

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยได้จัดทำ การวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจ วิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิ และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งผลจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 3 ตอน ตามวัตถุประสงค์การวิจัย คือ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภาพอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

**ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ**

การศึกษาสภาพและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและแบบสำรวจที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นประกอบด้วย

1. ข้อมูลบุคลากรของสถาบันราชภัฏ ปี พ.ศ.2544 จากสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ
2. แบบสำรวจข้อมูลอาจารย์ที่สอนภาคปกติ ปี 2544
3. แบบสำรวจข้อมูลอาจารย์พิเศษที่สอนภาคปกติ ปี 2544
4. แบบสำรวจข้อมูลอาจารย์อัตราจ้างที่สอนภาคปกติ ปี 2544

ผลการวิเคราะห์แต่ละเรื่องสรุปตามตารางที่ 7-12

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 สรุปจำนวนอาจารย์ อาจารย์พิเศษ อาจารย์อัตราจ้าง และนักศึกษา สาขาวิชาการศึกษาศึกษา ปีการศึกษา 2544

ที่	โปรแกรมวิชา	อาจารย์(จบตรงโปรแกรมวิชา)		รวม	อาจารย์พิเศษ	อาจารย์อัตราจ้าง	นักศึกษา		รวม	จำนวนอาจารย์สอนจริง ๑.1 คน : น.ศ.	ปี พ.ศ.ที่เกษียณ ต่ำกว่า 2550		
		ปริญญาตรี	ปริญญาโท				ปริญญาตรี 4 ปี	ปริญญาตรี 2 ปี					
1	การประถมศึกษา	5	66	3	74	23	2	2791	37	0	2828	13	66
2	จิตวิทยาและแนะแนว	7	92	1	100	26	9	860	92	0	952	7	52
3	พลศึกษา	32	66	1	99	36	11	2128	193	0	2321	18	30
4	สังคมศาสตร์	41	50	2	93	24	8	2909	0	0	2909	19	34
5	การศึกษารวมวัย	20	82	8	110	17	15	5239	53	0	5292	38	17
6	การบริหารการศึกษา	18	95	21	134	10	1	0	38	0	38	0	51
7	เทคโนโลยีและนวัตกรรมศึกษา	10	64	1	75	16	5	1350	59	0	1409	16	29
8	เคมี	18	72	2	92	17	0	1032	0	0	1032	5	12
9	ชีววิทยา	0	0	0	0	15	0	1115	0	0	1115	12	0
10	คณิตศาสตร์	24	103	2	129	26	1	4586	0	0	4586	32	5
11	ฟิสิกส์	2	4	0	6	15	0	1917	0	0	1917	12	17
12	ดนตรีศึกษา	0	0	0	0	0	0	1740	161	0	1901	33	0
13	คอมพิวเตอร์ศึกษา	53	6	2	61	16	6	2364	921	0	3285	41	3
14	นาฏศิลป์	40	8	0	48	9	0	828	124	0	952	15	8
15	บรรณารักษศาสตร์	0	0	0	0	0	0	367	36	0	403	5	0
16	วิทยาศาสตร์ทั่วไป	7	0	0	7	8	1	4136	9	0	4145	103	0
17	การวัดผลการศึกษา	1	65	5	71	4	0	202	0	0	202	3	15
18	ศิลปะศึกษา	49	29	0	78	18	15	474	164	0	638	45	6
19	วิจัยและประเมินผลการศึกษา	0	28	2	30	13	2	200	0	0	200	2	13
20	หลักสูตรและการสอน	11	25	22	58	8	1	58	0	0	58	1	7
21	ประวัติศาสตร์	13	47	0	60	2	10	51	0	0	51	1	9
22	คหกรรมศาสตร์	27	27	0	54	1	0	549	730	0	1279	79	8
23	วิชาชีพครู	2	0	0	2	2	1	0	0	229	229	3	0
24	เทคโนโลยีอุตสาหกรรม	0	0	0	0	0	0	0	10	0	10	0	0
25	ภูมิศาสตร์	20	75	0	95	1	7	83	0	0	83	3	13
26	พระพุทธศาสนา	0	0	0	0	7	1	134	0	0	134	4	0
27	เกษตรกรรม	0	0	0	0	0	0	237	121	0	358	12	29
28	การศึกษาพิเศษ	4	12	0	16	0	3	755	0	0	755	29	26
29	อุตสาหกรรมศิลป์	53	36	0	89	2	1	1185	696	0	1881	23	81
30	ภาษาอังกฤษ	4	7	0	11	12	1	4486	28	0	4514	167	0
31	ภาษาฝรั่งเศส	5	1	0	6	5	0	9	0	0	9	0	0
32	ธุรกิจศึกษา	8	11	2	21	3	0	200	324	0	524	13	40
33	การศึกษานอกระบบ	1	25	0	26	1	0	89	143	0	232	9	25
34	เทคโนโลยีและการสื่อสารศึกษา	1	1	2	4	2	0	507	55	0	562	7	80
35	ช่างอุตสาหกรรม	4	2	0	6	0	12	0	408	0	408	5	81
36	ศุภศึกษา	2	30	1	33	0	0	85	104	0	189	31	6
37	ภาษาไทย	58	103	0	161	2	0	2859	0	0	2859	3	953
38	ภาษาจีน	15	0	0	15	1	0	26	0	0	26	2	13
	<b>รวม</b>	<b>555</b>	<b>1232</b>	<b>77</b>	<b>1864</b>	<b>342</b>	<b>113</b>	<b>45551</b>	<b>4,506</b>	<b>229</b>	<b>50286</b>	<b>21</b>	<b>413</b>

ที่มา : ข้อมูลสถิติสำนักงานสภาพสภานับรายบัญชี,2544 และข้อมูลจากแบบสำรวจบุคลากรสภานับรายบัญชี 36 สภานับ,2544



## ผลการศึกษาสภาพและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

จากตาราง 7 เมื่อวิเคราะห์จำนวนบุคลากรที่เป็นอาจารย์ อาจารย์พิเศษ อาจารย์อัตราจ้าง และนักศึกษาในสาขาวิชาการศึกษา พบว่า

เมื่อพิจารณาจำนวนอาจารย์ตามวุฒิการศึกษาที่จบมา พบว่า จำนวนอาจารย์ที่มีวุฒิมากที่สุดคือ วุฒิปริญญาโทจำนวน 1232 คน รองลงมาคือวุฒิปริญญาตรีจำนวน 555 คน ส่วนอันดับน้อยที่สุดคือวุฒิปริญญาเอกจำนวน 77 คน จำนวนวุฒิปริญญาตรีที่มีจำนวนมากที่สุดเรียงจาก 3 อันดับคือ โปรแกรมวิชาภาษาไทยจำนวน 58 คน โปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษาและโปรแกรมวิชาอุตสาหกรรมศิลป์จำนวน 53 คน และโปรแกรมวิชาศิลปศึกษาจำนวน 49 คน ส่วนโปรแกรมวิชาที่อาจารย์ไม่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจบตรงกับโปรแกรมวิชาที่สอน คือ โปรแกรมวิชาชีววิทยา โปรแกรมวิชาดนตรีศึกษา โปรแกรมวิชาบรรณารักษศาสตร์ โปรแกรมวิชาวิจัยและประมวลผลการศึกษา โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม โปรแกรมวิชาพระพุทธศาสนาและโปรแกรมวิชาเกษตรกรรม จำนวนวุฒิปริญญาโทที่มีอาจารย์มากที่สุด 3 อันดับแรกคือ โปรแกรมวิชาคณิตศาสตร์และโปรแกรมวิชาภาษาไทยจำนวน 103 คน โปรแกรมวิชาบริหารการศึกษ จำนวน 95 คน และโปรแกรมวิชาจิตวิทยาและแนะแนวจำนวน 92 คน สำหรับวุฒิปริญญาโทที่ไม่มีผู้จบตรงตามสาขาวิชามี 9 โปรแกรมวิชาคือ โปรแกรมวิชาชีววิทยา โปรแกรมวิชาดนตรีศึกษา โปรแกรมวิชาบรรณารักษศาสตร์ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป โปรแกรมวิชาวิชาชีพครู โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม โปรแกรมวิชาพระพุทธศาสนา โปรแกรมวิชาเกษตรกรรม และโปรแกรมวิชาภาษาจีน จำนวนวุฒิปริญญาเอกมีผู้จบตรงตามโปรแกรมวิชา 2 โปรแกรมตามลำดับดังนี้ คือ โปรแกรมวิชาหลักสูตรและการสอนจำนวน 22 คน และโปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษ จำนวน 21 คน และโปรแกรมวิชาการวัดผลการศึกษา จำนวน 5 คน

จำนวนอาจารย์พิเศษที่มีมากที่สุดคือ โปรแกรมวิชาพลศึกษาจำนวน 36 คน รองลงมาคือ โปรแกรมจิตวิทยาแนะแนวจำนวน 26 คน และโปรแกรมวิชาสังคมศาสตร์จำนวน 24 คน โปรแกรมวิชาที่ไม่มีการจ้างอาจารย์พิเศษรวม 7 โปรแกรมวิชาคือ โปรแกรมวิชาดนตรีศึกษา โปรแกรมวิชาบรรณารักษศาสตร์ โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม โปรแกรมวิชาเกษตรกรรม โปรแกรมวิชาการศึกษาพิเศษ โปรแกรมวิชาช่างอุตสาหกรรม โปรแกรมวิชาสุขศึกษา โปรแกรมวิชาภาษาไทย และโปรแกรมวิชาภาษาจีน

จำนวนอาจารย์อัตราจ้างที่มีมากที่สุดคือ โปรแกรมวิชาการศึกษาปฐมวัยและโปรแกรมวิชาศิลปศึกษา จำนวน 15 คน รองลงมาคือ โปรแกรมวิชาช่างอุตสาหกรรม จำนวน 12 คน และโปรแกรมวิชาพลศึกษา จำนวน 11 คน

จำนวนนักศึกษาสาขาวิชาการศึกษาที่มีจำนวนมากที่สุด 3 อันดับคือ โปรแกรมวิชาการศึกษาปฐมวัยจำนวน 5,239 คน โปรแกรมวิชาคณิตศาสตร์จำนวน 4,586 คน และโปรแกรมวิชา

ภาษาอังกฤษจำนวน 4,514 คน จำนวนนักศึกษา น้อยที่สุด 3 อันดับคือ โปรแกรมวิชาภาษาฝรั่งเศสจำนวน 9 คน โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมจำนวน 10 คน และโปรแกรมวิชาภาษาจีนจำนวน 26 คน

จากการพิจารณาจำนวนอาจารย์ที่สอนจริงพบว่า โปรแกรมวิชาที่มีจำนวนมากที่สุด 3 อันดับคือ โปรแกรมวิชาการประถมศึกษาจำนวน 207 คน โปรแกรมวิชาเคมีจำนวน 194 คน และโปรแกรมวิชาฟิสิกส์จำนวน 149 คน ส่วนจำนวนอาจารย์ที่สอนจริงน้อยที่สุด 3 อันดับแรกคือ โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมไม่มีผู้สอนเลย โปรแกรมวิชาภาษาจีนจำนวน 2 คน และโปรแกรมวิชาภาษาไทยจำนวน 3 คน เมื่อพิจารณาตามอัตราส่วนการสอนระหว่างอาจารย์ที่สอนจริงต่อนักศึกษาพบว่า โปรแกรมวิชาที่มีจำนวนอาจารย์น้อยกว่านักศึกษาหรือเป็นโปรแกรมวิชาที่ขาดแคลนอาจารย์ผู้สอนอย่างมากจำนวน 3 อันดับแรกได้แก่ โปรแกรมวิชาภาษาไทยมีผู้สอน 3 คน นักศึกษา 2,859 คน คิดเป็นอัตราส่วน 1 : 953 โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษอาจารย์ผู้สอน 27 คน นักศึกษา 4,514 คน คิดเป็นอัตราส่วน 1 : 167 คน และโปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไปมีอาจารย์ผู้สอน 40 คน นักศึกษา 4,145 คน คิดเป็นอัตราส่วน 1 : 103 สำหรับโปรแกรมวิชาที่มีจำนวนอาจารย์มากกว่านักศึกษาหรือจำนวนอาจารย์เกิน 3 อันดับแรก คิดเป็นอัตราส่วน 1 : 0 คือ โปรแกรมวิชาบริหารการศึกษามีผู้สอน 126 คน นักศึกษา 38 คน โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมมีผู้สอน 0 คน นักศึกษา 10 คน และโปรแกรมวิชาภาษาฝรั่งเศสมีผู้สอน 11 คน นักศึกษา 9 คน โปรแกรมวิชาที่มีอัตราส่วนจำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษาตรงตามเกณฑ์ (1 : 15) คือ โปรแกรมวิชานาฏศิลป์

โปรแกรมวิชาที่มีอัตราผู้เกษียณอายุราชการมากที่สุดในระยะ 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2545-2550) คือโปรแกรมวิชาประถมศึกษาจำนวน 66 คน โปรแกรมวิชาจิตวิทยาและการแนะแนวจำนวน 52 คน และโปรแกรมวิชาบริหารการศึกษามีจำนวน 51 คน สำหรับโปรแกรมวิชาที่ยังไม่มีผู้เกษียณอายุราชการในระยะ 5 ปีข้างหน้าอยู่ 12 โปรแกรมวิชาคือ โปรแกรมวิชาชีววิทยา โปรแกรมวิชาดนตรีศึกษา โปรแกรมวิชาบรรณารักษศาสตร์ และโปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป โปรแกรมวิชาชีพครู โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม โปรแกรมวิชาพระพุทธศาสนา โปรแกรมวิชาเกษตรกรรม โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ โปรแกรมวิชาภาษาฝรั่งเศส โปรแกรมวิชาภาษาไทย และโปรแกรมวิชาภาษาจีน



ตารางที่ 8 สรุปจำนวนอาจารย์ อาจารย์พิเศษ อาจารย์อัตราจ้าง และนักศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ ปีการศึกษา 2544

ที่	โปรแกรมวิชา	อาจารย์(จบตรงไปรวมรวมวิชา)		รวม	อาจารย์พิเศษ	อาจารย์อัตราจ้าง	นักศึกษา		รวม	จำนวนอาจารย์สอนจริง	อ. 1 คน : น.ศ.	ปี พ.ศ. ที่เกษียณ ต่ำกว่า 2550
		ปริญญาตรี	ปริญญาโท				ปริญญาโท	ปริญญาตรี 4 ปี				
1	เทคโนโลยีอุตสาหกรรม	10	3	13	36	66	0	8821	8821	78	113	11
2	วิทยาการคอมพิวเตอร์	67	9	78	81	29	0	8324	8324	286	29	7
3	เกษตรศาสตร์	22	25	49	25	16	0	3761	3761	99	37	9
4	เคมี	18	72	90	2	33	0	3184	3184	26	122	32
5	วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร	20	21	41	19	10	0	2791	2791	72	38	0
6	วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม	0	20	20	10	15	0	2662	2662	85	31	8
7	ชีววิทยาประยุกต์	15	97	112	8	36	0	2607	2607	114	22	32
8	คหกรรมศาสตร์ทั่วไป	0	0	0	5	4	0	1935	1935	115	16	0
9	สถิติประยุกต์	2	67	69	2	8	0	1903	1903	58	32	9
10	ออกแบบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม	53	36	89	24	24	113	1,761	1886	48	39	4
11	เทคโนโลยีการเกษตร	8	16	24	8	2	603	0	1393	64	21	6
12	สัตวบาล	5	17	22	6	8	511	0	1213	29	41	3
13	สุขศึกษา	2	5	7	3	2	106	974	1091	61	17	2
14	อิเล็กทรอนิกส์	15	11	26	7	34	1,000	0	1,000	45	22	0
15	เทคโนโลยีเซรามิกส์	9	0	9	8	12	0	848	972	28	34	0
16	ก่อสร้าง	7	0	7	19	20	922	0	922	76	12	1
17	ฟิสิกส์	18	64	82	4	21	0	822	822	74	11	13
18	วิทยาศาสตร์การกีฬา	1	0	1	6	6	0	746	746	6	124	0
19	วิทยาศาสตร์สุขภาพ	0	0	0	7	4	0	688	688	47	14	0
20	คอมพิวเตอร์ศึกษา	0	3	3	14	115	684	0	684	76	9	0
21	การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ	6	2	9	5	5	143	400	550	15	36	2
22	พืชศาสตร์	21	2	23	1	4	312	0	549	10	54	0
23	ไฟฟ้า	3	1	4	7	15	469	0	469	32	14	1
24	เครื่องกล	1	1	2	8	24	348	0	348	20	17	0
25	คณิตศาสตร์	4	7	11	2	58	0	322	322	102	3	0
26	โลหะ	2	0	2	0	0	215	0	215	7	30	1
27	การอาหาร	6	18	27	1	4	167	0	167	1	167	0
28	วิทยาศาสตร์ความปลอดภัย	2	0	2	4	2	0	164	164	16	10	0
29	การส่งเสริมและสื่อสารการเกษตร	2	0	2	7	0	0	0	160	12	13	0
30	เทคโนโลยีการอาหาร	3	14	17	1	3	0	0	148	19	7	3
31	สัตวรักษ์	10	0	10	0	2	130	0	130	5	26	0
32	วิทยาศาสตร์สุขภาพสัตว์	0	0	0	1	2	0	0	79	3	26	0
33	สาธารณสุขชุมชน	0	2	2	7	0	0	75	75	27	2	0
34	สิ่งทอ	2	0	2	1	0	9	44	53	1	53	0
35	เทคโนโลยียางและโพลีเมอร์	2	1	3	1	0	0	52	52	5	10	2
36	เทคโนโลยีสารสนเทศ	9	16	25	13	4	0	44	44	32	1	0
37	เทคโนโลยีการพิมพ์	5	3	8	1	0	12	24	36	7	5	0
	<b>รวม</b>	<b>350</b>	<b>533</b>	<b>891</b>	<b>354</b>	<b>588</b>	<b>5749</b>	<b>34,131</b>	<b>50966</b>	<b>1801</b>	<b>23</b>	<b>146</b>

ที่มา : ข้อมูลสถิติสำนักงานสถานศึกษานานาชาติ 2544 และข้อมูลจากแบบสำรวจบุคลากรสถานีนานาชาติ 36 สถาบัน 2544

จากตาราง 8 เมื่อวิเคราะห์จำนวนอาจารย์ อาจารย์พิเศษ อาจารย์อัตราจ้าง และนักศึกษาในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์พบว่า

เมื่อพิจารณาจำนวนอาจารย์ตามวุฒิการศึกษาที่จบพบว่า มีวุฒิปริญญาโทมากเป็นอันดับแรกจำนวน 533 คน รองลงมาคือ วุฒิปริญญาตรีจำนวน 350 คน สำหรับวุฒิปริญญาเอกจำนวน 8 คน จำนวนวุฒิปริญญาตรีที่มีจำนวนมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ โปรแกรมมหาวิทยาลัยการคอมพิวเตอร์จำนวน 67 คน รองลงมาคือโปรแกรมวิชาออกแบบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมจำนวน 53 คน และโปรแกรมวิชาเกษตรศาสตร์ จำนวน 22 คน ส่วนโปรแกรมวิชาที่ไม่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีตรงกับสาขาวิชาที่สอนได้แก่ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม โปรแกรมวิชาคหกรรมศาสตร์ทั่วไป โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ โปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสัตว์ โปรแกรมวิชาสาธารณสุขชุมชน สำหรับวุฒิปริญญาโทที่มีอาจารย์ตรงตามสาขาวิชามากที่สุด 3 อันดับแรกคือ โปรแกรมวิชาชีววิทยาประยุกต์ จำนวน 97 คน โปรแกรมวิชาเคมีจำนวน 72 คน และโปรแกรมวิชาฟิสิกส์จำนวน 64 คน ส่วนวุฒิปริญญาโทที่ไม่มีผู้จบตรงตามสาขาวิชาคือ โปรแกรมวิชาคหกรรมศาสตร์ทั่วไป โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีเซรามิกส์ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ โปรแกรมวิชาโลหะ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์ความปลอดภัย โปรแกรมวิชาการส่งเสริมและการสื่อสารการเกษตร โปรแกรมวิชาสัตวรักษ์ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสัตว์ และโปรแกรมวิชาสิ่งทอ

จำนวนอาจารย์พิเศษที่มีมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ โปรแกรมวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์จำนวน 81 คน โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมจำนวน 36 คน และโปรแกรมวิชาเกษตรศาสตร์จำนวน 25 คน สำหรับโปรแกรมวิชาที่ไม่มีอาจารย์พิเศษคือ โปรแกรมวิชาโลหะและโปรแกรมวิชาสัตวรักษ์

จำนวนอาจารย์อัตราจ้างที่มีมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ คอมพิวเตอร์ศึกษา จำนวน 115 คน โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม และโปรแกรมวิชาคณิตศาสตร์ จำนวน 58 คน สำหรับโปรแกรมวิชาที่ไม่มีอาจารย์อัตราจ้างคือ โปรแกรมวิชาโลหะ โปรแกรมวิชาการส่งเสริมและสื่อสารการเกษตร โปรแกรมวิชาสาธารณสุขชุมชน โปรแกรมวิชาสิ่งทอ โปรแกรมวิชาเทคโนโลยียางและโพลีเมอร์ และโปรแกรมวิชาเทคโนโลยีการพิมพ์

จำนวนนักศึกษาสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ที่มีจำนวนมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมจำนวน 8,821 คน โปรแกรมวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์จำนวน 8,324 คน และโปรแกรมวิชาเกษตรศาสตร์จำนวน 3,761 คน สำหรับนักศึกษาที่มีจำนวนน้อยที่สุด 3 อันดับคือ โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีการพิมพ์จำนวน 36 คน โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 44 คน และโปรแกรมวิชาเทคโนโลยียางและโพลีเมอร์จำนวน 52 คน



จากการพิจารณาจำนวนอาจารย์ที่สอนจริงพบว่า โปรแกรมวิชาที่มีจำนวนอาจารย์มากที่สุด 3 อันดับแรกคือ โปรแกรมวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์จำนวน 286 คน โปรแกรมวิชาคหกรรมศาสตร์ทั่วไปจำนวน 115 คน และโปรแกรมวิชาชีววิทยาประยุกต์จำนวน 114 คน ส่วนจำนวนอาจารย์ที่มีจำนวนน้อยที่สุด 3 อันดับคือ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์การอาหาร และโปรแกรมวิชาสิ่งทอมีจำนวนอย่างละ 1 คน ส่วนโปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสัตว์มีจำนวน 3 คน เมื่อพิจารณาตามอัตราส่วนการสอนระหว่างอาจารย์ต่อนักศึกษาพบว่า จำนวนอาจารย์น้อยกว่านักศึกษาหรือเป็นโปรแกรมวิชาที่ขาดแคลนจำนวนผู้สอนอย่างมากจำนวน 3 อันดับแรกคือ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์การอาหารมีอาจารย์ 1 คน นักศึกษา 167 คน คิดเป็นอัตราส่วน 1 : 167 โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬามีอาจารย์ 6 คน นักศึกษา 124 คน คิดเป็นอัตราส่วน 1 : 124 คน โปรแกรมวิชาเคมีมีอาจารย์ 26 คน นักศึกษา 3,184 คน คิดเป็นอัตราส่วน 1 : 122 สำหรับโปรแกรมวิชาที่มีจำนวนอาจารย์มากกว่านักศึกษาหรือจำนวนอาจารย์เกินใน 3 อันดับแรกคือ โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศมีอาจารย์ 32 คน นักศึกษา 44 คน คิดเป็นอัตราส่วน 1 : 1 โปรแกรมวิชาสาธารณสุขชุมชน จำนวนอาจารย์ 27 คน นักศึกษา 75 คน คิดเป็นอัตราส่วน 1 : 3 และโปรแกรมวิชาคณิตศาสตร์มีอาจารย์ 102 คน นักศึกษา 322 คน คิดเป็นอัตราส่วน 1 : 3 สำหรับโปรแกรมวิชาที่มีอัตราผู้เกษียณอายุราชการมากที่สุดในระยะ 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2545-2550) คือ โปรแกรมวิชาเคมี และโปรแกรมวิชาชีววิทยาประยุกต์จำนวนอย่างละ 32 คน และโปรแกรมวิชาฟิสิกส์จำนวน 13 คน สำหรับโปรแกรมวิชาที่ยังไม่มีจำนวนผู้เกษียณอายุราชการในระยะ 5 ปีข้างหน้าอยู่ 10 โปรแกรมวิชาคือ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร โปรแกรมวิชาอิเล็กทรอนิกส์ โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีเซรามิกส์ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ โปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา โปรแกรมวิชาพืชศาสตร์ โปรแกรมวิชาเครื่องกล โปรแกรมวิชาการอาหาร โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์ความปลอดภัย โปรแกรมวิชาการส่งเสริมและการสื่อสารการเกษตร โปรแกรมวิชาสัตวรักษ์ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสัตว์ โปรแกรมวิชาสาธารณสุขชุมชน โปรแกรมวิชาสิ่งทอ โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ และโปรแกรมวิชาเทคโนโลยีการพิมพ์

ตารางที่ 9 สรุปจำนวนอาจารย์ อาจารย์พิเศษ อาจารย์อัตราจ้าง และนักศึกษา สาขาวิชาศิลปศาสตร์ ปีการศึกษา 2544

ที่	โปรแกรมวิชา	อาจารย์(รวมตรงไปรวมกรณีวิชา)		รวม	อาจารย์พิเศษ	อาจารย์อัตราจ้าง	นักศึกษา		รวม	จำนวนอาจารย์สอนจริง	อ. 1 คน : น.ศ.	ปี พ.ศ. ที่เคยเรียนต่ำกว่า 2550
		ปริญญาตรี	ปริญญาโท				ปริญญาตรี	ปริญญาตรี 4 ปี				
1	บริหารธุรกิจ	38	217	8	263	153	503	26015	8241	711	48	42
2	ภาษาอังกฤษ	27	5	3	35	81	0	4,889	0	363	13	74
3	ภาษาไทย	26	37	0	63	16	0	2,134	0	273	7	84
4	การจัดการทั่วไป	9	61	0	70	26	204	5,415	5743	231	49	17
5	รัฐประศาสนศาสตร์	14	69	0	83	35	0	6,079	0	187	32	20
6	นิติศาสตร์	14	77	0	91	23	0	11,343	0	205	55	24
7	ศิลปกรรม	15	9	0	24	17	0	4,526	665	161	32	23
8	เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ	7	79	0	86	33	0	3,095	0	150	20	10
9	ดนตรี	56	21	0	77	36	218	717	0	136	6	7
10	การพัฒนชุมชน	3	6	2	11	15	0	2,184	178	110	21	25
11	อุตสาหกรรมท่องเที่ยว	18	0	0	18	25	0	6502	360	83	82	7
12	บรรณารักษศาสตร์	13	91	0	104	0	42	96	0	19	7	13
13	นาฏศิลป์และการละคร	42	8	0	50	26	39	731	0	57	13	8
14	บรรณารักษศาสตร์และนิเทศศาสตร์	17	46	0	63	19	0	4194	5	90	46	12
15	สังคมศาสตร์เพื่อพัฒนา	0	0	0	0	3	0	142	0	12	11	0
16	ภาษาอังกฤษธุรกิจ	26	42	0	68	5	34	3619	63	70	53	11
17	นิติศาสตร์	4	6	0	10	21	0	424	0	48	8	2
18	ภาษาญี่ปุ่น	20	1	0	21	9	0	231	0	28	8	1
19	พัฒนธรรมศึกษา	0	2	0	2	0	81	305	0	3	128	0
20	ภาษาจีน	15	0	0	15	3	0	121	0	12	10	0
21	ธุรกิจการท่องเที่ยว	23	8	0	31	4	133	0	0	2	66	0
22	ออกแบบประยุกต์ศิลป์	6	3	0	9	6	198	0	0	23	8	0
23	การวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น	0	2	0	2	0	0	0	0	2	0	0
24	การจัดการสำนักงาน	0	0	0	0	5	93	0	0	14	6	0
25	เศรษฐศาสตร์สหกรณ์	2	41	0	43	1	42	0	296	6	56	0
26	ธุรกิจการโรงแรม	12	38	0	50	1	267	0	0	11	24	0
27	จิตวิทยาองค์การ	1	13	0	14	3	0	40	0	17	2	0
28	ภาษาฝรั่งเศสธุรกิจ	5	2	0	7	0	0	313	0	17	18	0
29	ศิลปการสื่อสารและการโฆษณา	17	17	0	34	2	0	84	0	6	14	0
30	วารสารศาสตร์และการประชาสัมพันธ์	8	19	0	27	2	0	118	0	23	9	0
31	ศิลปการพิมพ์	1	0	0	1	0	0	2	0	1	2	0
	<b>รวม</b>	<b>439</b>	<b>920</b>	<b>13</b>	<b>1372</b>	<b>894</b>	<b>1854</b>	<b>83,319</b>	<b>15551</b>	<b>3071</b>	<b>32</b>	<b>380</b>

ที่มา : ข้อมูลสถิติสำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประจำปี 2544 และข้อมูลจากแบบสำรวจบุคลากรสภาพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประจำปี 2544



จากตาราง 9 เมื่อวิเคราะห์จำนวนอาจารย์ อาจารย์พิเศษ อาจารย์อัตราจ้าง และนักศึกษาในสาขาวิชาศิลปศาสตร์พบว่า

เมื่อพิจารณาจำนวนอาจารย์ตามวุฒิการศึกษาที่จบมาพบว่าจำนวนอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษามากที่สุดคือ วุฒิปริญญาโทจำนวน 920 คน รองลงมาคือ วุฒิปริญญาตรีจำนวน 439 คน ส่วนวุฒิปริญญาเอกมีจำนวน 13 คน จำนวนวุฒิปริญญาตรีที่มีจำนวนมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ โปรแกรมวิชาดนตรี จำนวน 56 คน รองลงมาคือ โปรแกรมวิชานาฏศิลป์และการละคร จำนวน 42 คน และโปแกรมวิชาบริหารธุรกิจจำนวน 38 คน ส่วนโปแกรมวิชาที่ไม่มีวุฒิการศึกษาของอาจารย์ในระดับปริญญาตรีคือ โปรแกรมวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา โปรแกรมวิชาวัฒนธรรมศึกษา โปรแกรมวิชาวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น โปรแกรมวิชาการจัดการสำนักงาน สำหรับจำนวนวุฒิปริญญาโทที่มีอาจารย์มากที่สุด 3 อันดับแรกคือ โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจจำนวน 217 คน รองลงมาคือ โปรแกรมวิชาบรรณารักษศาสตร์ จำนวน 91 คน และโปแกรมวิชานิเทศศาสตร์จำนวน 77 คน ส่วนวุฒิปริญญาโทที่ไม่มีผู้จบตรงตามสาขาวิชาได้แก่ โปรแกรมวิชาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โปรแกรมวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา โปรแกรมวิชาภาษาจีน โปรแกรมวิชาการจัดการสำนักงาน และโปแกรมวิชาศิลปการพิมพ์ สำหรับวุฒิปริญญาเอกมีผู้จบตรงโปแกรมวิชาบริหารธุรกิจ จำนวน 8 คน รองลงมาคือ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจำนวน 3 คน และโปแกรมวิชาการพัฒนาชุมชน 2 คน

จำนวนอาจารย์พิเศษที่มีมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจจำนวน 239 คน รองลงมาคือ โปรแกรมวิชาการจัดการทั่วไปจำนวน 117 คน และโปแกรมวิชารัฐประศาสนศาสตร์จำนวน 107 คน สำหรับโปแกรมวิชาที่ไม่มีการจ้างอาจารย์พิเศษคือ โปรแกรมวิชาบรรณารักษศาสตร์ โปรแกรมวิชาวัฒนธรรมศึกษา โปรแกรมวิชาการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น และโปแกรมวิชาศิลปการพิมพ์

จำนวนอาจารย์อัตราจ้างที่มีมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ จำนวน 153 คน รองลงมาคือ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษและโปแกรมวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สำหรับโปแกรมวิชาที่ไม่มีการจ้างอาจารย์อัตราจ้างคือ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ โปแกรมวิชาวัฒนธรรมศึกษา โปแกรมวิชาออกแบบประยุกต์ศิลป์ โปแกรมวิชาการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น โปแกรมวิชาการจัดการสำนักงาน โปแกรมวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ โปแกรมวิชาธุรกิจโรงแรม โปแกรมวิชาจิตวิทยาองค์การ โปแกรมวิชาศิลปการสื่อสารและการโฆษณา โปแกรมวิชาวารสารศาสตร์และการประชาสัมพันธ์และโปแกรมศิลปการพิมพ์

จำนวนนักศึกษาสาขาวิชาศิลปศาสตร์ที่มีจำนวนมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ โปแกรมวิชาบริหารธุรกิจจำนวน 34,759 คน โปแกรมวิชาการจัดการทั่วไปจำนวน 11,362 คน โปแกรมวิชานิเทศศาสตร์จำนวน 11,343 คน ส่วนโปแกรมวิชาที่เปิดสอนแต่ไม่มีนักศึกษาเรียนจำนวน 6

โปรแกรมคือ โปรแกรมวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา โปรแกรมวิชาการวิจัยและการพัฒนาท้องถิ่น โปรแกรมวิชาศิลปการสื่อสารและการโฆษณา โปรแกรมวิชาวารสารศาสตร์และการประชาสัมพันธ์ โปรแกรมวิชาไทยศึกษาเพื่อการพัฒนา และโปรแกรมวิชาไทยศึกษา

จากการพิจารณาจำนวนอาจารย์ที่สอนจริงในแต่ละโปรแกรมวิชาพบว่า โปรแกรมวิชาที่มีอาจารย์มากที่สุด 3 อันดับแรกคือ โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจจำนวน 711 คน รองลงมาคือ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจำนวน 363 คน และโปรแกรมวิชาภาษาไทยจำนวน 273 คน เมื่อพิจารณาอัตราส่วนการสอนระหว่างอาจารย์ต่อนักศึกษาพบว่า โปรแกรมวิชาที่มีจำนวนอาจารย์น้อยกว่านักศึกษาหรือเป็นโปรแกรมวิชาที่ขาดแคลนอาจารย์ผู้สอน 3 อันดับแรก คือ โปรแกรมวิชาวัฒนธรรมศึกษาจำนวนอาจารย์ 3 คน นักศึกษา 386 คน คิดเป็นอัตราส่วน 1 : 128 รองลงมาคือ โปรแกรมวิชาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจำนวนอาจารย์ 82 คน นักศึกษา 6,862 คน คิดเป็นอัตราส่วน 1 : 82 และโปรแกรมวิชาธุรกิจการท่องเที่ยวจำนวนอาจารย์ 2 คน นักศึกษา 133 คน คิดเป็นอัตราส่วน 1 : 66 สำหรับโปรแกรมวิชาที่มีจำนวนอาจารย์มากกว่านักศึกษาหรืออาจารย์เกิน คิดเป็นอัตราส่วน 1 : 0 คือ โปรแกรมวิชาการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น สำหรับโปรแกรมวิชาที่มีอัตราส่วนจำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษาตรงตามเกณฑ์ (1:18) คือ โปรแกรมวิชาภาษาฝรั่งเศสธุรกิจ

โปรแกรมวิชาที่มีอัตราผู้เกษียณอายุราชการมากที่สุดในระยะ 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2545-2550) คือ โปรแกรมวิชาภาษาไทยจำนวน 84 คน รองลงมาคือ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจำนวน 74 คน และโปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจจำนวน 42 คน สำหรับโปรแกรมวิชาที่ไม่มีผู้เกษียณอายุราชการคือ โปรแกรมวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา โปรแกรมวิชาวัฒนธรรมศึกษา โปรแกรมวิชาภาษาจีน โปรแกรมวิชาธุรกิจการท่องเที่ยว โปรแกรมวิชาออกแบบประยุกต์ศิลป์ โปรแกรมวิชาการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น โปรแกรมวิชาการจัดการสำนักงาน โปรแกรมวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ โปรแกรมวิชาธุรกิจการโรงแรม โปรแกรมวิชาจิตวิทยาองค์การ โปรแกรมวิชาภาษาฝรั่งเศสธุรกิจ โปรแกรมวิชาศิลปการสื่อสารและการโฆษณา โปรแกรมวิชาวารสารศาสตร์และการประชาสัมพันธ์ และโปรแกรมวิชาศิลปการพิมพ์

จากตารางที่ 6 สาขาวิชาการศึกษา ตารางที่ 7 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และตารางที่ 8 สาขาวิชาศิลปศาสตร์ มีการเปิดโปรแกรมวิชาที่สอนในปีการศึกษา 2544 ที่ซ้ำซ้อน เช่น โปรแกรมวิชาภาษาไทย โปรแกรมวิชาเคมี โปรแกรมวิชาคณิตศาสตร์ และโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ เป็นต้น หากพิจารณาถึงอัตราส่วนของอาจารย์ต่อนักศึกษาพบว่า โปรแกรมวิชาดังกล่าวบางสาขาวิชาอัตราส่วนของอาจารย์ต่อนักศึกษาสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ในขณะที่บางสาขาวิชาที่เปิดในโปรแกรมวิชาเดียวกันอัตราส่วนของอาจารย์ต่อนักศึกษาจะต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า หากสถาบันราชภัฏมีการบริหารจัดการในเรื่องบุคคลในสาขาวิชาและโปรแกรมวิชาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะทำให้อัตราส่วนของอาจารย์ต่อนัก



ศึกษามีความใกล้เคียงตามเกณฑ์มากที่สุด เช่น โปรแกรมวิชาภาษาไทย พบว่าอัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาในสาขาวิชาการศึกษาคือ 1 : 953 ในขณะที่สาขาวิชาศิลปศาสตร์พบว่า อัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาเท่ากับ 1 : 7 ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าควรจะให้สาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งเป็นหลักในการรับผิดชอบดำเนินการเพื่อจัดสรรบุคลากรให้มีประสิทธิภาพได้



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 10 สรุปจำนวนอาจารย์ที่ต้องการเปลี่ยนโปรแกรมวิชาสอน

ลำดับที่	สาขาเดิม	เปลี่ยนเป็นโปรแกรมวิชา	จำนวน	ร้อยละ
1	ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงโปรแกรมวิชาที่สอน		7040	97.63
2	การประถมศึกษา	หลักสูตรการสอน	11	0.1
3	บรรณารักษ์	สารสนเทศศาสตร์	8	0.1
4	อุตสาหกรรมศิลป์	อุตสาหกรรมศึกษา	6	0.1
5	พลศึกษา	วิทยาศาสตร์การกีฬา	6	0.1
6	สังคมศึกษา	นิติศาสตร์	5	0.1
7	พัฒนาการชุมชน	การตลาด	5	0.1
8	บริหารธุรกิจ	เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ	5	0.1
9	คณิตศาสตร์	วิทยาศาสตร์	5	0.1
10	การบริหารการศึกษา	การอุดมศึกษา	4	0.1
11	การจัดการทั่วไป	บริหารธุรกิจ	4	0.1
12	อุตสาหกรรมท่องเที่ยว	บริหารธุรกิจ	3	0
13	พื้นฐานการศึกษา	บริหารการศึกษา	3	0
14	บริหารธุรกิจ (การเงิน/บัญชี)	บริหารธุรกิจ (บัญชี)	3	0
15	บริหารธุรกิจ	อุตสาหกรรมท่องเที่ยว	3	0
16	บริหารธุรกิจ	คอมพิวเตอร์ศึกษา	3	0
17	เทคโนโลยีอุตสาหกรรม (ก่อสร้าง)	วิศวกรรมโยธา	3	0
18	การศึกษาปฐมวัย	หลักสูตรการสอน	3	0
19	การพัฒนาชุมชน	สังคมวิทยาเพื่อการพัฒนา	3	0
20	วิทยาศาสตร์กายภาพ	เคมี	2	0
21	วิทยาศาสตร์กายภาพ	ฟิสิกส์	2	0
22	ภาษาอังกฤษ	การสอนภาษาอังกฤษ	2	0
23	ฟิสิกส์	คอมพิวเตอร์	2	0
24	ประวัติศาสตร์	รัฐประศาสนศาสตร์	2	0
25	บริหารธุรกิจ	บริหารธุรกิจ (ทรัพยากร)	2	0
26	นาฏศิลป์	คณะครุศาสตร์	2	0
27	เทคโนโลยีอุตสาหกรรม (แขนงการผลิต)	เทคโนโลยีอุตสาหกรรม (การจัดการอุตสาหกรรม)	2	0
28	เทคโนโลยีอุตสาหกรรม (อิเล็กทรอนิกส์)	วิศวกรรมโทรคมนาคม	2	0
29	เทคโนโลยีอุตสาหกรรม (สถาปัตยกรรม)	สถาปัตยกรรม	2	0
30	เทคโนโลยีอุตสาหกรรม (การจัดการอุตสาหกรรม)	วิศวกรรมอุตสาหกรรม	2	0
31	เทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา	เทคโนโลยีการศึกษา	2	0
32	เทคโนโลยีเซรามิกส์	เซรามิกส์	2	0
33	การประถมศึกษา	บริหารการศึกษา	2	0
34	อุตสาหกรรมศิลป์	เทคโนโลยีอุตสาหกรรม (คอมพิวเตอร์อุตสาหกรรม)	1	0
35	อุตสาหกรรมศิลป์	ฟิสิกส์ประยุกต์	1	0
36	อุตสาหกรรมศิลป์	ออกแบบ,เขียนแบบสถาปัตยกรรม	1	0
37	สังคมศึกษา	พัฒนาชุมชน	1	0
38	สังคมศึกษา	ภูมิศาสตร์และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	1	0
39	สังคมศาสตร์	บริหารการศึกษา	1	0



ตารางที่ 10 สรุปจำนวนอาจารย์ที่ต้องการเปลี่ยนโปรแกรมวิชาสอน (ต่อ)

ลำดับที่	สาขาเดิม	เปลี่ยนเป็นโปรแกรมวิชา	จำนวน	ร้อยละ
40	เศรษฐศาสตร์	บริหารและการเงิน	1	0
41	เศรษฐศาสตร์	การเงินการบัญชี	1	0
42	เศรษฐศาสตร์	การเงินการธนาคาร	1	0
43	เศรษฐศาสตร์	การจัดการทั่วไป	1	0
44	เศรษฐศาสตร์	บริหารธุรกิจ	1	0
45	ศิลปศึกษา/ออกแบบนิเทศศิลป์	ออกแบบผลิตภัณฑ์	1	0
46	ศิลปกรรม	นิเทศศาสตร์	1	0
47	วิทยาศาสตร์ทั่วไป	อิเล็กทรอนิกส์	1	0
48	วัดผลการศึกษา	คณิตศาสตร์	1	0
49	รัฐประศาสนศาสตร์	การพัฒนาชุมชน	1	0
50	ภาษาอังกฤษธุรกิจ	ภาษาอังกฤษ	1	0
51	ภาษาอังกฤษ	พื้นฐานการศึกษา	1	0
52	ภาษาอังกฤษ	ภาษาศาสตร์	1	0
53	ภาษาต่างประเทศ	ภาษาจีน	1	0
54	ภาษาต่างประเทศ	ภาษาญี่ปุ่น	1	0
55	พื้นฐานการศึกษา	อุดมศึกษา	1	0
56	พลศึกษา	วิทยาศาสตร์สุขภาพ	1	0
57	บริหารธุรกิจ (การตลาด)	บริหารธุรกิจ (ธุรกิจบริการ)	1	0
58	บริหารธุรกิจ	การจัดการทั่วไป	1	0
59	บริหารธุรกิจ	การจัดการ	1	0
60	บริหารการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตร์	1	0
61	นิเทศศาสตร์ (การประชาสัมพันธ์)	นิเทศศาสตร์ (วารสาร)	1	0
62	นิเทศศาสตร์	การจัดการทั่วไป	1	0
63	นิเทศศาสตร์	วารสารศาสตร์	1	0
64	นิเทศศาสตร์	ศิลปกรรม	1	0
65	นาฏศิลป์การละคร	สังคมวิทยา	1	0
66	นาฏศิลป์	บริหารธุรกิจ	1	0
67	นาฏศิลป์	ภาษาไทย	1	0
68	นาฏศิลป์	วัดผลการศึกษา	1	0
69	เทคโนโลยีอุตสาหกรรมเซรามิกส์	เทคโนโลยีอุตสาหกรรม (การจัดการอุตสาหกรรม)	1	0
70	เทคโนโลยีอุตสาหกรรมก่อสร้าง	อุตสาหกรรมศิลป์	1	0
71	เทคโนโลยีอุตสาหกรรม (อิเล็กทรอนิกส์)	วิศวกรรมคอมพิวเตอร์	1	0
72	เทคโนโลยีและนวัตกรรม	นิเทศศาสตร์	1	0
73	เทคโนโลยียางและโพลีเมอร์	บริหารการศึกษา	1	0
74	เทคโนโลยีการเกษตร	รัฐประศาสนศาสตร์	1	0
75	เทคโนโลยี	พลศึกษา	1	0
76	ดนตรี	ครุศาสตร์	1	0
77	ดนตรี	รัฐประศาสนศาสตร์	1	0
78	ดนตรี	ศิลปกรรมศาสตร์	1	0

ตารางที่ 10 สรุปจำนวนอาจารย์ที่ต้องการเปลี่ยนโปรแกรมวิชาสอน (ต่อ)

ลำดับที่	สาขาเดิม	เปลี่ยนเป็นโปรแกรมวิชา	จำนวน	ร้อยละ
79	ชีววิทยา	พัฒนาชุมชน	1	0
80	จิตวิทยาและการแนะแนว	การปฐมศึกษา	1	0
81	จิตวิทยาแนะแนว	การศึกษาปฐมวัย	1	0
82	เคมี	วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม	1	0
83	คอมพิวเตอร์	จิตวิทยา	1	0
84	คอมพิวเตอร์	วิทยาการคอมพิวเตอร์	1	0
85	คหกรรมศาสตร์	เทคโนโลยีอาหาร	1	0
86	คหกรรมศาสตร์	พัฒนาชุมชน	1	0
87	คหกรรม	วิทยาศาสตร์ทั่วไป	1	0
88	เกษตรศาสตร์	พืชศาสตร์	1	0
89	การศึกษาปฐมวัย	การศึกษาพิเศษ	1	0
90	การปฐมศึกษา	การอุดมศึกษา	1	0
91	การปฐมศึกษา	คณิตศาสตร์	1	0
92	การจัดการทั่วไป	รัฐประศาสนศาสตร์	1	0
93	การเงินและการบัญชี	บริหารการตลาด	1	0
รวม			7211	100

ที่มา : แบบสำรวจข้อมูลอาจารย์สถาบันราชภัฏ 36 สถาบัน, 2545

จากตารางที่ 10 เมื่อสำรวจความต้องการในการเปลี่ยนโปรแกรมวิชาที่สอน พบว่าผู้สอนส่วนใหญ่ไม่ต้องการเปลี่ยนโปรแกรมวิชาที่สอน คิดเป็นร้อยละ 96.63 ส่วนผู้สอนที่มีความต้องการเปลี่ยนโปรแกรมวิชาที่สอนมีจำนวนทั้งสิ้น 171 คน คิดเป็นร้อยละ 2.37 โปรแกรมวิชาที่ต้องการเปลี่ยนมากที่สุด 3 อันดับแรกได้แก่ โปรแกรมวิชาการปฐมศึกษาต้องการเปลี่ยนไปสอนในโปรแกรมวิชาหลักสูตรการสอนจำนวน 11 คน(ร้อยละ 0.1) รองลงมาคือ โปรแกรมวิชาบรรณารักษ์ต้องการเปลี่ยนเป็นโปรแกรมวิชาสารสนเทศศาสตร์ จำนวน 8 คน (ร้อยละ 0.1) และโปรแกรมวิชาพลศึกษาต้องการเปลี่ยนเป็นโปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา จำนวน 6 คน (ร้อยละ 0.1) ซึ่งมีจำนวนเท่ากับผู้สอนที่ต้องการเปลี่ยนจากโปรแกรมวิชาอุตสาหกรรมศิลป์ไปเป็นโปรแกรมอุตสาหกรรมศึกษา



ตารางที่ 11 สรุปจำนวนอาจารย์ จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการและวุฒิการศึกษา

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 11 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



ตารางที่ 12 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 12 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

เมื่อพิจารณาบุคลากรตามประเภทและสายงาน พบว่าไม่มีบุคลากรเสริมประเภทข้าราชการพลเรือนและลูกจ้างประจำปฏิบัติงานในสายงานนิสิตนักศึกษา และพบว่าไม่มีลูกจ้างประจำปฏิบัติงานทางการเงิน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจและภาพอนาคตความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

ผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจและภาพอนาคตความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากแผนกลยุทธ์ของสถาบันราชภัฏแต่ละแห่งรวม 36 สถาบัน ทำการวิเคราะห์โดยแยกเป็น "ลักษณะ" และ "เป้าหมาย" ตามตารางที่ 13-15 ดังนี้ ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถาบันราชภัฏตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9

ลักษณะ	เป้าหมาย
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นสถาบันอุดมศึกษานิตินบุคคล ในกำกับที่เป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณภาพได้มาตรฐานของท้องถิ่น สังคมและประชาชน</li> <li>2. เป็นศูนย์กลางในการวิจัย การบริการทางวิชาการ เทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น</li> <li>3. การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐาน โปร่งใส และตรวจสอบได้</li> <li>4. สามารถระดมทรัพยากร เป็นที่พึ่งทางปัญญา ประสานภูมิปัญญาไทยเข้ากับภูมิปัญญาสากล และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>5. เป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อท้องถิ่น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งการวิจัย</li> <li>2. อนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมไทย</li> <li>3. ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ มีคุณธรรมและจริยธรรม</li> <li>4. พัฒนาการองค์ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น</li> <li>5. พัฒนาวิชาชีพครู</li> </ol>

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์พันธกิจของสถาบันราชภัฏตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9

ลักษณะ	เป้าหมาย
<b>ด้านการจัดการศึกษา</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่หลากหลาย</li> <li>2. จัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องที่หลากหลายนได้มาตรฐาน เพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่น</li> <li>3. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบันองค์กรและหน่วยงานภายนอก</li> <li>4. เร่งรัดให้มีระบบประกันคุณภาพ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณภาพ และคุณธรรม เพื่อท้องถิ่นและประเทศชาติ</li> <li>2. พัฒนาคนให้แสวงหาความรู้ มีคุณธรรม มุ่งสู่ความเป็นเลิศ</li> <li>3. พัฒนาคุณภาพนักศึกษา ทั้งกายใจ เสียสละ รับผิดชอบ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้นำ รักและชื่นชม ศรัทธาศิลปวัฒนธรรม</li> <li>4. พัฒนาการจัดการศึกษาทางด้านหลักสูตร และการสอน</li> <li>5. พัฒนาแหล่งทรัพยากร เทคโนโลยีทางการศึกษา</li> </ol>

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์พันธกิจของสถาบันราชภัฏตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (ต่อ)

ลักษณะ	เป้าหมาย
<b>ด้านการวิจัย</b> 1. จัดตั้งศูนย์การศึกษา ค้นคว้า ทดลองเพื่อการวิจัย	1. มุ่งวิจัยเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ การเรียนการสอน สถาบัน สังคม และท้องถิ่นโดยให้มีส่วนร่วมทุกฝ่าย 2. พัฒนาอาจารย์ในการทำวิจัยและเพิ่มจำนวนนักวิจัย และผลงานวิจัย 3. เผยแพร่ จัดหาทุนเกี่ยวกับงานวิจัย
<b>ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน</b> 1. ให้บริการทางด้านเทคโนโลยีแก่สังคม ท้องถิ่น และชุมชน 2. มีศูนย์ข้อมูล บริการทางการศึกษา 3. มีรูปแบบการบริการทางวิชาการตลอดชีวิต ที่หลากหลาย ยืดหยุ่น ตามความต้องการทั้ง degree program และ nondegree program 4. ส่งเสริมให้นักศึกษามีบทบาทในการให้บริการทางวิชาการเพื่อท้องถิ่น 5. จัดหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อสนองสภาพปัญหา ตามความต้องการของท้องถิ่น	1. พัฒนาสถาบันให้เป็นศูนย์ข้อมูลทางธุรกิจโดยเชื่อมโยงกับสถาบันต่างๆ 2. สร้างความสัมพันธ์และความเข้มแข็งกับชุมชนและท้องถิ่นในการถ่ายทอดความรู้ บริการความรู้ และการประกอบอาชีพ 3. เสริมสร้างศักยภาพและความมั่นคงของชุมชน 4. พัฒนาการให้บริการที่หลากหลายทั้งรูปแบบ สาระ วิธีการ และกลุ่มเป้าหมาย
<b>ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</b> 1. จัดกิจกรรมทางศาสนาในการดำรงชีวิต 2. ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย 3. มีศูนย์ข้อมูลทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น 4. มีศูนย์เครือข่ายการท่องเที่ยว และธุรกิจชุมชนเชิงวัฒนธรรม	1. อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมแกภูมิภาค ท้องถิ่น และประเทศ 2. มุ่งวิจัยทางด้านศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น 3. สร้างจิตสำนึกทางศิลปวัฒนธรรม 4. ส่งเสริมและเผยแพร่ภูมิปัญญาท้องถิ่น 5. พัฒนาสำนักศิลปวัฒนธรรม
<b>ด้านการปรับปรุงพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี</b> 1. ส่งเสริมนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ 2. มีศูนย์รวมภูมิปัญญาท้องถิ่น 3. เร่งรัดการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียน การสอน และการบริหารจัดการ	1. พัฒนาระบบใช้เทคโนโลยีเพื่อนักศึกษา การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ 2. พัฒนาศักยภาพระบบเครือข่ายเทคโนโลยี 3. พัฒนาทักษะบุคลากรเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ทุกระดับ เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ 4. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำรงชีวิต



ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์พันธกิจของสถาบันราชภัฏตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (ต่อ)

ลักษณะ	เป้าหมาย
<p><b>ด้านการผลิตและพัฒนาครู</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นศูนย์พัฒนาครู</li> <li>2. เป็นแหล่งพัฒนาครูต้นแบบ</li> <li>3. มีเครือข่ายการผลิตครู</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะ ให้มีความรู้ คุณธรรม คุณภาพและมาตรฐาน สอดคล้องแผนพัฒนาครู</li> <li>2. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ตรงตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติและท้องถิ่น</li> <li>3. พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การฝึกอบรมและประสบการณ์วิชาชีพครู</li> </ol>
<p><b>ด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อคุณภาพชีวิต นักศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น</li> <li>2. สร้างจิตสำนึกความเป็นไทย ภูมิปัญญาไทย และ ห่วงใยทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</li> </ol>
<p><b>ด้านการบริหารจัดการสถาบัน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับอิสระ และมาตรฐานของท้องถิ่น สังคม และปวงชน</li> <li>2. มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ อำนวยต่อการปฏิบัติงาน นำเทคโนโลยีมาใช้ เป็นระบบได้มาตรฐาน โปร่งใส และตรวจสอบได้</li> <li>3. จัดการสวัสดิการให้กับบุคลากรทุกระดับ</li> <li>4. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีมาบริหารสถาบัน</li> <li>5. ให้โอกาสคนดี คนเก่ง ที่มีความสามารถในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหาร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่องให้มีคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการและการเรียนการสอน</li> <li>2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีความสะดวก ทันสมัย</li> <li>3. พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และศักยภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน</li> <li>4. ปฏิรูประบบการบริหารจัดการ</li> <li>5. พัฒนานักบริหารเชิงประกอบการ</li> </ol>

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ภาพอนาคตความต้องการทรัพยากรบุคลากรของสถาบันราชภัฏตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9

ลักษณะ	เป้าหมาย
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีระบบการพัฒนา การสรรหา การประเมินผล อาจารย์และบุคลากรที่เหมาะสม และมีคุณภาพ</li> <li>2. จัดบุคลากร ผู้บริหาร อาจารย์ได้รับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และประชุมเชิงปฏิบัติการ</li> <li>3. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว</li> <li>4. สนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร</li> <li>5. จัดตั้งกองทุนการพัฒนาอาจารย์เพื่อศึกษาต่อ</li> </ol>	<p><b>การพัฒนาอาจารย์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศักยภาพงานวิจัย เสนอผลงานวิจัย</li> <li>2. ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ และการใช้ internet</li> <li>3. ความรู้เพิ่มพูน ทักษะ ทันต่อเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง</li> <li>4. คุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ ผลงานทางวิชาการ ความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศ</li> <li>5. อบรมทางด้าน IT การเรียนการสอน การวิจัย ศึกษาดูงาน และการพัฒนาตนเอง</li> </ol> <p><b>การพัฒนาผู้บริหาร</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ศึกษาต่อ</li> <li>2. เข้าประชุมทางวิชาการ</li> <li>3. มีตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>4. ปฏิบัติตามภารกิจ</li> </ol> <p><b>การพัฒนาบุคลากร</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีคุณธรรม จริยธรรม ความสามัคคี และคุณภาพ</li> <li>2. ประสิทธิภาพและศักยภาพการทำงาน ผลงานทางวิชาการ งานวิจัย</li> <li>3. ทันต่อ IT ทักษะทางด้านภาษา</li> <li>4. ความร่วมมือทั้งในประเทศ และต่างประเทศ</li> <li>5. ตามภารกิจ</li> </ol>

ที่มา : เอกสารแผนการพัฒนาศึกษาระยะที่ 9 (2545-2549) สถาบันราชภัฏ 36 แห่ง, 2545

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ตอนที่ 3 ผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

ผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำมาจัดทำแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ได้ผลการจัดทำสรุปได้ดังนี้

#### 3.1 ผลจากการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้นำผลจากขั้นตอนที่ 1-2 มาทำแนวคำถามในการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ผลสรุปสิ่งท้าทายจากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันราชภัฏ จากกลุ่มตัวอย่าง 8 กลุ่ม และสรุปผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิตามตารางที่ 16 ดังนี้

#### ผลการสรุปสิ่งท้าทายจากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันราชภัฏ จากกลุ่มตัวอย่าง 8 กลุ่ม เพื่อต้องการทราบถึงแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่กลยุทธ์ในด้านต่างๆ สรุปได้ดังนี้

##### 1.) การลดทอนพลังด้านการเปลี่ยนแปลงบุคลากร

สถาบันราชภัฏได้มีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลากร โดยได้ดำเนินการชี้แจง การทำประชาพิจารณ์ การสัมมนา การประชุม การอบรม การให้ข้อมูลข่าวสาร การเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยาย การส่งบุคลากรของสถาบันเข้าร่วมการสนทนา การสร้างความตระหนักให้บุคลากรได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง การแบ่งกลุ่มการทำงาน การส่งหนังสือเวียน การสื่อสารทางอินเตอร์เน็ต การจัดประชุม work shop เพื่อสร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจากผลการเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้อาจารย์และบุคลากรต้องมีการปรับบทบาทให้สอดคล้องต่อสิ่งที่เกิดขึ้น เช่น โครงสร้างการเรียนการสอนต้องจัดในรูปแบบใหม่ โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ขณะเดียวกันต้องสอนควบคู่ไปกับการวิจัย เพราะฉะนั้นอาจารย์จะต้องพัฒนาระบบการเรียนการสอน ต้องสนใจผู้เรียนให้มากขึ้น ซึ่งขณะนี้สถาบันราชภัฏกำลังเร่งพัฒนาในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการสนับสนุนให้ทุนบุคลากรได้ศึกษาต่อทั้งในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกและการสนับสนุนทุนให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์และศาสตราจารย์อย่างเต็มที่

##### 2.) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอิสระของสถาบันราชภัฏที่จะเปลี่ยนสถานะเป็นนิติบุคคล จากพึงพารัฐสู่พึ่งพาตนเอง

เมื่อสถาบันราชภัฏเป็นนิติบุคคลแล้วการพึ่งพาตนเอง จะต้องมีความระมัดระวังมากขึ้น ซึ่งจะต้องทำให้สถาบันมีอิสระมากขึ้น สามารถที่จะดำเนินการแก้ไขเปลี่ยนแปลงระเบียบ ข้อ



บังคับ ให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น นอกจากนี้บุคลากรจะต้องปรับตัวบนธรรมเนียมในการทำงาน จะประกอบด้วย

1. ข้อมูลข่าวสาร จะต้องทำให้บุคลากรได้รับรู้ เข้าใจปัญหาตรงกัน และพร้อมก้าวเดินไปด้วยกัน
  2. ต้องรู้จักสามัคคี
  3. สร้างบรรยากาศในการสัมมนา ประชุม
  4. การทำงานต้องมีความชัดเจน เปิดเผย จริงใจ ไม่แสวงหาผลประโยชน์
- สิ่งที่สถาบันราชภัฏได้เตรียมการในการเป็นนิติบุคคลและไปสู่การพึ่งพาตนเองมี 2

ส่วนคือ

1. การพัฒนาบุคลากร สถาบันราชภัฏได้เตรียมความพร้อมโดยให้คณาจารย์ไปศึกษาต่อทั้งปริญญาโท และปริญญาเอก พัฒนาให้คณาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ผศ. รศ. ศ. ตลอดจนส่งคณาจารย์ไปร่วมประชุม สัมมนา ร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างๆ

2. การพัฒนารายได้ สถาบันราชภัฏได้มีการวางแผนและการกำหนดทิศทางการหารายได้ในรูปแบบ และวิธีการต่างๆ เช่น การจัดการศึกษาระดับ กศ.บป การศึกษาในระดับปริญญาโท การเปิดสอนพิเศษ การเปิดคอร์สอบรมหลักสูตรระยะสั้น การขายบริการทางวิชาการ เช่น งานวิจัย เอกสาร ตำรา เป็นต้น นอกจากนี้ ได้ดำเนินการในรูปแบบเชิงธุรกิจ เช่น ผลิตน้ำชาขาย ตั้งโรงสีข้าว ตั้งโรงพิมพ์ ตั้งโรงงานผลิตไวน์ บริการสระว่ายน้ำ จัดงานแสดงสินค้า เป็นต้น

3.) ผลที่อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสถานภาพ อันเกิดจากความไม่รู้ ความไม่แน่นอน ความไม่ชัดเจน ความไม่เข้าใจของบุคลากร

เนื่องจากสถาบันราชภัฏได้สร้างความเข้าใจ อธิบาย ชี้แจงถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ชี้ให้เห็นถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของ พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตั้งแต่ระดับผู้ปฏิบัติ ระดับหัวหน้างานและระดับผู้บริหาร มีการระดมความคิดเห็นร่วมกัน มีการสร้างความเข้าใจร่วมกัน มีการสร้างข้อตกลงร่วมกัน รวมทั้งหาข้อยุติร่วมกัน มีการจัดตั้งบุคลากรในรูปแบบของคณะกรรมการทำงานด้านต่างๆ จึงไม่ค่อยมีปัญหา แต่อย่างไรก็ดีก็มีบุคลากรอยู่บ้างที่อาจจะมีความไม่ชัดเจนหรือสับสนว่า หลังการเปลี่ยนแปลงแล้วจะต้องทำอย่างไร จะวางตัวอย่างไร ซึ่งสถาบันก็จะพยายามสร้างความเข้าใจต่อไป

4.) การสร้าง Brand Name ให้เป็นที่ยอมรับ การแสวงหาลักษณะเฉพาะที่ทำให้ขณะสถาบันอื่น ในลักษณะใกล้เคียงและเป็นหนึ่ง

สิ่งที่จะทำให้สถาบันราชภัฏมีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคมได้ก็คือต้องมีการบริหารจัดการภายใน ตั้งแต่การพัฒนากุศลกร การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน การ

พัฒนาการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่ทำให้บัณฑิตจบออกไปทำงานประกอบอาชีพ ในตำแหน่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี จนกระทั่งทำให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าได้ศึกษามาจากสถาบันราชภัฏ สถาบันราชภัฏจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนช่วยกันทำงานให้จริงจัง ชยันมากขึ้นและพัฒนาศักยภาพของตัวเองเพิ่มขึ้นด้วย ขณะเดียวกันสถาบันจะต้องให้การสนับสนุน ส่งเสริมในทุกๆ ด้าน เช่น ให้บุคลากรไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ปริญญาเอก หรือให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ผศ. รศ. ศ. เพิ่มมากขึ้น โดยสถาบันต้องสนับสนุนด้านงบประมาณ ขณะเดียวกันสถาบันต้องสร้างความสามัคคีให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบัน นอกจากนี้สถาบันต้องทำการวิเคราะห์ SWOT ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภาวะคุกคามคิดว่าสถาบันจะเดินไปทิศทางไหน สถาบันราชภัฏต้องหาจุดเด่น จุดขายอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ สถาบันจะต้องนำเอาระบบการประกันคุณภาพมาใช้ในทุกโปรแกรมวิชา เพื่อสร้างความเชื่อถือและยอมรับของสังคมภายนอก สถาบันราชภัฏจะต้องให้ความสำคัญต่อระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพจริงๆ ต้องมีระบบการตรวจสอบที่ชัดเจน ต้องสร้างระบบความมั่นคงให้กับบุคลากรทุกประเภท ผลตอบแทนต้องดี นอกจากนี้สถาบันราชภัฏต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในสังคมให้มากขึ้นกว่าเดิม มีการประชาสัมพันธ์ให้กว้างขึ้น

#### 5.) การกำหนดบทบาทใหม่ของบุคลากรในองค์กร

ผู้นำคืออธิการบดีจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายทางด้านบุคลากรให้ชัดเจน มีความเชื่อมั่นถึงทิศทางในอนาคตได้ ผู้นำต้องมองการณ์ไกล คิดวิธีให้สถาบันไปสู่เป้าหมายได้พร้อมมีชื่อเสียงเป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทั้งภายในและภายนอก ผู้นำต้องกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ มีความผูกพันต่อสถาบัน ต้องมีเครดิต คงเส้นคงวา เสมอต้นเสมอปลาย สามารถหล่อหลอมจิตใจลูกน้องทุกคนได้ ต้องเป็นนักประชาสัมพันธ์และสามารถประสานกับทุกฝ่ายต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้นำต้องเข้าถึงบทบาทภารกิจอย่างดี โดยเฉพาะบทบาทของท้องถิ่น จะทำอย่างไรให้บุคลากรรู้เรื่องท้องถิ่น

#### 6.) การปรับกระบวนการปฏิบัติมาตรฐาน ในการปฏิบัติงานทุกด้านของบุคลากร

สถาบันได้นำเอาระบบการประกันคุณภาพมาใช้ในทุกหน่วยงาน ทั้งระดับสถาบัน ระดับคณะและระดับโปรแกรมวิชา รวมถึงหน่วยงานประกันคุณภาพจากภายนอก อาจารย์ทุกคนต้องถูกกำหนดโดยภาระงาน บุคลากรทั่วไปก็ถูกกำหนดโดย Job description ตามตำแหน่งที่ทำงาน

#### 7.) การวางแผนการปรับตัวให้ทันการตามมติของเวลาโดยยุทธศาสตร์

สถาบันราชภัฏได้มีการเตรียมการล่วงหน้า โดยสถาบันได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาสถาบันเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะแผนพัฒนาบุคลากร จะเห็นได้

จากสถาบันได้สนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือส่งเสริมให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น

8.) ความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถาบันราชภัฏ หลังการเปลี่ยนแปลงสถานภาพเป็นนิติบุคคล

สถาบันราชภัฏจะยังคงโยงใยสัมพันธ์กันต่อไป อาจจะเป็นข้อตกลงร่วมกัน หรือการประชุมระดับอธิการบดี ทำเป็นบันทึกความเข้าใจ ข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการ การแข่งขันกีฬาร่วมกันหรืออุดมการณ์



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 16 สรุปผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ประเด็น	ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>มีโปรแกรมวิชาที่เปิดสอนแต่ไม่มีอาจารย์ที่จบตรงตามโปรแกรม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้อาจารย์ที่มีวุฒิที่จบไม่ตรงได้พัฒนาตนเอง โดยการศึกษาคือทำต่อเพื่อปรับปรุงโปรแกรมที่เปิด</li> <li>- เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรระยะสั้น 6 เดือนหรือ 1 ปี เพื่อเพิ่มประสบการณ์ในโปรแกรมที่ขาดแคลนผู้สอน</li> <li>- รับผิดชอบการเพิ่มที่มีคุณวุฒิตรงตามโปรแกรม</li> <li>- ก่อนจะเปิดโปรแกรมจะต้องจัดทำศักยภาพแสดงก่อน ต้องมีอาจารย์ประจำอย่างน้อย 1-2 คนที่จบตรงโปรแกรม</li> <li>- ต้องยอมรับประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ</li> <li>- จ้างอาจารย์พิเศษที่มีวุฒิตรงมาสอน</li> <li>- สรรหาอาจารย์ที่มีวุฒิตรงมาสอน</li> <li>- ใช้หลักเกณฑ์การแสดงศักยภาพอาจารย์อย่างน้อย 1 คน</li> <li>- ใช้วิธีเทียบเท่าความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ</li> <li>- ให้อาจารย์ไปเพิ่มพูนวุฒิให้ตรงโดยการไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น</li> <li>- จ้างอาจารย์อัตราจ้างที่มีวุฒิตรงมาทำหน้าที่แทน</li> <li>- ใช้วิธีเทียบโอนประสบการณ์</li> </ul>	<p>ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้อาจารย์เหล่านี้ไปปรับให้ตรง เช่น Retrain ,หรือศึกษาต่อให้ตรงตามโปรแกรม</li> <li>- อาจารย์ที่มีวุฒิไม่ตรงที่มีอายุไม่เกิน 40 ปี สนับสนุนให้ศึกษาต่อเพื่อทำปริญญาที่ 2 หรือ 3 ที่ตรง</li> <li>- โปรแกรมวิชาจะต้องทำแผนอัตรากำลังในการจะบรรจุคนที่มีวุฒิตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิด โดยผ่านการเห็นชอบจากผู้บริหารในสถาบัน</li> <li>- สรรหาบุคลากรภายนอกที่มีวุฒิตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิด โดยการเสนอผลตอบแทนที่สูง</li> <li>- ให้สรรหาและคัดเลือกอาจารย์ที่มีวุฒิตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอนด้วยการจูงใจในเรื่องผลตอบแทน</li> <li>- ใช้หลักมาตรฐาน ถ้าจะเปิดโปรแกรมอะไรจะต้องมีอาจารย์ที่จบตรงอย่างน้อย 3 คน</li> <li>- ให้มีการพัฒนาและแลกเปลี่ยนอาจารย์ในลักษณะความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ</li> <li>- ใช้วิธีเทียบเท่าจากประสบการณ์ความชำนาญ หรือผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสนับสนุนให้อาจารย์ได้ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและเกี่ยวข้องกับโปรแกรมที่เปิดสอน โดยสถาบันจะต้องสนับสนุนในเรื่องทุน</li> <li>- ก่อนจะเปิดสอนสถาบันจะต้องทำ Feasibility Study เพื่อสำรวจว่าแต่ละโปรแกรมมีผู้เรียนจำนวนเท่าไร โดยต้องมีอาจารย์ไปโปรแกรมนั้นที่จบมาตรงอย่างน้อย 3 คน</li> </ul>

ตารางที่ 16 สรุปผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
มีการจ้างอาจารย์พิเศษและอาจารย์อัตราจ้างเกินความต้องการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้โปรแกรมวิชาการทำการสำรวจ ทำแผนอัตราจ้างในแต่ละโปรแกรมเพื่อจัดคนให้เหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สรรหาคัดเลือกอาจารย์ที่มีคุณสมบัติตรงตามโปรแกรมที่เปิดสอนเข้ามา และให้อาจารย์ที่ไม่มีคุณสมบัติให้ตรงหรือให้ไปทำภารกิจอย่างอื่นที่มีความถนัด</li> </ul>
มีโปรแกรมวิชาที่มีอัตราผู้เกษียณราชการมากในอีก 5 ปีข้างหน้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จ้างอาจารย์ที่เกษียณให้เป็นอาจารย์พิเศษหรืออาจารย์อัตราจ้างในโปรแกรมที่ขาดแคลนผู้สอน</li> <li>- นโยบายขยายอายุเกษียณ 65 ปี</li> <li>- สนับสนุนผลิตบุคลากรของตนเองโดยให้ทุนไปศึกษาต่อ</li> <li>- สนับสนุนนักศึกษาที่มีผลการเรียนดีขึ้นเกียรตินิยมให้เป็นอาจารย์โดยสนับสนุนทุนพัฒนาให้ศึกษาต่อในระดับสูง</li> <li>- สนับสนุนใช้สื่อในการสอน</li> <li>- พยายามส่งเสริมอัตราจ้างด้วยใจให้ผลตอบแทนสูงขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้สำรวจทำแผนอัตราจ้างเพื่อดูจำนวนอาจารย์ที่ต้องการเพิ่ม</li> <li>- ใช้ระบบการบริหารงานบุคลากรกรมการนอกระบบราชการ</li> <li>- นโยบายรัฐที่ขยายเวลาเกษียณอายุ 65 ปี</li> <li>- ปรับใช้ระบบการสอนแบบ E-learning เรียนในลักษณะ on-line ให้มากขึ้นเพื่อลดจำนวนผู้สอน</li> <li>- ให้นำให้อาจารย์ไปศึกษาต่อในวุฒิที่ขาดแคลนผู้สอน</li> <li>- ต้องมี Long-term Plan ที่จะสรรหาคณะ และพัฒนาคนที่ชัดเจน</li> <li>- สรรหาอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถจากต่างประเทศ</li> </ul>
มีจำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการและการศึกษาค่าต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาบันสนับสนุน ส่งเสริมให้อาจารย์ได้ทำผลงานทางวิชาการและการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยต้องสนับสนุนเรื่องทุนอย่างเพียงพอ</li> <li>- ให้อำนาจความสะดวกในเรื่องการจัดตารางเวลาในการปฏิบัติงานให้ยืดหยุ่นเหมาะสม เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพ</li> <li>- จัดตั้งหน่วยงานเพื่อให้นำคำแนะนำ ปรึกษา ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาบันต้องสนับสนุนส่งเสริมให้อาจารย์ได้เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการให้มากขึ้น โดยสนับสนุนในเรื่องงบประมาณ</li> <li>- จัดตั้งหน่วยงานเฉพาะที่จะพัฒนาการทำผลงานทางวิชาการและเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ โดยกระตุ้นให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>- จัดเวลาที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาในภาครให้ความรู้</li> </ul>

ตารางที่ 16 สรุปผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>มีโปรแกรมวิชาที่มีจำนวนอาจารย์มากกว่านักศึกษ (อาจารย์เกิน)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งและวุฒิการศึกษาที่ชัดเจนตามเกณฑ์</li> <li>- สร้างกลไกที่เอื้ออำนวยความสะดวกให้อาจารย์ได้ศึกษาต่อภาคพิเศษในระดับปริญญาโท ปริญญาเอก หรือมีจัดตารางสอนให้สะดวก โดยไม่ต้องลา</li> <li>- กำหนดโครงการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>- ตั้งกองทุนพัฒนาอาจารย์ไปศึกษาต่อ</li> <li>- จัดตั้งโครงการส่งเสริมเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>- ให้สถาบันเร่งรีบพัฒนาทั้งคุณวุฒิและผลงานทางวิชาการให้ได้เกณฑ์ใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยโดยเร็ว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาบันต้องกำหนดเป็นนโยบายหลัก มีแผนเป้าหมายที่ชัดเจน ที่จะให้อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการในสัดส่วนเท่าไร</li> <li>- สถาบันต้องพัฒนาอาจารย์ในแต่ละคณะทั้ง (in time) (in-cash) โดยผู้บริหารจะต้องคอยกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- จูงใจอาจารย์ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานเช่นลด load ชั่วโมงสอนให้น้อยลงเพื่อให้อาจารย์ได้ทำผลงาน</li> </ul>
<p>มีโปรแกรมวิชาที่มีจำนวนอาจารย์น้อยกว่านักศึกษ (อาจารย์ขาด)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้อาจารย์ไปทำภารกิจด้านอื่นที่จำเป็นที่ขาดแคลนผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>- พัฒนาให้อาจารย์ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นให้ทำผลงานทางวิชาการ</li> <li>- ต้องกำหนดภาระงานของอาจารย์ให้ชัดเจน</li> <li>- สร้างหลักสูตรที่เอื้อต่อท้องถิ่นและสังคม</li> <li>- ประกันคุณภาพ</li> <li>- เพิ่มภาระงานให้ทำงานอย่างอื่น เช่น ทำวิจัย บริการวิชาการแก่สังคม</li> <li>- ส่งเสริมไปสู่ระดับปริญญาโท</li> <li>- ต้องกำหนดเกณฑ์ภาระงานอาจารย์ให้ชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้อาจารย์ที่เกินไปทำภารกิจด้านอื่น</li> <li>- ให้ความสำคัญในการประเมินสัดส่วนอาจารย์ : นักศึกษาตลอดเวลา</li> <li>- ให้ระบบการประกันคุณภาพ</li> <li>- พัฒนาให้อาจารย์ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นในสาขาที่ขาดแคลนผู้สอน</li> </ul>
<p>มีโปรแกรมวิชาที่มีจำนวนอาจารย์น้อยกว่านักศึกษ (อาจารย์ขาด)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จ้างอาจารย์พิเศษให้เพียงพอ</li> <li>- จำกัดการรับนักศึกษาในโปรแกรมวิชาที่มีผู้เรียนน้อย</li> <li>- บูรณาการหลักสูตรที่มีอาจารย์จบตรงมาก</li> <li>- เป็นนิติบุคคลสามารถรับเพิ่มอาจารย์ได้มากขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำกัดรับนักศึกษา</li> <li>- จ้างอาจารย์พิเศษหรืออาจารย์อัตราจ้างที่มีวุฒิตรงตามโปรแกรม</li> <li>- พัฒนาอาจารย์ที่สอนในโปรแกรมที่มีนักศึกษาน้อยหรือไม่มีนักศึกษาคือศึกษาต่อในโปรแกรมที่นักศึกษาสนใจมาก</li> </ul>



ตารางที่ 16 สรุปผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>ขาดแคลนบุคลากรเสริม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาบันต้องสรรหาและคัดเลือกให้เพียงพออาจต้องใช้งบประมาณจากเงินนอกงบประมาณของสถาบันที่เก็บสะสมไว้เพื่อการลงทุน</li> <li>- ต้องสรรหามาให้เพียงพอต่อความต้องการ</li> <li>- ให้รัฐจัดสรรอัตราตำแหน่งให้เพียงพอ</li> </ul>	<p>ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาบันต้องสรรหาและคัดเลือกให้เพียงพออาจต้องใช้งบประมาณจากเงินนอกงบประมาณของสถาบันที่เก็บสะสมไว้เพื่อการลงทุน</li> <li>- ต้องสรรหามาให้เพียงพอต่อความต้องการ</li> <li>- ให้รัฐจัดสรรอัตราตำแหน่งให้เพียงพอ</li> </ul>	<p>ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้รัฐสนับสนุนในเรื่องอัตราค่าจ้างอย่างเพียงพอ</li> <li>- พัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ให้สามารถทำงานได้หลายด้าน</li> </ul>
<p>การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สรรหาบุคลากรให้ตรงสายงาน มีความรับผิดชอบต่อการงาน มีจิตสำนึกความเป็นครู</li> <li>- กำหนดคำบรรยายลักษณะงาน(Job Description)แต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน</li> <li>- สรรหาบุคลากรในหลากหลายสาขาอาชีพที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียง</li> <li>- สร้างกลไกการรับเข้าที่เน้นถึงสมรรถนะและทักษะในการปฏิบัติงาน</li> <li>- ต้องพิจารณาถึงความสำคัญของแต่ละโปรแกรม</li> <li>- บุคลากรที่เป็นวุฒิปริญญาตรี จะต้องเพิ่มขีดความสามารถในเรื่องค่าตอบแทนให้สูงขึ้นเพื่อดึงดูดความสนใจ</li> <li>- สรรหาบุคลากรในท้องถิ่นในแง่ของอาจารย์พิเศษหรืออาจารย์อัตราจ้าง</li> <li>- สถาบันจะต้องมีแผนอัตราค่าจ้างคนทั้งระยะสั้นระยะยาว ที่ชัดเจน</li> <li>- ต้องเป็นบุคลากรที่ได้ Standard เป็นมืออาชีพ มีประสบการณ์ทางด้านวิชาการมีผลงานวิจัยหรือศักยภาพการทำงานวิจัยในสาขานั้นๆ</li> <li>- ต้องเป็นนักวิจัยหรือคณาจารย์ที่พอควร</li> <li>- ต้องมีผลงานทางวิชาการ เช่น ผลงานทางกรวิจัยในสาขาต่างๆ บทความ หรือเอกสารในเชิงวิชาการ การบริการทางวิชาการ มาแสดง</li> <li>- กระบวนการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์จะต้องกระทำอย่างเข้มข้น โปร่งใส ใช้ระบบคุณธรรม สามารถตรวจสอบได้</li> <li>- สร้างกลไกการรับเข้า-ให้ออกที่คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้</li> </ul>	<p>ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาบันจะต้องกำหนดภาระงาน ลักษณะของงาน ขอบเขตความรับผิดชอบและอื่นๆ ที่เป็นคุณสมบัติที่ต้องการให้ชัดเจน</li> <li>- สถาบันจะต้องมี Autonomy ในการสรรหาและคัดเลือกที่เป็นอิสระชัดเจน</li> <li>- ต้องให้ผลตอบแทนการบริการของสถาบันจริงๆ</li> <li>- กำหนดกลไกที่คล่องตัว ยืดหยุ่น เอื้อต่อสถานการณ์ต่างๆ</li> <li>- ต้องมีกลไกที่ส่งเสริมและพัฒนาให้อาจารย์สามารถทำงานได้อย่างอิสระ มีประสิทธิภาพ มีความรักและความผูกพันต่อสถาบัน</li> <li>- กำหนดผลตอบแทนให้ดึงดูดบุคคลที่มีประสบการณ์</li> <li>- คนดี คนเก่ง ใช้ระบบเปิดที่ไม่มีคุณธรรม ตรวจสอบได้</li> <li>- ใช้ระบบพิเศษสำหรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์มาก และมีเจตคติในการทำงาน เช่น ไม่ต้องสอบข้อเขียน</li> <li>- ดึงตัวหรือซื้อตัวผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์มาจากสถาบันอื่นทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยเสนอผลตอบแทนที่สูง</li> <li>- ใจ</li> <li>- สรรหาอาจารย์จากต่างประเทศที่มีชื่อเสียง โดยการทำสัญญาจ้างและเสนอผลตอบแทนให้สูงกว่าที่ได้รับอยู่</li> <li>- ให้พิจารณาจากผู้ที่ได้รับเกียรตินิยม ก่อน</li> <li>- ให้ประกาศตามสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ internet โดยให้ระบุ</li> </ul>	<p>ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาบันจะต้องกำหนดภาระงาน ลักษณะของงาน ขอบเขตความรับผิดชอบและอื่นๆ ที่เป็นคุณสมบัติที่ต้องการให้ชัดเจน</li> <li>- สถาบันจะต้องมี Autonomy ในการสรรหาและคัดเลือกที่เป็นอิสระชัดเจน</li> <li>- ต้องให้ผลตอบแทนการบริการของสถาบันจริงๆ</li> <li>- กำหนดกลไกที่คล่องตัว ยืดหยุ่น เอื้อต่อสถานการณ์ต่างๆ</li> <li>- ต้องมีกลไกที่ส่งเสริมและพัฒนาให้อาจารย์สามารถทำงานได้อย่างอิสระ มีประสิทธิภาพ มีความรักและความผูกพันต่อสถาบัน</li> <li>- กำหนดผลตอบแทนให้ดึงดูดบุคคลที่มีประสบการณ์</li> <li>- คนดี คนเก่ง ใช้ระบบเปิดที่ไม่มีคุณธรรม ตรวจสอบได้</li> <li>- ใช้ระบบพิเศษสำหรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์มาก และมีเจตคติในการทำงาน เช่น ไม่ต้องสอบข้อเขียน</li> <li>- ดึงตัวหรือซื้อตัวผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์มาจากสถาบันอื่นทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยเสนอผลตอบแทนที่สูง</li> <li>- ใจ</li> <li>- สรรหาอาจารย์จากต่างประเทศที่มีชื่อเสียง โดยการทำสัญญาจ้างและเสนอผลตอบแทนให้สูงกว่าที่ได้รับอยู่</li> <li>- ให้พิจารณาจากผู้ที่ได้รับเกียรตินิยม ก่อน</li> <li>- ให้ประกาศตามสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ internet โดยให้ระบุ</li> </ul>

ตารางที่ 16 สรุปผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาบันควรจะมีอิสระในการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ได้ตามต้องการ โดยไม่ขึ้นต่อส่วนกลาง</li> <li>- ให้มีคณะกรรมการทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกที่มีจากตัวแทนของผู้บริหาร คณบดี ประธานโปรแกรม และคณาจารย์ โดยให้อธิการบดีเป็นผู้สรรหา</li> <li>- จะต้องปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานการรับลดอัตราค่าจ้างคน โดยให้จัดระบบการจ้างที่มีประสิทธิภาพ สามารถดึงดูดผู้ที่มีความรู้ ความสามารถให้อยู่กับสถาบันมากที่สุด</li> <li>- บุคลากรใหม่ต้องมีความเป็นมืออาชีพในการเป็นผู้สอน มีความรู้เชี่ยวชาญในศาสตร์ สามารถถ่ายทอด สามารถเข้ากับชุมชนเพื่อไปประสานกับองค์กรต่างๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์</li> <li>- สถาบันจะต้องให้ผลตอบแทนในอัตราที่สูง สวัสดิการที่ดี เพื่อให้ได้คนดี คนเก่งมาเป็นอาจารย์</li> <li>- ส่งเสริมการสรรหาอาจารย์ระบบเชิงรุกโดยการนำเทคโนโลยีมาช่วย</li> <li>- บุคลากรจะต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในสาขาที่ท้องถิ่นต้องการตรงตามโปรแกรม</li> <li>- จะต้องผ่านการทดลองสอน</li> <li>- การเข้าถึงผู้สมัครที่มีคุณภาพ คุณวุฒิ จากการศึกษาทางสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ internet ปากต่อปาก หรือการประชาสัมพันธ์ตามสถาบันการศึกษาต่างๆ</li> <li>- ให้มีการตรวจสอบไปยังหน่วยงานเดิม</li> <li>- ระบบการสรรหาอาจารย์จะมีความเข้มข้นได้มาตรฐาน</li> <li>- ต้องไม่มีระบบเส้นสาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณสมบัติ คุณลักษณะของภาระงานที่รับผิดชอบ อย่างละเอียดชัดเจน รับเพิ่มอาจารย์ใหม่ที่มีคุณภาพโดยในระยะสั้นควรปรับปรุงระบบการจ้างพนักงานให้สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่สถาบันและระยะยาวให้จัดตั้งกองทุนผลิตและพัฒนาเพื่อจัดสรรทุนให้ศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศตามแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบัน</li> <li>- โดยประชาสัมพันธ์ในหน่วยงาน สถาบันการศึกษาต่างๆ โดยการจูงใจให้ได้รับผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าตำแหน่ง ค่าประสบการณ์อื่นๆ ให้แต่ละคณะจะต้องสร้าง Search committee ในการสรรหาอาจารย์ที่มีคุณวุฒิและความพร้อมที่จะมาเป็นอาจารย์ทั้งในและต่างประเทศหรือทั้งภาครัฐและเอกชน</li> <li>- สืบค้นจากแหล่งต่างๆ ด้วยเงื่อนไขต่างๆ เพื่อให้ได้คนดี คนเก่ง</li> <li>- ดึงตัวคนที่มีความรู้ความสามารถจากสถาบันอื่น โดยรับวุฒิ ปรับประสบการณ์ การันตีให้สูงขึ้นกว่าขั้นต้นของคุณวุฒิเดิม</li> <li>- ไปสรรหาจากสถาบันในต่างประเทศที่มีคุณวุฒิตรงตามต้องการ เพื่อติดต่อกทำสัญญาจ้างหลังการเรียนจบ โดยเสนอให้รับทุน</li> <li>- ไม่มีคณะกรรมการทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือก 1 ชุด ประกอบด้วยผู้บริหาร รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอกในสาขานั้นๆ</li> <li>- ให้มีการประเมินผลจากประสบการณ์การทำงานในระดับอุดมศึกษา เช่น การสอน การวิจัย ตำแหน่งทางวิชาการ หรือมีบทความต่างๆ และความคิดสร้างสรรค์ในเชิงวิชาการ</li> <li>- จะต้องให้มีการทดสอบการสอบ</li> <li>- ให้พิจารณาคุณสมบัติ จากข้อมูลส่วนตัว ข้อมูลทางสังคม ต้องมี</li> </ul>	



ตารางที่ 16 สรุปผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
ประเด็น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้จ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะความเชี่ยวชาญ ทักษะการปฏิบัติงาน ระดับของความเป็นเลิศทางวิชาการตลอดจนการทำวิจัย</li> <li>- สร้างกลไกระบบการบริหารงานบุคคลที่เอื้อต่อด้านงบประมาณที่จะได้ คนเก่าเข้ามาทำงาน</li> <li>- ต้องวิเคราะห์ความต้องการของตำแหน่ง/กิจกรรมการกิจ</li> <li>- ใช้วิธีการสรรหาหลายรูปแบบ</li> <li>- ให้กำหนดเกณฑ์เฉพาะ เช่น ต้องมีบทความ ผลงานวิจัย มีประสบการณ์ด้านวิชาการ ความเชี่ยวชาญ</li> <li>- ใช้วิธีคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ โดยเสนอผลตอบแทนที่จูงใจ</li> </ul>	<p>ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recommendation อย่างน้อย 2 คน</li> <li>- ให้มีการสัมภาษณ์เพื่อจุดแนวคิดในการทำวิจัยที่จะพัฒนาการเรียนการสอน หรือ วิจัยให้สถาบันเป็นที่รู้จักหรือยอมรับ</li> <li>- การตัดสินใจชี้ขาดอยู่ที่คณะกรรมการที่ทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือก</li> <li>- ให้คณะกรรมการตัดสินใจชี้ขาดเป็นผู้ชี้แจงถึงเหตุผลสำหรับบุคคลที่ไม่ผ่านการคัดเลือกด้วย</li> <li>- ต้องประกอบด้วยหลัก 4C คือ 1) ต้องเป็นคนที่มีความมุ่งมั่น commitment 2) Competent 3) confluence 4) Cost effectiveness</li> </ul>
การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้สถาบันสำรวจและจัดทำแผนอัตรากำลังบุคลากรเสริมอย่างชัดเจน</li> <li>- ให้กำหนดถึงคุณสมบัติของความรู้ ความสามารถ เอาใจใส่ งาน รอบรู้งาน ขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์สุจริต มีความซื่อสัตย์สุจริต</li> <li>- สถาบันต้องมีอิสระในการสรรหาและคัดเลือก ให้เพียงพอต่อการตอบสนองภารกิจด้านต่างๆ ของสถาบัน</li> <li>- การเข้าถึงผู้สมัครให้ใช้การประกาศจากสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ ประกาศ ประชาสัมพันธ์ตามหน่วยงานต่างๆ</li> <li>- ให้มีการทดสอบทั้งข้อเขียน สัมภาษณ์ และสอบภาคปฏิบัติ</li> <li>- ให้มีคณะกรรมการทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม 1 ชุด ประกอบด้วย ผู้บริหารหรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายจาก อธิการบดี หัวหน้าหน่วยงาน คณบดี คณาจารย์ เป็นต้น</li> <li>- ให้คณะกรรมการชุดดังกล่าวเป็นผู้ชี้ขาดผลการคัดเลือก</li> <li>- ให้ใช้ระบบคุณธรรม (Merit System)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้สถาบันสำรวจและจัดทำแผนอัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุนอย่างชัดเจน</li> <li>- ให้กำหนดถึงคุณสมบัติเฉพาะด้านเฉพาะทางของบุคลากรเสริมให้สอดคล้องต่อภารกิจอย่างเหมาะสมเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน</li> <li>- คุณสมบัติของบุคลากรเสริมควรจะต้องอยู่เหนือกว่าด้วยความรู้ความสามารถ มีใจรักในงานเชิงสนับสนุน ต้องเอาใจใส่ รอบรู้งานหลายมิติ มีความคิดก้าวหน้า สร้างสรรค์ ขยันและอดทนและมีมนุษยสัมพันธ์ มีพลัง สามารถปรับตัวได้</li> <li>- การสรรหามาจากมหาวิทยาลัยโดยตรง หรือจากบุคคลภายนอก หรือจากสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ วิทยุ internet web-site หรือจากการประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน</li> <li>- ให้มีคณะกรรมการทำหน้าที่เฉพาะในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม 1 ชุด ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้แทนคณาจารย์ หัวหน้าหน่วยงาน คณบดี และผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องนั้นๆ</li> </ul>



ตารางที่ 16 สรุปผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้มีการทดลองงาน 3 เดือน-1 ปีและให้มีการทำสัญญาจ้างแบบปีต่อปี</li> <li>- ต้องสร้างระบบการคัดเลือกที่มีคุณภาพจริงๆ และให้ควมมั่นคงมีผลตอบแทนที่ดี</li> <li>- ให้สถาบันนำระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลใหม่มาใช้โดยการประชาสัมพันธ์ให้ถึงถึงความมั่นคงความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างชัดเจน</li> <li>- ต้องไม่มีระบบเส้นสาย</li> <li>- พิจารณานาบุคคลที่มีคุณภาพ มีใจรักผูกพันสถาบันและพร้อมการทำงานที่ท้าทาย</li> <li>- ให้กำหนดถึงโครงสร้างอัตราจ้างที่มีสัดส่วนที่เหมาะสม</li> <li>- ใช้วิธีการประเมินผลในการต่อสัญญาต่อปี</li> <li>- ใช้ระบบการจ้างทำสัญญายปีต่อปี</li> <li>- สร้างกลไกการรับเข้า - ให้ออกที่คลังองค์</li> <li>- สร้างกลไกการสรรหาและคัดเลือกต้องมีคุณภาพโปร่งใส ตรวจสอบได้และให้ทุกฝ่ายยอมรับ</li> <li>- ต้องมีทักษะการทำงาน และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้</li> <li>- ควรสรรหาบุคลากรจากท้องถิ่น เพื่อลดการเข้า - ออก</li> <li>- ให้คำนึงถึงความสะอาด รวดเร็ว ประหยัด ได้มาตรฐาน</li> <li>- เป็นคนดี มีคุณธรรม เห็นต่อประโยชน์ส่วนรวมและเสียสละ</li> <li>- ให้กำหนดเกณฑ์บุคลากรเสริมแต่ละประเภทแตกต่างกันตามภารกิจ</li> <li>- สร้างกลไกเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ การประเมินที่ตั้งดูใจ เพื่อรักษาคนดีที่มีความรู้ความสามารถ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประเมินผลจากาทดลองปฏิบัติงาน 3 เดือน - 1 ปี โดยให้มีการ train ไปพร้อมกับภารททดลองงาน</li> <li>- ให้มีการทดสอบทั้งข้อเขียน สัมภาษณ์และการสอบภาคปฏิบัติ</li> <li>- การตัดสินใจชี้ขาด อยู่ที่คณะกรรมการที่ทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือก</li> <li>- นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร</li> <li>- ใช้ระบบเปิด โปร่งใส ไม่มีเส้นสายและมีความเป็นธรรม</li> <li>- มีทักษะในการทำงานได้หลายอย่างและสามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อน</li> <li>- กำหนดให้มีการทดสอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความเฉลียวฉลาด 2) ความชำนาญและความเหมาะสม 3) ความเป็นมืออาชีพ 4) มีบุคลิกลักษณะสร้างกลไกการปรับเปลี่ยนการให้ระบบอุปถัมภ์ให้เป็นระบบที่ใช้ความสามารถและความเหมาะสมเป็นเกณฑ์การประเมินแทน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประเมินผลจากาทดลองปฏิบัติงาน 3 เดือน - 1 ปี โดยให้มีการ train ไปพร้อมกับภารททดลองงาน</li> <li>- ให้มีการทดสอบทั้งข้อเขียน สัมภาษณ์และการสอบภาคปฏิบัติ</li> <li>- การตัดสินใจชี้ขาด อยู่ที่คณะกรรมการที่ทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือก</li> <li>- นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร</li> <li>- ใช้ระบบเปิด โปร่งใส ไม่มีเส้นสายและมีความเป็นธรรม</li> <li>- มีทักษะในการทำงานได้หลายอย่างและสามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อน</li> <li>- กำหนดให้มีการทดสอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความเฉลียวฉลาด 2) ความชำนาญและความเหมาะสม 3) ความเป็นมืออาชีพ 4) มีบุคลิกลักษณะสร้างกลไกการปรับเปลี่ยนการให้ระบบอุปถัมภ์ให้เป็นระบบที่ใช้ความสามารถและความเหมาะสมเป็นเกณฑ์การประเมินแทน</li> </ul>

ตารางที่ 16 สรุปผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ประเด็น การพัฒนาอาชีพ	ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีการประชุมในเขต พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ต่อสถาบัน</li> <li>- เสริมได้และเกิดความศรัทธา</li> <li>- ให้มีการพัฒนา on the job training</li> <li>- สถาบันต้องสนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการและตำแหน่งทางวิชาการ โดยสนับสนุนในเรื่องทุนอย่างเพียงพอ</li> <li>- สนับสนุนการทำงานวิจัย การเขียนบทความในเชิงวิชาการ และเผยแพร่ต่อสาธารณชน</li> <li>- ใช้งบกองทุนส่งเสริมให้อาจารย์และบุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก</li> <li>- ส่งเสริมให้อาจารย์และบุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ</li> <li>- พัฒนาศูนย์การเรียนรู้มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน</li> <li>- สนับสนุนส่งเสริมให้อาจารย์และบุคลากรดำเนินการจัดทำธุรกิจที่มีความพร้อมเกี่ยวกับทรัพยากรด้านต่างๆ เพื่อนำรายได้มาสู่สถาบัน</li> <li>- สถาบันจัดหาแหล่งทุนจากภายนอกสถาบัน เพื่อการพัฒนาต่อยอดภายในเชิงวิชาการอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง</li> <li>- ส่งเสริมบุคลากรให้พัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความถนัดและความต้องการอย่างอิสระ โดยการสนับสนุนและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ อย่างเพียงพอ</li> <li>- สถาบันจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรเข้าสู่มาตรฐานการปฏิบัติงาน</li> <li>- สนับสนุน กระตุ้นให้อาจารย์และบุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่นไปศึกษา อบรมหลักสูตรระยะสั้น 2 อาทิตย์ - 3 อาทิตย์</li> <li>- สนับสนุนในเรื่องของการพัฒนาศักยภาพ เช่น ใช้งบประมาณสำหรับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาบันต้องสร้างกลไกในการ Promote ให้อาจารย์ทำผลงานทางวิชาการ เช่น การวิจัย และอื่นๆ</li> <li>- สถาบันจะต้องพัฒนาในเชิงวิชาชีพให้เป็น Professional และในเชิงวิชาการ ให้อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>- ให้สถาบันมีอำนาจในการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการได้อย่างอิสระ</li> <li>- สร้างเครือข่ายหา Partner ทางวิชาการเพื่อการแลกเปลี่ยนอาจารย์ซึ่งกันและกันทั้งในประเทศและต่างประเทศ</li> <li>- สร้างเครือข่ายงานวิจัยร่วมกับองค์กรท้องถิ่น</li> <li>- ส่งเสริมและพัฒนามาให้บุคลากรมีประสบการณ์ทางวิชาชีพโดยร่วมมือกับสถานประกอบการอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในการทำงานของอาจารย์ให้ได้มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับสากล</li> <li>- สร้างกลไกที่กระตุ้นบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดพัฒนาบุคลากร เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทั้งระยะสั้นและระยะยาว และให้มีการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน</li> <li>- พัฒนาศูนย์การเรียนรู้มีความมั่นคงในการดำรงชีวิต</li> <li>- สนับสนุนให้มีการจัดตั้งกองทุนสงเคราะห์และสวัสดิการสำหรับบุคลากร</li> <li>- ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่ม อย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ให้สถาบันกำหนดแผนในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละสายงาน ทั้งระยะสั้น ระยะยาว ตามความถนัดและความสนใจ</li> <li>- ส่งเสริมให้อาจารย์ได้เข้าสู่ตำแหน่งทางบริหาร ถ้ามีความถนัด</li> <li>- ให้สถาบันจัดหลักสูตรการพัฒนาฝึกอบรมให้แก่บุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถทำงานร่วมกับอาจารย์ได้</li> <li>- ให้รับบรรยากาศการทำงานให้ work load การทำงานสมดุลด้านการ</li> </ul>	



ตารางที่ 16 สรุปผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)


ประเด็น	ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การแต่งตั้งอาจารย์/เอกสาร</li> <li>- สถาบันส่งเสริมจัดฝึกอบรมภาษาอังกฤษให้กับอาจารย์และบุคลากรที่ต้องใช้ผลสอบ Tofel สำหรับไปศึกษาต่อทั้งในประเทศ/ต่างประเทศ</li> <li>- สนับสนุน ส่งเสริม โดยการศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่างๆ ได้มาพูด/บรรยายให้คณาจารย์/บุคลากรได้รับฟัง/ รับรู้ในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับหลักการบริหารงานที่เป็นประโยชน์</li> <li>- สถาบันจะต้องสนับสนุน การเรียนการสอนแบบ E-learning ในสถาบัน</li> <li>- กระตุ้นมีรางวัลใจให้ทำผลงาน เช่น เขียนตำรา ให้ทุนศึกษาต่อ ทำงานวิจัย</li> <li>- สนับสนุนให้อาจารย์ได้ลา 1 ปี ไปทำผลงาน พร้อมงบประมาณเพื่อสร้างแรงจูงใจ</li> <li>- พัฒนาปรับปรุง อบรม สัมมนา อาจารย์ให้เป็นนักวิจัยที่สามารถนำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริง</li> <li>- สนับสนุนให้วิจัยท้องถิ่น โดยสถาบันต้องสนับสนุนงบประมาณและผู้ช่วย</li> <li>- เพื่อพัฒนาความพร้อมในการพัฒนาครูและผู้บริหารการศึกษาของท้องถิ่นที่มีคุณภาพสูงเพื่อรองรับความต้องการของครูจำนวนมาก</li> <li>- สนับสนุนการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ ในการเรียนการสอนและการแก้ปัญหาชุมชน</li> <li>- พัฒนาศูนย์การเรียนรู้และใช้ internet เพื่อการพัฒนาตนเอง</li> <li>- สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนบุคลากรด้านความรู้เทคโนโลยีและภาษา ระหว่างสถาบัน ทั้งของรัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ</li> <li>- พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้มีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการเรียนการสอน พร้อมทั้งการถ่ายทอดความรู้ตามแนวโน้มให้มุ่งด้วยวิธีการ</li> </ul>	<p style="text-align: center;">ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนการวิจัยทำกัน 40 :40 อีก 20 เป็น service กับสังคมภายนอก</li> <li>- ให้อาจารย์แต่ละคนกำหนดทิศทางการศึกษาวิจัยในเชิงวิชาการที่ชัดเจนและพร้อมสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอต่อการ</li> <li>- สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรม การวิจัยด้วยมาตรการต่างๆ เช่น การประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัย การเชิญวิทยากรวิจัย และผู้มีผลงานดีเด่น</li> <li>- สนับสนุนการตีพิมพ์และเผยแพร่ผลงานวิจัย จัดให้มีเวทีแสดงผลงานวิจัยแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นด้านการศึกษา และการเป็นเจ้าภาพประชุมทางวิชาการ ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ</li> <li>- สนับสนุนให้อาจารย์รวมกลุ่มจัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทาง เพื่อการทำวิจัย โดยสถาบันต้องสนับสนุนงบประมาณอย่างเต็มที่</li> <li>- สนับสนุนเพื่อสร้างเครือข่ายให้บุคลากรสายสนับสนุนได้แลกเปลี่ยนความรู้กับกลุ่มเดียวกัน ในต่างสถาบัน</li> <li>- สนับสนุนบุคลากรที่มีประสบการณ์โดย Promote ขึ้นในสายตรงเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า</li> <li>- สนับสนุนการเรียนรู้ โดยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในเชิงวิชาการและการบริการ</li> <li>- พัฒนาศูนย์วิทยุอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีขีดความสามารถสูงเท่าเทียมกับสถาบันชั้นนำ โดยการจัดการฝึกอบรม สัมมนาและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการวิจัย</li> <li>- ให้มีการแลกเปลี่ยนนักวิจัยกับต่างประเทศเพื่อสร้างแรงจูงใจต่อการทำวิจัย</li> <li>- สร้างทัศนคติในทางบวกกับสิ่งที่เป็นอุปสรรคปรกติโดยผู้บริหารต้องหาทางสนับสนุนในเรื่องเครื่องมือ อุปกรณ์ให้เพียงพอ และต้องอยู่บนหลัก ความเชื่อใจ ความเชื่อมือ และความเชื่อใจ</li> </ul>	



ตารางที่ 16 สรุปผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่</li> <li>- ส่งเสริมการเรียนรู้แบบบูรณาการโดยเน้นการวิจัยในชั้นเรียน</li> <li>- นำเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนาการเรียนการสอน</li> <li>- สนับสนุนบุคลากรเข้าสู่โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดตามนโยบายของรัฐบาล</li> </ul>	<p>ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสาร เพื่อเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา เช่น website internet it สิ่งพิมพ์ เอกสาร และอื่นๆ เพื่อให้รู้เท่าทันรวมถึงวิธีการถ่ายทอด</li> <li>- เชิญอาจารย์ดีเด่นและให้คำตอบแทนเดือนละ 10,000 บาท</li> <li>- ส่งเสริมการนำเสนอผลงานทางวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ</li> <li>- สนับสนุนให้อาจารย์ได้ลา 1 ปี เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการทำผลงานทางวิชาการ</li> <li>- สนับสนุนการทำวิจัยโดยให้อาจารย์ทุกคนต้องมีชื่ออยู่ในสำนักวิจัยของสถาบัน โดยให้สำนักวิจัยทำหน้าที่ให้คำแนะนำ บริหาร จัดโปรแกรมการฝึกอบรมให้อาจารย์อย่างต่อเนื่อง และจัดหาแหล่งทุนมาสนับสนุนให้ทำวิจัยในสถาบันก่อน</li> <li>- พัฒนาศักยภาพและทัศนคติในระดับหัวหน้างานหรือบุคลากรหลักในแต่ละส่วนงาน ให้มีวิสัยทัศน์และแนวคิดที่ทันสมัย และเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนางานและปรับเปลี่ยนในเชิงรุก อย่างรวดเร็ว</li> <li>- ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละระดับ มีความรู้ความสามารถเท่ากันเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานแต่ละระดับกับการทำงาน</li> <li>- พัฒนาศักยภาพความเป็นสากลให้แก่บุคลากรทุกระดับทั้งในเชิงภาษาต่างประเทศ คอมพิวเตอร์ และหลักวิชาการ</li> <li>- ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในเรื่องที่จำเป็นต่อการพัฒนาสถาบัน เช่น การใช้เทคโนโลยี การใช้ภาษาต่างประเทศ การปฏิบัติงานด้วยกระบวนการวิจัย การปฏิบัติงานในเชิงบูรณาการ และการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมต่อกระบวนการเรียนรู้</li> </ul>

ตารางที่ 16 สรุปผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
	 <p>ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>	<p>ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดให้นักวิจัยเป็นภาระงานอาจารย์ และให้ผลงานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง</li> <li>- สร้างกลไกเพื่อพัฒนานักวิจัยรุ่นใหม่ด้วยมาตรการต่างๆ เช่น สนับสนุนทุนจัดระบบ Teaching Load ที่ยืดหยุ่นต่ออาจารย์ได้มีโอกาสและเวลาในการทำวิจัยอย่างเพียงพอ รวมทั้งจัดให้มีผู้ช่วยวิจัย</li> <li>- พัฒนาองค์กรในระดับคณะหรือโปรแกรม ให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยกระบวนการฝึกอบรม ศึกษาน เสริมทักษะด้านบริหาร และให้มีการกระจายข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างทั่วถึง</li> <li>- ให้มีระบบที่เลี้ยงการทำวิจัยให้กับอาจารย์วิจัยรุ่นใหม่</li> <li>- สนับสนุนการทำวิจัยโดยเน้นจากฐานความคิด/ภูมิปัญญาท้องถิ่น ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี</li> <li>- สนับสนุนจัดทำแผนจำลองอาชีพ (Career Model) ในตารางแผนอาชีพให้บุคลากรแต่ละคน</li> </ul>

ตารางที่ 16 สรุปผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีภาระกระจายข้อมูลข่าวสารให้ทั่วถึงให้ทุกคนรับทราบ</li> <li>- ให้มีการประชุมปรึกษาร่วมกัน ระดมสมองร่วมกัน และภาคภูมิใจกัน</li> <li>- ให้มีการเสนอความคิดเห็นจากระดับล่างไปสู่ระดับบน</li> <li>- ต้องรับฟังความคิดเห็นจากลูกน้อง</li> <li>- ผู้นำต้องเป็นผู้มองการณ์ไกล ต้องคิดให้ออกต้องคิดอยู่รอด ต้องมีคนต้องเอาจริง รู้จริง ทำจริง สามารถทำให้คนอื่นทั้งหลายเข้าใจ</li> <li>- ต้องปรับบทบาทให้เข้ากับสภาพใหม่ โครงสร้างใหม่</li> <li>- ต้องเป็นนักประชาสัมพันธ์ ยืนยันทำ กล่าวตัดสินใจ</li> <li>- ต้องมีความผูกพันกับสถาบัน มีเครดิต น่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา เสมอต้นเสมอปลาย</li> <li>- บริหารในรูปแบบของคณะกรรมการ</li> <li>- รู้จักการวางแผน การติดตามงาน บริหารงาน การสั่งการวินิจฉัยและแก้ปัญหา</li> <li>- ต้องมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารในเชิงอุดมศึกษา</li> <li>- ต้องมีวิสัยทัศน์หรือผู้นำและวิสัยทัศน์ร่วมพร้อมกัน</li> <li>- การมอบหมายงานต้องชัดเจน มีการติดตามและมีความรับผิดชอบ</li> <li>- มีความยุติธรรมในการทำงาน มีเสรีภาพทางวิชาการ มีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน</li> <li>- ต้องมีกฎกำหนดเป้าหมายและผลการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ</li> <li>- มีคุณธรรม จริยธรรมและยุติธรรม ในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>- นำหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ให้เกิดความคล่องตัวรวดเร็ว</li> </ul>	<p>ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีภาระกระจายข้อมูลข่าวสารให้ทั่วถึงให้ทุกคนรับทราบ</li> <li>- ให้มีการประชุมปรึกษาร่วมกัน ระดมสมองร่วมกัน และภาคภูมิใจกัน</li> <li>- ให้มีการเสนอความคิดเห็นจากลูกน้อง</li> <li>- ต้องรับฟังความคิดเห็นจากลูกน้อง</li> <li>- ผู้นำต้องเป็นผู้มองการณ์ไกล ต้องคิดให้ออกต้องคิดอยู่รอด ต้องมีคนต้องเอาจริง รู้จริง ทำจริง สามารถทำให้คนอื่นทั้งหลายเข้าใจ</li> <li>- ต้องปรับบทบาทให้เข้ากับสภาพใหม่ โครงสร้างใหม่</li> <li>- ต้องเป็นนักประชาสัมพันธ์ ยืนยันทำ กล่าวตัดสินใจ</li> <li>- ต้องมีความผูกพันกับสถาบัน มีเครดิต น่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา เสมอต้นเสมอปลาย</li> <li>- บริหารในรูปแบบของคณะกรรมการ</li> <li>- รู้จักการวางแผน การติดตามงาน บริหารงาน การสั่งการวินิจฉัยและแก้ปัญหา</li> <li>- ต้องมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารในเชิงอุดมศึกษา</li> <li>- ต้องมีวิสัยทัศน์หรือผู้นำและวิสัยทัศน์ร่วมพร้อมกัน</li> <li>- การมอบหมายงานต้องชัดเจน มีการติดตามและมีความรับผิดชอบ</li> <li>- มีความยุติธรรมในการทำงาน มีเสรีภาพทางวิชาการ มีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน</li> <li>- ต้องมีกฎกำหนดเป้าหมายและผลการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ</li> <li>- มีคุณธรรม จริยธรรมและยุติธรรม ในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>- นำหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ให้เกิดความคล่องตัวรวดเร็ว</li> </ul>	<p>ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promote ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้พัฒนางานในเชิงวิชาการเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าพร้อมทั้งกระตุ้นให้ทำงานวิจัยด้วย</li> <li>- สร้างบรรยากาศให้เกิดความเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วม พร้อมทั้งจะพัฒนาให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ตลอดเวลา</li> <li>- สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้มีแนวคิดในการปรับปรุงวิถีการทำงานหรือปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- สนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจ การบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว แต่มีเอกภาพในการบริหารงาน และให้บุคลากรทุกระดับมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- สร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน อุทิศเวลาให้กับหน่วยงานและองค์กรตลอดจน การรับฟังเหตุผลของลูกน้อง ต้องเป็นผู้ให้พร้อมเสียละ</li> <li>- ต้องมีความเป็นผู้นำที่เยี่ยมที่สามารถจะนำคณะหรือสถาบันไปสูเป้าหมายได้ ตลอดคน ผู้นำต้องมีสติปัญญา น่าเชื่อถือ คุณธรรม จริยธรรม ความผูกพันกับองค์กร ความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ การติดต่อสื่อสารที่ดี การให้คำแนะนำ ปรึกษา เสมอต้นเสมอปลาย คงเส้นคงวา และสามารถหลอหลอมจิตใจลูกน้องได้</li> <li>- ระบบการติดต่อสื่อสาร โดยจะต้องจัดการประชุมเพื่อชี้แจงข่าวสารในเชิงบริหาร จึงพัฒนาให้ได้รับทราบถึงความเคลื่อนไหว หรือนโยบาย ทิศทาง ความก้าวหน้า หรือการหาหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกัน</li> <li>- ต้องสร้างความรู้เข้าใจในหน่วยงาน โดยต้องอยู่บนฐานของความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ทำงานเป็นทีม ลดเรื่องความวิตกกังวลของการของแต่ละคน จะต้องมีตัวเชื่อมที่สร้างจุดรวมใจในแง่ของความคิดที่จะก้าวหน้าทางวิชาการ</li> </ul>



ตารางที่ 16 สรุปผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเด็น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนให้นำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการที่มุ่งผลลัพธ์มาใช้ในการบริหารงานของสถาบัน</li> <li>- มีศักยภาพในการประสานงานกับทุกฝ่ายทั้งองค์กรภายในและภายนอก</li> <li>- พัฒนาศักยภาพทุกระดับให้มีส่วนร่วมภายในสถาบัน ทั้งผู้บริหาร อาจารย์ และกรรมการปฏิบัติงานเพื่อนำสถาบันสู่ภารกิจ</li> <li>- สามารถในการบริหารจัดการเรื่องความขัดแย้งภายในองค์กรได้ดี</li> <li>- ต้องมีวิสัยทัศน์ บุคลิกภาพ ความสามารถในเชิงวิชาการ การตัดสินใจ</li> <li>- ลดขั้นตอนการทำงานโดยใช้คนน้อยลงตรงตามสายงาน</li> <li>- การมอบหมายงานต้องชัดเจน มีการติดตาม และมีความรับผิดชอบ</li> <li>- เป็นผู้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง</li> <li>- ต้องเป็นผู้มองการณ์ไกล ต้องคิดให้ออกการอยู่รอด มีชื่อเสียง เด็ดขาดในวันข้างหน้า สร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกในสถาบัน</li> <li>- ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในฐานะนักวิชาการที่ดี ด้วยการเสนอผลงาน งานเขียนเอกสาร คำรา หรือบทความเป็นประจำ</li> <li>- สร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อท้องถิ่น</li> <li>- ใช้สื่อในการพูดคุยกับประชาชน เพื่อให้ทราบถึงกิจกรรมในสถาบันอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- มีระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใสตามหลักการบริหารที่ดี</li> <li>- สนับสนุนการจัดโครงสร้างสถาบันแบบแนวราบ ให้ปรับปรุงโครงสร้างโดยการลดลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่เน้นการทำงานเป็นทีม</li> <li>- จะต้องสร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกฝ่ายให้เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องนำหลักการบริหารจัดการแบบใหม่มาใช้ เช่น MBO CEO และการบริหารแบบ Network รวมถึงต้องนำแนวคิดทฤษฎีเข้ามาปรับปรุงใช้กับองค์กรให้มาก</li> <li>- ส่งเสริมระบบการบริหารจัดการสถาบันตามหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good governance)</li> <li>- จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้ง่าย มีความปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่นให้มีสนามกีฬา สนามกีฬา ไปรษณีย์ ธนาคาร สถานที่สำหรับพักผ่อน โดยให้จัดทำ Master Plan จัดแบบ zoning</li> <li>- ให้งานวัดแก่ผู้ปฏิบัติงานดี พร้อมค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยใช้วิธีการตัดสินใจอย่างตรงไปตรงมาโปร่งใส</li> <li>- สร้างการสำนึกและความรับผิดชอบในหน้าที่โดยไม่ว่างกายหน้าที่ซึ่งกันและกัน ขณะเดียวกันก็ให้เกิดความร่วมมือที่ระหว่างบุคลากรในทุกระดับ</li> <li>- สร้างความพร้อมในการใช้อำนาจในการบริหารและการกำกับดูแล</li> <li>- สนับสนุนให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนากระบวนการจัดการข้อมูลให้ออกมาเชื่อมโยงร่วมกัน โดยสะดวก รวดเร็วและเอื้อต่อการตัดสินใจในการบริหาร</li> <li>- สถาบันจะต้องพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งคนบดีให้มีความรู้ทักษะในเรื่องการวางแผน การตัดสินใจ การพร้อมที่จะช่วยเหลือลูกน้อง และการมีมนุษยสัมพันธ์ในด้านการศึกษาและการรู้จัก</li> <li>- สถาบันจะต้องพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ให้มีความรู้ทักษะในเรื่องการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ นโยบาย วิสัยทัศน์ และหลักธรรมาภิบาลในการปกครอง</li> <li>- สร้างบรรยากาศการเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วม</li> </ul>

ตารางที่ 16 สรุปผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องสร้างความเติบโตในสายอาชีพให้กับบุคลากรได้ก้าวหน้า</li> <li>- สร้างเครือข่ายองค์กรทุนสนับสนุนการทำวิจัยพัฒนาท้องถิ่น</li> <li>- ต้องสร้างภาวะผู้นำให้บุคลากรอื่นๆ ด้วย</li> <li>- ต้องกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปสู่ปฏิบัติงานในระดับล่าง</li> <li>- ต้องมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการจัดการองค์ความรู้ใหม่</li> <li>- ต้องมีความเข้าใจเรื่องแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดีสู่ความสำเร็จ</li> <li>- ต้องมีคุณธรรม ทำประโยชน์เพื่อสังคม</li> <li>- ต้องเป็นผู้กล้าตัดสินใจทันเวลา ทันการณ์และทันเหตุผล</li> <li>- สร้างความมั่นคง แรงจูงใจและการเป็นเจ้าของร่วมกัน</li> <li>- สร้างความเอื้ออาทร ความเป็นครอบครัวเดียวกัน</li> <li>- นำสถาบันสู่การได้รับการยอมรับวิริยะฐานะของโปรแกรมวิชาการต่างๆ</li> <li>- จัดตั้งศูนย์ฝึกความเป็นผู้นำ (Leadership Center) สำหรับหัวหน้างาน เพื่ออบรมหลักสูตรผู้นำ</li> <li>- พัฒนาให้สถาบันเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มีลักษณะทางความคิดร่วมกันเป็นระบบ มองเห็นภาพเดียวกัน มีความสามารถเฉพาะตนเองและการเรียนรู้เป็นทีม</li> <li>- สร้างความเข้าใจระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง โดยอุทิศเวลาให้กับสถาบัน</li> <li>- สนับสนุนการยกย่อง ให้เกียรติ ชมเชยและให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น โดยให้ลงประกาศในวารสารของสถาบันอย่างน้อย 1 เดือน</li> <li>- จัดระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ</li> <li>- ให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อสถาบันและเสียสละการทำงานอย่าง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาให้สถาบันเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)</li> <li>- การประเมินประสิทธิภาพการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยมีคณะกรรมการที่มีหลักเกณฑ์ มีกระบวนการ มีเครื่องมือที่ชัดเจน เพียงตรง เชื่อถือได้ ระบุหน้าที่ที่ความรับผิดชอบและให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำ</li> <li>- ปรับปรุง สร้างระบบ ออกระเบียบข้อบังคับและดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ</li> <li>- ปรับปรุงหรือยกเลิกหน่วยงานในสถาบันที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่จำเป็นต่อภารกิจของสถาบัน</li> <li>- พัฒนาศักยภาพและทัศนคติของบุคลากรในระดับหัวหน้าหรือบุคลากรหลักในแต่ละส่วนงานให้มีวิสัยทัศน์และแนวคิดที่ทันสมัย</li> <li>- เพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาการทำงานและปรับเปลี่ยนในเชิงรุกอย่างรวดเร็ว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาให้สถาบันเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)</li> <li>- การประเมินประสิทธิภาพการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยมีคณะกรรมการที่มีหลักเกณฑ์ มีกระบวนการ มีเครื่องมือที่ชัดเจน เพียงตรง เชื่อถือได้ ระบุหน้าที่ที่ความรับผิดชอบและให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำ</li> <li>- ปรับปรุง สร้างระบบ ออกระเบียบข้อบังคับและดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ</li> <li>- ปรับปรุงหรือยกเลิกหน่วยงานในสถาบันที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่จำเป็นต่อภารกิจของสถาบัน</li> <li>- พัฒนาศักยภาพและทัศนคติของบุคลากรในระดับหัวหน้าหรือบุคลากรหลักในแต่ละส่วนงานให้มีวิสัยทัศน์และแนวคิดที่ทันสมัย</li> <li>- เพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาการทำงานและปรับเปลี่ยนในเชิงรุกอย่างรวดเร็ว</li> </ul>

ตารางที่ 16 สรุปผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>ประเด็น</p>	<p>ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้มีความสามารถ</li> <li>- พัฒนาทัศนคติให้บุคลากรทุกระดับมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</li> <li>- เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานเชิงรุก</li> <li>- พัฒนาศักยภาพผู้นำในการตอบสนองสังคม</li> <li>- พัฒนาศูนย์รวมความรู้ในเรื่องต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิรูปการศึกษาแก่ท้องถิ่น เช่น การจัดการเรียนการสอน การวิจัยในชั้นเรียน การประกันคุณภาพและการประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นต้น</li> <li>- พัฒนาหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการและสถานการณ์ของท้องถิ่น</li> <li>- เสริมสร้างโอกาสการเป็นผู้นำในการสนองตอบต่อความต้องการที่หลากหลายของสังคมที่พัฒนาไปสู่วิชาชีพ</li> <li>- สนับสนุนการจัดหลักสูตรต่างๆ เช่น การเรียนบางเวลา เรียนเต็มเวลา เรียนตลอดชีวิต เรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เรียนทางไกล และการศึกษาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมต่อทิศทางของอนาคต สอดคล้องกับแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิต</li> </ul>	<p>ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ</p>



ตารางที่ 16 สรุปผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประชาสัมพันธ์หลายๆ ด้าน การพูด ให้ออกสาร ชี้แจง</li> <li>- ผู้บริหารจะต้องกระตุ้น ผลักดันการทำงาน โดยการทำความเข้าใจ เช่น ชี้แจงประชุม อบรมและการให้กำลังใจ</li> <li>- การสร้างความเข้าใจ การแบ่งกลุ่มการทำงาน การสร้างข้อตกลง การหาข้อยุติร่วมกัน ในสิ่งที่จะทำให้พัฒนาขึ้น</li> <li>- ให้มีคณะทำงานต่างๆ แต่ละคณะ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน คิดร่วมกัน ทำร่วมกันและรับผิดชอบร่วมกัน</li> <li>- ให้นำระบบการประกันคุณภาพมาใช้</li> <li>- สร้างกลไกร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ และร่วมรับรู้</li> <li>- ต้องมีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร</li> <li>- สนับสนุนร่วมมือองค์กรภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในด้านต่างๆ</li> <li>- ให้ลดขั้นตอนการทำงาน กระจายอำนาจ</li> <li>- ร่วมมือกับองค์กรพัฒนาชุมชน พัฒนางจังหวัด ในการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น/ ระยะยาวโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย</li> <li>- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในเรื่องหลักสูตรให้มีเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น</li> <li>- สร้างความสามัคคีของกลุ่มคน เพื่อปรับแนวคิดให้เข้ากันและมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน</li> <li>- สร้างความสามัคคีและความเป็นปึกแผ่นระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทุกระดับเพื่อการลดช่องว่างในการสื่อสารในสถาบันให้มากที่สุด</li> <li>- เน้นความรัก ความเข้าใจ และความผูกพันในองค์กร</li> <li>- สร้างศักดิ์ศรีของอาจารย์ให้เท่าเทียมกัน ให้ได้รับเกียรติ</li> <li>- สร้างความมั่นใจให้ลูกน้องมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในหน่วยงานหรือสถาบัน</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้นักศึกษามีความสามารถประเมินอาจารย์และให้คะแนนถึงผลการปฏิบัติงาน</li> <li>- ภาพเพื่อตรวจสอบการทำงานของอาจารย์</li> <li>- ส่งเสริมให้มีการประเมินถึงประสิทธิภาพการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยให้มีคณะกรรมการที่มีหลักเกณฑ์ มีกระบวนการ มีเครื่องมือที่เที่ยงตรง ชัดเจน ระบุหน้าที่และให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำ</li> <li>- สร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ โดยให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมีบรรยากาศของการคิดร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนอแนะ ปรึกษา ประสาน เย็นใจร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีม ให้ดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ โดยยึดถือเสียงส่วนใหญ่เป็นหลัก</li> <li>- สร้างระบบ Royalty ให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชย ให้การยอมรับในเชิงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน</li> <li>- สนับสนุนกิจกรรมและโอกาสในการพัฒนาจิตใจและจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันให้เกิดขึ้นในกลุ่ม ระหว่างผู้บริหาร อาจารย์และนักศึกษา</li> <li>- เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วม เพื่อจะทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมได้</li> <li>- ส่วนเสีย</li> <li>- ให้บุคลากรทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกัน ร่วมคิดและได้รับรู้ รับทราบข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน</li> <li>- ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน เช่น การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตามแก้ไขและการประเมินผล</li> <li>- สร้างกลไกการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วม โดยการให้สถาบันประชาสัมพันธ์ให้รู้ถึงเป้าหมายที่ชัดเจน</li> <li>- ใช้หลักความเที่ยงตรง โปร่งใสและยุติธรรม</li> <li>- ส่งเสริมความมีอิสระและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน โดยจัด</li> </ul>

ตารางที่ 16 สรุปผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมให้มีกิจกรรมการพบปะสังสรรค์หลังเลิกงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และบุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ</li> <li>- สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน</li> <li>- ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ให้ผลตอบแทนถึงการคิดค้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ</li> <li>- หัวหน้างานต้องพิจารณาในการคัดเลือกคนมาเป็นกรรมการสภาสถาบันที่ต้องเป็นคนเก่งจริง ไม่เอาพรรคพวกของตัวเอง</li> <li>- สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ แลกเปลี่ยนบุคลากรกับสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ</li> <li>- ใช้ระบบการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการ</li> <li>- สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ พร้อมทั้งปรับแนวคิดให้มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน</li> <li>- สนับสนุนการทำงานของบุคลากรเป็นทีม</li> <li>- การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีส่วนร่วมในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน</li> <li>- สร้างกลไกการมีส่วนร่วมในการคิด วางแผน ปฏิบัติและเข้าปัญหาประเมินผล</li> <li>- สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน ทั้งก่อนและสถาบันในกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ การทำหลักสูตรร่วมกัน การทำงานวิจัยร่วมกันและการจัดกิจกรรมร่วมกัน</li> <li>- ส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เสนอแนะ ปรับปรุง เรียนรู้ร่วมกัน และตัดสินใจร่วมกัน</li> <li>- สร้างความรู้สึกรักที่มีความปลอดภัยในงานให้มีการยอมรับนับถือผลงาน</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมให้มีกิจกรรมการพบปะสังสรรค์หลังเลิกงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และบุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ</li> <li>- ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ให้ผลตอบแทนถึงการคิดค้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ</li> <li>- หัวหน้างานต้องพิจารณาในการคัดเลือกคนมาเป็นกรรมการสภาสถาบันที่ต้องเป็นคนเก่งจริง ไม่เอาพรรคพวกของตัวเอง</li> <li>- สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ แลกเปลี่ยนบุคลากรกับสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ</li> <li>- ใช้ระบบการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการ</li> <li>- สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ พร้อมทั้งปรับแนวคิดให้มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน</li> <li>- สนับสนุนการการทำงานของบุคลากรเป็นทีม</li> <li>- การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีส่วนร่วมในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน</li> <li>- สร้างกลไกการมีส่วนร่วมในการคิด วางแผน ปฏิบัติและเข้าปัญหาประเมินผล</li> <li>- สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน ทั้งก่อนและสถาบันในกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ การทำหลักสูตรร่วมกัน การทำงานวิจัยร่วมกันและการจัดกิจกรรมร่วมกัน</li> <li>- ส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เสนอแนะ ปรับปรุง เรียนรู้ร่วมกัน และตัดสินใจร่วมกัน</li> <li>- สร้างความรู้สึกรักที่มีความปลอดภัยในงานให้มีการยอมรับนับถือผลงาน</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บรรยายภาคการปฏิบัติงานให้มีโอกาสและเสรีภาพทางวิชาการแก่บุคลากรใช้ความรักและความเมตตานำการบริหาร (Love and Rule) แทนการผูกเขย่งกันแล้วบริหาร (Devide and Rule) แต่ทั้งนี้ไม่ใช่ความรักความนิยมเฉพาะในกลุ่มพวกพ้องจนทำให้เกิดอคติในการวินิจฉัยสั่งการ</li> <li>- สร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและความปรารถนาดีต่อกันระหว่างบุคลากรทุกฝ่าย</li> <li>- ให้บุคลากรทุกคนรู้จักบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของตัวเองอย่างชัดเจน</li> <li>- จัดระบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานการดำเนินงานโครงการพัฒนาและการประเมินผล</li> <li>- สนับสนุนให้มีระบบอาจารย์อาวุโสดูแลอาจารย์ใหม่ (Mentoring system) เป็นพี่เลี้ยงเพื่อลดขั้นตอนการทําวิจัยพื้นฐาน</li> <li>- ให้ชุมชนหรือองค์กรชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น การกำกับควบคุมดูแลและการตรวจสอบคุณภาพ</li> <li>- สนับสนุนการมีส่วนร่วมระหว่างชุมชน ทั้งก่อนและบุคลากรในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อการทําวิจัยร่วมกัน การทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันทั้งในระดับสถาบัน คณะและโปรแกรมวิชา</li> <li>- ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการแก่สังคม กิจกรรมในวันพิเศษของสถาบันหรือการเข้าร่วมกิจกรรมเนื่องในโอกาสพิเศษต่างๆ กับหน่วยงานอื่นเพื่อให้สังคมได้รับรู้</li> </ul>

ตารางที่ 16 สรุปผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>ประเด็น</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน</li> <li>- จัดเวทีทางวิชาการ เพื่อการส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วม ปहुคั้ง อนุรักษ์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น</li> <li>- ยกเลิงานที่ไม่มีคุณภาพ ชำชอน ต้นทุนสูง</li> </ul>	

ที่มา : จากผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ



### 3.2 ผลการจัดทำแผนพัฒนากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

การจัดทำแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ

3.2.1 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม (SWOT Analysis) ของสถาบันราชภัฏ ที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล จากข้อมูลบุคลากรของสถาบันราชภัฏ ปี พ.ศ. 2544 จากสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ แผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ของสถาบันราชภัฏ (ฉบับปรับปรุง) แผนกลยุทธ์ของสถาบันราชภัฏแต่ละแห่งรวม 36 สถาบัน และจากผลการศึกษาสภาพและความต้องการทรัพยากรบุคคลของสถาบันราชภัฏ โดยแยกประเด็นการวิเคราะห์ตามแนวคิดและหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาของ Gilbert (1999) รวมทั้งหมด 5 ประเด็นคือ การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเสริม การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ได้ผลการวิเคราะห์ SWOT ตามภาพ (SCENARIO) ในแต่ละประเด็นตามตารางที่ 17, 19, 21, 23, และ 25 ตามลำดับ

3.2.2 นำผลของการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มาแยกกลุ่มตามวิธีการของ Boston Consulting Group (BCG) (1970) โดยพิจารณาจากปัจจัยและความต้องการของสถาบันราชภัฏ ได้กลุ่ม 4 กลุ่มคือ

- 1) กลุ่มดาวเด่น (Star) เป็นกลุ่มที่มีความต้องการของผู้เรียนและปัจจัยด้านบุคลากรสูง
- 2) กลุ่มแม่วัว (Cash Cow) เป็นกลุ่มที่มีความต้องการของผู้เรียนต่ำและปัจจัยด้านบุคลากรสูง
- 3) กลุ่มเด็กมีปัญหา (Problem Child) เป็นกลุ่มที่มีความต้องการของผู้เรียนต่ำและมีปัจจัยด้านบุคลากรสูง
- 4) กลุ่มสุนัขขี้เกียจ (Lazy Dog) เป็นกลุ่มที่มีความต้องการของผู้เรียนต่ำและมีปัจจัยด้านบุคลากรต่ำ

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์จับคู่กลยุทธ์ในแต่ละเซลล์ลงใน TOWS Matrix ตามหลักของไวริช (Wehrich, 1986) ตามวิธีการดังนี้

- 1) จับคู่จุดแข็งหลัก – โอกาสหลัก (SO) กลยุทธ์ที่ใช้คือ ใช้จุดแข็งของกลุ่มดาวเด่น (Star) เพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด
- 2) จับคู่จุดแข็งหลัก – ภาวะคุกคาม (ST) กลยุทธ์ที่ใช้คือ ใช้จุดแข็งของกลุ่มแม่วัว (Cash Cow) เพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

3) จับคู่จุดอ่อนหลัก – โอกาสหลัก (WO) กลวิธีที่ใช้คือลดจุดอ่อนของกลุ่มเด็กมีปัญหา (Problem Child) เพื่อเพิ่มโอกาส

4) จับคู่จุดอ่อนหลัก – ภาวะคุกคาม (WT) กลวิธีที่ใช้คือ ลดจุดอ่อนของกลุ่มสุนัขขี้เกียจ (Lazy Dog) และหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

3.2.3 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามลงในตาราง SWOT Matrix โดยนำแนวทางดำเนินการจากผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิตามภาพ Scenario แยกเป็นประเด็นต่างๆ 5 ประเด็นตามแนวของ Gilbert (1999) ได้สรุปความสัมพันธ์ตามตารางที่ 18, 20, 22, 24 และ 26 ดังนี้

3.2.4 กำหนดความสำคัญของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองและกลวิธีดังนี้

1) กลยุทธ์หลักใช้ชื่อกลยุทธ์ตามแนวคิดและหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาของ Gilbert (1999) ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม กลยุทธ์การพัฒนาอาชีพ กลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัย และกลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

2) กลยุทธ์รองเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งชื่อตามกลุ่มประเด็นเชื่อมโยงของปัจจัยและความต้องการตามหลักการและวิธีการของ BCG (1970) รวมทั้งสอดคล้องกับชื่อกลยุทธ์ของสำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับสูง (2544) โดยให้กลุ่มดาวเด่น (Star) ใช้ชื่อกลยุทธ์เชิงรุก กลุ่มแม่วัว (Cash Cow) ใช้ชื่อกลยุทธ์ปรับตัว กลุ่มเด็กมีปัญหา (Problem Child) ใช้ชื่อกลยุทธ์พลิกฟื้น กลุ่มสุนัขขี้เกียจ (Lazy Dog) ใช้ชื่อกลยุทธ์ประคองตัว

3) กลวิธีเป็นวิธีการที่ได้มาจากผลการสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยวิเคราะห์และจับคู่ตามกลุ่มความสำคัญของปัจจัยและความต้องการของผู้เรียนและบุคลากรตามหลัก BCG (1970) และไวริส (1986) ผลที่ได้สรุปแยกเป็นประเด็นตามกลยุทธ์หลักคือ การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม การพัฒนาอาชีพ การพัฒนามหาวิทยาลัย และการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

3.2.5 ตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

ผู้วิจัยนำร่างแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏมาทำการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship Model) โดยการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน และอาจารย์ที่ปรึกษา ในวันที่ 27 ตุลาคม 2546 ระหว่างเวลา 9.30 น. – 12.00 น. ณ อาคารศูนย์ประชุมสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เอกสารการตรวจสอบตามภาคผนวก ข ผู้วิจัยได้จัดส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิล่วงหน้า 1 เดือน ผลการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ปรับปรุงเรื่อง

1. ปรับข้อค้นพบงานวิจัยให้ทันสมัย
  2. ปรับประเด็น SWOT และกลยุทธ์ให้กระชับ โดดเด่น ชัดเจน ที่สามารถเป็นนวัตกรรม การจัดการทรัพยากรบุคคลในอนาคต
  3. การเขียนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ต้องสั้น ไม่ควรจะอธิบายรายละเอียดมาก ไม่ควร ใช้ภาษาอังกฤษ ใช้คำที่ท้าทาย ภาษาไม่ต้องตีความ
  4. นำ พรบ. ฉบับใหม่ของสถาบันราชภัฏมาพิจารณาด้วย
  5. แยกกลยุทธ์และกลวิธีออกจากกัน
  6. การวิจัยต้องนำไปสู่การพัฒนา ปฏิบัติได้จริง
  7. ตรวจสอบทบทวนดูตารางต่างๆ ระบบการพิมพ์ ระบบการอ้างอิง
  8. เห็นสมควรตัดเรื่อง Balance Score Card ออก
  9. ส่งเคราะห์ภาพอนาคตเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล ถ้าเป็นไปได้ให้ดู กฎหมายมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบ
  10. ให้ศึกษาเอกสารการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยสมคิด จาตุศรีพิทักษ์
- ผลการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิรายชื่อปรากฏตาม ตารางที่ 17 ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 17 สรุปผลการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

หน้า	หัวข้อ	เลือก		ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง	เพิ่ม	ส่วนที่ปรับปรุง	เหตุผล
		ใช้ได้เป็นเอกฉันท์	ไม่ใช่				
4	1.1.1				✓	คำว่างมาตรฐานขั้นต่ำ (Job Standard)	คำบรรยายลักษณะงานไม่ได้บ่งบอกมาตรฐานของงาน คำบรรยายลักษณะงานทำให้ทราบภาระงาน ลักษณะงานและความเป็นไปตามหลักการบริหาร
4	1.1.2			✓		จากคำว่า คุณสมบัติ เป็นคำว่า สมรรถนะ	ความหมายคำว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และคุณสมบัติเฉพาะ
4	1.1.3		✓				
4	1.1.4			✓		จากคำว่า ผู้บริหาร เป็นคำว่า อธิการบดี หรือรองอธิการบดี ที่ได้รับมอบหมาย	การคัดเลือกบุคลากร ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้รับผิดชอบ
5	1.1.5			✓		ตัดข้อความคำว่า พิจารณาสวนประกอบของการประเมิน ผล	
5	1.1.6				✓	ให้ตัดออก	ขัดแย้งกับ พรบ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย
5	1.1.7		✓				
5	1.1.8			✓		จากคำว่า ต้นทุน เป็นคำว่า ความคุ้มค่า	
5	1.1.9			✓	✓	ตัดคำว่าสายงาน คำว่าจากสายงานอื่น (แยกกลยุทธ์ ข้อ 1.1.10)	ควรแยกกลยุทธ์ขาดแคลนอาจารย์ออก จะได้เห็นได้เด่นชัดขึ้น ผู้ขาดแคลนน่าจะมียกยุทธ์พิเศษช่วย
5	1.1.10				✓	ให้สถาบันสนับสนุนไปศึกษาต่อหรือคัดเลือกบุคลากร จากสายงานอื่นที่มีคุณสมบัติตรงมาเป็นอาจารย์	
5	1.2.1		✓				

ตารางที่ 17 สรุปผลการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

หน้า	หัวข้อ	เลือก		ปรับปรุง	เพิ่ม	ส่วนที่ปรับ	เหตุผล
		ใช้ได้เป็นเอกฉันท์	ไม่ใช้				
5	1.2.2			✓		ตัดคำว่า อัตรา คำว่า Long term Plan เป็นคำว่า Manpower Planning คำว่า ผู้บริหาร เป็นคำว่า สภา	แผนอัตรากำลังคนต้องผ่านสภาไม่ใช่อธิการบดี
6	1.2.3			✓		ตัดคำว่า โดยการเสนอผลตอบแทนที่สูง	จัดระบบ Range เงินเดือนตามวุฒิ ประสบการณ์เช่นปริญญาเอก จบใหม่ ปริญญาเอกมีประสบการณ์และใช้การต่อของ ระบบเงิน เดือนเป็นระบบปิด เงินเดือนเป็นการเจรจาเฉพาะตัว
6	1.2.4			✓		ตัดภาษาอังกฤษคำว่า Feasibility Study เป็นคำว่า การ สำรวจ	คำว่า Feasibility Study เป็นการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากร อาจารย์งบประมาณ ความคุ้มค่าที่จะทำ ใช้คำว่า สำรวจก็พอ ปัญหาอยู่ที่ผู้ใช้ ผลิตไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้
6	1.2.5				✓	ให้ตัดออก	ซ้ำ
6	1.2.6		✓				
6	1.2.7			✓		ตัดคำว่า ทำภารกิจด้านอื่นที่จำเป็นและขาดแคลนผู้ปฏิบัติ หรือได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	ใช้คำพูดให้ตรง
6	1.3.1			✓		ตัดคำว่า ให้อิสระสถาบัน	
6	1.3.2			✓		คำว่า ความยุติธรรม เป็นคำว่า ความเป็นธรรม	ความเป็นธรรมมีความหมายตรงกว่า แยกเป็นกลยุทธ์ใหม่
7	1.3.3			✓			
7	1.3.4				✓	ให้ใช้วิธีเทียบเท่าจากประสบการณ์ความชำนาญ หรือ ผล งานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	

ตารางที่ 17 สรุปผลการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

หน้า	หัวข้อ	เลือก		ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง	เพิ่ม	ส่วนที่ปรับ	เหตุผล
		ใช้ได้เป็นเอกฉันท์	ไม่ใช่				
7	1.4.1			✓		คำที่เข้าใหม่ เป็นคำว่า อย่างต่อเนื่อง	ควรพัฒนาทั้งอาจารย์ที่เข้าใหม่และอาจารย์เก่า ปัญหาหลักคือ อาจารย์เก่าไม่ได้พัฒนาปัญหาคนเก่าต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปรับคำพูดเน้นการบริหาร
7	1.4.2				✓	คำว่าสัดส่วนความเหมาะสมของอาจารย์ต่อนักศึกษา	
7	2.1.1	✓					
7	2.1.2	✓					ไม่ควรเขียนมติวิธีการเกินไป
7	2.1.3	✓					ควรเป็นรูปของคณะกรรมการที่มีหน้าที่โดยตรง
8	2.2.1			✓	✓	คำว่า ทุกฝ่าย ตัดคำว่าอายุน้อย ตัดคำว่า และให้ผลตอบแทนสูงขึ้นเพื่อลดจำนวนบุคลากร	การพัฒนาบุคลากรต้องคำนึงถึงทุกฝ่าย
8	2.2.2	✓					
8	2.3.1	✓					
8	2.3.2			✓		ตัดคำว่า โดยใช้เงินนอกงบประมาณ ของสถาบันเพื่อเป็น การลงทุน	ปรับให้สั้น
8	2.4.1	✓					
8	3.1.1	✓					การให้ประสบการณ์ช่วยให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพ
8	3.1.2	✓					
9	3.1.3	✓					
9	3.1.4	✓					
9	3.1.5	✓					



ตารางที่ 17 สรุปผลการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

หน้า	หัวข้อ	เด็ก		ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง	เพิ่ม	ส่วนที่ปรับปรุง	เหตุผล
		ใช้ได้เป็นเอกฉันท์	ไม่ใช้				
9	3.1.6			✓		ตัดคำว่า 1 ปีออก คำว่า และการวิจัย	ถ้าทำ Post Doctoral ใช้เวลา 1 ปีไม่พอ
9	3.1.7			✓		ตัดคำว่า เพิ่มเงินเดือน เป็นคำว่า ขึ้นค่าตอบแทน	
9	3.1.8	✓					
9	3.1.9			✓	✓	คำว่า เทคโนโลยี ตัดคำว่า ในลักษณะ E-learning	E-learning เป็น knowledge Bass ที่ต้องการให้เกิด Learning Organization โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
9	3.1.10		✓				
9	3.1.11		✓				อาจารย์ดีเด่นเป็นนามธรรมพิจารณาแยกและให้ค่าตอบแทนอาจเกิดความแตกแยก ไม่ควรระบุจำนวนเงินเพราะค่าเงินแปรเปลี่ยนได้
9	3.1.12		✓				
10	3.2.1			✓	✓	ภาษาอังกฤษคำว่า Partner เป็นคำว่า พันธมิตร ตัดคำว่าบนฐานที่เท่าเทียมกัน	การสร้างเครือข่ายเป็นหัวใจการทำงานสมัยใหม่ ใช้คำภาษาไทยแทนคำว่า Partner บนฐานที่เท่าเทียมกัน ถ้าใช้ต้องนิยามให้ชัด และในฐานะอะไรควรตั้ง
10	3.2.2			✓	✓	ตัดคำว่า องค์กรท้องถิ่น เป็นคำว่า ชุมชน	องค์กรท้องถิ่นเป็นศัพท์ทางการปกครอง
10	3.3.1			✓	✓	ตัดภาษาอังกฤษคำว่า Promote เป็นส่งเสริม	ใช้ภาษาไทย การกำหนดกลไกหรือยุทธศาสตร์เป็นหัวใจของการพัฒนา
10	3.3.2			✓	✓	ตัดคำว่า ในเชิงอาชีพให้เป็น Professional เป็นคำว่า เป็นมืออาชีพ	ตำแหน่งทางวิชาการเป็นการแสดงถึงศักยภาพทางวิชาชีพ
10	3.3.3		✓				

ตารางที่ 17 สรุปผลการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

หน้า	หัวข้อ	เลือก		ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง	เพิ่ม	ส่วนที่ปรับปรุง	เหตุผล
		ใช้ได้เป็นเอกฉันท์	ไม่ใช้				
10	3.3.4			✓		ตัดคำว่า กระตุ้นบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทั้งระยะสั้นและยาวเป็นคำว่า พัฒนาผู้บริหารให้ เป็นมืออาชีพ	เปลี่ยนคำพูดให้ตรงประเด็น การพัฒนาตนเองเป็นเรื่องสำคัญที่นำมาเป็นแบบ
10	3.3.5		✓				
10	3.3.6			✓		ตัดคำว่า Work load เป็นคำว่าการงานสมดุล ตัดคำว่า สมดุลออก ตัดคำว่าเท่ากับ 40:40 อีก 20 เป็นการบริการสังคม เป็น คำว่า เป็นกระบวนการเดียวกัน ทั้งวิจัยเพื่อความรู้พื้นฐาน วิจัยสังคม และวิจัยเพื่อการใช้งาน	ใช้ภาษาไทย ไม่ควรกำหนดตัวเลข ตาม พรบ.ของสถาบันราชภัฏ การกำหนดภาระงานช่วยให้การพัฒนางานชัดเจนขึ้น ไม่ต้องกำหนดเกณฑ์ตัวเลข เพราะยังไม่เป็นมาตรฐาน
11	3.3.7			✓	✓	ตัดคำว่าสร้างทัศนคติในทางบวกกับสิ่งทีบุคคลปรารถนา โดยผู้บริหารต้องหาทาง คำว่าให้การ การสอนและการวิจัย ตัดคำว่า และต้องอยู่บนหลักความเชื่อคือ ความเชื่อมือ และความเชื่อใจ	ทัศนคติทางบวกกับสิ่งทีบุคคลปรารถนา วัดได้ยาก

ตารางที่ 17 สรุปผลการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

หน้า	หัวข้อ	เลือก		ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง	เพิ่ม	ส่วนที่ปรับ	เหตุผล
		ใช้ได้เป็นเอกฉันท์	ไม่ใช่				
11	3.3.8			✓			
11	3.3.9			✓			
11	3.3.10			✓			
11	3.3.11			✓			
11	3.3.12			✓			
12	3.3.13			✓		ตัดภาษาอังกฤษคำว่า Tofel เป็นคำว่า TOEFL	
12	3.4.1	✓				บุคลากรที่มีคุณภาพเป็นเรื่องสำคัญของการอุดมศึกษา	
12	3.4.2			✓		ตัดคำว่า และเชิงวิชาการเป็นคำว่า พัฒนาบุคลากร	
12	4.1.1	✓				นโยบายต้องมาก่อน เน้น Empowerment ผู้นำอนาคต สร้างความเข้าใจ	
12	4.1.2			✓		ตัดคำว่า ให้มีการจัด ตัดคำว่า ในเชิงบริหาร เชิงพัฒนา ตัดคำว่า ความเคลื่อนไหว ตัดคำว่า การหารือ	
12	4.1.3				✓		มีองค์กรรับผิดชอบ
13	4.1.4			✓		ตัดคำว่า สมัยใหม่มาใช้เป็นคำว่า	เปลี่ยนวิธีการใหม่
13	4.1.5	✓					
13	4.2.1	✓					
13	4.3.1			✓		ตัดภาษาอังกฤษคำว่า Promote เป็น คำว่า ส่งเสริม	



ตารางที่ 17 สรุปผลการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

หน้า	หัวข้อ	เลือก		ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง	เพิ่มเติม	ส่วนที่ปรับปรุง	เหตุผล
		ใช้ได้เป็นเอกฉันท์	ไม่ใช่				
13	4.3.2			✓		ตัดคำว่า หรือปรับปรุงคุณภาพอย่าง ต่อเนื่อง	
13	4.3.3	✓					
13	4.3.4	✓					
13	4.3.5			✓		สร้างความร่วมมือในการทำงานเป็น ทีม ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ลดความมีพิธีซึ่งกันและกัน	ปรับวิธีเรียนใหม่
14	4.3.6			✓		ตัดคำว่ารางวัลเป็นคำว่า แรงจูงใจ	แรงจูงใจทำให้เกิดแรงขับ
14	5.1.2			✓		ตัดภาษาอังกฤษคำว่า Royalty เป็นคำว่า ความภักดี	ใช้ภาษาไทย
14	5.1.3			✓		ตัดคำว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้คอยกระตุ้น	
15	5.1.4			✓		ตัดคำว่า ในการทำงานร่วมกัน	
15	5.1.5			✓		ตัดคำว่า ระหว่าง	
15	5.2.1			✓		ตัดคำว่าหลังเลิกงาน	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
15	5.2.2	✓					
15	5.2.3			✓		ตัดคำว่า โดยให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน ตัดคำว่าแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนอแนะ ปรับปรุงงาน ทำร่วมกัน	
15	5.4.1		✓				

### 3.2.6 ผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

ผู้วิจัยได้แก้ไขปรับปรุงร่างแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ตามคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ และรวบรวมแผนกลยุทธ์ต่างๆ ได้แผนกลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ตามภาพ (SCENARIO) และตารางที่ 19-27 ในแต่ละประเด็นดังนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## กลยุทธ์การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์

### ภาพ (SCENARIO) ของการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์

จากการเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัย ทำให้มีอิสระในการบริหารจัดการที่คล่องตัว การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์จะยังคงยึดวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้คนดี คนเก่ง คนที่มีความรู้ความสามารถมีความเป็นนักวิชาการและนักวิชาชีพ กระบวนการสรรหาและคัดเลือกจะเน้นที่ความยุติธรรมมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกที่มีประสบการณ์เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิมีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับของสมาชิกส่วนใหญ่ การสรรหาและคัดเลือกจะกระทำอย่างเปิดเผย สามารถกำหนดถึงคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้สมัครได้เองตรงตามต้องการ มีระบบการพิจารณาตรวจสอบอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการประเมินผลที่มีความยุติธรรม เชื่อถือได้



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 18 สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์ของสถาบันราชภัฏ

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นคนในท้องถิ่น สนับสนุน และสัมพันธ์กับท้องถิ่น</li> <li>2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์และศักยภาพสูง</li> <li>3. มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ</li> <li>4. มีการพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่อง</li> <li>5. มีความรู้ มีประสบการณ์</li> <li>6. ส่วนใหญ่มีพื้นฐานความเป็นครู</li> <li>7. บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน</li> <li>8. มีหลักสูตรที่หลากหลาย</li> <li>9. มีอัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์อุดมศึกษา</li> <li>10. มีจำนวนอาจารย์ที่จบตรงสาขา</li> <li>11. มีโปรแกรมวิชาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม</li> <li>12. สนับสนุนส่งเสริมให้อาจารย์ทำการศึกษาวิจัย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่มีอาจารย์ที่จบตรงโปรแกรมวิชา</li> <li>2. ผลงานทางวิชาการและคุณวุฒิการศึกษาต่ำ</li> <li>3. จ้างอาจารย์พิเศษเกินความต้องการ</li> <li>4. ไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ ทำงานแบบเดิม</li> <li>5. อาจารย์ขาดการพัฒนาตนเอง</li> <li>6. ผู้บริหารขาดทักษะในการบริหาร</li> <li>7. ค่าตอบแทนต่ำ ขาดสิ่งจูงใจ</li> <li>8. ใช้คนไม่ตรงกับงาน</li> <li>9. ขาดแคลนบุคลากร</li> <li>10. หลักสูตรที่เปิดสอนไม่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น/สังคม</li> <li>11. มีโปรแกรมวิชาที่เปิดสอนแต่ขาดแคลนผู้เรียน</li> <li>12. อาจารย์ทำงานวิจัยน้อย ขาดผลงานวิจัย</li> <li>13. ขาดทักษะและประสบการณ์ด้านการใช้เทคโนโลยี</li> </ol>
โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง</li> <li>2. การต่ออายุเกษียณราชการถึง 65 ปี</li> <li>3. สถาบันสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว</li> <li>4. มีผู้เกษียณอายุราชการในอีก 5 ปีข้างหน้าจำนวนมาก</li> <li>5. มีอาจารย์รุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้</li> <li>6. เปลี่ยนแปลงวิธีการสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง</li> <li>7. การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว</li> <li>8. มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ</li> <li>9. ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้น</li> <li>10. มีบางโปรแกรมวิชาที่มีผู้สนใจเรียนมาก</li> <li>11. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร การจัดการศึกษา และพัฒนาระบบบริหารจัดการ</li> <li>12. แสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย</li> <li>13. ให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาการสร้างสรรค์องค์การ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่มีอัตราทดแทนผู้เกษียณอายุ</li> <li>2. ไม่มี การขยายโอกาสการสรรหาและคัดเลือกตามความต้องการ</li> <li>3. ขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก</li> <li>4. มีกฎระเบียบที่ใช้บังคับจากหลายฝ่าย ทำให้ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติ</li> <li>5. ทรัพยากรมีอย่างจำกัด</li> <li>6. มีการแข่งขันกับสถาบันอื่น</li> </ol>



ตารางที่ 19 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p>ปัจจัยภายนอก</p> <p>โอกาส (O)</p> <p>O1 คัดเลือกผู้ที่มีความสามารถตามต้องการได้เอง</p> <p>O2 การต่ออายุเกษียณราชการถึง 65 ปี</p> <p>O3 สถาบันสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว</p> <p>O4 มีผู้เชี่ยวชาญราชการในอีก 5 ปีข้างหน้าจำนวนมาก</p> <p>O5 มีอาจารย์รุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้</p> <p>O6 เปลี่ยนแปลงวิธีการสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง</p> <p>O7 การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว</p> <p>O8 มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ</p> <p>O9 ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้น</p> <p>O10 มีบางโปรแกรมวิชาที่มีผู้สนใจเรียนมาก</p> <p>O11 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร การจัดการศึกษาและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ</p> <p>O12 แสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย</p> <p>O13 ให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาการวิจัย</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <p>S1 เป็นคนในท้องถิ่น สนับสนุน และสัมพันธ์กับท้องถิ่น</p> <p>S2 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์และศักยภาพสูง</p> <p>S3 มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ</p> <p>S4 มีการพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่อง</p> <p>S5 มีความรู้ มีประสบการณ์</p> <p>S6 ส่วนใหญ่มีพื้นฐานความเป็นครู</p> <p>S7 บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน</p> <p>S8 มีหลักสูตรที่หลากหลาย</p> <p>S9 มีอัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา</p> <p>S10 มีจำนวนอาจารย์ที่จบตรงสาขา</p> <p>S11 มีโปรแกรมวิชาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่นและสังคม</p> <p>S12 สนับสนุนส่งเสริมให้อาจารย์ทำการศึกษาวิจัย</p> <p>SO</p> <p>SO1 กำหนดองค์ประกอบคณะกรรมการทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกอย่างน้อย 3 ฝ่าย ได้แก่ อธิการบดี หรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกในสาขานั้นๆ (S2,S5,S7,O1,O3,O7)</p> <p>SO2 การประเมินการสรรหาและคัดเลือกให้พิจารณาจากข้อมูลตามใบสมัคร เช่น ข้อมูลส่วนตัว ข้อมูลทางสังคม การทดลองสอน ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวคิดในการวิจัยที่จะพัฒนาการเรียนการสอนหรือวิจัยให้สถาบันเป็นที่รู้จัก ตลอดจนประสบการณ์การทำงานในระดับอุดมศึกษา และการรับรองจากผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อย 2 คน (S2,O1,O3,O6,O7,O8)</p> <p>SO3 สนับสนุนระบบการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ที่เป็นคนดี คนเก่ง โดยใช้ระบบเปิดที่มีคุณธรรมหรือใช้ระบบพิเศษสำหรับคนเก่งที่มีประสบการณ์สูง พร้อมสร้างกลไกที่คล่องตัวที่สามารถตรวจสอบได้ (S2,S3,O1,O3,O7)</p> <p>SO4 ติดต่อบริษัทที่จบการศึกษาในสถาบันการศึกษาที่คิดสรรหาจากในประเทศและต่างประเทศ โดยเสนอการทำสัญญาจ้างหลังจบและเสนอทุนสนับสนุน (S2,S3,O1,O3,O7,O12)</p> <p>SO5 ใช้วิธีเทียบเท่าจากประสบการณ์ ความชำนาญหรือผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง (S2,S3,S8,O1,O3,O7,O12,O13)</p> <p>SO6 กระบวนการสรรหาอาจารย์จะต้องประกอบด้วยหลัก 4C คือ 1) ต้องเป็นคนที่มีความ Commitment คือการทุ่มเทการเป็นอาจารย์ 2) ต้องเป็นคนที่ Competent คือคนที่เก่งทางด้านวิชาการ 3) ต้องเป็นคนที่ Confluence คือการให้ความร่วมมือสามารถที่จะทำงานกับผู้อื่นได้อย่างดี และ 4) ต้องเป็นคนที่มีความ Cost effectiveness คือมีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด (S2,S3,O1,O3,O7,O12)</p>	<p>จุดอ่อน (W)</p> <p>W1 ไม่มีอาจารย์ที่จบตรงไปกรมวิชา</p> <p>W2 ผลงานทางวิชาการและคุณวุฒิการศึกษาต่ำ</p> <p>W3 จ้างอาจารย์พิเศษเกินความต้องการ</p> <p>W4 ไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ ทำงานแบบเดิม</p> <p>W5 อาจารย์ขาดการพัฒนาตนเอง</p> <p>W6 ผู้บริหารขาดทักษะในการบริหาร</p> <p>W7 ค่าตอบแทนต่ำ ขาดสิ่งจูงใจ</p> <p>W8 ใช้คนไม่ตรงกับงาน</p> <p>W9 ขาดแคลนบุคลากร</p> <p>W10 มีหลักสูตรที่เปิดสอนไม่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสังคม</p> <p>W11 มีโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน แต่ขาดแคลนผู้เรียน</p> <p>W12 อาจารย์ทำงานวิจัยน้อย ขาดผลงานวิจัย</p> <p>W13 ขาดทักษะและประสบการณ์ด้านการใช้เทคโนโลยี</p> <p>WO</p> <p>WO1 กำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) มาตรฐานขั้นต่ำ (Job Standard) ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจของสถาบันซึ่งประกอบด้วยภาระงานขั้นต้น ลักษณะงานขอบเขตและความรับผิดชอบ (W1,W2,W3,O1,O3,O7)</p> <p>WO2 วางแผนการรับเข้าถึงผู้สมัครที่มีคุณภาพ โดยการประกาศทางสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ อินเทอร์เน็ตหรือประชาสัมพันธ์ในหน่วยงาน สถาบันการศึกษาต่างๆ โดยให้ ระบุถึงสมรรถนะ คุณลักษณะของงานที่รับผิดชอบอย่างละเอียดชัดเจน (W2,W9,O1,O3,O7,O8,O12)</p> <p>WO3 ให้อาจารย์ที่มีอายุไม่เกิน 40 ปี ได้ศึกษาต่อเพื่อทำปริญญาที่ 2 หรือ 3 (W1,W2,W5,W9,W12,W13,O4,O5,O6,O7,O12)</p> <p>WO4 กำหนดหลักมาตรฐานในการพิจารณาจ้างอาจารย์ผู้สอนที่มีวุฒิตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน (W1,W6,W8,O1,O3,O5,O7,O12)</p> <p>WO5 กำหนดให้โปรแกรมวิชาต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการสำรวจอัตรากำลังคนของตนทั้งระบบและคำนึงถึงเรื่องความคุ้มค่าในการจัดสรรทรัพยากรบุคคล (W1,W2,W3,W4,W5,W8,O1,O3,O5,O7)</p> <p>WO6 จัดทำแผนกำลังคน (Manpower Planning) ที่จะสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ตรงตามความต้องการโดยผ่านความเห็นชอบจากสภาประจำสถาบัน (W1,W2,W3,W8,O1,O3)</p> <p>WO7 ส่งเสริมอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาที่ไม่ตรงได้พัฒนาให้ตรง โดยการสนับสนุนทุนให้ศึกษาต่อหรือเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรระยะสั้น (W1,W2,W3,W5,W8,O1,O3,O5,O7)</p> <p>WO8 สร้างระบบและกลไกการรับเข้าเน้นสมรรถนะและทักษะในการปฏิบัติงานและจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ความเชี่ยวชาญ ทักษะการปฏิบัติงาน ระดับความเป็นเลิศทางวิชาการและการทำวิจัย (W1,W2,W7,W8,W9,O1,O3,O7)</p> <p>WO9 ปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปรับลดอัตราค่าจ้างคนของรัฐ ด้วยการจัดระบบการจ้างที่มีประสิทธิภาพสามารถดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่ในสถาบันให้มากที่สุด (W1,W2,W3,W7,W9,W10,O1,O3,O7,O12)</p> <p>WO10 เพิ่มอาจารย์รุ่นใหม่ที่มีคุณภาพ โดยในระยะสั้นควรปรับระบบการจ้างพนักงานให้สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่สถาบันและในระยะยาวให้จัดตั้งกองทุนผลิตและพัฒนา เพื่อจัดสรรทุนศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ โดยกำหนดเป้าหมายตามแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบัน (W1,W2,W3,W7,W9,O1,O3,O7,O12)</p> <p>WO11 ส่งเสริมให้คัดเลือกนักศึกษาที่มีผลการเรียนดีเยี่ยมและสนใจที่จะเป็นอาจารย์โดยสนับสนุนให้ทุนศึกษาต่อทั้งในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกอย่างต่อเนื่อง (W9,O1,O3,O7,O12)</p> <p>WO12 คัดเลือกเพื่อบรรจุอาจารย์ใหม่ ต้องมีผลงานวิจัยหรือศักยภาพในการวิจัยในสาขาที่ต้องเป็นเกณฑ์ประกอบการพิจารณา (W12,O1,O3,O13)</p> <p>WO13 ส่งเสริมการสรรหาแบบเชิงรุกโดยนำเทคโนโลยีมาช่วย (W9,O1,O3,O7,O12)</p> <p>WO14 สนับสนุนแต่ละคณะจะต้องสร้าง search committee ในการที่จะไปหาผู้ที่มีคุณวุฒิและความพร้อมที่จะเป็นอาจารย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ หรือภาครัฐหรือภาคเอกชนอื่นๆ (W9,O1,O3,O7,O12)</p>
<p>ภาวะคุกคาม (T)</p> <p>T1 ไม่มีอัตราทดแทนผู้เกษียณอายุ</p> <p>T2 ไม่มีเครือข่ายโอกาสการสรรหาและคัดเลือกตามความต้องการ</p> <p>T3 ขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก</p> <p>T4 มีกฎระเบียบใช้บังคับจากหลายฝ่าย ทำให้ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติ</p> <p>T5 ทรัพยากรมีอย่างจำกัด</p> <p>T6 มีการแข่งขันกับสถาบันอื่น</p>	<p>ST</p> <p>ST1 สร้างกลไกการรับเข้าระบบมาใช้เพื่อทดแทนอัตราเกษียณอายุ (S2,S3,T1,T2,T4,T6)</p> <p>ST2 สร้างกลไกการรับเข้า - ให้ออกที่คล่องตัว ไปรุ่งไล ตรวจสอบได้ (S2,T3,T4,T6)</p>	<p>WT</p> <p>WT1 สำรวจความต้องการของผู้เรียนก่อนจะกำหนดผู้สอนและอาจารย์พิเศษที่มีวุฒิตรงตามโปรแกรมอย่างเหมาะสม (W1,W3,W6,W8,T3,T4,T6)</p> <p>WT2 กำหนดอาจารย์ที่สอนในโปรแกรมวิชาที่มีจำนวนผู้เรียนน้อยไปสอนในโปรแกรมที่ขาดแคลนผู้สอนโดยพิจารณาถึงความมีศักยภาพ (W1,W3,W6,W8,W9,T1,T2,T3,T4)</p>



จากตารางที่ 19 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์ สามารถกำหนดวิธีตามกลยุทธ์ทางเลือกด้านต่างๆ 4 ด้าน ดังนี้

1. กลยุทธ์ทางเลือกของสถาบันราชภัฏที่เป็นการใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ต่อการได้โอกาสสูงสุด ได้แก่

1.1 จากจุดแข็งของสถาบันราชภัฏคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพและศักยภาพ รวมทั้งอาจารย์มีความสามัคคี ร่วมมือกันทำงานขณะที่สถาบันสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง และสถาบันสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้อย่างคล่องตัว ขณะเดียวกันการเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้ คือ กำหนดองค์ประกอบคณะกรรมการทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกอย่างน้อย 3 ฝ่าย ได้แก่ อธิการบดี หรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกในสาขาอื่นๆ

1.2 จากสถาบันมีจุดแข็งเรื่องผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพและศักยภาพ สามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง และสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว และมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และการเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ การประเมินการสรรหาและคัดเลือกให้พิจารณาจากข้อมูลตามใบสมัคร เช่น ข้อมูลส่วนตัว ข้อมูลทางสังคม การทดลองสอน ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวคิดในการวิจัยที่จะพัฒนาการสอนหรือวิจัยให้สถาบันเป็นที่รู้จัก ตลอดจนประสบการณ์การพิจารณาในระดับอุดมศึกษาและการรับรองจากผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อย 2 คน

1.3 จากสถาบันมีจุดแข็งเรื่อง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพและศักยภาพ มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ และสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง และยังสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือสนับสนุนระบบการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ที่เป็นคนดี คนเก่ง โดยใช้ระบบเปิดที่มีคุณธรรม หรือใช้ระบบพิเศษสำหรับคนเก่งที่มีประสิทธิภาพสูง พร้อมสร้างกลไกที่คล่องตัวที่สามารถตรวจสอบได้

1.4 จากจุดแข็งของสถาบันคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพและศักยภาพ มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ และสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง และสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว รวมถึงสถาบันสามารถแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ ให้ติดต่อรับตรงจากผู้ที่จะจบการศึกษาในสถาบันการศึกษาที่คัดสรรจากในประเทศและต่างประเทศโดยเสนอการทำสัญญาจ้างหลังจบและเสนอทุนสนับสนุน



1.5 จากจุดแข็งของสถาบันคือผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จและศักยภาพมีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ มีหลักสูตรที่หลากหลายขณะที่สถาบันสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัวการเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัวและสามารถแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย ให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาการสร้างพลังองค์กรดั่งนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ ใช้วิธีเทียบเท่าจากประสบการณ์ ความชำนาญ หรือผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.6 จากจุดแข็งของสถาบัน คือผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์และศักยภาพ มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ ขณะที่สถาบันสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง และสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัวสามารถแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย ดั่งนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ กระบวนการสรรหาจะต้องประกอบด้วยหลัก 4C คือ 1) ต้องเป็นคนที่มีความ committed คือการทุ่มเทการเป็นอาจารย์ 2) ต้องเป็นคนที่ competent คือคนเก่งทางด้านวิชาการ 3) ต้องเป็นคนที่ confluence คือ การให้ความร่วมมือสามารถจะทำงานกับผู้อื่นได้อย่างดีและ 4) ต้องเป็นคนที่มีความ cost effectiveness คือ มีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. กลยุทธ์ทางเลือกของสถาบันราชภัฏที่เป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม ได้แก่

2.1 จากจุดแข็งของสถาบัน คือผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์และศักยภาพ มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ แต่ไม่มีอัตราทดแทนผู้เกษียณอายุ ไม่มีการขยายโอกาสสรรหาและคัดเลือกตามความต้องการ มีภาวะเบียดที่ทับซ้อนจากหลายฝ่าย ทำให้ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติและมีการแข่งขันกับสถาบันอื่น ดั่งนั้นกลวิธีนี้คือ สร้างกลไกการรับเข้าระบบมาใช้เพื่อทดแทนอัตราเกษียณอายุ

2.2 จากจุดแข็งของสถาบัน คือผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์และศักยภาพ แต่ขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก มีภาวะเบียดที่ทับซ้อนจากหลายฝ่าย ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติและมีการแข่งขันกับสถาบันอื่น ดั่งนั้นกลวิธีในกรณีนี้ก็คือ สร้างกลไกระบบการรับเข้าและให้ออกได้อย่างคล่องตัว เป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้

3. กลยุทธ์ทางเลือกของสถาบันราชภัฏที่เป็นการลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส ได้แก่

3.1 จากจุดอ่อนในด้านนี้มีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่ไม่จบตรงตามวิชาที่เปิดสอน ผลงานทางวิชาการและคุณวุฒิมิการศึกษาต่ำ มีการจ้างอาจารย์พิเศษเกินความต้องการ แต่สามารถคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถตามต้องการได้เอง สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัวและการเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว ดั่งนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ กำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job

Description) มาตรฐานขั้นต่ำ (Job Standard) ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจของสถาบัน ซึ่งประกอบด้วยภาระงานขั้นต่ำ ลักษณะงานขอบเขตและความรับผิดชอบ

3.2 จากที่สถาบันมีจุดอ่อนคือ ผลงานทางวิชาการและคุณวุฒิการศึกษาต่ำ การขาดแคลนบุคลากร แต่สถาบันสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามความต้องการได้เอง และสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบและแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ วางแผนการรับเข้าถึงผู้สมัครที่มีคุณภาพโดยการประกาศทางสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ อินเทอร์เน็ต หรือประชาสัมพันธ์ในหน่วยงานสถาบันการศึกษาต่างๆ โดยใช้ระบุดึงสมรรถนะ คุณลักษณะของงานที่รับผิดชอบอย่างละเอียดชัดเจน

3.3 เนื่องจากสถาบันมีจุดอ่อนคือ มีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่ไม่จบตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน ผลงานทางวิชาการและคุณวุฒิการศึกษาต่ำ อาจารย์ขาดการพัฒนาตนเองและการขาดแคลนบุคลากร มีอาจารย์ทำวิจัยน้อย ขาดผลงานวิจัย ขาดทักษะและประสบการณ์ด้านการใช้เทคโนโลยี ขณะที่ผู้เกษียณอายุราชการในอีก 5 ปีข้างหน้าจำนวนมาก และมีอาจารย์รุ่นใหม่อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ และมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัวและสามารถแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือให้อาจารย์ที่มีอายุไม่เกิน 40 ปี ได้ศึกษาต่อเพื่อทำปริญญาที่ 2 และ 3

3.4 จากจุดอ่อนในด้านนี้คือ มีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่ไม่จบตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน ผู้บริหารขาดทักษะในการบริหาร มีการใช้คนไม่ตรงกับงาน แต่สถาบันสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว มีอาจารย์รุ่นใหม่อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว และแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย และสถาบันสามารถแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ กำหนดมาตรฐานในการพิจารณาจัดอาจารย์ผู้สอนที่มีวุฒิตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน

3.5 เนื่องจากสถาบันมีจุดอ่อนคือ มีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่ไม่จบตรงโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน ผลงานทางวิชาการและคุณวุฒิการศึกษาต่ำ มีการจ้างอาจารย์พิเศษเกินความต้องการ อาจารย์ไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ ทำงานแบบเดิม ขาดการพัฒนาตนเองและใช้คนไม่ตรงกับงาน แต่สถาบันสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัวและมีอาจารย์รุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ และการเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว ดังนั้น กลวิธีในกรณีนี้คือ กำหนดให้โปรแกรมวิชาต่างๆ มี



ส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพโดยการสำรวจจัดรากำลังคนของตนทั้งระบบและคำนึงถึงเรื่องความคุ้มค่าในการจัดสรรทรัพยากร

3.6 เนื่องจากสถาบันมีจุดอ่อนคือ มีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่ไม่จบตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน ผลงานทางวิชาการและคุณวุฒิการศึกษาต่ำ มีการจ้างอาจารย์พิเศษเกินความต้องการ มีการใช้คนไม่ตรงกับงาน แต่สถาบันสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว ดังนั้น กลวิธีในกรณีนี้ คือ ให้สถาบันจัดทำแผนกำลังคน (Manpower Planning) ที่จะสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ตรงตามความต้องการโดยผ่านความเห็นชอบจากสภาประจำสถาบัน

3.7 จากจุดอ่อนในด้านนี้คือ มีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่ไม่จบตรงโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน มีผลงานทางวิชาการและคุณวุฒิการศึกษาต่ำ อาจารย์ขาดการพัฒนาตนเอง ใช้คนไม่ตรงกับงาน แต่สถาบันสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว มีอาจารย์รุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ และการเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ ส่งเสริมอาจารย์ที่มีคุณวุฒิการศึกษาที่ไม่ตรงโปรแกรมวิชาได้พัฒนาให้ตรง โดยการสนับสนุนทุนให้ศึกษาต่อหรือเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรระยะสั้น

3.8 จากจุดอ่อนในด้านนี้ของสถาบัน คือ มีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่ไม่จบตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน ผลงานทางวิชาการและคุณวุฒิการศึกษาต่ำ ค่าตอบแทนต่ำ ขาดสิ่งจูงใจ ใช้คนไม่ตรงกับงาน ขาดแคลนอาจารย์ แต่สถาบันสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัวและการเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว ดังนั้น กลวิธีในกรณีนี้คือ สร้างระบบและกลไกการรับเข้า เน้นสมรรถนะและทักษะในการปฏิบัติงานและจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะความเชี่ยวชาญ ทักษะปฏิบัติงาน ระดับความเป็นเลิศทางวิชาการและการทำวิจัย

3.9 จากจุดอ่อนในด้านนี้คือ มีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่ไม่จบตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน ผลงานทางวิชาการและคุณวุฒิการศึกษาต่ำ มีการจ้างอาจารย์พิเศษเกินความต้องการ ค่าตอบแทนต่ำ ขาดสิ่งจูงใจ ขาดแคลนบุคลากร และมีหลักสูตรที่เปิดสอนไม่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสังคม แต่สถาบันสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัวและสามารถแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย ดังนั้น กลวิธีในกรณีนี้คือ ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปรับลดอัตรากำลังคนของรัฐ ด้วยการจัดระบบการจ้างที่มีประสิทธิภาพ สามารถดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่ในสถาบันให้มากที่สุด



3.10 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ มีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่ไม่จบตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน ผลงานทางวิชาการและคุณวุฒิการศึกษาต่ำ มีการจ้างอาจารย์พิเศษเกินความต้องการ ค่าตอบแทนต่ำ ขาดสิ่งจูงใจและขาดแคลนอาจารย์ แต่สถาบันสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว และสามารถแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ เพิ่มอาจารย์รุ่นใหม่ที่มีคุณภาพ โดยในระยะสั้นควรปรับระบบการจ้างพนักงานให้สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่สถาบัน และในระยะยาวให้จัดตั้งกองทุนผลิตและพัฒนาอาจารย์เพื่อจัดสรรทุนศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ โดยกำหนดเป้าหมายให้เพียงพอและต่อเนื่อง

3.11 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ การขาดแคลนอาจารย์ แต่สถาบันสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง บริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว และสถาบันสามารถแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ ส่งเสริมให้คัดเลือกนักศึกษาที่มีผลการเรียนดีเยี่ยมและสนใจเพียงพอที่จะเป็นอาจารย์ โดยสนับสนุนให้ทุนศึกษาทั้งในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกอย่างต่อเนื่อง

3.12 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ อาจารย์ทำผลงานวิจัยน้อยขาดผลงานวิจัย แต่สถาบันสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัวและสถาบันให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาการสร้างพลังองค์กร ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ คัดเลือกเพื่อบรรจุอาจารย์ใหม่ต้องมีผลงานวิจัยหรือศักยภาพในการวิจัยในสาขาที่ต้องการเป็นเกณฑ์ประกอบการพิจารณา

3.13 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ ขาดแคลนอาจารย์ แต่สถาบันสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว และแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ ส่งเสริมการสรรหาระบบเชิงรุกโดยนำเทคโนโลยีมาช่วย

3.14 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ ขาดแคลนอาจารย์ แต่สถาบันสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว และสถาบันแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ สนับสนุนแต่ละคณะจะต้องสร้าง search committee ในการที่จะไปหาผู้ที่มีคุณวุฒิและมีความพร้อมที่จะเป็นอาจารย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศหรือภาครัฐหรือภาคเอกชนอื่นๆ

4. กลยุทธ์ทางเลือกของสถาบันราชภัฏที่เป็นการลดจุดอ่อนและลดภาระคุกคาม ได้แก่

4.1 จากจุดอ่อนในด้านนี้คือ มีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่ไม่จบตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน มีการจ้างอาจารย์พิเศษเกินความต้องการ มีการใช้คนไม่ตรงกับงาน ขณะที่ขาดการยอมรับจากสังคม

ภายนอก มีกฎระเบียบที่ใช้บังคับจากหลายฝ่าย ทำให้ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติและมีการแข่งขันกับสถาบันอื่น ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ สํารวจความต้องการของผู้เรียนก่อนจะกำหนดผู้สอนและอาจารย์พิเศษที่มีวุฒิตรงตามโปรแกรมอย่างเหมาะสม

4.2 จากจุดอ่อนในด้านนี้คือ มีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่ไม่จบตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน มีการจ้างอาจารย์พิเศษเกินความต้องการ ผู้บริหารขาดทักษะในการบริหาร มีการใช้คนไม่ตรงกับงาน การขาดแคลนบุคลากร ขณะที่ไม่มียัดราทดแทนผู้เกษียณอายุ ไม่มีการขยายโอกาสการสรรหา และคัดเลือกตามความต้องการ การขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก มีกฎระเบียบที่ใช้บังคับจากหลายฝ่าย ทำให้ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติ ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ กำหนดให้อาจารย์ที่สอนในโปรแกรมวิชาที่มีจำนวนผู้เรียนน้อยไปสอนในโปรแกรมที่ขาดแคลนผู้สอนที่มีศักยภาพเพียงพอ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## กลยุทธ์การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเสริม

### ภาพ (SCENARIO) ของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเสริม

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเสริม จะมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นมีอิสระ มีอำนาจในการพิจารณาตัดสินใจมากขึ้น จะสามารถสร้างกลไกด้วยวิธีการและรูปแบบที่หลากหลาย สามารถกำหนดถึงคุณสมบัติคุณสมบัติต่าง ๆ ได้เองตามต้องการ มีระบบที่คล่องตัว มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ใช้ระบบคุณธรรม มีระบบการพิจารณา กลั่นกรอง อย่างมีหลักเกณฑ์ มีการประเมินผลที่เป็นธรรม เชื่อถือได้ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่จะให้ได้มาซึ่งคนดีคนเก่ง



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 20 สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเสริมของสถาบันราชภัฏ

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p>โอกาส (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง</li> <li>2. สถาบันสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว</li> <li>3. มีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพ และคุณวุฒิให้สูงได้</li> <li>4. การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว</li> <li>5. ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้น</li> <li>6. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ จะเอื้อให้นำใช้ในการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ</li> <li>7. แสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย</li> <li>8. ให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาการสร้างพลังองค์กร</li> <li>9. สนับสนุนส่งเสริมการทำวิจัย</li> </ol>	<p>ภาวะคุกคาม (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่มีการขยายโอกาสการสรรหาและคัดเลือกตามความต้องการ</li> <li>2. ขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก</li> <li>3. มีกฎระเบียบที่ใช้บังคับจากหลายฝ่าย ทำให้ขาดความคล่องตัว</li> <li>4. ทรัพยากรมีอย่างจำกัด</li> <li>5. มีการแข่งขันกับสถาบันอื่น</li> </ol>

ตารางที่ 21 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p>ปัจจัยภายนอก</p> <p><b>โอกาส (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง</li> <li>2. สถาบันสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว</li> <li>3. มีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้</li> <li>4. การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว</li> <li>5. ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้น</li> <li>6. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ</li> <li>7. แสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย</li> <li>8. ให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาการสร้างพลังองค์การ</li> <li>9. สนับสนุนส่งเสริมการทำวิจัย</li> </ol>	<p><b>SO</b></p> <p>SO1 กำหนดคณะกรรมการในการทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกให้ประกอบด้วยอธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ผู้แทนคณาจารย์ หัวหน้างาน คณบดี และผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องนั้นๆ โดยให้คณะกรรมการเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาด (S2,S4,S5,S6,O1,O2,O4)</p> <p>SO2 กำหนดคุณสมบัติโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ มีใจรักในเชิงสนับสนุน กระตือรือร้นในการทำงาน มีความรู้ในหลายมิติ มีความทะเยอทะยาน มีพลังในการทำงานและความสามารถในการปรับตัวสูง (S2,O1,O2,O4)</p>	<p><b>WO</b></p> <p>WO1 กำหนดวิธีการเข้าถึงผู้สมัครที่มีคุณภาพโดยการใช้สื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ อินเทอร์เน็ต และการประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน (W1,W2,W7,O1,O2,O4)</p> <p>WO2 ใช้ระบบการทำสัญญาข้อตกลงในการรับบุคลากร (W2,W3,O1,O2,O4)</p> <p>WO3 นำระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลใหม่มาใช้และประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงความมั่นคง ความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างชัดเจน (W1,W2,W3,O1,O2,O4)</p> <p>WO4 สนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการสรรหาและคัดเลือก (W8,O1,O2,O4,O6)</p> <p>WO5 กำหนดโครงสร้างอัตรากำลังให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม (W1,W2,O1,O2,O4)</p> <p>WO6 สร้างกลไกระบบการสรรหา ค่าตอบแทน สวัสดิการ การประเมินผลที่สามารถดึงดูด รักษาคนดีที่มีความรู้ความสามารถ (W2,W3,O1,O2,O4)</p>
<p><b>ภาวะคุกคาม (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่มีการขายโอกาสการสรรหาและคัดเลือกตามความต้องการ</li> <li>2. ขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก</li> <li>3. มีกฎระเบียบที่ใช้บังคับจากหลายฝ่าย ทำให้ขาดความคล่องตัว</li> <li>4. ทรัพยากรมีอย่างจำกัด</li> <li>5. มีการแข่งขันกับสถาบันอื่น</li> </ol>	<p><b>ST</b></p> <p>ST1 สร้างกลไกการรับเข้าและให้ออกที่คล่องตัว เป็นระบบเปิด โปร่งใส ไม่มีเส้นสาย และมีความเป็นธรรม (S2,T2,T5)</p>	<p><b>WT</b></p> <p>WT1 สร้างกลไกการสรรหาและคัดเลือกต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทุกฝ่ายยอมรับ (W1,W2,W7,T2,T5)</p> <p>WT2 พิจารณาจากบุคลากรจากท้องถิ่นเพื่อลดปัญหาการเข้า-ออก ตามนโยบายรัฐ (W1,W2,W7,T2,T5)</p> <p>WT3 คำนึงถึงความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดและได้มาตรฐานสากล (W1,W2,T2,T5)</p> <p>WT4 สร้างกลไกการปรับเปลี่ยนการใช้ระบบอุปถัมภ์ให้เป็นระบบที่ใช้ความสามารถและความเหมาะสมเป็นเกณฑ์ประเมินแทน (W2,T2,T5)</p>

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จากตารางที่ 21 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเสริมสามารถกำหนดกลยุทธ์ตามกลยุทธ์ทางเลือkd้านต่างๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์ทางเลือกของสถาบันราชภัฏที่เป็นการใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ต่อการได้โอกาสสูงสุด ได้แก่

1.1 เนื่องจากสถาบันมีจุดแข็งคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสพการณ์และศักยภาพสูง มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีความรู้ความสามารถและสถาบันสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว และการเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ กำหนดคณะกรรมการในการทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกให้ประกอบด้วยอธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ผู้แทนคณาจารย์ หัวหน้าหน่วยงาน คณบดี และผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องนั้นๆ โดยให้คณะกรรมการเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาด

1.2 จากจุดแข็งที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสพการณ์และศักยภาพและสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว และการเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ กำหนดคุณสมบัติบุคลากรเสริม โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ มีใจรักในเชิงสนับสนุน กระตือรือร้นในการทำงาน มีความรู้ในหลายมิติ มีความทะเยอทะยาน มีพลังในการทำงานและความสามารถในการปรับตัวสูง

2. กลยุทธ์ทางเลือกของสถาบันราชภัฏที่เป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม ได้แก่

2.1 จากจุดแข็งในด้านนี้ คือผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสพการณ์ และศักยภาพสูง แต่ขาดการยอมรับจากสังคมภายนอกและมีการแข่งขันกับสถาบันอื่น ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ สร้างกลไกการรับเข้าและให้ออกที่คล่องตัว เป็นระบบเปิด โปร่งใส ไม่มีเส้นสายและมีความเป็นธรรม

3. กลยุทธ์ทางเลือกของสถาบันราชภัฏที่เป็นการลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส ได้แก่

3.1 เนื่องจากสถาบันมีจุดอ่อน คือ การขาดแคลนบุคลากร มีการเปลี่ยนแปลงการเข้า-ออกของบุคลากรบ่อย ใช้คนไม่ตรงกับงาน แต่สถาบันสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัวและการเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ กำหนดวิธีการเข้าถึงผู้สมัครที่มีคุณภาพโดยการใช้สื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ อินเทอร์เน็ต และประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

3.2 เนื่องจากสถาบันมีจุดอ่อนคือ มีการเปลี่ยนแปลงการเข้า-ออกบุคลากรบ่อย และค่าตอบแทนต่ำ ขาดสิ่งจูงใจ แต่สามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง



และสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ ใช้ระบบการทำสัญญาข้อตกลงในการรับบุคลากร

3.3 จากจุดอ่อนของสถาบันคือขาดแคลนบุคลากร มีการเปลี่ยนแปลงเข้า-ออกบุคลากรบ่อย ค่าตอบแทนต่ำ ขาดสิ่งจูงใจ แต่สถาบันคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัวและการเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ นำระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลใหม่มาใช้และประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงความมั่นคง ความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างชัดเจน

3.4 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ บุคลากรขาดทักษะและประสบการณ์การใช้เทคโนโลยี แต่สถาบันสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว และการเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ สนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการสรรหาและคัดเลือก

3.5 จากจุดอ่อนของสถาบันคือขาดแคลนบุคลากร มีการเปลี่ยนแปลงเข้า-ออกบุคลากรบ่อย แต่สถาบันสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว และการเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ กำหนดโครงสร้างอัตรากำลังให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม

3.6 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ มีการเปลี่ยนแปลงเข้า-ออกบุคลากรบ่อย ค่าตอบแทนต่ำ ขาดสิ่งจูงใจ แต่สถาบันคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัวและการเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ สร้างกลไกระบบการสรรหา ค่าตอบแทน สวัสดิการ การประเมินผลที่สามารถดึงดูด รักษาคนดีที่มีความรู้ความสามารถ

3.7 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ การขาดแคลนบุคลากร ขณะที่สามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว และสถาบันสามารถแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ ส่งเสริมการสรรหาระบบเชิงรุกโดยนำเทคโนโลยีมาช่วย

#### 4. กลยุทธ์ทางเลือกของสถาบันราชภัฏที่เป็นการลดจุดอ่อนและลดภาวะคุกคาม ได้แก่

4.1 จากจุดอ่อนเรื่องการขาดแคลนบุคลากร มีการเปลี่ยนแปลงการเข้า-ออกบ่อย ใช้คนไม่ตรงกับงาน และขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก มีการแข่งขันกับสถาบันอื่น ดังนั้น กลวิธีในกรณีนี้คือ สร้างกลไกการสรรหาและคัดเลือกต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทุกฝ่ายยอมรับ

4.2 จากจุดอ่อนเรื่องการขาดแคลนบุคลากรและมีการเปลี่ยนแปลงการเข้า-ออกบ่อย และขาดการยอมรับจากสังคมภายนอกและมีการแข่งขันกับสถาบันอื่น ดังนั้น กลวิธีในกรณีนี้คือ พิจารณาเลือกบุคลากรจากท้องถิ่นเพื่อลดปัญหาการเข้า-ออกตามนโยบายของรัฐ

4.3 จากจุดอ่อนเรื่องการขาดแคลนบุคลากรและมีการเปลี่ยนแปลงการเข้า-ออกของบุคลากรบ่อย และขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก มีการแข่งขันกับสถาบันอื่น ดังนั้น กลวิธีในกรณีนี้คือคำนึงถึงความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดและได้มาตรฐานสากล

จากจุดอ่อนของสถาบันคือ มีการเปลี่ยนแปลงการเข้า-ออกบ่อย และการขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก มีการแข่งขันกับสถาบันอื่น ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ สร้างกลไกการปรับเปลี่ยนการใช้ระบบอุปถัมภ์ ให้เป็นระบบที่ใช้ความสามารถและความเหมาะสมเป็นเกณฑ์ประเมินแทน



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## กลยุทธ์การพัฒนาอาชีพ

### ภาพ (SCENARIO) ของการพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพของบุคลากร จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก จะต้องพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ทุกกลุ่ม ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย สอดคล้องต่อเป้าหมายของบุคลากรที่แตกต่างกัน โดยการพัฒนาบุคลากรจะเน้นให้บุคลากรมีสมรรถนะในเชิงวิชาการและเชิงวิชาชีพที่สูงขึ้นมีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพและทักษะโดยเน้น กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร เช่น การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การส่งเสริมให้มีการทำผลงานเชิงวิชาการ การแต่งและเรียบเรียงเอกสารตำรา การสัมมนาในเชิงวิชาการ การศึกษาดูงาน อบรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ การเรียนรู้ทางด้านภาษาอังกฤษการเรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การพัฒนาการเรียนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาด้านการเรียนการสอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญต่อการพัฒนาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ บุคลากรในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่ส่งเสริมต่อการพัฒนาประเทศตามนโยบายของรัฐ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 22 สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ของการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสถาบันราชภัฏ

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</li> <li>2. บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน</li> <li>3. บุคลากรเป็นคนในท้องถิ่น มีความสนิทสนม และสัมพันธ์กับท้องถิ่น</li> <li>4. บุคลากรส่วนใหญ่มีพื้นฐานความเป็นครู โกลีตตินักศึกษา</li> <li>5. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์และศักยภาพสูง</li> <li>6. มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ</li> <li>7. สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทำการศึกษาวิจัยท้องถิ่น</li> <li>8. บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน</li> <li>9. มีหลักสูตรที่หลากหลาย</li> <li>10. มีอัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์อุดมศึกษา</li> <li>11. มีจำนวนอาจารย์ที่จบตรงสาขา</li> <li>12. มีโปรแกรมวิชาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลงานทางวิชาการและคุณวุฒิการศึกษาต่ำ</li> <li>2. บุคลากรไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ ทำงานแบบเดิม</li> <li>3. ค่าตอบแทนต่ำ ขาดสิ่งจูงใจ</li> <li>4. ขาดการพัฒนาตนเอง</li> <li>5. ผู้บริหารขาดทักษะในการบริหาร</li> <li>6. ขาดแคลนบุคลากร</li> <li>7. ใช้คนไม่ตรงกับงาน</li> <li>8. อาจารย์ทำงานวิจัยน้อย ขาดผลงานวิจัย</li> <li>9. มีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่ไม่จบตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน</li> <li>10. จำอาจารย์พิเศษเกินความต้องการ</li> <li>11. หลักสูตรที่เปิดสอนไม่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสังคม</li> <li>12. มีโปรแกรมวิชาที่เปิดสอนแต่ขาดแคลนผู้เรียน</li> <li>13. ขาดทักษะและประสบการณ์ด้านการใช้เทคโนโลยี</li> </ol>
โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สถาบันสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว</li> <li>2. มีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้</li> <li>3. ผู้เกษียณอายุราชการในอีก 5 ปีข้างหน้ามีจำนวนมาก</li> <li>4. คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถตามความต้องการได้เอง</li> <li>5. รัฐบาลมีนโยบายปรับโครงสร้างการต่ออายุเกษียณราชการถึง 65 ปี</li> <li>6. เปลี่ยนแปลงวิธีการสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง</li> <li>7. การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว</li> <li>8. มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ</li> <li>9. ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้น</li> <li>10. มีบางโปรแกรมวิชาที่มีผู้เรียนมาก</li> <li>11. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร การจัดการศึกษาและการพัฒนาระบบบริหารจัดการ</li> <li>12. แสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย</li> <li>13. ให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาการสร้างพลังองค์กร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่มีเครือข่ายโอกาสการสรรหาและคัดเลือกตามความต้องการ</li> <li>2. ขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก</li> <li>3. ไม่มีอัตราทดแทนผู้เกษียณอายุ</li> <li>4. มีกฎระเบียบที่ใช้บังคับจากหลายฝ่าย ทำให้ขาดความคล่องตัว</li> <li>5. ทรัพยากรมีอย่างจำกัด</li> <li>6. มีการแข่งขันกับสถาบันอื่น</li> </ol>



ตารางที่ 23 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการพัฒนาอาชีพ

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p>ปัจจัยภายนอก</p> <p>โอกาส (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สถาบันสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว</li> <li>2. มีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้</li> <li>3. ผู้เกษียณอายุราชการในอีก 5 ปีข้างหน้ามีจำนวนมาก</li> <li>4. คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามความต้องการได้เอง</li> <li>5. รัฐบาลมีนโยบายปรับโครงสร้างการต่ออายุเกษียณราชการถึง 65 ปี</li> <li>6. เปลี่ยนแปลงวิธีการสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง</li> <li>7. การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว</li> <li>8. มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ</li> <li>9. ช่วยพัฒนาชุมชนและพัฒนาท้องถิ่นมากขึ้น</li> <li>10. มีบางโปรแกรมวิชาที่มีผู้เรียนมาก</li> <li>11. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร การจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ</li> <li>12. แสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย</li> <li>13. ให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาการสร้างพลังองค์การ</li> </ol>	<p>SO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>SO1 สนับสนุนส่งเสริมจัดโปรแกรมการพัฒนาฝึกอบรม บุคลากรเสริมให้สามารถทำงานร่วมกับอาจารย์ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (S1,S2,S5,S8,O2,O11)</li> <li>SO2 ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความถนัดและความต้องการของแต่ละบุคคลอย่างอิสระ โดยสนับสนุนด้านงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ อย่างเพียงพอ (S1,S2,S3,S4,S5,S6,S8,O2,O6,O7,O8,O9,O11,O13)</li> <li>SO3 สนับสนุนให้อาจารย์ได้ลาเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการทำงานทางวิชาการและการวิจัย (S1,S2,S3,S5,S6,S7,O2,O7,O8,O9,O10,O12,O13)</li> <li>SO4 กำหนดนโยบายสนับสนุนการสร้างเครือข่ายให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยี และภาษากับกลุ่มเดียวกันในต่างสถาบัน (S1,S2,S3,S5,S6,S7,S8,O6,O7,O8,O11,O12,O13)</li> <li>SO5 ส่งเสริมพัฒนาอาจารย์ที่มีคุณวุฒิการศึกษาตรงตามโปรแกรมวิชาที่ท้องถิ่นและสังคมต้องการ เช่น โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ โปรแกรมวิชาภาษาไทย โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษารายอย่างต่อเนือง เป็นต้น (S1,S2,S5,S8,S11,S12,O2,O6,O7,O8,O9,O10,O11,O12,O13)</li> <li>SO6 ส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกจำนวนมากในโปรแกรมวิชาหลักสูตรและการสอนและโปรแกรม วิชาการบริหารการศึกษาค่าเพิ่มประสบการณ์การวิจัย (S1,S2,S4,S5,S6,S8,S12,O1,O2,O6,O8,O9,O10,O11)</li> </ol>	<p>WO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>WO1 กำหนดแผนในการพัฒนาบุคลากรแต่ละคน โปรแกรมและคณะทั้งระยะสั้นและระยะยาวตามความถนัดและความต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (W1,W2,W4,W5,O2,O6,O7,O8,O9,O11,O12,O13)</li> <li>WO2 สนับสนุน ส่งเสริมการจัดทำแผนการกำหนดอบรมในงาน (On the job training) ให้บุคลากรแต่ละฝ่าย (W2,W4,W5,W8,W9,W11,W13,O2,O6,O7,O8,O9,O11,O13)</li> <li>WO3 ส่งเสริมให้งานวิจัยเป็นการงานของอาจารย์และผลงานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ และการขึ้นค่าตอบแทน (W3,W8,O2,O7,O13)</li> <li>WO4 สนับสนุนส่งเสริมให้อาจารย์ทำผลงานทางวิชาการ และเพิ่มคุณวุฒิการศึกษาได้ตามเกณฑ์สัดส่วนมาตรฐานอุดมศึกษา (W1,W4,O2,O7,O12)</li> <li>WO5 พัฒนาคุณภาพอาจารย์ให้มีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการสอน การถ่ายทอดความรู้ตามแนวใหม่ โดยมุ่งเน้นวิธีสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ (W2,W4,W8,W13,O2,O6,O8,O10,O11,O12,O13)</li> <li>WO6 พัฒนาศักยภาพนักวิจัยอย่างต่อเนื่องให้มีขีดความสามารถสูงทัดเทียมกับสถาบันชั้นนำ โดยจัดฝึกอบรมสัมมนาและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมงานวิจัยตลอดจนให้มีการแลกเปลี่ยนนักวิจัยกับต่างประเทศ และสร้างแรงจูงใจในการทำวิจัย (W8,O2,O7,O8,O9,O12,O13)</li> <li>WO7 ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในเรื่องที่จำเป็นต่อการพัฒนาสถาบัน เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้ภาษาต่างประเทศ การปฏิบัติงานด้วยกระบวนการวิจัยการปฏิบัติงานในเชิงบูรณาการและการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ (W2,W4,W8,W13,O2,O6,O7,O8,O11,O13)</li> <li>WO8 สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการวิจัยด้วยมาตรการต่างๆ เช่น การประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัย การเชิญเกียรติผู้วิจัยและผู้มีผลงานดีเด่น (W8,O7,O13)</li> <li>WO9 สนับสนุนการตีพิมพ์และเผยแพร่ผลงานวิจัย จัดเวทีแสดงผลงานวิจัย และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นด้านการวิจัย และเป็นเจ้าภาพจัดประชุมทางวิชาการ ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ (W8,O7,O13)</li> </ol>
<p>ภาวะคุกคาม (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่มีการขยายโอกาสการสรรหาและคัดเลือกตามความต้องการ</li> <li>2. ขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก</li> <li>3. ไม่มีอัตราทดแทนผู้เกษียณอายุ</li> <li>4. มีกฎระเบียบที่ใช้บังคับจากหลายฝ่าย ทำให้ขาดความคล่องตัว</li> <li>5. ทรัพยากรมีอย่างจำกัด</li> <li>6. มีการแข่งขันกับสถาบันอื่น</li> </ol>	<p>ST</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ST1 ส่งเสริมพัฒนาความพร้อมในการพัฒนาครูและผู้บริหารการศึกษาของท้องถิ่นที่มีคุณภาพสูง เพื่อรองรับความต้องการของครูจำนวนมาก (S1,S2,S3,S6,S8,S9,S12,T2,T5,T6)</li> <li>ST2 ส่งเสริมการทำวิจัยร่วมกันระหว่างสถาบันกับท้องถิ่น (อ.บ.ต.) (S1,S2,S3,S7,S8,T2,T3,T6)</li> </ol>	<p>WT</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>WT1 สนับสนุนให้บุคลากรเข้าสู่โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดตามนโยบายของรัฐบาล (W1,W2,W4,W13,T1,T2,T3,T4,T5)</li> </ol>



จากตารางที่ 23 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการพัฒนาอาชีพ สามารถกำหนดกลยุทธ์ตามกลยุทธ์ทางเลือกด้านต่างๆ 4 ด้าน ดังนี้

1. กลยุทธ์ทางเลือกของสถาบันราชภัฏที่เป็นการใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ต่อการได้โอกาสสูงสุด ได้แก่

1.1 เนื่องจากสถาบันมีจุดแข็งคือ มีการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์และศักยภาพ และบุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน และมีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร การจัดการศึกษาและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ สนับสนุน ส่งเสริม จัดหลักสูตรการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถทำงานร่วมกับอาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 เนื่องจากสถาบันมีจุดแข็งคือ มีการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน บุคลากรเป็นคนในท้องถิ่น มีความสนิทสนมและสัมพันธ์กับท้องถิ่น บุคลากรส่วนใหญ่มีพื้นฐานความเป็นครู ใกล้เคียงนักศึกษา และผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์และศักยภาพ มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ บุคลากรมีความสามัคคีร่วมมือกันทำงาน และมีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว มีการจัดการศึกษาหลายรูปแบบช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้น การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร การจัดการศึกษาและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาการสร้างพลังองค์กร ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความถนัดและต้องการของแต่ละบุคคล โดยสถาบันสนับสนุนด้านงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

1.3 เนื่องจากสถาบันมีจุดแข็งคือ มีการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน บุคลากรเป็นคนในท้องถิ่น มีความสนิทสนมและสัมพันธ์กับท้องถิ่น ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์และศักยภาพ มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทำการศึกษาวิจัยท้องถิ่น และมีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้น มีบางโปรแกรมวิชาที่มีผู้เรียนมาก สามารถแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่ายและให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาการสร้างพลังองค์กร ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ สนับสนุนให้อาจารย์ได้ลาเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการทำงานทางวิชาการและการวิจัย



1.4 จากจุดแข็งของสถาบันคือ มีการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน บุคลากรเป็นคนในท้องถิ่น มีความสนิทสนมและสัมพันธ์กับท้องถิ่น ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์และศักยภาพสูง มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทำการศึกษาวิจัยท้องถิ่น บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือกันทำงานและมีการเปลี่ยนแปลงวิธีสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร การจัดการศึกษาและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ แสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่ายและสถาบันให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาการสร้างพลังองค์กร ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ กำหนดนโยบายสนับสนุนการสร้างเครือข่ายให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้เทคโนโลยีภาษากับกลุ่มเดียวกันในต่างสถาบัน

1.5 จากจุดแข็งของสถาบันคือ มีการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์และศักยภาพสูง บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน มีจำนวนอาจารย์ที่จบตรงสาขาและมีโปรแกรมวิชาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม ขณะที่สถาบันมีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ มีการเปลี่ยนวิธีการสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้น มีโปรแกรมวิชาที่มีผู้เรียนมาก การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร สถาบันสามารถแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย และให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาการสร้างพลังต่อองค์กร ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ สร้างแรงเสริมพัฒนาอาจารย์ที่มีคุณวุฒิการศึกษาตรงตามโปรแกรมวิชาที่ท้องถิ่นและสังคมต้องการ เช่น โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ โปรแกรมวิชาภาษาไทย โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา เป็นต้น

1.6 จากจุดแข็งของสถาบันคือ มีการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน บุคลากรส่วนใหญ่มีพื้นฐานความเป็นครู ใกล้เคียงนักศึกษา ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์และศักยภาพสูง มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ มีความสามัคคีร่วมมือกันทำงาน มีโปรแกรมวิชาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยที่สถาบันสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว มีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ มีการเปลี่ยนวิธีการสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้น มีโปรแกรมวิชาที่มีผู้เรียนมากและการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ สร้างแรงสนับสนุนและพัฒนาโอกาสอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกจำนวนมาก ในโปรแกรมวิชาหลักสูตรและการสอนและโปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษาได้เพิ่มประสบการณ์การวิจัย

2. กลยุทธ์ทางเลือกของสถาบันราชภัฏที่เป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม ได้แก่

2.1 เนื่องจากสถาบันมีจุดแข็งคือ มีการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน บุคลากรเป็นคนในท้องถิ่น มีความสนิทสนมและสัมพันธ์กับท้องถิ่น มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน สถาบันมีหลักสูตรที่หลากหลาย แต่ขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก ทรัพยากรมีอย่างจำกัด และมีการแข่งขันกับสถาบันอื่น ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ ส่งเสริมพัฒนาความพร้อมในการพัฒนาครูและผู้บริหารการศึกษาของท้องถิ่นให้มีคุณภาพสูง เพื่อรองรับความต้องการของครูจำนวนมาก

2.2 เนื่องจากสถาบันมีจุดแข็งคือ มีการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน บุคลากรเป็นคนในท้องถิ่น มีความสนิทสนมและสัมพันธ์กับท้องถิ่น บุคลากรมีความสามัคคีร่วมมือกันทำงาน แต่ขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก ไม่มีอัตราทดแทนผู้เกษียณอายุและมีการแข่งขันกับสถาบันอื่น ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ ส่งเสริมการทำวิจัยร่วมกันระหว่างสถาบันกับท้องถิ่น (อ.บ.ต)

3. กลยุทธ์ทางเลือกของสถาบันราชภัฏที่เป็นการลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส ได้แก่

3.1 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ ผลงานทางวิชาการและคุณวุฒิการศึกษาต่ำ บุคลากรไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ ทำงานแบบเดิมขาดการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารขาดทักษะในการบริหาร แต่มีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้และการเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้น การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร สามารถแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่ายและให้ความสำคัญต่อการวิจัย ดังนั้น กลยุทธ์ในกรณีนี้คือ กำหนดแผนในการพัฒนาบุคลากรแต่ละคน แต่ละคณะ แต่ละโปรแกรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวตามความถนัดและความต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

3.2 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ บุคลากรไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ ทำงานแบบเดิม ขาดการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารขาดทักษะในการบริหาร อาจารย์ทำผลงานวิจัยน้อย ขาดผลงานวิจัย มีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่ไม่จบตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน มีหลักสูตรที่เปิดสอนไม่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสังคม และขาดทักษะและประสบการณ์การใช้เทคโนโลยี และมีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ การเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้น การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้



ในการพัฒนาบุคลากรและให้ความสำคัญต่อการวิจัย ดังนั้น กลวิธีในกรณีนี้คือ สนับสนุนส่งเสริมการจัดทำแผนการกำหนดอบรมในงาน (On the job training) ให้กับบุคลากรแต่ละฝ่าย

3.3 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ ค่าตอบแทนต่ำ ขาดสิ่งจูงใจ อาจารย์ทำงานวิจัยน้อยขาดผลงานวิจัย ขณะที่มียุทธศาสตร์ใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัวและให้ความสำคัญต่อการวิจัย ดังนั้น กลวิธีในกรณีนี้คือ ส่งเสริมให้งานวิจัยเป็นภาระงานของอาจารย์และผลงานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบและการขึ้นค่าตอบแทน

3.4 จากจุดอ่อนที่ผลงานทางวิชาการและคุณวุฒิการศึกษาต่ำ ขาดการพัฒนาตนเอง ขณะที่มียุทธศาสตร์ใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูง การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัวและสถาบันให้ความสำคัญต่อการวิจัย ดังนั้น กลวิธีในกรณีนี้คือ สนับสนุนส่งเสริมการกระตุ้นให้อาจารย์ได้ทำผลงานทางวิชาการ และเพิ่มวุฒิการศึกษาได้ตามสัดส่วนและเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา พร้อมกับการพัฒนาความเชี่ยวชาญและความรู้ความเข้าใจในท้องถิ่น โดยจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาสถาบัน

3.5 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ ผลงานทางวิชาการและคุณวุฒิการศึกษาต่ำ ขาดการพัฒนาตนเอง อาจารย์ทำงานวิจัยน้อย ขาดทักษะและประสบการณ์ด้านการใช้เทคโนโลยี ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ มีบางโปรแกรมวิชาที่มีผู้สนใจเรียนมาก การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร แสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่ายและให้ความสำคัญต่อการวิจัย ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ พัฒนาอาจารย์ให้มีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการสอน การถ่ายทอดความรู้ตามแนวทางใหม่ โดยมุ่งเน้นวิธีสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

3.6 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ อาจารย์ทำงานวิจัยน้อย ขาดผลงานวิจัย ขณะที่มียุทธศาสตร์ใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว มีการจัดการศึกษาได้หลากหลาย ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้น สามารถแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่ายและให้ความสำคัญต่อการวิจัย ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ พัฒนาศักยภาพนักวิจัยอย่างต่อเนื่องให้มีขีดความสามารถสูงทัดเทียมกับสถาบันชั้นนำ โดยจัดฝึกอบรมสัมมนาและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมงานวิจัยตลอดจนให้มีการแลกเปลี่ยนนักวิจัยกับต่างประเทศและสร้างแรงจูงใจในการทำวิจัย

3.7 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ อาจารย์และบุคลากรไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ทำงานแบบเดิม ขาดการพัฒนาตนเอง อาจารย์ทำงานวิจัยน้อย ขาดผลงานวิจัย ขาดทักษะและประสบการณ์ด้านเทคโนโลยี ขณะที่มียุทธศาสตร์ใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและ



คลังตัว มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้พัฒนาอาจารย์และสถาบันให้ความสำคัญต่อการวิจัย ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในเรื่องที่จำเป็นต่อการพัฒนาสถาบัน เช่นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้ภาษาต่างประเทศ การปฏิบัติงานด้วยกระบวนการวิจัย การปฏิบัติงานในเชิงบูรณาการและการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้

3.8 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ อาจารย์ทำงานวิจัยน้อย ขาดผลงานวิจัย ขณะที่การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคลังตัวและสถาบันให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาการสร้างสรรค์องค์กร ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการวิจัยด้วยมาตรการต่างๆ เช่นการประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัย การเชิญเชิญเกียรติผู้วิจัยและผู้มีผลงานดีเด่น

3.9 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ อาจารย์ทำงานวิจัยน้อย ขาดผลงานวิจัย ขณะที่การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคลังตัวและสถาบันให้ความสำคัญต่อการวิจัย ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ สนับสนุนการตีพิมพ์และเผยแพร่ผลงานวิจัย จัดเวทีแสดงผลงานวิจัย และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นด้านการวิจัยและเป็นเจ้าภาพจัดประชุมทางวิชาการทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

4. กลยุทธ์ทางเลือกของสถาบันราชภัฏที่เป็นการลดจุดอ่อนและลดภาวะคุกคาม ได้แก่

4.1 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ ผลงานทางวิชาการและคุณวุฒิการศึกษาต่ำ อาจารย์และบุคลากรไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ทำงานแบบเดิม ขาดการพัฒนาตนเอง ขาดทักษะและประสบการณ์ด้านการใช้เทคโนโลยี ขณะที่ไม่มีการขยายโอกาสการสรรหาและคัดเลือกตามต้องการ ขาดการยอมรับจากสังคมภายนอกและไม่มีอัตราทดแทนผู้เกษียณอายุ มีกฎระเบียบที่ใช้บังคับจากหลายฝ่าย ทำให้ขาดความคล่องตัว มีการแข่งขันกับสถาบันอื่น ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ สนับสนุนให้บุคลากรเข้าสู่โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดตามนโยบายของรัฐบาล

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## กลยุทธ์การพัฒนabatบาทหัวหน้างาน

### ภาพ (SCENARIO) ของการพัฒนabatบาทหัวหน้างาน

การพัฒนาบุคลากร ควรจะสร้างและพัฒนาความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือบุคลากร และสร้างผู้บริหารให้ผู้บริหารงานทุกระดับกล้าตัดสินใจได้เอง โดยยึดหลักความเป็นเลิศทางวิชาการ ความสามารถในการบริหารจัดการ กรณีสถาบันราชภัฏจະบรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารต้องกล้าปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบการบริหารการจัดการที่มีอิสระและคล่องตัว เน้นในเรื่องของการมอบหมายอำนาจหน้าที่ การกระจายอำนาจหน้าที่ และการให้ความสำคัญต่อบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ลักษณะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์และโลกทัศน์ทางอุดมศึกษา มีวุฒิภาวะทางวิชาการและวิชาชีพมีความเสียสละ อดทน มีคุณธรรม จริยธรรม เสมอต้นเสมอปลาย คงเส้นคงวา และสามารถหล่อหลอมจิตใจลูกน้องได้ เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ใช้หลักการบริหารแบบแนวนอนหรือแบบแนวราบ การใช้อำนาจของผู้บริหารต้องมีลักษณะเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มีการใช้เทคโนโลยีการบริหารและระบบสารสนเทศมากขึ้น เป็นผู้ประสานงานสร้างเครือข่ายความร่วมมือในทุกด้านทั้งภายในและภายนอกสถาบัน สร้างความยอมรับเชื่อถือแก่องค์กรภายนอก เช่น ชุมชน ท้องถิ่นและสังคม ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการเรียนการสอนต้องพัฒนารูปแบบใหม่ ๆ โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ระบบการสอนด้วยคอมพิวเตอร์ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยการสอนมากขึ้น มีการนำผลจากการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงการสอนมากขึ้น และเน้นความให้ความสำคัญเรื่องการวิจัยเพื่อพัฒนาอาจารย์และเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 24 สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการพัฒนาบทบาทหัวหน้างานในสถาบันราชภัฏ

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานสูง</li> <li>2. บุคลากรเป็นคนในท้องถิ่น มีความสนิทสนม และสัมพันธ์กับท้องถิ่น</li> <li>3. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</li> <li>4. มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ</li> <li>5. อาจารย์ส่วนใหญ่มีพื้นฐานความเป็นครู ใกล้ชิดนักศึกษา</li> <li>6. บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์</li> <li>7. สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทำการศึกษาวิจัยท้องถิ่น</li> <li>8. บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน</li> <li>9. มีหลักสูตรที่หลากหลาย</li> <li>10. มีอัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์อุดมศึกษา</li> <li>11. มีจำนวนอาจารย์ที่จบตรงสาขา</li> <li>12. มีโปรแกรมวิชาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เกณฑ์สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาไม่ได้มาตรฐาน</li> <li>2. บุคลากรไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ ทำงานแบบเดิม</li> <li>3. บุคลากรขาดการพัฒนาตนเอง</li> <li>4. ค่าตอบแทนต่ำ ขาดสิ่งจูงใจ</li> <li>5. ผู้บริหารขาดทักษะในการบริหาร</li> <li>6. อาจารย์มีผลงานทางวิชาการและคุณวุฒิการศึกษาต่ำ</li> <li>7. ใช้คนไม่ตรงกับงาน</li> <li>8. อาจารย์ทำงานวิจัยน้อย ขาดผลงานวิจัย</li> <li>9. มีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่ไม่จบตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน</li> <li>10. จำอาจารย์พิเศษเกินความต้องการ</li> <li>11. หลักสูตรที่เปิดสอนไม่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสังคม</li> <li>12. มีโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน แต่ขาดแคลนผู้เรียน</li> <li>13. ขาดทักษะและประสบการณ์ด้านการใช้เทคโนโลยี</li> </ol>
โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง</li> <li>2. รัฐบาลมีนโยบายปรับโครงสร้างการต่ออายุเกษียณราชการถึง 65 ปี</li> <li>3. สถาบันสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว</li> <li>4. ผู้เกษียณอายุราชการในอีก 5 ปีข้างหน้าจำนวนมาก</li> <li>5. มีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้</li> <li>6. เปลี่ยนแปลงวิธีการสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง</li> <li>7. การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว</li> <li>8. มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ</li> <li>9. ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้น</li> <li>10. มีบางโปรแกรมวิชาที่มีผู้เรียนมาก</li> <li>11. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร การจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบบริหารจัดการ</li> <li>12. แสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย</li> <li>13. ให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาการสร้างพลังองค์กร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่มีการขยายโอกาสการสรรหาและคัดเลือกตามความต้องการ</li> <li>2. ขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก</li> <li>3. ไม่มีอัตราทดแทนผู้เกษียณอายุ</li> <li>4. มีกฎระเบียบที่ใช้บังคับจากหลายฝ่าย ทำให้ขาดความคล่องตัว</li> <li>5. ทรัพยากรมีอย่างจำกัด</li> <li>6. มีการแข่งขันกับสถาบันอื่น</li> </ol>



ตารางที่ 25 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน

<p>ปัจจัยภายใน</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p>	<p>จุดอ่อน (W)</p>
<p>โอกาส (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง</li> <li>รัฐบาลมีนโยบายปรับโครงสร้างการต่ออายุเกษียณราชการถึง 65 ปี</li> <li>สถาบันสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว</li> <li>ผู้เกษียณอายุราชการในอีก 5 ปีข้างหน้าจำนวนมาก</li> <li>มีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้</li> <li>เปลี่ยนแปลงวิธีการสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง</li> <li>การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว</li> <li>มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ</li> <li>ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้น</li> <li>มีบางโปรแกรมวิชาที่มีผู้เรียนมาก</li> <li>การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร การจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบบริหารจัดการ</li> <li>แสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย</li> <li>ให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนางานสร้างพลังองค์การ</li> </ol>	<p>SO</p> <p>SO1 พัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยพัฒนาให้ทุกฝ่ายมีลักษณะวิสัยทัศน์ร่วมกัน คิดเป็นระบบ เห็นภาพเดียวกัน มีความสามารถเฉพาะตนและเรียนรู้เป็นทีม (S1,S6,S8,O5,O8)</p> <p>SO2 พัฒนาศักยภาพและทัศนคติของบุคลากรในระดับหัวหน้างานหรือบุคลากรหลักในแต่ละส่วนงานให้มีวิสัยทัศน์และแนวคิดที่ทันสมัยและเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนางานและปรับเปลี่ยนในเชิงรุกอย่างรวดเร็ว (S1,S3,S6,S8,O5,O7,O8,O11,O13)</p> <p>SO3 เสริมสร้างโอกาสการเป็นผู้นำในการสนองตอบต่อความต้องการหลากหลายของสังคมที่ต้องการพัฒนาวิชาชีพ เช่นการจัดหลักสูตรให้มีการเรียนบางเวลา เรียนเต็มเวลา เรียนตลอดชีวิต เรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การศึกษาทางไกล การศึกษาต่อเนื่อง (S1,S3,S5,S6,S8,S9,S11,S13,O5,O6,O7,O8,O9,O10,O11,O12,O13)</p> <p>SO4 พัฒนาศักยภาพทุกระดับให้มีภาวะผู้นำร่วมภายในองค์กร ทั้งระดับผู้บริหาร อาจารย์ ยอมรับและปฏิบัติงานเพื่อนำสถาบันสู่ภารกิจ (S1,S3,S6,S8,O5,O7)</p> <p>SO5 สนับสนุนการกระจายอำนาจในการบริหารงาน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (S1,S3,S6,S8,O5,O11)</p> <p>SO6 ส่งเสริมการบริหารและการจัดการสถาบันให้โปร่งใส โดยมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับตามหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) (S1,S6,O3,O5,O6,O7,O8,O9,O11,O13)</p> <p>SO7 ส่งเสริมพัฒนาโปรแกรมวิชาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่นและสังคม เช่นโปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ โปรแกรมวิชารัฐประศาสนศาสตร์ โปรแกรมวิชานิติศาสตร์ โปรแกรมวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโปรแกรมวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ ที่มีผู้สนใจเลือกเรียนเป็นจำนวนมาก (S11,S12,O10,O12)</p> <p>SO8 พัฒนาผู้นำให้มีวิสัยทัศน์ สติปัญญา นำเชื่อถือ คุณธรรมจริยธรรม ผูกพันต่อสถาบัน ความคิดสร้างสรรค์ ให้คำปรึกษา แนะนำ เสนอแนะเสมอปลาย คงเส้นคงวาและสามารถหล่อหลอมจิตใจลูกน้องได้ (S1,O5)</p> <p>SO9 สนับสนุนจัดตั้งศูนย์ฝึกความเป็นผู้นำ (Leadership Center) สำหรับหัวหน้างานเพื่ออบรมหลักสูตรผู้นำ (S1,O8,O9,O11,O12,O13)</p> <p>SO10 เป็นแบบอย่างในฐานะนักวิชาการที่ดี ด้วยการเสนอผลงาน งานเขียนเอกสาร ตำราหรือบทความเป็นประจำ (S1,S6,O5)</p>	<p>WO</p> <p>WO1 พัฒนาหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับปัญหา ความต้องการและสถานการณ์ของท้องถิ่น (W1,W9,W11,O5,O6,O7,O8,O10,O12)</p> <p>WO2 สนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลให้เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน การใช้งานเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว เอื้อต่อการตัดสินใจในการบริหาร (W5,W13,O7,O8,O11)</p> <p>WO3 สนับสนุนการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ ปรับปรุงโครงสร้างโดยลดลำดับชั้นการบังคับบัญชา เน้นการทำงานเป็นทีม (W5,W7,O5,O7,O11)</p> <p>WO4 สนับสนุนการนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการที่มุ่งผลลัพธ์มาใช้ในการบริหารงาน (W2,W5,W7,O5,O7,O11)</p> <p>WO5 พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับทิศทางของอนาคตให้สอดคล้องกับแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิต (W1,W9,W11,O5,O8,O9,O12,O13)</p> <p>WO6 สนับสนุนการยกย่อง ให้เกียรติ ชมเชยและให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น โดยการประกาศ ลงวารสารของสถาบันอย่างน้อย 1 เดือน (W2,W3,W4,O5)</p>
<p>ภาวะคุกคาม (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีการขยายโอกาสการสรรหาและคัดเลือกตามความต้องการ</li> <li>ขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก</li> <li>ไม่มีอัตราทดแทนผู้เกษียณอายุ</li> <li>มีกฎระเบียบที่ใช้บังคับจากหลายฝ่าย ทำให้ขาดความคล่องตัว</li> <li>ทรัพยากรมีอย่างจำกัด</li> <li>มีการแข่งขันกับสถาบันอื่น</li> </ol>	<p>ST</p> <p>ST1 นำสถาบันสู่การได้รับการยอมรับวิทยฐานะของโปรแกรมวิชาต่างๆ จากภายนอก (S1,S2,S3,S4,S5,S6,S8,S9,S11,S12,T2,T6)</p> <p>ST2 พัฒนาความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิรูปการศึกษาท้องถิ่น เช่น การจัดการเรียนการสอน การวิจัยในชั้นเรียน การประกันและประเมินคุณภาพการศึกษา (S1,S2,S3,S5,S6,S8,S9,S12,T2,T4,T5,T6)</p>	<p>WT</p> <p>WT1 ปรับปรุงหรือยกเลิกหลักสูตรหรือโปรแกรมวิชาที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนหรือท้องถิ่น เช่น โปรแกรมวิชาภาษาฝรั่งเศส โปรแกรมวิชาการพิมพ์ เป็นต้น ที่มีผู้สนใจเรียนน้อย (W1,W2,W3,W6,W9,W11,T2,T5,T6)</p> <p>WT2 จัดระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรให้มีความจงรักภักดีต่อสถาบัน และเสียสละทำงานอย่างเต็มความสามารถ (W2,W3,W4,T2,T5,T6)</p> <p>WT3 ปรับปรุง สร้างระบบ ออกระเบียบข้อบังคับและดำเนินการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ลดขั้นตอนการทำงาน ใช้กำลังคนน้อยลง ใช้บุคลากรให้ตรงกับสายงานและความสะดวก ผลงานมีคุณภาพสูงขึ้นและปฏิบัติงานได้มากขึ้น (W5,W7,T4)</p> <p>WT4 ปรับปรุงหรือยกเลิกหน่วยงานในสถาบันที่ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและไม่จำเป็นต่อภารกิจ (W2,W3,W5,T2,T3,T5)</p>



จากตารางที่ 25 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน สามารถกำหนดกลยุทธ์ตามกลยุทธ์ทางเลือกด้านต่างๆ 4 ด้าน ดังนี้

1. กลยุทธ์ทางเลือกของสถาบันราชภัฏที่เป็นการใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ต่อการได้โอกาสสูงสุด ได้แก่

1.1 จากจุดแข็งของสถาบันคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์และศักยภาพ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และมีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ บุคลากรมีความสามัคคีร่วมมือกันทำงาน มีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ ดังนั้น กลยุทธ์ในกรณีนี้คือ พัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยพัฒนาให้ทุกฝ่ายมีลักษณะ เช่น วิสัยทัศน์ร่วมกัน คิดเป็นระบบ เห็นภาพเดียวกัน มีความสามารถเฉพาะตนและเรียนรู้เป็นทีม

1.2 จากจุดแข็งของสถาบันคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์และศักยภาพในการทำงานสูง มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ บุคลากรมีความสามัคคีร่วมมือกันทำงาน ขณะที่บุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรและสถาบันให้มีความสำคัญต่อการวิจัย ดังนั้น กลยุทธ์ในกรณีนี้คือ พัฒนาศักยภาพและทัศนคติของบุคลากรในระดับหัวหน้าหรือบุคลากรหลักในแต่ละส่วนงานให้มีวิสัยทัศน์และแนวคิดที่ทันสมัยและเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนางานและปรับเปลี่ยนในเชิงรุกอย่างรวดเร็ว

1.3 จากจุดแข็งของสถาบันคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์และศักยภาพ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อาจารย์ส่วนใหญ่มีพื้นฐานความเป็นครู ใกล้เคียงนักศึกษา บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์และบุคลากรมีความสามัคคีร่วมมือกันทำงาน มีจำนวนอาจารย์ที่จบตรงสาขา มีโปรแกรมวิชาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม ขณะที่บุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้และการเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้น มีบางโปรแกรมวิชาที่มีผู้เรียนมาก การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร การแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย และสถาบันให้มีความสำคัญต่อการวิจัย ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ เสริมสร้างโอกาสการเป็นผู้นำในการสนองตอบต่อความต้องการหลากหลายของสังคมที่ต้องการพัฒนาสู่วิชาชีพ เช่น หลักสูตรให้มีการเรียนเรียนบางเวลา เรียนเต็มเวลา เรียนตลอดชีวิต เรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การศึกษาทางไกล การศึกษาต่อเนื่อง



1.4 จากจุดแข็งของสถาบันคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ประสบการณ์ มีความสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน ขณะที่ก็มีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้และการเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีภาวะผู้นำร่วมภายในองค์กร ทั้งระดับผู้บริหาร อาจารย์ยอมรับและปฏิบัติงานเพื่อนำสถาบันสู่ภารกิจ

1.5 จากจุดแข็งของสถาบันคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานสูง มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ มีความสามัคคี ร่วมมือกันทำงานขณะที่มีบุคลากรรุ่นใหม่อายุน้อย สามารถพัฒนาคุณภาพได้และการนำเทคโนโลยีมาใช้ ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ สนับสนุนการกระจายอำนาจในการบริหารงานโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

1.6 จากจุดแข็งของสถาบันคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานสูง บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ ขณะที่มีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ การเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้น การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร การจัดการศึกษาและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและสถาบันให้มีความสำคัญต่อภารกิจ ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ ส่งเสริมการบริหารและการจัดการสถาบันให้โปร่งใสโดยมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับตามหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)

1.7 จากจุดแข็งของสถาบันคือมีจำนวนอาจารย์ที่จบตรงสาขาและมีโปรแกรมวิชาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคมขณะที่มีบางโปรแกรมวิชาที่มีผู้เรียนมากและสถาบันสามารถแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ ส่งเสริมพัฒนาโปรแกรมวิชาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่นและสังคม เช่นโปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ โปรแกรมวิชารัฐประศาสนศาสตร์ โปรแกรมวิชานิติศาสตร์ โปรแกรมวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และโปรแกรมวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ที่มีผู้สนใจเลือกเรียนเป็นอันมาก

1.8 จากจุดแข็งของสถาบันคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานสูง ขณะที่มีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาคุณภาพได้ ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ พัฒนาผู้นำให้มีวิสัยทัศน์ สติปัญญา น่าเชื่อถือ คุณธรรมจริยธรรม ผูกพันต่อสถาบัน มีความคิดสร้างสรรค์ ให้คำปรึกษาแนะนำ เสมอต้นเสมอปลาย คงเส้นคงวา และสามารถหล่อหลอมจิตใจลูกน้องได้

1.9 จากจุดแข็งของสถาบัน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานสูง ขณะที่มีการศึกษาได้หลายรูปแบบ ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้น การ

พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร การจัดการศึกษาและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและให้ความสำคัญต่อการวิจัยการพัฒนาการสร้างพลังองค์กร ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ สนับสนุนจัดตั้งศูนย์ฝึกความเป็นผู้นำ (Leadership Center) สำหรับหัวหน้างานเพื่ออบรมหลักสูตรผู้นำ

1.10 จากจุดแข็งของสถาบันคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานสูง ขณะที่บุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ เป็นแบบอย่างในฐานะนักวิชาการที่ดี ด้วยการเสนอผลงาน งานเขียนเอกสาร ตำราหรือบทความเป็นประจำ

## 2. กลยุทธ์ทางเลือกของสถาบันราชภัฏที่เป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคามได้แก่

2.1 จากจุดแข็งของสถาบันคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพและศักยภาพ บุคลากรเป็นคนในท้องถิ่น มีความสนิทสนมและสัมพันธ์กับท้องถิ่น มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ อาจารย์ส่วนใหญ่มีพื้นฐานความเป็นครูใกล้ชิดนักศึกษา บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน มีหลักสูตรที่หลากหลาย มีจำนวนอาจารย์ที่จบตรงสาขา มีโปรแกรมวิชาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม แต่ขาดการยอมรับจากสังคมภายนอกและมีการแข่งขันกับสถาบันอื่น ดังนั้น กลวิธีในกรณีนี้คือ นำสถาบันสู่การได้รับการยอมรับวิถีสถานของโปรแกรมวิชาต่างๆ จากภายนอก

2.2 จากจุดแข็งของสถาบันคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานสูง บุคลากรเป็นคนในท้องถิ่น มีความสนิทสนมและสัมพันธ์กับท้องถิ่น มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อาจารย์ส่วนใหญ่มีพื้นฐานความเป็นครูใกล้ชิดนักศึกษา บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน สถาบันมีหลักสูตรที่หลากหลาย มีโปรแกรมวิชาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม ขณะที่สถาบันขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก มีภาวะเบียดเบียนที่บีบบังคับจากหลายฝ่ายทำให้ขาดความคล่องตัว ทรัพยากรมีอย่างจำกัด และมีการแข่งขันกับสถาบันอื่น ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ พัฒนาความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการศึกษาท้องถิ่น เช่น การจัดการเรียนการสอน การวิจัยในชั้นเรียน การประกันและประเมินคุณภาพการศึกษา

## 3. กลยุทธ์ทางเลือกของสถาบันราชภัฏที่เป็นการลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส ได้แก่

3.1 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ มีเกณฑ์สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาไม่ได้มาตรฐาน มีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่ไม่จบตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน หลักสูตรที่เปิดสอนไม่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสังคม ขณะที่บุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ มีการเปลี่ยนแปลงวิธีสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ มีบางโปรแกรมวิชาที่มีผู้สนใจเรียนมาก



และสถาบันสามารถแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ พัฒนาหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับปัญหา ความต้องการและสถานการณ์ของท้องถิ่น

3.2 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ ผู้บริหารขาดทักษะในการบริหารและขาดทักษะและประสบการณ์ด้านการใช้เทคโนโลยี ขณะที่การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร การจัดการศึกษาและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ สนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยพัฒนากระบวนการจัดการข้อมูลให้เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน การใช้งานเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว เอื้อต่อการตัดสินใจในการบริหาร

3.3 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ ผู้บริหารขาดทักษะในการบริหาร ใช้คนไม่ตรงกับงาน ขณะที่มีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว และการนำเทคโนโลยีมาใช้ ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ สนับสนุนการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบและเครือข่าย ปรับปรุงโครงสร้างโดยลดลำดับชั้นการบังคับบัญชา เน้นการทำงานเป็นทีม

3.4 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ บุคลากรไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ ทำงานแบบเดิม ผู้บริหารขาดทักษะในการบริหาร ใช้คนไม่ตรงกับงาน ขณะที่มีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว และการนำเทคโนโลยีมาใช้ ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ สนับสนุนการนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการที่มุ่งผลลัพธ์ มาใช้ในการบริหารงาน

3.5 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ ผู้บริหารขาดทักษะในการบริหาร อาจารย์ทำงานวิจัยน้อย ขาดผลงานวิจัย หลักสูตรที่เปิดสอนไม่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสังคม ขณะที่มีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นได้มากขึ้นและให้ความสำคัญต่อการวิจัย ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ พัฒนาหลักสูตรความต้องการของท้องถิ่นและสอดคล้องกับสภาพปัญหาแต่ละพื้นที่ เช่น การพัฒนาหลักสูตรผู้นำ อ.บ.ต เป็นต้น

3.6 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ มีเกณฑ์สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาไม่ได้มาตรฐาน มีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่ไม่จบตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน มีหลักสูตรที่เปิดสอนไม่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสังคม ขณะที่มีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นได้มากขึ้น แสวงหาความร่วมมือกับสถาบันอื่นได้ง่าย และให้ความสำคัญต่อการวิจัย ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับทิศทางของอนาคต ให้สอดคล้องกับแนวทางการเรียนรู้ ตลอดชีวิต และพัฒนาจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพทุกสาขาวิชาให้สอดคล้องตามสภาพปัจจุบันของสังคม

3.7 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ บุคลากรไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ ทำงานแบบเดิม ขาดการพัฒนาตนเอง ค่าตอบแทนต่ำ ขาดสิ่งจูงใจ ขณะที่ที่มีบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ สนับสนุนการยกย่อง ให้เกียรติ ชมเชย และให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น โดยการประกาศลงวารสารของสถาบันอย่างน้อย 1 เดือน

4. กลยุทธ์ทางเลือกของสถาบันราชภัฏที่เป็นการลดจุดอ่อนและลดภาวะคุกคาม ได้แก่

4.1 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ เกณฑ์สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาไม่ได้มาตรฐาน บุคลากรไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ ทำงานแบบเดิม บุคลากรขาดการพัฒนา อาจารย์มีผลงานทางวิชาการและคุณวุฒิการศึกษาต่ำ มีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่ไม่จบตรงตามโปรแกรมวิชา มีหลักสูตรที่เปิดสอนไม่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสังคม ขณะที่สถาบันขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก ทรัพยากรมีอย่างจำกัดและมีการแข่งขันกับสถาบันอื่น ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ ปรับปรุงหรือยกเลิกหลักสูตรหรือโปรแกรมวิชาที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนหรือท้องถิ่น เช่น โปรแกรมวิชาภาษาฝรั่งเศส โปรแกรมวิชาการพิมพ์ เป็นต้น ที่มีผู้เรียนน้อย

4.2 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ บุคลากรไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ ทำงานแบบเดิม ขาดการพัฒนาตนเอง ค่าตอบแทนต่ำ ขาดสิ่งจูงใจ ขณะที่สถาบันขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก ทรัพยากรมีอย่างจำกัดและมีการแข่งขันกับสถาบันอื่น ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ จัดระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรให้มีความจงรักภักดีต่อสถาบันและเสียสละทำงานอย่างเต็มความสามารถ

4.3 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ ผู้บริหารขาดทักษะในการบริหาร ขณะที่สถาบันขาดการยอมรับจากสังคมภายนอกและมีกฎระเบียบที่ใช้บังคับจากหลายฝ่าย ทำให้ขาดความคล่องตัว ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ ปรับปรุง สร้างระบบ ออกระเบียบข้อบังคับ และดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ลดขั้นตอนการทำงาน ใช้กำลังคนน้อยลง ใช้บุคลากรให้ตรงกับสายงานและความสามารถ ผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นและปฏิบัติงานได้มาก

4.4 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ บุคลากรไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ ทำงานแบบเดิม ขาดการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารขาดทักษะในการบริหาร ขณะที่สถาบันขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก ไม่มีอัตราทดแทนผู้เกษียณอายุ มีทรัพยากรอย่างจำกัด ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ ปรับปรุงหรือยกเลิกหน่วยงานในสถาบันที่ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและไม่จำเป็นต่อภารกิจ



## กลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

### ภาพ (SCENARIO) ของการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จะต้องสร้างให้มีการยอมรับจากสังคมให้มากขึ้นโดยสถาบันจะต้องสร้างกลไกที่เอื้อต่อการระดมสรรพกำลังและความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทั้งบุคลากรภายในและภายนอกให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา มีการลดขั้นตอนในการทำงาน การกระจายอำนาจไปสู่หน่วยงานย่อย เปิดโอกาสให้บุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกเป็นตัวแทน และเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยเน้นการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน การมอบหมายงานตามความถนัดและความชำนาญของแต่ละบุคคล ส่งเสริมบรรยากาศการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญ เน้นการทำงานเป็นทีม ใช้หลักความสามัคคี ความเป็นกัลยาณมิตร และจิตสำนึกของบุคลากร สร้างความเข้าใจร่วมกัน คิดร่วมกัน สร้างข้อตกลง หาข้อยุติร่วมกัน เน้นความรัก ความผูกพันซึ่งกันและกัน เรียนรู้ร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน ยึดหลักความซื่อสัตย์ โปร่งใสและยุติธรรม มีการประเมินผล นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 26 สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในสถาบันราชภัฏ

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p><b>โอกาส (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง</li> <li>2. รัฐบาลมีนโยบายปรับโครงสร้างการต่ออายุเกษียณราชการถึง 65 ปี</li> <li>3. สถาบันสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว</li> <li>4. มีผู้เกษียณอายุราชการในอีก 5 ปีข้างหน้าจำนวนมาก</li> <li>5. มีอาจารย์รุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้</li> <li>6. เปลี่ยนแปลงวิธีการสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง</li> <li>7. การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว</li> <li>8. มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ</li> <li>9. ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้น</li> <li>10. มีบางโปรแกรมวิชาที่มีผู้เรียนมาก</li> <li>11. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร การจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบบริหารจัดการ</li> <li>12. แสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย</li> <li>13. ให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาการสร้างพลังองค์กร</li> </ol>	<p><b>ภาวะคุกคาม (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายจำกัดรับอัตรากำลังคนของรัฐทำให้มีการขยายโอกาสสรรหาและ คัดเลือกความต้องการ</li> <li>2. ขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก</li> <li>3. ไม่มีอัตราทดแทนผู้เกษียณอายุ</li> <li>4. มีกฎระเบียบที่ใช้บังคับหลายฝ่าย ทำให้ขาดความคล่องตัว</li> <li>5. ทรัพยากรมีอย่างจำกัด</li> <li>6. มีการแข่งขันกับสถาบันอื่น</li> </ol>



ตารางที่ 27 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <p><b>โอกาส (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการได้เอง</li> <li>2. รัฐบาลมีนโยบายปรับโครงสร้างการต่ออายุเกษียณราชการถึง 65 ปี</li> <li>3. สถาบันสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้คล่องตัว</li> <li>4. มีผู้เชี่ยวชาญราชการในอีก 5 ปีข้างหน้าจำนวนมาก</li> <li>5. มีอาจารย์รุ่นใหม่อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้</li> <li>6. เปลี่ยนแปลงวิธีการสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง</li> <li>7. การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว</li> <li>8. มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ</li> <li>9. ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้น</li> <li>10. มีบางโปรแกรมวิชาที่มีผู้เรียนมาก</li> <li>11. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะเอื้อให้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร การจัดการศึกษาและการพัฒนาระบบบริหารจัดการ</li> <li>12. แสวงหาความร่วมมือจากสถาบันได้ง่าย</li> <li>13. ให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาการสร้างพลังองค์กร</li> </ol>	<p><b>SO</b></p> <p>SO1 ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน เช่น การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตามแก้ไข และการประเมินผล (S1,S3,S7,O5,O7)</p> <p>SO2 ส่งเสริมบุคลากรให้มีกิจกรรมการพบปะสังสรรค์ เพื่อสร้างความความสัมพันธ์อันดีระหว่างอาจารย์และบุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (S2,S3,S4,S7,O5,O7,O12)</p> <p>SO3 ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานใหม่โดยให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีการคิดร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนอแนะ ปรับปรุงงาน เรียนรู้ร่วมกัน และตัดสินใจร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีม (S1,S3,S5,S7,O5,O11,O13)</p> <p>SO4 ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการประยุกต์ภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาในหลักสูตร ให้ความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น (S1,S2,S3,S4,S5,S7,S8,S11,O5,O7,O8,O9,O12)</p> <p>SO5 สร้างความสามัคคีและความเป็นปึกแผ่นระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทุกระดับ เพื่อลดช่องว่างในการสื่อสารในสถาบันให้นมากที่สุด (S1,S2,S7,O11,O12)</p> <p>SO6 สนับสนุนให้มีระบบอาจารย์อาวุโสและอาจารย์ใหม่ (Mentoring system) เป็นพี่เลี้ยงเพื่อสอนขั้นตอนการทำงานวิจัยพื้นฐานให้ (S1,S3,S4,S6,S7,O1,O8,O12,O13)</p>	<p><b>WO</b></p> <p>WO1 สนับสนุนให้บุคลากรทำงานเป็นทีม สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีส่วนร่วมในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (W1,W2,O5)</p> <p>WO2 ส่งเสริมการประเมินประสิทธิภาพการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยมีคณะกรรมการ มีหลักเกณฑ์ มีกระบวนการ มีเครื่องมือที่เที่ยงตรง ชัดเจน ระบุหน้าที่และให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำ (W1,W2,O5)</p> <p>WO3 เสริมสร้างความรู้สึกระยะและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน โดยจัดบรรยากาศการทำงานให้มีโอกาสและเสรีภาพทางวิชาการแก่บุคลากร (W1,W2,O5,O6)</p> <p>WO4 สร้างความรู้สึกรักที่มอดอกภัยในงาน ให้ความยอมรับนับถือผลงานและส่งเสริมให้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (W1,W2,W6,O5)</p> <p>WO5 ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้ผลตอบแทนการคิดค้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ (W1,W3,W6,W13,O5,O7,O11)</p>
<p><b>ภาวะคุกคาม (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายจำกัดรับอัตราค่าจ้างคนของรัฐทำให้มีการขยายโอกาสสรรหาและคัดเลือกตามความต้องการ</li> <li>2. ขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก</li> <li>3. ไม่มีอัตราทดแทนผู้เกษียณอายุ</li> <li>4. มีกฎระเบียบที่ใช้บังคับจากหลายฝ่าย ทำให้ขาดความคล่องตัว</li> <li>5. ทรัพยากรมีอย่างจำกัด</li> <li>6. มีการแข่งขันกับสถาบันอื่น</li> </ol>	<p><b>ST</b></p> <p>ST1 สนับสนุนการมีส่วนร่วมระหว่างชุมชน ท้องถิ่นและบุคลากรในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำวิจัยร่วมกัน และการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน ทั้งในระดับสถาบัน คณะ และโปรแกรม (S1,S2,S3,S4,S6,S7,T2,T5,T6)</p> <p>ST2 ส่งเสริมการจัดเวทีวิชาการสำหรับส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นทุกด้าน โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมส่งเสริมเผยแพร่และปลูกฝังอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น (S1,S2,S6,T2)</p> <p>ST3 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมบริการสังคม กิจกรรมในวันพิเศษของสถาบันหรือเข้าร่วมกิจกรรมเนื่องในวันพิเศษต่างๆ กับหน่วยงานอื่น เพื่อให้สังคมได้รับรู้ (S1,S7,T2,T4,T5,T6)</p>	<p><b>WT</b></p> <p>WT1 ยกเลิกงานที่ไม่มีคุณภาพ ข้าราชการ ต้นทุนสูง (W4,W5,W6,W9,W10,W11,W12,T2,T4,T5,T6)</p>



จากตารางที่ 27 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดวิธีตามกลยุทธ์ทางเลือกด้านต่างๆ 4 ด้าน ดังนี้

1. กลยุทธ์ทางเลือกของสถาบันราชภัฏที่เป็นการใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ต่อการได้โอกาสสูงสุด ได้แก่

1.1 จากจุดแข็งของสถาบันคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสพการณ์และศักยภาพ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีความสามัคคีร่วมมือกันทำงาน ขณะที่มีอาจารย์และบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ ดังนั้น กลวิธีในกรณีนี้คือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน เช่น การวางแผน การปฏิบัติงานตามแผน การติดตามแก้ไข และการประเมินผล

1.2 จากสถาบันมีจุดแข็งเรื่อง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสพการณ์และศักยภาพ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ บุคลากรมีความสามัคคีร่วมมือกันทำงาน ขณะที่มีอาจารย์รุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัวและสามารถแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ ส่งเสริมบุคลากรให้มีกิจกรรมการพบปะสังสรรค์ เพื่อสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างอาจารย์และบุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1.3 จากสถาบันมีจุดแข็งคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสพการณ์และศักยภาพ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อาจารย์ส่วนใหญ่มีพื้นฐานความเป็นครู ใกล้เคียงนักศึกษา บุคลากรมีความสามัคคีร่วมมือกันทำงาน ขณะที่มีอาจารย์รุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนแบบมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง นำเทคโนโลยีมาใช้และให้ความสำคัญต่อการวิจัย ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมีความคิดร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนอแนะ ปรับปรุงงาน เรียนรู้ร่วมกันและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีม

1.4 จากจุดแข็งของสถาบันคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสพการณ์และศักยภาพสูง บุคลากรเป็นคนในท้องถิ่น มีความสนิทสนมและสัมพันธ์กับท้องถิ่น มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน มีหลักสูตรที่หลากหลาย มีโปรแกรมวิชาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่นและสังคม ขณะที่มีอาจารย์รุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ ช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้นและสามารถแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันอื่นได้ง่าย ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการประยุกต์ภูมิปัญญาท้องถิ่น เข้ามาในหลักสูตรที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น



1.5 จากจุดแข็งของสถาบันคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสพการณ์และศักยภาพสูง มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีความสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน ขณะที่มืออาจารย์รุ่นใหม่อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาและสถาบันสามารถแสวงหาความร่วมมือกับสถาบันอื่นได้ง่าย ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ สร้างความสามัคคีและความเป็นปึกแผ่นระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเพื่อลดช่องว่างในการสื่อสารในสถาบันให้มากที่สุด

1.6 จากจุดแข็งของสถาบันคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสพการณ์และศักยภาพสูง มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ สถาบันสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทำการศึกษาวิจัยท้องถิ่น บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน ขณะที่สามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถได้เอง มีการจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ สามารถแสวงหาความร่วมมือกับสถาบันอื่นได้ง่ายและสถาบันให้ความสำคัญต่อการวิจัย ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ สนับสนุนให้มีระบบอาจารย์อาวุโสดูแลอาจารย์ใหม่ (Mentoring System) เป็นพี่เลี้ยงเพื่อสอนขั้นตอนการทำวิจัยพื้นฐานให้

## 2. กลยุทธ์ทางเลือกของสถาบันราชภัฏที่เป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

2.1 จากสถาบันมีจุดแข็งคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสพการณ์และศักยภาพ บุคลากรเป็นคนในท้องถิ่น มีความสนิทสนมและสัมพันธ์กับท้องถิ่น มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและมีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ สถาบันสนับสนุนให้บุคลากรทำการศึกษาวิจัยท้องถิ่น และบุคลากรมีความสามัคคีร่วมมือกันทำงาน แต่ขาดการยอมรับจากสังคมภายนอกและมีการแข่งขันกับสถาบันอื่น ดังนั้น กลยุทธ์ในกรณีนี้คือ สนับสนุนการมีส่วนร่วมระหว่างชุมชน ท้องถิ่นและบุคลากรในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงการทำหลักสูตรร่วมกัน การทำวิจัยร่วมกัน และกระทำการกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน ทั้งในระดับสถาบัน คณะและโปรแกรม

2.2 จากสถาบันมีจุดแข็งคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสพการณ์และศักยภาพ บุคลากรเป็นคนในท้องถิ่น มีความสนิทสนมและสัมพันธ์กับท้องถิ่น และสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทำการศึกษาวิจัยท้องถิ่น แต่ขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก ดังนั้น กลยุทธ์ในกรณีนี้คือ ส่งเสริมการจัดเวทีวิชาการสำหรับส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นทุกด้าน โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมส่งเสริมเผยแพร่และปลูกฝังอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.3 จากสถาบันมีจุดแข็งคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสพการณ์และศักยภาพ บุคลากรเป็นคนในท้องถิ่น มีความสนิทสนมและสัมพันธ์กับท้องถิ่น แต่ขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก มีทรัพยากรอย่างจำกัด และมีการแข่งขันกับสถาบันอื่น ดังนั้น กลยุทธ์ในกรณีนี้คือ ส่งเสริมการจัดเวทีวิชาการสำหรับส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นทุกด้าน โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมส่งเสริมเผยแพร่และปลูกฝังอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น

### 3. กลยุทธ์ทางเลือกของสถาบันราชภัฏที่เป็นการใช้จุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส ได้แก่

3.1 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ บุคลากรไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ ทำงานแบบเดิม บุคลากรขาดการพัฒนาตนเอง ขณะที่มีความรู้และบุคลากรรุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาได้ ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ สนับสนุนให้บุคลากรทำงานเป็นทีม สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีส่วนร่วมในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

3.2 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ บุคลากรไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ ทำงานแบบเดิม ขาดการพัฒนาตนเอง ใช้คนไม่ตรงกับงาน ขณะที่มีความรู้รุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ ส่งเสริมการประเมินประสิทธิภาพการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยมีคณะกรรมการ มีหลักเกณฑ์ มีกระบวนการ มีเครื่องมือที่เที่ยงตรง ชัดเจน ระบุหน้าที่และให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำ

3.3 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ บุคลากรไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ ทำงานแบบเดิม ขาดการพัฒนาตนเอง ขณะที่มีความรู้รุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิให้สูงได้ ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ เสริมสร้างควมมีอิสระและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน โดยจัดบรรยากาศการปฏิบัติงานให้มีโอกาสและเสรีภาพทางวิชาการแก่บุคลากร

3.4 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ บุคลากรไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ ทำงานแบบเดิม ขาดการพัฒนาตนเอง ใช้คนไม่ตรงกับงาน ขณะที่มีความรู้รุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาได้และสถาบันให้ความสำคัญต่อการวิจัย ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ สร้างความรู้สึกรักที่มมีความปลอดภัยในงาน ให้ความยอมรับนับถือผลงานและส่งเสริมให้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3.5 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ บุคลากรไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ ทำงานแบบเดิม ขาดการพัฒนาตนเอง ค่าตอบแทนต่ำ ใช้คนไม่ตรงกับงาน ขาดทักษะและประสิทธิภาพด้านการใช้เทคโนโลยี ขณะที่มีความรู้รุ่นใหม่ อายุน้อย สามารถพัฒนาทั้งคุณภาพและคุณวุฒิได้ การเป็นนิติบุคคลจะมีอิสระและคล่องตัว สถาบันนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนา ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้คือ ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมและให้ผลตอบแทนการคิดค้นนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ๆ

### 4. กลยุทธ์ทางเลือกของสถาบันราชภัฏที่เป็นการลดจุดอ่อนและลดภาวะคุกคาม ได้แก่

4.1 จากจุดอ่อนของสถาบันคือ ผู้บริหารขาดทักษะในการบริหาร อาจารย์มีผลงานทางวิชาการและคุณวุฒิการศึกษาต่ำ ใช้คนไม่ตรงกับงาน มีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่ไม่จบตรงตามโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน มีการจ้างอาจารย์พิเศษเกินความต้องการ หลักสูตรที่เปิดสอนไม่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสังคม มีโปรแกรมวิชาที่เปิดสอนแต่ขาดแคลนผู้เรียน ขณะที่ขาดการยอมรับจากสังคมภายนอก มีกฎระเบียบที่ใช้บังคับหลายฝ่าย ทำให้ขาดความคล่องตัว มี



ทรัพยากรอย่างจำกัดและมีการแข่งขันกับสถาบันอื่น ดังนั้นกลวิธีในกรณีนี้คือ ยกเลิกงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซ้ำซ้อน ต้นทุนสูง



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

### วิสัยทัศน์

เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่รักษาทำนุบำรุงและพัฒนาบุคลากรทุกประเภทให้สอดคล้องกับภารกิจและนำไปสู่ความเป็นเลิศของการเป็นสถาบันชั้นนำในท้องถิ่น

### เป้าประสงค์ของการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

ข้อค้นพบ	วุฒิการศึกษาของอาจารย์ไม่สอดคล้องกับภารกิจ
เป้าประสงค์	พัฒนาบุคลากรให้มีคุณวุฒิตรงต่อภารกิจ
ข้อค้นพบ	การขาดแคลนอาจารย์และบุคลากรเสริม
เป้าประสงค์	สรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้เพียงพอและเหมาะสมกับภารกิจ
ข้อค้นพบ	อัตราส่วนอาจารย์และบุคลากรเสริมไม่ได้เกณฑ์มาตรฐาน
เป้าประสงค์	พัฒนาบุคลากรให้ได้สัดส่วนตามต้องการ
ข้อค้นพบ	อาจารย์เกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมาก
เป้าประสงค์	สร้างกลไกการรับเข้าออกระบบมาใช้

### พันธกิจด้านการจัดการศึกษา

ข้อค้นพบ	จัดการศึกษาที่หลากหลายได้มาตรฐาน ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบัน องค์กร หน่วยงานภายนอก ผลิตบัณฑิตให้มีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถและทักษะ คุณภาพและคุณธรรม เป็นผู้นำ
เป้าประสงค์	ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน มีการประเมินผลที่มีคุณภาพ

### พันธกิจด้านการวิจัย

ข้อค้นพบ	มุ่งจัดตั้งศูนย์เพื่อการศึกษา ค้นคว้า ทดลองเพื่อการวิจัย มุ่งพัฒนาเพื่อการวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ การเรียนการสอน สถาบันพัฒนาอาจารย์ให้ทำการวิจัย เพิ่มจำนวนนักวิจัยและผลงานวิจัยและเผยแพร่ งานวิจัย
เป้าประสงค์	สนับสนุนในการให้มีศูนย์การวิจัยภายในสถาบันเพื่อพัฒนาบุคลากรในการทำการวิจัย



### พันธกิจด้านการบริหารวิชาการแก่ชุมชน

- ข้อค้นพบ มุ่งให้บริการด้านเทคโนโลยีแก่สังคม ท้องถิ่นและชุมชน ให้มีศูนย์การบริการด้านการศึกษา ส่งเสริมบทบาทการให้บริการด้านวิชาการ บริการความรู้และประกอบอาชีพ
- เป้าประสงค์ สนับสนุนการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง

### พันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

- ข้อค้นพบ ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้มีศูนย์เครือข่ายการท่องเที่ยวและธุรกิจชุมชน เร่งพัฒนาวัฒนธรรม สร้างจิตสำนึกทางวัฒนธรรมและเผยแพร่ภูมิปัญญาท้องถิ่น
- เป้าประสงค์ สนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและท้องถิ่น

### พันธกิจด้านการปรับปรุงพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

- ข้อค้นพบ ส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการเรียนการสอน การบริหารจัดการ
- เป้าประสงค์ จัดตั้งศูนย์เครือข่ายเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ

### พันธกิจด้านการผลิตและพัฒนาครู

- ข้อค้นพบ ให้มีศูนย์พัฒนาครูต้นแบบ ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะให้มีความรู้คุณธรรมและได้มาตรฐาน พัฒนาหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน การฝึกอบรมและการฝึกฝนประสบการณ์วิชาชีพครู
- เป้าประสงค์ จัดตั้งศูนย์เพื่อการผลิตครูต้นแบบที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคม

### พันธกิจด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

- ข้อค้นพบ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อคุณภาพนักศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
- เป้าประสงค์ ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดี ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

## พันธกิจด้านการบริหารจัดการ

- ข้อค้นพบ ให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย นำเทคโนโลยีมาใช้ โปร่งใส ตรวจสอบได้ พัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่องให้มีคุณวุฒิและ ตำแหน่งทางวิชาการ
- เป้าประสงค์ ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการภายในสถาบันที่ ทันสมัยต่อการปฏิบัติงาน

## กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคล

### ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์ประกอบด้วย 22 กลวิธี เช่น

1.1 กำหนดองค์ประกอบคณะกรรมการทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือก 3 ฝ่าย ได้แก่ อธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิจาก ภายนอกในสาขาอื่นๆ

1.2 สนับสนุนการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ที่เป็นคนดี คนเก่ง โดยใช้ระบบเปิดที่มีคุณ ธรรม

1.3 กระบวนการสรรหาอาจารย์ต้องประกอบด้วยหลัก 4C คือ 1) ต้องเป็นคนที่มีความ commitment คือ การทุ่มเทการเป็นอาจารย์ 2) ต้องเป็นคนที่ competent คือ คนที่เก่งด้านวิชา การ 3) ต้องเป็นคนที่ confluence คือ การให้ความร่วมมือสามารถที่จะทำงานกับผู้อื่นได้ดี 4) ต้องเป็นคนที่มีความ cost effectiveness คือ มีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

1.4 ให้กำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Job standard) ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจของสถาบัน ซึ่งประกอบด้วย ภาระงานขั้นต่ำ ลักษณะงาน ขอบเขตและความรับผิดชอบ

1.5 จัดทำแผนกำลังคนที่จะสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ตรงตามความต้องการโดยผ่านความเห็นชอบจากสภาประจำสถาบัน

1.6 ส่งเสริมอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาที่ไม่ตรงได้พัฒนาให้ตรง โดยการสนับสนุนทุนให้ ศึกษาต่อ

1.7 สร้างระบบและกลไกการรับเข้า เน้นสมรรถนะและทักษะในการปฏิบัติงาน

1.8 ส่งเสริมให้คัดเลือกนักศึกษาที่มีผลการเรียนดีเยี่ยมและสนใจ ฟังพอใจที่เป็นอาจารย์ โดยสนับสนุนทุนการศึกษาต่อ

1.9 ส่งเสริมการสรรหาระบบเชิงรุกโดยนำเทคโนโลยีมาช่วย



**ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2** การสรรหาการคัดเลือกบุคลากรเสริม ประกอบด้วย 14 กลวิธี เช่น

- 2.1 กำหนดคณะกรรมการในการทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกให้ประกอบด้วยอธิการบดี หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ผู้แทนคณาจารย์ หัวหน้างาน คณบดีและผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องนั้นๆ
- 2.2 กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรเสริมโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ มีใจรักในเชิงสนับสนุน กระตือรือร้นในการทำงาน มีความรู้ในหลายมิติ มีความทะเยอทะยาน มีพลังในการทำงาน
- 2.3 สร้างกลไกการรับเข้าให้ออกที่คล่องตัวเป็นระบบเปิด โปร่งใส ไม่มีเส้นสาย และมีความเป็นธรรม
- 2.4 ใช้ระบบการทำสัญญา ข้อตกลงในการรับบุคลากร
- 2.5 นำระบบการจัดการทรัพยากรบุคลากรใหม่มาใช้
- 2.6 สนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้
- 2.7 สร้างกลไกการสรรหาและคัดเลือกต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้
- 2.8 สร้างกลไกการปรับเปลี่ยนการใช้ระบบอุปถัมภ์ให้เป็นระบบที่ใช้ความสามารถ

**ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3** การพัฒนาอาชีพประกอบด้วย 18 กลวิธี เช่น

- 3.1 ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความถนัดและความต้องการอย่างอิสระ
- 3.2 สนับสนุนให้อาจารย์ได้ลาเพื่อพัฒนาในการทำผลงานทางวิชาการและการวิจัย
- 3.3 ส่งเสริมพัฒนาอาจารย์ที่มีคุณวุฒิตรงตามโปรแกรมวิชาที่ท้องถิ่นต้องการ
- 3.4 ส่งเสริมการทำวิจัยร่วมกันระหว่างสถาบันกับท้องถิ่น
- 3.5 สนับสนุนการจัดทำแผนการอบรมในงาน
- 3.6 พัฒนาอาจารย์ให้มีทักษะที่จำเป็นในการสอน
- 3.7 สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการวิจัย เช่น การประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัย เชิดชูเกียรติผู้วิจัย
- 3.8 สนับสนุนการตีพิมพ์และเผยแพร่ผลงานวิจัย จัดเวทีแสดงผลงานวิจัย แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นด้านการวิจัย เป็นเจ้าภาพจัดประชุมด้านวิชาการ
- 3.9 สนับสนุนให้บุคลากรเข้าสู่โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด

**ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4** การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน ประกอบด้วย 22 กลวิธี เช่น

- 4.1 พัฒนาศักยภาพและทัศนคติบุคลากรในระดับหัวหน้างานหรือบุคลากรหลักให้มีวิสัยทัศน์และแนวคิดที่ทันสมัย

- 4.2 พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีสภาวะผู้นำร่วมภายในองค์กร
- 4.3 สนับสนุนการกระจายอำนาจในการบริหารงาน
- 4.4 ส่งเสริมการบริหารและการจัดการสถาบันให้โปร่งใสตามหลักการบริหารจัดการที่ดี
- 4.5 ส่งเสริมพัฒนาโปรแกรมวิชาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่น
- 4.6 สนับสนุนจัดตั้งศูนย์ฝึกความเป็นผู้นำ
- 4.7 เป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการเสนอผลงาน งานเขียนเอกสาร ตำราหรือบทความ
- 4.8 พัฒนาหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับปัญหา ความต้องการและสถานการณ์

ของท้องถิ่น

- 4.9 สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- 4.10 สนับสนุนการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ
- 4.11 สนับสนุนการนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการที่มุ่งผลลัพธ์มาใช้ในการบริหารงาน

การบริหารงาน

- 4.12 ปรับปรุง สร้างระบบ ออกระเบียบข้อบังคับ และดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ลดขั้นตอนการทำงาน ใช้บุคลากรให้ตรงสายงาน
- 4.13 ปรับปรุงวิธีหรือยกเลิกหน่วยงานในสถาบันที่ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการต่อภารกิจ

**ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5** การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 15 กลวิธี เช่น

- 5.1 ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน เช่น การวางแผน การติดตามแก้ไขและการประเมินผล
- 5.2 สร้างความสามัคคีและความเป็นปึกแผ่น
- 5.3 สนับสนุนการมีส่วนร่วมระหว่างชุมชน ท้องถิ่นในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำวิจัยร่วมกัน
- 5.4 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมบริการสังคม กิจกรรมในวันพิเศษกับหน่วยงานอื่น
- 5.5 สนับสนุนให้บุคลากรทำงานเป็นทีม
- 5.6 สร้างความรู้สึกรักที่มึความปลอดภัยในงาน
- 5.7 ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้ผลตอบแทน
- 5.8 ยกเลิกงานที่ไม่มีคุณภาพ ซ้ำซ้อน และต้นทุนสูง



## ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์

- ควรมีแผนอัตรากำลังคนทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน
- ควรสรรหาบุคลากรในท้องถิ่น
- ต้องเป็นบุคลากรที่ได้มาตรฐาน (Standard) เป็นมืออาชีพ มีประสบการณ์ด้านวิชาการ มีผลงานวิจัย หรือศักยภาพการทำวิจัยในสาขานั้นๆ
- ควรมีระบบการสรรหาและคัดเลือกที่อิสระ โปร่งใส ใช้ระบบคุณธรรม สามารถตรวจสอบได้

- จะต้องสอดคล้องต่อภารกิจของสถาบันจริงๆ
- จะต้องเป็นคนดี คนเก่ง
- ให้มีคณะกรรมการที่มาจากตัวแทนของผู้บริหาร คณบดี ประธานโปรแกรม และคณาจารย์

- ปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกับมาตรฐาน
- ต้องเป็นมืออาชีพในการเป็นผู้สอน สามารถถ่ายทอด สามารถเข้ากับชุมชนได้
- ส่งเสริมการสรรหาอาจารย์ระบบเชิงรุก โดยนำเทคโนโลยีมาช่วย
- ให้มีการตรวจสอบไปยังตำแหน่งงานเดิม
- จะต้องให้มีการทดสอบการสอน

## ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม

- ควรมีการสำรวจและจัดทำแผนอัตรากำลังบุคลากรเสริมอย่างชัดเจน
- ควรมีระบบการสรรหาและคัดเลือกที่อิสระ ใช้ระบบคุณธรรม ไม่มีระบบเส้นสาย โปร่งใส ตรวจสอบได้ ทุกฝ่ายยอมรับ

- ให้มีคณะกรรมการที่มาจากตัวแทนผู้บริหารหรือรองอธิการที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี หัวหน้าหน่วยงาน คณบดีและคณาจารย์

- ควรนำระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลใหม่มาใช้
- ควรพิจารณาค่าตอบแทน สวัสดิการ และการประเมินที่ดึงดูด
- นำระบบเทคโนโลยีมาใช้
- ควรทดสอบความสามารถ 4 ด้าน 1) ความเฉลียวฉลาด 2) ความชำนาญและความเหมาะสม 3) ความเป็นมืออาชีพ 4) มีบุคลิกลักษณะ

## ด้านการพัฒนาอาชีพ

- ควรพัฒนาบุคลากรให้เกิดความภูมิใจต่อสถาบัน
- ควรมีกองทุนส่งเสริมบุคลากรศึกษาต่อ ฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานทั้งในและต่าง

### ประเทศ

- ส่งเสริมการจัดการธุรกิจที่นำรายได้มาสู่สถาบัน
- สร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- สนับสนุนการเรียนการสอนแบบ e- learning
- สนับสนุนให้บุคลากรได้ลา 1 ปีไปทำผลงาน
- ส่งเสริมการเรียนการสอนโดยเน้นการวิจัยในชั้นเรียน
- นำเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนาการเรียนการสอน
- ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้เท่าทันเทคโนโลยี
- สนับสนุนจัดแผนจำลองอาชีพ

## ด้านการพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน

- ต้องรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร
- ผู้นำต้องมองการณ์ไกล มีความมั่นคง รู้จริง ทำจริง
- สามารถปรับบทบาทให้เข้ากับสภาพโครงสร้างใหม่
- มีความเข้าใจในการบริหารงานในเชิงอุดมศึกษา
- มีเสรีภาพทางวิชาการ มีการกระจายอำนาจทางการบริหาร
- สามารถนำหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้
- สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน
- ลดขั้นตอนการทำงาน
- เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- สนับสนุนการจัดโครงสร้างแบบแนวราบ ที่เน้นการทำงานเป็นทีม
- สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- สร้างบรรยากาศการเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วม
- ต้องกระจายอำนาจในการบริหารงานไปสู่ปฏิบัติในระดับล่าง
- นำสถาบันสู่การยอมรับวิทยฐานะ
- จัดตั้งศูนย์ฝึกความเป็นผู้นำสำหรับหัวหน้างาน
- พัฒนาให้สถาบันเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ปรับปรุงหรือยกเลิกหน่วยงานที่ไม่มีประสิทธิภาพจำเป็นต่อภารกิจ



### ด้านการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

- สร้างความเข้าใจ การแบ่งกลุ่มการทำงาน สร้างข้อตกลง หาข้อยุติร่วมกัน
- ควรนำระบบการประกันคุณภาพมาใช้
- สร้างกลไกร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบและร่วมรับรู้
- สร้างความสามัคคีร่วมกันเพื่อปรับแนวคิดให้เข้ากัน มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน
- สร้างศักดิ์ศรีให้เท่าเทียมกัน
- สร้างระบบความจงรักภักดี ให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชย
- ใช้หลักความซื่อตรง โปร่งใสและยุติธรรม
- สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน ท้องถิ่น
- จัดเวทีทางวิชาการ โดยให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วม

### ด้านนิติบุคคล

- การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ควรใช้หลักการบริหารจัดการในลักษณะที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งจะทำให้สถาบันมีอิสระมากขึ้น สามารถที่จะดำเนินการแก้ไขเปลี่ยนแปลงระเบียบข้อบังคับ ให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น

### ด้านการยอมรับจากสังคมภายนอก

- ต้องปรับปรุงการบริหารจัดการภายใน ตั้งแต่การพัฒนานุเคราะห์ การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน การวิจัย

- สนับสนุนให้ทุนบุคลากรได้ศึกษาต่อและให้ทุนอาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ

- ต้องกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง ขยันมากขึ้น และพัฒนาศักยภาพของตนเองเพิ่มขึ้น

- สร้างความสามัคคีให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบัน

- ต้องนำเอาระบบการประกันคุณภาพมาใช้ในทุกโปรแกรมวิชา

### แนวทางการพัฒนาให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ

- ผู้บริหารควรพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธีในแต่ละด้านเพื่อปรับใช้ให้เข้ากับสภาพปัจจุบัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานุเคราะห์ให้มีศักยภาพสูงสุด

- ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักอุดมศึกษา

- ผู้บริหารควรเลือกกลยุทธ์และกลวิธีมาใช้ในการแก้ปัญหาที่จำเป็นและเร่งด่วน

## การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

### วิสัยทัศน์

เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่รักษาทำนุบำรุงและพัฒนาบุคลากรทุกประเภทให้สอดคล้องกับภารกิจและนำไปสู่ความเป็นเลิศของการเป็นสถาบันชั้นนำในท้องถิ่น

### เป้าประสงค์ของการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

1. พัฒนาบุคลากรให้มีคุณวุฒิตรงต่อภารกิจ
2. สรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้เพียงพอและเหมาะสมกับภารกิจ
3. พัฒนาบุคลากรให้ได้สัดส่วนตามต้องการ
4. สร้างกลไกการรับเข้าออกระบบมาใช้
5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน มีการประเมินผลที่มีคุณภาพ
6. สนับสนุนในการให้ศูนย์การวิจัยภายในสถาบันเพื่อพัฒนาบุคลากรใน

### การทำการวิจัย

7. สนับสนุนการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง
8. สนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและท้องถิ่น
9. จัดตั้งศูนย์เครื่องข่ายเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน และการบริหารจัดการ
10. จัดตั้งศูนย์เพื่อการผลิตครุต้นแบบที่ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของสังคม
11. ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่ดีทั้งภายใน

### และภายนอกสถาบัน

12. ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการภายในสถาบันที่ทันสมัยต่อการปฏิบัติงาน

### กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคล

**ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์ ประกอบด้วย 22 กลวิธี เช่น**

- 1.1 กำหนดองค์ประกอบคณะกรรมการทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกอย่างน้อย 3 ฝ่าย ได้แก่ อธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกในสาขานั้นๆ

- 1.2 สนับสนุนระบบการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ที่เป็นคนดี คนเก่ง โดยใช้ระบบเปิดที่มีคุณธรรม



1.3 กระบวนการสรรหาอาจารย์ต้องประกอบด้วยหลัก 4C คือ 1) ต้องเป็นคนที่มีความ committed คือ การทุ่มเทการเป็นอาจารย์ 2) ต้องเป็นคนที่ competent คือ คนที่เก่งทางด้านวิชาการ 3) ต้องเป็นคนที่ confluence คือ การให้ความร่วมมือสามารถที่จะทำงานกับผู้อื่นได้อย่างดี 4) ต้องเป็นคนที่มีความ course effectiveness คือ มีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

1.4 ให้กำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Job Standard) ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจของสถาบันซึ่งประกอบด้วยภาระงานขั้นต่ำลักษณะงานขอบเขตและความรับผิดชอบ

1.5 จัดทำแผนกำลังคนที่จะสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ตรงตามความต้องการโดยผ่านความเห็นชอบจากสภาประจำสถาบัน

1.6 ส่งเสริมอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาที่ไม่ตรงได้พัฒนาให้ตรง โดยการสนับสนุนทุนให้ศึกษาต่อ

1.7 สร้างระบบและกลไกการรับเข้าเน้นสมรรถนะและทักษะในการปฏิบัติงาน

1.8 ส่งเสริมให้คัดเลือกนักศึกษาที่มีผลการเรียนดีเยี่ยมและสนใจพึงพอใจที่จะเป็นอาจารย์โดยสนับสนุนทุนการศึกษาต่อ

1.9 ส่งเสริมการสรรหาระบบเชิงรุกโดยนำเทคโนโลยีมาช่วย

**ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2** การสรรหาการคัดเลือกบุคลากรเสริม ประกอบด้วย 14 กลวิธี เช่น

2.1 กำหนดคณะกรรมการในการทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกให้ประกอบด้วยอธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ผู้แทนคณาจารย์ หัวหน้างาน คณบดีและผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องนั้นๆ

2.2 กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรเสริมโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ มีใจรักในเชิงสนับสนุน กระตือรือร้นในการทำงาน มีความรู้ในหลายมิติ มีความทะเยอทะยาน มีพลังในการทำงาน

2.3 สร้างกลไกการรับเข้าให้ออกที่คล่องตัว เป็นระบบเปิด โปร่งใส ไม่มีเส้นสาย และมีความเป็นธรรม

2.4 ใช้ระบบการทำสัญญาข้อตกลงในการรับบุคลากร

2.5 นำระบบการจัดการทรัพยากรบุคลากรใหม่มาใช้

2.6 สนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

2.7 สร้างกลไกการสรรหาและคัดเลือกต้องโปร่งใสตรวจสอบได้

2.8 สร้างกลไกการปรับเปลี่ยนการใช้ระบบอุปถัมภ์ให้เป็นระบบที่ใช้ความสามารถ

### ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาอาชีพ ประกอบด้วย 18 กลวิธี เช่น

3.1 ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความถนัดและความต้องการอย่างอิสระ

3.2 สนับสนุนให้อาจารย์ได้เวลาเพื่อพัฒนาในการทำผลงานทางวิชาการและการวิจัย

3.3 ส่งเสริมพัฒนาอาจารย์ที่มีคุณวุฒิตรงตามโปรแกรมวิชาที่ท้องถิ่นต้องการ

3.4 ส่งเสริมการทำวิจัยร่วมกันระหว่างสถาบันกับท้องถิ่น

3.5 สนับสนุนการจัดทำแผนการอบรมในงาน

3.6 พัฒนาอาจารย์ให้มีทักษะที่จำเป็นในการสอน

3.7 สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการวิจัย เช่น การประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัย เชิดชูเกียรติผู้วิจัย

3.8 สนับสนุนการตีพิมพ์และเผยแพร่ผลงานวิจัย จัดเวทีแสดงผลงานวิจัย แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นด้านการวิจัย เป็นเจ้าภาพจัดการประชุมด้านวิชาการ

3.9 สนับสนุนให้บุคลากรเข้าสู่โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด

### ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน ประกอบด้วย 22 กลวิธี เช่น

4.1 พัฒนาศักยภาพและทัศนคติบุคลากรในระดับหัวหน้างานหรือบุคลากรหลักให้มีวิสัยทัศน์และแนวคิดที่ทันสมัย

4.2 พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีสภาวะผู้นำร่วมภายในองค์กร

4.3 สนับสนุนการกระจายอำนาจในการบริหารงาน

4.4 ส่งเสริมการบริหารและการจัดการสถาบัน ให้โปร่งใสตามหลักการบริหารจัดการที่ดี

4.5 ส่งเสริมพัฒนาโปรแกรมวิชาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่น

4.6 สนับสนุนจัดตั้งศูนย์ฝึกความเป็นผู้นำ

4.7 เป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการเสนอผลงาน งานเขียนเอกสาร ตำราหรือบทความ

4.8 พัฒนาหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับปัญหา ความต้องการและสถานการณ์ของท้องถิ่น

4.9 สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน

4.10 สนับสนุนการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ

4.11 สนับสนุนการนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการที่มุ่งผลลัพธ์มาใช้ในการบริหารงาน

4.12 ปรับปรุง สร้างระบบ ออกระเบียบข้อบังคับ และดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ลดขั้นตอนการทำงาน ใช้บุคลากรให้ตรงสายงาน



4.13 ปรับปรุงวิธีหรือยกเลิกเล็กลงหน่วยงานในสถาบันที่ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการต่อภารกิจ

**ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5** การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 15 กลวิธี เช่น

5.1 ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน เช่น การวางแผน การติดตามแก้ไขและการประเมินผล

5.2 สร้างความสามัคคีและความเป็นปึกแผ่น

5.3 สนับสนุนการมีส่วนร่วมระหว่างชุมชน ท้องถิ่นในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำวิจัยร่วมกัน

5.4 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมบริการสังคม กิจกรรมในวันพิเศษกับหน่วยงานอื่น

5.5 สนับสนุนให้บุคลากรทำงานเป็นทีม

5.6 สร้างความรู้สึกรักที่มามีความปลอดภัยในงาน

5.7 ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้ผลตอบแทน

5.8 ยกเลิกงานที่ไม่มีคุณภาพ ชี้ข้อ และต้นทุนสูง

**ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ**

ด้านการสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์

- ควรมีแผนอัตรากำลังคนทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน

- ควรสรรหาบุคลากรในท้องถิ่น

- ต้องเป็นบุคลากรที่ได้ มาตรฐาน (Standard) เป็นมืออาชีพ มีประสบการณ์ด้านวิชาการ มีผลงานวิจัย หรือศักยภาพการทำวิจัยในสาขานั้น ๆ

- ควรมีระบบการสรรหาและคัดเลือกที่อิสระ โปร่งใส ใช้ระบบคุณธรรมสามารถตรวจสอบ

ได้

- จะต้องสอดคล้องต่อภารกิจของสถาบันจริง ๆ

- จะต้องเป็นคนดี คนเก่ง

- ให้มีคณะกรรมการที่มาจากตัวแทนของผู้บริหาร คณบดี ประธานโปรแกรม และ

คณาจารย์

- ปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกับมาตรฐาน

- ต้องเป็นมืออาชีพในการเป็นผู้สอน สามารถถ่ายทอด สามารถเข้ากับชุมชนได้

- ส่งเสริมการสรรหาอาจารย์ระบบเชิงรุก โดยนำเทคโนโลยีมาช่วย

- ให้มีการตรวจสอบไปยังตำแหน่งงานเดิม

- จะต้องให้มีการทดสอบการสอน

### ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม

- ควรมีการสำรวจและจัดทำแผนอัตรากำลังบุคลากรเสริมอย่างชัดเจน
- ควรมีระบบการสรรหาและคัดเลือกที่อิสระ ใช้ระบบคุณธรรม ไม่มีระบบเส้นสาย ไปรุ่งไล่

ตรวจสอบได้ ทุกฝ่ายยอมรับ

- ให้มีคณะกรรมการที่มาจากตัวแทนผู้บริหารหรือรองอธิการที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี หัวหน้าหน่วยงาน คณบดีและคณาจารย์

- ควรนำระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลใหม่มาใช้
- ควรพิจารณาค่าตอบแทน สวัสดิการ และการประเมินที่ดึงดูด
- นำระบบเทคโนโลยีมาใช้

- ควรทดสอบความสามารถ 4 ด้าน 1) ความเฉลียวฉลาด 2) ความชำนาญและความเหมาะสม 3) ความเป็นมืออาชีพ 4) มีบุคลิกลักษณะ

### ด้านการพัฒนาอาชีพ

- ควรพัฒนาบุคลากรให้เกิดความภูมิใจต่อสถาบัน
- ควรมีกองทุนส่งเสริมบุคลากรศึกษาต่อ ฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ

ประเทศ

- ส่งเสริมการจัดทำธุรกิจที่นำรายได้มาสู่สถาบัน
- สร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- สนับสนุนการเรียนการสอนแบบ E-learning
- สนับสนุนให้บุคลากรได้ลา 1 ปี ไปทำผลงาน
- ส่งเสริมการเรียนการสอนโดยเน้นการวิจัยในชั้นเรียน
- นำเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนาการเรียนการสอน
- ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้เท่าทันเทคโนโลยี
- สนับสนุนจัดแผนจำลองอาชีพ

### ด้านการพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน

- ต้องรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร
- ผู้นำต้องมองการณ์ไกล มีความมั่นคง รู้จริง ทำจริง
- สามารถปรับบทบาทให้เข้ากับสภาพโครงสร้างใหม่
- มีความเข้าใจในการบริหารงานในเชิงอุดมศึกษา



- มีเสรีภาพทางวิชาการ มีการกระจายอำนาจทางการบริหาร
- สามารถนำหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้
- สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน
- ลดขั้นตอนการทำงาน
- เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- สนับสนุนการจัดโครงสร้างแบบแนวราบ ที่เน้นการทำงานเป็นทีม
- สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- สร้างบรรยากาศการเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วม
- ต้องกระจายอำนาจในการบริหารงานไปสู่ผู้ปฏิบัติในระดับล่าง
- นำสถาบันสู่การยอมรับวิทยฐานะ
- จัดตั้งศูนย์ฝึกความเป็นผู้นำสำหรับหัวหน้างาน
- พัฒนาให้สถาบันเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ปรับปรุงหรือยกเลิกหน่วยงานที่ไม่มีประสิทธิภาพจำเป็นต่อภารกิจ

#### ด้านการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

- สร้างความเข้าใจ การแบ่งกลุ่มการทำงาน สร้างข้อตกลง หาข้อยุติร่วมกัน
- ควรนำระบบการประกันคุณภาพมาใช้
- สร้างกลไกร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบและร่วมรับรู้
- สร้างความสามัคคีร่วมกันเพื่อปรับแนวคิดให้เข้ากัน มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน
- สร้างศักดิ์ศรีให้เท่าเทียมกัน
- สร้างระบบความจงรักภักดี ให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชย
- ใช้หลักความซื่อตรง โปร่งใสและยุติธรรม
- สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน ท้องถิ่น
- จัดเวทีทางวิชาการ โดยให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วม

#### ด้านนิติบุคคล

- การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ควรใช้หลักการบริหารจัดการในลักษณะที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งจะทำให้สถาบันมีอิสระมากขึ้น สามารถที่จะดำเนินการแก้ไขเปลี่ยนแปลงระเบียบข้อบังคับ ให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น

### ด้านการยอมรับจากสังคมภายนอก

- ต้องปรับปรุงการบริหารจัดการภายใน ตั้งแต่การพัฒนาบุคลากร การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน การวิจัย
- สนับสนุนให้ทุนบุคลากรได้ศึกษาต่อและให้ทุนอาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ
- ต้องกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง ขยันมากขึ้น และพัฒนาศักยภาพของตนเองเพิ่มขึ้น
- สร้างความสามัคคีให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบัน
- ต้องนำเอาระบบการประกันคุณภาพมาใช้ในทุกโปรแกรมวิชา

### แนวทางการพัฒนาให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ

- ผู้บริหารควรพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธีในแต่ละด้านเพื่อปรับใช้ให้เข้ากับสภาพปัจจุบัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงสุด
- ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักอุดมศึกษา
- ผู้บริหารควรเลือกกลยุทธ์และกลวิธีมาใช้ในการแก้ปัญหาที่จำเป็นและเร่งด่วน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย