

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

(Individual Study)

เรื่อง การนำระบบการจัดกำลังคนคุณภาพมาใช้กับข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย

นางสาวจันทร์ชิตา เนตรจันทร์เรือง

ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๕

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

(Individual Study)

เรื่อง การนำระบบการจัดกำลังคนคุณภาพมาใช้กับข้าราชการครู  
และบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย

นางสาวจันทร์ทิศา เนตรจันทร์เรือง

ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๕

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

การศึกษา เรื่อง การนำระบบการจัดกำลังคนคุณภาพมาใช้กับครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาขอใช้คำว่า ระบบการจัดกำลังคนคุณภาพ เป็นแนวคิดเดียวกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS : High Performance and Potential Systems) ซึ่งเป็นนวัตกรรมหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่ออนาคตที่เน้นการคัดกรองคนหัวกะทิข้าราชการที่มีศักยภาพหวังผลสู่การเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพพร้อมรับโอกาสฝึกอบรมเป็นการวางเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพสู่อนาคต HiPPSจะเป็นระบบ Talent Management ที่สร้างความพร้อมให้กับข้าราชการครูฯ มีศักยภาพสูง โดยระบบการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริงบวกกับการฝึกอบรมเพื่อสามารถเติบโตเป็นข้าราชการครูฯ วิทยฐานะสูงขึ้น และHiPPSยังเป็นระบบที่สร้างแรงจูงใจที่มีใช้ตัวเงินโดยการนำร่องคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยการนำผลงานวิจัยของเลิศพันธ์ สุขยิธัญ และคู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มาเป็นแนวความคิดที่จะนำมาใช้กับครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร ในโครงการนำร่องครั้งนี้ผู้ศึกษากำหนดเป้าหมายให้สำนักการศึกษามีครูและบุคลากรทางการศึกษาประเภทบริหารสถานศึกษา ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยทำการคัดเลือกควบคุมในโครงการที่รับอนุมัติประจำปีประสานความร่วมมือกับวิทยากรบรรยายในหลักสูตรเป็นผู้จัดทำเครื่องมือคัดเลือก

รองผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะผู้เข้ารับการอบรม เป็น กลุ่มรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคุณภาพ เป็นกลุ่มเบื้องต้น จะให้คนกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกนี้เป็นพี่เลี้ยงผู้สอนงานให้กับครูผู้สอน ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ถนัดไประยะหนึ่งแล้วสร้างเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะกลุ่มกำลังคนคุณภาพ นำผลการประเมินที่ได้รับเสนอให้คนกลุ่มนี้เข้าสู่การพัฒนาตามระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS : High Performance and Potential Systems) ในลำดับถัดไป

ผลลัพธ์จากการศึกษา คือ ครูผู้สอนแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้จะมีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาผู้มีคุณภาพเป็นพี่เลี้ยงทำการสอนงานให้ครูผู้ช่วยบรรจุใหม่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถนำจำนวนชั่วโมงที่ทำการสอนงานครูฯ ไปเป็นประโยชน์ในการเสนอขอใบประกอบวิชาชีพ นำความรู้ที่ได้รับจากการสอนงานเป็นประโยชน์ในการจัดทำผลงานเสนอขอประเมินเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น และเกิดความภาคภูมิใจที่เขาเป็นคนกลุ่มคุณภาพอันเป็นพื้นฐานในการสร้างกำลังใจให้เขาพัฒนาตนเอง พัฒนางาน นักเรียนในสถานศึกษาของกรุงเทพมหานครจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูงขึ้นร้อยละ ๒ - ๕ ต่อคนต่อปี สำนักการศึกษาไม่ต้องใช้งบประมาณในการคัดเลือกกลุ่มคนคุณภาพเบื้องต้นครั้งนี้เพราะเป็นการจัดให้เป็นส่วนควบกับโครงการที่ได้รับอนุมัติให้จัดอบรมรองผู้อำนวยการสถานศึกษา กรุงเทพมหานครจะมีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคุณภาพจำนวนร้อยละ ๑๐ ของผู้เข้ารับการอบรม ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร  
มหานคร ระดับกลาง รุ่นที่ ๑๕ (บนก. ๑๕) อบรมระหว่างวันที่ ๗ มกราคม – ๓ เมษายน ๒๕๕๘ หัวข้อ  
และเนื้อหาในรายงานฉบับนี้ เกิดจากความรู้ด้านทรัพยากรบุคคลและประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่  
ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มองเห็นปัญหาและอุปสรรคในงานที่ทำโดยเฉพาะจำนวน  
งบประมาณด้านการพัฒนาข้าราชการครูฯ ที่มีจำนวนมาก ปัญหาที่ต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วนที่ทำให้ระดับ  
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนลดลำดับลงจากการจัดลำดับในอาเซียน จำเป็นมุ่งพัฒนาครูผู้สอนให้มีคุณภาพ  
เพื่อให้ระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นอย่างมีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลและรองรับการเข้าสู่ประชาคม  
อาเซียน ตลอดระยะเวลาการฝึกอบรมพร้อมกับการจัดทำรายงานฉบับนี้เกิดขึ้นและเสร็จสมบูรณ์ได้ด้วย  
ความกรุณาและได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านขอขอบคุณ ดร.รัฐ ธนาติเรก  
วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์ นางกฤติยา สัจจรักษ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล  
ที่ปรึกษาของปลัดกรุงเทพมหานคร ดร.हररชररररर โภมูทผล อาจารย์ที่ปรึกษาได้กรุณาให้คำปรึกษา  
ให้คำแนะนำ ข้อชี้แนะแนว ตรวจสอบแก้ไขและให้ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์นำไปปรับใช้ในการจัดทำ  
รายการศึกษาส่วนบุคคลครั้งนี้ ผู้จัดทำขอขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ รวมทั้งขอขอบคุณบุคลากรใน  
ฝ่ายพัฒนานักบริหาร ส่วนพัฒนาการบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ทุกท่าน

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณ ดร.ประยูร ครองยศ ผู้อำนวยการกองพัฒนาข้าราชการครู  
กรุงเทพมหานคร บุคลากรในกองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลือสืบค้น  
ข้อมูลวิชาการ บทความต่าง ๆ ในการจัดทำรายงานและโครงการ และขอขอบคุณเพื่อนนักบริหาร  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๕ (บนก.๑๕)ทุกท่านที่เป็นกำลังใจในการจัดทำรายงาน  
ฉบับนี้เป็นอย่างดี

นางสาวจันทร์ชิตา เนตรจันทร์เรือง  
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ  
หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาบุคลากร  
กองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร  
สำนักการศึกษา

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	
กิตติกรรมประกาศ	
สารบัญ	หน้า
หลักการและเหตุผล	๑
คำจำกัดความ	๖
ความหมายของการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง	๘
วัตถุประสงค์	๙
เป้าหมาย	๑๐
ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	๑๑
ขั้นตอนการปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบ	๑๑
งบประมาณ	๑๒
ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น แนวทางในการบริหารความเสี่ยง	๑๒
การประเมินผล	๑๓
ความคาดหวังในการดำเนินโครงการ	๑๓

**ชื่อโครงการ** การนำระบบการจัดกำลังคนคุณภาพมาใช้กับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
กรุงเทพมหานคร

### **หลักการและเหตุผล**

ในปัจจุบันสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเติบโตทางสังคมอย่างก้าวกระโดด ทำให้องค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องมีการปรับตัวและพัฒนาระบบการทำงานของตนเองอย่างมาก ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ มีแรงจูงใจในการทำงาน และมุ่งพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จและสามารถอยู่รอดท่ามกลางสภาพแวดล้อมปัจจุบันได้ โดยพบว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จต้องมีบุคลากรที่เรียกว่า “คนเก่ง” (Talent) เป็นผู้ขับเคลื่อนกระบวนการทำงานและสร้างสรรค์กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ (A.Berger and R.Berger, ๒๐๐๓) เห็นได้จากการศึกษาของ Mckinsey & Company ในปี ค.ศ. ๑๙๙๗ และ ค.ศ. ๒๐๐๐ ได้สำรวจบุคลากรระดับบริหารของบริษัทในสหรัฐอเมริกา ๑๓,๐๐๐ คน จาก ๑๓๐ บริษัท และศึกษากรณีตัวอย่าง ๒๗ องค์การ พบว่าองค์การที่มีการบริหารผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่สุดจะสร้างผลตอบแทนสู่ผู้ถือหุ้นได้มากกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม ๒๒% (Michaels et al., ๒๐๐๑) อย่างไรก็ตามบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีเยี่ยมตรงตามเป้าหมายขององค์การนั้นยังมีจำนวนที่ไม่มากนักเมื่อเทียบกับปริมาณความต้องการของตลาดแรงงาน สังเกตได้จากอัตราการลาออกจากงาน (Turnover) ของบุคคลอื่นเนื่องมาจากการมีคู่แข่งตัวของบุคลากรที่เป็นผู้มีความสามารถสูง (Talent) ขององค์การทั้งในธุรกิจประเภทเดียวกันและต่างประเภทกัน การบริหารบุคลากรที่มีความสูงจึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์การได้ในต่างประเทศจึงมีการใช้ระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management System) เป็นการสร้างความเจริญเติบโตขององค์การอย่างยั่งยืน เห็นได้จากผลการวิจัยในแถบเอเชียได้แก่ จีน ฮองกง มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ เกาหลีใต้ ไต้หวัน และไทย รวม ๓๐๕ บริษัท ที่แสดงให้เห็นว่าประมาณ ๔๐ % ของผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเหล่านี้มีผลต่อการสร้างผลลัพธ์ และส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จโดยมีผลกระทบสำคัญที่สุดต่อผลประกอบการทางธุรกิจในปี ๒๐๐๓ ถึงปี ๒๐๐๖ (Bennett & Bell, ๒๐๐๔)

ในระบบราชการไทยเป็นกลไกของรัฐที่มีความสำคัญอย่างสูงต่อการบริหารกิจการบ้านเมือง โดยเฉพาะการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล การอำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน รวมถึงการดำเนินการบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย อันมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ซึ่งแต่เดิมนั้นระบบราชการไทยมีลักษณะเป็นองค์การขนาดใหญ่ มีโครงสร้างที่ซับซ้อน กระบวนการทำงานหลายขั้นตอน มีกลไก กฎระเบียบที่ยุ่งยาก และขาดความคล่องตัว ในระบบการเมืองสมัยใหม่นั้นตั้งแต่เปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ. ๒๔๗๕ เป็นต้นมา การปฏิรูประบบราชการเป็นไปอย่างล่าช้า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นเพียงการปรับปรุงโครงสร้างระดับกระทรวง ทบวง กรม เท่านั้น จนกระทั่งในปี พ.ศ. ๒๕๐๒ รัฐบาลได้ตั้งที่ปรึกษาด้านการปฏิรูประบบราชการเรียกว่า “คณะที่ปรึกษาระเบียบบริหาร” ต่อมาในระยะหลังได้เปลี่ยนชื่อคณะกรรมการหลายครั้ง คือ “คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน” และ “คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารราชการแผ่นดิน” (คปร.) ตามลำดับ จนในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น “คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ” (ปรร.) แต่กิจกรรมการปฏิรูประบบราชการที่ปรากฏเด่นชัดเกิดขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๒๓ ซึ่งเป็นต้นมาจากผลการดำเนินงานของรัฐบาลที่ผ่านมา แสดงให้เห็นถึงความพยายามของรัฐบาลที่จะปฏิรูประบบราชการ แม้ว่าผลการดำเนินงานไม่อาจสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งหมด แต่ก็ได้แสดงให้เห็นว่า รัฐบาลทุกคณะที่ผ่านการมีความตั้งใจ ที่จะปฏิรูประบบราชการไทยให้ดีขึ้น จนในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ รัฐบาลจึงได้มีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้มีขนาดเล็ก มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน และเป็นเครื่องมือผลักดันนโยบายของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาประเทศ การปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบองค์รวม ทั้งด้าน บทบาท ภารกิจ วิธีการบริหารงานภาครัฐ ระบบงบประมาณ การเงินและการพัสดุ ระบบบริหารงานบุคคล กฎหมาย รวมถึงวัฒนธรรมค่านิยมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ทำให้ส่วนราชการต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทการทำงานให้สอดคล้องกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ใน ๓ มิติ คือมิติของผู้รับบริการ มิติของการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างขององค์กรของรัฐ และมิติของการบริหารกำลังคนของภาครัฐ รัฐบาลจึงได้กำหนดมาตรการต่าง ๆ ขึ้นเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรของส่วนราชการมีการตื่นตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งได้สร้างกลไกในการติดตาม ตรวจสอบ และกำกับ

ดูแลที่ชัดเจนเป็นระบบ สำหรับวิสัยทัศน์ใหม่ในด้านการบริหารกำลังคนของภาครัฐนั้น (กพร., ๒๕๕๑) ได้ให้ความสำคัญกับการแสวงหา พัฒนาและจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ค่านิยม และกระบวนทัศน์อันเหมาะสมและเอื้อต่อการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ตลอดจนให้บุคลากรในระบบราชการตั้งมั่นอยู่ในศักดิ์ศรีและจรรยาบรรณ สามารถแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนจากหน้าที่ทางการทำงาน ไม่แสวงหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ รวมทั้งต้องการบุคลากรที่มีขีดความสามารถในการรับรู้ เรียนรู้ มองไปข้างหน้าและคาดการณ์ล่วงหน้า มีความยืดหยุ่นคล่องตัว รวดเร็ว สามารถคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนและปรับตัวได้อย่างราบรื่นเหมาะสม ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมจะเห็นได้ว่า ระบบราชการของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการแสวงหา พัฒนาและจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ขององค์การที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในนั้นมีผลกระทบต่อระบบการทำงานและประสิทธิภาพการทำงานในองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงานของภาครัฐให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์ (HiPPS : High Performance and Potential Systems) เป็นระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) พัฒนาขึ้นในปี ๒๕๔๖ เพื่อสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นระบบที่มุ่งพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงในระดับปฏิบัติการ ให้เป็นข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ ที่มีคุณภาพได้ในเวลาประมาณ ๗-๘ ปี ระบบนี้มีรากฐานมาจากแนวคิดของ “การบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง หรือ Talent Management” ที่ประกอบด้วย การธำรงรักษา (Retention) การพัฒนา (Development) การจูงใจ (Motivation) และการมอบหมายงาน (Delegate) เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้พัฒนาขีดความสามารถให้สูงสุดในแนวทางที่เหมาะสมกับตัวเอง โดยเน้นที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (Workplace Learning) และเสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงานและการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม มีการวางแผนทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) อย่างชัดเจน โดยใช้เทคนิคกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (EAF : Experience Accumulation Framework) ที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาขึ้นโดยเฉพาะร่วมกับเทคนิคการพัฒนารูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกลุ่มดังกล่าวได้รับการพัฒนาอย่างเต็ม

ศักยภาพ ส่งผลให้สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม อันจะส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่กับองค์กรเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ผลักดันให้ภารกิจต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ โดยระบบนี้จะเป็นระบบที่เชื่อมตัวกับกระบวนการพัฒนาข้าราชการระดับกลาง และระดับสูงต่อไป (เลิศพันธ์ สุขยิรัญ, ๒๕๕๓, ๕)

จากที่กล่าวมาแล้วนี้ผู้ศึกษาได้พบว่าองค์กรหลายแห่งเริ่มให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง หรือการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เพื่อจะให้ได้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าจากกลุ่มผู้มีความสามารถสูง รักษา ดึงดูด สร้างสรรค์ผลงานที่ดีคุณภาพและสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไป

สำนักงานศึกษาเป็นหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่ขับเคลื่อนนโยบายด้านการศึกษาตามนโยบายของ กทม. โดยมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีอัตราข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน ๑๕,๘๙๐ อัตรา แบ่งเป็น ประเภทผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๑,๑๕๘ อัตรา และประเภทผู้สอนในหน่วยงานการศึกษา จำนวน ๑๔๗๓๒ อัตรา และพบว่าข้าราชการครูฯ ของสำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร ยังมีได้ระบบข้าราชการผู้มีความสามารถสูง หรือ HiPPS (High Performance and Potential System) และยังมีอีกว่าปัญหาที่สำคัญอย่างยิ่งคือ มีจำนวนครูผู้สอนที่ต้องสอนในกลุ่มสาระวิชาไม่ตรงกับวิชาเอกที่สอบแข่งขันเข้ามาบรรจุเป็นครูผู้ช่วย เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การเรียนการสอนขาดประสิทธิภาพผลสัมฤทธิ์ทางเรียนไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้นแนวทางการแก้ไขปัญหาในระยะสั้นทางหนึ่งเพื่อให้ครูผู้ช่วยที่บรรจุใหม่สามารถทำการสอนข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้และมีทักษะในการสอนด้วยการให้มีครูพี่เลี้ยงเป็นผู้สังเกตการสอนและให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ซึ่งในขณะนี้ก็พบว่าผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถ มีทักษะและสำคัญอย่างยิ่งก็คือเป็นผู้มีประสบการณ์ในการสอนมากด้วยนั้น คือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประเภทผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งผู้บังคับบัญชามีได้กำหนดชั่วโมงการสอนอย่างเป็นระเบียบให้กับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หากสำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร จะนำระบบข้าราชการผู้มีความสามารถสูง HiPPS (High Performance and Potential System) มาคัดเลือกกลุ่มข้าราชการครูฯ ดังกล่าวก็จะทำให้ได้กลุ่มรองผู้อำนวยการ

สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์สูงแนวทางหนึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลสายครูกรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาเชื่อว่า HiPPS จะแก้ไขปัญหาครูผู้ช่วยให้มีทักษะในการสอนและสามารถที่ต้องทำการสอนข้ามกลุ่มสาระได้อีกแนวทางหนึ่งด้วย

ระบบผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS(High Performanee and Patential System) เป็นระบบหนึ่งที่จะสร้างความพร้อมและเพิ่มศักยภาพสูงให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างมีระบบ โดยเน้นที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (Workplae Learning) และเสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการสอนงานให้กับครูผู้ช่วยที่บรรจุใหม่ยังขาดทักษะการเรียนการสอนนักเรียนและสามารถสอนข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้อีกทางหนึ่งด้วย ผ่านการฝึกอบรมส่งผลให้สามารถนำความรู้จากการเป็นพี่เลี้ยงจากการสอนงานไปเป็นประโยชน์ในหน้าที่ราชการและเสริมสร้างประสิทธิภาพ คุณภาพ ความก้าวหน้าในวิชาชีพให้กับรองผู้อำนวยการสถานศึกษาได้อีกแนวทางหนึ่งด้วย

จากแนวคิดเรื่อง การบริหารจัดการกำลังคุณภาพ (Talent Management) ซึ่งเป็นรากฐานของ HiSSPการคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เป็นผู้มีความสามารถสูง (Seleet) การดำรงรักษา (Retain) การพัฒนา (Develop) การจูงใจ (Motivate) และการมอบหมายงาน (Delegate) เพื่อให้บุคลากรกลุ่มนี้พัฒนาขีดความสามารถให้สูงสุดในแนวทางที่เหมาะสมกับตัวบุคลากรผู้นั้น อันจะส่งผลให้สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานครมีครูและบุคลากรทางการศึกษา ประเภทนักบริหารสถานศึกษา ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษามีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ขับเคลื่อนให้ภารกิจด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและยั่งยืน

## คำจำกัดความ

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS : High Performanc and Potential Systems)

หมายถึง ระบบบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร พัฒนาขึ้นเพื่อสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการครูฯ ผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบผ่านการฝึกอบรม เพื่อให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้เพิ่มองค์ความรู้ในการเลื่อนวิทยฐานะสูงขึ้น และเป็นครูที่เลี้ยงที่มีคุณภาพ

ครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หมายถึง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร ประเภทผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS : High Performanc and Potential Systems: HiPPS) ของสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

การพัฒนา (Development) หมายถึง เครื่องมือที่จะช่วยสนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถพัฒนาตามกรอบการสังสมประสบการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเริ่มจากการกำหนดความต้องการในการพัฒนา (Development Needs) ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร และนำความต้องการในการพัฒนาดังกล่าวมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปี

### **๑. ความหมายของผู้มีความสามารถสูง (Talent)**

ความหมายของคำว่า “คนเก่งหรือบุคลากรผู้มีความสามารถสูง” นั้น ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลากหลาย ดังนี้

**เอ็ด ไมเคิลส์ เฮเลน แฮนด์ฟิลด์-โรจัน และเบ็ธแอ็กเซลรอด (Ed Michaels, Helen Handfield-Hones and Beth Axelrod, ๒๐๐๑** อ้างถึงในเลิศพันธ์ สุขยิทธิ , ๒๕๕๓ : ๑๘) ได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง The War of Talent ว่าคนเก่ง (Talent) คือ ที่รวมของความสามารถของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นพรสวรรค์ ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ ความฉลาด การมีวิจรรย์ญาณ ทักษะคนดี บุคลิกลักษณะ และแรงขับเคลื่อนภายใน รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

**อลัน โรเบิร์ตสัน และ เกรแฮม แอบบี้** (Alan Robertson & Graham Abby, ๒๐๐๓ อ้างถึงในเลิศพันธ์ สุขยิธี , ๒๕๕๓ : ๑๘) ได้ให้ความหมายของคนเก่ง หรือผู้มีความสามารถสูงไว้ว่า เป็นผู้ซึ่งถูกคาดหวังว่าจะสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่นนั้นในปัจจุบันและอนาคต โดยจะมีความคิดสร้างสรรค์ และต้องการเติบโตไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม

**โดโรธีอาร์. เบอร์เกอร์ และ แลนซ์ เอ. เบอร์เกอร์** (Dorothy R. Berger & Lance A. Berger, ๒๐๐๔๒๐๐๓ อ้างถึงในเลิศพันธ์ สุขยิธี , ๒๕๕๓ : ๑๘) ได้กล่าวว่าคนเก่งเป็นคนที่กลุ่มเล็ก ๆ ในองค์กรที่สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งยังสามารถแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ ยังเป็นบุคคลที่มีขีดความสามารถหลักและมีค่านิยมตรงตามที่ต้องการต้องการอีกด้วย

**เคย์ธอร์น และ แอนดี เพลแลนท์** (Kaye Thome & Andy Pellant, ๒๐๐๗ อ้างถึงในเลิศพันธ์ สุขยิธี , ๒๕๕๓ : ๑๘) ได้กล่าวถึงในหนังสือ The Essential Guide to Managing Talent ว่า คนเก่ง (Talent People) หมายถึงบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ความมั่นใจ ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถทางด้านการจัดการความสามารถทางด้านสติปัญญา การมองโลกในแง่ดี ความโดดเด่น ความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่น รวมถึงความสามารถอื่น ๆ ที่ไม่สามารถกล่าวถึงในที่นี้ได้หมด

**ฐิติพร ชมพุกำ** (๒๕๔๗) ให้ความหมายของคำว่า Talent) เป็นบุคคลที่มีความสามารถเป็นพิเศษ และมีผลการทำงานโดดเด่น เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของบุคคลอื่น ๆ โดยจะมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะธุรกิจ แนวนโยบาย วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรว่าต้องการเดินไปในทิศทางใด

**จีระ หงส์ลดารมภ์** (อ้างถึงในเลิศพันธ์ สุขยิธี , ๒๕๕๓ : ๑๘) กล่าวถึงคำว่า Talent ว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษใน ๔ เรื่องหลัก ๆ ได้แก่

๑. ความสามารถในการมองอนาคต คือเป็นผู้มีความเข้าใจในอนาคต เน้นภาพใหญ่ (Big Picture) สามารถมองเห็นทั้งโอกาสและภัยคุกคาม

๒. ความสามารถในการดึงให้ผู้อื่นเก่งตามไปด้วย หมายความว่าคนเก่งจำนวน ๑๐ % ต้องสามารถดึงความเป็นเลิศของคนจำนวน ๖๐ % ในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

๓. ความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค โดยคนเก่งจะต้องรู้ว่าควรแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใดตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และมีความควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น

๔. มีความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างไปจากผู้อื่น มีความรอบรู้ และแสวงหาโอกาสใหม่ๆ โดยสรุปแล้ว อาจกล่าวได้ว่า “คนเก่งหรือบุคลากรผู้มีความสามารถสูง” เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีผลงานดีเด่น มีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่แหลมคม มีความเป็นผู้นำ มีทักษะในการสื่อสาร มีความสามารถในการจูงใจ มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ มีทัศนคติที่ดี สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นและสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี สามารถแก้ไขปัญหาและสร้างสรรค์ผลงานได้ดีกว่าบุคลากรทั่ว ๆ ไป มีความโดดเด่นทั้งในด้านผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงาน

## ๒. ความหมายของการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent management)

อลัน โรเบิร์ตสัน และ เกรแฮม แอบบี้ (Alan Robertson & Graham Abby, ๒๐๐๓ อ้างถึงในเลิศพันธ์ สุขยิทธิ , ๒๕๕๓ : ๑๙) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูงไว้ว่า เป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องของความตึงเครียด ซึ่งเป็นผลมาจากความคาดหวังว่าแตกต่างกันของผู้มีความสามารถสูง

เซห์เวเยอร์ (Sehweyer, ๒๐๐๔) ให้นิยามของระบบการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management System : TMS) ไว้ในหนังสือชื่อ Talent Management System: BestPractices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning ว่า “เป็นกระบวนการวิเคราะห์ และวางแผนอย่างเป็นระบบให้มีความสอดคล้องกันระหว่างการเสาะแสวงหาบุคคล (Sourcing) การคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การกระจายไปทำงาน (Deployment) การพัฒนา (Development) ตลอดจนการรักษาให้คงอยู่กับองค์กร (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถระดับสูงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด”

**ชาติชาย ณ เชียงใหม่** (อ้างถึงในเลิศพันธ์ สุขยิรัญ , ๒๕๕๓ : ๒๐) กล่าวว่า การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) เป็นเรื่องของการสรรหาบ่มเพาะคนดีให้มาอยู่ในหน่วยงานเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับเงื่อนไขทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อความเติบโตอย่างยั่งยืนในวันข้างหน้า โดยแบ่งความหมายเป็น ๒ ประเด็นคือ

๑. ความเก่งระดับบุคคล หมายถึง การที่องค์กรพยายามจะสรรหาคคนดี มีจิตใจดี เสียสละในการทำงาน และเป็นคนเก่ง มีสติปัญญา ไหวพริบดี คิดที่จะทำประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคมอย่างสม่ำเสมอให้มาอยู่ในหน่วยงานมากเท่าที่จะมากได้ โดยกระจายอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ

๒. ความเก่งระดับองค์กร หมายถึง หน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญ สังสมประสบการณ์ในงานและบริหารที่ตนเองทำ แล้วพยายามสร้างความเป็นเลิศในสินค้าหรือบริการเหล่านั้น ความรู้ความชำนาญต่าง ๆ ที่เพิ่มพูนขึ้นเรื่อย ๆ นี้ เรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มทุนทางปัญญาของหน่วยงาน

**ลือชัย วงศ์สิริสวัสดิ์** (อ้างถึงในเลิศพันธ์ สุขยิรัญ , ๒๕๕๓ : ๒๐) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูงว่าเป็นความสามารถขององค์กร (Organization Capability) หรือจุดเด่นจุดแข็งขององค์กร คือ การที่องค์กรสามารถสรรหา พัฒนาและเก็บคนที่มีฝีมือเอาไว้ได้ เป็นการสร้างจุดแข็งให้องค์กรเพื่อที่จะไปบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้การค้นหาคคนเก่ง (Talent) ภายในองค์กร ซึ่งก็คือการกำหนดตัวบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่จะไปเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (๒๕๕๐) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความสามารถสูงว่าเป็นการคัดเลือก เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เป็นผู้มีความสามารถสูง (Talent) การดำรงรักษา (Retention) การพัฒนา (Development) การจูงใจ (Motivation) และการมอบหมายงาน (Delegate) เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้พัฒนาขีดความสามารถให้สูงสุดในแนวทางที่เหมาะสมกับตัวบุคลากรผู้นั้น อันจะส่งผลให้องค์กร/หน่วยงาน สามารถมีบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่กับหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ผลักดัน (Driver) ให้ภารกิจต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ

## วัตถุประสงค์

เนื่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครมีจำนวน ๑๕,๘๘๐ อัตรา ใช้งบประมาณในการพัฒนาแต่ละปีไม่ต่ำกว่า ๑๐๐ ล้านบาท ดังนั้นหากกรุงเทพมหานครจัดให้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS : High Performanc and Potential Systems)เป็นส่วนควบเข้าไปกับโครงการอบรมประจำปีที่จัดให้กับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จะทำให้ได้รองผู้อำนวยการสถานศึกษาจากผู้เข้ารับการอบรมและเมื่อสำเร็จหลักสูตรการอบรมก็จะเป็นเพียง ผู้ผ่านการอบรมเท่านั้น การประเมินหรือเครื่องมือวัดว่าผู้ผ่านการอบรมไปแล้วจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปก่อให้เกิดประโยชน์ในหน้าที่ราชการและมีส่วนส่งเสริมให้หน่วยงานประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพได้อย่างเป็นรูปธรรมนั้น ขณะนี้ก็ยังขาดเครื่องมือที่จะทำการประเมินได้อย่างแม่นยำเช่นกล่าวมาได้ หากนำระบบการคัดเลือกก็จะเป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง HiPPS มาเป็นส่วนควบคู่ไปกับหลักสูตรการอบรมของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักการศึกษาก็ได้ผู้ผ่านการอบรมที่เรียกว่ากำลังคุณภาพ หรือ กลุ่มผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง HiPPS โดยไม่ต้องเพิ่มงบประมาณ ต่อจากนั้นเมื่อกลุ่มนี้เข้าไปปฏิบัติหน้าที่ตามปกติหลังจากการอบรมก็ให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ทำหน้าที่ เป็นครูพี่เลี้ยงสอนงานให้กับครูผู้ช่วยบรรจุใหม่และกลุ่มครูผู้สอนที่จำเป็นจะต้องทำการสอนข้ามกลุ่มสาระการเรียนการสอน อีกหน้าที่หนึ่งทำให้ประสิทธิภาพการเรียนการสอนเพิ่มขึ้นสรุปเป็นข้อดังนี้

- ๑.- เพื่อให้สำนักการศึกษามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นข้าราชการครูฯ กลุ่มคนกำลังคุณภาพ
- ๒. เพื่อมีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นพี่เลี้ยงสอนงานครูผู้ช่วยให้มีทักษะในการสอนข้ามกลุ่มสาระ
- ๓.- เพื่อครูผู้ช่วยบรรจุใหม่มีทักษะสามารถสอนข้ามกลุ่มสาระการเรียนการสอนได้

## เป้าหมายและปัจจัยสู่ความสำเร็จ

เป้าหมายเพื่อให้สำนักการศึกษา มีกลุ่มข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร ประเภทผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นกลุ่มกำลังคนคุณภาพโดยการคัดเลือกเบื้องต้น เมื่อได้คนกลุ่มกำลังคุณภาพมาแล้วจำนวนหนึ่ง ต่อมา

ผู้บังคับบัญชาขอมอบหมายให้คนกลุ่มที่ผ่านการคัดเลือกเป็นที่เลี้ยงผู้สอนงานให้กับครูผู้ช่วยที่ได้รับการบรรจุใหม่ หรือครูฯ ผู้ขาดประสบการณ์การสอน ช่วยลดปัญหาขาดแคลนครูผู้สอนในบางกลุ่มสาระวิชา อีกแนวทางหนึ่ง ต่อจากนั้นส่งเสริมการพัฒนาอบรมให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษากลุ่มนี้เป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS : High Performance and Potential System) ในลำดับต่อไปและประโยชน์ที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา กลุ่มกำลังคุณภาพสามารถนำจำนวนชั่วโมงที่ทำหน้าที่ที่เลี้ยงผู้สอนงานให้กับครูผู้ช่วยไปเป็นจำนวนชั่วโมงทางการเรียนการสอนเมื่อต้องต่ออายุใบประกอบวิชาชีพ

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร เป็นองค์กรที่ให้การส่งเสริมพัฒนาความเจริญก้าวหน้าให้กับครูฯ ส่งผลกระทบทางตรงที่สำคัญเป็นแนวทางพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนของนักเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครให้สูงขึ้น ลดปัญหาเด็กนักเรียนของกรุงเทพมหานครขาดคุณภาพได้อีกทางหนึ่ง

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ โครงการนำร่องครั้งนี้ผู้ศึกษากำหนดเป้าหมายให้สำนักงานการศึกษา มีครูและบุคลากรทางการศึกษา ประเภทผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติประจำปี เมื่อผ่านการอบรมจนสำเร็จหลักสูตรแล้วได้เป็นผู้ผ่านการคัดเลือกจัดเป็นกลุ่มคนคุณภาพ ก็จะทำให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษากลุ่มนี้เป็นผู้ผ่านการอบรมตามหลักสูตรแล้วยังถือว่าเป็นกลุ่มคนคุณภาพด้วย กลุ่มรองผู้อำนวยการศึกษากำลังคนคุณภาพจะได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้เป็นที่เลี้ยงผู้สอนงานให้กับครูผู้ช่วยบรรจุใหม่ให้มีทักษะในการสอนและมีความสามารถสอนข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้อีกหนึ่งที่หนึ่ง ประโยชน์ที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษาจะได้รับนอกจากคนคุณภาพแล้ว สามารถนำจำนวนชั่วโมงที่ทำหน้าที่ที่เลี้ยงผู้สอนงานให้กับครูผู้ช่วยไปเป็นจำนวนชั่วโมงทางการเรียนการสอนเมื่อต้องต่ออายุใบประกอบวิชาชีพ สามารถนำความรู้ประสบการณ์ที่ได้รับจากการสอนงานเป็นผลงานประกอบในการเลื่อนวิทยฐานะสูงขึ้น นอกจากนี้จะได้รับการเสนอให้คนกลุ่มนี้เข้าสู่การพัฒนาตามระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS : High Performance and Potential Systems) ในลำดับถัดไป สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานครจะมีคนกำลังคุณภาพ หรือ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS : High Performance and Potential Systems) ในเบื้องต้นนี้โดยมีต้องอิงงบประมาณเพื่อการประหยัดถือว่าการสร้าง

ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงใช้แนวทางเป็นส่วนควบกับการฝึกอบรมหลักสูตรประจำปีงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้วนั้น  
ขั้นตอนการปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ

กองพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานการศึกษา เป็นส่วนราชการในสำนักงานศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนการคัดเลือกและฝึกอบรม การปฐมนิเทศข้าราชการครูฯ บรรจุใหม่ การพัฒนาและฝึกอบรมหลักสูตร การจัดทำคู่มือ การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ดูงาน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง ผู้ปฏิบัติหน้าที่เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล พบว่ากรุงเทพมหานครอนุมัติงบประมาณด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครจำนวนมากทุกปีงบประมาณ และยังไม่มีการนำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS : High Performance and Potential Systems) มาใช้กับข้าราชการครูฯ ซึ่งวิเคราะห์ตามระบบบริหารงานบุคคลคนโดยศึกษาคู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และเอกสารวิจัยของเลิศพันธ์ สุขยิรัช เรื่องระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับการจูงใจบุคลากรผู้มีความสามารถสูงภาครัฐ จึงได้นำแนวคิดจากเอกสารดังกล่าวมาเป็นแนวความคิดจัดระบบครูฯ ให้เป็นกำลังคนคุณภาพ โดยการเสนอขอหลักการดำเนินการการคัดเลือกรองผู้อำนวยการสถานศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรมประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ ตามโครงการพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีระบบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นอย่างมีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลและรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งได้รับอนุมัติแล้ว ด้วยการเพิ่มเติมการทดสอบเพื่อให้ได้กลุ่มคนคุณภาพ จำนวนร้อยละ ๑๐ ของผู้เข้ารับการอบรมต่อจากนั้น ส่งเสริมการพัฒนาอบรมให้คนกลุ่มนี้เป็นผู้มีสูง (HiPPS : High Performance and Potential System)

### งบประมาณ

งบประมาณ ไม่เสนอของงบประมาณเนื่องจากการคัดเลือกกลุ่มกำลังคนคุณภาพครั้งนี้เป็นส่วนควบไปกับโครงการพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีระบบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น อย่างมีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลและรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

และถือว่าเป็นการคัดเลือกกลุ่มกำลังคนคุณภาพของ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร เบื้องต้น

### ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น/แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น กลุ่มกำลังคนคุณภาพอาจไม่ใช่คนเก่งที่ชัดเจนในการค้นหา เบื้องต้นเนื่องจากกระบวนการคัดเลือกโดยการทดสอบด้วย เครื่องมือหรือข้อสอบจากวิทยากร ผู้บรรยายในหลักสูตร

พัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีระบบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น อย่างมี คุณภาพสู่มาตรฐานสากลและรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีใช้เครื่องมือหรือกระบวนการสรร หากำลังคนคุณภาพ

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง จะใช้แนวทางคัดเลือกแบบค่อยเป็นค่อยไป ให้ได้ กลุ่มกำลังคนคุณภาพ เป็นส่วนควบของการอบรมหลักสูตรที่รองผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการอบรม จำนวนร้อยละ ๒ - ๕ ทุกปีงบประมาณ เริ่มจาก พ.ศ. ๒๕๕๙ - พ.ศ. ๒๕๖๐ จะได้คนประมาณ ๔๐ คน ต่อจากนั้นจึงเสนอขออนุมัติงบประมาณจัดอบรมคนกลุ่มนี้ตามระบบระบบข้าราชการผู้มี ผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS : High Performance and Potential System)

### การประเมินผล

การประเมินผลจะทำการประเมินผลด้วยเครื่องมือวัดด้านทักษะ สมรรถนะ กับกลุ่ม กำลังคนคุณภาพระหว่างที่ได้ทำการสอนงาน และเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประโยชน์ที่ได้รับการจากการ เป็นคนกำลังคนคุณภาพ เช่น จำนวนชั่วโมงในการสอนงานให้กับครูผู้สอนไปใช้เป็นจำนวนชั่วโมงสอน เพื่อการต่ออายุใบประกอบวิชาชีพครู ผลลัพธ์หรือความพึงพอใจที่ครูผู้สอนได้รับการสอนงาน เทคนิคการสอนนักเรียนจากกลุ่มคนกำลังคนคุณภาพเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ เพียงใด ตลอดจน ความสุขของผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน โดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา และครูผู้ได้รับการสอน นำข้อมูลที่ได้มาประกอบการเสนอขออนุมัติให้การพัฒนาคนกำลังคนคุณภาพ เป็นมีผลสัมฤทธิ์สูง

### ความคาดหวังในการดำเนินโครงการ

ระบบ HiPPS เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการกำลังคนที่มีคุณภาพ (Talent management) ของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร อีกหนึ่งระบบที่จะทำได้และมีข้าราชการครู และบุคลากรทางการบริหาร ประเภทผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นกลุ่มกำลังคุณภาพ จำนวนร้อยละ ๑๐ ของจำนวนรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมียุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นอย่างมีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล ซึ่งจะเรียกคนที่ผ่านการคัดเลือกตามหลักสูตรดังกล่าวแล้วว่า “กลุ่มกำลังคนคุณภาพ” ต่อจากนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องมอบหมายให้ กลุ่มกำลังคนคุณภาพนี้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงสอนงานให้กับครูผู้ช่วยที่บรรจุใหม่ให้มีทักษะในการสอน ทำให้ครูผู้ช่วยมีทักษะความชำนาญในการสอนมากขึ้นมีความสามารถสอนข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เป็นการเป็นการเบื้องต้น รองผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถนำชั่วโมงการสอนงานไปเป็นประโยชน์ในการต่ออายุใบประกอบวิชาชีพ เป็นประโยชน์ส่วนหนึ่งในการจัดทำผลงานเพื่อเสนอขอเลื่อนวิทยฐานะสูงขึ้น นักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๕

บรรณานุกรม

ฐิติพร ชมพุดำ. การจัดการคนเก่ง : เครื่องมือสำหรับคนสำคัญขององค์กร.

จุฬาลงกรณ์ปริทัศน์ ๒๖ (กรกฎาคม - กันยายน) ๑ - ๑๖, ๒๕๔๗.

ลือชัย วงศ์สิริสวัสดิ์ (อ้างถึงในสิริศักดิ์ สุขบันเทิง, ๒๕๔๙:๒๖), ๒๕๔๙

เลิศพันธ์ สุขยิธัญ. ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับการจูงใจบุคลากรผู้มีความสามารถสูง  
ภาครัฐ, ๒๕๕๓

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, HiPPS : มุ่งสู่ทศวรรษแห่งการบริหารกำลังคน

คุณภาพราชการ. กรุงเทพฯ : ๒๕๕๐

อร่าม ศิริพันธ์, เอกสารประกอบการบรรยาย วิชาการจัดการงานบุคคลของรัฐ. กรุงเทพฯ ภาควิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น. กรุงเทพฯ เอชอาร์ เซ็นเตอร์,  
๒๕๔๐.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. เปิดมุมมองด้านการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ในสายตาของ  
ผู้บริหารระดับสูง, ๒๕๕๐

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

นางสาวจันทร์ชิตา เนตรจันทร์เรือง

เกิดวันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๐๒

ปัจจุบันดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาบุคลากร

กองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร สำนักงานการศึกษา

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. ๒๕ ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป จากวิทยาลัยบ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา

พ.ศ. ๒๕ ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง

พ.ศ. ๒๕๕๖ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประวัติรับราชการโดยสังเขป

พ.ศ. ๒๕๔๓ ตำแหน่งบุคลากร ๖ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป โรงพยาบาลกลาง สำนักงานการแพทย์

พ.ศ. ๒๕๔๘ ตำแหน่งบุคลากร ๗ ๖ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป โรงพยาบาลกลาง สำนักงานการแพทย์

พ.ศ. ๒๕๕๖ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ กองพัฒนาข้าราชการครู

กรุงเทพมหานคร สำนักงานการศึกษา

รางวัลหรือผลงาน

มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ ได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ๒ ชั้น ในปี