

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับ สภาพและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและภาพอนาคตที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ และการพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยอภิปรายผลรวมทั้งข้อเสนอแนะ ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาสภาพและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ
2. วิเคราะห์แผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและภาพอนาคตที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ
3. พัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏกำหนดไว้ 5 ด้าน คือ การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาบทบาทหัวหน้างานและการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ตามหลักการและแนวคิดของ Gilbert (1999) ซึ่งเป็นหลักการและแนวคิดที่ครอบคลุมการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมากที่สุดกว่าแนวคิดอื่นๆ
2. การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ มุ่งศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 9 (2545-2549) ของสถาบันราชภัฏ
3. สถาบันราชภัฏที่ใช้ในการวิจัยเป็นสถาบันราชภัฏที่มีผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีในปีการศึกษา 2544 จำนวน 36 สถาบัน
4. การเก็บข้อมูลได้ดำเนินการโดย เก็บข้อมูลจากแบบสำรวจ 30 เมษายน – กรกฎาคม 2545 เก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม 21 เมษายน – 2 พฤษภาคม 2546 เก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ 4 สิงหาคม ถึง 27 สิงหาคม 2546

ข้อจำกัดของการวิจัย

1. เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นแผนเชิงอนาคต แต่โครงสร้างและการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏเป็นโครงสร้างเดิม ทั้งนี้การนำไปใช้อาจมีการปรับแต่งจากผู้ที่มีอำนาจทางกฎหมาย
2. ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นอาจารย์

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ตามขั้นตอนดังนี้

- 1.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2544 นำมาจัดแยกประเภทบุคลากรเป็นกลุ่มได้แก่ อาจารย์ อาจารย์พิเศษ อาจารย์อัตราจ้างและบุคลากรเสริม ตามประเภทต่างๆ
- 1.2 จัดทำแบบสำรวจข้อมูลอาจารย์ อาจารย์พิเศษ และอาจารย์อัตราจ้าง
- 1.3 นำข้อมูลจากแบบสำรวจมารวบรวมจำนวนตามสาขาวิชาและโปรแกรมวิชา โดยแบ่งสาขาเป็น 3 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาการศึกษา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และสาขาวิชาศิลปศาสตร์

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสถาบันราชภัฏ

วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสถาบันราชภัฏทั้ง 36 สถาบัน เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและภาพอนาคตความต้องการทรัพยากรบุคคล

- 2.1 นำแผนกลยุทธ์ของสถาบันราชภัฏทั้ง 36 สถาบันมาวิเคราะห์แยกกลุ่มข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและภาพอนาคตความต้องการทรัพยากรบุคคล
- 2.2 จัดแยกข้อมูลแต่ละกลุ่มออกเป็นข้อมูลด้านลักษณะและเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการวิเคราะห์เอกสารข้อมูลต่างๆ ดังนี้

- 3.1 วิเคราะห์ข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ประกอบด้วยแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ของสถาบันราชภัฏทั้ง 36 สถาบัน ร่างแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา โครงการพัฒนานุเคราะห์เพื่อการปฏิรูปการศึกษาของสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2547 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ร่างแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) รายงานผล

บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิรูปการศึกษาของสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2547 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ร่างแผนพัฒนาการศึกษาาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) รายงานผลการศึกษาพัฒนาระบบบริหารของสถาบันราชภัฏ กลุ่มเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาและกลุ่มเอกสารการพัฒนาแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลของอุดมศึกษาของ Gilbert

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำร่างแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

4.1 นำผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1-3 มาจัดทำแนวคำถามในการสนทนากลุ่ม เพื่อใช้ในการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

4.3 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม (SWOT Analysis) ของสถาบันราชภัฏ

4.4 กำหนดกลยุทธ์หลักในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏตามการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาของ Gillbert (1999)

4.5 กำหนดกลยุทธ์รองและกลวิธี โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.5.1 กำหนดปัจจัยและความต้องการของสถาบันราชภัฏเป็น 4 กลุ่ม ตามวิธีการของ Boston Consulting Group (BCG)(1970) และตั้งชื่อกลยุทธ์ตามลักษณะการวิเคราะห์และความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ดังนี้

1. กลุ่มดาวเด่น (star) เป็นกลุ่มที่มีปัจจัยความต้องการของผู้เรียนและปัจจัยด้านบุคลากรสูง และใช้ชื่อกลยุทธ์เชิงรุก

2. กลุ่มแม่วัว (cash cow) เป็นกลุ่มที่มีความต้องการของผู้เรียนสูงและมีปัจจัยด้านบุคลากรต่ำ ใช้ชื่อกลยุทธ์ปรับตัว

3. เด็กมีปัญหา (problem child) เป็นกลุ่มที่มีความต้องการของผู้เรียนต่ำ แต่มีปัจจัยด้านบุคลากรสูง ใช้ชื่อกลยุทธ์พลิกฟื้น

4. กลุ่มสุนัขขี้เกียจ (lazy dog) เป็นกลุ่มที่มีความต้องการของผู้เรียนและปัจจัยด้านบุคลากรต่ำ ใช้ชื่อกลยุทธ์ประคองตัว

4.5.2 กำหนดกลวิธีโดยการนำผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาแยกกลุ่มตามวิธีการของ BCG และจับคู่กลวิธีแต่ละช่องลงใน TOWS Matrix ตามเทคนิคของไวริส (Wehrich, 1986)

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบแผนกลยุทธ์

การตรวจสอบแผนกลยุทธ์ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

5.1 นำร่างแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ
ในลักษณะ Connoisseurship Model

ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุง แก้ไขและนำเสนอ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุง แก้ไขตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำเสนอแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏฉบับสมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยได้ทำการสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

สรุปผลการศึกษาสภาพและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ แยกผลการ
ศึกษาออกเป็น 3 เรื่อง คือ อาจารย์ตามสาขาวิชา ตำแหน่งทางวิชาการและระดับการศึกษาของ
อาจารย์ และบุคลากรเสริม ดังนี้

- 1.1 อาจารย์ตามสาขาวิชา ประกอบด้วย อาจารย์ อาจารย์พิเศษ และอาจารย์อัตราจ้างใน
สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ดังนี้
 - 1.1.1 สาขาวิชาการศึกษา ผลสรุปของการวิจัย ดังนี้
 - 1.1.1.1 วุฒิการศึกษาของอาจารย์ที่จบตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน สรุปได้ดังนี้
อาจารย์ที่มีวุฒิจบการศึกษาตรงโปรแกรมมากที่สุด คือ วุฒิปริญญาโท จำนวน
1,232 คน รองลงมาคือวุฒิปริญญาตรีจำนวน 555 คน และวุฒิปริญญาเอกจำนวน 77 คน จากการ
ศึกษาพบว่าอาจารย์ที่มีวุฒิจบการศึกษาตรงโปรแกรมระดับปริญญาตรีมากที่สุด คือ โปรแกรมวิชา
ภาษาไทยจำนวน 58 คน รองลงมาคือโปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษากับโปรแกรมวิชาอุตสาหกรรม
ศิลป์ จำนวน 53 คน เท่ากัน และโปรแกรมวิชาศิลปศึกษาจำนวน 49 คน ส่วนโปรแกรมวิชาที่ไม่มีวุฒิ
การศึกษาระดับปริญญาตรีจบตรงโปรแกรมคือ โปรแกรมวิชาชีววิทยา โปรแกรมวิชาดนตรีศึกษา
โปรแกรมวิชาบรรณารักษศาสตร์ โปรแกรมวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา โปรแกรมวิชา
เทคโนโลยีอุตสาหกรรม โปรแกรมวิชาพระพุทธศาสนาและโปรแกรมวิชาเกษตรกรรม ส่วนอาจารย์ที่มี
วุฒิจบการศึกษาตรงโปรแกรมระดับปริญญาโทมากที่สุด คือโปรแกรมวิชาคณิตศาสตร์และโปรแกรม
วิชาภาษาไทย จำนวน 103 คน รองลงมาคือโปรแกรมวิชาบริหารการศึกษา จำนวน 95 คน และ
โปรแกรมวิชาจิตวิทยาและแนะแนว คือ 92 คน ส่วนโปรแกรมวิชาที่อาจารย์ไม่มีวุฒิการศึกษาระดับ

ปริญญาโทตรงโปรแกรม คือ โปรแกรมวิชาชีววิทยา โปรแกรมวิชาดนตรีศึกษา โปรแกรมวิชาบรรณารักษศาสตร์ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป โปรแกรมวิชาชีพครู โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม โปรแกรมวิชาพระพุทธศาสนา โปรแกรมวิชาเกษตรกรรม และโปรแกรมวิชาภาษาจีน สำหรับอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาตรงโปรแกรมระดับปริญญาเอกมากที่สุด คือ โปรแกรมวิชาหลักสูตรและการสอนจำนวน 22 คน รองลงมาคือ โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา จำนวน 21 คน และโปรแกรมวิชาการศึกษาปฐมวัย จำนวน 8 คน

1.1.1.2 โปรแกรมวิชาที่ขาดแคลนอาจารย์มากที่สุด คือ โปรแกรมวิชาภาษาไทย 1:953 คน รองลงมาคือโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ 1:167 คน และโปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป 1:103 คน

1.1.1.3 โปรแกรมวิชาที่อาจารย์เกิน คือ โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม และโปรแกรมวิชาภาษาฝรั่งเศส

1.1.1.4 การเกษียณอายุของอาจารย์ พบว่ามีอาจารย์เกษียณอายุราชการมากที่สุด ในระยะ 5 ปีข้างหน้า (2545-2549) คือโปรแกรมวิชาการประถมศึกษา จำนวน 66 คน โปรแกรมวิชาจิตวิทยาและการแนะแนวจำนวนอย่างละ 52 คน และโปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา จำนวน 51 คน

1.1.1.5 โปรแกรมวิชาที่มีการจ้างอาจารย์พิเศษมากที่สุด คือ โปรแกรมวิชาพลศึกษา จำนวน 36 คน รองลงมาคือ โปรแกรมวิชาจิตวิทยาแนะแนวและโปรแกรมวิชาคณิตศาสตร์อย่างละ จำนวน 26 คน และโปรแกรมวิชาสังคมศาสตร์จำนวน 24 คน ส่วนโปรแกรมวิชาที่ไม่มีการจ้างอาจารย์พิเศษคือ โปรแกรมวิชาดนตรีศึกษา โปรแกรมวิชาบรรณารักษศาสตร์ โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม โปรแกรมวิชาเกษตรกรรม โปรแกรมวิชาการศึกษาพิเศษ โปรแกรมวิชาช่างอุตสาหกรรม และโปรแกรมวิชาสุขศึกษา

1.1.1.6 โปรแกรมวิชาที่มีการจ้างอาจารย์อัตราจ้างมากที่สุด คือโปรแกรมวิชาการศึกษาปฐมวัยและโปรแกรมวิชาศิลปศึกษาอย่างละจำนวน 15 คน รองลงมาคือ โปรแกรมวิชาช่างอุตสาหกรรม จำนวน 12 คน และโปรแกรมวิชาประวัติศาสตร์จำนวน 10 คน ส่วนโปรแกรมวิชาที่ไม่มีการจ้างอาจารย์อัตราจ้าง คือ โปรแกรมวิชาเคมี โปรแกรมวิชาชีววิทยา โปรแกรมวิชาฟิสิกส์ โปรแกรมวิชาดนตรีศึกษา โปรแกรมวิชานาฏศิลป์ โปรแกรมวิชาบรรณารักษศาสตร์ โปรแกรมวิชาวัดผลการศึกษา โปรแกรมวิชาคหกรรมศาสตร์ โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม โปรแกรมวิชาเกษตรกรรม โปรแกรมวิชาภาษาฝรั่งเศส โปรแกรมวิชาธุรกิจศึกษา โปรแกรมวิชาการศึกษานอกระบบ โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีและการสื่อสารศึกษา โปรแกรมวิชาสุขศึกษา โปรแกรมวิชาภาษาไทย

และโปรแกรมวิชาภาษาจีน

1.1.2 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ ผลสรุปของการวิจัย ดังนี้

1.1.2.1 วุฒิการศึกษาของอาจารย์ที่จบตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน สรุปได้ดังนี้

อาจารย์ที่มีวุฒิจบการศึกษาดตรงตามโปรแกรมมากที่สุด คือ วุฒิปริญญาโท จำนวน 533 คน รองลงมาคือวุฒิปริญญาตรีจำนวน 350 คน และวุฒิปริญญาเอก จำนวน 8 คน จากการศึกษพบว่า อาจารย์ที่มีวุฒิจบการศึกษาดตรงโปรแกรมระดับปริญญาตรีมากที่สุด คือ โปรแกรมวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์จำนวน 67 คน รองลงมาคือโปรแกรมวิชาออกแบบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมศิลป์ จำนวน 53 คน และโปรแกรมวิชาเกษตรศาสตร์ จำนวน 22 คน ส่วนโปรแกรมวิชาที่อาจารย์ไม่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีจบตรงตามโปรแกรมวิชาคือ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม โปรแกรมวิชาคหกรรมศาสตร์ทั่วไป โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ โปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสัตว์ และโปรแกรมวิชาสาธารณสุขชุมชน ส่วนอาจารย์ที่มีวุฒิจบการศึกษาดตรงโปรแกรมระดับปริญญาโทมากที่สุดคือ โปรแกรมวิชาชีววิทยาประยุกต์ จำนวน 97 คน รองลงมาคือโปรแกรมวิชาเคมีจำนวน 72 คนและโปรแกรมวิชาฟิสิกส์จำนวน 64 คน ส่วนโปรแกรมวิชาที่อาจารย์ไม่มีวุฒิจบการศึกษาดระดับปริญญาโทตรงโปรแกรมคือ โปรแกรมวิชาคหกรรมศาสตร์ทั่วไป โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีเซรามิกส์ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ โปรแกรมวิชาโลหะ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์ความปลอดภัย โปรแกรมวิชาการส่งเสริมและการสื่อสารการเกษตร โปรแกรมวิชาสัตวรักษ์ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสัตว์ และโปรแกรมวิชาสิ่งทอ สำหรับอาจารย์ที่มีวุฒิจบการศึกษาดตรงโปรแกรมระดับปริญญาเอกมากที่สุดคือ โปรแกรมวิชาการอาหาร จำนวน 3 คน รองลงมาคือ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์และโปรแกรมวิชาเกษตรศาสตร์อย่างละจำนวน 2 คน และโปรแกรมวิชาการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ จำนวน 1 คน

1.1.2.2 โปรแกรมวิชาที่ขาดแคลนอาจารย์มากที่สุดคือ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์การอาหาร 1:167 คน รองลงมาคือ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา 1:124 คน และโปรแกรมวิชาเคมี 1:122 คน

1.1.2.3 โปรแกรมวิชาที่อาจารย์เกินคือ โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ 1:1 รองลงมาคือโปรแกรมวิชาสาธารณสุขชุมชน 1:3 และโปรแกรมวิชาคณิตศาสตร์ 1:3

1.1.2.4 การเกษียณอายุราชการของอาจารย์พบว่า มีอาจารย์เกษียณอายุราชการมากที่สุดในระยะ 5 ปีข้างหน้า (2545-2549) คือโปรแกรมวิชาเคมีและโปรแกรมวิชาชีววิทยาศาสตร์ประยุกต์ อย่างละจำนวน 32 คน และโปรแกรมวิชาฟิสิกส์จำนวน 13 คน

1.1.2.5 โปรแกรมวิชาที่มีการจ้างอาจารย์พิเศษมากที่สุดคือ โปรแกรมวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ จำนวน 81 คน รองลงมาคือโปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม จำนวน 36 คน และโปรแกรมเกษตรศาสตร์ 25 คน ส่วนโปรแกรมวิชาที่ไม่มีการจ้างอาจารย์พิเศษ คือ โปรแกรมวิชาโลหะและโปรแกรมวิชาสัตวรักษ์

1.1.2.6 โปรแกรมวิชาที่มีการจ้างอาจารย์อัตราจ้างมากที่สุดคือ โปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา จำนวน 115 คน รองลงมาคือ โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม จำนวน 66 คน และโปรแกรมวิชาคณิตศาสตร์ 58 คน ส่วนโปรแกรมวิชาที่ไม่มีการจ้างอาจารย์อัตราจ้างคือ โปรแกรมวิชาโลหะ โปรแกรมวิชาการส่งเสริมการสื่อสารการเกษตร โปรแกรมวิชาสาธารณสุขชุมชน โปรแกรมวิชาสิ่งทอ โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีการยางและโพลีเมอร์ และโปรแกรมวิชาเทคโนโลยีการพิมพ์

1.1.3 สาขาวิชาศิลปศาสตร์ ผลสรุปของการวิจัย ดังนี้

1.1.3.1 วุฒิการศึกษาของอาจารย์ที่จบตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน สรุปได้ดังนี้

อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาตรงโปรแกรมวิชาที่สอนมากที่สุดคือ วุฒิปริญญาโท จำนวน 920 คน รองลงมาคือ วุฒิปริญญาตรีจำนวน 439 คน และวุฒิปริญญาเอกจำนวน 13 คน จากการศึกษพบว่า อาจารย์ที่มีวุฒิจบการศึกษาตรงตามโปรแกรมระดับปริญญาตรีมากที่สุดคือ โปรแกรมวิชาดนตรี 56 คน รองลงมาคือโปรแกรมวิชานาฏศิลป์และการละคร จำนวน 42 คนและโปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจจำนวน 48 คน ส่วนโปรแกรมวิชาที่อาจารย์ไม่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจบตรงโปรแกรมคือ โปรแกรมวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา โปรแกรมวิชาวัฒนธรรมการศึกษา โปรแกรมวิชาวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น และโปรแกรมวิชาการจัดการสำนักงาน ส่วนอาจารย์ที่มีวุฒิจบการศึกษาตรงตามโปรแกรมระดับปริญญาโทมากที่สุดคือ โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ จำนวน 217 คน รองลงมาคือ โปรแกรมวิชาบรรณารักษศาสตร์ จำนวน 91 คน และโปรแกรมวิชานิติศาสตร์ จำนวน 7 คน สำหรับโปรแกรมวิชาที่อาจารย์ไม่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทตรงโปรแกรมคือ โปรแกรมวิชาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โปรแกรมวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา โปรแกรมวิชาภาษาจีน โปรแกรมวิชาการจัดการสำนักงานและโปรแกรมวิชาศิลปะการพิมพ์ และยังพบว่าอาจารย์ที่มีวุฒิจบการศึกษาตรงโปรแกรมระดับปริญญาเอกมากที่สุดคือ โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ จำนวน 8 คน รองลงมาคือ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ จำนวน 3 คน และโปรแกรมวิชาการพัฒนาชุมชน จำนวน 2 คน

1.1.3.2 โปรแกรมวิชาที่ขาดแคลนอาจารย์มากที่สุดคือ โปรแกรมวิชาวัฒนธรรมศึกษา 1:128 คน รองลงมาคือโปรแกรมวิชาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว 1:82 คน และโปรแกรมวิชาธุรกิจการท่องเที่ยว 1:66 คน

1.1.3.3 โปรแกรมวิชาที่อาจารย์เกินคือ โปรแกรมวิชาการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น

1.1.3.4 การเกษียณอายุราชการของอาจารย์พบว่า มีอาจารย์เกษียณอายุราชการมากที่สุดในระยะ 5 ปีข้างหน้า(2545-2549) คือโปรแกรมวิชาภาษาไทย จำนวน 84 คน รองลงมาคือ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ จำนวน 74 คน และโปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ จำนวน 42 คน

1.1.3.5 โปรแกรมวิชาที่มีการจ้างอาจารย์พิเศษมากที่สุดคือ โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ จำนวน 239 คน รองลงมาคือโปรแกรมวิชาการจัดการทั่วไป จำนวน 117 คน และโปรแกรมวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 107 คน ส่วนโปรแกรมวิชาที่ไม่มีการจ้างอาจารย์พิเศษคือ โปรแกรมวิชาบรรณารักษศาสตร์ โปรแกรมวิชาวัฒนธรรมศึกษา โปรแกรมวิชาการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่นและโปรแกรมวิชาศิลปะการพิมพ์

1.1.3.6 โปรแกรมวิชาที่มีการจ้างอาจารย์อัตราจ้างมากที่สุดคือ โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ จำนวน 153 คน รองลงมาคือ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ จำนวน 81 คน และโปรแกรมวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 35 คน ส่วนโปรแกรมวิชาที่ไม่มีการจ้างอาจารย์อัตราจ้างคือ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ โปรแกรมวิชาวัฒนธรรมศึกษา โปรแกรมวิชาออกแบบประยุกต์ศิลป์ โปรแกรมวิชาการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น โปรแกรมวิชาการจัดการสำนักงาน โปรแกรมวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ โปรแกรมวิชาธุรกิจโรงแรม โปรแกรมวิชาจิตวิทยาองค์กร โปรแกรมวิชาศิลปะการสื่อสารและการโฆษณา โปรแกรมวิชาวารสารศาสตร์และการประชาสัมพันธ์และโปรแกรมวิชาศิลปะการพิมพ์

1.2 ตำแหน่งทางวิชาการและระดับการศึกษาของอาจารย์ สรุปผลได้ดังนี้

1.2.1 ตำแหน่งทางวิชาการอาจารย์มากที่สุดคือ อาจารย์ 2 ระดับ 7 จำนวน 2,609 คน คิดเป็นร้อยละ 34.94 รองลงมาคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ระดับ 8 จำนวน 2,179 คน คิดเป็นร้อยละ 29.18 คน และอาจารย์ 1 ระดับ 5 จำนวน 998 คน คิดเป็นร้อยละ 13.36 ส่วนตำแหน่งอาจารย์ที่น้อยที่สุดคือ รองศาสตราจารย์ระดับ 7 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.03 รองลงมาคือ รองศาสตราจารย์ระดับ 8 จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 0.09 และอาจารย์ 2 ระดับ 5 จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 0.23

1.2.2 อาจารย์มีวุฒิมัธยมศึกษาในระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 5,309 คน คิดเป็นร้อยละ 71.09 รองลงมาคือระดับปริญญาตรีจำนวน 1,732 คน คิดเป็นร้อยละ 23.19 ส่วนอาจารย์ที่มีวุฒิมัศึกษาน้อยที่สุดคือ ปริญญาเอกจำนวน 427 คน คิดเป็นร้อยละ 5.72

1.3 บุคลากรเสริมประกอบด้วย ข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว โดยแบ่งเป็น 5 สายงานคือ วิชาการ นักศึกษา การเงิน อาคารสถานที่และบริหารทั่วไป ตามหลัก Sayal, 1999

1.3.1 จำนวนบุคลากรเสริมประเภทต่างๆ ตามสายงาน สรุปได้ดังนี้

บุคลากรเสริมที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวมีมากที่สุด จำนวน 2,198 คน คิดเป็นร้อยละ

49.62 รองลงมาคือลูกจ้างประจำจำนวน 1,791 คน คิดเป็นร้อยละ 40.43 และข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน 441 คน คิดเป็นร้อยละ 9.95 และพบว่าบุคลากรเสริมสายงานอาคารสถานที่ที่มีมากที่สุดคือ 2,162 คน คิดเป็นร้อยละ 48.80 รองลงมาคือบุคลากรเสริมสายงานบริหารทั่วไป จำนวน 1,206 คน คิดเป็นร้อยละ 27.23 และบุคลากรเสริมสายงานวิชาการ จำนวน 555 คน คิดเป็นร้อยละ 12.53 ส่วนบุคลากรเสริมสายงานการเงินน้อยที่สุดคือ มีจำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 4.33

1.3.2 อัตราส่วนบุคลากรเสริมต่อจำนวนนักศึกษา สรุปได้ดังนี้

อัตราส่วนข้าราชการพลเรือนต่อนักศึกษามากที่สุด 1:457 โดยแยกเป็นสายงานอาคารสถานที่มากที่สุดคือ 1:6301 ส่วนสายงานนิสิตนักศึกษาน้อยที่สุด อัตราส่วนลูกจ้างประจำต่อนักศึกษามากที่สุด 1:113 โดยแยกเป็นสายงานวิชาการมากที่สุดคือ 1:2079 ส่วนสายงานนิสิตนักศึกษาและการเงินน้อยที่สุด อัตราส่วนลูกจ้างชั่วคราวต่อนักศึกษามากที่สุด 1:92 โดยแยกเป็นสายงานการเงินมากที่สุด 1:1977

สำหรับความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่ในสถาบันราชภัฏในการปฏิบัติหน้าที่สอนตามโปรแกรมวิชาต่าง ๆ นั้น ปรากฏว่าบุคลากรเหล่านั้นยังคงต้องการปฏิบัติงานในหน้าที่เดิมคิดเป็นร้อยละ 97.63 ทั้งนี้เนื่องจากความเคยชินและการมีประสบการณ์สะสมในสาขาวิชาและโปรแกรมวิชานั้น ๆ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถาบันราชภัฏตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (2545-2549)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถาบันราชภัฏโดยแบ่งออกเป็นลักษณะกับเป้าหมาย พบว่าสถาบันราชภัฏจะเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ในกำกับของรัฐที่มุ่งเน้นในเรื่องความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณภาพได้มาตรฐานเพื่อมุ่งเน้นที่ท้องถิ่น สังคมและประชาชน และเป็นสถาบันที่เป็นศูนย์กลางในการวิจัย การให้บริการทางวิชาการ เทคโนโลยี ขณะเดียวกันจะให้ความสำคัญของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐาน โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ สามารถระดมทรัพยากรเป็นที่พึงทางปัญญา โดยการประสานภูมิปัญญาไทยเข้ากับภูมิปัญญาสากลและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อท้องถิ่น โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ ต้องการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การวิจัย การอนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมไทย จะผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ มีคุณธรรมและจริยธรรม พัฒนาองค์ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและพัฒนาวิชาชีพครู

ผลการวิเคราะห์พันธกิจของสถาบันราชภัฏตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (2545-2549)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์พันธกิจของสถาบันราชภัฏออกเป็น 8 ด้าน เป็นลักษณะกับเป้าหมายพบว่า

1. ด้านการจัดการศึกษา

สถาบันราชภัฏให้ความสำคัญทางการศึกษาและวิชาชีพที่หลากหลายได้มาตรฐานต่อเนื่อง เพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่น ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบัน องค์กรและหน่วยงานภายนอก และเร่งรัดให้มีระบบการประกันคุณภาพ มีเป้าหมายคือต้องการผลิตบัณฑิตให้มีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะคุณภาพ และคุณธรรม เพื่อท้องถิ่นและประเทศชาติ พัฒนาคณะให้ แสวงหาความรู้ มีคุณธรรม มุ่งสู่ความเป็นเลิศ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา เสียสละ รับผิดชอบ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้นำ รักและชื่นชม ศรัทธาศิลปะวัฒนธรรม พัฒนาการจัดการศึกษาทางด้าน หลักสูตรและการสอน ตลอดจนพัฒนาแหล่งทรัพยากรและเทคโนโลยีทางการศึกษา

2. ด้านการวิจัย

สถาบันราชภัฏจะมุ่งจัดตั้งศูนย์เพื่อการศึกษา ค้นคว้า ทดลองเพื่อการวิจัย โดยมีเป้าหมาย คือ เพื่อมุ่งการวิจัยการพัฒนาองค์ความรู้ การเรียนการสอน สถาบัน สังคมและท้องถิ่นโดยให้มีส่วนร่วมทุกฝ่าย จะพัฒนาอาจารย์ในการทำวิจัยและเพิ่มจำนวนนักวิจัยและผลงานวิจัย พร้อมทั้งเผยแพร่ จัดหาทุนเกี่ยวกับงานวิจัย

3. ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน

สถาบันราชภัฏมุ่งที่จะให้บริการทางด้านเทคโนโลยีแก่สังคม ท้องถิ่นและชุมชน ให้มีศูนย์ข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการศึกษา และให้มีรูปแบบการบริการทางวิชาที่หลากหลาย ยืดหยุ่น ตามความต้องการทั้งโปรแกรมวิชาที่มีปริญญาและโปรแกรมวิชาที่ไม่มีปริญญา ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้นักศึกษามีบทบาทในการให้บริการทางวิชาการ รวมถึงการจัดหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อสนอง สภาพปัญหาความต้องการของท้องถิ่น โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาสถาบันให้เป็นศูนย์ข้อมูลทางธุรกิจ โดยเชื่อมโยงกับสถาบันต่างๆ สร้างความสัมพันธ์และความเข้มแข็งกับชุมชนและท้องถิ่นในการถ่ายทอดความรู้ บริการความรู้และประกอบอาชีพ เสริมสร้างศักยภาพและความมั่นคงของชุมชน ตลอดจนพัฒนาการให้บริการที่หลากหลายทั้งรูปแบบสาระวิธีการ และกลุ่มเป้าหมาย

4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

สถาบันราชภัฏมุ่งการจัดกิจกรรมทางศาสนาในการดำรงชีวิต ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาโดยให้มีข้อมูลทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและให้มีศูนย์เครือข่ายการท่องเที่ยวและธุรกิจชุมชน

เชิงวัฒนธรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมแก่ภูมิภาค ท้องถิ่นและประเทศ จะมุ่งวิจัยทางด้านศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างจิตสำนึกทางศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมและเผยแพร่ภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนจะพัฒนาสำนักศิลปวัฒนธรรม

5. ด้านการปรับปรุงพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

สถาบันราชภัฏจะส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ให้มีศูนย์รวมภูมิปัญญาท้องถิ่น และเร่งรัดการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียน การสอนและการบริหารจัดการโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อนักศึกษาการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ พัฒนาศักยภาพระบบเครือข่ายเทคโนโลยี พัฒนาทักษะบุคลากรเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ทุกระดับเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจรวมถึงการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการดำรงชีวิต

6. ด้านการผลิตและพัฒนาครู

สถาบันราชภัฏจะพัฒนาให้เป็นศูนย์พัฒนาครู เป็นแหล่งพัฒนาครูต้นแบบและจะสร้างเครือข่ายการผลิตครูโดยมีเป้าหมายที่จะผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะ ให้มีความรู้ คุณธรรมและได้มาตรฐาน สอดคล้องกับแผนพัฒนาครู จะพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ตรงตาม พรบ. การศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การฝึกอบรมและการฝึกฝน ประสพการณ์วิชาชีพครู

7. ด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

สถาบันราชภัฏมีเป้าหมายที่จะอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อคุณภาพชีวิตของนักศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกความเป็นไทย ภูมิปัญญาไทย และห่วงใยทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

8. ด้านการบริหารจัดการสถาบัน

สถาบันราชภัฏมุ่งมั่นสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับที่ได้มาตรฐานของท้องถิ่น สังคม และประชาชน ให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน นำเอาเทคโนโลยีมาใช้เป็นระบบได้มาตรฐาน โปร่งใส ตรวจสอบได้ จะจัดการสวัสดิการให้กับบุคลากรทุกระดับ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีมาบริหารสถาบัน และให้โอกาสคนดี คนเก่ง ที่มีความรู้ความสามารถในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยมีเป้าหมายเพื่อจะพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่องให้มีคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการและการเรียนการสอน จะพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีความ

สะดวกทันสมัย จะพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและศักยภาพตามเกณฑ์ พร้อมทั้งจะปฏิรูประบบการบริหารจัดการ

ผลการวิเคราะห์ภาพอนาคตความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (2545-2549)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ภาพอนาคตความต้องการทรัพยากรบุคคลของสถาบันราชภัฏ โดยแบ่งออกเป็นลักษณะกับเป้าหมาย พบว่า สถาบันราชภัฏต้องการให้มีระยะการพัฒนา การสรรหา การประเมินผลอาจารย์และบุคลากรที่เหมาะสม มีคุณภาพ จัดให้บุคลากร ผู้บริหาร อาจารย์ได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และประชุมเชิงปฏิบัติการ และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว พร้อมสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร โดยจัดตั้งกองทุนการพัฒนาอาจารย์เพื่อการศึกษาต่อ โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาอาจารย์ดังนี้ จะพัฒนาศักยภาพงานวิจัย การเสนอผลงานวิจัย พัฒนาความสามารถการใช้ภาษาต่างประเทศ การใช้อินเทอร์เน็ต พัฒนาความรู้ ทักษะให้ทันต่อเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง พัฒนาคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ และผลงานทางวิชาการ รวมทั้งความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศ พัฒนาการอบรมผู้บริหารได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การเข้าประชุมทางวิชาการ และการปฏิบัติตามภารกิจ ส่วนการพัฒนาบุคลากรอื่นๆ สถาบันราชภัฏมีเป้าหมายที่จะพัฒนาให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม ความสามัคคี ความมีคุณธรรม ประสิทธิภาพ และศักยภาพในการทำงาน การทำผลงานทางวิชาการ การวิจัย รวมทั้งการพัฒนาให้ทันต่อเทคโนโลยี ทักษะทางด้านภาษา พร้อมทั้งความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏที่ได้จากการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิในวันที่ 27 ตุลาคม 2546 ณ ศูนย์ประชุมสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ โดยพิจารณาร่างแผนกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏดังนี้

1. วิสัยทัศน์

สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ในกำกับของรัฐที่มุ่งเน้นในเรื่องความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณภาพได้มาตรฐานเพื่อมุ่งเน้นพัฒนาองค์ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและพัฒนาวิชาชีพครู สังคมและประชาชน และเป็นสถาบันที่เป็นศูนย์กลางในการวิจัย การให้

บริการทางวิชาการ เทคโนโลยี ขณะเดียวกันจะให้ความสำคัญของการบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐาน โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ สามารถระดมทรัพยากรเป็นที่พึงทางปัญญา โดยการประสานภูมิปัญญาไทยเข้ากับภูมิปัญญาสากลและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อท้องถิ่น โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ ต้องการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การวิจัย การอนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมไทย จะผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ความคิด สร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ มีคุณธรรมและจริยธรรม

2. พันธกิจ

ด้านการจัดการศึกษา

สถาบันราชภัฏให้ความสำคัญทางการศึกษาและวิชาชีพที่หลากหลายได้มาตรฐานต่อเนื่อง เพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่น ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบัน องค์กร และหน่วยงานภายนอก และเร่งรัดให้มีระบบการประกันคุณภาพ ได้มีเป้าหมายคือต้องการผลิตบัณฑิตให้มีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะคุณภาพ และคุณธรรม เพื่อท้องถิ่นและประเทศชาติ พัฒนาคณาให้แสวงหาความรู้ มีคุณธรรม มุ่งสู่ความเป็นเลิศ พัฒนาคณาคุณภาพนักศึกษา เสียสละ รับผิดชอบต่อสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้นำ รักและชื่นชม ศรัทธาศิลปะวัฒนธรรม พัฒนาการจัดการศึกษาทางด้านหลักสูตรและการสอน ตลอดจนพัฒนาแหล่งทรัพยากรและเทคโนโลยีทางการศึกษา

ด้านการวิจัย

สถาบันราชภัฏจะมุ่งจัดตั้งศูนย์เพื่อการศึกษา ค้นคว้า ทดลองเพื่อการวิจัย โดยมีเป้าหมายคือ เพื่อมุ่งการวิจัยการพัฒนาองค์ความรู้ การเรียนการสอน สถาบัน สังคมและท้องถิ่นโดยให้มีส่วนร่วมทุกฝ่าย จะพัฒนาอาจารย์ในการทำวิจัยและเพิ่มจำนวนนักวิจัยและผลงาน วิจัย พร้อมทั้งเผยแพร่จัดหาทุนเกี่ยวกับงานวิจัย

ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน

สถาบันราชภัฏมุ่งที่จะให้บริการทางด้านเทคโนโลยีแก่สังคม ท้องถิ่นและชุมชน ให้มีศูนย์ข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการด้านการศึกษา และให้มีรูปแบบการบริการทางวิชาที่หลากหลาย ยืดหยุ่น ตามความต้องการทั้งโปรแกรมวิชาที่มีปริญญาและโปรแกรมวิชาที่ไม่มีปริญญาขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้นักศึกษามีบทบาทในการให้บริการทางวิชาการ รวมถึงการจัดหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น เพื่อสนองสภาพปัญหาความต้องการของท้องถิ่น โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาสถาบันให้เป็นศูนย์ข้อมูลทางธุรกิจโดยเชื่อมโยงกับสถาบันต่างๆ สร้างความสัมพันธ์และความเข้มแข็งกับชุมชนและท้องถิ่น

ในการถ่ายทอดความรู้ บริการความรู้และประกอบอาชีพ เสริมสร้างศักยภาพและความมั่นคงของชุมชน ตลอดจนพัฒนาการให้บริการที่หลากหลายทั้งรูปแบบสาระวิธีการ และกลุ่มเป้าหมาย

ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

สถาบันราชภัฏมุ่งการจัดกิจกรรมทางศาสนาในการดำรงชีวิต ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาโดยให้มีข้อมูลทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและให้มีศูนย์เครือข่ายการท่องเที่ยวและธุรกิจชุมชนเชิงวัฒนธรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมแก่ภูมิภาค ท้องถิ่นและประเทศ จะมุ่งวิจัยทางด้านศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างจิตสำนึกทางศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมและเผยแพร่ภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนจะพัฒนาสำนักศิลปวัฒนธรรม

ด้านการปรับปรุงพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

สถาบันราชภัฏจะส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ให้มีศูนย์รวมภูมิปัญญาท้องถิ่นและเร่งรัดการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียน การสอนและการบริหารการจัดการโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อนักศึกษาและการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งการบริหารจัดการ พัฒนาศักยภาพระบบเครือข่ายเทคโนโลยี พัฒนาทักษะบุคลากรเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ทุกระดับเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจรวมถึงการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการดำรงชีวิต

ด้านการผลิตและพัฒนาครู

สถาบันราชภัฏจะพัฒนาให้เป็นศูนย์พัฒนาครู เป็นแหล่งพัฒนาครูต้นแบบ และจะสร้างเครือข่ายการผลิตครูโดยมีเป้าหมายที่จะผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะ ให้มีความรู้ คุณธรรมและได้มาตรฐาน สอดคล้องกับแผนพัฒนาครู จะพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ตรงตาม พรบ.การศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การฝึกอบรม และการฝึกฝนประสบการณ์วิชาชีพครู

ด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

สถาบันราชภัฏมีเป้าหมายที่จะอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อคุณภาพชีวิตของนักศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกความเป็นไทย ภูมิปัญญาไทย และหัวใจทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ด้านการบริหารจัดการสถาบัน

สถาบันราชภัฏมุ่งมั่นสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับที่ได้มาตรฐานของท้องถิ่น สังคมและประชาชน ให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติ

ปฏิบัติงาน นำเอาเทคโนโลยีมาใช้เป็นระบบได้มาตรฐาน โปร่งใส ตรวจสอบได้ จะจัดการสวัสดิการให้กับบุคลากรทุกระดับ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีมาบริหารสถาบัน และให้โอกาสคนดี คนเก่ง ที่มีความรู้ความสามารถในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยมีเป้าหมายเพื่อจะพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่องให้มีคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการและการเรียนการสอน จะพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีความสะดวกทันสมัย จะพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและศักยภาพตามเกณฑ์ พร้อมทั้งจะปฏิรูประบบการบริหารจัดการ

3. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับสถาบันราชภัฏในลักษณะที่เป็นนิติบุคคล

4. เป้าหมาย

การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ 5 ด้าน คือ การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเสริม การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน และการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

5. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ (พ.ศ. 2545-2549) จำแนกออกเป็นกลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม กลยุทธ์การพัฒนาอาชีพ กลยุทธ์การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน และการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จากกลยุทธ์หลักแต่ละกลยุทธ์ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 4 ด้านคือ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์ปรับตัว กลยุทธ์พลิกฟื้น และกลยุทธ์ประคองตัว ผลของกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองได้กำหนดกลวิธีในแต่ละกลยุทธ์ดังนี้

5.1 กลยุทธ์การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์ ประกอบด้วยกลยุทธ์รองและกลวิธีดังนี้

5.1.1 กลยุทธ์เชิงรุก

กลวิธี 1. กำหนดองค์ประกอบคณะกรรมการทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกอย่างน้อย 3 ฝ่าย ได้แก่ อธิการบดี หรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกในสาขานั้นๆ

2. การประเมินการสรรหาและคัดเลือกให้พิจารณาจากข้อมูลตามใบสมัคร เช่น ข้อมูลส่วนตัว ข้อมูลทางสังคม การทดลองสอน ผลการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับแนวคิดในการวิจัยที่จะพัฒนาการเรียนการสอนหรือวิจัยให้สถาบันเป็นที่รู้จัก ตลอดจนประสบการณ์การทำงานในระดับอุดมศึกษา และการรองรับจากผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อย 2 คน

3. สนับสนุนระบบการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ที่เป็นคนดี คนเก่ง โดยใช้ระบบเปิดที่มีคุณธรรมหรือใช้ระบบพิเศษสำหรับคนเก่งที่มีประสบการณ์สูง พร้อมสร้างกลไกที่คล่องตัวที่สามารถตรวจสอบได้
4. ติดต่อบริษัทจากผู้ที่จบการศึกษาในสถาบันการศึกษาที่คัดสรรจากในประเทศและต่างประเทศ โดยเสนอการทำสัญญาจ้างหลังจบและเสนอทุนสนับสนุน
5. ใช้วิธีเทียบเท่าจากประสบการณ์ ความชำนาญหรือผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กระบวนการสรรหาอาจารย์จะต้องประกอบด้วยหลัก 4C คือ 1) ต้องเป็นคนที่มี commitment คือการทุ่มเทการเป็นอาจารย์ 2) ต้องเป็นคนที่มี competent คือคนที่เก่งทางด้านวิชาการ 3) ต้องเป็นคนที่มี confluence คือการให้ความร่วมมือสามารถ ที่จะทำงานกับผู้อื่นได้ดี และ 4) ต้องเป็นคนที่มี cost effectiveness คือมีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

5.1.2 กลยุทธ์ปรับตัว

- กลยุทธ์
1. สร้างกลไกการรับเข้าระบบมาใช้เพื่อทดแทนอัตราเกษียณอายุ
 2. สร้างกลไกการรับเข้า - ให้ออกที่คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

5.1.3 กลยุทธ์พลิกฟื้น

- กลยุทธ์
1. กำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (job description) มาตรฐานขั้นต่ำ (job standard) ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจของสถาบันซึ่งประกอบด้วยภาระงานขั้นต่ำลักษณะงานขอบเขตและความรับผิดชอบ
 2. วางแผนการรับเข้าถึงผู้สมัครที่มีคุณภาพ โดยการประกาศทางสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ อินเทอร์เน็ตหรือประชาสัมพันธ์ในหน่วยงาน สถาบันการศึกษาต่างๆ โดยให้ ระบุถึงสมรรถนะ คุณลักษณะของงานที่รับผิดชอบอย่างละเอียดชัดเจน
 3. ให้อาจารย์ที่มีอายุไม่เกิน 40 ปี ได้ศึกษาต่อเพื่อทำปริญญาที่ 2 หรือ 3
 4. กำหนดหลักมาตรฐานในการพิจารณาจัดอาจารย์ผู้สอนที่มีวุฒิตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน

5. กำหนดให้โปรแกรมวิชาต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสำรวจอัตรากำลังคนของต้นทั้งระบบและคำนึงถึงเรื่องความคุ้มค่าในการจัดสรรทรัพยากรบุคคล
6. จัดทำแผนกำลังคน (manpower planning) ที่จะสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ตรงตามความต้องการโดยผ่านความเห็นชอบจากสภาประจำสถาบัน
7. ส่งเสริมอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาที่ไม่ตรงได้พัฒนาให้ตรง โดยการสนับสนุนทุนให้ศึกษาต่อหรือเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรระยะสั้น
8. สร้างระบบและกลไกการรับเข้าเน้นสมรรถนะและทักษะในการปฏิบัติงานและจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ความเชี่ยวชาญ ทักษะการปฏิบัติงาน ระดับความเป็นเลิศทางวิชาการและการทำวิจัย
9. ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปรับลดอัตรากำลังคนของรัฐ ด้วยการจัดระบบการจ้างที่มีประสิทธิภาพสามารถดึงดูดผู้ที่มีความรู้ ความสามารถให้อยู่ในสถาบันให้มากที่สุด
10. เพิ่มอาจารย์รุ่นใหม่ที่มีคุณภาพ โดยในระยะสั้นควรปรับระบบการจ้างพนักงานให้สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่สถาบันและในระยะยาวให้จัดตั้งกองทุนผลิตและพัฒนา เพื่อจัดสรรทุนศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ โดยกำหนดเป้าหมายตามแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบัน
11. ส่งเสริมให้คัดเลือกนักศึกษาที่มีผลการเรียนดีเยี่ยมและสนใจพึ่งพอใจที่จะเป็นอาจารย์โดยสนับสนุนให้ทุนศึกษาต่อทั้งในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกอย่างต่อเนื่อง
12. คัดเลือกเพื่อบรรจุอาจารย์ใหม่ ต้องมีผลงานวิจัยหรือศักยภาพในการวิจัยในสาขาที่ต้องเป็นเกณฑ์ประกอบการพิจารณา
13. ส่งเสริมการสรรหาระบบการเชิงรุกโดยนำเทคโนโลยีมาช่วย
14. สนับสนุนแต่ละคณะจะต้องสร้าง search committee ในการที่จะไปหาผู้ที่มีคุณวุฒิและมีความพร้อมที่จะเป็นอาจารย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ หรือภาครัฐหรือภาคเอกชนอื่นๆ

5.1.4 กลยุทธ์ประคองตัว

- กลยุทธ์ 1. สํารวจความต้องการของผู้เรียนก่อนจะกำหนดผู้สอนและอาจารย์พิเศษที่มีวุฒิตรงตามโปรแกรมอย่างเหมาะสม
2. กำหนดอาจารย์ที่สอนในโปรแกรมวิชาที่มีจำนวนผู้เรียนน้อยไปสอนในโปรแกรมที่ขาดแคลนผู้สอนโดยพิจารณาถึงควมมีศักยภาพ

5.2 กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม ประกอบด้วยกลยุทธ์รองและกลยุทธ์ดังนี้

5.2.1 กลยุทธ์เชิงรุก

- กลยุทธ์ 1. กำหนดคณะกรรมการในการทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกให้ประกอบด้วยอธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ผู้แทนคณาจารย์ หัวหน้างาน คณบดี และผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องนั้นๆ โดยให้คณะกรรมการเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาด
2. กำหนดคุณสมบัติโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ มีใจรักในเชิงสนับสนุน กระตือรือร้นในการทำงาน มีความรู้ในหลายมิติ มีความทะเยอทะยาน มีพลังในการทำงานและความสามารถในการปรับตัวสูง

5.2.2 กลยุทธ์ปรับตัว

- กลยุทธ์ 1. สร้างกลไกการรับเข้าและให้ออกที่คล่องตัว เป็นระบบเปิด โปร่งใส ไม่มีเส้นสาย และมีความเป็นธรรม
2. กำหนดวิธีพิจารณาการจัดควมมีศักยภาพ ทักษะคติ ความคาดหวัง ความสามารถ ความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการอยู่ร่วมกันกับคนอื่นและการควบคุมอารมณ์ โดยสร้างเครื่องมือในการวัดความสามารถที่เที่ยงตรง น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

5.2.3 กลยุทธ์พลิกฟื้น

- กลยุทธ์ 1. กำหนดวิธีการเข้าถึงผู้สมัครที่มีคุณภาพโดยการใช้สื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ อินเทอร์เน็ต และการประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน
2. ใช้ระบบการทำสัญญาข้อตกลงในการรับบุคลากร
3. นำระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลใหม่มาใช้และประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงความมั่นคง ความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างชัดเจน

4. สนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีใช้ในการสรรหาและคัดเลือก
5. กำหนดโครงสร้างอัตรากำลังให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม
6. สร้างกลไกระบบการสรรหา ค่าตอบแทน สวัสดิการ การประเมินผลที่สามารถดึงดูด รักษาคนดีที่มีความรู้ความสามารถ

5.2.4 กลยุทธ์ประคองตัว

- กลวิธี
1. สร้างกลไกการสรรหาและคัดเลือกต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทุกฝ่ายยอมรับ
 2. พิจารณาจากบุคลากรจากท้องถิ่นเพื่อลดปัญหาการเข้า - ออก ตามนโยบายรัฐ
 3. คำนึงถึงความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดและได้มาตรฐานสากล
 4. สร้างกลไกการปรับเปลี่ยนการใช้ระบบอุปถัมภ์ให้เป็นระบบที่ใช้ความสามารถและความเหมาะสมเป็นเกณฑ์ประเมินแทน

5.3 กลยุทธ์การพัฒนาอาชีพ ประกอบด้วยกลยุทธ์รองและกลวิธีดังนี้

5.3.1 กลยุทธ์เชิงรุก

- กลวิธี
1. สนับสนุนส่งเสริมจัดโปรแกรมการพัฒนาฝึกอบรม บุคลากรเสริมให้สามารถทำงานร่วมกับอาจารย์อย่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
 2. ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความถนัดและความต้องการของแต่ละบุคคลอย่างอิสระ โดยสนับสนุนด้านงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ อย่างเพียงพอ
 3. สนับสนุนให้อาจารย์ได้ลาเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการทำผลงานทางวิชาการและการวิจัย
 4. กำหนดนโยบายสนับสนุนการสร้างเครือข่ายให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยี และภาษากับกลุ่มเดียวกันในต่างสถาบัน
 5. ส่งเสริมพัฒนาอาจารย์ที่มีคุณวุฒิการศึกษาตรงตามโปรแกรมวิชาที่ท้องถิ่นและสังคมต้องการ เช่น โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ โปรแกรมวิชาภาษาไทย โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษารองเนื่อง เป็นต้น

6. ส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกจำนวนมากในโปรแกรมวิชาหลักสูตรและการสอนและโปรแกรม วิชาการบริหารการศึกษาได้เพิ่มประสบการณ์การวิจัย

5.3.2 กลยุทธ์ปรับตัว

- กลยุทธ์ 1. ส่งเสริมพัฒนาความพร้อมในการพัฒนาครูและผู้บริหารการศึกษาของท้องถิ่นที่มีคุณภาพสูง เพื่อรองรับความต้องการของครูจำนวนมาก
2. ส่งเสริมการทำวิจัยร่วมกันระหว่างสถาบันกับท้องถิ่น (อ.บ.ต.)

5.3.3 กลยุทธ์พลิกฟื้น

- กลยุทธ์ 1. กำหนดแผนในการพัฒนาบุคลากรแต่ละคน โปรแกรมและคณะทั้งระยะสั้นและระยะยาวตามความถนัดและความต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
2. สนับสนุน ส่งเสริมการจัดทำแผนการกำหนดอบรมในงาน (on the job training) ให้บุคลากรแต่ละฝ่าย
 3. ส่งเสริมให้งานวิจัยเป็นภาระงานของอาจารย์และผลงานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบและการขึ้นค่าตอบแทน
 4. สนับสนุนส่งเสริมให้อาจารย์ทำผลงานทางวิชาการ และเพิ่มคุณวุฒิการศึกษาได้ตามเกณฑ์สัดส่วนมาตรฐานอุดมศึกษา
 5. พัฒนาคุณภาพอาจารย์ให้มีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการสอน การถ่ายทอดความรู้ตามแนวใหม่ โดยมุ่งเน้นวิธีสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่
 6. พัฒนาศักยภาพนักวิจัยอย่างต่อเนื่องให้มีขีดความสามารถสูงทัดเทียมกับสถาบันชั้นนำ โดยจัดฝึกอบรมสัมมนาและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมงานวิจัยตลอดจนให้มีการแลกเปลี่ยนนักวิจัยกับต่างประเทศ และสร้างแรงจูงใจในการทำวิจัย
 7. ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในเรื่องที่จำเป็นต่อการพัฒนาสถาบัน เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้ภาษาต่างประเทศ การปฏิบัติงานด้วยกระบวนการวิจัยการปฏิบัติงานในเชิงบูรณาการและการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้

8. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการวิจัยด้วยมาตรการต่างๆ เช่น การประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัย การเชิดชูเกียรติผู้วิจัยและผู้มีผลงานดีเด่น
9. สนับสนุนการตีพิมพ์และเผยแพร่ผลงานวิจัย จัดเวทีแสดงผลงานวิจัย และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นด้านการวิจัย และเป็นเจ้าภาพจัดประชุมทางวิชาการ ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ

5.3.4 กลยุทธ์ประคองตัว

- กลวิธี 1. สนับสนุนให้บุคลากรเข้าสู่โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดตามนโยบายของรัฐบาล

5.4 กลยุทธ์การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน ประกอบด้วยกลยุทธ์รองและกลวิธีดังนี้

5.4.1 กลยุทธ์เชิงรุก

- กลวิธี 1. พัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) โดยพัฒนาให้ทุกฝ่ายมีลักษณะวิสัยทัศน์ร่วมกัน คิดเป็นระบบ เห็นภาพเดียวกัน มีความสามารถเฉพาะตนและเรียนรู้เป็นทีม
2. พัฒนาศักยภาพและทัศนคติของบุคลากรในระดับหัวหน้างานหรือบุคลากรหลักในแต่ละส่วนงานให้มีวิสัยทัศน์และแนวคิดที่ทันสมัยและเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนางานและปรับเปลี่ยนในเชิงรุกอย่างรวดเร็ว
3. เสริมสร้างโอกาสการเป็นผู้นำในการสนองต่อความต้องการหลากหลายของสังคมที่ต้องการพัฒนาสู่วิชาชีพ เช่นการจัดหลักสูตรให้มีการเรียนบางเวลา เรียนเต็มเวลา เรียนตลอดชีวิต เรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การศึกษาทางไกล การศึกษาต่อเนื่อง
4. พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีภาวะผู้นำร่วมภายในองค์กร ทั้งระดับผู้บริหาร อาจารย์ ยอมรับและปฏิบัติตามเพื่อนำสถาบันสู่ภารกิจ
5. สนับสนุนการกระจายอำนาจในการบริหารงาน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
6. ส่งเสริมการบริหารและการจัดการสถาบันให้โปร่งใส โดยมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับตามหลักการบริหารจัดการที่ดี (good governance)
7. ส่งเสริมพัฒนาโปรแกรมวิชาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่นและสังคม เช่นโปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ โปรแกรมวิชารัฐประศาสนศาสตร์

โปรแกรมวิชานิติศาสตร์ โปรแกรมวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและ
โปรแกรมวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ที่มีผู้สนใจเลือกเรียนเป็นจำนวน
มาก

8. พัฒนาผู้นำให้มีวิสัยทัศน์ สติปัญญา นำเชื่อถือ คุณธรรมจริยธรรม ผูกพันต่อสถาบัน ความคิดสร้างสรรค์ ให้คำปรึกษา แนะนำเสมอต้นเสมอปลาย คงเส้นคงวาและสามารถหล่อหลอมจิตใจลูกน้องได้
9. สนับสนุนจัดตั้งศูนย์ฝึกความเป็นผู้นำ (leadership center) สำหรับหัวหน้างานเพื่ออบรมหลักสูตรผู้นำ
10. เป็นแบบอย่างในฐานะนักวิชาการที่ดี ด้วยการเสนอผลงาน งานเขียน เอกสาร ตำราหรือบทความเป็นประจำ

5.4.2 กลยุทธ์ปรับตัว

- กลยุทธ์ 1. นำสถาบันสู่การได้รับการยอมรับวิทยฐานะของโปรแกรมวิชาต่างๆ จากภายนอก
2. พัฒนาความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิรูปการศึกษา ท้องถิ่น เช่น การจัดการเรียนการสอน การวิจัยในชั้นเรียน การประกัน และประเมินคุณภาพการศึกษา

5.4.3 กลยุทธ์พลิกฟื้น

- กลยุทธ์ 1. พัฒนาหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับปัญหา ความต้องการ และสถานการณ์ของท้องถิ่น
2. สนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยพัฒนากระบวนการจัดการข้อมูลให้เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน การใช้งานเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว เอื้อต่อการตัดสินใจในการบริหาร
 3. สนับสนุนการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ ปรับปรุงโครงสร้างโดยลดลำดับชั้นการบังคับบัญชา เน้นการทำงานเป็นทีม
 4. สนับสนุนการนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการที่มุ่งผลลัพธ์มาใช้ในการบริหารงาน
 5. พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับทิศทางของอนาคตให้สอดคล้องกับแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิต

6. สนับสนุนการยกย่อง ให้เกียรติ ชมเชยและให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่นโดยการประกาศ ลงวารสารของสถาบัน อย่างน้อย 1 เดือน

5.4.4 กลยุทธ์ประคองตัว

- กลวิธี
1. ปรับปรุงหรือยกเลิกหลักสูตรหรือโปรแกรมวิชาที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนหรือท้องถิ่น เช่น โปรแกรมวิชาภาษาฝรั่งเศส โปรแกรมวิชาการพิมพ์ เป็นต้น ที่มีผู้สนใจเรียนน้อย
 2. จัดระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรให้มีความจงรักภักดีต่อสถาบันและเสียสละทำงานอย่างเต็มความสามารถ
 3. ปรับปรุง สร้างระบบ ออกระเบียบข้อบังคับและดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ลดขั้นตอนการทำงานใช้กำลังคนน้อยลง ใช้บุคลากรให้ตรงกับสายงานและความสะดวก ผลงานมีคุณภาพสูงขึ้นและปฏิบัติงานได้มากขึ้น
 4. ปรับปรุงหรือยกเลิกหน่วยงานในสถาบันที่ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและไม่จำเป็นต่อภารกิจ

5.5 กลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

5.5.1 กลยุทธ์เชิงรุก

- กลวิธี
1. ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน เช่น การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตามแก้ไข และการประเมินผล
 2. ส่งเสริมบุคลากรให้มีกิจกรรมการพบปะสังสรรค์ เพื่อสร้างความความสัมพันธ์อันดีระหว่างอาจารย์และบุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 3. ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานใหม่โดยให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีการคิดร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนอแนะ ปรับปรุงงาน เรียนรู้ร่วมกัน และตัดสินใจร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีม
 4. ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการประยุกต์ภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาในหลักสูตร ให้มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น

5. สร้างความสามัคคีและความเป็นปึกแผ่นระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทุกระดับ เพื่อลดช่องว่างในการสื่อสารในสถาบันให้มากที่สุด
6. สนับสนุนให้มีระบบอาจารย์อาวุโสดูแลอาจารย์ใหม่ (mentoring system) เป็นพี่เลี้ยงเพื่อสอนขั้นตอนการทำวิจัยพื้นฐานให้

5.5.2 กลยุทธ์ปรับตัว

- กลวิธี
1. สนับสนุนการมีส่วนร่วมระหว่างชุมชน ท้องถิ่นและบุคลากรในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำวิจัยร่วมกัน และการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน ทั้งในระดับสถาบัน คณะ และโปรแกรม
 2. ส่งเสริมการจัดเวทีวิชาการสำหรับส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นทุกด้าน โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมส่งเสริมเผยแพร่และปลูกฝังอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น
 3. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมบริการสังคม กิจกรรมในวันพิเศษของสถาบัน หรือเข้าร่วมกิจกรรมเนื่องในวันพิเศษต่างๆ กับหน่วยงานอื่น เพื่อให้สังคมได้รับรู้

5.5.3 กลยุทธ์พลิกฟื้น

- กลวิธี
1. สนับสนุนให้บุคลากรทำงานเป็นทีม สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีส่วนร่วมในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
 2. ส่งเสริมการประเมินประสิทธิภาพการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยมีคณะกรรมการ มีหลักเกณฑ์ มีกระบวนการ มีเครื่องมือที่เที่ยงตรง ชัดเจน ระบุหน้าที่และให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำ
 3. เสริมสร้างควมมีอิสระและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน โดยจัดบรรยากาศการปฏิบัติงานให้มีโอกาสและเสรีภาพทางวิชาการแก่บุคลากร
 4. สร้างความรู้สึกที่มีความปลอดภัยในงาน ให้ความยอมรับนับถือผลงาน และส่งเสริมให้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน
 5. ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้ผลตอบแทนการคิดค้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ

5.5.4 กลยุทธ์ประคองตัว

- กลวิธี
1. ยกเลิกงานที่ไม่มีคุณภาพ ซ้ำซ้อน และต้นทุนสูง

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นอภิปรายตามลำดับดังนี้

1. การอภิปรายผลการศึกษาสภาพและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

การอภิปรายผลในประเด็นนี้ได้แบ่งการอภิปรายออกเป็น 3 ส่วนคือ

1.1 สภาพและความต้องการอาจารย์ สาขาวิชาการศึกษา ในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ และสาขาวิชาศิลปศาสตร์

1.2 ตำแหน่งทางวิชาการและระดับวุฒิการศึกษาของอาจารย์ โดยอภิปรายผลตามสัดส่วนและความขาดแคลน

1.3 บุคลากรเสริมโดยอภิปรายผลตามสัดส่วนและความขาดแคลน

1.1 สภาพและความต้องการอาจารย์ ในสาขาวิชาการศึกษา สาขาวิทยาศาสตร์ และสาขาวิชาศิลปศาสตร์ ดังนี้

จากที่สถาบันราชภัฏเป็นวิทยาลัยครูมาก่อน โดยมีภารกิจหลักคือการผลิตครู รวมทั้งลักษณะอาจารย์ส่วนใหญ่มีพื้นฐานความรู้ทางด้านครู ซึ่งต่อมาได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และได้มีการขยายสาขาวิชามากขึ้น มีหลักสูตรใหม่ๆ เพิ่มขึ้น มีคณะใหม่ๆ เกิดขึ้น มีการบริหารในลักษณะโปรแกรมวิชา โดยเปิดสอนในโปรแกรมวิชาต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของนักศึกษา ทำให้มีปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง เช่น อาจารย์ไม่มีวุฒิการศึกษาจบตรงตามโปรแกรมวิชาที่ตนสอน มีโปรแกรมวิชาที่เปิดสอนแต่มีสัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาไม่เป็นตามเกณฑ์กลางมาตรฐานอุดมศึกษา จำนวนอาจารย์ที่จะเกษียณอายุราชการในอนาคตอันใกล้มีเป็นจำนวนมาก ขณะเดียวกันมีการจ้างอาจารย์พิเศษและอาจารย์อัตราจ้างเป็นจำนวนมาก รวมทั้งยังพบว่าอาจารย์ส่วนหนึ่งนอกจากจะทำหน้าที่สอนแล้วจะต้องไปทำภารกิจด้านอื่นที่นอกเหนือจากงานสอน เช่น ทำงานด้านธุรการ ทำให้เกิดความขาดแคลนอาจารย์ผู้สอนและส่งผลให้เป็นข้อจำกัดในบทบาทของสถาบัน ที่ทำให้อาจารย์จำนวนหนึ่งไม่อาจทำหน้าที่ของตนตามที่ได้ศึกษามา แต่เพื่อแสดงถึงความพร้อม สถาบันจึงมีการพัฒนาเพื่อให้สามารถสอนวิชาในสาขาที่ไม่เคยเรียนมา จึงมีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่จบทางวิชาครูแต่ไปศึกษาที่จะศึกษาต่อหรืออบรมเพื่อจะสอนในสาขาอื่น เช่น ทางคอมพิวเตอร์ บริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ เป็นต้น ขณะเดียวกันสถาบันราชภัฏไม่ได้รับการพัฒนาสนับสนุนด้านงบประมาณและอัตรากำลังอย่างเพียงพอ จนส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติการกิจของสถาบันรวมถึงความเชื่อถือทางสังคม ซึ่งดูจากการเข้าศึกษาของผู้เรียนหรือการโอนไปอยู่กับมหาวิทยาลัยของอาจารย์ที่มีวุฒิสูงขึ้น หรือการขาดแคลนอาจารย์บางสาขา

ทั้งๆ ที่มีอัตรากำลังที่จะบรรจุได้ แต่ไม่มีผู้สนใจมาสมัครเพื่อทำงานในสถาบัน ดังนั้นแนวทางการพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลของสถาบันจึงต้องจัดให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (2545-2549) ที่ระบุว่าสถาบันราชภัฏต้องเร่งจัดทำโครงสร้างระบบและระเบียบการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับสถานะนิติบุคคล ปรับปรุงหลักสูตรเดิม เช่น ยุบเลิกโปรแกรมวิชาที่ไม่ตอบสนองความต้องการของสังคมและท้องถิ่นและมีต้นทุนการผลิตสูง ขณะเดียวกันให้พัฒนาหลักสูตรใหม่ๆ ที่ต้องการของสังคม เช่น สาขาวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เป็นความต้องการของประเทศในอนาคต สาขาวิชาภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาอื่นๆ ที่สนับสนุนธุรกิจและอุตสาหกรรม บริการและการค้าในกลุ่มประเทศเอเชีย เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น สาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ได้แก่ บัญชี การบริหาร การขนส่งและการจัดการทรัพยากรการผลิต สาขาวิชาทางด้านการค้าระหว่างประเทศและสาขาที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมบริการ เช่น อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ขณะเดียวกันให้สถาบันราชภัฏดำเนินการประกันคุณภาพทุกโปรแกรมวิชาให้เป็นรูปธรรม ชัดเจน เป็นที่ยอมรับสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการและศักยภาพของท้องถิ่นและสถาบัน ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 43 ระบุให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย การประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก นอกจากนี้สถาบันราชภัฏต้องดำเนินการพัฒนาอาจารย์ในสาขาหรือโปรแกรมวิชาที่ขาดแคลนอาจารย์ โดยจัดสรรทุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นทุกสาขาวิชา เพื่อให้สอดคล้องหรือใกล้เคียงกับเกณฑ์มาตรฐานอัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาการศึกษา 1:15 สาขาวิทยาศาสตร์ 1:10 และสาขาศิลปศาสตร์ 1:18 (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2537) ที่ได้กำหนดไว้และการขยายการเกษียณอายุราชการของอาจารย์โดยเฉพาะในสาขาที่ขาดแคลนตามนโยบายของรัฐที่ขยายอายุเกษียณราชการถึง 65 ปี และการจ้างบุคลากรโดยเฉพาะควรมีระบบการจ้างนอกเวลาเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนอาจารย์

1.2 ตำแหน่งทางวิชาการและระดับวุฒิการศึกษา ตามสัดส่วนและความขาดแคลน ดังนี้

จากผลการวิเคราะห์ตำแหน่งทางวิชาการและวุฒิการศึกษา พบว่าอาจารย์สถาบันราชภัฏมีผลงานทางวิชาการในสัดส่วน ได้แก่ สัดส่วนตำแหน่ง ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์มีสัดส่วน 2.63/30.61/66.75 และสัดส่วนคุณวุฒิอาจารย์ระดับปริญญาเอก ปริญญาโทและปริญญาตรีมีสัดส่วน 5.72/71.09/23.19 แนวทางที่สถาบันราชภัฏมีความจำเป็นเร่งด่วนพัฒนาอาจารย์ด้วยรูปแบบหลากหลายรองรับความต้องการที่แตกต่างกันไป ได้แก่ การศึกษาต่อ การส่งเสริมให้บุคลากรทำผลงานทางวิชาการด้วยการสนับสนุนทุน ซึ่งสอดคล้องกับโครงการ

พัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิรูปการศึกษาของสถาบันราชภัฏ ปีงบประมาณ 2547 (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ 2546) ที่กำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากร 2 รูปแบบคือ การพัฒนาคุณวุฒิการศึกษาบุคลากรโดยให้ทุนศึกษาต่อทั้งในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกเพื่อเพิ่มอัตราส่วนอาจารย์วุฒิปริญญาเอก จำนวนทั้งสิ้น 167 ทุน โดยแบ่งเป็นทุนการศึกษาต่อในประเทศ ระดับปริญญาโท 70 ทุน ปริญญาเอก 20 ทุน โครงการความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศระดับปริญญาโท 18 ทุน ระดับปริญญาเอก 15 ทุน ทุนการศึกษาต่อต่างประเทศ ระดับปริญญาโท 12 ทุน ระดับปริญญาเอก 8 ทุน โครงการความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ระดับปริญญาเอก 24 ทุน และการพัฒนาความสามารถและผลงานทางวิชาการ โดยให้ทุนสนับสนุนจำนวน 507 คน จำแนกเป็นผลงานทางวิชาการในระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 400 คน รองศาสตราจารย์ จำนวน 100 คน และศาสตราจารย์ จำนวน 7 คน ซึ่งจากโครงการดังกล่าวจะส่งผลให้สถาบันราชภัฏมีสัดส่วนคุณวุฒิและศักยภาพทางวิชาการของอาจารย์สูงขึ้นใกล้เคียงกับเกณฑ์มาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา ขณะเดียวกันจะมีจิตสำนึกของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น สามารถปฏิบัติภารกิจตามปรัชญาและแนวทางของสถาบันและขยายการศึกษาระดับอุดมศึกษาในสาขาวิชาที่จำเป็นต่อการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพให้บรรลุเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะส่งผลให้สถาบันมีความพร้อมด้านบุคลากรในการปรับสถานะเป็นมหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคลและเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคตต่อไป

1.3 บุคลากรเสริมโดยอภิปรายผลตามสัดส่วนและความขาดแคลน ดังนี้

จากผลการวิเคราะห์บุคลากรเสริมที่ขาดแคลนมีปัญหาอยู่มากไม่เพียงพอที่จะแบ่งเบาภาระของอาจารย์ ทำให้อาจารย์ต้องทำงานที่ไม่ใช่หน้าที่วิชาการโดยตรง จนไม่สามารถมุ่งสร้างคุณภาพหรือผลงานสร้างสรรค์ ดังนี้ จรัส สุวรรณเวลา (2539) กล่าวว่า บางสถาบันมีบุคลากรเสริมไม่เพียงพอเพราะการขยายตัวของสถาบันทำให้ปริมาณบางอย่างเพิ่มขึ้นมาก จำเป็นต้องดำเนินการในหลายด้าน เช่น การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและสร้างขวัญกำลังใจ การปรับปรุงระบบงานให้มีประสิทธิภาพลดขั้นตอนลง การสร้างความรับผิดชอบในแต่ละส่วน การมีอุปกรณ์สำนักงานอัตโนมัติ การสร้างจิตสำนึกที่มุ่งให้ผู้มาติดต่อทั้งภายนอกและภายในหน่วยงานได้รับความพอใจ เช่นเดียวกับ จุฑา มณีสไพบูลย์ (2542) กล่าวว่าบุคลากรสายสนับสนุน มีความไม่ชัดเจนไม่สามารถดึงดูบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานได้ตามที่มหาวิทยาลัยต้องการ สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานก็รู้สึกว่ายางานของตนไม่ชัดเจน ไม่ก้าวหน้า แม้ว่าตนมีความรู้ความสามารถและความชำนาญมากขึ้นตามจำนวนปีที่รับราชการแต่ก็ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และไม่ได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่เหมาะสม

สม นอกจากนี้อีกตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ว่า ฝ่ายบริหารจะมาจากบุคลากรสาย ก เป็นส่วนใหญ่ ทำให้ไม่เปิดโอกาสสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนซึ่งมีความรู้ความสามารถให้เป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยได้ การแบ่งสายงานดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนกับอาจารย์ ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนเกิดมีความรู้สึกด้อยกว่าอาจารย์ ทั้งนี้เพราะระบบมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับอาจารย์ โดยถือว่าเป็นผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานหลัก การแบ่งสายงานดังกล่าวทำให้ระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยไทย มีการแบ่งสายงานกันอย่างตายตัว โดยไม่สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนข้ามสายงานได้ และจะเห็นว่าปัญหาที่ประสบคือการจัดสรรคนไม่เหมาะสมกับงาน เช่นบางกรณีมหาวิทยาลัย อาจารย์ที่สนใจเฉพาะงานวิจัย แต่ไม่มีความชำนาญด้านการสอน ในขณะที่เดียวกันบุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์จากงานวิจัยและสามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถได้ด้วย แต่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนสายงานได้ ปัญหาดังกล่าวจะลดน้อยลงหากมหาวิทยาลัยปรับโครงสร้างระบบการบริหารบุคคลเสียใหม่ โดยพิจารณาทั้งในแง่ของความเป็นไปได้ และรูปแบบที่เหมาะสมกับหน้าที่ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยต่อไปในอนาคต

2. การอภิปรายผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจและภาพอนาคตการจัดการทรัพยากรบุคคล ในสถาบันราชภัฏ

จากผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจและภาพอนาคตที่ต้องการจะเป็นของสถาบันราชภัฏ ตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (2545-2549) แยกเป็นลักษณะและเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตามวิสัยทัศน์ของสถาบันราชภัฏที่มีลักษณะเป็นสถาบันอุดมศึกษานิตินบุคคลในกำกับที่เป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณภาพได้มาตรฐานของท้องถิ่น สังคมและปวงชน เป็นศูนย์กลางในการวิจัยการบริการทางวิชาการ เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน โปร่งใส ตรวจสอบได้ สามารถระดมทรัพยากรเป็นที่พึ่งทางปัญญา ประสานภูมิปัญญาไทยเข้ากับภูมิปัญญาสากล สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อท้องถิ่น โดยมีเป้าหมายเพื่อเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งการวิจัย อนุรักษ์ สืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมไทย ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ อนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมไทย ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ รับผิดชอบ มีคุณธรรมและจริยธรรม มุ่งพัฒนาองค์ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และพัฒนาวิชาชีพครู ซึ่งพลสันต์ โปธิศรีทอง (2547) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมุ่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน เพื่อก้าวไปสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ สังคมคุณภาพ สังคมเอื้ออาทรและสมานฉันท์ มุ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมไทยให้มีเอกลักษณ์ ศักดิ์ศรีเพื่อเป็นจุดรวมใจของคนไทย รวมถึงยุทธศาสตร์ที่จะทำ

เป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏประสบความสำเร็จ โดยมุ่งพัฒนาคนโดยปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วิชาการทำงาน การจัดการและสร้างความตระหนักให้สังคม ชุมชน เข้ามารวมพลังสนับสนุน ใช้ความรู้ สังคมและเงื่อนไขทางการเมืองขับเคลื่อนการปฏิรูป เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างเครือข่ายและการ บูรณาการ ใช้วัฒนธรรม ศาสนธรรมและแนวพระราชดำริเป็นแนวทางพัฒนาและระดมสรรพกำลัง ใช้ ทรัพยากรร่วมกัน ใช้เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนา ขณะที่ เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543) ได้กล่าวว่าสถาบันราชภัฏแต่ละแห่งควรจะสร้างวิสัยทัศน์ของตนให้ มีความชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงและสถาบันราชภัฏ แต่ละแห่งควรวางแผนวิสัยทัศน์ 20 ปี เพื่อเป็นการวางแผนระยะยาวในเชิงรุกที่เอื้อประโยชน์แก่การ พัฒนาสถาบันราชภัฏ และควรเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนวิสัยทัศน์ด้วย โดยมีพันธกิจที่มีลักษณะและเป้าหมาย 8 ด้านคือ การจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการแก่ชุมชน การบำรุงศิลปวัฒนธรรม การปรับปรุงพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี การผลิตและพัฒนาครู การ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการสถาบัน ซึ่งสอดคล้องกับพระราช บัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 1 มาตรา 9 เรื่องการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการ จัดการศึกษา โดยยึดหลัก มาตรา 9(1) มีเอกภาพด้านนโยบาย มาตรา 9(3) มีการกำหนดมาตรฐาน การศึกษา มาตรา 9(4) มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง หมวด 4 มาตรา 28 วรรค 2 และวรรค 3 เรื่องการพัฒนาหลักสูตร กล่าวว่สาระของหลักสูตรทั้งที่เป็นวิชาการและวิชาชีพต้องมุ่งพัฒนาคนให้มีความ สมดุลทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับ หลักสูตรการศึกษาระดับอุดมศึกษายังมุ่งหมายที่จะพัฒนาวิชาการ วิชาชีพชั้นสูงและการค้นคว้าวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และพัฒนาสังคมโดยเฉพาะ หมวด 5 มาตรา 36 ให้สถาบันการศึกษาของรัฐที่ จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล จากวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีผลให้ภาพอนาคตของสถาบันราชภัฏต้องปรับเปลี่ยนเป็นลักษณะนิติ บุคคลได้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติดังกล่าว

3. การอภิปรายผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ จะ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่

- 3.1 กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์
- 3.2 กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม
- 3.3 การพัฒนาอาชีพ

3.4 การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน

3.5 การพัฒนาบทบาทการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

3.1 กลยุทธ์การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์ โดยอภิปรายผลในภาพรวม ดังนี้

การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและที่จะให้บรรลุเป้าหมายได้ ปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งคือ อาจารย์ที่จะดำเนินงานให้เป้าหมายของสถาบันคือ ความเป็นเลิศทางวิชาการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นกระบวนการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์จะต้องมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เอื้อต่อการได้มาซึ่งบุคลากร เพื่อให้มีอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติหน้าที่ในการสร้างองค์ความรู้ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการนำสถาบันไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ จากการศึกษากลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ พบว่ามีกลวิธีที่จะนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ต่อการได้รับโอกาสสูงสุด คือ สถาบันราชภัฏจะต้องกำหนดองค์ประกอบคณะกรรมการทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกอย่างน้อย 3 ฝ่าย ได้แก่ อธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกในสาขานั้นๆ และให้กำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (job description) มาตรฐานขั้นต่ำ (job standard) ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจของสถาบัน ซึ่งประกอบด้วยภาระงานขั้นต่ำ ลักษณะงาน ขอบเขตและความรับผิดชอบ ให้จัดทำแผนกำลังคน (manpower planning) ที่จะสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ตามความต้องการโดยผ่านความเห็นชอบจากสภาประจำสถาบันและการวางแผนการรับเข้าถึงผู้สมัครที่มีคุณภาพ โดยการประกาศทางสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ อินเทอร์เน็ตหรือการประชาสัมพันธ์ในหน่วยงานสถาบันการศึกษาต่างๆ โดยให้ระบุถึงสมรรถนะ คุณลักษณะของงานที่รับผิดชอบอย่างละเอียดชัดเจน ใช้การประเมินผลจากข้อมูลส่วนตัว ข้อมูลทางสังคม การทดลองสอน การสัมภาษณ์และประสบการณ์การทำงานและสนับสนุนระบบการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ที่เป็นคนดี คนเก่ง โดยใช้ระบบเปิดที่มีคุณธรรมหรือใช้ระบบพิเศษสำหรับคนเก่งที่มีประสบการณ์สูง พร้อมสร้างกลไกที่คล่องตัวที่สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับ จุฑา มณีสไพบูลย์ (2542), อุทัย บุญประเสริฐ (2542), Gilbert (1999) ที่กล่าวว่า การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์อาจอยู่ในรูปของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล และต้องมีการจำแนกตำแหน่งงานและการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (job description and job classification) เพื่อ สร้างความเป็นธรรมในการบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง โดยยึดหลักการพื้นฐานในการแสวงหาให้ได้คนดี คนเก่ง ี่มีความเป็นนักวิชาการ มีความรู้ความสามารถทางวิชาการในระดับสูง ในระดับก้าวหน้า เป็นคนชั้นนำ เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการนำมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้ จะต้องเป็นระบบคุณธรรม โดยใช้ระบบเปิดเผยเป็นหลัก โดยเปิดกว้าง ประกาศเป็นการทั่วไป โดยการลงโฆษณาจากสื่อต่างๆ

เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารและอินเทอร์เน็ต กระทำอย่างเปิดเผย เชื่อถือได้ มีวิธีการที่ชัดเจน โดยการประเมินจากวุฒิการศึกษา ผลการศึกษา ประสบการณ์ ผลงานทางวิชาการ และสาขาวิชาของผู้สมัคร กับลักษณะงานวิชาการในตำแหน่งที่จะบรรจุ ให้มีการประเมินศักยภาพเฉพาะด้านในด้านการสอน การวิจัยและด้านวิชาการ ซึ่งถ้าไม่เป็นผู้ที่ไม่มีประสบการณ์โดยตรงมาก่อนหรือมีประสบการณ์แต่ไม่มากนัก หรือไม่แน่ชัด โดยเฉพาะผู้สมัครที่เป็นอาจารย์ใหม่มักจะต้องมีการทดลองสอน และยังคงคล้อยกับ เทียนฉาย กิระนันท์ (2524) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบและวิธีการบริหารงานบุคคล เน้นหนักเฉพาะการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ โดยศึกษากรณีตัวอย่างการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในปี 2523 พบว่ามหาวิทยาลัยมีการจัดระบบและแบบแผนล่วงหน้า มีการให้ข่าวสารกับการรับสมัครอย่างกว้างขวางเป็นการล่วงหน้า จึงทำให้มีจำนวนผู้สมัครมาก การสื่อสารการรับสมัครเป็นกุญแจสำคัญ ซึ่งในการวางแผนและเตรียมการล่วงหน้าก่อนการรับสมัคร การสื่อสารทางหนังสือพิมพ์รายวันน่าจะให้ประสิทธิภาพสูงสุด ตรงกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2542) ที่ได้ระบุว่าเพื่อให้ได้กำลังคนที่ต้องการ โดยมีเหตุผลสำคัญที่จำเป็นต้องมีการวางแผนกำลังคนคือ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและสมรรถภาพสูงสุดในการใช้ทรัพยากรบุคคลในองค์การ เพื่อสามารถตอบสนองความพึงพอใจและจะได้มีการพัฒนาบุคลากรได้มากขึ้นกว่าเดิมและเพื่อที่จะให้มีการวางแผนที่จะได้ทำการว่าจ้างได้อย่างถูกต้อง และยังคงคล้อยกับร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา(ฉบับกรรมาธิการวิสามัญ สภาผู้แทนราษฎร 2546) หมวด 2 มาตรา 12 ที่ระบุให้มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) ทำหน้าที่ในการสรรหาคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ส่วน มาตรา 13 วรรค 3 กำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคล วรรค 5 กำหนดกรอบอัตรากำลังคน นอกจากนี้จากการศึกษายังพบว่าสถาบันราชภัฏจะต้องสนับสนุนแต่ละคณะจะต้องสร้าง search committee ในการที่จะไปหาผู้ที่มีคุณวุฒิและมีความพร้อมที่จะเป็นอาจารย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ หรือภาครัฐหรือภาคเอกชนอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับ อุทัย บุญประเสริฐและคณะ (2542) ที่ระบุว่ากระบวนการคัดเลือกอาจารย์จะต้องมีส่วนร่วมโดยตรง โดยตั้งเป็นคณะผู้สรรหา โดยหัวหน้าภาควิชาจะแจ้งความประสงค์ถึงการแสวงหาอาจารย์มาบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง หรือในงานที่ต้องการคนทำหน้าที่สอน พร้อมทั้งระบุคุณสมบัติที่จำเป็น เพื่อตั้ง search committee สำหรับตำแหน่งนั้นขึ้น กำหนดแหล่งสำหรับการประกาศหรือแจ้งการมีตำแหน่งว่างและเชิญชวนให้ผู้ที่มีคุณสมบัติสอดคล้องมาสมัคร เมื่อได้รับใบสมัครของบุคคลแล้วก็จะสัมภาษณ์ จากนั้นก็จะเสนอชื่อไปที่คณะบดีเพื่อพิจารณาร่วมกับคณะกรรมการเพื่อตัดสินใจเลือกขั้นสุดท้าย

3.2 กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม

บุคลากรเสริมเป็นบุคลากรที่ทำหน้าที่สนับสนุนงานวิชาการและงานอื่นๆ ของสถาบัน ให้ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายของสถาบันราชภัฏ จากการศึกษากลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม พบว่ามีกลวิธีที่จะนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถาบัน ซึ่งเป็นการใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ต่อการได้รับโอกาสสูงสุดคือ ให้สถาบันกำหนดคณะกรรมการในการทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกให้ประกอบด้วยอธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ผู้แทนคณาจารย์ หัวหน้างาน คณบดีและผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องนั้นๆ โดยให้คณะกรรมการเป็นผู้ตัดสินใจคัดเลือกและกำหนดคุณสมบัติโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคาดหวัง ความเฉลียวฉลาด การอยู่ร่วมกับคนอื่น การควบคุมอารมณ์ การกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรู้หลายมิติ มีความทะเยอทะยาน มีใจรักในเชิงสนับสนุน มีพลังในการทำงานและสามารถในการปรับตัวสูง ซึ่งสอดคล้องกับ Gillbert (1999) ได้ให้แนวคิดว่าการคัดเลือกบุคลากรเสริมมหาวิทยาลัยจะต้องมีคณะกรรมการในการสรรหาและคัดเลือกโดยกำหนดให้คณะกรรมการที่เป็นผู้ชายและผู้หญิงจำนวนเท่ากัน และต้องได้เข้ารับการฝึกอบรมในการสรรหาด้วย จะต้องไม่มีบุคคลที่เป็นญาติหรือเพื่อนสนิทที่เกี่ยวข้องกับผู้สมัคร คณะกรรมการจะต้องอยู่บนฐานของความมีคุณธรรม ขณะที่จูกา มนัสไพบูลย์ (2542) กล่าวว่า การสรรหาคัดเลือกอาจอยู่ในรูปของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะเป็นตัวจักรสำคัญในการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมโดยยึดหลักการวัดคุณภาพทั้งที่สามารถวัดได้ เช่น คุณวุฒิ ทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ เป็นต้น หรือคุณสมบัติที่ไม่สามารถวัดได้ เช่น จริยธรรม คุณธรรม ความเป็นผู้นำ วุฒิภาวะ เป็นต้น และระบบการสรรหาควรยึดหลักดังนี้คือ หลักระบบคุณธรรม ใช้กระบวนการสรรหาที่เป็นระบบเปิดและพิถีพิถัน และมีระบบการทดสอบภาคปฏิบัติและ รัชชัย สันติวงษ์ (2542) กล่าวว่า คุณสมบัติของบุคลากรที่องค์การต้องการจะประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะของศักยภาพที่จำเป็นและที่สามารถรับความรู้ความชำนาญใหม่ๆ ได้ แรงจูงใจ ความสนใจ อุบิสัย ท่าทาง เป็นต้น นอกจากนี้จากการศึกษามีข้อค้นพบอีกว่า การเข้าถึงผู้สมัครจะต้องใช้สื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ อินเทอร์เน็ต และการประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก และให้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสรรหาและคัดเลือก รวมถึง ค่าตอบแทน สวัสดิการ พร้อมทั้งสร้างกลไกการรับเข้าให้ออกที่คล่องตัว ระบบเปิด โปร่งใส เป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ เมธี ปิลันธนานนท์ (2539) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรสามารถแยกหาได้ 2 แห่ง คือ การสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายนอก โดยมีเทคนิค 4 ประการ ได้แก่ โดยวิธีการโฆษณาทางสื่อมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ หรือหนังสือข่าวสารของมหาวิทยาลัย 2) โดยการสัมมนาร่วมกันกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเพื่อสรรหาบุคคลที่สำเร็จการศึกษาตามสาขาวิชาที่หน่วยงานต้องการ 3) การบริการรับผู้สมัครมีลักษณะคล้ายของกรมแรงงาน 4) โดยสมาคมอาชีพต่างๆ และการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายในเป็นการสรรหาโดยพิจารณาคุณสมบัติของบุคคล

ภายใน เพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่างลงหรือตำแหน่งที่ตั้งใหม่และมีชัย ฤชุพันธ์ (2546) กล่าวถึงแนวคิดว่าการรับบุคคลเข้ามาจะต้องมีความคล่องตัว วางใจได้ว่าจะได้คนเก่ง คนดีเหมาะสมกับงาน สามารถตรวจสอบได้ มีความรักความผูกพันต่อองค์กร มีกลไกที่เอาคนออกได้และคล่องตัว ยังสอดคล้องกับ ชำนาญ แอ้วม (2535) ที่ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์หลักการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่าองค์กรขนาดใหญ่ให้ความสำคัญต่อหลักคุณธรรม มีการประกาศให้ผู้สนใจทราบโดยทั่วกัน ใช้หลักความเท่าเทียมกัน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนหลักความสามารถ โดยการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติต่อผู้สมัครคนหนึ่งคนใดเป็นพิเศษ จะใช้ทั้งแหล่งภายในและภายนอก โดยใช้วิธีการโฆษณาทางหนังสือพิมพ์ โดยหลักการต้องการบุคคลที่มีความรู้ รับผิดชอบในงาน มีความตั้งใจในการทำงาน

3.3 กลยุทธ์การพัฒนาอาชีพ

สถาบันราชภัฏกำลังอยู่ในช่วงการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นนิติบุคคลและเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว คณาจารย์และบุคลากรของสถาบันจำเป็นต้องพัฒนาความพร้อม ความรู้ ความเชี่ยวชาญในทุกๆ ด้าน เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาอาชีพ พบว่ามีกลวิธีที่จะนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ต่อการได้รับโอกาสสูงสุด คือการพัฒนาศักยภาพการเป็นนักวิจัยอย่างต่อเนื่อง ให้มีขีดความสามารถสูงทัดเทียมกับสถาบันชั้นนำ โดยจัดฝึกอบรม สัมมนาและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมงานวิจัยตลอดจนให้มีการแลกเปลี่ยนนักวิจัยกับต่างประเทศและการสร้างแรงจูงใจในการทำวิจัย รวมถึงการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการวิจัยด้วยมาตรการต่างๆ เช่น การประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัย การเชิดชูเกียรติผู้วิจัยและมีผลงานดีเด่น สนับสนุนการตีพิมพ์และเผยแพร่ผลงานวิจัย จัดเวทีแสดงผลงานวิจัย แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นด้านการวิจัยและการเป็นเจ้าของภาพจัดประชุมทางวิชาการทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ ตลอดจนส่งเสริมให้งานวิจัยเป็นภาระงานของอาจารย์และผลงานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบและการขึ้นค่าตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับ วิจิตร อวระกุล (2527) กล่าวว่า อาจารย์หรือบุคลากรทั้งหลายต้องถือว่าการวิจัยเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะต้องกระทำอย่างจริงจัง เพื่อที่จะดำรงตนได้อย่างภาคภูมิใจและมีศักดิ์ศรี สมกับเป็นอาจารย์ในสถาบันการศึกษาชั้นสูงสุด และยิ่งสังคมในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากมาย มีการคิดค้นวิจัยวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาดังกล่าวของสังคมที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน จึงต้องนำสิ่งวิจัยหรือความรู้ใหม่ๆ มาสอนหรือดำเนินการเพิ่มเติม หากมิได้มีการนำผลการวิจัยมาใช้ดังกล่าว การสอนหรือการดำเนินการใดๆ ถ้าจะ

ใช้เพียงความรู้เดิมในการสอนและใช้สามัญสำนึกในการดำเนินการ ความก้าวหน้าก็จะเกิดขึ้นได้ช้า เพราะการวิจัยจะช่วยให้ได้มีการปรับปรุงการสอนและการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้กว้างขวางขึ้นทางด้านปฏิบัติ หลักการ ตลอดจนความเป็นจริงในปัจจุบัน ส่วน จรัส สุวรรณเวลาและคณะ (2534) ได้กล่าวว่า การพัฒนาอาจารย์ด้านวิจัยจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อสร้างความสามารถในการวิจัยของอาจารย์ในด้านต่างๆ และส่งเสริมความร่วมมือในการวิจัยร่วมกับองค์กรอื่นทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อเป็นประโยชน์ในวงกว้าง ขณะเดียวกันก็สามารถยกระดับมาตรฐานงานวิจัยให้สูงขึ้น จัดการประชุมทางวิชาการเพื่อเสนอผลงานวิจัย เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิพากษ์วิจารณ์วิชาการในทางสร้างสรรค์ จัดให้มีรางวัลผลงานวิจัยหรือรางวัลนักวิจัย คัดเลือกผลงานวิจัยที่ดีหรือที่ได้รางวัลมาพิมพ์เผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ และจัดให้มีผู้มีประสบการณ์ด้านการศึกษาวิจัยได้ช่วยเหลือแก่นักวิจัยใหม่ๆ โดยจัดกิจกรรมที่ให้อาจารย์สามารถขอคำปรึกษาจากผู้ที่มีประสบการณ์ได้ เช่นเดียวกับ วิจารย์ พานิช (2540) ได้กล่าวถึงการบริหารงานวิจัยในมหาวิทยาลัย ตั้งแต่การจัดสรรทุน ซึ่งควรใช้ระบบคุณธรรม คือจัดให้ตามคุณภาพและความสอดคล้องกับนโยบายลำดับความสำคัญ ด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยและต้องจัดสรรให้เพียงพอที่จะได้ผลงานที่มีคุณภาพ จัดหาอาจารย์นักวิจัยที่เก่งเป็นที่เลี้ยง ให้มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสรรบรรยากาศด้านการวิจัยขึ้นภายในสถาบัน มีการแสดงความชื่นชมยกย่องเมื่อทำงานวิจัยเป็นผลสำเร็จ และ ไพฑูรย์สินลาร์ตัน (2534), ทิศนา ข้ามมณี (2534) ได้กล่าวว่าการพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัยไทยควรจัดโอกาสและบริการให้อาจารย์ได้พบปะซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะแลกเปลี่ยนและพัฒนาเทคนิคและกระบวนการใหม่ๆ ในการเรียนการสอนคณาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอน ขณะที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 บทที่ 3 ได้ระบุถึงแนวทางการพัฒนา โดยให้ความสำคัญที่จะผลิตและพัฒนาบุคลากรและนักวิจัยโดยเฉพาะในสาขาที่มีศักยภาพสูงและมีความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ และส่งเสริมให้ภาครัฐและเอกชนทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาสถาบันการศึกษาให้เป็นแหล่งการวิจัย นอกจากนี้จากการศึกษายังพบอีกว่าสถาบันราชภัฏควรที่จะพัฒนาคุณภาพอาจารย์ให้มีทักษะพื้นฐานความจำเป็นในการสอน การถ่ายทอดความรู้ตามแนวใหม่ โดยมุ่งเน้นวิธีสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาว่าจะเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด ได้ทดลองปฏิบัติจริง และจากข้อค้นพบยังสนับสนุนส่งเสริมให้อาจารย์ทำผลงานทางวิชาการและเพิ่มคุณวุฒิการศึกษา พร้อมกับพัฒนาความเชี่ยวชาญให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตามความถนัดและความต้องการของแต่ละบุคคล

อย่างอิสระ พร้อมทั้งการสร้างเครือข่ายให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยีและภาษาต่างประเทศ ให้อาจารย์ได้ลาเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการทำผลงานทางวิชาการและการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับ ยนต์ ชุ่นจิต (2535), อุทัย ดุลย์เกษม (2538), อุทัย บุญประเสริฐและคณะ (2542), ปทีป เมธาคุณวุฒิ (2543), บุญเสริม วิสกุลและคณะ (2546), (Super and Others (1957, อ้างถึงใน Lunenburg and Ornstein 1996) Tucker (1984), Brown and Hanger (1984), Sherman and Other (1986), Heiderman (1990), (Mondy and Noe, 1990 อ้างถึงใน ลาวัลย์ ปานประดิษฐ์, 2536); Castetter (1992), Mondy and Noe (1993), Cherington (1994), Griffin (1996), (Hall, 1996 อ้างถึงใน Gilbert, 1999) และ Gilbert (1999) ได้ระบุถึงแนวคิดว่าการพัฒนาอาจารย์เป็นกระบวนการมุ่งพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพ ทักษะ เทคนิคต่างๆ โดยอาศัยกระบวนการพัฒนาฝึกอบรม เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยมีกิจกรรมต่างๆ ดังนี้คือ การส่งเสริมให้มีการลาศึกษาต่อ (up-grading) การปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ การส่งเสริมให้ไปศึกษาฝึกอบรมดูงาน การให้ทุนส่งเสริมการวิจัยในสาขาต่างๆ การให้ไปปฏิบัติงานในหน่วยงานภายในหรือต่างประเทศ การให้ไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ การไปเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักวิชาการ การส่งเสริมการเรียน การแปลและเรียบเรียงตำรา การสนับสนุนให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพและสถาบันวิชาการ การทัศนศึกษา การจัดประชุมเชิงวิชาการ เช่นเดียวกับ จินตนา ยูนิพันธ์และคณะ (2530) วิจัยเรื่องการพัฒนาตนเองของพยาบาลไทยในหน่วยงานของรัฐทั่วประเทศ ผลการวิจัยปรากฏว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการไม่ได้ไปอบรม ดูงานหรือศึกษาต่อ มีปัจจัยเรียงตามลำดับคือ ไม่มีความพร้อม หน่วยงานไม่อนุมัติ ไม่มีผู้ทำงานแทน ไม่มีทุนการศึกษา สอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อไม่ได้ยังไม่ถึงคิวที่จะได้ไปและอายุมาก ขณะที่ กาญจนา สันติพัฒนาชัยและคณะ (2541) ได้ศึกษาการประเมินความต้องการพัฒนาอาจารย์ในวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์วิทยาลัยพยาบาลได้รับการพัฒนาโดยวิธีการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการสูงสุด รองลงมาเป็นการร่วมทำงานในรูปคณะกรรมการวิชาการและการฝึกอบรมระยะสั้น ในขณะที่การพัฒนาที่ได้รับน้อยที่สุดคือ การเสนอผลงานวิจัยหรือผลงานทางวิชาการ การฝึกอบรมระยะยาวและการเขียนบทความ รวมถึง (สิปนันท เกตุทัตและวิจิตร ศรีสอ้าน อ้างถึงใน สุชาติ เมืองแก้ว, 2538) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาไทยว่า บุคลากรอุดมศึกษาพึงมีโลกทัศน์สากลและมีมาตรฐานในการทำงานในระดับนานาชาติ โดยการส่งเสริมความร่วมมือและเครือข่ายการเรียนรู้กับต่างประเทศ เพื่อให้อาจารย์ได้พัฒนาตนเองให้ทันพลวัตทางวิชาการ รวมทั้งการมีกลไกและแนวปฏิบัติที่เอื้อต่อความเป็นสากลและคล่องตัวในการทำงาน และวิจิตร จันทราภูลและคณะ (2538) ได้กล่าวว่าการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างมี

ประสิทธิภาพสถาบันอุดมศึกษาจะต้องให้ความสำคัญโดยเฉพาะด้านเครือข่ายของความร่วมมือ โดยสถาบันอุดมศึกษา ต้องเป็นองค์กรที่อยู่ในเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานและมีตัวแทนระดับบริหารจากหน่วยงานอื่นมาร่วมในการวางนโยบายและวางแผน อุดมศึกษาต้องมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการเรียนรู้และสารสนเทศของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างอุดมศึกษากับองค์กรอื่น ๆ จะต้องครอบคลุมถึงความร่วมมือด้านวิจัย บริการวิชาการ ซึ่งมีเครือข่ายทั้งระดับชาติ ระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ พร้อมทั้งส่งเสริมในสถาบันอุดมศึกษาร่วมกับสถานประกอบการในการผลิตบุคลากรเฉพาะทางและการวิจัยเป็นต้นรวมถึงยูเนสโก (UNESCO, 1995) ได้เน้นและให้ความสำคัญกับระบบเครือข่าย อย่างมากในการเสริมความเข้มแข็งของเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยด้วยกัน

3.4 กลยุทธ์การพัฒนบทบาทหัวหน้างาน

สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมสร้างบุคลากรออกไปรับใช้สังคม ลักษณะความเป็นหัวหน้างานหรือผู้นำจึงเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาสถาบันไปสู่การยอมรับ เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน โดยเป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในบังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ผลจากการศึกษากลยุทธ์การพัฒนบทบาทหัวหน้างาน พบว่ามีกลวิธีที่จะนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการจุดแข็งให้เกิดประโยชน์ต่อการได้รับโอกาสสูงสุด คือ การพัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นหลักและแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์กรมีความพร้อม มีศักยภาพและสามารถปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในองค์กรอย่างเหมาะสม ทำให้สามารถสร้างโอกาสใหม่ๆ และปรับอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ญัฐพันธ์ เขจรันท์ (2544) ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงต้องเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ซึ่งต้องดำเนินงานผ่านสมาชิกและการประสานงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้ เพื่อความอยู่รอดในอนาคต โดยเป็นการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งจะเป็นการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในตัวเอง เช่น องค์กรการเรียนรู้จะพัฒนาวิธีการเพื่อแก้ปัญหาและทำความเข้าใจว่าอะไรสมควรและไม่ควรปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สมาชิกภายในองค์กรการเรียนรู้จะต้องมีความคิดก้าวไกล เปิดกว้างและจะต้องมีความกล้าทดลองทำสิ่งใหม่ๆ สมาชิกในองค์กรการเรียนรู้ต้องพัฒนาความรู้ ทักษะและความชำนาญส่วนตัว รวมไปถึงทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคคลอื่นๆ องค์กรการเรียนรู้ควรใช้กระบวนการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อพัฒนาและทำให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกร่วม และการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญใน

ความสำเร็จขององค์การเรียนรู้ โดยความรู้ข้อมูลและทักษะไม่ควรถูกเก็บเอาไว้ จะต้องมีการเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั้งองค์การและยังสอดคล้องกับ รัฎฐา ผลอนันต์ (2546) ได้ระบุถึงแนวคิดว่าการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะเป็นกุญแจสำคัญในการบริหารทรัพยากรยุคใหม่ ซึ่งให้ความสนใจกับการบริหารความรู้คือ การใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่คนในองค์การสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ตามต้องการ มีการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ของตนและนำความรู้ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ วิธีการหรือกิจกรรมที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่วนหนึ่งของจุดมุ่งหมายของการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะคือ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ สถานที่ทำงานต้องไม่เป็นเพียงแหล่งปฏิบัติงานแต่เพียงอย่างเดียว หัวหน้างานต้องส่งเสริมให้บุคลากรใส่ใจใฝ่รู้และเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของตน ขณะที่ ฐาปนุตร ชมเสวี (2544) กล่าวว่า การปลูกฝังทัศนคติของบุคลากรในองค์การให้เป็นผู้ใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอและชอบการเปลี่ยนแปลง รักการทำงานเป็นทีมโดยมุ่งที่วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ นอกจากนั้นองค์การควรใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ทั้งการฝึกอบรมในห้องเรียน การให้ทุนการศึกษางาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีที่เสียค่าใช้จ่ายต่ำและได้ผลในทางปฏิบัติ เช่น การประชุม การสืบเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การมอบหมายงานที่ท้าทาย การสอนงาน การใช้พี่เลี้ยงและการส่งเสริมให้เรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งปัจจุบันสามารถเรียนรู้แบบ e-learning และขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องตระหนักว่า สิ่งจูงใจมีความสำคัญ นอกจากนี้การศึกษามีข้อค้นพบที่สถาบันราชภัฏจะต้องส่งเสริมการบริหารและการจัดการให้โปร่งใส โดยมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับตามหลักการบริหารจัดการที่ดี (good governance) และสนับสนุนการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบเน้นการทำงานเป็นทีมและนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการที่มุ่งผลลัพธ์ ซึ่งสอดคล้องกับวิษณุ เครืองาม (2546) ที่กล่าวว่า เป็นเรื่องที่สำคัญมากที่สุด คือการปรับทัศนคติและวัฒนธรรมในการทำงานของข้าราชการให้มีจิตวิญญาณของการเสียสละ การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งประกอบด้วย 6 หลักดังนี้ 1) ต้องทำงานตามหลักนิติธรรมคือ เคารพในกฎหมาย ไม่หลีกเลียงออกนอกกฎหมาย 2) ต้องทำงานตามหลักคุณธรรม ต้องคิดถึงคุณธรรม เมตตาธรรม ต้องรู้จักผ่อนปรน 3) ต้องคำนึงถึงหลักความโปร่งใส ทุกอย่างต้องอธิบายได้ ตรวจสอบได้ ขอดูหลักฐานได้ 4) ต้องมีความคุ้มค่าหรือการประหยัด คือประหยัดทรัพยากรทุกอย่าง ทั้งคน เงิน เวลาและใช้ทุกอย่างที่มีอยู่ให้คุ้มค่า 5) ต้องเน้นการมีส่วนร่วม หัวหน้ากับลูกน้องต้องมีส่วนร่วม 6) ต้องมีความรับผิดชอบ คือ การมีจิตสำนึก ผูกพันเป็นเจ้าของ ห่วงใย เอาใจใส่ เอื้ออาทรและไม่ดูตาย และยังสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ที่เน้นถึงการปรับโครงสร้าง ลดขนาด มีรูปแบบองค์กรและการจ้างงานที่หลากหลาย

หลายเหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่ปรับเปลี่ยนไป รวมทั้งปรับระบบบริหารบุคคลและจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจใหม่ พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ มีระเบียบวินัย รับผิดชอบสูง สามารถทำงานได้เทียบเคียงกับภาคเอกชนและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้ยังศึกษาพบว่าสถาบันจะต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระดับหัวหน้างานหรือบุคลากรหลักให้มีวิสัยทัศน์หรือแนวคิดที่ทันสมัยและเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนางานและพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีภาวะผู้นำร่วมภายในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2539) ได้กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้างานที่ดีจะมีลักษณะเป็นบุคคลที่มีความตื่นตัวทางวิชาการ ให้ความสำคัญเป็นธรรมกับผู้ร่วมงานทุกคน มีการพิจารณากำหนดแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิก ไม่เผด็จการ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก มีส่วนช่วยเหลือเลือกสรรบุคคลที่มีคุณภาพเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีการประเมินผลอย่างเป็นธรรมและติดตามงานโดยตลอด ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา ไม่เห็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ส่วนตัว ทำงานเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่ และให้การสนับสนุนทางด้านวิชาการอย่างเต็มที่ และยังคงสอดคล้องกับ สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์ (2542) ที่ได้กล่าวถึงข้อพึงปฏิบัติของความเป็นผู้นำ คือ การทำทนายกระบวนการบริหาร โดยค้นหาโอกาสที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง การเติบโต การสร้างสรรค์สิ่งใหม่และการปรับปรุงให้ดีขึ้น แรงดลใจในวิสัยทัศน์ร่วมโดยการสร้างวิสัยทัศน์ในการยกระดับอนาคตให้สูงขึ้นและดีขึ้น รักนำลูกน้องให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม โดยการดึงดูดใจด้วยค่านิยม ผลประโยชน์ คาดหวัง และความฝัน ให้อำนาจลูกน้องในการปฏิบัติงาน โดยสนับสนุนความร่วมมือ โดยการส่งเสริมเป้าหมายและสร้างความไว้วางใจ เสริมความเข้มแข็งให้ลูกน้องโดยการกระจายอำนาจออกไป การให้ทางเลือก การพัฒนาขีดความสามารถ การมอบหมายภารกิจสำคัญและการให้ความสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม จำลองวิถีทางโดยสร้างตัวอย่าง โดยการแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่สอดคล้องกับคุณค่าเฉพาะกิจ บรรลุความสำเร็จที่ละน้อยที่ซึ่งก่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และบำรุงขวัญกำลังใจ โดยการยอมรับการมีส่วนร่วม ของลูกน้องแต่ละคนในความสำเร็จของทุกโครงการ ตลอดจนฉลองความสำเร็จของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังมีข้อค้นพบที่จะต้องพัฒนาผู้นำให้มีวิสัยทัศน์ สติปัญญา น่าเชื่อถือ มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความผูกพันกับสถาบัน มีความคิดสร้างสรรค์ ให้คำปรึกษาแนะนำ เสมอต้นเสมอปลาย คงเส้นคงวาและสามารถหล่อหลอมจิตใจลูกน้อง ซึ่งสอดคล้องกับ สายสุนีย์ พุทธาคุณวุฒิ (2535), สุพัตรา สุภาพ (2536), พรทิพย์ วิยยามาพันธ์ (2543), มุกดา สุนทรรัตน์ (2546), รอยส์ ครูเกอร์ (2003) และ Gilbert (1999) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของหัวหน้างานที่ดีว่าจะต้องรู้งาน มีความรับผิดชอบ มีความเป็นผู้นำไม่ใช่ออกคำสั่งแบบเผด็จการ สั่งงานชัดเจน สุภาพอ่อนโยน การทำงานเป็นระบบ มีความคงเส้นคงวา ยุติธรรม ชมเชยและให้รางวัลผู้ทำงานดี รักษาระเบียบวินัย คำนึงความปลอดภัย เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น ดูแลสภาพแวดล้อมและรักษา

สัญญาและจากการศึกษายังพบอีกว่าสถาบันราชภัฏจะต้องส่งเสริมโปรแกรมวิชาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่นและสังคม พร้อมทั้งพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการตามแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิตและของท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ที่ได้เน้นถึงความสำคัญต่อการพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในสาขาที่เป็นความต้องการทั้งด้านปริมาณและคุณภาพอย่างเพียงพอ และสาขาการเกษตร สาขาอุตสาหกรรม การผลิต สาขาสุขภาพและสวัสดิการ สาขาพลังงาน สาขาสิ่งแวดล้อม สาขาการบริการและการพาณิชย์ และสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่นเดียวกับ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ (2546) ที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอาจารย์ด้านการบริหารจัดการธุรกิจ อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม การท่องเที่ยวและสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านภาษาศาสตร์และเทคโนโลยี และทางด้านครุศาสตร์ และยังคงสอดคล้องกับยูเนสโก (UNESCO, 1998) ที่ระบุว่าสถาบันอุดมศึกษาจะต้องปรับหลักสูตรให้ตรงต่อความต้องการของตลาดแรงงาน และต้องแน่ใจว่าสาขาใหม่ๆ ความเชี่ยวชาญเฉพาะใหม่ๆ จะต้องมียุติในสิ่งที่เรียนและสอนกัน และหลักสูตรจะต้องจัดขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดทักษะการจัดการในตัวผู้เรียน ยืดหยุ่น มีความแปลกใหม่และเป็นสหวิทยาการ

3.5 กลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ต่อการได้รับโอกาสสูงสุดคือ การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน เช่น การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตามแก้ไขและการประเมินผล พร้อมสร้างบรรยากาศการแสดงออกทางความคิดสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนอแนะ ปรับปรุงงาน ร่วมตัดสินใจ ทำงานเป็นทีม สร้างความสามัคคี ความมีอิสระ รู้สึกปลอดภัยในงาน ให้ความยอมรับนับถือ และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ อนงค์ อนันตริยเวช (2540), ธงชัย สันติวงษ์ (2541), Seashore and Bowers (1963), Likert (1971), House (1971) และ Antrony (1978) วิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยไทย พบว่าผู้บริหารต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของอาจารย์ โดยการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้ร่วมในการตัดสินใจอย่างกว้างขวาง ส่วนอาจารย์ต้องมีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบหน้าที่ มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างชัดเจน ถูกต้องและควรมีการพัฒนาให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการยุคใหม่และต้องสร้างจิตสำนึกร่วมกันระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ ส่วน Donnelly (1984) ได้กล่าวว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความยอมรับนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารองค์การและกระตุ้นให้เกิดทัศนคติในการถือปฏิบัติภารกิจนำองค์การไปสู่เป้าหมาย ระบบการติดต่อสื่อสารภายในต้องมีความคล่องตัวเป็นไป

โดยอิสระ การตัดสินใจต่างๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การ เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน การควบคุมมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้ควบคุมกันเอง และ Pongquan (1992) กล่าวว่าการมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้ทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและองค์การ ขณะที่ กวี วงศ์พุด (2539), Gordon and others (1990), Mondy, Sharplin and Premeaux (1991), Steers (1975) และ Locke (1976) การมีส่วนร่วมจะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจ ความรู้ และประสบการณ์ของสมาชิกจะถูกใช้ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ สมาชิกของกลุ่มจะมีความตั้งใจในการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย ความสามารถของบุคลากรสามารถพัฒนาได้โดยผ่านการมีส่วนร่วม ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการกระตุ้นทางด้านความคิดให้เกิดความพยายาม ความร่วมมือ สมาชิกมีส่วนร่วมจะตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาโดยให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ นอกจากนี้จากการศึกษามีข้อค้นพบที่สถาบันราชภัฏจะต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการประยุกต์ภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาในหลักสูตรให้มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะและการแลกเปลี่ยนความคิด การทำวิจัยร่วมกัน รวมถึงการทำกิจกรรมร่วมกันกับชุมชนและท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 มาตรา 29 ที่เน้นความสำคัญให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชนและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการรวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน เช่นเดียวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ที่กล่าวถึงยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืน ซึ่งเน้นถึงความสำคัญของการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาในพื้นที่เป็นแกนประสานสร้างองค์ความรู้ สร้างเครือข่ายกระบวนการมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ตามความต้องการของชุมชน รวมทั้งสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดเทคโนโลยีที่เหมาะสมและถ่ายทอดเชื่อมโยงสู่ชุมชนให้ใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวาง

ข้อเสนอแนะ

จากการอภิปรายผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องของสถาบันราชภัฏควรพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธีในแต่ละด้านที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ เพื่อปรับใช้ให้เข้ากับสภาพปัจจุบันอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรในสถาบันให้มีศักยภาพสูงสุด
2. ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารของสถาบันราชภัฏ ในการนำไปปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามหลักการอุดมศึกษาต่อไป
3. ควรเลือกกลยุทธ์และกลวิธีมาใช้ในการแก้ปัญหาที่จำเป็นและเร่งด่วนของสถาบันราชภัฏ เช่น การเปิดโปรแกรมวิชาที่ซ้ำซ้อน การขาดแคลนอาจารย์ในสาขาวิชา การขาดแคลนบุคลากรเสริมในสายงาน เป็นต้น
4. ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (2545-2549) ซึ่งมีเป้าหมายของแผนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในเรื่องการยกระดับคุณภาพชีวิตและการบริหารจัดการที่ดี รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสถาบันราชภัฏในลักษณะนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนั้นการนำผลการวิจัยไปใช้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับอื่นๆ หรือการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายอื่น ผู้ที่นำไปใช้ต้องปรับแผนกลยุทธ์และกลวิธีให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามประเด็นนั้นๆ
5. การนำผลการวิจัยไปใช้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ นอกเหนือจากสถาบันราชภัฏ ผู้ที่นำไปใช้จะต้องปรับใช้ให้เข้ากับบริบท สภาพปัญหา และความต้องการทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับภารกิจ และวิสัยทัศน์ของสถาบันตน

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

1. การนำผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏไปใช้ในสถาบันราชภัฏแต่ละแห่ง ผู้บริหารควรดำเนินการดังนี้
 - 1.1 กำหนดบุคลากรหลักในการดำเนินการ
 - 1.2 ศึกษาขั้นตอนการวิจัยและกลยุทธ์ด้านต่างๆ เพื่อนำมาดำเนินการ
 - 1.3 จัดทำแผนกลยุทธ์ตามขั้นตอนโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมมากที่สุด ทั้งนี้การจัดทำแผนกลยุทธ์จะต้องสอดคล้องกับบริบท สภาพปัญหาและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏนั้นๆ
 - 1.4 สรุปและอภิปรายผลร่วมกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในระยะยาว เป็นระยะๆ ทุก 15 ปี เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันการศึกษาอื่น นอกเหนือจากสถาบันราชภัฏ
3. ควรจะศึกษากลยุทธ์ในด้านอื่นๆ เช่น ด้านการบริหารองค์ความรู้ ด้านการบริหารวิชาการ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น
4. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางด้านผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย