

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารจะครอบคลุมในหัวข้อต่อไปนี้.-

1. หลักการทั่วไปในการพัฒนาคนอาจารย์
2. ความสำคัญของการพัฒนาคนอาจารย์
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการทั่วไปในการพัฒนาคนอาจารย์

ความหมายและมิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ไกรยุทธ อีรตยาสินันท์ (2537, หน้า 18-19) ได้กล่าวถึง ความหมายและมิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของการพัฒนาประเทศ สำหรับประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลาย ก็คือ การทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในประเทศนั้น ๆ มีคุณภาพ หรือการทำให้คนมีคุณภาพ

เมื่อพิจารณามิติในตัวคนแล้ว สามารถสรุปได้ว่า คุณภาพของคนน่าจะเกี่ยวพันกับ 1) คุณภาพด้านทักษะ 2) คุณภาพด้านสุขภาพ และ 3) คุณภาพด้านทัศนคติ
มิติด้านทักษะ เป็นมิติที่เกี่ยวพันกับการศึกษา ทั้งที่เป็นการศึกษาในรูปแบบ (formal) และรูปแบบ (nonformal) น่าเป็นที่ยอมรับกันได้ว่า คนที่ไม่มีทักษะ และไม่สามารถทำงานอะไรได้เลยนั้น ย่อมเป็นคนที่ไม่มีความรู้ อย่างน้อยที่สุดก็ในด้านทักษะ และผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาย่อมมีความรู้ที่สูงกว่าที่สำเร็จการศึกษาระดับประถม เมื่อคุณสมบัติอื่น ๆ เสมอกันตลอด

มิติด้านสุขภาพ เป็นมิติที่เกี่ยวพันกับความสมบูรณ์ ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ทั้งด้านกายภาพ (physical) และจิตภาพ (psychological) ภายในมิตินี้ด้านเดียว ก็น่าจะยอมรับกันได้เช่นกันว่า คนที่มีความไม่สมบูรณ์ด้านร่างกาย หรือด้านจิตใจหรือทั้งสองด้าน ย่อมมีคุณภาพด้อยกว่าคนที่มีความแข็งแรง หรือจิตใจที่ถูกต้องสมบูรณ์ (healthy)

ในทำนองเดียวกัน คนที่มีร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์ ย่อมมีคุณภาพที่สูงกว่าคนที่มีร่างกายแข็งแรง แต่มีโรคประสาทหรือโรคจิตประจำตัว

มิติด้านทัศนคติ เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึนึกคิด ซึ่งขาดความชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับมิติด้านทักษะและด้านสุขภาพ คนที่มีความรู้สึกนึกคิดไม่ว่าในเรื่องใดก็ตาม ทั้งที่เกี่ยวข้องกับตนเอง เกี่ยวข้องกับผู้อื่น เกี่ยวกับกลุ่มบุคคล หรือเกี่ยวกับสังคมโดยส่วนรวมในลักษณะที่เป็นลบ ย่อมเป็นคนที่มีคุณภาพที่ด้อยกว่าคนที่มีความรู้สึกนึกคิดในลักษณะที่เป็นบวก ทั้งนี้เพราะคนในลักษณะแรกนั้นย่อมไม่มีพฤติกรรม และหรือไม่ให้ความร่วมมือในกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (interaction) ทุกรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มอ้างอิง (referent group) ข้างต้น ทำให้ไม่เกิดผลลัพธ์ที่คาดหวังในระดับที่ต้องการ เมื่อเปรียบเทียบกับคนในลักษณะหลัง

โดยที่คุณภาพของคนประกอบด้วยสามมิติดังกล่าว การจะพิจารณาคุณภาพของคนแต่เพียงมิติเดียวย่อมเป็นการไม่เหมาะสม นั่นคือ การจะกล่าวว่าคนที่มีคุณภาพคือ คนที่มีสุขภาพดี โดยไม่ต้องกังวลกับคุณภาพในมิติอื่นย่อมเป็นการสรุปที่ไม่ถูกต้องอย่างเห็นได้ชัดเจน เพราะคนผู้นั้นอาจไม่สามารถทำอะไรได้เลยเนื่องจากขาดทักษะต่าง ๆ อย่างสิ้นเชิงในทำนองเดียวกัน คนที่มีความสามารถด้านทักษะสูงมาก แต่ก็ทุพพลภาพจนไม่อาจทำงานอะไรได้เลย ย่อมไม่จัดว่าเป็นคนที่มีคุณภาพได้ จำเป็นที่จะต้องพิจารณาข้อสรุปสภาพความมีคุณภาพของคนจากมิติทั้งสามพร้อม ๆ กัน

ไกรยุทธ อีรตยาสินันท์ (2537, หน้า 27-28) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์หรือการกำหนดคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในด้านทัศนคติ จากการศึกษาวิเคราะห์เนื้อหาของพระบรมราโชวาท และพระราชดำรัสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้พระราชทานให้แก่พลสภานักเรียนไทยในโอกาสต่าง ๆ นับตั้งแต่ได้ทรงปกครองประเทศในปี พ.ศ.2489 เป็นต้นมาจนตราប់ถึงทุกวันนี้ สรุปได้ว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมีแนวพระราชดำริระบบหนึ่ง ว่าด้วยลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพที่มุ่งเน้นปัจเจกบุคคลเป็นจุดศูนย์กลางที่ทำให้ปัจเจกบุคคล “รู้จักใช้ชีวิตให้ประสบความสำเร็จ” กล่าวคือ แนวความคิดนี้ตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่า ปัจเจกบุคคลที่จัดได้ว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศนั้น และคุณสมบัติที่จะทำให้ปัจเจกบุคคลผู้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ได้ผลก็คือ การมีคุณธรรม ที่ทำให้บุคคลเป็น “คนดี” ประกอบกันด้วยเสมอ ระบบความคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ นอกจากจะพิจารณาองค์ประกอบ โดยเน้นจุดศูนย์กลางที่ตัวปัจเจกบุคคลแล้วยังสามารถเน้นจุดศูนย์กลางที่ส่วนรวมได้อีกด้วย โดยมุ่งไปที่การย้าให้เกิด “ความร่วมมือกันของคนในชาติ เพื่อความเจริญของประเทศ” กล่าวคือ

ปัจเจกบุคคลในสังคม จักต้องเป็นผู้ที่รู้จักให้ความร่วมมือกันและกัน เพื่อช่วยสร้างสรรค์ประเทศชาติ ปัจเจกบุคคลลักษณะนี้ จึงจะจัดได้ว่า เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเพื่อการพัฒนาประเทศ

จีระ หงส์สตารมภ์ (2537, หน้า 33-54) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า ปัจจุบันสภาวะเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการพัฒนา และสร้างคุณภาพ โดยเฉพาะด้านการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องและดำเนินการควบคู่กันตลอดไป ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

ทิศทางและบทบาทของระบบการศึกษาเพื่อตอบสนองในอนาคต เกี่ยวกับบทบาทของมหาวิทยาลัย อาจารย์ควรจะมีประสบการณ์ และเห็นโลกในความเป็นจริงมากขึ้น และควรจะเชิญหรือนำผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก ทั้งในภาคราชการและภาคเอกชน ไปสอนให้ได้รับความรู้จริง มากกว่าความรู้ทางทฤษฎีเพียงอย่างเดียว ตลอดจนมีโครงการพัฒนาอาจารย์ให้มีคุณภาพและโลกทัศน์กว้างขึ้น มหาวิทยาลัยควรติดตามประเมินผลแก้ไขหลักสูตรไม่ใช่สอนหนังสือแต่เพียงอย่างเดียว และควรมีการทำวิจัย ฝึกอบรมและจัดกิจกรรมทางวิชาการ นอกจากนี้ ต้องอาศัยยุทธวิธีการปรับตัวของทรัพยากรมนุษย์เอง ดังนี้.-

1. ทรัพยากรมนุษย์ ต้องสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการปรับตัวเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะทำให้สามารถดำเนินชีวิตในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ

2. ทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถรับรู้และเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว สำหรับสังคมที่กำลังก้าวไปสู่สังคมอุตสาหกรรม ประสิทธิภาพในการผลิตเป็นเรื่องสำคัญ เทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ จะถูกนำมาใช้ในกระบวนการผลิตมาก เพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิตและลดต้นทุนการผลิตลง ผู้ที่จะสามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้จึงต้องมีความกระตือรือร้น และสนใจรับรู้ และเรียนรู้วิทยาการใหม่ ๆ เพื่อก้าวไปให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

3. ทรัพยากรมนุษย์ควรมีความคิดริเริ่มและโลกทัศน์กว้างขึ้นในตลาดที่มีการแข่งขันสูง ความคิดริเริ่ม และการมีโลกทัศน์ที่กว้างเป็นสิ่งสำคัญที่จะให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีและมีความสามารถในการพลิกแพลง คลี่คลายปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

4. ทรัพยากรมนุษย์ควรมีความสามารถในการคิดปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความกระตือรือร้นที่จะวิเคราะห์วิจารณ์สิ่งต่าง ๆ และหาวิธีทางที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น เพื่อก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

5. ทรัพยากรมนุษย์ควรมีความสามารถพิเศษและความรู้เฉพาะ ซึ่งตลาดแรงงานปัจจุบัน นอกจากจะมีการแข่งขันสูงแล้ว ยังมีข้อจำกัดต่าง ๆ มากมาย ความสามารถพิเศษต่าง ๆ เช่น ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ นอกเหนือไปจากความรู้เฉพาะด้าน จะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงานได้มากขึ้น

6. ทรัพยากรมนุษย์ควรมีบุคลิกภาพที่ดี เช่น ความรับผิดชอบ มนุษยสัมพันธ์ ความสมบูรณ์ของร่างกายและความคล่องตัวในการทำงาน เป็นต้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นตนเองและคุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการของนายจ้าง

7. ทรัพยากรมนุษย์ควรมีทักษะด้านการวางแผนและลักษณะการเป็นผู้นำ ซึ่งสามารถมีความคิดการณ์ไกล และกล้าตัดสินใจในหน้าที่การงานและปัญหาที่เกิดขึ้น

วัฒนชัย สุวคนธ์ (2537, หน้า 58-65) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ ไว้ดังนี้.-

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับบุคลากรขององค์การเป็นรายบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์การมากที่สุด ความพร้อมในที่นี้หมายความว่า องค์การจะต้องดูแลให้เขามีกำลังกาย กำลังใจ มีสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ และหุ้มนพลังทั้งหมดที่มีอยู่ให้กับงานในหน้าที่จนได้รับผลสำเร็จมากที่สุด คือ องค์การได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในเรื่องบุคคลนั่นเอง ถ้าองค์การต้องการให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้ผล องค์การก็ต้องจัดหาความสะดวกต่าง ๆ เพื่อความสะดวกต่อการทำงาน ตลอดจนเปิดโอกาสให้เขาได้พัฒนาฝีมือและความรู้ นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายครอบคลุมถึงโครงการและกระบวนการเพิ่มฝีมือและความรู้ของคน ทั้งคุณภาพและปริมาณ ตั้งแต่การศึกษาขั้นพื้นฐานไปจนถึงมัธยมศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ การฝึกอบรมในที่ทำงาน จนถึงโครงการฟื้นฟูสุขภาพ สวัสดิการ และอื่น ๆ

ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์การ ในทุกองค์การ บุคคลกับองค์การมีความหมายอย่างเดียวกัน บุคคลหลายคนรวมกันจัดตั้งองค์การขึ้นและดำเนินงาน ถ้าไม่มีคนก็ไม่มีองค์การ คนเป็นผู้จัดตั้งองค์การ และทำให้องค์การเจริญขึ้น หรือเสื่อมลง คนที่ไม่สามารถสนองตอบพลังของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ก็มักจะทำลายองค์การเช่นเดียวกัน

คนเป็นผู้วางแผนและตัดสินใจ คนจึงเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุด องค์การจะดีหรือเลว ขึ้นอยู่ที่ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่ง และมีบทบาทในการดำเนินงาน ในองค์การมากที่สุด ควรที่จะได้รับความเอาใจใส่และพิจารณาเป็นอันดับแรกมากกว่า ปัจจัยอื่น ๆ

แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวิธีที่บุคลากรสามารถพัฒนาไปได้ 2 วิธี คือ บุคลากรพัฒนาตนเอง และองค์การช่วยพัฒนาบุคลากร การพัฒนาที่ส่งผลดีคือ การผสมผสานการพัฒนาทั้ง 2 รูปแบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตามเมื่อผลสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรสามารถวัดได้จากการเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานผลสำเร็จของงานที่ทำ ซึ่งเป็นผลโดยตรงที่ออกจากตัวบุคลากรนั้นย่อมหมายความว่า บุคลากรยอมรับ การพัฒนานั้นอย่างเต็มใจ ถ้าบุคลากรมีความเชื่อว่าเขาจะได้รับประโยชน์จากการพัฒนา และหลักสูตรเนื้อหาของการพัฒนาเป็นสิ่งที่ใหม่ที่อยู่ในความสนใจอันสอดคล้องกับ ความต้องการในการพัฒนาอาชีพของบุคลากรเอง

กิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจแบ่งออกเป็นส่วนสำคัญได้ 2 ส่วน คือ

1. การพัฒนาด้านการจัดการ
2. การฝึกอบรมพนักงานโดยตรง

แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ (Human Resource Development - HRD) จะมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของ บุคคล ทีม และองค์การโดยส่วนรวม นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเตรียมบทบาท ของตนเองสู่ศตวรรษใหม่ เพื่อเป็นการพัฒนาคน พัฒนาวิชาชีพ และพัฒนาสังคมให้ดีขึ้น สูงขึ้น ให้สมกับการดำรงชีวิตในยุคสมัยโลกาภิวัตน์ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมี บทบาทหน้าที่สำคัญ ๆ 3 ด้าน กล่าวโดยสรุป คือ

1. การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ (Learning Specialist) ได้แก่ บทบาท ของการเป็นผู้สอน ผู้สร้าง กำหนดหลักสูตร และเป็นผู้ที่พัฒนาสื่อและวิธีการสอน
2. การเป็นที่ปรึกษาแก่หน่วยงาน (Inhouse Consultant) หมายถึง การเป็น ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีประสบการณ์เฉพาะด้าน เสนอแนวคิดทฤษฎี วิธีปฏิบัติใหม่ ๆ ตลอดจนเป็นตัวกระตุ้นการกระทำที่นำไปสู่การพัฒนา
3. การเป็นผู้บริหาร (Administrator) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบาย ยุทธวิธี ทิศทางและแผนดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระตุ้นชักนำ มอบหมายหน้าที่ให้ทีมงานปฏิบัติ

แนวทางดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. งานหลักของผู้บริหาร ก็คือ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าเขามีประโยชน์ และมีความสำคัญ และทำอย่างไรจึงจะใช้ประโยชน์ของทรัพยากรบุคคลในองค์การให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

2. ผู้บริหารจะต้องแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบแผนการดำเนินงาน และรับฟังความคิดเห็น และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนในการทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้ข้อจำกัดที่เขาเผชิญ

3. ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานที่สำคัญขององค์การ และให้เขามีโอกาสได้รับผิดชอบและควบคุมตนเองมากขึ้น

การคาดหวังในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมรับรู้ข่าวสารและได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะสามารถสนองความต้องการเขาเหล่านั้นในด้านของการเป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญ ซึ่งจะสามารถลดความขัดแย้งและทำให้คนทำงานด้วยความเต็มใจ

2. การเปิดโอกาสให้บุคลากรนั้นควบคุมตนเอง และมีความรับผิดชอบในงานที่ทำมากขึ้น จะมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

แนวโน้มรูปแบบของการพัฒนา จะมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคล ทีม และองค์การโดยส่วนรวม รูปแบบจะประกอบด้วย 3 วิธีการใหญ่ ๆ คือ

1. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) โดยเริ่มตั้งแต่การระบุปัญหา การประเมิน การช่วยพัฒนาเพื่อให้แต่ละคนมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

2. การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และเพื่อช่วยเหลือกลุ่มหรือทีมงานในการริเริ่ม และจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

3. การพัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) ให้แต่ละคนมีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพที่จะสอดคล้องกับความต้องการของทั้งบุคคลและองค์การ

พระธรรมปิฎก ป.อ. ปยุตโต (อ้างในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2540 หน้า 5-6) ได้กล่าวถึงการสร้างสรรค์ปัญญาในตอนหนึ่งไว้ว่า เมื่อเราจะทำการพัฒนาอะไร เรามักจะมองไปยังประเทศที่พัฒนาแล้ว เพื่อเป็นบทเรียน เพื่อการเรียนรู้ เพื่อศึกษาข้อดีข้อเสีย

ส่วนเด่น ส่วนด้อย ในการที่จะปรับใช้ให้เป็นประโยชน์เข้ากับสังคมไทยของเราการศึกษาจะต้องพัฒนาคน โดยมีจุดหมาย ให้เป็นชีวิตที่มีคุณค่าในตัวเอง ให้เป็นชีวิตที่ดั่งามและสมบูรณ์ในตัวเอง ให้เป็นชีวิตที่ดั่งามและสมบูรณ์ในตัวเอง เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และมีหลักการสร้างสรรค์ปัญญา ดังนี้.-

1. ต้องมีการศึกษาตลอดเวลา คือ ต้องเป็นชีวิตแห่งการศึกษา ชีวิตที่ดีของมนุษย์ได้มาด้วยการเรียนรู้ ฝึกฝนพัฒนา

2. ต้องมีอิสรภาพทางปัญญา ที่ปัญญาไม่ถูกครอบงำด้วยกิเลส ตัณหา และอคติ

3. การพัฒนาต้องมองชีวิตของมนุษย์ว่าเป็นระบบแห่งองค์รวมของส่วนประกอบมากมาย ส่วนประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวพันจึงอาศัยซึ่งกันและกัน มนุษย์จะต้องเป็นไปอย่างประสานกันทั้งสามด้าน คือ พฤติกรรม สภาพจิตใจ และปัญญา ดังที่ทางพระเรียกสั้น ๆ ว่า ศีล สมาธิ ปัญญา

4. ปัญญา 2 ด้านคือ ปัญญาที่เข้าถึงความจริงของธรรมชาติ และปัญญาที่นำความรู้ในความจริงนั้นมาใช้จัดสรรสังคมให้ดี

5. ต้องนำความจริงของธรรมชาติ (ธรรม) ก่อนจึงจะเกิดปัญหาขั้นที่สอง คือ การที่รู้จักปฏิบัติอย่างถูกต้องจริงจึงตามสมบูรณ์ (วินัย)

6. ต้องให้ทั้งสามส่วนประสานกลมกลืน และเกื้อกูลกันให้ได้ คือ ให้บุคคล สังคม และธรรมชาติ

7. อยู่รอดจากกิเลส

8. ต้องพัฒนาคนทั้งสองด้านให้มีความสามารถที่จะหาสิ่งเสพบำเรอความสุข และพัฒนาความสามารถที่จะมีความสุข

9. ต้องไม่ยึดติดถือมั่นอยู่ใต้ครอบงำของทสิ

10. มีกรุณา คือ ความไวที่จะมองเห็นความทุกข์ และปัญหาของเพื่อนมนุษย์ และปรารถนาที่จะไปช่วยแก้ไขปัญหามำบัดปิดเปาความทุกข์นั้น

11. มีสัมมาทสิ คือ ให้ถือหลักการที่จะช่วยให้วางใจวางท่าที่ปฏิบัติต่อสิ่งทั้งหลายอย่างถูกต้อง

12. มีฉันทะ อันได้แก่ ความใฝ่รู้ ใฝ่สร้างสรรค์ พุดสั้น ๆ ว่าใฝ่ธรรม คือ ต้องการความจริง ต้องการความถูกต้อง ความดั่งาม เรียกเต็มว่า ธรรมฉันทะ

การพัฒนาบ้านเมืองให้เจริญยิ่งขึ้นไปนั้น ย่อมต้องพัฒนาบุคคลก่อน เพราะถ้าบุคคลอันเป็นองค์ประกอบของส่วนรวม ไม่ได้รับการพัฒนาแล้ว ส่วนรวมจะเจริญและมั่นคง

ได้ยากยิ่ง การที่บุคคลจะพัฒนาได้ก็ด้วยปัจจัยประการเดียวคือ การศึกษา การศึกษานั้น แบ่งเป็นสองส่วน คือ การศึกษาด้านวิชาการส่วนหนึ่ง กับการอบรมบ่มนิสัย ให้เป็นผู้มี จิตใจใฝ่ดีใฝ่เจริญ มีปกติละอายชั่วกลัวบาป ส่วนหนึ่ง การพัฒนาบุคคลจะต้องพัฒนาให้ ครบถ้วนทั้งสองส่วน เพื่อให้บุคคลได้มีความรู้ไว้ใช้ประกอบการและมีความดีไว้เกื้อหนุน การประพฤติปฏิบัติทุกอย่าง ให้เป็นไปในทางที่ถูก ที่ควร และอำนวยผลเป็นประโยชน์ที่ พึงประสงค์ (พระบรมราโชวาทในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ วันที่ 24 มกราคม 2540)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2539, หน้า 66-70) กล่าวถึงทรัพยากรมนุษย์ ว่า ทุกประเทศได้ยอมรับว่าคนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดของทุกระบบในโลกนี้ ประเทศไทยก็ได้เริ่มตระหนักในการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) โดยให้คนเป็นศูนย์กลาง เพราะแม้ว่าเราจะมีระบบการศึกษาที่ดีที่สุดในโลก หรือมีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี แต่ถ้าเราไม่มีคน ระบบต่าง ๆ ก็สูญค่า ยิ่งกว่านั้น การมีคนเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอ แต่เราต้องการคนที่ เหมาะสมในแต่ละสถานภาพ แต่ละระบบ แต่ละสถานที่ ด้วยการปฏิรูปการศึกษาจึงต้อง เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงคนแต่ละคนเพื่อก่อให้เกิดการใช้ศักยภาพของบุคคลให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาตนเอง และการสร้างสังคมนั้น

อย่างไรก็ตามระบบการศึกษาปัจจุบัน แม้ว่าจะมีจุดมุ่งหมายเริ่มต้นที่คนเป็นศูนย์กลางก็ตาม การศึกษาและการพัฒนาประเทศก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ หลายประเทศ ทั่วโลกแม้แต่ในสหรัฐอเมริกาเอง ยังต้องเผชิญปัญหาการศึกษาที่เกิดขึ้นในรูปแบบแตกต่างกัน เนื่องจากมีตัวแปรสำคัญประกอบกันมาก ประเด็นสำคัญคือ การที่ระบบการศึกษานั้น ขาดการวางแผนอย่างครอบคลุมครบถ้วนในทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษาอย่างตรงประเด็นและครบถ้วนใน 3 ด้านด้วยกัน ได้แก่

1. การปฏิรูปคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อระบบการศึกษา
2. การปฏิรูประบบการศึกษาทั้งระบบ
3. การปฏิรูปบริบทที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อระบบการศึกษา

การปฏิรูปทั้ง 3 ด้านให้ประสานกันอย่างครบถ้วน นับเป็นความรอบคอบในการ เปลี่ยนแปลงการศึกษา ซึ่งจะช่วยป้องกันปัญหาทางการศึกษาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต และจะช่วยให้ประเทศไทยดำเนินไปสู่สังคมในอุดมคติอันเป็นสังคมที่พึงประสงค์ในอนาคต ตามที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ได้

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญกับงานบริหารมากกว่างานด้านวิชาการ โดยให้ความสนใจเกี่ยวกับงาน สถานที่ งานธุรการ งานพัสดุ มากกว่างานพัฒนาการศึกษา (สมพงษ์ จิตระดับ, 2538) ผลที่ตามมาทำให้เกิดความด้อยทางวิชาการ แม้แต่ในมหาวิทยาลัยเองก็ประสบปัญหานี้เช่นเดียวกัน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการหรือฝ่ายวิจัย ซึ่งรับผิดชอบบทบาทด้านงานวิชาการในมหาวิทยาลัยโดยตรง มักจะให้ความสำคัญต่องานสอนหรือการผลิตบัณฑิตมากกว่าส่งเสริม และสนับสนุนงานวิจัย (อุทัย ดุลยเกษม, 2538, หน้า 82-84)

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2530, หน้า 74 - 77) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตามหลักการพระพุทธศาสนา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้คือ-

1. พัฒนากาย มีความหมายแยกได้เป็น 2 อย่างใหญ่ คือ โดยทั่วไปจะหมายถึง การพัฒนาร่างกายให้แข็งแรง มีสุขภาพดี ปราศจากโรคภัย แต่ในทางพระพุทธศาสนาหมายความว่ารวมถึง การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพอย่างถูกต้อง ดังามในทางที่เป็นคุณประโยชน์ซึ่งมีความสำคัญมาก สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ วัตถุชั้นพื้นฐานคือ ปัจจัย 4 ธรรมชาติต่าง ๆ เช่น อากาศ น้ำและป่า เทคโนโลยี ฯลฯ ความสัมพันธ์กับปัจจัย 4 อย่างถูกต้องคือ การให้มีปัจจัย 4 พอที่จะดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างดี ผาสุกและใช้ปัจจัย 4 นั้น ๆ อย่างถูกต้องตามความมุ่งหมายคือเพื่อคุณค่าแท้ไม่ใช่คุณค่าเทียม คุณค่าแท้เช่นว่ากินอาหารเพื่อการบำรุงรักษาร่างกายให้มีสุขภาพดี แต่ถ้าเป็นคุณค่าเทียม คือ กินเพื่อความเอร็ดอร่อยหรือความโก้ จะมีคุณค่าทางอาหารหรือไม่ ไม่ได้คำนึงถึงจนอาจเกิดโทษแก่ร่างกาย

2. พัฒนาศีล คือ พัฒนาความประพฤติหรือความสัมพันธ์ทางสังคมให้อยู่ร่วมกันด้วยดีเป็นประโยชน์ ไม่ก่อการเบียดเบียน ไม่ทำความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น และประกอบอาชีพสุจริต

3. พัฒนาจิต คือ พัฒนาจิตใจให้มีคุณภาพจิตดี สมรรถภาพจิตดีและสุขภาพจิตดี

1. คุณภาพจิตดี ได้แก่ จิตที่มีคุณภาพต่าง ๆ จิตที่ดีงาม มีความรักเป็นมิตร มีเมตตากรุณา มีน้ำใจ เผื่อแผ่ มีคารวะเห็นความสำคัญของผู้อื่น

2. สมรรถภาพจิตดีคือ ความสามารถของจิต ได้แก่ ความมีสติดี มีสมาธิ มีวิริยะเพียรพยายามสู้งาน มีสติ มีสัจจะ มีความจริงจัง มีความหนักแน่น เข้มแข็ง มั่นคงของจิตใจที่จะทำงานให้ได้ผลสมบูรณ์

3. สุขภาพจิตดี คือ จิตใจที่เป็นสุข สดชื่น ร่าเริงเบิกบาน สงบ ผ่องใส มีปิติ ไม่หม่นหมอง หดหู่ หรือโศกเศร้า

4. พัฒนาปัญญา คือ การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ มี 5 ระดับได้แก่

- ระดับที่ 1 พัฒนาปัญญาให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในวิชาการ และ วิชาชีพต่าง ๆ ให้เป็นผู้ที่มีความรู้มาก เป็นพหุสูตร
- ระดับที่ 2 พัฒนาปัญญาในเรื่องความรู้เหตุผล ดีชั่ว คุณโทษ ความรู้ อย่างถูกต้องตามความเป็นจริง ไม่บิดเบือนหรือเอนเอียงด้วยอคติ
- ระดับที่ 3 พัฒนาปัญญาให้บริสุทธิ์ ไม่ตกอยู่ในอำนาจครอบงำของกิเลส เป็นการคิดวินิจฉัยโดยใช้ปัญญาโดยแท้
- ระดับที่ 4 พัฒนาปัญญาให้รู้เท่าทันโลกและชีวิตตามความเป็นจริง รู้ทาง เจริญทางเสื่อมและเหตุผลปัจจัยที่เกี่ยวข้อง รู้วิธีแก้ไขปัญห และสร้างสรรค์ความสำเร็จ
- ระดับที่ 5 พัฒนาปัญญาให้เกิดความหลุดพ้นจากกิเลส ความเศร้าหมอง เป็นการรู้ขั้น ทำให้จิตใจเป็นอิสระหลุดพ้นจากความทุกข์โดย สมบูรณ์

อดุลย์ วิสัยเวชกุล (2537, หน้า 23) กล่าวว่า เมื่อเดือนมกราคม ค.ศ.1991 มูลนิธิคาร์เนกีได้ตีพิมพ์รายงานพิเศษโดย Ernest Boyer มีชื่อว่า Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate ได้เสนอแนะให้มีการจัดบทบาทหน้าที่ของ คณาจารย์เสียใหม่คือ แทนที่จะมีหน้าที่เกี่ยวกับการสอน การวิจัย และการบริการ การพิจารณาหน้าที่ของผู้ทรงความรู้โดยวิธีใหม่นี้อ้างว่าคณาจารย์มีความรับผิดชอบในงาน สำคัญพื้นฐาน 4 ประการคือ

- ก. ทำให้ความรู้ก้าวหน้า (Advancing Knowledge) หมายถึง การวิจัย
- ข. สังเคราะห์และผสมผสานบูรณาการความรู้ (Synthesizing and Integrating Knowledge) หมายถึง การประมวลความรู้ที่มีอยู่แล้ว และกระจัดกระจายอยู่ มาจัดให้เป็นหมวดหมู่ และมีความชัดเจนยิ่งขึ้น
- ค. ประยุกต์ความรู้ (Applying Knowledge) หมายถึง การนำความรู้มา ประยุกต์ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น เช่น ในการสร้างหรือประดิษฐ์
- ง. เป็นผู้แทนองค์ความรู้โดยการสอน (Representing Knowledge through Teaching)

รายงานนี้อ้างว่าการเสนอบทบาทใหม่ของคณาจารย์นี้ ผู้คิดค้นแบบคือ Eugene Rice ซึ่งในขณะนั้นเป็นผู้ทรงความรู้ประจำ (Scholar in Residence) ณ มูลนิธิคาร์เนกี ข้อที่น่าสังเกตสำหรับรายงานนี้ก็ คือ การใช้ “ความรู้” เป็นพื้นฐานในการพิจารณาบทบาทของภาระหน้าที่ของอาจารย์ที่ต้องรับผิดชอบ

ความหมายของการพัฒนาคณาจารย์

การพัฒนาคณาจารย์เป็นการเสริมสร้างศักยภาพของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย โดยตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ รู้จักทำงานร่วมกันและมีมนุษยสัมพันธ์ อันดี ตลอดจนมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534)

การพัฒนาคณาจารย์ หมายถึง การพัฒนาตัวบุคคลที่เป็นอาจารย์ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้อาจารย์ได้พัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติ ให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และบทบาทของตน ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และปณิธานที่วางไว้ด้วยดียิ่งขึ้น (กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2530 หน้า 15-16)

เจอร์รี่ จี กัฟ (Jerry G.Guff 1976 : 14-18) ได้กล่าวว่า การพัฒนาคณาจารย์ เป็นการพัฒนาตัวอาจารย์ เพื่อยกระดับความสามารถของอาจารย์ให้สูงขึ้น ขยายความสนใจของอาจารย์ ส่งเสริมปรับปรุงความสามารถของอาจารย์ ให้อาจารย์มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบทบาทของอาจารย์ผู้สอน

ยูเนสโก (Unesco, 1989 : 6-7) ได้กล่าวว่าการพัฒนาคณาจารย์ เน้นการพัฒนาตัวอาจารย์ในด้านความรู้ และความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับวิชาการ มีความสามารถในการทำวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ทักษะความชำนาญในการทำวิจัย วิธีการทำวิจัย การวางแผนการวิจัย การนำผลของการวิจัยไปใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ ก็มีการพัฒนาอาจารย์ในด้านการสอน การบริหาร และการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน

จากความหมายของการพัฒนาคณาจารย์ดังกล่าวข้างต้น จึงอาจสรุปได้ว่าการพัฒนาคณาจารย์ หมายถึง กระบวนการหรือการดำเนินการด้วยวิธีต่าง ๆ ที่จะช่วยพัฒนาคณาจารย์ให้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพ และศักยภาพของอาจารย์ในการปฏิบัติภารกิจ ให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และบทบาทของอาจารย์ที่จะส่งผลให้การดำเนินงาน

ของสถาบันบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และปณิธานของสถาบันได้อย่างดี ยิ่ง ๆ ขึ้น

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2538, หน้า 1-3) ได้กล่าวถึงวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย เป็นวิชาชีพเฉพาะทาง เป็นวิชาชีพที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมมาโดยเฉพาะ เป็นวิชาชีพที่มีการต่อเนื่องในทางวิชาการ ได้รับการพัฒนาจากนักวิชาการด้วยตนเอง อาจารย์มหาวิทยาลัยจะต้องติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ เพราะในปัจจุบันนี้วิชาการเกิดและพัฒนาอย่างกว้างขวาง เมื่อติดตามแล้ว อาจารย์มหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาแนวคิด เนื้อหาและกระบวนการขึ้นมาใหม่ จากความรู้ที่มีอยู่ สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ด้วยการวิจัย

อาจารย์มหาวิทยาลัยมีหน้าที่ให้บริการวิชาการ โดยแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ

ลักษณะแรก เป็นการให้บริการตามเป้าหมายและเจตนารมณ์ที่สังคมกำหนดไว้ ลักษณะการบริการในแนวนี้นี้คือ การบรรยาย อภิปรายในเนื้อหาและกระบวนการที่องค์กร บริษัท สำนักงานต่าง ๆ ได้กำหนดและเชื่อเชื้อมา หรือเป็นที่ปรึกษาทางวิชาการ ซึ่งเป็นสิ่งที่อาจารย์มหาวิทยาลัยได้ทำอยู่อย่างมากในปัจจุบัน

ลักษณะที่สอง คือ การบริการในลักษณะกำหนดเป้าหมาย และวิธีการให้สังคม แล้วให้สังคมคิดและพิจารณาตาม การบริการในลักษณะนี้เป็นการบริการในเชิงชี้แนะสังคม เป็นการบริการในเชิงแนวคิด ในบทบาทนี้คือ ให้ข้อเสนอแนะในปัญหาและการดำเนินงานของสังคม การประเมินกิจกรรมของสังคมอยู่เสมอ

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2536, หน้า 5 - 6) ได้กล่าวถึง การดำเนินการพัฒนาการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษาไว้ว่า โดยทั่วไปกิจกรรมจะครอบคลุมเรื่องใหญ่ ๆ 3 เรื่อง คือ

งานหลัก ได้แก่ งานที่เกี่ยวกับการสอนโดยตรง เช่น เทคนิคการสอน การประเมินผลความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอน ทักษะของผู้สอน ทักษะของผู้เรียน ตลอดจนการเตรียมการสอนและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสอน เป็นต้น

งานรอง ได้แก่ งานพัฒนาหลักสูตร งานพัฒนาเอกสารคำสอนและตำราเรียน งานพัฒนาการวิจัย งานแนะแนวให้คำปรึกษา และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เรียกว่า Hidden Curriculum เป็นต้น

งานเสริม ได้แก่ งานบริหารและบริการ เทคนิคการประชุม อภิปราย การจัดการ การประเมินผลการสอน การให้คำปรึกษาความชอบ ตลอดจนทางก้าวหน้าในอาชีพสอน เป็นต้น

งานต่าง ๆ เหล่านี้ควรได้มีการสำรวจความพร้อม และความต้องการก่อน ก่อนเริ่มดำเนินการและควรเริ่มดำเนินการในสิ่งที่อาจารย์ต้องการ และใกล้เคียงก่อนอื่น

ส่วนการดำเนินงานนั้นมักจะทำกันเป็น 3 ระดับ คือ ระดับส่วนกลางของมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับสาขาวิชาหรือภาควิชา ระดับคณะเป็นเรื่องหลัก ๆ รวม ๆ ที่ทุกคนร่วมได้ เป็นศูนย์กลางในการประสานและร่วมมือ เพื่อสร้างกลุ่มและสร้างแกน ส่วนในระดับคณะนั้น ควรเน้นเรื่องเฉพาะในสาขาของตนเอง เพื่อประเมินวิเคราะห์และหาแนวทางในการพัฒนากันเอง

รุ่งธรรม ลัดพลี (อ้างในอาริสา ฉัตรกิจวรุณ 2539, หน้า 27) ได้กล่าวถึง ยุทธศาสตร์การพัฒนาอาจารย์ คือ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาอาจารย์

1. การทำให้เพิ่มพูนความรู้ และทักษะ
2. การเพิ่มประสิทธิภาพ (เกิดความเชี่ยวชาญ) ในสาขา
3. นำแผนการทำข้อมูล สื่อ ไปประยุกต์กับการสอน
4. ใฝ่หาอุปกรณ์ วิจัย การสอน ให้ทันโลก
5. พยายามรักษาศักดิ์ศรี และค่านิยมของความเป็นครู เพื่อสร้างแรงจูงใจสำหรับคนรุ่นใหม่ อย่าเป็นประเภท ดำรงชีพอยู่ได้ แต่ไม่สามารถดำรงเกียรติ
6. สร้างการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ให้อาจารย์เรียนต่อ สัมมนาเชิงปฏิบัติการ สัมมนา อบรม ความสามารถในการใช้สื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ และพยายามกระตุ้นให้อาจารย์ อย่าหยุดเขียน

สิ่งสนับสนุนหรือช่วยให้มีการพัฒนาอาจารย์

1. ควรสร้างระบบการแข่งขันในเรื่องตำแหน่งทางวิชาการ
2. ระบบการขอแลกเปลี่ยนหมุนเวียนกับสถาบันต่าง ๆ
3. ให้ประเมินตัวเองว่าความเป็นครูของท่านยังมีเหลืออยู่มากน้อยเพียงใด ควรมีศิษย์เก่าดีเด่นทุกปี ซึ่งสิ่งนี้เป็นการติดตามผลผลิตของอาจารย์เอง ส่งเสริมครู ศิษย์เก่าเป็นตัวอย่างที่ดีแก่นักศึกษาปัจจุบัน
4. ให้มีการเผยแพร่ความรู้ต่อสังคมโดยผ่านสื่อมวลชน

อมรวิชัย นาครทรรพ (2540 หน้า 121 - 125) ได้กล่าวถึง การเตรียมครูว่า การเตรียมครูให้เป็นทั้งผู้ให้ความรู้ ผู้ให้เครื่องมือในการแสวงหาความรู้ และผู้จุดไฟแห่งการเรียนรู้ นอกจากครูจะต้องเป็นผู้รอบรู้ในเนื้อหาวิชาแล้ว ครูยังจะต้องแตกฉานในทักษะ และวิธีหาความรู้สมัยใหม่ ครูในอนาคตต้องเป็นนักเทคโนโลยีสารสนเทศไปในตัวด้วย

และการเข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ ๆ ครูในอนาคตจะต้องเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษ อันเป็นภาษาสากลภาษาเดียวที่จะช่วยถอดรหัสความรู้ในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทั้งปวงไม่ว่าจะเป็น “อินเทอร์เน็ต” “มัลติมีเดีย” หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์อื่นใด ครูในอนาคตจะต้องติดตามความก้าวหน้าในเทคนิควิธีการสอนต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา ครูในอนาคตจะต้องเป็นนักจิตวิทยาการเรียนรู้ขั้นเลิศ ที่สามารถพัฒนาเด็ก ๆ ให้ก้าวหน้าความรู้ และปรับตัวกับชีวิตในยุคโลกาภิวัตน์ได้

ภาวิไล นาควงษ์ (2539, หน้า 3-4) ได้กล่าวถึงการพัฒนาอาจารย์ว่า การพัฒนาอาจารย์ควรพัฒนาให้ครบถ้วนบริบูรณ์ทั้งจิตใจและกาย และก่อนการพัฒนาทางกายควรมีการเตรียมการ ดังนี้.

