



## แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ส่วน คือ หลักการทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ การพัฒนาอาจารย์ในต่างประเทศ การพัฒนาอาจารย์ในประเทศไทย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาจารย์ทั้งของต่างประเทศและในประเทศ

### หลักการทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์

เนื้อหาในส่วนนี้จะประกอบไปด้วยหัวข้อย่อยดังนี้คือ ความหมายของคำว่า "การพัฒนาอาจารย์" ความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ พัฒนาการในวัยผู้ใหญ่กับการพัฒนาอาจารย์ และรูปแบบของการพัฒนาอาจารย์

#### 1. ความหมายของคำว่า "การพัฒนาอาจารย์"

ได้มีผู้ที่พยายามอธิบายความหมายของคำว่า "การพัฒนาอาจารย์" ไว้หลายคนดังนี้

ริชาร์ด อาร์ ริชาร์ดสัน จูเนียร์ (Richardson, in Silverman, ed., 1975 : 3) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาอาจารย์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในอันที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้และความสามารถของอาจารย์ เพื่อเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติภารกิจทั้งหลายทั้งปวงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เจอร์รี จี กัฟ (Guff, 1975 : 14) สรุปไว้ว่า การพัฒนาอาจารย์คือการช่วยให้อาจารย์ได้พัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล ตลอดจนความรู้ ทักษะในวิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวกับบทบาทในฐานะที่เป็นครู

ซูซาน เซเยอร์ (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2518 : หน้าภาคผนวก) ได้กล่าวว่า "การช่วยให้คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเป็นผู้สอนที่ดี มีความพยายามและเห็นความสำคัญของการเตรียมสอน โปรแกรมที่จัดให้ประสบผลสำเร็จ เช่นนี้ เรียกว่า การพัฒนาคณาจารย์"

ลี เจ มัลลาลี และนอร์แมน วี คัฟฟี (Mullaly and Duffy, in Goode, ed., 1978 : 121) ได้อธิบายไว้ว่าการพัฒนาคณาจารย์เป็นขบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพของอาจารย์ และการปรับปรุงการเรียนการสอน หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาคณาจารย์นั้นจะช่วยให้คณาจารย์ได้พัฒนาศักยภาพของความเป็นครู ซึ่งจะส่งผลต่อการปรับปรุงการเรียนการสอน

สกลิส อัสวีไล (สกลิส อัสวีไล, ใน ไพฑูรย์ สินลาร์จน์, บรรณาธิการ, 2524 : 160) กล่าวว่า "การพัฒนาคณาจารย์เป็นการ เสริมสร้างศักยภาพของคณาจารย์ เพื่อปฏิบัติการกิจในการ เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยที่ดี ตระหนักในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ รู้จักทำงานร่วมกัน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีตลอดจนมีการค้นคว้า การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

อรุณ รัชตะนาวิน (อรุณ รัชตะนาวิน, ใน ไพฑูรย์ สินลาร์จน์, บรรณาธิการ, 2524 : 137 - 138) ให้ทัศนะว่าการพัฒนาคณาจารย์เป็นความพยายามในอันที่จะสร้างเสริมศักยภาพของอาจารย์ในด้านต่าง ๆ ทุกด้าน เพื่อให้อาจารย์ได้สามารถปฏิบัติการกิจในฐานะที่เป็นอาจารย์ที่ดี และสามารถที่จะตอบสนองต่อความต้องการของตนเองของผู้เรียน และของสถาบัน

กฤษณา ชูทิมา (กฤษณา ชูทิมา, ใน ไพฑูรย์ สินลาร์จน์, บรรณาธิการ, 2524 : 137 - 138) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาคณาจารย์ว่า เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่เป็นระบบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความประสงค์ และความสนใจของอาจารย์แต่ละคน ในอันที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานและอาชีพ รวมทั้งความประสงค์ของสถาบันที่จะส่งเสริมงานวิชาการ ทั้งนี้โดยจัดกิจกรรมให้ความประสงค์ของทั้งสองฝ่ายสอดคล้องกัน และบังเกิดผลอันเป็นที่พึงใจด้วยกัน

จากความหมายของการพัฒนาอาจารย์ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้อธิบายไว้จึงอาจสรุปได้ว่าการพัฒนาอาจารย์ นอกจากจะช่วยให้อาจารย์ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติภารกิจในฐานะที่เป็นครู โดยมุ่งเสริมสร้างประสิทธิภาพการเรียนการสอนเป็นสำคัญแล้ว การพัฒนาอาจารย์ยังครอบคลุมถึงการเสริมสร้างศักยภาพของอาจารย์ในการปฏิบัติภารกิจตามบทบาท และความรับผิดชอบด้านอื่น ๆ ของอาจารย์ที่มทองค์กรหรือสถาบันอีกด้วย

## 2. สาเหตุของการพัฒนาอาจารย์

สาเหตุที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษา และอาจารย์ผู้สอนหันมาเร่งทำการปรับปรุงการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาอย่างกว้างขวาง ด้วยวิธีการของการพัฒนาอาจารย์ตามแนวความคิดใหม่ดังกล่าว มีอยู่หลายประการ พอสรุปได้ดังนี้

ก. วิธีการแบบเก่าในอันที่จะปรับปรุง และส่งเสริมประสิทธิภาพการสอน ได้แก่ การลดอัตราส่วนของนักศึกษาต่ออาจารย์ การลดจำนวนชั่วโมงสอน การมีผู้ช่วยสอน การเพิ่มเครื่องมือเครื่องใช้ประกอบการสอนที่มีราคาแพง การรับอาจารย์ที่จบปริญญาเอกใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น การพัฒนาอาจารย์ในเชิงคุณวุฒิ วิธีที่โศกถวิลมาแล้วเหล่านี้ มิได้เป็นหลักประกันว่าอาจารย์จะสอนได้ดีขึ้น ทราบใจที่อาจารย์ผู้สอนไม่สนใจ และไม่ให้ความสำคัญ รวมทั้งไม่มีทักษะต่าง ๆ ในการวางแผนการสอน ดำเนินการสอน และประเมินการสอน (Bergquist and Phillips, in Silverman, ed., 1975 : 177 - 179)

ข. สภาวะที่เศรษฐกิจทั่วโลกกำลังตกต่ำตลอดระยะเวลา 10 กว่าปีที่ผ่านมา ทำให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องจัดการศึกษาอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ (Gaff, 1975 : 4) โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนความต้องการใหม่ ๆ ของผู้เรียน ไททอรี่ สินลาร์ทน์ (ไททอรี่ สินลาร์ทน์ ใน ไททอรี่ สินลาร์ทน์, บรรณาธิการ, 2524 : 8 - 9) กล่าววว่าสถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันสังคมอย่างหนึ่ง ซึ่งทำหน้าที่ สอน วิจัย และบริการชุมชน โดยเหตุนี้สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ปรับปรุง และพัฒนาให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ ไททอรี่ สินลาร์ทน์ (ไททอรี่ สินลาร์ทน์ ใน

ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์, บรรณาธิการ, 2524 : 9) ยังได้จำแนกผู้เรียนออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ ผู้เรียนกลุ่มใหม่ ๆ และผู้เรียนกลุ่มปกติ ผู้เรียนทั้งสองกลุ่มนี้ต่างก็มีความต้องการใหม่ ๆ ผู้เรียนกลุ่มใหม่ได้แก่ ผู้เรียนในเวลาเย็น ผู้เรียนในสถาบันที่มีระบบพิเศษแตกต่างไปจากสถาบันอื่น ๆ เช่น ผู้เรียนในระบบเปิด ผู้เรียนกลุ่มนี้โดยทั่วไป เป็นผู้ประกอบอาชีพแล้ว และเป็นผู้ที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ ซึ่งต้องการรูปแบบการเรียนการสอนที่แตกต่างไปจากผู้เรียนกลุ่มปกติ ส่วนผู้เรียนกลุ่มปกติซึ่งมีอายุอยู่ระหว่าง 18 - 22 ปีโดยประมาณ สำเร็จชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 หรือเทียบเท่า ก็มีความต้องการให้การเรียนการสอนเปิดโอกาสให้ขึ้นเพื่อจะได้เลือกเรียนได้หลายสาขาวิชา ตามความสามารถนั้น ความรู้ ความสนใจ ความคาดหวังของแต่ละคนซึ่งแตกต่างกัน

ค. วิชาการสาขาต่าง ๆ ได้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทั้งในด้านปริมาณที่เพิ่มขึ้นอย่างกว้างขวาง และด้านความลึกซึ้ง หากอาจารย์ไม่พยายามติดตามความรู้ ก็จะกลายเป็นอาจารย์ผู้ล้าหลัง ภัยเหตุนั้นความรู้ในการวิจัย และการให้ความสะดวกแก่อาจารย์ในการขนขวายหาความรู้เพิ่มเติม จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง (ทองจันทร์ หงส์ลครารักษ์ ในไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์, บรรณาธิการ, 2524 : 118) ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิชาการสาขาต่าง ๆ ทำให้ลักษณะการเรียนการสอนจะต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย เช่น ครูไม่สามารถเป็นผู้รู้ทั้งหมดได้คนเดียว และครูจะเป็นผู้บอกแต่เพียงอย่างเดียวไม่ได้อีกต่อไป

ง. ความก้าวหน้าทางวิชาการศึกษา หลักวิชาทางการศึกษาแต่เดิมนั้นมีลักษณะเป็นทฤษฎีมากเกินไป แต่ในระยะหลังได้รับการพัฒนาให้เหมาะสม และนำมาใช้ประโยชน์ได้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้รับความสนใจในหมู่ผู้ที่อยู่ในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ทำให้การเรียนการสอนได้รับการพัฒนาไปทีละน้อยและมากขึ้นตามลำดับ ในขณะที่เกี่ยวกับการศึกษาค้นคว้าในส่วนที่เกี่ยวกับศาสตร์ทางด้านการ-อุดมศึกษา ก็ได้รับการพัฒนามากยิ่งขึ้น และสามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้มากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของลักษณะผู้เรียนระดับอุดมศึกษา จิตวิทยาการเรียนรู้อของผู้ใหญ่ เทคนิค และวิธีการสอนต่าง ๆ เป็นต้น

### 3. แนวคิดและหลักการ เกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์

ในการดำเนินการพัฒนาอาจารย์นั้น มีแนวคิดและหลักการที่สำคัญบางประการ ที่จะทำให้โครงการพัฒนาอาจารย์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานด้านนี้แล้ว สามารถสรุปเป็นแนวคิดและหลักการ เช่น ๆ ได้คือ

ก. การสอนเป็นบทบาทสำคัญประการแรกของอาจารย์ ดังนั้นการพัฒนาอาจารย์จึงควร เน้นที่การพัฒนาประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ แต่บทบาทการสอนย่อมต้องอาศัยบทบาทอื่น ๆ อาทิเช่น การวิจัย การบริหาร ตลอดจนงานอื่น ๆ ฉะนั้นอาจารย์จึงควรเพิ่มพูนความรู้ และความสามารถ ตลอดจนทักษะด้านต่าง ๆ ดังกล่าวด้วย (Gaff, 1975 : 16)

ข. พฤติกรรมการสอนย่อมขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้สอน อันได้แก่ ความรู้ ทัศนคติ ค่านิยม ทักษะ แรงจูงใจไม่สำนึก ตลอดจนการรับรู้ต่าง ๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบทั้งหมดได้ แต่พฤติกรรมบางอย่างโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับบทบาททางสังคม เช่น พฤติกรรมการสอนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นในการพัฒนาอาจารย์จึงควรพัฒนา ทัศนคติ ควบคู่ไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาความคิด และความรู้ (Gaff, 1975 : 16)

ค. ในการพัฒนาอาจารย์จะต้องคำนึงถึงว่าอาจารย์แต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านวัย ความถนัด ความสนใจ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ ฯลฯ ดังนั้น การพัฒนาอาจารย์ควรจัดกิจกรรมเสริมความรู้ให้ครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เพื่อช่วยให้อาจารย์ได้มีโอกาสพัฒนาไปตามความต้องการและความถนัดของแต่ละบุคคล (ไพฑูริย์ สินลาร์ตัน, ใน ไพฑูริย์ สินลาร์ตัน, 2524 : 26)

ง. ในการพัฒนาอาจารย์ จำเป็นต้องพัฒนาทั้งทางด้านส่วนบุคคล และ พัฒนาวิชาชีพควบคู่กันไป ทั้งนี้เนื่องจากกิจกรรมทางด้านวิชาชีพ กับการดำเนินชีวิตส่วนบุคคล มีส่วนเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิด (Bergquist and Phillips, in Silverman, ed., 1975 : 17)

5. การพัฒนาคุณาจารย์ด้านการสอนจะดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่ออาจารย์เห็นคุณค่า เห็นความจำเป็น และปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาตัวเอง ดังนั้น ในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคุณาจารย์ ควรจัดให้แก่มุทสนใจ และเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมก่อน แล้วค่อยมุ่งไปยังอาจารย์ที่ไม่ค่อยสนใจ ด้วยการส่งเสริมสนับสนุนเพื่อกระตุ้นให้อาจารย์เกิดความสนใจเข้าร่วมกิจกรรม การพัฒนาคุณาจารย์จะไม่ได้ผล ถ้าทำด้วยการบังคับ อาจารย์จะรู้สึกต่อต้านทันทีที่ถูกบังคับให้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคุณาจารย์ (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2524 : 25)

6. การพัฒนาคุณาจารย์ด้านการสอนจะเหมาะสมและมีคุณค่าถ้ามีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และประสานกัน มีโครงการ มีกำหนดแผน มีผู้รับผิดชอบ กำหนดเวลา และทำตารางเวลาให้แน่นอน ทั้งนี้เพื่อเป็นแรงกระตุ้น แรงจูงใจให้อาจารย์ โดยเฉพาะอาจารย์ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างยาก ยิ่งเห็นความสำคัญของการเข้าร่วมกิจกรรมของการพัฒนาคุณาจารย์ และการพัฒนาการสอน (อรุณ รัชตะนาวิน, ใน ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2524 : 130)

7. สถาบันอุดมศึกษาประกอบไปด้วยบุคลากรอาจารย์ที่มีประสบการณ์และความสามารถเชี่ยวชาญจากสาขาวิชาต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้จึงควรชักชวนบุคคลเหล่านั้นมาร่วมดำเนินงานพัฒนาคุณาจารย์ (Gaff, 1975 : 18)

8. การพัฒนาการสอนมิใช่เป็นเรื่องของแต่ละบุคคลแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางค่านิยมสภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น บรรยากาศในสถาบัน การปฏิสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ ผู้บริหาร และนักศึกษา ตลอดจนนโยบายและแนวปฏิบัติในสถาบัน เมื่อสภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงไป เช่น มีการนำหลักสูตรใหม่และวิธีการสอนใหม่ ๆ มาใช้ มีการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหาร การพิจารณาความดีความชอบโดยเน้นที่ประสิทธิภาพการเรียนการสอน เป็นต้น ด้วยเหตุนี้การพัฒนาคุณาจารย์ด้านการสอนจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยทางค่านิยมองค์กร และสังคมด้วย (กฤษณา ชุติมา, ใน ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2524 : 131 - 132)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนาอาจารย์นั้น เป็นการเสริมสร้างศักยภาพของอาจารย์ในตำแหน่ง ๆ ทุกตำแหน่ง เพื่อช่วยให้อาจารย์สามารถปฏิบัติภารกิจตามบทบาทและความรับผิดชอบของอาจารย์ที่สอนหรือสถาบัน โดยเน้นที่ประสิทธิภาพการสอนเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนี้การพัฒนาอาจารย์จะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญหลายประการ นับตั้งแต่สภาพแวดล้อมในองค์กรหรือสถาบันที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาอาจารย์อันได้แก่ การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน การวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ รอบคอบ และมียุทธวิธี โดยมีอาจารย์ซึ่งมาจากสาขาวิชาต่าง ๆ เป็นผู้ร่วมดำเนินการ และที่สำคัญการพัฒนาอาจารย์จะต้องสอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์และจุดมุ่งหมายของสถาบัน

#### 4. พัฒนาการในวัยผู้ใหญ่กับการพัฒนาอาจารย์

ในการพัฒนาอาจารย์นั้น เกี่ยวข้องกับกิจกรรมและการดำเนินงานของผู้ใหญ่โดยตรง เพราะอาจารย์อยู่ในฐานะ "ผู้ใหญ่" ทั้งสิ้น การเรียนรู้ถึงพัฒนาการของคนในวัยผู้ใหญ่จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ ซึ่งจะได้ประมวลแนวคิดต่าง ๆ ไว้ในส่วนนี้

โดยทั่วไป ผู้ใหญ่จะมีพัฒนาการทางสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภายนอกเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับบทบาทความรับผิดชอบเฉพาะ มากกว่าการพัฒนาทางด้านทัศนคติ ค่านิยม และบุคลิกภาพถาวร (Brim, 1966 : 27 - 32 quoted in Gaff, 1975 : 1975 : 20 - 22) ดังนั้นอาจารย์ย่อมสามารถเรียนรู้พฤติกรรม และทักษะ ตลอดจนเทคนิคใหม่ ๆ เกี่ยวกับการสอน และเมื่อใดก็ตามที่อาจารย์ให้ความสนใจต่อการสอนเป็นพิเศษ การพัฒนาการสอนย่อมจะบังเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้บุคคลในวัยผู้ใหญ่จะนำประสบการณ์ใหม่มาสังเคราะห์เข้ากับประสบการณ์เดิมของตน เพื่อปรับให้เข้ากับความต้องการ ความคาดหวังของสังคม (Brim, 1966 : 28 - 30 quoted in Gaff, 1975 : 21) เช่นเดียวกับการพัฒนาอาจารย์ด้านการสอน อาจารย์จะนำประสบการณ์ใหม่เกี่ยวกับการสอนมาสังเคราะห์เข้ากับประสบการณ์เดิมของตน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสอน และสนองตอบความต้องการและความคาดหวังของสังคมหรือสถาบัน

เลวินสัน (Levinson, 1974 quoted in Gaff, 1975 : 22 - 24)

ได้จำแนกพัฒนาการในวัยผู้ใหญ่ออกเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 เรียกว่า ขั้นปลื้กัตัวออกจากครอบครัว (Leaving the family) เป็นพัฒนาการของผู้อยู่ในวัยระหว่าง 18 - 20 ปี โดยประมาณ บุคคลในวัยนี้ จะพยายาม ปลื้กัตัวเป็นอิสระจากครอบครัว อย่างไรก็ตามมิได้หมายความว่าบุคคลในวัยนี้ จะตัดขาดจากครอบครัวอย่างสิ้นเชิง แต่ยังคงผูกพันกับครอบครัวของตนในบางส่วน

ขั้นที่ 2 เรียกว่า ขั้นจินตนาการ (Dream) เป็นพัฒนาการของผู้อยู่ในวัยระหว่าง 22 - 29 ปี โดยประมาณ ผู้อยู่ในวัยนี้ จะพยายามแสวงหาความหมายและเป้าหมายในชีวิต และความรับผิดชอบอะไร โดยปราศจากการไตร่ตรองถึงคุณค่า หรือเป้าหมายอย่างถ่องแท้จริงจัง

ช่วงที่อยู่ระหว่างพัฒนาการขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3 เรียกว่า Transition ซึ่งผู้วิจัยขอเรียกว่าขั้นไตร่ตรองพิจารณา เป็นพัฒนาการของผู้อยู่ในวัยระหว่าง 28 - 32 ปี โดยประมาณ บุคคลในวัยนี้ เริ่มพิจารณาไตร่ตรองว่าจะดำเนินชีวิตตามที่ตนได้จินตนาการแต่เดิม หรือจะเปลี่ยนแปลงหรือปรับแนวทางการดำเนินชีวิต และการดำรงชีพ

ขั้นที่ 3 เรียกว่า ขั้นกำหนดทิศทางแห่งตน (Settling down or Becoming one's own man) เป็นพัฒนาการของผู้อยู่ในวัยในช่วง 30 ปีเศษ บุคคลในวัยนี้ จะตัดสินใจแน่วแน่ที่จะเลือกวิถีการดำเนินชีวิตในทิศทางที่ตนได้พิจารณาไตร่ตรองถ่องแท้แล้ว

ช่วงที่อยู่ระหว่างพัฒนาการขั้นที่ 3 และขั้นที่ 4 เรียกว่า Mid-life transition ซึ่งผู้วิจัยขอเรียกว่าขั้นแสวงหาโอกาสความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน เป็นพัฒนาการของผู้อยู่ในวัยระหว่าง 39 - 43 ปี โดยประมาณ บุคคลในวัยนี้ จะผูกพันยึดเหนี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง ฐานะทางงาน และต้องการการยอมรับ (recognition) สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นแรงกระตุ้นที่บุคคลในวัยนี้ต้องการมาก

ขั้นที่ 4 เรียกว่า ขั้นสร้างสรรค์ความก้าวหน้าในอาชีพ (Restabilization and flowering) เป็นพัฒนาการของผู้อยู่ในวัยระหว่าง 43 - 45 ปี บุคคลในวัยนี้ จะมีวิถีชีวิตที่ชดเชยเงินจริงจังและแน่นอนกว่าวัยอื่น ๆ วิถีชีวิตดังกล่าวจะกำหนดทิศทางในการดำเนินชีวิตในอนาคต

ฮอดคินสัน (Hodgkinson, 1974 quoted in Gaff, 1975 : 24 - 25) ได้อธิบายลักษณะของอาจารย์และผู้บริหาร โดยพิจารณาจากขั้นตอนของพัฒนาการขั้นต่าง ๆ



ของผู้ใหญ่ดังกล่าว ดังนั้นอาจารย์ที่มีอายุอยู่ในช่วงพัฒนาการขั้นจินตนาการก็จะแสวงหา และสร้างจินตนาการตามที่ตนต้องการ เช่น เป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียง เป็นนักเขียน เป็นที่ปรึกษาที่นับถือ หรือเป็นผู้บริหาร ฯลฯ ส่วนอาจารย์ที่มีอายุอยู่ในช่วงพัฒนาการขั้นกำหนดทิศทางแห่งตน (Settling down) ไม่เพียงคำนึงถึงความเป็นนักวิชาการที่มีชื่อแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะตระหนักถึงตำแหน่งทางวิชาการ การยอมรับทางด้านงานวิชาการ ส่วนอาจารย์ที่มีอายุอยู่ในช่วงพัฒนาการขั้นแสวงหาโอกาสความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน Mid-life transition จะเริ่มปรับจินตนาการของตนให้เข้ากับสภาพความเป็นจริงของงานที่ตนทำอยู่ และเริ่มมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างดีที่สุด ส่วนอาจารย์ที่มีอายุอยู่ในช่วงพัฒนาการขั้นสร้างสรรคความก้าวหน้าในอาชีพ (Restabilization and Flowering) จะมีความผูกพันกับสถาบันเพิ่มขึ้น และจะพิจารณาผลิตผลความก้าวหน้า (productivity) โดยอาศัยจุดมุ่งหมายภายใน เป็นเกณฑ์มากกว่าเกณฑ์ภายนอก นอกจากนี้ฮอคคินสันยังได้ชี้ให้เห็นว่า อาจารย์ที่ช่วยแตกต่างกันย่อมจะมีความสนใจที่แตกต่างกันในเรื่องของการพัฒนาตนเอง เช่น อาจารย์ที่อาวุโส น้อยกว่า อาจต้องการข้อความรู้พื้นฐานของการ เป็นอาจารย์ ทักษะการสอน ตลอดจนทัศนคติที่ดีในการทำงาน อาจารย์ที่อาวุโสมากอาจต้องการความรู้ และทักษะเฉพาะด้านที่จะช่วยให้การสอนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพัฒนาการในวัยผู้ใหญ่ดังกล่าวข้างต้น ทำให้เห็นการศึกษาเชื่อว่าการพัฒนาตนเองเป็นสิ่งซึ่งสามารถกระทำได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาท และความรับผิดชอบของอาจารย์ที่มีต่อองค์กรหรือสถาบัน และในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง จำเป็นต้องใหม่ลักษณะและเนื้อหาแตกต่างกันไป เพื่อช่วยให้อาจารย์ในแต่ละวัยได้มีโอกาสพัฒนาไปตามความสนใจ และความต้องการของแต่ละบุคคล

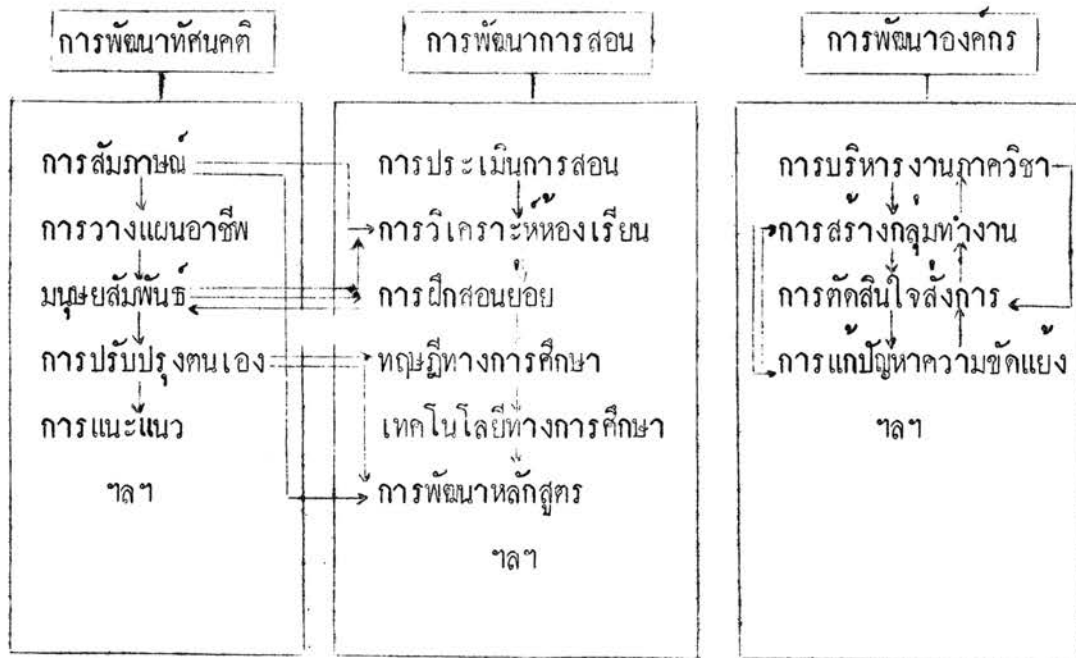
##### 5. รูปแบบของการพัฒนาตนเอง

วิลเลียม เอช เบอร์กควิสต์ และ สตีเวน อาร์ ฟิลลิปส์ (Bergquist and Phillips, in Silverman, ed., 1975 : 177 - 209) ให้ทัศนะว่าการพัฒนาตนเองจะต้องครอบคลุมองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสอน และต้องประกอบด้วยกิจกรรมที่มีลักษณะแตกต่างกัน แต่เกี่ยวเนื่องกัน นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะว่าการพัฒนาตนเองที่ประสบ

ผลสำเร็จ และมีผลต่อการปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างถาวร และจริงจัง จะมีรูปแบบของการจัดกิจกรรมอย่างสมบูรณ์ กล่าวคือจะต้องพัฒนาทั้งด้าน การเรียนการสอน ด้านทัศนคติของอาจารย์ ตลอดจนงานองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายเป็นรูปแบบได้ดังนี้ คือ

แผนภูมิที่ 1

รูปแบบของการพัฒนาอาจารย์



ก. การพัฒนาการเรียนการสอน

การพัฒนาอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพ ก่อนอื่นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสอน ทั้งนี้เพราะการสอนเป็นภาระหลักสำคัญประการแรกของอาจารย์ องค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่

- 1) การประเมินผลการสอน โดยทั่ว ๆ ไป การปรับปรุงและการพัฒนาอย่างมีระบบ จะต้องเริ่มต้นที่การประเมินความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบัน กับสภาพความต้องการ การประเมินผลที่นิยมกระทำกันมาก ได้แก่ การประเมินผลการสอนโดยตัวผู้สอนเอง การประเมินผลการสอนโดยผู้เรียน และการประเมินผลการสอนโดยเพื่อนร่วมงาน

การประเมินผลการสอนจะต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง จึงจะก่อให้เกิดผลในทางส่งเสริมประสิทธิภาพ การสอน ได้แก่ การประเมินผล โดยผู้ร่วมงาน ควรมีลักษณะไม่เป็นทางการมากจนเกินไป แต่ควรเป็นในทำนองให้คำชี้แจงในเชิงช่วยยให้การสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนแบบประเมินผลการสอนโดยผู้เรียน ควรประเมินว่านักศึกษาพอใจ เนื้อหาวิชาและอาจารย์ผู้สอน ตลอดจนวิธีการสอนมากน้อยเพียงใด อาจารย์ควรนำผลการประเมินนั้น มาพัฒนาเพื่อปรับปรุงการสอนของตน ส่วนผู้บริหารอาจนำผลประเมินมาพิจารณาประกอบการพิจารณาให้ความดีความชอบ อาจารย์ควรได้รับการพัฒนาทางทัศนคติ ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกัน เพื่อที่อาจารย์จะได้ไม่เกิดความรู้สึกต่อต้านการประเมินผลการสอน การพิจารณาความดีความชอบควรพิจารณาจากการประเมินผลการสอนหลาย ๆ แบบ รวมทั้งต้องพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น การประเมินหลักสูตร การประเมินผลคุณภาพของนักศึกษา เป็นต้น

2) การวิเคราะห์ห้องเรียน ก่อนอื่นต้องสำรวจความต้องการของอาจารย์ และข้อจำกัดของสถาบันในเรื่องของเวลา และทรัพยากรต่าง ๆ ขั้นตอนต่อไปต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในห้องเรียนด้วย เครื่องมือ และวิธีการต่าง ๆ เช่น แบบสำรวจ การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ การอภิปราย การสัมมนา การบันทึก เทปเกี่ยวกับการเรียน-การสอน เป็นต้น ผู้วิเคราะห์จะต้องมีทักษะในการสร้างเครื่องมือสำหรับรวบรวมข้อมูล ตลอดจนเทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ขั้นตอนสุดท้ายคือ จะต้องเสนอรายงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ห้องเรียน ซึ่งจะต้องกระทำทันทีที่ได้สำรวจ และเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เสร็จเรียบร้อยแล้วประมาณ 2 - 3 สัปดาห์ ขั้นตอนนี้ผู้วิเคราะห์ห้องเรียนจะต้องใช้เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ตลอดจนเทคนิคการทำงานร่วมกัน

3) การฝึกสอนย่อย เป็นการจับประสบการณ์ให้แก่อาจารย์ใหม่ผู้ยังไม่ค่อยคุ้นเคยกับการสอน และอาจารย์ที่ต้องการเพิ่มพูนทักษะทางด้านการสอน หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ห้องเรียนอย่างดีแล้ว อาจารย์อาจต้องการเพิ่มพูนความรู้ทักษะทางด้านการสอน โดยทั่วไปการฝึกสอนย่อยควรเริ่มจากการฝึกสอนแบบบรรยาย อภิปรายซึ่งเป็นการสอนที่อาจารย์หลายคนคุ้นเคย อย่างไรก็ตามการฝึกสอนย่อยก็สามารถนำไปใช้กับการสอนแบบใหม่ ๆ เช่น การสัมมนา การสร้างสถานการณ์จำลอง การฝึกปฏิบัติ เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่ออาจารย์มีทัศนคติที่ดี

ต่อการสอน อาจารย์จะเริ่มหันไปสนใจการสอนแบบใหม่ ๆ ด้วยเหตุนี้การฝึกสอนย่อยจึงเป็นการให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับวิธีการสอนอีกด้วย

4) ทฤษฎีทางการศึกษาและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาทางค่านี้นี้ จะต้องกระทำควบคู่กับการพัฒนาทางค่านี้นั้นคิด และการพัฒนาทางค่านองคกร เมื่ออาจารย์เกิดทัศนคติที่ดีต่อการสอน และรู้ปัญหาของห้องเรียนแล้ว อาจารย์อาจมีความต้องการ เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบการเรียนรู้ของนักศึกษา และมีทักษะการสอนที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถาบัน ลักษณะนักศึกษา ตลอดจนความถนัดและบุคลิกภาพของอาจารย์เอง นอกจากนี้การพัฒนาคณาจารย์ด้านการเรียนการสอน ควรให้บริการให้คำปรึกษาแก่อาจารย์ ในกรณีที่อาจารย์มีปัญหาในการนำเทคโนโลยีไปใช้ ในขณะที่เกี่ยวข้องกับองค์กรจะต้องจัดทรัพยากร สนับสนุนการเรียนการสอน และการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ

5) การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรจะนำไปสู่การเรียนการสอนที่เหมาะสม และน่าสนใจและจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของนักศึกษา ในการพัฒนาหลักสูตรจำเป็นต้องคำนึงถึงปรัชญาการศึกษา และทฤษฎีเกี่ยวกับพัฒนาการทางวัยของนักศึกษา

## ข. การพัฒนาทางค่านองคกร

การพัฒนาการสอนจะต้องกระทำควบคู่ไปกับการพัฒนาทางค่านองคกร การพัฒนาคณาจารย์จึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด องค์ประกอบของการพัฒนาทางค่านองคกรมีดังต่อไปนี้

1) การพัฒนาการตัดสินใจเพื่อสั่งการและการแก้ปัญหา ในการตัดสินใจเพื่อสั่งการใด ๆ ก็ตาม ควรคำนึงถึงผู้ปฏิบัติด้วย ผู้สั่งการและผู้นำไปปฏิบัติควรจะต้องมีความเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับการตัดสินใจเพื่อการสั่งการนั้น ๆ

ส่วนการแก้ปัญหา นั้น ควรเริ่มต้นด้วยการสำรวจ และกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัญหา เช่น สำรวจความต้องการของนักศึกษา ค้นหาข้อดี ข้อบกพร่องของภาควิชา สำรวจทรัพยากรที่มีอยู่ เป็นต้น ขั้นตอนต่อไปต้องกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางที่

ต้องการ เช่น การกำหนดเป้าหมายของภาควิชา พฤติกรรมของนักศึกษาที่พึงประสงค์  
ขั้นสุดท้ายกำหนดหรือเสนอแนะแนวทางไปสู่เป้าหมายหรือทิศทางดังกล่าว วิธีการนี้จะทำ  
ให้ได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจากสมาชิกในภาควิชา

2) การสร้างกลุ่มทำงาน การสร้างกลุ่มทำงานจะนำไปสู่การพัฒนาการ  
ทัศนคติ กลุ่มทำงานจะอภิปรายเกี่ยวกับบทบาทและทิศทางในอนาคตของภาควิชา การ  
วิเคราะห์ห้องกรรทลอคจนบทบาทของหัวหน้าภาควิชา ค่ายเหตุนั้นการพัฒนาคณาจารย์จะต้อง  
ส่งเสริมความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดในบรรดากลุ่มอาจารย์ อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดี  
ในการทำงาน

3) การพัฒนาการบริหาร การพัฒนาการบริหารเกี่ยวข้องกับโดยตรงคือการ  
ดำเนินงานในภาควิชา กิจกรรมการพัฒนาทางด้านการบริหาร ได้แก่ การให้ความรู้เกี่ยวกับ  
หลักการบริหารตามวัตถุประสงค์ การบริหารการเงิน การวางแผนเกี่ยวกับการจัดสรร  
งบประมาณ เป็นต้น

### ค. การพัฒนาทัศนคติ

โดยทั่วไปการพัฒนาคณาจารย์จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ คุณค่า เป้าหมาย  
ของอาจารย์แต่ละคน การพัฒนาทัศนคติจะส่งผลต่อการพัฒนาอื่น ๆ อยางไรก็ตามต้อง  
ทำความเข้าใจว่า เราไม่สามารถมองเห็นความสำเร็จในการพัฒนาทัศนคติได้ชัดเจนนัก  
และการพัฒนาทัศนคติเป็นเพียงการให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา หรือให้การแนะแนว  
แก่อาจารย์ในค่านิยมบุคคลเท่านั้น ข้อพึงระมัดระวังประการหนึ่ง คือ ต้องระลึกเสมอ  
ว่าการพัฒนาทัศนคติมิใช่การรักษาโรค หรือการแก้ไขทัศนคติ หรือบุคลิกภาพของอาจารย์  
การพัฒนาทัศนคติจะต้องเริ่มจากการสัมภาษณ์ การวางแผนอาชีพ การสร้างมนุษยสัมพันธ์  
การปรับปรุงตนเอง และการแนะแนว

1) การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ให้ประโยชน์แก่ทั้งผู้สัมภาษณ์ และอาจารย์  
ผู้ถูกสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จะเน้นที่ทัศนคติเกี่ยวกับการสอน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ เริ่ม  
ตระหนักเกี่ยวกับการสอน

2) การวางแผนอาชีพ อาจารย์จะตัดสินใจและดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม ถ้าอาจารย์มีข้อมูลเพียงพอ การวางแผนอาชีพจะช่วยให้อาจารย์มีทัศนคติ ค่านิยม ประสบการณ์ ที่ถูกต้อง เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินบทบาทภารกิจ ต่าง ๆ การพัฒนาตนเองควรเริ่มต้นด้วยการให้อาจารย์ได้ค้นหาเกี่ยวกับประสบการณ์ในอดีต และความคาดหวังในอนาคต

3) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ เป็นขั้นตอนที่ควรจัดให้แก่อาจารย์ หลังจากได้ ทำการสัมภาษณ์ และวางแผนอาชีพ การพัฒนาการสร้างมนุษยสัมพันธ์จะส่งผลต่อการพัฒนา ด้านการวิเคราะห์ห้องเรียน ตลอดจนการฝึกสอนย่อย ความรู้ และทักษะ การสร้าง มนุษยสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบทบาทของอาจารย์ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การเข้าใจ ความคิดเห็น ตลอดจนความรู้ลึกของผู้อื่น

4) การปรับปรุงตนเอง กิจกรรมนี้ค่อนข้าง เป็นที่ตกใจมากที่สุด เนื่องจากหลายคนเข้าใจว่า การปรับปรุงตนเองคือการที่กลุ่มคนต่างมานั่งถกเถียง อภิปรายเกี่ยวกับข้อบกพร่องต่าง ๆ นานาของแต่ละคน อย่างไรก็ตามการปรับปรุงตนเอง เป็นสิ่งที่ช่วยให้อาจารย์เข้าใจ เรียนรู้ และแก้ไขสิ่งบกพร่องในตัวอาจารย์เอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์จะรู้จักที่จะควบคุมตนเองในทางสร้างสรรค์ กิจกรรมด้านนี้ ควรจัดให้แก่อาจารย์ที่เคยเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์ท่านอื่น ๆ มาก่อนแล้ว ยิ่งกว่านั้นอาจารย์จะต้องมีสภาพอารมณ์ที่มั่นคงอีกด้วย

5) การแนะแนว กิจกรรมการแนะแนวมีจัดให้แก่อาจารย์ที่พบว่าตนเอง มีปัญหาทางด้านสภาพอารมณ์ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการ เป็นครูที่ดี รวมทั้งปัญหาทางการดำเนิน ชีวิตส่วนตัวอีกด้วย ในหลาย ๆ กรณีพบว่าอาจารย์มีปัญหาดังกล่าวมาก กิจกรรมการแนะแนวจำเป็นต้องจัดก่อนกิจกรรมอื่น ๆ

### การพัฒนาคณาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศ

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนาคณาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศ สหรัฐอเมริกา อังกฤษ และออสเตรเลีย เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาในประเทศดังกล่าว

ได้ดำเนินการพัฒนาอาจารย์อย่างกว้างขวาง โดยผู้วิจัยจะได้นำเสนอประเด็นอภิปรายในหัวข้อต่อไป คือ สาเหตุของการพัฒนาอาจารย์ วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ลักษณะของหน่วยงาน ลักษณะการดำเนินงาน และลักษณะกิจกรรมที่จัด

### 1. สาเหตุของการพัฒนาอาจารย์

ในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา สถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ ประสบปัญหาหลายประการ ได้แก่ การเรียกร้องของนักศึกษา และประชาชนให้มหาวิทยาลัยปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ความผันผวนทางการเมือง และความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านวิชาการ (ทองจันทร์ หงส์คารมภ์, ใน ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, บรรณาธิการ, 2524 : 34 - 36) ทำให้สถาบันอุดมศึกษาจะต้องหันมาปรับปรุงด้านการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และที่สำคัญจะต้องประหยัด

ในกรณีของประเทศสหรัฐอเมริกาสาเหตุสำคัญ คือ มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาเริ่มประสบปัญหาขาดแคลนเงิน ทำให้การใช้เงินในแต่ละส่วนแต่ละโครงการ จะต้องใช้ตามความจำเป็น และต้องชี้แจงได้ว่าใช้จ่ายอะไร เหมาะสมแค่ไหน อีกประการหนึ่งอาจารย์มหาวิทยาลัยจะย้ายไปที่อื่น ๆ นั้นกระทำไต่ยาก และจะรับคนใหม่ก็ยากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของอาจารย์ที่มีอยู่เดิม ให้มีความสามารถสอดคล้องกับงานใหม่ ๆ มากขึ้น โดยเฉพาะงานด้านการสอน นอกจากนั้นการขยายตัวทางด้านการวิจัย และการบริการชุมชนของสหรัฐอเมริกาเกิดขึ้นอย่างมากและรวดเร็ว ทำให้การสอนในระดับปริญญาตรีถูกละเลย และอยู่ในมือของผู้ช่วยสอน จนกระทั่งคุณภาพการสอนลดต่ำลง ในขณะที่เดียวกันความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาได้รับการพัฒนาขึ้นอย่างมากเพียงพอที่จะชี้ให้เห็นว่าการสอนของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยไม่ได้นลเท่าที่ควร และสาเหตุที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ เป็นความสำนึกของอาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัย หรือวิทยาลัย ที่เห็นว่าตนเองควรปรับปรุงการสอนของตนให้ก็มีประสิทธิภาพ (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2520 : 13)

ส่วนการพัฒนาอาจารย์ในประเทศอังกฤษมีสาเหตุสำคัญเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจตกต่ำเช่นเดียวกัน ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ไม่สามารถรับอาจารย์เพิ่มมากขึ้น หรือเพิ่ม

ไค้่น้อยมาก และหันมาสนับสนุนให้อาจารย์ที่มีอยู่ปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพ (สมคิด แก้วสนธิ, 2520 : 9)

และการพัฒนาอาจารย์ของประเทศออสเตรเลีย มีสาเหตุสำคัญคือ อาจารย์จำนวนมากไม่มีความสำคัญในอาชีพครู มักจะนึกว่าตนเองเป็นนักวิชาชีพ เช่น นักวิทยาศาสตร์ เป็นวิศวกร เป็นแพทย์ เป็นนักบัญชี และไม่สนใจที่จะปรับปรุงการสอนของตน มักจะหลงอยู่กับวิธีการเดิม ๆ ของตนเอง (ไพฑูริย์ สินลาร์รัตน์, ใน ไพฑูริย์ สินลาร์รัตน์, บรรณาธิการ, 2524 ข : 190)

## 2. วัตถุประสงค์

การพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศล้วนมุ่งปรับปรุง และเสริมสร้างประสิทธิภาพของการเรียนการสอน เป็นสำคัญ ทั้งในกรณีของการพัฒนาอาจารย์ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ และประเทศออสเตรเลีย ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยทั่ว ๆ ไปจะครอบคลุมถึงเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อจัดบริการประสบการณ์ที่มีความหมาย และมีคุณค่ารวมทั้งเทคนิคใหม่ ๆ และทักษะอื่น ๆ อันจำเป็นแก่การทำงานในสถาบันอุดมศึกษา และคณาจารย์ของสถาบัน
2. เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางพุทธิปัญญา (Intellectual Growth) และการพัฒนาในทุกด้านแก่คณาจารย์ เพื่อผลทางคุณภาพของการศึกษา และความก้าวหน้าของสถาบัน
3. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้คุ้นเคยกับแหล่งความรู้และข้อมูลรวมทั้งบุคลากร ที่จะ เป็นประโยชน์แก่คณาจารย์ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานด้านต่าง ๆ ของอาจารย์เอง
4. ให้อาจารย์ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนทัศนะข้อคิดเห็นและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการสอน และปัญหาอื่น ๆ ของสถาบันที่คณาจารย์ทำงานอยู่



อย่างไรก็ตามจุดมุ่งหมายดังกล่าวข้างต้น ล้วนมุ่งไปสู่การส่งเสริมและปรับปรุงคุณภาพ การเรียนการสอนทั้งสิ้น

ในกรณีของประเทศอังกฤษนั้น การพัฒนาคณาจารย์โดยมากมุ่งพัฒนาอุปกรณ์ และสื่อ การสอน ให้บริการในเรื่องให้คำปรึกษาและรับจัดทำอุปกรณ์ และสื่อการสอนต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังมุ่งให้อาจารย์ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์เกี่ยวกับเทคนิคการสอน การพัฒนาสื่อการสอน การใช้สื่อการสอนที่เหมาะสม การวิจัยทางการศึกษา ตลอดจนปัญหา ต่าง ๆ ทางการศึกษา ทั้งนี้วัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้เรียน และประหยัดเวลาที่ใช้ในห้องสอน

ส่วนการพัฒนาคณาจารย์ของออสเตรเลียนั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ การเรียนการสอนเป็นหลักสำคัญ ไม่ว่ากิจกรรมใด ๆ ก็ตามต่างก็มุ่งไปที่การพัฒนาการเรียน การสอน เป็นจุดใหญ่ทั้งสิ้น ในระยะหลังมีการสนใจทางด้านการวิจัย แต่ก็ เป็นความสนใจในการ วิจัยที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน เช่นกัน

### 3. ขอบเขตของการพัฒนาคณาจารย์

ในสถาบันอุดมศึกษาประเภทมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา มักจะ เน้นที่การปรับปรุงคุณภาพการสอนของอาจารย์ หน่วยงานสัมพันธ์ กลุ่มสัมพันธ์ ส่วนประเภทวิทยาลัย หรือวิทยาลัย-ชุมชนมักจะมีขอบเขตครอบคลุมงานด้านการบริการชุมชน และการวิจัยรวมไปด้วย

ส่วนในประเทศออสเตรเลียนั้น นอกเหนือจากการจัดกิจกรรมเสริมความรู้ ทักษะ และ ทศนคติของผู้สอน เกี่ยวกับการสอนในระดับอุดมศึกษา ในบางสถาบัน เช่นที่มหาวิทยาลัยกรีฟิธ หน่วยงานพัฒนาการเรียนการสอนยังทำหน้าที่ให้คำปรึกษากับมหาวิทยาลัย ในเรื่องของนโยบายเกี่ยวกับ การเรียนการสอนด้วย นอกจากนี้หลายแห่งยังทำงานวิจัยที่เรียกว่าวิจัยสถาบัน เพื่อเสนอ ข้อมูลให้แก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย เพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจอีกด้วย และที่แตกต่างจากที่อื่น คือ มหาวิทยาลัยในออสเตรเลียจะไม่จัดกิจกรรมเสริมความรู้ด้านการวิจัยเฉพาะสาขา เพราะ ถือว่าอาจารย์ต้องมีทักษะดังกล่าวอยู่แล้ว ส่วนกิจกรรมเสริมความรู้เกี่ยวกับบทบาทด้านอื่น ๆ ของอาจารย์ เช่น การเป็นกรรมการ การบริหาร สถาบันจะจัดให้แก่อาจารย์ที่รับผิดชอบหน้าที่

ดังกล่าวโดยเฉพาะเท่านั้น นอกจากนี้มหาวิทยาลัยในออสเตรเลียมีแนวโน้มที่จะรับผิดชอบงานด้านการประเมินผลมากยิ่งขึ้น (Foster and Roe, in Teather, ed., 1979 : 18-19)

ในกรณีของประเทศอังกฤษ การพัฒนาคณาจารย์จะมีขอบเขตครอบคลุมงาน 2 ด้าน คือ ด้านแรกเน้นการพัฒนาอุปกรณ์และสื่อการสอน ตลอดจนการให้บริการเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาในเรื่องการใช้สื่อการสอนต่าง ๆ ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจของผู้สอนเกี่ยวกับหลักการทางการศึกษา เทคนิคการสอน ตลอดจนการติดตามผลความก้าวหน้าทางการศึกษาด้านการศึกษา

#### 4. ลักษณะหน่วยงาน

สถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาจะจัดตั้งหน่วยงานอิสระเฉพาะขึ้นเพื่อรับผิดชอบงานด้านการพัฒนาคณาจารย์ และให้บริการแก่อาจารย์ทั้งสถาบัน หน่วยงานดังกล่าวมีงบประมาณดำเนินการเฉพาะ บุคลากรในหน่วยงานจะประกอบไปด้วย บุคลากรประจำ และคณาจารย์ที่มาจากคณะและสาขาวิชาต่าง ๆ หัวหน้าหน่วยมักเป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นนักวิชาการ หรือผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ด้านการสอนมาเป็นอย่างดี หน่วยงานที่ทำหน้าที่ดังกล่าวมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน เช่น Center for Professional Development, Faculty Development Program, Instructional Development Program, Center for the Improvement of Teaching เป็นต้น (ไพฑูริย์ สีนลารักษ์, ใน ไพฑูริย์ สีนลารักษ์, บรรณาธิการ, 2524 : 171)

ในประเทศอังกฤษจะพบว่าสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ จะมีหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์เฉพาะเช่นเดียวกันมักเรียกชื่อว่า Center for Educational Technology, Centre for Educational Practice ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาคณาจารย์ในประเทศอังกฤษ มีขอบเขตงานครอบคลุมด้านการให้บริการอุปกรณ์และสื่อการสอนด้วย นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการอีกชุดหนึ่งซึ่งประกอบด้วย อาจารย์อาวุโส ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและแนะนำแก่หน่วยงาน ในขณะที่เดียวกันก็ทำหน้าที่ชักชวนและมอบหมายให้อาจารย์อาวุโสที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ มาร่วมจัดกิจกรรมดำเนินงานการพัฒนาคณาจารย์ด้วย (Nisbet and McAleese in

Teather, ed., 1979 : 4) บางครั้งจะพบว่าหน่วยงานพัฒนาอาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศอังกฤษขึ้นอยู่กับคณะครุศาสตร์ แต่การจัดหน่วยงานในลักษณะนี้ไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลายนัก เพราะมักพบปัญหาว่าโครงการที่จัดขึ้นไม่กระจายไปสู่อาจารย์คณะอื่นอย่างทั่วถึง

ในประเทศออสเตรเลีย แต่ละสถาบันโดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยจะจัดตั้งหน่วยงานภายในขึ้นเพื่อรับผิดชอบงานด้านการพัฒนาอาจารย์โดยตรง ในปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยอยู่ 19 แห่ง ประมาณ 17 แห่งมีหน่วยหรือคณะกรรมการในลักษณะนี้ แต่การรวม College of Advanced Education ด้วยแล้ว ก็จะมีหน่วยหรือศูนย์หรือสถาบันที่รับผิดชอบในค่าน้อย ประมาณ 40 แห่งด้วยกัน นับว่ากว้างขวางมาก หน่วยงานดังกล่าวจัดบริการให้แก่อาจารย์ทั้งสถาบัน การเรียกชื่อหน่วยก็แตกต่างกันออกไป ส่วนใหญ่จะเรียกชื่อเน้นหนักไปทางด้านการศึกษา เช่น Education Service Unit, Education Research Unit หรือเรียกไปทางการอุดมศึกษา เช่น Center for the Study of Higher Education หรือเรียกเน้นหนักไปทางการสอน การวิจัย หรือการพัฒนา เช่น Center for the Advancement of Teaching, Higher Education Advisory and Research Unit เป็นต้น ที่น่าสนใจคือไม่มีชื่อในลักษณะการพัฒนาคณาจารย์ เช่น Staff Development ดังเช่นในประเทศอื่น ๆ เลย (ไพฑูริย์ สันติรัตน์, ใน ไพฑูริย์ สันติรัตน์, บรรณาธิการ, 2524 ช : 189)

### 5. ลักษณะการดำเนินงาน

โดยทั่ว ๆ ไปการดำเนินงานพัฒนาอาจารย์อาจสรุปลักษณะได้เป็น 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

ก. แบบทจคกามสะควก (Unsystematic Programs) แบบนวมกจะจัด การบรรยายหรือการประชุมเป็นครั้งคราวตามโอกาสที่เหมาะสม เช่น ตอนเปิดเทอม ตอนปฐม- นิเทศอาจารย์ใหม่ เป็นต้น และเวลาที่จัดก็มักจะจัดในช่วงเวลาอันสั้น เช่น ประมาณ 1-2 ชั่วโมง หรือไม่เกินครึ่งวัน ผู้บรรยายมักเป็นผู้รู้ผู้สนใจทางด้านนั้นจริง ๆ และไม่เน้นในเรื่องของอุปกรณ์การสอนหรือเครื่องมือเครื่องใช้ หรือบริการด้านอื่น ๆ

ข. แบบที่จัดอย่างมีระบบ (Systematic Programs) แบบนี้มีจะจัดกิจกรรมเกือบจะทุกรูปแบบ คือ เมื่อมีการบรรยาย มีการสัมมนาแล้ว ก็มีการจัดพิมพ์เอกสารเผยแพร่เพื่อกระตุ้นให้อาจารย์เห็นความสำคัญของการสอน และเมื่ออาจารย์เห็นความสำคัญแล้วก็จะต้องมีบริการให้ เช่น ให้อาจารย์ปรึกษา แนะนำ การจัดประชุมปฏิบัติการ การให้ทุนอุดหนุน เป็นต้น ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมเหล่านี้มีตั้งแต่ 1 - 2 ชั่วโมง ไปจนถึง 1 - 2 เดือน แล้วแต่กิจกรรมแบบใด

ค. แบบที่จัดอย่างสมบูรณ์ (Comprehensive Programs) กิจกรรมแบบนี้เป็นแนวคิดใหม่ของการพัฒนาอาจารย์ กล่าวคือพัฒนาทัศนคติของอาจารย์ พัฒนาการสอน ตลอดจนพัฒนาองค์กร ดังได้กล่าวมาแล้ว

การพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกาจะมีการดำเนินทั้ง 3 ลักษณะ แต่ส่วนใหญ่จะเข้าลักษณะที่ 2 คือ แบบที่จัดอย่างมีระบบ และมีแนวโน้มจะจัดการดำเนินงานตามแบบอย่างทั้ง 3 คือ แบบที่จัดอย่างสมบูรณ์ ส่วนในอังกฤษและออสเตรเลียส่วนใหญ่จะจัดการดำเนินงานตามแบบที่ 2 คือ จัดเป็นระบบ

## 6. ลักษณะกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอาจารย์

การพัฒนาอาจารย์ในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยทั่ว ๆ ไปมักครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่การให้อาจารย์ปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องปรับปรุงการสอน การประเมินการสอน (ของผู้สอนเอง) การจัดทำอุปกรณ์การสอน การจัดเครื่อง Video Tape ให้อาจารย์ไปจนถึงการจัดการบรรยาย จัดสัมมนา จัดสอนวิชาเฉพาะเรื่อง และจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นต้น นอกจากนั้นแล้วเกือบจะทุกหน่วยจะมีเงินทุนอุดหนุนให้อาจารย์ที่ต้องการจะปรับปรุงส่งเสริมและทดลองใช้เทคนิคและวิธีการสอนใหม่ ๆ (Instructional Innovations) งานหลักอีกอย่างหนึ่งของหน่วยพัฒนาอาจารย์ในสหรัฐ คือ การเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา

กิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศอังกฤษ ก็มีลักษณะคล้ายคลึงกับของสหรัฐ ได้แก่ การจัดประชุมอบรมเกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งโดยมากจะเน้นการอบรม

เกี่ยวกับการสร้างอุปกรณ์การสอนเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการสอน การสัมมนาทางวิชาการเกี่ยวกับเรื่องการศึกษา การให้รางวัลแก่เจรยณผู้ที่มีผลงานดีเด่นประจำปี เช่น การสร้างอุปกรณ์ประกอบการสอนดีเด่น เป็นต้น นอกจากกิจกรรมดังกล่าวแล้วยังมีการเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับขอความรู้หรือหลักทางค่านการศึกษา ตลอดจนการจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น สไลด์ เทป หรือเทปโทรทัศน์ (Vedio Tape) เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับอาจารย์ รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษา และรับจัดทำอุปกรณ์ให้ตามความต้องการของอาจารย์อีกด้วย สถาบันบางแห่งอาจรวมการลาศึกษาต่อ และการลาเพื่อทำผลงานทางวิชาการ เข้าเป็นกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ด้วย (Greenaway and Mortimer, in Teather, ed., 1979 : 60-63)

ในประเทศออสเตรเลียแต่ละหน่วยแต่ละมหาวิทยาลัย จัดทำกิจกรรมแตกต่างกันออกไป โดยทั่วไปแล้วมหาวิทยาลัยใหญ่มีคณาจารย์มากจะจัดฝึกอบรม ประชุมสัมมนา ปฏิบัติการย่อยให้ทุนปรับปรุงการสอน และการวิจัยค่านการเรีนการสอนมาก บริการค่านอุปกรณ์อย่างดี และค่านการในการประเมินผลการสอน เช่น ที่มหาวิทยาลัยควีนส์แลนด์ มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวลส์ เป็นต้น ส่วนมหาวิทยาลัยเล็กมักจะนิยมการให้ค่าปรึกษา การเตรียมการสอน การจัดทำอุปกรณ์ เป็นต้น (Foster and Roe, in Teather, ed., 1979 : 20)

### การพัฒนา คณาจารย์ในประเทศไทย

ในหัวข้อการพัฒนาคณาจารย์ในประเทศไทยจะแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อตามลักษณะของสถาบันคูกศึกษาในประเทศไทย คือการพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ และการพัฒนาคณาจารย์ในวิทยาลัยเอกชน

1. การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่มการค่านงานค่านอย่างกว้างขวางพอสมควร ซึ่งได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และนำเสนอค่านลาค่านหัวข้อค่างต่อไปนี้

ก. สาเหตุของการพัฒนาอาจารย์ (ทองจันทร์ หงส์คารมภ์, ในไพฑูรย์  
สินดารัตน์, บรรณาธิการ, 2524 : 116 - 118)

1) เนื่องจากมีเสียงกล่าวขานกันอยู่เสมอว่าการอุดมศึกษาของประเทศ  
หาได้ผลิตบัณฑิตตรงกับความต้องการของสังคมไม่ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงพยายามตอบสนองข้อ  
เรียกร้องดังกล่าวโดยการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงหลักสูตร อุปสรรคที่เกิดขึ้นคือ คณะอาจารย์  
ทั้งหลายไม่มีความรู้ เรื่องหลักสูตร เลยหรือรู้น้อย ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาอาจารย์ในเรื่อง  
หลักสูตรและการสอน

2) ภาวะเศรษฐกิจของโลกในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา เป็นภาวะที่ตกต่ำ  
ประกอบด้วยจำนวนประชากรที่ทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องขยายการรับ  
นักศึกษามากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องการหาทางออกในการจัดการอุดมศึกษาอย่างประหยัดและมี  
ประสิทธิภาพ โดยนำเอาเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนา  
อาจารย์ให้รู้จักเทคโนโลยีการศึกษาแนวใหม่ และนวัตกรรมทางการศึกษาที่ได้ผลและมีประโยชน์

3) เนื่องจากในระยะหลังผู้เรียนในระดับอุดมศึกษามีได้จำกัดเฉพาะ  
ผู้เรียนกลุ่มปกติเท่านั้น แต่ยังมีประกอบไปด้วยผู้เรียนกลุ่มใหม่ ผู้เรียนกลุ่มใหม่โดยมากเป็น  
ผู้ใหญ่และเป็นผู้ที่ประกอบอาชีพแล้ว ส่วนผู้เรียนปกติก็มีความต้องการใหม่ ๆ เช่น ต้องการ  
ให้การเรียนการสอนเปิดโอกาสให้กว้างมากขึ้น เพื่อให้นักศึกษาจะได้มีโอกาสเลือกเรียนตาม  
ความถนัด ความสามารถ และความสนใจของแต่ละบุคคล มหาวิทยาลัยต้องการให้อาจารย์  
เข้าใจ รู้จัก และใกล้ชิดกับนักศึกษามากขึ้น เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4) ความรู้ทางวิชาการของโลกในยุคปัจจุบัน เปลี่ยนแปลงก้าวหน้าไป  
รวดเร็วมาก ด้วยเหตุนี้อาจารย์จำเป็นต้องชวนหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ มิฉะนั้นจะกลายเป็น  
เป็นอาจารย์ผู้ล้าหลัง นอกจากนี้อาจารย์จำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องการวิจัยเพื่อจะได้เป็น  
เครื่องมือในการค้นคว้าหาข้อความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำไปประกอบการสอนของตนอีกด้วย

5) อาจารย์ในมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ดังนั้น จึงจำเป็นต้องให้อาจารย์ได้มีความรู้ในเรื่อง "การบริหารงาน" รวมทั้งพัฒนาให้คณาจารย์ได้มีความรักความผูกพันต่อสถาบัน เพื่อให้จะได้เป็นแรงจูงใจให้อาจารย์ได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### ข. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาจารย์

การพัฒนาอาจารย์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์ดังนี้ (สกลิส อัสวีไล , ในไพฑูริย์ สันดารักษ์ , บรรณาธิการ , 2524 : 139)

1. เพื่อกระตุ้นให้อาจารย์มีความตื่นตัว กระตือรือร้นที่จะแสวงหาและพัฒนาตนเองในด้านความรู้และทักษะเกี่ยวกับการเรียนการสอน
  2. ให้บริการแก่อาจารย์ทั่วไปในลักษณะโครงการฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน (In-service Training Program) การอธิบายบรรยายพิเศษ บริการให้คำปรึกษาแก่อาจารย์ในเรื่องเกี่ยวกับปัญหาการเรียนการสอน เผยแพร่ความรู้ในรูปของคู่มือ จุลสาร เอกสาร เป็นต้น
  3. เพื่อประสานงาน และร่วมมือกับหน่วยงานพัฒนาอาจารย์ในระดับคณะภายในสถาบัน และหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอกมหาวิทยาลัย
- ส่วนการพัฒนาการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีวัตถุประสงค์ดังนี้ (สุจิตรา วุฒิสถิตย์, 2525 : 2)
1. เสริมสร้างให้อาจารย์มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ ให้ตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ในฐานะที่เป็น "ครู" และให้เห็นความจำเป็นของการพัฒนาการเรียนการสอน
  2. ให้อาจารย์มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทางวิชาการด้านการเรียนการสอน เพื่อนำไปปรับปรุงการสอนของตน

3. ให้บริการด้านวิทยาการและทรัพยากร เกี่ยวกับการ 1  
เรียนการสอน  
แก่อาจารย์

4. เพื่อประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานและโครงการอื่น  
ที่เกี่ยวกับการ 1  
เรียนการสอนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

5. เพื่อศึกษาและ เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาค้นการ 1  
เรียนการสอน  
คอมพิวเตอร์มหาวิทยาลัย

สำหรับกรณีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้วางวัตถุประสงค์ของการ  
พัฒนาอาจารย์ไว้ดังนี้ (สรสิทธิ์ วัชรโรทยาน, ในโพธิ์ชัย สันลาร์ณ, บรรณาธิการ,  
2524 : 151 - 154) คือ

1. เพื่อจัดโอกาสให้อาจารย์ได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทาง  
วิชาการ 1  
เกี่ยวกับการ 1  
เรียนการสอน เพื่อนำไปปรับปรุงการสอนของตน

2. เพื่อส่งเสริมให้คณะต่าง ๆ ได้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาการ 1  
เรียน  
การสอนของตนเองในระบับคณะ หรือภาควิชา

3. เพื่อสร้างและส่งเสริมอาจารย์ที่จะเป็นวิทยากรสำหรับโครงการ  
พัฒนาการ 1  
เรียนการสอน

4. เพื่อส่งเสริมและจัดทำงานวิจัยในระบับอุดมศึกษา เพื่อนำเอาผล  
การวิจัยไปปรับปรุงและวางแนวทางระบบการ 1  
เรียนการสอนที่เหมาะสม

#### ค. ขอบเขตการดำเนินงาน

การพัฒนาอาจารย์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มุ่งเสริมสร้างศักยภาพ  
ของคณาจารย์ในด้านความรู้และทักษะในการสอน การวิจัย การเขียนตำรา และบทความทาง  
วิชาการ ตลอดจนบทบาทและความรับผิดชอบอื่น ๆ ได้แก่ 1  
มนุษยสัมพันธ์และการทำงานร่วมกัน



การบริหารงาน การปรับปรุงการบริหารของมหาวิทยาลัย เป็นต้น นอกจากนี้ยังมุ่งเสริมสร้างทัศนคติ คุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อองค์กรและสถาบัน (สกลใส อัครวิไล, 2523 : 20 - 23)

ในกรณีของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ การพัฒนาการเรียนการสอนเน้นที่การพัฒนาความรู้และทักษะ ตลอดจนทัศนคติของอาจารย์เกี่ยวกับการเรียนการสอน และรวมไปถึงการวิจัย การบริการชุมชน ตลอดจนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดหาและให้บริการด้านวิทยากรและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่จำเป็น นอกจากนี้ยังศึกษาและวิจัยปัญหาการเรียนการสอน เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาคอมหาวิทยาลัย (อรุณ รัชตะนาวิน, 2525 : 5 - 6)

ส่วนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์นั้น การพัฒนาการเรียนการสอนโดยทั่วไป เน้นที่การเสริมสร้างความรู้ ทักษะของอาจารย์เกี่ยวกับการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับลักษณะ เนื้อหาสาระของแต่ละสาขาวิชาที่สอน อันจะนำไปสู่การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้คณะต่าง ๆ ใ้มีวิทยากรและสร้างบุคลากร เพื่อทำหน้าที่พัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาการเรียนการสอนได้โดยพึ่งวิทยากรจากแหล่งอื่น ๆ น้อยลง (หน่วยพัฒนาการเรียนการสอน, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2525, 1 - 4)

#### ง. ลักษณะของหน่วยงาน

การพัฒนาคณาจารย์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดำเนินงานโดยหน่วยพัฒนาคณาจารย์ ซึ่งสังกัดฝ่ายวิชาการกองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มีหัวหน้าหน่วยรับผิดชอบการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการที่ปรึกษาของหน่วยทำหน้าที่กำหนดนโยบายในการพัฒนาคณาจารย์ (สกลใส อัครวิไล, ในโพธิ์บุญ สันติรักษ์, บรรณาธิการ, 2524 : 140)

ส่วนการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดำเนินงานโดย คณะทำงานโครงการพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักอธิการบดี

สำหรับการพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ดำเนินงาน โดยหน่วยพัฒนาการเรียนการสอน หน่วยงานนี้ขึ้นตรงต่อรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มีหัวหน้า หน่วยรับผิดชอบการดำเนินงาน คณะกรรมการประกอบด้วย อาจารย์ซึ่งเป็นตัวแทนจากคณะ ต่าง ๆ และกรรมการซึ่งมาจากอาจารย์หรือข้าราชการที่หัวหน้าหน่วยตั้งขึ้นเอง และผู้แทน หน่วยโสตทัศนูปกรณ์ ส่วนเจ้าหน้าที่ธุรการ เป็นข้าราชการของกองบริการการศึกษา (สุปรียา สุธรรมอารีกุล, ในหน่วยพัฒนาการเรียนการสอน, 2524 : 6)

### จ. ลักษณะของกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอาจารย์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้จัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอาจารย์ค่อนข้างกว้างขวาง ครอบคลุมในหลาย ๆ เรื่องดังได้กล่าวไว้ข้างแล้วในเรื่องขอบเขตของการดำเนินงาน ส่วนกิจกรรมหลัก ๆ ได้แก่ การประชุมพิเศษและสัมมนาอาจารย์ใหม่ การประชุมปฏิบัติการ การฝึกอบรมอาจารย์ใหม่ การประชุมสัมมนา การอภิปราย การบรรยายพิเศษ ตลอดจนการผลิตเอกสารและสิ่งพิมพ์ ส่วนงานการวิจัย และงานการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนยังไม่ได้ดำเนินการเท่าที่ควร

สำหรับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ก็ได้จัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอาจารย์ค่อนข้างกว้างขวางพอสมควร เช่นเดียวกัน กิจกรรมหลัก ๆ ก็คล้ายคลึงกัน คือ การประชุมสัมมนา และฝึกอบรม ที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยแห่งอื่น ๆ ตรงที่มหาวิทยาลัยแห่งอื่น ๆ จัดกิจกรรมให้เฉพาะผู้บริหารกับอาจารย์ แต่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์นอกจากจะจัดให้กับผู้บริหาร อาจารย์ แล้วยังจัดให้แก่ศึกษาคณะ เพราะถือว่าการพัฒนาการเรียนการสอน จะพัฒนาบุคคล 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษาไปพร้อม ๆ กัน กิจกรรมหลักที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลในรูปของเอกสารและสิ่งพิมพ์

ส่วนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้จัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอาจารย์ไปบ้างตามสมควร กิจกรรมหลัก ๆ ได้แก่ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรม การอภิปราย การบรรยายพิเศษเกี่ยวกับการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา นอกจากนี้ยังมีการสัมมนาตลอดจนจัดพิมพ์และเผยแพร่ เอกสารทางวิชาการ เกี่ยวกับการเรียนการสอน เช่นเดียวกับในมหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่งข้างต้นที่ได้กล่าวมาแล้ว

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาอาจารย์ของประเทศไทยมีหลักการ วัตถุประสงค์ และลักษณะการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันกับการพัฒนาอาจารย์ในต่างประเทศ จะแตกต่างกันบ้างเฉพาะในเรื่องการจัดสายงานของหน่วยงาน แมกระทั้งของแต่ละมหาวิทยาลัยในประเทศไทยเอง ยังมีความแตกต่างกันดังได้กล่าวในรายละเอียดแล้ว

## 2. การพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

โดยทั่วไป สถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกแห่งจะยึดหลักในการปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานการเรียนการสอน ด้วยการพัฒนาอาจารย์ในเชิงคุณวุฒิให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ทางทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ โดยส่งเสริมให้อาจารย์ได้มีโอกาสศึกษาต่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ในขณะที่เดียวกันสถาบันอุดมศึกษาเอกชนหลายแห่งก็ได้ให้ความสนใจมีนโยบาย และดำเนินงานพัฒนาอาจารย์ โดยจัดกิจกรรมให้อาจารย์ในระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของอาจารย์ในบทบาทด้านต่าง ๆ โดยมากจะเน้นที่บทบาทด้านการสอน สถาบันที่ดำเนินงานพัฒนาอาจารย์ดังกล่าวอย่างค่อนข้างกว้างขวาง ได้แก่ วิทยาลัยเกริก วิทยาลัยการค้า วิทยาลัยกรุงเทพ วิทยาลัยคณาสวรรค์ วิทยาลัยพยาบาลหัวเฉียว วิทยาลัยอัสสัมชัญบริหารธุรกิจ เป็นต้น ส่วนวิทยาลัยแห่งอื่น ๆ ก็ได้เริ่มให้ความสนใจเรื่องการพัฒนาอาจารย์ในลักษณะนี้เช่นเดียวกัน

กิจกรรมที่จัดขึ้นจะจัดในลักษณะของการปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ วิทยาลัยที่จัดกิจกรรมลักษณะดังกล่าว ได้แก่ วิทยาลัยการค้า (ปัจจัย บุณนาค : สัมภาษณ์) วิทยาลัยกรุงเทพ (สุรี บุรณฉนิท : สัมภาษณ์) บางวิทยาลัยจัดกิจกรรมเสริมความรู้ให้อาจารย์

ทั้งสถาบันในลักษณะการประชุมสัมมนา การอบรม การบรรยาย การอภิปราย วิทยาลัยที่จัดกิจกรรมในลักษณะนี้ ได้แก่ วิทยาลัยอัสสัมชัญบริหารธุรกิจ (ประทีป ม โกลมาศ : สัมภาษณ์) วิทยาลัยกรุงเทพ วิทยาลัยพยาบาลหัวเฉียว (ศิริอนันต์ จูฑะเต็มย์ : สัมภาษณ์) วิทยาลัยคณาจารย์ (ปัญญา มุขเปี้ย : สัมภาษณ์) วิทยาลัยเกริก (สถาพร มอญโพพาน : สัมภาษณ์) วิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ (เย็น ปาระเคน : สัมภาษณ์) วิทยาลัยเทคนิคสยาม (ประภา ประจักษ์สุนิติ : สัมภาษณ์) กิจกรรมดังกล่าวข้างต้นเป็นกิจกรรมที่ดำเนินงานในระดับสถาบัน มีฝ่ายวิชาการ หรือสำนักวิชาการ หรือคณะกรรมการเฉพาะกิจเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกือบทุกแห่งยังได้จัดกิจกรรมประเภทการประชุมสัมมนา การอบรม การบรรยายพิเศษ เกี่ยวกับการเรียนการสอนในสาขาวิชาเฉพาะในระดับคณะและสาขาวิชาอีกด้วย

กิจกรรมที่นิยมกระทำแพร่หลายอีกอย่างหนึ่ง คือ การส่งอาจารย์ไปร่วมประชุมสัมมนา อบรม ฟังการบรรยาย อภิปราย ตามหน่วยงานของรัฐ สมาคมวิชาชีพ มหาวิทยาลัย ฯลฯ เป็นต้น ในกรณีนี้วิทยาลัยบางแห่ง เช่น วิทยาลัยพยาบาลหัวเฉียว (ศิริอนันต์ จูฑะเต็มย์ : สัมภาษณ์) และวิทยาลัยศรีปทุม (ประสิทธิ์ สุนทรโรทก : สัมภาษณ์) จะให้อาจารย์ที่เข้าร่วมกิจกรรมกลับมารายงานผลการประชุมสัมมนา หรือการอบรมดังกล่าวในที่ประชุมอาจารย์ ซึ่งเป็นการพัฒนาอาจารย์ทางอ้อมวิธีหนึ่ง บางครั้งอาจารย์อาจเผยแพร่ความรู้ ที่ได้จากการเข้าร่วมประชุมสัมมนา การอบรม หรือจากการทำวิจัย การเขียนบทความทางวิชาการ ในลักษณะของเอกสาร เผยแพร่ความรู้ เช่น จุลสาร Newsletter วารสาร เป็นต้น

นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังได้ร่วมมือกันจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ซึ่งทำหน้าที่จัดกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ด้านการสอนภาษาอังกฤษ ให้แก่อาจารย์ที่สอนวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ไสว สุทธิพิทักษ์ : สัมภาษณ์) กิจกรรมที่จัด มีลักษณะเป็นการบรรยายเป็นส่วนใหญ่ โดยคณะกรรมการเชิญผู้บรรยายซึ่งมีความรู้ความสามารถ เฉพาะด้านเฉพาะสาขา มาบรรยายให้แก่อาจารย์ที่สนใจในเรื่องหรือหัวข้อนั้น ๆ โดยเฉพาะ รวมถึงอาจารย์ที่วิทยาลัยพิจารณาส่งเข้าร่วมฟังบรรยายเนื่องจากอาจารย์ผู้นั้น รับผิดชอบการสอนในเรื่องหรือสาขานั้นโดยตรง

## การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาจารย์

ผู้วิจัยได้แบ่งเป็นงานวิจัยของต่างประเทศ และงานวิจัยในประเทศไทย

1. การศึกษางานวิจัยในต่างประเทศ การวิจัยของต่างประเทศเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาอาจารย์และปัญหาของการพัฒนาอาจารย์ที่น่าสนใจมีดังนี้

ปี ค.ศ. 1976 รมี เจ มิสตรี (Mistry, 1976) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัยในกลุ่มอินเดียนยูนิแทรี และได้ให้ข้อเสนอแนะว่าในการพัฒนาอาจารย์ควรสำรวจหาความต้องการของอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์

ในปี ค.ศ. 1977 แอนนา คอลลิस्ता อาร์มานด์ (Armand, 1977) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของผู้บริหารวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพของอาจารย์ การวิจัยครั้งนี้นอกจากศึกษานโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ ลักษณะของโครงการพัฒนาอาจารย์ที่จัดทำในขณะนั้นแล้ว ยังศึกษาความต้องการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์อีกด้วย และพบว่าผู้บริหารวิชาการส่วนใหญ่ต้องการให้มีการพัฒนาอาจารย์ทางด้านการสอน

ในปีเดียวกันนี้ ลอน วิลเคอร์สัน (Wilkerson, 1977) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของอาจารย์ในด้านการสอนในมหาวิทยาลัยแมสซาชูเซตส์ และพบว่าคณาจารย์ส่วนใหญ่มีความสนใจในการสอน อย่างไรก็ตามความสนใจในการสอนของอาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งนี้ยังต่ำกว่าขอคนพบที่ได้จากการศึกษาอื่น ๆ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งของปัญหาดังกล่าวคือ การไม่ได้รับความสนับสนุนเพียงพอจากสถาบันในเรื่องเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอน อีกประการหนึ่งอาจารย์ส่วนใหญ่ให้ทัศนะว่า ตนไม่ได้ตั้งใจเลือกอาชีพนักวิชาการ ตลอดจนไม่ได้เตรียมตัวหรือฝึกฝนมาเพื่ออาชีพสอน นอกจากนั้นอาจารย์ต่างให้ความเห็นว่าตนจะให้ความสนใจต่อการสอน และมีทักษะในการสอนมากยิ่งขึ้น ถ้าสถาบันจะเปลี่ยนแปลงระบบการให้รางวัลด้านการ เน้นที่ประสิทธิภาพการสอน

และในปี ค.ศ. 1977 นีเซนกัน ไวโอเลท แอน ทาวน์ (Towne, 1977) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนา และความก้าวหน้าในวิชาชีพอาจารย์

ณ. มหาวิทยาลัยซีราคิวส์ ข้อค้นพบที่น่าสนใจ คือ อาจารย์ทั้งหลายมีความเห็นว่าหน้าที่สำคัญประการแรกของตนคือการสอน และให้ทัศนะว่าโครงการพัฒนาคณาจารย์ควรจะต้องสอดคล้องต้องกันกับความต้องการของอาจารย์

ในปีต่อมา วอนซีล แมรคคี่ โจนส์ (Jones, 1978) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาคณาจารย์ในวิทยาลัยชุมชนแห่งนครลอสแอนเจลิส และพบว่าผู้บริหารจำนวนมากกว่าร้อยละ 85 ต้องการอย่างมากให้มีกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์ทางด้านการสอนในทุกเรื่อง และมีความต้องการให้มีกิจกรรมในเรื่องต่อไปนี้มากเป็นพิเศษ คือ Utilizing cognitive mapping การประเมินผลการสอน การนำเอาผลงานวิจัยมาใช้ในการเรียนการสอน การจูงใจผู้เรียน การให้คำปรึกษา การแนะนำความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติ และความต้องการของนักศึกษา ส่วนกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์ทางด้านการบริหาร ผู้บริหารจำนวนมากกว่าร้อยละ 85 ต้องการให้มีกิจกรรมเสริมความรู้ในเรื่องการวางแผนการดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์เป็นอันดับแรก ส่วนอันดับรองลงมาได้แก่ การนำเอานวัตกรรมมาใช้ การนำเอาวิธีการวางระบบมาใช้ในการสอน อาจารย์จำนวนประมาณครึ่งหนึ่งต้องการกิจกรรมเสริมความรู้ในด้านการบริหารนี้ทุก ๆ เรื่อง และต้องการกิจกรรมเสริมความรู้ในเรื่องต่อไปนี้มากเป็นพิเศษ คือ การนำเอานวัตกรรมไปใช้ในการบริหารแบบ participative management การทำงานประมาณ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับคณะกรรมการบริหารวิทยาลัย การวางแผนและการดำเนินงานโครงการพัฒนาคณาจารย์

ต่อมาในปี ค.ศ. 1979 แพทริเซีย คอลเบอร์ก (Kallberg, 1979) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์ประจำในวิทยาลัยชุมชนของรัฐโอเรกอนเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาคณาจารย์ และพบว่าผู้บริหารมีความต้องการให้มีการพัฒนาคณาจารย์สูงกว่าอาจารย์

สรุป จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่าการพัฒนาคณาจารย์ควรมุ่งส่งเสริมความรู้ ทักษะ และทัศนคติของอาจารย์เกี่ยวกับการสอนเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามการพัฒนาคณาจารย์ก็มักครอบคลุมการจัดกิจกรรมเสริมความรู้เกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบอื่น ๆ ของอาจารย์ด้วย ได้แก่ การบริหาร การให้คำปรึกษา การทำงานอย่างมีระบบ ฯลฯ การดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์จะมีประสิทธิภาพ ถ้าผู้บริหารของสถาบันให้การสนับสนุน และอาจารย์เองให้ความสนใจและเห็นความสำคัญ และที่สำคัญการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอาจารย์ จะต้องสอดคล้องต้องกันกับความต้องการของอาจารย์ ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

### การวิจัยในประเทศไทย

สุวรรณี ศรีคุณ (2521 : หน้า จ - ช) ทำการวิจัยเรื่อง "ปัญหาและความต้องการพัฒนาความรู้วิชาการของอาจารย์วิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ในปี พ.ศ. 2521 พบว่า อาจารย์วุฒิปริญญาตรีต้องการศึกษาต่อต้องการให้มีการส่งเสริมงานวิจัย และการพิมพ์เผยแพร่คู่มือการเรียนการสอนมากกว่าอาจารย์ระดับ ป.กศ. สูง และอาจารย์ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 5 ปี ต้องการศึกษามากกว่าอาจารย์ที่มีอายุราชการสูงกว่า 10 ปี

ทิพวรรณ สีกุลรัมย์ (2522 : 164 - 168) ได้ทำการวิจัยเรื่องโครงการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง และพบว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความต้องการให้มีการส่งเสริมความรู้ในทุกบทบาทและความรับผิดชอบ ซึ่งได้แก่บทบาทด้านการสอน การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการ การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษากิจกรรมเสริมหลักสูตร การให้บริการชุมชนและสังคม การนิเทศการสอนและการวิจัย อยู่ในเกณฑ์มาก นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคณาจารย์ จากผลการวิจัยพบว่าปัญหาส่วนใหญ่มีระดับของการเป็นปัญหาอยู่ในเกณฑ์มาก และในบางครั้งผู้บริหารและอาจารย์มองเห็นปัญหาต่างกัน อาทิเช่น ในขณะที่ผู้บริหาร เห็นว่าปัญหาความร่วมมือของคณาจารย์ในการเข้าร่วมกิจกรรมเป็นปัญหามากเป็นอันดับที่ 2 ส่วนอาจารย์มองเห็นว่าเป็นปัญหาในอันดับที่ 5 และอาจารย์มองเห็นว่าเป็นปัญหาการขาดการประสานงาน และการประชาสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายผู้จัดกิจกรรม และผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นปัญหาอันดับ 1 ในขณะที่ผู้บริหารมองเห็นว่าเป็นปัญหาในอันดับที่ 4 นอกจากนี้พบว่า

ปัญหาในการพัฒนาคณาจารย์ที่มีระดับของการ เป็นปัญหาสูงเป็นอันดับแรก ๆ ได้แก่ ขาดงบประมาณ ขาดเอกสาร ตำรา วัสดุอุปกรณ์ ที่จะเอื้ออำนวยการจัดกิจกรรม เป็นต้น

มยุรี พลังกูร (2524 : 204 - 220) ได้ทำการวิจัยเรื่องโครงการพัฒนา-คณาจารย์ วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า เมื่อปี พ.ศ. 2524 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของคณาจารย์ในวิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้าในด้าน การพัฒนาคณาจารย์ และพบว่าทั้งผู้บริหาร และอาจารย์ของวิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า มีความต้องการให้มีกิจกรรมเสริมความรู้ เกี่ยวกับบทบาทงานการสอน การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ทางวิชาการ การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษากิจกรรมเสริมหลักสูตร การให้บริการชุมชนและสังคม การพัฒนาหลักสูตร การวิจัย และหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตระบบใหม่ อยู่ในเกณฑ์มาก และ คณาจารย์ส่วนหนึ่งมีความต้องการกิจกรรมเสริมความรู้ เพื่อพัฒนาบทบาทงานการบริหารและ งานธุรการ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาอุปสรรคและปัญหาในการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาคณาจารย์ จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและอาจารย์มองปัญหาต่างกัน กล่าวคือผู้บริหารมองว่าสิ่งที่ เป็น อุปสรรคและปัญหามากเป็นพิเศษ ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยแพทยศาสตร์ พระมงกุฎเกล้า คือ ขาดตัวบุคคลที่มีความสามารถในการจัดกิจกรรม และสิ่งที่ เป็นปัญหาค่อนข้างมากได้แก่ ขาดงบประมาณ ขาดแคลนวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญ นโยบายของวิทยาลัยแพทยศาสตร์ พระมงกุฎเกล้าไม่ไ้กระบุชัดเจน ถึงบทบาทความรับผิดชอบของคณาจารย์ตามลำดับ ส่วนอาจารย์ เห็นว่าสิ่งที่ เป็นอุปสรรค และปัญหามากเป็นพิเศษในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ของ วิทยาลัยแพทยศาสตร์ พระมงกุฎเกล้า ได้แก่ ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อ พัฒนาคณาจารย์เท่าที่ควร ขาดงบประมาณ นโยบายของวิทยาลัยแพทยศาสตร์ พระมงกุฎเกล้า ไม่ไ้กระบุชัดเจนถึงบทบาทความรับผิดชอบของคณาจารย์ตามลำดับ ส่วนสิ่งที่ เป็นปัญหาค่อนข้าง มากได้แก่ ขาดตัวบุคคลที่มีความสามารถในการจัดกิจกรรม (ผู้จัดและผู้เข้ารับบริการต่างไม่มี เวลา เพราะมีงานในความรับผิดชอบมาก) ขาดแคลนวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญตามลำดับ

ในปีเดียวกันนี้ สุรินทร์ เศรษฐานนิต (Surin Setamanit, in RIHED, pp 242 - 256) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคณาจารย์ในประเทศไทย" โดยทำ การศึกษาจากกลุ่มประชากรใน 3 มหาวิทยาลัย คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย-



สงฆลาสิกขาทัน และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าฯ พบว่าลักษณะการดำเนินงานพัฒนาอาจารย์ของแต่ละสถาบันจำแนกออกได้เป็น 4 อย่าง คือ

1. ปรับปรุงคุณภาพทางวิชาการ โดยการสนับสนุนให้อาจารย์อบรม และศึกษาต่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
2. ปรับปรุงทักษะการสอน ด้วยการจัดให้มีการประชุมพิเศษอาจารย์ใหม่ จัดสัมมนาประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเสริมความรู้ด้านการสอน
3. ปรับปรุงประสบการณ์ในวิชาชีพ ทำเฉพาะในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยให้อาจารย์ใช้เวลาตอนปิดเทอมปฏิบัติงานในโรงงาน เพื่อเพิ่มประสบการณ์
4. ปรับปรุงความสามารถในการทำวิจัย พบว่าในแต่ละมหาวิทยาลัย ยังมีการทำวิจัยน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้ มีเพียงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเท่านั้น ที่ค่อนข้างประสบผลสำเร็จในการพัฒนาอาจารย์ ด้วยการให้อาจารย์ไปปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ (Sabbatical leave) และให้ขอเสนอแนะวาทะที่จะสนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัย ผู้บริหารต้องจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่อาจารย์ ได้แก่ หนังสือ อุปกรณ์การทดลอง และเจ้าหน้าที่ช่วย

ชวนพิศ นรเศรษฐานนท์ (2525 : 114 - 125) ได้ทำการวิจัยเรื่องการเสนอโครงการพัฒนาอาจารย์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอน การศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อปี พ.ศ. 2525 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพความต้องการกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์ ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการดำเนินงานพัฒนาอาจารย์ ตลอดจนอุปสรรคและปัญหาของการพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัยมหิดล และพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอน ไม่แตกต่างกันในทุก ๆ เรื่อง และมีความต้องการให้จัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอาจารย์มากในทุก ๆ เรื่อง โดยเฉพาะเรื่องการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมการสอนเป็นลำดับแรก ส่วนลำดับรองลงมาคือ การประเมินผลการสอนของอาจารย์ นอกจากนี้ยังพบว่าอาจารย์ที่มีประสบการณ์การสอนแตกต่างกันมีความต้องการให้จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ในทุกด้าน และทั้งผู้บริหารและอาจารย์ต่างมีความเห็นว่าการติดตามผลสำเร็จในการพัฒนา

คณาจารย์ และการสนับสนุนด้านงบประมาณเป็นปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาอาจารย์ อยู่ใน  
 เกณฑ์ค่อนข้างมาก

กรณีการ พงษ์สันติ (2525 : ง - ฉ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการ เสนอโครงการ  
 พัฒนาอาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เมื่อ พ.ศ. 2525 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับ  
 ความต้องการ เสริมความรู้ในบทบาทและภารกิจด้านการ วิชาการสอน และพบว่าผู้บริหาร  
 และอาจารย์มีความต้องการ เสริมความรู้ในบทบาทและภารกิจ โดยเฉพาะ เรื่องการใช้สื่อการสอน  
 และการประเมินผลการสอนอยู่ในเกณฑ์มาก และมีความต้องการ เสริมความรู้ในบทบาทและ  
 ภารกิจด้านการ วิชาการสอน เรื่องอื่น ๆ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่าอาจารย์  
 และผู้บริหารมีความต้องการ ให้จัดกิจกรรม เสริมความรู้ความรู้พื้นฐาน เพื่อการสอนแตกต่างกัน  
 โดยอาจารย์มีความต้องการ ให้จัดกิจกรรม เสริมความรู้ในบทบาททั้งสองด้านดังกล่าวสูงกว่า  
 ผู้บริหาร ส่วนอาจารย์ที่ประสงค์ผลการสอนแตกต่างกันมีความต้องการ เสริมความรู้ใน  
 บทบาทและภารกิจด้านการ วิชาการสอนไม่แตกต่างกัน ทางด้านความคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหา  
 และอุปสรรคในการพัฒนาอาจารย์ ผู้บริหาร และอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า  
 มหาวิทยาลัยมีอุปสรรคและปัญหาโดยลำดับดังนี้ คือ 1. ไม่มีนโยบายที่แน่นอน 2. ขาดเงิน ขาดงบประมาณ  
 3. ขาดความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดกิจกรรม 4. ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ  
 หรือเชี่ยวชาญในการดำเนินงานพัฒนาอาจารย์ 5. ขาดการประสานงาน และการประชาสัมพันธ์  
 ที่ดี

จากการสำรวจงานวิจัยในประเทศ พบว่าการพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา  
 ทั้งประเภทมหาวิทยาลัยของรัฐและวิทยาลัยครูต่างมุ่ง เสริมสร้างศักยภาพของอาจารย์ในด้าน  
 ความรู้ ทักษะในการสอนเป็นสำคัญ และแต่ละสถาบันก็ประสบปัญหาในการพัฒนาอาจารย์  
 ต่าง ๆ กัน นอกจากนี้ยังพบว่าไม่เคยมีผู้ใดทำการศึกษา เรื่องการพัฒนาอาจารย์ในสถาบัน  
 อุดมศึกษาเอกชนมาก่อนเลย