

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาสภาพและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ เพื่อวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสถาบันราชภัฏเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและภาพอนาคตของสถาบันราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล และเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ข้อมูลในการวิจัยได้จากการวิเคราะห์สาระ ( Content analysis ) ข้อมูลจากแบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม ( Focus group discussion ) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ( Connoisseurship model ) โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

##### 1.1 กลุ่มข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่

1) แผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) ของสถาบันราชภัฏ 36 สถาบัน ร่างแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) ของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา โครงการพัฒนานุเคราะห์เพื่อการปฏิรูปการศึกษาของสถาบันราชภัฏปีงบประมาณ 2547 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) ร่างแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) รายงานผลการศึกษาพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของสถาบันราชภัฏ

2) กลุ่มเอกสารที่เกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันอุดมศึกษา และกลุ่มเอกสารการพัฒนาแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลทางอุดมศึกษา

##### 1.2 กลุ่มข้อมูลจากบุคคล ประกอบด้วย

1) อาจารย์ประจำ อาจารย์พิเศษ และอาจารย์อัตราจ้างใน 3 สาขาวิชา คือ

- สาขาวิชาการศึกษา ประกอบด้วย คณะครุศาสตร์
- สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วย คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม และคณะเทคโนโลยีการเกษตร
- สาขาวิชาศิลปศาสตร์ ประกอบด้วย คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และคณะวิทยาการจัดการ

- 2) ผู้บริหารสถาบันราชภัฏและผู้นำชุมชนท้องถิ่น ประกอบด้วย
  - อธิการบดี
  - ผู้นำชุมชน
  - นายกสภาประจำสถาบัน
  - ผู้บริหารสถาบันราชภัฏ
  - นายกสโมสราจารย์
  - ประธานหอการค้าจังหวัด
- 3) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาภายนอกสถาบันราชภัฏ ประกอบด้วย
  - ผู้บริหารจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
  - ผู้บริหารจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
  - ผู้บริหารจากสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน

## 2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 กลุ่มตัวอย่างในการสนทนากลุ่ม ( Focus group ) ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้แทน ได้แก่ อธิการบดีสถาบันราชภัฏ ผู้นำชุมชน นายกสภาประจำสถาบันราชภัฏ ผู้บริหารสถาบันราชภัฏ นายกสโมสราจารย์สถาบันราชภัฏ และประธานหอการค้าจังหวัด โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากการแบ่งตามเขตภูมิศาสตร์และที่ตั้งของสถาบันในลักษณะการแบ่งชั้น ( Stratified sampling ) แล้วจึงทำการสุ่มในแต่ละเขตที่ตั้ง เลือกที่ตั้งละ 1 สถาบัน โดยการสุ่มแบบง่าย ได้กลุ่มตัวอย่าง 8 สถาบัน และจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ดังตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการสนทนากลุ่มสถาบันราชภัฏตามภูมิศาสตร์

ที่ตั้งเขตภูมิศาสตร์	ประชากร	สถาบันกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ภาคเหนือตอนบน	24	สถาบันราชภัฏเชียงใหม่	6
ภาคเหนือตอนล่าง	24	สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม	6
ภาคอีสานตอนบน	24	สถาบันราชภัฏมหาสารคาม	6
ภาคอีสานตอนล่าง	24	สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์	6
ภาคตะวันตก	24	สถาบันราชภัฏนครปฐม	6
ภาคใต้	30	สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช	6
ภาคกลาง	30	สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	6
กรุงเทพมหานคร	36	สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	6
รวม	216		48

ที่มา (ประชากร) : สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2544

2.2 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาภายนอกสถาบันราชภัฏ ได้แก่ ผู้บริหารจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้บริหารจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในลักษณะการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากประสบการณ์การบริหารและคุณวุฒิ โดยสุ่มคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างกลุ่มละ 2 คน โดยรวมกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ 3 กลุ่ม จำนวน 6 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

1. แบบสำรวจข้อมูลบุคลากร ได้แก่ แบบสำรวจข้อมูลอาจารย์ แบบสำรวจข้อมูลอาจารย์พิเศษที่สอนภาคปกติ และแบบสำรวจข้อมูลอาจารย์อัตราจ้าง

2. แนวคำถามในการสนทนากลุ่ม

การสร้างเครื่องมือ ได้สร้างตามลักษณะของเครื่องมือดังนี้

1. แบบวิเคราะห์เอกสาร เป็นแบบวิเคราะห์ตามแนวการวิเคราะห์สาระของ Krippendorff (1980) และอุทุมพร จามรมาน (2533) เพื่อใช้วิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภาพอนาคตการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ จากแผนกลยุทธ์ของสถาบันราชภัฏแต่ละสถาบัน รวม 36 สถาบัน ทำการวิเคราะห์เอกสารตามภาคผนวก ข

2. แบบสำรวจข้อมูลบุคลากร เป็นแบบสำรวจที่สร้างขึ้นจากข้อมูลบุคลากรของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2544 โดยดำเนินการดังนี้

2.1 คัดแยกรายชื่ออาจารย์ตามสาขาวิชาและโปรแกรมวิชาในคณะวิชาต่าง ๆ ของสถาบันราชภัฏ ดังนี้

1) สาขาวิชาการศึกษา ประกอบด้วย คณะครุศาสตร์

2) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วย คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม และคณะเทคโนโลยีการเกษตร

3) สาขาวิชาศิลปศาสตร์ ประกอบด้วยคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และ

คณะวิทยาการจัดการ

2.2 จัดทำแบบสำรวจข้อมูลบุคลากร 3 กลุ่ม คือ

1) แบบสำรวจข้อมูลอาจารย์ (ภาคผนวก ค) เป็นแบบสำรวจเพื่อสำรวจสภาพของอาจารย์ในแต่ละสาขาวิชา และโปรแกรมวิชาในคณะต่าง ๆ ตามวุฒิการศึกษาของอาจารย์ที่จบการศึกษาตรงตามโปรแกรมวิชาที่สอน

2) แบบสำรวจข้อมูลอาจารย์พิเศษที่สอนภาคปกติ (ภาคผนวก ค) เป็นแบบสำรวจข้อมูลการจ้างอาจารย์พิเศษตามโปรแกรมวิชาต่าง ๆ ในภาคปกติของคณะที่ส่งสำรวจ

3) แบบสำรวจข้อมูลอาจารย์อัตราจ้างภาคปกติ (ภาคผนวก ค) เป็นแบบสำรวจข้อมูลการจ้างอาจารย์อัตราจ้างตามโปรแกรมวิชาต่าง ๆ ในภาคปกติของคณะที่ส่งสำรวจ

3. แนวคำถามในการสนทนากลุ่ม (ภาคผนวก ง) ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจาก

2.1 ประเด็นปัญหาที่พบจากการวิเคราะห์เอกสารของสถาบันราชภัฏ

2.2 ข้อมูลจากแบบสำรวจ

2.3 แบบคำถามการผสมผสานยุทธศาสตร์กับสถานการณ์ (แต่ละมหาวิทยาลัยสำรวจตนเอง) ของพรชูลี อาชวอรุ่ง และคณะ (2546)

2.4 แนวคิดและหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ของ Gillbert (1999)

ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นและนำแนวคำถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและแก้ไขในเบื้องต้น หลังจากนั้นได้นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ เพื่อตรวจหาความตรงเชิงเนื้อหา และความชัดเจนของภาษา โดยกำหนดเกณฑ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ อย่างน้อย 10 ปี ได้แก่ ทางด้านการวิจัย ด้านอุดมศึกษา และด้านทรัพยากรบุคคล วิทยานิพนธ์ผู้ทรงคุณวุฒิได้แก่

1) รองศาสตราจารย์ ดร. บุญเชิด ภิญโญนันตพงศ์ รองคณบดีฝ่ายวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ ดั่งวิเศษ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสงขลา

3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เขาวน ทับทิมทอง อาจารย์คณะวิทยาการจัดการ และอดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ร่างแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 - 2549) ของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ แผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 - 2549) ของสถาบันราชภัฏ 36 สถาบัน กลุ่มเอกสารแนวคิดและหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษากลุ่มเอกสารการพัฒนาระบบกลยุทธทรัพยากรบุคคลทางอุดมศึกษา

2. ส่งเอกสารขอความร่วมมือจากคณบดีของสถาบันราชภัฏ 36 สถาบัน ในการสำรวจข้อมูลบุคลากรประเภทต่าง ๆ (ภาคผนวก ค) จากคณะทั้งหมดจำนวน 166 คณะ

3. เก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิ 8 สถาบันฯ ละ 6 ท่าน โดยส่งจดหมายเชิญพร้อมเอกสารแนวคำถามล่วงหน้า 1 เดือน รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ(ตามภาคผนวก ก)

4. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนกลุ่มละ 2 ท่าน รวม 6 ท่าน โดยส่งจดหมายและแนวคำถามล่วงหน้า 2 สัปดาห์ (ภาคผนวก ข)

5. จัดประชุมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 ท่าน โดยส่งจดหมายเชิญและเอกสารประกอบการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ล่วงหน้า 1 เดือน (ภาคผนวก ข)

### ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนดำเนินการวิจัยไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสถาบันราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำร่างแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุง แก้ไข และนำเสนอ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ตามขั้นตอน ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารข้อมูลบุคลากรของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2544 นำมาจัดแยกประเภทบุคลากรเป็นกลุ่มอาจารย์ อาจารย์พิเศษ อาจารย์อัตราจ้าง และบุคลากรเสริมตามประเภทต่าง ๆ

1.2 จัดทำแบบสำรวจข้อมูลอาจารย์ เพื่อศึกษาสภาพและความต้องการอาจารย์ประเภทต่าง ๆ แยกตามสาขาวิชาและโปรแกรมวิชา โดยแบ่งแบบสำรวจออกเป็น 3 กลุ่ม คือ แบบสำรวจข้อมูลอาจารย์ แบบสำรวจข้อมูลอาจารย์พิเศษที่สอนภาคปกติ และแบบสำรวจข้อมูลอาจารย์อัตราจ้างที่สอนภาคปกติ

1.3 จัดทำหนังสือจัดส่งแบบสำรวจต่าง ๆ โดยขอความร่วมมือให้คณบดีแต่ละคณะในสถาบันราชภัฏทั้ง 36 สถาบัน ประกอบด้วย คณะครุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และคณะวิทยาการจัดการ จำนวนทั้งสิ้น 166 ฉบับ โดยดำเนินการสำรวจตั้งแต่วันที่ 16 พฤษภาคม 2545 ผู้วิจัยได้รับแบบสำรวจข้อมูลอาจารย์กลับคืน 131 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 78.91 แบบสำรวจ

อาจารย์พิเศษที่สอนภาคปกติจำนวน 145 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.34 และแบบสำรวจข้อมูล อาจารย์อัตราจ้างภาคปกติจำนวน 152 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.56

1.4 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสำรวจต่าง ๆ มารวบรวมจำนวนตามสาขาวิชา และโปรแกรมวิชา โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/FW (Statistical Package for the Social Sciences for windows) โดยแบ่งสาขาวิชาเป็น 3 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาการศึกษา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ และสาขาวิชาศิลปศาสตร์

### ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสถาบันราชภัฏ

การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสถาบันราชภัฏทั้ง 36 สถาบัน เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภาพอนาคตความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

2.1 นำแผนกลยุทธ์ของสถาบันราชภัฏทั้ง 36 สถาบัน มาวิเคราะห์แยกกลุ่มข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภาพอนาคตความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

2.2 จัดแยกข้อมูลแต่ละกลุ่มออกเป็นข้อมูลด้านลักษณะ และเป้าหมาย

### ขั้นตอนที่ 3 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการวิเคราะห์เอกสาร ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อ กำหนดกรอบแนวคิด ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ประกอบด้วย แผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 - 2549) ของสถาบันราชภัฏ 36 สถาบัน ร่างแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 - 2549) ของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา โครงการพัฒนานุเคราะห์เพื่อการปฏิรูปการศึกษาของสถาบันราชภัฏปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 - 2549) ร่างแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 - 2549) รายงานผลการศึกษาพัฒนาระบบบริหารบุคคลของสถาบันราชภัฏ กลุ่มเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา และกลุ่มเอกสารการพัฒนาแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลทางอุดมศึกษา

3.2 แยกแนวคิดและหลักการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระดับอุดมศึกษาเป็น 5 แนวคิด ตามหลักของ Gilbert (1999) คือ การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ส่วนกลุ่มบุคลากรเสริมได้แบ่งเป็นกลุ่มย่อยตามหลักของ Sanyal (1999) ประกอบด้วย กลุ่มวิชาการ กลุ่มนิสิตนักศึกษา กลุ่มการเงิน กลุ่มอาคารสถานที่และกลุ่มบริหารทั่วไป

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำร่างแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ  
ร่างแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ได้ดำเนินการต่อจากขั้น  
ตอนที่ 3 ดังนี้

4.1 นำผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 – 3 มาจัดทำแนวคำถามในการสนทนากลุ่ม เพื่อใช้ในการ  
สนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ภาคผนวก ง)

4.2 จัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ( Focus group) เพื่อหาข้อมูลเชิงประจักษ์จากแหล่งข้อ  
มูลปฐมภูมิของสถาบันราชภัฏและชุมชนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.2.1 ส่งจดหมายเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ (ภาคผนวก ข) ตามเกณฑ์คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ  
ดังที่กล่าวมาแล้ว พร้อมส่งเอกสารให้ศึกษาล่วงหน้า 1 เดือน ก่อนทำการสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยได้  
จัดจำนวนผู้ที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มที่เหมาะสม ซึ่งจะให้ข้อมูลที่เหมาะสมและขนาดของกลุ่มพอดี  
ตามหลักของ Morgan (1998)

4.2.2 จัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตามภาคผนวก ก) ผู้วิจัยได้  
กำหนดการสนทนากลุ่มตามวัน เวลา สถานที่ ตามตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 กำหนดการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันราชภัฏ

วันที่	เวลา	สถานที่	สถาบัน
21 เม.ย. 46	9.00-12.00น.	ห้องประชุมบัณฑิตาลัย อาคารเฉลิมพระเกียรติ ชั้น 8	สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์
22 เม.ย. 46	9.00-12.00น.	ห้องประชุมดอกจาน อาคารเฉลิมพระเกียรติ ชั้น 3	สถาบันราชภัฏมหาสารคาม
23 เม.ย. 46	13.00-16.00น.	ห้องประชุมวังจันทร์ อาคารครุศาสตร์สวนวังจันทร์	สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม
25 เม.ย. 46	9.00-12.00น.	ห้องประชุมเล็ก อาคารเฉลิมพระเกียรติ ชั้น 2	สถาบันราชภัฏเชียงใหม่
28 เม.ย. 46	9.00-12.00น.	ห้องประชุมมรกต อาคาร 1 ชั้น 3	สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จ เจ้าพระยา
29 เม.ย. 46	9.00-12.00น.	ห้องประชุม 2 อาคาร 2 ตึกสำนักงานอธิการบดี	สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
30 เม.ย. 46	9.00-12.00น.	ห้องประชุมสุพรรณนิการ์ อาคาร 100 ปี ชั้น 2	สถาบันราชภัฏนครปฐม
2 พ.ค. 46	13.00-16.00น.	ห้องประชุมคณะวิทยาการจัดการ	สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช

ผู้วิจัยได้จัดสนทนากลุ่มตามแนวคำถามในการสนทนากลุ่มที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น และทำการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และได้มีการจัดบันทึก และการบันทึกเทปในการสนทนา 2 จุด

4.2.3 สรุปผลการสนทนากลุ่ม และได้ส่งเป็นเอกสารให้ผู้สนทนาได้ตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องอีกครั้ง

4.2.4 นำผลการตรวจสอบมาสรุปข้อมูลในแต่ละด้านได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน และการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

4.3 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อหาข้อมูลเชิงประจักษ์จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิที่อยู่วงนอกของสถาบันราชภัฏ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 กลุ่ม ตามเกณฑ์ที่กล่าวมาแล้ว ได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน ดังรายชื่อและเวลาสัมภาษณ์ ดังนี้

1) ดร. สุชาติ เมืองแก้ว รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สัมภาษณ์ 4 สิงหาคม 2546 เวลา 17.00น.)

2) ดร. สุเมธ แย้มมนุญ ที่ปรึกษานโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สัมภาษณ์ 11 สิงหาคม 2546 เวลา 17.00น.)

3) รองศาสตราจารย์ ดร. สมประสงค์ วิทย์เกียรติ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (สัมภาษณ์ 13 สิงหาคม 2546 เวลา 14.00น.)

4) รองศาสตราจารย์ ดร. ชนศักดิ์ บ่ายเที่ยง รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (สัมภาษณ์ 14 สิงหาคม 2546 เวลา 14.00น.)

5) ศาสตราจารย์ ดร. บุญเสริม วิสกุล อธิการบดีกิตติมคุณ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (สัมภาษณ์ 19 สิงหาคม 2546 เวลา 14.00น.)

6) ดร. สุวิชากร ชินะผา รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการมหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น (สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2546 เวลา 10.00น.)

4.3.1 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคำถามในการสนทนากลุ่ม

4.3.2 นำผลการสัมภาษณ์มาสรุปข้อมูลในแต่ละด้านได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเสริม การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน และการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

4.4 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ( SWOT Analysis) ของสถาบันราชภัฏจากข้อมูลบุคลากรของราชภัฏ แผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 9 ( พ.ศ 2545 – 2549 ) ของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ แผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 9 ( พ.ศ 2545 – 2549 ) ของสถาบัน



ราชภัฏ(ฉบับปรับปรุง) แผนกลยุทธ์ของสถาบันราชภัฏแต่ละสถาบันรวม 36 สถาบัน และผลจากการศึกษาสภาพและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

4.5 กำหนดกลยุทธ์หลักในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ตามการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาของ Gilbert (1999) ซึ่งเป็นแนวคิดและหลักการที่ครอบคลุมการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาที่ครอบคลุมกว่าแนวคิดอื่นๆ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและหลักการดังกล่าวมากำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก 5 ด้านคือ การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเสริม การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน และการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

4.6 การกำหนดกลยุทธ์รองและกลวิธี มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

4.6.1 กำหนดกลยุทธ์รองโดยพิจารณาจากกลุ่มปัจจัยและความต้องการของสถาบันราชภัฏ เป็น 4 กลุ่มตามวิธีการของ Boston Consulting Group (BCG) (1970) และตั้งชื่อกลยุทธ์ตามลักษณะการวิเคราะห์และความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามดังนี้

1) กลุ่มดาวเด่น (Star) เป็นกลุ่มที่มีปัจจัยความต้องการของผู้เรียนและปัจจัยด้านบุคลากรสูงและใช้ชื่อ "กลยุทธ์เชิงรุก"

2) กลุ่มแม่วัว (Cash Cow) เป็นกลุ่มที่มีความต้องการของผู้เรียนสูงและมีปัจจัยด้านบุคลากรต่ำ ใช้ชื่อ "กลยุทธ์ปรับตัว"

3) กลุ่มเด็กมีปัญหา (Problem Child) เป็นกลุ่มที่มีความต้องการของผู้เรียนต่ำ แต่มีปัจจัยด้านบุคลากรสูง ใช้ชื่อ "กลยุทธ์พลิกฟื้น"

4) กลุ่มสุนัขเกียจ (Lazy Dog) เป็นกลุ่มที่มีความต้องการของผู้เรียนต่ำ และมีปัจจัยด้านบุคลากรต่ำ ใช้ชื่อ "กลยุทธ์ประคองตัว"

4.6.2 กำหนดกลวิธี โดยการนำผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาแยกกลุ่มตามวิธีการของ Boston Consulting Group (BCG) (1970) และจับคู่กลวิธีในแต่ละช่องลงในใบ TOWS Matrix ตามเทคนิคของไวริส (Wehrich , 1986 ) ดังนี้

- 1) เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสหลัก ใช้ตัวย่อ O
- 2) เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภาวะคุกคามหลัก ใช้ตัวย่อ T
- 3) เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งหลัก ใช้ตัวย่อ S
- 4) เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนหลัก ใช้ตัวย่อ W
- 5) จัดทำตารางเมตริก ( SWOT Matrix ) ดังนี้

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1..... 2.....	1..... 2.....
โอกาส (O)	SO	WO
1..... 2.....	1..... 2.....	1..... 2.....
ภาวะคุกคาม (T)	ST	WT
1..... 2.....	1..... 2.....	1..... 2.....

6) จับคู่จุดแข็งหลัก – โอกาสหลัก (SO) คิดหากลวิธีที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ กลวิธีที่ใช้ในเซลล์ของ SO คือใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด

7) จับคู่ จุดแข็งหลัก – อุปสรรคหลัก (ST) คิดหากลวิธีที่เหมาะสมในเซลล์นี้ กลยุทธ์ที่ใช้ในเซลล์ของ ST คือใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

8) จับคู่ จุดอ่อนหลัก – อุปสรรคหลัก (WO) คิดหากลวิธีที่เหมาะสมในเซลล์นี้ กลยุทธ์ในเซลล์ของ WO คือการลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส

9) จับคู่ จุดอ่อน – อุปสรรคหลัก (WT) คิดหากลวิธีที่เหมาะสมในเซลล์นี้ กลยุทธ์ในเซลล์ของ WT คือ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

### ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบแผนกลยุทธ์

การตรวจสอบแผนกลยุทธ์ ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

5.1 นำร่างแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏซึ่งผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ(เอกสารการตรวจสอบในภาคผนวก ข) ผู้วิจัยได้ทำการส่งเอกสารล่วงหน้า 1 เดือนและทำการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิในลักษณะ Connoisseurship Model ในวันที่ 27 ตุลาคม 2546 ณ ห้องประชุม Meeting Room 2 อาคารศูนย์ประชุมสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ กรุงเทพฯ ระหว่างเวลา 9.30น. – 12.00น. จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิทั้งสิ้น 12 ท่าน ตามเกณฑ์ดังนี้

#### 5.1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านอุดมศึกษา

1) ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน ประธานคณะกรรมการมาธิการการศึกษา สภาผู้แทนราษฎร และอดีตรองอธิการบดีมหาวิทยาลัย

2) รองศาสตราจารย์ ดร. ศรีราชา เจริญพานิช รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และอดีตรองอธิการบดีฝ่ายบริการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

3) รองศาสตราจารย์ ดร. นินนาท โอปาร์วรุฒิ เลขานุการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และอดีตผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนวัฒน์ ศรีสอ้าน อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยรังสิตและอดีตอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยสุรนารี

#### 5.1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านทรัพยากรบุคคล

5) ศาสตราจารย์ ดร. ปรีชญา เวสารัชช์ อาจารย์สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และอดีตที่ปรึกษาสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ

6) รองศาสตราจารย์ ดร. ทองอินทร์ วงศ์โสธร อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และอดีตรองปลัดทบวงมหาวิทยาลัย

7) รองศาสตราจารย์ ดร. ประยูร ศรีประสาธ ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยปทุมธานี และอดีต รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

8) ดร. สุวัฒน์ เงินจ๋า ที่ปรึกษาสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

#### 5.1.3 ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันราชภัฏ

9) รองศาสตราจารย์ ดร. ดิลก บุญเรืองรอด อธิการบดีสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา

10) รองศาสตราจารย์ เทือน ทองแก้ว อธิการบดีสถาบันราชภัฏจันทรเกษม

11) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ผดุง พรหมมูล ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายโครงการพิเศษสถาบันราชภัฏสวนดุสิต และอดีตผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกสถาบัน สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

12) อาจารย์วรรณารต พ่วงสุวรรณ ผู้อำนวยการส่วนบริหารงานบุคคล สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ

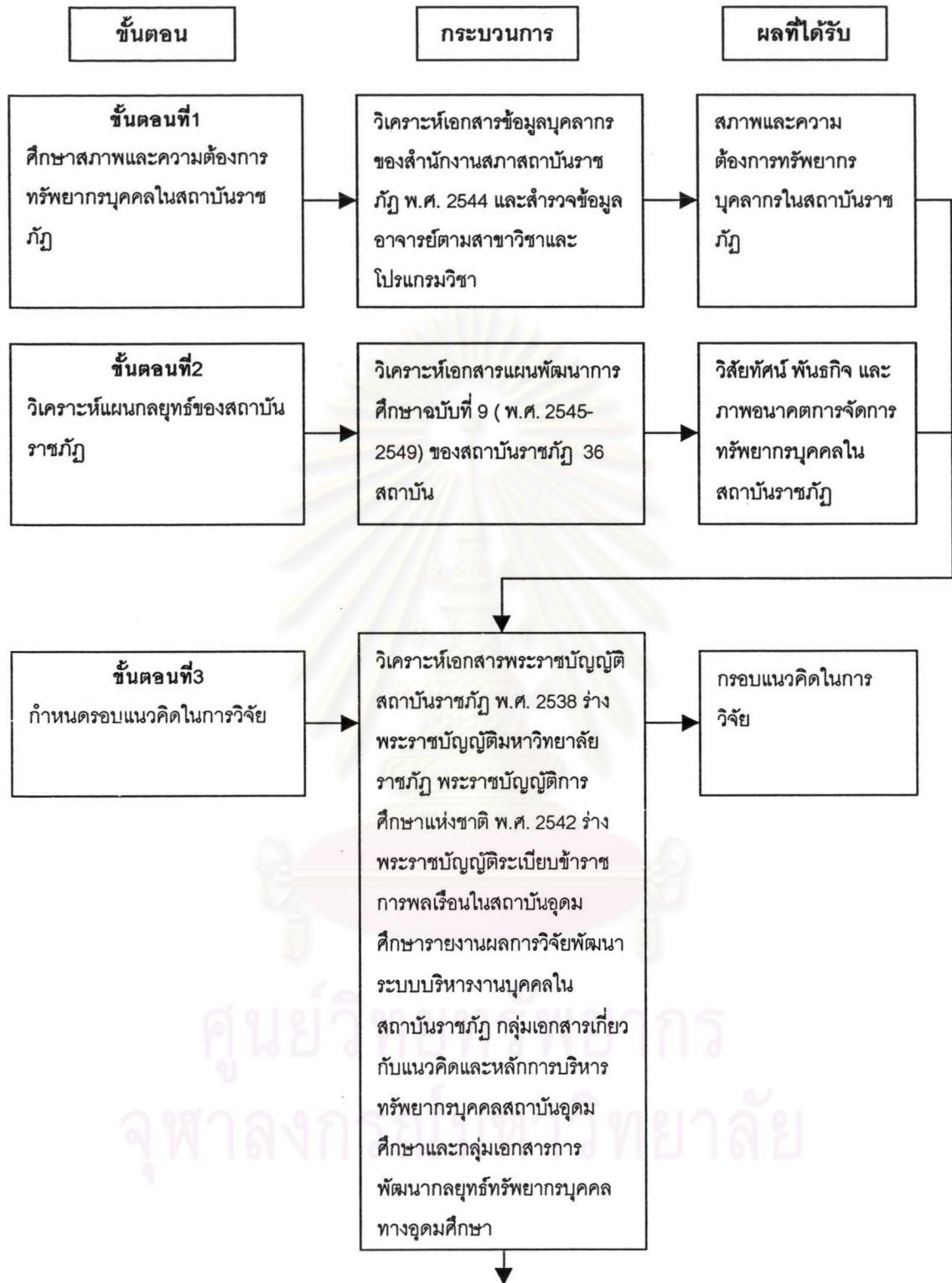
5.2 ตรวจสอบผลการปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ และจัดส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้อง

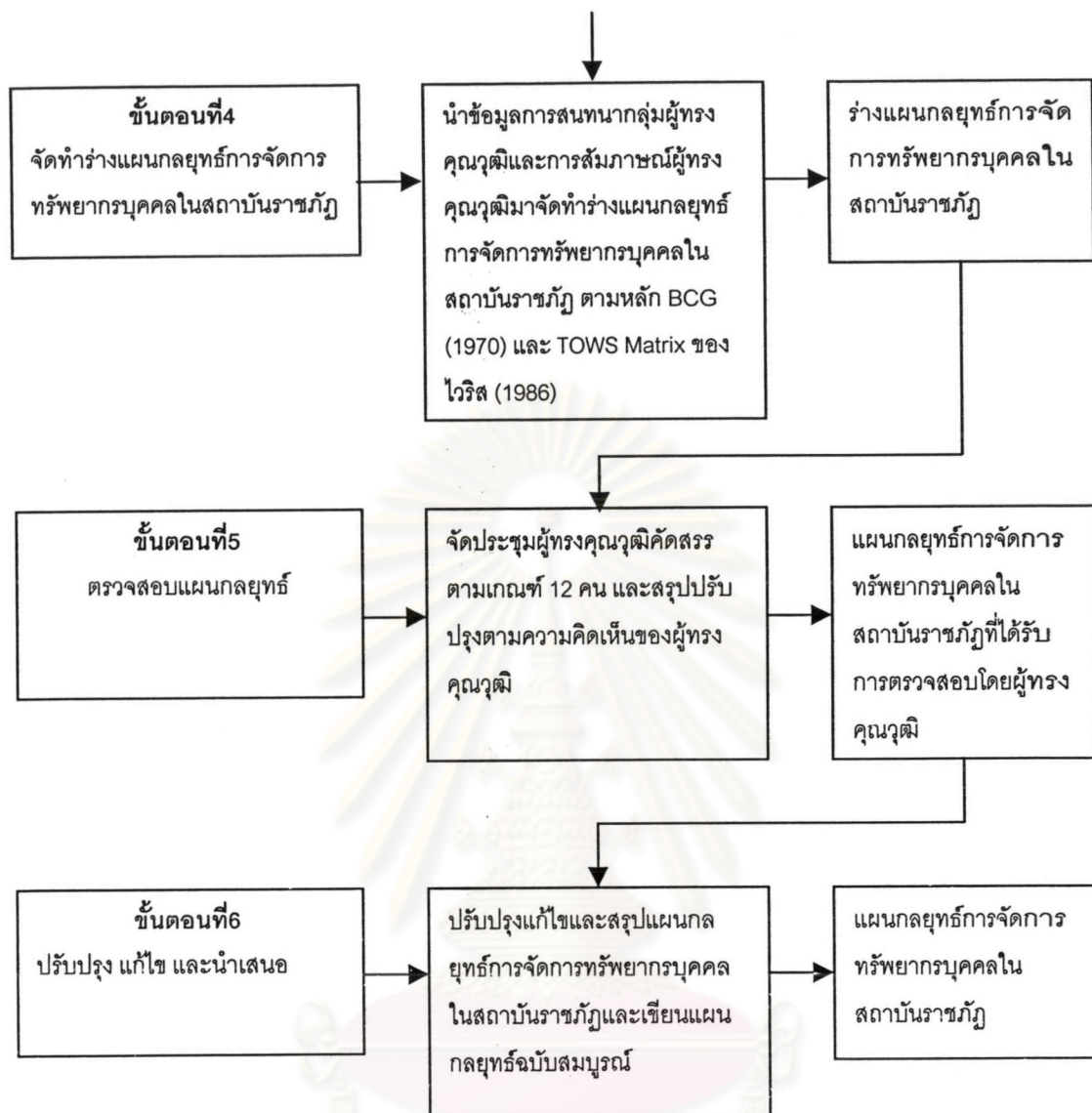
#### ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุง แก้ไข และนำเสนอ

ผู้วิจัยนำผลการตรวจสอบความถูกต้องมาปรับปรุงแก้ไขและให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบก่อนนำเสนอแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏฉบับสมบูรณ์

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย สรุปได้ตามแผนภูมิที่ 6 ดังนี้

## แผนภูมิที่ 6 สรุปขั้นตอนดำเนินการวิจัย





ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์สาระ (Content analysis) จากเอกสารแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 9 (2545-2549) จากสถาบันราชภัฏ 36 สถาบัน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภาพอนาคตความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏตามหลักของ Krippendorff (1980) และ อุทุมพร จามรราน (2533) ดังนี้

1.1 จัดกลุ่มเอกสารที่จะวิเคราะห์ สังเคราะห์ออกเป็นกลุ่มข้อมูลต่างๆ ได้แก่ กลุ่มวิสัยทัศน์ กลุ่มพันธกิจ และกลุ่มภาพอนาคตความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

1.2 นำข้อมูลจากกลุ่มเอกสารมาทำการวิเคราะห์สาระ (Content analysis) สรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรบุคคล

1.3 แยกประเด็นในแต่ละกลุ่มออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านลักษณะและด้านเป้าหมาย

1.4 อ่านพิเคราะห์เนื้อหาประเด็นหลักและประเด็นรองในแต่ละกลุ่ม

1.5 นำผลการวิเคราะห์สาระมาเขียนเป็นภาพเดนโดแกรม

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจ ประกอบด้วย แบบสำรวจอาจารย์ แบบสำรวจอาจารย์พิเศษ และแบบสำรวจอาจารย์อัตราจ้างในภาคปกติ ทำการวิเคราะห์ดังนี้

1.6 จัดกลุ่มข้อมูลตามแบบสำรวจประเภทต่างๆ

1.7 จัดแยกประเภทข้อมูลตามสาขาวิชาและโปรแกรมวิชา

1.8 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS/ FW

1.9 อ่านผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามจำนวนตัวเลขมากที่สุด 3 อันดับแรก และน้อยสุด 3 อันดับล่าง

3. การวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรเสริม โดยการวิเคราะห์จากข้อมูลสถิติของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ 2545

3.1 แยกประเภทบุคลากรเป็นประเภทข้าราชการพลเรือน ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว

3.2 แยกสายงานบุคลากรเป็น 5 สายงาน คือ วิชาการ นิสิตนักศึกษา การเงิน อาคารสถานที่ และบริหารทั่วไป

3.3 หาค่าความถี่และร้อยละของข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ และจากการสัมภาษณ์ ดำเนินการดังนี้

4.1 แยกประเภทข้อมูลจากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และจากการสัมภาษณ์เป็น 5 ด้าน ตามแนวคิดและหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาของ Gilbert (1999)

ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเสริม การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน และการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

4.2 ลดทอนข้อมูล (Data reduction ) โดยการเลือกจับสาระสำคัญ ปรับให้เข้าใจง่าย และบันทึกข้อมูลในลักษณะการเขียนให้ชัดเจนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

4.3 การจัดระเบียบข้อมูล (Data display ) โดยการจัดข้อมูลทีวเคราะห์และลดทอนแล้วให้เป็นกลุ่มหมวดหมู่ มีความต่อเนื่องตามลำดับเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง

4.4 การสรุปความ (Conclusion drawing) เป็นการให้ความหมาย และหาผลข้อเท็จจริงต่างๆของข้อมูลนั้นๆ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย