กำหนดรูปแบบและยุทธวิธีการทำงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนให้เข้มแข็งทั้งครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ	4.79	4.50
	5.2.2 ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสร้างเครือข่ายของคณะผู้บริหารโรงเรียนในรูปแบบคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือ เช่นกรรมการสถานศึกษา กรรมการที่ปรึกษา เพื่อระดมความคิดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	4.14	4.43

จากตารางที่ 4.75 พบว่ากลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองมีความเหมาะสมในระดับมากและมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมากและมากที่สุด สำหรับวิธิดำเนินการในข้อที่ 1.2.1 สร้างค่านิยมร่วมที่ให้ความสำคัญต่อครูและบุคลากรในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ทั้งด้านทักษะกระบวนการ ความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ ที่จะช่วยพัฒนาโรงเรียนให้มีความโดดเด่น ข้อที่ 1.2.2 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรสามารถตรวจสอบ ประเมิน เสนอแนะแนวทางใหม่ๆ และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิผลต่อคณะผู้บริหาร 2.1.1 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้แก่คณะครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน 3.1.2 สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันทั้งคณะผู้บริหาร ครู และบุคลากรให้มีอำนาจการตัดสินใจ แนวคิด วิธีการทำงาน วิธีการดำเนินชีวิตที่คล่องตัวในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน 4.2.1 เพิ่มบทบาทความเป็นเจ้าของและมอบหมายความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ให้กับครูและบุคลากรทุกคนให้สามารถดำเนินการและตัดสินใจในเรื่องต่างๆที่ส่งผลต่อการทำงาน และ 4.2.2 นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานของครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อนำข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมาหาวิธีการที่ใช้ในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทั้ง 6 วิธิดำเนินการ มีความเหมาะสมในระดับมากแต่มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา (ฉบับที่ 1) ดังนี้

1. กลยุทธ์หลัก ไม่มีข้อเสนอแนะ
2. กลยุทธ์รอง ไม่มีข้อเสนอแนะ
3. วิธิดำเนินการ มีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง ดังนี้

3.1 ควรกำหนดให้ชัดเจนว่าใครเป็นคนทำบทบาทนั้น เช่น ผู้บริหารครูและบุคลากร หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

3.2 ในข้อที่ความวิธิดำเนินการที่เหมาะสมระดับมากแต่ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง ก็ยังคงกำหนดไว้เพราะ เป็นแนวให้ปฏิบัติว่าหากโรงเรียนได้ดำเนินการตามวิธีนี้แล้วจะทำให้โรงเรียนก้าวไปสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง

จากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงเป็นร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 2

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 1 จากข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล จำนวน 30 คน แล้วเชิญ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน มาร่วมประชุมกลุ่ม (Focus Group) เพื่อร่วมกันประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 2 แล้ว

นำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ เป็นกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับสมบูรณ์ ดังแสดงในตารางที่ 4.76-4.77

ตารางที่ 4. 76 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการของการบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	
กลยุทธ์หลัก	1. ยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์ของการบริหารคนเก่ง
กลยุทธ์รอง	1.1 ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วมของการบริหารคนเก่ง
วิธีดำเนินการ	1.1.1 คณะผู้บริหารโรงเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมของการบริหารคนเก่งอย่างชัดเจน
	1.1.2 คณะผู้บริหารมีการสื่อสารให้ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบถึงวิสัยทัศน์ของการบริหารคนเก่งอย่างทั่วถึง
กลยุทธ์รอง	1.2 ยึดมั่นในค่านิยมร่วมของการบริหารคนเก่ง
วิธีดำเนินการ	1.2.1 คณะผู้บริหารโรงเรียนกำหนดค่านิยมร่วมของการบริหารคนเก่งอย่างชัดเจน พร้อมส่งเสริมและสนับสนุนให้ค่านิยมเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งโรงเรียน
	1.2.2 คณะผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งในการสื่อสารและการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร
กลยุทธ์รอง	1.3 ยึดมั่นในกลยุทธ์ร่วมของการบริหารคนเก่ง
วิธีดำเนินการ	1.3.1 คณะผู้บริหารโรงเรียนกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกของการบริหารคนเก่งและมีแนวทางการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน
	1.3.2 คณะผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารให้ครูและบุคลากรเข้าใจกลยุทธ์อย่างชัดเจนและสามารถนำไปใช้ภายใต้การคำนึงถึงความเสี่ยงและการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน
กลยุทธ์หลัก	2. แสวงหาวิธีการเชิงรุกในการค้นหาคนเก่ง
กลยุทธ์รอง	2.1 วางแผนค้นหาคนเก่ง
วิธีดำเนินการ	2.1.1 โรงเรียนกำหนดแผนค้นหาคนเก่งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว
	2.1.2 โรงเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมวางแผนค้นหาคนเก่งทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน
กลยุทธ์รอง	2.2 มุ่งเน้นการประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง
วิธีดำเนินการ	2.2.1 คณะผู้บริหารโรงเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรโดยให้ความสำคัญกับประสิทธิผลและยึดมั่นในหลักการที่ว่าทุกคนมีศักยภาพในการเป็นคนเก่งด้านใดด้านหนึ่ง

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	
	2.2.2 คณะผู้บริหารโรงเรียนสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
	2.2.3 ครูและบุคลากรสามารถสื่อสารผลการประเมินได้อย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์ และพร้อมจะพัฒนาตนเองและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิผล
กลยุทธ์หลัก	3. ยกระดับขีดความสามารถของคนเก่ง
<i>กลยุทธ์รอง</i>	<i>3.1 กระตุ้นครูและบุคลากรให้ตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาคนเก่ง</i>
วิธีดำเนินการ	3.1.1 ผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษากำหนดนโยบายการพัฒนาคนเก่ง และกำหนดแนวทางการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
	3.1.2 คณะผู้บริหารโรงเรียนกำหนดสัดส่วนงบประมาณเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคนเก่งอย่างชัดเจนทุกปี
<i>กลยุทธ์รอง</i>	<i>3.2 วางแผนพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง</i>
วิธีดำเนินการ	3.2.1 คณะผู้บริหารโรงเรียนกำหนดแผนงาน โครงการ และกระบวนการที่สนับสนุนและพัฒนาครูและบุคลากรที่มีศักยภาพสามารถเป็นผู้นำในอนาคต
	3.2.2 คณะผู้บริหารโรงเรียนกำหนดโครงสร้างการพัฒนาขีดความสามารถของครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งเตรียมพร้อมสำหรับการส่งเสริมผู้นำในอนาคต
<i>กลยุทธ์รอง</i>	<i>3.3 ตรวจสอบประสิทธิผลและปรับปรุงการพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง</i>
วิธีดำเนินการ	3.3.1 คณะผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการประเมินและตรวจสอบประสิทธิผลกระบวนการพัฒนาคนเก่ง และกำหนดรางวัลตอบแทนสำหรับครูและบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น
	3.3.2 คณะผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยกระบวนการพัฒนาคนเก่ง และนำผลการวิจัยมาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
กลยุทธ์หลัก	4. สร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง
<i>กลยุทธ์รอง</i>	<i>4.1 วางแผนสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง</i>
วิธีดำเนินการ	4.1.1 คณะผู้บริหารโรงเรียนกำหนดแนวทางเชิงรุกเพื่อสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง โดยการวางแผนทาง โครงการ แผนงานและกระบวนการที่ครูและบุคลากรจะได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่และดีที่สุดเพื่อโรงเรียน
	4.1.2 คณะผู้บริหารโรงเรียนสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล โดยกำหนดให้ครูและบุคลากรมีแผนการพัฒนาตนเองในระยะยาว มีการประเมินตนเองและนำผลการประเมินไปปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
<i>กลยุทธ์รอง</i>	<i>4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมคนเก่ง</i>

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	
วิธีดำเนินการ	<p>4.2.1 คณะผู้บริหารโรงเรียนประสานความร่วมมือกับองค์กรภายนอกและโรงเรียนอื่นๆ โดยการวางแผนงานและโครงการร่วมกัน เพื่อส่งเสริมคนเก่งให้ประสบความสำเร็จ และการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4.2.2 คณะผู้บริหารโรงเรียนจัดสรรพื้นที่ สร้างบรรยากาศ จัดกิจกรรมและให้เวลาสำหรับการส่งเสริมคนเก่ง โดยการร่วมมือกับองค์กรภายนอกหรือโรงเรียนอื่นๆ รวมทั้งกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง</p>
กลยุทธ์หลัก	5. บริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ
<i>กลยุทธ์รอง</i>	<i>5.1 วางแผนบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ</i>
วิธีดำเนินการ	<p>5.1.1 คณะผู้บริหารโรงเรียนวางแผนเพื่อพัฒนาขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับครูและบุคลากรที่มีศักยภาพจะเป็นผู้นำ รวมทั้งสนับสนุนการเรียนรู้ด้านวิชาชีพสำหรับครูและบุคลากรกลุ่มคนเก่งที่จะพัฒนาในอนาคต</p> <p>5.1.2 คณะผู้บริหารโรงเรียนร่วมมือกับเครือข่ายวางแผนการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ โดยการจัดคณะกรรมการร่วม กำหนดแนวทางเชิงรุก และเป้าประสงค์การบริหารคนเก่ง จัดหาผู้เชี่ยวชาญภายนอกเป็นที่ปรึกษา และกำหนดผู้รับผิดชอบติดตามการดำเนินงาน</p>
<i>กลยุทธ์รอง</i>	<i>5.2 พัฒนาระบบการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ</i>
วิธีดำเนินการ	<p>5.2.1 คณะผู้บริหารโรงเรียนสร้างวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสต่อแนวทางบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ โดยการกำหนดแผนงาน โครงการ และกระบวนการที่เอื้ออำนวยให้ครูและบุคลากรยอมรับและชื่นชมในความสามารถซึ่งกันและกัน</p> <p>5.2.2 คณะผู้บริหารโรงเรียนประเมินและพัฒนาระบบการบริหารคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากกลยุทธ์และการปฏิบัติตามค่านิยมจนเป็นพฤติกรรมประจำวันของบุคลากร</p>

จากตารางที่ 4.76 พบว่ากลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการของการบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ และกลยุทธ์รอง 12 กลยุทธ์ กลยุทธ์หลักที่ 1 ยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์ของการบริหารคนเก่ง (มีกลยุทธ์รอง 3 กลยุทธ์) กลยุทธ์หลักที่ 2 แสวงหาวิธีการเชิงรุกในการค้นหาคนเก่ง (มีกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์) กลยุทธ์หลักที่ 3 ยกย่องขีดความสามารถของคนเก่ง (มีกลยุทธ์รอง 3 กลยุทธ์) กลยุทธ์หลักที่ 4 สร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง (มีกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์) และกลยุทธ์หลักที่ 5 บริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ (มีกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์) และมีวิธีดำเนินการรวม 25 วิธี

โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

1) กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รอง มีความเหมาะสมสอดคล้องกันและความเป็นได้ในระดับมาก
ทุกกลยุทธ์

2) รายละเอียดในวิธีดำเนินการควรระบุให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้ปฏิบัติ บทบาทหน้าที่ใครและมีความเกี่ยวข้องกับใครบ้าง แต่ยังคงจำนวนกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองไว้เหมือนเดิม

ตารางที่ 4. 77 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการของการบริหารองค์การสมรรถนะสูง
สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	
กลยุทธ์หลัก	1. ยกระดับคุณภาพการบริหาร
<i>กลยุทธ์รอง</i>	<i>1.1 ยกระดับภาวะผู้นำของคณะผู้บริหาร</i>
วิธีดำเนินการ	1.1.1 คณะผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจตามเป้าหมายของโรงเรียน รวมทั้งสนับสนุนให้ครูและบุคลากรแสดงความสามารถในการทำงาน รับผิดชอบในหน้าที่และมุ่งสู่ผลสำเร็จ
	1.1.2 ผู้บริหาร จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำและเพิ่มพูนทักษะการบริหารงาน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งหลักการทำงาน การประพฤติตน และสร้างศรัทธาให้แก่ครูและบุคลากร
<i>กลยุทธ์รอง</i>	<i>1.2 เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารของคณะผู้บริหาร</i>
วิธีดำเนินการ	1.2.1 คณะครูและบุคลากรส่งเสริมให้ผู้บริหารทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ สร้างผลงานที่โดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ และตัดสินใจอย่างชัดเจนโปร่งใสในการประเมินผลงานของครูและบุคลากร
	1.2.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรสามารถตรวจสอบ ประเมิน เสนอแนะแนวทางใหม่ๆ และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิผล
กลยุทธ์หลัก	2. มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงาน
<i>กลยุทธ์รอง</i>	<i>2.1 เสริมพลังความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร</i>
วิธีดำเนินการ	2.1.1 ผู้บริหารจัดเวทีให้ครูและบุคลากรพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในผลการปฏิบัติงานกับทีมผู้บริหาร และผู้บริหารพร้อมยอมรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ รวมทั้งผลการทำงานทั้งที่ดีและที่มีข้อผิดพลาดของครูและบุคลากร
	2.1.2 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานของครูและบุคลากร โดยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานในรูปแบบของการยกย่อง ชมเชย สวัสดิการ เงินรางวัล ประกาศเกียรติคุณ หรืออื่นๆ

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	
<i>กลยุทธ์รอง</i>	2.2 เสริมสร้างโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
วิธีดำเนินการ	2.2.1 ผู้บริหารจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันของครูและบุคลากร เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะทางวิชาชีพ อย่างต่อเนื่อง ทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน
	2.2.2 โรงเรียนเปิดโอกาสการสื่อสารและเพิ่มช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้แก่คณะครูและบุคลากร อย่างหลากหลาย เช่น เว็บไซต์ สังคมออนไลน์(Social Media) จดหมายข่าว วารสาร ฯลฯ
กลยุทธ์หลัก	3. มุ่งผลงานระยะยาว
<i>กลยุทธ์รอง</i>	3.1 สรรหาผู้บริหารที่มุ่งผลระยะยาว
วิธีดำเนินการ	3.1.1 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีระบบการเข้าสู่ตำแหน่งของคณะผู้บริหาร โดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในโรงเรียนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในระดับต่างๆ ตามความเหมาะสม ก่อนการพิจารณาจากบุคคลภายนอก
	3.1.2 คณะผู้บริหารโรงเรียนสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันทั้งผู้บริหาร ครูและบุคลากรให้มีส่วนร่วมในกระบวนการคิด วางแผน ตัดสินใจและปฏิบัติโดยเน้นที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
<i>กลยุทธ์รอง</i>	3.2 กระชับความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
วิธีดำเนินการ	3.2.1 คณะผู้บริหารโรงเรียนกำหนดนโยบายเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันเข้มแข็งกับผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนในแต่ละส่วน
	3.2.2 โรงเรียนใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ กระตุ้นและผลักดันให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน พร้อมทั้งกำกับ ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
กลยุทธ์หลัก	4. พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
<i>กลยุทธ์รอง</i>	4.1 ปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
วิธีดำเนินการ	4.1.1 โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารจัดการที่สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงาน การกำกับติดตาม การประเมิน ให้เอื้อต่อการทำงานของครูและบุคลากร สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม และปรับปรุงพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้คล่องตัวในการทำงาน

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	
	4.1.2 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเพิ่มบทบาทความเป็นเจ้าของและมอบหมายความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ให้กับครูและบุคลากรทุกคนให้สามารถดำเนินการและตัดสินใจในเรื่องต่างๆที่ส่งผลต่อการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ
กลยุทธ์รอง	4.2 สร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
วิธีดำเนินการ	4.2.1 โรงเรียนจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การวิจัย กระบวนการและบริการใหม่ๆ อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง
	4.2.2 โรงเรียนนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานของครูและบุคลากรให้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ จนสามารถทำให้โรงเรียนมีความโดดเด่นแตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ
กลยุทธ์หลัก	5. ยกระดับคุณภาพของครูและบุคลากร
กลยุทธ์รอง	5.1 พัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
วิธีดำเนินการ	5.1.1 คณะผู้บริหารโรงเรียนจัดสรรงบประมาณ เวลา และทรัพยากรอื่นๆเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของครูและบุคลากร เช่น จัดการศึกษาดูงานนอกสถานที่ จัดการฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้ของครู หรือเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ข้อมูล เพื่อให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามศักยภาพ
	5.1.2 คณะผู้บริหารโรงเรียนจัดสรรงบประมาณ เวลา และทรัพยากรอื่นๆเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของครูและบุคลากร เช่น จัดการศึกษาดูงานนอกสถานที่ จัดการฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้ของครู หรือเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ข้อมูล เพื่อให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามศักยภาพ
กลยุทธ์รอง	5.2 พัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง
วิธีดำเนินการ	5.2.1 ครูและบุคลากรส่งเสริมให้ผู้บริหารได้แสดงภาวะผู้นำและทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ชัด
	5.2.2 ผู้บริหารโรงเรียนใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสร้างเครือข่ายของคณะผู้บริหารโรงเรียนในรูปแบบคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือ เช่นกรรมการสถานศึกษา กรรมการที่ปรึกษาเพื่อระดมความคิดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

จากตารางที่ 4.77 พบว่า กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ และกลยุทธ์รอง 10 กลยุทธ์ กลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับคุณภาพการบริหาร (มีกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์) กลยุทธ์

หลักที่ 2 มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงาน (มีกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์) กลยุทธ์หลักที่ 3 มุ่งผลงานระยะยาว (มีกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์) กลยุทธ์หลักที่ 4 พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง (มีกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์) และกลยุทธ์หลักที่ 5 ยกระดับคุณภาพของครูและบุคลากร (มีกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์) และมีวิธีดำเนินการรวม 20 วิธี



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาใน 3 สังกัด ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน (สช.) ในปีการศึกษา 2557 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 350 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 2,077 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน จำนวน 276 คน รองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 730 คน ครู-อาจารย์ จำนวน 345 คน และบุคลากรในโรงเรียน จำนวน 256 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฯ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และเทคนิค PNI_{modified} สำหรับหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยการบริหารคนเก่งศึกษากระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ 2) การประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง 3) การพัฒนาคนเก่ง 4) การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และ 5) การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การ สำหรับลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณภาพการบริหาร 2) ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ 3) ทิศทางระยะยาว 4) การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด และ 5) คุณภาพบุคลากร และการพัฒนากลยุทธ์ ศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม (SWOT) 2) การกำหนดกลยุทธ์

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา 1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.83, S.D. = .66) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.49, S.D. = .55) และสภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.85, S.D. = .71) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.52, S.D. = .58)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้านการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ (\bar{X} = 4.09, S.D. = .64) และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ (\bar{X} = 3.73, S.D. = .72) และการบริหารองค์การสมรรถนะสูง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้านคุณภาพการบริหาร (\bar{X} = 3.93, S.D. = .72) และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านการปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด (\bar{X} = 3.77, S.D. = .71) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้านกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ (\bar{X} = 4.56, S.D. = .50) และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ (\bar{X} = 4.44, S.D. = .59) และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้านคุณภาพการบริหาร (\bar{X} = 4.57, S.D. = .55) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านการปรับปรุงและทำใหม่อยู่ตลอด (\bar{X} = 4.50, S.D. = .57) และด้านคุณภาพบุคลากร (\bar{X} = 4.50, S.D. = .61)

5.1.2. จุดแข็งของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ ($PNI_{modified} = .115$) จุดอ่อนของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ การค้นหาคนเก่ง ($PNI_{modified} = .186$) การพัฒนาคนเก่ง ($PNI_{modified} = .187$) การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง ($PNI_{modified} = .178$) และการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การ ($PNI_{modified} = .190$) ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกทุกด้านเป็นภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ นโยบายของรัฐ ($PNI_{modified} = .195$) สภาพเศรษฐกิจของประเทศ ($PNI_{modified} = .209$) และสภาพสังคมของประเทศ ($PNI_{modified} = .210$) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีของประเทศ ($PNI_{modified} = .191$) ส่วนจุดแข็งของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ คุณภาพของการบริหาร ($PNI_{modified} = .162$) ความเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติ ($PNI_{modified} = .165$) และทิศทางระยะยาว ($PNI_{modified} = .165$) จุดอ่อนของการบริหารองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด ($PNI_{modified} = .192$) และ

คุณภาพบุคลากร (PNI_{modified} = .183) ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ นโยบายของรัฐ (PNI_{modified} = .188) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีของประเทศ (PNI_{modified} = .180) ภาวะคุกคามของการบริหารองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจของประเทศ (PNI_{modified} = .199) และสภาพสังคมของประเทศ (PNI_{modified} = .196)

5.1.3. กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 กลยุทธ์การบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 12 กลยุทธ์ และมีวิธีดำเนินการ 25 วิธี ชุดที่ 2 กลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 10 กลยุทธ์ และมีวิธีดำเนินการ 20 วิธี ดังนี้

1) ชุดที่ 1 กลยุทธ์การบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ และกลยุทธ์รอง 12 กลยุทธ์

ตารางที่ 5. 1 กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รอง ของการบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
1.ยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์ของการบริหารคนเก่ง	1.1 ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วมของการบริหารคนเก่ง
	1.2 ยึดมั่นในค่านิยมร่วมของการบริหารคนเก่ง
	1.3 ยึดมั่นในกลยุทธ์ร่วมของการบริหารคนเก่ง
2.แสวงหาวิธีการเชิงรุกในการค้นหาคนเก่ง	2.1 วางแผนค้นหาคนเก่ง
	2.2 มุ่งเน้นการประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง
3.ยกระดับขีดความสามารถของคนเก่ง	3.1 กระตุ้นครูและบุคลากรให้ตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาคนเก่ง
	3.2 วางแผนพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง
	3.3 ตรวจสอบประสิทธิผลและปรับปรุงการพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง
4.สร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	4.1 วางแผนสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง
	4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมคนเก่ง
5.บริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ	5.1 วางแผนบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ
	5.2 พัฒนาระบบการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ

2) ชุดที่ 2 กลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ และกลยุทธ์รอง 10 กลยุทธ์

ตารางที่ 5. 2 กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รอง ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
1.ยกระดับคุณภาพการบริหาร	1.1 ยกระดับภาวะผู้นำของคณะผู้บริหาร
	1.2 เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารของคณะผู้บริหาร
2.มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงาน	2.1 เสริมพลังความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร
	2.2 เสริมสร้างโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
3.มุ่งผลงานระยะยาว	3.1 สรรหาผู้บริหารที่มุ่งผลระยะยาว
	3.2 กระชับความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4.พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	4.1 ปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
	4.2 สร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
5.ยกระดับคุณภาพของครูและบุคลากร	5.1 พัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
	5.2 พัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผล 3 ประเด็น ดังนี้

5.2.1. ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูง ในภาพรวมพบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมากแต่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

1)พิจารณาการบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยรายด้าน ของการบริหารคนเก่งนั้นการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนการค้นหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การสร้างเสริมวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่งและการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการมีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำ แสดงถึงพื้นฐานความต้องการพัฒนาองค์การด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับสูงแต่ยังไม่

ประสบความสำเร็จในองค์การทางการศึกษาเท่าที่ควร สอดคล้องกับแนวคิดของอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552) ที่กล่าวว่า จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์การทุกองค์การต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากทุนมนุษย์(Human Capital)เป็นทุนที่สำคัญที่สุดขององค์การ และเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพอันจะนำมาซึ่งคุณภาพขององค์การ ทุกองค์การจึงหันมามอง ความคาดหวังของโรงเรียนในการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญกับกระบวนการดังกล่าว

2) การบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยด้านคุณภาพของการบริหารสูงสุด ส่วนด้านคุณภาพของบุคลากรและการปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดมีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำ แสดงถึงความพยายามในการปรับตัวขององค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งสอดคล้องกับการแนวคิดของสำนักงาน กพร.(คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)ที่กล่าวว่าองค์การทุกองค์การมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงสืบเนื่องจากการพัฒนาในด้านต่างๆ เป็นไปแบบก้าวกระโดด และความเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในยุคศตวรรษที่ 21 ทำให้หลายองค์การทั้งในภาครัฐและเอกชนต่างต้องเร่งปรับตัวเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกับความท้าทายทั้งแรงกดดันจากภายในและภายนอกประเทศ ดังนั้นการปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดจึงมีความจำเป็นสำหรับองค์การเพื่อการก้าวเป็นองค์การสมรรถนะสูงในปัจจุบันและอนาคต

5.2.2. จุดแข็ง จุดอ่อนโอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 2 ข้อย่อยที่จะนำมาอภิปรายผล กล่าวคือ

1) การบริหารคนเก่งของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีเพียงองค์ประกอบเดียวที่เป็นจุดแข็งคือการกำหนดกลยุทธ์และค่านิยมองค์การ ส่วนองค์ประกอบอื่นๆ เป็นจุดอ่อนทั้งหมด ได้แก่การค้นหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การสร้างเสริมวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การ และเนื่องจากมีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า ในปัจจุบันการบริหารคนเก่งในโรงเรียนยังคงมีน้อยและไม่ประสบความสำเร็จเป็นรูปธรรม แม้จะมีการกำหนดกลยุทธ์และค่านิยมการบริหารคนเก่งของโรงเรียนแล้ว แต่การดำเนินการขั้นตอนอื่นๆ ได้แก่การค้นหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การสร้างเสริมวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่งและการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการยังเป็นจุดอ่อนสำหรับการพัฒนา โรงเรียนจึงต้องหาแนวทางในการบริหารคนเก่งที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในองค์การ

ในมิติของสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ทุกองค์ประกอบได้แก่นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รวมทั้งความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศล้วนเป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารคนเก่งของโรงเรียน ข้อค้นพบนี้เป็นที่น่าคิดว่าในสภาพบริบทของสังคมไทยยังไม่เอื้อต่อการบริหารคนเก่งในโรงเรียน อาจเป็นผลมาจากค่านิยมและวัฒนธรรมของ

สังคมไทย และการบริหารคนเก่งเป็นเรื่องใหม่สำหรับสถานศึกษาแม้จะมีการบริหารคนเก่งในองค์กรธุรกิจเอกชนจนเป็นที่ยอมรับดังเช่นจากรายงานของ Davies and Davies (2011) รายงานว่าจากการศึกษาของ Hay Group องค์กรทางธุรกิจได้ใช้เวลา 50% เพื่อกำกับงาน สอนงานและพัฒนาภาวะผู้นำให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ๆ แต่สำหรับผู้นำในวงการศึกษาก็ไม่ได้ใช้เวลาเช่นเดียวกันกับองค์กรทางธุรกิจเลยจริงๆ ที่การพัฒนาคนเก่งนั้นมีความสำคัญสำหรับองค์กรอย่างยิ่ง และนอกจากนี้ รมว. ศึกษาธิการได้รายงานถึงคุณภาพการศึกษาไทย โดยนวัตน์ รามสูตและบัลลังก์ โรหิตเสถียร(2554: ออนไลน์) ดังนี้คุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับที่ไม่น่าพึงพอใจ ทั้งนี้คุณภาพของครูช่วยให้นักเรียนมีผลการเรียนดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ เช่น Hanushek (1992) ศึกษาพบว่า ความแตกต่างระหว่างการเรียนกับครูที่สอนเก่งและครูที่สอนไม่เก่งมีผลเทียบเท่ากับการเรียนรู้ของนักเรียนที่แตกต่างกันถึง 1 ปีในแต่ละปีการศึกษา กล่าวคือ ในขณะที่ครูสอนไม่เก่งทำให้นักเรียนได้ความรู้ในแต่ละปีการศึกษา เสมือนได้เรียนมาเพียง 0.5 ปี ครูที่สอนเก่งสามารถช่วยให้นักเรียนได้ความรู้เสมือนได้เรียนถึง 1.5 ปีในช่วงเวลาเท่ากัน โรงเรียนจึงไม่ควรละเลยในเรื่องของการบริหารคนเก่งในระบบการศึกษา เนื่องจากการบริหารคนเก่งต้องอาศัยเวลาในการสร้างความเข้าใจ ความตระหนักและการยอมรับจากสังคม และต้องสื่อสารให้เข้าใจตรงกันทุกส่วนโรงเรียนจึงสามารถนำวิธีดำเนินการที่กำหนดไว้ในแต่ละกลยุทธ์ไปใช้ได้

2) การบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าองค์ประกอบด้านคุณภาพของการบริหาร ความเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติ และทิศทางระยะยาวเป็นจุดแข็ง ส่วนองค์ประกอบด้านการปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด และด้านคุณภาพบุคลากรเป็นจุดอ่อน จากข้อค้นพบรายชื่อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูง (PNI=.224) ซึ่งที่สุดในรายด้านของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนสภาพแวดล้อมภายใน ของการบริหารองค์การสมรรถนะสูง แสดงว่าในการบริหารโรงเรียนได้เห็นความสำคัญของการเป็นองค์การสมรรถนะสูง แต่ยังมีสิ่งที่จะต้องพัฒนาและเป็นเรื่องสำคัญนั่นคือการปรับปรุงและทำใหม่อยู่ตลอดและคุณภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันเพราะหากบุคลากรมีคุณภาพ จะนำมาซึ่งการปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด ซึ่งนับว่าเป็นนวัตกรรมขององค์การที่ต้องอาศัยพลังความร่วมมือ ความเข้าใจ และการสนับสนุนอย่างจริงจังของสถานศึกษาจึงจะประสบความสำเร็จได้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Dundon (2002)) ที่กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมต้องเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรรับผิดชอบร่วมกัน มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมโดยบูรณาการในกิจกรรมต่างๆ และการสื่อสารกับบุคคลทุกระดับขององค์กรว่านวัตกรรมเป็นเป้าหมายหลัก ทุกคนในองค์กรจะได้รับการสนับสนุนและพัฒนาเพื่อให้มีความสามารถด้านนวัตกรรมเพราะเป็นด้านที่จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นผลชัด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kuratko และคณะ (2012) ที่ว่าแรงจูงใจภายในของบุคคลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในนั้น จะต้องหาสิ่งกระตุ้นเพื่อให้

บุคคลรู้สึกสนใจ มีความเชื่อมั่นศรัทธาและมุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรม ผู้บริหารต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดีเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและสรรหาบุคคลที่เป็นต้นแบบ (Role model) ที่มีผลงานโดดเด่น ด้านการสร้างนวัตกรรมทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้น นโยบายของรัฐและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศนับเป็นโอกาสในการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน แต่สภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคาม จากข้อค้นพบนี้แสดงว่ารัฐมีความพยายามในการพัฒนาสถานศึกษามาโดยตลอดดังจะเห็นได้จากนโยบายต่างๆ เช่นการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองมีกรอบแนวทางที่ 3 คือพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ ความพยายามในการจัดตั้งสถาบันครุศึกษาแห่งชาติเพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูประบบครุศึกษาของประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554) นอกจากนี้ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศยังเอื้อต่อการบริหารองค์การสมรรถนะสูงด้วย แต่สภาพเศรษฐกิจและสภาพสังคมที่เป็นภาวะคุกคามนั้นแสดงให้เห็นว่า แม้รัฐจะทุ่มเทงบประมาณอย่างหนัก ผลักดันนโยบายเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพเพื่อนำสู่การพัฒนานักเรียนแต่คุณภาพของสถานศึกษายังไม่ดีพอ และสำหรับในสังคมไทยแล้วยังมีความแตกต่างกันมากในแต่ละพื้นที่ทำให้คุณภาพของสถานศึกษาแตกต่างกันด้วย

5.2.3 กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถจำแนกกลยุทธ์เป็น 2 ชุด ดังนี้คือ

3.1 กลยุทธ์การบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

สืบเนื่องจากการบริหารคนเก่งในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นเรื่องใหม่ มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุดเกือบทุกองค์ประกอบ และมีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับมาก นับเป็นจุดอ่อนรวมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารคนเก่งทุกด้าน ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งนั้นจึงต้องตระหนักถึงการกำจัดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่ง กล่าวคือการแสวงหาวิธีการเชิงรุกในการค้นหาคนเก่ง การยกระดับขีดความสามารถของคนเก่ง การสร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่งและการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ ส่วนที่เป็นจุดแข็งและความต้องการจำเป็นน้อยคือด้านการกำหนดกลยุทธ์และค่านิยมองค์การนั้น แสดงว่าโรงเรียนได้ดำเนินการอยู่แล้ว แต่ยังคงกำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมจุดแข็งและเพิ่มโอกาส กล่าวคือ ยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

3.2 กลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงนั้น เนื่องจากข้อค้นพบจากการวิเคราะห์จะเห็นว่ามี 3 ด้านได้แก่ คุณภาพการบริหาร ความเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติและทิศทางระยะยาวที่เป็นจุดแข็ง มี 2 ด้านได้แก่การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดและคุณภาพบุคลากรเป็นจุดอ่อน ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก มี 2 ด้านได้แก่นโยบายของรัฐและความก้าวหน้าด้าน

เทคโนโลยีของประเทศที่เป็นโอกาส และอีก 2 ด้านคือสภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคาม จึงได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมจุดแข็งลดจุดอ่อน ควบคู่กับการเสริมโอกาสและป้องกันภาวะคุกคาม กล่าวคือ กลยุทธ์การยกระดับคุณภาพการบริหาร มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงาน มุ่งผลงานระยะยาว พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และยกระดับคุณภาพครูและบุคลากร ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวจะมีกลยุทธ์รองและวิธีดำเนินการที่มุ่งเน้นการนำจุดแข็งของโรงเรียนมาใช้เพื่อให้ได้ประโยชน์จากโอกาสภายนอกมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ต้องป้องกันภาวะคุกคามและกำจัดจุดอ่อนควบคู่ไปด้วย กลยุทธ์ที่ได้ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางกำหนดกลยุทธ์ของ ปตท.(ปตท.2556)ที่กล่าวว่า หากพบว่าเป็นจุดอ่อนแต่มีโอกาส ต้องดำเนินการแก้ไขจุดอ่อนโดยใช้โอกาสที่มีอยู่ โดยการ “ทดแทน” ถ้าพบว่าเป็นจุดแข็งและมีโอกาสให้ใช้จุดแข็งเพื่อเปิดโอกาสใหม่ โดยใช้วิธี “ผนึกกำลัง” ถ้าพบว่าเป็นจุดอ่อนและมีภาวะคุกคามให้หาทางผ่านพ้นจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม โดยการ “บรรเทา” และถ้าพบว่าเป็นจุดแข็งแต่มีภาวะคุกคามให้อาศัยจุดแข็งด้านและตรึงภาวะคุกคามที่มีต่อองค์การโดยวิธี “โอบล้อม” อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี

การวิจัยนี้ได้กำหนดกลยุทธ์ 2 ชุดคือกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและกลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งจะเห็นว่าทั้ง 2 ชุดนี้อาจจะมีบางกลยุทธ์ที่มีความคล้ายคลึงกันส่งเสริมซึ่งกันแต่การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงมิใช่เรื่องเดียวกัน กล่าวคือ การที่โรงเรียนเป็นองค์การสมรรถนะสูงอาจจะยังไม่สามารถบริหารคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันการที่โรงเรียนมีการบริหารคนเก่งมีประสิทธิภาพแล้วเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ดังนั้น โรงเรียนจึงสามารถนำกลยุทธ์ทั้ง 2 ชุดไปปรับใช้เพื่อการบริหารคนเก่งและการเป็นองค์การสมรรถนะสูง โดยจะดำเนินการรวมทั้ง 2 ชุดหรือจะแยกดำเนินการได้ตามความพร้อมและความจำเป็นเร่งด่วนของสถานศึกษา

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) โรงเรียนที่จะนำกลยุทธ์การวิจัยไปใช้ ควรดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของโรงเรียนก่อน

เนื่องจากกลยุทธ์ที่ได้จากงานวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์ภาพรวมของโรงเรียนจำนวน 350 โรงเรียนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจากทั่วประเทศ อาจจะมีบริบทที่เหมือนหรือแตกต่างกันได้ ดังนั้นหากวิเคราะห์โรงเรียนค้นพบว่ายังมีจุดอ่อนด้านใดจะได้ดำเนินการด้านนั้นก่อน เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน ซึ่งกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้เสนอไว้นั้น โดยภาพรวม มีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1) โรงเรียนควรดำเนินการบริหารคนเก่งโดยเริ่มต้นที่กลยุทธ์ยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง โดยคณะผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ค่านิยมและกลยุทธ์การบริหารคนเก่งขององค์กรอย่างชัดเจนพร้อมกับสื่อสารทำความเข้าใจกับครูและบุคลากรให้ตรงกัน

จากการวิจัยพบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและกลยุทธ์เป็นจุดแข็งขององค์กรอยู่แล้ว และยังเป็นจุดเริ่มต้นเพื่อจะได้ดำเนินการในด้านต่อไปได้อย่างราบรื่นและเป็นทิศทางเดียวกัน และสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อจากการกำหนดแล้ว

1.2) กลยุทธ์การแสวงหาวิธีการเชิงรุกในการค้นหาคนเก่ง นับว่าสำคัญยิ่งสำหรับโรงเรียนในการค้นหาคนเก่ง

จากการวิจัยพบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ควรริบดำเนินการซึ่งโรงเรียนส่วนใหญ่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่แล้วอาจจะเพิ่มเติมเกณฑ์ของการประเมินสำหรับค้นหาคนเก่งในแบบการประเมิน และทำให้การประเมินมีความเป็นธรรม น่าเชื่อถือ ครูและบุคลากรยอมรับในระบบดังกล่าว เมื่อได้คนเก่งมาแล้วโรงเรียนต้องนำกลยุทธ์ยกระดับขีดความสามารถของคนเก่งมาใช้ สืบเนื่องจากคนเก่งเป็นกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพสูง มีความคิดสร้างสรรค์ มีผลการปฏิบัติงานดี ถ้าได้รับการพัฒนาขีดความสามารถอยู่เสมอๆ จะยิ่งทำให้คนเก่งสร้างผลงานให้แก่องค์กรได้อย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Gubman(2005) การสรรหาและระบุคนเก่ง (Talent Identification) จัดได้ว่าเป็นขั้นตอนแรกและเป็น ขั้นตอนที่มีความสำคัญสำหรับ Talent Management การระบุว่าใครคือคนเก่งขององค์กรนั้นเป็นจุดเริ่มต้นของระบบการบริหารจัดการคน เก่ง เมื่อองค์กรทราบว่าใครคือคนเก่งในองค์กรแล้ว จะช่วยให้การบริหารจัดการกลุ่มคนเก่ง เหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ ในการระบุว่าใครคือ คนเก่งขององค์กรนั้นจะต้อง เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ว่า องค์กรกำลังค้นหาพนักงานที่มีคุณลักษณะอย่างไร หรือองค์กรต้องการคนเก่งแบบใด เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะและองค์ประกอบของคนเก่งที่องค์กรต้องการ และใครเป็นผู้สร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในงานที่สำคัญๆ ของหน่วยงานหรือองค์กร

1.3) โรงเรียนควรคำนึงถึงการนำกลยุทธ์สร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่งและกลยุทธ์บริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ ไปใช้เพื่อให้เกิดความยั่งยืนต่อเนื่อง จากนั้นองค์กรจะต้องวางนโยบายเพื่อรักษาให้คนเหล่านี้อยู่ กับองค์กรให้นานที่สุด และวางนโยบายเพื่อให้คนเหล่านี้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีให้แก่องค์กร

จากการวิจัยพบว่า การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการมีค่าเฉลี่ยน้อย แสดงว่าโรงเรียนยังขาดการสร้างเสริมความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่งซึ่งผู้บริหารควรกระตุ้นให้ครูได้ใช้ศักยภาพในการทำงาน ชื่นชมยอมรับเพื่อนร่วมงานที่เก่ง และการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการและ โดยควรร่วมมือกับเครือข่ายเช่นองค์กรภายนอกในการระดมทุน จัดสรรทุน เป็นรางวัล หรือร่วมมือกับต่าง

โรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถของครูและบุคลากร เป็นต้น แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (Talent Compensation and Rewarding) กล่าวคือ องค์การควรที่จะสร้างกลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ Talent โดยมีวัตถุประสงค์ (Zingheim. อ้างถึงใน Berger & Berger, 2004) เพื่อปรับให้คุณสมบัติของ Talent สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ รวมถึงสามารถดึงดูดคนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวให้เข้ามาร่วมงานในองค์การได้ ส่งเสริมให้ Talent สร้างคุณค่าและพัฒนาผลการปฏิบัติงานและทักษะการปฏิบัติงานส่วนรูปแบบหรือวิธีการในการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล Talent นั้น ประกอบไปด้วย การจ่ายเงินเดือน (Salary) การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ (Incentives) การแสดงความชื่นชม ยินดี (Appreciation) และสวัสดิการต่างๆ (Benefits) (Dibble, 1999)

1.4) กลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงที่ควรนำไปปฏิบัติอย่างเร่งด่วนมี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์พัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง และ (2) กลยุทธ์ยกระดับคุณภาพครูและบุคลากร

เนื่องจากข้อค้นพบจากงานวิจัยกลยุทธ์ด้านนี้เป็นจุดอ่อน แต่มีความต้องการจำเป็นสูง และมีนโยบายของรัฐรวมทั้งความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาส ส่วนกลยุทธ์(1) กลยุทธ์ยกระดับคุณภาพการบริหาร (2) กลยุทธ์มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงาน และ(3) กลยุทธ์มุ่งผลงานระยะยาว ควรดำเนินการควบคู่กันไป ถึงแม้ว่าจะเป็นจุดแข็งและมีสภาพแวดล้อมภายนอกเอื้อแล้ว แต่ยังมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด และบางด้านที่ยังเป็นจุดอ่อน และภาวะคุกคาม สำหรับการนำวิธีดำเนินการไปใช้อาจจะปรับให้เหมาะกับบริบทของสังคมไทย ซึ่งคณะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้เสนอแนวทางไว้ในการประชุมกลุ่ม ดังนี้

(1) แนวทางที่ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรสามารถตรวจสอบ ประเมิน เสนอแนะแนวทางใหม่ๆ และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิผล นั้น ในทางปฏิบัติในสังคมไทยการประเมินผู้บริหารโดยตรงอาจทำได้ยากถ้ารู้ว่าใครเป็นผู้เสนอ ดังนั้นอาจจะทำในรูปแบบเอกสารการประเมิน เสนอแนะโดยไม่ระบุชื่อผู้ประเมินจะทำให้ครูและบุคลากรมีความกล้าและสบายใจที่จะประเมินมากขึ้น

(2) แนวทางที่ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีระบบการเข้าสู่ตำแหน่งของคณะผู้บริหาร โดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในโรงเรียนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในระดับต่างๆ ตามความเหมาะสม ก่อนการพิจารณาจากบุคคลภายนอก ในประเด็นนี้มีความเป็นไปได้สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน(สช.) เนื่องจากผู้บริหารที่จะเข้าสู่ตำแหน่งมาจากโรงเรียนได้

ส่วนโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ. นั้น) จะขัดกับพระราชบัญญัติการศึกษา จึงทำได้ค่อนข้างยาก

5.3.2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1) ควรทำวิจัยต่อยอดเรื่องกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง กลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูง กลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์การสมรรถนะสูงสำหรับสถานศึกษาที่มีบริบทแตกต่างไปจากโรงเรียนมัธยม

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย 2 ประเด็นที่มีความใกล้เคียงกันและมีบางส่วนที่เชื่อมโยงกันได้แต่ก็ไม่ใช่เรื่องเดียวกัน เช่นกลยุทธ์การสร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่งในการบริหารคนเก่งมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ยกระดับคุณภาพครูและบุคลากรในการบริหารองค์การสมรรถนะสูง เป็นต้น จึงควรได้วิจัยในรูปแบบที่หลากหลายกว้างขวาง และครอบคลุมมากขึ้นในสถานศึกษาระดับอื่นๆ เช่น ระดับประถมศึกษา ระดับอุดมศึกษา เป็นต้น

2.2) ควรทำวิจัยต่อยอดเรื่อง รูปแบบการบริหารคนเก่ง รูปแบบการบริหารองค์การสมรรถนะสูง และรูปแบบการบริหารคนเก่งเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์การสมรรถนะสูงสำหรับสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

เนื่องจากการบริหารคนเก่งและการบริหารองค์การสมรรถนะสูงเป็นเรื่องใหม่ที่ในวงการศึกษายังไม่ได้ดำเนินการอย่างเห็นผลชัด ผู้วิจัยได้เริ่มต้นการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ รวมทั้งได้วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนไว้แล้ว ซึ่งทั้ง 2 ประเด็น มีความสำคัญมากต่อการพัฒนาสถานศึกษา มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาและนำไปใช้ ซึ่งใน 2 ประเด็นนั้นการบริหารคนเก่งยังเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นองค์การสมรรถนะสูง เพราะการบริหารคน หรือบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ ดังนั้นการนำเพียงกลยุทธ์ไปใช้อาจไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรและไม่เห็นผลเป็นรูปธรรมชัดเจน หากมีรูปแบบการบริหารคนเก่ง รูปแบบการบริหารองค์การสมรรถนะสูง และรูปแบบการบริหารคนเก่งเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่เหมาะสมแต่ละท้องถิ่น แต่ละบริบทของโรงเรียน จะทำให้นำไปใช้ในโรงเรียนได้ง่ายขึ้นและประสบความสำเร็จดียิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Asian Development Bank. (2003). ADB annual report 2003. Retrieved 18 June, 2014 <http://www.adb.org/documents/adb-annual-report-2003>
- Berger, A. L., & Berger, R. D. (2004). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.
- Blanchard, K. (2007). *Leading at A High Level*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Buytendijk, F. (2006). The five key to building a high-performance organization. *Business Performance Management*, 43(1).
- Certo, & Peter. (1999). *Strategic management: Concepts and applications*. Singapore: McGraw-Hill.
- Davies, B., & Davies, J. B. (2011). *Talent Management in School*: Sage Publication.
- Dundon, E. (2002). *The seeds of innovation cultivating the synergy that fosters new ideas*. New York: New York : AMACOM.
- Gubman, E. L. (1998). *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*. USA: McGraw-Hill.
- Hanushek, E. A. (1992). The Trade-off between Child Quantity and Quality. *Journal of Political Economy*, 100(1), 84-117.
- Holbeche, L. (2005). *The High Performance Organization; Creating dynamic stability and sustainable success*: Roffey Park Management Institute.
- Jupp, V., & Younger, M. P. (2004). A Value Model for the Public Sector. *Outlook Journal*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*: Harvard Business School Press.

- Lawler, E. E. (2005). Creating High Performance Organization. *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 43(10).
- Linder, J. C., & Brooks, J. D. (2004). Transforming the public sector. *Outlook Journal*(3), 26-35.
- Lockwood, D., & Ansari, A. (1999). Recruiting and retaining scarce information technology talent: a focus study group. *Industrial Management & Data Systems*, 99(5 6), 251.
- Mckinsey, & Company. (2010). How the World's Most Improved Systems Keep Getting Better. from <http://mckinseysociety.com/how-the-worlds-most-improveschool-systems-keep-getting-better/>
- Micheals, E., Handfield-Jones, H., & Axerford, B. (2001). *The War for Talent*. USA: Harvard Business School Publishing.
- Miller, L. M. (2009). *The High-Performance Organization An Assessment of Virtues and Values Prepared for the European*. Paper presented at the BAHA Business Forum.
- Ojha, A. K. (2005). *IIMB Management Review*, 73-91.
- Robertson, A., & Abby, G. (2003). *Managing Talented People*. Britain: Pearson Education Limited.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Canada: John Wiley & Sons Canada Ltd.
- Waal, A. A. (2005). The Foundations of Nirvana, The Characteristics of A High Performance Organization. *Hyperion white paper*(2005), 12-13.
- Waal, A. A. (2007). The Characteristics of a High Performance Organization. *Business Strategy Series*, 8(3), 179-185.
- Waal, A. A. (2012). *What Makes a High Performance Organization: Five Validated Factors of Competitive Advantage that Apply Worldwilde.*: Global Professional Publishing Ltd.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2004). *Strategic Management and Business Policy*. New York: Addison Wesley.

Wrights, P., Pringle, & Kroll. (1992). *Strategic management: Text and cases*. USA: Allyn and Bacon.

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2554). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: กุญแจสู่ความเป็นเลิศ. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 21(3).

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. (2551). เอกสารทางวิชาการ High Performance Organization. Retrieved 12 สิงหาคม 2554, from www.opdc.go.th

จินตนา บุญบงการ, และ ณีฐรัตน์ เขจรนันท์. (2546). การจัดการกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

จิระประภา อัครบวร. (2551). *HPO Model for alignment HR functions*. เอกสารประกอบการบรรยาย คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์(นิด้า).

ชนะ ธนสมบุรณ์. (2526). ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพฯ. (ปริญาโท), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, บัณฑิตวิทยาลัย.

ชินวรณ์ บุญยเกียรติ. (2554). ข่าวสำนักงานรัฐมนตรีที่ 107/2554. Retrieved 14 กุมภาพันธ์ 2556, from <http://www.moe.go.th/websm/2011/mar/107.html>

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม. วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน, 15(2).

ธงชัย สมบุรณ์. (2551). องค์การแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข. กรุงเทพมหานคร: ปราชญ์สยาม.

นวัตน์ รามสุด, และบัลลังก์ โรหิตเสถียร. (2554). รายงานข่าวสำนักงานรัฐมนตรี. Retrieved 14 กุมภาพันธ์ 2556, from <http://www.moe.go.th/>

นิสดารค์ เวชยานนท์. (2551). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: กราฟิโก ซิสเต็มส์.

ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ. (2552). การบริหารจัดการคนเก่ง : กรณีศึกษาธนาคารแสดงดาร์ตชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พยัต วุฒิมรงค์. (2554). ๕ สุดยอดองค์การแห่งนวัตกรรมของไทย: ความแตกต่างภายใต้ความคล้ายคลึงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 51(3).

พรทิพย์ สุพรรณกุล. (2553). การพัฒนารูปแบบโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พลังงาน, กระทรวง. (2550). องค์การสมรรถนะสูง (High performance organization). Retrieved 19 สิงหาคม 2555, from <http://www.eppo.go.th/admin/HPO/02.html>

พสุ เดชะรินทร์. (2549). การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง (*High performance organization*). กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พรินท์ แอนด์มิเดีย.

- พสุ เดชะรินทร์, และชัยวัฒน์ หฤทัยพันธุ์. (2553). การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัลลภา เอี่ยมสอาด. (2552). การสร้างระบบบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร. คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ไพโรจน์ ปิยวงศ์วัฒนา. (2545). การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2553). การทดสอบปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงในบริบทองค์กรของประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจนิด้า(6).
- วรรณิ์ แกมเกตุ. (2551). วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรากรณ์ สามโกเศศ. (2551, 18 กันยายน พ.ศ. 2551). ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของคุณภาพการศึกษา, มติชนรายวัน.
- วัชรพงษ์ อินทรวงศ์. (2553). กล้องดำและแนวคิดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, 8(1).
- วาสิตา ฤทธิ์บำรุง. (2548). การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิทยา คูวีรัตน์. (2529). การศึกษาปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร. (ปริญญาโท), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วุฒิสุธี วรเจริญ. (2555). การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านการพัฒนาผู้นำ เอกสารรายงานผลการวิจัย, กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.
- ศึกษานิเทศก์, กระทรวง. (2552). การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2. Retrieved 19 สิงหาคม 2555, from www.moe.go.th
- สกล รุ่งโรจน์. (2529). การศึกษาจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ การศึกษาเฉพาะกรณี (ปริญญาโท), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2540). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- สุนาภรณ์ ศิวะบวร. (2533). สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียน ในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตบอล เดอชาร์ต งานวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร.
- สุนน อมรวินวัฒน์. (2554). ครุศึกษากับความเปลี่ยนแปลงที่ท้าทาย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2550). แนะนำหนังสือต่างประเทศในหมวด Talent Management and Development. Retrieved 12 สิงหาคม 2555, from <http://www.hrcenter.co.th/hrknowview.asp?id=606>

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2552). เปิดมุมมองด้านการบริหารเก่ง (Talent Management) ในสายตาของผู้บริหารระดับสูง. Retrieved 12 สิงหาคม 2555, from <http://hrcenter.co.th/htknowview.asp?id=680>







แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง..กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

STRATEGIES FOR TALENT AND HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION

MANAGEMENT FOR SECONDARY SCHOOLS

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง

แนวทางเชิงรุกในการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

2.1 การบริหารคนเก่ง (Talent Management) ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิด ของ

Brent Davies & Barbara J. Davies (2011) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

2.1.1 การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ (Defining Organizational Strategies & Value)

2.1.2 การค้นหาคนเก่ง (Talent Identification)

2.1.3 การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)

2.1.4 การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง (Talent Culture)

2.1.5 การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การ (The Way Forward)

2.2 องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดของ Andre' De Waal (2012) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ

คือ

2.2.1 คุณภาพการบริหาร (Management Quality)

2.2.2 ความเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Openness & Action Orientation)

2.2.3 ทิศทางระยะยาว (Long-Term Orientation)

2.2.4 การปรับปรุงและทำใหม่อยู่ตลอด (Continuous Improvement & Renewal)

2.2.5 คุณภาพบุคลากร (Employee Quality)

3. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การบริหารคนเก่งของโรงเรียน

ตอนที่ 3 การบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

4. ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาของประเทศอย่างยิ่ง และข้อมูลที่ตอบจะไม่มีผลกระทบต่อทุก ๆ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน ดังนั้น จึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงหรือตามความต้องการที่แท้จริงของท่านให้ครบทุกข้อ เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ต่อไป

5. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถามแต่ละตอน ที่กำหนดให้ครบถ้วน และได้โปรดนำแบบสอบถามของ **ผู้อำนวยการ** จำนวน 1 ฉบับ **รองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนทุกฝ่าย** จำนวน 4 ฉบับ **ครูผู้สอน** จำนวน 2 ฉบับ และ **เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนด้านบุคลากร หรือธุรการ** จำนวน 1 ฉบับ **รวมทั้งสิ้นจำนวน 8 ฉบับ** ใส่ในซองที่แนบมาพร้อมนี้ โดยใส่ในซองเดียวกันทั้งหมด และขอความกรุณาส่งคืนผู้วิจัยด้วย จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวรัชชวิญ ภูษาแก้ว

นิสิตดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1_ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณากรอกข้อมูลหรือทำเครื่องหมาย ✓ ใน ช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ตำแหน่ง
 - 1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน
 - 1.2 รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ฝ่าย/ด้าน.....
 - 1.3 หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ครูผู้สอน.....
 - 1.4 เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนด้านบุคลากรหรือธุรการ
2. เพศ ชาย หญิง
3. อายุ น้อยกว่า 30 ปี 30 – 39ปี 40 – 49ปี 50ปี
ขึ้นไป
4. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญา ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
5. ประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 10 ปี 10-19 ปี 20- 29 ปี 30 ปีขึ้นไป
6. ประสบการณ์บริหาร น้อยกว่า 10 ปี 10 - 19 ปี มากกว่า 20 ปีขึ้นไป
7. ประเภทของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.)
 สังกัดอื่นๆ (โปรดระบุ).....

ข้อ	คำถาม	สภาพปัจจุบัน/ ความเป็นจริง					สภาพที่พึง ประสงค์/ ที่ควร เป็น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1. การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ (Defining Organizational Strategies & Value)											
1	โรงเรียนมีการกำหนดค่านิยมที่ชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2	ค่านิยมของท่านเป็นไปในแนวทางเดียวกับโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3	ค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสาร และการปฏิบัติของครูและบุคลากร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารคำนึงถึงความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6	ผู้บริหารมีการเรียนรู้จากประสบการณ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8	บทบาทของผู้บริหารเป็นที่น่าเชื่อถือในสายตาครูและบุคลากร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9	ผู้บริหารมีการกระตุ้น และสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10	ผู้บริหารมีความสามารถในการมองเห็นภาพรวมใหญ่ (Big picture)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12	นโยบายของรัฐเอื้อให้มีการกำหนดค่านิยม และ กลยุทธ์โรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์โรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์โรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

	เอื้อต่อการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์ โรงเรียน													
องค์ประกอบที่ 2. การค้นหาคนเก่ง (Talent Identification)														
16	วิธีปฏิบัติของผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าครู และบุคลากรทุกคนมีคุณค่า	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
17	ครูและบุคลากรเชื่อมั่นในความซื่อตรงของ กระบวนการการประเมิน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
18	ครูและบุคลากรสามารถพูดคุยเรื่องการ ทำงานได้ตามความเป็นจริง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
29	ครูและบุคลากรซื่อสัตย์ในการประเมิน ตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
20	ครูและบุคลากรมีแรงจูงใจที่จะพัฒนา ตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
21	ครูและบุคลากรสามารถรับฟังความคิดเห็น ที่ตรงไปตรงมาได้อย่างสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
22	ครูและบุคลากรสามารถกระตุ้นและ สนับสนุนผู้อื่นในการทำงานได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
23	ครูและบุคลากรสามารถสื่อสารได้อย่างมี ประสิทธิผล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
24	ครูและบุคลากรยอมรับและพูดคุยเกี่ยวกับ ความสำเร็จของผู้อื่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
25	โรงเรียนมีแผนการค้นหาคนเก่งสำหรับครู และบุคลากรในปัจจุบันและอนาคต	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
26	การประเมินครูและบุคลากรเชื่อมโยงกับ กระบวนการค้นหาคนเก่งของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
27	โรงเรียนได้ค้นหาคนเก่งในอนาคตของ โรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
28	ครูและบุคลากรมีสิทธิได้รับการพิจารณา เพื่อค้นหาศักยภาพความเป็นผู้นำอย่างเท่า เทียมกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
29	โรงเรียนสามารถแยกแยะครูและบุคลากรที่ มีศักยภาพภาวะผู้นำแตกต่างกันได้อย่าง เหมาะสม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
30	ครูและบุคลากรได้รับการจูงใจในการรับ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			

	บทบาทความเป็นผู้นำ												
31	ทีมผู้บริหารมีการทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาครูและบุคลากรที่มีศักยภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
32	ครูและบุคลากรเข้าใจในคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
33	โรงเรียนมีแนวทางที่ชัดเจนในการค้นหาครูและบุคลากรที่มีศักยภาพในตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
34	การค้นหาคนเก่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์โรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
35	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการค้นหาคนเก่งในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
36	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการค้นหาคนเก่งในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
37	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการค้นหาคนเก่งในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
38	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อต่อการค้นหาคนเก่งในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
องค์ประกอบที่ 3. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)													
39	กระบวนการในการพัฒนาคนเก่งของโรงเรียนมีประสิทธิผล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
40	การพัฒนาคนเก่งมีความสำคัญต่อโรงเรียนของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
41	ครูและบุคลากรสามารถที่จะเสนอถึงความต้องการในการพัฒนาได้อย่างเปิดเผย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
42	ระดับของภาวะความเป็นผู้นำมีผลต่อโครงการ แผนงาน วิธีการหรือกระบวนการพัฒนาคนเก่ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
43	กระบวนการในการพัฒนาคนเก่งมีผลต่อการประเมินทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังครูและบุคลากรในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
44	วัฒนธรรมของโรงเรียนสนับสนุนการพัฒนาคนเก่ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
45	ผู้บริหารได้ใช้แรงจูงใจในการพัฒนาคนเก่ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		

46	ครูและบุคลากรมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
47	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการวิจัยกระบวนการในการพัฒนาคนเก่ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
48	โรงเรียนได้กระตุ้นผู้นำที่มีศักยภาพในการอ่านและการคิดไตร่ตรอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
49	ครูและบุคลากรทำงานเพื่อสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมที่ดีของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
50	โรงเรียนมีการเตรียมผู้นำสำหรับการแต่งตั้งในอนาคต	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
51	ครูและบุคลากรได้พัฒนาตนตามค่านิยมที่สำคัญ คือ ความไวเนื้อเชื่อใจ ความซื่อสัตย์ และความนับถือซึ่งกันและกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
52	โรงเรียนได้มีแนวทาง โครงการ แผนงาน และกระบวนการ ที่สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
53	โรงเรียนได้แต่งตั้งครูพี่เลี้ยงให้กับครูและบุคลากรทุกคนที่เป็น คนเก่ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
54	โรงเรียนมีแนวทาง โครงการ แผนงาน และกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาการทำงานร่วมกับผู้อื่นของครูและบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
55	คุณสมบัติเรื่องความสัมพันธ์ส่งเสริมกระบวนการพัฒนาคนเก่งในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
56	ผู้บริหารได้นำโครงสร้างการพัฒนาคนเก่งไปปรับใช้ในบริบทของโรงเรียนที่กว้างขึ้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
57	นโยบายของรัฐสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาคนเก่งในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
58	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการพัฒนาคนเก่งในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
59	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการพัฒนาคนเก่งในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
60	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้เกิดการพัฒนาคนเก่งในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

องค์ประกอบที่ 4 การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง (Talent Culture)											
61	โรงเรียนได้สร้างวัฒนธรรมการส่งเสริมคนเก่งและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความสามารถแตกต่างกันหลากหลาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
62	โรงเรียนพยายามทำให้ครูและบุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และดีที่สุดเพื่อโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
63	ครูและบุคลากรทุกคนปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
64	โรงเรียนมีครูและบุคลากรที่สามารถกระตุ้นความคิดต่างๆ ได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
65	ครูและบุคลากรใช้การประเมินเป็นวิธีการที่จะปรับปรุงและทำงานให้ดีขึ้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
66	ครูและบุคลากรภาคภูมิใจในความสำเร็จของบุคคลอื่นในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
67	ครูและบุคลากรสามารถนำเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่มีความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
68	ครูและบุคลากรสามารถตั้งคำถามกับผลการปฏิบัติงานของคนอื่นได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
69	ครูและบุคลากรที่มีความสามารถส่วนใหญ่เป็นคนถ่อมตัว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
70	โรงเรียนมีแผนกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
71	ครูและบุคลากรแต่ละคนมีแผนการพัฒนารองเองในระยะยาว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
72	การสร้างเครือข่ายของโรงเรียนกับโรงเรียนอื่นๆ มีพื้นฐานอยู่บนความร่วมมือและการมีค่านิยมที่เหมือนกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
73	ทีมงานผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะด้านการสร้างเครือข่ายอย่างกว้างขวางและมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
74	บุคลากรฝ่ายงานสนับสนุนของโรงเรียนปฏิบัติงานเป็นเครือข่ายกันกับบุคลากรในโรงเรียนอื่นๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

75	ครูและบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำของโรงเรียนสามารถกระตุ้นและเข้าร่วมโครงการกับโรงเรียนอื่นๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
76	โรงเรียนมีแผนการพัฒนาคนเก่งร่วมกับโรงเรียนอื่นๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
77	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการสร้างเสริมวัฒนธรรมคนเก่ง ในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
78	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้างเสริมวัฒนธรรมคนเก่งในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
79	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้างเสริมวัฒนธรรมคนเก่งในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
80	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้เกิดการสร้างเสริมวัฒนธรรมคนเก่งในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กร (The Way Forward)											
81	โรงเรียนมีค่านิยมหลักที่ชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
82	ค่านิยมของโรงเรียนปรากฏชัดอยู่ในพฤติกรรมประจำวันของบุคลากร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
83	โรงเรียนมีแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคนเก่งเชิงบูรณาการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
84	โรงเรียนมีกระบวนการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
85	โรงเรียนสามารถแยกแยะระหว่างผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันออกจากศักยภาพในการพัฒนาในอนาคตของครูและบุคลากร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
86	โรงเรียนสามารถวางแผนเพื่อพัฒนาพฤติกรรม ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับครูและบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
87	โรงเรียนสนับสนุนการเรียนรู้ด้านวิชาชีพของครูและบุคลากรรวมถึงโอกาสเฉพาะเจาะจงที่จะพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
88	โรงเรียนมีแนวทาง โครงการ แผนงาน และกระบวนการที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารคน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

	เก่งเชิงบูรณาการ											
89	วัฒนธรรมของโรงเรียนเปิดโอกาสให้มีการยอมรับและชื่นชมต่อความสามารถของทุกคน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
90	โรงเรียนร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคนเก่งในรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
91	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการพัฒนาต้นแบบของการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
92	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้โรงเรียนมีการพัฒนาต้นแบบของการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
93	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาต้นแบบของการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
94	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้โรงเรียนมีการพัฒนาต้นแบบการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

(มีต่อตอนที่ 2)

ชี้แจงตอนที่ 2 และตอนที่ 3 : ขอให้ท่านพิจารณาข้อความในแต่ละข้อในตอนต้นที่ 2 และตอนที่ 3 แล้ว โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงตามระดับความ คิดเห็นที่เป็นจริงของท่าน

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน/ความเป็นจริง”

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพจริงในปัจจุบันในระดับ **มากที่สุด**
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพจริงในปัจจุบันในระดับ **มาก**
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพจริงในปัจจุบันในระดับ **ปานกลาง**
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพจริงในปัจจุบันในระดับ **น้อย**
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพจริงในปัจจุบันในระดับ **น้อยที่สุด**

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์/ที่ควรเป็น”

5 หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ในระดับ	มากที่สุด
4 หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ในระดับ	มาก
3 หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ในระดับ	ปานกลาง
2 หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ในระดับ	น้อย
1 หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ในระดับ	น้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการบริหารคนเก่งในโรงเรียน (Talent Management in School)

(มีต่อตอนที่ 3)



ตอนที่ 3 การบริหารองค์การสมรรถนะสูงในโรงเรียน
(High Performance Organization Management)

ข้อ	คำถาม	สภาพปัจจุบัน/ ความเป็นจริง					สภาพที่พึง ประสงค์/ ที่ควรเป็น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1. คุณภาพการบริหาร (Management Quality)											
1	ทีมผู้บริหารได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากครูและบุคลากรในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2	ทีมผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3	ทีมผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4	ทีมผู้บริหารมีวิธีการตัดสินใจที่รวดเร็ว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	ทีมผู้บริหารมีวิธียึดมือกระทำที่รวดเร็ว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6	ทีมผู้บริหารฝึกสอนให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทำงานให้ได้ผลสำเร็จที่ดีขึ้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7	ทีมผู้บริหารเน้นการทำงานให้ได้ผลสำเร็จ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8	ทีมผู้บริหารทำงานมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9	ทีมผู้บริหารใช้ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10	ทีมผู้บริหารมีความมั่นใจในการบริหารโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	ทีมผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบผลงานของตนเองเสมอ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12	ทีมผู้บริหารตัดสินใจชัดเจนเกี่ยวกับครูและบุคลากรที่ไม่มีผลงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการบริหารโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการบริหารโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15	สภาพสังคมของประเทศเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	คำถาม	สภาพปัจจุบัน/ ความเป็นจริง					สภาพที่พึง ประสงค์/ ที่ควรเป็น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเอื้อต่อ การบริหารโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Openness & Action Orientation)											
17	ทีมผู้บริหารพูดคุยแลกเปลี่ยนกับครูและบุคลากร เสมอๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18	ครูและบุคลากรได้ใช้เวลาเพียงพอกับการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ และการเรียนรู้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19	ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับกระบวนการ คิดและการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ เสมอ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20	ทีมผู้บริหารยอมรับความผิดพลาดจากการทำงาน ของครูและบุคลากรได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21	ทีมผู้บริหารยินดีต้อนรับความเปลี่ยนแปลง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
22	ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนโรงเรียนไป ข้างหน้า	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
23	นโยบายของรัฐเอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย ของครูและบุคลากรทุกฝ่าย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
24	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการปฏิบัติงาน อย่างเปิดเผยของครูและบุคลากร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
25	สภาพสังคมของประเทศเอื้อต่อการปฏิบัติงาน อย่างเปิดเผยของครูและบุคลากร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
26	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการ ปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยของครูและบุคลากร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 3. ทิศทางระยะยาว (Long -Term Orientation)											
27	โรงเรียนรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วน เสียในระยะยาว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
28	โรงเรียนมีเป้าหมายที่จะให้บริการนักเรียนอย่าง ดีที่สุด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
29	ทีมผู้บริหารทำงานอยู่ในโรงเรียนมาเป็นเวลานาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	คำถาม	สภาพปัจจุบัน/ ความเป็นจริง					สภาพที่พึง ประสงค์/ ที่ควรเป็น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
30	ผู้บริหารใหม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
31	โรงเรียนเป็นสถานที่ทำงานที่มั่นคงสำหรับครูและบุคลากร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
32	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
33	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
34	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิด การสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
35	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อต่อการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด (Continuous Improvement & Renewal)											
36	โรงเรียนมีกลยุทธ์ที่ทำให้ตัวเองโดดเด่นแตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
37	โรงเรียนได้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
38	โรงเรียนได้ปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ให้ทำได้ง่ายขึ้นอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
39	โรงเรียนได้จัดให้กระบวนการทำงานต่างๆ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
40	โรงเรียนได้รับการรายงานทุกอย่างที่สำคัญต่อผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
41	ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้รับรายงานข้อมูลทั้งที่เกี่ยวกับเรื่องการเงินและไม่เกี่ยวกับเรื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	คำถาม	สภาพปัจจุบัน/ ความเป็นจริง					สภาพที่พึง ประสงค์/ ที่ควรเป็น					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	การเงิน											
42	โรงเรียนสร้างนวัตกรรมที่เป็นสมรรถภาพหลัก ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
43	ครูและบุคลากรสร้างนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการของโรงเรียนอย่าง ต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
44	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและ องค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
45	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้าง นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
46	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้าง นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
47	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้เกิดการสร้าง นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
องค์ประกอบที่ 5. คุณภาพบุคลากร (Employee Quality)												
48	ทีมผู้บริหารบันดาลใจให้ครูและบุคลากรใน โรงเรียนทำงานได้ผลสำเร็จเป็นพิเศษ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
49	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถ ปรับตัวและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
50	โรงเรียนมีครูและบุคลากรที่ทำงานหลากหลาย และเสริมสร้างซึ่งกันและกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
51	ครูและบุคลากรเติบโตผ่านการเป็นเครือข่ายกับ ผู้ให้การสนับสนุนโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
52	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของ ครูและบุคลากรในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
53	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการพัฒนา คุณภาพของครูและบุคลากรในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
54	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการพัฒนา คุณภาพของครูและบุคลากรในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

ข้อ	คำถาม	สภาพปัจจุบัน/ ความเป็นจริง					สภาพที่พึง ประสงค์/ ที่ควรเป็น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
55	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอไอให้เกิดการ พัฒนาคุณภาพของครูและบุคลากรในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

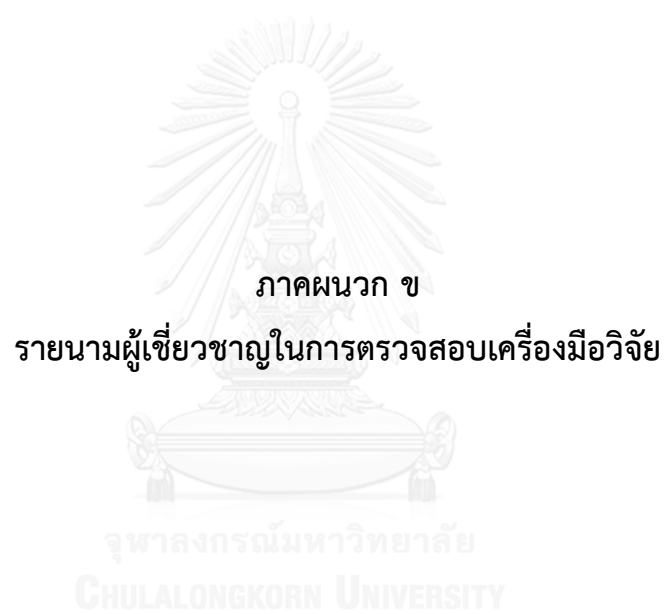
.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้
ที่ท่านได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง



รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ดร.กมล รอดคล้าย	เลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
	ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร และการบริหาร สถานศึกษา
2.รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์	คณบดี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
	ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์การสมรรถนะสูง
3. รศ. ดร.ปัญญา ชลาภิรมย์	คณบดีคณะครุศาสตร์ โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายมัธยม
	ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร และการ บริหารการศึกษา
4. ภราดา ดร.ศักดิ์ สกนธวัฒน์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
	ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร และการบริหาร สถานศึกษา
5. รศ.เอกชัย กี่สุขพันธ์	สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
	ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร และการบริหาร การศึกษา
6. ดร.วาทยุทธ พุทธพรหม	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโสกท่าลาดพัฒนา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 2
	ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร และการบริหาร สถานศึกษา
7. อาจารย์ทง โขติสรยุทธ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนเพลินพัฒนา
	ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์การสมรรถนะสูง และ การบริหารองค์การ

เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบการหาดัชนีค่าความสอดคล้องของเนื

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง..กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

STRATEGIES FOR TALENT AND HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION

MANAGEMENT FOR SECONDARY SCHOOLS

การหาดัชนีค่าความสอดคล้องของเนื้อหา (Index of Item Objective Congruence :

IOC)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการบริหารคนเก่งในโรงเรียน (Talent Management in School)

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
องค์ประกอบที่ 1. การกำหนดค่านิยม และกลยุทธ์องค์การ (Defining Organizational Strategies & Value)					
1	โรงเรียนมีการกำหนดค่านิยมที่ชัดเจน				
2	ค่านิยมของท่านเป็นไปในแนวทางเดียวกับโรงเรียน				
3	ค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสาร และการปฏิบัติของบุคลากร				
4	ผู้นำมีความมั่นใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจน				
5	ผู้นำคำนึงถึงความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมาย				
6	ผู้นำมีการเรียนรู้จากประสบการณ์				
7	ผู้นำสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจกลยุทธ์และวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน				
8	บทบาทของผู้นำเป็นที่น่าเชื่อถือในสายตาคนอื่น				
9	ผู้นำมีการกระตุ้น และสนับสนุนเพื่อน				

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสมไม่แน่ใจ (+1)	(0)	ไม่ เหมาะสม (-1)	
	ร่วมงาน				
10	ผู้นำมีความสามารถในการมองเห็นภาพรวมใหญ่ (Big picture)				
11	โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน				
12	โรงเรียนมีความตั้งใจค้นหาและพัฒนาคนเก่ง				
13	นโยบายของรัฐเอื้อให้มีการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์ของโรงเรียน				
14	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์โรงเรียน				
15	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์โรงเรียน				
16	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเอื้อต่อการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์โรงเรียน				
องค์ประกอบที่ 2. การค้นหาคนเก่ง (Talent Identification)					
17	วิธีปฏิบัติของผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าบุคลากรทุกคนมีคุณค่า				
18	บุคลากรเชื่อมั่นในความซื่อตรงของกระบวนการประเมิน				
19	บุคลากรสามารถพูดคุยเรื่องการทำงานได้ตามความเป็นจริง				
20	บุคลากรซื่อสัตย์ในการประเมินตนเอง				
21	บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง				
22	บุคลากรสามารถรับฟังความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมาได้อย่างสร้างสรรค์				
23	บุคลากรสามารถกระตุ้นและสนับสนุนผู้อื่นในการทำงานได้				

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่ เหมาะสม (0)	ไม่ เหมาะสม (-1)	
24	บุคลากรสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
25	บุคลากรยอมรับและพูดคุยเกี่ยวกับความสำเร็จของผู้อื่น				
26	โรงเรียนมีแผนสำหรับบุคลากรในปัจจุบันและอนาคต				
27	การประเมินบุคลากรเชื่อมโยงกับกระบวนการของกลยุทธ์				
28	โรงเรียนได้ค้นหาคนเก่งในอนาคตของโรงเรียน				
29	บุคลากรมีสิทธิได้รับการพิจารณาเพื่อค้นหาศักยภาพความเป็นผู้นำอย่างเท่าเทียมกัน				
30	โรงเรียนสามารถแยกแยะบุคลากรที่มีศักยภาพภาวะผู้นำแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม				
31	บุคลากรได้รับการจูงใจในการรับบทบาทความเป็นผู้นำ				
32	ทีมผู้นำมีการทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพ				
33	บุคลากรเข้าใจในคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน				
34	โรงเรียนมีแนวทางที่ชัดเจนในการค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพในตนเอง				
35	การค้นหาคนเก่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์โรงเรียน				
36	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการค้นหาคนเก่งในโรงเรียน				
37	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการค้นหาคนเก่งในโรงเรียน				
38	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการ				

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสมไม่แน่ใจ (+1)	(0)	ไม่ เหมาะสม (-1)	
	ค้นหาคนเก่งในโรงเรียน				
39	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเพื่อการ ค้นหาคนเก่งในโรงเรียน				
องค์ประกอบที่ 3. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)					
40	กระบวนการในการพัฒนาคนเก่งมี ประสิทธิภาพในการประเมินทักษะที่จำเป็น สำหรับการพัฒนาผู้นำให้มีความน่าเชื่อถือ				
41	การค้นหาคนเก่งมีความสำคัญต่อองค์กร ของท่านมากกว่าการที่จะตอบสนองต่อการ มีบุคลิกลักษณะ ที่เด็ดเดี่ยว				
42	การประเมินประสิทธิภาพทางอารมณ์และ สังคมมีผลต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้นำ ได้ดี				
43	บุคลากรสามารถที่จะอภิปรายถึงความ ต้องการจำเป็นในการพัฒนาได้อย่าง เปิดเผย				
44	ระดับของภาวะความเป็นผู้นำมีผลต่อ โปรแกรม วิธีการหรือกระบวนการพัฒนา คนเก่ง				
45	กระบวนการในการพัฒนาคนเก่งมีผลต่อ การประเมินทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำใน การเสริมสร้างพลังบุคลากร				
46	ประสิทธิภาพของการพัฒนาความสามารถ ของผู้นำที่มีศักยภาพช่วยในการประสานให้ บุคลากรสนับสนุนกลยุทธ์ทั่วทั้งโรงเรียน				
47	วัฒนธรรมของโรงเรียนสนับสนุนการพัฒนา คนเก่ง				
48	บุคลากรทุกคนมีการตั้งคำถามว่า “วันนี้เรา ได้เรียนรู้อะไร” เช่นเดียวกับการถามเด็กว่า				

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่ เหมาะสม (0)	ไม่ เหมาะสม (-1)	
	“เด็กได้เรียนรู้อะไร”				
49	ผู้บริหารได้ใช้ดุลยพินิจในการใช้แรงจูงใจในการค้นหาคนเก่ง				
50	บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง				
51	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการวิจัยกระบวนการในการพัฒนาคนเก่ง				
52	โรงเรียนได้กระตุ้นผู้นำที่มีศักยภาพในการอ่านและการคิดไตร่ตรอง				
53	บุคลากรทำงานเพื่อสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมที่ดี				
54	โรงเรียนมีการเตรียมผู้นำสำหรับการแต่งตั้งในอนาคต				
55	บุคลากรได้ปฏิบัติตามค่านิยมที่สำคัญ คือ ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความซื่อสัตย์ และความนับถือซึ่งกันและกัน				
56	โรงเรียนได้มีแนวทาง โปรแกรม และกระบวนการ ที่สนับสนุนการพัฒนาคุณสมบัติส่วนตัวของคนที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำ				
57	โรงเรียนมีการโค้ชเป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงานทุกคนที่เป็นคนเก่ง				
58	โรงเรียนมีแนวทาง โปรแกรม กระบวนการ ที่สนับสนุนการพัฒนาการทำงานร่วมกับผู้อื่นของคนที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำ				
59	คุณสมบัติเรื่องความสัมพันธ์ส่งเสริมกระบวนการพัฒนาคนเก่งในโรงเรียน				
60	โรงเรียนมีแนวทาง โปรแกรม กระบวนการ ที่สนับสนุนการพัฒนา กลยุทธ์ที่เฉียบแหลมของคนที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำ				

ข้อ	รายการข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
61	ผู้บริหารได้นำโครงสร้างคนเก่งไปปรับใช้ในบริบทของโรงเรียนที่กว้างขึ้น				
62	นโยบายของรัฐสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาคนเก่งในโรงเรียน				
63	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการพัฒนาคนเก่งในโรงเรียน				
64	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการพัฒนาคนเก่งในโรงเรียน				
65	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้เกิดการพัฒนาคนเก่งในโรงเรียน				
องค์ประกอบที่ 4 การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง (Talent Culture)					
66	โรงเรียนได้แสวงหากคนเก่งและบุคคลที่มีความสามารถแตกต่างกันหลาย				
67	โรงเรียนพยายามทำให้ได้สิ่งที่ดีที่สุดจากบุคลากร				
68	บุคลากรทุกคนสามารถปฏิบัติตามค่านิยมได้				
69	โรงเรียนมีบุคลากรที่สามารถกระตุ้นความคิดต่างๆ ได้				
70	บุคลากรใช้การประเมินเป็นวิธีการที่จะปรับปรุงและทำให้ดีขึ้น				
71	บุคลากรภาคภูมิใจในความสำเร็จของบุคคลอื่น				
72	บุคลากรสามารถนำเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
73	บุคลากรสามารถตั้งคำถามกับผลการปฏิบัติงานของคนอื่นได้				
74	บุคลากรที่มีความสามารถส่วนใหญ่เป็นคนถ่อมตัว				
75	โรงเรียนมีแผนกลยุทธ์ในการพัฒนา คน				

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่เหมาะสม (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
	เก่ง				
76	บุคลากรแต่ละคนมีแผนการพัฒนาดตนเองในระยะยาว				
77	ผู้บริหารต้องรับผิดชอบเรื่องความสำเร็จของโรงเรียนทั้งหมดในเขตการศึกษาที่สังกัด				
78	การเป็นหุ้นส่วน (partnership) ของโรงเรียนกับโรงเรียนอื่นๆ มีพื้นฐานอยู่บนการร่วมมือ (collaboration) และค่านิยมที่เหมือนกัน				
79	ทีมงานผู้นำของโรงเรียนมีทักษะด้านการสร้างเครือข่ายกว้างขวางและมีประสิทธิภาพ				
80	บุคลากรฝ่ายงานสนับสนุนของโรงเรียนปฏิบัติงานเป็นหุ้นส่วนกันกับบุคลากรในโรงเรียนอื่นๆ				
81	บุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำของโรงเรียนสามารถกระตุ้นและเข้าร่วมโครงการกับโรงเรียนอื่นๆ				
82	โรงเรียนมีแผนการสำหรับการพัฒนาคนเก่งที่แบ่งปันร่วมกับโรงเรียนอื่นๆ				
83	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการสร้างเสริมวัฒนธรรมคนเก่งในโรงเรียน				
84	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้างเสริมวัฒนธรรมคนเก่งในโรงเรียน				
85	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้างเสริมวัฒนธรรมคนเก่งในโรงเรียน				
86	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้เกิดการสร้างเสริมวัฒนธรรมคนเก่งในโรงเรียน				
องค์ประกอบที่ 5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กร (The Way					

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่ เหมาะสม (0)	ไม่ เหมาะสม (-1)	
Forward)					
87	โรงเรียนมีค่านิยมหลักที่ชัดเจน				
88	ค่านิยมปรากฏชัดอยู่ในพฤติกรรมประจำวันของบุคลากร				
89	โรงเรียนมีแผนกลยุทธ์ที่รวมเอาการพัฒนาคนเก่งไว้ด้วย				
90	โรงเรียนมีกระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งสนับสนุนการค้นหาค้นคนเก่ง				
91	โรงเรียนสามารถแยกระหว่างผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันออกจากศักยภาพในการพัฒนาในอนาคตของบุคลากร				
92	โรงเรียนสามารถวางแผนกำหนดเรื่องพฤติกรรม ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำ				
93	โรงเรียนสนับสนุนการเรียนรู้ด้านวิชาชีพของบุคลากรรวมถึงโอกาสเฉพาะเจาะจงที่จะพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำ				
94	โรงเรียนมีแนวทาง โปรแกรม และกระบวนการที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาคนเก่ง				
95	วัฒนธรรมของโรงเรียนเปิดโอกาสให้มีการยอมรับชื่นชมต่อความสามารถของทุกคน				
96	โรงเรียนทำงานในรูปแบบของเครือข่ายกับผู้อื่นในการที่จะพัฒนาคนเก่งในรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม				
97	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการพัฒนาต้นแบบของการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการในโรงเรียน				

ข้อ	รายการข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ เหมาะสม (-1)	
98	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้โรงเรียนมีการพัฒนาต้นแบบของการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กร				
99	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาต้นแบบของการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งโรงเรียน				
100	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้โรงเรียนมีการพัฒนาต้นแบบการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งโรงเรียน				

ตอนที่ 3 การบริหารองค์การสมรรถนะสูงในโรงเรียน

(High Performance Organization Management)

ข้อ	รายการข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ เหมาะสม (-1)	
องค์ประกอบที่ 1 คุณภาพการบริหาร (Management Quality)					
1	ทีมผู้บริหารได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ				
2	ทีมผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต				
3	ทีมผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในโรงเรียน				
4	ทีมผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจที่รวดเร็ว				
5	ทีมผู้บริหารใช้วิธีลงมือกระทำที่รวดเร็ว				
6	ทีมผู้บริหารฝึกสอนให้สมาชิกองค์กรทำงานให้ได้ผลสำเร็จที่ดีขึ้น				
7	ทีมผู้บริหารเน้นการทำงานให้ได้ผลสำเร็จ				
8	ทีมผู้บริหารทำงานมีประสิทธิภาพมาก				

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
9	ทีมผู้บริหารใช้ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง				
10	ทีมผู้บริหารมีความมั่นใจในการบริหาร				
11	ทีมผู้บริหารให้บุคลากรรับผิดชอบผลงานของตนเองเสมอ				
12	ทีมผู้บริหารตัดสินใจชัดเจนเกี่ยวกับบุคลากรที่ไม่มีผลงาน				
13	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการบริหารโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ				
14	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการบริหารโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ				
15	สภาพสังคมของประเทศเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ				
16	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ				
องค์ประกอบที่ 2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Openness & Action Orientation)					
17	ทีมผู้บริหารพูดคุยแลกเปลี่ยนกับบุคลากรบ่อย ๆ				
18	บุคลากรได้ใช้เวลาเพียงพอกับการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ และการเรียนรู้				
19	บุคลากรมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับกระบวนการสำคัญ ๆ เสมอ				
20	ทีมผู้บริหารยอมให้บุคลากรทำผิดพลาดได้				
21	ทีมผู้บริหารยินดีต้อนรับความเปลี่ยนแปลง				
22	ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์กร				
23	นโยบายของรัฐเอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยของบุคลากรทุกฝ่าย				
24	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยของบุคลากร				
25	สภาพสังคมของประเทศเอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยของบุคลากร				

ข้อ	รายการข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
26	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการปฏิบัติงาน อย่างเปิดเผยของบุคลากร				
องค์ประกอบที่ 3. ทิศทางระยะยาว (Long -Term Orientation)					
27	โรงเรียนรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วน เสียในระยะยาว				
28	โรงเรียนมุ่งหมายที่จะให้บริการนักเรียนอย่างดี ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้				
29	ทีมผู้บริหารอยู่กับโรงเรียนมาเป็นเวลานานแล้ว				
30	ทีมผู้บริหารใหม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจาก ภายในโรงเรียน				
31	โรงเรียนเป็นสถานที่ทำงานที่มั่นคงสำหรับ บุคลากร				
32	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการสร้างสัมพันธ์อันดี ระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
33	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย				
34	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิด การสร้าง สัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย				
35	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อต่อการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย				
องค์ประกอบที่ 4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด (Continuous Improvement & Renewal)					
36	โรงเรียนใช้กลยุทธ์ที่ทำให้ตัวเองโดดเด่นแตกต่าง จากโรงเรียนอื่น ๆ				
37	โรงเรียนได้มีการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ อย่าง ต่อเนื่อง				

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
38	โรงเรียนได้ปรับปรุงกระบวนการต่างๆให้ทำได้ง่ายขึ้นอย่างต่อเนื่อง				
39	โรงเรียนได้จัดให้กระบวนการต่างๆ เป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง				
40	โรงเรียนได้รับการรายงานทุกอย่างที่สำคัญต่อผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน				
41	บุคลากรในโรงเรียนได้รับรายงานข้อมูลทั้งที่เกี่ยวกับเรื่องการเงินและ ที่ไม่เกี่ยวกับเรื่องการเงิน				
42	โรงเรียนคิดสร้างนวัตกรรมที่เป็นสมรรถภาพหลักขององค์การอย่างต่อเนื่อง				
43	โรงเรียนคิดสร้างนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง				
44	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ				
45	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ				
46	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ				
47	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ				
องค์ประกอบที่ 5. คุณภาพบุคลากร (Employee Quality)					
48	ทีมผู้บริหารบันดาลใจให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานได้ผลสำเร็จเป็นพิเศษ				
49	บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง				
50	โรงเรียนมีคนที่ทำงานที่หลากหลายและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน				

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
51	โรงเรียนเติบโตผ่านการเป็นหุ้นส่วนกับผู้ให้การสนับสนุนและ/หรือลูกค้า				
52	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน				
53	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน				
54	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน				
55	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน				

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง
 ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้



ภาคผนวก ค



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง..กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

STRATEGIES FOR TALENT AND HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION

MANAGEMENT FOR SECONDARY SCHOOLS

การหาดัชนีค่าความสอดคล้องของเนื้อหา (Index of Item Objective Congruence :
IOC)**ตอนที่ 2** แบบสอบถามการบริหารคนเก่งในโรงเรียน (Talent Management in
School)

ข้อ	รายการข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ เหมาะสม (-1)	
องค์ประกอบที่ 1. การกำหนดค่านิยม และกลยุทธ์องค์การ (Defining Organizational Strategies & Value)					
1	โรงเรียนมีการกำหนดค่านิยมที่ชัดเจน				
2	ค่านิยมของท่านเป็นไปในแนวทางเดียวกับโรงเรียน				
3	ค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสาร และการปฏิบัติของบุคลากร				
4	ผู้นำมีความมั่นใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจน				
5	ผู้นำคำนึงถึงความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมาย				
6	ผู้นำมีการเรียนรู้จากประสบการณ์				
7	ผู้นำสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจกลยุทธ์และวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน				
8	บทบาทของผู้นำเป็นที่น่าเชื่อถือในสายตา				

ข้อ	รายการข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
	คนอื่น				
9	ผู้นำมีการกระตุ้น และสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน				
10	ผู้นำมีความสามารถในการมองเห็นภาพรวมใหญ่ (Big picture)				
11	โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน				
12	โรงเรียนมีความตั้งใจค้นหาและพัฒนาคนเก่ง				
13	นโยบายของรัฐเอื้อให้มีการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์ของโรงเรียน				
14	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์โรงเรียน				
15	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์โรงเรียน				
16	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเอื้อต่อการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์โรงเรียน				
องค์ประกอบที่ 2. การค้นหาคนเก่ง (Talent Identification)					
17	วิธีปฏิบัติของผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าบุคลากรทุกคนมีคุณค่า				
18	บุคลากรเชื่อมั่นในความซื่อตรงของกระบวนการการประเมิน				
19	บุคลากรสามารถพูดคุยเรื่องการทำงานได้ตามความเป็นจริง				

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ เหมาะสม (-1)	
20	บุคลากรซื้อสัตย์ในการประเมินตนเอง				
21	บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง				
22	บุคลากรสามารถรับฟังความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมาได้อย่างสร้างสรรค์				
23	บุคลากรสามารถกระตุ้นและสนับสนุนผู้อื่นในการทำงานได้				
24	บุคลากรสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
25	บุคลากรยอมรับและพุดคุยเกี่ยวกับความสำเร็จของผู้อื่น				
26	โรงเรียนมีแผนสำหรับบุคลากรในปัจจุบันและอนาคต				
27	การประเมินบุคลากรเชื่อมโยงกับกระบวนการของกลยุทธ์				
28	โรงเรียนได้ค้นหาคนเก่งในอนาคตของโรงเรียน				
29	บุคลากรมีสิทธิได้รับการพิจารณาเพื่อค้นหาศักยภาพความเป็นผู้นำอย่างเท่าเทียมกัน				
30	โรงเรียนสามารถแยกแยะบุคลากรที่มีศักยภาพภาวะผู้นำแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม				
31	บุคลากรได้รับการจูงใจในการรับบทบาทความเป็นผู้นำ				
32	ทีมผู้นำมีการทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพ				
33	บุคลากรเข้าใจในคุณลักษณะของภาวะผู้นำ				

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ เหมาะสม (-1)	
	ที่มีประสิทธิผลในโรงเรียน				
34	โรงเรียนมีแนวทางที่ชัดเจนในการค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพในตนเอง				
35	การค้นหาคนเก่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์โรงเรียน				
36	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการค้นหาคนเก่งในโรงเรียน				
37	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการค้นหาคนเก่งในโรงเรียน				
38	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการค้นหาคนเก่งในโรงเรียน				
39	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อต่อการค้นหาคนเก่งในโรงเรียน				
องค์ประกอบที่ 3. การพัฒนาคนเก่ง					
(Talent Development)					
40	กระบวนการในการพัฒนาคนเก่งมีประสิทธิผลในการประเมินทักษะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาผู้นำให้มีความน่าเชื่อถือ				
41	การค้นหาคนเก่งมีความสำคัญต่อองค์กรของท่านมากกว่าการที่จะตอบสนองต่อการมีบุคลิกลักษณะ ที่เด็ดเดี่ยว				
42	การประเมินประสิทธิผลทางอารมณ์และสังคมมีผลต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้นำได้ดี				
43	บุคลากรสามารถที่จะอภิปรายถึงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาได้อย่าง				

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่ เหมาะสม (0)	ไม่ เหมาะสม (-1)	
	เปิดเผย				
44	ระดับของภาวะความเป็นผู้นำมีผลต่อโปรแกรม วิธีการหรือกระบวนการพัฒนาคนเก่ง				
45	กระบวนการในการพัฒนาคนเก่งมีผลต่อการประเมินทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำในการเสริมสร้างพลังบุคลากร				
46	ประสิทธิผลของการพัฒนาความสามารถของผู้นำที่มีศักยภาพช่วยในการประสานให้บุคลากรสนับสนุนกลยุทธ์ทั่วทั้งโรงเรียน				
47	วัฒนธรรมของโรงเรียนสนับสนุนการพัฒนาคนเก่ง				
48	บุคลากรทุกคนมีการตั้งคำถามว่า “วันนี้เราได้เรียนรู้อะไร” เช่นเดียวกับการถามเด็กว่า “เด็กได้เรียนรู้อะไร”				
49	ผู้บริหารได้ใช้ดุลยพินิจในการใช้แรงจูงใจในการค้นหาคนเก่ง				
50	บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง				
51	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการวิจัยกระบวนการในการพัฒนาคนเก่ง				
52	โรงเรียนได้กระตุ้นผู้นำที่มีศักยภาพในการอ่านและการคิดไตร่ตรอง				
53	บุคลากรทำงานเพื่อสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมที่ดี				
54	โรงเรียนมีการเตรียมผู้นำสำหรับการแต่งตั้ง				

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ เหมาะสม (-1)	
	ในอนาคต				
55	บุคลากรได้ปฏิบัติตามค่านิยมที่สำคัญ คือ ความไว้เนื้อเชื่อใจ ความซื่อสัตย์ และความนับถือซึ่งกันและกัน				
56	โรงเรียนได้มีแนวทาง โปรแกรม และ กระบวนการ ที่สนับสนุนการพัฒนา คุณสมบัติส่วนตัวของคนที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำ				
57	โรงเรียนมีการโค้ชเป็นที่เลี้ยงให้กับพนักงานทุกคนที่เป็นคนเก่ง				
58	โรงเรียนมีแนวทาง โปรแกรม กระบวนการ ที่สนับสนุนการพัฒนาการทำงานร่วมกับผู้อื่นของคนที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำ				
59	คุณสมบัติเรื่องความสัมพันธ์ส่งเสริม กระบวนการพัฒนาคนเก่งในโรงเรียน				
60	โรงเรียนมีแนวทาง โปรแกรม กระบวนการ ที่สนับสนุนการพัฒนา กลยุทธ์ที่เฉียบแหลมของคนที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำ				
61	ผู้บริหารได้นำโครงสร้างคนเก่งไปปรับใช้ในบริบทของโรงเรียนที่กว้างขึ้น				
62	นโยบายของรัฐสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาคนเก่งในโรงเรียน				
63	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการพัฒนาคนเก่งในโรงเรียน				
64	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการพัฒนาคนเก่งในโรงเรียน				

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
65	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้เกิดการพัฒนาคนเก่งในโรงเรียน				
องค์ประกอบที่ 4 การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง (Talent Culture)					
66	โรงเรียนได้แสวงหากคนเก่งและบุคคลที่มีความสามารถแตกต่างหลากหลาย				
67	โรงเรียนพยายามทำให้ได้สิ่งที่ดีที่สุดจากบุคลากร				
68	บุคลากรทุกคนสามารถปฏิบัติตามค่านิยมได้				
69	โรงเรียนมีบุคลากรที่สามารถกระตุ้นความคิดต่างๆ ได้				
70	บุคลากรใช้การประเมินเป็นวิธีการที่จะปรับปรุงและทำให้ดีขึ้น				
71	บุคลากรภาคภูมิใจในความสำเร็จของบุคคลอื่น				
72	บุคลากรสามารถนำเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
73	บุคลากรสามารถตั้งคำถามกับผลการปฏิบัติงานของคนอื่นได้				
74	บุคลากรที่มีความสามารถส่วนใหญ่เป็นคนถ่อมตัว				
75	โรงเรียนมีแผนกลยุทธ์ในการพัฒนา คนเก่ง				
76	บุคลากรแต่ละคนมีแผนการพัฒนาร่างตนเองในระยะยาว				
77	ผู้บริหารต้องรับผิดชอบเรื่องความสำเร็จ				

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ เหมาะสม (-1)	
	ของโรงเรียนทั้งหมดในเขตการศึกษาที่ สังกัด				
78	การเป็นหุ้นส่วน (partnership) ของโรงเรียน กับโรงเรียนอื่นๆ มีพื้นฐานอยู่บนการ ร่วมมือ (collaboration) และค่านิยมที่ เหมือนกัน				
79	ทีมงานผู้นำของโรงเรียนมีทักษะด้านการ สร้างเครือข่ายกว้างขวางและมี ประสิทธิภาพ				
80	บุคลากรฝ่ายงานสนับสนุนของโรงเรียน ปฏิบัติงานเป็นหุ้นส่วนกันกับบุคลากรใน โรงเรียนอื่นๆ				
81	บุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำของ โรงเรียนสามารถกระตุ้นและเข้าร่วม โครงการกับโรงเรียนอื่นๆ				
82	โรงเรียนมีแผนการสำหรับการพัฒนาคนเก่ง ที่แบ่งปันร่วมกับโรงเรียนอื่นๆ				
83	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการสร้างเสริม วัฒนธรรมคนเก่งในโรงเรียน				
84	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการ สร้างเสริมวัฒนธรรมคนเก่งในโรงเรียน				
85	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการ สร้างเสริมวัฒนธรรมคนเก่งในโรงเรียน				
86	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้เกิดการ สร้างเสริมวัฒนธรรมคนเก่งในโรงเรียน				

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
องค์ประกอบที่ 5. การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กร (The Way Forward)					
87	โรงเรียนมีค่านิยมหลักที่ชัดเจน				
88	ค่านิยมปรากฏชัดอยู่ในพฤติกรรมประจำวันของบุคลากร				
89	โรงเรียนมีแผนกลยุทธ์ที่รวมเอาการพัฒนาคนเก่งไว้ด้วย				
90	โรงเรียนมีกระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งสนับสนุนการค้นหาคนเก่ง				
91	โรงเรียนสามารถแยกแยะระหว่างผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันออกจากศักยภาพในการพัฒนาในอนาคตของบุคลากร				
92	โรงเรียนสามารถวางแผนกำหนดเรื่องพฤติกรรม ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำ				
93	โรงเรียนสนับสนุนการเรียนรู้ด้านวิชาชีพของบุคลากรรวมถึงโอกาสเฉพาะเจาะจงที่จะพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำ				
94	โรงเรียนมีแนวทาง โปรแกรม และกระบวนการที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาคนเก่ง				
95	วัฒนธรรมของโรงเรียนเปิดโอกาสให้มีการยอมรับชื่นชมต่อความสามารถของทุกคน				
96	โรงเรียนทำงานในรูปแบบของเครือข่ายกับ				

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ เหมาะสม (-1)	
	ผู้อื่นในการที่จะพัฒนาคนเก่งในรูปแบบที่มี ประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม				
97	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการพัฒนา ต้นแบบของการบริหารคนเก่งเชิงบูรณา การในโรงเรียน				
98	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้โรงเรียน มีการพัฒนาต้นแบบของการบริหารคนเก่ง เชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กร				
99	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้โรงเรียนเกิด การพัฒนาต้นแบบของการบริหารคนเก่ง เชิงบูรณาการทั่วทั้งโรงเรียน				
100	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้ โรงเรียนมีการพัฒนาต้นแบบการบริหารคน เก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งโรงเรียน				

ตอนที่ 3 การบริหารองค์การสมรรถนะสูงในโรงเรียน

(High Performance Organization Management)

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
องค์ประกอบที่ 1 คุณภาพการบริหาร (Management Quality)					
1	ทีมผู้บริหารได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ				
2	ทีมผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต				
3	ทีมผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในโรงเรียน				
4	ทีมผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจที่รวดเร็ว				
5	ทีมผู้บริหารใช้วิธีลงมือกระทำที่รวดเร็ว				
6	ทีมผู้บริหารฝึกสอนให้สมาชิกองค์กรทำงานให้ได้ผลสำเร็จที่ดีขึ้น				
7	ทีมผู้บริหารเน้นการทำงานให้ได้ผลสำเร็จ				
8	ทีมผู้บริหารทำงานมีประสิทธิภาพมาก				
9	ทีมผู้บริหารใช้ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง				
10	ทีมผู้บริหารมีความมั่นใจในการบริหาร				
11	ทีมผู้บริหารให้บุคลากรรับผิดชอบผลงานของตนเองเสมอ				
12	ทีมผู้บริหารตัดสินใจชัดเจนเกี่ยวกับบุคลากรที่ไม่มีผลงาน				
13	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ				
14	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ				

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
15	สภาพสังคมของประเทศเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ				
16	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ				
องค์ประกอบที่ 2. ความเปิดเผย และมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Openness & Action Orientation)					
17	ทีมผู้บริหารพูดคุยแลกเปลี่ยนกับบุคลากรบ่อย ๆ				
18	บุคลากรได้ใช้เวลาเพียงพอกับการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ และการเรียนรู้				
19	บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการสำคัญ ๆ เสมอ				
20	ทีมผู้บริหารยอมให้บุคลากรทำผิดพลาดได้				
21	ทีมผู้บริหารยินดีต้อนรับความเปลี่ยนแปลง				
22	ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์กร				
23	นโยบายของรัฐเอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยของบุคลากรทุกฝ่าย				
24	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยของบุคลากร				
25	สภาพสังคมของประเทศเอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยของบุคลากร				
26	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยของบุคลากร				
องค์ประกอบที่ 3. ทิศทางระยะยาว (Long -Term Orientation)					
27	โรงเรียนรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว				
28	โรงเรียนมุ่งหมายที่จะให้บริการนักเรียนอย่างดี				

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
	ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้				
29	ทีมผู้บริหารอยู่กับโรงเรียนมาเป็นเวลานานแล้ว				
30	ทีมผู้บริหารใหม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายในโรงเรียน				
31	โรงเรียนเป็นสถานที่ทำงานที่มั่นคงสำหรับบุคลากร				
32	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
33	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
34	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิด การสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
35	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อต่อการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
องค์ประกอบที่ 4. การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด (Continuous Improvement & Renewal)					
36	โรงเรียนใช้กลยุทธ์ที่ทำให้ตัวเองโดดเด่นแตกต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ				
37	โรงเรียนได้มีการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง				
38	โรงเรียนได้ปรับปรุงกระบวนการต่างๆให้ทำได้ง่ายขึ้นอย่างต่อเนื่อง				

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
39	โรงเรียนได้จัดให้กระบวนการต่างๆ เป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง				
40	โรงเรียนได้รับการรายงานทุกอย่างที่สำคัญต่อผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน				
41	บุคลากรในโรงเรียนได้รับรายงานข้อมูลทั้งที่เกี่ยวกับเรื่องการเงินและ ที่ไม่เกี่ยวกับเรื่องการเงิน				
42	โรงเรียนคิดสร้างนวัตกรรมที่เป็นสมรรถภาพหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง				
43	โรงเรียนคิดสร้างนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง				
44	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ				
45	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ				
46	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ				
47	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอๆ				
องค์ประกอบที่ 5. คุณภาพบุคลากร (Employee Quality)					
48	ทีมผู้บริหารบันดาลใจให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานได้ผลสำเร็จเป็นพิเศษ				
49	บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง				

ข้อ	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
50	โรงเรียนมีคนที่ทำงานที่หลากหลายและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน				
51	โรงเรียนเติบโตผ่านการเป็นหุ้นส่วนกับผู้ให้การสนับสนุนและ/หรือลูกค้า				
52	นโยบายของรัฐเอื้อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน				
53	สภาพเศรษฐกิจของประเทศเอื้อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน				
54	สภาพสังคมของประเทศเอื้อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน				
55	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเอื้อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน				

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง
ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและ
องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา (ฉบับที่ 1)

**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและ
องค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา**

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

ชื่อ-สกุล..... ตำแหน่งปัจจุบัน

วุฒิการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก สาขาวิชา
สังกัด/ หน่วยงาน

ตอนที่ 2

คำชี้แจง แบบประเมินนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โปรดทำ
เครื่องหมาย / ในระดับคะแนนซึ่งตรงกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ตาม
เกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
ระดับ	หมายถึง	ระดับ	หมายถึง
5	มีความเหมาะสมมากและมีความ จำเป็นเร่งด่วนในการปฏิบัติ	5	แนวปฏิบัติชัดเจนมากสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และประสบความสำเร็จสูง
4	มีความเหมาะสมค่อนข้างมาก ควรนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ	4	แนวปฏิบัติชัดเจนมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ จนประสบความสำเร็จ
3	มีความเหมาะสมปานกลางปฏิบัติ ได้ก็ดี ไม่ปฏิบัติก็ไม่เกิดความ เสียหาย	3	แนวปฏิบัติชัดเจนพอสมควรมีความเป็นไปได้ใน การนำไปปฏิบัติจนประสบความสำเร็จใน ระดับปานกลาง
2	มีความเหมาะสมค่อนข้างน้อย สามารถนำไปปฏิบัติได้ตาม สถานการณ์	2	แนวปฏิบัติชัดเจนพอสมควรแต่มีความ ยากลำบากในการนำไปปฏิบัติ
1	มีความเหมาะสมน้อยอาจไม่ คุ้มค่าในการนำไปปฏิบัติ	1	แนวปฏิบัติไม่ชัดเจนเมื่อนำไปปฏิบัติอาจไม่ ประสบความสำเร็จ

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ การกำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และ
วิธีดำเนินการของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

S	S	W	WT	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
					5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
x	x			กล ยุทธ์ หลัก	1.ยึดมั่นในค่านิยม และกลยุทธ์การ บริหารคนเก่ง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
x	x			กล ยุทธ์ รอง	1.1 ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ ร่วมของการบริหาร คนเก่ง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
				วิธี ดํา เนินก าร	1.1.1 โรงเรียน กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ของการบริหารคนเก่ง อย่างชัดเจน โดยการ มีส่วนร่วมของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
					1.1.2 โรงเรียนมีการ สื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทราบอย่าง ทั่วถึง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
x	x			กล ยุทธ์ รอง	1.2 ยึดมั่นในค่านิยม ร่วมของการบริหาร คนเก่ง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
				วิธี ดํา เนินก าร	1.2.1 โรงเรียนกำหนด ค่านิยมร่วมของการ บริหารคนเก่งอย่าง ชัดเจน และพร้อม ดำเนินการส่งเสริมและ สนับสนุนให้ค่านิยม เป็นไปในแนวทาง เดียวกันทั้งโรงเรียน	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
					1.2.2 โรงเรียน ดำเนินการส่งเสริมและ สนับสนุนให้ค่านิยมเป็น ส่วนหนึ่งในการสื่อสาร และการปฏิบัติงานของ ครูและบุคลากร	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	

x	x		กล ยุทธ์ รอง	1.3 ยึดมั่นในกลยุทธ์ ร่วมของการบริหาร คนเก่ง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
			วิธี ดํา เนินก าร	1.3.1 โรงเรียน กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก ของการบริหารคนเก่ง และมีแนวทางการนำ กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
				1.3.2 โรงเรียนสื่อสาร ให้ครูและบุคลากร เข้าใจกลยุทธ์และ สามารถนำไปใช้ ภายใต้การคํานึงถึง ความเสี่ยงและการ บรรลุเป้าหมายของ โรงเรียน	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
		x	กล ยุทธ์ หลัก	2.แสวงหาวิธีการ ค้นหาคนเก่งเชิงรุก	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
			กล ยุทธ์ รอง	2.1 วางแผนค้นหาคน เก่ง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
			วิธี ดํา เนินก าร	2.1.1 โรงเรียน กำหนดแผนค้นหาคน เก่งในปัจจุบันและ อนาคต ทั้งแผนระยะ สั้นและแผนระยะยาว	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
				2.1.2 โรงเรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียร่วม วางแผนค้นหาคนเก่ง ทั้งจากภายในและ ภายนอกโรงเรียน	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
			กล ยุทธ์ รอง	2.2 ใช้การประเมิน เพื่อค้นหาคนเก่ง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
		x	วิธี ดํา เนินก าร	2.2.1 โรงเรียนสร้าง แรงจูงใจให้ครูและ บุคลากรเชื่อมั่นใน ระบบการประเมิน ครู	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	

				และบุคลากรสามารถสื่อสารกันได้อย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์ และพร้อมจะพัฒนาตนเองและสนับสนุนเพื่อร่วมงานเพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล												
				2.2.2 โรงเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินครูและบุคลากรโดยให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานและยึดมั่นในหลักการที่ว่าทุกคนมีศักยภาพในการเป็นคนเก่งด้านใดด้านหนึ่ง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
		x	กลยุทธหลัก	3.ยกระดับขีดความสามารถของคนเก่ง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
			กลยุทธรอง	3.1 กระตุ้นครูและบุคลากรให้ตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาคนเก่ง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
		x	วิธีดำเนินการ	3.1.1 ผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษากำหนดนโยบายการสร้าง ความตระหนักเรื่องการพัฒนาคนเก่ง และกำหนดแนวทางหรือนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
				3.1.2 โรงเรียนกำหนดสัดส่วนงบประมาณเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการ	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	

					พัฒนาคนเก่งอย่างชัดเจนทุกปี												
			x	กลยุทธ รอง	3.2 วางแผนพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
		วิธีดำเนินการ		3.2.1 โรงเรียนกำหนดแผนงานโครงการและกระบวนการที่จะสนับสนุนและพัฒนาครูและบุคลากรที่มีศักยภาพจะเป็นผู้นำในอนาคต	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
				3.2.2 โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องรวมทั้งเตรียมพร้อมสำหรับการแต่งตั้งผู้นำในอนาคต	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
			x	กลยุทธ รอง	3.3 ตรวจสอบประสิทธิผลและปรับปรุงการพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
		วิธีดำเนินการ		3.3.1 โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการประเมินและตรวจสอบประสิทธิผลกระบวนการพัฒนาคนเก่ง และกำหนดรางวัลตอบแทนสำหรับครูและบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
				3.3.2 ผู้บริหารนำโครงสร้างการพัฒนาคนเก่งไปปรับใช้ในบริบทของโรงเรียนที่	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		

				หลากหลายมากขึ้น												
			x	กล ยุทธ์ หลัก	4.สร้าง ความเข้ม แข็ง ของ วัฒนธรรม ส่งเสริม คนเก่ง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
			x	กล ยุทธ์ รอง	4.1 วาง แผนสร้าง วัฒนธรรม ส่งเสริม คน เก่ง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
		วิธี ดํา เนิน ก าร		4.1.1 โรงเรียน กำหนด กลยุทธ์ เชิงรุก เพื่อ สร้าง วัฒนธรรม ส่งเสริม คนเก่ง โดย การ วาง แนว ทาง โครงการ แผนงาน และ กระบวนการ ที่ครู และ บุคลากร จะได้ แสดง ศักยภาพ ในการ ทำงาน อย่าง เต็ม ที่ และ ดี ที่สุด เพื่อ โรงเรียน	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
				4.1.2 ผู้บริหาร สร้าง แรง จูง ใจ ให้ เหมาะ กับ ความ ต้อง การ ของ แต่ ละ บุ ค ค ล โดย กํา หนด ให้ ครู และ บุ ค ค ล กร มี แผน การ พัฒนา ตนเอง ใน ระยะ ยาว มี การ ประเมิน ตนเอง และ นำ ผล การ ประเมิน ไป ปรับ ปรุง การ ทำงาน ให้ ดีขึ้น	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
			x	กล ยุทธ์ รอง	4.2 สร้าง เครือข่าย ความ ร่วม มือ ในการ ส่งเสริม คน เก่ง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
				วิธี ดํา เนิน ก าร	4.2.1 โรงเรียน ประสาน ความ ร่วม มือ กับ องค์กร ภายนอก และ โรงเรียน อื่นๆ เพื่อ ส่งเสริม คนเก่ง ให้ ประสบ ความ สำเร็จ โดย การ วาง แผน งาน	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1

				และโครงการร่วมกัน รวมทั้งจัดอบรม ผู้บริหารเพื่อพัฒนา ทักษะด้านการสร้าง เครือข่ายอย่าง กว้างขวางและมี ประสิทธิภาพ														
				4.2.2 โรงเรียนจัดสรร พื้นที่ สร้างบรรยากาศ และให้เวลาสำหรับ การส่งเสริมคนเก่ง โดยการร่วมมือกับ องค์กรภายนอกหรือ โรงเรียนอื่นๆ รวมทั้ง กระตุ้นให้ครูและ บุคลากรเข้าร่วม กิจกรรมอย่างทั่วถึง และต่อเนื่อง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1			
			x	กล ยุทธ์ หลัก	5.บริหารคนเก่งเชิง บูรณาการ	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
				กล ยุทธ์ รอง	5.1 วางแผนบริหาร คนเก่งเชิงบูรณาการ	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
			x	วิธี ดำเนินการ	5.1.1 โรงเรียน วางแผนเพื่อพัฒนา ทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติที่จำเป็น สำหรับ ครู และ บุคลากรที่มีศักยภาพ จะเป็นผู้นำ รวมทั้ง สนับสนุนการเรียนรู้ ด้านวิชาชีพสำหรับครู และบุคลากรกลุ่มคน เก่งที่จะพัฒนาใน อนาคต	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
					5.1.2 โรงเรียนร่วมมือ กับเครือข่ายวางแผน การบริหารคน เก่งเชิงบูรณาการ โดย	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		

S O	S T	W O	W T	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความ เหมาะสม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	ข้อเสนอ แนะ	
x	x	x	x	กลยุทธ์ หลัก	1.ยกระดับ คุณภาพการ บริหาร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
				กลยุทธ์ รอง	1.1 ยกระดับ ภาวะผู้นำของ คณะผู้บริหาร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
x	x			วิธีดำเนินการ	1.1.1 คณะ ผู้บริหารสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม และปฏิบัติงาน ได้อย่างมั่นใจ ตามเป้าหมาย ของโรงเรียน รวมทั้ง สนับสนุนให้ครู และบุคลากร แสดง ความสามารถ ในการทำงาน รับผิดชอบใน หน้าที่และมุ่งสู่ ผลสำเร็จ												
					1.1.2 หน่วยงานต้น สังกัดจัดอบรม เชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาภาวะ ผู้นำและทักษะ การบริหารงาน ของคณะ ผู้บริหาร เพื่อให้ เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้ง หลักการทำงาน การประพฤติตน และสร้าง ศรัทธาให้แก่ครู และบุคลากร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
		x	x	กลยุทธ์ รอง	1.2 เสริมสร้าง ความเชื่อมั่นใน คณะผู้บริหาร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		

				วิธีดำเนินการ	1.2.1 ผู้บริหารทำงานอย่างเต็มที่ กำลังความสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ ตัดสินใจอย่างชัดเจนและโปร่งใสในผลงานของครูและบุคลากร	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
					1.2.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรสามารถตรวจสอบประเมินเสนอแนะแนวทางใหม่ๆ และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิผล	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
x	x	x	x	กลยุทธ์หลัก	2.มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
				กลยุทธ์รอง	2.1 เสริมพลังความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
x	x			วิธีดำเนินการ	2.1.1 ผู้บริหารจัดเวทีให้ครูและบุคลากรพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทีมผู้บริหารและผู้บริหารพร้อมยอมรับฟังข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะรวมทั้งผลการทำงานทั้งที่ดีและที่มี	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	

					(Social Media) จดหมายข่าว วารสาร ฯลฯ													
x	x	x	x		กลยุทธ์ หลัก	3.มุ่งผลระยะ ยาว	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
					กลยุทธ์ รอง	3.1 สรรหา ผู้บริหารที่มุ่งผล ระยะยาว	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
				x	x	วิธีดำเนิน การ	3.1.1	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
						3.1.2	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	

					ระยะยาว											
				กลยุทธ์ รอง	3.2 กระชับ ความสัมพันธ์ อันดีกับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
				วิธีดำเนิน การ	3.2.1 โรงเรียน กำหนดนโยบาย เพื่อเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ อันเข้มแข็งกับ ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมอื่นๆ โดย การกำหนด บทบาทหน้าที่ อย่างชัดเจนใน แต่ละส่วน	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
x	x				3.2.2โรงเรียน ใช้เทคโนโลยี การสื่อสารเพื่อ การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ กระตุ้นและ ผลักดันให้ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย เกิดความ ตระหนักและ เห็นความสำคัญ ของการพัฒนา โรงเรียนร่วมกัน พร้อมทั้งกำกับ ติดตาม ประเมินผล อย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
x	x	x	x	กลยุทธ์ หลัก	4.ปรับปรุงการ ทำงานอย่าง ต่อเนื่อง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
				กลยุทธ์ รอง	4.1 ปรับปรุง ระบบและ กระบวนการ ทำงานอย่าง ต่อเนื่อง											
x	x			วิธีดำเนิน การ	4.1.1 โรงเรียน จัดโครงสร้าง การบริหาร	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1

					จัดการที่ สามารถ ปรับปรุง กระบวนการ ทำงาน การ กำกับติดตาม การประเมิน ให้ เอื้อต่อการ ทำงานของครู และบุคลากร สร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และปรับปรุง พัฒนา กฎระเบียบให้ คล่องตัวในการ ทำงาน												
					4.1.2 ผู้บริหาร โรงเรียนส่งเสริม และสนับสนุน ให้ครูและ บุคลากรมีขวัญ และกำลังใจใน การปฏิบัติงาน โดยเพิ่มบทบาท ความเป็น เจ้าของและ มอบหมายความ รับผิดชอบที่ สามารถ ตรวจสอบได้ ให้กับครูและ บุคลากรทุกคน ให้สามารถ ดำเนินการและ ตัดสินใจในเรื่อง ต่างๆที่ส่งผลต่อ การทำงาน อย่างมี ประสิทธิภาพ และพัฒนา ตัวเองอยู่เสมอ	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
		x	x	กลยุทธ์ รอง	4.2 สร้าง นวัตกรรมใน การทำงานอย่าง ต่อเนื่อง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	

				วิธีดำเนินการ	4.2.1 โรงเรียนจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การวิจัย กระบวนการ และบริการใหม่ๆ อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง											
					4.2.2 โรงเรียนนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานของครูและบุคลากรให้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพจนสามารถทำให้โรงเรียนมีความโดดเด่นแตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
x	x	x	x	กลยุทธ์หลัก	5.ยกระดับคุณภาพของครูและบุคลากร	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
				กลยุทธ์รอง	5.1 พัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง											
x	x			วิธีดำเนินการ	5.1.1 โรงเรียนจัดสรรงบประมาณ เวลา และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของครูและบุคลากร เช่น จัดการศึกษาดูงานนอกสถานที่	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1

				จัดการฝึกอบรม เพื่อการเรียนรู้ ของครู หรือ เจ้ญวิทยากร จากภายนอกมา ให้ข้อมูล เพื่อให้ ครูและบุคลากร ได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ตามศักยภาพ													
				5.1.2 โรงเรียน จัดพื้นที่ เวที การสัมมนา ระดมความคิด เพื่อเปิดโอกาส ให้ครูและ บุคลากรทุกคน ได้มีส่วนร่วมใน การพัฒนา ปรับปรุง และ ส่งเสริมการ เรียนรู้ทาง วิชาชีพของตน	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
			กลยุทธ์ รอง	5.2 พัฒนา ผู้บริหารอย่าง ต่อเนื่อง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
		x	x	วิธีดำเนิน การ	5.2.1 ผู้บริหาร สร้างแรง บันดาลใจให้ทุก คนทำงานสำเร็จ โดยกำหนด รูปแบบและ ยุทธวิธีการ ทำงานให้ทุกคน มีส่วนร่วมใน การพัฒนา โรงเรียนให้ เข้มแข็งทั้งครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย อื่นๆ	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
				5.2.2 ผู้บริหาร โรงเรียนใช้ เทคโนโลยีการ สื่อสารสร้าง	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		

					เครือข่ายของ คณะผู้บริหาร โรงเรียนใน รูปแบบ คณะกรรมการ เพื่อ ปรึกษาหารือ เช่นกรรมการ สถานศึกษา กรรมการที่ ปรึกษา เพื่อ ระดมความคิด และแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน อย่างต่อเนื่อง													
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน
(.....)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ฉ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การ
บริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา (ฉบับที่ 1)

CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารคน
เก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา (ฉบับที่ 1) จำนวน 30 คน

1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและบริหารการศึกษา

1. ดร.เกษม สดงาม ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ อดีต ผอ.โรงเรียนสตรี
วิทยา2และผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดร.สมเกียรติ บุญรอด ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ อดีต ผอ.สพม.
3. ดร.ปรัชญาวรณ วนานันท์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนฯ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.สอาดลักษณ์ จงคล้าย นักวิชาการ สำนักนโยบายและแผนฯ สำนักงานเลขาธิการ
สภาการศึกษา
5. ดร.สุรัฐ ศิลปอนันต์ อดีตปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
6. รศ.ดร.บัญชา ชลาภิรมย์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. รศ.ดร.เนาวนิตย์ สงคราม รองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
8. นายพิทักษ์ โสตถยาคม นักวิชาการศึกษา กลุ่มวิจัยและส่งเสริมการวิจัยทางการศึกษา
- 9.ดร.นภาพเดช บุญเชิดชู อาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครปฐม

2) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์
ด้านการบริหาร

10. นายมณฑล ภาคสุวรรณ ผอ.กลุ่มงานนโยบายและแผน
คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
11. ดร.สุนทร ยุทธชนะ ผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มงานนโยบายและแผน คณะกรรมการ
ส่งเสริมการศึกษาเอกชน
12. ดร.สมยศ พงษ์ศิริพัฒน์ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1
ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนพระแม่มาลีอุปถัมภ์
13. ผอ.ชัยอนันต์ แก่นดี ผอ.สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ.
14. ผศ. ดร.วีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย ประธานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา
เขต 17 (จันทบุรี,ตราด) และ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การ
ประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่มประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การ
สมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา (ฉบับที่ 2)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่มประเมินร่างกลยุทธ์
การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา (ฉบับที่ 2)**

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สถาบัน
1. ผศ.ดร.วีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย	ประธานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี,ตราด) และ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่ การประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2
2. ดร.สุนทร ยุทธชนะ	ผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มงานนโยบายและแผน สำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
3.รศ.ดร.บัญญัติ ชลาภิรมย์	คณบดี คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ผศ. สันติ ศรีประเสริฐ	ผู้อำนวยการศูนย์ประสบการณ์วิชาชีพ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาจารย์โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่าย มัธยม (เกษียณอายุราชการ)
5. รศ.ดร. เนาวนิตย์ สงคราม	รองคณบดี ฝ่ายวิชาการหลักสูตรและการเรียนการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. ผศ. ชยการ ศิริรัตน์	อาจารย์โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายมัธยม
7. ภราดา ดร.ศักดิ์ สกนธวัฒน์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม
8. อ.ดร.นภาเดช บุญเชิดชู	อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
9.ดร.พิเชฐ โพธิ์ภักดี	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
10.ดร.ปรัชญววรรณ วนานันท์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กลุ่มพัฒนา ระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน
11. ดร.สุรดา ไชยสงคราม	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนานาชาติการพิเศษ โรงเรียนวัดช่างเหล็ก
12. ดร.ยุพา เวียงกมล อัดโตดดร	ครูโรงเรียนพัฒนาราษฎร์บำรุง สพป. กาฬสินธุ์ เขต 1
13. ดร.สอาดลักษณ์ จงคล้าย กลาง	นักวิชาการศึกษานำนาญการ สำนักนโยบายและแผนฯ สภาการศึกษา

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สถาบัน
14. ดร.สุมาลี สุธีกุล	ศึกษานิเทศก์ ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2
15. ดร.จันทร์ฤทัย พานิชศุภผล	ผู้อำนวยการ โรงเรียนนานาชาติ บิคอนเฮ้าส์ แยมส์อาด



ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวรัชชวิญ ภูษาแก้ว เกิดวันที่ 23 เมษายน 2516 ที่อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ2) สาขาวิทยาศาสตร์ทั่วไป-จิตวิทยาการปรึกษาและแนะแนว คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2538 ระดับปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2544 และเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาเอก ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต เมื่อปี พ.ศ. 2553

เข้ารับตำแหน่งอาจารย์พนักงานมหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2540 ณ โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยฝ่ายมัธยม คณะครุศาสตร์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์ A5

