

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรรณิการ์ มานะกิจ. 2539. การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยขอนแก่น. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. ปีที่ 14 (พฤษภาคม - ตุลาคม) : 19-23.
- กาญจนา ศิริวรรณ. 2539. การศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กาญจนา สันติพัฒนาชัยและคณะ. 2541. การประเมินความต้องการพัฒนาอาจารย์ในวิทยาลัย สังกัด สถาบันพระบรมราชชนก สถาบันพระบรมราชชนก. สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข.
- กฤติมา มังคลาภรณ์. 2534. การศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กวี วงศ์พุด. 2539. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ : บริษัทบีเคอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2543. ข้อเสนอทิศทางการที่พึงประสงค์ของสถาบันราชภัฏ. วารสารทางวิชาการ ราชภัฏกรุงเทพฯ. ปีที่ 6 (กรกฎาคม - ธันวาคม) : 106-115.
- คณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549). สำนักนายกรัฐมนตรี.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2535. รายงานการศึกษาสารสนเทศเพื่อการวางแผนและพัฒนาการศึกษา ดัชนีและข้อมูลพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : ทิพยสุทธิ.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.
- ครูเกอร์, รอยส์. 2003. 4 บทบาทภาวะผู้นำ. วารสารการบริหารคน. ปีที่ 24 (กรกฎาคม - กันยายน) : 94
- จงพิศ ศิริรัตน์. 2539. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย. ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- จุฑา มนต์ไพบูลย์. 2542. รายงานการวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ : พนักงานมหาวิทยาลัย (ผู้ปฏิบัติงานสาย ข.ค.). สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

- จรัส สุวรรณเวลา. 2540. **บนเส้นทางอุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัส สุวรรณเวลา. 2539. **ร้อยปีระบบสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัส สุวรรณเวลาและคณะ. 2534. **บนเส้นทางสู่มหาวิทยาลัยวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จินตนา ยูนิพันธ์และคณะ. 2542. **รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตนเองของพยาบาลไทย**. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- ชยันต์ วรรณระภูติ. 2537. **คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา**. พิมพ์ครั้งที่ 2 สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชำนาญ แอ่วม. 2534. **การวิเคราะห์การสรรหาและเลือกสรรบุคคลขององค์การขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ฐาปบุตร ชมเสวี. 2544. **มุมมองในการเพิ่มศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของไทย วารสารการบริหารคน**. ปีที่ 22 (ตุลาคม - ธันวาคม) : 70-73.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2544. **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่บริษัทด้านสุทธา การพิมพ์จำกัด.
- दनัย เทียนพุดม. 2542. **การจัดการทรัพยากรบุคคล : ภารกิจที่ท้าทาย**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บู๊คแบงก์.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2539. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. 2543. **การปฏิรูประบบราชการ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปฏิรูประบบราชการ**. สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษา สำนักงาน ก.พ.
- ทิตนา เขมมณี. 2534. **ครุศาสตร์ตามแนวพุทธศาสตร์**. วารสารครุศาสตร์. (กรกฎาคม - กันยายน) : 52-60.
- ทวีชัย บุญเดิม. 2540. **การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับพุทธศักราช 2550**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทียนฉาย กิระนันท์. 2524. **การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบและวิธีบริหารงานบุคคล เน้นหนักเฉพาะการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ**. คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2532. **กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

ธงชัย สันติวงษ์. 2536. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทย  
วัฒนาพานิช จำกัด.

ธงชัย สันติวงษ์. 2537. การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทย  
วัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์. 2534. องค์การและการจัดการ : ทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์. พิมพ์ครั้งที่ 1  
กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

ธงชัย สันติวงษ์. 2541. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

ธงชัย สันติวงษ์. 2542. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ไทย  
วัฒนาพานิช.

ธัญญา ผลอนันต์. 2546. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลแนวทางการสร้างความพึงพอใจให้แก่  
พนักงาน. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2538. วิจัยวิทยากรชั้นสูงด้านการวิจัยและสถิติ วารสารวิจัยวิทยาการวิจัย.  
ปีที่ 7 (กรกฎาคม-ธันวาคม) : 1-36.

นวลทิพย์ กลมวารินทร์. 2542. โฉมหน้าใหม่ของระบบอุดมศึกษาของชาติ จุฬาลงกรณ์ เวชสาร.  
ปีที่ 42 (กรกฎาคม - ธันวาคม) : 18-24.

นัญพล สถาปนพงษ์. 2534. วิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพ  
มหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิตยา ชูโต. 2540. การวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ : พี เอ็น การพิมพ์.

นโยบายและแผน, สำนักงาน. 2537. เกณฑ์มาตรฐานกลางสำหรับการจัดทำโครงการพัฒนา  
การศึกษานับอุดมศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544).  
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.

บุญเลิศ ไพรินทร์. 2538. พฤติกรรมการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักงานข้าราชการ  
พลเรือน.

บุญเสริม วิสกุลและคณะ. 2546. รายงานการวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดระบบงบประมาณและ  
การลงทุนเพื่ออุดมศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม.

ปทีป เมธาคณวุฒิ. 2543. สารสนเทศเพื่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย. วารสารครุ  
ศาสตร์ ปีที่ 29 (กรกฎาคม - ตุลาคม) : 34-43.



- ประกอบ คูปรัดน์. 2530. สถานภาพของอาจารย์มหาวิทยาลัย การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา : ปัญหาและทางออก. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประกอบ คูปรัดน์. 2538. ระบบอุดมศึกษาไทย. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย : การรื้อปรับระบบบริหารและจัดการ. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- ประเทืองทิพย์ ไกรวิวัฒน์. 2539. การศึกษาสภาพการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. 2542. การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม. เอกสารประกอบการอบรมการวางแผนกลยุทธ์.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2531. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2537. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2538. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2540. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พรชูลี อาชวอำรุง. 2528. การวิจัยทางการอุดมศึกษา. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชูลี อาชวอำรุงและคณะ. 2546. รายงานการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนารองคกรของสถาบันพระบรมราชชนก. สถาบันพระบรมราชชนก.
- พรทิพย์ อียิมาพันธ์. 2546. การสร้างคนไปสู่ผู้นำองค์การในอนาคต วารสารคน. ปีที่ 24 (กรกฎาคม - กันยายน) : 48-50
- พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. 2547. มหาวิทยาลัยราชภัฏ : แนวคิดและเป้าหมายมหาวิทยาลัยไทย เพื่อความเป็นไท. สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ(อำนวยการ).
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย. 2540. การพัฒนากระบวนการบริหารงานอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- ไพฑูรย์ สีนลาร์ตน์. 2539. ความสำเร็จและความล้มเหลวในการพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยไทย. เพื่อความเข้าใจในสาระและกระบวนการของการอุดมศึกษา. โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลาร์ตน์. 2534. ความสำเร็จและความล้มเหลวในการพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยไทย. วารสารครุศาสตร์ (มีนาคม-เมษายน): 43-47.
- ไพฑูรย์ สีนลาร์ตน์. 2542. การบริหารจัดการอุดมศึกษา หลักและแนวทางตามแนวปฏิรูป. เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ (อัสลำเนา).
- ฟ้ามุ่ย เรื่องเลิศบุญ. 2539. การศึกษาแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2537. เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 6 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มีชัย ฤชุพันธ์. 2546. ระบบการบริหารงานบุคคลของผู้ปฏิการในมหาวิทยาลัยของรัฐรูปแบบใหม่ วารสารทางวิชาการ กรุงเทพฯ ปีที่ 10 (มกราคม – มิถุนายน) : 160-169.
- มุกดา สุนทรรัตน์. 2546. แนวทางการบริหารเพื่อความสำเร็จ. วารสารบริหารคน. ปีที่ 24 (กรกฎาคม-กันยายน):49-50.
- เมธี ปิลันธนานนท์. 2539. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไอดีเอ็นเอสโตร์.
- ยงยุทธ เกษสาคร. 2541. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ยนต์ ชุ่นจิต. 2535. การพัฒนาครู. กรุงเทพฯ : ไอดีเอ็นเอสโตร์.
- โยธิน แสงวดี. 2530. การสนทนากลุ่ม. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย. ปีที่ 7 (กุมภาพันธ์) : 48-56.
- เรืองชัย ทรัพย์นิรันดร์. 2544. สารประชาสัมพันธ์. ปีที่ 7 (กรกฎาคม) : 7-8.
- ลาวัลย์ ปานดิษฐ์. 2536. สมรรถภาพของนักเทคโนโลยีการศึกษาที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาคเอกชนตามการรับรู้ของตนเองและหัวหน้างาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร อาวะกุล. 2527. “ ภารกิจของมหาวิทยาลัยด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ” รายงานการสัมมนา เรื่อง ภารกิจของมหาวิทยาลัยที่สังคมไทยมุ่งหวัง. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- วิจิตร ศรีสอ้าน. 2536. ปาฐกถาพิเศษในการสัมมนาเรื่องวิกฤติอาจารย์ระดับอุดมศึกษา 28-29 ตุลาคม 2536. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร จันทรากุลและคณะ. 2538. แนวคิดและรูปแบบการจัดการอุดมศึกษาของประเทศไทย เพื่อเพิ่มโอกาสและความเสมอภาค. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย: การรื้อปรับระบบการบริหารจัดการ. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- วิจารณ์ พานิช. 2540. การบริหารงานวิจัย : แนวคิดจากประสบการณ์, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมล.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2537. จิตวิทยาองค์กรอุตสาหกรรม : การพัฒนาองค์กรและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ดวงกมลสมัยจำกัด.
- วิทยา วงษ์สมาน. 2534. การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยพลศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชญ์ เครื่องาม. 2546. การปฏิรูประบบราชการ. วารสารข้าราชการ ปีที่ 88 (มกราคม - กุมภาพันธ์) : 1-22.
- วีระพันธ์ สิทธิพงศ์. 2543. ลักษณะการแห่งครูอาชีพศึกษา. คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล กรุงเทพฯ : บริษัท เอ พี กราฟิค ดีไซน์และการพิมพ์ จำกัด,
- ศรีวงศ์ สุมิตร. 2538. ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องเทคนิคการวิเคราะห์และวางแผนปฏิบัติการ. เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการ. ณ ห้องประชุมอาคารบริหารการศึกษา สำนักอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมาน วีระกำแหง. 2534. การบริหารงานบุคคล. สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์. 2546. ผู้นำเหนือผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมชาย ภาคภาสนีวิวัฒน์. 2543. การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สมยศ นาวิการ. 2527. การบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. 2538. พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538. กระทรวงศึกษาธิการ (อัดสำเนา)
- สภาสถาบันราชภัฏ,สำนักงาน. 2542. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู. กระทรวงศึกษาธิการ.

- สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. 2546. **ร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา**. กระทรวงศึกษาธิการ (อัดสำเนา),
- สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. 2546. **ร่างแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545-2549** กระทรวงศึกษาธิการ (อัดสำเนา),
- สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. 2546. **โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิรูปการศึกษาของสถาบันราชภัฏ ปีงบประมาณ 2547**. กระทรวงศึกษาธิการ. (อัดสำเนา),
- สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. 2543. **การเตรียมความพร้อมของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ : สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.
- สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. 2544. **การขออัตรากำลังข้าราชการครูเพื่อบรรจุนักศึกษาทุนที่ผูกพัน อัตราที่ถูกลบเลิกจากการเกษียณอายุราชการและอัตรากำลังข้าราชการครูที่ขาดแคลนตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2544-2547**. ส่วนบริหารงานบุคคล สำนักพัฒนาระบบบริหาร. (อัดสำเนา),
- สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. 2544. **สถิติการศึกษา**. สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ. (อัดสำเนา),
- สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. 2547. **สถิติการศึกษา**. สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ.
- สภาสถาบันราชภัฏ. 2544. **แผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545-2549**. 36 สถาบัน กระทรวงศึกษาธิการ. (อัดสำเนา),
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2538. **พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน**. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สายสุนีย์ พุทธาคณเจริณ. 2535. **คู่มือหัวหน้างาน**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่ ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอช-เอน การพิมพ์.
- สุจิตรา ภักดีสงคราม. 2528. **ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันผลิตครู**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติ เมืองแก้ว. 2538. **ระบบบริหารบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา**. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย : การรื้อปรับปรุงระบบบริหารจัดการ. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.



สุภาวัฒน์ ศรีปาน. 2531. การศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศ.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุภาวงศ์ จันทร์วานิช. 2540. วิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุพัตรา สุภาพ. 2536. เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่. กรุงเทพฯ : บริษัท

สำนักพิมพ์ธรรมนิติ จำกัด.

สุพัตรา ครองยุทธ. ม.ป.ป. รายงานการวิจัย "ขวัญและกำลังใจของข้าราชการลูกจ้างประจำใน

สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น".

สุรศักดิ์ กรไพระและคณะ. ม.ป.ป. รายงานการศึกษา "การวิเคราะห์เบื้องต้นข้อมูลเกี่ยวกับอาจารย์

มหาวิทยาลัยนเรศวร ปีการศึกษา 2535"

สุนันทา เลहनันท์. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์

คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

เสนาะ ตีเยาว์. 2537. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย

ธรรมศาสตร์.

อมรา พงศาพิชญ์. 2537. คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 2 สถาบันวิจัย

และพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อนงค์ อนันตริยเวช. 2540. การมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยของอาจารย์

มหาวิทยาลัยไทย : การศึกษาเชิงประวัติศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุดม พรหมแก้วงาม. 2530. การวิจัยเชิงคุณภาพแบบการสนทนากลุ่มกับงานการศึกษานอกโรงเรียน. วารสารการวิจัย. ปีที่ 9 (สิงหาคม - กันยายน) : 21-28.

อุทัย ดุลยเกษม. 2538. การบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ยุทธศาสตร์การปฏิรูป

อุดมศึกษาไทย : การวิเคราะห์ระบบบริหารและจัดการ. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

แห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.

อุทัย บุญประเสริฐ. 2537. สาระสำคัญของการวางแผนสำหรับงานวางแผนในสถาบันอุดมศึกษา.

สารสภาคณาจารย์. ปีที่ 8 (มีนาคม) : 18.

อุทัย บุญประเสริฐ และคณะ. 2542. รายงานการวิจัยเรื่องการเตรียมความพร้อมของ

มหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ : พนักงานมหาวิทยาลัยฝ่าย

ข้าราชการ (อาจารย์มหาวิทยาลัย). สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

อุทัย หิรัญโต. 2530. ระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

- อุทัย หิรัญโต. 2531. **หลักการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไอดีเอ็นเอสโตร์.
- อุทุมพร จามรมาน. 2533. **การวิเคราะห์เนื้อเรื่อง วารสารวิธีวิทยาการวิจัย ฉบับพิเศษ**.  
(กรกฎาคม) : 98-106.
- อำนาจ บัวศิริ. 2539. **การนำเสนอรูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทย  
ไทยโดยใช้กระบวนการวิจัยอนาคตปริทัศน์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต  
ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อารี พรวัฒนะกิจ. 2538. **การวิเคราะห์การเข้าออกของอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

### ภาษาอังกฤษ

- Anthony, W.P. 1978. **Participative management**. Manilar philippines : Addison Wesley  
Publishing Company.
- Bernadin, H. and Russel, E.A. 1993. **Human resource management : An experiential  
Approach**. Singapore : McGraw-hill.
- Brown and Hanger. 1984. **Academic development**. Baltimore : The Johns Hopkins  
University Press.
- Castetter, B. 1992. **The personnel function in education administration**. New York:  
Macmillan Publishing Co.
- Certo, Samuel C. , and Peter, J. paul. 1991. **Strategic management : concept and  
applications**. New York : McGraw-Hill.
- Chandle, D. 1962. **Strategy and structure**. Cambridge, Mass : MIT Press.
- Donnelly, J.H. 1984. **Fundamentals of Management**. Texas : Business Publications.
- Flippo, B. 1984. **Personnel management**. New York : McGraw-Hill.
- Fleming, S. 1996. **Leadership for teacher empowerment : The relationship between the  
๑ communication skills of principles, transformation leadership and the  
empowerment of teacher**. Doctoral dissertation, Department of Educational  
Administration, Graduate School, University of New Orleans.
- French, M. 1994. **Human resource management**. (3 ed.) Hughton Mifflin Mass.
- Fullen, R. , and other (eds.) 1992. **Teacher Development and Education Change**.  
London : the Falmer Press.

- Gilbert, A.D. 1999. **Human resource management**. The University of Melbourne Australia.
- Gomez-Mejia, R. Bakin, B. , and Cardy. 1995. **Managing human resources**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Gordon, J.R. and Others. (eds), 1990. **Management and organizational Behavior**. Boston : Allyn and Bacon.
- Griffin, R. W. 1996. **Management : Human resource in organization**. Boston : Houghton.
- Hall, D.T. 1996. " **Protean Careers of the 21 st Century** " **Academy of Management Executive**. The University of Melbourne Australia.
- Heideman, Carroll. 1990. " **Introduction of Staff Development** ". Great Britain : Burgess Science Press.
- House, R.J. 1971. A path goal theory of leader effectiveness. **Administrative science quarterly**.
- House, R.J. Filley, A.C. , and Kerr, S. 1976. **Management process and organizational behavior**. Illinois : Scott, Foresman and Company.
- Jacob, M.E.L. 1990. **Strategic Planning : A How to do it Manual for Librarians**. New York : Neal - Schuman.
- Keller, G. 1983. **Academic Strategy**. Baltimore : The John Hopkins University Press.
- Kolter, Phillip, and Murphy, Patric, E. 1981. Strategic planning for higher education. **Journal of Higher Education** 52 : 470-489.
- Krueger, R.A.1994. **Focus groups : A pratical guide for applied research**. Thousand Oaks : SAGE Publications.
- Krippendorff, K. (ed) 1980. **Content analysis : An Introduction to the methodology**. Vol.5, USA : Sage publication.
- Lawler, E.A. and Hackman, J.R. 1969. Impact of employees participation in the development of pay incentive plans **Journal of Applied Psychology**. Vol 16 (2) : pp 98-104.
- Likert, R. 1971. **Ner pattern of management**. New York : McGraw-Hill.
- Locke, E.A. 1976. **Handbook of Industrial and organization psychology**. Chicago, Rand Mc Nally.



- Lunenburg, F. and Ornstein, A.C. 1996. **Education administration : Concept and practices.** (2 ed.) Belmont : Wadsworth Publishing.
- Manktelow, J. **SWOT Analysis** [ On line ] 2000. Available from : [http : // www. Mindtools.com / swot.html](http://www.Mindtools.com/swot.html) [ 2000, December 8 ]
- Mc Kee, J.G. 1991. **Leadership Styles of Community College Presidents and Faculty Job Satisfaction.** Community Junior College Quarterly of Research and Practices.
- Milkovich, T. and Boudreau, W. 1994. **Human resource management.** (7 ed.) Burr Ridge, Illinois : Irwin.
- Mondy, R.W. Sharplin, A. , and Premeaux, S. R. 1991. **Management.** (5 ed.) Bonton : Allyn and Bacon.
- Mondy, R.W. and Noe, R.M. 1996. **Human resource management..** Boston : Allyn and Bacon.
- Morgan, David, L. 1998. **Planning focus groups.** SAGE Publication, California.
- Pongquan, S. 1992. **Participatory Development Activities at Local Level : Case Studies in Villages of Central Thailand.** Bangkok : Asia Institute of Technology.
- Popham, W.J. 1993. **Education Evaluation.** (3 ed.) MA : Allyn and Bacon.
- Sallis, Edward. 1993. **Total Quality Management Education.** London : Philadelphia, Kogan Page, Education Management series.
- Sanyal, C. 1999. **Strategic management in higher education.** Regional workshop by center for professional development in higher education, Faculty of Education, Chulalongkorn University and RIHED.
- Sanyal, B.C. 1999. " **Income Generation Actives** ". A Lecture in UNESCO Sub-Regional Symposium on University Management Reform. Bangladesh.
- Senge, Peter, M. 1995. **The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization.** Sidney : Random House Australia.
- Seashore, S.E. and Bowers, D.C. 1963. **Changing the structure and functioning of on Organization : Report on a field experiment.** Survey Research center, University of Michigan.
- Shirley, R.C. 1988. **Strategic planning : An overview.** New Direction for Higher Education.

- Sherman, W. and Bohlander, W. 1992. **Managing human resources.** (9 ed.) Cincinnati Ohio : South-Western.
- Sherman and Other. 1988. **Human resource management.** McGraw-Hill.
- Sheal, Peter. 1994. **How to Develops and present staff training courses.** 2 nd ed, London : Togan Page Limited.
- Sloman, Martyn. 1994. **A handbook for training stretegy.** Hampshire : Gower Publishing.
- Steers, R.W. and Porter, L.W. 1975. **Motivation and Work Behavior.** New York : McGraw-Hill.
- Stewart, D.W. and Sharnsadani, P.N. 1990. **Focus groups : Theory and Pratices.** Newbury Park : SAGE Publications.
- Tuker. 1984. **Staff development.** San Francisco : Jossey- Bass.
- Unesco. 1995. **Policy Paper for Change and Development in Higher Education.** Paris : Unesco.
- Unesco. 1998. **Consolidated Declarations and Plans of Action of the Regional Conference on Higher Education held in Havana, Daker, Tokyo, Palermo and Beruit, Retainal Lessons.** Paris : Unesco.
- Vaughn, S. Schumm, J.S. , and Sinaugub, J. 1996. **Focus group interview in education and psychology.** Thousand Oaks : SAGE Publications.
- Weihrich, H. 1986. **Management Excellence.** McGraw-Hill company.
- Wether, B. and David. 1995. **Human resource and personnel management.** 5<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Wendell, L. 1998. **Human resource management.** Houghton Mifflin Company.
- Woodcock, Mand Francis, D. 1994. **Teambuilding Strategy.** Hampshire : Gower.



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ภาคผนวก ก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

1. สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์
  1. ผศ.ดร.สุเทียบ ละคอนทอง      ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ แทนรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
  2. ผศ.รินทร์มย์ วัชรินทรางกูล      คณบดีคณะครุศาสตร์ แทนผู้อำนวยการจังหวัด
  3. อาจารย์ไชยา โชติกวนิก      นายกสโมสรอาจารย์
  4. ผศ.กำพล สิทธิรัตน์      รักษาการอธิการบดี
  5. นายวีรชัย ตั้งตรงเวชกิจ      ประธานหอการค้าจังหวัด
  6. พล.ต.ต.ธีระ ชำนาญหมอบ      นายกสภาประจำสถาบัน
  7. อาจารย์ประเสริฐ ภูเงิน      อาจารย์คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
2. สถาบันราชภัฏมหาสารคาม
  1. ผศ.ประเสริฐ ทองดอนบม      รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา แทนอธิการบดี
  2. ผศ.สุพรรณ เพ็งชัย      รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
  3. อาจารย์สุพจน์ เกตดาว      รักษาการคณบดีคณะวิทยาการจัดการ แทนผู้อำนวยการจังหวัด
  4. นายศิริวุฒิ ตีระพงศไพบูลย์      ประธานหอการค้าจังหวัด
  5. อาจารย์วิทยา เจริญศรี      อดีตนายกสโมสรอาจารย์ อาจารย์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
3. สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม
  1. รศ.ประวิตร ชูศิลป์      อธิการบดี
  2. ผศ.ทองคำ บ่อคำ      รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
  3. อาจารย์สมบัติ พรหมเสน      นายกสโมสรอาจารย์
  4. นายนิติ วิศวะชัยวัฒน์      ประธานหอการค้าจังหวัด
  5. นายพินัย อนันตพงศ์      รองผู้อำนวยการจังหวัด แทนผู้อำนวยการจังหวัด
  6. นายเรืองยศ จันทศิริ      ที่ปรึกษาโปรแกรมวิชาพัฒนาชุมชนสถาบันราชภัฏนครสวรรค์ และเลขานุการนายกประจำสถาบันแทนนายกสภาประจำสถาบัน
  7. นายเกรียงไกร โลหะจรรยา      นักศึกษาฝึกงานของหนังสือพิมพ์เดลินิวส์
  8. นายสุวัฒน์ เพชรประดับ      นักศึกษาฝึกงานของหนังสือพิมพ์เดลินิวส์

4. สถาบันราชภัฏเชียงใหม่
1. ผศ.กวี กิตติราชภู่ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
  2. ผศ.สกล แก้วศิริ คณะบดีคณะครุศาสตร์ แทนอธิการบดี
  3. รศ.ดร.อาวุธ เทียงตรง นายกสภาประจำสถาบันราชภัฏเชียงใหม่  
แทนนายกสภาประจำสถาบันราชภัฏเชียงใหม่
  4. อาจารย์มลตรี ศิริจันทร์ชื่น วิชาการนายกสโมสรอาจารย์
  5. นายราชันย์ วีรพันธุ์ ประธานหอการค้าจังหวัด
5. สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1. ดร.ประเทือง อัมพรภักดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
  2. ดร.รัชนี คุณูปการ อดีตนายกสโมสรอาจารย์
  3. อาจารย์นฤมล สุนสวัสดิ์ รองคณะบดีคณะวิทยาการจัดการฝ่ายแผนและ  
พัฒนาแทนอธิการบดี
  4. อาจารย์จุฑาทิพย์ ดาศรี ผู้อำนวยการสำนักแผน แทนผู้ว่าราชการจังหวัด
  5. คุณชุตีพร วงษ์พิพัฒน์ ศึกษาธิการเขต แทนผู้อำนวยการเขตธนบุรี
  6. คุณพีระพงศ์ ถนอมพงษ์พันธ์ นายกสภาประจำสถาบัน
6. สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
1. ผศ.ณรงค์ สกุนา รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
  2. ผศ.เจริญ แสนภักดี คณะบดีคณะครุศาสตร์ แทนผู้ว่าราชการจังหวัด
  3. ผศ.วันทนี้อย แสนภักดี ผู้อำนวยการสำนักแผนและพัฒนา แทนประธาน  
หอการค้าจังหวัด
  4. ผศ.สุวิทย์ เขียวทอง รองอธิการบดีฝ่ายสิทธิประโยชน์ แทนอธิการบดี
  5. ศ.นพ.จรัส สุวรรณเวลา นายกสภาประจำสถาบัน
  6. อาจารย์ทวีศักดิ์ จริตควร นายกสโมสรอาจารย์
7. สถาบันราชภัฏนครปฐม
1. ผศ.สายัณห์ กันตรง รองอธิการบดีฝ่ายแผนและพัฒนา แทนอธิการบดี
  2. อาจารย์เกื้อกุล ไทยน้อย นายกสโมสรอาจารย์
  3. ดร.พรรณี สุวัตถิ์ รองคณะบดีคณะครุศาสตร์ แทนรองอธิการบดีฝ่าย  
วิชาการ



- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 4. นายอนันต์ มั่งน้อย<br>จังหวัด | ศึกษาธิการจังหวัด แทนผู้ว่าราชการ                                     |
| 5. นายเวทย์ นุชเจริญ             | รองประธานหอการค้า แทนประธานหอการค้า<br>จังหวัด                        |
| 6. คุณสมชัย วุฒิปรีชา            | นายกสภาประจำสถาบัน  |
| 8. สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช     |   |
| 1. ผศ.ประหยัด เกษม               | รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ แทนอธิการบดี                              |
| 2. ผศ.จันทรา ทองสมัคร            | นายกสโมสรอาจารย์  |
| 3. อาจารย์ลดาวลัย แก้วสีนวล      | ประธานโปรแกรม แทนนายกสภาประจำสถาบัน                                   |
| 4. อาจารย์มยุรี ชูดำ             | อาจารย์คณะครุศาสตร์ แทนรองอธิการบดีฝ่าย<br>วิชาการ                    |
| 5. นายเชาว์ เต็มรักษ์            | เลขาธิการหอการค้า แทนประธานหอการค้าจังหวัด                            |
| 6. นายสุทธิ ศิลมัย               | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย สำนักงานจังหวัด แทน<br>ผู้ว่าราชการจังหวัด |

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพเดนไดรแกรม แสดงวิสัยทัศน์รวมของสถาบันราชภัฏ แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9  
(2545-2549) ทั้ง 36 สถาบัน

ลักษณะ









แผนภาพเดนไดรแกรม แสดงวิสัยทัศน์ร่วมของสถาบันราชภัฏ แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (2545-2549) ทั้ง 36 สถาบัน

ผล







ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพเดนไดรแกรม แสดงพันธกิจรวมของสถาบันราชภัฏ ตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (2545-2549) ทั้ง 36 สถาบัน

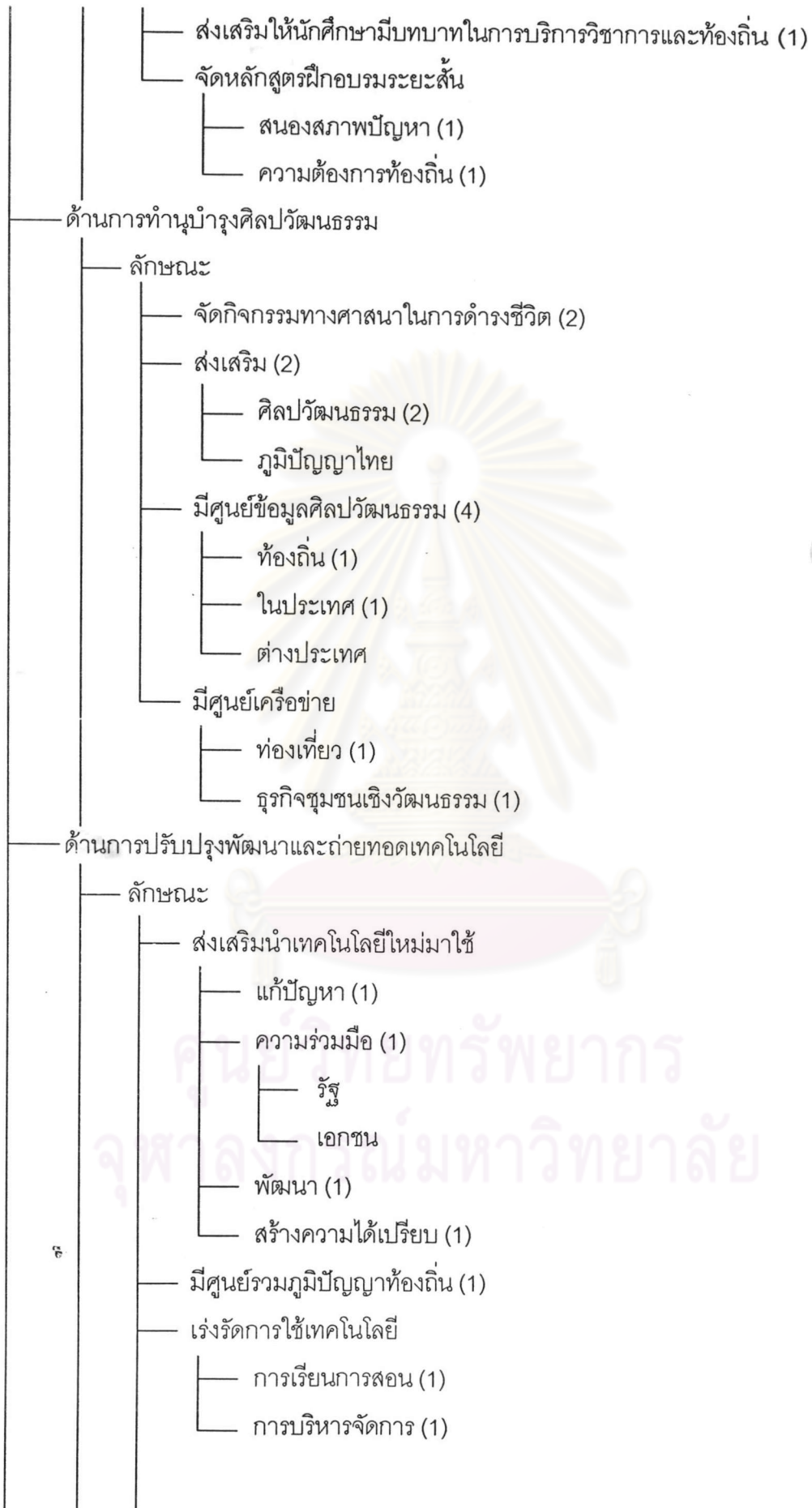
พันธกิจ (ลักษณะ)













- ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีมาบริหารสถาบัน (2)
- ให้โอกาสคนดี คนเก่ง มีความสามารถ่วมบริหารในท้องถิ่น (1)
- เป็นองค์กรด้านการเรียนรู้ (1)



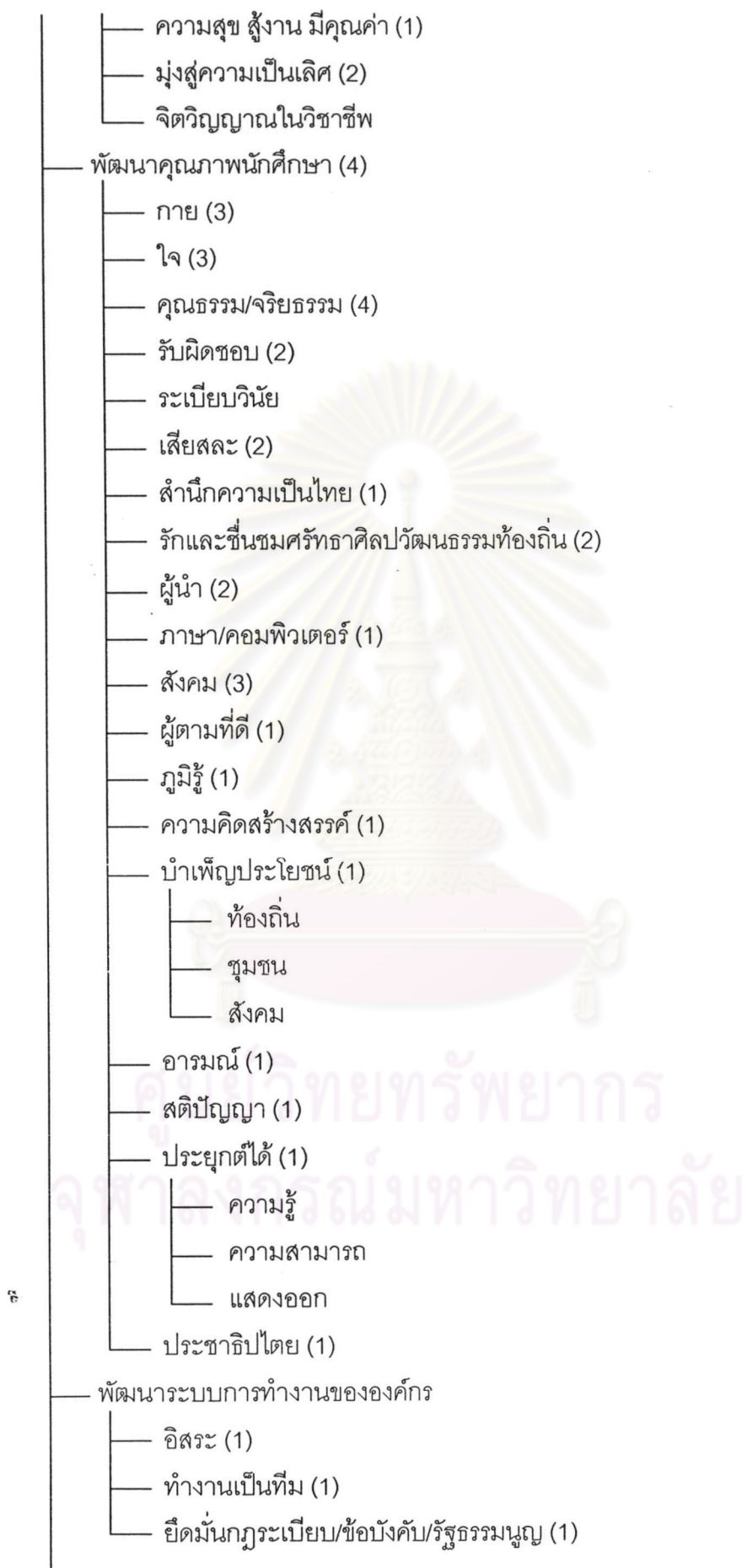
ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

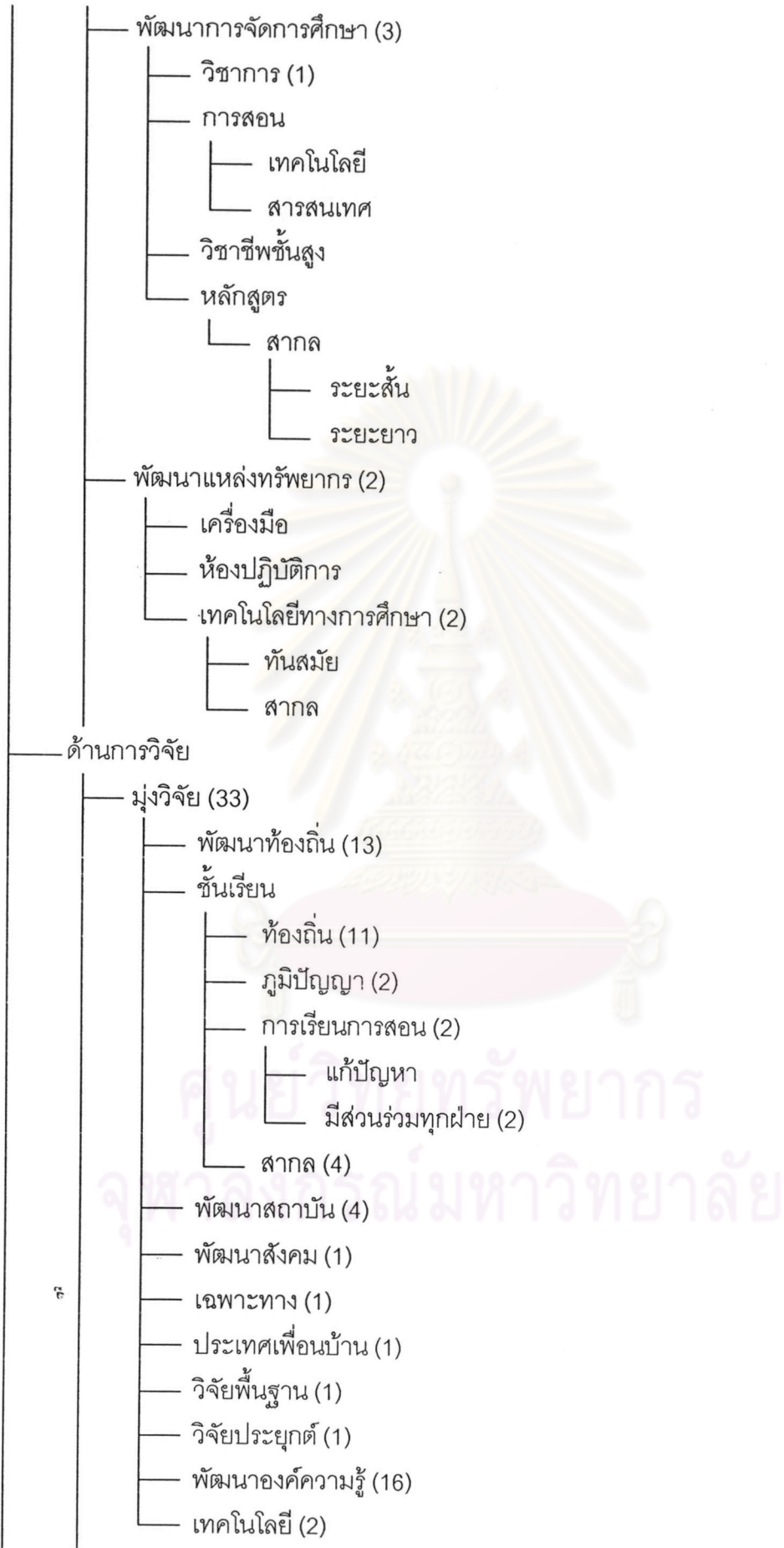


แผนภาพเดรนโตรแกรม แสดงพันธกิจรวมของสถาบันราชภัฏ ตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (2545-2549) ทั้ง 36 สถาบัน

พันธกิจ (ผล)

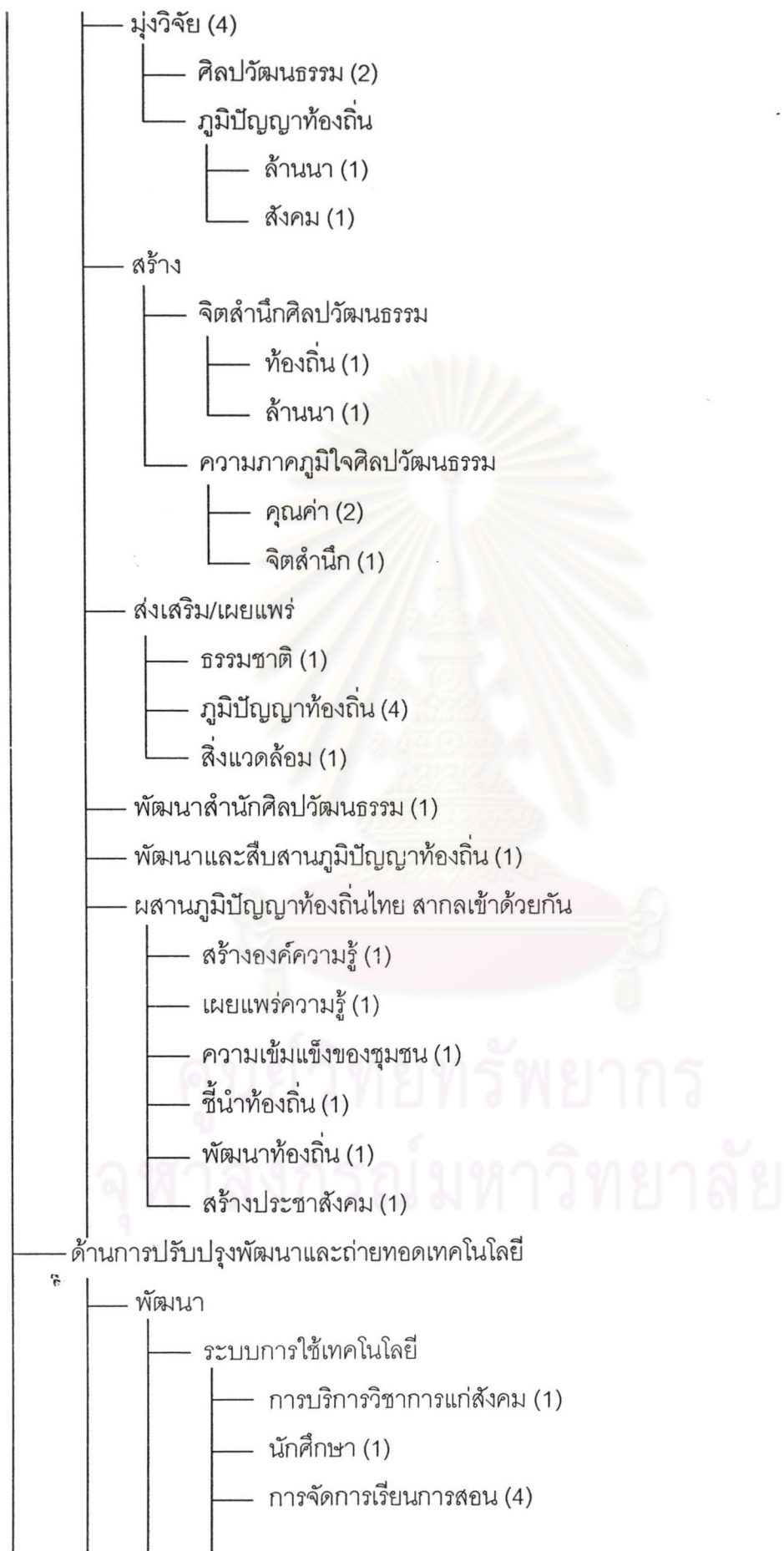


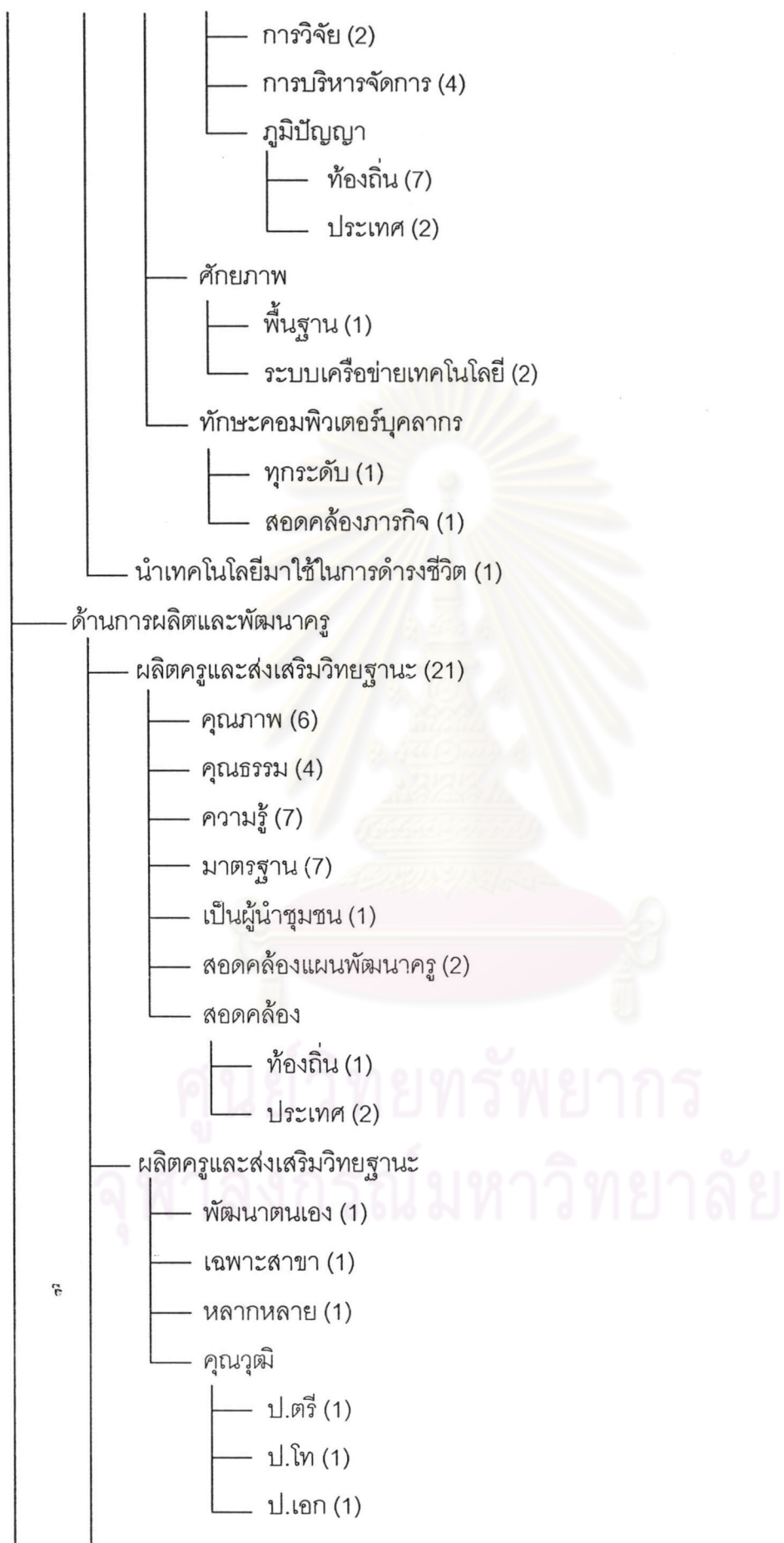




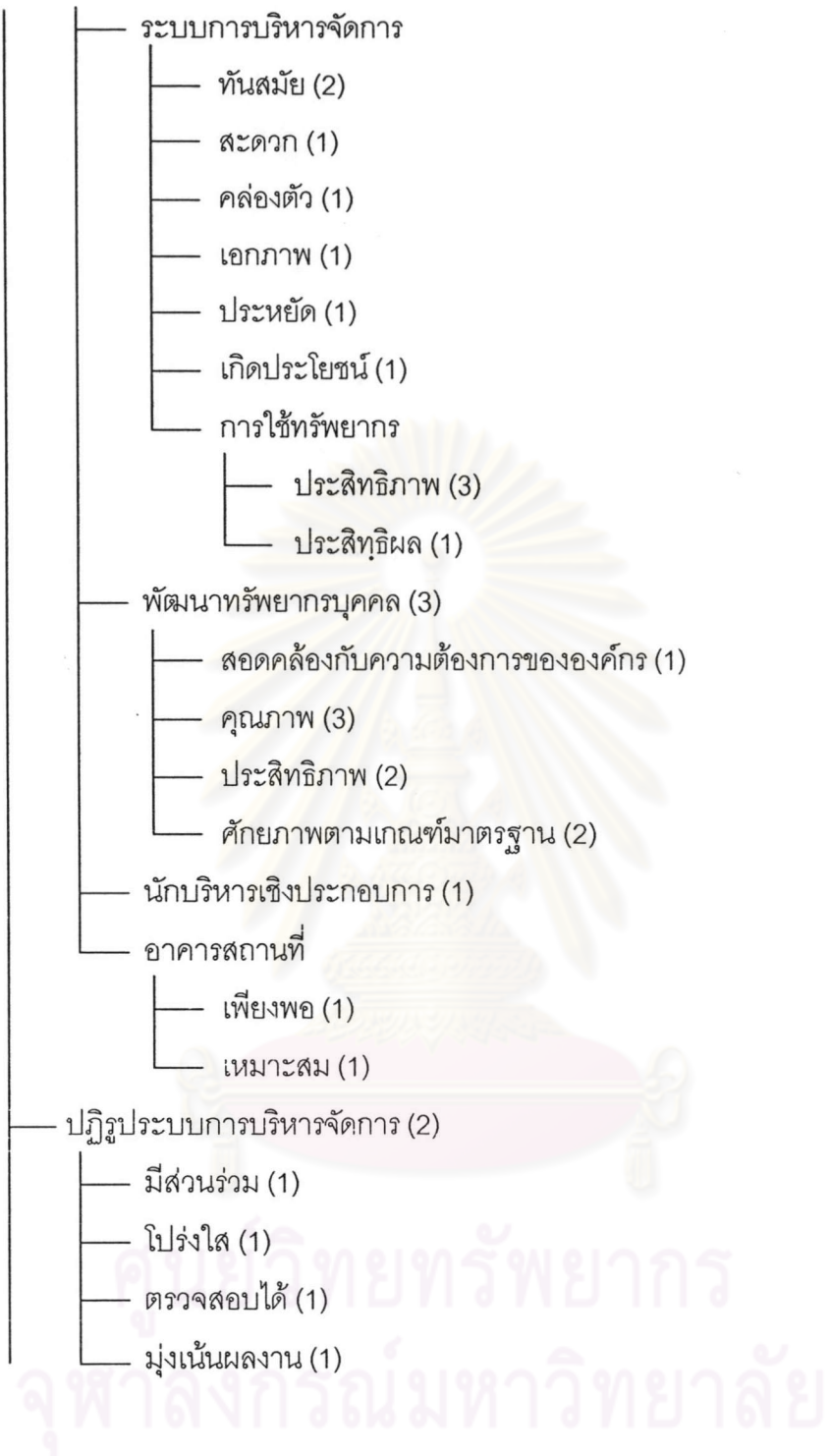








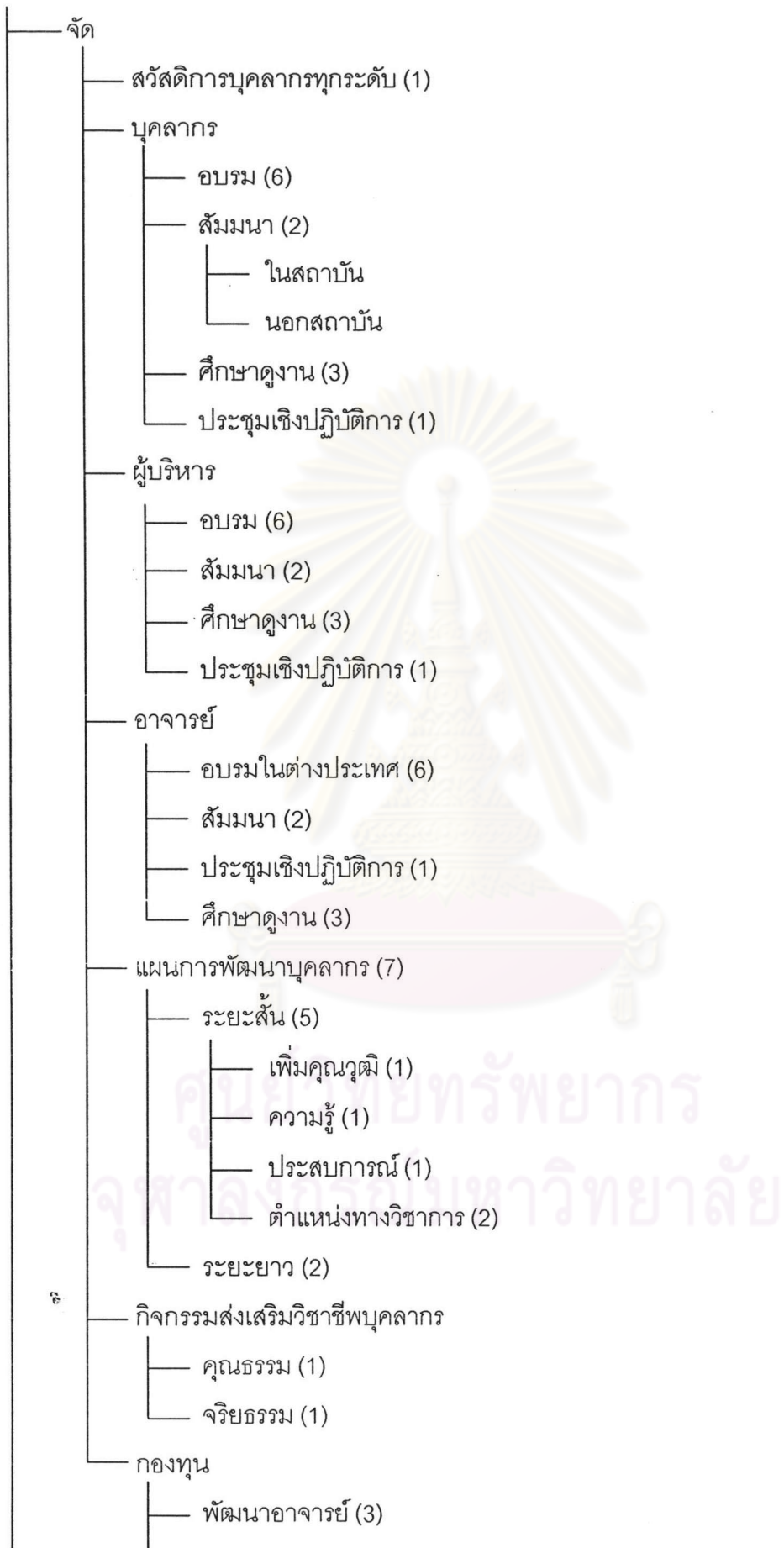






แผนภาพเดนไดรแกรม แสดงภาพอนาคตความต้องการทรัพยากรบุคคลารวมของสถาบันราชภัฏ ตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (2545-2549) ทั้ง 36 สถาบัน  
ลักษณะ







- เพิ่มจำนวนอาจารย์ที่มีคุณภาพ (3)
- สร้างแรงจูงใจ อาจารย์และบุคลากร (2)
  - ทำวิจัย
  - ปฏิบัติงาน
- ทำงานเป็นทีม
- จัดกิจกรรมบุคลากรเสริม (1)
  - คุณธรรม
  - จริยธรรม



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพเคนไดรแกรม แสดงภาพอนาคตความต้องการทรัพยากรบุคคลรวมของสถาบันราชภัฏ ตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (2545-2549) ทั้ง 36 สถาบัน

ผล



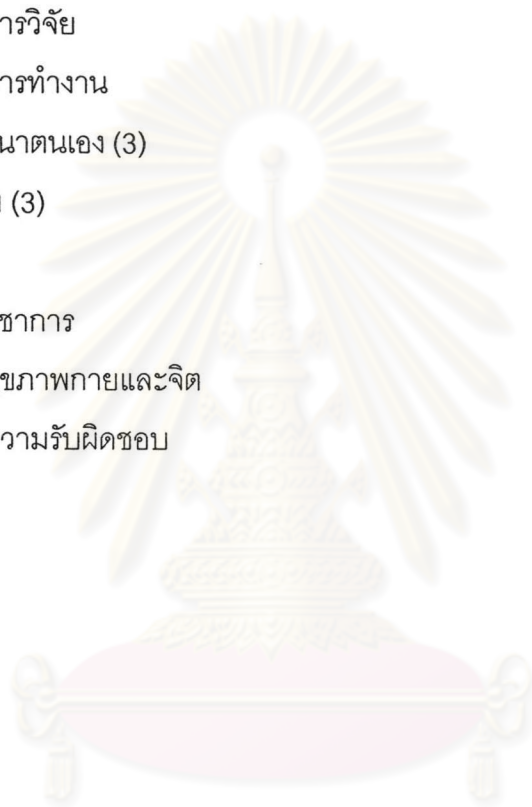
	—	ศักยภาพ (6)
	—	— การวิจัย
	—	— ทางวิชาการ
	—	— ผลิตภัณฑ์
	—	— การสอน
	—	— มาตรฐาน
	—	คุณวุฒิ (8)
	—	— มาตรฐานอุดมศึกษา
	—	— ปริญญาเอก
	—	คุณธรรม (4)
	—	สามัคคี (1)
	—	วัฒนธรรมในการทำงาน (1)
	—	ตำแหน่งทางวิชาการ (21)
	—	— ผศ.
	—	— รศ.
	—	— ศ.
	—	จริยธรรม (1)
	—	ความร่วมมือ (2)
	—	— ในประเทศ (2)
	—	— ต่างประเทศ (2)
	—	เสนอผลงานวิจัย (3)
	—	ผลงานทางวิชาการ (10)
	—	— ในประเทศ
	—	— ต่างประเทศ
	—	— ที่ยอมรับ
ก	—	จัดทำแผนการสอน (4)
	—	— ระยะสั้น
	—	— ระยะยาว
	—	อบรม (6)
	—	— IT (4)
	—	— การเรียนการสอน (3)







- ผลงานทางวิชาการ (8)
- งานวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรม (7)
- ความรู้ (1)
- ความสามารถ (4)
- ทักษะด้านภาษา
- ความเชี่ยวชาญ (2)
- ศักยภาพ (7)
  - การวิจัย
  - การทำงาน
- การพัฒนาตนเอง (3)
- คุณภาพ (3)
- แข็งแรง
  - วิชาการ
  - สุขภาพกายและจิต
  - ความรับผิดชอบ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสำรวจข้อมูลอาจารย์ ภาคปกติ ปี 2544

347

คณะ \_\_\_\_\_ สถาบันราชภัฏ \_\_\_\_\_

คำชี้แจง : กรณาระบุโปรแกรมวิชาที่สอน และ โปรแกรมวิชาที่ต้องการอยากจะเปลี่ยนหากสามารถเปลี่ยนแปลงได้

ชื่อ- นามสกุล	ระบุโปรแกรมวิชาที่สอน/ สังกัด	ระบุโปรแกรมวิชาที่ต้องการ อยากจะเปลี่ยน(หากเปลี่ยน แปลงได้)	หมายเหตุ
	<p>ศูนย์วิทยพัชกร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>		

ขอขอบคุณ

และ

ขอความกรุณาส่งกลับคืนด้วย

แบบสำรวจข้อมูลอาจารย์พิเศษ ภาคปกติ ปี 2544

คณะ \_\_\_\_\_ สถาบันราชภัฏ \_\_\_\_\_

 มี

 ไม่มี

คำชี้แจง : กรุณาระบุชื่อ-นามสกุล และโปรแกรมวิชาที่สอน

ชื่อ- นามสกุล	ระบุโปรแกรมวิชาที่สอน/สังกัด	หมายเหตุ
	 <p>ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>	

๕

ขอขอบคุณ

และ

ขอความกรุณาส่งกลับคืนด้วย

แบบสำรวจข้อมูลอาจารย์อัตราจ้าง ภาคปกติ ปี 2544

349

คณะ \_\_\_\_\_ สถาบันราชภัฏ \_\_\_\_\_

มี

ไม่มี

คำชี้แจง : กรุณาระบุชื่อ-นามสกุล และโปรแกรมวิชาที่สอน

ชื่อ- นามสกุล	ระบุโปรแกรมวิชาที่สอน/สังกัด	หมายเหตุ
 <p>ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>		

๙

ขอขอบคุณ

และ

ขอความกรุณาส่งกลับคืนด้วย





ภาคผนวก ง

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบคำถามการสนทนากลุ่ม

## เรื่อง

## การพัฒนากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

## คำชี้แจง

แนวคำถามทั้งหมดมี 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แนวคำถามพิจารณาเลือกกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสิ่งท้าทายในสถาบันราชภัฏ

ตอนที่ 2 แบบคำถามผลการศึกษาสภาพทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

ตอนที่ 3 แบบคำถามการพิจารณาแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลทางอุดมศึกษา 5 ด้านได้แก่

1. การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์
2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเสริม
3. การพัฒนาอาชีพ
4. การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน
5. การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 1 แนวคำถามพิจารณาเลือกกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสิ่งท้าทายในสถาบันราชภัฏ ประกอบด้วยข้อคำถาม 8 ข้อ ดังนี้

1. ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ระบุให้สถาบันราชภัฏมีสภาพเป็นนิติบุคคล ซึ่งอาจก่อให้เกิดการเห็นด้วยและการคัดค้าน รวมทั้งพลังต้านจากบุคลากร ท่านคิดว่าการลดทอนพลังต้านเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในสถาบันราชภัฏ จะทำได้อย่างไร

2. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การอิสระของสถาบันราชภัฏที่จะเปลี่ยนเป็นสถานะเป็นนิติบุคคล จากการพึ่งพารัฐผู้พึ่งพาตนเอง ท่านคิดว่าจะทำได้อย่างไร

3. ความโกลาหลจากการเปลี่ยนแปลงสถานะภาพอันเกิดจากความไม่รู้ ความไม่แน่นอน ความไม่ชัดเจน ความไม่เข้าใจของบุคลากร ท่านคิดว่าจะเป็นการโกลาหลเพื่อสร้างสรรค์หรือไม่อย่างไร

4. ตำแหน่งใหม่ (Positioning) ของสถาบันราชภัฏในอุดมศึกษาไทย การสร้าง Brand Name ให้เป็นที่ยอมรับ การแสวงหาลักษณะเฉพาะที่ทำให้ชนะสถาบันอื่นในลักษณะใกล้เคียง และเป็นหนึ่ง ท่านคิดว่าจะทำได้อย่างไรบ้าง

5. ความเชื่อ ความคาดหวังและการยอมรับบทบาทใหม่ของบุคลากร ท่านคิดว่าควรจะดำเนินการอย่างไร

6. การปรับกระบวนการปฏิบัติมาตรฐานในการปฏิบัติงานทุกด้านของบุคลากรท่านคิดว่าควรมีวิธีดำเนินการอย่างไร

7. มิติของเวลา การปรับตัว ให้ทันการเป็นสิ่งสำคัญ ในการปรับเปลี่ยนเป็นนิติบุคคล ท่านคิดว่าสถาบันราชภัฏจะวางแผนพัฒนายุทธศาสตร์ได้อย่างไร

8. หลังการเปลี่ยนสถานภาพเป็นนิติบุคคลแล้วบุคลากรของสถาบันราชภัฏทั้งหมดยังคงความสัมพันธ์โยงใยต่อไปหรือไม่ อย่างไร

## ตอนที่ 2 แบบคำถามผลการศึกษาสภาพทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

1. ในการวิเคราะห์สภาพทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ พบว่ามีโปรแกรมวิชาที่เปิดสอนแต่ไม่มีอาจารย์ที่จบการศึกษาตรงตามโปรแกรมวิชา สรุปได้ดังนี้

1.1 สาขาวิชาการศึกษา ได้แก่ โปรแกรมวิชาชีววิทยา โปรแกรมวิชาดนตรีศึกษา โปรแกรมวิชาบรรณารักษศาสตร์ โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม โปรแกรมวิชาพระพุทธศาสนา และโปรแกรมวิชาเกษตรกรรม (ตามตารางที่ 1)

1.2 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ ได้แก่ โปรแกรมวิชาคหกรรมศาสตร์ทั่วไป โปรแกรมวิทยาศาสตร์สุขภาพ โปรแกรมวิชาสุขภาพสัตว์ (ตามตารางที่ 2)

1.3 สาขาวิชาศิลปศาสตร์ ได้แก่ โปรแกรมวิชาสังคมศาสตร์เพื่อพัฒนา โปรแกรมวิชาการจัดการสำนักงาน (ตามตารางที่ 3)

จากปัญหาที่เกิดขึ้นท่านในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ท่านคิดว่าจะแก้ปัญหาได้อย่างไร

2. ในการวิเคราะห์สภาพทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ พบว่ามีการจ้างอาจารย์พิเศษและอาจารย์อัตราจ้าง เกินความต้องการ สรุปได้ดังนี้

สาขาวิชาการศึกษา ได้แก่ โปรแกรมวิชาจิตวิทยาและแนะแนว โปรแกรมวิชาเคมี โปรแกรมวิชาบริหารการศึกษา เป็นต้น (ตามตารางที่ 1)

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ ได้แก่ โปรแกรมวิชาชีววิทยาประยุกต์ โปรแกรมวิชาออกแบบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม โปรแกรมวิชาฟิสิกส์ เป็นต้น (ตามตารางที่ 2)

สาขาวิชาศิลปศาสตร์ ได้แก่ โปรแกรมวิชาดนตรี โปรแกรมวิชาบรรณารักษศาสตร์ เป็นต้น (ตามตารางที่ 3)

จากปัญหาที่เกิดขึ้นท่านในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ท่านคิดว่าจะแก้ปัญหาได้อย่างไร

3. ในการวิเคราะห์สภาพทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ พบว่ามีอัตราเกษียณอายุมากที่สุดไปอีก 5 ปี ข้างหน้า (2545 - 2549) ดังนี้

สาขาวิชาการศึกษา ได้แก่ โปรแกรมวิชาการประถมศึกษา 66 คน โปรแกรมจิตวิทยาและแนะแนว 52 คน และ โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา 51 คน (ตามตารางที่ 1)



สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ ได้แก่ โปรแกรมวิชาเคมี 32 คน โปรแกรมวิชาชีววิทยาประยุกต์ 32 คน โปรแกรมวิชาฟิสิกส์ 13 คน (ตามตารางที่ 2)

สาขาวิชาศิลปศาสตร์ ได้แก่ โปรแกรมวิชาภาษาไทย 84 คน โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ 74 คน และโปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ 42 คน (ตามตารางที่ 3)

จากปัญหาที่เกิดขึ้นท่านในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ท่านคิดว่าจะมีกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาอย่างไร

4. ในการวิเคราะห์สภาพทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ พบว่ามีจำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการและวุฒิการศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (ตามตารางที่ 4) สรุปดังนี้

4.1 พบว่า อาจารย์ที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการระดับศาสตราจารย์ อยู่เลย ( อ : ผศ : รศ : ศ )

4.2 พบว่า อาจารย์มีสัดส่วนวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี:ปริญญาโท:ปริญญาเอก ในอัตราส่วนต่ำ ( 23.19 : 71.09 : 5.72 )

จากสภาพดังกล่าว ท่านคิดว่าจะมีกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาอย่างไร

5. ในการวิเคราะห์สภาพทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ พบว่ามีโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน แต่มีจำนวนอาจารย์มากกว่าจำนวนนักศึกษา (อาจารย์เกิน) สรุปได้ดังนี้

5.1 สาขาวิชาการศึกษา ได้แก่ โปรแกรมจิตวิทยาและแนะแนว (จำนวนอาจารย์สอนจริง 123 คน ต่อจำนวนนักศึกษา 952 คน ) โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา (จำนวนอาจารย์สอนจริง 126 คน ต่อจำนวนนักศึกษา 38 คน ) โปรแกรมวิชาหลักสูตรและการสอน (จำนวนอาจารย์สอนจริง 31 คน ต่อจำนวนนักศึกษา 58 คน ) (ตามตารางที่ 1)

5.2 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ ได้แก่ โปรแกรมวิชาคณิตศาสตร์ (จำนวนอาจารย์สอนจริง 102 คน ต่อจำนวนนักศึกษา 322 คน ) โปรแกรมวิชาสาธารณสุขชุมชน (จำนวนอาจารย์สอนจริง 123 คน ต่อจำนวนนักศึกษา 952 คน ) และโปรแกรมเทคโนโลยีสารสนเทศ (จำนวนอาจารย์ที่สอนจริง 32 คนต่อนักศึกษา 44 คน ) เป็นต้น (ตามตารางที่ 2)

5.3 สาขาวิชาศิลปศาสตร์ ได้แก่ โปรแกรมวิชาดนตรี (จำนวนอาจารย์ที่สอนจริง 136 คนต่อนักศึกษา 935 คน) โปรแกรมวิชาภาษาไทย (จำนวนอาจารย์ที่สอนจริง 273 คนต่อนักศึกษา 2134 คน) (ตามตารางที่ 3)

๙ จากสภาพปัญหาดังกล่าว ท่านคิดว่าจะมีกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร

6. ในการวิเคราะห์สภาพทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ พบว่ามีโปรแกรมวิชาที่เปิดสอนแต่มีจำนวนอาจารย์น้อยกว่าจำนวนนักศึกษา (อาจารย์ขาด) สรุปได้ดังนี้

สาขาวิชาการศึกษา ได้แก่ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ (อาจารย์สอนจริง 27 คน ต่อจำนวนนักศึกษา 4514 คน ) โปรแกรมวิชาภาษาไทย (จำนวนอาจารย์สอนจริง 3 คน ต่อจำนวน

นักศึกษา 2859 คน) โปรแกรมวิทยาศาสตรศึกษา (จำนวนอาจารย์สอนจริง 40 คน ต่อจำนวนนักศึกษา 4154 คน) (ตามตารางที่ 1)

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ ได้แก่ โปรแกรมวิทยาศาสตรการกีฬา (จำนวนอาจารย์สอนจริง 6 คน ต่อจำนวนนักศึกษา 746 คน) โปรแกรมวิชาเคมี (จำนวนอาจารย์สอนจริง 26 คน ต่อจำนวนนักศึกษา 3184 คน) โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม (จำนวนอาจารย์ที่สอนจริง 78 คน ต่อจำนวนนักศึกษา 8821 คน) (ตามตารางที่ 2)

สาขาวิชาศิลปศาสตร ได้แก่ โปรแกรมวิชาวัฒนธรรมการศึกษา (จำนวนอาจารย์สอนจริง 3 คน ต่อจำนวนนักศึกษา 386 คน) โปรแกรมวิชาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (จำนวนอาจารย์ที่สอนจริง 83 คน ต่อจำนวนนักศึกษา 6862 คน) และโปรแกรมวิชาเศรษฐศาสตรสหกรณ์ (จำนวนอาจารย์ที่สอนจริง 6 คน ต่อจำนวนนักศึกษา 338 คน) (ตามตารางที่ 3)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ท่านคิดว่าจะมีกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาอย่างไร

7. ในการวิเคราะห์สภาพทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ พบว่ามีบุคลากรเสริมขาดในบางสายงาน (ตารางที่ 5) สรุปได้ดังนี้

7.1 ในสายงานนิสิตนักศึกษายังขาดบุคลากรทำหน้าที่รับผิดชอบประจำ ยังคงมีแต่ลูกจ้างชั่วคราวเท่านั้นที่ปฏิบัติงานด้านนี้

7.2 เมื่อพิจารณาบุคลากรปฏิบัติงานตามประเภทต่างๆ ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว จำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญ มีจำนวนปฏิบัติงานน้อยที่สุด 441 คน

7.3 ในสายงานการปฏิบัติงานประกอบด้วยบุคลากรทางวิชาการ นิสิตนักศึกษา การเงิน อาคารสถานที่ และบริหารทั่วไป พบว่าบุคลากรในสายการเงินมีบุคลากรปฏิบัติงานน้อยที่สุด 192 คน

จากสภาพที่เกิดขึ้น ท่านในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ท่านคิดว่าจะแก้ปัญหานี้อย่างไร

ตอนที่ 3 แนวคำถามการพิจารณาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ 5 ด้าน ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน และการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

#### การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์

1. ท่านคิดว่าสถาบันควรมีหลักและวิธีการวางแผนกำลังคนที่ดีอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ
2. หลักและวิธีการวางแผนการสรรหาผู้สมัครที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร
3. การคัดเลือกผู้สมัครที่ดีตรงต่อความต้องการ ควรมีกระบวนการและวิธีการอย่างไร
4. การเข้าถึงผู้สมัครที่ดีมีคุณภาพ ควรจะพิจารณาจากแหล่งไหนบ้างและจะใช้สื่ออะไร



5. ท่านคิดว่าการคัดเลือกผู้สมัครที่ดีควรกำหนดถึงหลักเกณฑ์หรือคุณสมบัติอะไรบ้าง
6. ท่านคิดว่าสถาบันควรจะให้ผู้ใดและใช้เกณฑ์ใด เป็นผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์

#### การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม

1. ท่านคิดว่าสถาบันควรมีหลักและวิธีการวางแผนกำลังคนที่ตืออย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ
2. หลักและวิธีการวางแผนการสรรหาผู้สมัครที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร
3. การคัดเลือกผู้สมัครที่ตรงต่อความต้องการ ควรจะมีกระบวนการและวิธีการอย่างไร
4. การเข้าถึงผู้สมัครที่ดีมีคุณภาพ ควรจะพิจารณาจากแหล่งไหนบ้าง และจะใช้สื่ออะไร
5. ท่านคิดว่าการคัดเลือกผู้สมัครที่ดีควรกำหนดถึงหลักเกณฑ์หรือคุณสมบัติอะไรบ้าง
6. ท่านคิดว่าสถาบันควรจะให้ผู้ใดและใช้เกณฑ์ใด เป็นผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม

#### การพัฒนาอาชีพ

1. ท่านคิดว่าสถาบันควรมีการวางแผนในการพัฒนาอาชีพบุคลากรแต่ละคน แต่ละระดับและแต่ละประเภท อย่างไร
2. สถาบันควรสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในเรื่องหรือด้านใดที่สำคัญที่สุด ด้วยวิธีใด
3. สถาบันจะมีวิธีในการพัฒนาบุคลากรในอนาคตอย่างไร
4. จากข้อค้นพบของสภาพปัญหาทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ท่านจะให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในทิศทางใด

#### การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน

1. ท่านคิดว่าบทบาทหัวหน้างานหรือหัวหน้าภาคที่ดีของสถาบันราชภัฏควรมีลักษณะอย่างไร
2. ท่านคิดว่าผู้นำที่ดีของสถาบันราชภัฏควรมีหลักในการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกอย่างไร
3. การพัฒนาบทบาทหัวหน้างานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้นั้น สถาบันควรมีวิธีการดำเนินการอย่างไร
4. ความคิดเห็นด้านอื่นๆ ในการพัฒนาบทบาทหัวหน้างานหรือหัวหน้าภาค

#### การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

1. ท่านคิดว่าหลักการบริหารการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร
2. ท่านคิดว่าจะมีวิธีการใดในการสร้างกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการทำให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานได้อย่างไร

3. ท่านคิดว่าควรจะให้ความสำคัญต่อชุมชนหรือท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมต่อสถาบันอย่างไร  
ด้านใด
4. ท่านคิดว่าจะมีวิธีลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันได้อย่างไร
5. ท่านคิดว่าสถาบันควรจะใช้วิธีการจูงใจต่อบุคลากรอย่างไร เรื่องอะไร
6. ท่านคิดว่าสถาบันจะมีวิธีการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันได้อย่างไร



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ตารางที่ 2 สรุปจำนวนอาจารย์ อาจารย์พิเศษ อาจารย์อัตราจ้าง และนักศึกษา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ ปีการศึกษา 2544

ที่	โปรแกรมวิชา	อาจารย์(จบตรงไปรวมมีวิชา)		รวม	อาจารย์พิเศษ		รวม	นักศึกษา		รวม	จำนวนอาจารย์สอนจริง	จ 1 คน - น.ศ.	ปี พ.ศ. ที่เกษียณ ต่ำกว่า 2550
		ปริญญาตรี	ปริญญาโท		ปริญญาเอก	อนุปริญญา		ปริญญาตรี 4 ปี	ปริญญาตรี 2 ปี				
1	เทคโนโลยีอุตสาหกรรม	10	3	0	13	36	66	0	0	8821	8821	113	11
2	วิทยาการคอมพิวเตอร์	67	9	2	78	81	29	0	8,324	0	8324	29	7
3	เกษตรศาสตร์	22	25	2	49	25	16	0	3,761	0	3761	37	9
4	เคมี	18	72	0	90	2	33	0	3,184	0	3184	122	32
5	วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร	20	21	0	41	19	10	0	2,791	0	2791	38	0
6	วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม	0	20	0	20	10	15	0	2,662	0	2662	85	8
7	สัตววิทยาประยุกต์	15	97	0	112	8	36	0	2,607	0	2607	22	32
8	คหกรรมศาสตร์ทั่วไป	0	0	0	0	5	4	0	1,935	0	1935	16	0
9	สถิติประยุกต์	2	67	0	69	2	8	0	1,903	0	1903	32	9
10	ออกแบบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม	53	36	0	89	24	24	113	1,761	12	1886	39	4
11	เทคโนโลยีการเกษตร	8	16	0	24	8	2	608	0	785	1393	21	6
12	สัตวบาล	5	17	0	22	6	8	511	0	702	1213	41	3
13	สุรสีษา	2	5	0	7	3	2	106	974	11	1091	17	2
14	อิเล็กทรอนิกส์	15	11	0	26	7	34	1,000	0	0	1,000	45	0
15	เทคโนโลยีเซรามิกส์	9	0	0	9	8	12	0	848	124	972	28	0
16	ก่อสร้าง	7	0	0	7	19	20	922	0	0	922	12	1
17	ฟิสิกส์	18	64	0	82	4	21	0	822	0	822	74	13
18	วิทยาศาสตร์การกีฬา	1	0	0	1	6	6	0	746	0	746	6	0
19	วิทยาศาสตร์สุขภาพ	0	0	0	0	7	4	0	688	0	688	47	0
20	คอมพิวเตอร์ศึกษา	0	3	0	3	14	115	684	0	0	684	76	0
21	การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ	6	2	1	9	5	5	143	400	7	550	15	2
22	ศึกษาศาสตร์	21	2	0	23	1	4	312	0	237	549	54	0
23	ไฟฟ้า	3	1	0	4	7	15	469	0	0	469	32	1
24	เครื่องกล	1	1	0	2	8	24	348	0	0	348	20	0
25	คณิตศาสตร์	4	7	0	11	2	58	0	322	0	322	102	0
26	โลหะ	2	0	0	2	0	0	215	0	0	215	30	1
27	การอาหาร	6	18	3	27	1	4	167	0	0	167	1	0
28	วิทยาศาสตร์ความปลอดภัย	2	0	0	2	4	2	0	164	0	164	10	0
29	การส่งเสริมและสื่อสารการเกษตร	2	0	0	2	7	0	0	0	160	160	13	0
30	เทคโนโลยีการอาหาร	3	14	0	17	1	3	0	0	148	148	7	3
31	สัตวรักษ์	10	0	0	10	0	2	130	0	0	130	26	0
32	วิทยาศาสตร์สุขภาพสัตว์	0	0	0	0	1	2	0	0	79	79	26	0
33	สาธารณสุขชุมชน	0	2	0	2	7	0	0	75	0	75	27	0
34	สังคม	2	0	0	2	1	0	9	44	0	53	1	0
35	เทคโนโลยียางและโพลีเมอร์	2	1	0	3	1	0	0	52	0	52	10	2
36	เทคโนโลยีสารสนเทศ	9	16	0	25	13	4	0	44	0	44	32	0
37	เทคโนโลยีการพิมพ์	5	3	0	8	1	0	12	24	0	36	7	0
	รวม	350	533	8	891	354	588	5749	34,131	11086	50966	23	146



ที่	โปรแกรมวิชา	อาจารย์(จบตรงโปรแกรมวิชา)			รวม	อาจารย์พิเศษ	รวม	นักศึกษา			รวม	จำนวนอาจารย์สอนจริง	อ 1 คน : น.ศ.	ปี พ.ศ. ที่เรียน ต่ำกว่า 2550
		ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก				อนุมัติปริญญาตรี	ปริญญาตรี 4 ปี	ปริญญาตรี 2 ปี				
1	บริหารธุรกิจ	38	217	8	263	239	153	503	26015	8241	34759	48	42	
2	ภาษาอังกฤษ	27	5	3	35	101	81	0	4,869	0	4889	13	74	
3	ภาษาไทย	26	37	0	63	18	16	0	2,134	0	2134	7	84	
4	การจัดการทั่วไป	9	61	0	70	117	26	204	5,415	5743	11362	49	17	
5	รัฐประศาสนศาสตร์	14	69	0	83	107	35	0	6,079	0	6079	32	20	
6	นิติศาสตร์	14	77	0	91	53	23	0	11,343	0	11343	55	24	
7	ศิลปกรรม	15	9	0	24	18	17	0	4,526	665	5191	32	23	
8	เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ	7	79	0	86	53	33	0	3,095	0	3095	20	10	
9	ดนตรี	56	21	0	77	36	34	218	717	0	935	6	7	
10	การพัฒนามนุษย์	3	6	2	11	15	6	0	2,184	178	2362	21	25	
11	อุตสาหกรรมท่องเที่ยว	18	0	0	18	25	20	0	6502	360	6862	82	7	
12	บรรณารักษศาสตร์	13	91	0	104	0	5	42	96	0	138	7	13	
13	นิติศาสตร์และการะคร	42	8	0	50	26	19	39	731	0	770	13	8	
14	บรรณารักษศาสตร์และบรรณคดีศาสตร์	17	46	0	63	19	21	0	4194	5	4,199	45	12	
15	สังคมศาสตร์เพื่อพัฒนา	0	0	0	0	5	3	0	142	0	142	11	0	
16	ภาษาอังกฤษธุรกิจ	26	42	0	68	5	0	34	3619	63	3716	53	11	
17	นิติศาสตร์	4	6	0	10	21	5	0	424	0	424	8	2	
18	ภาษาญี่ปุ่น	20	1	0	21	9	12	0	231	0	231	8	1	
19	วัฒนธรรมศึกษา	0	2	0	2	0	0	81	305	0	386	128	0	
20	ภาษาจีน	15	0	0	15	3	7	0	121	0	121	10	0	
21	ธุรกิจการท่องเที่ยว	23	8	0	31	4	9	133	0	0	133	2	0	
22	ออกแบบประยุกต์ศิลป์	6	3	0	9	6	0	198	0	0	198	8	0	
23	การวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
24	การจัดการสำนักงาน	0	0	0	0	5	0	93	0	0	93	6	0	
25	เศรษฐศาสตร์สหกรณ์	2	41	0	43	1	0	42	0	296	338	56	0	
26	ธุรกิจการโรงแรม	12	38	0	50	1	0	267	0	0	267	24	0	
27	จิตวิทยาองค์การ	1	13	0	14	3	0	0	40	0	40	2	0	
28	ภาษาฝรั่งเศสธุรกิจ	5	2	0	7	0	5	0	313	0	313	17	0	
29	ศิลปการสื่อสารและการโฆษณา	17	17	0	34	2	0	0	84	0	84	14	0	
30	การศึกษาคณะและการประชาสัมพันธ์	8	19	0	27	2	0	0	118	0	118	9	0	
31	ศิลปการพิมพ์	1	0	0	1	0	0	0	2	0	2	2	0	
	รวม	439	920	13	1372	894	530	1854	83,319	15551	100724	32	380	



ตารางที่ 4 สรุปจำนวนบุคลากรเสริมประเภทข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราวของสถาบันราชภัฏ ปีการศึกษา 2544

ประเภท	สายงาน					
	วิชาการ	นิสิต นักศึกษา	การเงิน	อาคารสถานที่	บริหารทั่วไป	รวม
ข้าราชการพลเรือน	105 (2.37) (1:1920)	0	90 (2.03) (1:2240)	32 (0.72) (1:6301)	214 (4.83) (1:942)	441 (9.95) (1:457)
ลูกจ้างประจำ	97 (2.19) (1:2079)	0	0	1490 (33.63) (1:135)	204 (4.61) (1:988)	1791 (40.43) (1:113)
ลูกจ้างชั่วคราว	353 (7.97) (1:571)	315 (7.11) (1:640)	102 (2.30) (1:1977)	640 (14.45) (1:315)	788 (17.79) (1:256)	2198 (49.62) (1:92)
รวม	555 (12.53) (1:363)	315 (7.11) (1:640)	192 (4.33) (1:1050)	2162 (48.80) (1:93)	1206 (27.23) (1:167)	4430 (100) (1:45)

หมายเหตุ : จำนวนนักเรียนรวม 201,655 คน จากสาขาวิชาการศึกษา 50,309 คน  
สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ 50,966 คน และสาขาวิชาศิลปศาสตร์ 100,380 คน

ที่มา : ข้อมูลสถิติของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ 2545

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 4 เมื่อพิจารณาตามประเภทของบุคลากรเสริม พบว่าลูกจ้างชั่วคราวมีจำนวนมากที่สุดถึง 2,198 คน คิดเป็นร้อยละ 49.62 ส่วนจำนวนข้าราชการพลเรือนมีน้อยที่สุดเป็นจำนวน 441 คน คิดเป็นร้อยละ 9.95 และถ้าพิจารณาตามสายงานของบุคลากรเสริมในแต่ละประเภทพบว่าบุคลากรสายงานอาคารสถานที่ที่มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 2,162 คน คิดเป็นร้อยละ 48.80 อันดับรองลงมาได้แก่ บุคลากรเสริมสายงานบริหารทั่วไป จำนวน 1,206 คน คิดเป็นร้อยละ 27.23 และสายงานวิชาการ จำนวน 555 คน คิดเป็นร้อยละ 12.53 สำหรับบุคลากรเสริมที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ สายการเงิน มีจำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 4.33

จากการพิจารณาอัตราส่วนจำนวนบุคลากรเสริมต่อจำนวนนิสิตนักศึกษาทั้งหมดของสถาบันราชภัฏ พบว่า อัตราส่วนข้าราชการพลเรือนในภาพรวมทั้งหมดทุกประเภทต่อนิสิตนักศึกษา มีอัตราสูงมากถึง 1: 457 คน โดยเฉพาะอัตราส่วนข้าราชการพลเรือนสายอาคารสถานที่ต่อจำนวนนิสิตนักศึกษา มีอัตราสูงถึง 1:6,301 คน จำนวนอัตราส่วนรวมของบุคลากรเสริมมีอัตราส่วน 1:45 คน

เมื่อพิจารณามูลค่าตามประเภทและสายงาน พบว่าไม่มีบุคลากรเสริมประเภทข้าราชการพลเรือนและลูกจ้างประจำปฏิบัติงานในสายงานนิสิตนักศึกษา และพบว่าไม่มีลูกจ้างประจำปฏิบัติงานทางด้านการเงิน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 สรุปจำนวนอาจารย์จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการและวุฒิการศึกษา

ตำแหน่ง		วุฒิการศึกษา			รวม (ร้อยละ)
		ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	
อาจารย์ 1	อาจารย์ 1 ระดับ 3	208	4	-	212 (2.84)
	อาจารย์ 1 ระดับ 4	329	319	3	651 (8.72)
	อาจารย์ 1 ระดับ 5	265	714	19	998 (13.36)
	อาจารย์ 1 ระดับ 6	1	17	8	26 (0.35)
อาจารย์ 2	อาจารย์ 2 ระดับ 5	-	16	1	17 (0.23)
	อาจารย์ 2 ระดับ 6	72	357	6	435 (5.82)
	อาจารย์ 2 ระดับ 7	614	1845	150	2609 (34.94)
อาจารย์ 3	อาจารย์ 3 ระดับ 8	2	27	8	37 (0.49)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	ผศ. ระดับ 6	-	21	1	22 (0.29)
	ผศ. ระดับ 7	5	63	17	85 (1.14)
	ผศ. ระดับ 8	229	1790	160	2179 (29.18)
รองศาสตราจารย์	รศ. ระดับ 7	-	2	-	2 (0.03)
	รศ. ระดับ 8	-	6	1	7 (0.09)
	รศ. ระดับ 9	7	128	53	188 (2.52)
รวม		1732 (23.19)	5309 (71.09)	427 (5.72)	7468 (100)

ที่มา : ข้อมูลสถิติของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ 2544

จากตารางที่ 5 จำแนกอาจารย์ตามตำแหน่งและวุฒิการศึกษาพบว่า ตำแหน่งที่มีจำนวน มาก 3 อันดับแรกคือ อาจารย์ 2 ระดับ 7 จำนวน 2,609 คน คิดเป็นร้อยละ 34.94 รองลงมาคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8 จำนวน 2,179 คน คิดเป็นร้อยละ 29.18 และอาจารย์ 1 ระดับ 5 จำนวน 998 คน คิดเป็นร้อยละ 13.36 ส่วนตำแหน่งของอาจารย์ที่มีอันดับน้อยที่สุด 3 อันดับคือ รองศาสตราจารย์ระดับ 7 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.03 รองศาสตราจารย์ระดับ 8 จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 0.09 และอาจารย์ 2 ระดับ 5 จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 0.23

เมื่อพิจารณาตามวุฒิการศึกษาพบว่าอาจารย์มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากเป็น อันดับ 1 จำนวน 5,309 คน คิดเป็นร้อยละ 71.09 รองลงมาคือ วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1,732 คน คิดเป็นร้อยละ 23.19 ส่วนวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกมีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 427 คน คิดเป็นร้อยละ 5.72



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก จ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ตัวอย่างสรุปการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

### การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

วันที่ 21 เมษายน 2546

ณ ห้องประชุมบัณฑิตาลัย อาคารเฉลิมพระเกียรติ 50 พรรษา อาคาร 15 ชั้น 8

สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1. ผศ. กำพล สิทธิรัตน์      | รักษาการอธิการบดี  |
| 2. ผศ. ดร. สุเทียบ ละอองทอง | ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ แทนรองอธิการบดี<br>ฝ่ายวิชาการ |
| 3. ผศ. รื่นรม วัชรินทรากุล  | คณบดีคณะครุศาสตร์แทนผู้ว่าราชการจังหวัด                        |
| 4. พล.ต.ต. อีระ ชำนาญหมอบ   | นายกสภาประจำสถาบัน   |
| 5. อาจารย์ไชยา ไชติกวณิก    | นายกสโมสรอาจารย์   |
| 6. นายวีรชัย ตั้งตระเวชกิจ  | ประธานหอการค้าจังหวัด  |
| 7. อาจารย์ประเสริฐ ภูเงิน   | อาจารย์ประจำคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                         |

เริ่มประชุมเวลา 9:00 น.

ผลสรุปการสนทนา

การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิได้แบ่งออกเป็น 3 เรื่อง ตามประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย  
ได้ผลสรุปดังนี้

1. สิ่งทำทนาย
2. สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ
3. กลยุทธ์การจัดทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ 5 ด้าน ได้แก่
  - 3.1 การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์
  - 3.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม
  - 3.3 การพัฒนาอาชีพ
  - 3.4 การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน
  - 3.5 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

## 1. สิ่งท้าทาย

1.1 จากการเปลี่ยนแปลง พรบ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่ระบุให้สถาบันราชภัฏมีสภาพเป็นนิติบุคคล ซึ่งอาจก่อให้เกิดการเห็นด้วยและการคัดค้าน รวมทั้งพลังต้านจากบุคลากร ต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ปี 2542 เพื่อให้ทราบถึงภาระงานของบุคลากรที่จะต้องรับผิดชอบ เพื่อจะได้มีการจัดบุคลากรให้เหมาะสม โดยใช้วิธีการประชาสัมพันธ์หลาย ๆ ด้าน เช่น ให้เอกสารต่างๆ พูดคุยในที่ประชุมอบรมคณาจารย์ เพื่อให้บุคลากรทั้งหมดได้มีความเข้าใจ เมื่อเร็ว ๆ นี้ทางสำนักส่งเสริมวิชาการได้จัดอบรมคณาจารย์ของกลุ่มอีสานใต้เกี่ยวกับเรื่องการเรียนการสอนที่เรียกว่า Active Learning ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยมีเป้าประสงค์ให้คณาจารย์ได้เข้าใจในเรื่องการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร ปี 2542 ที่จะเป็นแรงผลักดันให้มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาสถาบันขึ้นเป็นมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ฝ่ายบริหารมีนโยบายด้านการเตรียมการ การเตรียมพร้อมที่จะพัฒนาบุคลากรเพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในลักษณะนิติบุคคล เช่น ส่งเสริมคณาจารย์ให้เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ผศ. รศ. ศ. การศึกษาต่อ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้แรงต้านลดลง ส่วนในคณะครุศาสตร์จะมีแรงต้านพอสมควรเนื่องจากอาจารย์ไม่ค่อยเข้าร่วมในการเปลี่ยนแปลง

สำหรับบุคลากรอื่นที่ไม่ใช่อาจารย์ ก็มีการประชาสัมพันธ์ทางเอกสารทุกสัปดาห์ ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจ แรงกระทบก็ไม่มากนัก คิดว่าจะเป็นผลดีมากกว่า การเข้าสู่ระบบใหม่คิดว่าเวลาเป็นเงื่อนไขสำคัญ ชั้นแรกทุกคนต่อต้านไว้ก่อน แต่เวลาผ่านไปเรื่องก็เงียบลง การต่อต้านก็น้อยลง นอกจากนี้เมื่อมี พรบ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ก็จะต้องมีการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอก ซึ่งก็จะต้องมีความกังวลว่าจะผ่านเกณฑ์หรือไม่ ซึ่งทางสถาบันก็ได้แต่งตั้งคณะกรรมการมาดำเนินการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับประเมิน ช่วงแรกตั้งทีมประเมินข้ามคณะ แล้วประเมินข้ามสถาบันก็ทำให้ความกังวลในการถูกประเมินลดลง

## 1.2 การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอิสระของสถาบันราชภัฏที่จะเปลี่ยนสถานะเป็นนิติบุคคล

จากพึงพารัฐสุพึ่งพาตนเองท่านคิดว่าจะทำอย่างไร?

สถาบันได้ส่งบุคลากรฝ่ายต่างๆ ไปอบรมเพื่อรองรับงานด้านต่างๆ สถาบันมีการเตรียมบุคลากรในแต่ละฝ่ายที่จะโอนงานมาให้เตรียมพร้อมที่จะรองรับการทำงาน นอกจากนี้ได้จัดคณะกรรมการขึ้นมา 2 ชุด ชุดแรกเรียกว่า คณะกรรมการติดตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อติดตามความเคลื่อนไหวการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น อีกชุดหนึ่งเรียกว่าคณะกรรมการเตรียมความพร้อมที่จะเป็นมหาวิทยาลัย โดยทางสถาบันให้ทุนส่งเสริมคณาจารย์ไปศึกษาต่อระดับปริญญาโทให้ 100,000 บาท ปริญญาเอกให้ 200,000 บาทในด้านอาคารสถานที่ได้ให้สถาปนิกจากโปรแกรมสถาปัตยกรรมสร้างโมเดล รวมทั้งได้ส่งคณาจารย์ไปประชุมสัมมนาพร้อมกับ



มหาวิทยาลัยต่างๆ โดยเฉพาะที่ทางทบวงมหาวิทยาลัยหรือรัฐบาลจัดเพื่อวางแผนร่วมกัน จากการสำรวจบุคลากรพบว่าอยากเป็นนิติบุคคล ที่อยู่ภายใต้ระบบราชการสักระยะ เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถพึ่งตนเองได้จึงค่อยออกนอกระบบ บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่อยากออกนอกระบบ เพราะต้องพึ่งตนเองมาก ขาดงบประมาณสนับสนุนจากรัฐ อาจจะต้องเก็บค่าหน่วยกิตเพิ่ม โดยจะสร้างความเดือดร้อนให้กับนักศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่อยากจน ส่วนรายได้หลักๆ ก็มาจากนักศึกษา คือ ค่าหน่วยกิต และค่าบำรุงการศึกษา และการจัดตั้งหารายได้ให้สถาบัน เช่น โรงอาหาร สระว่ายน้ำ เบเกอรี่ ศูนย์ต่างๆ เช่น ศูนย์ที่สระแก้ว ศูนย์ที่พายัพ ศูนย์ที่นางรอง อีกส่วนมาจากผลงานของนักศึกษาแต่ละโปรแกรม การตั้งโรงพิมพ์ โรงงานผลิตไวน์ และรายได้จากการเปิดสอนภาคพิเศษ เป็นต้น

### 1.3 ความโกลาหลจากการเปลี่ยนแปลงสถานภาพ อันเกิดจาก ความไม่รู้ ความไม่แน่นอน ความไม่ชัดเจน ความไม่เข้าใจของบุคลากร ท่านคิดว่าจะเป็นการโกลาหลเพื่อสร้างสรรค์หรือไม่อย่างไร?

เป็นความโกลาหลที่สร้างสรรค์ โดยค่อยๆ เรียนรู้ หาทางแก้ไข ก็สามารถทำได้ เช่นการประกันคุณภาพ ส่วนวิธีการในการเปลี่ยนแปลงก็ต้องค่อยๆ เป็น ค่อยๆ ไป ผู้บริหารแต่ละส่วนต้องร่วมมือกันโดยชี้แจงให้บุคลากรทั้งหมดทราบ อันที่จริงวัฒนธรรมของสถาบันราชภัฏได้พัฒนาตัวเองมาตั้งแต่วิทยาลัยครูขึ้นมาเป็นสถาบันราชภัฏ ที่จะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้เริ่มทำมาตั้งแต่ปี 2537 มา 2538 ก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตัวเองเรื่อยมา อาจารย์รุ่นเก่าและอาจารย์รุ่นใหม่ก็มีความกระตือรือร้นเห็นได้จาก จำนวนคณาจารย์ที่ต้องการศึกษาต่อ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ไม่น่าจะเป็นความโกลาหล แต่อย่างไรก็ตามอาจจะมีปัญหาอยู่แล้วแต่โดยส่วนใหญ่แล้วคณาจารย์ก็มีความพร้อมที่พัฒนาตนเองให้เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย จะเห็นได้จากการขอความร่วมมือในเรื่องของการสนองนโยบายการประกันคุณภาพ ขอความร่วมมือในการพัฒนาตนเอง ขอความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร เห็นได้ว่าอาจารย์แต่ละท่านมีความกระตือรือร้นมาก อีกส่วนจะเห็นได้จากจำนวนคณาจารย์ไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโท และปริญญาเอกมากขึ้น

### 1.4 ตำแหน่งใหม่ (Positioning) ของสถาบันราชภัฏในอุดมศึกษาไทย การสร้าง Brand name ให้เป็นที่ยอมรับ การแสวงหาลักษณะเฉพาะที่ทำให้ชนะสถาบันอื่นในลักษณะที่ใกล้เคียง และเป็นหนึ่ง ท่านคิดว่าจะทำอย่างไร?

อันที่จริงสถาบันก็ทำหน้าที่มหาวิทยาลัยมาหลายปีแล้ว ได้พัฒนาจากเคยสอนสายครูอย่างเดียวก็พัฒนาการสอนสายอื่น เช่น วิทยาการจัดการ นิติศาสตร์ บริหารธุรกิจ อุตสาหกรรม รวมทั้งการสอนระดับปริญญาโทและกำลังพัฒนาสู่ระดับปริญญาเอก ซึ่งนับว่าเป็นสถาบันอุดม

ศึกษาที่ค่อนข้างสมบูรณ์ สามารถใช้คำว่ามหาวิทยาลัยได้ ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยก็เป็นนิติบุคคล ซึ่งเป็นตำแหน่งใหม่ที่ชัดเจน

การสร้างความยอมรับของบุคคลก็จะขึ้นอยู่กับโปรแกรมที่ต้องการ เช่น โปรแกรมเกษตรศาสตร์ ก็ต้องการบุคลากรที่จบตรงโปรแกรมมา อาจจะเป็นปริญญาโทหรือปริญญาเอก ก็คือ เริ่มจากโปรแกรมว่าต้องการบุคลากรทางด้านไหน ดูภาระงานที่รับผิดชอบ เป็นต้น สำหรับบุคลากรต่อไปจะต้องมีการประเมินคุณภาพ ใครไม่ผ่านก็ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ส่วนบุคลากรที่ต้องการคือต้องเข้ามาทำงาน มีความรับผิดชอบ และมีจิตสำนึก ทำอย่างไรให้นักศึกษาเข้ามาเรียนในสถาบัน จะต้องมีการแข่งขัน ต้องมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว โดยมุ่งเน้นความเหมาะสมของชุมชน เช่น ชุมชนเกษตรก็ควรเปิดคณะเกษตร ต้องดูว่าชุมชนต้องการอะไรเพราะสถาบันเราอยู่ตรงนี้เรามีพื้นฐานมาก่อนโดยที่สถาบันอื่นไม่มี การอิงกับชุมชนท้องถิ่น สำนักวิจัยต้องออกไปศึกษาหาข้อมูลว่าชุมชนต้องการอะไร เปิดโปรแกรมเพื่อรองรับให้เหมาะสมกับชุมชน การพัฒนาหลักสูตรก็จะง่ายขึ้น โดยผู้อนุมัติหลักสูตรก็คือสภามหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถสนองความต้องการของชุมชน สามารถสนองความต้องการของผู้ปกครอง หรือสร้างความเจริญให้ท้องถิ่นได้

การพัฒนาบุคลากรให้โดดเด่น เกิด Brand name จะต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ SWOT จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส เพื่อดูว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏควรจะไปไหนทิศทางไหนให้มันเด่นขึ้นมาแต่ต้องมุ่งเน้นท้องถิ่น ซึ่งบางที่อาจต้องมีคณะใหม่เกิดขึ้น เป็นต้น ส่วนบุคลากรก็ต้องเชิญข้าราชการ พ่อค้า หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จในท้องถิ่นมา ขณะนี้สถาบันเรามีจุดยืนของตนเอง การสร้าง Brand name เราสร้างมาตลอด ยุทธศาสตร์ที่ว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น เราคงไม่ไปเน้นวิชาการให้เข้มแข็งเหมือนสถาบันอื่นๆ ไป เราจะใช้วิธีดึงภาคปฏิบัติต้องเข้มแข็ง เช่น โปรแกรมเกษตรมีโครงการวัวนมซึ่งมีเนื้อที่ประมาณ 1,540 ไร่ก็จะเลี้ยงวัวนม Product ที่จะได้เข้าแปรรูป สามารถจำหน่ายได้ โดยใช้บุคลากรอาจารย์และนักศึกษาโดยจะมีการ Train บุคลากร ก็คือจุดยืน ซึ่ง Brand name ที่สามารถสร้างรายได้ และก็จะสามารถพัฒนาท้องถิ่นได้

1.5 ความเชื่อ ความคาดหวัง และการรับบทบาทใหม่ของบุคลากร ท่านคิดว่าจะกำหนดได้อย่างไร และจะก่อให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรได้อย่างไร?

อยู่ที่ภาวะผู้นำในสถาบัน มีความสำคัญที่จะทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่น บุคคลสำคัญที่สุดคือ อธิการบดีจะต้องนำพาประสานงานกับทุกฝ่าย ต้องรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วม การทำงานของผู้นำจะต้องมีคณะกรรมการบริหารของสถาบัน ซึ่งประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก เป็นคณะกรรมการ จะมีการระดมสมองในปัญหาที่เกิดขึ้นต่างๆ แล้วนำผลการประชุมร่วมกันกระจายให้บุคลากรระดับล่างได้รับทราบข้อมูลต่างๆ อย่างทั่วถึงและไม่ให้ข้อมูลผิดพลาด หรือ



อีกแนวทางหนึ่งก็คือ ให้โปรแกรมวิชาซึ่งเป็นหน่วยที่เล็กที่สุดระดมสมองกันว่าต้องการอะไร ไม่ต้องรอเบื้องบน การจัดสรรงบประมาณก็จัดสรรไปในแต่ละโปรแกรมและคณะ

ความคาดหวังต่อบุคลากรในบทบาทใหม่ ก็คาดหวังว่าบุคลากรจะทำงานได้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เนื่องจากว่ามีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จากสถาบันเป็นมหาวิทยาลัยชื่อก็เป็นตัวชี้ได้แล้วว่าจะต้อง Active จะอยู่เฉยๆ คงไม่ได้ ต้องมีระบบ ต้องมีการเตรียมการสอน การสอนต้องมีการคิดหลายๆ อย่างโดยเฉพาะเรื่อง e-learning เรื่อง child center ส่วนค่าตอบแทนที่จะให้เมื่อมีความรับผิดชอบงานมากขึ้น ค่าตอบแทนก็เพิ่มตามภาระงาน แต่จะมีการประเมินทุก ๆ 3 หรือ 6 เดือน เพื่อประเมินว่าศักยภาพขณะนั้นเพียงพอหรือยัง ดีหรือไม่ดี หากการทำงานไม่ดีต้องลงโทษ

1.6 การปรับ “กระบวนการปฏิบัติมาตรฐาน” ในการปฏิบัติงานทุกด้านของบุคลากร ท่านคิดว่าควรจะดำเนินการอย่างไร?

ควรจะปรับระบบการประกันคุณภาพ จะต้องมีการชี้แจงชี้ว่างานแต่ละหน้าที่มีภาระงานอย่างไร เกณฑ์ดี ปานกลางหรือว่าอ่อน ให้บุคลากรแต่ละท่านประเมินตนเองว่าการทำงานของตนภาระงานขณะนี้ แล้วผลงานออกมาขนาดนี้มันอยู่ในเกณฑ์ไหน ส่วนการกำหนดเกณฑ์ต้องช่วยกันกำหนด หรืออาจจะยึดจากเกณฑ์กลางของ สมศ. หรือ ISO 9001 นอกจากนี้จะต้องสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรทุกคน ให้เห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพ

1.7 มิติของเวลา การปรับตัวให้ทันการเป็นสิ่งสำคัญ สถาบันราชภัฏจะวางแผนพัฒนาโดยยุทธศาสตร์ได้อย่างไร?

เป็นเรื่องของการพัฒนาบุคลากร ขณะนี้ที่ทำอยู่คือพยายามจะส่งมอบตราจางด้วยการจูงใจ คือ ให้ค่าตอบแทนบุคลากรที่มีวุฒิสองมากขึ้น พยายามรักษาให้บุคลากรที่มีคุณภาพอยู่ต่อและการให้ทุนอาจารย์ได้ศึกษาต่อ

1.8 หลังจากการเปลี่ยนแปลงสถานภาพเป็นนิติบุคคลแล้ว บุคลากรของสถาบันราชภัฏทั้งหมดจะยังคงความสัมพันธ์โยงใยกันต่อไปหรือไม่อย่างไร?

หากมีการประชุมอธิการบดีร่วมกัน ก็น่าจะมีการเกาะกลุ่มกันอยู่ หรือผ่านทางกิจกรรมต่างๆ เช่น กีฬา งานวิชาการ เป็นต้น

## 2. สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

### 2.1 มีโปรแกรมวิชาที่เปิดสอนแต่ไม่มีอาจารย์ที่จบตรงตามโปรแกรมวิชา

- ให้อาจารย์ที่มีวุฒิจบไม่ตรงได้สรรหาโดยการสนับสนุนให้ศึกษาต่อให้ตรง
- สรรหาอาจารย์ที่มีวุฒิตตรงมาสอน
- ให้อาจารย์ได้ปรับหรือเพิ่มคุณวุฒิโดยการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ
- ใช้วิธีเทียบเท่าจากประสบการณ์

### 2.2 มีการจ้างอาจารย์พิเศษเกินความต้องการ

- ให้สำรวจทำแผนอัตรากำลังคน

### 2.3 มีโปรแกรมวิชาที่มีอัตราผู้เกษียณราชการมาก ในอีก 5 ปีข้างหน้า

- จ้างอาจารย์ที่เกษียณอายุให้เป็นอาจารย์พิเศษ
- สนับสนุนผลิตบุคลากรของตนเองโดยให้ทุนไปศึกษาต่อ
- คัดเลือกจากนักศึกษาที่มีผลการเรียนดีเยี่ยมให้ศึกษาต่อโดยการทำสัญญาหลังจบมาเป็นอาจารย์

### 2.4 มีจำนวนบุคลากรเสริมไม่เพียงพอ

- สรรหาคัดเลือกให้เพียงพอ

### 2.5 มีจำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการและคุณวุฒิต่ำ

- สนับสนุนส่งเสริมให้อาจารย์ทำผลงานทางวิชาการและศึกษาต่อในระดับสูง
- อำนวยความสะดวกในการจัดตารางเวลาในการปฏิบัติงานให้ยืดหยุ่นเหมาะสม
- จัดตั้งหน่วยงานให้คำแนะนำ ปรีกษา ช่วยเหลืออำนวยความสะดวก

### 2.6 มีโปรแกรมวิชาที่มีจำนวนอาจารย์มากกว่านักศึกษา(อาจารย์เกิน)

- ให้อาจารย์ไปทำภารกิจด้านอื่นที่จำเป็นที่ขาดแคลนผู้ปฏิบัติงาน
- พัฒนาอาจารย์ได้ศึกษาต่อ

### 2.7 มีโปรแกรมวิชาที่มีจำนวนอาจารย์น้อยกว่านักศึกษา(อาจารย์ขาด)

- จ้างอาจารย์พิเศษเพิ่ม
- จำกัดรับนักศึกษาในโปรแกรมวิชาที่มีผู้เรียนน้อย

## 3. การพิจารณาแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลทางอุดมศึกษา 5 ด้าน

### 3.1 การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์

- ให้สถาบันสรรหาอาจารย์ตรงสายงาน เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่สูง มีจิตใจ จิตสำนึกความเป็นอาจารย์

- กำหนดคุณสมบัติในเรื่องความรู้ ความสามารถ ทักษะ มีผลงานทางวิชาการ เช่น งานวิจัย บทความ หรือประสบการณ์การการสอน
- สถาบันจะต้องมีความเป็นอิสระอย่างเต็มที่ในการคัดเลือกอาจารย์
- จัดให้มีคณะกรรมการทำหน้าที่สรรหาคัดเลือกโดยมีตัวแทนจากผู้บริหาร คณบดี ประธานโปรแกรมและคณาจารย์
- กำหนดให้ผลตอบแทนในอัตราที่สูงสำหรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถจริง พร้อมจัดสวัสดิการที่ดีในการจูงใจเพื่อให้ได้คนเก่ง
- การเข้าถึงแหล่งผู้สมัคร ควรใช้สื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ อินเทอร์เน็ต และการให้ประชาสัมพันธ์ไปยังสถาบันการศึกษาต่างๆ
- ให้มีการทดลองสอนในการประเมิน

### 3.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม

- สถาบันต้องสำรวจและจัดทำแผนอัตรากำลังทุกสาขาอย่างชัดเจน ตรงต่อภารกิจของสถาบัน
- กำหนดคุณสมบัติบนหลักเกณฑ์ของความรู้ ความสามารถ เอาใจใส่ รอบรู้งาน ขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม
- ใช้สื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ อินเทอร์เน็ต และการประชาสัมพันธ์จากหน่วยต่างๆ
- ให้มีคณะกรรมการทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือก ประกอบ ผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน คณบดี คณาจารย์ เป็นต้น
- ให้ใช้ระบบคุณธรรม ไม่มีเส้นสาย

### 3.3 การพัฒนาอาชีพ

- สถาบันสนับสนุน พัฒนาบุคลากรทุกประเภทอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง ทำด้านวิชาการและด้านความเชี่ยวชาญ
- จัดให้มีการพัฒนา on the job training
- สนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการและตำแหน่งทางวิชาการ โดยสนับสนุนในเรื่องทุน
- สนับสนุนส่งเสริมการทำวิจัย การเขียนบทความ
- สนับสนุนให้บุคลากรทุกประเภทได้ศึกษาต่อ ในระดับสูงขึ้น
- สนับสนุนให้บุคคลทุกประเภทได้เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ
- สนับสนุนส่งเสริมให้ดำเนินการจัดทำตำราทางวิชาการ เพื่อนำรายได้สู่สถาบัน
- สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพ เช่น การแต่งตำรา โดยสนับสนุนงบประมาณ
- สนับสนุนการเรียนการสอนแบบ e-learning



- สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างสถาบัน องค์กรทั้งของรัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ

#### 3.4 การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน

- ผู้นำต้องเป็นผู้มองการณ์ไกลต้องคิดให้องค์กรอยู่รอด ต้องมั่นคง เอาจริง รู้จริง ทำจริง และสามารถทำให้คนอื่นทั้งหลายเข้าใจ ต้องมีความผูกพันกับสถาบัน มีเครดิต น่าเชื่อถือ คังเส้นคงวา เสมอต้นเสมอปลาย
- ต้องมีความเข้าใจการบริหารในเชิงอุดมศึกษา
- ให้มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน ระดมสมองร่วมกัน
- ให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารให้ทั่วถึงทุกคนรับทราบ
- ต้องเป็นนักประชาสัมพันธ์ ขยันพูด ขยันทำ กล้าตัดสินใจ
- มีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน
- ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และยุติธรรม ในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- นำหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ให้เกิดความคล่องตัว
- ต้องมีวิสัยทัศน์ บุคลิกภาพ ความสามารถในเชิงวิชาการ
- การมอบหมายงานต้องชัดเจน มีการติดตามและมีความรับผิดชอบ
- นำสถาบันได้รับการยอมรับ การเป็นวิริยะฐานะของโปรแกรมวิชาต่างๆ

#### 3.5 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

- ให้มีการประชาสัมพันธ์หลายๆ ด้านเช่น การพูด ให้เอกสาร ชี้แจง
- ผู้บริหารจะต้องกระตุ้น ผลักดันการทำงาน โดยทำความเข้าใจ เช่น ชี้แจงประชุม อบรมและให้กำลังใจ
- สร้างความเข้าใจ การแบ่งกลุ่มทำงาน สร้างข้อตกลง หาข้อยุติร่วมกัน
- นำระบบการประกันคุณภาพมาใช้
- สร้างกลไกร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบและได้รับรู้
- สนับสนุนร่วมมือ องค์กรภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในด้านต่างๆ
- กระจายการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน
- ร่วมมือกับองค์กรชุมชน จังหวัด จัดอบรมหลักสูตรระยะสั้น
- สร้างความสามัคคี ปรับแนวคิดให้เข้ากันและมีจุดหมายเดียวกัน
- เน้นความรักความเข้าใจและความผูกพันในองค์กร
- ส่งเสริมให้มีกิจกรรมพบปะสังสรรค์หลังเลิกงาน
- สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน



ปิดการประชุมเวลา 12.00 น.

อ.พิมพ์ประไพ ณะมณี  
อ.อุรารัตน์ ยุทธไชย  
อ.นันทนา ฤทธิเดช  
ผู้บันทึก



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ฉ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่างสรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นตัวแทนสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา  
 ดร.สุชาติ เมืองแก้ว รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา  
 วันที่ 4 สิงหาคม 2546 ณ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เวลา 17:00 – 19:30 น.

---

เริ่มสัมภาษณ์ เวลา 17:00 น.

ประเด็นการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิได้แบ่งออกเป็น 2 เรื่อง ตามประเด็นที่เกี่ยวข้องงานวิจัย ได้พอสรุปดังนี้

1. สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ
2. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ 5 ด้าน ได้แก่
  - 2.1 การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์
  - 2.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม
  - 2.3 การพัฒนาอาชีพ
  - 2.4 การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน
  - 2.5 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

ผลการสัมภาษณ์

1. สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ
  - 1.1 มีโปรแกรมวิชาที่เปิดสอนแต่ไม่มีอาจารย์ที่จบตรง
    - ต้องใช้หลักมาตรฐาน คือ ถ้าจะเปิดหลักสูตรอะไรก็ต้องมีอาจารย์ที่จบสายตรงอย่างน้อย 3 คน
    - ใช้วิธีการ Train โดยใช้หลักสูตรที่สามารถจะพัฒนาอาจารย์ได้
    - ให้ปรับเปลี่ยนไปทำงานในด้านอื่น แล้วเอาบุคลากรที่มีความรู้ตรงหรือใกล้เคียงมาทำหน้าที่
    - ให้ปิดโปรแกรมนั้น
    - พัฒนาศักยภาพอาจารย์ให้ศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ตรงกับโปรแกรมวิชาที่เปิดสอนทั้งปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
    - ให้จัดหาอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาตรงโปรแกรมมาสอน หรือ เชิญอาจารย์พิเศษที่มีคุณวุฒิตรงหรือประสบการณ์ใกล้เคียงมาช่วยสอน
  - 1.2 มีการว่าจ้างอาจารย์พิเศษเกินความต้องการ

- ผู้บริหารต้องดำเนินการทั้งต้นทุน คุณภาพ และประสิทธิภาพ
- ให้พิจารณาดู Work load ของการทำงาน ถ้ามีไม่มากพอก็ต้องเสริมงาน เช่น รับนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น

- สถาบันต้องทำการสำรวจ จำนวนนักศึกษาในแต่ละโปรแกรมว่าขาดแคลน อาจารย์อย่างไร จะได้จ้างอาจารย์พิเศษได้อย่างถูกต้อง

- รับนักศึกษาเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้จุดคุ้มทุนอยู่ได้

### 1.3 มีโปรแกรมวิชาที่มีอัตราผู้เกษียณราชการมากในอีก 5 ปีข้างหน้า

- เตรียมอาจารย์ที่มีอายุน้อยมาทดแทน
- เตรียมสรรหาคัดเลือกอาจารย์รุ่นใหม่เข้าเพิ่มเติม
- ให้ทุนบุคลากรที่กำลังเรียนในระดับที่การเพื่อที่จะมาเป็นกำลังในอนาคตข้างหน้า ทั้งในประเทศ/ต่างประเทศ

- ให้ Shopping ที่เป็น Expert ในต่างประเทศเข้ามา โดยเชิญชวนให้เข้ามาทำงานร่วมกัน แต่ต้องมีข้อเสนอแนะจะให้ได้รับประโยชน์ที่มีต่ำกว่าเดิม ที่สิ่งจูงใจให้เราเหนือกว่าสถาบันอื่นพอสมควร

### 1.4 มีจำนวนบุคลากรเสริมน้อยไม่เพียงพอ

- สถาบันจะต้องช่วยร่างระเบียบ กฎเกณฑ์ให้การจัดหาบุคลากรสนับสนุน โดยเร่งด่วน จากเงินรายได้ของสถาบัน แทนที่จะเอาเงินรายได้เป็นค่าตอบแทนจ้างอาจารย์ ก็มาจ้างบุคลากร ส่วนหนึ่งที่จะมาเป็น Staff ช่วยงานแล้วออกระเบียบการจ้าง ให้สวัสดิภาพเหมือนเป็นข้าราชการแต่ออกระเบียบเฉพาะว่าด้วยบุคลากรที่เป็นอัตราจ้าง จากเงินรายได้ เงินนอกงบประมาณ ขึ้นมา ก็สามารถดึงคนเข้ามาช่วยทำงาน

- พัฒนาศักยภาพเสริมที่มีอายุน้อยให้สามารถทำงานได้หลายด้าน เช่น 1 คนอาจจะต้องรู้เรื่อง 3 งาน แล้วก็ให้เพิ่มรายได้

### 1.5 มีจำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ/คุณวุฒิ ต่ำ

- ต้องมีการกระตุ้น เช่น หากใครทำผลงานทางวิชาการ ก็ได้รับการสนับสนุนด้านค่าใช้จ่าย

- จูงใจบุคลากรที่มีการค้นคว้างานวิจัยอยู่ตลอดเวลา ก็ควรจะปรับเรื่องของการทำงานในการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับปริมาณงาน เช่น ลด Load ชั่วโมงให้น้อยลง เพื่อจะได้ทำผลงานทางวิชาการ หรือวิจัย

- ผู้บริหารต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรภายในคณะอย่างเป็นกิจลักษณะ ในรูปแบบการช่วยเหลือต่างๆ หรือทางด้านเม็ดเงิน เพื่อให้อาจารย์ได้เข้าสู่ผลงานทางวิชาการ ตลอดจนถึงบรรยากาศขององค์กร เช่น ผู้บริหารเอาใจใส่ มีการกระตุ้นอยู่ตลอดเวลา



- 1.6 มีโปรแกรมวิชาที่มีจำนวนอาจารย์มากกว่านักศึกษา (อาจารย์เกิน)
- ลดอาจารย์ลงโดยให้อาจารย์ส่วนหนึ่งไปสนับสนุนในภารกิจอื่น เช่น ทำงานวิจัย
  - สํารวจดูว่าอาจารย์ที่เหลือมีวุฒิตรงกับโปรแกรมอื่นที่ขาดแคลน อาจารย์ผู้สอนหรือเปล่าก็ให้ไปทำการสอน
  - รับนักศึกษาเพิ่มในโปรแกรมวิชานั้น
- 1.7 มีโปรแกรมวิชา ที่มีจำนวนอาจารย์น้อยกว่านักศึกษา (ขาดแคลนอาจารย์)
- ให้รับเพิ่มอาจารย์พิเศษให้เพียงพอ
  - ลดจำนวนการรับนักศึกษา
  - สํารวจอาจารย์ที่มีจำนวนเกินในโปรแกรมอื่นๆ ว่าสามารถสอนในโปรแกรมเหล่านี้ได้หรือเปล่า

## 2. การพัฒนากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

### 2.1 การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์

สถาบันราชภัฏต้องกำหนดทิศทางการพัฒนาสถาบันให้ชัดเจน เช่น อาจมีแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะโปรแกรม ว่าจะมีโปรแกรมการศึกษาสาขาที่เป็นสาขานำ มีจะเด่นอะไรบ้าง หรือจะขายอะไร แล้วดูว่าสาขานั้นสมควรจะเปิดที่ไหน มีการรับนักศึกษาอย่างไร จะวางหลักสูตรให้มีมาตรฐานอย่างไร จากนั้นเมื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาโปรแกรม สาขาวิชาที่จำเป็นที่สร้างชื่อเสียงที่ผลิตบัณฑิตที่มีมาตรฐานอย่าง ต้องกำหนดเรื่องของบุคลากรคือ อาจารย์ แต่ละสาขาที่เปิดนั้นควรมีอาจารย์เท่าไร ทำในเชิงจำนวน คุณวุฒิ และประสบการณ์ หากมีอาจารย์ไม่เพียงพอก็ต้องแสวงหาเพิ่มเติม สถาบันราชภัฏจะต้องมีการวางแผนการสรรหาอาจารย์โดยประกาศ การใช้วิธีการให้ทุนกับบุคคลที่กำลังศึกษาอยู่ในแต่ละสถาบัน หรือของตนเองที่กำลังศึกษาในต่างประเทศหรือในประเทศที่มีผลการเรียนดีเด่น หรือในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงเพื่อที่จะให้กลับมาปฏิบัติงานและรับใช้หรือขอใช้ทุนคืน เพราะฉะนั้นกระบวนการสรรหา ถ้าใช้ระบบราชการปกติก็อาจจะได้ระดับหนึ่ง แต่ถ้าหากว่าใช้วิธีการและหา หรือสืบค้นด้วยการให้ทุน ด้วยการเสนอเงื่อนไขต่างๆ เพื่อให้ได้คนดีคนเก่งเข้ามาทำงานเป็นอาจารย์ จะทำให้ระบบการสรรหาสมบูรณ์และกว้างมากขึ้น หรือจะใช้วิธีดึงคนที่มีความรู้ความสามารถโดยการปรับวุฒิ ปรับประสบการณ์ให้สูงกว่าขั้นต่ำของวุฒิเดิมก็ได้ ซึ่งอยู่กระบวนการของคณะกรรมการที่จะสรรหา หรือเสาะหาจากแหล่งผลิต เช่นสถาบันที่มีการสอนในสาขาวิชาที่ต้องการแล้วไปหาอาจารย์ Advisor ช่วยดำเนินการให้ หรืออาจไปต่างประเทศดูคนไทยที่ศึกษาในมหาวิทยาลัยต่างๆในระดับปริญญาโท ปริญญาเอก แล้วเลือกคนที่กำลังเรียนสัญญาว่ารับมาแล้วจะให้ค่าใช้จ่าย ส่วนที่เขาออกไป หรือเมื่อเขาสำเร็จกลับมาก็มาทำสัญญากัน หรือไปเสาะหาอาจารย์ชาวต่างประเทศที่มีชื่อเสียงมาร่วมสอน โดยจ้างเพิ่มขึ้น ส่วนการดำเนินการสรรหาควรอยู่ในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งต้อง

ในแง่คุณสมบัติการรับเข้ามาทำงาน แล้วดูข้อมูลผู้สมัครอย่างรอบคอบ ให้ดูประวัติการทำงาน ผลงานทางวิชาการ ความรู้ ทักษะ แนวคิดว่าจะสอนหรือทำวิจัยได้หรือเปล่า คณะกรรมการคัดเลือก ควรจะมีอย่างน้อย 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการของสถาบันหรือคณะ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกในสาขานั้นๆ และผู้บริหารและให้คณะกรรมการเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาด และควรมีคำชี้แจงด้วยเหตุผล สำหรับบุคคลที่ไม่ได้รับการคัดเลือกเพื่อจะก่อให้เกิดความโปร่งใส

## 2.2 การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเสริม

ต้องสรรหาคนที่มีความรักในงานเชิงของการสนับสนุน โดยสถาบันต้องจัดหลักสูตร พัฒนาอบรมให้บุคลากรสามารถทำงานเข้ากับอาจารย์ได้ ทำงานในฐานะหน่วยที่เป็นฝ่ายสนับสนุนได้ดี ต้องมีการประเมินผลในแต่ละด้านว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เพื่อปรับคนให้ตรงตามประสบการณ์และความต้องการ ตามความถนัด ต้องพิจารณาคนที่สามารถช่วยงานวิชาการ ได้ดีมีประสิทธิภาพอย่างน้อยต้องจบปริญญาโท สามารถอธิบายภาระงาน ภาระหน้าที่ของงานได้ กระบวนการตรงนี้มี ความแตกต่างจากการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์

## 2.3 การพัฒนาอาชีพ

ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติและเงื่อนไขที่จะกำหนด เช่น มีผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ การประเมินตามเกณฑ์ที่เรากำหนดก็ให้เป็นไปในทางวิชาชีพ เพื่อให้ก้าวหน้าทางวิชาชีพ มีเงินเดือนที่เหมาะสมกับความก้าวหน้า ต้องพิจารณาสวัสดิการด้วย ต้องมีระบบสวัสดิการที่เหมาะสม ให้เกื้อกูลต่อการดำรงชีพ ปัจจัยที่จะให้ก้าวหน้าก็คือเมื่อมีประสบการณ์ด้านใดแล้วก็จะส่งเสริมเข้าชั้นในสายงาน ใครถนัดอะไรก็ให้เดินไปตามความต้องการ จะช่วยให้การทำงานรันระยะเวลารวดเร็วขึ้น ในแง่ของการฝึกทักษะ ต้องดูความชอบของบุคลากรว่าต้องการก้าวหน้าไปทางสายสนับสนุนหรือสายสอนและในสาขาวิชาใดแล้วพยายามจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้พร้อม หาแหล่งทุนสนับสนุน เรื่องการส่งเสริมการเรียนรู้ จะต้องกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ สร้างทัศนคติในทางบวกกับสิ่งที่บุคลากรปรารถนาแล้วผู้บริหารต้องหาทางสนับสนุนเรื่องเครื่องมือ อุปกรณ์ให้มากที่สุด ขณะเดียวกันก็ให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสาร เพื่อเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาโดยอาศัยข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆ เพื่อให้รู้เท่าทัน ต้องพัฒนาให้องค์กรในระดับภาควิชามีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ หรือ ใช้กระบวนการฝึกอบรม ดูงาน เสริมทักษะด้านบริหาร ให้มีการกระจายข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ๆอย่างทั่วถึง ขณะเดียวกัน ต้องสร้างศักยภาพของบุคลากร เช่น ไปนำเสนอผลงานทางวิจัย ตลอดจนการสร้างบุคลากรให้มีความก้าวหน้าให้มีหน่วยงานพัฒนาอาจารย์ให้มีผลงานทางวิชาการ

## 2.4 การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน

จะต้องให้มีการประชุม เพื่อแจ้งข่าวสารในเชิงการบริหาร เชิงการพัฒนา ได้รับทราบถึงความเคลื่อนไหว หรือนโยบายเรื่องทิศทางการก้าวหน้า หรือหาวิธีปัญหาที่เกิดขึ้นใน



สถาบันร่วมกัน การสร้างความไว้วางใจให้หน่วยงานจะต้องอยู่บนฐานของความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใส ทำงานเป็นทีมที่ดี ลดเรื่องความมีอิทธิทางวิชาการของแต่ละคน จะต้องมีความร่วมมือที่จะสร้างจุดรวม ในแง่ของความคิดที่จะก้าวหน้าทางวิชาการ ใช้หลักการการทำงานร่วมกัน ถ้าเกิดความขัดแย้งผู้บริหารต้องแก้ไขปัญหได้อย่างรวดเร็ว ใช้หลักการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ๆ ถ้าระเบียบล้าสมัยต้องแก้ไข ปรับปรุงให้ทันสมัย ต้องนำแนวคิดทฤษฎีการบริหารใหม่ๆ เข้ามาปรับปรุงใช้กับสถาบัน เช่น การบริหารแบบเครือข่าย การสร้างเครือข่ายต้องสามารถพึ่งพากันได้มีความคิดใกล้เคียงกัน การจัดสภาพแวดล้อมทำอะไรให้น่าอยู่ มีความปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สนามกีฬา สโมสร ร้านค้า ไปรษณีย์ ธนาคาร ต้องมี Master Plan แบ่งโซน การให้รางวัลต้องมีการตัดสินอย่างตรงไปตรงมา โปร่งใส เช่น รางวัลดีเด่น 3 เดือน ครึ่งปี ประจำปี ให้เกียรติบัตร ภาวะผู้นำที่จะสามารถนำพาคณะ สถาบันไปสู่เป้าหมาย ผู้นำต้องมีสติปัญญา ความคิด วิสัยทัศน์ การวางตัว การพูดจา การติดต่อสื่อสาร การให้คำปรึกษาหารือกับปัญหา ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจ ตลอดจนการริเริ่มสร้างสรรค์ ส่งเสริมผู้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าทางวิชาการ พร้อมพัฒนางานวิชาการให้ลูกน้องก้าวหน้า สร้างภาระหน้าที่ให้เกิดความชัดเจน กระตุ้นให้ลูกน้องทำวิจัยและผลงานวิจัย พัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมสนับสนุนการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้

#### 2.4 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

ให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในรูปของความคิดเห็น หรือใช้สิทธิในการเสนอความคิดเห็น หรือในรูปของคณะกรรมการโดยถือเสียงส่วนใหญ่เป็นหลัก จะต้องให้การยอมรับของทุกคนในเชิงของความคิด ซึ่งกันและกัน ให้มีการทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนรวม โดยการให้หลักการประชาสัมพันธ์ ให้เกิดความเข้าใจ รับรู้ถึงเป้าหมายและมองในเชิงการนำไปปฏิบัติ ให้มีการประเมินผลการทำงานร่วมกัน สร้างกลไก กฎเกณฑ์การพิจารณา การให้เกียรติ ยกย่องและการชมเชย

จบการสัมภาษณ์ เวลา 19:30 น.

นายทรงพล ไสภณ

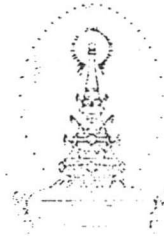
ผู้สัมภาษณ์



ภาคผนวก ซ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

30 เมษายน 2545

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอข้อมูลบุคลากรเกี่ยวกับโปรแกรมวิชาที่สังกัดตามคณะ  
เรียน ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ สถาบันราชภัฏ  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูลค้ำานบุคลากร

เนื่องด้วย นายทรงพล โสภณ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุ  
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง”การพัฒนา  
แผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี  
อาชวอรุณ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ตันธนะเดชา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้เพื่อให้  
งานวิจัยดังกล่าวได้ข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้องอันจะเป็นประโยชน์ต่อการนำมากำหนดแผนกลยุทธ์  
ของสถาบันราชภัฏต่อไป จึงมีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ข้อมูลค้ำานบุคลากรจากท่าน ดัง  
เอกสารพร้อมแนบ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการและขอขอบคุณเป็น  
อย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*พรชูลี อาชวอรุณ*

(รองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี อาชวอรุณ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ภาควิชาอุดมศึกษา

โทร. 02-2182693

โทรสาร. 02-2182693



ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

13 พฤษภาคม 2545

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ขอข้อมูลบุคลากรเกี่ยวกับโปรแกรมวิชาที่สังกัดตามคณะ  
เรียน คณะศึกษาศาสตร์และเทคโนโลยี  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูลค่านบุคลากร

ด้วยกระผม นายทรงพล โสภณ อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏ  
นครศรีธรรมราช กำลังศึกษาระดับปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลง  
กรณ์มหาวิทยาลัย ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง”การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากร  
บุคคลในสถาบันราชภัฏ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี อาชวอรุ่ง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ดร. สุชาติ ตันธนะเดชา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการดำเนินการดังกล่าวจะต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับ  
บุคลากรซึ่งสังกัดในโปรแกรมวิชาของสถาบันราชภัฏทั้ง 36 สถาบัน เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการนำไป  
กำหนดแผนกลยุทธ์ของสถาบัน ซึ่งคาดว่าผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ  
สถาบันราชภัฏ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว เพื่อการทำงานวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ข้อมูลดังกล่าว ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา  
ณ โอกาสนี้ด้วย กระผมได้แนบของสำหรับส่งแบบสำรวจคืนมาด้วยพร้อมแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(นายทรงพล โสภณ)

ภาควิชาอุดมศึกษา

โทร. 02-2182693

โทรสาร. 02-2182693

ที่ ทม 0302/ 2934

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กทม. 10330

๒๖ กันยายน 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแผนกลยุทธ์

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการเสนอนิพนธ์หลักสูตรดุขฎิบัณฑิต 1 เล่ม

ด้วยนายทรงพล ไสภณ นิสิตระดับปริญญาดุขฎิบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา สาขาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ อยู่ระหว่างการดำเนินการนิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.พรชูลี อาชาวอึ้ง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตผู้วิจัยมีความประสงค์เรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านอุดมศึกษา ในการตรวจสอบแผนกลยุทธ์ในลักษณะของ Connoisseurship Model ตามขั้นตอนการวิจัย โดยการดำเนินงานตามขั้นตอนดังกล่าว นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดกับท่านอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบข้อมูลการวิจัย ดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไปและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์)

คณบดีคณะครุศาสตร์

ภาควิชาอุดมศึกษา

โทร 218-2693

โทรสาร 218-2693



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กทม. 10330

27 มีนาคม 2546

สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม  
รับที่ 1788  
วันที่ 27 มี.ค. 2546  
เวลา 11:30

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

เรียน อธิการบดีสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารกรอบการพัฒนาแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลทางอุดมศึกษา  
2. รายชื่อผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

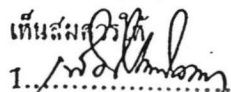
ด้วยกระผม นายทรงพล โสภณ อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช กำลังศึกษาระดับปริญญาคุณวุฒิปันจิติ ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.พรชูลี อาชวอำรุง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ผู้วิจัยจึงขอเรียนเชิญท่านหรือตัวแทน ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีส่วนเกี่ยวข้องต่อสถาบันราชภัฏ เข้าร่วมการสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้ข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรบุคคลของสถาบันราชภัฏ ตามกรอบการพัฒนาแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลทางอุดมศึกษา ดังเอกสารที่แนบ ในวันที่ 23 เมษายน 2546 เวลา 13.00-16.00 น ณ ห้องประชุมวังจันทร์ อาคารคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม ส่วนวังจันทร์ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะเป็นผู้ประสานงานกับท่านอีกครั้ง หรือติดต่อผู้วิจัย โทร 07-2645094 หรือ 075-356000 ต่อ 101

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือส่งตัวแทนเข้าร่วมในการสนทนากลุ่มตามวันเวลา ดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการและพัฒนาท้องถิ่นของท่านต่อไปและ

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

อธิการบดีสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม

เพื่อโปรด ( ) กราบ ( / ) กราบและสั่งการ

เห็นสมควรได้  
1. 

2. ....

3. ....

โทร 07-2645094

075-356000 ต่อ 101

โทรสาร 075-346142

ขอแสดงความนับถือ



(นายทรงพล โสภณ)

นิสิตผู้วิจัย





ที่ ศธ 0512.6/0204

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กทม. 10330

6 สิงหาคม 2546

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย  
เรียน ดร.สุเมธ แย้มมนุ่  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายทรงพล โสภณ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ" โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.พรชูลี อาชวรอำรุง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิประกอบการวิจัย โดยนิตินผู้ทำวิจัยจะประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ข้อมูลประกอบการวิจัยของ นายทรงพล โสภณ ดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์)

คณบดีคณะครุศาสตร์

โทร 07-2645094



ที่ ทม 0302/ 0785

ฝ่ายเลขานุการ
เลขที่รับ..... 886
วันที่ ๖ ต.ค. ๕๖
เวลา ๑.๓๕ น.

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กทม. 10330

1 ตุลาคม 2546

สถาบันราชภัฏจันทรเกษม
เลขที่รับที่ 1922
วันที่ ๕ ต.ค. 2546
เวลา ๑๕.๓๐ น.

เรื่อง ขอเชิญประชุมเพื่อตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์  
เรียน รองศาสตราจารย์ เทือน ทองแก้ว  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. วาระการประชุม
2. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุม
3. เอกสารประกอบการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ 1 เล่ม
4. คู่มือประกอบเอกสารการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ 1 เล่ม

ด้วย นายทรงพล โสภณ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจั  
การทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พรชูลี อาชวอำรุง และผู้ช่วย  
ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามที่ได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
ตรวจสอบแผนกลยุทธ์แล้วนั้น ขณะนี้ผู้วิจัยได้จัดทำร่างแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบัน  
ราชภัฏเสร็จเรียบร้อยแล้ว ดังนั้นในการนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมเพื่อ  
ตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์ในลักษณะของ (Connoisseurship Model) ตามขั้นตอนการวิจัย ในวันจันทร์ที่  
27 ตุลาคม 2546 เวลา 9.30 - 12.00 น. ณ อาคารศูนย์ประชุมสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ห้องประชุม  
Meeting Room 2

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมตาม วัน เวลาและ  
สถานที่ดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไปและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ และโปรดกรุณานำ  
เอกสารดังกล่าวมาในวันประชุมด้วย

เรียน อโศกนที

รับ ผอ.ทำกิจกรรมนันทนาการ ไร่หนองเต่า  
ประชุมตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์ในลักษณะของ  
(Connoisseurship Model) ตามขั้นตอนการวิจัย  
ในวันที่ ๒๗ ต.ค. ๕๖ ณ อาคารศูนย์ประชุมสถาบัน  
วิจัยจุฬาภรณ์ ๒๓ Meeting Room 2

โทร. 07-2645094

ส่งเรื่องต่อไปตาม

๑๓/๑๐/๕๖

๕ ต.ค. ๒๕๔๖

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สินสราธรรม)

คณบดีคณะครุศาสตร์



ภาคผนวก ข

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# เอกสารประกอบการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง

การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากร  
บุคคลในสถาบันราชภัฏ

โดย

นาย ทรงพล ไสภณ

นิสิตดุขฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันจันทร์ที่ 27 ตุลาคม 2546

ณ อาคารศูนย์ประชุมสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

ห้องประชุม Meeting Room 2 เวลา 9.30 – 12.00 น.





นักศึกษาในสาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ และวิชาศิลปศาสตร์ (ในคู่มือประกอบเอกสารการประชุม หน้า 24 – 30)

2.1.2 ตารางที่ 6 สรุปจำนวนบุคลากรเสริมประเภทข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราวของสถาบันราชภัฏ ปีการศึกษา 2544 (ในคู่มือประกอบเอกสารการประชุม หน้า 31 – 32)

2.2 ผลการวิเคราะห์หัตถ์สัณฑ์ พันธกิจและภาพอนาคตความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

ทำการวิเคราะห์จากแผนกลยุทธ์ของสถาบันราชภัฏแต่ละแห่งรวม 36 สถาบัน ทำการวิเคราะห์โดยแยกเป็น “ลักษณะ” และ “เป้าหมาย” ดังนี้

2.2.1 ผลการวิเคราะห์หัตถ์สัณฑ์ของสถาบันราชภัฏตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (ในคู่มือประกอบเอกสารการประชุม ตารางที่ 7 หน้า 34)

2.2.2 ผลการวิเคราะห์พันธกิจของสถาบันราชภัฏตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (ในคู่มือประกอบเอกสารการประชุม ตารางที่ 8 หน้า 34)

2.2.3 ผลการวิเคราะห์ภาพอนาคตความต้องการทรัพยากรบุคคลของสถาบันราชภัฏตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (ในคู่มือประกอบเอกสารการประชุม ตารางที่ 9 หน้า 36)

2.3 ผลสรุปสิ่งท้าทายจากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันราชภัฏ จากกลุ่มตัวอย่าง 8 กลุ่ม ประกอบด้วย (ในคู่มือประกอบเอกสารการประชุม หน้า 39 - 46)

2.3.1 การลดทอนพลังด้านการเปลี่ยนแปลงบุคคล

2.3.2 การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอิสระของสถาบันราชภัฏที่จะเปลี่ยนแปลงเป็นนิติบุคคลจากพึ่งพารัฐผู้พึ่งพาตนเอง

2.3.3 ผลที่อาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสถานภาพอันเกิดจากความไม่รู้ ความไม่แน่นอน ความไม่ชัดเจน ความไม่เข้าใจของบุคลากร

2.4 ผลการสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ตารางที่ 10 ในคู่มือประกอบเอกสารการประชุม หน้า 41 – 59) จำแนกตามประเด็นปัญหา ดังนี้

2.4.1 มีโปรแกรมวิชาที่เปิดสอนแต่ไม่มีอาจารย์ที่จบตรง

2.4.2 มีโปรแกรมวิชาที่อาจารย์ไม่มีวุฒิการศึกษาตรงกับโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน

2.4.3 มีการจ้างอาจารย์พิเศษเกินความต้องการ

2.4.4 มีโปรแกรมที่มีอัตราผู้เกษียณอายุราชการมากในอีก 5 ปีข้างหน้า

- 2.4.5 มีจำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน
- 2.4.6 มีโปรแกรมวิชาที่มีจำนวนอาจารย์มากกว่านักศึกษา (อาจารย์เกิน)
- 2.4.7 มีโปรแกรมวิชาที่มีจำนวนอาจารย์น้อยกว่านักศึกษา (อาจารย์ขาด)
- 2.4.8 ขาดแคลนบุคลากรเสริม
- 2.4.9 การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์
- 2.4.10 การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเสริม
- 2.4.11 การพัฒนาอาชีพ
- 2.4.12 การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน
- 2.4.13 การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

ผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิได้นำมาทำ SWOT Matrix ตามหลักของ ไวริส (Weilrich, 1982) และเขียนร่างกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง ตามแนวคิดและหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาของ Gilbert (1999) 5 ประเด็นคือ การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเสริม การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน และการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. กลยุทธ์หลัก ใช้กลยุทธ์ตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาสถาบันราชภัฏ ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2544) ประกอบด้วย กลยุทธ์พลิกฟื้น กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์ปรับตัวและกลยุทธ์ประคองตัว
2. กลยุทธ์รอง เป็นกลยุทธ์ที่ได้มาจากผลการสนทนากลุ่มและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละประเด็น

ผลการจัดทำ SWOT Matrix ในคู่มือประกอบเอกสารการประชุม หน้า 62 – 90 และผลการจัดทำร่างกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองเพื่อใช้เป็นแบบการพิจารณาเลือกกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏปรากฏ ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### แบบการพิจารณาเลือกกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

คำชี้แจง ขอให้ท่านผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเลือกและปรับปรุงกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏตามความคิดเห็นของท่าน และกรุณาใส่ลำดับความสำคัญของกลยุทธ์  
ต่างๆ ตามกลยุทธ์หลักที่ปรากฏ สำหรับเอกสารที่ใช้ประกอบการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ตารางสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏแต่ละเรื่อง
2. ตารางสรุปความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม (SWOT Matrix) ของการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏแต่ละเรื่อง
3. คำบรรยายตารางสรุปความสัมพันธ์

#### 1. การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์

กลยุทธ์หลัก (ลักษณะ)	กลยุทธ์รอง	เลือก		ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผล
		ใช้	ไม่ใช้		
1.1 กลยุทธ์เชิงรุก (กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งให้เกิด ประโยชน์ต่อการได้โอกาส สูงสุด) (SO)	<p>1.1.1 กำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ที่ต้องการให้ชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจของสถาบัน ซึ่งประกอบด้วยภาระงาน ลักษณะงาน ขอบเขตและความรับผิดชอบ</p> <p>1.1.2 วางแผนการเข้าถึงผู้สมัครที่มีคุณภาพโดยการประกาศหาช่องทางสื่อสารต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ internet หรือการประชาสัมพันธ์ในหน่วยงานสถาบันการศึกษาต่างๆ โดยให้ระบุถึงคุณสมบัติ คุณลักษณะของงานที่รับผิดชอบอย่างละเอียดชัดเจน</p> <p>1.1.3 ติดตามรับตรงจากผู้ที่จบการศึกษาในสถาบันการศึกษาที่คัดสรรจากในประเทศและต่างประเทศ โดยเสนอการทำสัญญาจ้างหลังจบ และการให้ทุนสนับสนุน</p> <p>1.1.4 กำหนดองค์ประกอบคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกอย่างน้อย 3 ฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหาร รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองคณบดีฝ่ายวิชาการ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกในสาขานั้นๆ</p>				



กลยุทธ์หลัก (ลักษณะ)	กลยุทธ์รอง	เลือก		ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผล
		ใช่	ไม่ใช่		
1.2	กลยุทธ์ปรับตัว (กลยุทธ์ใช้จุดแข็งเพื่อ หลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม) (ST)	1.1.5 พิจารณาส่วประกอบของการประเมินผลโดยเพิ่มการประเมินผลจากข้อมูลตามใบ สมัคร ได้แก่ ข้อมูลส่วนตัว ข้อมูลทางสังคม การทดลองสอน รวมทั้งผลการ สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวคิดในการวิจัยที่จะพัฒนาการเรียนการสอน หรือวิจัยให้ สถาบันเป็นที่รู้จักตลอดจนประสบการณ์การทำงานในระดับอุดมศึกษา และการรับ รองจากผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อย 2 คน			
		1.1.6 กำหนดผู้ตัดสินใจชี้ขาดในการสรรหาและคัดเลือกให้อยู่ที่คณะกรรมการสรร หาและคัดเลือกหรือคำชี้ขาด คณะบดีหรือประธานโปรแกรมวิชา			
		1.1.7 ให้สถาบันแต่ละแห่งกำหนดหลักมาตรฐานในการพิจารณาจัดอาจารย์ผู้สอนที่มีวุฒิ ตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน			
		1.1.8 ให้โปรแกรมวิชาต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประ สิทธิภาพ โดยการสำรวจจัดร่ากำลังของตนทั้งระบบและค้ำจนถึงเรื่องต้นทุนเป็น หลัก			
		1.1.9 สนับสนุนหรือผลิตบุคลากรของตนเองเพื่อทดแทนอัตราผู้เกษียณ ที่กระทบต่อ โปรแกรมวิชาที่ขาดแคลนอาจารย์ โดยให้สถาบันสนับสนุนไปศึกษาต่อหรือคัด เลือกสายงานบุคลากรอื่นที่มีคุณวุฒิตรงมาเป็นอาจารย์			
1.2	กลยุทธ์ปรับตัว (กลยุทธ์ใช้จุดแข็งเพื่อ หลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม) (ST)	1.2.1 สร้างบุคลากรภายในให้มีวุฒิสูงขึ้นโดยการให้ทุนไปศึกษาต่อ			
		1.2.2 ให้สถาบันจัดทำแผนอัตรากำลังคน(Long-term plan)ที่จะสรรหาและคัดเลือก อาจารย์ตรงตามความต้องการ โดยพิจารณาความเห็นชอบจากผู้บริหาร			

กลยุทธ์หลัก (ลักษณะ)	กลยุทธ์รอง	เลือก		ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผล
		ใช้	ไม่ใช้		
	<p>1.2.3 ให้สถาบันสรรหาอาจารย์จากภายนอกที่มีคุณสมบัติตรงตามโปรแกรมวิชา โดยการเสนอผลตอบแทนที่สูง</p> <p>1.2.4 ให้สถาบันจัดทำ Feasibility Study เพื่อสำรวจความต้องการของผู้เรียนก่อนจะกำหนดผู้สอนและอาจารย์พิเศษที่มีคุณสมบัติตรงตามโปรแกรมอย่างเหมาะสม</p> <p>1.2.5 นำระบบการบริหารงานบุคลากรนอกระบบเพื่อทดแทนอัตราเกษียณอายุมาใช้</p> <p>1.2.6 สนับสนุนระบบการสอนแบบ E-Learning ในลักษณะ on-line ให้มากขึ้นเพื่อลดจำนวนอาจารย์ที่ขาดแคลน</p> <p>1.2.7 ให้อาจารย์ที่สอนในโปรแกรมวิชาที่มีจำนวนผู้เรียนน้อยไปทำภารกิจด้านอื่นที่จำเป็นและขาดแคลนผู้ปฏิบัติหรือได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นในโปรแกรมที่ขาดแคลนผู้สอน</p>				
1.3 กลยุทธ์พลิกฟื้น (กลยุทธ์ลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส) (WO)	<p>1.3.1 ให้อิสระสถาบันสร้างระบบดึงดูดในการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ที่เป็นคนดี คนเก่ง โดยใช้ระบบเปิดที่มีคุณธรรม หรือใช้ระบบพิเศษสำหรับคนเก่งที่มีประสบการณ์สูง และสร้างกลไกที่คัดกรองตัวสามารถตรวจสอบได้ พร้อมทั้งให้มีกลไกการรับเข้าและให้ออกที่คัดกรองตัวด้วย</p> <p>1.3.2 สร้างกลไกที่คัดกรองตัว สามารถตรวจสอบระบบการรับเข้าและให้ออกได้อย่างชัดเจนตัวเป็นระบบเปิด โปร่งใส และมีความยุติธรรม</p>				

กลยุทธ์หลัก (ลักษณะ)	กลยุทธ์รอง	เลือก		ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผล
		ใช้	ไม่ใช้		
1.4	กลยุทธ์ประคองตัว (กลยุทธ์ลดจุดอ่อนและลด ภาวะคุกคาม) (WT)	1.3.3	ให้ออกสาอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาที่ไม่ตรงได้พัฒนาปรับให้ตรง โดยการสนับสนุนให้ ศึกษาต่อหรือเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรระยะสั้น 6 เดือนหรือ 1 ปี หรืออาจารย์ ที่มีอายุไม่เกิน 40 ปี ได้ศึกษาต่อเพื่อทำปริญญาที่ 2 หรือ 3 ที่ตรงหรือ ให้วิธีเทียบ เท่าจากประสบการณ์ ความชำนาญ หรือผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง		
		1.4.1	จัดกลไกเสริมสร้างและพัฒนาอาจารย์ที่เข้าใหม่ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประ สิทธิภาพ มีความรักและผูกพันต่อสถาบัน		
		1.4.2	ให้สถาบันจำกัดจำนวนรับนักศึกษาในโปรแกรมวิชาที่มีจำนวนนักศึกษาที่ศึกษามากเกิน เพื่อให้ได้สัดส่วนตามเกณฑ์มาตรฐาน		

## 2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเสริม

กลยุทธ์หลัก (ลักษณะ)	กลยุทธ์รอง	เลือก		ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผล
		ใช้	ไม่ใช้		
2.1	กลยุทธ์เชิงรุก (กลยุทธ์ที่จุดแข็งให้เกิด ประโยชน์ต่อการได้โอกาส สูงสุด) (SO)	2.1.1	กำหนดวิธีการเข้าถึงผู้สมัครที่มีคุณภาพโดยการโพสต์ช่องทางต่างๆ เช่น หนังสือนิตยสาร internet และการประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน		
		2.1.2	กำหนดให้มีการทดสอบทั้งสอบข้อเขียน สัมภาษณ์และการสอบภาคปฏิบัติ โดยใช้ ระบบคุณธรรม		
		2.1.3	กำหนดคณะกรรมการในการทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริมประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้แทนคณาจารย์ หัวหน้าหน่วยงาน คณบดีและผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่อง นั้นๆ และให้คณะกรรมการชุดดังกล่าวเป็นผู้ตัดสินชี้ขาด		



กลยุทธ์หลัก (ลักษณะ)	กลยุทธ์รอง	เลือก		ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผล
		ใช้	ไม่ใช้		
2.2 กลยุทธ์การปรับตัว (กลยุทธ์ที่จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม) (ST)	2.2.1 ให้สถาบันพัฒนาบุคลากรเสริมที่มีอายุน้อยให้สามารถทำงานได้หลายๆ ด้าน และให้ผลตอบแทนสูงขึ้นเพื่อลดจำนวนบุคลากร 2.2.2 กำหนดคุณสมบัติบุคลากรให้ตรงตามสายงานตามภารกิจ เช่น มีความรู้ความสามารถ มีใจรักในงานเชิงสนับสนุน เอาใจใส่ รอบรู้งาน มีความคิดก้าวหน้า สร้างสรรค์ ขยันอดทน ซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม				
2.3 กลยุทธ์พลิกฟื้น (กลยุทธ์ลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส) (WO)	2.3.1 สำรวจและจัดทำแผนความต้องการการอัตรากำลังคนตามสายงานต่างๆ 2.3.2 ให้สถาบันสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริมให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้เงินนอกงบประมาณของสถาบันเพื่อเป็นการลงทุน				
2.4 กลยุทธ์ประกอบตัว (กลยุทธ์ลดจุดอ่อนและลดภาวะคุกคาม) (WT)	2.4.1 ให้มีการทดลองปฏิบัติงาน และขณะเดียวกันก็ได้รับการ training ไปพร้อมกันด้วย				
<b>3. การพัฒนาอาชีพ</b>					
กลยุทธ์หลัก (ลักษณะ)	กลยุทธ์รอง	เลือก		ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผล
3.1 กลยุทธ์เชิงรุก (กลยุทธ์ที่จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ต่อการได้โอกาสสูงสุด) (SO)	3.1.1 ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรให้มีประสบการณ์ทางวิชาการ และวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ในการทำงาน 3.1.2 จัดหลักสูตรการพัฒนาที่ครอบคลุมฝ่ายสนับสนุนให้สามารถทำงานร่วมกับอาจารย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ				



กลยุทธ์หลัก (ลักษณะ)	กลยุทธ์รอง	เลือก		ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผล
		ใช้	ไม่ใช้		
กลยุทธ์หลัก (ลักษณะ) :-	<p>กลยุทธ์รอง</p> <p>3.1.3 ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่ม อย่างต่อเนื่อง และมีมั่นคงในการศึกษาใน ชีวิต</p> <p>3.1.4 ให้สถาบันจัดสนับสนุนงบประมาณอย่างเต็มที่ให้บุคลากรรวมกลุ่มจัดตั้งศูนย์วิจัย เฉพาะด้านเพื่อการทำวิจัย</p> <p>3.1.5 จัดนโยบายสนับสนุนการสร้างเครือข่ายให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กับกลุ่ม เดียวกันในต่างสถาบัน</p> <p>3.1.6 สนับสนุนให้อาจารย์ได้ลา 1 ปี เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการทำผลงานทาง วิชาการ</p> <p>3.1.7 กำหนดให้งานวิจัยเป็นภาระงานของอาจารย์และให้ผลงานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งใน การพิจารณาความดีความชอบและการเพิ่มเงินเดือน</p> <p>3.1.8 ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละระดับให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันเทคโนโลยีสาร สนเทศที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน</p> <p>3.1.9 ส่งเสริมการเรียนการสอนในลักษณะ E-Learning</p> <p>3.1.10 ให้สถาบันมีอำนาจในการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการได้เอง</p> <p>3.1.11 เชิดชูอาจารย์ดีเด่น โดยให้ค่าตอบแทนเดือนละ 10,000 บาท</p> <p>3.1.12 สถาบันต้องกำหนดแผนในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละคณะ โปรแกรมและสาย งานทั้งระยะสั้นและระยะยาวตามความถนัดและความต้องการ</p>				

กลยุทธ์หลัก (ลักษณะ)	กลยุทธ์รอง	เลือก		ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผล
		ใช้	ไม่ใช้		
3.2 กลยุทธ์ปรับตัว (กลยุทธ์ใช้จัดตั้งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคามในการพัฒนาอาชีพ) (ST)	<p>3.2.1 สร้างเครือข่ายหา Partner ทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนอาจารย์ซึ่งกันและกันทั้งในประเทศและต่างประเทศ บนฐานที่เท่าเทียมกัน</p> <p>3.2.2 สร้างเครือข่ายงานวิจัยร่วมกับองค์กรท้องถิ่น</p> <p>3.2.3 สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการวิจัยด้วยมาตรการต่างๆ เช่น การประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัย การเชิญเชิญวิทยุวิจัย และผู้มีส่วนได้เสีย สนับสนุนการตีพิมพ์และเผยแพร่ผลงาน จัดให้มีเวทีแสดงผลงานวิจัย การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นด้านการศึกษา และการเป็นเจ้าภาพจัดประชุมทางวิชาการทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ</p>				
3.3 กลยุทธ์พลิกฟื้น (กลยุทธ์ลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนาอาชีพ) (WO)	<p>3.3.1 สร้างกลไกในการ Promote ให้อาจารย์ทำผลงานทางวิชาการ และวิจัย</p> <p>3.3.2 พัฒนาบุคลากรในเชิงอาชีพให้เป็น Professional และพัฒนาอาจารย์ให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ</p> <p>3.3.3 ส่งเสริมให้อาจารย์และบุคลากรมีประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพ โดยร่วมมือกับสถานประกอบการอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3.3.4 สร้างกลไกที่กระตุ้นบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทั้งระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>3.3.5 สนับสนุนให้มีกองทุนสงเคราะห์และสวัสดิการสำหรับบุคลากร</p> <p>3.3.6 ให้ปรับบรรยากาศการทำงาน โดยให้ work load ของการทำงานให้สมดุลด้านการสอนกับการวิจัยเท่ากัน 40:40 อีก 20 เป็นการบริหารสังคม</p>				

กลยุทธ์หลัก (ลักษณะ)	กลยุทธ์รอง	เลือก		ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผล
		ใช้	ไม่ใช้		
	<p>3.3.7 สร้างทัศนคติในทางบวกกับสิ่งทีบุคคลปรารถนา โดยผู้บริหารต้องหาทางสนับสนุนในเรื่องเครื่องมือ อุปกรณ์ให้เพียงพอ และต้องอยู่บนหลักความซื่อสัตย์ และความซื่อใจ</p> <p>3.3.8 ให้นักวิชาการได้รับข้อมูลข่าวสาร เพื่อเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาเช่น web-site internet สิ่งพิมพ์ เอกสาร</p> <p>3.3.9 สนับสนุนการทำวิจัยโดยให้อาจารย์ทุกคนต้องมีชื่ออยู่ในสำนักวิจัยของสถาบัน โดยให้สำนักวิจัยเป็นผู้ทำหน้าที่ให้คำแนะนำ บริการ จัดโปรแกรมฝึกอบรมให้กับอาจารย์อย่างต่อเนื่อง และจัดหาแหล่งเงินทุนมาสนับสนุน ให้ทำวิจัยภายในสถาบันด้วย</p> <p>3.3.10 พัฒนาศักยภาพและทัศนคติในระดับหัวหน้างานหรือบุคลากรหลักในแต่ละหน่วยงานให้มีวิสัยทัศน์ และแนวคิดที่ทันสมัยและเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนางาน และการปรับเปลี่ยนในเชิงรุกอย่างรวดเร็ว</p> <p>3.3.11 สร้างกลไกเพื่อพัฒนามาตรฐานใหม่ด้วยมาตรการต่างๆ เช่น สนับสนุนทุน จัดระบบ teaching load ที่ยืดหยุ่นได้มีเอกาและเวลาในการทำวิจัยอย่างเพียงพอรวมทั้งจัดให้มีผู้ช่วยวิจัย</p> <p>3.3.12 พัฒนาศักยภาพในระดับคณะ ระดับโปรแกรมให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยกระบวนการฝึกอบรม ดูงาน เสริมทักษะด้านการบริหาร และให้มีการกระจายข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างทั่วถึง</p>				



กลยุทธ์หลัก (ลักษณะ)	กลยุทธ์รอง	เลือก		ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผล
		ใช้	ไม่ใช้		
3.4 กลยุทธ์ปรับโครงสร้าง (กลยุทธ์ลดจุดอ่อนและลดภาวะคุกคามในการพัฒนาอาชีพ) (WT)	3.3.13 สนับสนุนการศึกษา อบรมให้กับบุคลากรที่ต้องใช้ผลสอวัดความสามารถทางภาษา เช่น Tofel สำหรับไปศึกษาต่อ 3.4.1 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะและทัศนคติในภาการทำงานของอาจารย์ให้ได้ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับสากล 3.4.2 พัฒนาศักยภาพความเป็นสากลให้แก่บุคลากรทุกระดับทั้งในเชิงภาษาต่างประเทศ คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีและเชิงวิชาการ				

#### 4. การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน

กลยุทธ์หลัก (ลักษณะ)	กลยุทธ์รอง	เลือก		ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผล
		ใช้	ไม่ใช้		
4.1 กลยุทธ์เชิงรุก (กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ต่อการได้โอกาสสูงสุดในการพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน) (SO)	4.1.1 กำหนดนโยบายส่งเสริมและพัฒนภาวะผู้นำของหัวหน้างานให้สามารถจะนำคณะหรือสถาบันไปสู่เป้าหมายได้ ตลอดจนต้องเป็นผู้นำที่มีสติปัญญา มีความน่าเชื่อถือ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความผูกพันกับองค์กร มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ มีการติดต่อสื่อสารที่ดี มีการให้คำแนะนำปรึกษา มีความเข้มแข็งเต็มอปลาย มีความคั่งเส้นคงวา และสามารถหลอหลอมจิตใจลูกน้องได้ 4.1.2 ให้มีการจัดประชุมเพื่อชี้แจงข่าวสารในเชิงบริหาร จึงพัฒนาให้ได้รับทราบถึงความเคลื่อนไหว นโยบาย ทิศทางความก้าวหน้าหรือการหารือปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกัน 4.1.3 จัดตั้งหน่วยงานกลางเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาการ				



กลยุทธ์หลัก (ลักษณะ)	กลยุทธ์รอง	เลือก		ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผล
		ใช้	ไม่ใช้		
4.2 กลยุทธ์ปรับตัว (กลยุทธ์ใช้จัดแมตช์เพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคามในการพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน) (ST)	4.1.4 นำเอาหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ 4.1.5 จัดสวัสดิการและสภาพแวดล้อมการทำงานให้น่าอยู่ มีความปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สนามกีฬา สโมสร ร้านค้า ไปรษณีย์ ธนาคาร และสวนพักผ่อน 4.2.1 สร้างบรรยากาศให้เกิดความเป็นเจ้าของ ความมีส่วนร่วมพร้อมที่จะพัฒนาให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา				
4.3 กลยุทธ์พลิกฟื้น (กลยุทธ์ลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน) (WO)	4.3.1 Promote ให้ผู้บังคับบัญชาได้พัฒนาในเชิงวิชาการเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าพร้อมทั้งกระตุ้นให้ทำงานวิจัยด้วย 4.3.2 สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้มีแนวคิดในการปรับปรุงวิธีการทำงานหรือปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 4.3.3 สร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างหัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนอุทิศเวลาให้กับหน่วยงานและองค์กร ตลอดจนการรับฟังเหตุผลของลูกน้อง 4.3.4 ให้มีระบบการบริหารงานแบบแนวราบ ให้ศูนย์อำนาจและคณะมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างอิสระ 4.3.5 สร้างความไว้วางใจในหน่วยงานโดยต้องอยู่บนฐานของความเชื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ทำงาน เป็นทีมที่ดี ลดเรื่องความทิวาทิทางวิชาการของแต่ละคน				

กลยุทธ์หลัก (ลักษณะ)	กลยุทธ์รอง	เลือก		ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผล
		ใช้	ไม่ใช้		
4.4 กลยุทธ์ประคองตัว (กลยุทธ์ลดจุดอ่อนและลด ภาวะคุกคามในการ พัฒนาบทบาทหัวหน้า งาน) (WT)	4.3.6 ให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี พร้อมค่าตอบแทนที่เหมาะสมโดยใช้วิธีการตัดสินอย่าง ตรงไปตรงมา ไปรุ่งไธ 4.4.1 สนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว แต่มีเอก ภาพในการบริหารงาน และให้บุคลากรทุกระดับมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ				

#### 5. การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์หลัก (ลักษณะ)	กลยุทธ์รอง	เลือก		ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผล
		ใช้	ไม่ใช้		
5.1 กลยุทธ์เชิงรุก (กลยุทธ์ที่จุดแข็งให้เกิด ประโยชน์ต่อการได้โอกาส สูงสุดในการพัฒนาการมี ส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน) (SO)	5.1.1 ให้มีการดำเนินการในรูปของคณะกรรมการโดยให้ถือเสียงส่วนใหญ่เป็นหลัก 5.1.2 ให้สร้างระบบ Royalty โดยให้เกียรติ ยกย่อง และชมเชยรวมถึงการให้การยอมรับใน เชิงของความคิดซึ่งกันและกัน 5.1.3 ผู้บริหารต้องเป็นผู้คอยกระตุ้น ผลักดันการทำงาน โดยการทำความเข้าใจ เช่น ชี้แจง ประชุม อบรม ให้กำลังใจสร้างเอกภาพกัน ศักดิ์ศรีให้เท่าเทียมกัน มีการแบ่งกลุ่มการ ทำงาน สร้างข้อตกลงร่วมกันในการร่วมคิด ร่วมรับรู้ ร่วมทำ และร่วมตรวจสอบ ทา ข้อยุติร่วมกันในสิ่งที่ทำให้เกิดการพัฒนา				

กลยุทธ์หลัก (ลักษณะ)	กลยุทธ์รอง	เลือก		ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผล
		ใช้	ไม่ใช้		
5.2 กลยุทธ์ปรับตัว (กลยุทธ์ใช้จัดแข่งขันเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคามในการพัฒนาการมีส่วนร่วมในภาคการปฏิบัติงาน (ST)	5.1.4 สนับสนุนกิจกรรมและโครงการในการพัฒนาจิตใจและจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันให้เกิดขึ้นในกลุ่มระหว่างผู้บริหาร อาจารย์และนักศึกษา 5.1.5 สนับสนุนให้บุคลากรได้มีกิจกรรมการพบปะสังสรรค์หลังเลิกงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน 5.2.1 จัดระบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน การดำเนินโครงการพัฒนาและการประเมินผล 5.2.2 ให้ชุมชนหรือองค์กรชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น การกำกับ การควบคุมดูแลและการตรวจสอบคุณภาพ				
5.3 กลยุทธ์พลิกฟื้น (กลยุทธ์ลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (WO)	5.3.1 สร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ โดยให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมีบรรยากาศของการคิดร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนอแนะ ปรับปรุงงาน เรือยู่ร่วมกันและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีม				
5.4 กลยุทธ์ประคองตัว (กลยุทธ์ลดจุดอ่อนและลดภาวะคุกคามในการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (WT)	5.4.1 ให้นักศึกษาสามารถประเมินอาจารย์และให้ตระหนักในเรื่องของการประกันคุณภาพเพื่อตรวจสอบอาจารย์				

วาระที่ 3      พิจารณาผลการจัดทำ Balance Scorecard การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบัน  
ราชภัฏ

การจัดทำ Balance Scorecard การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏได้จัดทำเป็นมิติต่างๆ 4 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของสถาบันราชภัฏ ได้แก่ มิติด้านการเงิน มิติด้านนักศึกษาและชุมชน มิติด้านกระบวนการจัดการภายใน และมิติด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ ผลการจัดทำปรากฏตามตารางที่นำเสนอ และขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจแก้ไขในแต่ละมิติดังนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 1 ผล Balanced Scorecard การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ : มิติด้านการเงิน

มิติ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	การริเริ่ม
การเงิน	1. เพื่อลดต้นทุนในการสรรหาอาจารย์ให้มีจำนวนสอดคล้องตรงตามภารกิจ  2. เพื่อแสวงหารายได้	1. สัดส่วนคุณสมบัติของอาจารย์ตรงตามภารกิจ 2. การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 3. Unit course ของแต่ละโปรแกรมวิชา  1. ระบบงบประมาณแบบ Block Gant 2. การศึกษาเชิงธุรกิจ 3. ผลงานทางวิชาการ	1. มูลค่าของต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง	1. จัดทำแผนงบประมาณให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร 2. วิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วย 3. จัดระบบการบริหารบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพตามภารกิจ  1. ใช้งบประมาณจากภาครัฐ 2. ให้บริการทางวิชาการ 3. แลกเปลี่ยนบุคลากรที่ปฏิบัติงานเชิงธุรกิจ 4. ขอความร่วมมือและช่วยเหลือจากแหล่งอื่น

ตารางที่ 2 ผล Balanced Scorecard การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการบุคลากรในสถาบันราชภัฏ : มิติด้านนักศึกษาและชุมชน

มิติ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	การริเริ่ม
นักศึกษาและชุมชน	<p>วัตถุประสงค์</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อให้ นักศึกษา มีความพึงพอใจต่อคุณภาพบุคลากร</li> <li>2. เพื่อให้ เป็นที่ยอมรับของชุมชนมากขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มาตรฐานการปฏิบัติงานตามภารกิจของบุคลากร</li> <li>2. เกณฑ์คุณวุฒิของอาจารย์และบุคลากรเสริมตรงตามภาระงาน</li> <li>3. เกณฑ์สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา</li> <li>1. พฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542</li> <li>2. เกณฑ์มาตรฐานของบุคลากรที่สูงขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อาจารย์มีคุณวุฒิตรงตามโปรแกรมวิชาที่สอน</li> <li>2. สัดส่วนบุคลากรที่เหมาะสมสอดคล้องตามภารกิจ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิเคราะห์อัตรากำลังคนตามภารกิจ</li> <li>2. กำหนดภาระงานให้สอดคล้องกับความจำเป็น</li> <li>3. สนับสนุนบุคลากรได้ศึกษาต่อที่สูงขึ้นตามภารกิจ</li> <li>4. สนับสนุนระบบการเรียนการสอนแบบ E-Learning</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. เพื่อให้ เป็นที่ยอมรับของชุมชนมากขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542</li> <li>2. เกณฑ์มาตรฐานของบุคลากรที่สูงขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประชาสัมพันธ์พันธกิจทั้งภายในและภายนอกสถาบัน</li> <li>2. สำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>3. สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีวุฒิการศึกษาสูงขึ้น</li> <li>4. สนับสนุนการทำวิจัยร่วมกับชุมชนให้มากขึ้น</li> <li>5. สนับสนุนให้บุคลากรทำผลงานทางวิชาการ</li> <li>6. ให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ</li> <li>7. ใช้ระบบการเรียนการสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประชาสัมพันธ์พันธกิจทั้งภายในและภายนอกสถาบัน</li> <li>2. สำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>3. สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีวุฒิการศึกษาสูงขึ้น</li> <li>4. สนับสนุนการทำวิจัยร่วมกับชุมชนให้มากขึ้น</li> <li>5. สนับสนุนให้บุคลากรทำผลงานทางวิชาการ</li> <li>6. ให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ</li> <li>7. ใช้ระบบการเรียนการสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง</li> </ol>

ตารางที่ 3 ผล Balanced Scorecard การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันการะบวนกาจัดการภายใน

มิติ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	การริเริ่ม
กระบวนการจัดการภายใน	<ol style="list-style-type: none"> <li>เพื่อพัฒนาทักษะและประสิทธิภาพของบุคลากร</li> <li>เพื่อพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>จำนวนบุคลากรที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์</li> <li>จำนวนอาจารย์ที่เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>จำนวนครั้งของบุคลากรที่เข้ารับการอบรมสัมมนาและศึกษาดูงาน</li> <li>บุคลากรมีความรู้ความสามารถและความคิดริเริ่มในการสอนและการให้บริการ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรทุกคนได้เข้าร่วมอบรมสัมมนาหรือศึกษาดูงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง</li> <li>มีจำนวนอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาและตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดตั้งหน่วยงานสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ และผลงานทางวิชาการ</li> <li>จัดกิจกรรมในการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรเสริมอย่างต่อเนื่อง</li> <li>ส่งเสริมให้อาจารย์และบุคลากรได้พัฒนาตนเองให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>เพื่อพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา</li> <li>จำนวนผู้เข้าร่วมในกิจกรรม</li> <li>การมีส่วนร่วมในการประเมินผล</li> <li>การมีส่วนร่วมในการรับรู้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น</li> <li>บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานงานเพิ่มขึ้น</li> <li>บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลเพิ่มขึ้น</li> <li>บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับรู้เพิ่มขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดให้มีการระดมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน</li> <li>จัดให้มีการเผยแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารให้ทั่วถึง</li> <li>จัดให้มีโครงการสนทนาการ เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน</li> <li>จัดโครงการกีฬาระหว่างบุคลากร</li> </ol>



ตารางที่ 3 ผล Balanced Scorecard การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ : มิติด้านกระบวนการจัดการภายใน (ต่อ)

มิติ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	การริเริ่ม
กระบวนการจัดการภายใน (ต่อ)	3. เพื่อพัฒนาอาชีพ	1. ผลงานทางวิชาการของอาจารย์	1. สัดส่วนตำแหน่งทางวิชาการตามเกณฑ์	1. จัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบเป็นกองพัฒนาอาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
		2. ผลการประเมินคุณภาพการสอนของอาจารย์โดยนักศึกษ	2. สัดส่วนคุณภาพของอาจารย์	2. กำหนดแผนในการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งเป็นระยะๆ ตลอดชีวิต
		3. จำนวนอาจารย์ที่เข้าสู่ตำแหน่งทางการ		3. ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง
		4. จำนวนอาจารย์และบุคลากรเสริมที่ศึกษาต่อ		
		5. อาจารย์และบุคลากรเสริมมีความคิดริเริ่มในการสอนและการให้บริการ		
	4. เพื่อพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน	1. ปริมาณงานที่ผู้บังคับบัญชาได้รับมอบหมาย	1. มีภาระงานตามเกณฑ์	1. จัดกิจกรรมเสริมเอกลักษณ์ คัดดีศรี และความสำเร็จต่อกัน
		2. จำนวนโครงการที่จัดริเริ่ม	2. มีจำนวนโครงการริเริ่มใหม่ๆ เพิ่มขึ้น	2. จัดให้มีการประชุมสัมมนาในเชิงนโยบายแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง
		3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	3. มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมากขึ้น	3. กำหนดบทบาทหัวหน้างานให้ชัดเจน
		4. จำนวนครั้งในการเข้าร่วมอบรมสัมมนา	4. ผลงานทางวิชาการที่ได้รับรางวัล	4. เสนอ
		5. จำนวนผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพ	5. สามารถถ่ายทอดและปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น	4. สร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันในลักษณะที่สร้างสรรค์



ตารางที่ 4 ผล Balanced Scorecard การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ : มิติด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้

มิติ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	การริเริ่ม
นวัตกรรมและการเรียนรู้	1. เพื่อให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในเชิงเทคโนโลยี (IT) และทักษะทางภาษา	1. มีผลงานตามเกณฑ์ที่กำหนด 2. จำนวนบุคลากรในการอบรมสัมมนาต่อปี 3. ความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษเบื้องต้น 4. ความสามารถการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของตน	1. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน 2. มีนวัตกรรมใหม่ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน	1. พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 2. จัดกิจกรรมให้บุคลากรมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ 3. จัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาวิจัย ค้นคว้าทดลอง และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

หมายเหตุ : ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแผนกลยุทธ์ให้มีมิติให้ตัด Balanced Scorecard ออก

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายทรงพล ไสภณ เกิดวันที่ 7 ตุลาคม 2502 สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจากโรงเรียน ภปร ราชวิทยาลัย ปีการศึกษา 2519 สำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญาจากโรงเรียนภาษาต่างประเทศเลขานุการและพณิชยการ สาขาการบัญชี ปีการศึกษา 2523 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี B.B.A (MARKETING) จาก NORTHWOOD INSTITUTE , USA ปีการศึกษา 2528 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท M.B.A จาก NEW HAMPSHIRE COLLEGE , USA ปีการศึกษา 2530 เริ่มรับราชการเป็นอาจารย์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตเทคนิคภาคพายัพ เมื่อพ.ศ. 2532 ปัจจุบันเป็นอาจารย์ 2 ระดับ 7 คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย