

เล่าเรื่อง การประชุมสัมมนาในระดับชาติ

แนวทางการพัฒนา คณาจารย์ ในสถาบันอุดมศึกษา

อรสา กุมารี ปุกหุต*



*อาจารย์อาวุโส ประจำสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

การประชุมสัมมนาในหัวข้อดังกล่าวจัดขึ้นโดยคณะกรรมการประจำหน่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ระหว่างวันที่ 3-5 เมษายน 2529 ณ ห้องประชุมโรงแรมขอนแก่นไฮเต็ล จังหวัดขอนแก่น ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาจากสถาบันการศึกษาเอกชนทั้งของรัฐบาลและเอกชน 150 ท่าน

ด้วยหลักการและเหตุผลที่ว่า ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาไทยกำลังประสบปัญหาเกี่ยวกับอัตราค่าจ้าง เป็นสาเหตุจากสภาพเศรษฐกิจของประเทศ สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ไม่สามารถรับอาจารย์ใหม่ ๆ เข้ามาทำงานได้ อาจารย์ที่สอนอยู่ในมหาวิทยาลัย ในปัจจุบันนี้หากดูตามอัตราส่วนแล้ว ปริมาณของอาจารย์ก็จะมียู่มากกว่า และอาจารย์เหล่านี้เองจะเป็นผู้รับผิดชอบงานส่วนใหญ่ในสถาบัน ซึ่งก็หมายถึงเป็นผู้รับผิดชอบในการผลิตบัณฑิตของสถาบันนั้น ๆ ด้วย ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ แต่ละสถาบันได้มองเห็นความจำเป็นในการพัฒนาคณาจารย์ในระดับอุดมศึกษา จึงได้จัดการประชุมสัมมนาครั้งนี้ขึ้น

วิทยากร 3 ท่าน คือ ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน รองศาสตราจารย์ นายแพทย์เมืองทอง แจมมณี และรองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินดารัตน์ แต่ละท่านได้บรรยายในหัวข้อต่าง ๆ ซึ่งอาจสรุปประเด็นได้ดังนี้

ความจำเป็นในการพัฒนาคณาจารย์

โดย ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน

ได้กล่าวว่า คณาจารย์ คือ จุดเริ่มต้นของการพัฒนามหาวิทยาลัย และอาจถือได้ว่าคุณภาพของคณาจารย์ คือ มาตรฐานของมหาวิทยาลัย เพราะคณาจารย์คือหัวใจของการพัฒนามหาวิทยาลัยทุกด้าน โดยเฉพาะความแข็งแกร่งทางด้านวิชาการขึ้นอยู่กับอาจารย์ประจำ

หากมีความเชื่อกันว่าคณาจารย์รู้เนื้อหาวิชาอย่างดีแล้ว หรือการสอนเป็นสิ่งทีพัฒนาได้เอง หรือเป็นเองได้ตั้งแต่เกิด การพัฒนาคณาจารย์ก็ย่อมไม่มีความจำเป็น ไม่ต้องจัดอย่างมีระบบระเบียบอย่างที่พยายามดำเนินการอยู่นี้ แต่เพราะคณาจารย์มีหน้าที่หลายด้านคือ พหุกิจ ทั้งสอน ทั้งวิจัย ฯลฯ ซึ่ง

ควรที่จะต้องรู้วิธีการและเทคนิคเฉพาะ จึงจะบรรลุผลได้ดี

การพัฒนาคณาจารย์ที่จัดอยู่นั้น ก็ด้วยมุ่งหวังว่าจะได้คนเก่งและคนดีเข้าสู่สถาบัน อันจะอยู่ในขอบเขตของ Pre-Service Training คือ แกรมความรู้ด้านการเรียนการสอนให้นอกเหนือจากเนื้อหาของสาขาวิชา เพื่อให้มีพื้นฐานก่อนออกไปเป็นอาจารย์ ซึ่งเพียงเท่านั้นก็ไม่เพียงพอ สถาบันอุดมศึกษาควรมี Inservice Training ตั้งแต่แรกกับคณาจารย์เข้ามาเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ การสอน เพื่อคณาจารย์ประสบความสำเร็จ มหาวิทยาลัยก็จะไม่ผิดหวังด้วย

วิธีการอื่นอาจพิจารณาจัดขึ้นเพื่อพัฒนาคณาจารย์ อาจมีดังนี้

1. Teaching Assistantship ฝึกการทำหน้าที่อาจารย์ภายใต้การแนะนำของคณาจารย์ที่มีความชำนาญ
2. จัดโปรแกรมเพิ่มวุฒิทางการเรียนการสอนให้แก่ผู้ที่จบปริญญาทุกระดับ

ที่สำคัญยิ่งก็คือ ควรจัดการพัฒนาคณาจารย์ให้ครบวงจร จัดอย่างต่อเนื่อง เพราะการพัฒนาคณาจารย์ย่อมไม่มีที่



สิ้นสุด ทำขึ้นเพื่อเพิ่มความรู้ ฝึกทักษะอย่างต่อเนื่องและทำทุกด้านทั้งการเรียน การสอน การวิจัย และการแนะแนว

แนวทางการพัฒนาคณาจารย์

โดย รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ เมืองทอง แคมมณี ได้กล่าวว่า การพัฒนาคณาจารย์ คือการทำให้คนธรรมดาเป็นคนพิเศษขึ้น คือมีความสามารถจากเดิมหลาย ๆ ประการ

การพัฒนาคณาจารย์ไม่ควรทำเฉพาะด้านคุณวุฒิ แต่ควรจัดทำด้านคุณธรรมควบคู่กันไปด้วย

ส่วนขอบเขตของการพัฒนาคณาจารย์นั้นก็คือภารกิจหลักของคณาจารย์นั่นเอง ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การผลิตผลงานการวิจัย การบริหารงานทางวิชาการ และการทุนบำรุงศิลปวัฒนธรรม

สำหรับขั้นตอนในการพัฒนาคณาจารย์ กล่าวง่าย ๆ คือ

1. การคัดเลือกด้วยวิธีการที่เหมาะสม เมื่อมาสมัคร
2. การให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิค วิธีสอน การฝึกอบรม การศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับอาจารย์ใหม่

3. ให้ความรู้และสนับสนุนให้เกิดผลงานวิจัยและตำรา เหมาะกับอาจารย์ที่ทำงานมานานพอสมควร
4. ให้ความรู้ด้านการบริหาร การให้บริการแก่สังคม ซึ่งเหมาะแก่คณาจารย์ที่ปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป
5. สนับสนุนให้เป็นที่พึ่ง เป็นผู้ให้คำปรึกษา เป็นบุคคลที่มีคุณค่าแก่สถาบันและสังคม เหมาะกับคณาจารย์ที่ทำงานมานานกว่า 10 ปีแล้ว

วิธีการพัฒนาคณาจารย์ กล่าวโดยสรุปได้แก่

1. การให้โอกาสศึกษาต่อ
2. การอบรม
3. การจัดประชุมทางวิชาการ
4. การศึกษา ปฏิบัติด้วยตนเอง
5. การผลัดเปลี่ยนการดำรงตำแหน่ง
6. การประเมินการปฏิบัติงาน
7. การฝึกปฏิบัติงาน
8. การร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมนักศึกษา กิจกรรมทางสังคม และประเพณี

หลักการพัฒนาคณาจารย์ อาจมีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัญหาของสถาบัน เพื่อพิจารณาว่าสถาบันได้ปฏิบัติตามภารกิจครบถ้วนหรือไม่
 2. สำรวจความต้องการ
 3. จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม
 4. ดำเนินการฝึกอบรม
 5. ประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งควรพิจารณาผลที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม
- ทั้ง 5 ขั้นตอนนี้เมื่อดำเนินการครบก็จะวนกลับไปสู่ขั้นตอนที่หนึ่งอีกได้

ประเด็นเกี่ยวกับหน่วยงานที่ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ มีลักษณะแตกต่างกัน ดังนี้

1. มีผู้รับผิดชอบคนเดียว
2. มีคณะกรรมการซึ่งมาจากคณะต่าง ๆ
3. มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง
4. มีสถาบันรับผิดชอบ
5. มอบหมายให้คณะจัดดำเนินการ บุคลากรในหน่วยงานด้านพัฒนาคณาจารย์ประกอบด้วย
 1. ผู้บริหาร
 2. นักวิชาการ ด้านหลักสูตร แนะแนว และการประเมินผล

คณาจารย์คือจุดเริ่มต้นของการพัฒนามหาวิทยาลัย และอาจถือได้ว่าคุณภาพของคณาจารย์คือมาตรฐานของมหาวิทยาลัยเพราะคณาจารย์คือ หัวใจของการพัฒนามหาวิทยาลัยทุกด้าน

3. เจ้าหน้าที่ทางเทคนิค
4. เจ้าหน้าที่ธุรการ
5. นักการ การโรง

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาคณาจารย์นั้นต้องทำอย่างต่อเนื่องและมีระบบ มีการเปลี่ยนรูปแบบและมีเนื้อหาสาระใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ประสบการณ์ ในการพัฒนาอาจารย์

โดย รองศาสตราจารย์
ดร. ไพฑูรย์ สินดารัตน์

ข้อสังเกตสำคัญ คือ ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ในอดีต และในปัจจุบันนั้นคล้ายกัน แม้เวลาจะผ่านไปมากกว่า 15 ปีแล้ว

ส่วนจุดเริ่มต้นเกี่ยวกับการพัฒนา
คณาจารย์มาจากเหตุดังนี้

1. อาจารย์ส่วนใหญ่มองเห็นว่าการเรียนการสอนเป็นเรื่องของการมีสามัญสำนึก คิดเองทำเองได้
2. อาจารย์ใช้วิธีสอนด้วยวิธีบรรยายเป็นส่วนมาก
3. อาจารย์ขาดความสนใจผู้เรียน
4. สิ่งที่สอนไม่สอดคล้องต่อสังคมนำไปใช้ในชีวิตจริงไม่ได้เท่าที่เป็น

มา การพัฒนาคณาจารย์ส่วนใหญ่เน้นหนักในเรื่องของการเรียนการสอน โดยเสนอแนะให้ทราบว่าการทำการสอนอย่างไร ใช้กิจกรรมชนิดใดได้บ้าง ควรปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเองอย่างไร มีวิธีการอะไรใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ได้บ้าง คือช่วยให้คณาจารย์ตื่นตัวอยู่เสมอในเรื่องการเรียนการสอน และด้านคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณประกอบด้วย ดังนั้นคณาจารย์ส่วนใหญ่จึงมีความรู้ความเข้าใจพอสมควร แต่การพัฒนาอาจเจาะเข้าไปไม่ถึงกลุ่มที่เป็นปัญหา เพราะบางครั้งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมก็เป็นคณาจารย์กลุ่มเดิม นอกจากนั้นความไม่สะดวกที่เกิดขึ้นหลังการอบรมทำให้บางท่านหันกลับไปใช้วิธีการเดิมอย่างเดิยคือ การสอนแบบบรรยาย ประเด็นที่เป็นปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การจัดการพัฒนาคณาจารย์ ดำเนินการจัดไม่ต่อเนื่อง จัดเป็นแพชชั่นแล้วก็เลิกราไป หรือจัดตามงบประมาณที่ได้ ทั้งคนจัดและคนที่เข้าร่วมการ

พัฒนาคณาจารย์ไม่ได้รับสิ่งตอบแทนใดใดเป็นพิเศษด้วย

ปัจจุบันนี้สภาพและปัญหาของการพัฒนาคณาจารย์พอจะสรุปได้ ดังนี้

1. คณาจารย์มีโอกาสรับรู้ รับฟัง แต่ไม่นำไปปฏิบัติ
2. คณาจารย์เลือกปฏิบัติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองเป็นส่วนใหญ่ เพราะตำแหน่งผูกพันกับเงินเดือน
3. มีคณาจารย์จำนวนมากดำเนินการสอน เขียนตำรา ทำการวิจัยเพียงระดับที่สะดวก ไม่ลึกซึ้ง เมื่อทำแล้วก็ไม่มีเวลาอ่านทบทวน มีการเลียนแบบกันมาก เพราะต้องการรีบเร่งขอตำแหน่งทางวิชาการ จึงไม่มีลักษณะที่สร้างสรรค์ ส่วนผู้ที่มีตำแหน่งวิชาการสูงอยู่แล้วก็มีผลงานออกมาน้อย
4. สิ่งที่คณาจารย์สอนกันในปัจจุบันเน้นทฤษฎีมาก ยังไม่สู้ที่จะเอื้อต่อการนำไปใช้ในชีวิตจริง
5. การพัฒนาคณาจารย์ยังมีทิศทางที่ไม่แน่นอน

ในด้านของทิศทางและระบบการพัฒนาคณาจารย์ ท่านวิทยากรได้กล่าว

การพัฒนาคณาจารย์คือการทำให้นักธรรมดาเป็น
คนพิเศษขึ้น การพัฒนาคณาจารย์ไม่ควรทำเฉพาะ
ด้านคุณวุฒิ แต่ควรจัดทำด้านคุณธรรมควบคู่กัน
ไปด้วย

ไว้ พอสรุปได้ดังนี้

1. ควรมีการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการให้ชัดเจน มีการแยกตำแหน่งกับเงินเดือนให้คณาจารย์ได้พัฒนาตามเส้นทางที่ตนเองพอใจ ทั้งนี้เพราะอาจารย์ที่ทำการสอนได้อย่างดี อาจไม่จำเป็นที่จะต้องทำการวิจัยได้ดี หรือเขียนตำราได้ดี แต่อาจใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสอน ติดตาม ค้นคว้า ประมวลความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาแนะนำ ถ่ายทอดแก่นักศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีระบบการประเมินและการให้รางวัล
3. หาวิธีการที่จะให้คณาจารย์ได้รับทราบวิธีสอนที่จะช่วยให้ผู้เรียนได้คิด แสวงหา ค้นคว้า และนำไปใช้ในการทำงานได้ดีที่สุด

นอกจากรายการบรรยายของวิทยากรทั้งสามท่านได้กล่าวแล้ว ยังมีหัวข้ออภิปรายถึงปัญหาในการพัฒนาคณาจารย์โดยตรงอธิการบดีฝ่ายวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุปรัตน์ หัวหน้าภาคอุดม

ศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นผู้ดำเนินการอภิปราย ทำให้ผู้เข้าร่วมการสัมมนาได้รับทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคณาจารย์ของทั้ง 3 สถาบัน อันเป็นแนวทางให้คณาจารย์ที่เข้าร่วมสัมมนาครั้งนี้ได้แบ่งกลุ่มกันพิจารณาปัญหาอย่างเป็นหมวดหมู่ใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารสถาบัน
2. ปัญหาของหน่วยงานด้านการพัฒนาคณาจารย์
3. ปัญหาการพัฒนาคณาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
4. ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์

หลังจากแต่ละกลุ่มได้อภิปรายถึงปัญหาทั้ง 4 ประการแล้วก็ถึงรายการที่เป็นเป้าประสงค์ของการจัดสัมมนา ระดับชาติครั้งนี้ นั่นก็คือ การระดมพลังความคิดที่จะให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานพัฒนาคณาจารย์ ตามหัวข้อต่าง ๆ 5 ประการ ซึ่งเมื่อแต่ละกลุ่มประมวลความคิดแล้วก็นำมารายงานต่อที่ประชุม พอสรุปได้ ดังนี้

1. ความร่วมมือระหว่างสถาบัน

- ควรดำเนินการ ดังนี้
- 1.1 จัดให้มีสถาบันที่เปิดสอนด้านการสอน
 - 1.2 จัดตั้งชมรมอุดมศึกษา
 - 1.3 จัดให้มีสถาบันอบรมผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาคณาจารย์
 - 1.4 ให้สถาบันที่จัดการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษาอยู่แล้วเป็นศูนย์พัฒนาคณาจารย์
 - 1.5 สร้างระบบเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนคณาจารย์ระหว่างรัฐและเอกชน
 - 1.6 จัดให้มีสถาบันฝึกอบรมผู้ที่จะเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ

2. การจัดระบบงานพัฒนาคณาจารย์
การจัดระบบงานพัฒนาคณาจารย์ภายในสถาบัน

- 2.1 ควรจัดหน่วยพัฒนาคณาจารย์ขึ้นในสถาบัน
- 2.2 ควรมีงบประมาณที่แน่นอน
- 2.3 ควรจัดตั้งหน่วยงานนี้ขึ้นภายใต้สังกัดสำนักอธิการ
- 2.4 ให้หน่วยงานประกอบด้วยกรรมการบริหารจากคณะต่าง ๆ และผู้ที่สนใจในการจัดการเรียนการสอน



และจะต้องมีบุคลากรประจำหน่วยงานนี้ โดยมีการผลัดเปลี่ยนกันได้

2.5 ควรเสนอต่อทบวงให้รับนโยบายว่าสมควรมีหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ และเป็นหน่วยงานที่มีปรากฏในพระราชบัญญัติด้วย

3. ระบบการให้รางวัล

ควรมีการให้รางวัลในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

- 3.1 ให้กำลังใจ
- 3.2 ให้ตำแหน่ง
- 3.3 ให้เป็นเงิน
- 3.4 ให้โอกาส
- 3.5 ให้การยกย่องจากสังคม

4. การพัฒนาระบบการประเมินผล

4.1 ควรประเมินการเรียนการสอนของคณาจารย์

4.2 การประเมินควรประเมินจากกลุ่มคนต่อไปนี้

- 4.2.1 นักศึกษา
- 4.2.2 ผู้บังคับบัญชา
- 4.2.3 คณะกรรมการประจำ

คณะ หรือภาควิชา

4.3 วิธีการประเมิน

ทางคณะหรือภาควิชาจัดทำแบบประเมินขึ้นใช้ โดยเริ่มจากนโยบายที่ชัดเจน

5. การพัฒนาบุคลากรที่ไม่มีโอกาสได้รับการพัฒนา

5.1 ให้การยอมรับนับถือ

5.2 ให้การสนับสนุนโดยการฝึกอบรมเพื่อการเข้าสู่ตำแหน่ง

5.3 สำนวญความต้องการ

5.4 ส่งเสริมให้มีโอกาสไปดูงานโดยจัดทุนให้โดยไม่ต้องสอบแข่งขัน

5.5 รวบรวมเอกสารที่เป็นความรู้ใหม่ ๆ แจกให้

เพื่อประมวลข้อเสนอแนะต่าง ๆ เข้าด้วยกันก็สรุปรวบรวมข้อดีสิ่งที่สมควรดำเนินการหลังจากการประชุมสัมมนาครั้งนี้ได้ 3 ประการ คือ

1. ควรเปลี่ยนแปลงการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือน และเน้นหนักด้านคุณภาพการสอน
2. ควรเสนอทบวงมหาวิทยาลัยจัดตั้งสถาบันพัฒนาคณาจารย์ขึ้น
3. การตั้งหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ควรระบุไว้ให้ชัดเจน

ปัญหาเกี่ยวกับ การพัฒนาคณาจารย์ในอดีตและปัจจุบันนั้นคล้ายกัน แม้เวลาจะผ่านมากกว่า 15 ปีแล้วก็ตาม