

แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

Guidelines for Developing the Potential of Teachers in Higher Education Institutions

บุญยวีร์ โชคประเสริฐสม¹ วิภาภรณ์ ภูวัฒนกุล² อัจฉรา วัฒนานรงค์³ ศักดิ์ชัย นิรันทุทธิ⁴
Bunyawee Chokprasoetsom, Wipaporn Phuwanakul, Achara Wattananarong,
Sakchai Nirunthavee

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความนี้ มุ่งนำเสนอความสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา ในการเป็นองค์กรหนึ่งที่มีหน้าที่สนับสนุนและเพิ่มศักยภาพของประเทศ ผ่านกลไกการพัฒนาบัณฑิตที่มีคุณภาพเข้าสู่ตลาดแรงงาน การพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ ซึ่งปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา คือ อาจารย์ ที่เป็นบุคคลขับเคลื่อนกิจกรรมสำคัญต่างๆ หากอาจารย์มีคุณภาพ บัณฑิตและสถาบันอุดมศึกษานั้นก็จะมีคุณภาพตามไปด้วย ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จึงเป็นกระบวนการสำคัญที่ทุกสถาบันอุดมศึกษา รวมไปถึงประเทศต้องให้ความสำคัญ แต่ ณ ปัจจุบันยังประสบปัญหาในการพัฒนาศักยภาพ เนื่องจากปัจจัยภายในตัวบุคคล ที่ยังขาดแรงจูงใจทั้งภายในตนเองและภายนอกตนเอง ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้อให้สามารถพัฒนาศักยภาพไปพร้อมกับการทำงานได้อย่างราบรื่น การขาดนโยบายที่ต่อเนื่องและจริงจัง ด้วยข้อจำกัดที่แตกต่างกันในแต่ละบริบทของแต่ละสถาบัน ซึ่งแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่ควรเป็น คือ 1) การมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบพัฒนาศักยภาพอาจารย์โดยตรง 2) การตั้งหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่เป็นแหล่งให้ข้อมูลในการพัฒนาทักษะอาจารย์ด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน 3) การมีกรรมการที่ทำหน้าที่กำหนดแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนภายใต้การบริหารงานของผู้บริหารที่รับผิดชอบโดยตรง และ 4) การกำหนดให้การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของส่วนงานบริหารงานบุคคล

คำสำคัญ (Keywords): แนวทางการพัฒนา; สถาบันอุดมศึกษา

Received: 2022-07-21 Revised: 2022-09-09 Accepted: 2022-09-12

¹ หลักสูตรการศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา Doctor of Education program students Department of Educational Administration, college of management University of Phayao. Corresponding Author e-mail: bunyawee@tni.ac.th

^{2 3 4} วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา college of management University of Phayao

Abstract

The aims of article to present the importance of higher education institutions in being an organization whose duty is to support and increase the potential of the country through a mechanism for developing quality graduates into the labor market. Development and creation of new knowledge through research and development processes to increase the country's competitiveness. The key factor in the operation of higher education institutions is the teachers who drive various important activities. If teachers are qualified Graduates and higher education institutions are also of high quality. Therefore, to develop the potential of teachers in higher education institutions. Therefore, it is an important process that all higher education institutions Including the country must focus on, but at present, there are still problems in developing potential due to internal factors who still lack motivation both within oneself and outside oneself. Environmental factors that are not conducive to the ability to develop potential while working smoothly Lack of persistent and serious policy with different limitations in each context of each institution. The guidelines for developing the potential of teachers in higher education institutions should be: 1) the presence of a central authority 2) The establishment of a central unit that serves as a source of information for the development of instructors' skills in all fields; 3) having a committee responsible for defining clear development guidelines under the management of the instructors and 4) Determining the development of operational potential as part of the personnel management department

Keywords: Guidelines for Developing; Higher Education Institutions

บทนำ (Introduction)

สถาบันอุดมศึกษาเป็นกลไกสำคัญหนึ่งในการเพิ่มศักยภาพของประเทศ ผ่านกระบวนการสร้างและพัฒนาบัณฑิตเพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน รวมไปถึงการสร้างความรู้และนวัตกรรมผ่านระบบวิจัยและพัฒนา เพื่อประโยชน์ในภาคการผลิต โครงสร้างพื้นฐานและการยกระดับความเข้มแข็งของสังคมโดยรวม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554) จากแผนการอุดมศึกษา ระยะยาว 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ (New Growth Engine) ในฐานะเป็นมันสมองเพื่อสนับสนุนให้ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ด้วยการกำหนดทิศทางการพัฒนาให้ชัดเจน ผ่านการวิเคราะห์บริบทต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายใน ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอนบนความรับผิดชอบต่อและมีคุณภาพทางการศึกษา การสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศสามารถนำไปสร้าง

มูลค่าเพิ่ม รวมทั้งการสร้างองค์ความรู้ที่ตรงกับความต้องการของภาคสังคม ชุมชน ท้องถิ่น และภาคการผลิตจริง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561)

อาจารย์มหาวิทยาลัยเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ ที่จะทำให้กระบวนการสร้างและพัฒนาบัณฑิตเพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงานเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน เนื่องจากเป็นผู้ขับเคลื่อนหลักในกระบวนการสร้างบัณฑิตให้มีลักษณะพึงประสงค์ตามที่หลักสูตร ภาควิชา คณะวิชา และมหาวิทยาลัยกำหนด ดังนั้น อาจารย์จึงเป็นกลไกสำคัญที่ต้องมีทั้งความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ส่วนบุคคล และทัศนคติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ของตน ซึ่งสอดคล้องกับ จรัส สุวรรณเวลา (2551) ที่ได้กล่าวว่า มหาวิทยาลัยจะมีคุณภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับศักยภาพของอาจารย์ การลงทุนในอาจารย์เป็นการสร้างต้นทุนของมหาวิทยาลัย กล่าวโดยสรุป คือ ศักยภาพของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่จะทำให้การขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จตามพันธกิจ ซึ่งบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาไปแล้วนั้นจะมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของอาจารย์เป็นหลักสำคัญ จึงทำให้การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยจึงกลายเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากส่งผลต่อคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ของประเทศ และยังส่งผลกระทบไปถึงศักยภาพและการพัฒนาของประเทศด้วย

การพัฒนาประเทศกับศักยภาพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

ศักยภาพของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ในการพัฒนาบัณฑิต การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์นั้น นอกจากจะต้องเสริมสร้างศักยภาพเฉพาะด้านแล้ว ยังรวมถึงการส่งเสริมให้เกิดความตระหนักถึงบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ รู้จักการทำงานร่วมกันและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ตลอดจนต้องตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา เนื่องมาจากปัจจัยของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังทางสังคมที่กำหนดให้สถาบันการศึกษาเป็นแหล่งผลิตบุคลากรให้มีความสามารถแข่งขันกับประชาคมโลกได้ ซึ่งการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์นั้นเป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานด้านวิชาการ กระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพของอาจารย์ (Professional development) และปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการช่วยให้อาจารย์ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ รวมทั้งปรับทัศนคติและเทคนิคต่าง ๆ ในการสอน หรือการทำงานระดับบุคคล ที่ส่งเสริมประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอนของอาจารย์เป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาในระดับกลุ่ม คือ การทำงานเป็นทีม หรือการทำงานทั้งองค์กรระดับคณะ ภาควิชา สาขาวิชา รวมถึงการพัฒนาในระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการสรรหาคณาจารย์เพื่อปฏิบัติการสอนเป็นหลัก การปฏิบัติหน้าที่อื่นทั้งในด้านการวิจัย การพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม

ตลอดจนการพัฒนาท้องถิ่นและการถ่ายทอดเทคโนโลยี จึงเป็นภาระงานที่ต้องสร้างสรรค์ฝึกฝนขึ้นมาใหม่ทั้งหมด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561)

จากพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา (2562) มาตรา 26 กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่และอำนาจ ดังนี้ (1) การจัดการศึกษา (2) การวิจัยและการสร้างนวัตกรรม (3) การบริการวิชาการแก่สังคม (4) การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (5) หน้าที่และอำนาจอื่นตามที่กฎหมายกำหนด และ มาตรา 27 ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการให้คณาจารย์และบุคลากรอื่นมีความรู้เท่าทันความก้าวหน้าทางวิชาการในโลก พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัยให้ทันสมัย สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ ความเปลี่ยนแปลงของโลก สังคม และเทคโนโลยี และส่งเสริมและสนับสนุนการผลิตผลงานทางวิชาการในระดับชาติและระดับนานาชาติ จึงทำให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องเร่งสร้าง และพัฒนาระบบ รวมไปถึงการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานตามพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาข้างต้น สามารถเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น ด้วยการพัฒนาทั้งคณาจารย์และบุคลากรให้มีความสามารถและมีความรู้เท่าทันความก้าวหน้าทางวิชาการในโลก มีทักษะและความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ พัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาและสร้างระบบให้เกิดผลงานวิจัยให้ทันสมัยสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ ความเปลี่ยนแปลงของโลก สังคม และเทคโนโลยี และส่งเสริมและสนับสนุนการผลิตผลงานทางวิชาการในระดับชาติและระดับนานาชาติได้ และด้วยความสำคัญของศักยภาพอาจารย์เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจข้างต้นได้มีประสิทธิภาพ ภาครัฐจึงได้มีการดำเนินการเกี่ยวกับการกำกับดูแลคุณภาพของอาจารย์และสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษามาโดยต่อเนื่อง

คณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ออกประกาศแนวทางการนำมาตรฐานการอุดมศึกษาสู่การปฏิบัติ พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน ซึ่งมาตรฐานหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา คือ มาตรฐานที่ 1 ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ข้อ 1.5 กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องกำกับดูแลให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับที่เกี่ยวข้อง ทั้งการประกันคุณภาพและการพัฒนาคณาจารย์ให้มีคุณภาพทั้งด้านความรู้ความสามารถในเนื้อหาวิชาที่รับผิดชอบ สามารถก้าวทันวิทยาการสมัยใหม่ มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนาศาสตร์ในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ รวมทั้งการส่งเสริมและพัฒนาคณาจารย์ให้ร่วมกันสร้างสรรคนวัตกรรมการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มาตรฐานที่ 2 ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ข้อ 2.3 กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาพึงพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาให้มีความสามารถในการสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรม รวมทั้งสนับสนุนและส่งเสริมการจัดหาแหล่งทุนวิจัย การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรให้เพียงพอในการสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรม ตลอดจนบูรณาการทรัพยากรเพื่อทำให้งานวิจัยบรรลุเป้าหมายตามความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบในด้านทรัพยากรและในเชิงพื้นที่ และในมาตรฐานที่ 5 ด้านบริหารจัดการ ข้อ 5.4 กำหนดให้สถาบันการศึกษาพึงมีระบบพัฒนาและบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมและบรรยากาศของการทำงานที่เกื้อหนุนการนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ ทำให้บุคลากรมี

ความผูกพันและทุ่มเทกับเป้าหมายขององค์กร มีความมั่นคงในอาชีพ สถาบันอุดมศึกษาพึงมีระบบบริหารขีดความสามารถและบริหารอัตรากำลัง เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานของสถาบันอุดมศึกษาประสบความสำเร็จมีผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายได้ (คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561)

อย่างไรก็ตาม แม้ภาครัฐจะให้ความสำคัญต่อภาคอุดมศึกษาในการพัฒนาประเทศ มีการกำหนดมาตรฐานเพื่อควบคุมคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานระดับประเทศและสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติก็ตาม แต่จากสถานการณ์ปัจจุบันในประเทศ กลับพบว่า มหาวิทยาลัยและสาขาวิชาต่างๆ ถูกแรงกดดันให้ต้องเพิ่มหลักสูตรและรับนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น โดยไม่ได้มีการจัดสัดส่วนจำนวนอาจารย์ให้เพียงพอกับหน้าที่ในการสอน ทำให้ไม่มีเวลาดำเนินการติดตามความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ หรือทำการค้นคว้าวิจัยหาความรู้ใหม่ให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ ความเป็นอาจารย์ที่แท้จริง และความสามารถทำหน้าที่ที่รับผิดชอบย่อมถดถอยเสื่อมทรามลง คุณภาพของมหาวิทยาลัยก็ถดถอยลงจนเป็นสภาพวิกฤต (จรัส สุวรรณเวลา, 2561) ซึ่งตรงข้ามกับประเทศที่เจริญแล้ว ทั้งสหรัฐอเมริกา แคนาดาและอังกฤษ ต่างเห็นความสำคัญของสมองในมหาวิทยาลัย อันเป็นฐานของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความสามารถในการแข่งขันของชาติ ต่างพยายามเปิดช่องเพื่อดึงดูดสมองที่ดีจากทั่วโลกเข้าไปเป็นอาจารย์และนักวิจัยในประเทศของเขาด้วยการให้สิทธิพิเศษและทุนการศึกษาวิจัยแก่ผู้ที่มีศักยภาพหรือผลงาน ส่วนประเทศเกาหลี จีน สิงคโปร์ และอินเดีย ก็มีแผนงานพิเศษที่ทุ่มงบประมาณจำนวนมากในการพัฒนาและรักษาอาจารย์มหาวิทยาลัยเพื่อให้ทำหน้าที่เป็นกลไกส่งเสริม สนับสนุนเพื่อสร้างกำลังแรงงานที่มีคุณภาพ และบัณฑิตที่ผ่านการหล่อหลอมจากอาจารย์ที่มีศักยภาพ ก็จะสามารถไปเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศได้ต่อไป

ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

จากการรวบรวมปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนา ศักยภาพอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชน จะมีปัญหาหลายประการ ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ ปัญหาของการขาดการพัฒนา ศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากงบประมาณมีจำกัด การขาดการติดตามหรือติดตามผลหลังการพัฒนา อาจารย์มีภาระงานค่อนข้างมาก การฝึกอบรมไม่ตรงกับความต้องการในการพัฒนาอาจารย์ การพัฒนาอาจารย์ในการเพิ่มวุฒิการศึกษาไม่สอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัย (จันทร์เพ็ญ มินคร, 2557) สอดคล้องกับงานวิจัยของ (พรชลิศา ยะจะนะ, 2564) ที่พบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยมีภาระการสอนค่อนข้างมาก ขาดแรงจูงใจและให้คุณค่ากับภาระงานสอนมากกว่าการผลิตผลงานวิชาการ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับบทความของ อุดม คชินทร (2564) ที่กล่าวถึงวิกฤตอุดมศึกษาไทยว่า ข้ออ่อนด้อยของงานวิชาการในระบบอุดมศึกษาไทย ได้แก่ 1) สถาบันอุดมศึกษายังไม่มีนโยบายทางวิชาการที่คมคาย เข้มขันและชัดเจน 2) การส่งเสริมงานวิชาการยังไม่เต็มที่ ผู้บริหารและอาจารย์ให้ความสำคัญกับการบริหารการเงินและตัวบุคคล ในส่วนของบุคลากรอื่นๆ ก็ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม แต่สาระความรู้และวิชาการใหม่ๆ ที่ลึกซึ้งสอดคล้องกับสังคมอย่างจริงจังยังไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก 3) งานวิชาการของไทย

ยังไม่ลึกและเข้มแข็งพอยังคงต้องพึ่งพิงวิชาการจากต่างประเทศ 4) กระบวนการวิจัยค้นคว้ามีน้อย กระบวนการเรียนการสอนยังเน้นให้การความรู้ด้วยการจำ ทำใช้มากกว่าคิด สร้างและพัฒนา การสอนของครูเองก็ยังคงเป็นการให้ความรู้มากกว่าการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้คิดและสร้างความรู้ด้วยตนเอง การส่งเสริมให้คณาจารย์และนักศึกษาได้ร่วมกันแสวงหาและพัฒนาความรู้ขึ้นมาเองยังมีน้อย การส่งเสริมอาจารย์ได้ทำวิจัยหรือไปร่วมประชุมวิชาการต่างประเทศก็ยังไม่มากเท่าที่ควร โดยเฉพาะในด้านของเงินทุน จากที่ได้กล่าวมาทำให้ทราบว่านอกเหนือจากปัจจัยด้านตัวอาจารย์เองแล้วปัจจัยที่สำคัญไม่อาจมองข้ามไปในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์ ได้แก่ ตัวผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเองจำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจน และมีความจริงใจที่จะให้การส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่อง (เพชรราลย์ ถิระวณัฐพงศ์และ ปัญจพัชรกร บุญพร้อม, 2558) สอดคล้องกับงานวิจัยของ นรภัทร อัมพานิช (2559) ที่ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ พบว่า สภาพการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนา ศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์ยังมีการกำหนดแนวทางหรือนโยบายไม่ชัดเจน ขาดการมีส่วนร่วมจากอาจารย์ซึ่งเป็นตัวแทนจากคณะต่างๆ เข้ามาร่วมเป็นกรรมการดำเนินงานในการกำหนดนโยบาย

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2554) ได้กล่าวถึงความสำเร็จและความล้มเหลวในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยในประเทศไทย ที่ดำเนินการผ่านมาเป็นเวลาหลายทศวรรษ พบข้อสรุปข้อมูลสำคัญ คือ 1) มีการเรียนรู้มากแต่ปฏิบัติน้อย เนื่องจากการอบรมบางเรื่องยังเป็นทฤษฎีมากเกินไป ปฏิบัติได้ยาก การจัดการดูแลไม่มากพอ 2) คนสนใจกระจุกแต่ไม่กระจาย กล่าวคือ กลุ่มคนที่มีปัญหาหรือควรได้รับการพัฒนาศักยภาพไม่ได้มาเข้าร่วมกิจกรรมเนื่องจากไม่รู้จักตนเองและมองไม่เห็นปัญหา 3) ผลตอบแทนยังไม่จูงใจมากพอที่จะทำให้ต้องการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน 4) กิจกรรมที่จัดค่อนข้างแคบและเฉพาะเจาะจงในบางเรื่องบางกลุ่มเกินไป ทำให้มีอาจารย์ที่สนใจค่อนข้างน้อย 5) เป้าหมายของการพัฒนาไม่ชัดเจน บางครั้งกิจกรรมเน้นในทางเทคนิคหรือกระบวนการ ซึ่งบางครั้งอาจขาดแนวคิดพื้นฐานหรือปรัชญาพื้นฐาน จึงทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างฉาบฉวยเกินไป และ 6) กิจกรรมที่จัดทำตามอย่างต่างชาติมากเกินไปไม่สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2556) และอนุชา ลาวงค์ (2562) ที่พบปัญหาและอุปสรรคการพัฒนา ศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ว่าอาจารย์ส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจถึงปรัชญา แนวความคิดและประโยชน์ของการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์ จึงแสดงการต่อต้านไม่เห็นด้วย นอกจากนี้การจัดกิจกรรมการพัฒนา ศักยภาพของอาจารย์จำเป็นต้องใช้เงินงบประมาณ หากมหาวิทยาลัยมีงบประมาณจำกัดจะทำให้การพัฒนา ศักยภาพของอาจารย์ได้ไม่เต็มที่ รวมถึงยังขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถ เชี่ยวชาญและพร้อมที่จะเสียสละเวลามาเป็นวิทยากร สำหรับปัจจัยที่เอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์ คือ ความตระหนักของมหาวิทยาลัย คณะ และภาควิชา ซึ่งหากผู้บริหารขาดความเข้าใจและไม่สนับสนุนอย่างจริงจัง จะทำให้ไม่มีประสิทธิภาพและขาดความต่อเนื่อง นอกจากนี้ความตระหนักของตัวอาจารย์ในความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา และ เงื่อนไขหรือสิ่งจูงใจต่างๆ เช่น โครงสร้างของสถาบัน ระเบียบ กฎเกณฑ์ใน

การเลื่อนขั้น เงินเดือน ตำแหน่งทางวิชาการ พุนอุดหนุนการวิจัย พุนเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้อาจารย์สนใจที่จะพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ปัญหาการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ในประเทศไทย ของวิทยากร เชียงกูล (2552) พบว่าเกิดจาก 1) การที่มหาวิทยาลัยจ้างอาจารย์ที่ไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร ซึ่งเป็นผลจากการขยายตัวเชิงปริมาณของการศึกษาในรอบ 20-30 ปีที่ผ่านมา ทำให้มีการขยายการจ้างอาจารย์โดยไม่ได้คัดเลือกอย่างพิถีพิถันในเรื่องความเก่ง นิสัยใจคอ คุณธรรม ความสามารถในการสอน 2) การไม่มีระบบการบริหารจัดการและการนิเทศติดตามผลที่จะช่วยให้อาจารย์พัฒนาได้เพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การขาดแคลนการพัฒนาเทคโนโลยีและการสื่อสารการเรียนรู้สมัยใหม่เพื่อช่วยการสอน รวมทั้งการขาดความสนใจ และขาดความรู้ความสามารถของครูอาจารย์ 4) ขาดการสร้างแรงจูงใจ เช่น การให้เงินเดือนสูง การจัดให้มีบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความรู้ความสามารถ มีโอกาสพัฒนา มีความก้าวหน้าตามความสามารถส่วนตัว

กล่าวโดยสรุป พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์มีหลายประการ อาทิเช่น ความต้องการในการพัฒนาตนเองกับความต้องการของสถาบันไม่สอดคล้องกัน และไม่สอดคล้องกับกิจกรรมทางวิชาการอย่างอื่นด้วย ดังนั้น ผู้บริหารผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาทุกระดับต้องตระหนักในสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ ซึ่งเป็นโปรแกรมต่อเนื่องควรมีทั้งแผนระยะสั้น แผนระยะยาว ถ้ามีการเปลี่ยนผู้บริหาร ผู้บริหารคนใหม่ก็ควรให้ความสนใจต่อโครงการที่ดำเนินอยู่ นอกจากนี้ ยังพบว่าในทุกสถาบันยังมีอาจารย์ที่ขาดความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าทางความรู้ในศาสตร์ของตน ซึ่งปัจจุบันวิชาการก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว อาจารย์จำเป็นต้องปรับตัวเองตาม นอกจากนี้ ในด้านงบประมาณ บางสถาบันประสบปัญหาด้านการเงินที่จะสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรมีเงินนอกงบประมาณเพื่อให้สามารถสนับสนุนอาจารย์ในการเข้าร่วมกิจกรรมภายนอกสถาบันการศึกษาของตนได้ค่อนข้างดี อาทิ กิจกรรมที่สนับสนุนในการไปสัมมนาต่างประเทศ ร่วมประชุมเสนอผลงานหรือไปฝึกอบรมที่มีประโยชน์ทางวิชาการ โดยมหาวิทยาลัยควรแก้ไขปัญหามาตรึงของตนเองโดยวิธีแตกต่างกันตามศักยภาพที่มีอยู่ และต้องสร้างแรงจูงใจในเรื่องต่างๆ ให้อาจารย์เกิดความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น

แนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

ปัจจุบัน รูปแบบและกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์ของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยสามารถสรุปเป็นกลุ่มกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ การปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ การฝึกอบรม การให้คำปรึกษา การนิเทศการสอน การสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อและการศึกษาทางไกล การชี้แนะ (Coaching) การให้ทุนส่งเสริมการวิจัยในสาขาต่างๆ การให้ไปปฏิบัติงานวิจัยในหน่วยงานภายในประเทศหรือหน่วยงานในต่างประเทศ การให้ปฏิบัติงานงานบริการวิชาการ การไปเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนอาจารย์ หรือนักวิชาการ การส่งเสริมการเขียน การแปล

การเรียบเรียงตำรา การสนับสนุนให้เป็นสมาชิกสมาคมหรือองค์การทางวิชาชีพและสถาบันทางวิชาการ เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์ดังที่กล่าวมานั้น เป็นกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยเกือบทุกแห่งได้ดำเนินการมาโดยตลอด แต่ยังคงมีปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ หลายด้าน และยังมีประเด็นต่างๆ ที่ยังต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม

Phillips (1981) ได้สรุปเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์ออกเป็น 4 มิติใหญ่ๆ ได้แก่ มิติที่ 1 เป็นการพัฒนาศักยภาพด้านวิชาการ เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมให้อาจารย์ได้เพิ่มวุฒิการศึกษาในหลักสูตรที่มีปริญญา รวมไปถึงการส่งเสริมให้อาจารย์ได้เข้าร่วมการฝึกอบรมในหลักสูตรสั้นๆ ที่ไม่มีปริญญาต่างๆ ด้วย มิติที่ 2 เป็นการพัฒนาศักยภาพด้านการสอน เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมให้อาจารย์ได้เข้าร่วมอบรม สัมมนา หรือ รับการฝึกปฏิบัติในเรื่องการสอนในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ทักษะเกี่ยวกับการสอนในสถาบันอุดมศึกษาให้มีความรู้ความชำนาญมากขึ้น มิติที่ 3 เป็นการพัฒนาศักยภาพด้านวิชาชีพ เพื่อให้อาจารย์มีความรู้ลุ่มลึกในวิชาชีพเฉพาะสาขาและทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยการส่งเสริมให้อาจารย์ได้เข้าร่วมประชุมเชิงวิชาการ เป็นกรรมการหรือสมาชิกในองค์กรวิชาชีพ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้คำปรึกษาแก่อาจารย์ใหม่ เป็นต้น และ มิติที่ 4 เป็นการพัฒนาศักยภาพให้มีทักษะในด้านการวิจัย เนื่องจากการสอนในระดับอุดมศึกษานั้นนอกจากจะเป็นการนำเอาความรู้เดิมมาบอกหรือถ่ายทอดแก่นักศึกษาแล้วสิ่งที่สำคัญคือ จะต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาถ่ายทอดแก่ผู้เรียนควบคู่ไปด้วย การส่งเสริมให้อาจารย์มีทักษะในการวิจัย นอกจากการสนับสนุนให้อาจารย์เข้ารับการอบรมให้มีความรู้ทางด้านการวิจัยแล้ว การจัดสรรทุนวิจัยทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้แก่อาจารย์เป็นแนวทางในการสนับสนุนให้อาจารย์ได้ปฏิบัติงานวิจัย และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อีกด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า แนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จะต้องพิจารณากิจกรรมให้มีความสอดคล้องกับภารกิจหลักของสถาบัน โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยภายในตัวบุคคล ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาให้กับบุคลากรซึ่งอาจจะผูกโยงกับระบบจูงใจหรือค่าตอบแทนที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ปัจจัยภายนอกยังคงมีส่วนสำคัญ เนื่องจากการพัฒนาจำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง นโยบายของสถาบันการศึกษาและนโยบายของผู้บริหาร รวมไปถึงงบประมาณสนับสนุน ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยตรง และส่งผลไปยังคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษานั้นๆ ด้วยเช่นกัน

แนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นสถาบันการศึกษาที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นสูง ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการผลิตผลงานทางวิชาการ เป็นองค์กรแห่งการผลิตและสร้างความรู้และวิชาชีพให้แก่มวลชน จึงมีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (ศรุดา ชัยสุวรรณ, 2551) ซึ่งมีลักษณะและภารกิจเช่นเดียวกับ

สถาบันอุดมศึกษาของประเทศ ซึ่งต้องดำเนินการภายใต้กฎหมายการศึกษาแห่งชาติ แต่แตกต่างกันที่จะมีกฎหมายที่กำหนดเฉพาะสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อย่างไรก็ตาม การบริหารวิชาการด้านหลักสูตรการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยเอกชน ส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นการสอน มีการวิจัยเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาองค์ความรู้น้อย ขาดแคลนอาจารย์ที่มีศักยภาพ อาจารย์ยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำวิจัย และมีต้นทุนในการผลิต ผลงานทางวิชาการสูง หลักสูตรการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนยังมีบางส่วนที่ไม่ได้มาตรฐานคุณภาพ ซึ่งยังมีสภาพการบริหารและการดำเนินการที่ยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาคุณภาพ ทั้งการพัฒนามหาวิทยาลัย รวมไปถึงการพัฒนาศักยภาพคณาจารย์ของมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ จากการค้นหาข้อมูลจากเว็บไซต์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกี่ยวกับองค์กรหรือหน่วยงานพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศ มีการดำเนินการในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ ดังนี้

1) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ มีการจัดตั้งศูนย์บริการ RDI มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (Dhurakij Pundit University Research Development and Innovation หรือ DPURDI) เพื่อเป็นแหล่งรวมของนักวิจัยที่มีประสบการณ์ด้านการวิจัยในระดับชาติและระดับนานาชาติในสาขา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ บริหารธุรกิจ การศึกษา ประชากรศาสตร์ นิติศาสตร์ นิเทศศาสตร์ และ สถิติประยุกต์ โดยมีพันธกิจ สร้างงานวิจัยด้านนโยบายสาธารณะ เศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ และบริหารธุรกิจที่มีคุณภาพ เป็นประโยชน์ต่อสังคม ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยให้กับสังคม ด้วยการเผยแพร่ผลงาน จัดการประชุมทางวิชาการ จัดการฝึกอบรม เป็นที่ปรึกษาด้านการวิจัยให้แก่ภาครัฐและภาคเอกชน และให้บริการด้านการวิจัยแก่ภาครัฐ เอกชน และประชาชนทั่วไป มีการจัดอบรมอาจารย์ มีการจัดทำโครงการนำร่องตัวอย่างการสอนที่เน้นนักศึกษาเป็นสำคัญในสาขาวิชาต่างๆ มีการเยี่ยมชั้นเรียน จัดทำโครงการรับรองคุณภาพการสอน การดำเนินการต่างๆ แม้จะได้จัดทำเป็นระบบ แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง

2) มหาวิทยาลัยศรีปทุม มีศูนย์สนับสนุนและพัฒนาการเรียนการสอน สังกัดกลุ่มงานมาตรฐานและบริการการศึกษา ภายใต้การดูแลของรองอธิการบดี ประกาศจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2553 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อเป็นหน่วยงานสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยศรีปทุม ในหลากหลายคณะ มุ่งเน้นการสอนนักศึกษาให้มีความรู้ ทักษะในการเรียนรู้ โดยใช้เทคนิคการสอนแบบ Active Learning พัฒนาอาจารย์ผู้สอนให้เป็นที่ยอมรับในสถาบันอุดมศึกษา มีโครงการให้รางวัลอาจารย์ที่มีการสอนดีเด่น รวมทั้งกิจกรรมอบรม สัมมนา อาจารย์ด้านการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การพัฒนาผลงานทางวิชาการ ได้แก่ เอกสารประกอบการสอน เอกสารคำสอน ตำรา หนังสือ เป็นต้น เพื่อพัฒนาการสอนแบบมีอาชีพ นอกจากนี้ มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนในโครงการ Teaching & Learning Forum และศูนย์ฯ ยังมีการพัฒนาคุณภาพอาจารย์และการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ

3) มหาวิทยาลัยรังสิต มีศูนย์สนับสนุนและพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ การเรียนการสอน มีภาระงานหลักคือ งานพัฒนาการเรียนการสอน รับผิดชอบเกี่ยวกับการอบรมเทคนิควิธีให้กับอาจารย์เพื่อพัฒนาในด้านการสอนและการทำวิจัย ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนให้ทุนวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน จัดทำวารสารพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อเป็นช่องทางสำหรับการเผยแพร่บทความวิจัยและบทความวิชาการ จัดทำระบบติดตามประเมินผลประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์โดยนักศึกษาและระบบอาจารย์ที่ปรึกษาและพัฒนากระบวนงานข้อมูลออนไลน์ด้านการเรียนการสอน การวิจัยและระบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรังสิต

4) มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต อนุมัติให้จัดตั้งศูนย์พัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน (ศพท.) Development Center for Innovation of Learning and Instruction (DCIL) เพื่อดูแลรับผิดชอบงานด้านพัฒนาการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย เน้นการสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนของคณาจารย์ และการนำข้อความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการประยุกต์การเรียนการสอน มีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นศูนย์กลางของความเชี่ยวชาญและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องของการใช้กลยุทธ์การจัดการ เรียนการสอนและการใช้สื่อการสอนรูปแบบใหม่ๆ เพื่อประสานงานกับคณะวิชาต่างๆ ในการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์เทคโนโลยี ประกอบการจัดการเรียนการสอนรวม ทั้งวิธีการวัดและประเมินผลผู้เรียนที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องระหว่างทฤษฎี กับการปฏิบัติ และธรรมชาติของแต่ละรายวิชา เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการผลิตผลงานทางวิชาการเพิ่มขึ้น ทั้งที่เป็นเอกสารประกอบการสอน เอกสารคำสอน ตำรา และบทความทางวิชาการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้เกิดโครงการวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนการสอนในลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ทั้งที่เป็นผลงานวิจัยของศูนย์โดยตรง และงานวิจัยของคณะวิชาต่างๆ และให้บริการทางวิชาการด้านการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนแก่คณะวิชา หน่วยงานและคณาจารย์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมทั้งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น

ซึ่งจากข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นว่า แม้สถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณมากกว่าสถาบันของรัฐ แต่ยังคงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์ โดยพยายามสร้างระบบเพื่อเอื้ออำนวยให้อาจารย์สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ โดยการจัดสภาพแวดล้อมรวมถึงระบบหรือแม้แต่การสร้างศูนย์กลางเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและให้คำปรึกษากับอาจารย์ได้โดยตรง แสดงให้เห็นว่าไม่ได้ต่างจากสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐแต่อย่างใด ทั้งนี้มีข้อสังเกตว่า เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีกฎหมายเฉพาะของตนเอง การปรับเปลี่ยนหรือปรับระบบสามารถทำได้ง่ายกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ อีกทั้ง ด้วยการใช้เป็นเจ้าของสถาบันอุดมศึกษาของตน สิทธิหรืออำนาจตัดสินใจจึงทำได้โดยเจ้าของ ดังนั้น ปัจจัยสำคัญคือ ทัศนคติของผู้บริหารที่จะให้ความสำคัญกับการวางแผนและจัดสรรงบประมาณอย่างไรในการพัฒนาศักยภาพอาจารย์เพื่อให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

บทสรุป (Conclusion)

แนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษานั้น ไม่ว่าจะเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐหรือเอกชน ก็ควรดำเนินการไปในลักษณะเดียวกัน โดยควรดำเนินการ ดังนี้ 1) การสร้างหน่วยงานกลางเพื่อทำหน้าที่พัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยตรง ซึ่งงบประมาณต่างๆ จะขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนโดยสถาบันอุดมศึกษานั้นๆ 2) การกำหนดให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นแหล่งให้ข้อมูลโครงการพัฒนาทักษะอาจารย์ด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน 3) การแต่งตั้งคณะกรรมการที่ทำหน้าที่กำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานโดยอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารท่านใดท่านหนึ่ง และ 4) การกำหนดให้การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ส่วนหนึ่งของส่วนงานบริหารงานบุคคล

เอกสารอ้างอิง (References)

- จันทร์เพ็ญ มินคร. (2557). การพัฒนาทางด้านวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยปทุมธานี*, 6(3), 40-49.
- นรภัทร อัมพานิช. (2559). รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์. *สุทธิปริทัศน์*, 30(94), 83-97.
- พพรวัลย์ ธีระวัฒน์พงศ์, จิรวิญญู ดีเจริญชิดพงศ์ และปัญญ์พัชรกร บุญพร้อม. (2558). การพัฒนาบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ เรื่อง การใช้นวัตกรรม Google Apps. for Education สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี. *วารสารแม่โจ้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยแม่โจ้*. 1(1), 14-24.
- พรชลิศา ยะจะนะ. (2564). การศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. *วารสารการบริหารนิเทศบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*. 7(9), 287-302.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2554). *กรอบแนวคิดใหม่ทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตวิทยาการ เชียงกูล. (2552). *จะเลือกการปฏิบัติทางการศึกษา หรือจะเลือกความฟินาศ?*. กรุงเทพฯ: บริษัท แพลน พรินต์ จำกัด.
- ศรุดา ชัยสุวรรณ. (2551). องค์ประกอบการบริหารและการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนโรงเรียนการกุศลของวัด ในภาคใต้. *Journal of Educational Administration Khon Kaen University*. 11(1), 137-143.
- สำนักงานคณะกรรมการการกฤษฎีกา. (2562). พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒. *ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136/ตอนที่ 57 ก/หน้า 54/1 พฤษภาคม 2562*
- Barbara R. Phillipsb, 1981). Learning by doing, vintage, and selection: Three pieces of the puzzle relating teaching experience and teaching performance. *Economics of Education Review*. 1(4), 453-465.