

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย เรื่องการศึกษากระบวนการพัฒนาอาจารย์ใน  
คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยจะกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย  
วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอสำหรับการวิจัย  
ในอนาคต

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาอาจารย์ตามกระบวนการพัฒนาอาจารย์ ของคณะ  
ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย
2. เพื่อศึกษาปัญหา การพัฒนาอาจารย์ตามกระบวนการพัฒนาอาจารย์ ของคณะ  
ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ ได้แก่ คณบดี หรือรองคณบดี ที่คณบดีมอบหมาย  
ในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย 11 แห่ง จำนวน 11 คน และหัวหน้า  
ภาควิชา ในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยดังกล่าวทั้งหมด จำนวน 76 คน  
รวมประชากรจำนวนทั้งสิ้น 87 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างและแบบสอบถาม  
แบ่งเป็น 2 ชุด คือ
  - ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้างสำหรับผู้บริหาร มี 3 ตอน คือ
    - ตอนที่ 1. สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์
    - ตอนที่ 2. แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาอาจารย์ ของคณะ  
ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย
    - ตอนที่ 3. แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาอาจารย์ ตามกระบวนการ  
พัฒนาอาจารย์ ของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย
  - ชุดที่ 2 แบบสอบถามสำหรับผู้ปฏิบัติกร เป็นแบบตรวจสอบรายการ และแบบ  
มาตราส่วนประเมินค่า

ตอนที่ 1. สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2. สอบถามถึงระดับสภาพที่เป็นอยู่ หรือที่ปฏิบัติอยู่เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาอาจารย์ ของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3. สอบถามถึงระดับของปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ ตามกระบวนการพัฒนาอาจารย์ ของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการไปสัมภาษณ์คณบดี หรือรองคณบดีที่คณบดีมอบหมาย จำนวนทั้งสิ้น 11 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ด้วยตนเอง เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามหัวหน้าภาควิชาที่ส่งไปทางไปรษณีย์ และเก็บด้วยตนเอง จำนวน 76 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาในสภาพที่สมบูรณ์ จำนวน 66 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.84

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ คือ คณบดี หรือรองคณบดีที่คณบดีมอบหมาย วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละแล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

4.2 ข้อมูลที่เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาอาจารย์ของผู้ให้สัมภาษณ์ วิเคราะห์โดยวิเคราะห์เนื้อหาทั้งหมดแล้ว สรุป หาค่าความถี่ และค่าร้อยละ นำเสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

4.3 ข้อมูลที่เกี่ยวกับระดับสภาพที่เป็นอยู่หรือ ได้ปฏิบัติอยู่ และระดับปัญหาของกระบวนการพัฒนาอาจารย์ ตามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

#### สรุปผลของการวิจัย

ข้อที่ 1 จากผลของการสัมภาษณ์ผู้บริหาร คือ คณบดี หรือรองคณบดีที่คณบดีมอบหมายได้ผลพอสรุปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นเพศชายมากกว่าหญิง มีตำแหน่งเป็นคณบดีเกือบทั้งหมด (ตำแหน่งเป็นคณบดี 10 ท่าน รองคณบดีที่ได้รับมอบหมาย 1 ท่าน) ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 51-60 ปี และมีวุฒิทางการศึกษาปริญญาเอก มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งในปัจจุบันอยู่ระหว่าง 1-2 ปี มากที่สุด

ตอนที่ 2 กระบวนการพัฒนาอาจารย์ ของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ที่ได้จากการสัมภาษณ์คณบดี และรองคณบดีที่ได้รับมอบหมาย ปรากฏผลดังนี้

## 1. ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ คณบดีคณะ

ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ทุกท่านระบุว่ามีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ และส่วนใหญ่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร นโยบายการพัฒนาอาจารย์ที่กำหนดไว้ส่วนใหญ่มีว่า มีการส่งเสริมด้วยการจัดสรรงบประมาณให้กับการทำงานวิจัยแบบเดี่ยว และแบบเป็นกลุ่ม และให้จัดทำแผนพัฒนาอาจารย์เพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษาให้สูงขึ้น ทั้งระดับปริญญาโท - เอก อย่างเป็นระบบ และมีเป้าหมายชัดเจน หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดนโยบาย คือ ใช้การนำนโยบายและแผนพัฒนาของคณะและมหาวิทยาลัย การนำเอาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมาพิจารณา ตลอดจนการนำสภาพปัญหาภายในคณะ และมหาวิทยาลัยในปัจจุบันมาเป็นเกณฑ์ ผู้ที่พิจารณาหาความจำเป็นในการดำเนินการพัฒนาอาจารย์ ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา คณบดี รองคณบดีฝ่ายบริหาร ฝ่ายวางแผนและพัฒนา สาเหตุที่คณะคิดจะระบุความต้องการให้มีการพัฒนาอาจารย์ เป็นเพราะต้องการให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน และเพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง สิ่งแวดล้อมตลอดจนเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น ส่วนวิธีการที่ได้มาจากการสำรวจหาความจำเป็นก็คือ ได้จากข้อเสนอแนะจากภาควิชา รับฟังความคิดเห็นและเสียงเรียกร้องของอาจารย์โดยทั่วไป และคณบดีคิดขึ้นมาเอง

## 2. ด้านการวางแผนการพัฒนาอาจารย์ คณบดีคณะครุศาสตร์/

ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ระบุว่า ส่วนใหญ่จัดให้มีการวางแผนพัฒนาอาจารย์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบแผนพัฒนาเป็นระยะ 5 ปี ตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีรวมทั้งหมด, การดำเนินการจัดทำแผนงาน หรือโครงการ ส่วนใหญ่ดำเนินการโดยกำหนดวิธีดำเนินการ และกิจกรรม, เป้าหมายที่คาดว่าจะบรรลุ, และกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการพัฒนา กำหนดงบประมาณในการดำเนินการ ระบุผู้เข้ารับการพัฒนา และบทบาทหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ส่วนการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการพัฒนาอาจารย์ คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่กำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของอาจารย์ และเพื่อให้รู้จักการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เสริมสร้างความรู้ด้านการวิจัยเพื่อเสริมการสอน ในการจัดทำแผนพัฒนา หรือโครงการพัฒนาอาจารย์นั้น คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่กำหนดให้ รองคณบดีฝ่ายวางแผน หรือหัวหน้าภาควิชา หรือตั้งเป็นคณะกรรมการหน่วยงานกลางของคณะ เป็นผู้รับผิดชอบ โดยคำนึงถึงแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย และคณะที่กำหนดไว้ และความต้องการของคณาจารย์ในคณะ ความต้องการของภาควิชาแต่ละภาค ในการวางแผนงานหรือโครงการพัฒนาอาจารย์ คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่ยึดหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัย เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้ คือ การสอนวิชาการ และวิชาชีพ การวิจัยและค้นคว้า การบริการทางวิชาการแก่สังคม การบริหารงาน และการทะนุบำรุงส่งเสริม

ศิลปและวัฒนธรรม ในการวางแผนงานหรือโครงการพัฒนาอาจารย์ของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยส่วนใหญ่ กำเนินถึงปัจจัยทางการเงิน ภาระกิจที่ต้องรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันของคณะ ภาควิชา ตัวอาจารย์เอง และระยะเวลาที่จะจัด

3. ด้านการปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาจารย์ คณบดี ระบุว่า คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่ จัดให้มีการเตรียมการปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาจารย์ โดยมีการประชุมชี้แจงนโยบาย และเหตุผลของการดำเนินการให้เข้าใจชัดเจน และจัดทำตารางการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์ให้ทราบ และจัดเตรียมงบประมาณที่จะใช้จ่ายในการดำเนินการ เทคนิคและวิธีการพัฒนาอาจารย์ แบบการพัฒนาเป็นกลุ่ม ส่วนใหญ่ ระบุว่า ได้มีการดำเนินการแบบเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาปาฐกถา หรือบรรยาย การจัดประชุมอบรม การประชุมปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ และการเยี่ยมชมสถาบันอื่น ๆ เทคนิควิธีการพัฒนาอาจารย์ แบบเป็นรายบุคคล ส่วนใหญ่ ระบุว่า มีการดำเนินการโดยส่งไปอบรม ประชุม สัมมนาทางวิชาการ การให้ทุนทำการวิจัย การให้ไปเป็นวิทยากร การเขียนบทความ เขียนตำราวิชาการ การให้ไปศึกษาต่อภายในประเทศ การให้ไปศึกษาต่อต่างประเทศ การให้ไปศึกษาดูงานในประเทศ การให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่ามีการสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ โดยแสวงหาแหล่งสถาบันที่ให้ความร่วมมือในการพัฒนาให้ และมุ่งมั่นเพื่อประโยชน์ต่อองค์การอย่างแท้จริง มีใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน ตลอดจนช่วยหาทุนสนับสนุนด้านค่าใช้จ่าย และสิ่งตอบแทนให้ตามสมควร ส่วนการสร้างแรงจูงใจระหว่างการดำเนินการพัฒนา อาจารย์ มีการสร้างแรงจูงใจ โดยจัดสภาพให้ดี อำนวยความสะดวกในด้านสถานที่ อุปกรณ์ให้คล่องตัว และจัดเจ้าหน้าที่คอยบริการ และคณบดีเข้าร่วมในกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอตามสมควร และเหมาะสม ให้คำยกย่องชมเชย และสร้างความสัมพันธ์อันดีในขณะที่ดำเนินการ การควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาอาจารย์คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย คณบดี ระบุว่า จัดให้มีการเสนอผลงานในที่ประชุมอาจารย์ หรือที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะ มีการตรวจสอบผลงานของอาจารย์ที่เป็นรูปเล่ม หรือผลผลิตที่เกิดขึ้นด้วย มีการสรุปผลและรายงานให้ทราบ รวมทั้งมีการตั้งคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน

4. ด้านการประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ ตามแผนงาน/โครงการพัฒนาอาจารย์ คณบดี คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ระบุว่า ส่วนใหญ่ จัดให้มีการประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ตามแผนงาน/โครงการพัฒนาอาจารย์ โดยจัดทำเป็นแบบประเมินโครงการ สอบถาม และตรวจสอบผู้รับการพัฒนา และจัดให้มีการประชุมร่วมกัน สรุปผลงาน ส่วนหลักการประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ นั้น คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะประเมินโดยคำนึงว่าได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนด

ไว้ในแผนงาน หรือโครงการ และความพึงพอใจของผู้ร่วมโครงการทั้งผู้จัดดำเนินการ และผู้เข้ารับการ พัฒนา ในกรณีการนำผลการประเมินการพัฒนาอาจารย์ไปใช้ประโยชน์ คณะศึกษาศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ระบุว่า ส่วนใหญ่จะนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ โดยนำผลการประเมินการพัฒนาอาจารย์ไปปรับปรุงแผนงาน หรือโครงการพัฒนา อาจารย์ที่จะดำเนินการในครั้งต่อไป และนำไปเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์ต่อคณาจารย์ หรือหน่วยงานอื่น ๆ นำไปปรับปรุงหน่วยงานหรือองค์การให้พัฒนายิ่งขึ้น ในประเด็น การจัดทำรายงานผลการประเมินส่วนใหญ่ จะรายงานผลการประเมิน โดยจัดพิมพ์ สรุปเป็นผลงาน ทำรายงานประจำปี และจัดให้มีการเสนอรายงาน สรุปผลให้คณะกรรมการประจำคณะได้ทราบ จัดพิมพ์ในวารสารของคณะ มหาวิทยาลัย หนังสือพิมพ์ สื่อมวลชน เผยแพร่ต่อสาธารณชน จัดทำรายงานเสนอภาควิชาต่าง ๆ ในคณะและมหาวิทยาลัยได้ทราบ

**ตอนที่ 3** ศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาอาจารย์ตามกระบวนการพัฒนาอาจารย์ของคณะศึกษาศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุที่มีปัญหาสูงสุดและรองลงมา ดังนี้

1. **ปัญหาด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์** ตามกระบวนการพัฒนาอาจารย์ คณะฯ ระบุเป็นส่วนใหญ่ว่า มีปัญหาเกี่ยวกับนโยบายที่กำหนดไว้ในการพัฒนาอาจารย์ คือ ปัญหาเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำในปัจจุบันเป็นปัญหาทำให้ขาดงบประมาณในการปฏิบัติตามนโยบาย และอาจารย์ขาดความกระตือรือร้นในการที่จะปฏิบัติตามนโยบายด้านการพัฒนาอาจารย์ นอกจากนั้นผู้ให้สัมภาษณ์ยังระบุว่านโยบายของรัฐบาลที่แถลงไว้ว่ามีการสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ แต่ระเบียบต่าง ๆ ที่ออกมาสับสน ทำให้การปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดไว้ยาก เช่น มีข้อจำกัดเกี่ยวกับระเบียบการเงินเป็นต้น ผู้ให้สัมภาษณ์ยังระบุว่า คณะศึกษาศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในภาพรวม มีปัญหาเกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ คือ สภาพเศรษฐกิจไม่ดีในปัจจุบันทำให้อาจารย์ขาดความกระตือรือร้นที่จะแจ้งความจำเป็นเพราะคิดว่า แจ้งไปแล้วก็จะไม่เกิดประโยชน์ และภาควิชาไม่ให้ความสนใจในการสำรวจหาความจำเป็น อีกทั้ง เครื่องมือที่เป็นมาตรฐานในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ยังไม่ได้สร้างขึ้นใช้

2. **ปัญหาด้านการวางแผนพัฒนาอาจารย์** ตามกระบวนการพัฒนาอาจารย์ของคณะศึกษาศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุว่า มีปัญหา และปัญหาเกิดจากสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำอยู่ในปัจจุบัน อาจารย์ไม่มีเวลา และเวลาที่มีก็ไม่ตรงกับที่กำหนดไว้ในแผน ปัจจัยสำคัญที่เป็นปัญหาในด้านการวางแผน คือ ด้านการเงิน ด้านบุคลากร และระยะเวลาที่จะดำเนินการ ส่วนปัญหาด้านการเงินที่จะกล่าวโดยเฉพาะก็คือ งบประมาณที่ตั้งไว้ไม่เพียงพอ ขาดองค์กรอื่น ๆ เข้าร่วมสนับสนุนด้านการเงิน



3. ปัญหาในด้านการปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาจารย์ ในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุว่า ปัญหาด้านบุคลากรที่มักจะพบในการพัฒนาอาจารย์เสมอ ๆ คือ อาจารย์ขาดความรับผิดชอบโดยเข้าร่วมบ้างหนีบ้าง อาจารย์ไม่มีความเต็มใจเข้าร่วมในการจัดการพัฒนาอาจารย์ ปัญหาในการดำเนินการก็มีระยะเวลาที่ดำเนินการไม่เหมาะสม อุปกรณ์เทคโนโลยีมีคุณภาพไม่ทันสมัย และมีไม่เพียงพอ การประชาสัมพันธ์ การสื่อสารการชักจูงใจอ่อนไป

ส่วนแผนงานและโครงการที่วางไว้แล้ว เมื่อปฏิบัติจริงมีปัญหาต่อเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ คือ ไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของอาจารย์ผู้เข้าร่วมพัฒนาเป็นส่วนใหญ่ จะมีที่ไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริหารที่คาดไว้บ้าง

และปัญหาที่พบในกระบวนการทำงานที่บกพร่องด้านการปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาจารย์ส่วนใหญ่ คือ ด้านการประสานงาน การงบประมาณ และการสื่อสาร

4. ปัญหาในด้านการประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ ของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เกือบครึ่งหนึ่งว่าไม่มีปัญหา ส่วนที่ว่ามีปัญหา ส่วนใหญ่ผู้ให้สัมภาษณ์ ระบุว่า มีปัญหา คือ ขาดการประเมินผลเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ วิธีการประเมินผลไม่รัดกุมพอ และเครื่องมือที่ใช้ประเมินไม่สมบูรณ์ และละเอียดพอ ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากการได้ประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ไปแล้ว คือ บางครั้งผลที่ได้ไม่ได้นำไปเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล หรือหน่วยงานอื่น ๆ และไม่ได้นำผลที่ประเมินได้ไปปรับปรุงหน่วยงาน หรือวิธีการทำงานให้ดีขึ้น

**ชุดที่ 2 ผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของหัวหน้าภาควิชา ในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย สรุปได้ดังนี้**

**ตอนที่ 1** สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มากกว่าเพศหญิง มีตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ มีอายุอยู่ระหว่าง 51-60 ปี มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอกและส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในปัจจุบันอยู่ระหว่าง 1-2 ปี มีจำนวนมากที่สุด

**ตอนที่ 2** กระบวนการพัฒนาอาจารย์ ของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ที่ได้จากแบบสอบถามที่หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ตอบ สรุปผลได้ดังนี้

1. ในด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า กระบวนการพัฒนาอาจารย์ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ ตามสภาพที่เป็นอยู่ หรือได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มี 17 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้
  - 1) ความจำเป็นด้านการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรของภาควิชา มีผลต่อการพัฒนาอาจารย์
  - 2) ความจำเป็นเพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีผลต่อการจัดให้มีการพัฒนาอาจารย์
  - 3) ความจำเป็นที่มีการขยายงานของหน่วยงานมีผลต่อความต้องการพัฒนาอาจารย์
  - 4) ความจำเป็นด้านความต้องการในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะการทำงานของอาจารย์ในภาควิชา
  - 5) ความจำเป็นด้านความต้องการการจริงจัง และสร้างขวัญกำลังใจของอาจารย์ มีผลในการจัดการพัฒนาอาจารย์
  - 6) ความจำเป็นด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ภาวะเยียบ มีผลต่อการพัฒนาอาจารย์
  - 7) ความจำเป็นด้านความต้องการในการพัฒนาอาจารย์เพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมในการทำงานของอาจารย์ในภาควิชา
  - 8) ท่านได้นำเอาความจำเป็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ที่ค้นพบมากำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาอาจารย์
  - 9) นโยบายการพัฒนาอาจารย์ได้กำหนดขึ้น โดยพิจารณาจากแผนพัฒนาของคณะและมหาวิทยาลัย
  - 10) นโยบายในการพัฒนาอาจารย์ คำนึงถึงปัญหา และความต้องการของอาจารย์
  - 11) ท่านได้สำรวจความจำเป็นและปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำมากำหนดนโยบายในการพัฒนาอาจารย์
  - 12) นโยบายการพัฒนาอาจารย์ของคณะและภาควิชาของท่านเป็นที่ยอมรับของอาจารย์
  - 13) อาจารย์ของท่านร่วมมือกับคณะ และภาควิชาในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในการพัฒนาอาจารย์

14) ท่านมีการประชุมหรือสัมมนาอาจารย์ เพื่อค้นหาความจำเป็นที่จะต้องให้มีการพัฒนาอาจารย์

15) นโยบายการพัฒนาอาจารย์ สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน

16) ในฐานะหัวหน้าภาควิชา ท่านได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาอาจารย์ของคณะ

17) นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ของคณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการกำหนดไว้ชัดเจน

ส่วนสภาพที่เป็นอยู่ หรือ ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยมีข้อเดียว คือ

1) การพัฒนาอาจารย์ได้ทำไปเพราะต้องการให้เป็นไปตามคำนิยามของสังคมที่เคลื่อนไหวอยู่ หรือเป็นแฟชั่น

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาอาจารย์ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ ตามสภาพที่เป็นอยู่หรือ ได้ปฏิบัติอยู่ โดยส่วนรวมแล้ว อยู่ในระดับมาก

2. ในด้านการวางแผนการพัฒนาอาจารย์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า กระบวนการพัฒนาอาจารย์ด้านการวางแผนทางพัฒนาอาจารย์ ตามสภาพที่เป็นอยู่ หรือ ได้ปฏิบัติอยู่ อยู่ในระดับมาก มี 5 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1) แผนพัฒนาอาจารย์ที่จัดทำไว้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับสาเหตุที่เป็นความจำเป็นที่ค้นพบ

2) ท่านในฐานะหัวหน้าภาควิชา ได้มีส่วนในการวางแผนงานพัฒนาอาจารย์

3) การจัดทำโครงการและวางแผนพัฒนาอาจารย์ได้รับการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ จากทางคณะของท่าน

4) แผนงานและ โครงการพัฒนาอาจารย์เป็นที่ยอมรับและสอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์

5) คณะของท่านเคยริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อการพัฒนาอาจารย์



ส่วนสภาพที่เป็นอยู่หรือได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย มี 5 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ

- 1) ระยะเวลาการพัฒนาอาจารย์ที่กำหนดไว้ในแผนงานมีความเหมาะสมกับงานประจำ
- 2) โครงการและแผนงานในการพัฒนาอาจารย์ของคณะ และภาควิชาได้วางไว้ทั้งระยะสั้น และระยะยาว อย่างแน่นอนต่อเนื่อง
- 3) ได้มีการกำหนดเป็นคณะกรรมการหรือกลุ่มบุคคลดำเนินการวางแผนพัฒนาอาจารย์โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ให้อย่างชัดเจน
- 4) ได้มีการติดตามตรวจสอบเพื่อให้มีการปฏิบัติตามแผน หรือปรับแผนพัฒนาอาจารย์ที่วางไว้ให้นำไปสู่การปฏิบัติจริง
- 5) การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการ หรือแผนงานพัฒนาอาจารย์มีอย่างเหมาะสม

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาอาจารย์ ด้านการวางแผนพัฒนาอาจารย์ ตามสภาพที่เป็นอยู่หรือได้ปฏิบัติอยู่ โดยส่วนรวมแล้วอยู่ในระดับน้อย

3. ด้านการปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาจารย์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่ากระบวนการพัฒนาอาจารย์ ด้านการปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาจารย์ สภาพที่เป็นอยู่ หรือได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) ผู้บริหารระดับสูง (คณบดี) ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง และให้สิ่งตอบแทนอย่างเหมาะสม
- 2) ผู้บริหารระดับสูง (คณบดี) ได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ ตามโอกาสอันสมควร

ส่วนสภาพที่เป็นอยู่หรือได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย มี 12 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ

- 1) ในการดำเนินงานพัฒนาอาจารย์ทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ สร้างบรรยากาศความสามัคคีอันดีในขณะดำเนินการ

- 2) ในการดำเนินงานอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ใช้มีคุณภาพและทันสมัย
- 3) การจัดวิทยากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิมาให้การอบรม บรรยาย มีคุณภาพและทำได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนด
- 4) สถานที่จัดในการพัฒนาอาจารย์มีความเหมาะสม สะดวก สบาย และบริการที่ดี
- 5) ในการดำเนินการพัฒนาอาจารย์ทุกฝ่ายที่รับผิดชอบประสานงาน การดำเนินงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) ในการปฏิบัติงานพัฒนาอาจารย์ทางคณะ ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานตามโครงการ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน
- 7) ในการดำเนินงานพัฒนาอาจารย์ได้มีการประชุมชี้แจงนโยบาย และเหตุผลของการดำเนินงานให้อาจารย์เข้าใจ
- 8) มีการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการพัฒนาอาจารย์ตามโครงการไว้อย่างเหมาะสมเพียงพอต่อสภาพของงาน
- 9) ได้มีการจัดการประชาสัมพันธ์ โครงการหรือแผนงานพัฒนา อาจารย์ให้อาจารย์ทราบกันอย่างทั่วถึง
- 10) ได้มีการชักจูงให้เห็นความสำคัญ และยอมรับในแผนงาน พัฒนาอาจารย์ที่จะดำเนินการ
- 11) เทคนิคและวิธีการพัฒนาอาจารย์ที่ท่านเห็นว่ามีประสิทธิภาพใน คณะของท่านมากหรือบ่อย
- 12) คณะของท่านได้แสวงหาแหล่งทุน หรือองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นภายในหรือภายนอกประเทศ เพื่อสนับสนุนโครงการพัฒนาอาจารย์

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาอาจารย์ ด้านการปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาจารย์ ตามสภาพที่เป็นอยู่ หรือได้ปฏิบัติอยู่ โดยส่วนรวมแล้วอยู่ในระดับน้อย

ส่วนด้านเทคนิคและวิธีการพัฒนาอาจารย์ ที่คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้ใช้ปฏิบัติอยู่ มี 2 แบบคือ แบบการพัฒนาเป็นกลุ่ม และแบบการพัฒนาเป็นรายบุคคล สรุปได้ดังนี้



### ก. แบบการพัฒนาเป็นกลุ่ม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา พบว่า เทคนิคและวิธีการพัฒนาอาจารย์ที่ใช้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มี 4 วิธี เรียงลำดับการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย คือ

- 1) การสัมมนาทางวิชาการ
- 2) การให้ร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการต่าง ๆ
- 3) เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาปาฐกถาหรือบรรยาย
- 4) การจัดประชุมอบรม

ส่วนเทคนิคและวิธีการพัฒนาอาจารย์ที่ใช้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย มี 5 วิธี เรียงตามลำดับการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย คือ

- 1) การประชุมปฏิบัติการ
- 2) การสนทนาทางวิชาการ
- 3) การจัดทำโครงการ
- 4) การปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่
- 5) ทักษศึกษาและดูงานภายในประเทศ

และเทคนิคและวิธีการพัฒนาอาจารย์ ที่ใช้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด มี 2 วิธี เรียงตามลำดับการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย คือ

- 1) การเยี่ยมชมสถานอื่น
- 2) ทักษศึกษา และดูงานต่างประเทศ

### ข. แบบการพัฒนาเป็นรายบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา พบว่า เทคนิคและวิธีการพัฒนาอาจารย์ที่ใช้ปฏิบัติ แบบการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีวิธีที่ใช้ในระดับมาก 1 วิธี คือ

- 1) การให้ไปเป็นวิทยากร

ส่วนเทคนิคและวิธีการพัฒนาอาจารย์ รูปแบบที่ใช้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย มี 11 วิธี เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) การให้เสนอผลงานการวิจัย
- 2) การส่งไปอบรม ประชุม สัมมนาทางวิชาการ
- 3) การเขียนบทความ เขียนตำราทางวิชาการ
- 4) การให้ทุนทำการวิจัย

- 5) การให้ไปศึกษาต่อภายในประเทศ
- 6) การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์อาวุโส
- 7) การให้รับโครงการไปจัดทำ
- 8) การลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ (Subbatical leave)
- 9) การให้เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาชีพ
- 10) การให้ไปศึกษาต่อต่างประเทศ
- 11) การไปสังเกตผู้อื่นปฏิบัติงาน

และเทคนิควิธีการพัฒนาอาจารย์ รูปแบบที่ใช้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

มี 2 วิธี คือ

- 1) การฝึกงาน
- 2) การให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ

4. ในด้านกรประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า กระบวนการพัฒนาอาจารย์ ด้านการประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ สภาพที่เป็นอยู่ หรือได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ทั้ง 10 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) ได้นำผลงานพัฒนาอาจารย์ไปจัดพิมพ์สรุปเป็นผลงาน เพื่อจัดทำรายงานประจำปี
- 2) ได้นำผลที่ประเมินไปปรับปรุงแผนงาน หรือโครงการพัฒนาอาจารย์ในครั้งต่อไป
- 3) ผลที่ประเมินได้เป็นที่พึงพอใจของผู้เข้าร่วมดำเนินการ และผู้บริหาร
- 4) ผลที่ประเมินได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงาน หรือโครงการ
- 5) มีการประเมินผลการพัฒนาอาจารย์เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง
- 6) หน่วยงานของท่านได้จัดให้มีการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาอาจารย์ตามแผนงานที่ได้วางไว้
- 7) ได้นำผลของการประเมินไปปรับปรุงหน่วยงานหรือองค์การ และวิธีการปฏิบัติงานของอาจารย์
- 8) ได้นำผลจากการประเมินไปเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์ต่ออาจารย์อื่น ๆ หรือหน่วยงานอื่น ๆ

9) มีการจัดเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับการประเมินผลไว้ถูกต้อง  
เหมาะสม

10) ได้มีการนำสรุปผลการพัฒนาอาจารย์มาแจ้งให้ที่ประชุมกรรมการ  
ประจำคณะหรืออาจารย์ในคณะ ได้ทราบ

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา คณะครุศาสตร์/  
ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาอาจารย์ ด้านการประเมินผล  
การพัฒนาอาจารย์ ตามสภาพที่เป็นอยู่ หรือ ได้ปฏิบัติอยู่ โดยส่วนรวมแล้ว อยู่ในระดับน้อย

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพที่เป็นอยู่ หรือปฏิบัติอยู่ของกระบวนการพัฒนาอาจารย์  
ของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในภาพรวม ทั้ง 4 ด้านตามความคิดเห็น  
ของหัวหน้าภาควิชา ของทั้ง 11 คณะ พอจะสรุปได้ดังนี้

1. ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ โดยส่วนรวม อยู่ในระดับมาก
2. ด้านการวางแผนพัฒนาอาจารย์ โดยส่วนรวม อยู่ในระดับน้อย
3. ด้านการปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาจารย์ โดยส่วนรวม อยู่ในระดับน้อย
4. ด้านการประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ โดยส่วนรวม อยู่ในระดับน้อย

ตอนที่ 3 การศึกษาปัญหาในการพัฒนาอาจารย์ ตามกระบวนการพัฒนาอาจารย์ ตาม  
ความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ปรากฏ  
ผลของปัญหาทั้ง 4 ด้านมีดังนี้

#### 1. ปัญหาด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา พบว่า มีปัญหา  
อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ

- 1) สภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำอยู่ในปัจจุบัน ทำให้ไม่อาจกำหนดเป็นความ  
ต้องการ จำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ของคณะและภาควิชาได้

ส่วนปัญหาด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ที่มีปัญหาอยู่  
ในระดับน้อย มี 8 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) มหาวิทยาลัย และคณะ ไม่ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็น  
หลักที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์
- 2) ขาดบุคลากรที่มีความรู้ และเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์สถานการณ์  
และสภาพแวดล้อม เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนา



- 3) วิธีการที่ใช้สำรวจหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ มิไม่หลากหลายพอที่จะให้ค้นพบความจำเป็นที่แท้จริงของอาจารย์
- 4) อาจารย์ขาดความกระตือรือร้นในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาอาจารย์
- 5) การสำรวจหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์มีลักษณะไม่เปิดเผย และไม่เปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นกันอย่างเสรี
- 6) นโยบายของคณะ และมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ไม่ชัดเจน ทำให้ขาดต่อการแสวงหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์
- 7) การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการพัฒนาอาจารย์ เกิดขึ้นบ่อย ทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติตาม
- 8) ความต้องการจำเป็นของอาจารย์ ในด้านการพัฒนาอาจารย์ มีหลากหลายจนไม่อาจกำหนดนโยบายให้สนองตอบได้

สรุป เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมทุกข้อแล้วปัญหาด้านความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ตามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับน้อย

## 2. ปัญหาด้านการวางแผนการพัฒนาอาจารย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ

- 1) ขาดแคลนงบประมาณ ทำให้การวางแผนพัฒนาอาจารย์ไม่สามารถทำได้อย่างสมบูรณ์ เต็มที่
- 2) ขาดการตรวจสอบ และติดตามการปฏิบัติงาน ว่าเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้
- 3) การจัดทำแผนงาน หรือโครงการพัฒนาอาจารย์ของคณะ อาจารย์ในแต่ละภาควิชา ไม่ได้มีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง
- 4) ขาดการกระตุ้น และชักจูงให้เห็นความสำคัญของการวางแผนพัฒนาอาจารย์ ทั้งระยะสั้น และระยะยาว
- 5) ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญทางด้านการวางแผนพัฒนาอาจารย์

ส่วนปัญหาด้านการวางแผนการพัฒนาอาจารย์ ที่มีปัญหาอยู่ในระดับ  
น้อย มี 9 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) ภาระกิจประจำมีมาก ทำให้การกำหนดแผนพัฒนาอาจารย์มีช่วงเวลา  
ที่ทำได้ยากมาก
- 2) ขาดการวางแผนงานพัฒนาอาจารย์ ในด้านการทะนุบำรุง ส่งเสริม  
ศิลปและวัฒนธรรม
- 3) ขาดการวางแผนงานด้านส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ ในการพัฒนาวิธี  
การสอนแบบใหม่ ๆ ในระดับอุดมศึกษา
- 4) ขาดการวางแผนพัฒนาอาจารย์ ในด้านการบริหารงานในแต่ละหน่วย  
งานที่อาจารย์ต้องรับผิดชอบ
- 5) แผนพัฒนาอาจารย์ ส่วนใหญ่มีจุดหมาก หรือวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน
- 6) ขาดการวางแผนงานพัฒนาอาจารย์ในด้านการบริการวิชาการแก่  
สังคม
- 7) แผนงาน หรือโครงการพัฒนาอาจารย์ ขาดการสนับสนุนจาก  
ผู้บริหารระดับสูง
- 8) ขาดการวางแผนงานพัฒนาอาจารย์ ด้านส่งเสริมความรู้ ทักษะ  
ด้านการวิจัยเพื่อส่งเสริมการทำงานและการสอน
- 9) แผนงานพัฒนาอาจารย์ที่จัดทำขึ้น ไม่สอดคล้องกับความต้องการ  
ของอาจารย์

สรุป เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมทุกข้อแล้ว ปัญหาด้านการวางแผนการพัฒนาอาจารย์  
ตามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย อยู่ใน  
ระดับน้อย

3. ปัญหาด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาอาจารย์  
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา พบว่า มีปัญหา  
อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ

- 1) งบประมาณที่จัดสรรให้ในการปฏิบัติงานตามแผนมีไม่เพียงพอ

ส่วนปัญหาด้านการปฏิบัติ ตามแผนการพัฒนาอาจารย์ ที่มีปัญหาอยู่ใน  
ระดับน้อย มี 9 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) ขาดการประสานงานที่ดี การอำนวยความสะดวก การสร้าง  
บรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาอาจารย์

- 2) ขาดการประชาสัมพันธ์ให้อาจารย์ทั้งหลายได้รับรู้อย่างชัดเจนว่าจะเข้าร่วมโครงการการพัฒนาอาจารย์ได้อย่างไร
- 3) นโยบายและการให้ปฏิบัติงาน ตามแผนพัฒนาอาจารย์ไม่ชัดเจน
- 4) ในการดำเนินงานขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ และทันสมัยไว้ใช้
- 5) แผนงานพัฒนาอาจารย์ ที่กำหนดไว้เวลาปฏิบัติงานจริง ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ
- 6) เวลาปฏิบัติงานจริงตามแผนขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างจริงจัง ทำให้บรรยากาศความสัมพันธอันดีเสียไป
- 7) เทคนิค และวิธีการที่ใช้ปฏิบัติในการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาอาจารย์ ไม่เหมาะสมกับแต่ละแผนงาน และโครงการ
- 8) บทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดให้เวลาค่าเงินงาพัฒนาอาจารย์ แล้วเกิดความสับสนขัดแย้งกัน
- 9) ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากรที่นำมาให้การอบรมบรรยาย มักจะมีคุณภาพไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

สรุป เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมทุกข้อแล้ว ปัญหาด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาอาจารย์ ตามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ทบวงมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับน้อย

#### 4. ปัญหาด้านการประเมินผลการพัฒนาอาจารย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ

- 1) การติดตามประเมินผลไม่สามารถบอกได้ว่า ผลการพยายามพัฒนาอาจารย์เป็นผลให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างไร
- 2) ขาดการประเมินผล และติดตามผลการพัฒนาอาจารย์ ตามแผนที่ได้กำหนดไว้
- 3) การติดตามประเมินผลไม่ได้เจาะลึกถึงว่า การพัฒนาอาจารย์ที่จัดขึ้น ทำให้อาจารย์ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของอาจารย์อย่างไร

ส่วนปัญหาด้านการประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย มี 6 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) ผลที่ประเมินได้จากการปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาจารย์ ไม่ได้นำไปปรับปรุงนโยบายแผนงาน หรือโครงการในครั้งต่อไป
- 2) ไม่ได้นำผลที่ประเมินได้ สรุป พิมพ์เผยแพร่ให้อาจารย์ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ทราบ
- 3) การติดตามประเมินผล ไม่ได้เจาะลึกถึงว่า แผนงาน หรือโครงการที่จัดขึ้นมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของอาจารย์อย่างไร
- 4) เทคนิควิธีการประเมินผลที่จัดทำไม่ถูกต้องตามเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้
- 5) วิธีการและเครื่องมือการประเมินผลที่จัดทำไม่สอดคล้องกับเทคนิค และวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาอาจารย์
- 6) ผลการพัฒนาอาจารย์ที่ประเมินได้ ไม่เป็นที่พึงพอใจของผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบดำเนินการ

สรุป เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมทุกข้อแล้ว ปัญหาด้านการประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ ตามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

จากการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับปัญหาของกระบวนการพัฒนาอาจารย์ ของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในภาพรวม ทั้ง 4 ด้าน ตามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา ของทั้ง 11 คณะ สรุปได้ว่ามีปัญหาน้อยทั้ง 4 ด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ปัญหาด้านการวางแผนการพัฒนาอาจารย์
2. ปัญหาด้านการประเมินผลการพัฒนาอาจารย์
3. ปัญหาด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์
4. ปัญหาด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาอาจารย์

#### อภิปรายผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์ คณะบดีและจากผลการวิเคราะห์แบบสอบถามของหัวหน้าภาควิชา เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาอาจารย์ของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในขั้นตอนทั้ง 4 ด้าน จะขออภิปรายในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

## 1. ด้านการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์

จากการสัมภาษณ์คณบดีเกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาอาจารย์ คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า ส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ เป็นลายลักษณ์อักษร บิดหลักนโยบาย และแผนพัฒนาของคณะ รวมทั้งนโยบาย และแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาอาจารย์ จะเน้นในด้านการพัฒนา เพื่อเพิ่มคุณวุฒิการศึกษาให้สูงขึ้นทั้งระดับปริญญาโท-เอก อย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายชัดเจน และส่งเสริมจัดงบประมาณการทำงานวิจัยแบบเดี่ยว และแบบกลุ่ม ส่งเสริมการผลิต และเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และจัดระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และพัฒนาทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้อาจารย์ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การกำหนดนโยบายเป็นของคณะเป็นสิ่งที่ดี และเป็นปัจจัยที่สำคัญ เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางในการพัฒนาอาจารย์ของคณะ นอกจากนั้นยังได้สำรวจความจำเป็น และปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบัน และความต้องการของคณาจารย์ในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ เพื่อนำมากำหนดนโยบายในการพัฒนาอาจารย์ และคณบดีได้มอบหมายให้หัวหน้าภาควิชา รองคณบดีฝ่ายบริหาร และรองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา รวมทั้งตัวคณบดีเอง ร่วมกันหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ จึงตรงกับการสอบถามหัวหน้าภาควิชา ว่าได้มีส่วนร่วมมาก และในด้านการหาความจำเป็นที่ถามหัวหน้าภาควิชาทั้ง 18 ข้อ ก็อยู่ในระดับมากถึง 17 ข้อ แสดงให้เห็นถึงความพยายามที่สอดคล้องกันระหว่างคณบดี และหัวหน้าภาควิชา เพื่อหาความจำเป็นแล้วนำมากำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาอาจารย์ ดังนั้น การกำหนดนโยบายในการพัฒนาอาจารย์ขึ้นในคณะ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ สมาน ริงลีโยกฤษณ์ (2540: 1) ซึ่งกล่าวว่าการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน การวางแผน การวางระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงาน ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ และมีปริมาณเพียงพอ และสอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร อาระกุล (2540: 68) ที่กล่าวว่า องค์กรต้องมีนโยบายที่เพิ่มพูน และปรับปรุงสมรรถภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีคุณค่า ทั้งด้าน ความรู้ ความคิด ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อให้บุคคลเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบในการทำงานให้มากที่สุด และขณะเดียวกันองค์กรก็ได้รับประโยชน์จากความสามารถของบุคคลนั้นด้วย

ในด้านที่เกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ จากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีการศึกษาหาสาเหตุของความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ โดยคณบดีเห็นว่ามาจากความต้องการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมในการทำงานของอาจารย์ในภาควิชา และที่สำคัญ



ที่หัวหน้าภาควิชา มีความคิดเห็นว่ามี ความจำเป็นมาก คือ มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง สิ่งแวดล้อม ตลอดจนเทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรของภาควิชา มีผลต่อการพัฒนาอาจารย์

ผู้วิจัยเห็นว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงาน การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของอาจารย์ ทั้งนี้ การพัฒนาอาจารย์ไม่เพียงแต่จะทำให้อาจารย์มีความรู้ความสามารถและมีทักษะที่ดีขึ้น ยังส่งผลให้ได้งานมากขึ้น อันจะเป็นผลดีต่อการพัฒนาประเทศชาติ โดยเฉพาะในขณะมีสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัยขึ้นทุกวัน ถ้าหากไม่ได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้น และคำนึงถึงความก้าวหน้า ความรู้ความชำนาญที่มีอยู่ก็เท่ากับกำลังคือขดง หรือหยุดนิ่ง เป็นธรรมดา ดังที่ ประธาน มาลาฤต ณ อุรุษา (2524: 15) กล่าวว่า สาเหตุจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนา คณาจารย์ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ เช่น เศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อมต่าง ๆ กัท (Gaff, 1975: 16) ได้กล่าวว่า อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับปรุงสมรรถภาพใน การทำงานการถ่ายทอดความรู้ และความสามารถเฉพาะตัวเป็นการช่วยให้อาจารย์ค้นคว้าในวิชาชีพ ของตน โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน ส่วน ทองจันทร์ หงส์ถาวรณ (2524: 118) กล่าวว่า วิชาการสาขาต่าง ๆ ได้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว อาจารย์จึงควรมีความรู้ในการวิจัย และติดตามความรู้ ใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพื่อไม่ให้ล้าหลัง คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ส่วนใหญ่ ได้นำความจำเป็น ต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ที่ค้นพบมากำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาอาจารย์ โดยมีวิธีการ สืบหาความจำเป็นจากอาจารย์ ร่วมมือกับคณะและภาควิชา ในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา และ ความต้องการในการพัฒนาอาจารย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รุจีระ ปรวาลพฤษ (2538: 79) ซึ่งกล่าวว่า การศึกษาสภาพปัญหาการปฏิบัติงานในองค์กร เช่น ประสิทธิภาพของการทำงานของ ผู้ปฏิบัติลดลง หรือผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถไม่เพียงพอต่อการทำงานในหน้าที่ จำเป็นต้องเพิ่ม พูนความรู้ความสามารถด้วยการพัฒนาบุคลากร ความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ บางกรณี ปรากฏอย่างชัดเจน ไม่ต้องค้นหา เช่น การเปลี่ยนแปลง กฎ ระเบียบ การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การขยายงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อรรถ ก๊กผล (2527: 31)

ผู้วิจัยเห็นว่า คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้ให้ความสำคัญ ในการหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ และพยายามที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางศึกษาศาสตร์ ดังที่ ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, บรรณาธิการ, 2524 : 8-9) กล่าวว่า สถาบันอุดม ศึกษา เป็นสถาบันสังคมอย่างหนึ่ง ที่ทำหน้าที่สอนวิจัย และบริการชุมชน โดยสามัคคีนี้ สถาบัน อุดมศึกษาจึงต้องตอบสนองความต้องการของสังคม ปรับปรุง และพัฒนา ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมตลอดเวลา

แต่มีสิ่งที่น่าสนใจกว่า ความจำเป็นที่มีการขยายงานของหน่วยงาน มีผลต่อความต้องการพัฒนาอาจารย์ ซึ่งหัวหน้าภาควิชาเห็นว่า เป็นสภาพที่ปฏิบัติอยู่มาก แต่ขณะเดียวกันเห็นว่า สิ่งนี้เป็นสาเหตุน้อยสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การสัมภาษณ์ แล้วให้ตอบ กับการมีแบบสอบถามแล้วให้ตอบนั้น แบบสอบถามมีให้เลือกอยู่แล้วจึงน่าจะมีอิทธิพลในเชิงให้ข้อมูลได้ดีกว่า ทางคณะนี้อาจจะลืมคิดถึงเรื่องนั้นไปก็ได้ เวลาให้สัมภาษณ์

## 2. ด้านการวางแผนการพัฒนาอาจารย์

จากการวิจัย พบว่า คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จัดให้มีการวางแผนพัฒนาอาจารย์ โดยจัดทำแผนงานในรูปแบบแผนพัฒนาในระยะ 5 ปี ตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และมีแผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งหมด โดยในแผนงานหรือโครงการพัฒนาอาจารย์ ได้มีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายในการพัฒนาไว้ชัดเจน กำหนดวิธีดำเนินการ และกิจกรรม จัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการพัฒนาอาจารย์ แผนพัฒนาอาจารย์ที่จัดทำไว้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับความจำเป็นที่ค้นพบ ผู้วิจัยเห็นว่า คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้ศึกษาสภาพและปัญหาของอาจารย์ในคณะ และจัดให้มีการหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ กลับกรองออกมาเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจิตร ขาวะกุล (2540: 111) ที่กล่าวว่า ควรศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนา ก่อนโดยศึกษาว่าเขาต้องพัฒนาการทำงานในด้านใด ต้องการศึกษาค้นคว้าความรู้ ฝึกทักษะ ความสามารถด้านไหน เพื่ออะไร หรือหน่วยงานต้องการพัฒนาเขาในเรื่องใด ที่เขายังมีความสามารถไม่พอกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ จึงทำการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความจำเป็นอย่างมีวัตถุประสงค์ จากการวิจัย พบว่า การวางแผนพัฒนาอาจารย์ ของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้จัดทำแผนสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และคำนึงถึงแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยและคณะที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยเห็นว่า ลักษณะของ แผนที่จัดทำไว้มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ สนานจิตร์ สุทนทรัพย์ (2528: 8) ที่ได้ให้ลักษณะของแผนที่ดีว่า ต้องมีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน เข้าใจง่าย มีความสอดคล้องกับแผนในระดับอื่น เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ มีการกำหนดคนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย วิธีดำเนินการ และควรจะให้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องชัดเจน คือ รองคณบดีฝ่ายวางแผน หัวหน้าภาควิชา ประชุมร่วมกันกับคณาจารย์อีก บางคณะตั้งเป็นคณะกรรมการหน่วยงานกลางของคณะรับผิดชอบในการจัดทำแผนงาน ซึ่งเรื่องดังกล่าวนี้ หัวหน้าภาควิชาที่มีหน้าที่โดยตรงกับการพัฒนาอาจารย์ในภาควิชาเห็นว่าตนเองได้มีส่วนร่วมมาก

การเริ่มต้นอย่างที่ดีในการจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาอาจารย์ แผนพัฒนาอาจารย์ ของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่มีจุดหมาย หรือวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของอาจารย์ ซึ่งสอดคล้องกับ ทัศนคติ แก้วสนธิ (2522:85) กล่าวว่า การพัฒนาอาจารย์ควรเป็นนโยบายของสถาบัน โดยมีจุดหมาย เพื่อ กระตุ้น และสร้างความตื่นตัวในอันที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ทั้งด้านความรู้ และ ความก้าวหน้าในศาสตร์ของตน ตลอดจนทักษะในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในฐานะอาจารย์ที่ดี ซึ่งจะ นำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

นอกจากนี้ จุดหมายหรือวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาอาจารย์ ในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีจุดหมายเพื่อให้รู้จักการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และเสริมสร้างความรู้ด้านการวิจัยเพื่อเสริมการสอน ผู้วิจัยเห็นว่า วัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการพัฒนาอาจารย์ ในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์ที่ดี และชัดเจน เหมาะสมกับคณาจารย์ระดับอุดมศึกษา ที่ต้องมีการพัฒนาทักษะทุก ๆ ด้าน เพื่อให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม และเพิ่มประสิทธิภาพในการสอน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กัท (Garr, 1975: 16) ที่ได้กล่าวว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการสอนย่อมต้อง อาศัยบทบาทอื่น ๆ ได้แก่ การวิจัย การบริหาร ตลอดจนงานอื่น ๆ ฉะนั้น อาจารย์จึงควรเพิ่มพูน ความรู้และความสามารถ ตลอดจนทักษะด้านต่าง ๆ

ในการวางแผนงาน หรือโครงการพัฒนาอาจารย์ ในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้พิจารณาให้ความสำคัญในหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัย โดยเรียงตาม ลำดับความสำคัญ คือการสอนวิชาการและวิชาอื่น การวิจัยค้นคว้า การบริการทางวิชาการ แก่ สังคม การบริหารงาน และทะนุบำรุงส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาการ อุดมศึกษา ระยะ 5 ปี รวม 3 แผน ในแผนระยะยาว 15 ปี ของทบวงมหาวิทยาลัยได้มีการกล่าวถึง ภารกิจหลักของอุดมศึกษา 4 ประการ คือ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการ ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ในการวางแผนงาน หรือโครงการพัฒนาอาจารย์ ในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้คำนึงถึงการจัดสรรงบประมาณ ภาระกิจที่ต้องรับผิดชอบอยู่ใน ปัจจุบันของคณะ, ภาควิชา และตัวอาจารย์เอง และระยะเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินการ ซึ่ง สอดคล้องกับแนวความคิดของ แคสตันเตอร์ (Castoter, 1992: 992) ได้กล่าวไว้ว่า ในการวางแผน การพัฒนาบุคลากรนั้น ต้องคำนึงถึง การหาวิธีการจากนโยบาย วางแผนตามงานวิจัย วางแผนตาม แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมของผู้ที่จะได้รับการพัฒนาสิ่งแวดล้อม ภายนอก และการออกแบบโปรแกรม และยังคงสอดคล้องกับแนวความคิดของ หนัส หันนาทินทร์ (2526) ได้กล่าวว่า เรื่องที่จะต้องคิด ในการวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคลากร มี 3 อย่างคือ การกำหนด นโยบายที่แน่ชัดว่าจะใช้วิธีการเช่นไร ที่จะส่งเสริมการพัฒนาบุคคล ความก้าวหน้าที่จะตามมาจาก

การได้รับการฝึกอบรม การจัดสรรงบประมาณ และการสนับสนุนทางด้านการบริหาร ที่ต้องพิจารณา คือ ค่าอุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ค่าใช้จ่ายด้านวิชาการ ที่ต้องกำหนดไว้ในแผนพัฒนา

อย่างไรก็ตามในสภาพที่ปฏิบัติอยู่ หัวหน้าภาควิชามีความเห็นว่า คณะยังจัดสรรด้านงบประมาณน้อย ระยะเวลาที่จัดก็ไม่ค่อยเหมาะสม โครงการและแผนงานที่กำหนดไว้ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ความต่อเนื่องอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในระยะ 2 ปีที่ผ่านมา ประเทศไทยประสบกับปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ รัฐบาลต้องกู้เงินจาก IMF (International Monetary Fund) และจากประเทศญี่ปุ่น เป็นจำนวนมาก นโยบายในการใช้เงินด้านนี้จึงหยุดชะงักลง เช่น โครงการศึกษาต่อต่างประเทศให้ระงับ การจัดประชุมสัมมนาให้จัดทำเฉพาะที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น

### 3. ด้านการปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาจารย์

ผลการวิจัย พบว่า คณะครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จัดให้มีการเตรียมการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาอาจารย์ โดยมีการประชุม ซึ่งแจงนโยบาย และเหตุผลของการดำเนินการให้คณะกรรมการได้เข้าใจ และยอมรับอย่างชัดเจน มีการจัดทำตาราง การปฏิบัติงาน และประชาสัมพันธ์ให้คณาจารย์ได้รับทราบ จัดสรรงบประมาณที่จะใช้จ่ายดำเนินการจากข้อมูลดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า คณะครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้จัดการเตรียมการปฏิบัติตามแผน โดยมีการประชุม ซึ่งแจงให้คณาจารย์ในคณะและผู้เกี่ยวข้องได้ยอมรับ และเข้าใจชัดเจน ก่อนปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาจารย์ นับว่าเป็นสิ่งที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ สนานิจิตร ชุคนทรทรัพย์ (2528: 5) ที่กล่าวว่า การดำเนินการตามโครงการนั้น ควรต้องมีการเตรียมการก่อนดำเนินการ โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมตั้งแต่แรก เพื่อให้ยอมรับในสิ่งที่ต้องการกระทำ และจัดทำตารางการปฏิบัติการการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ตารางการปฏิบัติงานเป็นกลไกในการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติงานตามแผน

เทคนิคและวิธีการพัฒนาอาจารย์ ของคณะครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จากผลการวิจัย พบว่า มีการพัฒนาเป็นกลุ่ม และเป็นรายบุคคล โดยการพัฒนาเป็นกลุ่ม ใช้วิธีเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาปาฐกถา หรือบรรยาย และมีการประชุมอบรม การประชุมปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ และมีการเขียนเขียนสถาบันอื่น ๆ ส่วนการพัฒนาเป็นรายบุคคลใช้วิธีการเขียนบทความทางวิชาการ การส่งอาจารย์ไปอบรม ประชุม สัมมนาทางวิชาการ การให้ทุนไปทำวิจัย การให้ไปเป็นวิทยากร การให้ไปศึกษาต่อภายในและต่างประเทศ การให้ไปศึกษาดูงาน ทั้งในและต่างประเทศ จากข้อมูลดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า เทคนิคและวิธีการในการพัฒนาอาจารย์ ของคณะครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้จัดให้มีรูปแบบของการพัฒนาหลากหลาย และครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เพื่อช่วยให้อาจารย์ได้มีโอกาสพัฒนาไปตามความต้องการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพในการสอน ซึ่งสอดคล้อง



กับแนวความคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534: 202-205) ที่ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากร เป็นกลุ่มและเป็นรายบุคคล ทองจันทร์ หงส์ตคารมภ์ (2528: 70-71) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนา อาจารย์ในหนังสือ แนวคิดทั่วไปด้านการสอน หน่วยพัฒนาคณาจารย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2528) ว่ามีวิธีดำเนินการต่าง ๆ คือ จัดโปรแกรมการศึกษา การประชุม อบรม จัดนำผู้มี ประสบการณ์มาบรรยายให้ฟัง ให้ทุนอาจารย์ไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม นอกจากนี้ เมืองทอง แชนมณี (ใน ประกอบ ฤประพันธ์, บรรณาธิการ : 2530) ได้กล่าวว่า ในปัจจุบันนี้ วิธีการพัฒนา คณาจารย์ที่ใช้อยู่ก็มีที่อาศัยหลักการศึกษาศาสตร์ และฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร เป็นแนวทาง คือ การศึกษา ต่อในประเทศและต่างประเทศ การรับการฝึกอบรมเรื่องต่าง ๆ ทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ การบริหาร การร่วมประชุมปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติงานทำการวิจัย หรือให้บริการวิชาการแก่สังคม เป็นต้น

ส่วนการปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาจารย์ ที่เกี่ยวกับการควบคุมตรวจสอบผลงาน จากการ วิจัย พบว่า ในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้จัดให้มีการควบคุม การ ปฏิบัติงานตามแผน โดยให้มีการเสนอผลในที่ประชุมอาจารย์ หรือที่ประชุมกรรมการประจำคณะ มีการตรวจสอบผลงานของอาจารย์ที่เป็นรูปเล่ม หรือผลผลิตที่เกิดขึ้น ให้อาจารย์ต้องมีการสรุปผล และรายงานให้ทราบเป็นระยะ ๆ ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วยกับการดำเนินการของคณะครุศาสตร์/

ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในเรื่องการควบคุมงานระหว่างปฏิบัติตามแผน จะทำให้ แผนที่วางไว้ดำเนินการ ไปสู่เป้าหมายเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติตามแผนบรรลุผล สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สนานจิตร์ สุคนทรทรัพย์ (2539: 71) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติ ตามแผนเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้หรือไม่ขึ้นอยู่กับระบบตรวจสอบ ควบคุม เสมือน การมีเครื่องควบคุมอุณหภูมิในห้องเครื่องควบคุมอุณหภูมิในห้องเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอุณหภูมิ ภายในห้องจะทำหน้าที่ปรับอุณหภูมิ ให้เท่ากับที่ตั้งไว้ ในการปฏิบัติตามแผนจะต้องมีการตรวจ สอบควบคุมเพื่อจะได้ทราบทันทีที่มีการปฏิบัติต่างไปจากแผน และหาวิธีแก้ไข

นอกจากนี้ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาจารย์ จากการวิจัย พบว่า ในคณะครุศาสตร์/ ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะสร้างแรงจูงใจ และสร้างเสริมบรรยากาศ ระหว่างการดำเนินการพัฒนาอาจารย์ โดยผู้บริหารช่วยแสวงหาแหล่งสถาบันที่ให้ความร่วมมือใน การพัฒนาให้มุ่งมั่นเพื่อประโยชน์ต่อองค์การอย่างแท้จริง มิใช่เพื่อประโยชน์ส่วนตน ผู้บริหารเข้า ร่วมกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ตามโอกาสอันสมควร อย่างสม่ำเสมอ และจัดสภาพให้ดี ยำนวย ความสะดวกทั้งสถานที่ อุปกรณ์ให้คล่องตัว และจัดเจ้าหน้าที่คอยให้บริการในขณะที่ดำเนินการ พัฒนาอาจารย์ ทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ สร้างบรรยากาศ ความสัมพันธ์อันดี จากข้อมูลดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้จัดกิจกรรม เพื่อกระตุ้น ความสนใจ ของคณาจารย์ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาจารย์ เป็นการชักจูงใจให้ผู้เข้ารับการ



พัฒนาทำงานเพื่อบรรลุดุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารัตนะ (2539: 62 - 68) ที่กล่าวว่า การมุ่งใจแบบทางบวกเป็นการมุ่งใจบุคคลหรือผู้ร่วมงานโดยวิธีการส่งเสริมกำลังใจในการทำงาน เช่น การให้รางวัล การให้คำยกย่อง ชมเชย และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

อย่างไรก็ตามในขั้นการปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาจารย์ ในสภาพที่เป็นอยู่ หรือได้ปฏิบัติ อยู่ หัวหน้าภาควิชาเห็นว่า ยังทำได้อยู่ในระดับน้อย เช่น การร่วมมือกันจากทุกฝ่าย อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่มีคุณภาพมีน้อย และไม่ทันสมัย การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนทำได้น้อย ฯลฯ มีสิ่งที่เห็นว่ามี 2 ประการ คือ หนึ่งคือให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง และเข้าร่วมกิจกรรมตามโอกาสอันควรอย่างสม่ำเสมอ นับว่าเป็นสิ่งที่สร้างบรรยากาศให้การมุ่งใจ และเห็นความสำคัญของการพัฒนาอาจารย์ จะเห็นว่าเศรษฐกิจที่ตกต่ำมักจะเป็นอุปสรรคในหลาย ๆ ด้าน แต่ข้อสำคัญ คือ จิตใจ ที่มีความจริงจัง และการแสดงออกถึงการให้เกิดผล และเห็นความสำคัญของงานก็ควรจะช่วยให้บรรยากาศความเข้าใจกันดีขึ้นระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ

#### 4. ด้านการประเมินผลการพัฒนาอาจารย์

จากผลวิจัย พบว่า คณะครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จัดให้มีการประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ วิธีประเมินก็คือ จัดทำเป็นแบบประเมินโครงการ สอบถาม และตรวจสอบผู้รับการพัฒนา ใช้หลักการประเมินโดยคำนึงถึงความสำร็จของการพัฒนาอาจารย์ว่า ได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงาน หรือโครงการ และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ ทั้งผู้จัดดำเนินการ และผู้เข้ารับการพัฒนา ประเมินกระบวนการและวิธีดำเนินการพัฒนาว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด แผนงานหรือโครงการพัฒนาอาจารย์ที่ปฏิบัติ รวมทั้งผลงานที่ประเมินได้นำมาจัดพิมพ์ สรุปเป็นผลงาน ทำรายงานประจำปี และจัดให้มีการเสนอรายงานสรุปผลให้คณะกรรมการประจำคณะได้ทราบ จัดพิมพ์ผลงานที่ประเมินในวารสารของคณะ มหาวิทยาลัย หนังสือพิมพ์ สื่อมวลชน เผยแพร่ต่อสาธารณชน ผลงานที่ประเมินได้จากแผนงาน หรือโครงการพัฒนาอาจารย์ได้นำไปปรับปรุงแผนงาน หรือโครงการพัฒนาอาจารย์ ที่จะดำเนินการในครั้งต่อไป และนำไปเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์ต่อคณาจารย์ ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่น ๆ ได้ทราบ ผู้วิจัยเห็นว่าการประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาอาจารย์ และมีความสำคัญอย่างมากขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การประเมินผลก่อนดำเนินแผนงาน ระหว่างดำเนินแผนงาน และเมื่อเสร็จสิ้นแผนงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 199) ได้กล่าวถึงการประเมินผลว่า เป็นวิธีการที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการฝึกอบรม การประเมินผลที่ดี และดำเนินไปโดยถูกต้องตามหลักวิชา จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดแย้ง และวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้

ดีขึ้นในโอกาสต่อไป อันเป็นมรรควิธีที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ตลอดจนเวลาและแรงงานต่าง ๆ ได้ดี และสอดคล้องกับแนวความคิดของ สนานิจิตร สุคนธทรัพย์ (2539: 58) กล่าวว่า การประเมินผลควรประเมินให้ครบทุกองค์ประกอบ ได้แก่ ประเมินสิ่งแวดล้อม ประเมินตัวป้อน ประเมินกระบวนการ และประเมินผลผลิต และชี้หลักการอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ ควรจะประเมินอะไร ควรจะประเมินเมื่อไร ควรประเมินโดยใคร และควรประเมินอย่างไร ส่วนระยะเวลาการประเมินผล แผนงาน/โครงการพัฒนาอาจารย์ จากผลการวิจัย พบว่า ในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะประเมินหลังการพัฒนาอาจารย์ จากข้อมูลดังกล่าวเห็นว่า คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จะให้ความสำคัญในการประเมินหลังจากการดำเนินการพัฒนาอาจารย์แล้ว ผู้วิจัยเห็นว่า ควรจะดำเนินการประเมินตั้งแต่เมื่อสร้างแผนงาน/โครงการพัฒนาอาจารย์ เพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ ประเมินระหว่างดำเนินการพัฒนาอาจารย์ โดยประเมินเป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้ทราบปัญหาอุปสรรค การแก้ไข และผลการแก้ไขเป็นอย่างไร ประเมินเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาอาจารย์ เป็นการประเมินสรุปเพื่อได้ทราบผลการพัฒนาอาจารย์ และประเมินหลังจากแผนงาน/โครงการสิ้นสุดไประยะหนึ่งแล้ว เป็นการประเมินติดตาม และประเมินผลกระทบ ซึ่งเป็นการสอดคล้องกับแนวความคิดของ อุทุมพร จามรวาน (2533: 5)

นอกจากนั้น การวิจัย พบว่า คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่ได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ โดยนำไปปรับปรุงแผนงาน หรือโครงการพัฒนาอาจารย์ ที่จะดำเนินการในครั้งต่อไป และนำไปเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์ต่อคณาจารย์ผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่น ๆ ได้ทราบ ซึ่งให้เห็นว่า คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญในการนำผลสรุปและผลการประเมิน และข้อเสนอแนะนำไปใช้เป็นประโยชน์ โดยเฉพาะ การนำข้อมูลไปปรับแผน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สนานิจิตร สุคนธทรัพย์ (2539: 76 - 77) ที่กล่าวว่า เมื่อผู้บริหาร หรือผู้ควบคุมแผนรับทราบ อาจวินิจฉัยสั่งการให้ดำเนินการต่อหรือให้แก้ไขปรับปรุงไปตามการตัดสินใจของผู้บริหาร เป็นข้อมูลย้อนกลับ ก็ข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นสภาพว่าการดำเนินงานที่ทำไป แล้วดี หรือมีข้อบกพร่องในแง่ใด เช่น ในแง่ของตัวป้อน หรือวิธีดำเนินการ เป็นข้อบกพร่องขั้นตอนไหน เช่น ขั้นตอนวางแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน และขั้นประเมินผลเพื่อจะนำข้อมูลย้อนกลับนี้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่อไป

จากผลการวิจัย ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะเห็นว่าได้ปฏิบัติงานด้านการประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ ในด้านต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วน แต่หัวหน้าภาควิชา ผู้ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับคณาจารย์ และเป็นผู้ปฏิบัติ ก็คงมีความเห็นว่า สภาพที่เป็นอยู่และที่ปฏิบัติอยู่ ยังอยู่ในระดับน้อย อันเนื่องมาจากสภาพของมหาวิทยาลัย งานด้านวิชาการได้กระจายอำนาจ และมอบหมายให้ภาควิชาเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ จำนวนภาควิชาซึ่งมีมาก ผู้บริหารโดยเนื้อแท้แล้วก็ไม่สามารถดูแลให้ได้ทั้งหมด

ถึง หรือบริการได้ปริมาณมากพอ ดังนั้น ถึงแม้ผู้บริหารจะมองว่า ได้ดำเนินการได้มาก แต่สำหรับหัวหน้าภาคก็จะมองว่าสภาพปฏิบัติที่ว่ายังคงน้อยอยู่

### อภิปรายผลเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาอาจารย์

1. ปัญหาในด้านการศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ ผลการวิจัย พบว่า คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีปัญหาเกี่ยวกับนโยบายที่กำหนดไว้ในการพัฒนาอาจารย์ มีว่า สภาพเศรษฐกิจตกต่ำในปัจจุบัน เป็นปัญหาทำให้ขาดงบประมาณในการปฏิบัติตามนโยบาย ซึ่งทั้งคณะบดี และหัวหน้าภาควิชา เห็นพ้องกัน และไม่อาจจะกำหนดเป็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ของคณะ และภาควิชาได้ และมีปัญหาในขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูลการหาความจำเป็น สาเหตุของปัญหา คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ และเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์สถานการณ์ และสภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา และมหาวิทยาลัย และคณะ ไม่ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นหลักที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ โดยเฉพาะในช่วงสภาพเศรษฐกิจไม่ดีในปัจจุบัน ทำให้อาจารย์ขาดความกระตือรือร้นที่จะแจ้งความจำเป็นเพราะคิดว่า แจ้งไปแล้วก็จะไม่เกิดประโยชน์ ผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาส่วนใหญ่ที่จะเกิดขึ้นในช่วงสภาพเศรษฐกิจไม่ดี ก็คือ ขาดงบประมาณที่จะใช้จัดสรรในด้านการพัฒนาอาจารย์ แต่ผู้วิจัยเห็นว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะจะทำให้สำรวจทราบว่า มีความต้องการจำเป็น หรือมีปัญหาอะไรที่ร้ายแรง และต้องการการพัฒนาเร่งด่วนบ้าง จึงควรจัดลำดับความจำเป็นก่อนหลังของแต่ละโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ฆาณูชัย สวัสดิ์รังสิตา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520: 78 - 79) ที่ได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยวิธีการฝึกอบรวม ศึกษาผลเสียหายร้ายแรงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ หรือส่วนรวม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดที่องค์การจะได้รับและคำนึงถึงความจำเป็นขององค์การเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และจึงจัดลำดับความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากร และในเวลาเดียวกันจะทำให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติหันมาหาหนทางในการพัฒนาที่จะต้องเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง หรือไม่ต้องเสียเลย เช่น การให้ไปศึกษาต่อต่างประเทศก็อาจเปลี่ยนแปลงเป็นให้ศึกษาต่อภายในประเทศในสาขาที่มีเปิดสอน หรือแสวงหาหน่วยงาน หรือสถาบันต่างประเทศที่ให้การสนับสนุนโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย

ส่วนปัญหาที่เกิดจากขาดบุคลากรที่มีความรู้และเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์สถานการณ์ และสภาพแวดล้อม อีกทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่เป็นหลักที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ ผู้วิจัยเห็นว่า มหาวิทยาลัยและคณะควรปรับระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ โดยจัดเป็นศูนย์สารสนเทศโดยเฉพาะ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากการวิจัยของ ประคินธุ์ ชรรณวิจิตร (2538: 201) ปัญหาที่เกิดจากการขาดแคลนงบประมาณ และบุคลากรสอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานวิจัยของ จตุภูมิ แหม่มหม้อ ในการวิจัย





ในความเห็นของหัวหน้าภาควิชา เกี่ยวกับปัญหาในด้านการปฏิบัติตามแผนพัฒนา  
 อาจารย์นั้น พบว่า มีปัญหาในด้านงบประมาณที่จัดสรรให้ในการปฏิบัติตามแผนมีไม่เพียงพอ  
 อีกทั้ง ขาดการประสานงานที่ดี การอำนวยความสะดวกการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน  
 ตามแผนพัฒนาอาจารย์ ผู้วิจัย เห็นว่า การขาดแคลนงบประมาณในการจัดกิจกรรมการพัฒนา  
 อาจารย์เป็นปัญหามากที่สุด วิธีแก้ไขควรใช้มาตรการประหยัด และเลือกกิจกรรมที่จัดแล้ว เกิดผล  
 สูงค่ามากที่สุด มีความจำเป็นที่สุด และเกิดประโยชน์โดยตรงต่อองค์การอย่างแท้จริง

ส่วนการประชาสัมพันธ์ ชี้แจงให้คณาจารย์ทราบถึงแผนงานโครงการพัฒนาอาจารย์  
 นั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจน และทั่วถึง อีกทั้งมีการวางแผนประสานงาน  
 อำนวยความสะดวก และสร้างบรรยากาศระหว่างการปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาจารย์ อุปกรณ์  
 เทคโนโลยีที่ทันสมัย ใช้การตัดสินใจเพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้อาจารย์เห็นคุณค่า และความสำคัญเต็มใจ  
 ออกร่วมกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ กัท (Gaff, 1917: 18) และไพฑูริย์  
 สนิลาวัฒน์ (2524: 25) ดังนั้น ในด้านการประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ สร้างการยอมรับ  
 และให้เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ บ่อมาก่อนให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี ตรงกับแนวความคิด  
 ของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534: 101) ที่กล่าวไว้ว่า ขวัญกำลังใจของคนในหน่วยงานจะดีก็ต่อ  
 เมื่อคนยอมรับในวัตถุประสงค์ ภูมิใจในงาน ได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม คนมีความสามัคคี  
 กลมเกลียวกัน มีการนิเทศงาน มีการสื่อสารที่ดี และสุขภาพทางกาย ทางจิตดี

4. ปัญหาในด้านการประเมินผล แผนงาน/โครงการพัฒนาอาจารย์ จากการวิจัย พบว่า  
 ผู้บริหารในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีความเห็นว่า มีปัญหาในขั้น  
 ตอนการประเมินผลคือ ขาดการประเมินผลเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ วิธีการ  
 ประเมินยังไม่รัดกุมพอ ส่วนความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา ที่มีต่อปัญหาในขั้นตอนการ  
 ประเมินผล แผนงาน/โครงการพัฒนาอาจารย์ ในระดับมากคือ การติดตามประเมินผลไม่สามารถ  
 บอกได้ว่าผลการพัฒนาอาจารย์ เป็นผลให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ของ  
 หน่วยงานอย่างไร หรือทำให้อาจารย์ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่  
 อย่างไร และขาดการประเมินผล และติดตามผลการพัฒนาอาจารย์ตามแผนที่ได้กำหนดไว้ จาก  
 ข้อมูลดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ยังขาด  
 วิธีการประเมินที่รัดกุมพอที่สามารถบอกและตรวจสอบถึงข้อมูลทั้งหมด ทุกขั้นตอนในกระบวนการ  
 พัฒนาอาจารย์ที่ผ่านมา ตั้งแต่การหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ การวางแผนพัฒนา  
 อาจารย์ การปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาจารย์ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการของแต่ละขั้นตอนว่าได้  
 บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ อย่างไร ซึ่งตรงตามแนวคิดของ อูทซ์ หิรัญไค  
 (2523 : 165 - 166) ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรจะมีการประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ทุก ๆ ขั้นตอน  
 เพื่อจะได้ทราบถึงข้อบกพร่อง และหาทางแก้ไขได้ทันที ตามความเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมิน



ของ อุทัย หิรัญโต (2523: 165 - 166) ที่ว่า ควรมีการประเมินโครงการฝึกอบรม หรือหลักสูตร การฝึกอบรม ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในระหว่างการฝึกอบรม ประเมินผลผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมภายหลังการฝึกอบรม ประเมินผลที่เกิดกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่ม และผลที่เกิดแก่ องค์การเป็นส่วนรวม รวมทั้งการประเมินผลหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม

ตามความเห็นของผู้วิจัยเห็นว่า วิธีการประเมินผลแผนงาน/โครงการพัฒนาอาจารย์ สามารถทำได้หลายวิธี แล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละแผนงาน/โครงการพัฒนาอาจารย์ ซึ่งสอดคล้องแนวความคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 199) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลที่ได้รับความนิยม คือ การวัดผลก่อน - หลัง การตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลดูว่าหลังจาก การได้เข้ารับการฝึกอบรม หรือพัฒนาแล้วมีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ การสังเกตการ ปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นมาตรฐานแล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานในการ ปฏิบัติงานโดยการสังเกตในงานรวม ไม่ได้แยกเป็นงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อการสังเกตโดย เฉพาะจากผลการวิจัยในด้านปัญหาการประเมินที่ขาดการประเมินผลเป็นระยะ ๆ ในคณะ ศึกษาศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา ศรีวรพงษ์ เรื่อง การศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากร สาขา ข. และ สาขา ก. ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร (2539: 157 - 167)

การที่หัวหน้าภาควิชา ให้ความเห็น ว่า ขาดการประเมินผลและติดตามผล ว่าหลังจาก การพัฒนาอาจารย์แล้ว อาจารย์จะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปอย่างไร และผลนั้นตรงตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งหัวหน้าภาควิชาตอบว่า มีปัญหามาก น่าจะได้นำมาพิจารณา หา ทางสร้างเครื่องมือในการประเมินให้ชัดเจน และมีการติดตามพฤติกรรมในระยะยาว หลังสิ้นสุด การพัฒนาอาจารย์ไปแล้ว

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. คณะศึกษาศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ควรมีการจัดการอบรมพัฒนา อาจารย์ให้มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนพัฒนาอาจารย์ ในด้านกระบวนการต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ให้เข้าใจตรงกัน และมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

2. คณะศึกษาศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ควรให้ความรู้ ความเข้าใจ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับเทคนิค และวิธีการพัฒนาอาจารย์ในลักษณะที่เป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่ม และให้เน้นถึงเทคนิคและวิธีการพัฒนาอาจารย์ตามแนวการประหยัด เพราะสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ของประเทศไทย ยังมีสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำ เช่น การเรียนรู้เกี่ยวกับเทคนิคการใช้คอมพิวเตอร์ ในการแสวงหาความรู้ โดยใช้อินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นการหาความรู้ได้ด้วยตนเอง เป็นต้น

3. ในสภาพปัจจุบัน สังคมโลกเป็นสังคมที่ใกล้ชิดกันโดยการคมนาคมที่รวดเร็ว และสะดวก ตลอดจนการสื่อสารที่มีเครื่องมือที่ทันสมัยและรวดเร็ว เช่น มีการส่ง อี-เมล เป็นต้น ดังนั้น จากผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์ คณบดี เกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาอาจารย์ ที่มีการปฏิบัติน้อยคือ ด้านส่งเสริมการทำวิจัยร่วมกับนักวิจัยต่างประเทศ ปรากฏว่า มีผู้น้อย คณบดีจึงควรผลักดันให้เป็นนโยบายที่จะต้องพัฒนาส่งเสริมให้มีการทำวิจัยร่วมกับนักวิชาการต่างประเทศให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งไม่น่าจะเป็นเรื่องยุ่งยากในปัจจุบัน เพียงแต่ผู้บริหารต้องมีจิตสำนึก วัตถุประสงค์ที่เห็นกว้างไกลและลึก แล้วติดต่อกับสถาบันจากต่างประเทศให้มากขึ้น

4. จากการสัมภาษณ์ คณบดี ยังมีคณบดีส่วนหนึ่ง ที่ขาดการศึกษาและพัฒนาตนเองในด้านการบริหาร และการจัดการที่เป็นในแนวนักบริหารมืออาชีพ น่าจะได้มีการจัดให้มีการฝึกอบรม หรือเข้าหลักสูตรการอบรมผู้บริหารมืออาชีพ ก่อนที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งการเป็นคณบดี

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรจะมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาอาจารย์ของคณะต่าง ๆ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย
2. ควรมีการศึกษากระบวนการพัฒนาอาจารย์ ของคณะครุศาสตร์ สังกัดสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ
3. ควรมีการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบ ระหว่างกระบวนการพัฒนาอาจารย์ ของมหาวิทยาลัยของรัฐ และของเอกชน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย