

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาได้กระทำกันอย่างกว้างขวางในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา หลายประเทศได้มีการพัฒนาอย่างจริงจัง อาทิเช่น สถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ คานาดา สวิสเซอร์แลนด์ เยอรมัน มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์ของเปรู มหาวิทยาลัยปิ้ง และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นต้น<sup>1</sup> การพัฒนาคณาจารย์ในที่นี้เน้นที่การเรียนการสอนและมีความหมายเทียบได้กับคำว่าปรับปรุงหรือส่งเสริมการสอน ซึ่งตรงกับคำว่า "Faculty Development" ที่ใช้ในสหรัฐอเมริกาปัจจุบันนี้<sup>2</sup>

ในจารศึกษเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคณาจารย์ด้านการเรียนการสอนครั้งนี้ ได้คำนึงถึงและอภิปรายหัวข้อสำคัญ ๆ 3 หัวข้อดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ด้านการเรียนการสอน
2. การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยและต่างประเทศ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ด้านการเรียนการสอน

การดำเนินการกิจหลักของมหาวิทยาลัยเป็นหน้าที่ของบุคลากรหลายฝ่าย บุคลากรทางวิชาการเป็นบุคลากรประเภทหนึ่งที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานวิชาการของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะสามารถดำรงไว้ซึ่งความเป็นเลิศทางวิชาการได้ช่วยบุคคลประเภทนี้ ปัจจุบันบุคลากรทางวิชาการจำแนกออกเป็น 3 กลุ่มคือ

<sup>1</sup> A.M. Ross, "Staff Development," สารประชุมปฏิบัติการส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนตามโครงการอบรมผู้ก่อบรม (พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร-วิโรฒพิษณุโลก, 2521), หน้า 301.

<sup>2</sup> ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ "ข้อสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ในสหรัฐอเมริกา," สัมมนาอาจารย์การพัฒนารเรียนการสอน (กรุงเทพมหานคร : คณะทำงานโครงการพัฒนารเรียนการสอน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2522), หน้า 1.

1. ผู้บริหารวิชาการ (academic administrators) คือผู้ที่รับผิดชอบเป็นหัวหน้าหน่วยงานวิชาการของมหาวิทยาลัยได้แก่ คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา ไม่รวมผู้บริหารระดับสูง (executive office) ได้แก่อธิการบดี รองอธิการบดี
2. คณาจารย์ (academic staff) คือผู้มีหน้าที่ทำการสอน การวิจัย และบริการวิชาการแก่ชุมชน มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์
3. นักวิชาการหรือฝ่ายสนับสนุนวิชาการ (academic supporting staff) คือผู้ทำหน้าที่วิชาการหรือวิชาชีพในหน่วยงานของคณะ สถาบัน สำนักหรือหน่วยงานให้บริการ สนับสนุนงานวิชาการร่วมกับคณาจารย์ด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่ชุมชน ได้แก่ บรรณารักษ์ นักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ นักแนะแนว นักวิชาการศึกษา และเจ้าหน้าที่โสตทัศนศึกษา เป็นต้น

การพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้นจะเน้นที่ "คณาจารย์" และ "ผู้บริหารวิชาการ" ของมหาวิทยาลัยเท่านั้น ด้วยเหตุที่คณาจารย์เป็นผู้ทำหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัยคือการสอน การวิจัยและการบริการทางวิชาการ<sup>1</sup> ส่วนผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดนโยบายของสถาบัน ซึ่งจะเอื้ออำนวยให้คณาจารย์ได้มีโอกาสปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและสมรรถภาพของตนในทุก ๆ ด้าน<sup>2</sup> ในกระบวนการหรือภารกิจหลักของ

<sup>1</sup>Surin Setamanit, "Faculty and Staff Development in Thailand", in Staff and Faculty Development in Southeast Asia University. (Hong'Kong : Maruzen Investment, 1981), pp.227 - 229.

<sup>2</sup>สมคิด แก้วสนธิ, "ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์," ใน การสัมมนา ระดับคณบดี เรื่องปัญหาในการพัฒนาอาจารย์และข้อเสนอแนะ (กรุงเทพมหานคร : หน่วยพัฒนาคณาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า 83.

มหาวิทยาลัย งานสอน เป็นภารกิจที่ท่ามากที่สุดและมีความสำคัญมากที่สุด จึงจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงให้คุณภาพและประสิทธิภาพอยู่เสมอ แต่กระบวนการเรียนการสอนมีความละเอียดซับซ้อนมาก เพราะเป็นการปะทะสัมพันธ์ทางวิชาการระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน อาจารย์หรือผู้สอนเป็นองค์ประกอบที่มีบทบาทอย่างมากในการเสริมสร้างการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้เรียน โดยเฉพาะผู้สอนที่มีความรู้ความเข้าใจ และมีประสิทธิภาพในเรื่องของหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอนจิตวิทยาการสอน การใช้อุปกรณ์การสอนและการจัดสภาพแวดล้อม ย่อมทำให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นใคร่รู้ใคร่เรียนอันจะส่งผลให้ความเป็นเลิศทางวิชาการเกิดขึ้นแก่ตัวบุคคลหรือสถาบันการศึกษานั้น ๆ<sup>1</sup>

การพัฒนาคณาจารย์เป็นการพัฒนาบุคคลประเภทหนึ่งซึ่ง เน้นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถส่วนบุคคล อันมีความจำเป็นยิ่งต่อหน่วยงานทุกชนิด ควบเหตุน่าเสียดายที่ยังไม่ได้เจียรนัยไม่เป็นภัยแก่ใคร แต่บุคคลที่ไม่ได้พัฒนาเป็นภัยต่อสังคมยิ่งนัก<sup>2</sup> ในเรื่องการพัฒนาคณาจารย์ด้านการเรียนการสอน นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

---

<sup>1</sup>Sten Henrysson and Others, "Evaluation of University Teaching at The Department Level," Improving College and University Teaching 26 (Winter, 1978) : 17 - 20.

<sup>2</sup>กัญญา สาร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ วัฒนาพานิช จำกัด, 2516), หน้า 178 - 179.

ลีเจ มัลลาลี่ และนอร์แมน วี คัฟฟี (Lee J. Mullally and Norman V. Duffy) ได้กล่าวถึงการพัฒนาอาจารย์ว่าเป็นขบวนการพัฒนาความก้าวหน้าด้านวิชาชีพของอาจารย์ในความสามารถของการเป็นครู (potential as a teacher) ซึ่งเป็นผลต่อการปรับปรุงการเรียนการสอน<sup>1</sup>

เจอร์รี่ จี คัฟ (Jerry G. Gaff) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาอาจารย์มุ่งพัฒนาที่ตัวอาจารย์ เป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ การรับรู้เทคนิคต่าง ๆ ในการเรียนการสอน ตลอดจนการส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักศึกษาและเพื่อนร่วมงาน<sup>2</sup>

เอฟ. เอล. ฟิคคลิน (F.L. Ficklin) กล่าวว่า การปรับปรุงการสอนจะไม่มีวันบรรลุผลได้ หากอาจารย์ไม่ได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย โดยความเป็นจริง อาจารย์จะคงแสดงความพร้อมที่จะยอมรับผลของการประเมินงานของตนและพร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุงตนเองเป็นเบื้องต้น แต่มหาวิทยาลัยจะต้องเป็นส่วนสำคัญในการกระตุ้นและผลักดันให้อาจารย์เห็นค่าของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มหาวิทยาลัยจึงมีบทบาทและความรับผิดชอบอย่างสูงในการพัฒนาอาจารย์<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Lee J. Mullally and Norman V. Duffy, "The Goal of Faculty Development Improving Instruction and Surviving," Improving College and University Teaching 26 (Spring, 1978) : 121.

<sup>2</sup>Jerry G. Gaff. Toward Faculty Renewal (San Francisco : Jossey - Bass, 1975), p.8.

<sup>3</sup>F.L. Ficklin, The Role of the Administrator in Facilitating Faculty Development Indianapolis : Indiana University School of Medicine, 1978, pp. 141 - 160.

ริชาร์ด ไอ มิลเลอร์ (Richard I. Miller) ให้ทัศนะว่าการพัฒนาอาจารย์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มาก วิธีการที่นิยมใช้โดยทั่วไปคือจัดให้มีศูนย์กลางหรือโครงการเพื่อสนับสนุนให้มีการปรับปรุงการสอน การให้ความช่วยเหลือด้านการสอนและเพิ่มกิจกรรมเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น การดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ควรมีการประสานงานกับหน่วยงานของสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกและการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยแต่ละแห่ง นอกจากนี้ควรจะได้รับ การสนับสนุนจากผู้บริหารในระดับสูง โดยมีคณาจารย์และฝ่ายบริหารเป็นผู้วางแผน ทั้งนี้ควรได้รับการจัดสรรเงินและบุคลากรจากสถาบันด้วย ซึ่งโครงการนี้จะเป็นผลดีแก่วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยในอนาคต<sup>1</sup>

การพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นจะต้องพัฒนาหลาย ขบวนการด้วยกัน กิจกรรมใดที่มีส่วนทำให้การเรียนการสอนดีขึ้นและช่วยให้บรรลุ วัตถุประสงค์ถือว่าเป็นการพัฒนาการเรียนการสอนทั้งสิ้น เช่นการเพิ่มพูนความรู้และ ประสบการณ์เป็นครั้งคราว การเข้าร่วมสัมมนาและการเข้าร่วมประชุม การพัฒนาเทคนิคการ สอนการพัฒนาการเรียนรู้นักศึกษา การให้คำแนะทางวิชาการ การประเมินผลการ เรียนการสอน การแลกเปลี่ยนอาจารย์ระหว่างสถาบัน การแต่งตำรา การวิจัย การ ทำงานบริหาร การพิจารณาความดีความชอบ และการศึกษาดูงาน เป็นต้น<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Richard I. Miller, "Examining the Effectiveness of Faculty," The Assessment of College Performance (San Francisco : Jossey - Bass Publishing, 1979), pp. 78 - 82.

<sup>2</sup> หน่วยพัฒนาการเรียนการสอน, สรุปผลการสัมมนากรรมการพัฒนาการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : หน่วยพัฒนาการเรียน การสอนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524), หน้า 30.

สมคิด แก้วสนธิ ได้ให้ทัศนะว่า หัวใจของการพัฒนาคณาจารย์คือทำอย่างไร  
 จึงจะทำให้อาจารย์เกิดความรู้สึกว่า "เราไม่ใคร่พัฒนาเขา แต่เขาต้องการพัฒนาเอง"  
 ปัญหาคือ ทำอย่างไรให้อาจารย์เกิดความรู้สึกต้องการ (felt need) ที่จะเปลี่ยนแปลง  
 ตนเองและต้องการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การจะให้คนเปลี่ยนแปลงต้องมีตัวกระตุ้นให้  
 มีความรู้สึกไม่พอใจในสิ่งพัฒนากระทำอยู่และโดยเหตุที่การเรียนการสอน เป็น เรื่องที่ใกล้ตัว  
 ที่สุด มีผลกระทบต่อนักเรียนอย่างมาก การพัฒนาการเรียนการสอนไม่ใช่จุดหมายปลายทาง  
 ของการพัฒนา แต่เป็นเครื่องมือไปสู่จุดหมายคือให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั่นก็คือคุณภาพของ  
 บัณฑิต<sup>1</sup>

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ ได้กล่าวถึงบทบาทของคณาจารย์และสถาบันที่ส่วนเกี่ยวข้อง  
 ในการพัฒนาคณาจารย์ด้านการเรียนการสอนว่า คณาจารย์มีบทบาทสำคัญในการสอนและการ  
 พัฒนาการสอนโดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษา อาจารย์มีเสรีภาพทางวิชาการสูง มีการดำเนินการ  
 การสอนอย่างอิสระตามหลักวิชาและวิชาการที่อาจารย์ได้ศึกษามาจึงคิดว่าจะสอนอย่างไรก็ได้  
 ทำให้ความสนใจที่มีต่อการสอนน้อยกว่าการพัฒนาทางวิชาการของตน ด้วยเหตุนี้อาจารย์จึง  
 ควรจะได้ส่งเสริมความก้าวหน้าของนิสิตโดยการพัฒนาการสอนควบคู่กับความก้าวหน้าทาง  
 วิชาการส่วนตัว สถาบันโดยเฉพาะผู้บริหารนอกจากจะสนับสนุนด้วยการส่งเสริมบรรยากาศ  
 ของการเรียนการสอนแล้ว ยังต้องดำเนินการในรูปแบบต่าง ๆ อาทิเช่น การจัดตั้งหน่วย  
 งานรับผิดชอบด้านการพัฒนาคณาจารย์ มีการดำเนินงานโดยคณะบุคคลที่สนใจและเห็นความ  
 สำคัญของการสอน หรือจัดดำเนินการสอนร่วมกับคณะศึกษาศาสตร์ คณะครุศาสตร์ โดยมี  
 กรรมการของมหาวิทยาลัยร่วมด้วย โดยเฉพาะกรรมการจากภาควิชาจิตวิทยาการศึกษา

<sup>1</sup>สมคิด แก้วสนธิ, "ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์, "ในการสัมมนา  
 ระดับคณบดี เรื่องปัญหาในการพัฒนาคณาจารย์และข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไข, หน้า 80 - 86.

ภาควิชาอุดมศึกษาและภาควิชาประเมินผลการศึกษา<sup>1</sup> ในเรื่องนี้ พรชูลี คุณานุกร ไก่กล่าวเสริมว่า การดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์ควรจะอยู่ในรูปของหน่วยงานเฉพาะกิจ มีคณะกรรมการรับผิดชอบดำเนินการอบรมสัมมนาหรือประชุมทางวิชาการ เป็นครั้งคราวไป ทั้งนี้เพื่อให้งานพัฒนาคณาจารย์ดำเนินไปได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ<sup>2</sup>

เจอร์รี จี กัฟ (Jerry G. Gaff) ไก่กล่าวถึงการพัฒนาการสอนว่าคณาจารย์ (faculty members) หรือกลุ่มบุคคลผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อคุณภาพของการศึกษาเป็นบุคคลสำคัญต่อการพัฒนา นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา ความล้มเหลวทางการศึกษาหลาย ๆ อย่างทำให้ให้นักวิชาการเห็นว่าวิธีการพัฒนาคณาจารย์เท่าที่เคยมีมาไม่พอเพียงจึงได้กำหนดแนวทางใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาคณาจารย์ ซึ่งพอจะประมวลได้คือ

1. คณาจารย์คือทรัพยากรทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัย จึงควรได้รับการเอาใจใส่สนับสนุนทรัพยากรทางวัตถุเป็นพิเศษ เพื่อสร้างและพัฒนาค่านิยมความสามารถ ความสนใจ และทักษะของคณาจารย์ให้เป็นไปได้เป็นอย่างดีเหมาะสม
2. การสอนคือกิจกรรมทางวิชาชีพอันดับแรกของคณาจารย์ นักวิชาการที่เลือกทำงานในมหาวิทยาลัย ก็เพราะจะต้องการอุทิศงานของเขาให้กับการสอนและทุกคนต่างสนใจในความเป็นเลิศของกิจกรรมนี้
3. คณาจารย์ควรจะได้รับโอกาสในการศึกษาและการวิจัยเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความสามารถ
4. การละเลยต่อการสอนมีสาเหตุจากปัจจัยหลายอย่างภายใต้บรรยากาศทางการศึกษา อาทิเช่น ความบกพร่องที่ไม่มีการเตรียมตัวสำหรับการสอนขณะศึกษาในระดับปริญญาตรี นโยบายทางวิชาการเช่นการเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น

<sup>1</sup> ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, "การพัฒนาการเรียนการสอน," ในคู่มือการจัดประชุมปฏิบัติการด้านการเรียนการสอน, หน้า 24 - 25.

<sup>2</sup> พรชูลี คุณานุกร, "การพัฒนาคณาจารย์เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน," ในการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, บรรณาธิการ (กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523, หน้า 22.

5. การเรียนการสอนเป็นสิ่งที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้โดยอาศัยการทำงาน  
รวมระหว่างผู้บริหาร นักศึกษา และคณาจารย์ทั่วไป บางครั้งก็รวมไปถึงชุมชนใหญ่ ซึ่งทุกคน  
มีความสนใจและความรับผิดชอบร่วมกันในการที่จะให้โปรแกรมการสอนเป็นไปด้วยดี

6. การสอนหมายถึงรวมถึงทัศนคติ ความรู้ ทักษะ การจูงใจ ค่านิยมในการ  
ปรับปรุงการสอนจำต้องใส่ใจถึงความสลับซับซ้อนเหล่านี้ ไม่ควรทำอะไรโดยความสรุปเอา  
ง่าย ๆ (simplistic solution)

7. การสอนที่มีประสิทธิภาพคือการช่วยให้นักศึกษาได้บรรลุถึงจุดหมายของการ  
เรียนที่มุ่งหวัง คณาจารย์จึงควรได้รับการช่วยเหลือในการกำหนดจุดหมายของการ  
เรียน การเลือกประสบการณ์ การเรียนตามวัตถุประสงค์ และการประเมินผล ซึ่งกระบวนการ  
การดังกล่าวนี้จะช่วยให้การสอนมีระบบดีขึ้น และเป็นการเอื้ออำนวยต่อการสร้างและการ  
เพิ่มพูนสมรรถนะ

8. การเรียนการสอนไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งแน่นอนตายตัว วิธีการสอนที่กำหนด  
ตายตัวจึงเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ

9. ในหมู่นักศึกษามีความแตกต่างมากมาย เช่นวิธีการเรียนตามความสามารถ  
ของแต่ละบุคคล ความสนใจ ภูมิหลังของการศึกษา ความต้องการในอนาคตและประสบการณ์  
ส่วนตัวเป็นต้น จึงจำเป็นต้องจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม

10. คณาจารย์มีความแตกต่างกัน เช่น อายุ สาขาที่ชำนาญเฉพาะทาง  
ประสบการณ์การสอน ปรัชญาการศึกษา เป็นต้น ดังนั้น ในความพยายามให้การช่วยเหลือจึง  
ควรคำนึงถึงความเหมาะสมของคณาจารย์แต่ละคน เช่น ค่านิยม ความต้องการ เอกลักษณะ  
เฉพาะตัว ตลอดจนความต้องการของผู้เรียนและจุดหมายของสถาบัน

11. วิชาชีพของแต่ละบุคคลย่อมมีความสัมพันธ์กับชีวิตส่วนตัวอย่างแยกไม่ได้  
คุณภาพของงานทั้งด้านดีและเสียอาจจะได้รับผลกระทบจากชีวิตครอบครัว สุขภาพและนิสัย  
ส่วนตัว โปรแกรมการปรับปรุงการสอนจึงควรที่จะคำนึงถึงการส่งเสริมความเจริญของงาน  
ส่วนตัวและการพัฒนาอาชีพไปพร้อม ๆ กัน



12. การที่คณาจารย์แต่ละคนจะให้ความสนใจในการปรับปรุงการเรียนการสอนนั้น เกิดจากความสนใจที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของแต่ละคนอันเป็นแรงจูงใจภายในที่เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งกว่าคำสั่งหรือความต้องการจากภายนอก การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงจะเป็นไปได้ดีที่สุดต้องอาศัยแรงจูงใจ การเกื้อหนุน (supporting) และความพยายามอย่างเสียสละจากคณาจารย์ทั่วไป แต่ถ้าโปรแกรมนั้นจำเป็นต้องใช้แรงจูงใจภายนอก วิธีการแบบไม้นวมเป็นวิธีการที่เหมาะสมกว่าวิธีการแบบไม้แข็ง (the carrot not the stick)

13. ความร่วมมือร่วมใจของคณาจารย์และบุคคลอื่น ๆ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดและจำเป็นที่สุดที่จะทำให้โปรแกรมการพัฒนาบรรลุเป้าหมายที่ประสงค์

14. ในแต่ละสถาบันย่อมมีบุคลากรที่มีความชำนาญและมีประสบการณ์อยู่มากมายที่จะช่วยให้โปรแกรมการพัฒนาการสอน เป็นไปด้วยดี บุคลากรเหล่านี้จึงควรได้รับการคัดเลือกให้ทำงานตามโปรแกรมเพื่อผลประโยชน์ต่อส่วนรวม<sup>1</sup>

การพัฒนาคณาจารย์ควรมีขั้นตอนที่สัมพันธ์กัน ดังที่ เลสลีย์ เจ. บิชอป (Leslee J. Bishop) ได้แบ่งขั้นตอนของการพัฒนาคณาจารย์ออกเป็น 6 ขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยถือเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้คือ

ขั้นที่ 1 ความต้องการ (needs) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาคณาจารย์ ตัวอาจารย์เองต้องเป็นผู้ที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง ในบางครั้งความต้องการเปลี่ยนแปลงอาจมีแรงจูงใจจากการรอกัน คำว่า ข้อมูล ผลงานวิจัยต่าง ๆ หรือจากนโยบายของผู้บริหาร

ขั้นที่ 2 การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (diagnosis and analysis) เป็นการพิจารณาจุดบกพร่องด้านกายภาพ สภาพการณ์ และสิ่งแวดล้อมทั่วไปที่ควรแก้ไข

<sup>1</sup> Jerry G. Gaff, "The United States of America toward the improving of teaching," in Staff Development in Higher Education, ed. Teacher (David CB. (New York : Nichols Publishing Co., 1979), pp. 232-247.

ขั้นที่ 3 การพัฒนา (development) เป็นขั้นแสวงหากลวิธีที่จะช่วยแก้ไขปรับปรุงในค่านต่าง ๆ ตามความต้องการของอาจารย์ กลวิธีในการปฏิบัติได้แก่ การจัดโครงการต่าง ๆ ในรูปการสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การประชุมอภิปราย การเผยแพร่ข่าวสารในรูปคู่มือ เอกสาร จดสาร การจัดทำอุปกรณ์การสอนและการให้ความรู้ความชอบ เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ความเป็นไปได้ (validation) ดูความเป็นไปได้ของโครงการโดยมีการวิจัย การศึกษานำ (pilot study) ถ้าพบข้อบกพร่องก็ทำการค้นคว้าแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้โครงการสามารถนำไปดำเนินการได้ด้วยดี

ขั้นที่ 5 การนำไปใช้ (implementation) นำเอาโครงการไปปฏิบัติโดยเชิญครูหรือวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านที่ต้องการให้มีการพัฒนา มาทำการฝึกอบรมในสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการไม่สามารถที่จะกระทำได้หรือขาดประสบการณ์ หรือนำไปปฏิบัติตามแผนให้เกิดสัมฤทธิ์ผลโดยวิธีอื่น ๆ ไม่ว่าจะตรงหรือทางอ้อม

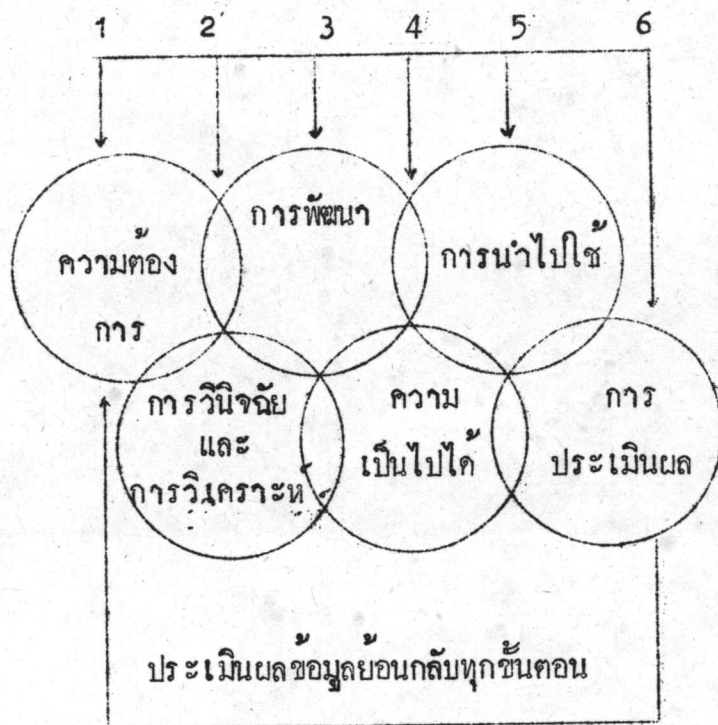
ขั้นที่ 6 การประเมินผล (evaluation) ประเมินผลโครงการที่ทว่าบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยนำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาพิจารณาอย่างมีเกณฑ์ และควรมีการประเมินผลทุกระยะ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ต่อไป<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Leslee J. Bishop, Staff Development and Instructional Improvement : Plans and Procedures (Boston : Allyn & Bacon, 1979), pp. 4-8.

เลสลีย์ เจ. บิชอป (Leslee J. Bishop) ได้เสนอแผนภูมิการพัฒนาคณาจารย์

6 ขั้นตอนดังนี้



แผนภูมิการพัฒนาคณาจารย์<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Ibid, p. 4.

การพัฒนาคุณาจารย์มักเป็นการพัฒนาระหว่างปฏิบัติการ (in-service training) เพื่อเป็นการส่งเสริมสนับสนุนผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและการดำเนินงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ไพฑูรย์ สินลาร์ตน ได้แบ่ง การพัฒนาคุณาจารย์ออกเป็น 2 ลักษณะคือ

- ก. การพัฒนาโดยตรง กิจกรรมที่จัดเป็นการส่งผลโดยตรงต่อการเรียนการสอนหรือการทำงานของอาจารย์และอาจารย์มีส่วนร่วมโดยตรง กิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่
1. การประชุมปฏิบัติการ เป็นเทคนิคและกิจกรรมหลักของการพัฒนาการสอน ระยะเวลาและสถานที่จัดขึ้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของเรื่อง กลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม คณะวิทยากรและข้อจำกัดอื่น ๆ
  2. การประชุมอภิปราย มีความสำคัญต่อการพัฒนาการสอนเพราะการอภิปรายอย่างจริงจังและลึกซึ้ง (in depth discussion) จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและเกิดความเชื่อมั่นในการสอนที่ขึ้น
  3. การให้คำปรึกษา (consultation) หรือการให้ข้อติชม (feedback) รวมทั้งการรักษาโรคสอน (clinic for the improvement of teaching) ที่ที่อาจารย์ยังขาดความรู้ ภูมิไม่แจ่มชัดหรือภูมิใด ๆ ในเรื่องการสอน ซึ่งการใช้เทคนิคนี้ต้องแนบ เนียนและเป็นไปด้วยความสมัครใจ กิจกรรมประเภทนี้มักมีแบบฝึกหัดให้อาจารย์ทดสอบฝึกการสอนโดยอาศัยวีดีโอเทป หรือใช้การสังเกตการณ์เข้าช่วยเป็นต้น
  4. การเผยแพร่ข่าวสารในรูปแบบคู่มือ แผนปลิว เอกสาร ข่าว จดสาร เพื่อให้อาจารย์เข้าใจเรื่องการเรียนการสอนที่ขึ้น
  5. การจัดทำอุปกรณ์การสอนเป็นกิจกรรมหนึ่งที่จะส่งผลต่อการสอน อุปกรณ์ที่จัดทำให้อาจารย์ต้องใช้ง่าย สะดวก ไม่สลับซับซ้อน หรือมีเจ้าหน้าที่ช่วยบริการ
  6. การให้ความคิดความชอบแก่อาจารย์ที่สอนดี มีความตั้งใจ เสียสละอย่างจริงจัง โดยมีระบบการให้ความคิดความชอบที่เหมาะสม<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ไพฑูรย์ สินลาร์ตน, "การพัฒนาการเรียนการสอน," ในคู่มือการประชุมปฏิบัติการด้านการเรียนการสอน, หน้า 21 - 23.

ข. การพัฒนาโดยทางอ้อม เป็นการพัฒนาที่ส่งผลให้การเรียนการสอนดำเนินไปได้อย่างดี การพัฒนาโดยทางอ้อมประกอบด้วย

1. อาจารย์มักจะมีแนวโน้มของความสนใจตามผู้บริหาร อาทิ เช่น ผู้บริหารที่เป็นนักวิชาการมีความสนใจทางวิชาการโดยเฉพาะการเรียนการสอน อาจารย์ก็จะมี ความสนใจในเรื่องการเรียนการสอนตามไปด้วย
2. อาจารย์และผู้บริหารควรเน้นในเรื่องการเรียนการสอน มีการสนทนา การยกของชมเชย เพื่อให้ทุกคนเห็นเป็นเรื่องสำคัญ
3. จัดสภาพแวดล้อมให้เป็นวิชาการ มีหนังสือ ช่าง รายงานต่าง ๆ เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาการ
4. บริการความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่อาจารย์อย่างแท้จริง เช่น การพิมพ์เอกสาร การติดต่อบุคคล การใช้บริการอุปกรณ์ต่าง ๆ
5. เปิดโอกาสให้อาจารย์ได้มีเวลาพัก หรือลดชั่วโมงสอนให้น้อยลง เพื่อให้อาจารย์ได้เตรียมสอนและรื้อฟื้นความรู้เพิ่มเติม<sup>1</sup>
6. สร้างบรรยากาศภายในมหาวิทยาลัยเพื่อให้อาจารย์เกิดความสำนึก และต้องการปรับปรุงตนเองในด้านความรู้และความสามารถในการสอน โดยมหาวิทยาลัย อาจจัดระบบการให้รางวัลในลักษณะต่าง ๆ แก่อาจารย์ผู้อุทิศตนให้กับการสอน หรืออาจารย์ผู้สอนได้ดีเยี่ยม หรือจัดสรรทุนอุดหนุนค้นคว้า เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย<sup>2</sup>
7. สร้างบรรยากาศใหม่ในการเรียนรู้เพื่อให้เกิดทัศนคติและการมองปัญหาในแง่ใหม่ โดยการจัดหาหรือเสนอแนะให้อาจารย์ได้มีโอกาสเยี่ยมเยียนสถาบันอื่นๆ หรืออาจทำเป็นโครงการมหาวิทยาลัยลอยน้ำทอง เต็มารอบโลก<sup>3</sup>

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 24.

<sup>2</sup> Robert L. Woodbury, "Organizational Change and the Improvement of University Teaching," The Purpose and Goals of Higher Education in a Changing Society (Boston : University of Massachusetts, 1976), pp. 141 - 142.

<sup>3</sup> Ibid.

จากแนวความคิด เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนที่ได้ประมวลมาพอจะสรุปได้ว่าการพัฒนาคณาจารย์เป็นขบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพของอาจารย์ในบทบาทของความเป็นครู อาจารย์ส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการที่รู้เนื้อหาในวิชาชีพที่สอนเป็นอย่างดี แต่ยังไม่สันทัดในการสอนหรือการถ่ายทอดความรู้ จึงควรที่จะได้มีการปรับปรุงฝึกฝนทักษะด้วยวิธีการต่าง ๆ การปรับปรุงหรือการพัฒนาจะเกิดผลดีมีประสิทธิภาพต่อเมื่ออาจารย์มีความปรารถนาที่จะให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงจะสัมฤทธิ์ผลได้ด้วยการสนับสนุนจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัยโดยการกระตุ้นและผลักดันด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้อาจารย์ได้เห็นคุณค่าของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้มหาวิทยาลัยจะต้องมีการกำหนดนโยบายและแผนดำเนินงานที่แน่นอนในการพัฒนาคณาจารย์โดยการมอบหมายให้คณะบุคคลหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบในการดำเนินงาน รูปแบบและวิธีการจัดดำเนินงานขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายของแต่ละมหาวิทยาลัย

### การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย

สิ่งที่เป็นปัญหาสำคัญของการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย ในรอบทศวรรษที่ผ่านมาคือจำนวนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายได้เพิ่มขึ้นอย่างมาก แม้จะมีมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยแห่งใหม่เพิ่มขึ้นก็ไม่พอเพียงที่จะให้บริการได้ทั่วถึง ทั้งประชาชนและรัฐบาลต่างมีความต้องการที่จะให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ รับนักศึกษาเพิ่มขึ้น แต่ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ไม่สามารถที่จะปฏิบัติได้ จึงควรที่มหาวิทยาลัยจะหันมาปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น โดยการวางโปรแกรมในการบริหาร การเรียนการสอน ตลอดจนคุณภาพของคณะบุคคลทั้งนี้ เพื่อรักษาคุณภาพทางการสอนและมาตรฐานทางวิชาการ ซึ่งได้แก่การจัดโปรแกรมการพัฒนาคณะบุคคลและคณะวิชาที่เหมาะสมตามความจำเป็นอย่างรีบด่วน<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Surin Setamanit, "Faculty and Staff Development in Thailand," in Staff and Faculty Development in Southeast Asia University, p. 227.

เพื่อสนองความต้องการของสังคมอันสอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจของชาติในแผนพัฒนาการอุดมศึกษาระยะที่ 3 จึงเน้นที่การผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพแต่ต้องเผชิญกับความยุ่งยากหลายประการ อาทิเช่น การขาดแคลนบุคลากรทางฝ่ายวิชาการและฝ่ายสนับสนุน เครื่องมือหรืออุปกรณ์ไม่เพียงพอ ความขาดแคลนทางการเงิน และปัญหาทางการบริหาร<sup>1</sup> ดังนั้น เพื่อเป็นการแก้ไขปรับปรุงการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพในแผนพัฒนาการอุดมศึกษาระยะที่ 4 (2520 - 2524) จึงเน้นที่การพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ โดยยก ระดับมาตรฐานการศึกษาและคุณภาพของอาจารย์<sup>2</sup> ซึ่งสืบเนื่องมาจนถึงการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาในระยะที่ 5 (2525 - 2529) ทบวงมหาวิทยาลัยได้ตั้งความหวังในการพัฒนาคุณภาพการจัดการอุดมศึกษาในด้านการพัฒนาคณาจารย์และการพัฒนาการเรียนการสอนไว้ดังนี้

1. การพัฒนาคณาจารย์ โดยการพัฒนาคุณภาพของคณาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยให้สูงขึ้นจากเดิม ทั้งนี้ทบวงมหาวิทยาลัยจะสนับสนุนการขยายงานบัณฑิตศึกษาในมหาวิทยาลัย/สถาบัน ที่มีความพร้อมและเหมาะสมเพิ่มขึ้น เพื่อผลิตกำลังคนระดับสูงให้สอดคล้องกับการพัฒนามหาวิทยาลัย
2. การพัฒนาการเรียนการสอน ทบวงมหาวิทยาลัยจะเพิ่มมาตรการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยจะจัดให้มีการอบรมผู้สอนสาขาวิชาต่าง ๆ ให้ทราบถึงเทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีทางการสอนใหม่ ๆ แก่อาจารย์ประจำเพื่อประโยชน์ในการถ่ายทอดความรู้แก่นิสิตนักศึกษาและการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางการศึกษา ในขณะที่เดียวกันจะมุ่งพัฒนาการใช้อุปกรณ์การเรียนการสอนในสาขาวิชาต่าง ๆ ให้เหมาะสมทั้งทางภาคทฤษฎี

<sup>1</sup>Ibid., p.229.

<sup>2</sup>กฤษณา ชุติมา, "มโนมัตถ์ด้านการพัฒนาอาจารย์," ในการประชุมทางวิชาการการพัฒนาการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา, หน้า, 4.

และภาคปฏิบัติ โดยจัดให้มีโครงการต่าง ๆ อาทิเช่น โครงการผลิตและพัฒนาอาจารย์  
โครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์ทั้งภายในและต่างประเทศ โครงการฝึกอบรมผู้ฝึกอบรม โครงการ  
การพัฒนาห้องสมุด และโครงการส่งเสริมการแต่งตำราภาษาไทย เป็นต้น<sup>1</sup>

สำหรับการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคณาจารย์ที่วงมหาวิทยาลัยได้เริ่มเมื่อปีพ.ศ.  
2510 โดยมีโครงการพัฒนามหาวิทยาลัยดำเนินการโดยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ  
ศึกษาแห่งชาติ ซึ่งปัจจุบันอยู่ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อผลิต  
อาจารย์ผู้สูงส่งกว่าปริญญาตรี ในสาขาวิชาที่จำเป็นขั้นพื้นฐานต่อการพัฒนาประเทศ แล้วเพิ่ม  
สาขาอื่น ๆ โดยลำดับ นอกจากนี้โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยยังได้ขยายขอบเขตของงาน  
ออกไปอย่างกว้างขวาง โดยมีโครงการต่าง ๆ โดยลำดับดังต่อไปนี้

1. พ.ศ. 2518 โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยด้วยความสนับสนุนจากที่ประชุม  
อธิการบดี ได้จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการเกี่ยวกับการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยขึ้นเป็น  
ครั้งแรก ที่มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีวิทยากรจากประเทศอังกฤษและจากจุฬาลงกรณ์มหา  
วิทยาลัย ผู้เข้าร่วมประชุมเป็นบุคลากรระดับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยของรัฐและของเอกชน  
วัตถุประสงค์ของการประชุมเพื่อกระตุ้นผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาให้ตระหนักถึงความสำคัญ  
ของการพัฒนาการเรียนการสอน

2. พ.ศ. 2519 โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยได้ให้ความร่วมมือจัดทำ  
วิทยากรช่วยในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เรื่องการพัฒนาการ  
เรียนการสอนในมหาวิทยาลัย ผู้เข้าร่วมประชุมเป็นผู้บริหารระดับหัวหน้าภาควิชา

<sup>1</sup>ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ ร่างแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 5  
(พ.ศ. 2525 - 2529) ระดับอุดมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : ทบวงมหาวิทยาลัย,  
2524), หน้า 46.



3. พ.ศ. 2520 โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยได้เชิญ ศาสตราจารย์รอส (Ross) มาบรรยายเรื่อง "Staff Development at University Level" ความสำเร็จได้จัดให้มีการสัมมนาเรื่องการส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนวิชาพื้นฐานด้านสังคมศาสตร์ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีคณาจารย์จากสถาบันต่าง ๆ เข้าร่วมประชุม

4. พ.ศ. 2521 เริ่มจัดตั้งโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนามหาวิทยาลัย คณะอนุกรรมการส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนได้ตระหนักดีว่าการฝึกอบรมอาจารย์ใหม่ให้เข้าใจกระบวนการเรียนการสอนเป็นสิ่งที่จะต้องทำ จึงได้มีนโยบายในการจัดการอบรมอาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ซึ่งผลิตขึ้นโดยโครงการพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อให้ทราบเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน เช่น ปรัชญาและจุดมุ่งหมายของอุดมศึกษา กระบวนการเรียนการสอน และบทบาทของอาจารย์เป็นต้น การจัดการอบรมนี้ได้จัดทุกรุ่นเป็นประจำนับตั้งแต่ปี 2521 เป็นต้นมา

นอกจากนี้ทบวงมหาวิทยาลัยยังได้ให้ความช่วยเหลือแก่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในการจัดทำโครงการพัฒนาการเรียนการสอน อาทิเช่น ในปี พ.ศ. 2521 ได้ให้ความช่วยเหลือมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ "ฝึกอบรมผู้ฝึกอบรม" ที่วิทยาเขตพิษณุโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้เรียนรู้และเข้าใจวิธีการเรียนการสอนและการจัดการฝึกอบรมในค่านิยมในลักษณะที่ลึกและเข้มข้น เพื่อความมั่นใจและสามารถกลับไปดำเนินงานค่านิยมมหาวิทยาลัยของตนได้ การให้ความช่วยเหลือแก่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ด้านการเรียนการสอนของทบวงมหาวิทยาลัยอยู่ในความรับผิดชอบของคณะอนุกรรมการส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนของโครงการพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งได้วางหลักเกณฑ์การให้ความช่วยเหลือในการประชุมเชิงปฏิบัติการที่แต่ละมหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดเองไว้ดังต่อไปนี้

1. ให้ความสนับสนุนโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยในลักษณะที่เป็นโครงการรวมอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อคณะต่าง ๆ และสถาบันโดยส่วนรวม

2. จักรหาวิทยากรพร้อมทั้งให้คำเดินทาง คำสนทนาคุณในการเขียนเอกสาร

ประกอบ

3. ช่วยเหลือในค่านวัสดุอุปกรณ์ แต่ต้องเป็นวัสดุที่ผลิตออกมาแล้วสามารถให้  
ให้เกิดประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยอื่น ๆ ด้วย<sup>1</sup>

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยหลายแห่งในประเทศได้ดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ด้านการ  
เรียนการสอนของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ดังจะได้กล่าวถึงการดำเนินการพัฒนาคณาจารย์  
ของมหาวิทยาลัยบางแห่งต่อไปนี้

#### การพัฒนาคณาจารย์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากเอกสารประกอบการสัมมนาคณะกรรมการหน่วยพัฒนาคณาจารย์ สคส อัสวีไล  
ได้กล่าวถึงความเป็นมาของการพัฒนาคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและขบวนการในการ  
พัฒนาคณาจารย์ดังต่อไปนี้

การพัฒนาคณาจารย์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เริ่มต้นที่คณะครุศาสตร์ เมื่อปี  
พ.ศ. 2503 โดยการจัดการสัมมนาที่เรียกว่า Pre-Semester Conference มีวัตถุประสงค์  
เพื่อปรับปรุงคุณภาพของคณาจารย์ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสอนระดับอุดมศึกษาและ  
การจัดทำประมวลวิชา (course syllabus) จากปี พ.ศ. 2512 เป็นต้นมาจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัยได้จัดให้มีการประชุมพิเศษและสัมมนาอาจารย์ใหม่เป็นประจำปีละครั้ง

ปี พ.ศ. 2514 คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งหน่วยแพทย์  
ศาสตร์ศึกษาขึ้น เพื่อทำการฝึกอบรมคณาจารย์ของคณะแพทยศาสตร์ในด้านการเรียนการสอน

---

<sup>1</sup> กฤษณา สุทธิมา, "โมเดลคณาจารย์พัฒนาคณาจารย์," การประชุมทางวิชาการ  
การพัฒนาการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา, หน้า 2 - 6.

และช่วยเหลือคณะในการจัดการประเมินผลการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ต่อมาคณะต่าง ๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้ความสนใจในด้านการพัฒนาคณาจารย์ได้พยายามจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนขึ้น จึงเป็นเหตุให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนให้การพัฒนาคณาจารย์ในคณะต่าง ๆ ได้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นในปี พ.ศ. 2518 - 2519 จึงได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการโครงการพัฒนาการเรียนการสอนขึ้น เพื่อจัดการประชุมปฏิบัติการด้านการเรียนการสอนให้แก่คณาจารย์ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โครงการนี้ได้รับการจัดตั้งเป็นหน่วยพัฒนาคณาจารย์ขึ้นอย่างเป็นทางการในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2519 หน่วยงานนี้เป็นหน่วยงานในฝ่ายวิชาการกองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี หน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ มีหัวหน้าหน่วยและรองหัวหน้าหน่วย ร่วมกันรับผิดชอบดำเนินงานตามโครงการพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัย มีคณะกรรมการหน่วยพัฒนาคณาจารย์เป็นกรรมการที่ปรึกษาโดยมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาคณาจารย์เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและนโยบายของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังร่วมในการจัดทำโครงการต่าง ๆ เป็นผู้ช่วยประสานงานด้านนโยบายและดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ระหว่างส่วนกลาง คณะ/สถาบันต่าง ๆ

สำหรับการดำเนินงานตามนโยบายของ การพัฒนาคณาจารย์ในแต่ละปีจะมีคณะกรรมการเฉพาะกิจของแต่ละโครงการเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผน เตรียมการและจัดดำเนินการให้ลุล่วงไป คณะกรรมการเฉพาะกิจประกอบด้วยผู้แทนจากคณะกรรมการหน่วยพัฒนาคณาจารย์ และ/หรือ ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

### ภารกิจหลัก

หน่วยพัฒนาคณาจารย์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีภารกิจหลักในการเสริมสร้างศักยภาพของคณาจารย์ด้านความรู้ และทักษะเกี่ยวกับการสอน การวิจัย

การเขียนตำรา และบทความทางวิชาการ ตลอดจนเสริมสร้างค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุจุดหมายและเป้าหมายทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย

### วัตถุประสงค์

หน่วยพัฒนาคณาจารย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยจัดให้มีการประชุมปฏิบัติการตามคณะต่าง
2. จัดบริการให้คำปรึกษา แนะนำและส่งเสริม สนับสนุนให้คณาจารย์ ศึกษา ค้นคว้า รู้จักเลือกใช้กิจกรรม และวิธีการต่าง ๆ ในการสอน
3. ผลิตเอกสารและสิ่งพิมพ์ คู่มืออาจารย์ วารสาร
4. ปรับปรุงการวิจัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

### วิธีดำเนินงานและการจัดกิจกรรม

การดำเนินงานและการจัดกิจกรรมแบ่งออกเป็น 3 ระยะดังนี้คือ

ระยะที่ 1 ระยะเริ่มต้นเป็นการกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัว มีความกระตือรือร้น ต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ การแสวงหาความรู้และการพัฒนาตนเอง โดยเน้นความรู้และทักษะ ตลอดจนกระบวนการในการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นภารกิจหลักของการเป็นอาจารย์

กิจกรรมที่จัดในระยะนี้ มุ่งให้การให้เนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แล้วเสริมหลักความรู้ ได้แก่

ก. การประชุมปฏิบัติการในด้านการจัดการเรียนการสอน เป็นบริการแก่อาจารย์ทั่วไป (in-service training)

ข. การอภิปราย

ค. การบรรยายพิเศษ

จ. การเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของคู่มือ จุลสารและเอกสาร

ระยะที่ 2 จากผลการดำเนินงานในระยะที่ 1 สามารถกำหนดแนวความคิด และทิศทางในการดำเนินงานระยะที่สองให้สอดคล้องกับความต้องการของคณาจารย์ได้มากขึ้น

กิจกรรม การจัดกิจกรรมในระยะที่สองนี้ เป็นการจัดการประชุมปฏิบัติการ ภาคการ เรียนการสอนสำหรับอาจารย์ใหม่เป็นประจำทุกปี และถือผลของการเข้าร่วมประชุม นี้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการก่อนบรรจุเข้าเป็นอาจารย์ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดในระยะนี้คือ

- ก. การประชุมปฏิบัติการด้านการเรียนการสอนทั่วไป
- ข. การประชุมปฏิบัติการเฉพาะเรื่อง เช่น การสอนโดยผู้สอนเป็นกลุ่ม การวางแผนงานวิชาการ การประเมินผลการเรียน การฝึกกลุ่มสัมพันธ์ เป็นต้น
- ค. การประชุมระดมนโยบายและการประสานงานพัฒนาคณาจารย์ของ มหาวิทยาลัย
- ง. การประชุมปฏิบัติการเพื่อสร้างกลุ่มคนที่ จะดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์ ในระดับคณะ

ระยะที่ 3 เน้นการกระจายงานพัฒนาคณาจารย์ไปสู่คณะและภาควิชาโดย หน่วยพัฒนาคณาจารย์เป็นผู้ประสานงาน ให้การสนับสนุนด้านเอกสาร จัดหาและติดตามวิทยากร ตลอดจนการให้บริการด้านคำปรึกษาในการจัดกิจกรรมพัฒนาอาจารย์ตามความต้องการของคณะ

ในระยะนี้ได้ขยายขอบเขตและเนื้อหาของการพัฒนาคณาจารย์ด้านต่าง ๆ ออกไปอีกได้แก่

1. การเสริมความทันสมัย และความรับผิดชอบเข้าไปในโปรแกรมการจัดการเรียนการสอน เน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นมากขึ้น เนื้อหาที่เพิ่มเข้าไปในระยะนี้คือ

- ก. การเขียนตำราและบทความทางวิชาการ
- ข. การพัฒนาหลักสูตร
- ค. สื่อการสอน
- ง. ครู มนุษย์สัมพันธ์ และความรับผิดชอบ

2. การสนับสนุนให้มีการวิจัยมากขึ้นได้แก่

- ก. การวิจัยเพื่อวิเคราะห์และประเมินผลการทำงานของหน่วยฯ
- ข. การวิจัยเพื่อทำสื่อการสอนประกอบการประชุมปฏิบัติการ
- ค. การวิจัยสถานภาพ การสอนและสถานภาพของหลักสูตร
- ง. การจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้ในรูปของคู่มืออาจารย์ วารสาร

และเอกสารประกอบการประชุมปฏิบัติการ

จ. ปรับปรุงคู่มืออาจารย์ ตลอดจนเผยแพร่ข่าวสารของหน่วยพัฒนา  
คณาจารย์ในจุฬาลงกรณ์

3. ขยายขอบเขตการดำเนินงานไปยังสถาบันภายนอก ได้แก่

- ก. การจัดประชุมปฏิบัติการด้านการเรียนการสอนร่วมกัน
- ข. การให้ความช่วยเหลือในการรับอาจารย์จากสถาบันอื่น เข้าร่วมใน

โครงการประชุมปฏิบัติการต่าง ๆ

ค. การแลกเปลี่ยนข่าวสารความรู้ระหว่างหน่วยงานและสถาบันการศึกษาอื่น ๆ เป็นต้น

การดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ในระยะต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นมีเป้าหมายหลักคือ การกระตุ้นและการสร้างกลุ่มผู้สนใจในแต่ละคณะ เพื่อเป็นแกนกลางในการดำเนินงานด้านการพัฒนาคณาจารย์ของคณะต่าง ๆ โดยมีหน่วยพัฒนาคณาจารย์เป็นหน่วยกลางในการประสานงานและช่วยเหลือการดำเนินงานของคณะตามความจำเป็น

1 สติโส อัสวีไล, "การพัฒนาคณาจารย์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,"  
ในการสัมมนาคณะกรรมการหน่วยพัฒนาคณาจารย์ (กรุงเทพมหานคร : หน่วยพัฒนา  
คณาจารย์ ฝ่ายวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า 20 - 23.

จากการดำเนินงานใน 3 ระยะที่ผ่านมาหน่วยพัฒนาคณาจารย์ได้ประสบปัญหาต่าง ๆ มากมาย ซึ่งสมคิด แก้วสนธิ ได้สรุปไว้ 4 ด้านคือ

1. การขยายและสร้างกลุ่มผู้สนใจ บุคลากรที่จะเป็นแกนกลางในการดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์ในแต่ละคณะทำได้ยาก เพราะผู้ที่ทำงานค้ำนี้จะต้องเสียสละอดทน มีความพยายาม มีพลังใจเข้มแข็ง อีกทั้งสิ่งจูงใจสำหรับผู้ที่จะทำงานในค้ำนี้ยังไม่มี
2. การขยายความสนใจไปยังผู้มีปัญหา ค้ำผู้ที่มีปัญหาควรแก่การพัฒนา ไม่ได้ให้ความสนใจหรือเข้าร่วมในกิจกรรมของหน่วยพัฒนาอาจารย์ หรือบางคนมีการต่อต้านการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง จึงเกิดปัญหาว่าทำอะไรจึงจะสามารถดึงดูดบุคคลพวกนี้ให้เข้าร่วมในกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองได้
3. เนื้อหา กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผ่านมา เน้นหนักไปในด้านการประชุม ปฏิบัติการเกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งโดยความเป็นจริงควรครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ ตลอดจนการพัฒนาทัศนคติและความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ ตลอดจนความผูกพันกับการพัฒนาความรู้ความสามารถของคณาจารย์ในค้ำ เนื้อหาวิชาชีพของคุณ
4. วิธีดำเนินงานและการประสานงาน ค้ำระบบการประสานงานระหว่างหน่วยพัฒนาคณาจารย์กับคณะต่าง ๆ ยังไม่ดีพอ ทำให้การกระจายข่าวสารไปทั่วถึงและล่าช้า ขาดการกระตุ้นให้คณาจารย์คณะต่าง ๆ เกิดความสนใจ<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>สมคิด แก้วสนธิ, "ปัญหาในการพัฒนาคณาจารย์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย" ในการสัมมนาระดับคณบดีเรื่องปัญหาในการพัฒนาคณาจารย์และข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไข, (กรุงเทพมหานคร : หน่วยพัฒนาคณาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 48-49

## การพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้เริ่มโครงการบัณฑิตศึกษามาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2499 และได้มีการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาการสอนและการวัดผลในระดับคณะ เช่น คณะเกษตรศาสตร์และสังคมศาสตร์ และจัดดำเนินการอบรมอาจารย์ในระดับภาควิชา เช่น ภาควิชาวิทยาศาสตร์การอาหารและภาควิชาปฐพีวิทยา เป็นต้น ทั้งนี้ได้รับความร่วมมือจากสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม คณะศึกษาศาสตร์ ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2516 อาจารย์คณะต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจที่จะปรับปรุงการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยจึงได้จัดส่งผู้แทนเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการตามโครงการพัฒนามหาวิทยาลัยของทบวงมหาวิทยาลัยในปี พ.ศ. 2518 และพ.ศ. 2521 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้ตระหนักถึงวิธีการปรับปรุงการเรียนการสอนที่จะได้ผลอย่างจริงจังกว้างขวาง ดังนั้นในปี พ.ศ. 2522 จึงได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานพัฒนาการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ขึ้น เพื่อเป็นการส่งเสริมความตั้งใจของคณาจารย์ที่จะพัฒนาตนเอง และส่งผลถึงนิสิตซึ่งมีคุณภาพดีและประสิทธิภาพสูง<sup>1</sup>

โครงการพัฒนาการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์อยู่ในความรับผิดชอบของกองงานเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี ผู้ดำเนินงานคือคณะทำงานพัฒนาการเรียนการสอน ในระยะเริ่มต้นของโครงการมีหลักการและขบวนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพดังนี้

1. ส่งเสริมให้มีการจัดอบรม โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาการเรียนการสอน
2. การประชุมเชิงปฏิบัติการในระยะแรกเป็นลักษณะพื้นฐานกว้างและเพียงพอสำหรับคณาจารย์นำไปประยุกต์ใช้กับสาขาวิชาของตน
3. การแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ นำไปสู่วิวัฒนาการด้านเทคนิคการสอนที่เหมาะสมและสัมพันธ์กันแต่ละวิชาชีพ

<sup>1</sup> สรสิทธิ์ วัชรโรทยานและคณะ, \*ความคิดเห็นและเจตนาคติของอาจารย์และนิสิตในเรื่องการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์\* รายงานการวิจัยโครงการพัฒนาคุณภาพ, หน้า 2.



4. ส่งเสริมและสร้างอาจารย์ให้เป็นวิทยากรของมหาวิทยาลัย โดยการฝึกอบรมและดูงานเพิ่มเติม

#### วัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนาการเรียนการสอน

1. เพื่อจัดบริการทางวิชาการด้านเทคนิค วิธีการสอน การวัดและประเมินผล สื่อการสอน ฯลฯ แก่คณาจารย์ในการปรับปรุงการเรียนการสอนของตนให้ดียิ่งขึ้น
2. เพื่อให้อาจารย์นำเอา เทคนิค วิธีการสอนแบบต่าง ๆ รวมทั้งวิธีการวัดและประเมินผล สื่อการสอน ฯลฯ ไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับลักษณะเนื้อหา สาระของแต่ละสาขาวิชาที่สอนอย่างใดคนหนึ่ง
3. เพื่อให้นิสิตได้รับการถ่ายทอดวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา
4. เพื่อส่งเสริมความตั้งใจอันดีของอาจารย์ที่ต่องการพัฒนาตนเอง อันจะส่งผลถึงความสามารถของนิสิต

#### การดำเนินงาน

คณะกรรมการพัฒนาการเรียนการสอนได้เริ่มดำเนินงานตามเป้าหมายที่วางไว้เป็นระยะ ๆ นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 - 2529 โดยสอดคล้องกับความต้องการของคณาจารย์และสนองนโยบายของมหาวิทยาลัยในการดำรงไว้ซึ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ การดำเนินงานมีดังนี้คือ

1. จัดอบรมโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาการเรียนการสอนในด้านเทคนิคและวิธีการสอน การวัดและประเมินผล สื่อการสอน เป็นต้น
2. จัดพิมพ์และเผยแพร่เอกสารโต้แก เอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอนให้แก่คณาจารย์ที่เข้าอบรม ผู้สนใจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ วารสารพัฒนาการเรียนการสอน เป็นต้น
3. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาการเรียนการสอนในระดับคณะและภาควิชา โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการด้านการเรียนการสอน การให้บริการด้านเอกสารวิชาการ และวารสารสมทบทุนอุดหนุนการดำเนินงานจัดอบรมระดับคณะ เป็นต้น

#### 4. สร้างและส่งเสริมอาจารย์ที่จะเป็นวิทยากรสำหรับโครงการพัฒนาการเรียนการสอน

##### กิจกรรมการพัฒนาการเรียนการสอน

กิจกรรมที่คณะทำงานพัฒนาการเรียนการสอนได้จัดไปแล้วและกำลังดำเนินการตามเป้าหมายที่วางไว้ นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 - 2529 มีดังนี้คือ

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ การวัดและประเมินผลการศึกษาในระดับอุดมศึกษา <sup>รุ่นที่ 1</sup>
2. การประชุมเชิงปฏิบัติการสื่อการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา แบ่งการประชุมออกเป็น 3 รุ่น ในแต่ละปีระยะห่างกัน 1 - 2 เดือน

##### ประโยชน์ของการดำเนินงาน

1. คณาจารย์มีความพยายามปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้คณาจารย์ที่ไม่ได้รับการอบรมเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในด้านนี้
2. คณาจารย์มีความสามารถในการใช้สื่อการเรียนการสอนได้ตรงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลดีต่อผลิตผลทางการศึกษา
3. การให้บริการเอกสารวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอนและวารสารพัฒนาการสอน เป็นผลให้คณาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีเอกสารค้นคว้าเพิ่มพูนความรู้ตลอดจนวิทยาการและเทคโนโลยีเกี่ยวกับการเรียนการสอนได้อย่างรวดเร็ว สะดวกในการพัฒนาตนเอง และเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อการเรียนการสอน
4. การสร้างกลุ่มบุคคลเป็นการส่งเสริมให้คณะและภาควิชาสามารถจัดดำเนินการพัฒนาการเรียนการสอนได้ต่อไป
5. การสร้างและส่งเสริมกลุ่มบุคคลที่จะเป็นวิทยากรเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนเป็นการช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาการเรียนการสอนได้ โดยพึ่งวิทยากรจากแหล่งอื่น ๆ น้อยลง<sup>1</sup>

<sup>1</sup>หน่วยพัฒนาการเรียนการสอน, "มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์," การสัมมนา  
กิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : หน่วย  
พัฒนาการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524), หน้า 30 - 32.

### การพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ในสองทศวรรษที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้มีความพยายามอย่างมากที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนและระบบบริหารของมหาวิทยาลัยซึ่งมีผลกระทบต่อการเรียนการสอน แต่ผลที่เกิดขึ้นยังไม่เป็นที่น่าพอใจ เมื่อเทียบกับความพยายามของมหาวิทยาลัยที่จะทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรืออาจารย์ได้ร่วมมือกันปรับปรุงงานในหน้าที่ของตนซึ่งจะเป็นทางเดียวที่จะปรับปรุงมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด บุคลากรด้านอื่น ๆ มหาวิทยาลัยได้มีหน่วยงานฝึกอบรมซึ่งสังกัดกองกลาง สำนักงานอธิการบดีทำหน้าที่นี้ แต่บุคลากรอาจารย์ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการปฏิบัติการกิจหลักของมหาวิทยาลัยยังไม่มีหน่วยงานใดทำหน้าที่นี้โดยตรง เพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่ตรงจุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จึงได้ตั้งหน่วยพัฒนาการเรียนการสอนขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นส่งเสริม สนับสนุน ให้อาจารย์ได้พัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน และสามารถปฏิบัติการหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หน่วยพัฒนาการเรียนการสอนได้ตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการเมื่อเดือนเมษายน 2523 โดยมีหัวหน้าหน่วยและคณะกรรมการรับผิดชอบค่านโยบายโดยขึ้นตรงต่ออธิการบดีฝ่ายวิชาการ การปฏิบัติงานของคณะกรรมการจะเป็นไปตามนโยบายและมีการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับกรรมการพัฒนาการเรียนการสอนของคณะและแผนกอิสระ ตลอดจนหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง<sup>1</sup>

การพัฒนาการเรียนการสอนของหน่วยพัฒนาการเรียนการสอนมหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์มีดังนี้<sup>2</sup>



<sup>1</sup>อรุณ รัชตะนาวิน, "การพัฒนาการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย : ประสบการณ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์," การสัมมนาการพัฒนาการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : หน่วยพัฒนาการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524), หน้า 10 - 12.

<sup>2</sup>สุปรียา สุธรรมจารีกุล, "รายงานการดำเนินงานของคณะกรรมการหน่วยพัฒนาการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์," การสัมมนากรรมการพัฒนาการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : หน่วยพัฒนาการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524), หน้า 4 - 7.

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างให้อาจารย์มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ ให้ตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ในฐานะที่เป็น "ครู" และให้เห็นความจำเป็นของการพัฒนาการเรียนการสอน
2. เพื่อให้อาจารย์มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ทางวิชาการด้านการเรียนการสอน เพื่อนำไปปรับปรุงการสอนของตน
3. เพื่อให้บริการด้านวิทยาการและทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนแก่อาจารย์
4. เพื่อประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานและโครงการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
5. เพื่อศึกษาและเสนอแนะทางแก้ไขปัญหาด้านการเรียนการสอนต่อมหาวิทยาลัย

### การดำเนินงาน

1. จัดสัมมนาและฝึกอบรมแก่อาจารย์และนักศึกษา
2. ให้บริการร่วมมือและประสานงานกับคณะ/แผนกอิสระในการจัดสัมมนาและฝึกอบรม ซึ่งแต่ละคณะ/แผนกอิสระจัด
3. ร่วมมือกับสถาบันอื่นในการจัดการสัมมนาและฝึกอบรมด้านการเรียนการสอน
4. เสนอแนะแนวทางและสนับสนุนให้อาจารย์ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ด้านการเรียนการสอนภายนอกมหาวิทยาลัย
5. จัดสัมมนาผู้บริหาร เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน
6. จัดหา รวบรวมและเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับวิทยาการด้านการเรียนการสอน
7. จัดหาและสร้างวิทยาการทางด้านการเรียนการสอน

8. ให้คำปรึกษาทางค่านิยมวิชาการและเทคโนโลยีทางการศึกษาเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มที่ต่องการ

9. เสนอแนะและขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้จัดหาและบริการค่านิยมวิชาการ ตลอดจนเทคโนโลยีทางการศึกษาที่จำเป็น

10. กำหนดการศึกษาและวิจัยปัญหาการเรียนการสอนเป็นระยะ ๆ เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขต่อมหาวิทยาลัย

### กิจกรรมที่จัด

รูปแบบของกิจกรรมโดยส่วนใหญ่เป็นการสัมมนาและการฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาการสอนของอาจารย์เป็นสำคัญ กิจกรรมที่จัดในรอบปี 2523 - 2524 มีดังนี้

1. การประชุมพิเศษอาจารย์ใหม่ ประจำปี 2523 เพื่อให้อาจารย์ได้ตระหนักถึงภาระหน้าที่และเข้าใจปัญหาค่านิยมการเรียนการสอน ตลอดจนความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ การบริการสวัสดิการและสิทธิอันพึงมีของอาจารย์ การทำความรู้จักคุ้นเคยกันอันจะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในภายหน้าอีกด้วย

2. การสัมมนาอาจารย์ค่านิยมการเรียนการสอนประจำปีการศึกษา 2523 เพื่อเผยแพร่ความรู้ค่านิยมการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา และกระตุ้นให้อาจารย์เกิดความสนใจเกี่ยวกับปัญหาการเรียนการสอน เพื่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการสอนของอาจารย์

3. การสัมมนาการเขียนตำราและงานทางวิชาการปี 2523 เพื่อพัฒนาค่านิยมเขียนตำรา ทั้งนี้อาศัยวิทยากรจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

4. การสัมมนาปัญหาการใช้สื่อทางการศึกษาและความต้องการสื่อการศึกษาในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

5. การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่องการใช้และการผลิตสื่อการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

6. โครงการเผยแพร่ข่าวสารและความรู้ค่านิยมการเรียนการสอนประจำปี 2523 สิ่งที่หน่วยพัฒนาการเรียนการสอนได้จัดทำคือ

ก. จุดสสารพัฒนาการเรียนการสอนเผยแพร่แก่อาจารย์มหาวิทยาลัย  
 ธรรมศาสตร์ โดยให้ความรู้ด้านการเรียนการสอนใหม่ ๆ แนวคิดในการพัฒนาการเรียนการ  
 สอนต่าง ๆ เทคนิควิธีสอนและกระบวนการเรียนการสอน

ข. คู่มืออาจารย์คํานการเรียนการสอน และคู่มือในการปฏิบัติราชการ

7. การประชุมปฏิบัติการเรื่องวาทกรรมสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัย ด้วยเหตุ  
 ว่าการสอนแบบบรรยายในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ยังมีความสำคัญมาก

8. การสัมมนาการปรับปรุงหลักสูตรพื้นฐานทั่วไปของมหาวิทยาลัย

9. การฝึกอบรมความรู้เบื้องต้น เกี่ยวกับการวัดและประเมินผลเพื่อให้การวัด  
 และประเมินผลของอาจารย์อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน

10. โครงการสร้างวิทยากร มีดังนี้

ก. ส่งกรรมการของหน่วยพัฒนาการเรียนการสอน เข้าร่วมการสัมมนา  
 ในสถาบันต่าง ๆ

ข. ใ้ทุนแก่อาจารย์ที่สนใจคํานการเรียนการสอน เรียนทางไปรษณีย์  
 กับมหาวิทยาลัยเซอเวย์ประเทศอังกฤษ

ค. ส่งกรรมการพัฒนาการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยไปประชุมและ  
 สัมมนาคํานการเรียนการสอน ที่ประเทศอเมริกา และอังกฤษ

การพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในประเทศที่กล่าวมาข้างต้น  
 พอจะสรุปได้ว่า โดยส่วนใหญ่มุ่งพัฒนาคํานการเรียนการสอนเป็นสำคัญ แม้จะมีการพัฒนา  
 คํานอื่น ๆ ด้วยก็ล้วนแล้วแต่เสริมการเรียนการสอนทั้งสิ้น การคํานการกิจในการ  
 พัฒนาคณาจารย์อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานหนึ่งซึ่งคํานงาน เป็นอิสระขึ้นตรงต่อ  
 รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและที่สำคัญคือมหาวิทยาลัยเหล่านั้นมีนโยบายที่แน่นอนในการ

ใบอนุญาตที่เรียกว่า *Venia Legendi* จึงจะมีสิทธิบรรยายได้<sup>1</sup> ในประเทศโซเวียตเซีย มีแผนในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของอาจารย์ โดยกำหนดให้ทุก ๆ 5 ปี อาจารย์แต่ละคนมีสิทธิลาพักคนละ 4 เดือน โดยเลือกปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งใน 4 ประการคือ (1) การฝึกงานในโรงงานอุตสาหกรรม (2) ศึกษาเพิ่มเติมวิชาที่ตนสอนอยู่ ให้มีคุณภาพสูง (3) ทำงานวิจัยที่ตนสนใจร่วมกับนักวิจัย (4) เขียนตำราหรือวิทยานิพนธ์ ซึ่งอาจารย์แต่ละคนจะต้องมีแผน 5 ปี เพื่อยกระดับมาตรฐานการสอนให้มีคุณภาพสูงขึ้น โดยมีตารางแผนไว้เป็นกิจกรรมต่อเนื่องกันไปทุกปี และในแต่ละปีจะมีการรายงานว่าได้ทำอะไรไปมากน้อยเพียงใด<sup>2</sup>

สำหรับประเทศอเมริกาและอังกฤษเป็นประเทศแม่แบบในการจัดการศึกษา ในประเทศไทย การพัฒนาการเรียนการสอนได้เริ่มในระยะ 10 ปีเศษที่ผ่านมา สาเหตุจากการจัดการศึกษาไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ภาวะเศรษฐกิจของโลก ตลอดจนความผันผวนทางการเมืองและวิชาการที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว จึงทำให้มหาวิทยาลัยหรือสถานอุดมศึกษาได้มีการพัฒนาคณาจารย์ขึ้น<sup>3</sup> ดังจะกล่าวถึงการพัฒนาคณาจารย์ในประเทศอเมริกาและอังกฤษต่อไปนี้

<sup>1</sup> รังสรรค์ ทิมพันธุ์พงษ์, "แนวคิดบางประการเกี่ยวกับการสรรหาและการพัฒนาอาจารย์," วิทยานุสาร 3 (มีนาคม, 2523) : 3

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 4

<sup>3</sup> ทองจันทร์ หงส์คารมภ, "การพัฒนาอาจารย์," ใน การอุดมศึกษา 23 (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า 34 - 36.

## การพัฒนาคณาจารย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา

การพัฒนาคณาจารย์ในระดับอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกามุ่งตรงไปที่คณาจารย์ (faculty members) หรือกลุ่มบุคคลผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อคุณภาพของการศึกษา การพัฒนาคณาจารย์เป็นสิ่งที่เคยปฏิบัติกันมาช้านานทั้งในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย เช่น การส่งเสริมให้อาจารย์ได้ศึกษาต่อเพิ่มคุณวุฒิ การลาพักเพื่อเขียนตำรา สนับสนุนการค้นคว้าเพื่อความเป็นผู้นำเฉพาะทาง การวิจัยและการให้ทุน วิธีการต่าง ๆ เหล่านี้เป็นการช่วยให้อาจารย์ได้เพิ่มพูนคุณวุฒิและความเป็นเลิศทางวิชาการ อีกทั้งเป็นที่ยอมรับในหมู่นักวิชาการว่าการฝึกฝนทางวิชาการมีปริญญาระดับเอกรับรอง เป็นสิ่งที่เพียงพอที่จะทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาเป็นปัจจัยที่จำเป็นแต่ไม่ใช่สิ่งที่พอเพียง<sup>1</sup> ดังจะเห็นได้ว่าในช่วงระยะเวลาปี 1970 ที่ผ่านมา ความล้มเหลวทางการศึกษาหลาย ๆ อย่าง อาทิเช่น คุณภาพของการสอนลดต่ำลงเพราะอาจารย์ละเลยการสอนเพื่อไปทำการวิจัย การบริการชุมชน ผลของการสอนไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร เพราะความรู้เกี่ยวกับการสอนมีการพัฒนาขึ้นอย่างมาก และการโยกย้ายอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ตลอดจนการรับอาจารย์ใหม่มีความยากขึ้นจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของการสอนให้สอดคล้องกับงานใหม่ ๆ เป็นต้น<sup>2</sup> ดังนั้นนักวิชาการจึงได้กำหนดแนวทางใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาคณาจารย์ ได้แก่การเปลี่ยนแนวความคิดของการปรับปรุงการสอนใหม่

<sup>1</sup> Jerry G. Gaff, "The United States of America toward the improvement of teaching," in Staff Development in Higher Education (New York : Nichols Publishing Co., 1979), pp. 232 - 233.

<sup>2</sup> ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน, "ข้อสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ในสหรัฐอเมริกา," ใน สัมมนาอาจารย์การพัฒนาการเรียนการสอน, หน้า 1.



การจัดตั้งหน่วยงานสำหรับดำเนินงานตามแนวความคิดนั้น และการวางแนวทางการปรับปรุง การสอนใหม่<sup>1</sup> ซึ่งจะได้ออกมาถึงขอบเขต จุดมุ่งหมาย และการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคณา- จารย์ดังต่อไปนี้

#### ขอบเขตของการพัฒนาคณาจารย์

การพัฒนาคณาจารย์จะครอบคลุมในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพด้านการสอน รวมทั้งทักษะและความชำนาญของอาจารย์ในด้านการวิจัย การบริการชุมชน มนุษยสัมพันธ์ และกลุ่มสัมพันธ์ ในทางปฏิบัติสถาบันอุดมศึกษาประเภทมหาวิทยาลัยจะเน้นในด้านการเรียน การสอน มนุษยสัมพันธ์ กลุ่มสัมพันธ์ ส่วนประเภทวิทยาลัยหรือวิทยาลัยชุมชนจะรวมงานด้าน บริการชุมชนและการวิจัยด้วย

#### จุดมุ่งหมายของการพัฒนาคณาจารย์

จุดมุ่งหมายโดยทั่วไปจะมีจุดมุ่งหมายปลายทางที่การส่งเสริมและปรับปรุง คุณภาพของการเรียนการสอนของสถาบันเป็นสำคัญ จุดมุ่งหมายที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นจุดมุ่ง หมายกว้าง ๆ ทั้งขึ้นอยู่กับสถาบันแต่ละแห่งจะเน้นด้านใดเป็นพิเศษ ได้แก่

1. เพื่อจัดบริการ ประสพการณ์ เทคนิคใหม่ ๆ และทักษะที่จำเป็นแก่ การปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

---

<sup>1</sup>Jerry G. Gaff, "The United States of America toward the Improvement of teaching," in Staff Development in Higher Education, p. 233.

2. เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางพุทธิปัญญา (intellectual growth) และการพัฒนาทุกด้านแก่คณาจารย์ อันส่งผลถึงคุณภาพของการศึกษาและความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย

3. เพื่อเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้คุ้นเคยกับแหล่งความรู้ และข้อมูล รวมทั้งบุคลากรที่จะเป็นประโยชน์แก่คณาจารย์ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานด้านต่าง ๆ ของอาจารย์

4. เพื่อให้คณาจารย์ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนทัศนะและข้อคิดเห็น ตลอดจนปัญหาที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนและปัญหาอื่น ๆ ภายในสถาบันที่อาจารย์ทำงานอยู่

### การดำเนินงาน

การดำเนินงานเพื่อพัฒนาคณาจารย์ ดำเนินงานโดยหน่วยงานหนึ่งซึ่งขึ้นอยู่กับหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัย มีภารกิจหลักในการพัฒนาทักษะและความสามารถในการสอนของอาจารย์โดยตรงซึ่งในบทบาทหนึ่งของอาจารย์คือการเป็นครู (professor as a teacher) หน่วยงานนี้จึงเป็นหน่วยงานอิสระที่รับผิดชอบการพัฒนาคณาจารย์โดยตรง และรับผิดชอบต่อบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัยมากกว่า เฉพาะแผนกใดแผนกหนึ่ง (institution-wide responsibilities) นอกจากนี้ยังให้บริการในระหว่างปฏิบัติการ (in - service) มากกว่าการเตรียมคน (pre - service)

### กิจกรรมที่จัด

หน่วยพัฒนาคณาจารย์จะให้บริการในกิจกรรมต่อไปนี้คือ

1. ให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์เกี่ยวกับเรื่องการปรับปรุงการเรียนการสอน การประเมินผลการสอน
2. จัดหาโอกาส อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอน
3. จัดให้มีการบรรยาย การสัมมนา การสอนวิชาเฉพาะเรื่องและการประชุมปฏิบัติการ (workshop) เป็นต้น

4. จัดเงินทุนอุดหนุนให้กับคณาจารย์ที่ต้องการปรับปรุงส่งเสริม และทดลองใช้เทคนิควิธีการสอนใหม่ ๆ (instructional innovations)

5. เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาให้แก่คณาจารย์ของสถาบัน งานที่เผยแพร่ครอบคลุมตั้งแต่ข้อคิดเห็น คำบรรยาย บทความ และงานวิจัยใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา

การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นมีรูปแบบและวิธีการที่แตกต่างกัน

### 3 ประการคือ

1. แบบที่จัดตามสะดวก (unsystematic programs) แบบนี้มักจะจัดการบรรยายหรือการประชุมเป็นครั้งคราวตามโอกาสอันเหมาะสม เช่น ระยะเวลาเรียนตอนปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ เป็นต้น เวลาที่จัดใช้เวลาสั้น ๆ ประมาณ 1 - 2 ชั่วโมงหรือไม่เกินครึ่งวัน ผู้บรรยายจะเป็นผู้รู้คนนั้นจริง ๆ และไม่เน้นในเรื่องอุปกรณ์การสอน เครื่องมือ เครื่องใช้หรือบริการอื่น ๆ

2. แบบที่จัดอย่างมีระบบ (systematic programs) แบบนี้มักจะจัดกิจกรรมทุกรูปแบบ เช่น การบรรยาย การสัมมนา แล้วจึงมีการจัดพิมพ์เอกสารเพื่อกระตุ้นให้อาจารย์เห็นความสำคัญของการสอน และเมื่ออาจารย์เห็นความสำคัญแล้วก็จะมีบริการให้ เช่น การให้คำปรึกษา แนะนำ การจัดประชุมปฏิบัติการ การให้ทุนอุดหนุนเป็นต้น ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมเหล่านี้มีตั้งแต่ 1 - 2 ชั่วโมงไปจนถึง 1 - 2 เดือน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกิจกรรมแต่ละอย่าง

3. แบบที่จัดอย่างสมบูรณ์ (comprehensive programs) กิจกรรมแบบนี้เป็นแนวคิดใหม่ของการพัฒนาคณาจารย์ โดยมีความเชื่อว่าควรจะได้มีการปรับปรุงหน่วยงานต่าง ๆ ที่อาจารย์ทำงานอยู่ รวมทั้งปรับปรุงทัศนคติของอาจารย์ ซึ่งปัจจุบันแบบที่สามนี้ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในสหรัฐอเมริกา<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ไพฑูริย์ สินลาวิทย์, "ข้อสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ในสหรัฐอเมริกา," ในสัมมนาอาจารย์การพัฒนาริธีการเรียนการสอน, หน้า 2 - 9.

### ลักษณะของหน่วยพัฒนาคณาจารย์

หน่วยพัฒนาคณาจารย์โดยทั่วไปขึ้นอยู่กับหน่วยงานของมหาวิทยาลัย ในบางมหาวิทยาลัย สำหรับคณะที่มีบุคลากรมาก ๆ เช่นคณะอักษรศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ และคณะแพทยศาสตร์ มักมีหน่วยงานที่ให้บริการและเก็บรวบรวมเอกสาร เกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเองด้วย เกี่ยวกับเรื่องของหน่วยงานนี้ เจอร์รี่ จี กัฟ (Jerry G. Gaff) ได้กล่าวว่า หน่วยพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยสหรัฐอเมริกาจะมีลักษณะดังนี้คือ

1. เป็นหน่วยงานอิสระที่รับผิดชอบงานพัฒนาคณาจารย์โดยตรง
2. ให้บริการระหว่างปฏิบัติการ (in-service) มากกว่าการเตรียมคน (pre-service)
3. รับผิดชอบต่อบุคลากรซึ่งมหาวิทยาลัยมากกว่าแผนกใดแผนกหนึ่ง
4. เน้นและรับผิดชอบเฉพาะงานปรับปรุงการเรียนการสอนภายในแต่ละสถาบันเท่านั้น
5. มีบุคลากรเฉพาะของตนเอง ได้แก่อาจารย์ เจ้าหน้าที่และเสมียน ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิตเอกสารต่าง ๆ ของตนเอง<sup>1</sup>

### การพัฒนาคณาจารย์ในประเทศไทย

การพัฒนาคณาจารย์ในประเทศไทย มีสาเหตุประการหนึ่งเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันของประเทศไทย ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ไม่สามารถรับอาจารย์เพิ่มขึ้นหรือเพิ่มขึ้นได้มากนัก ดังนั้นจึงหันมาสนับสนุนและเน้นหนักให้อาจารย์ที่มีอยู่ปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์

<sup>1</sup> Jerry G. Gaff, อ้างจาก ไพฑูริย์ สิ้นลารัตน์, "ข้อสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ในสหรัฐอเมริกา," สัมมนาอาจารย์การพัฒนาการเรียนการสอน, หน้า 6-9.

จัดการสัมมนาเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ในการเรียนการสอนเป็นต้น สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยยังคงส่วนใหญ่เห็นความสำคัญในการพัฒนาคณาจารย์ จึงจัดให้มีหน่วยงานเฉพาะรับผิดชอบในการดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันของตน

สมุทิต แก้วสนธิ โศกธาว์ถึงการพัฒนาคณาจารย์ในประเทศไทยยังคงคงต่อไปใน  
หน่วยพัฒนาคณาจารย์ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1. เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับการบริหารงานส่วนกลางของสถาบัน มิได้สังกัดคณะใดคณะหนึ่ง ทุกคนมีสิทธิได้รับการบริการของหน่วยอย่างทั่วถึง และเป็นที่ยอมรับของทุกคน หน่วยงานนี้มีงบประมาณแยกจากหน่วยงานอื่น ๆ และมีความยืดหยุ่นตามสมควรในการที่จะจัดสรรเงินงบประมาณซึ่งได้รับในแต่ละปีเพื่อความเหมาะสมตามความจำเป็นของโครงการ โครงการต่าง ๆ จะเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นและความต้องการของผู้เข้าร่วมประชุม สถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีหน่วยงานในลักษณะนี้ได้แก่ มหาวิทยาลัยลอนดอน มหาวิทยาลัยแบรคฟอร์ด

2. เป็นหน่วยงานในคณะครุศาสตร์หรือคณะศึกษาศาสตร์ ผู้ดำเนินงานรวมทั้งหัวหน้าหน่วยงานเป็นบุคคลในคณะทางการศึกษาทั้งสิ้น สถาบันอุดมศึกษาที่จัดหน่วยงานในลักษณะนี้ได้แก่มหาวิทยาลัยแรงคาสเตอร์ ปัญหาที่พบในการจัดหน่วยงานแบบนี้คือโครงการที่จัดเพื่อพัฒนาคณาจารย์ไม่กระจายไปถึงคณะอื่น ๆ อย่างกว้างขวางตามที่หน่วยงานหวัง

### การดำเนินงาน

การดำเนินงานในการพัฒนาคณาจารย์ มีขอบเขตครอบคลุมงาน 2 ด้าน คือ การพัฒนาในเรื่องการสร้างและการใช้อุปกรณ์หรือสื่อการสอนต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสอน ดังดูความสนใจของผู้เรียน ประหยัดเวลาที่ใช้ในการสอนและสามารถครอบคลุมเนื้อหาวิชาได้มากขึ้น อีกด้านหนึ่งเป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจของผู้สอนเกี่ยวกับหลักทางการศึกษา และเทคนิคการสอน ตลอดจนติดตามผลความก้าวหน้าทางวิชาการด้านการศึกษา จากลักษณะขอบเขตงานสามารถจัดสถาบันที่ดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ออกเป็น 2 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 ไค้แกสถาบันที่จัดพัฒนาการเรียนการสอนและการใช้อุปกรณ์ หรือสื่อการสอนต่าง ๆ ไค้แกสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นสถาบันเทคโนโลยี (Polytechnic) เช่น Polytechnic of Central London, Brighton Polytechnic Lead Polytechnic เป็นต้น การพัฒนาอาจารย์จะเน้นหนักในการสร้างและการใช้สื่อการสอน โดยอาจารย์ใหม่ทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เพื่อความรู้พื้นฐานด้านการศึกษาที่จำเป็นและการฝึกการใช้อุปกรณ์การสอนที่เหมาะสมกับลักษณะวิชา

กลุ่มที่ 2 ไค้แกสถาบันที่พัฒนาทั้ง 2 ด้านคือ ด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักทางการศึกษา เทคนิคการสอน รวมทั้งการติดตามความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ และการสร้างตลอดจนการใช้อุปกรณ์หรือสื่อการสอนต่าง ๆ สถาบันอุดมศึกษาที่จัดโปรแกรมในลักษณะเช่นนี้ไค้แก มหาวิทยาลัยแบรคฟอร์ด และมหาวิทยาลัยแลงคาสเตอร์ เป็นต้น การพัฒนาอาจารย์จะพัฒนาทั้งสองด้านควบคู่กันไป เช่น จัดให้มีการสัมมนาทางวิชาการด้านการศึกษา หรือสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่อาจารย์ผู้สอนเผชิญอยู่ รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ ตลอดจนการวิจัยทางการศึกษา และยังจัดหา จัดทำอุปกรณ์เพื่อเสริมหรืออำนวยความสะดวกเช่นให้บริการเป็นที่ปรึกษา และรับจัดทำอุปกรณ์การสอนตามความต้องการของอาจารย์

### การจัดกิจกรรม

กิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์มีหลายลักษณะไค้แก

1. การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ มักจะจัดตามความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม ระยะเวลาที่ฝึกมีทั้งระยะสั้นและระยะยาว ระยะสั้นใช้เวลาประมาณครึ่งวันหรือหนึ่งวัน ส่วนใหญ่เป็นเรื่องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันรวมทั้งแก้ไขปัญหาค้าง ๆ ส่วนการฝึกอบรมระยะยาวมักจัดให้อาจารย์ที่สอนมาแล้วระยะหนึ่งมาทำงานในศูนย์พัฒนาบุคลากร (staff development center) ครั้งหนึ่งจะจัดต่อเนื่องกันประมาณ 1 ภาคเรียน โดยจัดให้มีประจำสัปดาห์ละ 2 - 3 วัน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมไค้มีเวลาพอที่จะสร้างอุปกรณ์การสอนสำหรับนำไปใช้ประโยชน์

ในการสอนของตนเองได้ การจัดแบบนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือผู้เข้าร่วมโครงการนี้สามารถนำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในเวลาที่ตนสอนได้ทันที แต่มีข้อเสียคือการจัดกิจกรรมในลักษณะนี้ต้องใช้เวลาค่อนข้างนาน ทำให้คณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่สามารถนำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในเวลาที่ตนสอนได้ทันที แต่มีข้อเสียคือการจัดกิจกรรมในลักษณะนี้ต้องใช้เวลาค่อนข้างนาน ทำให้คณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่สามารถมาร่วมได้ทุกครั้งจึงขาดความต่อเนื่อง จากประสบการณ์ของผู้จัดพบว่า มีคณาจารย์เป็นส่วหนึ่งที่สามารถติดตามกิจกรรมได้ครบถ้วนตลอดและสร้างอุปกรณ์การสอนในวิชาของตนได้ สถาบันที่จัดกิจกรรมเช่นนี้ส่วนใหญ่ได้แก่สถาบันเทคโนโลยีต่าง ๆ

2. การสัมมนาทางวิชาการ เป็นการสัมมนาเกี่ยวกับเรื่องการศึกษา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในปัญหาต่าง ๆ มากกว่าที่จะมุ่งด้านทฤษฎีหรือหลักการการศึกษาโดยตรง สถาบันที่จัดกิจกรรมนี้ได้แก่สถาบันอุดมศึกษาทั้งสองกลุ่ม การสัมมนาส่วนใหญ่ใช้เวลาประมาณ 1 - 3 วัน

3. การให้รางวัลสำหรับผู้มีผลงานดีเด่นประจำปี เพื่อเป็นการกระตุ้นความสนใจของอาจารย์ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างอุปกรณ์ประกอบการสอนได้ดีเด่นหรือมีผลงานวิจัยดีเด่น สถาบันที่จัดกิจกรรมในลักษณะเช่นนี้ ส่วนใหญ่ได้แก่สถาบันเทคโนโลยีต่าง ๆ

4. การเผยแพร่ข่าวสาร เช่น จัดทำจุลสาร เผยแพร่ ผลงานวิจัยความก้าวหน้าของวิชาการด้านการศึกษาหรือสรุปข่าวย่อ ออกข่าวสารเพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้สอนในคุณภาพของการสอน การจัดกิจกรรมส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้ หรือหลักการทางด้านการศึกษามากกว่า เน้นในด้านการประยุกต์กับสาขาวิชาต่าง ๆ นอกจากนี้มีการจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น สไลด์ เทปหรือวีดีโอเทป เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับอาจารย์ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาและรับจัดทำอุปกรณ์ให้ตามความต้องการของอาจารย์ สถาบันที่จัดกิจกรรมนี้ส่วนใหญ่ได้แก่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ <sup>1</sup>

<sup>1</sup>สมคิด แก้วสนธิ, "การพัฒนาคณาจารย์ในประเทศอังกฤษ," ข่าวสารหน่วยพัฒนาคณาจารย์ด้านการเรียนการสอน 1 (มีนาคม 2520) : 9 - 12.

การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศได้กระทำกันอย่างกว้างขวางโดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกาและอังกฤษการพัฒนาคณาจารย์ในปัจจุบันก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพมาก ทั้งนี้เพราะผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและสนับสนุนอย่างจริงจัง ขอบเขตของการพัฒนาคณาจารย์มุ่งเน้นที่การเรียนการสอนเป็นสำคัญ ส่วนการวิจัย การบริการชุมชน มนุษยสัมพันธ์ และกลุ่มสัมพันธ์ล้วนแล้วแต่เพื่อเสริมการเรียนการสอนทั้งสิ้น บางสถาบันโดยเฉพาะสถาบันทางเทคโนโลยี การพัฒนาคณาจารย์จะเน้นหนักในการสร้างและ การใช้สื่อการสอน บางสถาบันมีการจัดตั้งศูนย์คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยเหลือคณาจารย์ในด้านการตรวจสอบการให้เกรดและการวิเคราะห์ข้อสอบ สำหรับการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคณาจารย์ จะมีหน่วยงานกลางรับผิดชอบในการให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์เกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอน การประเมินผลการสอน การให้บริการอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ในการสอน การจัดบรรยาย การสัมมนา การสอนวิชาเฉพาะเรื่องและการประชุมปฏิบัติการ ตลอดจนการจัดเงินทุนอุดหนุนให้กับคณาจารย์ การให้รางวัลอาจารย์ดีเด่น และการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนในรูปข่าวสาร บทความ คำบรรยาย และงานวิจัยใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ทั้งนี้เพื่อช่วยส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ด้านการเรียนการสอนแก่คณาจารย์

ดังนั้น การพัฒนาคณาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ต่างมุ่งส่งเสริมให้คณาจารย์ได้มีโอกาสพัฒนาตนเองในด้านทักษะ ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เป็นสำคัญ การพัฒนาคณาจารย์จะครอบคลุมในเรื่องการเรียนการสอน บางสถาบันจะรวมการวิจัย การบริการชุมชน และมนุษยสัมพันธ์ แต่ส่วนใหญ่จะเน้นด้านการเรียนการสอน กิจกรรมที่จัดอยู่ในรูปของการประชุม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย และการเผยแพร่เอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ทั้งนี้จะมีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบ โดยดำเนินการเป็นอิสระ มีนโยบายและแผนการดำเนินงานที่แน่นอน ด้วยความเห็นชอบของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ด้านการเรียนการสอน จำแนกไว้ดังนี้

1. การวิจัยในประเทศไทย
2. การวิจัยในต่างประเทศ

### การวิจัยในประเทศไทย

ทิพวรรณ สีลรัตน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "โครงการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง ในปี พ.ศ. 2522 ผลการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปมุ่งพัฒนาการเรียนการสอนเป็นสำคัญ หลายสถาบันจะครอบคลุมการสอน การวิจัย การบริการชุมชน และการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม โดยมีหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบในการดำเนินงาน และจัดกิจกรรมรูปแบบต่าง ๆ เพื่อบริการแก่คณาจารย์

2. การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ยังมีอุปสรรคและปัญหา

3. ผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีกิจกรรมเสริมความรู้

ในทุกบทบาทและความรับผิดชอบ

4. โครงการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง ประกอบด้วยโครงการย่อย 3 กลุ่มคือ

- 4.1 โครงการส่งเสริมงานวิชาการ ควรจัดติดต่อกันทุกภาคการศึกษาสำหรับคณาจารย์ทุกคน

- 4.2 โครงการส่งเสริมกลุ่มสนับสนุนงานวิชาการ ควรจัดเป็นประจำทุกภาคการศึกษา ตามความเหมาะสม สำหรับคณาจารย์ผู้สนใจ

4.3 โครงการส่งเสริมการบริหารและงานวิชาการ ควรจัดขึ้นเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านนี้และคณาจารย์ผู้สนใจ<sup>1</sup>

สรสิทธิ์ วัชรโรทยาน และคณะ ได้ทำการศึกษาเรื่อง "ปัญหาการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" เมื่อปี พ.ศ. 2522 โดยการสำรวจสภาพปัญหาและการประเมินผลการเรียนการสอนทั้งในคณาวิชาการและคุณภาพของนิสิต จากความคิดเห็นของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 320 คนจากคณาจารย์ทั้งหมด 1134 คน ปรากฏผลดังนี้

1. คณาจารย์มีความเห็นเป็นเอกฉันท์ว่าบทบาทของมหาวิทยาลัยควรเน้นที่การผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพเป็นอันดับหนึ่ง การค้นคว้าวิจัยเป็นอันดับสอง การดำรงไว้ซึ่งศิลปวัฒนธรรมกับการให้บริการชุมชนเป็นอันดับสามและสี่ตามลำดับ
2. คณาจารย์มีความเห็นเป็นเอกฉันท์ว่างานสอนมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง งานวิจัยและที่ปรึกษานิสิตเป็นอันดับสอง ส่วนงานเขียนตำรา การบริหาร การบริการชุมชน และต้นแบบวัฒนธรรม เป็นอันดับ 4, 5, 6 และ 7 ตามลำดับ
3. คณาจารย์ให้ความสำคัญในทิศทางของหลักสูตรที่สนองตลาดแรงงานและแก้ปัญหาสังคม มากกว่าความเป็นเลิศทางวิชาการและการเทียบเท่ามาตรฐานสากล ซึ่งทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะงานหรือนโยบายของแต่ละคณะ
4. เกี่ยวกับสภาพการเรียนการสอน คณาจารย์จะกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนก่อนสอนเสมอ และใช้วิธีสอนแบบบรรยายมากที่สุด โดยยึดตัวครูเป็นหลัก

<sup>1</sup>ทิพวรรณ สีดทรัพย์, "โครงการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า ๖-๗.



1. ปัญหาที่นักศึกษาและอาจารย์มีความเห็นตรงกันคือ
  - 1.1 ขาดคำร่าภาษาไทย และเอกสารประกอบการสอน
  - 1.2 ขาดความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสอน
  - 1.3 ใช้สื่อทัศนูปกรณ์น้อยมาก
  - 1.4 วิชาที่ใช้บรรยายรวมห้องใหญ่ ควรมีชั่วโมงฝึกฝนโดยแบ่งเป็นกลุ่มย่อย เพื่อนักศึกษามีโอกาสซักถามและแสดงความคิดเห็น
  - 1.5 ผู้สอนขาดความรู้ในเรื่องการประเมินผล
2. ปัญหาที่นักศึกษาและอาจารย์มีความเห็นไม่ตรงกันคือ ระยะเวลาเรียนสำหรับวิชา 3 หน่วยกิต เรียนครั้งละ  $1\frac{1}{2}$  ชั่วโมง 2 ครั้ง ในหนึ่งสัปดาห์ นักศึกษารู้สึกว่านานเกินไป แต่ผู้สอนส่วนใหญ่กลับเห็นว่าดีแล้ว
3. ปัญหาในทัศนะของผู้เรียน
  - 3.1 คำร่าภาษาไทย ใช้ศัพท์ภาษาอังกฤษ และภาษาวิชาการมากเกินไป ส่วนงานที่ใช้แปลไม่มีการเรียบเรียงทำให้เข้าใจยาก
  - 3.2 การสอนเน้นทฤษฎี เน้นการท่องจำ ไม่สอนวิธีประยุกต์ ตัวอย่างส่วนใหญ่เน้นของต่างประเทศซึ่งไม่เข้ากับสังคมไทยปัจจุบัน อีกทั้งอาจารย์ไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและอภิปราย
  - 3.3 อาจารย์งดการสอนบ่อย เพราะไม่มีเวลาเตรียมสอน เนื่องจากไปทำงานในหน้าที่บริหาร
  - 3.4 สภาพห้องเรียนไม่เหมาะสม
4. ปัญหาที่ควรปรับปรุงแก้ไขในทัศนะของผู้สอน
  - 4.1 ควรปรับปรุงคุณภาพอาจารย์ด้วยการเปิดโอกาสให้ไปศึกษาต่อ ไปอบรมสัมมนา ฯลฯ หรือเชิญผู้เชี่ยวชาญมาบรรยายพิเศษ นอกจากนี้ควรปรับปรุงการคัดเลือกรับอาจารย์ใหม่เข้าปฏิบัติงาน
  - 4.2 ปรับปรุงวิชาสอบ เข้ามหาวิทยาลัยเพื่อให้ศึกษามีคุณภาพ

4.3 ลดชั่วโมงสอนหรือจัดให้มีระยะเวลาปลอดการสอนเพื่อเขียนตำรา  
คนควา วิจัย

4.4 ใช้ผลงานทางการสอนเป็นเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบ<sup>1</sup>

มยุรี พลาตงกูร ได้ทำการวิจัยเรื่อง "โครงการพัฒนาคณาจารย์วิทยาลัย  
แพทยศาสตร์ พระมงกุฎเกล้า" เมื่อปี พ.ศ. 2523 โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากคณาจารย์  
แพทย์จำนวน 236 คน และผู้บริหารจำนวน 43 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปมุ่งพัฒนาการเรียนการสอน  
สอนเป็นสำคัญ หลายสถาบันครอบคลุมภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย การดำเนินงานด้าน  
พัฒนาคณาจารย์อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานหนึ่งในสถาบัน

2. ผู้บริหาร เคยร่วมในกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์มากกว่าอาจารย์

3. อุปสรรคของการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์คือ การขาดตัวบุคคล  
ที่มีความสามารถในการจัดและผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร

4. อาจารย์และผู้บริหารต้องการให้มีการจัดกิจกรรมเสริมความรู้ในทุก  
บทบาทและความรับผิดชอบ รวมทั้งความรู้ด้านการบริหารและงานธุรการ

5. โครงการพัฒนาคณาจารย์ประกอบด้วยโครงการย่อย 3 กลุ่มคือ

5.1 โครงการส่งเสริมงานวิชาการ

5.2 โครงการส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการ

5.3 โครงการส่งเสริมงานบริหารและงานธุรการ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> รัชนี นพเกตุ, "ปัญหาด้านการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ในปัจจุบัน", สัมมนาอาจารย์การพัฒนารับการเรียนการสอน (กรุงเทพมหานคร : คณะ—  
ทำงานโครงการพัฒนารับการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2522), หน้า 31-32.

<sup>2</sup> มยุรี พลาตงกูร, "โครงการพัฒนาคณาจารย์วิทยาลัยแพทยศาสตร์  
พระมงกุฎเกล้า" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า จ - ข.

เสรี วงษ์มณฑา ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ปัญหาการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์" เมื่อปี พ.ศ. 2524 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 200 คน ผลการวิจัยพบว่านักศึกษา กว่า 41% ขาดเรียนบ่อย ซึ่งให้เห็นว่าแรงจูงใจในการเรียนหรือความสนใจของการเรียน กำลังขาดหายไปจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 37% หรือหนึ่งในสามของนักศึกษาทั้งหมด คิดว่าการเข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัยไม่คุ้มค่าจะมีสาเหตุมาจากความไม่พอใจในระบบ หรือความผิดหวังที่อยากจะได้เห็นสังคมดีขึ้น การบริหารงานในมหาวิทยาลัยทำให้เกิดความรู้สึกว่าถูกโกงค่านิสิต ความเป็นคุณธรรม โอกาสของการเรียนรู้และโอกาสที่จะเป็นผู้นำในการพัฒนาปรับปรุงสังคม นอกจากนี้การออกข้อสอบและการวัดผลที่ไม่ครอบคลุมและยุติธรรม เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการเรียนในมหาวิทยาลัยไม่คุ้ม ซึ่งจะสัมพันธ์กับการขาดเรียน แต่ผู้ที่ขาดเรียนไม่บ่อยจำนวน 35.2% มีความเห็นว่าอาจารย์ไม่คิ น้อยกว่ากลุ่มที่ขาดเรียนบ่อย จึงแสดงว่าถ้าอาจารย์สอนดีขึ้น และทำบทเรียนที่น่าสนใจ เพื่อให้นักศึกษาเห็นผลคุ้มค่าการเข้าเรียนจะช่วยลดปัญหาการขาดเรียนได้มากที่สุดทีเดียว อย่างไรก็ตามการสอนไม่ดีไม่ได้เกิดจากความบกพร่องของอาจารย์ผู้สอนทุกครั้งไป แต่เป็นเพราะ บางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายบริหารวางหลัก กฎเกณฑ์และอำนาจจนไม่สามารถเอื้ออำนวยต่อการสอนที่ดีได้ ทำนองเดียวกันกับที่นักศึกษาไม่มีแรงจูงใจในการเรียนก็เนื่องมาจากการบริหารงานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการใฝ่ใจในการเรียน ดังนั้นการเรียนการสอนจะเป็นปัญหา หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับ STAR (Students Teachers Administration and Resource) นั่นคือ นักศึกษา อาจารย์ การบริหาร และทรัพยากร<sup>1</sup>

<sup>1</sup>เสรี วงษ์มณฑา, "ปัญหาการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, " การสัมมนาการพัฒนาการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : หน่วยพัฒนาการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524), หน้า 37 - 53.

## การวิจัยในต่างประเทศ

การวิจัยในต่างประเทศโดยส่วนใหญ่ศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพ การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพ และวิธีการปรับปรุงการสอน ดังจะได้กล่าวถึงการวิจัยโดยลำดับปีที่ทำการศึกษาดังนี้

รูมี เจ. มิสตรี (Rumy J. Mistry) ได้ทำการวิจัยเรื่องการปรับปรุงการเรียนการสอนในปี ค.ศ. 1976 โดยจำลองโครงการพัฒนาคุณภาพสำหรับมหาวิทยาลัยอินเดียน ยูนิคาร์

ผลจากการวิจัยพบว่า

1. สถาบันส่วนใหญ่จัดโปรแกรมในลักษณะปฐมนิเทศ (orientation program)
2. โปรแกรมการปฐมนิเทศจะครอบคลุมเรื่องบทบาทและหน้าที่ของคณาจารย์ รายละเอียดเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน รายละเอียดเกี่ยวกับสถาบันรวมทั้งประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงานในสถาบันนั้น
3. ประมาณครึ่งหนึ่งของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจ มีการจัดโปรแกรมในลักษณะการให้การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (in-service program)
4. ประมาณ 30% ของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจ บังคับให้อาจารย์ใหม่ต้องเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาคุณภาพ และมีเพียง 2 - 3 สถาบันเท่านั้นที่เปิดโอกาสให้คณาจารย์ทุกคนเข้าร่วม
5. ลักษณะของการจัดโปรแกรมมีทั้งแบบต่อเนื่อง แบบระยะสั้นและผสมกันทั้งสองแบบ
6. โปรแกรมที่จัดส่วนใหญ่จะเน้นวิธีการวางแผนการสอน การสอน เทคนิคการสอนแบบต่าง ๆ และการประเมินผลการสอน

7. วิธีการอื่น ๆ ที่ควรจัดทำได้แก่การส่งเสริมการสอนหรือบริการแนะแนวโดยจัดทำโปรแกรมการฝึกให้อาจารย์ใหม่ได้ศึกษาการสอนร่วมกับอาจารย์อาวุโสเพื่อให้สอนแทนกันได้ (understudy program)<sup>1</sup>

ริชาร์ด เวอร์นอน แฮมลิน (Richard Vernon Hamlin) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยชุมชนและความคิดเห็นด้านการบริหาร เพื่อพัฒนาคณาจารย์ในปี ค.ศ. 1978 ปัญหาที่ต้องการศึกษาในเรื่องนี้คือ ความคิดเห็นของคณาจารย์ที่สังกัดภาควิชาต่างกัน และความคิดเห็นระหว่างอาจารย์กับผู้บริหารในเรื่องวิธีที่ใช้สำหรับการพัฒนาคณาจารย์ การศึกษาในเรื่องนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ผู้ตอบแบบสอบถามคือคณาจารย์จากมหาวิทยาลัย 5 แห่งในภาคตะวันตกกลาง (midwest) ของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยแยกเป็นอาจารย์ 206 คน และผู้บริหารการศึกษา 14 คน รวม 220 คน จากการศึกษาพบว่า อายุ พื้นความรู้ด้านวิชาการ การเป็นสมาชิกสหภาพ หรือการที่เคยร่วมมือในงานพัฒนาคณาจารย์ ไม่ทำให้เกิดความแตกต่างชัดเจนระหว่างคณาจารย์ที่เรียกว่าเป็น university parallel faculty และคณาจารย์ที่เป็น career education faculty นอกจากนี้การเปรียบเทียบผู้บริหารการศึกษากับอาจารย์ที่ทำการสอนจริงปรากฏว่าผู้บริหารมีวิทยุสูงกว่าอาจารย์ มีประสบการณ์ด้านการอุดมศึกษามากกว่า ได้รับการศึกษาสูงกว่า และเรียนเก่งกว่าอาจารย์อีกด้วย

คณาจารย์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การขึ้นเงินเดือนและการเพิ่มชั่วโมงสอนมีความสำคัญมากกว่าการพัฒนาคณาจารย์ แต่เรื่องที่สำคัญน้อยกว่าการพัฒนาคณาจารย์คือ

---

<sup>1</sup>Rumy J. Mistry, "Improving Colledge Teaching : Model Faculty Development Program for an Indian Unitary University," Dissertation Abstracts International 39 (August. 1978) : 703 - A.



การลาพัก นโยบายการสัญญาทำงาน ขนาดของชั้นเรียน ตารางสอน และห้องพักเรียน (classroom privacy) เรื่องที่มีความสำคัญเท่า ๆ กับการพัฒนาคณาจารย์คือ นโยบาย คำนหลักสูตร สวัสดิการ การป้องกันการค้าจำนวนอาจารย์ลง และการเลื่อนลำดับชั้น สำหรับผู้บริหารให้ความสนใจในเรื่องการพัฒนาอาจารย์มากกว่าคณาจารย์ทั้งหมด แต่ถึงอย่างไรก็ตามการพัฒนาอาจารย์มีความสำคัญต่ออาจารย์และผู้บริหาร คอยเหตุว่าการพัฒนาอาจารย์จะประสบผลสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับ

1. เป็นการพัฒนาที่เริ่มจากคณาจารย์ ถ้าเริ่มจากผู้บริหารจะไม่ประสบผลสำเร็จ
2. ความแตกต่างระหว่างเจตคติของอาจารย์และผู้บริหารด้านการเงิน
3. คณาจารย์แต่ละพวกและแต่ละมหาวิทยาลัยมีความต้องการโปรแกรมการพัฒนาอาจารย์ที่แตกต่างกัน
4. คณาจารย์ไม่ได้เน้นเรื่องการพัฒนาอาจารย์มากไปกว่าการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ
5. อาจารย์ฝ่ายวิชาการไม่ได้เน้นเรื่องการขอรับความช่วยเหลือมากเท่ากับอาจารย์ประเภท (university parallel faculty)
6. ทั้งอาจารย์และผู้บริหารไม่เห็นด้วยกับการครองเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่จะมีส่วนส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Richard V. Hamlin, "Community Colledge Faculty and Administrative Views of the Faculty Development Movement," Dissertation Abstracts International 41 (October 1980) : 1426 - 1427 - A.

จอย บราวน์ โคล (Joye Brown Kohl) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสิ่ง  
เร้าใจ/ระบบการให้รางวัล และการแนะนำให้อาจารย์รู้จักหน้าที่ด้านวิชาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมทางวิชาชีพและสิ่งเร้าใจหรือรางวัล  
ที่ได้รับภายในสถาบันนั้น ซึ่งการศึกษาคั้งนี้ครอบคลุมหน้าที่ของคณาจารย์ 4 ประการคือ

1. กิจกรรมด้านวิชาชีพที่คณาจารย์ชอบ
2. กิจกรรมด้านวิชาชีพที่คณาจารย์ได้ปฏิบัติจริง
3. กิจกรรมต่าง ๆ ที่หัวหน้าภาควิชาคิดว่าคณาจารย์ควรปฏิบัติ
4. กิจกรรมของคณาจารย์ที่หัวหน้าภาควิชาต้องการให้ปฏิบัติ

จากการศึกษาพบว่า

1. คณาจารย์ชอบกิจกรรมด้านวิชาชีพที่มีอยู่ 7 ประการคือ การสอน/  
การให้คำปรึกษา การวิจัย/งานสร้างสรรค์ งานเขียน/การเสนอผลงานทางวิชาการ  
การปกครอง การพัฒนาด้านวิชาชีพ การให้บริการเพื่อสาธารณประโยชน์ และการให้คำ  
แนะนำโดยได้รับค่าตอบแทน แต่ในกิจกรรมทั้ง 7 ประการนี้มียกเว้นประการเดียว คือ  
การให้บริการเพื่อสาธารณประโยชน์
2. กิจกรรมที่หัวหน้าภาควิชาอยากให้อาจารย์ปฏิบัติ และอาจารย์ได้  
ปฏิบัติจริงมีทุกประการยกเว้นการให้คำปรึกษาโดยได้รับค่าตอบแทน
3. กิจกรรมที่หัวหน้าภาควิชาต้องการให้ปฏิบัติได้แก่ การปกครอง  
การพัฒนาด้านวิชาชีพ การให้บริการเพื่อสาธารณประโยชน์ และการให้คำปรึกษาโดย  
ได้รับค่าตอบแทน
4. กิจกรรมที่อาจารย์ปฏิบัติจริงและหัวหน้าภาควิชาคิดว่าควรปฏิบัติ  
ได้แก่ กิจกรรมทุกด้าน ยกเว้น การให้บริการด้านสาธารณประโยชน์ และการให้คำปรึกษา  
โดยได้รับค่าตอบแทน

นอกจากนี้ ผลของการศึกษายังได้พบความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่าง สิ่งเร้า/  
ความแตกต่างของรางวัล กับการกระทำหรือกิจกรรมที่อาจารย์ต้องการหรือชอบ และ

กิจกรรมที่แท้จริงโดยอุทิศเพื่อการสอน/การให้คำปรึกษา การวิจัย/งานสร้างสรรค์ และการพัฒนาวิชาชีพ<sup>1</sup>

โรเบิร์ต เฮนรี เบอริก (Robert Henry Breunig) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเสนอความเห็นต่าง ๆ ในการจัดโปรแกรมการพัฒนาคณาจารย์ที่มหาวิทยาลัย 6 แห่งในรัฐแคลิฟอร์เนีย ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อเสนอความคิดเห็นหรือโครงการที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการในระดับอุดมศึกษาเป็นครั้งแรก ผลของการศึกษารั้งนี้ เป็นประโยชน์ต่อการจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารด้านการศึกษาและคณาจารย์ในการให้ข้อเสนอแนะ การยอมรับและการอุทิศตนลงงบประมาณในการเปลี่ยนแปลงการอุดมศึกษา

จากการศึกษาพบว่าส่วนของความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคณาจารย์มีดังนี้

1. ผู้บริหารการศึกษาโดยเฉพาะรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการจะเป็นผู้สนับสนุนและริเริ่มที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (innovators) จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง ออกหน้าเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีมนุษยสัมพันธ์ มีระเบียบวินัยและกว้างขวาง<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Joye Brown Kohl, "Incentive/Reward Systems and Faculty Orientations Toward Academic Activities At A Land-Grant University", Dissertation Abstracts International 41 (October 1980): 1429-A.

<sup>2</sup>Robert Henry Breunig, "Proposal for Change : A Study of Proposals To Establish Faculty Development Programs at Five Universities and one College of The California State University and Colleges," Dissertation Abstracts International 41 (January 1981): 2953 - 2954 - A.

โรเบิร์ต เจ เมนเจส และจูดี้ เลวินสัน (Robert J. Menges and Judy Levinson) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงการสอน ซึ่งได้แนวคิดมาจากนักการศึกษาหลายท่านว่า "เรื่องของการสอนเป็นศิลปะที่จะต้อง เรียนรู้ได้โดยการลงมือปฏิบัติ เพราะการสอนเป็นประสบการณ์ และครูทุกคนจะต้องมีความสนใจในการสอน เอาใจใส่ งานสอนและมีสำนึกของความเป็นครู ซึ่งจะทำให้สามารถเรียนรู้ได้โดยการศึกษา ควบตนเอง"

ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา มีการเคลื่อนไหวด้าน การพัฒนาอาจารย์ซึ่งเกิดจาก แนวความคิดที่ว่า

1. การสอนในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยควร จะได้รับการปรับปรุงให้ มีการโต้แย้งด้วยเหตุผล (scrutiny) การคิดไตร่ตรอง (reflection) และการ สอดถาม
2. ปัจจัยหรือตัวแปรที่สำคัญต่อการ เรียนการสอนเป็นสิ่งที่สามารถ กำหนดให้แน่นอนและรวบรวมไว้ได้
3. การสอนเป็นสิ่งที่ปรับปรุงได้ และส่งผลเพิ่มพูนแก่นักศึกษา

แต่ปัญหามีอยู่ว่าจะมีวิธีการอะไรที่จะช่วยให้คณาจารย์ได้ค้นคว้าในบทบาทหน้าที่ ของตนเอง เพื่อปรับปรุงการสอนอันจะส่งผลถึงการ เรียนรู้ที่เพิ่มพูนของนักศึกษา เมนเจส และเลวินสัน (Menges and Levinson) ได้จัดทำ การทบทวนการวิจัยเกี่ยวกับความ พยายามในการปรับปรุงการสอน โดยมีขอบเขตดังนี้คือ

1. บทบาทการสอนของอาจารย์ (professor's teaching role)
2. การศึกษากิจกรรมเพื่อปรับปรุงการสอน อาทิเช่น การประชุม ปฏิบัติการ การให้ทุนช่วยเหลือโครงการสอนของอาจารย์ การสอนแบบจุลภาค เป็นต้น
3. ศึกษาข้อมูลจากปฏิกิริยาของผู้ฟัง (immediate reactions) หรือผู้ร่วมงาน เพื่อเสริมข้อมูลที่ได้รับในแบบสอบถาม

จากผลการวิจัยพบว่า การประชุมปฏิบัติการและการสัมมนา เป็นกิจกรรมเพื่อ  
การปรับปรุงการสอนที่จัดทำบ่อยที่สุด ทั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อกระตุ้นให้คณาจารย์มีการปรับ  
ปรุงการสอน ส่งเสริมให้อาจารย์ นำประสบการณ์ ปรัชญา ทักษะคติ หรือแรงจูงใจเกี่ยวกับ  
การสอนมาแลกเปลี่ยนกัน ทั้งนี้อาศัยวีดิโอเทป และ vignetter เป็นเครื่องกระตุ้น  
ให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเข้มข้น และให้ผู้เข้าร่วมประชุมรู้สึกว่าการ  
อภิปรายนี้มีประสิทธิผล

นอกจากนี้ผลของการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างอาจารย์ผู้สอนในสาขาวิชา  
ที่แตกต่างกันที่ได้รับการฝึกสอนกับไม่ได้รับการฝึกสอน แต่มีประสบการณ์ในการสอนเท่ากัน  
โดยประเมินจากกลุ่มผู้สังเกตการณ์ และจากนักศึกษาพบว่า อาจารย์ผู้ผ่านการสอนมา  
แล้วสามารถทำการสอนได้ดีกว่าและได้ผลเป็นที่น่าพอใจ จึงเห็นได้ชัดว่าการฝึกเป็นผลดี  
ซึ่งอาจารย์จะต้องทำงานหนัก เช่น เกี่ยวกับการสอนจะบังเกิดผลดีต้องอาศัย ผู้เรียน และ  
ผู้สอนที่ทำงานหนักด้วย ดังนั้นการจัดประชุมปฏิบัติการจะบังเกิดผลเป็นที่น่าพอใจ ตาม  
ความเหมาะสมนับว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญเป็นเบื้องต้น แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ อีก  
อาทิเช่น การยอมรับว่าการปรับปรุงการสอนเป็นภารกิจที่จำเป็น วัตถุประสงค์ของการจัด  
ประชุมที่ชัดเจน โอกาสที่เหมาะสม และการไถ่ลงมือฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง จึงจะทำให้การ  
ดำเนินการพัฒนาคณาจารย์เพื่อปรับปรุงการสอนวิธีนี้เกิดประสิทธิผล<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Robert J. Menges and Judy Levinson, "Teaching Improve-  
ment Strategies : How Effective Are they?," Improving Teaching and  
Instructional Quality (Washington, D.C. : American Association for  
Higher Education, 1980), pp. 25 - 30.