1. การทำให้อาจารย์แต่ละคนรู้จักตนเอง รู้จักตนเองตามความเป็นจริงว่ามีพื้นฐานความรู้ ความถนัดศักยภาพในด้านใดบ้าง แคไหนเพียงใด ควรจะลด เสริม ขัดเกลา หรือฝึกฝนเป็นพิเศษในด้านใดบ้าง ความรู้จักตนเองนี้จะทำให้เกิดความมั่นใจในตนเอง และมีความพร้อมที่จะตอบรับสิ่งภายนอก

2. การเตรียมอาจารย์ให้พร้อมสำหรับการพัฒนาต้องสร้างแรงจูงใจให้อยากเปลี่ยนแปลง ต้องทำให้อาจารย์มีความรู้สึกลอยลางจะทำงานให้ดีและทำให้ดียิ่งขึ้น คือมีจิตใจอยากจะทำพัฒนา ต้องการจะพัฒนา

3. การสร้างบรรยากาศเพื่อเสริมกำลังใจในการทำงาน บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงานสำคัญแก่ขวัญ และกำลังใจของผู้นำนานมาก

นอกจากนั้นในการพัฒนาอาจารย์ควรยึดหลักให้เริ่มจากตนเองตามคำสอนของพระธรรมโกศาจารย์ (หลวงพ่อดุสิตนันทะ) ที่ได้สั่งสอนเมื่อขึ้นวาระปีใหม่ พ.ศ.2539 ไว้ว่าให้พิจารณาตัวเอง ตักเตือนตัวเอง แก้ไขตัวเอง

นิรมล ศราวุฒิ (2536, หน้า 16-17) ได้กล่าวว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยนั้นถึงแม้ว่าใครจะเรียกว่า “อาจารย์” แต่แท้จริงแล้วก็ต้องมีความเป็น “ครู” และต้องเป็น “ครู” ที่ดีด้วยเช่นเดียวกับ “ครู” ที่สอนในระดับการศึกษาอื่น ๆ และก็อยู่ในข่ายที่ต้องรับผิดชอบเจียรไนตัวเองเหมือนกัน

วิธีการเจียรไนตัวเองอย่างง่าย ๆ ก็คือ การสำรวจและเตือนตัวเอง ข้อเสนอแนะที่น่าจะทำได้คือ

1. ตรวจสอบตัวเองว่าเป็นอย่างไรหรือไม่
 - 1.1 รับผิดชอบการสอนสม่ำเสมอ
 - 1.2 รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับการสอน

- 1.3 เตรียมการสอนสม่ำเสมอ
- 1.4 มีความรู้ที่ถูกต้องในเนื้อหาวิชาที่สอน
- 1.5 ศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง
- 1.6 ติดตามข่าวสารและความก้าวหน้าทางวิชาการ
- 1.7 ใช้วิธีการสอนและเทคนิคการสอนเหมาะสมกับเนื้อหาวิชาที่สอน
- 1.8 ใช้สื่อการสอนประกอบการสอนอย่างเหมาะสม
- 1.9 สามารถสร้างความสนใจของผู้เรียนและสร้างบรรยากาศที่ดีในชั้นเรียน
- 1.10 วัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างถูกหลักวิชาและเที่ยงตรง
- 1.11 มีเวลาให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ผู้เรียน
- 1.12 สนใจเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์โดยเข้าร่วมการประชุมสัมมนาเป็นครั้งคราว
- 1.13 ผลิตตำราและเอกสารสำหรับการเรียนการสอน ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้เรียน
- 1.14 เขียนบทความทางวิชาการ และทำการวิจัยเผยแพร่ต่อสาธารณชน
- 1.15 ได้รับเชิญเป็นวิทยากรในการบรรยาย หรืออภิปรายทางวิชาการเป็นครั้งคราว
- 1.16 ร่วมกิจกรรมด้านบริหารและวิชาการของสถาบันที่สังกัด และของสังคมภายนอกบ้าง
2. ประเมินประสิทธิภาพการสอนของตนเองว่ามีประสิทธิภาพเช่นนั้นหรือไม่
 - 2.1 ตรงต่อเวลา
 - 2.2 แจ่มชัดประสงค์ของวิชาให้ผู้เรียนรับรู้อย่างชัดเจน
 - 2.3 สอนแล้วผู้เรียนเข้าใจเนื้อหาวิชาชัดเจน
 - 2.4 ใช้เทคนิคการสอนและสื่อการสอนหลายรูปแบบทำให้ผู้เรียนไม่เบื่อ
 - 2.5 สอนเนื้อหาวิชาครบถ้วนตามขอบเขตของวิชา
 - 2.6 สอนเนื้อหาวิชาที่ทันสมัย
 - 2.7 แนะนำแนวทางแสวงหาความรู้แก่ผู้เรียน
 - 2.8 กระตุ้นให้ผู้เรียนใช้ความคิดต่อเนื่องและแก้ปัญหา
 - 2.9 ฝึกให้ผู้เรียนรู้จักประยุกต์เนื้อหาวิชาไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ
 - 2.10 มีอารมณ์ขันบ้างขณะสอน

- 2.11 เปิดโอกาสให้ผู้เรียนซักถามข้อสงสัย
- 2.12 เขียนตำราเรียนที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย
- 2.13 วัดและประเมินผลการเรียนของผู้เรียนสอดคล้องกับจุดประสงค์ และเนื้อหาวิชา

3. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสอนของอาจารย์บ้าง โดยใช้ประเด็นต่าง ๆ เช่นเดียวกับประเด็นที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพการสอนด้วยตัวเอง ในข้อ 2 และให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็นต่อแต่ละประเด็นเป็นระดับ 5 4 3 2 1 ตามวิธีการที่ใช้กันโดยทั่วไป

ทอม คลาร์ก (Tom Clark) (อ้างในเยาวภา พุกกะคุปต์, 2538 หน้า 14 - 18) และคณะของเขา ได้ระบุบทบาทของอาจารย์ไว้ 8 บทบาทคือ.

1. อาจารย์ในฐานะผู้อำนวยความสะดวกและที่ปรึกษา เป็นที่ปรึกษาด้านการเรียน และปัญหาส่วนตัว การเรียนการสอนเกิดขึ้นได้โดยการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

2. อาจารย์ในฐานะนายหน้าและนักต่อรอง อาจารย์จะต้องเรียนรู้ในเรื่องของการเจรจาต่อรองกับศิษย์เรียนรู้ที่จะใช้ความยืดหยุ่นในกระบวนการเรียนการสอนเพื่อให้ศิษย์ได้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ อาจารย์อาจจะเป็นผู้จัดสรรประสบการณ์ต่าง ๆ ให้แก่ศิษย์ของตนตามที่ศิษย์ต้องการ

3. อาจารย์ในฐานะครู คือ ทำหน้าที่ครูผู้สอน

4. อาจารย์ในฐานะผู้ประเมิน อาจารย์ควรจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนแบบใหม่ ที่ผู้เรียนมีส่วนกำหนดโปรแกรมการศึกษาของตนเอง โดยมีอาจารย์เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือแนะนำ และประเมินผล

5. อาจารย์ในฐานะผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้ที่สามารถพัฒนาจัดการและประสานงานต่าง ๆ กับกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน

6. อาจารย์ในฐานะผู้พัฒนาและประสานสรรพวิทยาการ อาจารย์จะต้องสามารถสร้างสรรค์ และพัฒนาแหล่งความรู้

7. อาจารย์ในฐานะผู้ผลิตและผู้ใช้วัสดุการสอน เพื่อให้เหมาะสมแก่กลุ่มผู้เรียน และโอกาสในการเรียนการสอนแต่ละครั้ง

8. อาจารย์ในฐานะผู้วางโปรแกรมการเรียนเฉพาะรายบุคคล อาจารย์จะต้องสามารถร่วมวางแผนการเรียนการสอนกับผู้เรียนเป็นราย ๆ ไป ก่อนเริ่มโปรแกรมการเรียนการสอน ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ในการเรียน

ในเมื่อบทบาทของอาจารย์มิได้มีขีดจำกัดอยู่เฉพาะการสอนแบบเดิม หากแต่ขยายวงออกไปกว้างขวางดังกล่าวข้างต้น ย่อมทำให้อาจารย์แต่ละคนมีภารกิจเต็มมือ เมื่อคำนึงถึงปริมาณงานทั้งหมดที่อาจารย์จะต้องปฏิบัติแล้ว ย่อมยากที่จะหวังผลเลิศได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาเรื่องบุคลากรช่วยงาน ด้านบทบาทหน้าที่ที่ระบุว่าเป็นของอาจารย์นั้นอาจอาศัยบุคคลอื่นช่วยแบ่งเบาได้บ้าง ตัวอย่างเช่น

1. นิสิตหรือบัณฑิตช่วยสอน
2. บุคลากรช่วยงานในภาควิชา หรือคณะวิชา
3. บรรณารักษ์ประจำห้องสมุด
4. บุคลากรภายนอกมหาวิทยาลัย
5. บุคลากรด้านโสตทัศนศึกษา
6. ตัวผู้เรียน

งานพัฒนาคุณภาพอาจารย์มีอาจจำกัดวงอยู่เฉพาะการพัฒนาการสอนด้วยวิธีต่าง ๆ เท่านั้น การพัฒนายังต้องขยายวงครอบคลุมบทบาทต่าง ๆ ของอาจารย์ด้วยอาจารย์จะต้องมีความรู้รอบและมีความเข้าใจกระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ตลอดจนสภาวะสังคมและสิ่งแวดล้อม อาจารย์จะต้องเป็นผู้ที่เปิดใจกว้าง รับรู้และพยายามทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อยู่เสมอ แม้การพัฒนาจะมีได้หมายเฉพาะการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว แต่การฝึกอบรมก็ยังคงเป็นวิธีที่ดีและได้ผลเร็วที่สุด สำหรับการทำงานของอาจารย์ทุกคนในหน้าที่ปัจจุบัน

งานพัฒนาคุณภาพอาจารย์เป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวางและต้องอาศัยกำลังอย่างมากในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ กำลังในที่นี้หมายรวมทั้งกำลังกาย กำลังสมอง และกำลังใจของบุคลากรผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ทั้งในฐานะผู้กำหนดนโยบาย ผู้จัดการฝึกอบรม และผู้รับการฝึกอบรม ตลอดจนกำลังทรัพยากรขององค์กร และหน่วยงานที่จะสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ และการติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำลังทั้งปวงดังกล่าวนั้นจะต้องสอดคล้องกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างกว้างขวาง อย่างต่อเนื่องและอย่างมีระบบ

นพคุณ ศิริวรรณ (2538, หน้า 16) ได้กล่าวถึง ครูที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะ 6 ประการ ดังต่อไปนี้คือ.-

1. ต้องมีความรอบรู้ในวิชาที่จะสอน
2. ต้องเชี่ยวชาญในเทคนิคของการสอน
3. ต้องมีลักษณะผู้นำ

4. ต้องมีนิสัยในการประเมิน หรือวัดผลด้วยความพึงพิจารณาอยู่เสมอ
5. ต้องมีความปรารถนาที่จะสอนอยู่เป็นนิจ
6. ต้องมีความสามารถในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีมนุษยสัมพันธ์

สุรศักดิ์ อมรรัตนศักดิ์ (2537, หน้า 7) ได้กล่าวถึง วิธีการที่จะช่วยให้ อาจารย์เห็นความสำคัญของคุณภาพการสอนก็คือ ให้มีการประเมินการสอน ทั้งนี้ เพราะ การประเมินการสอนจะช่วยสะท้อนภาพให้ผู้สอนเห็นสิ่งบกพร่องต่าง ๆ อันจะเป็น ประโยชน์ในการปรับปรุงการสอนของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

อรณพ พงษ์วาท (2539, หน้า 16-21) ได้กล่าวถึงแผนพัฒนาคน สู่ แผน พัฒนาครู ไว้ว่า

สิ่งที่ต้องเร่งดำเนินการอย่างรีบด่วนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคน ก็คือ ต้องพัฒนา คุณภาพครูกันอย่างขนานใหญ่ แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 เองก็ได้ มองเห็นปัญหานี้ โดยได้ระบุแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ไว้ถึง 6 ข้อ คือ 1) พัฒนาระบบการคัดเลือกผู้เข้าศึกษาวิชาชีพครู เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความสนใจ ความถนัด และความตั้งใจจริงในการเป็นครูมาเรียน และประกอบอาชีพครู 2) พัฒนาระบบการ ฝึกหัดครู การอบรมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยเน้นให้มีการฝึกปฏิบัติ และการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรม ความสามารถในการสอนและการจัด ประสพการณ์การเรียนรู้ 3) ส่งเสริมให้ครูมีบทบาทเป็นผู้นำทางความคิด และเป็น ผู้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน ตลอดจนประสานแหล่งความรู้วิทยากรสากล กับภูมิปัญญาท้องถิ่น 4) จัดอัตรากำลังของหน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับ ปริมาณงาน 5) พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของครูให้เหมาะสมกับวิชาชีพ พร้อมทั้ง ให้มีการกำหนดระเบียบและวิธีการ เพื่อยกฐานะอาชีพครู 6) จัดให้มีการกำกับดูแล คุณภาพมาตรฐาน และการปฏิบัติวิชาชีพตามจรรยาวิชาชีพครู

ประเทศไทยจำเป็นต้องมี “ครูแบบใหม่” ซึ่งเป็น “ครูผู้เบิกทางแห่งปัญญา” กล่าวคือ ครูที่มีคุณสมบัติเฉพาะ มีความสามารถสูง สามารถจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับยุคสมัยเพื่อให้รู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก สามารถจัดประสบการณ์ และบรรยากาศในกระบวนการเรียนรู้ เสนอสาระที่ท้าทายการคิดวิเคราะห์วิจารณ์อย่างมี เหตุผลที่สอดคล้องเหมาะสมกับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมแก่ผู้เรียน โดยที่ตัวครูเองก็สามารถจะเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับ ผู้เรียน และคนในชุมชนโดยส่วนรวมได้ด้วย อีกทั้งครูต้องสามารถดำรงชีวิตและเลือก

ประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข ในการสร้างครูแบบใหม่ จะต้องทำการปฏิรูปการฝึกหัดครู ทั้งระบบ กล่าวคือ จักต้องรื้อปรับระบบการผลิตและพัฒนาครูของสถาบันฝึกหัดครู ก่อนที่เราจะได้ครูแบบใหม่มานั้น คงจะต้องพัฒนาผู้ผลิตหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการผลิตครูแบบใหม่เสียก่อน จึงจะอยู่ในเงื่อนไขที่จะผลิตของใหม่และพัฒนาปรับปรุงของเก่า (ครูประจำการในขณะนี้) ให้มีคุณสมบัติ และบทบาทที่พึงประสงค์ได้

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบในคราวประชุม เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2536 แนวคิดหลักที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติเสนอให้ใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิรูปการฝึกหัดครูฯ ก็คือการยอมรับว่า “ครูเป็นปัจจัยของความสำเร็จในการพัฒนาการศึกษาโดยรวม” และใช้นโยบายการปฏิรูปการฝึกหัดครู ซึ่งกำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 เป็นกรอบในการปฏิรูปการฝึกหัดครู กล่าวคือ การฝึกหัดครูและพัฒนาครูประจำการจักต้อง “มุ่งให้วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง เพื่อฟื้นฟูความเชื่อมั่นของประชาชน และเพื่อสร้างจิตสำนึกของความเป็นครู พัฒนาความรู้ความสามารถทั้งทางวิชาชีพครู และวิชาการให้ได้มาตรฐานสูง และยกฐานะวิชาชีพครูให้สูงขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตและการใช้ตลอดจนการพัฒนาครูและบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งปรับปรุงสวัสดิการ ให้บุคลากรในสถาบันการศึกษาทุกระดับเกิดความมั่นคง และมีขวัญกำลังใจสูงขึ้น”

อำนาจ จันทรแป้น (2540) ได้กล่าวถึง การพัฒนาครู - อาจารย์ จะส่งผลในด้านต่าง ๆ ดังนี้.-

1. ช่วยให้ครู - อาจารย์ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ช่วยให้ครู - อาจารย์ ก้าวทันต่อความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทางวิทยาการและเทคโนโลยี
3. ส่งเสริมให้ครู - อาจารย์ ได้ขยายขยายความรู้ และความคิดของตนเองทั้งแนวกว้างและแนวลึก
4. ส่งเสริมให้ครู - อาจารย์ มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
5. ส่งเสริมให้ครู - อาจารย์ มีโอกาสนำนวัตกรรมมาใช้ในห้องเรียนหรือในโรงเรียน

และจากการศึกษาวิเคราะห์รายงานการวิจัย บทความทางวิชาการ และรายงานการประชุมสัมมนาสรุปได้ว่า พึงจะต้องพัฒนาครู - อาจารย์ ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้.-

1. ความรู้-ความเข้าใจ ซึ่งประกอบด้วย
 - 1.1 ด้านหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร
 - 1.2 เนื้อหาเฉพาะด้านที่สอดคล้องกับท้องถิ่นและใกล้ตัวผู้เรียนมากขึ้น
 - 1.3 การจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ
 - 1.4 การผลิตและการใช้สื่อการเรียนการสอน
 - 1.5 การสร้างและการใช้เครื่องมือวัดผล
 - 1.6 การใช้นวัตกรรม
2. ทักษะความสามารถ ซึ่งประกอบด้วย
 - 2.1 เปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับเจตนาของหลักสูตร
 - 2.2 เปลี่ยนบทบาทจากผู้บอกเนื้อหาความรู้
 - 2.3 จัดการเรียนการสอนและการสอบ โดยยึดวัตถุประสงค์และแผนการสอน
 - 2.4 เน้นการสอนให้ผู้เรียน ได้คิดวิเคราะห์วิจารณ์แก้ปัญหา และวิธีการเรียนด้วยตนเอง
3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งประกอบด้วย
 - 3.1 ความรับผิดชอบ
 - 3.2 อุทิศเวลา
 - 3.3 ความเป็นครู

เมืองทอง แชมมณี (อ้างในมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2529) ได้กล่าวถึงการพัฒนาคุณจารย์ในด้านการผลิตบัณฑิต และการวิจัยไว้ดังนี้.-

1. การผลิตบัณฑิต ได้แก่
 - 1.1 การพัฒนาด้านวิชาการและวิชาชีพ
 - 1.2 การพัฒนาหลักสูตร
 - 1.3 วิธีการจัดการเรียนการสอน
 - 1.4 การผลิตและใช้สื่อทัศนูปกรณ์ในการสอน
 - 1.5 จัดวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (คนหนุ่มคนสาว)
 - 1.6 การประเมินผล
 - 1.7 การให้คำปรึกษาและแนะแนว
 - 1.8 การดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนิสิตนักศึกษา
 - 1.9 การบริหารการศึกษา เป็นต้น

2. การวิจัย ได้แก่

- 2.1 การเขียนโครงการวิจัย
- 2.2 วิธีทำการวิจัยด้านต่าง ๆ ทั้งการวิจัยวิชาการ และการวิจัยสถาบัน
- 2.3 การเขียนบทความทางวิชาการ
- 2.4 การเขียนตำรา
- 2.5 การเสนอผลงานวิจัย เป็นต้น

วิธีการพัฒนาคณาจารย์ที่ใช้กันอยู่ก็มีที่อาศัยหลักการศึกษา และฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรเป็นแนวทาง ดังมีกิจกรรมต่อไปนี้คือ.-

1. การศึกษาต่อในประเทศและต่างประเทศ
2. การรับการฝึกอบรมเรื่องต่าง ๆ ทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ การบริหาร และเรื่องอื่นที่เป็นประโยชน์
3. การร่วมประชุมปฏิบัติการ การประชุมวิชาการ การสัมมนา
4. การฝึกปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เช่น ฝึกสอน ทำการวิจัย หรือให้บริการวิชาการแก่สังคม
5. การศึกษาปฏิบัติด้วยตนเอง
6. การผลิตเปลี่ยนดำรงตำแหน่งในสถาบันอุดมศึกษา
7. การประเมินการปฏิบัติงานของคณาจารย์
8. การช่วยกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งด้านวิชาการและสังคม ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย
9. กิจกรรมอื่น ๆ เช่น การพัฒนาดนเองทั้งร่างกายและจิตใจ

ประกอบ คูปรัดน์ (อ้างในมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2529) ได้กล่าวถึงงานพัฒนาคณาจารย์ต้องคำนึงการพัฒนาองค์การควบคู่ไปด้วย เพื่อเป็นทางเลือกในการพัฒนาส่งเสริมงานด้านการเรียนการสอนของอาจารย์ การพัฒนาในระบบงานวิจัย การให้บริการชุมชนของอาจารย์ และงานของอาจารย์ด้านอื่น ๆ งานพัฒนาคณาจารย์เท่าที่ผ่านมาจะเป็นเพียงความพยายามในการแก้ปัญหาข้อบกพร่องในด้านการเรียนการสอนเป็นส่วนใหญ่ เน้นหนักไปที่แต่ละบุคคล ทั้งนี้ โดยมีได้คำนึงถึงการทำงานของอาจารย์นั้นว่ายังต้องสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ยังจะต้องเป็นสมาชิกในภาควิชา คณะวิชา มหาวิทยาลัย หรือระบบวิทยาเขตต่าง ๆ สถาบันหรือแต่ละหน่วยงานแต่ละแห่งจะมีมาตรฐานในการทำงาน และนโยบายในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป อาจารย์ทั้งเก่าและใหม่ เมื่อเข้าร่วมในโครงการพัฒนาการเรียนการสอน หรือกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนา

ทั้งหลายแล้ว แต่พอกลับสู่หน่วยงานตนเองก็ต้องประสบกับสภาพการเดิมที่ยังเติมไปด้วย ปัญหา เช่น อยากรู้เทคโนโลยีการศึกษาช่วย แต่ก็ไม่มีการส่งเสริมที่สอดคล้อง จะทำอะไรต้องมีการนำเสนอในระบบงานที่ล่าช้า เสียเวลา ไม่ได้รับการสนับสนุน ในที่สุดก็กลับมาคิดว่าอยู่เฉย ๆ แบบเก่าดีกว่า ดังนั้น สภาพแวดล้อมตัวของคนที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องส่งเสริมให้เขาเปลี่ยนแปลงด้วย จึงจะได้ผลความจริงผู้ที่สนับสนุนแนวคิดการพัฒนารองการของตนจะกระทำสำเร็จก็ต่อเมื่อมีการยอมรับนโยบายและระเบียบวิธีการดำเนินการต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเพื่อเป็นพื้นฐานนั้นจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนการสอน และการทำงานของอาจารย์ในส่วนอื่น ๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้จริง การพัฒนารองการนั้นจะเน้นไปที่สภาพของการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระบบการทำงาน เมื่อพิจารณาถึงด้านการเรียนการสอนก็มีใช่เป็นเพียงเรื่องความสามารถส่วนตัวของอาจารย์แต่ละคน แต่เป็นผลมาจากความสัมพันธ์ในเชิงสังคมกับส่วนอื่น ๆ ในแต่ละวิชา อาจต้องมีการสอนหลายคนที่ต้องวางแผนการสอน และการออกข้อสอบร่วมกัน การสอนในแต่ละวิชาจะต้องสัมพันธ์กับวิชาอื่น ๆ และหลักสูตรการสอนภาษาอังกฤษให้แก่บัณฑิตแพทย์ย่อมแตกต่างจากการสอนให้กลุ่มศึกษาศาสตร์ ระบบการทำงานในสถาบันอุดมศึกษา จึงจำเป็นต้องประสานสัมพันธ์กัน ต้องมีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลด้วย

เหตุผลที่ต้องมีการพัฒนารองการในมหาวิทยาลัย มีดังนี้.-

1. สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญ เป็นสิ่งที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคลตัวเราจะต้องการจะเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล วิธีการหนึ่งที่จะทำได้ก็คือการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมนั้น ควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคคลนั้น ๆ
2. สภาพขององค์การทุกประเภทรวมทั้งมหาวิทยาลัย มีลักษณะที่เป็นพลภาพ (Dynamic) และมีองค์ประกอบภายในที่มีส่วนสัมพันธ์กัน การเปลี่ยนแปลงในส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบจะเป็นผลมาจากความสัมพันธ์กับระบบย่อย ๆ อื่น ๆ ในการพัฒนาอาจารย์ถ้าต้องการพัฒนาการเรียนการสอน หรือการพัฒนาการทำงานในฐานะนักวิชาชีพอื่น ๆ การให้บริการชุมชน หรือการวิจัย ก็ต้องมีการพัฒนาระบบอื่น ๆ ให้สอดคล้องด้วย
3. การทำงานและความสำเร็จในการทำงานขึ้นอยู่กับ “กลุ่มผู้ทำงาน” (Work Groups) เช่น ในนามของภาควิชา คณะวิชา หรือมหาวิทยาลัย กลุ่มมีความสำคัญมากกว่าบุคคลเดี่ยว ๆ ดังนั้น การพัฒนาจึงจำเป็นต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ตัวกลุ่ม ซึ่งก็คือ การพัฒนาความสัมพันธ์ในระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

4. พลังในการทำงานเกิดจากการที่ได้มีการพัฒนาในกลุ่มเล็ก ๆ ไล่ขึ้นไป ขึ้นเรียนในภาควิชา คณะวิชา จนถึงระดับมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ โดยอาศัยการปล่อยให้เกิด การเปลี่ยน แสดงทัศนะ ความรู้สึก การมีส่วนร่วมตั้งแต่ระดับเล็ก ๆ ขึ้นพื้นฐานขึ้นไปจน ระดับใหญ่

5. ในระหว่างคนหรือมนุษย์ทำงานด้วยกัน ไม่ว่าที่ได้ก็มักจะต้องมีอุปสรรคมา บดบังการที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นจึงอยู่ที่ว่าทำอะไรจะลด อุปสรรคที่ขวางกั้นการทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ร่วมกัน

6. โครงการฝึกอบรมและการเรียนรู้บางอย่างสามารถ ทำให้คนเราเรียนรู้ที่จะ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีโปรแกรมเป็นอันมากทีเดียวที่จะช่วยให้ผู้นำได้เข้าใจ ความต้องการของกลุ่ม และสามารถหาหนทางในการตอบสนองความต้องการนั้น ๆ ทั้งยัง สามารถช่วยให้สมาชิกของกลุ่มได้ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อผลของส่วนรวม ช่วยกลุ่มในการ กำหนด จุดมุ่งหมาย การวางแผนนโยบาย และกรรมวิธีในการบรรลุจุดมุ่งหมายเหล่านั้น

7. คนที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าภาค หัวหน้าคณะวิชา หรือคณบดี เหล่านี้จัดเป็น ผู้บริหารในระดับหัวหน้าขึ้นไป มีความรับผิดชอบเต็มที่ต่อการสร้างบรรยากาศการเรียน การสอน และงานวิชาการอื่น ๆ แต่ในวงนักวิชาการนั้น คนที่ต้องเรียนมาในสาย วิชาเฉพาะในสายวิชาชีพของตนจะไม่ได้รับการเตรียมตัวมาเพียงพอที่จะมารับงานใน บทบาทของผู้บริหาร สำหรับคนเหล่านี้ถ้าได้เรียนรู้วิชาการในการบริหารงานก็จะเป็น ประโยชน์อย่างยิ่ง

8. องค์การโดยทั่วไปจะสามารถพัฒนาไปได้ถ้าได้มีการประเมินตนเองเป็น ระยะ ๆ ไป และทั้งนี้ โดยต้องมีการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Planned Change) ควบคู่ไปด้วย ขั้นตอนของการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น มีหลายขั้นตอนด้วยกัน นับตั้งแต่ขั้นการหาปัญหา การหาหนทางในการแก้ปัญหา ขั้นการดำเนินการ การประเมิน การดำเนินการและการปรับปรุงแผนใหม่

Gallup (อ้างในสุรศักดิ์ อมรรัตนศักดิ์, 2537 หน้า 8) กล่าวว่า การปรับปรุง การศึกษาควรปรับปรุงคุณภาพของครูมากกว่าที่จะเปลี่ยนโครงสร้างของโรงเรียนหรือ หลักสูตร ดังนั้น ในหลาย ๆ รัฐของอเมริกาจึงได้พยายามสร้างและปรับปรุงแบบวัดเพื่อ วัดความสามารถ (Competency) ของครู และในบางแห่งถึงกับมีการปรับปรุงโปรแกรม สำหรับรับคนเข้าคณะการศึกษาให้เข้มข้นขึ้น โดยตั้งเกณฑ์ในการรับให้สูงขึ้น เช่น Oklahoma

จะเห็นได้ว่าการพยายามวัดความสามารถของครูก็คือ วิธีการอย่างหนึ่งในการประเมินการสอนนั่นเอง ในการประเมินการสอนโดยทั่ว ๆ ไปนั้นมักจะทำใน 2 ลักษณะ คือ

1. การประเมินเพื่อปรับปรุงการสอน (Formative Evaluation)
2. การประเมินเพื่อตัดสิน (Summative Evaluation)

การประเมินที่มีลักษณะเป็น summative นั้น มักจะมีผลกระทบต่อสถานภาพของครู เช่น อาจผลการประเมินเพื่อคัดเลือก เพื่อเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งอาจทำให้เกิดความกดดันในองค์การได้ ดังนั้นจึงน่าจะใช้การประเมินในลักษณะที่เป็น formative ให้มากที่สุด ในกรณีที่ไม่สามารถใช้ formative evaluation ได้ เกณฑ์ของ summative ต้องแคบและชัด

วรพล หอมจันทร์ (2538, หน้า 34) ได้กล่าวถึงผลการสัมภาษณ์ อาจารย์ศุภีมาน วงศ์สุภาพ เกี่ยวกับการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาตอนหนึ่งว่า อาจารย์ที่มาสอนมีความรู้ในสาขาวิชาของตน แต่ไม่ได้จบทางศึกษาศาสตร์ทำให้เกิดปัญหา เช่น ปัญหาเรื่องการสื่อที่เหมาะสม และประสิทธิภาพในการถ่ายทอดแก่นักศึกษา ในส่วนที่อยากจะให้มหาวิทยาลัยสนับสนุนทางการสอน วารสารเกี่ยวกับการสอนและจรรยาบรรณ “ความเป็นครู” “หน้าที่ของครู” การเสวนา การบรรยายเสริมความรู้เรื่องเทคนิคการถ่ายทอดจากผู้ประสบความสำเร็จ หรือการเป็นวิทยากร เทคนิคการสอน การอบรมหลักสูตรสั้น ๆ เช่น เทคนิคการทำสื่อการเป็นวิทยากร หลักสูตรการเป็นอาจารย์ใหม่ ปรชญาการศึกษาเพื่อให้เห็นภาพรวมของปรชญาการศึกษาในระดับอุดมศึกษาไม่ใช่รู้เฉพาะส่วนของตนเอง กฎระเบียบราชการที่เกี่ยวกับการเป็นข้าราชการครู

ปราณี กุลละวณิชย์ (2538, หน้า 2) ได้กล่าวถึง คุณภาพวิชาการว่ามีประเด็นหลักอยู่ 2 ประเด็นที่มีผลต่อคุณภาพวิชาการ กล่าวคือ ประเด็นด้านการเรียนการสอน ซึ่งรวมหลักสูตร วิธีการสอน วิธีการวัดผล บรรยายภาคทางวิชาการ และประเด็นการบริหารวิชาการ ซึ่งรวมหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบงานทางวิชาการ ภาระงานที่ชัดเจนของหน่วยงานเหล่านี้ และโครงสร้างขอบข่ายงานในความรับผิดชอบตามลำดับชั้น ในที่นี้จะกล่าวถึงประเด็นแรกคือ เรื่องการเรียนการสอนก่อน

คุณภาพด้านการเรียนการสอน ตัววัดอาจมีหลายตัว แต่ตัววัดที่คนทั่วไปใช้ก็คือ ตัววัดที่ว่าบัณฑิตจบออกไปเก่งและดีหรือไม่ ถ้าบัณฑิตเข้าทำงานที่ใด และที่ทำงานนั้น ๆ มีความพอใจสูง ก็อาจบอกได้ว่าคุณภาพการเรียนการสอนใช้ได้ ตัววัดว่ามีผู้ต้องการเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยนั้น ๆ จำนวนมาก ตัววัดว่ามีอาจารย์ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก มีงานทางวิชาการที่เด่นและเป็นที่ยอมรับ หลักสูตรที่มีคุณภาพ กระบวนการการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และการสร้างบรรยากาศวิชาการที่ได้ผล

ชลัญจักร อาชาวำรุง (2536, หน้า 41-43) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย ไว้ดังนี้.-

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับเรื่องนี้ มักเป็นการศึกษาความพึงพอใจ และวิจัยในระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา การวิจัยในระดับอุดมศึกษาในประเทศไทยไม่ปรากฏ และในต่างประเทศมีอยู่น้อยมาก ผลงานวิจัยแบ่งเป็นประเภทหลัก ๆ ได้ 3 ประเภท ได้แก่

1. ค้นหาสาเหตุของความพึงพอใจในการทำงาน
2. บ่งชี้ผลของเหตุนั้น ๆ เช่น การขาดประสิทธิภาพ
3. ศึกษาเทคนิคการปรับตัวของอาจารย์ เช่น กระบวนการพัฒนาอาจารย์

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ทฤษฎีหลัก ๆ ในเรื่องนี้มีอยู่ 2 ทฤษฎีคือ

2.1 ทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-Factor Theory) กล่าวว่า ปัจจัยในการทำงานมี 2 ประเภท คือ ปัจจัยบริบท (Context Factors) และปัจจัยสาระ (Content Factors) ปัจจัยสาระสัมพันธ์กับธรรมชาติของงานโดยตรง และปัจจัยเหล่านี้เท่านั้นที่ก่อให้เกิด ความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยบริบทสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และในตัวเองประกอบเองไม่อาจก่อให้เกิดความพึงพอใจโดยตรง เพียงแต่เอื้ออำนวย หรือ บันทอน ระดับความพึงพอใจในการทำงานเท่านั้น ทฤษฎีนี้บ่งชี้ว่าเงินเดือนเป็นปัจจัยบริบท ซึ่งถ้าปัจจัยสาระก่อให้เกิดความพึงพอใจแล้วในระดับสูง ในลักษณะการพัฒนาด้านตัวเองสู่ศักยภาพสูงสุด (Self-Actualizing Nature) การเพิ่มเงินเดือนจะไม่เพิ่มความพึงพอใจในงาน แต่การลดเงินเดือนอาจลดความพึงพอใจซึ่งเกิดจากบริบทสาระลงได้

2.2 ทฤษฎีตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการ (Need Gratification Theory) Wolf ได้เสนอทางสายกลางของทฤษฎีสองปัจจัย และเสนอทฤษฎีนี้ขึ้น โดยกล่าวว่า เมื่อระดับความพึงพอใจอยู่ต่ำ ปัจจัยบริบทอาจก่อให้เกิดความพึงพอใจได้ ฉะนั้นการเพิ่มเงินเดือนแก่คนจนจะเป็นปัจจัยเอื้ออำนวยต่อการทำงานของผู้นั้นโดยตรง อย่างไรก็ตาม เมื่อความจำเป็นหรือความถูกต้องอยู่ในระดับสูง เช่น ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง เกียรติยศ การเสริมปัจจัยบริบท มีผลน้อยมากต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ประมวลปัจจัยบริบทของอาจารย์มหาวิทยาลัย

1. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับชั้นเรียน
 - 1.1 ภาระการสอนรายวิชา
 - 1.2 ตารางการสอน
 - 1.3 ขนาดของชั้นเรียน
 - 1.4 ลักษณะทางกายภาพของห้องเรียนและอุปกรณ์
2. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการวิจัย
 - 2.1 เจือ้นไขการวิจัยเพื่อความก้าวหน้าในงาน
 - 2.2 เจือ้นไขการวิจัยเพื่อเพิ่มพูนผลตอบแทน
3. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการสอน
 - 3.1 ข้อกำหนดเกี่ยวกับงานวิชาใหม่
 - 3.2 ข้อกำหนดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเนื้อหาวิชาเก่า
 - 3.3 กิจกรรมนอกห้องเรียนของนิสิต นักศึกษา การให้คำปรึกษาและแนะแนว
 - 3.4 งานกรรมการ
 - 3.5 งานธุรการ
 - 3.6 การอ่านเพื่อติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ
4. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับชื่อเสียง
 - 4.1 ชื่อเสียงทางวิชาการของอาจารย์
 - 4.2 คุณภาพของนิสิตนักศึกษา
 - 4.3 การปฏิสัมพันธ์กับหมู่อาจารย์ในวงวิชาการ
 - 4.4 ระดับความยอมรับในงานวิชาการและวิชาชีพ
5. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการสนับสนุน
 - 5.1 การสนับสนุนในช่วงปิดเทอม
 - 5.2 การสนับสนุนการสอน เช่น ผู้ช่วยสอน ระบบการประเมินผล
 - 5.3 ระดับการสนับสนุนงานวิจัย
6. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับสวัสดิการ
 - 6.1 สวัสดิการ
 - 6.2 เงินเดือน
 - 6.3 ความชัดเจนและความคงเส้นคงวาของเกณฑ์ประเมินการทำงาน

6.4 เงินเดือนเปรียบเทียบกับนักวิชาชีพระดับเดียวกับนอกรงวิชาการ

เมธี ปิยะคุณ (2536, หน้า 45-46) ได้กล่าวถึง หลักแห่งการฝึกอบรมที่สำคัญบางประการ การฝึกอบรมจะสัมฤทธิ์ผลเพียงไร นอกจากจะขึ้นอยู่กับทัศนคติของฝ่ายบริหาร ต่อการฝึกอบรมและความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายในองค์กรแล้วเงื่อนไขสำคัญยิ่งประการหนึ่งของความสำเร็จในงานฝึกอบรมก็คือการบริหารงานฝึกอบรมนั้น ต้องดำเนินการอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพทั้งระยะก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเห็นว่า หลาย ๆ หน่วยงาน หรือนักฝึกอบรมทั้งหลาย ไม่ได้ให้ความสนใจในกิจกรรมและขั้นตอนดังกล่าวอย่างจริงจัง

การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานในองค์กร นับได้ว่าเป็นวิธีการที่ทันสมัยที่สุดเท่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน แม้ว่าการฝึกอบรมจะไม่สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ทั้งหมดก็ตามและปัญหาทุกปัญหาในองค์กร ไม่สามารถจะแก้ไขด้วยการฝึกอบรม แต่อาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล ในอันที่จะรักษากำลังคนที่มีอยู่ในองค์กร ให้มีความเจริญก้าวหน้า และพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลในองค์กรให้มากที่สุด

ฉะนั้น หลักแห่งการฝึกอบรมที่สำคัญ ๆ ซึ่งผู้บริหาร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการฝึกอบรม ควรจะต้องทราบและทำความเข้าใจไว้ มีดังนี้.-

1. ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีความสนใจในการเรียนรู้เสียก่อน แล้วจึงจะยอมรับการฝึกอบรมด้วยดี
2. การฝึกอบรมต้องจัดให้สนองกับความต้องการของแต่ละคนที่เข้ารับการฝึกอบรม
3. การฝึกอบรม ต้องดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีส่วนที่รับผิดชอบโดยตรง
4. การฝึกอบรมควรอยู่ในลักษณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนสามารถเรียนรู้ได้จากการลงมือปฏิบัติภายใต้การควบคุมแนะนำ
5. การฝึกอบรม จะต้องมีการวางแผนกำหนดตารางการฝึกอบรม การดำเนินการฝึก และการประเมินผลการฝึกอบรม อย่างมีระบบแบบแผนและชัดเจน

การฝึกอบรมให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะต้องมีการวางแผนที่ดี มีเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้ทำการฝึกอบรมอาจใช้แผนการที่สร้างขึ้นไว้รวมทั้งตารางฝึก เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบด้วยวิธีการหนึ่งวิธีการใดกับผู้เข้ารับการอบรมว่า ได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการรับฝึกอบรมในครั้งนี้ และทำการติดตามต่อไปว่า ผู้เข้ารับการอบรมได้มี

การพัฒนาตนเอง พัฒนางานเพิ่มขึ้นจากเดิมหรือไม่ ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าการฝึกอบรมสัมฤทธิ์ผล หรือล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง

วิลเลียม เอช เบอร์กวิสท์ และสติเวน อาร์ ฟิลลิปส์ (Berguist and Phillips, in Silverman) (อ้างใน สุมล สิริสมบุญ, 2532 หน้า 12-24) ให้ทัศนะว่า รูปแบบของการพัฒนาคนอาจารย์จะต้องครอบคลุมองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสอน และต้องประกอบด้วยกิจกรรมที่มีลักษณะแตกต่างกัน แต่เกี่ยวเนื่องกัน นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะว่าการพัฒนาคนอาจารย์ที่ประสบผลสำเร็จ และมีผลต่อการปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างถาวร และจริงจิงจะมีรูปแบบของการจัดกิจกรรมอย่างสมบูรณ์ กล่าวคือ จะต้องพัฒนาทั้งด้านการเรียนการสอน ด้านทัศนคติของอาจารย์ตลอดจนด้านองค์กร

องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคนอาจารย์ การปฏิบัติงานด้านพัฒนาคนอาจารย์ของผู้บริหาร จะพัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่นั้น ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

1. องค์ประกอบ

1.1 บุคคลประกอบด้วย

- ก. ผู้มีความตั้งใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนานี้จะต้องเริ่มที่บุคคลก่อน
- ข. วิทยาการผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ
- ค. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องเล็งเห็นความสำคัญ และให้การช่วยเหลือ สนับสนุนอย่างจริงจัง

1.2 งบประมาณคือ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการพัฒนา รวมถึงจิตใจ ทั้งทางเศรษฐกิจและการบำรุงขวัญ หรือกำลังใจ

1.3 บรรยากาศและสภาพแวดล้อมได้แก่ สถานที่ เวลา บุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคล ฯลฯ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา

1.4 การสื่อสารความและการประสานงาน ทั้งการจัดการที่ดีที่จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และข้อความที่เสริมสร้างทัศนคติ ความเข้าใจ อันดีในเรื่องที่จะพัฒนาในครั้งนั้น ๆ

2. ลักษณะการพัฒนาคนอาจารย์

2.1 การพัฒนาโดยตนเอง กิจกรรมที่จัดเป็นการส่งผลโดยตรงต่อการเรียนการสอน หรือการทำงานของอาจารย์ และอาจารย์ที่มีส่วนร่วมโดยตรง กิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่

ก. การประชุมปฏิบัติการ เป็นเทคนิคและกิจกรรมหลักของการพัฒนาการสอน ระยะเวลา และสถานที่จัดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของเรื่อง เป็นกิจกรรมที่ผู้เข้าประชุมร่วมปฏิบัติการเพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน

ข. การประชุมอภิปราย มีความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนการสอน เพราะการอภิปรายอย่างจริงจังและลึกซึ้ง (in depth discussion) จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและเกิดความเชื่อมั่นในการสอนดีขึ้น

ค. การให้คำปรึกษา (consultation) หรือการให้ข้อติชม (feedback) รวมทั้งการรักษาโรคสอน (clinic for the improvement of teaching) ถือว่าอาจารย์ยังขาดความรู้ รู้ไม่แจ่มชัดหรือรู้ผิด ๆ ในเรื่องการสอน ซึ่งการใช้เทคนิคนี้ต้องแนบเนียนและเป็นไปด้วยความสมัครใจ กิจกรรมประเภทนี้มักมีแบบฝึกหัดให้อาจารย์ทดสอบฝึกการสอน โดยอาศัยวีดีโอเทป หรือใช้การสังเกตการณ์เข้าช่วย เป็นต้น

ง. การเผยแพร่ข่าวสารในรูปคู่มือ แผ่นปลิว เอกสาร ข่าวจุลสาร เพื่อให้อาจารย์เข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนดีขึ้น

จ. การจัดทำอุปกรณ์การสอนเป็นกิจกรรมหนึ่งที่จะส่งผลต่อการสอน อุปกรณ์ที่จัดทำให้อาจารย์ต้องใช้ง่าย สะดวก ไม่สลับซับซ้อนหรือมีเจ้าหน้าที่ช่วยบริการ

ฉ. การให้ความดีความชอบแก่อาจารย์ที่สอนดี มีความตั้งใจ เสียสละอย่างจริงจัง โดยมีระบบการให้ความดีความชอบที่เหมาะสม

2.2 การพัฒนาโดยทางอ้อม เป็นการพัฒนาที่ส่งผลให้การเรียนการสอนดำเนินไปได้ดี การพัฒนาโดยทางอ้อมประกอบด้วย

ก. อาจารย์มักจะมีแนวโน้มของความสนใจ ตามผู้บริหาร อาทิผู้บริหารที่เป็นนักวิชาการ มีความสนใจทางวิชาการโดยเฉพาะการเรียนการสอน อาจารย์ก็จะมีความสนใจในเรื่องการเรียนการสอนตามไปด้วย

ข. อาจารย์และผู้บริหาร ควรเน้นในเรื่องการเรียนการสอน มีการสนทนา การยกย่องชมเชย เพื่อให้ทุกคนเห็นเป็นเรื่องสำคัญ

ค. จัดสภาพแวดล้อมให้เป็นวิชาการ มีหนังสือ ข่าว รายงานต่าง ๆ เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาการ

ง. บริการความสะดวกด้านต่าง ๆ ให้แก่อาจารย์อย่างแท้จริง เช่น การพิมพ์เอกสาร งานติดต่อบุคคล การใช้บริการอุปกรณ์ต่าง ๆ

จ. เปิดโอกาสให้อาจารย์ได้มีเวลาพักหรือลดชั่วโมงสอนให้น้อยลง เพื่อให้อาจารย์ได้เตรียมสอนและรื้อฟื้นความรู้เพิ่มเติม

ข. สร้างบรรยากาศใหม่ในการเรียนรู้เพื่อให้เกิดทัศนคติ และการมองปัญหาในแงุ่มใหม่ โดยการจัดหาหรือเสนอแนะให้อาจารย์ได้มีโอกาสเยี่ยมเยียนสถาบันอื่น ๆ

องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพครู สรุปลงได้ว่า การพัฒนาคุณภาพครูจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ขึ้นอยู่กับให้ความสำคัญในการพัฒนาตัวบุคคล และพัฒนาปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาของครู

ความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพครู

การพัฒนาคุณภาพครู เป็นวิธีการที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพครูให้ประสบความสำเร็จ และสัมฤทธิ์ผลในงานเพิ่มขึ้น ซึ่งย่อมนำความสำเร็จมาสู่หน่วยงานนั้นเป็นส่วนรวม ผลที่ได้รับจากการพัฒนาคุณภาพครูมีดังนี้.-

1. การพัฒนาคุณภาพครูช่วยทำให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น เพราะการพัฒนาคุณภาพครูจะช่วยกระตุ้นความสนใจในการทำงานของอาจารย์ให้มีจิตใจรักงานและทำงานได้ผลมากขึ้น เมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรมมากขึ้น ก็สามารถนำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

2. การพัฒนาคุณภาพครูเป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องไปถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้ลดน้อยลงไปด้วย เพราะเมื่อครูได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้วความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองย่อมลดน้อยลง

3. การพัฒนาคุณภาพครูช่วยลดเวลาในการเรียนการสอนให้น้อยลง ปกติในการเริ่มทำงานนั้น ควรจะได้รับการอบรมแนะนำเสียก่อน เพราะคนที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้ดี และประหยัดเวลามากกว่าคนที่ต้องทำงาน และเรียนงานควบคู่ กันไปในเวลาเดียวกัน

4. การพัฒนาคุณภาพครูเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การทำงานของผู้บริหาร เพราะไม่ต้องเสียเวลามากี่และแนะนำกันอีก เป็นการลดภาระผู้บริหาร

5. การพัฒนาคุณภาพครูเป็นทางหนึ่งที่จะกระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในงานของตน ตามปกติการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งมักจะได้รับการพิจารณาคัดเลือกจากผู้ได้รับการฝึกอบรมมาแล้ว และมีผลงานย่อมแสดงว่าการพัฒนาคุณภาพครูเป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคล

การพัฒนาคุณาจารย์เป็นกระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงทัศนคติและวิธีการทำงานให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น การพัฒนาคุณาจารย์จะไม่บังเกิดผลดีแต่ประการใดเลย หากจัดการพัฒนาขึ้นโดยไม่มีความต้องการหรือจำเป็น ดังนั้นก่อนที่จะมีการพัฒนาคุณาจารย์ จึงจำเป็นต้องหาความต้องการของคุณาจารย์เสียก่อน ข้อพึงสังเกตที่สำคัญคือ โครงการพัฒนาคุณาจารย์นั้นจำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบและความสนับสนุนจากผู้บริหารเสียก่อน จึงจะสามารถดำเนินไปโดยบรรลุเป้าหมายได้

ยูเนสโก (Unesco, 1989 : 7-11) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการมีหน่วยพัฒนาคุณาจารย์ขึ้น เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมการสอน การทำวิจัย การประเมินประสิทธิภาพการสอน การเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของนักศึกษา การวิจัยสถาบัน การสืบค้นข้อมูล และมีหน้าที่จัดกิจกรรมพัฒนาคุณาจารย์ ได้แก่ กิจกรรมส่งเสริมการสอน การปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ เพื่อแนะนำองค์การบริหาร สิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบัน การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการสอน เทคนิควิธีสอน การสอนแบบต่าง ๆ การใช้สื่อการสอน การออกข้อสอบ การประเมินผล การพัฒนาการสอน การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการวิชา การเปิดกระบวนการวิชาใหม่ กระบวนการวิชาที่สอนเป็นทีม การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอนและวัดผล การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในงานวิชาการ การสืบค้นข้อมูลการวิจัย การส่งเสริมอาจารย์ให้มีความรู้ใหม่ ๆ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การส่งเสริมการทำวิจัย การประเมินประสิทธิภาพการสอน นอกจากนี้ มีการให้บริการคำแนะนำแก่อาจารย์เป็นส่วนบุคคลในการวัดผลการสอน การพัฒนาคู่มือและสื่อที่ใช้ในการสอน

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2536, หน้า 24-35) ได้กล่าวถึง ความสำเร็จและความล้มเหลวในการพัฒนาคุณาจารย์ว่า

1. เรียนรู้มากแต่ปฏิบัติน้อย ความไม่ประสบผลสำเร็จที่เห็นได้ชัดเจนคือ สภาพการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย ไม่ได้เปลี่ยนไปในทางที่เหมาะสมมากนัก ทั้ง ๆ ที่ การเรียนรู้ การเผยแพร่และการฝึกอบรมเกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้เทคนิค และ กระบวนการเรียนการสอนแบบต่าง ๆ มีอยู่บ่อยครั้ง และเป็นไปอย่างกว้างขวางในแต่ละปี ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาก็คือ การสอนที่เน้นการบอกหรือการบรรยาย ทำให้ผู้เรียนไม่รู้จักคิด ไม่รู้จักค้นหาคำความรู้ด้วยตนเอง อาจารย์ผู้สอนไม่ต้องสนใจผู้เรียนมากนัก และไม่ต้องนึกถึงวิธีอื่น ๆ มากเท่าที่ควร ส่วนเนื้อหาที่ผู้สอนนำมาสอนก็มักจะเป็นเนื้อหาของแต่ละประเทศที่ผู้สอนเรียนมา ทำให้สิ่งที่เรียนไม่ตอบสนองต่อสังคมอย่างแท้จริง

ด้วยเหตุดังกล่าว การประชุมสัมมนาเรื่องการเรียนการสอน การจัดทำเอกสาร คำสอน และการผลิตสื่อการสอนในโครงการพัฒนาคณาจารย์ ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาของ มหาวิทยาลัยไทย จึงได้เน้นหนักไปที่ให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้เรียนรู้ และทำความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการเรียนรู้ หลักและวิธีการสอนแบบต่าง ๆ หลักและวิธีการประเมินผล การเรียนการสอน เพื่อให้ผู้สอนตระหนักและดูแลเด็ก พร้อมทั้งกระตุ้นให้ปรับปรุงการสอน เดิมให้มีคุณภาพ และพัฒนาเทคนิคการสอนใหม่ ๆ ขึ้น เพื่อให้การสอนมีความหมาย มีคุณค่าต่อผู้เรียน และต่อสังคมไทยอย่างแท้จริง ความพยายามดังกล่าวนับได้ว่าประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง

2. เข้มขันในเทคนิค แต่ย่อหย่อนในปรัชญา กล่าวคือ เน้นหนักในเทคนิคและ กระบวนการเรียนการสอนด้านต่าง ๆ ครอบคลุมหลักและประเด็นสำคัญทางด้านการเรียน การสอน มีความเข้มข้นและลึกซึ้งพอสมควรในด้านเทคนิคของการสอน แต่จะเห็นได้ ชัดเจนว่าเนื้อหาสาระที่พูดคุย อภิปราย สัมมนาและฝึกปฏิบัตินั้น ขาดประเด็นสำคัญทาง ด้านแนวคิดพื้นฐาน บริการพื้นฐาน อุดมคติ และทิศทางที่ควรจะเป็นของมหาวิทยาลัย บทบาท และหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในสังคมไทย รวมทั้งบริการอุดมคติ และการรับผิดชอบ ของอาจารย์ผู้สอนด้วยพร้อมกันไป

ความย่อหย่อนในปรัชญา อุดมคติ และทิศทางนี้เองถือได้ว่าเป็นความล้มเหลว ส่วนหนึ่งควบคู่กับความสำเร็จในด้านเทคนิค ดังนั้นถ้ามีการผสมผสานให้พอเหมาะระหว่าง ปรัชญา และเทคนิคแล้ว การพัฒนาคณาจารย์ก็จะก้าวไปข้างหน้าอีกมาก

3. กลุ่มเล็กสนใจแต่กลุ่มใหญ่ละเลย กล่าวคือ มีผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา คณาจารย์อยู่สม่ำเสมอ นับได้ว่าเป็นความสำเร็จระดับหนึ่งที่ชัดเจนมากคือ คนที่สนใจและ พัฒนาการเรียนการสอนนั้นจะเป็น “กลุ่มประจำ” ซึ่งมักจะสนใจและปรับปรุงในเกือบ ทุกด้าน การกระจายของคนที่มาเข้าร่วมประชุมไม่กว้างขวางเท่าที่ควร คนที่ไม่สนใจและ ไม่เคยเข้าก็จะไม่เข้าอยู่อย่างเดิม

ปัญหาดังกล่าวนี้นั้นส่วนหนึ่งอาจจะมาจากการเผยแพร่ติดต่อสัมพันธ์ของผู้จัด กิจกรรมพัฒนาคณาจารย์ยังไม่สื่อถึงอาจารย์อย่างกว้างขวางพอ แล้วอีกส่วนหนึ่ง อาจจะ ต้องทบทวนเนื้อหาและวิธีการให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของอาจารย์ และของสถาบันในวงกว้างด้วยพร้อมกันไป

4. การสนับสนุนกว้าง แต่ส่งผลแคบ กล่าวคือ ในหลายสถาบันยังสนับสนุนใน วงกว้างออกไปหลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะการสนับสนุนด้านการพัฒนาการเรียน การสอนของอาจารย์แต่ละคน

ประการแรก คือ การส่งเสริมครู หรือบุคลากรดีเด่น
 ประการที่สอง คือ การจัดสรรทุนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
 ประการที่สาม คือ การสนับสนุนทางด้านบริหารวิชาการ ด้วยการจัดสรร
 เงินทุนให้คณะ และภาควิชาได้จัดประชุมสัมมนาบุคลากรของหน่วยงานในการวางแผน
 พัฒนางานวิชาการของภาควิชา โดยให้แต่ละแห่งกำหนดรายละเอียด และขอบเขตในการ
 จัดกันเอง โดยมหาวิทยาลัยมีกรอบให้เท่านั้น

การสนับสนุนทั้งสามประการนี้ ถือได้ว่าเป็นวิธีการส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์
 ที่ได้ผลดี มีกิจกรรมที่สืบเนื่องจากการสนับสนุนเหล่านี้อย่างกว้างขวางตามมา แต่ผลที่
 ปรากฏขึ้นก็คือ ความสำเร็จมีอยู่ในวงแคบ อาจารย์ส่วนใหญ่ในวงกว้าง ไม่ได้มีการพัฒนา
 และปรับปรุงอย่างมาก

ปรากฏการณ์ที่มาสสนับสนุนมีอยู่กว้างขวางแต่ผลได้แค่นี้ เห็นชัดจากระบบของ
 การสนับสนุนเอง ที่ส่งเสริมเฉพาะคนจำนวนน้อย และขาดการวางเป้าหมายและขอบเขต
 ที่ชัดเจน และเป็นขั้นตอน และการติดตามผลที่ต่อเนื่องกัน

5. ให้ความสนใจแต่ไม่ครบวงจร กล่าวคือ การพัฒนาการเรียนการสอน
 ไม่เป็นแรงจูงใจที่สูงพอให้อาจารย์มาเสียสละพัฒนาได้อย่างเต็มที่ แม้ในระยะหลัง มีระบบ
 การเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการก็เน้นหนักที่ตำรา และการวิจัย การพัฒนาการสอนก็ยัง
 ไม่เป็นเงื่อนไขที่สำคัญอีกเช่นกัน อาจารย์ท่านใดสนใจพัฒนาการสอนก็จะทำแต่เพียง
 ช่วงเวลาอันสั้นหลังจากนั้นก็เลิกกันไป

6. การสอนสำคัญแต่สัมพันธ์กับสิ่งอื่นน้อย กล่าวคือ อาจารย์ส่วนใหญ่ยังเห็น
 ความสำคัญของการสอน แต่จะถูกแบ่งแยกกับระบบความดีความชอบได้รับการพัฒนา
 อย่างโดดเดี่ยว ไม่สัมพันธ์กับการวิจัย ไม่สัมพันธ์กับการบริการชุมชน และไม่สัมพันธ์กับ
 ชุมชนเท่าที่ควร มหาวิทยาลัย และผู้บริหารให้การสนับสนุนกับการวิจัยประยุกต์ การวิจัย
 เพื่อแก้ปัญหา การวิจัยโครงการใหญ่ แต่การวิจัยในรายวิชาที่สอน การวิจัยประกอบ
 การสอน และการวิจัยเพื่อพัฒนาการสอนไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร เงินทุนสนับสนุน
 วิจัยทางด้านนี้น้อย

การให้บริการชุมชน ก็มีการแบ่งแยกกันระหว่างการสอนกับการบริการ
 ชุมชน กลุ่มผู้บริหารชุมชนมักจะเป็นคนละกลุ่มกับผู้สอน กิจกรรมการสอนกับกิจกรรม
 บริการชุมชนก็มักจะเป็นคนละชนิดกัน

ประเด็นสำคัญก็คือ เนื้อหาสาระการสอนยังมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับ สังคมน้อยมาก ปัญหาสังคม ปัญหาเศรษฐกิจ การเมือง และแม้แต่ปัญหาในระดับ นานาชาติ ไม่ได้มีการนำมาวิเคราะห์เข้ากับหลักสูตร และการสอนอย่างมากเท่าที่ควร

เทอดไทย วัฒนธรรม (อ้างในมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2529) ได้กล่าวถึง ปัญหาและอุปสรรคต่อความสำเร็จในการพัฒนาคณาจารย์ ที่ได้มาจากประสบการณ์ ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และเปรียบเทียบกับการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานอื่น บางแห่ง สรุปได้ว่า

1. ต้องเชื่อว่าแนวคิดและความสามารถของคณาจารย์พัฒนาได้อย่างไม่มี ขีดจำกัด ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงตนเองของอาจารย์คนใดคนหนึ่งมิใช่เครื่องชี้ว่าสิ่งที่ เขาทำอยู่เดิมนั้นเป็นความบกพร่อง หากความเชื่อเช่นนี้ไม่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยแล้วจะ เกิดการเพิกเฉย หรือต่อต้านการพัฒนา

2. ต้องเชื่อว่าการพัฒนาคณาจารย์เป็นการพัฒนาคนซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนา งาน และการพัฒนามหาวิทยาลัยตามมา ดังนั้น แรงจูงใจของอาจารย์ในการพัฒนาตนเอง จะอยู่ที่ความพึงพอใจในตนเอง มิใช่การพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งจะพิจารณาจาก ผลงานที่ตามมาในภายหลัง มิฉะนั้นแล้วจะไม่สามารถตอบแทนได้ครบทุกคนที่พัฒนา ตนเอง เนื่องจากมีทรัพยากรที่จะตอบแทนจำกัด จะทำให้เกิดการท้อถอยและไม่ส่งผล ต่อการพัฒนางานจริงจัง

3. ต้องมีนโยบายของมหาวิทยาลัยชี้นำ โดยถือว่าการพัฒนาคณาจารย์เป็น หน้าที่อย่างหนึ่งของผู้บริหารทุกระดับในมหาวิทยาลัยที่จะส่งเสริมและสนับสนุน เพื่อให้เกิด การพัฒนาทั้งมหาวิทยาลัย มิฉะนั้นจะไม่เกิดการพัฒนาโดยทั่วถึง และผู้บริหารแต่ละระดับ ต้องคอยให้กำลังใจและขอบคุณที่เสียสละให้มหาวิทยาลัยเป็นการยอมรับนับถือ และยกย่อง ในการประชุมควรมีการถามถึงเรื่องนี้โดยสม่ำเสมอ

4. การพัฒนาของอาจารย์แต่ละคนต้องเป็นไปโดยสมัครใจภายใต้การชี้แนะและ ชักชวนของผู้บริหารทุกระดับ หากใช้วิธีบังคับจะเกิดการดื้อ และต้องคอยตรวจสอบอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผู้บริหารเองไม่มีเวลาที่จะทำเช่นนี้ได้ตลอดไป

5. ต้องทำอย่างต่อเนื่องและไม่สิ้นสุดสืบเนื่องมาจากความเชื่อว่าแนวคิด และความสามารถพัฒนาได้อย่างไม่มีขีดจำกัด ดังนั้น เมื่อทำแล้วจะเลิกไม่ได้ และควร มีแผนว่าจะต้องทำระยะยาว และจะต้องทดแทนการเข้าใหม่ ลาออก โอนย้ายอยู่เสมอ

6. ต้องมีหน่วยงานรองรับโดยเป็นหน่วยงานด้านวิชาการและธุรการ จะสังกัด ฝ่ายพัฒนา ฝ่ายบุคลากร หรือฝ่ายวิชาการก็ได้ แล้วแต่จะเหมาะกับโครงสร้างและสภาพ การทำงานของมหาวิทยาลัย

7. ผู้ทำงานนี้ควรมีผู้ทำงานเต็มเวลา 1-2 คน และมีผู้ทำงานบางเวลาจำนวน หนึ่ง โดยมีผู้ศึกษาจริงจังสัก 2-3 คน เพื่อเป็นหลักและไม่ต้องรอวิทยากรภายนอก ซึ่งมี เวลาจำกัด และค่าใช้จ่ายสูง แต่อาศัยวิทยากรภายนอกช่วยเสริมประสบการณ์และ สร้างความเชื่อถือ ต้องมีการสร้างวิทยากรภายในโดยเตรียมงบประมาณไว้ให้ไปฝึกอบรม ดูงาน ประชุมสัมมนา และมีการสร้างวิทยากรใหม่ขึ้นมาอยู่เสมอ เพื่อขยายวง และทดแทน คนเดิมด้วย

8. ต้องเลือกผู้ที่จะเป็นแกนนำจากผู้ที่คนอื่นจะเชื่อถือ ไม่ใช่คนว่างงาน คนขยัน หรือคนเก่ง แต่ต้องมีทัศนคติที่ดีต่อคน ทำงานกับคนได้ดี และสร้างความสัมพันธ์ ให้ดีกับทุกหน่วยงานได้

9. ผู้ที่จะเป็นวิทยากรภายในไม่จำเป็นต้องเป็นผู้รู้ไปหมดทุกอย่าง ต้องการผู้ที่ ใกล้เคียงกับคณาจารย์ทั้งหลาย เนื่องจากการพัฒนาคณาจารย์ไม่ใช่ทฤษฎีแต่เป็นการปฏิบัติ ดังนี้ เนื้อหาจะต้องทำให้ง่ายที่สุด ลดความยุ่งยากซับซ้อน แต่ควรมีอาจารย์ศึกษาศาสตร์ ร่วมทีมด้วย

10. ต้องเตรียมอุปกรณ์ให้พร้อม ตำราทั้งหลายมีมากโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตำรา ทางศึกษาศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ มีทั้งของไทยและของต่างประเทศ

11. การพัฒนาควรเริ่มในลักษณะที่ช่วยให้คณาจารย์สามารถแก้ปัญหาด้วยตน เองอย่างต่อเนื่องไป โดยเน้นที่จะทำให้คณาจารย์เองทำงานของตนเองได้สะดวกขึ้น ง่ายขึ้น สบายใจขึ้น หากเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพงานตั้งแต่แรกจะทำให้เกิดความรู้สึกว่า งานหนัก งานเพิ่ม และไม่ยอมทำ

12. ต้องพยายามให้คณาจารย์รวมกลุ่มกันพัฒนาตนเอง และพัฒนาซึ่งกัน และกัน จะช่วยให้สำเร็จได้ง่ายเข้า เนื่องจากความรู้สึกที่อบอุ่น สนุก มีผู้เห็นคุณค่า ไม่โดดเดี่ยว เป็นการสร้างทีมงานไปในตัว หากมีได้ภาควิชาละ 1 กลุ่มจะช่วยได้มาก แล้วจัดให้มีการสัมมนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารควรเข้าร่วม ด้วยเพื่อรับฟังผลงาน รับปัญหาบางอย่างไปดำเนินการ และให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ ในระยะแรกต้องสร้างกลุ่มตัวอย่างขึ้นมาเพื่อให้เป็นของมหาวิทยาลัยเองดีกว่าศึกษา จากกรณีตัวอย่างของผู้อื่น

13. การประเมินความจำเป็น (needs) ในการพัฒนาคณาจารย์จากแต่ละบุคคลและจากผู้บริหาร เพื่อนำมาทำนายอนาคต และวางแผนระยะยาวทำได้ยาก ดังนั้น อย่างน้อยต้องเปิดโอกาสให้มีข้อมูลย้อนกลับจากคณาจารย์ได้เสมอ เพื่อรับแผนให้เป็นปัจจุบัน

14. การประเมินผลการพัฒนาโดยตรงทำได้ยาก ดังนั้น ต้องพัฒนาเครื่องชี้วัดขึ้น เช่น สำรวจข้อมูลผลการสอนโดยนักศึกษาเป็นผู้ตอบ เป็นต้น เพื่อประเมินสถานภาพของมหาวิทยาลัย และเป็นข้อมูลให้คณาจารย์เลือกสิ่งที่ตนเองจะต้องพัฒนา

15. กลุ่มคณาจารย์ใหม่ที่ยังต้องการไปศึกษาต่อจะสนใจน้อย ควรพยายามจัดให้อยู่ในกลุ่มกับคณาจารย์ที่จะทำงานต่อเนื่อง โดยไม่ไปศึกษาต่ออีกแล้ว

มนู วีรบุรุษ (อ้างในมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2529) ได้กล่าวถึง ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคณาจารย์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไว้ดังนี้.-

(1) ความต้องการของอาจารย์และสถาบันไม่ตรงกัน

ความแตกต่างในความต้องการของสถาบัน และอาจารย์นั้นมีอยู่ชัดเจน อาจารย์มีความต้องการที่จะสร้างความก้าวหน้าของตนเองและฐานะ ในเมื่อสถาบันมุ่งไปที่การผลิตบัณฑิตที่ดี การสร้างชื่อเสียงทางวิชาการให้แก่มหาวิทยาลัย อาจารย์จะเสียสละอุทิศตนให้กับมหาวิทยาลัยได้ก็ต่อเมื่อ ความต้องการพื้นฐานของตนมีพร้อมแล้ว

(2) โครงสร้างใหม่การบริหารงานบุคคล

โครงสร้างการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ระบบการให้รางวัลยังไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของอาจารย์ จึงทำให้งานการพัฒนาคณาจารย์บรรลุเป้าหมายในบางจุดเท่านั้น

(3) มรดกทางวัฒนธรรม

มรดกทางวัฒนธรรมไทยบางครั้งก็มีผลต่อการพัฒนาทางด้านการศึกษายูบ้าง วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ดีและพึงรักษาไว้ เราจะทำอย่างไรจึงจะหาจุดสมดุลที่ดีได้ อาจารย์หลายท่านยอมรับไม่ได้ที่จะให้ลูกศิษย์มาประเมินความสามารถ บางท่านอาจมองว่าเป็นเรื่องธรรมดาของการปฏิบัติงานที่ดีที่จะต้องหาข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงการงานในหน้าที่ การเรียนการสอนบางแบบอาจจะไม่เหมาะสมสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนไทยเรา

(4) ระบบราชการ

ระบบราชการอาจจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การพัฒนาคณาจารย์เป็นอุปสรรค ในระบบราชการถ้าผลออกมาพอใช้ได้ ทุกคนก็พอใจไม่เหมือนกับระบบเอกชน ซึ่งทุกคน

ต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด ทุกคนต้องพยายามพัฒนาเพื่อให้ดีที่สุด ในระบบราชการเรา เลี้ยงคน การจะเอาคนสักคนหนึ่งออกจากราชการได้เป็นเรื่องยุ่งยากซับซ้อน

(5) ระบบการเลือกผู้บริหาร

ระบบการเลือกผู้บริหารในมหาวิทยาลัย เป็นสิ่งที่ดีทำให้มีการหมุนเวียน เพื่อให้มีคนใหม่ ความคิดใหม่เข้ามาทำงาน ในขณะที่เดียวกันการเลือกตั้งทำให้ผู้บริหาร มักจะไม่กล้าที่จะใช้อำนาจ แต่มักจะมุ่งไปในด้านใช้พระคุณมากกว่า การจะดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ จึงเป็นไปด้วยความลำบาก

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2536, หน้า 35-37) ได้กล่าวถึงทิศทางใหม่ของการพัฒนาคณาจารย์ในประเทศไทย ไว้ว่า แม้การพัฒนาคณาจารย์จะประสบปัญหา ก่อนผล ทั้งความสำเร็จ และความล้มเหลวบางประการดังกล่าวมา แต่การพัฒนาคณาจารย์ก็ยังถือได้ ว่าเป็นนวัตกรรม (Innovation) ที่สำคัญของการอุดมศึกษาไทย เป็นอุปกรณ์และเทคนิคที่จะ นำไปสู่การพัฒนาอุดมศึกษาไทย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพียงแต่ว่าในแต่ละยุคสมัย กิจกรรมและการดำเนินงานควรต้องปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม และสภาพแวดล้อม บางประการ

ประการแรก การพัฒนาคณาจารย์ในอนาคตควรมีพื้นฐานในแนวทางคิด หรือในทางปรัชญาเป็นตัวกำหนด หรือเป็นประเด็นถกเถียงในการพัฒนาด้วย ทั้งนี้ เพราะ สังคมไทยอยู่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญ การถกเถียงถึงทิศทางและบทบาทที่เหมาะสม ของการอุดมศึกษาในสังคมไทย จึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสอน และเป็นบทบาทของ กลุ่มนักคิดในมหาวิทยาลัยอีกส่วนหนึ่งด้วย ทิศทางการพัฒนาคณาจารย์ควรมีส่วนในการ เป็นการพัฒนาประเทศควบคู่กันไป

ประการที่สอง แนวคิดและสาระของการเรียนการสอนที่นำมาใช้เป็นกิจกรรม และการประชุมสัมมนาของการพัฒนาคณาจารย์นั้น ควรจะต้องมีพื้นฐานทางหลักวิชาที่ เข้มแข็ง แต่ขณะเดียวกันก็มีเทคนิคในเชิงปฏิบัติ (Practical) ให้มากที่สุด เพื่อผู้สอนจะ นำไปใช้ได้ และนำไปใช้อย่างเข้าใจ มีเหตุผลและเหมาะสมกับสถานการณ์ และสภาพ แวดล้อม

ประการที่สาม การนำเสนอเรื่องของการเรียนการสอนนั้น จะต้องนำเสนอแนะ นำอภิปรายในลักษณะที่สัมพันธ์กันอย่างจริงจังระหว่างการสอนกับการวิจัย การสอนกับ การบริการชุมชน และการสอนกับสังคม เพื่อให้การเรียนการสอนมีความเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกันกับภาระหน้าที่ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาและเป็นการพัฒนาคณาจารย์ที่มี

ความสมดุลย์ เพื่อให้อาจารย์ที่สนใจการสอน ก้าวหน้าไปเท่าเทียมกับส่วนในการวิจัย ถ้าควบคู่กันไปก็ควรได้รับการส่งเสริมอย่างสะดวก รวดเร็ว และต่อเนื่อง

ประการที่สี่ เทคนิคและกิจกรรมในการพัฒนาคณาจารย์นั้น นอกจากการให้เรียนรู้ด้วยวิธีการปฏิบัติแล้ว เรายังควรจะต้องสอดแทรกค่านิยมใหม่บางประการของสังคมไทยเข้าไว้ด้วย เช่น ความรู้สึกนึกคิดและความสัมพันธ์กับคนรุ่นใหม่ โดยเฉพาะนักศึกษา ค่านิยมใหม่ ๆ ของสังคมอุตสาหกรรมและสังคมข่าวสาร ภาวะรับผิดชอบต่อมนุษยชาติ เป็นต้น

ประการที่ห้า กิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์จะต้องมีหลากหลาย เพื่อสนองความถนัด ความสนใจอันหลากหลายของอาจารย์ผู้สอนด้วยพร้อมกันไป โดยเฉพาะกิจกรรมที่จะให้อาจารย์ได้ศึกษาเรียนรู้และทำความเข้าใจด้วยตนเอง ชนิดที่ไม่ใช้เวลามากเกินไป เพราะธรรมชาติของอาจารย์จะสนใจเนื้อหา เฉพาะของตนเอง เจาะลึกและเกี่ยวในวิชาเอกของตน การเสียเวลาเพื่อสิ่งอื่น จึงควรให้เรียนรู้ได้โดยเร็ว

ประการที่หก หน่วยงานเฉพาะเช่น หน่วยพัฒนาคณาจารย์ หน่วยพัฒนาการเรียนการสอน และหน่วยสนับสนุน เช่น บริการสื่อการศึกษา บริการตำรา และบริการการวิจัยการทดสอบเหล่านี้จะต้องได้รับการจัดตั้งขึ้นอย่างถาวร มีผู้รับผิดชอบประจำ พร้อมเงินสนับสนุนอย่างเพียงพอ เพื่อความต่อเนื่อง สัมพันธ์ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมผู้สนใจเฉพาะกลุ่ม และส่งเสริมกลุ่มสนใจระดับคณะ และภาควิชาให้รับช่วงประสานกันเป็นระดับไป เพื่อความต่อเนื่อง และความสัมพันธ์ของเป้าหมายและกิจกรรม และเป็นจุดศูนย์รวมทางการพัฒนามหาวิทยาลัย (University Studies) ด้วย

ประการที่เจ็ด ผู้บริหารมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเปลี่ยน orientation ของตนให้มาเป็นผู้บริหารวิชาการมากกว่าบริหารการเมือง ด้วยการนึกถึงการเรียนการสอน การพัฒนาคณาจารย์ส่วนใหญ่มากกว่ามุ่งพัฒนาแต่ตนเอง และพวกของตนเองเป็นจุดใหญ่ ยอมรับทัศนะอื่น และส่งเสริมให้คนอื่นพัฒนาให้พร้อมกับตนเอง

ประการที่แปด การดำเนินการในเรื่องการพัฒนาคณาจารย์จะต้องมีจุดเน้น มีเป้าหมายหลักที่จุดสำคัญและจุดบังคับก่อน เพื่อให้เกิดผลทันทีและในวงกว้าง เช่น เริ่มที่วิชาพื้นฐานทั่วไป วิชาพื้นฐานวิชาชีพ เริ่มที่วิชาบังคับก่อนวิชาเลือก แล้วจึงกระจายไปที่วิชาเอก ให้ผู้รับผิดชอบมีความสร้างสรรค์ของตนเองมากกว่ากรอบของผู้บริหาร

ประการที่เก้า ระบบการสนับสนุนแบบครบวงจร ก็คือ การชี้และกระตุ้นให้เห็นความสำคัญส่งเสริมและจัดกิจกรรมให้กับอาจารย์ที่สนใจ ให้กำลังใจ และให้รางวัลในวงกว้างและหลากหลาย

ชลัญจักร อาชวอรุณ (2536, หน้า 41) ได้กล่าวถึง ระบบการพัฒนาอาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่มีระบบการพัฒนาอาจารย์หลายแบบหลายอย่าง เพื่อช่วยเสริมความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้อาจารย์เข้าใจระบบการบริหารงานของสถาบัน การบริหารกิจการนิสิตนักศึกษา มีการประชุมพิเศษ และสัมมนาอาจารย์ใหม่เป็นหลัก เน้นการพัฒนาการสอน ซึ่งจับจุดที่กิจกรรมในหลักสูตรและพฤติกรรมการสอนในห้องเรียนแบบที่สอง เน้นตัวอาจารย์มากกว่าวิชาการ แบบนี้พัฒนาทัศนคติและความรู้สึกนึกคิดค่านิยมของอาจารย์ แนะนำการประเมินอาจารย์โดยผู้บริหาร และนิสิตนักศึกษา โปรแกรมแบบนี้มีลักษณะวิชาการ (Intellectual) น้อยมาก ไม่เอื้อต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ ระบบการพัฒนาอาจารย์แบบที่สามเหมาะสมที่สุด คือ เน้นองค์กร ระบบนี้มีอยู่น้อยมากคือ พิจารณาการจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์ ไม่ว่าจะเป็นการสอน การวิจัย ฯลฯ และยังเน้นสวัสดิการด้วย การประชุมปฏิบัติการ และการสัมมนาในระบบนี้ เน้นการแก้ไขความขัดแย้งในสถาบัน และกระบวนการเพิ่มพูนความร่วมมือระหว่างอาจารย์กับผู้บริหาร ความสัมพันธ์อันดีระหว่างอาจารย์นิสิตนักศึกษา เป็นต้น อันที่จริงการพัฒนาอาจารย์ที่ได้ผลที่สุดควรเป็นแบบที่สี่ซึ่งยังไม่มีคือ การพัฒนาบุคลิกภาพของอาจารย์ และเพิ่มพูนความก้าวหน้าทางวิชาการอย่างเต็มที่โดยตรง เป็นการเน้นอัตตะของอาจารย์ (Inner Self) ซึ่งสำคัญที่สุด

การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากสรุปการดำเนินงานในรอบ 4 ปี พ.ศ.2526-2529 (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2530, หน้า 15-17) ได้กล่าวถึงนโยบายและแนวทางในการพัฒนาอาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ไว้ดังนี้.-

1. หลักการและเหตุผล

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางวิชาการชั้นสูงของประเทศ ซึ่งมีการกิจหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการ 4 ประการคือ (1) การสอน (2) การวิจัย (3) การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และ (4) การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ในการดำเนินการกิจทั้ง 4 ประการให้บรรลุวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และปณิธานของมหาวิทยาลัยนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ (1) บุคลากร (2) งบประมาณ (3) วัสดุอุปกรณ์ และ (4) การจัดการที่จะนำปัจจัยทั้ง 3 ไปใช้ให้ได้ผลอย่างดีที่สุด

ในบรรดาปัจจัยทั้งหลายที่กล่าวมาแล้ว บุคลากรหรือคุณภาพของบุคคล นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และเนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางวิชาการ ดังนั้น บุคลากรประเภทอาจารย์ จึงนับว่าเป็นบุคคลในสายงานหลักที่รับผิดชอบโดยตรงต่อผลผลิตของมหาวิทยาลัย

ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัย (Professional Development) ให้มีความรู้ความสามารถ และเจตคติที่เหมาะสมกับภาระหน้าที่และบทบาทของอาจารย์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำ เพราะถ้าอาจารย์มีสมรรถภาพเหมาะสมแล้ว บัณฑิตของมหาวิทยาลัยก็จะมีคุณภาพสูงด้วย จึงเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา

2. ความหมายของการพัฒนาอาจารย์

บุคลากรของมหาวิทยาลัยอาจจำแนกได้ 3 ประเภท ดังนี้.-

- (1) นักวิชาการ (Academic Staff) ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ อาจารย์ (Teaching Staff) กับผู้นำทางวิชาการ (Academic Leader) เช่น หัวหน้าภาควิชา
- (2) ผู้ช่วยวิชาการ (Academic Supporting Staff) เช่น นักวิชาการศึกษา นักวิชาการโสตทัศนศึกษา ครูปฏิบัติการ เป็นต้น
- (3) บุคลากรฝ่ายธุรการ (Non-Academic Staff) เช่น เจ้าหน้าที่สารบรรณ เจ้าหน้าที่การเงิน หัวหน้าสายงาน หัวหน้ากองเลขานุการคณะ เป็นต้น

งานพัฒนาอาจารย์นั้น จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริมสมรรถภาพของบุคลากรประเภท (1) การพัฒนาอาจารย์ หมายถึง การพัฒนาตัวบุคคลที่เป็นอาจารย์ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้อาจารย์ได้พัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติ ให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ และบทบาทของตนซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และปณิธานที่วางไว้ด้วยดียิ่งขึ้น

3. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาจารย์

- (1) เพื่อเพิ่มคุณวุฒิของอาจารย์ให้สูงขึ้น ซึ่งจะนำมาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการเฉพาะสาขาวิชา
- (2) เพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะนำมาสู่คุณภาพของการให้การศึกษา
- (3) เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาการเฉพาะสาขาวิชา ซึ่งจะนำมาสู่ความทันสมัยของความรู้

(4) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับการวิจัย ด้านการเรียน การสอน และการวิจัยเฉพาะสาขาวิชา เพื่อนำไปปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ยิ่งขึ้น

(5) เพื่อเสริมความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของอาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารวิชาการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสถาบันให้บรรลุวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และปณิธานของสถาบันด้วยดียิ่งขึ้น

4. นโยบายการพัฒนาอาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

(1) จะส่งเสริมคุณภาพของการให้การศึกษาของอาจารย์ในทุก ๆ ด้าน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(2) จะส่งเสริมการสร้างสมรรถภาพ และประสิทธิภาพของอาจารย์ ทั้งใน ด้านการเพิ่มคุณวุฒิในสาขาวิชาชีพ รวมทั้งการเพิ่มพูนความรู้ การวิจัย ทักษะ และ ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน

(3) จะส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนา เจตคติ จริยธรรม และ คุณธรรมของอาจารย์

(4) จะส่งเสริมการสร้างสมรรถภาพ และประสิทธิภาพของอาจารย์ที่ทำ หน้าที่บริหารหน่วยงานวิชาการทุกระดับ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์

(5) จะสนับสนุนหลักการแบ่งงาน และการเสริมงานซึ่งกันและกัน ในการ พัฒนาอาจารย์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับคณะ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความเป็นเอกภาพ และ ประสิทธิภาพ

(6) จะส่งเสริมการสร้างนักพัฒนาอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย ให้ครบ ทุกด้าน เพื่อเป็นวิทยากรและจัดทำโครงการ

(7) จะจัดให้มีหน่วยงานพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เพื่อรองรับการ ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ขอบข่ายของงานพัฒนาอาจารย์และหน่วยงานที่ดำเนินงาน

งานพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อาจจำแนกได้เป็น 5 ประเภท โดยแบ่งภาระรับผิดชอบระหว่างคณะกับมหาวิทยาลัยตามประเภทงานต่าง ๆ ดังต่อไปนี้.-

5.1 การเพิ่มคุณวุฒิอาจารย์

5.2 การเพิ่มความรู้และทักษะในการจัดการเรียนการสอนทั่วไป

5.2.1 การเตรียมแผนการสอน

- 5.2.2 เทคนิคและวิธีการสอนทั่วไป
- 5.2.3 การผลิตและการใช้สื่อการเรียนการสอน
- 5.2.4 การวัดและการประเมินผลการศึกษา
- 5.2.5 การพัฒนาหลักสูตรกระบวนวิชา และหลักสูตรโปรแกรม
- 5.2.6 จิตวิทยาการเรียนการสอน
- 5.2.7 การเขียนตำรา และเอกสารการสอน
- 5.2.8 การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
- 5.2.9 อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 5.3 การเพิ่มความรู้และทักษะในการจัดการเรียนการสอนเฉพาะสาขาวิชา
รวมทั้งการวิจัย
- 5.4 การเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาการเฉพาะสาขาวิชา และทาง
การศึกษาเฉพาะด้าน
 - 5.4.1 การดูงาน การสัมมนา การประชุม เพื่อเพิ่มพูน
ประสบการณ์ทางด้านเนื้อหาวิชา
 - 5.4.2 การดูงาน การสัมมนา การประชุม เพื่อเพิ่มพูน
ประสบการณ์ทางด้านการจัดการเรียนการสอน
 - 5.4.3 การดูงาน การสัมมนา การประชุม เพื่อเพิ่มพูน
ประสบการณ์ทางด้านการวิจัย

งานส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นั้น เกิดขึ้นมานาน
พร้อม ๆ กับการก่อตั้งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แต่ในระยะต้น ๆ การดำเนินงานมีขอบเขต
จำกัดอยู่ที่การปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่เท่านั้น ทั้งนี้ เพื่อเตรียมตัวอาจารย์สำหรับการปฏิบัติ
ภาระหน้าที่ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ส่วนการพัฒนาอาจารย์ในรูปของการประชุม
เสริมความรู้ในเรื่องอื่น ๆ นั้น มีบ้างเป็นครั้งคราวขึ้นกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยแต่ละสมัย
ประมาณเดือนมิถุนายน 2526 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นชุดหนึ่ง
เพื่อมอบหมายให้ร่วมกันหาแนวทางในการจัดการ ให้กิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์
มีขอบเขตกว้างขวางขึ้น และเป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยที่ประชุมมีความเห็นพ้องสรุปได้ว่า
เพื่อให้งานส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์มีขอบเขตกว้างขวางมากขึ้น และมีประสิทธิภาพ และ
ให้กิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยจึงต้องจัดให้
มีหน่วยงานรองรับ และรับผิดชอบโดยตรง

ในปีการศึกษา 2527 มหาวิทยาลัยได้ประกาศแบ่งส่วนราชการเป็นการภายใน ขึ้น ให้กองบริการการศึกษามีสายงานส่งเสริมและพัฒนาวิชาการเพิ่มขึ้นอีกสายงานหนึ่ง ต่อมาในปีการศึกษา 2528 มหาวิทยาลัยได้วางนโยบาย และแนวทางในการพัฒนา อาจารย์ในมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนทั้งระดับคณะและมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นหลักการ ส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ต่อไป

ปัจจุบันมีหน่วยงานที่รับผิดชอบกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์โดยตรงคือ งานพัฒนาคณาจารย์ กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีนโยบายที่จะส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย ภายใต้งานในหน้าที่ และความรับผิดชอบ ดังนี้.-

1. หน่วยส่งเสริมการเรียนการสอน

- 1.1 สืบรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการ จัดหลักสูตร การประชุม/สัมมนา ประชุมปฏิบัติการ การฝึกอบรมเพื่อให้ทันกับ ความก้าวหน้าทางวิชาการ และทำการประเมินผลภายหลังการจัด กิจกรรม
- 1.2 จัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ ทั้งการประชุม/สัมมนา ประชุมปฏิบัติการ ฝึกอบรมสำหรับ คณาจารย์ โดยจัดทำเป็นหลักสูตรในกิจกรรมนั้น ๆ ตามความ เหมาะสม
- 1.3 บริการด้านการประเมินผลการสอน
- 1.4 เผยแพร่ข้อมูล ตลอดจนให้คำปรึกษาและเป็นฐานข้อมูลด้าน การเรียนการสอน
- 1.5 เป็นศูนย์กลางประสานงานการจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน ระหว่างคณะ และมหาวิทยาลัย เพื่อการประสานสอดคล้องซึ่งกัน และกัน

2. หน่วยส่งเสริมการวิจัย

- 2.1 จัดประชุมสัมมนา ประชุมปฏิบัติการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้าง ประสบการณ์วิจัยเพื่อพัฒนาความรู้ทางวิชาการของคณาจารย์
- 2.2 จัดสรรทุนสนับสนุนโครงการวิจัยของนักวิจัยรุ่นใหม่ผ่านการ ฝึกอบรมเสริมสร้างประสบการณ์วิจัยมาแล้ว

- 2.3 เผยแพร่ข้อมูล ตลอดจนให้คำปรึกษาและเป็นฐานข้อมูลด้านระเบียบวิธีวิจัย การเขียนโครงการวิจัย ฯลฯ
- 2.4 เป็นศูนย์กลางการประสานงานระหว่างกลุ่มผู้ผ่านการฝึกอบรมในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มที่สอดคล้องกับโครงการจัดประชุม/สัมมนา
3. หน่วยส่งเสริมการเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ
 - 3.1 ศึกษาวิเคราะห์คุณวุฒิ ความชำนาญของอาจารย์ และบุคลากรสนับสนุนวิชาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดสรรทุนการศึกษา และ ฝึกอบรมให้สอดคล้องกับการพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัย
 - 3.2 ติดต่อประสานงานด้านทุนการศึกษา ฝึกอบรมและประชุมวิชาการให้แก่อาจารย์ และบุคลากรสนับสนุนวิชาการ

แต่ละโครงการประชุม/สัมมนา ที่งานพัฒนาคณาจารย์ กองบริการการศึกษา รับผิดชอบอยู่มีกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์ต่าง ๆ ที่จัดขึ้น ประกอบด้วย โครงการหลักที่จัดขึ้นเป็นประจำปีได้แก่ โครงการสัมมนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โครงการปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ โครงการวิจัย โครงการผลิตผลงานทางวิชาการ โครงการบทบาทอาจารย์ที่ปรึกษา โครงการการสร้างทีมงานเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ นอกจากนี้ยังมีโครงการที่จัดขึ้นตามความต้องการของคณะได้แก่ โครงการการเขียน วิเคราะห์ข้อสอบและการตัดเกรด โครงการการใช้และการผลิตสื่อการสอนประเภทสไลด์ประกอบเสียงและวีดีโอเทป โครงการเทคนิคการสอนในมหาวิทยาลัยและการเสริมสร้างบุคลิกภาพอาจารย์ โครงการอบรมภาษาอังกฤษแก่คณาจารย์ โครงการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน โครงการพัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาหลักสูตรเฉพาะสาขาวิชา โครงการพัฒนาหลักสูตรวิชาศึกษาทั่วไป โครงการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน รวมทั้งโครงการพิเศษที่จัดขึ้น ได้แก่ โครงการการประกันและควบคุมคุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัย โครงการคอมพิวเตอร์เพื่อการสืบค้นข้อมูล โครงการพัฒนาคุณภาพนักศึกษาโครงการพัฒนานักบริหาร และโครงการสอบคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในปีการศึกษา 2542

จากสารสนเทศเพื่อการวางแผนและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2539 ได้กล่าวถึง นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ไว้ดังนี้ -

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 8 คือให้มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยทั้งด้านวิชาการ

และวิชาชีพ อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาและสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพในระบบอุดมศึกษา โดยมีมาตรการดังนี้.-

1. ให้คณะ/หน่วยงานจัดทำแผนพัฒนาระยะกลางและระยะยาว ซึ่งมีแผนผลิตและพัฒนาบุคลากรเป็นองค์ประกอบหนึ่งโดยคำนึงถึงการผลิตเพื่อทดแทนการสูญเสีย
2. ปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ สร้างมาตรการพิเศษที่จะชักนำบุคคลที่มีประสบการณ์และความสามารถสูงเข้าสู่ระบบอุดมศึกษา โดยมีผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจ
3. ส่งเสริมความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาภายในประเทศและระหว่างประเทศ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. ปรับปรุงเกณฑ์การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถสูงจากภายในและภายนอกสถาบันโดยใช้คณะบุคคล ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการและวิชาชีพ
5. ให้ศึกษาความเป็นไปได้ในการกำหนดตำแหน่งบุคลากร เพื่อให้คณะ/หน่วยงานสามารถใช้ตำแหน่งต่าง ๆ ตามพลวัตของแผนงานและโครงการ

มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายให้มีการจัดตั้งองค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากร และกำหนดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรระยะกลาง และระยะยาวโดยครอบคลุมถึงจำนวนที่เหมาะสม การเพิ่มประสิทธิภาพการสร้างขวัญและกำลังใจ การรักษาคณตวิไว้ในระบบ และการทดแทนการสูญเสีย

การพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยอื่น

ภาวิไล นาควงษ์ (2539, หน้า 1) ได้กล่าวถึง การพัฒนาอาจารย์ว่า ในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงคุณภาพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษามาก บางสถาบันได้จัดให้มีประเมินคุณภาพของอาจารย์ เช่น มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียในสหรัฐอเมริกา ได้ประเมินอาจารย์ทุกภาคการศึกษา และลงพิมพ์เผยแพร่ผลการประเมินในหนังสือพิมพ์ของมหาวิทยาลัยให้ประชาชนรู้ด้วยเป็นการประเมินอย่างเป็นระบบเที่ยงตรง และเปิดเผย เพราะถือว่าเป็นความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยต่อสังคม และเป็นชื่อเสียงของสถาบันคุณภาพของอาจารย์ได้มาจากการพัฒนาตนเองของอาจารย์

การพัฒนาอาจารย์ในประเทศไทยเริ่มต้นจากความสนใจในการพัฒนาการเรียนการสอนของอาจารย์มหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปี พ.ศ.2499 ต่อมาในปี พ.ศ.2518 ได้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย ณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ปี พ.ศ.2519 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้จัดตั้งหน่วยพัฒนาอาจารย์ชั้น (Staff Development Unit) ปี พ.ศ.2521 มหาวิทยาลัยขอนแก่นจัดตั้งหน่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการสอน (Instructional Development Unit) ปี พ.ศ.2523 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จัดตั้งหน่วยพัฒนาการเรียนการสอน ฯลฯ ในปัจจุบันนอกจากมหาวิทยาลัยของรัฐได้จัดตั้งหน่วยพัฒนาอาจารย์แล้ว มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยเอกชนก็ดำเนินการด้วยเช่นกัน พร้อมกับได้มีการขยายขอบเขตการดำเนินงาน และจัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ในสถาบันอุดมศึกษา

นับได้ว่าการดำเนินงานในเรื่องนี้มีมานานพอสมควร แต่การดำเนินการประสบปัญหาและอุปสรรคหลายด้านได้แก่ ขาดความสนใจจากอาจารย์โดยส่วนใหญ่มีการนำไปสู่การปฏิบัติน้อย ขาดการสนับสนุน ฯลฯ

จากรายงานประจำปี 2534 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2534, หน้า 93-98) ได้กล่าวถึงการพัฒนาคณาจารย์ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไว้ดังนี้ว่า การพัฒนาคณาจารย์เป็นการเสริมศักยภาพของอาจารย์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจการเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย โดยตระหนักถึงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ รู้จักทำงานร่วมกันและมีมนุษยสัมพันธ์อันดี ตลอดจนมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การพัฒนาคณาจารย์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์ดังนี้.-

1. เสริมสร้างความพร้อมของคณาจารย์ และปัจจัยที่ใช้ประกอบการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาในลักษณะของการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
2. สนับสนุนคณะ ภาควิชา หรือสถาบันในการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนเฉพาะสาขา
3. เสริมสร้างความสามารถของคณาจารย์ในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการสอนและการวิจัย
4. สร้างเครื่องมือบริการ และเผยแพร่ความเข้าใจในเรื่องการประเมินคุณภาพการสอน
5. เสริมสร้างความสามารถในการปฏิบัติภารกิจบริการ การศึกษา และการวิจัยพัฒนาบัณฑิต
6. สร้างความเข้าใจและความรับผิดชอบต่อสถาบันและองค์การ
7. สร้างบรรยากาศทางวิชาการ และบรรยากาศการทำงานที่มุ่งเน้นในผลสำเร็จของงาน

8. เผยแพร่ความรู้และประสบการณ์ด้านการพัฒนาคณาจารย์สู่คณาจารย์
ผู้สนใจ กรรมการและบุคลากรของหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนาคณาจารย์
สำหรับงานที่หน่วยพัฒนาคณาจารย์รับผิดชอบ มีดังนี้.-

1. จัดการประชุมปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ทุกปี ๆ ละ 1-2 ครั้ง
2. จัดการประชุมสัมมนาระดับหัวหน้าภาควิชาปีละ 1 ครั้ง
3. ดำเนินการโครงการสัมมนา เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้กับ
คณะกรรมการประจำคณะต่าง ๆ
4. จัดการประชุมปฏิบัติการเรื่องการผลิตสื่อการสอนชนิดต่าง ๆ
5. จัดการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการเขียน การจัดทำพิมพ์ และการจัดจำหน่าย
ตำราในสาขาวิชาต่าง ๆ
6. จัดการประชุมสัมมนาผู้บริหารคณะ/ภาควิชา เกี่ยวกับการประเมินผลการ
เรียน
7. จัดการประชุมปฏิบัติการเกี่ยวกับการประเมินผลการเรียน
8. จัดการประชุม การสัมมนา เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน การวิจัย
และงานกิจการนิสิตตามนโยบายของมหาวิทยาลัย
9. บริการด้านการประเมินผลการสอน
10. รับผิดชอบบริหารโครงการจัดทำสื่อการสอน
11. รับผิดชอบบริหารโครงการสัมมนาระดับภาควิชา
12. รับผิดชอบโครงการพัฒนาศึกษา
13. การผลิตสื่อการศึกษา
14. การจัดทำเอกสารพัฒนาคณาจารย์
15. การจัดทำสารพัฒนาคณาจารย์

จากเอกสารแผ่นพับ งานพัฒนาและฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์ ได้กล่าวถึงกิจกรรมพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประจำปี
2540 ไว้ว่า ในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 8 (พ.ศ.2540-2544)
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีเป้าประสงค์ที่จะดำเนินการและพัฒนามหาวิทยาลัยให้มี
ความเป็นเลิศทางวิชาการ และมีความเป็นสากล เพื่อให้สามารถขึ้นนำสังคมและเป็นที่พึง
ของท้องถิ่น ด้านการพัฒนาบุคลากร มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและคุณภาพ
ในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบโดยพัฒนาด้าน

บริหารและด้านภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในหลายรูปแบบได้แก่ การประชุม อบรม สัมมนา ดูงาน การศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น โดยส่วนกลางมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และวิธีการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ

สาย ก ได้กำหนดเป้าหมายให้ข้าราชการสาย ก เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในด้านวิชาการและด้านบริการมีทัศนคติที่ดี และมีความสุขในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มอาจารย์ใหม่ เน้นให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายพื้นฐาน การสอนพื้นฐาน การวิจัยและภาษาอังกฤษ กลุ่มอาจารย์เก่า เน้นการสร้างความรู้ความก้าวหน้าในการสอน การวิจัย จิตสำนึกในการให้บริการและการจัดการ และกลุ่มผู้บริหารซึ่งได้แก่ คณบดี หัวหน้าภาควิชา รองอธิการบดี และอธิการบดี เน้นให้มีทักษะในการบริหารและการจัดการ

สำหรับกิจกรรมพัฒนาบุคลากร สาย ก มีโครงการฝึกอบรมประจำปีงบประมาณ 2540 ดังนี้.-

1. ประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การพัฒนาสถาบัน : กระบวนการพัฒนา บุคลากร”
2. การเสวนาทางวิชาการ เรื่อง “การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัย”
3. ประชุมหัวหน้าภาควิชา
4. ประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “เทคนิคการให้การปรึกษา”
5. ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การเขียนเค้าโครงการวิจัย”
6. ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร Advanced Teaching
7. สัมมนาหัวหน้าภาควิชา
8. ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การออกแบบและการใช้สถิติเพื่อการวิจัย”
9. ฝึกอบรม เรื่อง “การเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา” รุ่นที่ 3
10. โครงการ “พัฒนาจิต”
11. ปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่
12. อบรม เรื่อง “จิตวิทยาในการพัฒนาคุณภาพชีวิต”
13. ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การเขียนร่างรายงานการวิจัย”
14. อบรม เรื่อง “การบริหารงานภาควิชา”

Zuber-Skerritt (อ้างใน ภาวิไล นาควงษ์, 2539 หน้า 3-4) กล่าวว่าวิธีดำเนินการเพื่อพัฒนาอาจารย์นั้นมีการจัดกิจกรรมได้หลายรูป เช่น การอภิปราย ประชุม สัมมนา ฝึกปฏิบัติการ ฝึกอบรม ให้ทุนการศึกษาและดูงาน ฯลฯ Griffith University ประเทศออสเตรเลียได้ใช้ชุดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการชื่อ The Excellent in University Teaching Programme (EUT) เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางการสอนของอาจารย์ ชุดฝึกอบรมนี้มีเนื้อหาสาระหลายด้านให้อาจารย์เลือกใช้ตามความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง หรือแก้ไขปัญหาในการทำงานที่มีอยู่ ขณะที่ฝึกอบรมอาจารย์ให้มีโอกาสทดลองใช้ ประเมินผลและตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งปรากฏว่าอาจารย์ได้เปลี่ยนวิธีการสอนตามแบบเดิม สามารถสอนได้ดีขึ้นและมีทักษะทางการสอนมากขึ้น

บางสถานที่ใช้ระบบเพื่อนเป็นที่ปรึกษา (Peer Consultancy) ซึ่งคือ การนิเทศ การสอนแบบคลินิก (Clinical Supervision) โดยใช้การปรึกษาหรือสังเกตการณ์การสอน วิเคราะห์พฤติกรรมการสอน แสดงความคิดเห็นโดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่ผู้ถูกสังเกตการสอนเพื่อการแก้ไขปรับปรุง สิ่งสำคัญสำหรับวิธีการนี้ ต้องเริ่มจากตัวอาจารย์ที่ต้องการให้ใช้วิธีการนี้ ไม่ใช่ถูกบังคับหรือสั่งการ

University of Surrey มหาวิทยาลัยเปิดในประเทศอังกฤษได้จัดสอนทางไกล เพื่อพัฒนาอาจารย์ มีอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาจากทั่วโลกลงทะเบียนเรียน ซึ่งปรากฏผลว่าเป็นที่ยอมรับของอาจารย์ นอกจากนั้นยังมีองค์กรที่จัดทำเครือข่ายข้อมูลเชื่อมโยงเกี่ยวกับด้านนี้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ มีชุดฝึกอบรมซึ่งมีวัสดุอุปกรณ์ ประกอบอย่างพร้อมเพรียงบางสถาบันในต่างประเทศได้จัดให้มีการฝึกอบรมที่ปรึกษาด้านอาชีพ (Professional Consultant) เพื่อให้เป็นผู้ช่วยเหลืออาจารย์ในการพัฒนาดน บางสถาบันใช้การประเมินการสอนของอาจารย์เป็นข้อมูลย้อนกลับ ให้อาจารย์ได้พัฒนาตนเอง

การพัฒนาอาจารย์จะประสบความสำเร็จได้ต้องเริ่มจากตัวอาจารย์เป็นผู้เห็นความสำคัญ และมีส่วนร่วมการพัฒนาดังควรบริบูรณ์ทั้งทางจิตใจและกาย เพราะทั้ง 2 ด้านนี้มีผลกระทบถึงกันและต้องมีกระบวนการบริหารงานด้านอาจารย์ อันได้แก่ การรับเข้าทำงาน การปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน การควบคุมดูแลการปฏิบัติหน้าที่ สวัสดิการ และการพิจารณาความดีความชอบที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

จากเอกสารฝ่ายวิชาการมหาวิทยาลัยขอนแก่น (เอกสารประกอบการประชุม วิชาการ 2540-2544, หน้า 1 - 5) ได้กล่าวถึง แผนพัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในแผน 8 ซึ่งมุ่งเน้นจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และสอดคล้องกับการพัฒนาทางเทคโนโลยีโดยจัดโครงการพัฒนาคุณภาพคณาจารย์ และบุคลากรผู้เกี่ยวข้อง

กับการจัดการเรียนการสอนเพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมให้คณาจารย์มีโอกาสนำมาพัฒนาคุณภาพ และคุณวุฒิให้มีศักยภาพสูงขึ้น เพื่อสามารถจัดการเรียนการสอน การผลิตบัณฑิต ในสาขาต่าง ๆ แก่ประเทศได้อย่างเต็มที่สนับสนุนการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของคณะวิชาต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะวิชาที่ให้บริการวิชาพื้นฐาน ส่งเสริมการเพิ่มคุณวุฒิของคณาจารย์ โดยการให้อาจารย์ศึกษาต่อ ฝึกอบรม และเร่งรัดให้คณาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น

สำหรับโครงการ/กิจกรรม พัฒนาคณาจารย์ที่ฝ่ายวิชาการของมหาวิทยาลัยจัดให้ มีดังนี้.-

1. โครงการอบรมอาจารย์ใหม่ด้านการเรียนการสอน
2. โครงการอบรมอาจารย์ระดับกลาง (ประสบการณ์การสอน 3-5 ปี) ความก้าวหน้าด้านการเรียนการสอน
3. โครงการอบรมอาจารย์ระดับสูง (ประสบการณ์การสอน 5 - 10 ปี ขึ้นไป) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน
4. โครงการติดตามอาจารย์ที่ผ่านการอบรม
5. โครงการอบรมทักษะเฉพาะด้านในกระบวนการเรียนการสอน
 - 5.1 อบรมการสอนแบบบรรยายที่มีประสิทธิภาพ
 - 5.2 อบรมการวัดและประเมินผลการเรียน
 - 5.3 อบรมการออกข้อสอบและการวิเคราะห์ข้อสอบ
 - 5.4 อบรมการตัดเกรดและการตัดเกรดด้วยคอมพิวเตอร์
 - 5.5 อบรมเทคนิคการผลิตและการนำเสนอ แผ่นโปร่งใสประกอบการสอน 2 รุ่น
 - 5.6 อบรมการผลิตสไลด์ประกอบการสอน 2 รุ่น
 - 5.7 อบรมการผลิตวีดิทัศน์ประกอบการสอน 2 รุ่น
 - 5.8 อบรมการสร้างโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) 2 รุ่น
 - 5.9 อบรมการใช้อินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตกับการเรียนการสอน
6. สัมมนาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อสร้างเสริมทักษะการให้คำปรึกษานักศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุญส่ง นิลแก้ว และคณะ (2539) ได้รายงานผลการวิจัยเรื่อง การประเมินระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่ควรดำเนินการต่อไป ตามข้อเสนอแนะของคณะบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา และประธานสาขาวิชาตามลำดับความสำคัญ 3 อันดับแรกคือ

1. การเผยแพร่หลักการ วัตถุประสงค์ และความสำคัญของการมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้นภายในสถาบันให้กับบุคลากรภายในสถาบันได้รับทราบโดยชัดเจน ซึ่งรวมถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย
2. มีการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการพัฒนาเทคนิคการสอน และสื่อการสอน
3. จัดให้มีระบบการพัฒนาดิตตาม และประเมินผลการดำเนินการหลักสูตร โดยต่อเนื่อง ชัดเจน และรัดกุม เพื่อให้หลักสูตรที่ใช้ในการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพสามารถใช้ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพได้

เดือนจิตต์ จิตต์อารี (2537, หน้า 32-33) ได้รายงานผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลให้คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยทำการสอนบริการวิชาการ วิจัย และบริการชุมชน ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ 3 คณะ คือ คณะศึกษาศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ และคณะบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัย Southern Illinois University ที่ Carbondale ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่มีผลงานทางวิชาการส่วนใหญ่เป็นศาสตราจารย์ และมีประสบการณ์ในการทำงานประมาณ 6-10 ปี คณาจารย์ส่วนใหญ่ให้ความสนใจในด้านสอนมากที่สุด รองลงมาคือ การวิจัย ส่วนงานบริหารและการให้บริการได้รับความสนใจในลำดับสามเท่ากัน องค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงในการสนับสนุนให้คณาจารย์ทำวิจัยคือ ความสนใจในสาขาวิชาที่ตนถนัด และการมีเวลาว่างเพียงพอในการทำวิจัย ลำดับต่อไปคือ ความพร้อมเพรียงของอุปกรณ์ ห้องสมุดและสถานที่ คณาจารย์ส่วนใหญ่ประมาณค่ากิจกรรมต่าง ๆ ในสภาพปัจจุบันที่มหาวิทยาลัยได้ให้ความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริมการทำวิจัย คำนวณว่าเป็นระดับปานกลาง และต้องการให้เป็นระดับสูงสุดในอนาคต และผลจากการสัมภาษณ์และจากแบบสอบถาม พบว่า ศักยภาพส่วนตนของคณาจารย์มีผลในการส่งเสริมให้ทำงานค้นคว้าวิจัยมากกว่าสิ่งเร้าภายนอก

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์และคณะ (2536-2537, หน้า 34) ได้รายงานผลการวิจัยเรื่อง การติดตามประเมินผลโครงการการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง พัฒนาการของมหาวิทยาลัยมหิดล 2532 ผลการวิจัยพบว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องพัฒนาตนั้นมีประโยชน์มากทั้งแก่ตนเอง และต่อมหาวิทยาลัย เพราะทำให้ผู้เข้าประชุม มีจิตใจสงบ สุขุมเยือกเย็น ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอารัดเอาเปรียบเพื่อนร่วมชาติ เกิดความร่วมมือร่วมใจ ชยันหมั่นเพียรรับผิดชอบ และมีระเบียบวินัย เมื่อบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพดี มหาวิทยาลัยก็จะดีหรือเจริญก้าวหน้าด้วย ฉะนั้นจึงเป็นโครงการที่ควรดำเนินการต่อไป เพื่อให้อาจารย์ ข้าราชการ และพนักงานทุกระดับชั้น ได้เข้าประชุม

จักรพงษ์ ทัพขวา (2538, หน้า 39) ได้รายงานผลการวิจัย เรื่อง บทบาทในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 9 ตามการรับรู้ของผู้บริหาร โดยได้ศึกษาบทบาทที่ปฏิบัติจริง และบทบาทที่คาดหวังในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 9 รวมทั้งศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่าบทบาทในการพัฒนาที่ปฏิบัติจริงในระดับมาก ได้แก่ การสนับสนุนให้การศึกษาต่อ การประชุม การมอบหมายงานพิเศษ การฝึกอบรมระยะสั้น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน การระดมความคิด การจัดทัศนศึกษาและดูงาน การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่ และการหมุนเวียนตำแหน่งปฏิบัติจริงในระดับน้อยในด้านควรปฏิบัติทั้งสองกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่าควรปฏิบัติในระดับมาก ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรคือ การขาดงบประมาณ

ทองศักดิ์ วันชัย (2539, หน้า 37-39) ได้รายงานผลการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์สายวิชาเกษตรศาสตร์ ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์สายวิชาเกษตรศาสตร์ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1. อาจารย์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ในด้านต่าง ๆ ตามลำดับ คือ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านลักษณะของงาน
2. อาจารย์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ในด้านต่าง ๆ ตามลำดับ คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านการนิเทศงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านนโยบายและการบริหารงาน

อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล (2537-2538, หน้า 38) ได้รายงานผลการวิจัย เรื่อง ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัย พบว่า

1) หัวหน้าภาควิชาควรได้รับการพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 3 ด้านในระดับมาก โดยพัฒนาด้านความเป็นผู้นำอันดับแรก รองลงมาด้านทักษะในการบริหารงาน และด้านวิชาการ

2) หัวหน้าภาควิชามีความต้องการให้พัฒนาด้านวิชาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3) มหาวิทยาลัยควรมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนา โดยมีรองฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบ โดยขอความร่วมมือจากสถาบันอบรมอื่น ๆ

เสริมพงศ์ พงษ์พันธุ์ (2538, หน้า 12-15) ได้รายงานผลการวิจัยเรื่อง ความต้องการและการได้โอกาสในการพัฒนาตนเองของอาจารย์วิทยาลัยครู ในสหวิทยาลัยอีสานใต้ ผลการวิจัยพบว่า

1. ความต้องการในการพัฒนาตนเองของอาจารย์ที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากสูงไปต่ำ คือ อ่านหนังสือ บทความ ผลงานวิจัยในสาขาของตนเอง การศึกษาดูงาน ฝึกอบรมในต่างประเทศ การศึกษาดูงานระยะสั้น 1 - 4 สัปดาห์ ในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศ ร่วมประชุมทางวิชาการในสาขาวิชาชีพของตน ฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นในสาขาวิชาชีพของตน การลาศึกษาหรือทำงานพิเศษด้านวิชาชีพในห้วงเวลาหนึ่งโดยได้รับเงินเดือนเต็ม เรียนเพิ่มเติมพิเศษแบบเข้าร่วมฟังในสาขาวิชาชีพของตน หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง การประชุม สัมมนาเกี่ยวกับเทคนิคการสอนในแต่ละสาขาวิชา ห้องศึกษาค้นคว้าพัฒนาตนเอง จัดบริการแนะแนวการใช้สื่อการสอนใหม่ ๆ ทำบุญสละทรัพย์สินของตามโอกาสอันควร ร่วมกิจกรรมทางประเพณีศาสนา การสนทนาเกี่ยวกับการพัฒนาการสอนในห้องเฉพาะ เรียนภาษาต่างประเทศ ทำงานในศูนย์/สำนักคณะวิชาในสถาบันตนเอง ที่เหลือค่าเฉลี่ยความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง

2. การได้โอกาสในการพัฒนาตนเองของอาจารย์ที่มีค่าเฉลี่ยในระดับน้อย โดยเรียงลำดับคะแนนจากต่ำไปสูงคือ การศึกษาดูงาน ฝึกอบรมในต่างประเทศ การแลกเปลี่ยนอาจารย์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ การลาศึกษา หรือทำงานพิเศษด้านวิชาชีพในห้วงเวลาหนึ่งโดยได้รับเงินเดือนเต็ม เป็นอาสาสมัครทำงานในสถานที่ต่าง ๆ

ในวันว่าง เช่น ที่ว่าการอำเภอ หรือจังหวัดเคลื่อนที่ การแลกเปลี่ยนอาจารย์ระหว่างสถาบันเดียวกัน จัดรายการพบคนขายหนังสือ หรืออุปกรณ์การสอน เป็นที่ปรึกษาองค์กรท้องถิ่น เข้าสังเกตการสอนของเพื่อนอาจารย์ คิดค้นสร้างหลักสูตรบางรายวิชาขึ้นมาใหม่ ทำเทปโทรทัศน์การสอนแล้วให้เพื่อนอาจารย์วิจารณ์ ร่วมเป็นกรรมการในองค์กรอื่น นอกสาขาวิชาชีพของตน เรียนเพิ่มพิเศษแบบเข้าร่วมฟังในสาขาวิชาชีพของตน หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง เรียนระดับปริญญาในสาขาอื่น และให้มีการประเมินผลการสอนระหว่างอาจารย์ในภาควิชาเดียวกันที่เหลือค่าเฉลี่ยของการได้โอกาสในการพัฒนาตนเองของอาจารย์อยู่ในระดับน้อย ค่อนข้างไปทางปานกลางและปานกลาง

3. เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการกับการได้โอกาสในการพัฒนาตนเองของอาจารย์ เมื่อมองในภาพรวม พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

สมุล สติธิตสมบุรณ์ (2532) ได้รายงานผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและอาจารย์ มีความคิดเห็นว่าจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาคณาจารย์โดยตรง โดยมีลักษณะเป็นหน่วยงานกลางมีคณาจารย์จากคณะต่าง ๆ ร่วมดำเนินงาน และมีโครงการต่อเนื่องระยะยาวตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

2. ผู้บริหารและอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาคณาจารย์ จากภารกิจหลัก 4 ด้าน ในระดับมาก และมีความต้องการในการพัฒนาคณาจารย์ในกิจกรรมเสริมความรู้ด้านการสอนในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ กิจกรรมเสริมความรู้ด้านการวิจัย กิจกรรมเสริมความรู้ด้านการบริการสังคม และกิจกรรมเสริมความรู้ด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ตามลำดับ

3. สภาพความต้องการสูงสุด ในการจัดกิจกรรมการสอนด้านการวิจัย ด้านการบริการสังคมและด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมคือ ประเภทเทคนิคการเรียนการสอน ประเภทการวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาการ ประเภทเทคนิคการทำงานอย่างมีระบบ และประเภทเทคนิคการจัดทำเอกสาร

4. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคณาจารย์ที่อยู่ในระดับสูงสุด คือ บุคลากรที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาคณาจารย์มีไม่เพียงพอ และในระดับต่ำสุด คือ การสนับสนุนจากผู้บริหารในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคณาจารย์

รวงทิพย์ สุรวิชัย (2538) ได้รายงานผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี มีส่วนสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรสาย ก. ในรูปแบบต่าง ๆ และ

เห็นความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยมีคณะและมหาวิทยาลัยรับผิดชอบในการดำเนินการ ส่วนกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรมี 3 ด้านหลัก ๆ ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ และทักษะสำหรับการพัฒนาการเรียนการสอนทั่วไป การเพิ่มพูนศักยภาพทางวิชาการ และการเพิ่มพูนความรู้ทักษะเฉพาะสาขาวิชา มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเป็นประจำทุกปี ปีละหลายเรื่อง และปัญหาสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสาย ก. คือ ขาดการติดตามผล

สมชาย ชูชาติ (2532) ได้รายงานผลการวิจัยเรื่อง การเสนอโครงการพัฒนา คณาจารย์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอน ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขต บางเขน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและผู้สอนมีความเห็นว่าควรมีหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ที่ วิทยาเขตบางเขน โดยใช้งบประมาณจากเงินรายได้ งบประมาณแผ่นดิน และทุนอุดหนุน จากต่างประเทศ
2. โครงการพัฒนาคณาจารย์ ควรเป็นโครงการระยะยาวตามแผนพัฒนา อุดมศึกษา โดยจัดเป็นโครงการต่อเนื่องตลอดปีการศึกษา
3. ควรจัดกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์ แบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยใช้ สถานที่ภายในวิทยาเขตบางเขน ในวันทำงานปกติ 1-2 วัน
4. ผู้ดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ ควรเป็นบุคลากรจากคณะต่าง ๆ ที่มี ประสบการณ์ด้านศึกษาศาสตร์
5. ปัญหาและอุปสรรคสำคัญของการพัฒนาคณาจารย์ คือการที่คณาจารย์ ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาประสิทธิภาพการสอน

พัชรินทร์ จำรูญโรจน์ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าผู้บริหารและอาจารย์ทั้งที่มีคุณวุฒิ และประสบการณ์ การสอนแตกต่างกันจัดลำดับความสำคัญของบทบาทของอาจารย์ค่อนข้างตรงกันและใกล้เคียงกัน โดยให้ความสำคัญต่อบทบาทด้านการสอนเป็นอันดับแรก ตลอดจนมีความ ต้องการให้จัดกิจกรรมเสริมความรู้เกี่ยวกับบทบาท และความรับผิดชอบของอาจารย์ใน ทุก ๆ ด้าน ไม่แตกต่างกัน โดยต่างก็มีความต้องการอยู่ในเกณฑ์สูง และให้ความสำคัญ ต่อบทบาทด้านการสอนเป็นอันดับแรกเช่นเดียวกัน

ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของปัญหาในการพัฒนา คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารมองว่าระดับของปัญหา

อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ในขณะที่อาจารย์มองว่าระดับของปัญหาอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง แต่อาจารย์ที่มีคุณวุฒิ และประสบการณ์การสอนแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของปัญหาในการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ไม่แตกต่างกัน โดยปัญหาที่มีอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง ได้แก่ การดำเนินงานในการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ยังไม่กว้างขวางครอบคลุมในทุกเรื่องไม่มีบุคลากรที่ทำหน้าที่ดำเนินงานพัฒนาคุณภาพอาจารย์โดยเฉพาะ นโยบายของมหาวิทยาลัยต่อการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ ไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง งบประมาณสำหรับดำเนินงานพัฒนาคุณภาพอาจารย์มีไม่เพียงพอ

แก้วดา นิลจาด (2528) ได้รายงานผลการวิจัยเรื่อง การจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า

1. นโยบายในการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพอาจารย์ที่สำคัญที่สุดคือ การสร้างเสริมคุณภาพ และศักยภาพของคณาจารย์ในทุกด้าน การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของอาจารย์ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

2. การจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในระดับน้อย มีเฉพาะกิจกรรมฝึกอบรม การสัมมนาหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการทางวิชาการ และการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อที่มีการจัดในระดับมาก

ในแง่ควรปฏิบัติ ควรจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ควรจัดในระดับมากที่สุด

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพอาจารย์ที่อยู่ในระดับมากคือ การให้ความร่วมมือ และสนใจของอาจารย์ที่มีต่อกิจกรรมพัฒนาคุณภาพอาจารย์ ส่วนปัญหาและอุปสรรคอื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย

เพ็ญพร มโนวรรณ (2535) ได้ทำวิจัยเรื่อง การปรับปรุงโครงการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ด้านการเรียนการสอน ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการในการพัฒนาคุณภาพด้านการเรียนการสอน ได้แก่ เทคนิคการจูงใจ การสอนแบบปฏิบัติการ การใช้สื่อการสอน สื่อการสอนประเภทแผ่นใส การประเมินผลความก้าวหน้าของนักศึกษา

ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการของพัฒนาคุณภาพอาจารย์ เหมาะสมที่สุด ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน จัดในช่วงเวลาปิดภาคเรียน ใช้เวลาประมาณ 1 อาทิตย์ โดยให้ผู้เข้าร่วมเป็นอาจารย์คณะวิชาเดียวกันจากหลาย ๆ วิทยาเขต ใช้สถานที่นอกสถาบัน และพักค้างคืน ใช้วิทยากรอื่นเป็นผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันอื่น ให้ศูนย์พัฒนาอาจารย์เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ ยกเว้นกิจกรรมการศึกษาดูงาน ให้คณะวิชาเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง