



แนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการเสนอแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้แบ่งสาระสำคัญออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ ส่วนแรกคือ หลักการทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาคุณาจารย์ จำแนกออกเป็น ความหมายในการพัฒนาคุณาจารย์ ความจำเป็นในการพัฒนาคุณาจารย์ องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณาจารย์ และแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณาจารย์ ส่วนที่สองคือ หลักการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาคุณาจารย์ จำแนกออกเป็นวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาคุณาจารย์และลักษณะของกิจกรรมการพัฒนาคุณาจารย์ ตอนที่สาม คือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณาจารย์ทั้งของไทยและต่างประเทศ

หลักการทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาคุณาจารย์

1. ความหมายของการพัฒนาคุณาจารย์

บุคคลทั่วไปเข้าใจความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากร จากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศพอสังเขปมาบ้างแล้ว เช่น

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง "กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และเจตคติต่าง ๆ" (Civil Service Training 1941: 2) หรือ หมายถึง "การศึกษาของบุคคลทุกคนที่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในเรื่องของเทคนิคและวิชาชีพ เพื่อยกระดับความสามารถให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และเพื่อสนองความพึงพอใจของความอยากรู้อยากเห็นของบุคคลนั้น" (Russell C. Swansbury 1968: 47) จากความหมายตามนัยดังกล่าว เฮอร์เบิร์ต เจ ชูร์เดน และ อาเธอร์ คัมบลิว เชอร์แมน (Churden and Sherman 1968: 10-11) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ในลักษณะที่สอดคล้องใกล้เคียงกัน จึงอาจสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาศักยภาพของบุคคล เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ "ซึ่งหัวหน้างานหรือนักบริหารทุกท่านจะต้องคอยเอาใจใส่

และส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วถึง และติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ" (สมพงษ์ เกษมสิน 2513: 531)

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวนี้ จะเห็นได้ว่าการพัฒนาคณาจารย์ก็คือ การพัฒนาบุคลากรนั่นเอง แต่เป็นบุคลากรที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานวิชาการ ส่วนวิธีการพัฒนานั้นก็สามารถกระทำ โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้ในลักษณะเดียวกัน สำหรับความหมายของการพัฒนาคณาจารย์นั้น มีนักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้ว่า

การพัฒนาอาจารย์ ตรงกับคำที่ใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกา Faculty Development ในประเทศอังกฤษใช้คำว่า Staff Development ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิชาการของมหาวิทยาลัย บุคลากรเหล่านี้คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย (Academic Administration) ได้แก่อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ (Academic Staff) ได้แก่ ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ตลอดจนอาจารย์ (Surin Setamanit 1981: 229)

การพัฒนาอาจารย์ควรเป็นนโยบายของสถาบันโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้นและสร้างความตื่นตัวให้กับคณาจารย์ในอันที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ทั้งด้านความรู้และความก้าวหน้าในศาสตร์ของตน ตลอดจนทักษะในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในฐานะอาจารย์ที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ. (สมคิด แก้วสนธิ 2522: 85)

ตามนัยดังกล่าวนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายสนับสนุนในลักษณะเดียวกันว่า "การพัฒนาอาจารย์เป็นกระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าด้านวิชาชีพของอาจารย์ และความสามารถของความเป็นครู อันมีผลต่อการปรับปรุงการเรียนการสอน" (Mullaly and Duffy 1978: 121) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของภิญโญ สาธร (2519: 177) ที่ว่า "เป็นการดำเนินการช่วยครูให้ถูกต้องและได้มีโอกาสเข้ารับการพัฒนา เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการของครูแต่ละคน โดยมุ่งผล เพื่อเสริมสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานแก่โรงเรียนเป็นประการสำคัญ" จึงอาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาอาจารย์ "เป็นการเน้นที่การเรียนการสอน มีความหมายเทียบได้กับคำว่าปรับปรุงหรือส่งเสริมการสอน" (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน 2520: 13)

นอกจากนี้ เจอร์จ กัฟ (Gaff 1975 : 8) ยังได้ขยายความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา
 คณาจารย์ไว้ว่า "การพัฒนาคณาจารย์มุ่งพัฒนาที่ตัวอาจารย์ เป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของ
 แต่ละบุคคล ในด้านความรู้ ทักษะ การรับรู้และเทคนิคต่าง ๆ ในการเรียนการสอน รวมทั้ง
 ส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักศึกษาและเพื่อนร่วมงาน"

กฤษณา ชูติมา (กฤษณา ชูติมา, ใน ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน, บรรณาธิการ 2524 :
 137-138) เป็นอีกท่านหนึ่งที่ได้แสดงทัศนะไว้อย่างน่าสนใจว่า การพัฒนาคณาจารย์ เป็น
 กระบวนการต่อเนื่องที่เป็นระบบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความประสงค์และความสนใจของอาจารย์แต่ละ
 คน ในอันที่จะมีความก้าวหน้าในการงานและอาชีพ รวมทั้งความประสงค์ของสถาบันที่จะส่งเสริม
 งานวิชาการ ทั้งนี้โดยจัดกิจกรรมให้ความประสงค์ของทั้งสองฝ่ายสอดคล้องกันและบังเกิดผล เป็น
 ที่พึงใจด้วยกัน

จากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าว จึงอาจสรุปได้ว่า การพัฒนาคณาจารย์เป็น
 กระบวนการเสริมสร้างศักยภาพของคณาจารย์ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ รวมทั้งปรับปรุงเจตคติ
 และเทคนิคต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ
 คณาจารย์นอกจากจะต้องเป็นผู้รู้ในวิชาชีพของตนอย่างดีแล้ว ยังจะต้องรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ
 อย่างลึกซึ้งด้วย ฉะนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาคณาจารย์โดยการจัดกิจกรรมให้สนอง
 ตอบต่อความต้องการของคณาจารย์และของสถาบัน

2. ความจำเป็นในการพัฒนาคณาจารย์

การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นองค์การรัฐบาลหรือองค์การธุรกิจเอกชน มีจุดมุ่งหมาย
สำคัญคือต้องบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันการศึกษาเป็น
 องค์การหนึ่งซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบอนาคตของชาติอย่างลึกซึ้งกว้างขวาง จึงจำเป็นต้องเร่งปรับปรุง
 การเรียนการสอนตามแนวคิดใหม่ด้วยวิธีการพัฒนาคณาจารย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เป็นที่ประจักษ์ว่าคณาจารย์แม้จะมีอุดมคติที่จะให้บริการแก่สังคมและประเทศ มีความ
กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน แต่มักจะมีความรู้สึกไม่มั่นใจในการปฏิบัติงาน เพราะความรู้จาก
สถานศึกษาที่โตเล่าเรียนมาเป็นความรู้ที่ไหลล้นการกว้าง ๆ ไม่ได้สอนวิธีทำงานเฉพาะตำแหน่ง
ให้ และเป็นความจริงอีกประการหนึ่งที่ว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้น ถึงแม้จะ
ได้มีการกำหนดคุณสมบัติและกฎเกณฑ์ไว้อย่างดีแล้วก็ตามแต่ก็มีได้เป็นหลักประกันที่ดีว่าจะคัดเลือก

โดยบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เสมอไป ทั้งนี้เนื่องมาจากวิชาการสาขาต่าง ๆ ได้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทั้งในด้านปริมาณที่เพิ่มขึ้นอย่างกว้างขวาง และด้านความลึกซึ้ง หากอาจารย์ไม่พยายามติดตามความรู้ ก็จะกลายเป็นอาจารย์ผู้ล้าหลัง ด้วยเหตุนี้ความรู้ในการวิจัยและการให้ความสะดวกแก่อาจารย์ในการชวนช่วยหาความรู้เพิ่มเติมจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง (ทองจันทร์ หงส์สารมภ์ ในไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, บรรณาธิการ, 2524: 118) จากแนวความคิดดังกล่าวนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาคณาจารย์มีความสำคัญและจำเป็น ซึ่งต้องกระทำอย่างต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร เพราะวิทยาการและเทคนิคในการปฏิบัติงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย (สमान รังสิโยภุชณ์ 2522: 73) โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันสังคมสถาบันหนึ่ง ซึ่งทำหน้าที่สอน วิจัย และบริการชุมชน ด้วยเหตุนี้สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ปรับปรุง และพัฒนาให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมอยู่ตลอดเวลา (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน ในไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, บรรณาธิการ, 2524: 8-9)

ด้วยสาเหตุดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาคณาจารย์อย่างจริงจังและจริงใจ จุดเริ่มต้นที่ควรกระทำคือ

2.1 การหาความจำเป็นในการพัฒนาคณาจารย์ การพิจารณาว่าสภาพใดเป็นเครื่องหมายของความจำเป็นในการพัฒนาคณาจารย์ อาจจำแนกได้ดังนี้ (อรทัย กภผล 2527: 31)

- ก) ความจำเป็นที่ปรากฏโดยชัดแจ้ง เป็นความจำเป็นที่ไม่ต้องค้นหา เช่น การขยายงาน การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร เป็นต้น
- ข) ความจำเป็นที่ไม่ชัดแจ้ง ปรากฏผลออกมาในรูปแบบต่าง ๆ จะต้องมี การวิเคราะห์จากผลนั้นนำไปสู่สาเหตุว่าจะสามารถแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคคลใดหรือไม่ เช่น นักศึกษาสอบตกมาก ขวัญและกำลังใจของอาจารย์ตกต่ำ เป็นต้น

การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นขั้นตอนแรกนั้น หน่วยงานควรหาความจำเป็น 3 ลักษณะ คือ วิเคราะห์ความจำเป็นของหน่วยงาน วิเคราะห์ความจำเป็นในส่วน

ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และวิเคราะห์หาความจำเป็นของบุคคล (ณัฐนิภา คุปรัตน์ 2527: 3)

2.2 การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาคนจากรายละเอียดคือ สามารถพิจารณาใน

ก) การวิเคราะห์หาความจำเป็นของหน่วยงาน เป็นการศึกษาและวิเคราะห์เป้าประสงค์ของหน่วยงาน ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหาร เป้าประสงค์ที่ชัดเจนของหน่วยงาน ช่วยกำหนดกรอบความคิดในภาพรวมจำเป็นในการพัฒนาคนจากรายละเอียดคือ

ข) การหาความจำเป็นที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น โดยทางปฏิบัติแล้วจะเน้นที่งานแต่ละงาน ขอบข่ายของการวิเคราะห์จะครอบคลุมถึงลักษณะงานที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติ รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การศึกษาวิเคราะห์ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เน้นลักษณะงาน ไม่เน้นกระบวนการปฏิบัติงานของบุคคล

ค) การวิเคราะห์หาความจำเป็นของบุคคล ซึ่งเป็นกิจกรรมสุดท้ายของการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล คือหน่วยงานจะศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็นของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง

2.3 การพิจารณาค้นหาสาเหตุที่ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร มีขั้นตอนสำคัญดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน 2514: 469-471)

ก) ใช้วิธีการสังเกต (Observation) คือสังเกตวิธีการทำงานของ ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานต่าง ๆ การสังเกตเป็นวิธีการที่วิธีหนึ่งในการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงในการบริหาร เพราะการสังเกตการกระทำในขณะที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว การสังเกตอาจช่วยในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งในการตรวจสอบการปฏิบัติงานจากเอกสารและสัมภาษณ์ยังไม่ครบถ้วน หรือบางครั้งอาจสัมภาษณ์ในระหว่างการสัมภาษณ์ การสังเกตจะช่วยให้เห็นสภาพอันแท้จริงของงาน เช่น การเดินของงานว่ามีความเร็วหรือช้าของ ณ จุดใด มีงานมากหรือคั่งค้างเป็นพิเศษ ซึ่งข้อเท็จจริงเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาแก้ไขปัญหาได้มาก

ข) ใช้วิธีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวิเคราะห์งานนี้เป็นกระบวนการที่จัดเป็นขั้นตอนสำหรับรวบรวมข้อมูลที่แสดงผลการทำงาน เพื่อพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับภาวะหน้าที่ลักษณะงาน วิธีการทำงาน และผลของงาน เป็นต้น นอกจากนี้อาจอาศัยการวิเคราะห์ปัญหาในการทำงาน (Analysis of Problem) วิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงาน (Analysis of behavior) หรือการวิเคราะห์องค์การ (Analysis of organization) ประกอบด้วยก็ได้

ค) จัดวางมาตรฐานการทำงาน (Setting standard of performance) คือ พิจารณาว่าผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน หรือผลขององค์การเป็นส่วนรวมเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันบรรลุเป้าหมายถึงมาตรฐานกำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานของงานนั้นมีหลักที่ควรคำนึงคือปริมาณของงาน คุณภาพของงาน ค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในการประกอบกิจการงานนั้น ๆ ถ้ายังขาดตกบกพร่องอยู่ก็พิจารณาถึงอุปสรรคข้อขัดข้องและหาวิธีแก้ไข ซึ่งการพัฒนาบุคคลเป็นวิธีการที่จะแก้ไขได้วิธีหนึ่ง

ง) ประเมินผลการทำงาน (Evaluation performance) หมายถึง การพิจารณาหน้าที่ภารกิจ คุณภาพของงาน การวัดผลของการปฏิบัติงานว่าถูกต้องและได้ผลเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ โกล่เคียงหรือแตกต่างจากมาตรฐานเพียงใดหรือไม่ เหมาะสมและเพียงพอกับอัตราเงินเดือนที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

จ) การสำรวจความต้องการ (Survey) การสำรวจเป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่จะแสวงหาข้อเท็จจริงเพื่อให้การดำเนินงานได้ผลถูกต้องยิ่งขึ้น วิธีการสำรวจความต้องการอาจกระทำได้หลายวิธี เช่นวิธีการสัมภาษณ์ (Interview) วิธีการกรอกแบบสอบถาม (questionnaire) เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การหาความจำเป็นในการพัฒนาคณาจารย์นั้นจะเลือกอำนวยความสะดวกในการปรับปรุงงาน การเตรียมการเลื่อนฐานะผู้ปฏิบัติงาน และการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการพัฒนาคณาจารย์สัมฤทธิ์ผล การพัฒนาคณาจารย์จะสัมฤทธิ์ผลได้ประการใดนั้น จำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคณาจารย์ควบคู่ไปพร้อมกันด้วย

3. องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาอาจารย์

การปฏิบัติงานในสถาบันจะพัฒนาได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ (คณะทำงานพัฒนาการเรียนการสอน 2523: 14-15)

3.1 บุคคล ประกอบด้วย

ก) ผู้มีความตั้งใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนานั้นจะต้องเริ่มทีละบุคคลก่อน

ข) วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ

ค) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องเล็งเห็นความสำคัญ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง

3.2 งบประมาณ คือ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการพัฒนารวมทั้งสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจ และการบำรุงขวัญหรือกำลังใจ

3.3 บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ เวลา บุคลิกภาพ และพฤติกรรมของบุคคล ฯลฯ ที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา

3.4 การสื่อข้อความและการประสานงาน ทั้งการจัดการที่ดีที่จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และข้อความที่เสริมสร้างเจตคติ ความเข้าใจอันดีในเรื่องที่จะพัฒนาในครั้งนั้น ๆ

3.5 อื่น ๆ เช่น การยอมรับ กำลังใจ และความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันจากสมาชิกทุกระดับ

การพัฒนาอาจารย์ นอกจากจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบดังกล่าวแล้ว จะต้องคำนึงถึงการดำเนินการเพื่อให้การพัฒนาบรรลุวัตถุประสงค์ ฉะนั้นแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาได้เป็นอย่างดี ทั้งหลักการพัฒนาอาจารย์เชิงระบบและหลักการพัฒนาอาจารย์โดยทั่ว ๆ ไป

4. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณาจารย์

4.1 แนวคิดและหลักการเชิงระบบเพื่อวางแผนดำเนินการพัฒนาคุณาจารย์

วัตถุประสงค์ในการพัฒนาคุณาจารย์ที่สำคัญประการหนึ่งคือ ต้องการที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพการสอน การพัฒนาคุณาจารย์ด้านการเรียนการสอนจะเหมาะสมและมีคุณค่าถ้ามีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ด้วยเหตุนี้แนวคิดเชิงระบบ (System Approach) จึงได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ด้วยเชื่อว่าจะเป็นแนวทางที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูง นักการศึกษาหลายต่อหลายท่านได้เสนอแนวคิดเชิงระบบไว้อย่างน่าสนใจ เช่น

เลสไล เจ บิชอป (Bishop 1979: 4-8 อ้างถึงในชวนพิศ นรเชษานนท์ 2525: 47-48) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาคุณาจารย์ไว้ดังนี้

ก) ความต้องการ (Need) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาคุณาจารย์ ตัวอาจารย์เองต้องเป็นผู้ที่ต้องการ และตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดขึ้นโดยการอ่านตำรา ข้อมูล ผลงานวิจัยต่าง ๆ หรือมาจากนโยบายของผู้บริหาร ในฐานะผู้บริหาร ต้องหาวิธีการที่นำไปให้อาจารย์ทุกคนสนใจต่อการพัฒนาตนเอง เนื่องจากในทุกสถาบันยังมีอาจารย์ที่ขาดความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงตนเอง หรือยึดมั่นอยู่กับวิธีการและความคิดเดิม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเจตคติของอาจารย์เหล่านี้ด้วย

ข) การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Diagnosis and Analysis) เป็นการพิจารณาข้อบกพร่องทางกายภาพ สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายเฉพาะ ขั้นตอนนี้อาจใช้วิธีสำรวจความต้องการของผู้สอนโดยอาจจัดทำเป็นแบบสอบถาม จัดประชุมสัมมนาให้อาจารย์แสดงความคิดเห็น พูดคุย สนทนา สังเกต คุปฏิกิริยาของผู้เรียนต่อการสอนของอาจารย์ ตั้งคณะกรรมการขึ้นเป็นตัวแทนของอาจารย์เพื่อพิจารณาถึงความต้องการของอาจารย์โดยรวม

ค) การพัฒนา (Development) เป็นขั้นแสวงหากลวิธีที่ช่วยแก้ไขปรับปรุงด้านต่าง ๆ ตามความต้องการของคณาจารย์ มีวิธีการคือ อาจดำเนินการพัฒนาโดยตรง โดยการจัดกิจกรรมที่ส่งผลโดยตรงต่อการเรียนการสอนหรือการทำงานของอาจารย์ ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย การให้คำปรึกษา การเผยแพร่ข่าวสารในรูปคู่มือ แผ่นปลิว ข่าวจุลสาร จัดทำอุปกรณ์การสอนและจัดหาคนบริการให้ ประเมินผลการสอนแล้วนำไปพิจารณา

ให้ความดีความชอบ เช่น การขึ้นเงินเดือน ตำแหน่งต่าง ๆ ส่วนการพัฒนาโดยทางอ้อมนั้น เป็นกิจกรรมที่ไม่ส่งผลโดยตรงต่อการสอน แต่จะช่วยให้ประสิทธิภาพการสอนดำเนินไปด้วยดี เช่น ถ้าผู้บริหารสนใจในทางวิชาการโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการสอน อาจารย์ก็จะมีแนวโน้มสนใจตามไปด้วย การจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นวิชาการ และการบริการความสะดวกต่าง ๆ ให้กับอาจารย์ เช่น การพิมพ์เอกสาร การจัดหาหนังสือ การให้บริการอุปกรณ์ต่าง ๆ นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้อาจารย์มีเวลาพักหรือลดชั่วโมงสอนลง ก็จะช่วยให้อาจารย์มีเวลาปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น

ง) ความเป็นไปได้ (Validation) หมายความว่า ความเป็นไปได้ของโครงการ โดยมีการวิจัยศึกษาทดลองจริง (Pilot Study) . ถ้าพบข้อบกพร่องก็ทำการค้นคว้า แก้ไขปรับปรุง เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินไปได้ด้วยดี

จ) การนำไปใช้ (Implementation) นำเอาโครงการไปปฏิบัติโดย เชิดชูหรือวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านที่ต้องการให้มีการพัฒนา เพื่อนำมาฝึกอบรมในสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการไม่สามารถกระทำได้หรือขาดประสบการณ์

ฉ) การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลโครงการที่ทำว่า บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยนำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาพิจารณาอย่างมีเกณฑ์ และควรมีการประเมินผลทุกระยะ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่อไป

จากแนวความคิดดังกล่าวนี้พบว่า สอดคล้องกับแนวความคิดของ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2521: 19-27) ซึ่งกล่าวสรุปว่า วิธีการเชิงระบบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานในปัจจุบันนั้น เป็นความพยายามที่จะนำเอาหลักเกณฑ์อันเป็นระบบ ระเบียบ และวิธีการประสานกันอย่างดีในธรรมชาติมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ โดยมีการวางแผนและดำเนินงานอย่างรอบคอบ ขั้นตอนของกระบวนการเชิงระบบเริ่มต้นด้วยการชี้ให้เห็นถึงปัญหา พิจารณาว่าจำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมหรือโครงการนั้นหรือไม่ ขั้นตอนต่อไปคือกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและคัดเลือกแนวทางในการแก้ไขหรือดำเนินการตามเกณฑ์ที่วางไว้ เมื่อได้ดำเนินการแล้ว จะต้องมีการประเมินผลเพื่อพิจารณาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กระบวนการพัฒนาคณาจารย์เชิงระบบดังกล่าวนี้สอดคล้องกับทัศนะของสมชอบ ไชยเวช (2523: 1-4) ซึ่งได้กล่าวสนับสนุนการพัฒนาคณาจารย์เชิงระบบไว้เช่นกัน โดยเห็นว่า อาจารย์เป็นองค์ประกอบ (Subsystem) ที่สำคัญของการศึกษา ที่จะทำให้เกิดผลผลิต (Output) คือ ผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้ ความสามารถ

เป็นไปตามเป้าหมายของระบบ การพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ โดยยึดเป้าหมาย (Goals) หรือคุณค่า (Value) ของผลผลิตที่ต้องการเป็นหลัก จึงนับเป็นเรื่องจำเป็น ทั้งนี้เพื่อให้ระบบทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ละองค์ประกอบต่าง ๆ มิได้ทำหน้าที่เป็นอิสระ หากแต่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ ในระบบอย่างใกล้ชิด จึงจำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมดที่สำคัญของระบบไปพร้อมกัน เพื่อจุดประสงค์ที่จะหาจุดอ่อนหรือปัญหาในความสัมพันธ์ระหว่างกัน พิจารณาเลือกปัญหาที่ต้องดำเนินการแก้ไขก่อนหลัง และหาทางที่ดีที่สุด เพื่อวางแผนพัฒนาแก้ไขปรับปรุงต่อไป

จากแนวคิดเชิงระบบทั้งหมดข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาคงจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพย่อมอาศัยปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ที่สำคัญคือ การวางแผน การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ รอบคอบ และมียุทธวิธีเป็นขั้นตอน ซึ่งจะต้องเริ่มด้วยการชี้ให้เห็นถึงปัญหาขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน จัดลำดับความสำคัญของปัญหาซึ่งจะต้องดำเนินการแก้ไขก่อนหลัง และหาวิธีทางที่ดีที่สุดที่จะแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนาให้ตรงประเด็นสำคัญนั้น ๆ เมื่อดำเนินการพัฒนาแล้ว จะต้องมีการประเมินผล เพื่อจะได้ทราบว่าสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่

4.2 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น การสอนเป็นบทบาทสำคัญประการแรกของอาจารย์ ดังนั้น การพัฒนาคุณภาพการศึกษาคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ แต่บทบาทการสอนย่อมจะต้องอาศัยบทบาทอื่น ๆ เช่น การวิจัย การบริหาร ตลอดจนงานอื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรจัดให้อาจารย์ ได้มีโอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อให้คุณาจารย์มีความชำนาญและมีประสบการณ์มากเพียงพอที่จะช่วยให้โครงการพัฒนาการเรียนการสอนสัมฤทธิ์ผล โดยอาศัยแนวคิดและหลักการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

วิธีการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ผู้ดำเนินการรับผิดชอบควรได้จัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นความสนใจของอาจารย์และผู้บริหารให้มากพอที่จะทำให้เกิดมีนโยบาย และการจัดตั้งกรรมการหรือหน่วยงานขึ้นมาเพื่อมาทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านนี้ และสร้างเจตคติเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้เกิดการยอมรับอย่างกว้างขวาง พร้อมกันนี้ควรจัดอบรมผู้ที่รับผิดชอบงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้มีความรู้เพียงพอที่จะทำงานดำเนินการไปได้ (สุจิตรา วุฒิสถิตย 2525: 6-7) การจะจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดังกล่าวข้างต้นนั้น ควรเริ่มจากส่วนกลางของ

มหาวิทยาลัยก่อน โดยมีผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นหัวหน้าโครงการ (ทองจันทร์ หงส์ดลารมภ์ 2522: 76) และควรชักชวนอาจารย์ผู้มีประสบการณ์ในสาขาวิชาต่าง ๆ มาร่วมดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ (Gaff 1975: 8) ซึ่งหน่วยงานนี้ควรจะมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเรียนการสอน การสำรวจสภาพของการพัฒนาการเรียนการสอน เช่น จำนวนโครงการ รูปแบบ งบประมาณ ฯลฯ การจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอนเพื่อบริการแก่อาจารย์ในสาขาวิชาต่าง ๆ นอกจากนี้จะต้องจัดอบรมสัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มในการพัฒนาคณาจารย์ในระดับสาขาต่าง ๆ ด้วย (Glutter 1977: 1-10 อ้างถึงในชวนพิศ นรเดชานนท์ 2525: 18)

การพัฒนาคณาจารย์จะมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น ถ้าได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ประสานกัน มีโครงการ มีการวางแผน มีผู้รับผิดชอบและกำหนดเวลาให้แน่นอน (อรุณ รัชตะนาวิณ, ในไพฑูริย์ สีนลารัตน์ 2524: 130) อย่างไรก็ตามแม้จะมีการวางแผนเป็นอย่างดี แต่ก็อาจจะมีประสพปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งคือความเชื่อที่ว่าการปฏิบัติการสอนเป็นความสามารถพิเศษ หรือเป็นพรสวรรค์ของแต่ละคน ทำให้อาจารย์เหล่านี้ไม่สนใจที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาตนเอง (Mauch 1978: 49) จากการศึกษาสภาพปัญหาดังกล่าว อาจพิจารณาได้ว่าการพัฒนาคณาจารย์มิใช่เป็นเรื่องของผู้บริหารแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเกี่ยวข้องกับคณาจารย์เป็นสำคัญ การพัฒนาคณาจารย์ด้านการสอนจะดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่ออาจารย์เห็นคุณค่าเห็นความจำเป็น และปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาตนเอง ดังนั้นในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคณาจารย์ควรจัดให้แก่ผู้สนใจ และเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมก่อน และคอยมุ่งไปยังอาจารย์ที่ไม่ค่อยสนใจ ด้วยการส่งเสริมสนับสนุนเพื่อกระตุ้นให้อาจารย์เกิดความสนใจเข้าร่วมกิจกรรม การพัฒนาคณาจารย์จะไม่ได้ผล ถ้าทำด้วยกรบังคับ อาจารย์จะรู้สึกต่อต้านทันทีที่ถูกบังคับให้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคณาจารย์ (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ 2524: 25)

อนึ่ง พึงตระหนักว่าการพัฒนาการเรียนการสอนมิใช่เรื่องของแต่ละบุคคลแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางสภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น บรรยากาศในสถาบัน การปฏิสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ ผู้บริหาร และนักศึกษา ตลอดจนนโยบายและแนวปฏิบัติในสถาบัน เมื่อสภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงไป เช่น มีการนำหลักสูตรใหม่และวิธีการสอนใหม่ ๆ มาใช้ มีการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหาร การพิจารณาความดีความชอบโดยเน้นที่ประสิทธิภาพการสอน เป็นต้น ด้วยเหตุนี้การพัฒนาคณาจารย์ด้านการเรียนการสอน จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านองค์กรและสังคมด้วย (กฤษณา ชูติมา, ในไพฑูริย์ สีนลารัตน์, บรรณาธิการ, 2524: 131-132)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนาคณาจารย์จะดำเนินไปได้ด้วยดี มิใช่ขึ้นอยู่กับผู้ทำหน้าที่พัฒนาแต่เพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย โดยเฉพาะคณาจารย์จะต้องพึงตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง การพัฒนาคณาจารย์ด้วยยุทธวิธีใดก็ตามจะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของสถาบัน และสภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นสำคัญด้วย อนึ่ง หากได้ยึดหลักการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ไว้เป็นแนวทางก็สามารถช่วยให้การดำเนินงานพัฒนาได้ผลเร็วขึ้น

หลักการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์

1. วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ กิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้คณาจารย์ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ รวมทั้งปรับปรุงเจตคติและเทคนิคต่าง ๆ อันจะส่งผลให้การเรียนการสอนและการปฏิบัติงานอื่น ๆ สมฤทธิ์ผลหรือบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปสามารถจัดได้ 3 แบบ คือ (ไพฑูริย์ สีนารัตน์ 2520: 13-14)

1.1 แบบที่จัดตามสะดวก (Unsystematic Programs) จะจัดบรรยายหรือประชุมเป็นครั้งคราว เช่น การปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ เวลาที่จัดประมาณ 1-2 ชั่วโมง ไม่เกินครึ่งวัน ผู้บรรยายเป็นผู้ชำนาญพิเศษในด้านนั้นจริง ๆ และไม่เน้นเรื่องอุปกรณ์การสอนหรือเครื่องมือเครื่องใช้ หรือบริการด้านอื่น ๆ

1.2 แบบที่จัดอย่างมีระบบ (Systematic Programs) จะจัดกิจกรรมในทุกรูปแบบ คือ เมื่อมีการบรรยาย สัมมนาแล้ว จะมีการพิมพ์เอกสารเผยแพร่ เพื่อกระตุ้นให้อาจารย์เห็นความสำคัญของการสอน มีการให้คำแนะนำปรึกษา ให้ทุนอุดหนุน ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมเหล่านี้มีตั้งแต่ 1-2 ชั่วโมง ไปจนถึง 1-2 เดือน แล้วแต่กิจกรรมแบบใด

1.3 แบบที่จัดอย่างสมบูรณ์ (Comprehensive Programs) เป็นกิจกรรมที่จัดโดยมีแนวคิดว่าการพัฒนาคณาจารย์ควรได้มีการปรับปรุงหน่วยงานต่าง ๆ ที่อาจารย์ทำอยู่ รวมทั้งปรับปรุงเจตคติของอาจารย์ด้วย ซึ่งแนวคิดนี้ กำลังได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในประเทศสหรัฐอเมริกา

การจัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์สามารถเลือกจัดได้ทั้ง 3 แบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมนั้น ๆ และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาคณาจารย์ ตลอดจนสอดคล้องกับความต้องการของสถาบัน

2- ลักษณะของกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ ลักษณะของกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์นั้น สถาบันอุดมศึกษาทางของไทยและของต่างประเทศ ซึ่งมีวิธีการพัฒนาอย่างมีรูปแบบได้เสนอลักษณะของกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ไว้ดังนี้

2.1 ลักษณะของกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ของไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสามารถจัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ได้ค่อนข้างกว้างขวาง ลักษณะของกิจกรรมที่จัดมุ่งให้การให้เนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการเพิ่มพูนความรู้กิจกรรมหลัก ๆ ได้แก่ การประชุมพิเศษ และการสัมมนาอาจารย์ใหม่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การสัมมนา การอภิปราย การบรรยายพิเศษ ตลอดจนการผลิตเอกสารและสิ่งพิมพ์ ส่วนการวิจัยยังไม่ได้ดำเนินการเท่าที่ควร (สดีใส อัสวีไล 2523: 20-23)

สำหรับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้จัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ได้ค่อนข้างกว้างขวางเช่นเดียวกัน กิจกรรมหลัก ๆ มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม สัมมนา การเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ การสนับสนุนให้มีการสร้างวิทยากรระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ โดยการส่งเสริมและให้ทุนแก่กรรมการและอาจารย์ไปปฏิบัติงานหรือศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ การพัฒนาการเรียนการสอนจะพัฒนาบุคคล 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา ไปพร้อม ๆ กัน (อรุณ รัชตะนาวิน 2525: 5-6)

ส่วนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้จัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ตามสมควร กิจกรรมหลัก ๆ ได้แก่ การสัมมนา การบรรยาย การให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์เกี่ยวกับการปรับปรุงการสอน การประเมินผลการสอน การจัดทำอุปกรณ์การสอน (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, หน่วยพัฒนาการเรียนการสอน 2525: 1-4)

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่าลักษณะของกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่ง ได้จัดขึ้นมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันแต่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจัดได้ค่อนข้างกว้างขวางและครอบคลุมในหลาย ๆ ด้าน ส่วนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีลักษณะที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นตรงที่มหาวิทยาลัยอื่นจะจัดให้กับผู้บริหารและอาจารย์เท่านั้น ส่วนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะจัดให้กับนักศึกษาด้วย



2.2 ลักษณะของกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ของต่างประเทศ กิจกรรมการพัฒนา

คณาจารย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา ส่วนใหญ่มักจะครอบคลุมถึง การให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ เกี่ยวกับการปรับปรุงตนเอง การประเมินผลการสอน การจัดทำอุปกรณ์การสอน นอกจากนี้ยัง มีการจัดสัมมนา บรรยาย ส่งเสริมการทดลองใช้เทคนิคและวิธีสอนใหม่ ๆ ตลอดจนเผยแพร่ ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนให้แก่คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ 2520: 13-14)

สำหรับกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ในประเทศอังกฤษ กิจกรรมหลักที่จัดได้แก่ การฝึก อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การให้รางวัลแก่ผู้สร้างอุปกรณ์การสอน ดีเด่น และการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการทางด้านการศึกษา เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้สอน ให้สนใจในคุณภาพการสอน (สมคิด แก้วสนธิ 2520: 9-12)

ส่วนการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ของประเทศออสเตรเลีย แต่ละมหาวิทยาลัยจัดทำแตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยใหญ่ซึ่งมีคณาจารย์มากจะจัดฝึกอบรม ประชุม สัมมนา และ ให้อุปกรณ์การสอนและการวิจัยมาก บริการด้านอุปกรณ์อย่างดีและดำเนินการประเมินผลการ สอนด้วย เช่น ที่มหาวิทยาลัยควีนแลนด์ มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวลส์ เป็นต้น ส่วนมหาวิทยาลัย เล็กจะนิยมให้คำปรึกษา การเตรียมการสอน และการจัดหาอุปกรณ์ เป็นต้น (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ 2523: 11-12)

ลักษณะกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ทั้งของไทยและต่างประเทศ เมื่อพิจารณาจะเห็นได้ ว่ากิจกรรมส่วนใหญ่มีลักษณะที่เหมือนกันและอาจแตกต่างกันออกไปบ้าง อย่างไรก็ตามกิจกรรม การพัฒนาคณาจารย์โดยทั่วไปที่พึงกระทำกันมักจะครอบคลุมอยู่ในขอบเขตที่กล่าวนี้ แต่ลักษณะการ จัดและวิธีการจัดอาจแตกต่างกันออกไปมากบ้างน้อยบ้าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความจำเป็น ของสถาบันการศึกษานั้น ๆ โดยเฉพาะสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ มีลักษณะโครงสร้างของการจัดองค์การ และการเรียนการสอนที่ซับซ้อนกว่าการศึกษาในสายสามัญ กล่าวคือจัดการศึกษาทุกระดับได้แก่ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปว.ช.) ระดับประกาศนียบัตร วิชาชีพชั้นสูง (ปว.ส.) ระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก (ในปี พ.ศ. 2530) นอกจาก การสอนภาคทฤษฎีแล้ว ยังสอนภาคปฏิบัติทั้งในโรงฝึกงานและทดลองในห้องประลองซึ่งมีสาขา วิชาต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ลักษณะดังกล่าวนี้ จึงจำเป็นต้องจัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ให้กว้างขวางและเหมาะสมกับโครงสร้างของสถาบัน เพื่อพัฒนาคณาจารย์ในด้านต่าง ๆ

อย่างท่วมถึง และมากเพียงพอที่จะทำให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนและภารกิจด้านอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีได้ยี่ห้อหลักการจัดกิจกรรมของสถาบันใดเป็นหลักในการศึกษา เพราะสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ย่อมมีโครงสร้าง ปรัชญาการศึกษา การจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างกัน แต่ได้พิจารณาเห็นสมควรที่จะศึกษาหลักการและแนวคิดจากเอกสาร ตำราต่าง ๆ ให้ผสมผสานกัน และได้ประมวลเฉพาะกิจกรรมที่สำคัญและเป็นที่แพร่หลาย ตลอดจนคำนึงถึงความเหมาะสมกับสภาพโครงสร้างของสถาบันเป็นหลักด้วย กิจกรรมที่นำมาศึกษาวิจัยในครั้งนี้ประมวลได้ 8 ประการ คือ การปฐมนิเทศ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การวิจัย การฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ และการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

2.3 กิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ที่นำมาศึกษาในการวิจัย พิจารณาในรายละเอียดได้ดังนี้

ก) การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมเบื้องต้น เป็นวิธีการเริ่มแรกที่จะพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันและหน่วยงานต่าง ๆ "การปฐมนิเทศจัดสำหรับผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ให้ได้รับทราบความรู้ทั่ว ๆ ไปขององค์การ รู้จักสถานที่ทำงานใหม่ คุณเคยกับผู้ร่วมงาน รู้กฎระเบียบลักษณะการจ้การปกครอง การคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อม ให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานและปราศจากความกลัว" (กิติ ตยัคคานนท์ 2520: 27-28) ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของธงชัย สันติวงษ์ (2525: 134) ที่กล่าวถึงการปฐมนิเทศไว้ว่า

การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงานและรู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนรู้จักผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน วิธีการปฐมนิเทศนี้อาจมีการกระทำแตกต่างกัน การที่จะได้รับผลเพียงใดขึ้นอยู่กับความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และปัญหาที่ต้องทำการปฐมนิเทศ ซึ่งหากใดเขาใจแล้วก็จะช่วยให้ออกโอกาสกระทำได้ออก

เรนลีส์ ลิกเคิท (Likert 1961: 7) ได้ให้ความหมายของการปฐมนิเทศไว้ว่า "เป็นพฤติกรรมที่คอยช่วยเหลือ (Supportive) และให้ความสนใจเป็นส่วนตัว (Personnel interest) ในความเป็นอยู่ของพนักงาน"

การปฐมนิเทศนับได้ว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง การที่ไม่ได้รับการชี้แจง หรือการปฐมนิเทศให้เข้าใจเรื่องทั่วๆไปนั้น เมื่ออยู่ไปสักระยะหนึ่งในช่วงแรก ๆ นั้นเองก็จะเกิดการขัดแย้งทางจิตวิทยาขึ้น จนกลายเป็นการตึงเครียด ประหม่า หรือเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ผิดไป

การปรับตัวจึงไม่ราบรื่นและมักจะเกิดผลทำให้มีการลาออก ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ถือว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องจัดโครงการปฐมนิเทศขึ้นมา (ธงชัย สันติวงษ์ 2525: 135) ซึ่งวิธีการจัดการปฐมนิเทศให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการวางแผนการจัดการจัดปฐมนิเทศ โดยกำหนดนโยบายการปฐมนิเทศให้แน่นอนลงไป และมีการพิจารณาทบทวนนโยบายเป็นครั้งคราว โดยให้ฝ่ายบริหารระดับสูงเห็นชอบก่อนที่แจกจ่ายให้ทราบโดยทั่วไป สำหรับเรื่องงบประมาณจะต้องไม่จำกัดเกินไปจนทำให้ประโยชน์ที่ควรจะได้รับจากการปฐมนิเทศขาดหายไป ต้นทุนค่าใช้จ่ายของการปฐมนิเทศควรมีขนาดที่เหมาะสมกับผลที่พึงจะได้รับจากการปฐมนิเทศนั้น ๆ อนึ่งการจัดทำปฐมนิเทศที่ดีควรจะต้องใช้เวลาพอสมควร เพื่อจะได้ครอบคลุมถึงเรื่องต่าง ๆ ได้ครบถ้วน ฉะนั้นหัวข้อเรื่องที่สำคัญต่อไปที่สมควรได้รับการพิจารณาคือ (St. John 1980: 374 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์ 2525: 137-232)

- 1) เป้าหมายของแผนการปฐมนิเทศ
- 2) ขอบเขตหรือหัวข้อเรื่อง เวลาและช่วงเวลาทำการปฐมนิเทศ
- 3) จัดเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เครื่องใช้ วัสดุ สิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนบุคลากรต่าง ๆ ที่ต้องการ และความพร้อมของบุคลากรเหล่านั้นที่จะปลื้มตัวมาช่วยงานได้
- 4) คู่มือประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและระเบียบที่ควรทราบ
- 5) การปฐมนิเทศทางด้านเทคนิคเกี่ยวกับงาน (Technical aspects) และทางด้านสังคมเกี่ยวกับผู้ร่วมงานทุกฝ่าย (Social aspects)
- 6) หัวข้อเรื่องที่จะพูดเกี่ยวกับแผนกและงานที่ทำ
- 7) การฝึกอบรมเฉพาะเรื่องที่ต้องกระทำ โดยฝ่ายบริหารงานบุคคล และโดยหัวหน้างาน
- 8) ลำดับหัวข้อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฐมนิเทศ
- 9) ความจำเป็นที่จะต้องมีการอบรมหัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ตามบุคคล ตลอดจนผู้ช่วยที่เกี่ยวข้องที่จะให้ทราบถึงเรื่องราวเทคนิคการปฐมนิเทศ
- 10) ทบทวนข้อผิดพลาดและจุดสำเร็จ ที่เคยประสบมาเกี่ยวกับการปฐมนิเทศ

11) วิธีการกระตุ้นให้บุคลากรร่วมมือปรายและซักถามปัญหา

12) ความคล่องตัวของแผนการปฐมนิเทศ ที่จะสามารถรับมือกับปัญหา ความแตกต่างด้านพื้นฐานการศึกษา ระดับสติปัญญา และประสบการณ์การทำงานที่มีอยู่แตกต่างกัน

หากแผนการปฐมนิเทศที่วางไว้กระทำได้สำเร็จ ข้อที่บ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของการปฐมนิเทศก็คือบุคลากรจะต้องเกิดความรู้สึกมั่นคงทางใจ ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมขององค์การได้อย่างดี (Myers 1966: 378)

กล่าวโดยสรุป การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการอบรมผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผู้ที่เข้ารับการทำงานใหม่ให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับระบบการบริหารงาน และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ เป็นการขจัดความกลัวและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

ข) การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ (Up-grading) เป็นการเพิ่มวุฒิของพนักงานใหม่มีความรู้ขั้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนใหม่ การให้ไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศ จัดเป็นการพัฒนาบุคลากรประเภทหนึ่ง การที่บุคลากรทำงานอยู่ ณ ที่ใดนาน ๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัย ไม่ทันโลก หรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็น หน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคลากรหรือคนงานไปศึกษาต่อ หรือส่งไปศึกษา ระดับปริญญาต่าง ๆ ในประเทศเพิ่มเติม หรือส่งไปดูงานก็ได้ (ภิญโญ สาธร 2519: 166) ดังนั้น "ถ้ามีโอกาสและกำลังก็สนับสนุนให้ครูไปศึกษาเพิ่มเติม" (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ 2525: 23) การให้โอกาสแก่ข้าราชการเพื่อศึกษาต่อหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และช่วยให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้ข้าราชการมีความมั่นใจในตนเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น และโอกาสที่จะได้เลื่อนฐานะก็มีมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็น และเป็นผลตอบแทน (Reward) ที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมเพราะนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างกำลังใจแก่ข้าราชการแล้ว ยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย (ภิญโญ สาธร 2519: 325)

กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่าการศึกษาต่อเพิ่มเติมเป็นกิจกรรมที่นิยมกระทำกันในสถาบันการศึกษาโดยทั่วไป เพราะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ได้อย่างกว้างขวาง อันเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ฉะนั้นจึงควรส่งเสริมและสร้างอาจารย์ให้เป็นวิทยากรของมหาวิทยาลัย และระดับคณะ โดยการฝึกอบรมและให้ทุนศึกษาดูงานเพิ่มเติม (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, หน่วยพัฒนาการเรียนการสอน 2525: 1-4)

ค) การวิจัย ความหมายของการวิจัยสามารถจำแนกออกได้ดังนี้ (อมรชัย ตันติเมธ , ในเมธี ปิไลธนานนท์, บรรณาธิการ. 2522: 120)

การวิจัย คือ การศึกษาค้นคว้าอย่างรอบคอบและมีเหตุผล เพื่อการค้นหาคำความจริง หรือหลักการ

การวิจัย คือ วัตถุประสงค์ปัญหา ซึ่งใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยอาศัยความจริง ซึ่งอาจได้มาจากบทความ ความคิดเห็น บันทึกรายงาน การทดสอบ แบบสอบถาม ข้อมูลจากการทดลอง ฯลฯ วัตถุประสงค์ของการวิจัยก็เพื่อสร้างและรับรองหลักการ และพัฒนาวิธีการ

การวิจัย คือ กระบวนการที่มุ่งไปสู่การแก้ปัญหา โดยการรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีการวางแผนไว้อย่างดี มีระบบระเบียบในการวิเคราะห์และแปลความข้อมูล

การวิจัย คือ การศึกษาค้นคว้าและการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อย่างมีระเบียบ และนำข้อมูลนั้น ๆ มาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบหรือตีความหมายความเป็นมาของข้อมูลและทำการสรุปอย่างมีระบบระเบียบตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์

การวิจัย คือ การนำระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ มาใช้ในการค้นหาข้อเท็จจริง ซึ่งช่วยในการพัฒนาแนวความคิด ทฤษฎีทางวิชาการ หรือค้นคว้าหาเหตุผลเหตุแห่งปัญหา เพื่อให้สามารถประยุกต์หลักวิชาการและประสบการณ์ กำหนดเป็นข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

จากความหมายดังกล่าวพิจารณาได้ว่า การวิจัยมีความสำคัญซึ่งเทียบได้เท่ากับงานสอน เพราะถือเป็นหน้าที่หลักของสถาบันอุดมศึกษาเช่นกัน งานวิจัยและงานสอนจึงเป็นงานที่ควบคู่กันไป สังกัด อุทรานันท์ (2520: 45) ให้ทัศนะว่า งานสอนกับงานวิจัยควรถือเป็นงานที่มีความสำคัญอันดับแรกของอาจารย์" ซึ่ง กุสุมา สนิทวงศ์ และพาณี เขียววานิช (2507: 115-117) ก็ได้สนับสนุนมีความสอดคล้องกันว่า "การวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัย เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้การสอนของอาจารย์มีความหมายและเป็นที่เข้าใจของนักศึกษา เพราะการค้นคว้าอาจมีผลให้เกิดความล้ำสมัยทางวิชาการและขาดประสบการณ์จากของจริง ที่จะนำมาอ้างอิงประกอบการสอน"

การวิจัยมีความสำคัญตามนัยดังกล่าว ผู้บริหารจึงควรสนับสนุนงานวิจัยอย่างมีเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรของสถาบันมีความคิดสร้างสรรค์ มีความรู้ใหม่ที่จะแก้ไขปัญหาของสังคม และใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนเพื่อให้นักศึกษาเป็นผู้มีปัญญา ซึ่งอาจจะกระทำได้โดยการสร้างบรรยากาศทางการวิจัยด้วยการอบรมค่านระ เปรียบวิธีการวิจัย สร้างสิ่งจูงใจให้อาจารย์ทำการวิจัยโดยพิจารณาเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ และนำมาพิจารณาความดีความชอบ การจะสนับสนุนการวิจัยนั้นต้องมีเงินทั้งจากเงินงบประมาณและแหล่งเงินทุนอื่น ๆ (ไพจิตร เอื้อทวิกุล 2519: 45) ฉะนั้นหากได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ก็น่าจะเชื่อได้ว่าแนวโน้มของการทำวิจัยในสถาบัน การศึกษาจะมากขึ้น แต่ปัจจุบันพบว่างานวิจัยในมหาวิทยาลัยยังกระทำกันน้อย พันธ์ น้อยแสงศรี (2520: 181-183) ได้รวบรวมปัญหาและอุปสรรคของการวิจัยพบว่า นอกจากขาดการสนับสนุนด้านการเงินแล้ว ลักษณะการวิจัยในปัจจุบันได้สร้างเจตคติให้แก่อาจารย์ให้เห็นว่าเป็นของขลัง ของสูง ที่คนทั่วไปไม่อาจเข้าถึง ส่วนคนที่มีความสามารถในการทำวิจัยก็ต้องทำหน้าที่หลายอย่าง ทำให้ขาดนักวิจัยที่จะช่วยประสานงานให้เกิดนักวิจัยใหม่ขึ้นมา ตลอดจนสังคมไทยเองก็ไม่เห็นคุณค่าที่แท้จริงของงานวิจัย จึงมักแสวงหาค่าตอบแทนทางวัตถุสำคัญว่าผลงานที่ดีเด่นเพื่อสังคม โดยส่วนรวม นอกจากนี้ พัทยา สายหู (2520: 1) ได้สรุปสาเหตุของปัญหาเพิ่มเติมไว้ว่า อาจารย์ไม่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการวิจัย ทำให้ไม่แน่ใจว่าจะทำงานวิจัยได้ผลสำเร็จแน่นอน เหมือนกับการเรียบเรียงตำราหรือเขียนบทความทางวิชาการ นอกจากนี้อาจารย์ยังไม่มีเวลา เพราะติดงานสอนและงานบริการอีกด้วย

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่างานวิจัยมีความสำคัญ เพราะจะช่วยให้การสอนของอาจารย์สมบูรณ์และใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงมากขึ้น ถึงแม้ว่าจะมีปัญหายุ่งยากน้อย แต่ก็ควรสนับสนุนให้มีการทำวิจัยให้มากขึ้น เพราะงานวิจัยเป็นงานของสถาบันอุดมศึกษาโดยตรง ในด้านผู้สอนมิใช่ว่าถ้าแต่ละคนสอนได้ดีแล้ว จะทำให้คุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ดีขึ้นมา คุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัยควรดูที่วามหาวิทยาลัยนั้น ๆ มีแนวทฤษฎีและกฎเกณฑ์ทางวิชาการเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด (สวัสดี สุคนธรังษี 2511: 105)

ง) การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาคณาจารย์ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและเกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์ 2525: 164)

จากแนวคิดดังกล่าวนี้จะพบว่าสอดคล้องกับแนวความคิดของ อุทัย หิรัญโต (2523: 152) ซึ่งกล่าวไว้ตรงกัน ตลอดจนเน้นให้เห็นว่าการ "ฝึกอบรมเป็นงานส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหารซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างไม่หยุดยั้ง" ทั้งนี้เพื่อจุดมุ่งหมาย 2 ประการ ได้แก่ จุดมุ่งหมายขององค์การ และจุดมุ่งหมายส่วนบุคคล จุดมุ่งหมายขององค์การ ได้แก่ การพัฒนาการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ตลอดจนขยายงานในอนาคตให้ได้ผลสูงสุด ส่วนจุดมุ่งหมายส่วนบุคคลแสดงถึงประโยชน์ที่ส่วนบุคคลจะได้รับ เช่น ความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งฐานะ การพัฒนาบุคลิกภาพ หน้าที่ เจตคติ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ตลอดจนส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน (สมพงษ์ เกษมสิน 2514: 259-260) การจะพัฒนาให้บรรลุจุดมุ่งหมายทั้ง 2 ประการ นั้น ควรได้พิจารณาถึงกระบวนการของการฝึกอบรม ซึ่งควรเริ่มต้นด้วยการพิจารณาความต้องการและปัญหาที่ต้องมีการฝึกอบรม กำหนดเป้าหมายของการฝึกอบรม กำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะฝึกอบรม กำหนดวิธีการฝึกอบรม ตลอดจนสื่อหรือเครื่องมือ (Media) ที่จะใช้ในการฝึกอบรม เมื่อเตรียมพร้อมแล้วจึงดำเนินการฝึกอบรม หลังฝึกอบรมแล้วควรประเมินผลโครงการ โดยพิจารณาเปรียบเทียบดูว่าบุคลากรที่ผ่านการอบรมแล้วสามารถทำงานได้ผลในระดับที่เป็นมาตรฐานที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งหากยังมีปัญหา การแก้ไขควรจะต้องดำเนินการใน 3 จุด คือ ประการแรก ควรพิจารณาทบทวนเนื้อหาและเรื่องหรือหลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรมเหมาะสมหรือไม่ จะต้องแก้ไขประการใด ต่อไปพิจารณาทบทวนว่าวิธีการฝึกอบรม การใช้สื่อหรือเครื่องมือเหมาะสมหรือไม่ ควรเปลี่ยนแปลงวิธีใดหรือสื่อชนิดไหนจึงจะได้ผลดีกว่า หากมีใช้ทั้งสองประการที่กล่าว ในบางครั้งปัญหาอาจจะอยู่ที่ผู้เข้าทำการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะมีปัญหาเรื่องความพร้อมและไม่พร้อมในทางจิตวิทยาหรือพื้นฐานการศึกษาต่าง ๆ ด้วย จึงอาจจำเป็นต้องมีการเสริมหรือแก้ไขประการอื่นก่อน คือ ต้องทบทวนเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกหรือเตรียมคนที่จะเข้ารับการอบรมให้มีระดับพร้อมที่จะเข้าร่วมโครงการอบรมดังกล่าว (ธงชัย สันติวงษ์ 2525: 171-173)

กระบวนการฝึกอบรมดังกล่าวนี้ สามารถจะนำมาใช้ได้กับการฝึกอบรมประเภทต่าง ๆ กิติ ตยัคคานนท์ (2520: 28) ได้เสนอประเภทของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

การปฐมนิเทศ (Orientation) การอบรมโดยการลงมือทำงาน (On-the-job training) การฝึกอบรมขณะประจำการ (In-service training) การฝึกอบรมหลังหลักสูตรปริญญา (Postgraduate training) นอกจากนี้ยังอาจจัดการฝึกอบรมระยะสั้น

(Learner training) หรือจะส่งไปเรียนบางวิชาในมหาวิทยาลัย (Outside course) ก็ได้ (ภิญโญ สาร 2517: 446-447)

ส่วนการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมอย่างหนึ่ง เป็นทั้งด้านวิชาการ หรือทฤษฎี (Theory) และด้านปฏิบัติ (Practice) สำหรับการปฏิบัตินั้นก็คำนึงถึงสภาพการณ์หรือโลกอันแท้จริง (Real situation or real world) อันจะมีส่วนเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมนำเอาสิ่งที่ตนเรียนรู้ไปปฏิบัติในสภาพการทำงานที่แท้จริงของเขา (สมพงษ์ เกษมสิน 2521: 247) ส่วนภิญโญ สาร (2519: 168-169) ได้สนับสนุนเพิ่มเติมว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังบรรยายในภาคเช้า และเข้าห้องทดลองปฏิบัติตามเรื่องที่ได้เรียนตอนเช้าในภาคบ่าย เป็นการฝึกปฏิบัติการตามทฤษฎีที่ได้เรียนมา เท่ากับได้ประยุกต์ทฤษฎีอย่างเต็มที่ทันทีที่ได้เรียนรู้มาใหม่ ๆ โอกาสที่จะเข้าใจจึงมีมาก

โดยทั่วไปเชื่อว่าการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ จะสามารถช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เพิ่มพูนความรู้ ตลอดจนได้รับประสบการณ์ตรง นอกจากนี้ อุทัย หิรัญโต (2523: 153) ได้กล่าวสนับสนุนว่าการฝึกอบรมสามารถทำให้การบริหาร การควบคุมงาน การติดต่อสื่อสาร และการประสานงานดีขึ้น ตลอดจนช่วยลดค่าใช้จ่าย แรงงาน และเวลาในการปฏิบัติงานให้น้อยลงอีกด้วย

จึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการมีความมุ่งหมายสำคัญคือ ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

จ) การสัมมนาทางวิชาการ การสัมมนา คือ การอภิปรายเป็นกลุ่มในระหว่างบุคคลที่มีประสบการณ์มาก โดยต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่วนมากหัวข้อสัมมนามักจะได้แก่เรื่องที่ยังไม่เคยเตรียมการกันมาก่อน แต่เป็นหัวข้อเรื่องสั้น ๆ เฉพาะที่ควรจะต้องก่อให้เกิดข้อสงสัย หรือให้ความช่วยเหลือในเรื่องสวัสดิการบ้าง ข้อบกพร่องทางการบริหารบ้าง (เสถียร เหลืองอร่าม 2519: 415) หรืออาจกระทำโดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อื่น ๆ อีก เช่น เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจปัญหาใดปัญหาหนึ่ง เพื่อสืบเสาะค้นคว้า เพื่ออภิปรายหรือวางแผนการวิจัย เพื่อแลกเปลี่ยนผลงานกับบุคคลอื่น เพื่อสรุปผลการวิจัย หรือเพื่อเสนอข่าวความรู้ (วิญญู อังคมนตรี 2518: 149) ซึ่ง บัณฑิต อินทรชั้น (2526: 94) ก็ได้แสดงความคิดเห็นไว้อีกด้วย

สำหรับการสัมมนาทางวิชาการ ส่วนใหญ่จะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และ ประสบการณ์ในปัญหาต่าง ๆ มากกว่าที่จะมุ่งด้านทฤษฎีหรือหลักการศึกษาโดยตรง ซึ่งจะใช้เวลา ประมาณ 1-3 วัน (สมคิด แก้วสนธิ 2520: 9-12)

ในปัจจุบันนี้ การจัดสัมมนามักกระทำกันเป็นลักษณะการจัดให้มีการแสดงความคิดเห็น ร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ในลักษณะนี้ส่วน ใหญ่เป็นการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละสาขามาบรรยายตามหัวข้อที่กำหนดไว้ก่อน ซึ่งหัวข้อนั้นจะมีความ สอดคล้องกับหัวข้อการสัมมนา เพื่อที่จะให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้นำไปตั้งขอบเขตของปัญหาและ กำหนดเกณฑ์ต่าง ๆ ในการที่จะร่วมพิจารณาปัญหา และผู้ร่วมสัมมนาทุกคนจะมีโอกาสในการซัก ถามปัญหาและร่วมอภิปรายด้วย หรือในบางครั้งการสัมมนาอาจจัดแบ่งผู้ร่วมสัมมนา เป็นกลุ่มย่อย ๆ ซึ่งมีจำนวนไม่มากนัก ให้อภิปรายปัญหาที่กำหนดไว้โดยมีวิทยากรเป็นผู้คอยให้คำแนะนำ (บัณฑิต อินทรชั้น 2526: 93) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ อุทัย หิรัญโต (2523: 162) ซึ่ง ได้ให้ทัศนะไว้ตรงกัน

กล่าวโดยสรุป การสัมมนาทางวิชาการ เป็นการจัดให้คณาจารย์ได้มาประชุมกันเพื่อ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ในที่ประชุมจะมีการวิเคราะห์ปัญหา เสนอแนวความคิด เห็นในการแก้ปัญหา สรุปทางเลือกในการแก้ไขปัญหา หรืออาจจัดขึ้นเพื่อซักซ้อมความเข้าใจ ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ให้เข้าใจนโยบายว่างานที่ดำเนินไปนั้น ควรจะปรับปรุงแก้ไขกันอย่างไรบ้าง อย่างไรก็ตามผู้ร่วมสัมมนาทุกคนควรเป็นผู้รู้ถึงปัญหาต่าง ๆ เป็นอย่างดีด้วย ทั้งนี้เพราะ "สมาชิก ถ้าไม่มีความรู้ซึ่งในวงงานนั้น ๆ ย่อมยากแก่การที่จะหาวิธีแก้ไขในเรื่องนั้น ๆ ได้" (เสถียร เหลืองอร่าม 2519: 415)

จ) การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ อย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจัดในรูปของห้องสมุด (Library Service) เป็นการจัดบริการด้านการศึกษา ค้นคว้า เป็นส่วนหนึ่งของการจัดประโยชน์แก่บุคลากรในองค์การ เช่นเดียวกับ การบริการทางการแพทย์และอื่น ๆ การจัดให้มีบริการห้องสมุดมีประโยชน์หลายประการ ซึ่งนอกจากจะเป็นการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์แล้ว ยังช่วยให้บุคลากรได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่ น่าสนใจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรและองค์การ (สมพงษ์ เกษมสิน 2521: 255)

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการสามารถกระทำในลักษณะที่เป็นการนำข่าวสารภายในองค์กรมาเผยแพร่ไปยังนอกองค์กร หรืออาจจะเผยแพร่ภายในองค์กรเอง เช่น การรับวารสารทางวิชาการต่าง ๆ ไว้ ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า โดยจัดไว้ในที่ที่ครูหยิบอ่านได้สะดวก ตลอดจนแนะนำครูให้เขาเป็นสมาชิกทางวิชาการต่าง ๆ เช่น สมาคมครูวิทยาศาสตร์ สมาคมคณิตศาสตร์ สมาคมการศึกษา ฯลฯ หรือแนะนำให้เขเป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษาต่าง ๆ เช่น การพัฒนาหลักสูตร มิตรครู ภาจารย์สาร จุลสารนักบริหาร ฯลฯ นอกจากนี้ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูเขียนบทความทางวิชาการไปลงในวารสารต่าง ๆ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ 2525: 22-23) ตลอดจน "จัดทำจุลสารเผยแพร่งานวิจัยความก้าวหน้าของวิชาการด้านการสอน การจัดการเรียนการสอนส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้ หรือหลักการทางด้านการศึกษามากกว่าเน้นในด้านการประยุกต์กับสาขาวิชาต่าง ๆ" (สมคิด แก้วสนธิ 2520: 9)

กล่าวโดยสรุป การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์อย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ให้คณาจารย์ได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดทำจุลสาร วารสาร การสรุ่ยย่อข่าว ออกข่าวสาร การเผยแพร่งานวิจัย ซึ่งเน้นการให้ความรู้หรือหลักการทางด้านการศึกษามากกว่าเน้นประยุกต์กับสาขาวิชาต่าง ๆ

ข) การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ ด้วยเหตุที่สถาบันอุดมศึกษาเป็นชุมชนทางวิชาการ ดังนั้น เมื่อบุคคลมาเป็นอาจารย์แล้วก็ควรสนับสนุนให้อาจารย์มีศักยภาพทางวิชาการ (Academic Potential) หรือความก้าวหน้าทางวิชาการสูง การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการเป็นกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์อย่างหนึ่ง ซึ่งมี วิญชกุล (2525: 46) ให้ทัศนะว่า

การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ อาจจัดโดยใช้เวลา 5-7 วัน หรือมากกว่าก็ได้ เช่น จัดให้มินิธรรมการ การบรรยาย การอภิปราย ทัศนศึกษา ฉายสไลด์ และการสาธิตต่าง ๆ ทั้งยังชักชวนให้อาจารย์หรือกลุ่มผู้สนใจ เสนอผลิตภัณฑ์ของการศึกษาทางควานวิชาที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและความต้องการของสังคม เพื่อให้บุคคลผู้สนใจเขาเยี่ยมชม ซึ่งอาจจะนำไปเป็นแบบอย่างและก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ได้

นอกจากนี้ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525: 22) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการไว้วิธีหนึ่งว่า "ควรจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ อาจจะให้ครูหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกบรรยายในหัวข้อ เรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการ หรือสนใจ"

และควร "เปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้มีโอกาสเผยแพร่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางวิชาการอย่างเป็นกันเอง" (ประชุมสุข ^{อาชีพ} อารัง 2523: 167)

กล่าวโดยสรุป การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ ช่วยสร้างให้คณาจารย์ตื่นตัวหรือสนใจในหลักวิชาต่าง ๆ อันเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ให้กว้างขวางลึกซึ้งยิ่งขึ้น ซึ่งอาจกระทำในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดนิทรรศการ การบรรยาย อภิปราย ฉายสไลด์ ฉายภาพยนตร์ การสาธิต เป็นต้น

ญ) การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (transfer) คือ การเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานยังอีกตำแหน่งหนึ่ง การสับเปลี่ยนหน้าที่ต่างกับการเลื่อนตำแหน่งที่ว่า การเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวดิ่ง (Vertical move) ซึ่งมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีสถานภาพสูงขึ้น และได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้นด้วย ส่วนการสับเปลี่ยนหน้าที่ เป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวนอน (Horizontal move) กล่าวคือ จะต้องมียศตราเงินเดือนเท่าเดิม และมีปริมาณและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม (สมพงษ์ เกษมสิน 2521: 172)

การบริหารงานบุคคลในองค์กรนั้น บางกรณีเมื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว ภายหลังประสบปัญหาว่าได้บรรจุคนไม่เหมาะสมกับงาน อันอาจจะมีสาเหตุมาจากการพิจารณาบุคลิกภาพของคนที่ผิดไป หรือบุคคลผู้นั้นเปลี่ยนทัศนคติจนกลายเป็นคนที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเสียใหม่ให้เหมาะสม (Flippo 1966: 277)

นอกจากนี้ การสับเปลี่ยนบุคลากรย่อมจะเกิดขึ้นจากการกระตุ้นให้เกิดความสนใจที่จะสับเปลี่ยนแก้ไข แจกบุคคลและระบบโรงเรียน การสับเปลี่ยนหน้าที่การงานถือว่าเป็นกลไกอย่างหนึ่งที่มีคุณค่าทางการบริหารงานบุคคล เพื่อการพัฒนาและให้ความยืดหยุ่นแก่บุคลากร และระบบโรงเรียน ซึ่งถือว่าฝ่ายบริหารให้ความรับผิดชอบและบริการอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากร เพื่อหาความเหมาะสมของงานให้กับบุคคล การจัดให้มีการประเมินตามนโยบาย และกระบวนการสับเปลี่ยนเป็นสิ่งพึงกระทำเพราะช่วยให้ได้ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหาการสับเปลี่ยนเพื่อการปรับปรุงต่อไป การประเมินค่าการปฏิบัติงาน เป็นพื้นฐานเบื้องต้นของความสำเร็จของแผนการสับเปลี่ยน เพราะข้อมูลและรายละเอียดดังกล่าวจะช่วยในการตัดสินใจและชี้ให้เห็นปัญหาต่าง ๆ ได้ (เมธี บิลันธนานนท์ 2523: 247-248)

การปรับเปลี่ยนหน้าที่การงานตามนัยดังกล่าว อาจพิจารณาได้ว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคคลให้เหมาะกับงาน ซึ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาทักษะบุคลากรและหน่วยงานเป็นสำคัญ ประมวล รุจนเสรี (2523: 6) สนับสนุนว่าเป็นการช่วยให้บุคลากรได้รอบรู้งานต่าง ๆ หลายด้าน เป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์การทำงาน และเป็นผลดีต่อการบริหารราชการโดยส่วนรวม เพราะหากให้ข้าราชการผู้ใดปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งติดต่อกันเป็นเวลานาน ผลที่เกิดขึ้นก็คือ จะทำให้การปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวัน (Routine) ไม่มีโอกาสได้ศึกษาเรียนรู้งานใหม่ ๆ เพิ่มเติม และไม่มีโอกาสริเริ่มงานใหม่

กล่าวโดยสรุป การปรับเปลี่ยนหน้าที่การงาน เป็นกิจกรรมหนึ่งซึ่งมีวัตถุประสงค์เป็นไป เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของข้าราชการ และเป็นการใช้คนให้เหมาะกับงาน ในกรณีของการ สับเปลี่ยนหน้าที่การงาน อาจเป็นการให้ข้าราชการมีประสบการณ์ หรือรอบรู้กว้างขวางขึ้นด้วย อย่างไรก็ดีพึงตระหนักว่าการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ควรกระทำอย่างมีแผนและกฎเกณฑ์แน่นอน ทั้งนี้เพราะการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานจะเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของบุคลากร เป็นสำคัญด้วย

กิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ที่ได้ประมวลมา เสนอนี้ สามารถสรุปได้ว่าทุกกิจกรรมมี ประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนการสอนและการ ปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ด้วยหลักการและความจริงข้อนี้จะพบเห็นได้ว่ามีการทำวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนา คณาจารย์ในแง่มุมต่าง ๆ และผลจากการวิจัยก็สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา คณาจารย์ได้ต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคณาจารย์ทั้งของไทยและต่างประเทศ

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคณาจารย์ของไทย

1.1 งานวิจัยของสุวรรณี ศรีคุณ (2521: จ-ช) เรื่อง "ปัญหาและความ ต้องการพัฒนาด้านวิชาการของอาจารย์วิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" พบว่า อาจารย์ วุฒิปริญญาตรี ต้องการให้มีการส่งเสริมงานวิจัยและการพิมพ์เผยแพร่คู่มือการเรียนการสอนมากกว่าอาจารย์ระดับ ป.กศ.สูง และอาจารย์ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 5 ปี ต้องการศึกษาค้นคว้ามากกว่าอาจารย์ที่มีอายุราชการสูงกว่า 10 ปี

1.2 งานวิจัยของทิพย์วรรณ สีคลรัศมี (2522: ก-ฉ) เรื่อง "การเสนอโครงการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง" โดยทำการศึกษาจากกลุ่มประชากรสองกลุ่ม คือ ผู้บริหาร และอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า

ก) การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป มุ่งพัฒนาการเรียนการสอนเป็นสำคัญ หลายสถาบันจะครอบคลุมการพัฒนาด้านการสอน การวิจัย การบริการชุมชน และการส่งเสริมวัฒนธรรม โดยมีหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบในการดำเนินงาน และจัดกิจกรรมเพื่อบริการแก่อาจารย์

ข) การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ยังมีปัญหาและอุปสรรคมาก

ค) ผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการจัดกิจกรรมเสริมความรู้ในทุกบทบาทและความรับผิดชอบ

ง) โครงการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปางประกอบด้วยโครงการย่อย 3 กลุ่ม คือ โครงการส่งเสริมวิชาการ โครงการส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการ และโครงการส่งเสริมการบริหารงานวิชาการ

1.3 งานวิจัยของมยุรี พลางกูร (2523: จ-ช) เรื่อง "โครงการพัฒนาคณาจารย์วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า" โดยทำการศึกษาจากประชากรสองกลุ่ม คือ ผู้บริหารและอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า

ก) การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป มุ่งเน้นพัฒนาการเรียนการสอนเป็นสำคัญ หลายสถาบันจะครอบคลุมภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย การดำเนินงานด้านพัฒนาคณาจารย์อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานหนึ่งในสถาบัน

ข) ผู้บริหารเคยรวมกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์มากกว่าอาจารย์

ค) อุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์คือการขาดตัวบุคคลที่มีความสามารถในการจัดกิจกรรม และผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร

ง) อาจารย์และผู้บริหารต้องการให้มีการจัดกิจกรรมเสริมความรู้ ในทุกบทบาทและความรับผิดชอบ

จ) โครงการพัฒนาคณาจารย์ ประกอบด้วยโครงการย่อย 3 กลุ่ม คือ โครงการส่งเสริมงานวิชาการ โครงการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการ และโครงการส่งเสริมการบริหารและงานธุรกิจ

1.4 งานวิจัยของอรพินทร์ กุลประภา (2524: จ) เรื่อง "การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร" โดยทำการศึกษาจากประชากรสองกลุ่ม คือ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการสอน ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนมีความเห็นสอดคล้องกันในด้านการประเมินผล การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ และการศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงานว่ายังมีการปฏิบัติอยู่จริงในเกณฑ์น้อย และเห็นว่าควรได้รับการสนับสนุนการพัฒนาให้มากที่สุด แต่ขัดแย้งกันในด้านการสัมมนาทางวิชาการ การส่งเสริมให้มาศึกษาต่อ และการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน โดยผู้บริหารมีความเห็นว่า การพัฒนาที่ปฏิบัติอยู่จริงนั้นมากอยู่แล้ว แต่ผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่ายังปฏิบัติจริงน้อยอยู่ อย่างไรก็ตามทั้งสองกลุ่มมีความเห็นว่า ควรได้รับการสนับสนุนให้มาพัฒนาให้มากที่สุด

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่เกิดจากการขาดงบประมาณ ขาดกำลังคน และเวลาไม่อำนวย เนื่องจากการสอน 2 ผลัด อีกทั้งขาดความสนใจอย่างจริงจังทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอน

1.5 การวิจัยของ Surin Setamanit (1981: 242-256) เรื่อง "การพัฒนาคณาจารย์ในประเทศไทย" โดยทำการศึกษาจากประชากรใน 3 มหาวิทยาลัย ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์ของแต่ละสถาบันจำแนกออกได้เป็น 4 อย่าง

ก) ปรับปรุงคุณภาพทางวิชาการ โดยการสนับสนุนให้อาจารย์อบรมและศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ

ข) ปรับปรุงทักษะการสอน ด้วยการจัดให้มีการประเมินผลอาจารย์ใหม่ จัดสัมมนาประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเสริมความรู้ด้านการสอน

ค) ปรับปรุงประสบการณ์ในวิชาชีพ ทำเฉพาะในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยให้อาจารย์ใช้เวลาปิดเทอมปฏิบัติงานในโรงงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์

ง) ปรับปรุงความสามารถในการทำวิจัย พบว่าในแต่ละมหาวิทยาลัยยังมีการทำวิจัยน้อยเมื่อเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้ มีเพียงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเท่านั้น ที่ค่อนข้างประสบผลสำเร็จในการพัฒนาคณาจารย์ ด้วยการให้อาจารย์ไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ (Subbatical Leave) และให้ขอเสนอแนะว่าการที่จะสนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยผู้บริหารต้องจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่อาจารย์ ได้แก่ หนังสือ อุปกรณ์การทดลอง และเจ้าหน้าที่ช่วย

1.6 งานวิจัยของชวนพิศ นรเดชาพันธ์ (2525: จ-ฉ) เรื่อง "การเสนอโครงการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอน การศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยมหิดล" ผลการวิจัยพบว่า

ก) ในการจัดลำดับความรู้ความต้องการในการพัฒนาคณาจารย์ ของผู้บริหารและอาจารย์พบว่า คณาจารย์มีความรู้ในเรื่องการประเมินผลการสอนของอาจารย์เป็นลำดับสุดท้าย และมีความต้องการเรื่องการวิจัยเพื่อเสริมการสอนเป็นลำดับที่ 1

ข) ควรมีหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบงาน ด้านการพัฒนาคณาจารย์ โดยตรง มีลักษณะเป็นหน่วยงานกลาง มีคณาจารย์จากคณะต่าง ๆ ร่วมดำเนินการ และได้รับเงินงบประมาณจากมหาวิทยาลัย

ค) ขอบเขตการดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์ ควรเป็นโครงการระยะยาว ตามแบบพัฒนาอุดมศึกษาแห่งชาติ หน่วยงานนี้ควรทำหน้าที่บริการทางด้านวิชาการเพื่อเสริมความรู้ และทักษะด้านการสอนและการวิจัยเป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือทำหน้าที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการเขียนตำราและบทความทางวิชาการ

ง) ลักษณะการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ ชอบให้มีการจัดในลักษณะเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ ควรจัดภายในมหาวิทยาลัย เป็นโปรแกรมสั้น ๆ จัดเฉพาะวันทำงาน 1-2 วัน

จ) ความคิดเห็นต่อผู้ดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ วิทยาการที่ดำเนินงานควรเป็นอาจารย์จากคณะต่าง ๆ ที่ได้ศึกษาเพิ่มเติมหรืออบรมด้านศึกษาศาสตร์มาแล้ว และควรนับงานวิจัยทางการศึกษาเป็นผลงานทางวิชาการ

ฉ) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาอาจารย์ที่พบมากคือ การติดตามผลความสำเร็จในการพัฒนาอาจารย์ และการสนับสนุนค่านงบประมาณ

ช) การเสนอโครงการพัฒนาอาจารย์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของมหาวิทยาลัยมหิดล ประกอบด้วยโครงการย่อย 6 โครงการ ตามลำดับความสำคัญ คือ การวิจัยเพื่อเสริมการสอน การประเมินผลการสอนของอาจารย์ หลักสูตรและการดำเนินการสอน การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน วัตถุประสงค์ของการศึกษา และผู้เรียนระดับอุดมศึกษา

1.7 งานวิจัยของกรรณิการ์ พงษ์สนธิ (2525: ง-ฉ) เรื่อง "การเสนอโครงการพัฒนาอาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่" โดยทำการศึกษาจากประชากรสองกลุ่ม คือ ผู้บริหารและอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า

ก) ผู้บริหารและอาจารย์มีความต้องการเสริมความรู้ในบทบาทและภารกิจ โดยเฉพาะเรื่องการใช้สื่อการสอนและการประเมินผลการสอนอยู่ในเกณฑ์มากและมีความต้องการเสริมความรู้ในบทบาทและภารกิจด้านการเรียนการสอนเรื่องอื่น ๆ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ข) ผู้บริหารและอาจารย์มีความต้องการให้จัดกิจกรรมเสริมความรู้พื้นฐานเพื่อการสอนแตกต่างกัน โดยอาจารย์มีความต้องการสูงกว่าผู้บริหาร ส่วนอาจารย์ที่มีประสบการณ์การสอนต่างกันมีความต้องการไม่แตกต่างกัน

ค) ทางด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาอาจารย์ ผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่ามหาวิทยาลัยมีปัญหาและอุปสรรคดังนี้ ไม่มีนโยบายที่แน่นอนชัดเจน ขาดงบประมาณ ขาดความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดกิจกรรม ขาดบุคลากรที่มีความสามารถหรือผู้เชี่ยวชาญในการดำเนินการพัฒนาอาจารย์ ขาดการประสานงานและการประชาสัมพันธ์

1.8 งานวิจัยของมาลี วิบูลกุล (2525: ง-ฉ) เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษา" โดยทำการศึกษาจากประชากรสองกลุ่ม คือผู้บริหารและอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า

ก) กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ การประชุมพิเศษ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การส่งเสริมให้การศึกษาต่อ และการสังเกตเยี่ยมเยียนดูงานและศึกษาวิธีทำงาน ส่วนที่เห็นว่าปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การสัมมนาทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ส่วนกลุ่มอาจารย์มีความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรทั้งได้ปฏิบัติจริงทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับน้อย

ข) เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่พบว่า ขาดแคลนด้านงบประมาณ ขาดวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ ความไม่เพียงพอของกำลังคน และความไม่พร้อมด้านอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ส่วนกลุ่มอาจารย์พบว่า ขาดแคลนด้านงบประมาณ กำลังคน วิทยากรที่เชี่ยวชาญ ความไม่เพียงพอของหนังสือคู่มือทางด้านวิชาชีพ ความไม่พร้อมด้านโรงฝึกงาน ตลอดจนวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ

ค) ผลของการเปรียบเทียบความคิดเห็น ระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่ได้ปฏิบัติจริงทั้ง 8 ด้าน พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.9 งานวิจัยของพัชรินทร์ จำรูญโรจน์ (2527: จ-ฉ) เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน" โดยทำการศึกษาจากกลุ่มประชากรสองกลุ่ม คือ ผู้บริหารและอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า

ก) ผู้บริหารและอาจารย์ ให้ความสำคัญแก่บทบาทด้านการสอนเป็นอันดับแรกตรงกัน

ข) ผู้บริหารและอาจารย์เห็นความสำคัญของกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ในทุกด้านของบทบาทและความรับผิดชอบของอาจารย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาวิชาที่สอน

อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาตรีมีความต้องการในด้านการสอน การบริหาร การเป็นกรรมการ การบริการทางวิชาการแก่ชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม แตกต่างจากอาจารย์ที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี แต่ไม่พบความแตกต่างในเรื่องความต้องการกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ด้านการวิจัย แต่งตำรา และบทความทางวิชาการ

ค) ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของปัญหาในการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแตกต่างจากความคิดเห็นของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ผู้บริหารเห็นว่าระดับของปัญหาอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่อาจารย์เห็นว่าระดับของปัญหาอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก ระดับของปัญหาที่อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก ได้แก่ การดำเนินงานในการพัฒนาคณาจารย์ไม่กว้างขวางครอบคลุมในทุกเรื่อง ไม่มีบุคลากรที่ทำหน้าที่ดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์โดยเฉพาะ นโยบายของวิทยาลัยต่อการพัฒนาคณาจารย์ไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง งบประมาณสำหรับการพัฒนามีไม่เพียงพอ เป็นต้น

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคณาจารย์ของต่างประเทศ

2.1 งานวิจัยของเจอร์รี่ จี กัฟ (Gaff, 1975 อ้างถึงในไพฑูริย์ สีนลารัตน์ 2520: 5) เกี่ยวกับหน่วยงานและโปรแกรมสำหรับพัฒนาคณาจารย์ด้านการเรียนการสอน ของมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา พบว่า หน่วยพัฒนาคณาจารย์มักจะขึ้นอยู่กับหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัย ในขณะที่มีบุคลากรมาก ๆ จะมีหน่วยงานที่ให้บริการ และเก็บรวบรวมเอกสารเกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเองด้วย ลักษณะของหน่วยงานเป็นหน่วยงานอิสระที่รับผิดชอบงานด้านนี้โดยตรง มีความรับผิดชอบต่อบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัยมากกว่าเฉพาะแผนกใดแผนกหนึ่ง เน้นและรับผิดชอบเฉพาะการปรับปรุงการเรียนการสอน

2.2 งานวิจัยของไวโอเลต แอน ทาวน์ (Towne 1977) เป็นการศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพของคณาจารย์ ณ มหาวิทยาลัยซีราคิวส์ พบว่า คณาจารย์มีความเห็นว่าหน้าที่สำคัญที่สุดคือการสอน และโครงการพัฒนาคณาจารย์ควรจัดให้สอดคล้องกับความต้องการของคณาจารย์

2.3 งานวิจัยของ รีมี่ เจ มิสตรี (Mistry 1978: 703-A) เรื่อง "การปรับปรุงการเรียนการสอน โดยจำลองโครงการพัฒนาคณาจารย์สำหรับมหาวิทยาลัยอินเดียยูนิทาร์" ผลการวิจัยพบว่า สถาบันส่วนใหญ่จัดโปรแกรมในลักษณะโปรแกรมปฐมนิเทศ (Orientation Programs) ซึ่งครอบคลุมเรื่องบทบาทและหน้าที่ของคณาจารย์ รายละเอียดเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน และรายละเอียดเกี่ยวกับสถาบัน รวมทั้งประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงานในสถาบันนั้น ๆ งบประมาณครึ่งหนึ่งของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจมีการจัดโปรแกรมในลักษณะการให้การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (Inservice Programs) ประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์ของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจบังคับให้อาจารย์ใหม่ ๆ เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนา

คณาจารย์ มีเพียง 2-3 สถาบัน ที่จัดโปรแกรมสำหรับให้คณาจารย์ทุกคน ลักษณะของโครงการมีทั้งโปรแกรมระยะสั้น โปรแกรมแบบต่อเนื่องและผสมผสานกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งโปรแกรมที่จัดส่วนใหญ่จะเน้นวิธีการวางแผนการสอน เทคนิคการสอนแบบต่าง ๆ และการประเมินผลการสอน ได้มีผู้เสนอให้สถาบันส่งเสริมการสอนจัดทำโปรแกรมตัวแทนสำรอง (Under Study) เพื่อให้อาจารย์ใหม่ไปศึกษาการสอนร่วมกับอาจารย์อาวุโส ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างโครงการสำหรับมหาวิทยาลัยอินเดียน ยูนิทรี โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 มีการจัดโปรแกรมปฐมนิเทศ หลังจากนั้นเป็นการพัฒนาคณาจารย์ทั้งมหาวิทยาลัยตลอดทั้งปี ส่วนที่ 2 จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตั้งศูนย์การเรียนการสอน และตั้งศูนย์สำหรับวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา

✓ 1.4 งานวิจัยของ โรเบิร์ต เจ. เมนเจส และ จูดี เลวินสัน (Menges & Levison 1980: 25-30) เรื่อง "วิธีการปรับปรุงการสอน วิถีเหล่านั้นได้ผลเพียงใด" โดยจำแนกกิจกรรมออกเป็น 5 รูปแบบ คือการสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดสรรทุนอุดหนุน การประเมินผลการสอนและการสอนแบบจุลภาค พบว่าผู้ที่ผ่านโปรแกรมการปรับปรุงการเรียนการสอน ทำการสอนเป็นที่น่าพอใจ แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ อีก เช่น การยอมรับว่าการปรับปรุงการเรียนการสอนเป็นภารกิจที่จำเป็น วัตถุประสงค์ชัดเจน โอกาสที่เหมาะสม และการได้ลงมือปฏิบัติฝึกฝนอย่างจริงจัง จะทำให้เกิดการดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการประมวลผลงานวิจัยทั้งของไทยและต่างประเทศ พบว่าการพัฒนาคณาจารย์โดยทั่วไปของไทย มุ่งเสริมสร้างศักยภาพของอาจารย์เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนเป็นสำคัญ แม้จะประสบปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคณาจารย์ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารและอาจารย์ต่างมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าควรได้มีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาในกิจกรรมทุกด้านให้มากที่สุด

ผลงานวิจัยของไทยมีลักษณะสอดคล้องกับผลงานวิจัยของต่างประเทศ กล่าวคือ ควรมีหน่วยงานเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ ซึ่งจัดเป็นหน่วยงานอิสระ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัย มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์โดยตรง ส่วนการจัดกิจกรรมในการพัฒนาคณาจารย์ของต่างประเทศมีทั้งโปรแกรมระยะสั้น โปรแกรมแบบต่อเนื่องและผสมผสานกันทั้งสองอย่าง ซึ่งการจัดกิจกรรมหรือโครงการพัฒนาคณาจารย์ จะต้องจัดให้สอดคล้อง กับความต้องการของคณาจารย์เป็นประการสำคัญ

อย่างไรก็ดีผลการวิจัยของต่างประเทศได้กล่าวสรุปโดยเน้นให้เห็นว่าผู้ผ่านโปรแกรมการปรับปรุงการเรียนการสอน โดยการเข้าร่วมกิจกรรมเพราะตระหนักว่าการปรับปรุงการเรียนการสอนเป็นภารกิจที่สำคัญและจำเป็นแล้วจะทำให้การพัฒนาคุณจารย์สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ นั้นย่อมหมายถึงผู้บริหารและคณาจารย์จะต้องพึงตระหนักถึงความสำคัญในหน้าที่การงาน ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณจารย์ มุ่งพัฒนาคุณจารย์ให้พร้อมด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่พึงประสงค์ เพื่อให้การเรียนการสอนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย เป็นสำคัญ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย