

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนา อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

A MODEL OF INSTRUCTORS DEVELOPMENT MANAGEMENT IN SOUTHEAST ASIA UNIVERSITY

นรภัทร อิมพานิช*
Norrapat Impanish*

* นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

* Ed.D. Candidate (Higher Education), Srinakhorinwirot University

* Email: Norrapat_lm@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ 2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ และ 3) เพื่อศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ กลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ จำนวน 214 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน และผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 24 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสอบถามสภาพการบริหารจัดการ จากกลุ่มบุคลากร จำนวน 214 คน 2) แบบสอบถามความเห็นและประเมินความคิดเห็น จากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบ และ 3) แบบสอบถามประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ จากกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ จำนวน 24 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และค่าที่

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. สภาพการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ พบว่า สภาพการบริหารจัดการหน่วยงานส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารจัดการหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการวิจัยโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ที่ผู้ทรงคุณวุฒิ สอดคล้องกัน และนำไปปฏิบัติได้ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การบริหารจัดการหน่วยงานส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอน 2) การบริหารจัดการหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน 3) การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน และ 4) การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการวิจัย

3. รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ ผู้บริหารเห็นว่าเหมาะสมและนำไปปฏิบัติได้ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การบริหารจัดการหน่วยงานส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอน 2) การบริหารจัดการหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน 3) การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน และ 4) การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการวิจัย

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารจัดการ การพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

Abstract

The research is carried out by using the Research and Development approach. The purposes of this research were 1) to study the situation Instructors Development Management in Southeast Asia University, 2) to construct the model of Instructors Development Management in Southeast Asia University and 3) to evaluate the appropriation of the model in Southeast Asia University. Three groups of samples were proposed for the analysis: A total of 214 staff of Southeast Asia University, 11 experts and 24 administrators from Southeast Asia University tools used in this study was 1. carried out with questionnaires in order to study current condition of Management for 214 staff and 2. The data were also used for the construction of a questionnaire to elicit the instructors development 11 experts opinions. Three round of Delphi Technique were employed until the final model was completed. It was then presented to the 24 administrators of Southeast Asia University for final consideration for practical application. The statistics used for analyzing data were percentage, mean, standard deviation, median, inter-quartile ranges and t-test.

The research finding indicated that:

1. With respect to the condition of management for the development of instructors in Southeast Asian University, it appears that the management of agencies involving the promotion of learning and teaching performance from the overall picture was at medium level. The management of agencies supporting learning and teaching activities from the overall picture was at medium level. The management of activities for the development of teaching from the overall picture was at the medium level. And the management of activities for research development from the overall picture was the medium level.

2. The pattern of management for instructor development in Southeast Asian University of which the honorary advisor consider them appropriate consist of 4 subject matters as follows: 1. Management of agencies involving the promotion of learning and teaching performance, 2. Management of agencies supporting learning and teaching activities, 3. Management of activities for the development of teaching and 4. Management of activities, for research development.

3. The pattern of management for instructor development in Southeast Asian University of which the executive consider them appropriate, in harmony and practical consist of 4 subject matters as follows: 1. Management of agencies involving the promotion of learning and teaching performance, 2. Management of agencies supporting learning and teaching activities, 3. Management of activities for the development of teaching, and 4. Management of activities for research development.

Keywords: A Model of Instructors Development, Management in Southeast-Asia University

บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานที่สำคัญยิ่งต่อการผลักดันเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศไทย โดยคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ดำเนินการจัดทำมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาตามกลุ่มสถาบันที่มีปรัชญา วัตถุประสงค์ และพันธกิจในการจัดตั้งที่แตกต่างกัน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 และมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำจากคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้ประกาศมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 ประกอบด้วยมาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา โดยกำหนดเป้าหมายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว เมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ. 2565 คือ การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาศักยภาพอุดมศึกษา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552, น. 3) สำหรับการพัฒนาอาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ภาครัฐได้อนุญาตให้เข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประชาชนได้ขยายตัวอย่างรวดเร็วและกว้างขวางก็ได้ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติการจัดการเรียนการสอนเป็นสำคัญ แต่อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติการอื่นๆ พบว่า ยังมีไม่มาก และยังไม่ครอบคลุมบทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา (ไพฑูริย์ ลินลารัตน์, 2546, น. 128-132; นพ ศิริบุญภาค, 2540, น. 54-58) ดังที่ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2547, น. 46) ได้กล่าวถึงลักษณะของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนว่าเป็นเพียงผู้บริหารวิชาการ ความรู้ก่อนนักศึกษา อาจารย์มุ่งเน้นด้านการสอนเพียงอย่างเดียว โดยไม่มีการค้นคว้าวิจัยเพื่อหาข้อมูล ข้อเท็จจริงมาประกอบการเรียนการสอน และมีการทำงานวิจัยน้อย สอดคล้องกับรายงานของสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ยังมีปัญหาอยู่ในขั้นตอนและระบบต่างๆ คือ ขาดงบประมาณ และทรัพยากรสนับสนุน ขาดนักวิจัยที่มีคุณภาพ ด้านการบริหารจัดการหน่วยงานพัฒนาอาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่าไม่มีนโยบายการดำเนินงานของหน่วยและการพัฒนาอาจารย์ที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายบริหาร ทำให้ไม่มีอิสระเท่าที่ควร ปัญหาดังกล่าวเช่นประเด็นดังที่ Luis (2009) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่งว่า การพัฒนาอาจารย์ไม่ใช่เรื่องที่สามารถกระทำให้ได้ผลดีโดยมิตเดียว แต่ต้องขยายขอบเขต ใช้กลวิธีหลายๆ มิติพร้อมๆ กันไปในลักษณะพหุมติ กล่าวคือ การพัฒนาอาจารย์นอกจากมุ่งการพัฒนาการสอนแล้ว ยังต้องพัฒนาทักษะด้านการวิจัย โดยใช้กระบวนการจัดโครงการพัฒนาอาจารย์ร่วมกับการพัฒนาหน่วยงานในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมของอาจารย์ให้อำนวยต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์ นอกจากนี้ Caldwell (1989, pp. 25-65) ได้เสนอแนะว่า รูปแบบการพัฒนาอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพควรเป็นรูปแบบการพัฒนาอาจารย์และผู้บริหารไปพร้อมๆ กัน บนพื้นฐานของข้อมูลจากการประเมินความต้องการของอาจารย์แต่ละคน และความต้องการของหน่วยงาน จึงต้องจัดการพัฒนาอยู่ใน 2 มิติ คือ ให้ความสำคัญทั้งบุคคลและหน่วยงาน ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าถ้าความต้องการของอาจารย์สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ผู้เรียนจะได้รับการศึกษาที่ดี

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจในการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ให้ได้ตามมาตรฐาน สะท้อนความเป็นอิสระทางวิชาการ อีกทั้งผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ รวมทั้งศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาอาจารย์เพื่อหารูปแบบที่เหมาะสมกับการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ตามความมุ่งหมายของการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งข้อมูลจากผลการวิจัยดังกล่าวจะเกิดประโยชน์ในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์สามารถดำเนินงานตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
3. เพื่อศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเพื่อนำมาเป็นแนวทางการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาอาจารย์ ดังนี้

กมล สุดประเสริฐ (2548, น. 26-60) ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (2543, น. 173) วิจารย์ พานิช (2552, น.32-34) ประทีป ม. โกมลมาศ (2546, น. 12-20) สรุปความคิดเห็นการดำเนินงานเพื่อพัฒนาอาจารย์มหาวิทยาลัย ควรจัดตั้งหน่วยเฉพาะขึ้นอย่างถาวร และมีผู้รับผิดชอบประจำหน่วย พร้อมด้วยงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์อย่างเพียงพอ ได้แก่

1. หน่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอน
2. หน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน

Kerr (1964, p. 124) อภิภา ปรัชพฤกษ์ (2554, น. 56) มานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2546ก, น. 12) สรุปความคิดเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ควรกำหนดเป็นรูปแบบหรือกิจกรรมต้องทำไปพร้อมๆ กับการพัฒนาหน่วยงาน ได้แก่

1. กิจกรรมพัฒนาการสอน
2. กิจกรรมพัฒนาการวิจัย

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาตามแนวคิดและแนวทางการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาอาจารย์แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านหน่วยงานส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอน 2. ด้านหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน 3. ด้านกิจกรรมพัฒนาการสอน 4. ด้านกิจกรรมพัฒนาการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยแบ่งวิธีการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

ประชากร เป็นผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ จำนวน 480 คน ตัวอย่าง เป็นผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ จำนวน 214 คน ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสภาพการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ชนิด Rating scale 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. สังเคราะห์เอกสารตำรางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. นำข้อมูลที่ได้จากข้อ 1 มาสังเคราะห์และสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดและขอบเขตการวิจัย

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ส่งแบบสอบถามให้ตัวอย่างตอบแบบสอบถาม แล้วส่งกลับคืน คัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) จำนวน 3 รอบ

กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน โดยแยกเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ภายในมหาวิทยาลัย จำนวน 6 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นและแบบสอบถามประเมินให้คะแนนระดับความคิดเห็น ชนิด Rating Scale 5 ระดับ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. นำผลจากขั้นที่ 1 มาเป็นประเด็นในการพัฒนารูปแบบ

2. สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการศึกษาความคิดเห็นเพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยใช้ข้อมูลจาก (ข้อ 1) มาสร้างรูปแบบ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษารอบที่ 1 ใช้แบบสอบถามโดยใช้ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างแบบสอบถามตามหัวข้อและประเด็นที่ได้เป็นแบบสอบถามเลือกตอบ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย พร้อมคำถามปลายเปิดในตอนท้ายของแต่ละด้าน รอบที่ 2 ส่งแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากข้อความที่ผู้ตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 เห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไป ร่วมกับข้อสรุปจากการตอบแบบสอบถามปลายเปิดให้คะแนนระดับความคิดเห็น นำมาวิเคราะห์ โดยใช้ร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ รอบที่ 3 ส่งแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการนำข้อมูลการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่ม แล้วนำเสนอไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 3 เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาข้อที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดประกอบความคิดเห็นของกลุ่มโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนเอง

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาหาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

ประชากร เป็นผู้บริหาร จำนวน 30 คน

ตัวอย่าง เป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ปีการศึกษา 2558 จำนวน 30 คน ได้มาจากการเลือกเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นชนิด Rating Scale 5 ระดับ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

นำข้อมูลหรือรูปแบบที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชีย

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารลงความเห็นและประเมินให้คะแนนระดับความคิดเห็น นำมาวิเคราะห์โดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ พบว่าการบริหารจัดการหน่วยงานส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารจัดการหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และการบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการวิจัยโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ที่ผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่าเหมาะสมสอดคล้องกันและนำไปปฏิบัติได้ ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การบริหารจัดการ

หน่วยงานส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอน 2) การบริหารจัดการหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน 3) การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการสอน 4) การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการวิจัย

3. ผลการศึกษาวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ที่ผู้บริหารเห็นว่าเหมาะสมและนำมาปฏิบัติได้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การบริหารจัดการหน่วยงานส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอน 2) การบริหารจัดการหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน 3) การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการสอน 4) การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัย

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ อภิปรายผลได้ดังนี้

1. สภาพการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

1) สภาพการบริหารจัดการหน่วยงานส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแนวทางในการบริหารของหน่วยงานยังไม่มีชัดเจน ขาดการมีส่วนร่วมจากอาจารย์ซึ่งเป็นตัวแทนจากคณะต่างๆ เข้ามาร่วมเป็นกรรมการดำเนินงาน เพื่อกำหนดนโยบายการพัฒนาอาจารย์ให้ชัดเจนอย่างเป็นระบบ ซึ่งแม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีการดำเนินการดังกล่าวระดับหนึ่ง แต่จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยยังมีการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวยังไม่เพียงพอ ดังที่ สนั่น ประจงจิตร์ (2540, น. 37-43) ได้เน้นถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ว่าประกอบด้วยความร่วมมือของอาจารย์ ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ โดยกำหนดนโยบายให้ชัดเจน มีตัวแทนซึ่งเป็นอาจารย์จากคณะต่างๆ เป็นกรรมการ รับฟังความคิดเห็นของอาจารย์ในการทำหน้าที่ยางแผนและดำเนินการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ มนลิส ลิทธิสมบุญ (2546, น. 78-82) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัย พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาอาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง คือ นโยบายของมหาวิทยาลัยต่อหน่วยพัฒนาอาจารย์ไม่ต่อเนื่อง การสนับสนุนจากผู้บริหารให้อาจารย์ได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมไม่ทั่วถึง ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ควรกำหนดนโยบายของหน่วยงานให้ชัดเจนและมีการส่งเสริมความร่วมมือจากอาจารย์เพื่อการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการพัฒนาอาจารย์ให้ตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับนโยบายต่อไป

2) สภาพการบริหารจัดการหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะนโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารงานบุคคลและด้านงบประมาณยังไม่มีประสิทธิภาพพอต่อการติดตามกิจกรรมพัฒนาอาจารย์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากขาดการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการกำหนดนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ส่งผลต่อศักยภาพและความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจด้านวิชาการลดลง ไม่เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัย ดังที่ ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์ (2542, น. 17-37) ได้กล่าวถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของการพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาประการหนึ่งว่า ผู้บริหารไม่เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาอาจารย์ ไม่มีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการพัฒนาอาจารย์ หน่วยงานพัฒนาอาจารย์หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาจารย์ไม่ได้เป็นหน่วยอิสระ ต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ทำให้หัวหน้าหน่วยไม่มีอำนาจพิจารณาและบางสถาบันไม่มีหน่วยงานพัฒนาอาจารย์โดยตรง ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการพัฒนาอาจารย์ในคณะวิชา หลายสถาบันงบประมาณการพัฒนาอาจารย์ไม่ได้ตั้งไว้ หรือตั้งไว้แต่ก็ถูกจัดลำดับความสำคัญไว้ต่ำ ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานพัฒนาอาจารย์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรรณี บุญประกอบ และคณะ (2545, น. 1) ได้ทำการศึกษาและเสนอรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยพบว่า ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านบริการการเงิน จะส่งผลให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

3) สภาพการบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการดำเนินการพัฒนาอาจารย์ด้านกิจกรรมการสอนที่มหาวิทยาลัยจัดดำเนินการยัง

ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการพัฒนาศักยภาพและความต้องการพัฒนาตนเองของอาจารย์ ดังที่ Cole and Chan (1987, p. 8) กล่าวว่า อาจารย์จำเป็นต้องเรียนรู้ทฤษฎีการสอนต่าง ๆ มีอะไรบ้าง และงานวิจัยเกี่ยวกับการสอนมีการวิจัยได้ผลอย่างไร เพื่อนำความรู้ 2 ส่วนนี้มากำหนดหลักการสอนขึ้น ดังนั้น การพัฒนาอาจารย์จึงควรกำหนดให้อาจารย์มีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการสอน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมาณี ไชยธีรานวัณศิริ (2547, น. 149) ได้ทำการวิเคราะห์ห้พหุปัจจัยด้านที่สัมพันธ์กับความมุ่งมั่นต่องานวิชาการของมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่าค่านิยมต่อการสอนเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมุ่งมั่นต่อการสอนแต่มักจะพบว่าการสอนได้รับความสำคัญในระดับรองอยู่เสมอ

4) สภาพการบริหารจัดการกิจกรรมการวิจัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรระดับนโยบายและผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการกิจกรรมเพื่อการวิจัยในขอบเขตจำกัด ส่งผลให้การร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อส่งเสริมพัฒนาการวิจัยน้อยและไม่หลากหลาย ตลอดจนการเสริมแรงจูงใจให้กับบุคลากรด้านนี้น้อย ทั้งนี้ เนื่องจากงบประมาณมีจำกัด เพราะรายได้หลักของมหาวิทยาลัยเกิดจากการลงทะเบียนของนักศึกษา ส่งผลให้การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการวิจัยยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังที่ ประกอบ คุรรัตน์ (2549, น. 33-35) กล่าวว่า ปัญหาการวิจัยของสถาบันเอกชนไทยเกิดจากการไม่ให้ความสำคัญในบทบาทการวิจัยและการสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพราะเป็นองค์การที่ต้องเติบโตและเข้มแข็งในการผลิตและบริการมาก ต้องการความรู้อย่างรวดเร็วและทันใจ ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างองค์ความรู้ที่ไม่มีหลักประกันว่าจะเป็นประโยชน์สำหรับเขาเมื่อใด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เตือนจิตต์ จิตต์อารี (2547, น. 28-34) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยทำการสอน การวิจัย พบว่า มหาวิทยาลัยได้ให้นโยบายความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริมกิจกรรมการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่อาจารย์ต้องการให้มหาวิทยาลัยช่วยเหลือและส่งเสริมในระดับสูง

2. รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าเหมาะสม ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1. การบริหารจัดการหน่วยงานส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอน 2. การบริหารจัดการหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน 3. การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการสอน 4. การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการวิจัย ทั้งนี้เพราะแนวทางในการกำหนดรูปแบบนโยบายการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาศักยภาพและความพร้อมในด้านการบริหารจัดการหน่วยงานส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอน หน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน กิจกรรมพัฒนาการสอน และกิจกรรมพัฒนาการวิจัย ควรให้สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์และมหาวิทยาลัย ควรนำความต้องการของบุคลากรทั้งสองฝ่ายมาพิจารณาพร้อมกับกำหนดเป้าหมายที่ทางมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ เพื่อให้การบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์เป็นสิ่งที่สนองตอบความต้องการของทั้งสองฝ่ายอย่างแท้จริง ดังที่ Luis (2009) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่งว่า การพัฒนาอาจารย์ไม่ใช่เรื่องที่สามารถกระทำได้ดีโดยมติเดียว แต่ต้องใช้กลวิธีหลายๆ มิติ พร้อมๆ กันไปในลักษณะพหุมติ กล่าวคือ การพัฒนาอาจารย์นอกจากมุ่งพัฒนาการสอนแล้ว ยังต้องพัฒนาทักษะด้านการวิจัย โดยใช้กระบวนการจัดโครงการพัฒนาอาจารย์ร่วมกับพัฒนาหน่วยงานซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมของอาจารย์ให้อำนวยต่อประสิทธิภาพในทางปฏิบัติงานของอาจารย์ สอดคล้องกับ Caldwell (1989, pp. 25-65) ได้เสนอแนะว่ารูปแบบการพัฒนาอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพควรเป็นรูปแบบการพัฒนาอาจารย์และผู้บริหารไปพร้อมๆ กัน บนพื้นฐานของข้อมูลจากการประเมินความต้องการของอาจารย์แต่ละคน และความต้องการของหน่วยงาน จึงต้องจัดการพัฒนาอยู่ใน 2 มิติคือ ให้ความสำคัญทั้งบุคคลและหน่วยงาน ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าถ้าความต้องการของอาจารย์สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ผู้เรียนจะได้รับการศึกษาที่ดี

3. รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ผู้บริหารเห็นว่าเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

1) การบริหารจัดการหน่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอน
การบริหารหน่วยงาน ควรเป็นหน่วยงานกลางโดยมีอาจารย์จากคณะต่างๆ เป็นกรรมการดำเนินงาน ทั้งนี้

อาจเป็นเพราะการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของมหาวิทยาลัยจะช่วยให้อาจารย์มีความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย รวมถึงให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารจะสะท้อนความเป็นอิสระทางวิชาการและสนองตอบความต้องการของอาจารย์อย่างแท้จริง อันจะมั่นใจได้ว่าภารกิจการสอนจะมีประสิทธิภาพขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนลิส ลิทธิสมบุรณ์ (2546, น. 54-57) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัย พบว่า ควรมีหน่วยงานกลางทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาอาจารย์โดยตรง และมีคณาจารย์จากคณะต่างๆ ร่วมดำเนินงาน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2546ข, น. 70) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ พบว่า ควรมีหน่วยงานเฉพาะทำหน้าที่ในการพัฒนาอาจารย์ในลักษณะของหน่วยงานอิสระขึ้นตรงต่อรองอธิการบดี โดยมีอาจารย์จากคณะต่างๆ ร่วมรับผิดชอบ

แนวทางในการดำเนินงานของหน่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอน การกำหนดนโยบายการพัฒนาอาจารย์ของหน่วยให้ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาอาจารย์อย่างเป็นระบบ เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะการพัฒนาอาจารย์ที่ประสบความสำเร็จควรเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นความสนใจและตรงต่อความต้องการของอาจารย์โดยส่วนรวม และสอดคล้องกับแผนงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสนองตอบต่อการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ของการบริหารจัดการและการพัฒนามหาวิทยาลัยได้ อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ก็ประสบปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายในการพัฒนาอาจารย์เช่นกัน อาทิ มหาวิทยาลัย มีปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาอาจารย์ที่อยู่ในระดับมาก คือ บุคลากรที่มีประสบการณ์ในด้านการพัฒนามีไม่เพียงพอ อาจารย์ไม่ให้ความร่วมมือและไม่สนใจต่อกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์เท่าที่ควร (มนลิส ลิทธิสมบุรณ์, 2546, น. 82-89) และมีปัญหาและอุปสรรคด้านนโยบาย กล่าวคือไม่มีนโยบายที่แน่นอนในการพัฒนาอาจารย์อยู่ในระดับมาก (นิโลบล นิมกิงรัตน์, 2546, น. 37-41) ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงควรให้ความสำคัญกำหนดนโยบายและกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ให้มีความชัดเจนว่าจะดำเนินการไปในทิศทางใด โดยวางแผนพัฒนาอาจารย์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยการแสวงหากิจกรรมที่อยู่ในความสนใจของอาจารย์เพื่อให้อาจารย์ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงและเป็นระบบต่อไป

ภารกิจหลักของหน่วยงานส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอน ควรให้ความสำคัญต่อการสนองความต้องการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ควรดำเนินควบคู่กับภารกิจด้านอื่น ๆ คือ จัดทำโครงการพัฒนาอาจารย์ระยะยาวและระยะสั้นให้เป็นระบบ สอดคล้องกับกมล สุตประเสริฐ (2548, น. 26-60) พบว่า ในเรื่องการสนองความต้องการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเป็นภารกิจหลักที่หน่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนควรให้ความสำคัญ สอดคล้องกับ Rice and Austin (1985, pp. 33-41) พบว่า มหาวิทยาลัยมาลายาในประเทศมาเลเซีย (The University of Malaya) มีหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงการเรียนการสอนและให้ความมั่นใจในเรื่องปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งอาจารย์ได้ประสบอยู่ หน่วยงานพัฒนาการสอนของมหาวิทยาลัยมาลายามีลักษณะดังนี้ หน่วยบริการสื่อการสอน (Consultation Unit) มีหน้าที่จัดเตรียมบริการให้คำปรึกษาแก่อาจารย์ที่ต้องการหรือเกี่ยวกับลักษณะของวิชาที่เขาสอนอยู่ เช่น การเลือกใช้กลวิธีสอน การพัฒนาหลักและวิธีการประเมินผลใหม่ ๆ การออกแบบหลักสูตร สอดคล้องกับ Phillip (1981, pp. 1-51) พบว่า หน่วยงานทำเอกสาร (Publication Unit) มีหน้าที่ส่งข่าวสารเกี่ยวกับการจัดบริการต่างๆ ให้กับอาจารย์ เช่น การจัดสัมมนา ฝึกงาน ให้คำปรึกษา เป็นต้น ซึ่งอาจทำในรูปของจดหมายข่าวได้อีกลักษณะหนึ่ง การดำเนินการต่าง ๆ เหล่านี้ถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการของอาจารย์ในการพัฒนาด้านต่างๆ เป็นหลัก ซึ่งหากมีการดำเนินการในด้านต่างๆ เหล่านี้จริงจิง อาจเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารจัดการหน่วยงานส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นได้

คณะกรรมการของหน่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอน ควรสรรหาจากอาจารย์ที่เป็นตัวแทนจากคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพราะการพัฒนาอาจารย์ที่ประสบความสำเร็จควรเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นความสนใจและความต้องการของอาจารย์โดยส่วนรวม และสอดคล้องกับแผนงานของมหาวิทยาลัย รวมถึงสนองตอบต่อการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ของการบริหารจัดการ

และการพัฒนามหาวิทยาลัยได้ การสรรหาคณะกรรมการจากอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่จะช่วยให้การพัฒนาอาจารย์มีแนวทางที่ชัดเจนขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สนม ครุฑเมือง (2547, น. 31) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2547, น. 24-26) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต วิจารย์ พานิช (2552, น. 70-72) ที่ได้ทำการศึกษาทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 เมืองทอง แชมมณี (2549, น. 5) ที่ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มานิต บุญประเสริฐ (2546, น. 125) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ และ ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (2542, น. 172) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการอุดมศึกษา พบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของหน่วยงานส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนควรสรรหาจากอาจารย์จากคณะต่างๆ ร่วมรับผิดชอบ ในขณะที่หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการพัฒนาอาจารย์ควรเป็นหน่วยงานกลาง ขึ้นตรงต่อรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดี

2) การบริหารจัดการหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน

นโยบายหรือจุดประสงค์ของหน่วยงาน ควรมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร มีความทันสมัย และให้อาจารย์มีส่วนร่วมเป็นผู้กำหนด ทั้งนี้เพราะรูปแบบการพัฒนาอาจารย์จะต้องสอดคล้องกับนโยบาย ปรัชญา จุดมุ่งหมาย และความต้องการของหน่วยงาน ตลอดจนมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ คมสันต์ ขจรปัญญาไพศาล (2552, น. 273) ได้ศึกษาข้อเสนอแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 พบว่า การพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอนควรให้ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันกำหนดนโยบายเพื่อให้เกิดความหลากหลายต่างความคิด รวมถึงสอดคล้องกับความต้องการของทุกฝ่าย Caldwell (1989, pp. 25-35) ได้เสนอแนะว่า ควรเป็นรูปแบบการพัฒนาซึ่งผู้บริหารและอาจารย์มีส่วนร่วมกันกำหนดบนพื้นฐานของข้อมูลจากการประเมินความต้องการของอาจารย์แต่ละคน และความต้องการของหน่วยงาน ดังนั้นการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ควรนำความต้องการของอาจารย์และหรือให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเพื่อให้เกิดความหลากหลายทางความคิดและสอดคล้องกับความต้องการของทุกฝ่ายอย่างแท้จริงด้วย

การจัดตั้งหน่วยงานหรือระบบสนับสนุน ควรมีหน่วยผลิตและให้บริการสื่อการสอน ศูนย์ข้อมูลของมหาวิทยาลัยในสาขาต่าง ๆ ศูนย์พัฒนาความสามารถด้านภาษาของอาจารย์ และสถาบันหรือศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนแก่อาจารย์ โดยเฉพาะการจัดตั้งหน่วยผลิตและให้บริการสื่อการสอนเป็นเรื่องที่สำคัญ ซึ่งแสดงว่าอาจารย์ต้องการส่งเสริมในเรื่องการใช้สื่อประกอบการสอน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของประกอบ คูปรัดน์ (2549, น.1-31) และ ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (2542, น.185) มีความเห็นว่าการพัฒนาอาจารย์ต้องทำไปพร้อมๆ กับการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสื่อการสอน โดยการจัดตั้งหน่วยผลิตและให้บริการสื่อการสอนแก่อาจารย์อย่างทั่วถึง

คุณภาพของห้องสมุดของมหาวิทยาลัย ควรมีระบบสืบค้นข้อมูลที่สะดวกรวดเร็ว ดำรงเอกสารมีความทันสมัย มีระบบการยืม-คืนหนังสือนอกเวลาราชการ มีหนังสือจำนวนเพียงพอแก่ความต้องการ และมีการแจ้งรายชื่อหนังสือใหม่ๆ ที่จัดซื้อเข้าห้องสมุดแก่อาจารย์ ทั้งนี้เพราะห้องสมุดควรได้รับการส่งเสริมให้มีหนังสือที่ทันสมัยเพียงพอต่อความต้องการของอาจารย์และนักศึกษาที่จะสามารถค้นคว้าอย่างสะดวกตลอดจนนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาที่ได้จากการค้นคว้ามาใช้ประโยชน์ทางการเรียนการสอนอย่างแท้จริง ดังที่ Phillips (1981, pp. 31-33; จรัส สุวรรณเวลา และคณะ (2545, น. 138-141) ได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอนประการหนึ่ง คือ ห้องสมุด ศูนย์คอมพิวเตอร์หรือศูนย์บริการอื่นๆ ควรมีการจัดระบบข้อมูลเพื่อการวิจัยให้มีความพร้อมต่อการสนองตอบต่อการวิจัยได้อย่างสะดวกรวดเร็วและทั่วถึง

ประสิทธิภาพการสื่อสารในหน่วยงาน ควรสร้างช่องทางสื่อสารหลากหลาย เช่น สื่อโปสเตอร์ จดหมายข่าว สื่อหนังสือเวียน จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และควรมีความชัดเจน มีรายละเอียดมากพอ

ต่อการติดต่อกิจกรรมพัฒนาอาจารย์ ซึ่งทั้งสองประการมีผลต่อการพัฒนาอาจารย์โดยตรง หากการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมไม่มีรายละเอียดพอจะเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การจัดกิจกรรมไม่ประสบความสำเร็จได้ ระยะเวลา กำหนดการ สถานที่ ในการจัดกิจกรรม วิธีการเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบที่อาจารย์ต้องการทราบ ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551, น. 48) ได้กล่าวว่าการสื่อสารหลากหลายช่องทางทั้งทางคำพูด การเขียน การแสดงออกทางปฏิกริยา ลักษณะท่าทาง รวมทั้งมีการสนทนาเพื่อรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคล เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ลักษณะของข้อมูลข่าวสาร รายละเอียดต้องมีความถูกต้องชัดเจน ต่อเนื่อง ทันต่อเหตุการณ์ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานโดยอาศัยช่องทางที่หลากหลายเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดกิจกรรมประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547, น. 52) พบว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลและกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การหรือสถานศึกษานั้น นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงความรู้และข้อมูลข่าวสารจากภายนอกและภายในองค์กรเอง ยังรวมถึงการสร้างความรู้การคิดค้นช่องทางสื่อสารใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างระบบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อจะได้ทราบว่าสื่อที่สื่อสารไปนั้น ผู้รับสื่อเข้าใจหรือไม่ เพียงใด ดังนั้นประเด็นแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างระบบข้อมูลย้อนกลับมีความน่าสนใจที่ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับกิจกรรมพัฒนาอาจารย์ควรนำไปปฏิบัติเป็นแนวทางดำเนินงานอีกแนวทางหนึ่งอาจจะช่วยให้อาจารย์เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาอาจารย์มากขึ้นได้

การบริหารมหาวิทยาลัย/คณะ/ภาควิชา ควรวางแผนพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ สนับสนุนให้มีความร่วมมือในด้านการวิจัยกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ กำหนดภาระงานสอนของอาจารย์ให้มีสัดส่วนพอเหมาะกับการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นๆ สนับสนุนให้อาจารย์มีโอกาสไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการโดยการทำวิจัย จัดให้มีการประชุมวิชาการในระดับชาติ เพื่อระดมปัญหาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตลอดจนวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามที่ผ่านมามหาวิทยาลัยมีปัญหาในด้านการกำหนดภาระงานสอนของอาจารย์ กล่าวคือ อาจารย์มีภาระงานมากทั้งการสอนในภาควิชาและงานพัฒนาอาจารย์ ทั้งภายในหน่วยงานหรืองานในโครงการที่อาจารย์กำลังดำเนินการอยู่ ซึ่ง ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (2542, น. 17-37) ได้กล่าวถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของการพัฒนาอาจารย์ในสถาบัน อุดมศึกษาไทยประการหนึ่งว่ามีสาเหตุจากบางสถาบันกำหนดให้อาจารย์ทำงานด้านบริหารควบคู่กับการสอน ทำให้อาจารย์ไม่มีเวลาพอที่จะพัฒนาตนเองหรือขาดโอกาสในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาอาจารย์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนลธิ ลิทธิสมบุรณ์ (2546, น. 82-89) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาอาจารย์ที่อยู่ในระดับมาก คือ อาจารย์เข้าร่วมกิจกรรมไม่ทั่วถึง มีชั่วโมงสอนมาก แสดงว่าภาระงานสอนมีผลต่อการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ของอาจารย์ค่อนข้างมาก และผลการวิจัยของ เตือนจิตต์ จิตต์อารี (2547, น. 28-34) เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยทำการสอน บริการวิชาการวิจัยและบริการชุมชน ช่วยให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น พบว่า มหาวิทยาลัยให้ความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริมการทำวิจัยระดับปานกลาง ในขณะที่อาจารย์ต้องการให้มหาวิทยาลัยส่งเสริมในระดับสูง ดังนั้นการพัฒนาอาจารย์โดยมีการส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ด้านการสอนการวิจัย ตลอดจนกำหนดภาระงานสอนที่มีสัดส่วนพอเหมาะต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น จึงเป็นภารกิจที่มหาวิทยาลัยต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญด้วยเช่นกัน

การสร้างระบบเสริมกำลังใจในการทำงานแก่อาจารย์ การสรรหานักวิจัยดีเด่น การให้รางวัลอาจารย์ผู้สอนดีเด่น การสร้างอาจารย์เกียรติคุณ และการให้รางวัลนักบริการชุมชนดีเด่น เป็นมาตรการเสริมกำลังใจที่ควรนำมาใช้ ซึ่งทุกมาตรการมีความเหมาะสมในระดับมาก เนื่องจากการให้รางวัลเสริมกำลังใจเป็นวิธีส่งเสริมคุณภาพของอาจารย์ประการหนึ่ง Seldin (1990, pp.13) ได้ศึกษาระบบการให้รางวัลในสถาบันอุดมศึกษา 22 แห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน พบว่า การให้รางวัลมักให้กับการวิจัยและบริการผลงานเป็นจำนวนมากที่สุด แสดงให้เห็นถึงคุณภาพงานสอนของอาจารย์และพบว่าระบบนี้เป็นกฎเกณฑ์ช่วยให้อาจารย์มีขวัญและกำลังใจในการทำงานสูง และยังทำให้อาจารย์ตั้งใจทำการสอนด้วย และยัง

สอดคล้องกับกรณีศึกษาของ Rice and Austin (1990, pp. 23-40) พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานของอาจารย์คือการสร้างระบบเสริมกำลังใจ ไม่ว่าจะป็นชื่อเสียงทางวิชาการ การยอมรับในสาขาวิชาชีพ จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ และส่งผลดีต่อการสอนของอาจารย์ รวมทั้งการมีระบบการประเมินคุณภาพงานของอาจารย์ต้องชัดเจน ตรวจสอบได้

การพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ ความรับผิดชอบภาระงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นเรื่องสำคัญมากที่สุดต่อการพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ ประเด็นสำคัญคือ การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ควรมีความชัดเจนและอาจกำหนดเป็นเป้าหมายหลักเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ ซึ่ง Rice and Austin (1990, p. 33-41) กล่าวว่า ปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมให้อาจารย์มีความรับผิดชอบภาระงานอย่างสม่ำเสมอประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ ผู้บริหารสถาบันต้องระบุการสอนเป็นเป้าหมายหลักของสถาบัน และระบุถึงความสำคัญของการสอน โดยเป็นผู้ริเริ่ม วางแผน เพื่อจูงใจให้อาจารย์เห็นคุณค่าและความสำคัญของการสอน โดยการให้ทุนอุดหนุนโปรแกรมพัฒนาอาจารย์เพื่อให้อาจารย์เข้าใหม่พัฒนาความชำนาญด้านการสอน ในขณะที่มีการตั้งเป้าหมายของการทำวิจัยไปพร้อมๆ กัน กระบวนการนี้เรียกว่า "Teaching Fellow Programs"

อาคารสถานที่ จัดห้องปฏิบัติการให้สามารถตอบสนองความต้องการของอาจารย์ จัดสถานที่ทำงานให้เอื้ออำนวยความสะดวกเพื่อการทำงานของอาจารย์ และจัดห้องสำหรับใช้เป็นสถานที่ร่วมอภิปรายหรือให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการ ซึ่ง Cole and Chan (1987, pp. 22-28) กล่าวว่าสิ่งที่เกี่ยวข้องต่อการกำหนดพฤติกรรมการสอนอาจารย์อย่างหนึ่งคือ สภาพแวดล้อมทางการศึกษา เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการสอนของอาจารย์ ไม่ว่าจะเป็นการจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานที่ทำงานของอาจารย์ ห้องพัก ภายในห้องเรียนและภายนอกห้องเรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาณี ไชริรานูวัฒน์ (2547, น. 147) ได้ทำการวิเคราะห์หุ้ปัจจัยระดับที่สัมพันธ์กับความมุ่งมั่นต่องานวิชาการของมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า สภาพแวดล้อมในมหาวิทยาลัย เช่น อาคารสถานที่ที่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับคุณภาพการสอน กล่าวคือ หากสภาพแวดล้อมในมหาวิทยาลัยดี ก็จะช่วยส่งผลแนวโน้มนำให้คุณภาพการสอนไปในทางที่ดี

การบริการ ควรให้บริการเครื่องโสตทัศนูปกรณ์แก่อาจารย์อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว สนับสนุนการประชุมโต๊ะกลมระหว่างอาจารย์ เพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการซึ่งกันและกัน และการจัดสัมมนาในระดับประเทศอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะการให้บริการเครื่องโสตทัศนูปกรณ์แก่อาจารย์อย่างทั่วถึงและรวดเร็วเป็นเรื่องสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประทุม ฤกษ์กลาง (2548, น. 38-42) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า การส่งเสริมให้หน่วยบริการโสตทัศนูปกรณ์ของแต่ละคณะมีอุปกรณ์จำนวนมากพอต่อการให้บริการแก่อาจารย์และในด้านการจัดประชุมโต๊ะกลมเป็นกิจกรรมที่จะช่วยพัฒนาอาจารย์ได้เป็นอย่างดีอีกประการหนึ่ง

3) การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการสอน ควรประกอบด้วยความรู้ความเข้าใจการจัดและประเมินผลการเรียนการสอน ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเลือกใช้วิธีการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาในแต่ละวิชา ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนการสอนรายวิชา ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการเขียนและการวิเคราะห์ข้อสอบ กิจกรรมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร ความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชาและลักษณะผู้เรียน ในด้านกิจกรรมพัฒนาการสอนนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากอาจารย์ที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ไม่ได้ผ่านการศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวกับวิธีการสอนในระดับอุดมศึกษามาก่อน ประกอบกับหน้าที่หลักของอาจารย์คือ การสอน ดังนั้น ค่าเฉลี่ยที่ออกมาแสดงถึงการให้ความสำคัญในเนื้อหาเกี่ยวกับการสอนในระดับมากทุกข้อ ซึ่ง ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2546, น. 205-206) ประกอบ คูปรัตน์ (2542, น. 6-10) วิจารย์ พานิช (2552, น. 35) มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาการสอนเป็นเป้าหมายหลักของการพัฒนาอาจารย์ นอกจากนี้การนำการประกันคุณภาพทางราชการเข้ามาเป็นเครื่องมือในการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของอาจารย์ ซึ่งครอบคลุมในเรื่องการสอนเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้เนื้อหาความรู้เกี่ยวกับการสอนได้รับความสนใจมากขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของมนสิข ลิขิตสมบุรณ์ (2546, น. 79-82) พบว่า อาจารย์มี

ความต้องการพัฒนาในกิจกรรมเสริมความรู้ด้านการสอนมากที่สุด และสภาพความต้องการสูงสุดในการจัดกิจกรรมเสริมด้านการสอน คือ เทคนิคการเรียนการสอน

4) การบริหารจัดการกิจกรรมการพัฒนาการวิจัย ควรประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวโน้มการวิจัยในอนาคต ความรู้ความเข้าใจสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและระเบียบวิธีวิจัย ความรู้ความเข้าใจหลักการและวิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ส่งเสริมความร่วมมือในการทำวิจัยร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอกประเทศ กิจกรรมสนับสนุนอาจารย์ที่มีศักยภาพสูงสร้างทีมงานวิจัยเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการวิจัย ความรู้ความสามารถในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการวิจัย ส่งเสริมความร่วมมือในการทำวิจัยร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในประเทศ และความรู้เกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา ในด้านกิจกรรมพัฒนาการวิจัยนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ แสดงว่าผู้บริหารและอาจารย์ตระหนักในความสำคัญของเนื้อหาความรู้ในด้านนี้ เพราะนอกจากการวิจัยช่วยให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการแล้วยังสามารถนำผลงานจากการวิจัยไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการผลิตผลงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการได้ โดยอาจารย์ต้องเขียนและตีพิมพ์ผลงานวิจัยเผยแพร่ต่อสาธารณชน ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญ ซึ่ง วิจิตร ศรีสอ้าน (2541, น. 65) มีความคิดเห็นว่า หากจะให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งวิชาการมีความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างจริงจังแล้ว มหาวิทยาลัยจะต้องวางนโยบายจัดหน่วยงาน จัดกำลังคนระบบงาน และงบประมาณให้ทำงานวิจัยอย่างจริงจัง นโยบายที่สำคัญจะต้องให้ความสำคัญกับงานวิจัยเป็นอันดับแรก แล้วงานอื่นจะตีไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ Phillip (1981, pp. 31-73); จรัส สุวรรณเวลา (2545, น. 138-141) มีความคิดเห็นว่า ควรสนับสนุนอาจารย์ที่มีศักยภาพสูงเป็นหัวหน้าทีมวิจัย และสร้างทีมงานวิจัยเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ให้ผู้ที่มิประสบความสำเร็จน้อย จัดประชุมทางวิชาการวิจัยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือจัดระบบการให้รางวัลแก่อาจารย์ที่นำเสนอผลงานวิจัย หรือนักวิจัยดีเด่น เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำวิจัยประการหนึ่งด้วย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาแยกตามคณะ แต่ละภาควิชา จะช่วยให้ได้ประโยชน์แท้จริงและตรงกับความต้องการของกลุ่มวิชาชีพเฉพาะมากขึ้น
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนหลายๆ แห่งว่ามีประสิทธิผลหรือมีความสำเร็จประการใด
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน
4. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาตนเองของอาจารย์ในสาขาวิทยาศาสตร์กับสังคมศาสตร์เพื่อให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มวิชาชีพเฉพาะทางขึ้น
5. ควรมีการศึกษาและวิจัยในรูปแบบอื่นสำหรับการพัฒนาอาจารย์ ได้แก่ การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หรือการวิจัยเชิงพัฒนา

บรรณานุกรม

- กมล สุตประเสริฐ. (2548). *รายงานการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- จรัส สุวรรณเวลา และคณะ. (2545). *บนเส้นทางสู่มหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คมสันต์ ขจรปัญญาไพศาล. (2552) *ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547* (ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2551) *คู่มือคู่มือการแห่งความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- เดือนจิตต์ จิตต์อารี. (2547). "ปัจจัยที่ส่งผลให้คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยทำการสอน บริการวิชาการวิจัย และบริการชุมชน". *ข่าวสารวิจัยการศึกษา*. 17(3), 28-34.
- นพ ศิริบุญภาค. (2540). *การบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน* (ปริญญาพันธ์ บ.ด.). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิโลบล นิยมกัณฑ์. (2546). การประเมินพฤติกรรมการสอนทั่วไปของอาจารย์ในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. *วิจัยสังคม*, 3(34), 37-42.
- ประกอบ คูปรัตน์. (2542). *การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา: ปัญหาและทางออก*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประกอบ คูปรัตน์. (2549). *การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา : ปัญหาและทางออก*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประทีป ม. โกมลมาศ, ภราดา. (2546). "การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย".
- ประทุม ฤกษ์กลาง. (2548). *ปัจจัยที่มีผลต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน* (ปริญญาพันธ์การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรรณี บุญประกอบ และคณะ. (2545). *รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2542). *การบริหารจัดการอุดมศึกษา : หลักและแนวทางตามแนวปฏิรูป*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2543). *การพัฒนาคณาจารย์*. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2546). *กระบวนการที่คนใหม่ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ตำรา และเอกสารวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มนลิช ลิทธิสมบุญ. (2546). *รูปแบบการพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย, วารสารการศึกษาแห่งชาติ*, 27(3), 78-82.
- มาณี ไชยธีรานวัณศิริ. (2547). *การวิเคราะห์ปัจจัยทุกระดับที่สัมพันธ์กับความมุ่งมั่นต่องานวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล* (วิทยานิพนธ์อุดมศึกษาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. (2546ก). *รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. (2546ข). *รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- เมืองทอง แคมมณี. (2549). *แนวทางการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย*. ในแนวทางการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. ขอนแก่น: หน่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการสอน มหาวิทยาลัย ขอนแก่น.
- วิจารณ์ พานิช. (2552). *ทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21: การยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- วิจิตร ศรีส้าน. (2541). ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์ในระดับอุดมศึกษา. *ราชภัฏจะเข็ญ*. 1(2): 1-10.
- สนั่น ประจักษ์จิตร. (2540). การพัฒนาการเรียนการสอนของอาจารย์มหาวิทยาลัย. *เสียง มศว*, 4(1-12), 37-43.
- สนม ครุฑเมือง. (2547). *รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เอกสารการประชุมทางวิชาการการวิจัยทางการบริหารการศึกษาวินาที 19-20 กรกฎาคม 2547 ณ โรงแรมแอมบาสเดอร์ สุขุมวิท กรุงเทพมหานคร.

- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2552). *ปรัชญาการอุดมศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2547). *รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ. (2547). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ (ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการ)*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อภิภา ปรัชพฤกษ์. (2554). *หลังสมัยใหม่นิยมและการอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: อินทภาษี.
- Caldwell, S.D. (1989). *Staff Development: a Handbook of Effective Practices*. Oxford, Ohio: National Staff Development Council.
- Caldwell, S.D. (1982). Staff Development-Four Approaches Described, Assessed for Practitioner, Theroretician, *NASSP Bulletin*, 66(451), 25-35.
- Cole, P.G.; & Chan, K.S.L. (1987). *Teaching Pinciples and Practice*. New York: Prentice-Hall.
- Kerr, C. (1964). *Faculty Development: 2 Handbook of Effective Practices*. Oxford, Ohio: National Staff Development Cancel.
- Luis, M.C. (2009). *Developing to Excellence: Thai Higher Education Instinct*. Retrieved January 22, 2014, from. www.tga.or.th
- Phillip, J.A. (1981). *Staff and Faculty Development in theUniversity of Malaya in Staff and Faculty Development in Southeast Asia Universities*. P.1-51. Singapore: koan Wah.
- Rice, E.R., & Austin, A.W. (1985). *Achieving Educational Excellence*. San Francico: Jossey-Bass.
- Scladin, P., & Tukman, T. (1990). *How Administrator CanImprove Teaching: Moveing from Tolk to Action in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass.