

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยเสนอตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความหมาย ความสำคัญและหลักการของการพัฒนาบุคลากร
2. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาคนอาจารย์
3. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคนอาจารย์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมาย ความสำคัญและหลักการของการพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันออกไปตามแนวคิดของแต่ละท่าน กล่าวพอสรุปได้ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2530, หน้า 132) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติที่ดีอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในทำนองเดียวกัน สมาน รังสิโยภักษ์ (2526, หน้า 82) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับ สุริระ ประवालพฤษ (2538, หน้า 2) ได้ให้ทัศนะว่า การพัฒนาบุคคล คือ การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ พยอ ม วงศ์สารศรี (2540, หน้า 166) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าสนใจแก่องค์กร

ส่วน สมคิด บางโม (2538, หน้า 138) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจ รักงานและให้มีความคิด ที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้ได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ เพื่อให้ปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้ถูกต้องมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงาน กล่าวคือ เมื่อบุคลากรได้ผ่านกระบวนการคัดเลือกมาแล้ว ก็ได้หมายความว่า บุคลากรเหล่านั้นจะเป็นบุคคลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตลอดไป จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน และสามารถปรับตัวให้เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความก้าวหน้าทางวิทยาการ ตลอดจนลักษณะหน้าที่การทำงานและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ดังที่ กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และคณะ (2531, หน้า 187) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรนับว่ามีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสูง ซึ่งจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความสามารถ ในการทำงานและมีความคล่องตัวต่อการปรับสภาพการทำงานให้ทันตามความก้าวหน้าในทางวิทยาการต่าง ๆ ดังนั้น การเตรียมบุคลากรให้พร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญอย่างยิ่ง

นอกจากนั้น สมคิด บางโม (2538, หน้า 139) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่า การคัดเลือกสรรหาบุคคลเข้าทำงานได้มีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการเป็นอย่างดี แต่ก็มิได้เป็นหลักประกันว่า บุคคลผู้นั้นจะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถ เพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ดังนั้น หน่วยงานจึงควรพัฒนาบุคคลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มตามความสามารถ ในขณะเดียวกัน บุคคลที่ทำงานอยู่แล้วก็ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปในอนาคตด้วย

สำหรับ กุลธณ ธนาพงศธร (2532, หน้า 169-171) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ 6 ประการ คือ

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งรัดความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย
3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดอีกด้วย
4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือ ในกรณีที่มิบุคคลากรเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงานใดก็ตามในระยะเริ่มแรกนั้น ย่อมจะมีความเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่ใหม่ไม่มากนักจึงมักจะต้องสอบถามหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ หรือบุคคลอื่นใดก็ตามอยู่ตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดภาระแก่หัวหน้าหน่วยงานที่ต้องคอยตอบคำถามหรือให้คำแนะนำอยู่เสมอ ดังนั้น ถ้าหากจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรแก่บุคคลเหล่านั้นเสียก่อนก็ย่อมที่จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะของงานที่

ต้องปฏิบัติตั้งแต่แรก ก็จะไม่ต้องสอบถามบุคคลอื่น อยู่ตลอดเวลา ทำให้หัวหน้าหน่วยงานนั้นลดภาระในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำลง จะได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้ เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์การก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากร ยังช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำเอาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

ส่วน เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท (2532, หน้า 7) ได้กล่าวถึง ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลไว้ว่า องค์การจำเป็นที่จะต้องพัฒนาสมาชิกในองค์การให้มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติที่เหมาะสม เพื่อที่จะได้นำสิ่งเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ นอกจากนี้ องค์การยังต้องธำรงรักษาสมาชิกขององค์การที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ให้อยู่กับองค์การเพื่อที่จะพบกับสิ่งเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่ท้าทายต่อการอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์การอีกด้วย

สำหรับ สำราญ ถาวรายุศม์ และคณะ (2536, หน้า 2-3) กล่าวว่า บุคคลที่เข้ามาในองค์การนั้นเป็นบุคคลที่ได้รับการกลั่นกรองมาแล้วในรูปของการสอบหรือการคัดเลือก โดยองค์การนั้นหวังจะได้คนซึ่งมีศักยภาพที่จะพัฒนาได้ เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นได้รับการศึกษามาจากสถาบันการศึกษาก็เพื่อจะเตรียมตนเองสำหรับการประกอบอาชีพอย่างกว้าง ๆ ดังนั้นเมื่อบุคคลเข้ามาในองค์การแล้ว ก็จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาอยู่ทุกระดับโดยสม่ำเสมอและทั่วถึงเพื่อบุคคลจะได้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติอันพึงปรารถนา และเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่อีกด้วย เพราะนิสัย ความตั้งใจ ทัศนคติ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ต้องพัฒนา

และเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ และจำเป็นต้องพัฒนา เมื่อได้พัฒนาคนให้ได้เหมาะสมกับงานแล้ว ก็จะทำให้การปฏิบัตินั้นบรรลุเป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า บุคคลในองค์การ แม้จะมีความสามารถเพียงใดก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไปวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้า ตลอดจนเทคนิคในการทำงานก็เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น บุคคลในองค์การจะทำงานได้ดีก็จะต้องได้รับการพัฒนาปรับให้มีความรู้ความสามารถ จริยธรรม ทักษะ ทักษะให้เหมาะสมกับงาน

หลักการของการพัฒนาบุคลากร

ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการในการพัฒนาบุคลากร ด้วย ซึ่งการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปจะแตกต่างไปจากการศึกษา เพราะการศึกษามุ่งเน้นการพัฒนาตัวบุคคลเพื่อเตรียมตัวในการที่จะปฏิบัติงานโดยทั่วไป ส่วนการพัฒนานั้นจะต้องพัฒนาคนเพื่อทำงานในหน้าที่ที่เหมาะสมในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะ (สำราญ ถาวรยุศม์ และคณะ, 2536, หน้า 3)

สำหรับ พันธ์ หันนาคินทร์ (2536, หน้า 19) กล่าวว่า มีคำที่ใช้ยู่สองคำในเรื่องการพัฒนาบุคลากร คือ การฝึกอบรม (training) ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มความถนัด ทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการปฏิบัติงาน และอีกคำหนึ่งคือ การให้การศึกษา (education) ซึ่งหมายถึง ความพยายามที่จะเพิ่มเติมความรู้ความเข้าใจหรือเจตคติของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพของงานได้ดีขึ้น

ส่วน สุริระ ประवालพฤษ (2538, หน้า 2) ได้ให้ทัศนะว่า การพัฒนาบุคคล แบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. ส่งเสริมการเพิ่มวุฒิ ด้วยการไปศึกษาต่อ การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้มักจะทำกันมากในทางราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างคนตามแผนพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน
2. การเสริมสมรรถภาพ ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงาน และการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ ใช้เวลาน้อย สามารถพัฒนาคนให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การ

สำหรับ กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และคณะ (2531, หน้า 187-188) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรอาจทำได้หลายทาง เช่น โดยการให้การศึกษา (education) หรือการฝึกอบรม (training) การศึกษาและการฝึกอบรมมีข้อแตกต่างที่พอจะสรุปได้คือ การศึกษาเป็นการให้ความรู้ทั่วไป โดยสถาบันการศึกษาที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นทางการ (formal) มีหลักสูตรกว้าง ๆ ให้การศึกษาเพื่อให้รอบรู้ในวิชาต่าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจงในวิชาใดวิชาหนึ่งเท่านั้น และเน้นที่จะให้บุคคลที่รับการศึกษามีความรู้ ความสามารถที่จะไปประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัด โดยจะมีระยะเวลาการศึกษาที่ต่อเนื่องยาวนานกว่าการฝึกอบรม ส่วนการฝึกอบรม (training) นั้น เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นมาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน ความรู้ และพฤติกรรม (behavior) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในทางที่ผู้จัดอบรมต้องการ โดยเฉพาะในด้านใดด้านหนึ่ง ระยะเวลาที่ใช้ในการอบรมมักจะไม่นานเกินไป มีการอบรมเป็นครั้งคราว โดยเน้นที่จะให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น

นอกจากนั้น Arthur M. Whitehill, Jr. (อ้างใน เสวตลักษณ์ สิงห์โกวินท์, 2532, หน้า 1) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลจำแนกออกเป็น การฝึกอบรม (training) และการศึกษา (education) ซึ่งการฝึกอบรม หมายถึง การฝึกบุคคลให้เหมาะกับงาน ส่วนการศึกษา หมายถึง การให้ความรู้เพื่อให้บุคคลสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และงานในหน้าที่ ดังนั้นการที่บุคคลศึกษาการบริหารงานในองค์กร หรือศึกษางานในหน้าที่ของตนก็ถือว่าเป็นการให้ความรู้หรือการที่บุคคลได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลได้มีความรู้ในหน้าที่การงานใหม่ที่เพิ่มสูงขึ้นก็ถือว่าการเลื่อนตำแหน่งนั้นเป็นการให้ความรู้เช่นกัน

สำหรับ ดนัย เทียนพุด (2537, หน้า 18-19) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลจะครอบคลุมใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development)

นอกจากนั้น Edwin B. Flippo (1983, p. 201) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล ประกอบด้วย การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ และความรู้ในการทำงานเฉพาะงานใดงานหนึ่ง และการศึกษา ซึ่งเกี่ยวกับการเพิ่มความรู้ทั่วไป การสร้างความเข้าใจ และให้ความรู้พื้นฐาน กลุ่มคนที่จะฝึกอบรมมี 2 กลุ่มใหญ่ คือ ผู้ปฏิบัติงาน และผู้จัดการ สำหรับระบบการฝึกอบรม คือ อบรมระหว่างการ ทำงาน การฝึกหัดและหลักสูตรพิเศษ การฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดต้นทุน เพิ่มกำลังขวัญ ส่งเสริมความมั่นคง และความยืดหยุ่นขององค์กร

ส่วน Terence R. Mitchell (1982, pp. 448-474) ได้ให้ทัศนะว่า หน้าที่ของการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์การคือ การสร้าง (create) และรักษา (maintain) ความเหมาะสมระหว่างคนกับงานและรักษาให้บุคลากรมีแรงกระตุ้นอยู่ในระดับสูง การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การทั้งแง่ผลผลิต และการเงิน การฝึกอบรมโดยพื้นฐานคือ การเรียนรู้ องค์การพยายามจัดหาประสบการณ์เพื่อช่วยบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โครงการฝึกอบรมจึงมุ่งในการสร้างประสบการณ์ เพื่อให้เกิดทัศนคติและทักษะที่เหมาะสมในการทำงาน ดังนั้น การฝึกอบรมคือ ความพยายามขององค์การที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของสมาชิกผ่านกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการทำงาน

การฝึกอบรมและการพัฒนาควรเป็นส่วนสำคัญของแผนขององค์การ ส่วนจุดเน้นของการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวคิดของ Terence R. Mitchell สรุปได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมและการพัฒนามีความสำคัญเพิ่มขึ้นงบประมาณในกิจกรรมเหล่านี้ควรเพิ่มมากขึ้น เพราะอัตราการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เช่น สิ่งประดิษฐ์ เครื่องจักรกล ฯลฯ
2. การฝึกอบรมคือ การเรียนรู้ข่าวสารใหม่ ทัศนคติใหม่และทักษะใหม่
3. หลักของการเรียนรู้ ซึ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้ โครงการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ คือ การมีส่วนร่วมของผู้ฝึกอบรม (active participation) การเสริมแรง (reinforcement) การจัดการที่ดีทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ เอกสาร รวมทั้งการปฏิบัติที่ดี และการจัดประสบการณ์ที่ถ่ายทอดได้
4. โครงการฝึกอบรมระหว่างทำงานมักจัดทำเพื่อบุคลากรระดับล่าง เป็นการสอนทักษะเฉพาะ ความสำเร็จขึ้นอยู่กับ การควบคุมแนะนำดูแลที่ดี (a good coach) และวัสดุอุปกรณ์ เอกสารที่เรียบเรียงอย่างเป็นระบบ มีการจัดการที่ดี
5. การฝึกอบรมนอกการทำงาน (off-the-job) มักจัดทำสำหรับบุคลากรระดับสูง จะเน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมระหว่างบุคคล ปัญหาสำคัญคือ การขาดประสบการณ์ที่ถ่ายทอดได้
6. ผลการวิจัยพบว่า โครงการฝึกอบรมระหว่างทำงาน สามารถเพิ่มทักษะของผู้ฝึก ส่วนโครงการฝึกอบรมนอกการทำงานสามารถเปลี่ยนทัศนคติและเพิ่มผลผลิตของงาน (productivity)

ส่วนในความคิดเห็นของ เสนาะ ติเยาร์ (2527, หน้า 129) กล่าวถึง การฝึกอบรมกับการศึกษามีความแตกต่างกันบางประการ ทั้งในวิธีการและจุดมุ่งหมาย แต่มีส่วนสัมพันธ์กันอย่างมาก และมักจะเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน คือ

1. การศึกษาเป็นเรื่องให้ความรู้ทั่ว ๆ ไป และก่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งแวดล้อม ส่วนการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มความรู้ ความชำนาญให้สามารถทำงานได้อย่างใดอย่างหนึ่งได้
 2. การศึกษามักจัดขึ้นอย่างมีแบบพิธี โดยสถาบันการศึกษา แต่การฝึกอบรมอาจจัดโดยองค์การ หน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งอาจมีทั้งเป็นแบบพิธี และแบบไม่มีพิธี
 3. การศึกษา ผู้เข้าศึกษาเป็นผู้จ่ายค่าใช้จ่าย อันได้แก่ ค่าธรรมเนียม ค่าเล่าเรียน แต่การฝึกอบรมนายจ้างมักเป็นผู้จ่าย
 4. การศึกษาไม่มีเวลาสิ้นสุด แม้จบหลักสูตรแล้วก็ยังต้องเรียนต่อไปตลอดชีวิต แต่การฝึกอบรมมักกำหนดระยะเวลาไว้แน่นอน
 5. การศึกษามุ่งพัฒนาตัวบุคคลให้มีความรู้ เจริญก้าวหน้าในด้านการทำงาน และการดำเนินชีวิต แต่การฝึกอบรมนายจ้างจัดให้มีขึ้นเพื่อให้งานขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- อย่างไรก็ตาม การศึกษาและการฝึกอบรมต่างก็มุ่งที่จะเพิ่มพูนศักยภาพแก่บุคลากรในด้านความรู้ ความคิด ทักษะ เจตคติในการปฏิบัติการกิจให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่างก็เป็นกิจกรรมของการพัฒนาบุคลากร

ซึ่ง วราภรณ์ ขจรไชยกุล และคณะ (2518, หน้า 66) ได้ให้ความคิดเห็นในหลักสมมติฐานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 10 ประการ คือ

1. กรรมวิธีในการพัฒนาบุคลากร เป็นเรื่องของแต่ละบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน หากจะใช้วิธีการเพียงวิธีเดียวอาจจะไม่เพียงพอ จึงจะต้องพลิกแพลงใช้หลาย ๆ วิธี
2. การพัฒนาบุคคลทุกคนเป็นเรื่องของการพัฒนาตัวเองไม่ใช่ของค์การเท่านั้น ที่จะทำให้เขาพัฒนา หากแต่เป็นความรับผิดชอบเบื้องต้นของตัวบุคคลที่จะรับผิดชอบต่อ การพัฒนาตนเองขึ้นมา
3. การพัฒนาบุคคลจะถือเอาบุคลิกลักษณะเฉพาะเจาะจงของบุคคลหรือที่ระบุไว้ อย่างหนึ่งอย่างใดเป็นบรรทัดฐานไม่ได้

4. การพัฒนาบุคลากรนั้นเกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของเขาเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น สิ่งสำคัญของการพัฒนาคือ บรรยากาศของการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา

5. โอกาสสำหรับการพัฒนา จะต้องให้มีด้วยกันทุกคนไม่จำกัดเฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม

6. สิ่งที่จะต้องเน้นเป็นอันดับแรก คือ ต้องเน้นการพัฒนาในงานที่กระทำอยู่มากกว่า เพื่อให้ได้รับโอกาสเลื่อนขั้นเงินเดือน และควรชี้ให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญที่จะต้องปรับปรุงตัวของเขา

7. การบริหารงานในองค์การ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษ คือ การเป็นนักบริหารนั้นถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่ง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพของตนเป็นอย่างดี ไม่ได้หมายความว่าจะเป็นนักบริหารที่ดีด้วย

8. การกระจายอำนาจ การวินิจฉัยสั่งการ เป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร เพื่อจะได้เปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้ใช้ดุลยพินิจของตนเองเป็นการเรียนรู้ และฝึกหัดด้วยการลงมือปฏิบัติจริง ๆ

9. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง

10. คุณค่าทางศีลธรรมและจิตใจ ถือเป็นพื้นฐานของกรรมวิธีในการพัฒนา ต้องหาทางใช้คุณค่าที่มีอยู่แล้วของคนเราให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เฉลียวฉลาดขึ้น

นอกจากหลักการในการพัฒนาบุคลากรทั้ง 10 ประการข้างต้นแล้ว ยังจะต้องคำนึงถึงเทคนิค และวิธีการในการพัฒนาบุคลากรด้วย สำหรับวิธีการพัฒนาบุคลากรตามทัศนะของ บัณฑิต อินทรีชน (2526, หน้า 51-52) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา มีความหมายและวิธีการต่างกัน คือ กลุ่มผู้บริหาร การพัฒนาจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ การหยั่งรู้ ทักษะติดต่อบุคคล ทักษะทางแนวคิด โดยใช้วิธีการประชุม บรรยาย สาธิต ดูงาน ปรุมนิเทศ สอนงาน ฝึกอบรม ศึกษาต่อ เป็นต้น ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ วิธีทำงาน โดยใช้วิธีปรุมนิเทศ การสอนงาน การมอบหมายงาน การสัมมนา การฝึกอบรม การค้นคว้า คู่มือ เป็นต้น

ในทำนองเดียวกัน ดนัย เทียนพุด (2537, หน้า 24) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคคลมีดังนี้

1. การศึกษาในสถาบันการศึกษา

2. การฝึกอบรมก่อนหรือในขณะปฏิบัติงาน
3. การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่
4. การสอนแนะนำงาน
5. การฝึกปฏิบัติหรือการดูงาน
6. การประชุมสัมมนา
7. การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง
8. การมอบหมายภารกิจใหม่ ๆ
9. การเลื่อนตำแหน่ง
10. กิจกรรมอื่น ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

สำหรับกรอบความคิดในการพัฒนาบุคคลตามความคิดเห็นของ ดนัย เทียนพูน

2537, หน้า 22-23) ได้แก่

1. การฝึกอบรมต้องไม่ใช่สิ่งที่ถูกยัดเยียดมาจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใด ๆ แต่ต้องเป็นความจำเป็นของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นในแง่รูปแบบ เนื้อหาและวิธีการ
2. ในฐานะที่การศึกษา และการฝึกอบรม เป็นเพียงเครื่องมือหรือองค์ประกอบของงานพัฒนาบุคคล การศึกษา และการฝึกอบรม จึงต้องผสมผสานสอดคล้องและประสานกับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น กิจกรรมที่เป็นรูปธรรม หรืองานด้านเสริมแนวคิด
3. มุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม ทั้งในแง่การเตรียมการ การจัดหาเนื้อหา รูปแบบ ผู้เข้ารับการอบรม ไม่เพียงแต่มีส่วนร่วมเท่านั้น แต่เป็นเจ้าของการศึกษาหรือการฝึกอบรม หรือการพัฒนานั้น ๆ
4. การพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องทำอย่างเป็นกระบวนการที่มีระบบ และทำอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เพราะคนที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่แตกต่างกันนั้นจะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ดังนั้น การจัดระบบอย่างต่อเนื่องจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์การได้

และสำราญ ถาวรายุทธ์ และคณะ (2536, หน้า 3) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรจะต้องพัฒนาทุกคนและทุกระดับโดยทั่วถึง และการพัฒนานั้นต้องทำอย่างต่อเนื่องจึงจะทำให้การพัฒนาบุคลากรได้ผลดี

สำหรับมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์การหนึ่งที่มีหน้าที่สร้างบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถออกไปพัฒนาประเทศ สร้างองค์ความรู้ที่ถูกต้องและทันสมัย ดังนั้น บุคลากรในมหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในระดับสูง เป็นคนดี มีจริยธรรมปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ก้าวหน้าทันโลกอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การพัฒนาคณาจารย์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ดังที่ กฤษณา ชูติมา (2528, หน้า 94-95) กล่าวว่า การพัฒนาคณาจารย์เป็นการพัฒนาบุคลากรประเภทหนึ่ง วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการพัฒนาคณาจารย์คือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพคณาจารย์ในการปฏิบัติภารกิจ สร้างความตื่นตัวให้แก่คณาจารย์ที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอในด้านความรู้ ทักษะที่ดีต่องานและต่อสถาบัน สร้างความพร้อมให้แก่คณาจารย์ที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น และมีความก้าวหน้าทางผลงาน ซึ่งคณาจารย์เป็นบุคลากรส่วนใหญ่ และเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งของมหาวิทยาลัยและเป็นบุคลากรที่จะทำให้มหาวิทยาลัยพัฒนาหรือค่อยพัฒนางานก็ได้ ดังที่ ประเสริฐ จริยานุกูล (2538, หน้า 77) กล่าวว่า องค์ประกอบสำหรับการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาการของ มหาวิทยาลัย คือ คุณภาพของคณาจารย์ เพราะงานในภาระหน้าที่ทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัยคือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการสังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ล้วนเป็นงานในความรับผิดชอบของคณาจารย์ทั้งสิ้น

ในทำนองเดียวกัน สุมณ อมรวิวัฒน์ (2538, หน้า 72) ได้กล่าวว่า ถ้าคณาจารย์ระดับอุดมศึกษาไม่สามารถเสนอองค์ความรู้ใหม่ขึ้นได้เลย สถาบันอุดมศึกษาก็กลายเป็นโรงเรียนชั้นสูงต่อยอดจากโรงเรียนมัธยมศึกษาเท่านั้นเอง

สำหรับ สมคิด แก้วสนธิ (2528, หน้า 74) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนา คณาจารย์ว่า คณาจารย์เป็นทรัพยากรหลักที่มีค่าสูงสุดของมหาวิทยาลัย การที่มหาวิทยาลัยจะมีความเป็นเลิศทางวิชาการได้ คณาจารย์เป็นส่วนสำคัญในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในความเป็นเลิศดังกล่าว ดังนั้น การพัฒนาคณาจารย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ จึงนับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับมหาวิทยาลัย อันจะนำมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

จากความคิดดังกล่าว พอสรุปได้ว่า หากจะพิจารณาถึงความสำคัญของการพัฒนา คณาจารย์ที่มีต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยแล้ว จะเห็นได้ว่า ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยคือ ทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตระดับสูงออกไปรับใช้หน่วยงานและสังคม ศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อสร้าง

องค์ความรู้และนำไปประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาประเทศ ดังนั้น การที่จะทำหน้าที่ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ คณาจารย์จะต้องมีประสิทธิภาพสูงทั้งในแง่ความรู้ความสามารถทักษะ ตลอดจนมีความสนใจ ความตั้งใจ อุทิศตนและมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพการเป็นคณาจารย์ ทั้งนี้ จะส่งผลดีต่อมหาวิทยาลัยในที่สุด

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์

การพัฒนาคณาจารย์มีความจำเป็นต่อสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะระดับมหาวิทยาลัย จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดเป็นนโยบายของสถาบัน ที่จะช่วยส่งเสริมให้คณาจารย์ได้มีโอกาสปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติภารกิจและนำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการที่องค์การกำหนดไว้ ทั้งนี้ เนื่องจากคณาจารย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำให้การดำเนินการกิจของมหาวิทยาลัย เป็นไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ดังที่ F. L. Ficklin (1978, p. 141) กล่าวว่า การปรับปรุงการเรียนการสอนจะไม่มีวันบรรลุผลได้ หากอาจารย์ไม่ได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย โดยความเป็นจริงอาจารย์จะต้องแสดงความพร้อมที่จะยอมรับผลของการประเมินงานของตน และพร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุงตนเองเป็นเบื้องต้น แต่มหาวิทยาลัยจะต้องเป็นส่วนสำคัญในการกระตุ้นและผลักดันให้อาจารย์เห็นค่าของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มหาวิทยาลัยจึงมีบทบาทและความรับผิดชอบอย่างสูงในการพัฒนา คณาจารย์

สำหรับ Richard I. Miller (1979, pp. 78-82) ได้ให้ทัศนะว่า การพัฒนาคณาจารย์ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มาก วิธีการที่นิยมใช้โดยทั่วไปคือ จัดให้มี ศูนย์กลางหรือโครงการเพื่อสนับสนุนให้มีการปรับปรุงการสอน การให้ความช่วยเหลือ ด้านการสอน และเพิ่มกิจกรรมเป็นรายบุคคล การดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ควรมีการประสานงาน กับหน่วยงานของสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยแต่ละแห่ง นอกจากนี้ ควรจะได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในระดับสูง โดยมีคณาจารย์และฝ่ายบริหาร เป็นผู้วางแผน ทั้งนี้ ควรได้รับการจัดสรรเงินและบุคลากรจากสถาบันด้วย

ส่วน สมคิด แก้วสนธิ (2528, หน้า 75) ได้ให้ความเห็นว่า ในการพัฒนาอาจารย์ต้อง ทำให้อาจารย์เกิดความรู้สึกว่า เราไม่ได้พัฒนาเขา แต่เขาต้องการพัฒนาเอง ดังนั้น จึงนับว่า

เป็นความรับผิดชอบของสถาบันในการที่จะแสวงหาวิธีการ เพื่อกระตุ้นเร้าใจ และจูงใจ ตลอดจนให้การสนับสนุนช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ให้คณาจารย์ในสถาบันนั้นได้มีโอกาสพัฒนาตนเองตามศักยภาพที่มีอยู่

ในความคิดเห็นของ กฤษณา ชูติมา (2528, หน้า 101) กล่าวถึงการสนับสนุนการพัฒนา คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยว่า ผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องให้ความสนใจและสนับสนุนโครงการพัฒนาคณาจารย์ ควรส่งเสริมให้อาจารย์มีความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้อาจารย์ได้ศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ศึกษานำ เข้าร่วมสัมมนา ร่วมประชุมทางวิชาการเพื่อเสนอผลงาน ประชุมเชิงปฏิบัติการ และการส่งเสริมกำลังใจให้คณาจารย์เกิดความมั่นใจ กระตือรือร้นที่จะทำหน้าที่อย่างดีที่สุด รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและสถาบัน

ในทำนองเดียวกัน อำไพ สุจริตกุล (2523, หน้า 200) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องพัฒนาตัวเองตลอดเวลา รวมทั้งพัฒนาระบบงานการพัฒนาคณาจารย์ โดยการวางแผนนโยบายให้ชัดเจน ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ หางบประมาณหรือเงินกองทุนมาสนับสนุนการดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์ มีความกระตือรือร้นในการให้กำลังใจคณาจารย์อย่างสม่ำเสมอ

การสนับสนุนและส่งเสริมของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการพัฒนาคณาจารย์เป็นอย่างมาก ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร รวมทั้งการเปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้ศึกษาต่อ ฝึกอบรม สัมมนา และให้กำลังใจตลอดจนให้ความช่วยเหลือคณาจารย์ได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ด้านหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์

ในการดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์ มหาวิทยาลัยจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับโครงสร้าง การดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพหรือภาวะของมหาวิทยาลัยด้วย ตามแนวคิดของสมคิด แก้วสนธิ (2528, หน้า 78-81) ที่กล่าวว่า มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีการจัดตั้งหน่วยงานกลางขึ้นเพื่อรับผิดชอบงานด้านพัฒนาคณาจารย์ โดยเป็นหน่วยงานอิสระไม่สังกัดคณะใด เพื่อให้มีความเป็นกลางอย่างแท้จริงและให้คณาจารย์จากคณะหรือภาควิชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร หรือดำเนินงานของหน่วยงานเพื่อให้การจัดบริการสอดคล้องกับความจำเป็นของคณะต่าง ๆ ให้มากที่สุด เป็นหน่วยงานที่ดำเนินงานเพื่อสนองความต้องการของคณาจารย์ของภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย รวมทั้งช่วยมหาวิทยาลัยในการกระตุ้นให้คณาจารย์ตระหนักในการพัฒนา

ตนเองในด้านต่าง ๆ อันจะนำมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาที่ได้วางไว้ หากไม่มีหน่วยงานกลางเพื่อประสานงานหรือร่วมรับผิดชอบในกิจกรรมบางส่วน ภาระในการพัฒนาคณาจารย์ในภาควิชาอาจเป็นภาระที่หนักมาก นอกจากนั้น งานในลักษณะที่ต่างคนต่างทำในแต่ละภาควิชาหรือคณะ อาจทำให้ไม่สนองตอบความต้องการหรือความจำเป็นในจุดมุ่งหมายรวมของสถาบันเท่าที่ควร

ในแนวคิดที่คล้ายกัน กฤษณา ชูติมา (2528, หน้า 102) กล่าวว่า การดำเนินงานด้านการพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ อาจมีหลายวิธี ทั้งนี้ ย่อมแล้วแต่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง สำหรับโครงสร้างการดำเนินงาน ควรมีหน่วยงานกลางรับผิดชอบงานด้านพัฒนาคณาจารย์โดยตรง โดยได้รับความร่วมมือจากคณาจารย์ในคณะต่าง ๆ และมหาวิทยาลัยจะต้องสร้างกลุ่มอาจารย์ที่ดำเนินการฝึกอบรมได้ หากไม่มีหน่วยงานกลางรับผิดชอบโดยที่คณะหรือภาควิชาจัดดำเนินงานเอง อาจเป็นการทำงานในวงแคบแก้ปัญหาบางประการให้หน่วยงานนั้นโดยเฉพาะ และอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการของ มหาวิทยาลัย ถ้าหากมีหน่วยงานกลางรับผิดชอบในการดำเนินงานแล้วเสริมด้วยงานที่จัดทำโดยคณะหรือภาควิชาด้วย จะทำให้การดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์ได้รับความสำเร็จมากขึ้น

สำหรับ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2524, หน้า 212) ได้ให้ทัศนะว่า อาจารย์ควรพัฒนาการสอนควบคู่ไปกับความก้าวหน้าทางวิชาการส่วนตัว สถาบันโดยเฉพาะผู้บริหารนอกจากจะสนับสนุนด้วยการส่งเสริมบรรยากาศของการเรียนการสอนแล้ว ยังต้องดำเนินการในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบด้านการพัฒนาคณาจารย์ โดยมีคณะกรรมการดำเนินงาน

ในเรื่องนี้ พรชูลี คุณานุกร (2523, หน้า 22) ได้กล่าวว่า การดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์ควรจะอยู่ในรูปของหน่วยงานเฉพาะกิจ มีคณะกรรมการรับผิดชอบดำเนินการอบรมสัมมนาหรือประชุมทางวิชาการเป็นครั้งคราวไป ทั้งนี้เพื่อให้งานพัฒนาคณาจารย์ดำเนินไปได้ด้วยดีและมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดเกี่ยวกับการจัดตั้งหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์ เพื่อให้มีหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยดำเนินการพัฒนาคณาจารย์อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยมีการประสานงานกัน มีโครงการ มีการวางแผนการดำเนินงาน มีผู้รับผิดชอบและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

โดยการกระตุ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้คณาจารย์ได้เห็นคุณค่าของการพัฒนาตนเอง ซึ่งอำนาจจันทร์แป้น (2530, หน้า 50) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาคณาจารย์ ดังนี้

1. ผู้บริหาร จะต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจังและจริงใจที่จะให้การส่งเสริมสนับสนุน ด้านการศึกษาต่อ การฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการและการศึกษาดูงาน
 2. คณาจารย์ อาจารย์เองจะต้องมีความตื่นตัว พร้อมจะรับความก้าวหน้าทางวิชาการ
 3. งบประมาณ จะต้องกำหนดงบประมาณไว้เพื่อกิจการพัฒนาคณาจารย์อย่างต่อเนื่อง
 4. แนวทางปฏิบัติ จะต้องมีการวางแผนและประชาสัมพันธ์สื่อสารให้อาจารย์ทราบ
- แนวทางปฏิบัติทุกขั้นตอนและจะต้องมีคณะกรรมการหรือหน่วยงานรับผิดชอบ

ด้านวิธีการพัฒนาคณาจารย์

สำหรับวิธีการจัดดำเนินงาน และลักษณะการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ควร ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายของแต่ละมหาวิทยาลัย ดังที่ ทองจันทร์ หงส์ดารมภ์ (2528, หน้า 70-71) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาคณาจารย์ขึ้นอยู่กับกำลังทรัพยากรและแนวความคิดของผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน ซึ่งวิธีการดำเนินการต่าง ๆ มีดังนี้

1. จัดโปรแกรมการศึกษา ประชุม อบรม ในเรื่องต่าง ๆ
2. จัดหาผู้มีประสบการณ์มาบรรยายให้ฟังเป็นครั้งคราว
3. เดินทางไปเยี่ยมคณะหรือภาควิชาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยอื่นเพื่อขยายแนวความคิด และรับทราบปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์
4. ให้ทุนคณาจารย์ไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ทั้งทางด้านพัฒนาคณาจารย์และด้านวิชาการเฉพาะสาขาวิชาของตน

ในทัศนะของ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2524, หน้า 209-211) กล่าวถึง วิธีการพัฒนา คณาจารย์ว่าสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

- ก. การพัฒนาโดยตรง กิจกรรมที่จัดเป็นการส่งผลโดยตรงต่อการเรียนการสอนหรือการทำงานของคณาจารย์และคณาจารย์มีส่วนร่วมโดยตรง กิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่

1. การประชุมปฏิบัติการ เป็นเทคนิค และกิจกรรมหลักของการพัฒนาการสอน ระยะเวลาและสถานที่จัดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของเรื่อง กลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม คณะวิทยากร และข้อจำกัดอื่น ๆ

2. การประชุมอภิปราย มีความสำคัญต่อการพัฒนาการสอน เพราะการอภิปราย อย่างจริงจังและลึกซึ้ง (in-depth discussion) จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และเกิดความเชื่อมั่น ในการสอนดีขึ้น

3. การให้คำปรึกษา (consultation) หรือการให้ข้อติชม (feedback) ถือว่าคณาจารย์ ยังขาดความรู้ รู้ไม่แจ่มชัดหรือรู้ผิด ๆ ในเรื่องการสอน ซึ่งการใช้เทคนิคนี้ต้องแนบเนียนและ เป็นไปด้วยความสมัครใจ

4. การเผยแพร่ข่าวสารในรูปคู่มือ แผ่นปลิว เอกสาร ข่าว จุลสาร เพื่อให้คณาจารย์ เข้าใจเรื่องการเรียนรู้การสอนดีขึ้น

5. การจัดทำอุปกรณ์การสอนเป็นกิจกรรมหนึ่งที่จะส่งผลต่อการสอน อุปกรณ์ที่ จัดให้อาจารย์ต้องใช้ง่าย สะดวก ไม่สลับซับซ้อนหรือมีเจ้าหน้าที่ช่วยบริการ

6. การให้ความดีความชอบแก่คณาจารย์ที่สอนดี มีความตั้งใจ เสียสละอย่างจริงจัง โดยมีระบบการให้ความดีความชอบที่เหมาะสม

ข. การพัฒนาโดยทางอ้อม เป็นการพัฒนาที่ส่งผลให้การเรียนรู้การสอนดำเนินไปได้ด้วยดี การพัฒนาโดยทางอ้อมประกอบด้วย

1. คณาจารย์มักจะมีแนวโน้มของความสนใจตามผู้บริหาร เช่น ผู้บริหารที่เป็น นักวิชาการ มีความสนใจทางวิชาการโดยเฉพาะการเรียนรู้การสอน คณาจารย์ก็จะมี ความสนใจในเรื่องการเรียนรู้การสอนตามไปด้วย

2. คณาจารย์และผู้บริหารควรเน้นในเรื่องการเรียนรู้การสอน มีการสนทนา การยกย่องชมเชย เพื่อให้ทุกคนเห็นเป็นเรื่องสำคัญ

3. จัดสภาพแวดล้อมให้เป็นวิชาการ มีหนังสือ ข่าว รายงานต่าง ๆ เกี่ยวกับ ความก้าวหน้าทางวิชาการ

4. บริการความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่คณาจารย์อย่างแท้จริง เช่น การพิมพ์เอกสาร การติดต่อบุคคล การใช้บริการอุปกรณ์ต่าง ๆ

5. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้มีเวลาพักหรือลดชั่วโมงสอนให้น้อยลงเพื่อให้คณาจารย์ได้เตรียมสอนและรื้อฟื้นความรู้ใหม่

6. สร้างบรรยากาศในมหาวิทยาลัย เพื่อให้คณาจารย์เกิดความสำนึก และต้องการปรับปรุงตนเองในด้านความรู้และความสามารถในการสอน โดยมหาวิทยาลัยอาจจัดระบบการให้รางวัลในลักษณะต่าง ๆ แก่คณาจารย์ผู้อุทิศตนให้กับการสอนหรือคณาจารย์ผู้สอนได้ดีเยี่ยมหรือจัดสรรทุนอุดหนุนคณาจารย์ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย

สำหรับ สุจิตรา วุฒิสถียร (2528, หน้า 176-178) ได้เสนอไว้ว่า ลักษณะการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ อาจจำแนกออกได้เป็น 3 ลักษณะใหญ่ ๆ ดังนี้

1. กิจกรรมเพื่อพัฒนาวิชาที่สอน ซึ่งอาจจัดในรูปแบบต่าง ๆ กัน เป็นต้นว่า การสัมมนาฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านวางแผนการสอน การเลือกเทคนิคการสอนแบบต่าง ๆ การจัดสื่อการสอน ตลอดจนการวัดผลสัมฤทธิ์ของวิชาที่สอน การใช้ความรู้ในวิทยาการด้านการเรียนการสอน การส่งเสริมการวิจัยด้านการเรียนการสอน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการเรียนการสอน

2. กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตัวอาจารย์ ได้แก่ การส่งเสริม สนับสนุนให้มีการเพิ่มวุฒิและประสบการณ์ในวิชาเฉพาะด้านของอาจารย์ การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับการสอนระดับอุดมศึกษา การฝึกอบรมให้อาจารย์รู้จักประเมินตนเอง เป็นต้น

3. กิจกรรมเพื่อการพัฒนาองค์กรหรือสถาบัน ได้แก่ การสัมมนาหรือประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหารและผู้นำทางวิชาการระดับต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสำนึกต่อความรับผิดชอบทางการศึกษาและวิชาชีพ การสอนหนังสือ การส่งเสริมและประสานงานทั้งโดยตรงและทางอ้อมกับกรรมการหรือหน่วยงานอื่น ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เป็นต้น

ดังได้กล่าวข้างต้น การพัฒนาคณาจารย์เป็นการพัฒนาบุคคลประเภทหนึ่ง ซึ่งเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความชำนาญและความสามารถส่วนบุคคล จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ดังนั้น กิจกรรมใดที่มีส่วนทำให้คณาจารย์มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ถือว่าเป็นการพัฒนาคณาจารย์ทั้งสิ้น เช่น การเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์เป็นครั้งคราว การเข้าร่วมสัมมนาและการเข้าร่วมประชุม การพัฒนาเทคนิคการสอน การพัฒนาการเรียนรู้ของนักศึกษา การให้ตำแหน่งทางวิชาการ การประเมินผลการเรียนการสอน การแลกเปลี่ยนคณาจารย์ระหว่าง

สถาบัน การแต่งตั้งตำรา การวิจัย การทำงานบริหาร การพิจารณาความดีความชอบ และการศึกษาดูงาน เป็นต้น (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524, หน้า 30)

ส่วน วันชัย วัฒนศัพท์ (2538, หน้า 171-172) ได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาคณาจารย์ว่า การพัฒนาคณาจารย์เป็นหัวใจหลักของการพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งทบวงมหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องสนับสนุนอย่างจริงจังและจริงใจ ในเรื่องการแก้ปัญหาสมองไหล การสนับสนุนงบประมาณ สร้างความพอใจในการทำงาน (job satisfaction) และการสนับสนุนในเรื่องค่าตอบแทนที่ไม่ด้อยกว่าภาคเอกชนจนเกินไปนัก

นอกจากนี้ จากรายงานการสัมมนาวิชาการเรื่อง “โครงการพัฒนาข้าราชการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” (2540, หน้า 3) ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคณาจารย์ไว้ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งเสริมให้มีการพัฒนาและเพิ่มพูนศักยภาพการทำงานของคณาจารย์ประกอบด้วย
 - 1.1 มีกลไกในการพัฒนาการเรียนการสอน ได้แก่ การอบรมเทคนิคการสอนแก่อาจารย์ใหม่ การอบรมการเตรียมสื่อการสอน สนับสนุนการอบรมและหาความรู้เพิ่มเติม จัดให้มีกลุ่มที่ปรึกษา เพื่อให้คำแนะนำคณาจารย์ที่ต้องการความช่วยเหลือ การปลูกจิตสำนึกในความเป็นครู อบรมจรรยาบรรณ คุณธรรม จริยธรรมและวินัย
 - 1.2 ส่งเสริมการเพิ่มวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ การให้ทุนการศึกษาต่อและดูงาน การให้คำแนะนำและทุนสนับสนุนการทำวิจัย
2. ปัจจัยและแรงจูงใจที่เชื้ออำนวยการให้คณาจารย์ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย
 - 2.1 สนับสนุนการเขียนตำราและมีทุนอุดหนุน
 - 2.2 จัดให้มีระบบการประเมินผลทั้งพฤติกรรมและนิเทศ
 - 2.3 สร้างบรรยากาศในการทำงานวิชาการและการทำวิจัย
 - 2.4 การพิจารณาดำแหน่งทางวิชาการในทุกระดับ ควรดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในมหาวิทยาลัย
 - 2.5 มอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ถูกต้องตรงสายงาน

ในความคิดเห็นของ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2536, หน้า 36-37) ได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาคณาจารย์ไว้ว่า การพัฒนาคณาจารย์เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เป็นเทคนิคที่จะนำไปสู่การพัฒนาอุดมศึกษาไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การดำเนินงานการพัฒนาคณาจารย์ควรปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมและสภาพแวดล้อมบางประการ ซึ่งการปรับเปลี่ยนนั้นควรมีทิศทางดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาคณาจารย์ควรคำนึงถึงทิศทางและบทบาทที่เหมาะสมของการอุดมศึกษาในสังคมไทย เพื่อเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการเรียนการสอน
2. การประชุมสัมมนาและการจัดกิจกรรมควรเน้นเทคนิคในเชิงปฏิบัติให้มากที่สุด เพื่อคณาจารย์สามารถนำไปใช้ได้ และนำไปใช้อย่างเข้าใจ มีเหตุผลและเหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม
3. การนำเสนอเรื่องการเรียนรู้การสอนจะต้องนำเสนอในลักษณะที่สัมพันธ์กันอย่างจริงจัง ระหว่างการสอนกับการวิจัย การสอนกับการบริการชุมชน และการสอนกับสังคม เพื่อให้การเรียนรู้การสอนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับภาระหน้าที่ของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย
4. เทคนิคและกิจกรรมในการพัฒนาคณาจารย์ นอกจากการให้เรียนรู้ด้วยวิธีการปฏิบัติแล้ว ควรจะต้องสอดแทรกความรู้สึนึกคิดและความสัมพันธ์กับคนรุ่นใหม่ โดยเฉพาะนักศึกษา
5. กิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์จะต้องมีหลากหลาย เพื่อสนองความถนัดความสนใจอันหลากหลายของคณาจารย์ผู้สอน โดยเฉพาะกิจกรรมที่จะให้คณาจารย์ได้ศึกษาเรียนรู้และทำความเข้าใจด้วยตนเองและไม่ควรใช้เวลามากจนเกินไป
6. หน่วยงานที่รับผิดชอบกับการพัฒนาคณาจารย์จะต้องได้รับการจัดตั้งขึ้นอย่างถาวร มีผู้รับผิดชอบประจำพร้อมเงินสนับสนุนอย่างเพียงพอ เพื่อความต่อเนื่องและความสัมพันธ์ของเป้าหมายและกิจกรรม และเป็นจุดศูนย์รวมทางการพัฒนามหาวิทยาลัย (university studies) ด้วย
7. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องเปลี่ยนบทบาทของตนให้เป็นผู้บริหารวิชาการมากกว่าบริหารการเมือง ด้วยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคณาจารย์มากกว่ามุ่งพัฒนาแต่ตนเอง และพรรคพวกของตนเป็นจุดใหญ่ ส่งเสริมให้คนอื่นพัฒนาให้พร้อมกับตนเอง
8. ระบบการสนับสนุนแบบครบวงจร ได้แก่ การกระตุ้นให้ความสำคัญ ส่งเสริมและจัดกิจกรรมให้กับคณาจารย์ที่สนใจ ให้กำลังใจ และการให้รางวัล

สำหรับ พิพัฒน์ โกศลวัฒน์ (2536, หน้า 31-33) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับแนวทาง การพัฒนาข้าราชการพลเรือนไว้ดังนี้

1. ส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานในสาขาวิชาที่จำเป็นอย่างแท้จริงของหน่วยงานและ เป็นแนวทางที่จะนำมาประยุกต์ใช้ได้เกิดผลอย่างจริงจัง
 2. ฝึกอบรมคณาจารย์ในแต่ละกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึงเป็นระบบต่อเนื่อง โดยเน้น เนื้อหาสาระที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
 3. พัฒนาข้าราชการให้เกิดคุณธรรม และทัศนคติในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ ส่วนรวมด้วยวิธีการที่เหมาะสมและจะเกิดผลจริงจังต่อเนื่อง
 4. วิธีการพัฒนาควรมีหลายรูปแบบ เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การพัฒนาแต่ละกลุ่มเป้าหมาย และใช้ระยะเวลาพอสมควรโดยเฉพาะการพัฒนาด้านจริยธรรม- คุณธรรม
 5. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับควรให้ความสำคัญและตั้งใจที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีความรู้ความชำนาญ สามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการสอนงาน การทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีหรือวิธีการอื่นที่เห็นสมควร
 6. มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาข้าราชการของส่วนราชการโดยตรง หรือ มีศูนย์ประสานการพัฒนาภายในส่วนราชการที่ชัดเจนแน่นอน
- นอกจากนั้น คณะอนุกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการหลักของการปฏิรูปการฝึกหัดครู พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดวิธีการพัฒนาคณาจารย์ทางครุศาสตร์หรือ ศึกษาศาสตร์ไว้ดังนี้

1. จัดหาครูอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาสู่ระบบ โดยสรรหาผู้รู้มาช่วยพัฒนา อาจมีการแลกเปลี่ยนระหว่างสถาบันกับมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งจะก่อให้เกิด ความเคลื่อนไหวเชิงสร้างสรรค์ เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเพื่อเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ ขึ้นเป็น กระบวนการแสวงหาความเข้มแข็งทางวิชาการ
2. การพัฒนาคณาจารย์ควรเริ่มที่ระดับผู้บริหารก่อน แล้วให้ผู้บริหารเป็นฐานใน การขยายผลไปยังอาจารย์ส่วนใหญ่ต่อเนื่องกันไป

3. ส่งเสริมให้คณาจารย์ได้แสวงหาความรู้ความเข้าใจให้มีโลกทัศน์กว้าง อันจะมีผลต่อการทำงาน

4. จัดทุนและให้โอกาสคณาจารย์ได้ไปศึกษาอบรม ดูงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันทั้งในและต่างประเทศ โดยต้องทำอย่างต่อเนื่อง

5. จัดหลักสูตรการฝึกอบรมในลักษณะที่จะโน้มน้าให้คณาจารย์ตระหนักถึงคุณค่าและเกียรติภูมิอันได้มาจากหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งตระหนักถึงคุณค่าที่จะพัฒนาตนเองไม่หยุดยั้ง

6. จัดสัมมนาอย่างเข้มสำหรับคณาจารย์ทุกระดับ โดยจัดทำเป็นโครงการต่อเนื่อง

7. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนคณาจารย์ระหว่างสถาบันทั้งภายในและต่างประเทศ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

8. งบประมาณในการดำเนินการพัฒนาคณาจารย์จะต้องเป็นเงินอุดหนุนที่มากเพียงพอที่จะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง โดยต้องระบุสัดส่วนของงบประมาณส่วนนี้ให้ชัดเจน และรัฐต้องให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

9. ดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ที่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงก่อน แล้วค่อยมุ่งไปยังคณาจารย์ที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง

(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2536, หน้า 7-8)

จากแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาคณาจารย์ดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การพัฒนาคณาจารย์เป็นกระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพของคณาจารย์ การพัฒนาจะเกิดผลดีมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อคณาจารย์มีความต้องการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยต้องสนับสนุน ส่งเสริมอย่างจริงจังและจริงใจ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้คณาจารย์ได้เห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยจะต้องมีการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานที่แน่นอนในการพัฒนาคณาจารย์ โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานการพัฒนาคณาจารย์อย่างถาวร สำหรับรูปแบบและวิธีการจัดดำเนินงานขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ นโยบายของมหาวิทยาลัย รวมทั้งตามความเหมาะสมและสภาพแวดล้อมด้วย

ด้านการศึกษาต่อ

ภิญโญ สาร (2526, หน้า 166) ได้ให้ทัศนะว่า บุคลากรทุกประเภทที่อยู่ในองค์การหรือสถาบันแม้จะมีความรู้ความสามารถดีเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ ความสามารถก็ย่อมจะอ่อนลงไป เนื่องจากวิธีการปฏิบัติงานตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไป การศึกษาต่อเป็นวิธีการหนึ่งในการที่จะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ดีขึ้น หรือได้รับความรู้ใหม่หน่วยงานจึงต้องส่งเสริมบุคลากรไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง การส่งไปอาจส่งไปศึกษาต่อในระดับปริญญาต่าง ๆ ภายในประเทศหรือต่างประเทศเพิ่มเติม

สำหรับ อุดร ชื่นกลิ่นรูป (2537, หน้า 33) ได้ให้ความหมาย การศึกษาของข้าราชการพลเรือนไว้ว่า การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนหรือการวิจัยตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพ เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยงานนั้น และหมายความรวมถึงการฝึกฝนภาษา และการรับคำแนะนำก่อนเข้าศึกษา การฝึกอบรมหรือการดูงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

นอกจากนั้น กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และคณะ (2531, หน้า 187) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การพัฒนากำลังคนอาจทำได้หลายทาง เช่น โดยการให้การศึกษา ซึ่งเป็นการให้ความรู้ทั่ว ๆ ไป โดยสถาบันการศึกษาที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นทางการ มีหลักสูตรกว้าง ๆ ให้การศึกษาเพื่อให้รอบรู้ในวิชาต่าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจงในวิชาใดวิชาหนึ่งเท่านั้น และเน้นที่จะให้บุคคลที่รับการศึกษามีความรู้ ความสามารถที่จะไปประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัด

ตามระเบียบทบวงมหาวิทยาลัย (ม.ป.ป., หน้า 2) ได้กำหนดคุณสมบัติของข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อภายในประเทศดังนี้

1. มีอายุไม่เกิน 45 ปีบริบูรณ์ โดยนับวันที่เริ่มลาไปศึกษา
2. เป็นข้าราชการสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี
3. ไม่อยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ
4. มีพื้นความรู้และคุณสมบัติตามที่สถานศึกษากำหนดไว้
5. ต้องปฏิบัติราชการด้วยดี และมีความประพฤติเรียบร้อย

6. การให้ข้าราชการไปศึกษาต่อภายในประเทศ โดยใช้เวลาราชการบางส่วนให้กระทำ ได้ภาคการศึกษาหนึ่งไม่เกิน 6 ชั่วโมง/สัปดาห์

ในกรณีจำเป็นที่จะต้องใช้เวลาศึกษามากกว่าที่กำหนดให้เสนอขออนุมัติต่อ ปลัดทบวงมหาวิทยาลัยเป็นกรณีพิเศษ

สำหรับเกณฑ์เกี่ยวกับการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อภายในประเทศ อนุกรรมการสามัญ ประจำมหาวิทยาลัย (อ.ก.ม.) ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2540, หน้า 5-6) ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. การพิจารณาให้ข้าราชการลาศึกษาต่อภายในประเทศจะจัดลำดับผู้ที่สมควรได้รับ อนุมัติให้ไปศึกษาโดยจัดลำดับตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 1.1 พิจารณาจากสาขาวิชาที่จะไปศึกษาต่อ
- 1.2 พิจารณาจากผู้มีวันรับราชการในสถาบันฯ มากกว่า
- 1.3 พิจารณาจากผู้มีอายุราชการมากกว่า
- 1.4 พิจารณาจากผู้มีอัตราเงินเดือนมากกว่า
- 1.5 พิจารณาจากผู้มีอายุสูงกว่า

และให้เวียนโควตาให้แก่ข้าราชการที่ยังไม่เคยได้รับสิทธิ์มาก่อน ทั้งนี้ เพื่อข้าราชการมีโอกาส ศึกษาได้โดยเท่าเทียมกัน

2. การอนุมัติให้หน่วยงานต้นสังกัดพิจารณาถึงสาขาที่จะเรียนว่า จะสามารถนำมาใช้ ประโยชน์กับหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด และให้พิจารณาถึงอัตรากำลังที่มีอยู่ โดยให้มี ผู้อยู่ปฏิบัติงานเพียงพอ ไม่ให้เสียราชการ

3. การให้ข้าราชการลาศึกษาจะพิจารณาอนุมัติให้แก่ผู้ที่ศึกษาในหลักสูตร ซึ่งมี ระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี ในกรณีที่ขอลาศึกษาเกินกว่า 2 ปี แต่ไม่เกิน 4 ปี อ.ก.ม. จะพิจารณาอนุมัติ เป็นราย ๆ ไป

4. ข้าราชการควรจะได้ลาศึกษาในสาขาวิชาที่ตรงกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งนี้ เพื่อนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติราชการ การลาศึกษาในสาขาวิชาที่ไม่ตรงตาม มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง สถาบันฯ จะไม่ดำเนินการขอรับวุฒิหรือขอเปลี่ยนแปลงชื่อตำแหน่ง ตามสายงานให้สูงขึ้นได้ เนื่องจากขาดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

5. ในหน่วยงานใดมีข้าราชการขอลาศึกษาเป็นจำนวนมาก สถาบันฯ จะพิจารณาอนุมัติให้ลาศึกษาได้เพียง 1 คน โดยพิจารณาจากผู้มีอาวุโสกว่าและการหมุนเวียนโควต้าให้แก่ผู้ที่ยังไม่เคยได้รับสิทธิ์ จะต้องเป็นไปตามลำดับสิทธิและโควต้าที่ว่างอยู่ในสถาบันฯ ด้วย

6. พิจารณาถึงความจำเป็นและความต้องการของทางราชการที่จะได้ผู้มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชานั้น ๆ

7. พิจารณาถึงอัตรากำลังที่มีอยู่ เพื่อให้มีผู้ปฏิบัติงานเพียงพอโดยไม่ต้องจ้างหรือตั้งอัตรากำลังเพิ่ม

8. พิจารณาถึงความก้าวหน้าในอาชีพราชการ โดยคำนึงถึงวุฒิที่จะได้รับเพื่อนำมาขอรับประโยชน์จากทางราชการด้วย

สรุปได้ว่าการส่งเสริมให้คณาจารย์ได้มีโอกาสไปศึกษาต่อเป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาคณาจารย์ เป็นการให้โอกาสแก่คณาจารย์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และช่วยให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้มีความเข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานได้ดีขึ้น

ด้านการฝึกอบรม สัมมนา

เสนาะ ตีแยว และคณะ (2527, หน้า 107) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ สำหรับวิธีการฝึกอบรม อาจกระทำได้หลายอย่างขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน และผู้ดำเนินการอบรม

สำหรับ สุวัระ ประवालพฤษ (2538, หน้า 2) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเสริมสมรรถภาพบุคคลากรอย่างหนึ่งในงานพัฒนาบุคคลขององค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะทางที่อยู่ในความรับผิดชอบหรืองานที่องค์การมอบหมายให้สำเร็จ และเกิดผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีคุณภาพ

สวน ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 164) ได้ให้ทัศนะว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและเกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

นอกจากนี้ สมพงศ์ เกษมสิน (2526, หน้า 179) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และคณะ (2531, หน้า 190) กล่าวว่า การจัดฝึกอบรมให้บรรลุ เป้าหมายก็คือ การที่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เปลี่ยนไปในด้านที่ การฝึกอบรมนั้น ๆ มุ่งหมายไว้ ซึ่งการฝึกอบรมจะได้ประโยชน์ถ้าการฝึกอบรมจัดได้ตรงกับ ความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ เมื่อบุคลากรมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการทำงานด้านไหน ก็ควรจะได้รับ การอบรม เพื่อแก้ปัญหาในด้านนั้น

สำหรับ เมธี ปิยะคุณ (2536, หน้า 45-46) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมจะสัมฤทธิ์ผลเพียงไร นอกจากจะขึ้นอยู่กับทัศนคติของฝ่ายบริหารต่อการฝึกอบรม และความร่วมมืออย่างจริงจัง จากทุกฝ่ายในองค์การแล้ว เงื่อนไขที่สำคัญของความสำเร็จในงานฝึกอบรมก็คือ การบริหาร งานฝึกอบรมต้องดำเนินการอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพทั้งระยะก่อน ระหว่างและหลัง การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานในองค์การนับได้ว่าเป็นวิธีการที่ทันสมัย ที่สุดเท่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน แม้ว่าการฝึกอบรมจะไม่สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ทั้งหมดก็ตาม แต่อาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของ บุคคลในองค์การ ดังนั้น หลักแห่งการฝึกอบรมที่สำคัญ ซึ่งผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน การบริหารจัดการฝึกอบรมควรจะต้องทราบมีดังนี้

1. ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีความสนใจในการเรียนรู้เสียก่อน แล้วจึงจะยอมรับ การฝึกอบรมอย่างดี
2. การฝึกอบรมต้องจัดให้สนองกับความต้องการของแต่ละคนที่เข้ารับการฝึกอบรม
3. การฝึกอบรมต้องดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีส่วนรับผิดชอบโดยตรง
4. การฝึกอบรมควรอยู่ในลักษณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนสามารถเรียนรู้ได้ จากการลงมือปฏิบัติภายใต้การควบคุมแนะนำ
5. การฝึกอบรมจะต้องมีการวางแผน กำหนดตารางการฝึกอบรม การดำเนินการฝึก และการประเมินผลการฝึกอบรม อย่างมีระบบแบบแผนและชัดเจน

การฝึกอบรมให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะต้องมีการวางแผนที่ดีมีเป้าหมายที่ชัดเจน และควรกำหนดแผนการฝึกอบรมไว้ด้วย ซึ่งการวางแผนการจัดฝึกอบรมที่ดีจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ที่คุ้มค่า ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องร่วมมือกับฝ่ายบริหารบุคคลติดตามดูถึงความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของผู้ได้บังคับบัญชา จะต้องมีการอบรมและพัฒนาเมื่อใดและควรอบรมเรื่องอะไร (ธงชัย สันติวงษ์, 2539, หน้า 102) นอกจากนั้น พยอม วงศ์สารศรี (2540, หน้า 169) ได้เสนอขั้นตอนของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. ศึกษาความต้องการ (needs assessment) หมายความว่า หน่วยงานไหนต้องการฝึกอบรมบ้าง ใครต้องการฝึกอบรมบ้าง และต้องการการฝึกอบรมในเรื่องใด เพียงใด เมื่อไร หรือทำการสำรวจการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในองค์การ แล้วดำเนินการพิจารณาจัดลำดับความต้องการออกมาเป็นปัญหาที่จัดการฝึกอบรม

2. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม (training objectives) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องประชุมร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เพราะวัตถุประสงค์จะช่วยชี้ให้เห็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้อนองวัตถุประสงค์นั้น ๆ

3. กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร (program content) ที่จะจัดขึ้นในกิจกรรมนั้น ๆ ว่า ควรจะแบ่งช่วงเนื้อหาในการอบรมเป็นระยะ หรือจะอบรมรวดเดียวทั้งหมด

4. กำหนดวิธีการฝึกอบรมด้วยการตระหนักถึงหลักการเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรม (learning principles) ซึ่งรวมไปถึงการจัดลำดับเนื้อหาอย่างง่ายในแต่ละวัน การจัดเวลา อุปกรณ์ สถานที่ บรรยากาศต่าง ๆ ตลอดจนกระทั่งคุณสมบัติของผู้บรรยาย และเตรียมจัดสรรงบประมาณเตรียมแบบสอบถามที่จะประเมินการฝึกอบรม

5. ดำเนินการฝึกอบรม (actual program) เป็นขั้นที่ดำเนินการฝึกอบรมจริง ๆ ในช่วงนี้ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องคอยดูแลความเรียบร้อย เอาใจใส่ฟังการบรรยายเพื่อเก็บข้อมูลต่าง ๆ ไว้ปรับปรุงให้การฝึกอบรมที่จะจัดในครั้งต่อไปสมบูรณ์ขึ้น ทั้งนี้ เพราะการดำเนินการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และทักษะในเรื่องนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

6. การประเมินผล (evaluation) การประเมินผลเป็นกิจกรรมที่ต้องทำทุกครั้ง ด้วยการให้ตอบแบบสอบถามเพื่อผู้จัดการฝึกอบรมได้รู้ถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องปรับปรุงในครั้งต่อไป

7. การติดตามผล (follow-up) ภายหลังจากการอบรมสิ้นสุดลง ควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อวิเคราะห์ดูว่าการอบรมได้ผลมากน้อยเพียงใด คำนึงกับค่าใช้จ่ายที่องค์การต้องการลงทุนไปหรือไม่

นอกจากนั้น อุทัย หิรัญโต (2531, หน้า 108) ได้กล่าวว่า วิธีการฝึกอบรมที่เรียกว่า การสัมมนาส่วนใหญ่จะใช้พัฒนานักบริหารหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาชั้นสูง วิธีการสัมมนาก็คือ จัดให้มีการประชุมกลุ่มไม่ใหญ่มาก และเปิดโอกาสให้ที่ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเสรี โดยมอบหมายให้ผู้ร่วมสัมมนาอภิปรายปัญหาที่กำหนดให้และมีผู้นำอภิปรายให้อยู่ในประเด็นที่พิจารณา หรือวิทยากรก็อาจจะจัดเตรียมหัวข้อที่จะอภิปรายไว้ให้ที่ประชุมเลือกว่าจะพิจารณาเรื่องใดก็ได้ แนวความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ ระวีวรรณ เสวตามร (2530, หน้า 68) ได้ให้ความหมายการประชุมสัมมนาว่า หมายถึงกิจกรรมการพัฒนาทางวิชาการที่คณะบุคคลกลุ่มหนึ่ง มาร่วมประชุมกัน เพื่อศึกษาหาความรู้หรือเพื่อหาแนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เพื่อการแก้ปัญหาที่สำคัญในการทำงานร่วมกัน

และดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และคณะ (2538, หน้า 65) กล่าวว่า การสัมมนาเป็นวิธีการอบรมเป็นกลุ่ม ระหว่างผู้มีความรู้ในระดับเดียวกันหรือสาขาเดียวกัน หรือเป็นส่วนช่วยในการทำวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งจะมีประโยชน์เพราะจะใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนและแก้ไขปัญหาระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกัน นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะมีโอกาสแสดงบทบาทในการออกความคิดเห็นร่วมกัน ทำให้เกิดแนวความคิดและหาทางแก้ไขหรือสนับสนุนข้อมูลที่มีอยู่ในการสัมมนาอาจใช้เวลาหลายวัน หรือวันเดียวก็ได้ ขึ้นอยู่กับหัวข้อในการสัมมนา ส่วนใหญ่จะทำการแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ ระหว่างสัมมนา เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความรู้จักคุ้นเคยกัน และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

จากความหมายและวิธีการฝึกอบรม สัมมนา พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรม สัมมนาเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของหน่วยงาน ซึ่งการฝึกอบรม สัมมนาเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารงานบุคคล ดังนั้นผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมโดยทั่วถึงและติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ

ด้านการวิจัย

พยอม วงศ์สารศรี (2540, หน้า 296) กล่าวว่า การวิจัยคือ กระบวนการค้นหา ความรู้ความจริงนั้นอย่างมีระบบ ดำเนินการวิเคราะห์และตีความหมายของข้อมูล โดยวิธีการ ทางวิทยาศาสตร์ เพื่อใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การแก้ไข้ปัญหาที่ผู้ปฏิบัติงาน ประสบอยู่ หรือเพื่อก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ

ในทำนองเดียวกัน อุทัย หิรัญโต (2531, หน้า 199-200) ได้กล่าวว่า การวิจัยคือ การแสวงหาข้อเท็จจริงโดยมีระเบียบแบบแผนและหลักฐาน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้า เพื่อมุ่งหาความรู้ใหม่เพิ่มเติม ซึ่งมีวิธีการศึกษาแตกต่างกับการศึกษาทั่วไป กล่าวคือ เป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีหลักฐานและเหตุผล เพราะเป็นการศึกษา เพื่อค้นคว้าหาความจริงด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ ผลการค้นพบจึงเชื่อถือได้และสามารถนำไป ใช้ประโยชน์ได้หลายอย่าง ลักษณะสำคัญของการวิจัยคือ การศึกษาค้นคว้าหรือหาคำตอบหรือ หาข้อเท็จจริงบางประการที่ยังไม่มีการค้นพบในเรื่องนั้น ๆ มาก่อนหรืออาจมีการค้นพบมาแล้ว แต่กาลเวลาเปลี่ยนแปลงไป จึงต้องค้นคว้าเพื่อมุ่งหาความรู้ใหม่อีกครั้งหนึ่ง

สำหรับ จรัส สุวรรณเวลา และคณะ (2534, หน้า 105) กล่าวถึงการพัฒนาคณาจารย์ ด้านการวิจัยว่า การจัดการพัฒนาคณาจารย์ด้านวิจัยจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อสร้างความสามารถในการวิจัยของอาจารย์ด้านต่าง ๆ นับตั้งแต่ความรู้ในกระบวนการ การเขียนโครงการ ตลอดจนทักษะในการใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย ในขณะเดียวกันก็ไม่ละเลย การพัฒนาเจตคติด้านการวิจัย เพราะถ้าอาจารย์ทำวิจัยเพียงเพื่อประโยชน์ในความก้าวหน้าของ ตนเองเท่านั้น ก็ไม่ช่วยสร้างบรรยากาศและค่านิยมที่ยอมรับว่า การวิจัยคือ กระบวนการสร้างความรู้ และวิจารณ์ญาณ รวมทั้งเป็นกระบวนการที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เรียนด้วยการลด ภาระการสอนเพื่อให้อาจารย์มีเวลาวิจัยมากขึ้นเป็นสิ่งที่ควรทำ และการส่งเสริมความร่วมมือใน การวิจัยกับองค์กรอื่น ทั้งภายในและภายนอกประเทศเพื่อยกระดับมาตรฐานงานวิจัยให้สูงขึ้น ซึ่งแนวคิดในการพัฒนาคณาจารย์ด้านการวิจัยมีดังนี้

การเพิ่มจำนวนอาจารย์นักวิจัยและคุณภาพการวิจัย

1. การรับอาจารย์ใหม่จะต้องมีการพิจารณาศักยภาพการวิจัยด้วย
2. จัดสรรทุนวิจัยให้อาจารย์ได้มีโอกาสทำการวิจัย

3. สร้างหัวหน้าทีมงานวิจัยโดยสนับสนุนให้อาจารย์ที่มีศักยภาพสูงได้ทำการวิจัยในโครงการหน่วยปฏิบัติการวิจัย อันเป็นการสร้างทีมงานวิจัย

4. จัดการฝึกอบรมกระบวนการวิจัยทั้งในระดับพื้นฐานและระดับดำเนินการให้กับกลุ่มอาจารย์ตามความเหมาะสม

5. จัดให้ผู้มีประสบการณ์ด้านการวิจัยได้ช่วยเหลือแก่นักวิจัยใหม่ ๆ โดยจัดกิจกรรมที่ให้อาจารย์สามารถขอคำปรึกษาจากผู้มีประสบการณ์ได้

ส่วนการส่งเสริมเจตคติของอาจารย์ในการวิจัย ตามแนวคิดของ จรัส สุวรรณเวลา และคณะ มีดังนี้

1. ดำเนินการให้อาจารย์ตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยที่ส่งเสริมการสอน
2. จัดประชุมทางวิชาการเพื่อเสนอผลงานวิจัย เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิพากษ์วิจารณ์วิชาการในทางสร้างสรรค์
3. จัดให้มีรางวัลผลงานวิจัย หรือรางวัลนักวิจัย
4. คัดเลือกผลงานวิจัยที่ดีหรือที่ได้รางวัลมาพิมพ์เผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ
5. กำหนดแนวทางหรือหลักปฏิบัติตามจรรยาบรรณสำหรับนักวิจัย
6. ปรับปรุงระเบียบวิธีการใช้ผลงานวิจัยประกอบการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อความตั้งใจที่จะทำการวิจัยซึ่งมีคุณภาพดีขึ้น

นอกจากนั้น สุชาติา ชินะจิตร (2540, หน้า 164) ได้กล่าวถึง การพัฒนางานวิจัยไว้ว่า การสนับสนุนการวิจัยจะต้องคำนึงถึงการสร้างความหลากหลายและการเพิ่มโอกาส การรักษา และเพิ่มคุณภาพ งานวิจัยที่ดีต้องมีความลึกซึ้งและมีความริเริ่มสร้างสรรค์ ศักยภาพของนักวิจัยจึงเป็นตัวกำหนดคุณภาพของงาน การสนับสนุนทิศทางการวิจัย มี 2 ทิศทางหลัก ได้แก่ การวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งมักจะเป็นการวิจัยพื้นฐานอีกทิศทางการหนึ่งคือ การวิจัยเพื่อแก้ปัญหา ซึ่งเป็นลักษณะการวิจัยประยุกต์ที่มักจะต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ มาช่วยกัน ดังนั้น กลยุทธ์เพื่อสร้างงานวิจัย จึงน่าจะประกอบด้วย

1. การสร้างความหลากหลายและโอกาส
2. การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ
3. คุณภาพมาตรฐานของผลงาน

การทำวิจัยเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อคณาจารย์ มหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการทำวิจัยให้ชัดเจน เพื่อให้คณาจารย์มีความคิดริเริ่ม มีความรู้ใหม่ ตลอดจนแสวงหาความรู้ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน และการพัฒนาตนเอง

ด้านการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ

พยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 178-179) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในองค์การเป็นเหตุการณ์ปกติที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งจะรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งด้วย ซึ่งเป็นที่ปรารถนาของผู้ปฏิบัติงานทุกคน เพราะเป็นการเพิ่มสถานภาพของบุคคลนั้นให้สูงขึ้น และเป็นการแสดงถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยมีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งดังนี้

1. หลักความรู้ความสามารถ
2. หลักอาวุโสและประสบการณ์
3. หลักความรู้ความสามารถและอาวุโส
4. หลักระบบอุปถัมภ์

ในทำนองเดียวกัน ระวี เนตรโพธิ์แก้ว (2540, หน้า 122-123) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารอย่างหนึ่งที่ควรจะให้ความสำคัญ เพราะเป็นการสร้างความหวังของผู้ปฏิบัติงาน ที่จะมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยมีวิธีการพิจารณาที่สำคัญดังนี้

1. ใช้ระบบคุณธรรม โดยใช้หลักความรู้ความสามารถของบุคคล ไม่คำนึงถึงอายุการทำงาน ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับการพิจารณา
2. หลักอาวุโสและประสบการณ์ โดยถือว่าผู้ปฏิบัติงานมานาน ผู้อาวุโสสูงกว่าจะได้รับ การพิจารณาก่อน
3. ระบบอุปถัมภ์ ใช้วิธีการแต่งตั้งจากพวกพ้องของตนโดยไม่คำนึงถึงความสามารถ ทั้งนี้เพื่อเป็นการตอบแทนสินน้ำใจ

นอกจากนั้น เสนาะ ดิยาว (2527, หน้า 162) ได้ให้ทัศนะว่า การเลื่อนตำแหน่งเป็น ที่ต้องการของคนทุกคน เพราะเป็นทางหนึ่ง ที่แสดงถึงความก้าวหน้า และความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ในแง่ของการบริหารงานบุคคลถือว่า คนที่ได้ตำแหน่งสูงขึ้น นอกจากจะต้องรับผิดชอบมากขึ้น

มีหน้าที่มากขึ้นแล้ว งานจะต้องแตกต่างไปจากเดิม แต่ในองค์การบางแห่ง ไม่อาจจะระบุได้ว่า ผู้ที่ได้เลื่อนตำแหน่งจะทำงานแตกต่างไปจากเดิม เช่น ตำแหน่งในมหาวิทยาลัย ได้แก่ ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ซึ่งตำแหน่งเหล่านี้ ไม่อาจกล่าวได้ อย่างชัดเจนลงไปว่างานในแต่ละตำแหน่งจากต่ำสุดจนถึงสูงสุดมีข้อแตกต่างกันอย่างไร และการเลื่อนตำแหน่งจะต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นเรื่องของผู้บริหาร โดยมีหลักเกณฑ์ที่สำคัญสำหรับใช้ในการพิจารณา ดังนี้

1. หลักคุณวุฒิ หมายถึง การคัดเลือกบุคคลโดยถือเอาความรู้ ความสามารถของบุคคล เป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงอายุการทำงาน ประสบการณ์

2. อายุใสและประสบการณ์ หมายถึง ระยะเวลาในการทำงานเกิดขึ้นจากการเข้าทำงาน ก่อนหรือหลัง โดยปกติอายุใสย่อมก่อให้เกิดสิทธิบางอย่าง เช่น การคิดเงินบำเหน็จก็ขึ้นอยู่กับ ระยะเวลาทำงาน

3. ปัจจัยทางการเมือง เกิดขึ้นจากการใช้อำนาจหรืออิทธิพลของคนบางคนที่บังคับให้องค์การหรือฝ่ายบริหารแต่งตั้งคนใดคนหนึ่งขึ้นมาดำรงตำแหน่ง ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเสมอ ๆ นับว่าเป็น สิ่งคอยบั่นทอนกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและเป็นเรื่องที่ป้องกันได้ยาก การเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยอิทธิพลนี้เท่ากับเป็นการใช้ระบบอุปถัมภ์

สำหรับ ทบวงมหาวิทยาลัย (ม.ป.ป., หน้า 8-9) ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา กำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ไว้ดังนี้

ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ จะต้องดำรงตำแหน่งอาจารย์และได้ปฏิบัติหน้าที่ใน ตำแหน่งดังกล่าวมาแล้ว สำหรับปริญญาตรีไม่น้อยกว่า 9 ปี ผู้ที่ได้รับปริญญาโทหรือเทียบเท่า ไม่น้อยกว่า 5 ปี และระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า ไม่น้อยกว่า 2 ปี มีชั่วโมงสอนประจำวิชาใด วิชาหนึ่งและมีความชำนาญในการสอน มีผลงานทางวิชาการ คือ เอกสารประกอบการสอน ไม่น้อยกว่า 1 รายวิชา และบทความทางวิชาการหรือผลงานวิจัย

ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ จะต้องดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์และได้ปฏิบัติหน้าที่ ในตำแหน่งดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี มีชั่วโมงสอนประจำวิชาใดวิชาหนึ่ง และมี ความชำนาญพิเศษในการสอน มีผลงานทางวิชาการ คือ เอกสารประกอบการสอนไม่น้อยกว่า 1 รายวิชา และตำราที่ใช้ประกอบการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยหรือผลงานวิจัย

ตำแหน่งศาสตราจารย์ จะต้องดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์และได้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี มีชั่วโมงสอนประจำวิชาใดวิชาหนึ่ง และมีความชำนาญในการสอน มีผลงานทางวิชาการ คือ ตำราที่ใช้ประกอบการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยไม่น้อยกว่า 1 เล่ม และผลงานวิจัย

สรุปได้ว่า การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีสถานภาพสูงขึ้น ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารอย่างหนึ่งที่จะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สำหรับวิธีการที่ใช้ในการพิจารณาที่สำคัญ ได้แก่ ระบบคุณธรรม หลักอาวุโสและประสบการณ์ และระบบอุปถัมภ์

ด้านบุคลิกลักษณะ คุณธรรม จริยธรรม

คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับคณาจารย์เป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอีกประการหนึ่งที่มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญในการสร้างเสริมเพื่อให้คณาจารย์เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเพียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ดังที่ ชลอง มาปรีดา (2537, หน้า 55) กล่าวว่า คุณธรรมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่ถูกมองจากผู้ใต้บังคับบัญชาและจากบุคคลทั่วไป หากไม่มีการส่งเสริมพัฒนาคุณธรรมให้เกิดขึ้นในผู้บริหารแล้ว จะเป็นที่ยึดมั่นศรัทธาความนับถือจากผู้ร่วมงานและบุคคลภายนอก ด้วยเหตุนี้ จึงต้องหาแนวทางส่งเสริมคุณธรรมแก่ผู้บริหารด้วยการจัดประชุม สัมมนา และชี้แนะให้ผู้บริหารฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง

ส่วน ไกรยุทธ อีรติยานันท์ (2536, หน้า 104) ได้ให้ทัศนะว่า องค์ประกอบหลักของการเป็นอาจารย์ที่ดีในมหาวิทยาลัย น่าจะเป็นการมีความเป็นนักวิชาการและการมีจรรยาบรรณเป็นคุณสมบัติสำหรับความเป็นนักวิชาการ ได้แก่ ความไม่สนใจที่จะบิดเบือนตรรกศาสตร์ของความคิดเพื่อค่านิยมที่ตนไม่เห็นด้วย ไม่ชอบหรือไม่ยอมรับ การไม่บิดเบือนหลักฐานหรือข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อยุติที่ต้องการ หรือการไม่สร้างความถูกต้องของความคิดหรือข้อยุติด้วยการสร้างข้อมูลเท็จ การไม่บิดเบือนความรู้เพื่อสนองผลประโยชน์ของตัวเอง นอกจากนั้น การมีจรรยาบรรณของคณาจารย์ยังครอบคลุมไปถึงการมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ต้องรับผิดชอบ การมีความรู้สึกผิดชอบในการใช้เวลาในหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย กล่าวคือ ไม่ใช้เวลา

ส่วนใหญ่หรือทั้งหมดไปทำธุรกิจส่วนตัว หรือไปทำงานที่ปรึกษาในลักษณะต่าง ๆ โดยไม่ใส่ใจกับภารกิจที่ต้องทำในหน้าที่การงานที่ขอบรรจุ

นอกจากนี้ จรัส สุวรรณเวลา (2536, คำนำ-หน้า 6) กล่าวว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้เล็งเห็นความสำคัญของการสร้างเสริมคุณธรรม จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากิจกรรม เพื่อส่งเสริมคุณธรรมขึ้น ซึ่งได้จัดทำแผนงานกิจกรรมที่จะสร้างความตระหนักและฟื้นฟูศรัทธา ตลอดจนแนวปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพของบุคลากรสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมในการยอมรับว่าการสร้างคุณธรรมเป็นภาระหน้าที่ของทุกคน สำหรับจรรยาบรรณของอาจารย์ พ.ศ. 2529 ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. อุทิศเวลาเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างแท้จริงด้วยความรับผิดชอบ และเสียสละ
2. ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างสุจริต เทียบธรรม และพึงปฏิบัติต่อผู้อื่นโดยปราศจากอคติ
3. มีเหตุผลและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
4. รักษาและส่งเสริมความสามัคคี ความก้าวหน้าทางวิชาการในหมู่คณาจารย์ด้วยกัน
5. ให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการสอนวิจัย บริหารและศิลปวัฒนธรรม

6. เป็นแบบอย่างที่ดีของศิษย์ และให้การสนับสนุนแก่ศิษย์ด้วยความเป็นธรรม

และ พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2538, หน้า 50-51) ได้กล่าวถึงหลักการ และวิธีการทั่วไป ในการแก้ปัญหาจริยธรรมไว้ว่า ตามหลักการของการแก้ปัญหา ก็คือ ต้องแก้ที่สาเหตุ โดยการวิเคราะห์ปัญหาและหาสาเหตุของปัญหา บางทีเหตุของปัญหาจริยธรรมหลาย ๆ อย่าง อาจจะเกิดจากเหตุเดียวกัน ดังนั้น ในการแก้ปัญหาจริยธรรมจะต้องค้นหาตัวแกนของจริยธรรม ในเรื่องนั้น ๆ ให้ได้ เมื่อพบแล้วก็ส่งเสริมจริยธรรมด้านนั้นด้านเดียว ด้านอื่นก็จะตามมาเอง เช่น หากเรามีนิสัยรักงาน เมื่อทำงานอะไรก็มีความรักในงานนั้น อยากจะทำเมื่อเราอยากจะทำ ความขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย ความอดทน รวมทั้งความตรงต่อเวลาก็จะตามมาด้วย

สรุปได้ว่า การเป็นอาจารย์ที่ดีในมหาวิทยาลัย คือ มีความเป็นนักวิชาการ และมีคุณธรรม จริยธรรม เนื่องจาก มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันแสวงหาความรู้ สร้างสรรค์ ถ่ายทอด และ

ประยุกต์วิชาการ เพื่อประโยชน์แก่สังคม ซึ่งความรู้ที่ปราศจากคุณธรรมกำกับ ย่อมไม่เป็นที่พึงประสงค์ นอกจากนั้น คุณธรรมนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารที่จะต้องสร้างคุณธรรมให้เกิดขึ้น และพยายามขจัดสิ่งที่ไม่ดีงามให้หมดไป เพื่อให้เป็นที่ศรัทธาของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ

การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยหลายแห่งในประเทศไทยได้ดำเนินการพัฒนาคณาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพดังจะได้กล่าวถึงการดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยบางแห่งดังนี้

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2519 ได้จัดตั้งหน่วยพัฒนาคณาจารย์อย่างเป็นทางการขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

ลักษณะของหน่วยพัฒนาคณาจารย์ เป็นหน่วยงานที่สังกัดฝ่ายวิชาการ กองบริการ การศึกษา สำนักงานอธิการบดี ดำเนินการรับผิดชอบโดยมีหัวหน้าหน่วย รองหัวหน้าหน่วยและคณะกรรมการที่ปรึกษาของหน่วย ทำหน้าที่กำหนดนโยบายในการพัฒนาคณาจารย์ให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและนโยบายของมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ของหน่วยพัฒนาคณาจารย์ มีดังนี้

1. กระตุ้นให้อาจารย์มีการตื่นตัว กระตือรือร้นที่จะแสวงหาและพัฒนาตนเองในด้านความรู้และทักษะเกี่ยวกับการเรียนการสอน
2. ให้บริการแก่อาจารย์ทั่วไปในลักษณะโครงการฝึกอบรม ในระหว่างปฏิบัติงานของสถาบัน (in-service training program) การอภิปราย การบรรยายพิเศษ บริการให้คำปรึกษาแก่อาจารย์ในเรื่องที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน เผยแพร่ความรู้ในรูปของคู่มือ จุลสาร และเอกสาร เป็นต้น
3. ประสานงานและร่วมมือกับหน่วยพัฒนาคณาจารย์ในระดับภายในสถาบันและหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอกมหาวิทยาลัย

ขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยพัฒนาคณาจารย์ มุ่งเน้นที่จะเสริมสร้างศักยภาพของอาจารย์ด้านความรู้ ทักษะด้านการสอน การวิจัย การเขียนตำราและบทความทางวิชาการ ตลอดจนเสริมสร้างทัศนคติ คุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และ

เป้าหมายของมหาวิทยาลัย การดำเนินงานมีการกำหนดโครงการขึ้นในแต่ละปีและมีการจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากคณะกรรมการหน่วยพัฒนาคณาจารย์ ร่วมกันรับผิดชอบในการวางแผน และเตรียมการจัดดำเนินงาน

ลักษณะของกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ มุ่งให้การให้เนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการเรียน การสอน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการเพิ่มพูนความรู้ กิจกรรมหลัก ๆ ได้แก่ การประชุมพิเศษ การสัมมนาอาจารย์ใหม่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การสัมมนา การอภิปราย การบรรยายพิเศษ ตลอดจนการผลิตเอกสารและสิ่งพิมพ์ ส่วนการวิจัยยังไม่ได้ดำเนินการเท่าที่ควร (สดใส อัสววิไล, 2523, หน้า 20-23)

2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้จัดตั้งหน่วยพัฒนาการเรียนการสอนอย่างจริงจัง ใน พ.ศ. 2522 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ลักษณะของหน่วยพัฒนาการเรียนการสอนอยู่ในความรับผิดชอบของกองงานเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี ผู้ดำเนินงานคือ คณะทำงานพัฒนาการเรียนการสอน

วัตถุประสงค์ของหน่วยพัฒนาการเรียนการสอน มีดังนี้

1. จัดโอกาสให้อาจารย์ได้เพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ทางวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อนำไปปรับปรุงการสอน

2. ส่งเสริมให้คณะต่าง ๆ ได้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาการเรียนการสอนของตนเอง ในระดับคณะหรือภาควิชา

3. สร้างและส่งเสริมอาจารย์ที่จะเป็นวิทยากร สำหรับหน่วยพัฒนาคณาจารย์

4. ส่งเสริมและจัดทำงานวิจัยในระดับอุดมศึกษา เพื่อนำเอาผลการวิจัยไปปรับปรุง และวางแผนทางระบบการเรียนการสอนที่เหมาะสม

ขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยพัฒนาการเรียนการสอน มีหลักการในการดำเนินงาน ที่จะส่งเสริมให้มีการจัดอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการด้านการเรียนการสอนสำหรับคณาจารย์ เพื่อที่จะได้นำเทคนิควิธีการสอนแบบต่าง ๆ รวมทั้งวิธีการวัดและประเมินผล การใช้สื่อการสอน ฯลฯ ไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับลักษณะเนื้อหาสาระของแต่ละสาขาวิชาที่สอน เพื่อที่จะให้นิสิต ได้รับการถ่ายทอดวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาตลอดจนส่งเสริม ให้คณะต่าง ๆ ได้มีวิทยากรและสร้างบุคลากรเพื่อทำหน้าที่พัฒนาการเรียนการสอน

ลักษณะกิจกรรมการพัฒนาคนาจารย์ ได้จัดกิจกรรมพัฒนาคนาจารย์พอสมควร กิจกรรมหลัก ๆ ได้แก่ การสัมมนา การบรรยาย การให้คำปรึกษาแก่คนาจารย์ เกี่ยวกับการปรับปรุงการสอน การประเมินผลการสอน และการจัดทำอุปกรณ์การสอน (มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์, 2524, หน้า 30-32)

3. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้จัดตั้งหน่วยพัฒนาการเรียนการสอนของคนาจารย์ ขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2523 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ลักษณะของหน่วยพัฒนาการเรียนการสอนเป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อรองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ มีหัวหน้าหน่วยเป็นอาจารย์ที่อธิการบดีแต่งตั้ง โดยการเสนอแนะของรองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ มีคณะกรรมการซึ่งเป็นอาจารย์มาจากคณะต่าง ๆ ที่หัวหน้าหน่วยเลือกสรรเอง ส่วนเจ้าหน้าที่ธุรการเป็นข้าราชการสังกัดกองบริการการศึกษา

วัตถุประสงค์ของหน่วยพัฒนาการเรียนการสอน มีดังนี้

1. เสริมสร้างให้อาจารย์มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ ให้ตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ในฐานะที่เป็น "ครู" และให้เห็นความจำเป็นของการพัฒนาการเรียนการสอน
2. ให้อาจารย์มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทางวิชาการด้านการเรียนการสอน เพื่อนำไปปรับปรุงการสอน
3. ให้บริการด้านวิทยาการและทรัพยากรเกี่ยวกับการเรียนการสอนแก่คนาจารย์
4. ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน และโครงการอื่นที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนทั้งภายในและภายนอกสถาบัน
5. ศึกษาและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการเรียนการสอนต่อมหาวิทยาลัย

ขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยพัฒนาการเรียนการสอน ดำเนินการพัฒนา การเรียนการสอนโดยเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะและทัศนคติของอาจารย์ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน รวมทั้งการวิจัย การบริการทางวิชาการแก่ชุมชนและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดหา และให้บริการด้านวิทยาการและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่จำเป็น เสนอแนะแนวทาง และสนับสนุนให้อาจารย์ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ ด้านการเรียนการสอนภายนอกมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังศึกษาและวิจัยปัญหาการเรียนการสอน เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาคณะมหาวิทยาลัย

ลักษณะกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ กิจกรรมหลัก ๆ ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การสัมมนา การเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ การสนับสนุนให้มีการสร้างวิทยากร ระดับมหาวิทยาลัยและคณะ โดยการส่งเสริมและให้ทุนแก่คณะกรรมการและอาจารย์ไปดูงาน ศึกษาต่อทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศให้บริการร่วมมือ และประสานงานกับคณะ ในการจัดสัมมนาและฝึกอบรมที่แต่ละคณะจัด ร่วมมือกับสถาบันอื่นในการจัดการสัมมนาและ ฝึกอบรมด้านการเรียนการสอน (สุปรียา สุธรรมธาวีกุล, 2524, หน้า 4-7)

การพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในประเทศที่กล่าวมาข้างต้น พอจะ สรุปได้ว่า การดำเนินการกิจในการพัฒนาคณาจารย์อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งดำเนินงานเป็นอิสระขึ้นตรงต่อรองอธิการฝ่ายวิชาการและที่สำคัญคือ มหาวิทยาลัยเหล่านั้น มีนโยบายที่แน่นอนในการดำเนินงานด้านพัฒนาคณาจารย์ รูปแบบของการจัดกิจกรรมมีลักษณะ คล้ายคลึงกัน จะเห็นได้ว่า การพัฒนาคณาจารย์เป็นภาระสำคัญของแต่ละมหาวิทยาลัย สำหรับ รูปแบบการดำเนินงานเป็นหน้าที่ของแต่ละมหาวิทยาลัยจะกำหนดขึ้นเอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาด ของมหาวิทยาลัย จำนวนคณาจารย์ ทักษะคติของคณาจารย์และผู้บริหาร บรรยากาศภายใน มหาวิทยาลัย และปัจจัยอื่น ๆ

การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้พัฒนาการศึกษาโดยยึดแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ของทบวงมหาวิทยาลัยเป็นแนวทางในการปฏิบัติภารกิจด้านต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนา การศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนในสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการ กำลังคนที่มีความรอบรู้ทางวิชาการในการพัฒนาประเทศ โดยมุ่งเน้นการจัดหลักสูตรให้เหมาะสม ส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจแต่ละสาขาวิชา ตลอดจนถ่ายทอด เทคโนโลยีไปสู่ประชาชน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีความรู้ความสามารถ และเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ รวมทั้งการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนใกล้เคียง และสังคม โดยส่วนรวม

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้กำหนดนโยบายและแนวทางในการพัฒนาคณาจารย์ไว้ดังนี้
(มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2541, หน้า 96-100)

1. การเพิ่มปริมาณและปรับปรุงคุณภาพของอาจารย์

1.1 ปรับปรุงคณะกรรมการสอบคัดเลือกอาจารย์ให้เป็นไปด้วยความยุติธรรม มีมาตรฐาน ลดระบบอุปถัมภ์ การคัดเลือกคำนึงถึงคุณสมบัติการเป็นอาจารย์ คุณสมบัติเชิงวิชาการและการวิจัย ความสามารถทางภาษา และศักยภาพในการศึกษาต่อ

1.2 ปรับสัดส่วนของอาจารย์ระหว่างวุฒิปริญญาเอก : ปริญญาโท : ปริญญาตรี ให้ได้มาตรฐานหรือสูงกว่าเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย คือ 3: 6: 1 โดยเน้นการรับอาจารย์ที่จบระดับปริญญาเอกหรือปริญญาโทที่มีศักยภาพในการศึกษาต่อ

1.3 ส่งเสริมให้มีความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานอื่น เช่น จัดให้มีโครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์ระหว่างสถาบันการศึกษาของรัฐและเอกชน

1.4 สนับสนุนให้คณาจารย์และผู้บริหารสถาบันมีกิจกรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมในวิชาชีพ

1.5 จัดหารูปแบบที่มีประสิทธิภาพในการประเมินคุณภาพการสอนของอาจารย์

1.6 ส่งเสริมและจัดสรรเงินทุนอุดหนุนพิเศษให้แก่อาจารย์ที่ทำงานเกิน 5 ปีขึ้นไป เพื่อไปฝึกอบรมหรือดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.7 ปรับปรุงบุคลากรและการบริหารงานของสำนักหอสมุด โดยเน้นเรื่องปริมาณ และคุณภาพของตำราและวารสารทางวิชาการ รวมทั้งข้อมูลจากฐานข้อมูลทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ

2. ส่งเสริมให้มีการวิจัยพื้นฐาน และการวิจัยประยุกต์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างต่อเนื่อง

2.1 กำหนดทิศทางการวิจัยที่แน่นอนชัดเจน ด้วยการกำหนดแผนแม่บทของการวิจัย เพื่อให้มีการดำเนินการวิจัยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและสร้างความเป็นเลิศเฉพาะทาง

2.2 จัดสรรงบประมาณการทำงานวิจัยพื้นฐาน โดยคณะกรรมการวิจัยให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่การได้มาซึ่งเทคโนโลยีใหม่ ๆ

2.3 พัฒนาองค์การวิจัยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีระบบการบริหารงานวิจัยที่คล่องตัวทั้งในด้านการเงิน พัสดุ และบุคลากร

2.4 แสวงหางบประมาณการวิจัย จัดตั้งกองทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาจากแหล่งอื่น ๆ นอกเหนือจากงบประมาณแผ่นดิน

3. ส่งเสริมการทำงานวิจัยให้ได้ผลงานที่มีมาตรฐานสูงขึ้น

3.1 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการวิจัยมากขึ้น ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรที่ทำงานวิจัยได้มีโอกาสไปดูงาน ฝึกอบรม หรือทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศ

3.2 พัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศด้านการวิจัย โดยสำนักวิจัยและพัฒนา เพื่อให้มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัย มีมาตรฐานดี ออกสู่หน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐบาล และเอกชนในและต่างประเทศให้เกิดประโยชน์ต่อไป

3.3 ให้มีการพิจารณาคัดเลือกและมอบรางวัลแก่ผลงานวิจัยดีเด่นและนักวิจัยดีเด่น ประจำปี เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับนักวิจัยในการดำเนินงานวิจัยให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

3.4 ให้ความสำคัญต่อการเสนอผลงานวิจัย เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ เป็นการชักจูงให้มีการทำงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.5 จัดให้มีการเสนอผลงานวิจัยในรูปแบบของการประชุม สัมมนาทางวิชาการทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่าง นักวิจัยของมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานอื่น ๆ สามารถนำไปใช้เพื่อปรับปรุงการทำงานวิจัยให้ดียิ่งขึ้น

3.6 ให้มีการวิจัยและพัฒนาร่วมกันหลาย ๆ หน่วยงาน กับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศอย่างจริงจัง

ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาอาจารย์

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรขององค์กร มักจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ หลายประการ อันอาจจะทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ดังที่ กุลธณ ธนาพงศธร (2530, หน้า 177-179) ได้จำแนกปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ออกเป็น 5 ประการ คือ

1. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวนั้น ส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ด้านต่าง ๆ ที่ดำเนินการโครงการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากลักษณะของงานการพัฒนาบุคลากรในองค์การทั่วไป เป็นงานที่ช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สายงานหลักเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น บุคคลโดยทั่วไปจึงมักจะพอใจทำงานในสายงานหลักมากกว่าสายงานช่วยเหลือสนับสนุน

2. ปัญหาด้านวิทยากร

วิทยากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้ แต่ปัญหาที่มักจะพบเห็นอยู่เสมอ ๆ เกี่ยวกับวิทยากรก็คือ ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นวิทยากรที่ดีมีอยู่น้อยมาก ส่วนใหญ่แล้ววิทยากรในโครงการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันนี้มักขาดคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี แต่จะมีลักษณะเป็นผู้บรรยายหรือผู้บอกเล่าประสบการณ์ในการทำงานของตนมากกว่า ด้วยเหตุนี้ ผู้เข้ารับการพัฒนาจึงมีโอกาสได้รับความรู้ความคิดแปลกใหม่น้อยมาก จนอาจเกิดความเบื่อหน่ายและหลีกเลี่ยงเข้ารับการพัฒนาได้

นอกจากนี้ ในการพัฒนาบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างเต็มที่มีนั้น วิทยากรยังจะต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการและเทคนิคของการพัฒนาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมด้วย

3. ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมักจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาอย่างน้อยใน 4 ลักษณะ คือ

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาจำนวนหนึ่งไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนาว่าเมื่อเข้ารับการพัฒนาแล้วจะได้รับประโยชน์อย่างไรบ้าง แต่เข้ารับการพัฒนาเพราะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

2. ผู้เข้ารับการพัฒนาบางคนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ เล็งเห็นว่าเรื่องของการพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องของเด็กนักเรียนที่มีการเรียนการสอนในห้องเรียน ซึ่งไม่เหมาะสมสำหรับผู้ใหญ่ที่ทำงานแล้ว อีกทั้งเป็นการเสียเวลาเสียเงินโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่การงานกระทำอยู่แล้ว ไม่มีความจำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาแต่อย่างใด

3. บุคลากรบางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษ์นิยม พอใจที่จะประพฤติปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติมาช้านานแล้ว และจะไม่ยอมรับจนถึงขนาดต่อต้านความพยายามใด ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงให้แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งรวมถึงการพัฒนาบุคลากรด้วย

4. บุคลากรบางคนมีทัศนคติ มองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ความสามารถมากเพียงพอที่จะมาฝึกสอนตนได้ และไม่เชื่อว่าเนื้อหาสาระของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจะดีพอที่จะยอมรับและนำมาใช้ปฏิบัติได้

5. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร
การพัฒนาบุคลากรจะประสบผลสำเร็จได้โดยง่าย ถ้าหากมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อยู่อย่างพร้อมมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านสถานที่และอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ แต่เนื่องจากการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ต้องลงทุนสูง อุปกรณ์บางชิ้นมีราคาแพงมาก องค์การต่างๆ ไม่สามารถซื้อหามาได้อย่างครบถ้วน

5. ปัญหาด้านผู้บริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนาบุคลากร
นักบริหารบางคนมีทัศนคติที่คับแคบ ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรจึงไม่ให้การสนับสนุน นอกจากนี้บางคนยังคิดว่าการพัฒนาบุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวขององค์การได้ทุกปัญหา และอย่างฉาบฉวย เมื่อไม่สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้อย่างรวดเร็วจึงต่อต้านการพัฒนาบุคลากร และนักบริหารบางคนคิดว่าตนมีความรู้ความสามารถมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่จัดการพัฒนาบุคลากรและวิทยากร จึงเป็นผู้สั่งการและดำเนินการต่าง ๆ แต่เพียงผู้เดียว ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มากมาย

สำหรับ ทองจันทร์ หงส์ดามรงค์ (2528, หน้า 71-72) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคณาจารย์ ดังนี้

1. การต่อต้านจากอาจารย์ โดยที่อาจารย์ยังไม่เข้าใจถึงปรัชญา แนวความคิด และประโยชน์ของการพัฒนาคณาจารย์ จึงแสดงการต่อต้านไม่เห็นด้วย การต่อต้านจากคณาจารย์จะสูงมาก จนบางครั้งปฏิบัติงานไม่ได้เลย ถ้าผู้ต่อต้านนั้นเป็นผู้บริหาร

2. การเงิน การจัดดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ จำเป็นต้องใช้เงินงบประมาณ มหาวิทยาลัยที่มีงบประมาณน้อยจะดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ได้ไม่เต็มที่หรือทำไม่ได้เลย ต้องพยายามหาวิธีดำเนินการโดยให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด

3. ขาดผู้ที่มีความรู้ในการพัฒนาคณาจารย์ การจัดการฝึกอบรม การจัดพิมพ์สิ่งพิมพ์ ใบปลิว เพื่อขยายแนวความคิด ผู้ที่มีความรู้มาจัดการประชุม เป็นวิทยากร และเป็นผู้เขียน บทความ ซึ่งมหาวิทยาลัยที่เริ่มต้นการดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ ยังขาดแคลนบุคคลที่มีความสามารถ และผู้ที่เสียสละเวลาให้แก่มหาวิทยาลัยในด้านนี้

นอกจากนั้น สมคิด แก้วสนธิ (2528, หน้า 89-91) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคณาจารย์ ดังนี้

1. ความตระหนักของมหาวิทยาลัย คณะและภาควิชา หากผู้บริหารขาดความเข้าใจ และการสนับสนุนอย่างจริงจังในการพัฒนาคณาจารย์แล้วการพัฒนาคณาจารย์ไม่มีทางที่จะนำไปสู่การพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกระบวนการต่อเนื่องได้ นอกจากจะเป็นเพียงการจัดการฝึกอบรมอย่างไม่มีทิศทางเท่านั้น

2. ความตระหนักของตัวอาจารย์เองในความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

3. เงินหรือสิ่งจูงใจต่าง ๆ ได้แก่ โครงสร้างของสถาบัน ระเบียบ กฎเกณฑ์ ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนตำแหน่งทางวิชาการ ทุนอุดหนุนการวิจัย ทุนเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ จะทำให้อาจารย์สนใจที่จะพัฒนาตนเอง และเป็นการแสดงออกของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับทัศนคติและทิศทางที่ต้องการจะพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัย

4. กิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยพัฒนาจัดขึ้น ทั้งเนื้อหาและวิธีการ ด้านเนื้อหาต้องเป็นที่สนใจของคณาจารย์ ตรงกับความจำเป็นในการที่จะพัฒนา และตรงกับความต้องการของอาจารย์ วิธีการเป็นวิธีการที่ดี เหมาะสมกับผู้เข้าร่วมการประชุม

5. การใช้อำนาจบังคับกับการให้เสรีภาพ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัยในอันที่จะนำสถาบันให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น จึงมักจะมีแนวโน้มว่าผู้บริหารอาจใช้อำนาจในการบังคับคณาจารย์ที่มีความจำเป็นต้องพัฒนา แต่ไม่สนใจในการที่จะพัฒนาตนเองให้เข้าร่วมในกิจกรรมของหน่วยพัฒนาคณาจารย์ ซึ่งการพัฒนาไม่ควรเป็น การบังคับ เพราะไม่อาจทำให้เกิดผล ควรใช้การเหนี่ยวนำให้เกิดความตระหนักในความจำเป็น และเห็นความสำคัญด้วยตนเอง

ในทำนองเดียวกัน กฤษณา ชูติมา (2528, หน้า 104-106) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ปัญหาที่ควรคำนึงถึงมีอยู่หลายประการในโครงการพัฒนาคณาจารย์ คือ

1. ความต้องการของอาจารย์ที่จะพัฒนาตนเองกับความต้องการของสถาบันที่จะพัฒนาสถาบันเป็นความต้องการร่วมกัน แต่จะมีบ่อยครั้งที่ความต้องการของสองฝ่ายไม่สอดคล้องกัน ความต้องการของสถาบันเป็นเรื่องของหลักการตรงไปตรงมา แต่ความต้องการของอาจารย์เป็นเรื่องของบุคคลแต่ละคน

2. การพัฒนาอาจารย์ภายในมหาวิทยาลัยจะต้องสอดคล้องกับกิจกรรมทางวิชาการอย่างอื่นด้วย ดังนั้น จึงต้องการการประสานงานจากหลายด้าน

3. ผู้บริหารทุกระดับต้องตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาคณาจารย์ ซึ่งเป็นโปรแกรมต่อเนื่อง ควรมีทั้งแผนระยะสั้น แผนระยะยาว ถ้ามีการเปลี่ยนผู้บริหาร ผู้บริหารคนใหม่ก็ควรให้ความสนับสนุนต่อโครงการที่ดำเนินอยู่

4. ในทุกสถาบันยังมีอาจารย์ที่ขาดความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าทางความรู้ในศาสตร์ของตน ในปัจจุบันวิชาการก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ถ้าอาจารย์ไม่ปรับตัวเองตามก็เท่ากับหยุดอยู่กับที่

5. การเงินสนับสนุน บางสถาบันคงประสบปัญหาด้านการเงินที่จะสนับสนุนการพัฒนา คณาจารย์ มหาวิทยาลัยในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยบริหารงานด้วยเงินงบประมาณของรัฐ จึงมีขีดจำกัดในการใช้เงินทั้งปริมาณและวิธีการ ดังนั้น มหาวิทยาลัยที่มีเงินนอกงบประมาณที่จะสามารถสนับสนุนคณาจารย์ได้ก็จะทำให้เกิดความคล่องตัวต่อการดำเนินการขึ้นมาก ในบางครั้งมหาวิทยาลัยต้องสนับสนุนและเห็นชอบด้วยที่อาจารย์จะไปร่วมสัมมนาต่างประเทศ ร่วมประชุม เสนอผลงานหรือไปฝึกอบรมที่มีประโยชน์ทางวิชาการ มหาวิทยาลัยควรแก้ไขปัญห ของตนเองโดยวิธีที่แตกต่างกันตามศักยภาพที่มีอยู่

จากรายงานการประชุมสัมมนา เรื่อง “บทบาทของมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า” (2527, หน้า 190-200) ได้กล่าวถึงปัญหาในการพัฒนาคณาจารย์ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มวุฒิ ความรู้และประสบการณ์กับการสร้างสิ่งจูงใจแก่คณาจารย์ ดังจะเห็นได้จากปัญหาดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตและปริมาณโครงการพัฒนาคณาจารย์ทุกระดับและรูปแบบยังไม่เพียงพอ

2. การลาเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการโดยการออกไปหาประสบการณ์จากงานจริง ภายนอกยังติดขัดระเบียบ กล่าวคือ ไม่สามารถให้อาจารย์รับค่าตอบแทนได้

3. การสูญเสียอาจารย์ที่ดี มีประสบการณ์และความรู้ให้แก่ภาคเอกชนมากขึ้น ตามลำดับ

ที่ประชุมได้ให้ข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาในเรื่องนี้โดยตรงคือ การส่งเสริมให้คณาจารย์ ในมหาวิทยาลัยได้มีประสบการณ์จากโลกภายนอก ซึ่งโดยสรุปก็คือมหาวิทยาลัยจะต้องทุ่มเท และพยายามสร้างสิ่งจูงใจบุคลากรที่มีคุณภาพ สูงไว้ให้นานที่สุดและมีจำนวนมากที่สุด เพื่อ แก้ปัญหาที่มีมานานและเห็นได้ชัดเจนในปัจจุบัน

ในรายงานสัมมนาวิชาการเรื่อง “โครงการพัฒนาข้าราชการมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์” (2540, หน้า 68) ได้กล่าวถึงอุปสรรคที่ขัดขวางต่อการพัฒนาคณาจารย์ดังนี้

1. ขาดแคลนครุภัณฑ์ อุปกรณ์ สถานที่ สื่อการสอนอื่น ๆ
2. ขาดแคลนบุคลากรสนับสนุนด้านวิชาการ
3. ขาดแรงจูงใจด้านค่าตอบแทน
4. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร
5. ขาดงบประมาณสนับสนุน
6. ขาดความคล่องตัวในการใช้ครุภัณฑ์และสถานที่
7. ขาดบรรยากาศของการทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงานเฉื่อยชา ขาดโอกาสแสดง

ศักยภาพ ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญ เป็นต้น

จากรายงานการประชุมวิชาการ สภาอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพาเรื่อง “บทบาทของ มหาวิทยาลัยกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาประเทศ” (2538, หน้า 152-153) ได้กล่าวถึง ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาสถานภาพของคณาจารย์มหาวิทยาลัยดังนี้

1. รายได้ของคณาจารย์ต่ำมากเมื่อเปรียบเทียบกับเอกชน
2. การพัฒนาคณาจารย์ไม่มีความเท่าเทียมกัน
3. การศึกษาต่อไม่ได้รับการส่งเสริมเท่าที่ควร
4. ขาดแรงจูงใจและการสนับสนุนในด้านตำแหน่งวิชาการ

5. ภาระงานมากและไม่เหมาะสมกับปริมาณคณาจารย์ที่มีอยู่จึงทำให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่เต็มที่

นอกจากนี้ ที่ประชุมได้ให้ข้อเสนอแนะการแก้ปัญหา คือ ควรปรับเงินเดือนขั้นต่ำของคณาจารย์ที่บรรจุใหม่ในระดับสูงเท่าที่จะรับได้เมื่อเทียบกับเอกชน การพัฒนาตำแหน่งวิชาการ ควรมีกฎเกณฑ์พิจารณาทั้งด้านเวลา ภาระงาน ลักษณะงานและการทำงาน รวมทั้งจัดระบบการบริหารให้คล่องตัว เช่น ระเบียบการลาศึกษาต่อให้เหมาะสม และควรมีการประเมินการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ

จากแนวคิดที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาคณาจารย์ ได้แก่ ปริมาณ และรูปแบบโครงการพัฒนาคณาจารย์ยังไม่เพียงพอกับความต้องการของคณาจารย์ การจัดระบบบริหารของมหาวิทยาลัยในด้านการพัฒนาคณาจารย์ยังไม่คล่องตัว การขาดแรงจูงใจและการสนับสนุนจากผู้บริหาร ทั้งนี้ หากทั้งคณาจารย์และผู้บริหารมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์แล้ว ก็จะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยยิ่งขึ้น ดังนั้น การได้รับทราบถึงสภาพปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาคณาจารย์ก็จะทำให้การดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในปี พ.ศ. 2523 มยุรี พलगูร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง โครงการพัฒนาคณาจารย์วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปมุ่งพัฒนาการเรียนการสอนเป็นสำคัญ หลายสถาบันครอบคลุมภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย การดำเนินงานด้านพัฒนาคณาจารย์อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานหนึ่งในสถาบัน ผู้บริหารเคยร่วมกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์มากกว่าอาจารย์ อุปสรรคของการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ คือ การขาดตัวบุคคลที่มีความสามารถในการจัดและผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร อาจารย์และผู้บริหารต้องการให้มีการจัดกิจกรรมเสริมความรู้ในทุกบทบาท และความรับผิดชอบ รวมทั้งความรู้ด้านการบริหารและงานธุรการ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2525 กรรณิการ์ พงษ์สนธิ ได้ทำวิจัยเรื่อง การเสนอโครงการพัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อศึกษาความต้องการของคณาจารย์ในการพัฒนา การเรียน

การสอนวิธีการและรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า คณาจารย์มีความต้องการเสริมความรู้ด้านการเรียนการสอน การประเมินผลการสอน และการใช้สื่อการสอน วิธีการและรูปแบบของการพัฒนาคณาจารย์ ประกอบด้วยโครงการย่อย 2 โครงการ คือ โครงการประเมินผลการสอน และโครงการที่ใช้สื่อการสอนเป็นโครงการที่จัดต่อเนื่องตลอดปีการศึกษา โดยจัดเป็นโปรแกรมสั้น ๆ ระยะเวลา 1-2 วัน ลักษณะของการจัดกิจกรรมจัดในรูปแบบของการประชุมเชิงปฏิบัติการ พร้อมกับจัดเอกสารให้อาจารย์ได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในโอกาสต่อไป โครงการนี้จะจัดสำหรับอาจารย์ใหม่เป็นประจำทุกปี และจัดบริการแก่คณาจารย์ทั่วไปตลอดปีการศึกษา

ส่วน เดช กาญจนางกูร (2525) ได้ทำการศึกษาในปีเดียวกัน เกี่ยวกับความพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้อาจารย์เกิดความพอใจและไม่พอใจในงานของตน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้อาจารย์เกิดความพอใจในงาน ได้แก่ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน สถานภาพ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน และการบังคับบัญชา ปัจจัยที่ทำให้อาจารย์ไม่พอใจในงาน ได้แก่ สวัสดิการ นโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย สภาพสิ่งแวดล้อมของที่ทำงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่

ในปี พ.ศ. 2527 พชรินทร์ จำรูญโรจน์ ได้ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ปัญหาในการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ การดำเนินงานในการพัฒนาคณาจารย์ยังไม่กว้างขวางครอบคลุมในทุกเรื่อง ไม่มีบุคลากรที่ทำหน้าที่ดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์ โดยเฉพาะนโยบายของวิทยาลัยต่อการพัฒนาคณาจารย์ไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่องงบประมาณสำหรับดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ไม่เพียงพอ เป็นต้น

ในปีเดียวกัน ชูชัย รัตนภิญโญพงษ์ (2527) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาคณาจารย์ในโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ด้านอุปสรรค ปัญหาในการพัฒนาคณาจารย์ที่สำคัญคือ นโยบายในเรื่องการพัฒนาคณาจารย์กำหนดไว้ไม่ชัดเจนและไม่นำมาปฏิบัติอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ยังขาดแคลนงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาคณาจารย์อีกด้วย

และ ชนิดดา เหมือนแก้ว (2527) ได้วิจัยเรื่อง กิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ : การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ พบว่า ผู้บริหารและคณาจารย์ไม่ทราบนโยบายในการพัฒนาคณาจารย์ที่แน่นอน การดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ ขาดการติดตามและประเมินผล การจัดกิจกรรม ตลอดจนการสำรวจความต้องการของคณาจารย์ ทำให้การพัฒนาคณาจารย์ด้านต่าง ๆ ได้ปฏิบัติน้อยและไม่ต่อเนื่อง ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สาเหตุส่วนใหญ่เนื่องมาจากการขาดงบประมาณ ขาดการวางแผนและการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนไม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาคณาจารย์โดยเฉพาะ การพัฒนาคณาจารย์ไม่ทั่วถึง ความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคคลเพื่อการพัฒนา

ต่อมาในปี 2528 อัจฉรา สังข์สุวรรณ ได้รายงานผลการวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคล : การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ พบว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ ยังไม่ได้จัดการให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ส่วนปัญหาและอุปสรรคในด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ รวมทั้งเจ้าหน้าที่และงบประมาณไม่เพียงพอ ความไม่พร้อมในการพัฒนาตนเองของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ การพัฒนาไม่ทั่วถึง ขาดการประเมินผลหลังการพัฒนา

ส่วน แพรพพราย รัตนดิลลพานิชย์ (2529) ได้ทำการวิจัยสภาพและความต้องการในการพัฒนาคณาจารย์ในสหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์ ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ผลิตงานวิจัยน้อย สาเหตุหนึ่งคือ คณาจารย์ส่วนใหญ่ขาดความรู้ด้านเทคนิคและวิธีวิจัย จึงควรเร่งรัดจัดกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์พร้อมกับพัฒนาห้องสมุด เพื่อให้เป็นแหล่งข้อมูล ค้นคว้าวิจัย

ในปี 2533 บุญใจ ศรีสถิตย่นรากร ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาและความต้องการพัฒนาคณาจารย์ของคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคณาจารย์ ได้แก่ ไม่มีนโยบายที่แน่ชัดในการพัฒนาคณาจารย์ งบประมาณสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์ไม่เพียงพอ ขาดบุคลากรที่มีความสามารถหรือเชี่ยวชาญในการดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์ และไม่มีหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ สำหรับความต้องการพัฒนาคณาจารย์ คณาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน ควร

จัดตั้งหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ขึ้น โดยอยู่ในความรับผิดชอบ โดยตรงของผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และมีคณาจารย์จากคณะต่าง ๆ ร่วมเป็นกรรมการ กิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ควรจัดในลักษณะของการประชุม สัมมนาระยะสั้น ๆ ในช่วงที่ปิดภาคเรียน และจัดภายในมหาวิทยาลัย

เมื่อปี 2537 วัลภา ลิ้มสกุล ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคล ในด้านการให้ได้ว่าซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ บุคลากรแต่ละสายงานได้รับการพัฒนาไม่เท่าเทียมกันงบประมาณไม่เพียงพอ การพิจารณาบุคลากรเพื่อรับการพัฒนายังมีระบบอุปถัมภ์ และในการพิจารณาเรื่องการพัฒนาบุคลากรไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน

ส่วน รวงทิพย์ สุริวิชัย (2538) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร สาย ก ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร สาย ก ได้แก่ บุคลากรสาย ก ไม่ให้ความร่วมมือ ขาดงบประมาณสนับสนุน นโยบายไม่ชัดเจน ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ขาดการหาข้อมูลความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาอย่างจริงจัง และขาดการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร

ในปีเดียวกัน ทับทิม นิลวรรณ (2538) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความต้องการและปัญหาการทำวิจัยของคณาจารย์ในกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า การทำวิจัยของอาจารย์มีปัญหาทางด้านงบประมาณ คือ หน่วยงานขาดงบประมาณสนับสนุนด้านการวิจัย หน่วยงานไม่ได้ตั้งเงินสำรองจ่ายสำหรับวิจัย และการไม่มีเวลาในการทำวิจัย เพราะมีภาระอื่นที่ต้องรับผิดชอบ อาจารย์มีความต้องการให้คณะหรือมหาวิทยาลัยจัดหาทุนอุดหนุนการทำวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศให้มากขึ้น รวมทั้งให้มหาวิทยาลัยจัดสรรเงินรางวัลให้อาจารย์ที่มีผลงานวิจัยดีเด่น และจัดหาเอกสารอ้างอิงมาไว้ในห้องสมุดเพื่อการค้นคว้าให้เพียงพอ

ในปี 1975 Guff (อ้างใน ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2520, หน้า 5) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ หน่วยงานและโปรแกรมสำหรับพัฒนาคณาจารย์ด้านการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยใน

สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า หน่วยพัฒนาคณาจารย์มักจะขึ้นอยู่กับหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยลักษณะของหน่วยงานเป็นหน่วยงานอิสระที่รับผิดชอบงานด้านนี้โดยตรง มีความรับผิดชอบต่อบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัยมากกว่าเฉพาะแผนกใดแผนกหนึ่ง

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ พอจะสรุปได้ว่า การพัฒนาคณาจารย์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคณาจารย์อยู่เสมอ เนื่องจากการพัฒนาคณาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่องาน ถือว่าเป็นการสร้างคนที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อมหาวิทยาลัยด้วย ดังนั้น การได้รับทราบสภาพปัญหา อุปสรรค ความต้องการและแนวทางการพัฒนาคณาจารย์ จึงน่าจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการในการพัฒนาคณาจารย์ต่อไป