

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตนด้านวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ และรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสม ผู้วิจัยนำเสนอการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นลำดับดังนี้

#### ตอนที่ 1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์

1. ความหมายของการพัฒนาอาจารย์
2. จุดมุ่งหมายของการพัฒนาอาจารย์
3. หลักการและแนวทางในการพัฒนาอาจารย์
  - 3.1 รูปแบบการพัฒนาอาจารย์
  - 3.2 วิธีการพัฒนาอาจารย์
  - 3.3 เนื้อหาในการพัฒนาอาจารย์
4. การพัฒนาอาจารย์ตามภารกิจหลัก
  - 4.1 การเปลี่ยนบรรยากาศของสถาบัน
  - 4.2 การพัฒนาการเรียนรู้ของอาจารย์

#### ตอนที่ 2 การพัฒนาตนเอง

1. ความหมายของการพัฒนาตนเอง
2. ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง
3. วิธีการพัฒนาตนเอง
4. กิจกรรมในการพัฒนาตนเอง

#### ตอนที่ 3 แรงจูงใจ

1. ความหมาย
2. ประเภทของแรงจูงใจ
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
4. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

กรอบความคิดในการวิจัย

## ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์

คนเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน การดำเนินงานต่างๆ จะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีขึ้นอยู่กับคน คนที่จะทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานด้านนั้นๆ และคนที่มีความรู้ความสามารถ คือ คนที่มีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอแล้ว (วิน เชื้อโพธิ์หัก, 2537) การพัฒนาบุคคลจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาถือว่า อาจารย์เป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุด ดังคำกล่าวของวิจารณ์ พานิช (2528) ที่กล่าวว่า “การพัฒนาอาจารย์เพื่อความเจริญก้าวหน้าของอาจารย์และของมหาวิทยาลัย” และสอดคล้องกับที่ Kerr (1964) กล่าวในทำนองเดียวกันว่า “แท้จริงแล้วอาจารย์ คือ มหาวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยนั่นเอง” (Kerr, 1964 อ้างถึงใน เช้า สิทธิชัย, 2526) อาจารย์เป็นปัจจัยก่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างสถาบันอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาใดมีอาจารย์ที่เข้มแข็งทางวิชาการ สถาบันแห่งนั้นก็จะมีความเป็นเลิศทางวิชาการเช่นกัน การพัฒนาอาจารย์จึงเป็นกิจกรรมที่สถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญ ประการแรกที่บ่งชี้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ ได้แก่ ระบบการศึกษาซึ่งมักจะมุ่งเน้นความรู้และทักษะพื้นฐานเพื่อให้ผู้เรียนปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ทักษะงานเฉพาะหลายอย่างไม่ได้สอนในสถาบันการศึกษาเป็นสาเหตุให้อาจารย์ใหม่ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาไม่สามารถทำงานได้ทันที ต้องมีการอบรมกันก่อนจึงจะทำงานได้ (ชาญชัย อัจฉินสมาจาร, ม.ป.ป.) อีกประการหนึ่ง เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไประยะหนึ่ง วิทยาการเทคโนโลยีต่างๆ มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงและเจริญก้าวหน้าไป ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยหนึ่ง อาจกลายเป็นผู้ห่วยความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งได้ จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้เพื่อให้ทำงานได้ดีเช่นเดิม (สมาน รังสิโยภยกุล, 2533) ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงต้องดำเนินกิจกรรมพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา

### 1. ความหมายของการพัฒนาอาจารย์

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาอาจารย์ในลักษณะต่างๆ ดังนี้ Lawrence (1982) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาอาจารย์ว่า เป็นความสมบูรณ์ของความรู้และประสบการณ์ส่วนตัว ซึ่งจะช่วยให้ผู้นั้นมีสมรรถภาพสูงขึ้น และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติภารกิจในวิชาชีพของตนใน ขณะที่ Caldwell (1982) ให้ความหมายว่า เป็นกิจกรรมหรือกลุ่มกิจกรรมใดๆ ที่จัดขึ้นเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถาบัน ด้วยการสนับสนุนให้เกิดความเจริญงอกงามในการศึกษาของไทย ซึ่งคล้ายคลึงกับที่ สดใส อัสวีไล (2524) กล่าวว่า การพัฒนาอาจารย์เป็นการพัฒนาศักยภาพ (potential) เพื่อปฏิบัติภารกิจในการเป็นครูอาจารย์ที่ดี ตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ รู้จักทำงานร่วมกันและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ตลอดจนมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งคณะกรรมการประสานงานและพัฒนาอาจารย์ เป็นการพัฒนาตัวบุคคลที่เป็นอาจารย์ด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และบทบาทของตน ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายและปณิธานที่วางไว้ด้วยดียิ่งขึ้น (อิสเรศ พิพัฒน์มงคลพร, 2542)

จากความหมายต่างๆ ดังกล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การพัฒนาอาจารย์หมายถึง กิจกรรมหรือการดำเนินการด้านความรู้ และประสบการณ์ส่วนตัว ทักษะและเจตคติ ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติภาระหน้าที่ของการเป็นอาจารย์ที่ดี อันจะเป็นผลให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุผลตามเป้าหมาย

## 2. จุดมุ่งหมายของการพัฒนาอาจารย์

การพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษามีจุดมุ่งหมายหลายประการ นักการศึกษาต่างๆ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการพัฒนาอาจารย์ดังนี้

เช้า ลิทธิชัย(2526) ให้ความเห็นว่า การพัฒนาอาจารย์ เป็นการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจในการเป็นครูอาจารย์ที่ดี รวมทั้งตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ รู้จักทำงานร่วมกันและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ตลอดจนมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองเสมอ สอดคล้องกับที่ วิจารย์ พานิช (2528) กล่าวว่า เป้าหมายของการพัฒนาอาจารย์ เพื่อให้อาจารย์สามารถสร้างผลงาน(productivity) ได้ตามที่มหาวิทยาลัยมุ่งหวังหรือตามที่สังคมต้องการ” ส่วน ทรงศักดิ์ ศรีกาพลินธุ์ (2537) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนาอาจารย์ทำนองเดียวกันว่า “มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ทั่วโลกจะมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรของตน เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ความสามารถ ทั้งทางทักษะ ทางเทคนิคและประสบการณ์ที่จะทำให้การทำงานต่อไปมีประสิทธิภาพและตอบสนองจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน”

การดำเนินกิจกรรมพัฒนาอาจารย์ แม้จะมีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายไว้อย่างกว้างขวาง แต่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งก็มีเป้าหมายแตกต่างกันไปตามความต้องการของแต่ละสถาบัน (สนั่น ประจงจิตร, 2530) อย่างไรก็ตาม จุดมุ่งหมายของการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัย โดยทั่วไป อาจสรุปได้ดังนี้ (สนั่น ประจงจิตร, 2530 ; Levine and broude, 1989) คือ 1) เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน 2) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในสาขาที่ตนสอนและความรอบรู้ในหลักการศึกษากว้างๆ 3) เพื่อให้อาจารย์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานของมหาวิทยาลัย 4) เพื่อการพัฒนาส่วนตัว 5) เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของอาจารย์ให้ดีขึ้น 6) เพื่อให้เกิดทักษะใหม่ๆ หรือเสริมสร้างความเข้มแข็งและปรับปรุงทักษะให้ดีขึ้น 7) เพื่อกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของสถานศึกษาหรือวัฒนธรรมในการทำงานให้ดีขึ้น 8) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มอาจารย์เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และ 9) เพื่อสร้างทีมงานให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

โดยสรุปแล้ว การพัฒนาอาจารย์ที่ดี ควรมีการกำหนดจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนและเป็นระบบ จึงจะช่วยให้การพัฒนาอาจารย์ได้ผลดีและมีความชัดเจนสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้

## 3. หลักการและแนวทางในการพัฒนาอาจารย์

การพัฒนาอาจารย์มีความสำคัญต่อความเป็นเลิศทางวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อการเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน สถาบันแต่ละแห่งควรกำหนดแนวทางในการพัฒนาอาจารย์ของตนให้ชัดเจน นักการศึกษาต่างๆ ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาอาจารย์ซึ่งผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ควรพิจารณาในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ (เมธี ปิลันธนานันท์, 2529 ; วิน เชื้อโพธิ์หัก, 2537) คือ 1) พิจารณาความต้องการการพัฒนาของอาจารย์หรือหน่วยงาน 2) พิจารณาความต้องการการปรับปรุงความรู้หรือทักษะเฉพาะอย่างของอาจารย์ 3) การให้ความรู้ หลักการ ทฤษฎีและแนวโน้มใหม่ๆ ที่ได้จากการวิจัย ประเมินคุณค่าหรือค่านิยม เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์ 4) การเพิ่มพูนคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้อาจารย์ได้ความรู้ แนวคิดใหม่ๆ และทักษะในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้ขวัญและกำลังใจของอาจารย์ดีขึ้นด้วย และ 5) การเพิ่มพูนคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้อาจารย์ได้ความรู้ แนวคิดใหม่ๆ และทักษะในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้ขวัญและกำลังใจของอาจารย์ดีขึ้นด้วย ส่วน อรสา กุมาริ ปุกหุด,

(2529) ได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาอาจารย์ว่าประกอบด้วย 1) การคัดเลือกอาจารย์เข้าทำงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม 2) ให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคการสอน การฝึกอบรม การศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ (เหมาะกับอาจารย์ใหม่) 3) ให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยและสนับสนุนให้เกิดผลงานวิจัยและตำรา (เหมาะกับอาจารย์ที่ปฏิบัติงานมาแล้วมากกว่า 5 ปี) 4) ให้ความรู้เกี่ยวกับด้านการบริหาร การให้บริการแก่สังคม และ 5) สนับสนุนอาจารย์ให้เป็นที่พึ่ง เป็นผู้ให้คำปรึกษา เป็นบุคคลที่มีคุณค่าแก่สถาบันและสังคม

สติด แก้วเชื้อ (2530) เข้า สิทธิชัย (2526) กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาอาจารย์และสนับสนุนอาจารย์ของวิทยาลัยครู สรุปได้ดังนี้ 7 ประการ คือ 1) การพัฒนาอาจารย์ควรจะเป็นนโยบายของสถาบัน 2) ให้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนคุณวุฒิเพื่อให้อาจารย์เป็นครูสอนที่มีคุณภาพ 3) การพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ ซึ่งประกอบด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรมระยะสั้นทั้งในและต่างประเทศ การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การประชุมสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการ 4) การส่งเสริมให้อาจารย์มีการศึกษาค้นคว้าทำผลงานทางวิชาการ เช่น เขียนตำรา แบบฝึกปฏิบัติการการทำวิจัย ฯลฯ ซึ่งอาจทำได้โดยให้ลาพักประมาณ 6 เดือน เพื่อไปศึกษาค้นคว้าในเนื้อหาวิชาที่ตนสอน โดยสามารถนำผลการศึกษาค้นคว้านี้ขอผลงานทางวิชาการ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ หรือศาสตราจารย์ได้ 5) จัดให้มีศูนย์เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อให้การฝึกอบรมบุคลากรเกิดผลอย่างจริงจังอาจารย์ทุกคนจะต้องสามารถนำเครื่องมือทางเทคโนโลยีทางการศึกษาและนวัตกรรมใหม่ๆ ทางการศึกษาเข้ามาใช้เพื่อประโยชน์ของการเรียนการสอนอย่างแท้จริง 6) ห้องสมุดควรได้รับการส่งเสริมให้มีหนังสือที่ทันสมัยเพียงพอที่อาจารย์ และนักศึกษา จะได้ศึกษาค้นคว้าอย่างสะดวก 7) ควรส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรมของอาจารย์ โดยจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เช่น การสัมมนา ฝึกอบรม แสดงนิทรรศการ เชิญวิทยากรมาบรรยาย และ 8) การรับอาจารย์ใหม่ต้องยึดหลักการที่ถูกต้อง คือ ใช้ระบบคุณธรรม (Merit system) เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณวุฒิสูงตรงสาขาวิชาที่ต้องการ โดยพึงหลีกเลี่ยงการรับอาจารย์โดยใช้ระบบอุปถัมภ์ (spoil system) มิฉะนั้นจะแก้คุณภาพของอาจารย์ไม่ได้แน่นอน

Phillips (1981) ได้จำแนกการพัฒนาอาจารย์ ออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 เป็นการพัฒนาอาจารย์ด้านวิชาการ เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมให้อาจารย์ได้เพิ่มวุฒิการศึกษา ในหลักสูตรที่มีปริญญา รวมไปถึงการส่งเสริมให้อาจารย์ได้เข้าร่วมการฝึกอบรมในหลักสูตรสั้นๆ ที่ไม่มีปริญญาต่างๆ ด้วย

มิติที่ 2 เป็นการพัฒนาอาจารย์ด้านการสอน เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมให้อาจารย์ได้เข้าร่วมอบรมสัมมนา หรือรับการฝึกปฏิบัติในเรื่องการสอนในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะเกี่ยวกับการสอนในสถาบันอุดมศึกษาให้มีความรู้ความชำนาญมากขึ้น

มิติที่ 3 เป็นการพัฒนาอาจารย์ในด้านวิชาชีพ เพื่อให้อาจารย์มีความรู้ลุ่มลึกในวิชาชีพเฉพาะสาขาและทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยการส่งเสริมให้อาจารย์ได้เข้าร่วมประชุมเชิงวิชาการ เป็นกรรมการหรือสมาชิกในองค์กรวิชาชีพ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้คำปรึกษาแก่อาจารย์ใหม่ เป็นต้น

มิติที่ 4 เป็นการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ในด้านการวิจัย เนื่องจากการสอนในระดับอุดมศึกษานั้น นอกจากจะเป็นการนำเอาความรู้เดิมมาบอกหรือถ่ายทอดแก่นักศึกษาแล้ว สิ่งที่สำคัญคือ จะต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาถ่ายทอดแก่ผู้เรียนควบคู่ไปด้วย การส่งเสริมให้อาจารย์มีทักษะในการวิจัย นอกจากการสนับสนุนให้อาจารย์เข้ารับการอบรมให้มีความรู้ทั้งด้านการวิจัยแล้ว การจัดสรรทุนวิจัยทั้งจากภายในและ

ภาxonอกมหาวิทยาลัยให้แก่อาจารย์เป็นแนวทางในการสนับสนุนให้อาจารย์ได้ปฏิบัติงานวิจัย และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อีกด้วย

แนวทางในการพัฒนาอาจารย์เหล่านี้ สอดคล้องและคล้ายคลึงกัน อาจสรุปสาระสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ 6 ประการ ดังนี้

1. การคัดสรรอาจารย์ใหม่ควรใช้ระบบคุณธรรม เพื่อให้ได้อาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่มหาวิทยาลัยต้องการ
2. สนับสนุนให้อาจารย์เพิ่มพูนคุณวุฒิทางการศึกษา โดยให้อาจารย์ลาศึกษาต่อในสถาบันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
3. สนับสนุนให้อาจารย์มีความเข้มแข็งทางวิชาชีพ โดยให้อาจารย์เข้าร่วมเป็นสมาชิกหรือกรรมการองค์กรทางวิชาชีพ เข้าร่วมการประชุมสัมมนาทางวิชาการ การฝึกอบรม การศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ การให้อาจารย์ลาไปเพิ่มพูนความรู้เพื่อศึกษาค้นคว้าเนื้อหาวิชาให้ลุ่มลึกขึ้น ตลอดจนมีระบบกระตุ้นเตือนอาจารย์และระบบการให้รางวัลอาจารย์ที่สนใจในการพัฒนาการสอนของตน
4. จัดเตรียมหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ให้มีความพร้อมทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เช่น ห้องสมุด มีหนังสือที่ทันสมัยและมีจำนวนเพียงพอ จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา เป็นต้น
5. จัดตั้งหน่วยงานเฉพาะทำหน้าที่ประสานงานวางแผนจัดกิจกรรมพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่องตลอดปี มีผู้ทำหน้าที่และจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ เช่น หน่วยพัฒนาอาจารย์ หน่วยพัฒนาการเรียนการสอน
6. กำหนดเป็นโครงการพัฒนาอาจารย์ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยมีปรัชญาเป็นตัวกำหนดและกิจกรรมจะต้องมีพื้นฐานหลักวิชาที่เข้มแข็ง มีเทคนิคในเชิงปฏิบัติเพื่อให้อาจารย์สามารถนำไปใช้ได้อย่างเข้าใจ อาจารย์สามารถศึกษาเรียนรู้ทำความเข้าใจได้ด้วยตนเอง มีความหลากหลายและสนองตอบความสนใจของอาจารย์ได้อย่างกว้างขวาง รวมถึงมีการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว เพื่อตอบสนองต่อการแก้ปัญหาทั้งระบบและการวางแผนต้องสอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ

### 3.1 รูปแบบการพัฒนาอาจารย์

Calldwell (1982) ได้จำแนกการพัฒนาอาจารย์ออกเป็น 2 มิติ คือ มิติที่ 1 เกี่ยวข้องกับการออกแบบวิธีพัฒนาอาจารย์ที่คำนึงถึงความต้องการของสถาบัน และ มิติที่ 2 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการออกแบบที่คำนึงถึงความต้องการของอาจารย์แต่ละคน ทำให้สามารถจำแนกการพัฒนาอาจารย์ได้ 4 แบบ คือ

แบบที่ 1 การพัฒนาอาจารย์แบบครั้งคราว (Smorgasbord approach) เป็นแบบที่ผู้บริหารหน่วยฝึกอบรมมีหรือไม่มีความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรมที่จะใช้พัฒนาอาจารย์ก็ได้ ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบงานอื่นๆ มากกว่ารับผิดชอบการพัฒนาอาจารย์ โดยทั่วไปไม่มีการหาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือจัดหาผู้ร่วมทำหลักสูตรฝึกอบรมแต่ประการใด การตัดสินใจต่างๆ จึงทำด้วยความสังหรณ์ใจหรือแบบไฟไหม้ฟาง เห็นอะไรสำคัญก็จัดฝึกอบรมสิ่งนั้น โครงการฝึกอบรมแบบนี้มักเป็นเรื่องเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังได้รับความนิยมนหรือสิ่งที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้อย่างเร่งด่วนนั่นเอง การจัดหาวิทยากรก็จะพิจารณาวิทยากรที่น่าสนใจและหัวข้อในการฝึกอบรมตามคำสั่งของฝ่ายบริหาร การสรรหาวิทยากรก็จะ

พิจารณาวิทยากรที่น่าสนใจและหัวข้อในการฝึกอบรมก็มักอยู่ในความเห็นของหัวหน้าโครงการว่าเรื่องอะไรที่อาจารย์ควรได้เรียนรู้ การประเมินผลโครงการมักไม่ค่อยได้ทำ หากทำก็พยายามแสดงแต่ด้านดี ดังนั้นวิธีการพัฒนาอาจารย์ลักษณะนี้ จึงไม่ใช่การพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริง เป็นแค่เพียงกิจกรรมสนับสนุนการสอนหรือการบริหารบุคคลเท่านั้น จึงควรเรียกการพัฒนาอาจารย์แบบนี้ว่า “การพัฒนาเทียม (pseudo staff development)” มากกว่า

แบบที่ 2 การพัฒนาอาจารย์แบบเน้นหน่วยงาน (Central office approach) การพัฒนาอาจารย์แบบนี้มีการดำเนินงานคล้ายคลึงกับการพัฒนาอาจารย์แบบครึ่งคราว (smorgasbord approach) หลายประการ ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบเตรียมการฝึกอบรม ความจำเป็นของการฝึกอบรมมุ่งเน้นความจำเป็นขององค์การเป็นหลัก โดยพิจารณาจากความเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายบริหารบุคคล แม้จะมีการสำรวจความคิดเห็นจากครูอาจารย์ก็ตาม แต่ข้อคำถามมักจะอยู่ในความดูแลของผู้ช่วยหัวหน้าโครงการ ซึ่งผู้ประสานงานกับผู้อำนวยการสำนักทดสอบ อาจารย์ใหญ่และที่ปรึกษาด้านหลักสูตรอย่างใกล้ชิด ในขณะที่อาจารย์ผู้สอนไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม ด้านเนื้อหาในการฝึกอบรมนั้นจะต้องคัดเลือกมา เพื่อแก้ไขหลักสูตรหรือข้อบกพร่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสถาบันอื่นๆ ซึ่งจะให้ผู้เชี่ยวชาญที่มาจากภายนอกเสมอ การประเมินผลโครงการฝึกอบรมมีน้อยและพยายามหลีกเลี่ยงที่จะให้ผู้เข้าร่วมโครงการทำการประเมินเนื้อหา วิทยากร การจัดองค์กรและรูปแบบของการจัดประชุม วิธีการพัฒนาอาจารย์แบบนี้จึงอาจเรียกได้ว่า เน้นวิธีพัฒนาอาจารย์แบบครึ่งๆกลางๆ (quasi staff development)

แบบที่ 3 การพัฒนาอาจารย์แบบเน้นอาจารย์ (Teacher-centered approach) เป็นแบบตรงข้ามกับวิธีที่ 2 อย่างสิ้นเชิง ในเรื่องการสรรหาผู้บริหารโครงการและหัวหน้าโครงการซึ่งจะถูกกำหนดโดยอาจารย์ การจัดโครงการมุ่งสนองความต้องการของอาจารย์ โดยความเห็นชอบของสถาบัน มีการประเมินความจำเป็นในการจัดฝึกอบรม จากการพูดคุยและการประชุมอภิปรายระหว่างอาจารย์ด้วยกันเอง (กรณีอาจารย์มีจำนวนมากจะทำการสำรวจความคิดเห็น) การพัฒนาอาจารย์แบบนี้เน้นความสนใจในการเข้ารับการฝึกอบรมมาก ซึ่งกลายเป็นจุดอ่อนในขณะเดียวกันก็ละเลยต่อความต้องการของหน่วยงานที่อาจารย์ทำการสอนอยู่เช่นกัน ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการพัฒนาอาจารย์แบบนี้จึงขึ้นอยู่กับความสนใจในการเข้าร่วมของอาจารย์ เป็นเหตุให้การประเมินผลดูคือความสำคัญลงไป การฝึกอบรมส่วนใหญ่จะเน้นวิธีการให้อาจารย์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาอาจารย์วิธีนี้ถูกจัดอยู่ในประเภทการพัฒนาอาจารย์แบบครึ่งๆกลางๆ (quasi staff development) เช่นกัน

แบบที่ 4 การพัฒนาอาจารย์แบบเน้นสถาบันการศึกษา (School improvement approach) เป็นการพัฒนาอาจารย์ที่สมบูรณ์กว่าวิธีอื่นๆ เพราะเป็นการพัฒนาอาจารย์และผู้บริหารไปพร้อมๆ กัน บนพื้นฐานของข้อมูลจากการประเมินความต้องการของอาจารย์แต่ละคน และความต้องการของหน่วยงาน จึงจัดการพัฒนาอาจารย์นี้อยู่ใน 2 มิติ คือ ให้ความสำคัญทั้งบุคคลและหน่วยงาน ภายในเงื่อนไขที่ว่าถ้าความต้องการของอาจารย์สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ผู้เรียนจะได้รับการศึกษาที่ดีและยังเชื่อว่าแต่ละคนสามารถระบุความต้องการของตนเองและจะเป็นการดีที่สุดถ้าเขาเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการของหน่วยงานด้วย ข้อมูลความต้องการที่ได้จากวิธีนี้ จะใช้เป็นแนวทางในการประเมิน โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้ประเมินกิจกรรมทุกกิจกรรมและประเมินเป็นระยะ บางครั้งอาจใช้การทดสอบก่อนและหลังอบรม หรือการศึกษากรณี (case study) ก็ได้ ข้อดีของการพัฒนาอาจารย์แบบนี้ คือ มีการประเมินผลผู้บริหารอาจารย์และหน่วยงาน การพัฒนา

อาจารย์แบบนี้จะได้ผลดี หากผู้บริหารให้การยอมรับวิธีการหาความต้องการในการฝึกอบรมดังกล่าว นอกจากนี้ ความต้องการที่ได้มาอย่างหลากหลายนี้เองจะช่วยให้สามารถกำหนดโครงการฝึกอบรมที่หลากหลายด้วยเช่นกัน

การวิเคราะห์การพัฒนาอาจารย์ทั้ง 4 แบบนี้ ทำขึ้นโดยอาศัยมิติ 2 มิติ คือ มิติสถาบัน (หน่วยงาน) และ มิติบุคคล (อาจารย์) เป็นเกณฑ์ โดยการพัฒนาอาจารย์แบบเน้นสถาบันการศึกษา (School improvement) เท่านั้น ที่สอดคล้องกับการพัฒนาอาจารย์อย่างแท้จริง แต่บรรดาอาจารย์มักจะขอให้ส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์แบบ เน้นอาจารย์ (teacher-centered) เนื่องจากอาจารย์เหล่านั้นต้องการพัฒนาอาจารย์ที่มีความหมาย สามารถนำ ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในห้องเรียนได้ทันทีหรือสามารถประยุกต์ใช้ในแง่อื่นๆ ของชีวิตการทำงานนั่นเอง

### 3.2 วิธีพัฒนาอาจารย์

Spark and Simmons (1983) กล่าวว่า การพัฒนาอาจารย์ที่มีเป้าหมายในการปรับปรุงการเรียน การสอน จะต้องทำเป็นกระบวนการครอบคลุมในเรื่อง เป้าหมายและเนื้อหา กระบวนการฝึกอบรมและสภาพ บริบท องค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น การพัฒนาอาจารย์จึงต้องให้ความสำคัญต่อการปรับปรุง และพัฒนาให้ครอบคลุมในด้านต่างๆ เหล่านี้ เพื่อให้การพัฒนาได้ผลสมบูรณ์ที่สุด นอกจากนี้ วิจารณ์ พานิช (2528) และ บุญใจ ศรีสถิตย์นราศูร (2533) ได้กล่าวว่า ควรจะดำเนินการส่งเสริมพัฒนาอำนวยการความสะดวก และบริหารงาน ให้อาจารย์ได้ผลิตผลงานที่มีคุณค่าในเชิงวิชาการ โดยใช้วิธีการพัฒนาอาจารย์ 3 ด้านใหญ่ๆ คือ 1) การจัดกิจกรรมและโครงการพัฒนาอาจารย์ 2) การสร้างบรรยากาศภายในมหาวิทยาลัยให้มีลักษณะของ บรรยากาศทางวิชาการ มีสิ่งเอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน และ 3) จัดตั้งหน่วยพัฒนาอาจารย์เฉพาะกิจขึ้น วิธีการพัฒนาอาจารย์มีดังนี้

1. จัดกิจกรรมและโครงการพัฒนาอาจารย์ ซึ่งมีกิจกรรมต่างๆ เช่น 1) การจัดปฐมนิเทศ เป็นการจัด กิจกรรมที่ต้องการให้คำแนะนำอบรมและให้ความรู้ ข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับหน่วยงาน เช่น นโยบาย โครงสร้าง เรื่องราวต่างๆ ไป และงานในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้อาจารย์ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ได้รับรู้ทำให้อาจารย์ได้เตรียม ตัวเตรียมใจและปรับตัวในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือ ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งจะช่วยให้มีความสุขในการทำงาน 2) การจัดสัมมนา ฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการและการประชุม อภิปราย เป็นกิจกรรมที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้อาจารย์สามารถปฏิบัติงานใน หน้าที่ที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น 3) การจัดการศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน รวมทั้ง ด้านการเรียนการสอน เป็นกิจกรรมที่มุ่งจะเพิ่มความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้อาจารย์สามารถ ปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น 4) การจัดโครงการสนับสนุน และส่งเสริมให้อาจารย์ ได้มีโอกาสศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิและความรู้ ในขณะเดียวกันก็จะทำให้อาจารย์เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้วย

2. สร้างบรรยากาศในมหาวิทยาลัยให้มีลักษณะของบรรยากาศทางวิชาการและสิ่งเอื้ออำนวยต่อการ เรียนการสอน เช่น 1) จัดห้องสมุดให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการศึกษาค้นคว้า 2) จัดบริการความสะดวก ในด้านการพิมพ์เอกสาร หนังสือและตำรา ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะส่งเสริมให้อาจารย์ได้เขียนตำราและบทความ ทางวิชาการ 3) จัดบริการสื่อการสอนและจัดทำสื่อการสอน ตามความต้องการของอาจารย์ 4) การเผยแพร่

ข่าวสารทางวิชาการในรูปคู่มือ แผ่นปลิว เอกสาร จดสารและวารสารต่างๆ เพื่อให้อาจารย์ได้ทำความเข้าใจเรื่อง การเรียนการสอนดีขึ้น 5) การให้ความสำคัญความชอบแก่อาจารย์ที่มีความตั้งใจในการสอน สอนดีและอุทิศเวลาในการสอนอย่างเต็มที่ โดยมีระบบการให้ความสำคัญความชอบที่เหมาะสมและยุติธรรม

3. จัดตั้งหน่วยพัฒนาอาจารย์เฉพาะกิจขึ้น โดยมีคณะกรรมการรับผิดชอบดำเนินการพัฒนาอาจารย์ ทั้งมหาวิทยาลัยอย่างเป็นทางการ เพื่อทำหน้าที่เสริมสร้างศักยภาพของอาจารย์ด้านการเรียนการสอน โดยทำหน้าที่ ต่าง ๆ เช่น 1) วิธีเกี่ยวกับการเรียนการสอน ทำการสำรวจสภาพและผลของการพัฒนาการเรียนการสอน ประเมินผลโครงการเพื่อนำข้อมูลมาพิจารณาหาแนวทางปรับปรุงการพัฒนาอาจารย์ 2) เป็นศูนย์กลางข่าวสารทางวิชาการสำหรับอาจารย์ 3) จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์ในรูปแบบต่างๆ ที่จะส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ พร้อมทั้งสร้างทัศนคติเกี่ยวกับความสำคัญในการให้ความร่วมมือในการพัฒนาอาจารย์ 4) จัดพิมพ์ เผยแพร่ ข่าวสารทางวิชาการในรูปแบบของเอกสาร วารสาร จดสาร เพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านการเรียนการสอนแก่ อาจารย์ 5) บริการจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอน แก่อาจารย์ในสาขาวิชาต่างๆ 6) จัดฝึกอบรมผู้ที่ จะรับผิดชอบงานพัฒนาอาจารย์ เพื่อให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานพัฒนาอาจารย์ รวมทั้งมีจำนวนเพียงพอที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยพัฒนาอาจารย์ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและมี ประสิทธิภาพ

4. กิจกรรมพัฒนาอาจารย์ Wood (1989) เสนอว่า การพัฒนาอาจารย์ควรมีการวางแผนและ ดำเนินการดังนี้ คือ 1) หาความต้องการในการฝึกอบรม เพื่อกำหนดขอบเขตว่าต้องนำเสนอการฝึกด้านใดบ้าง 2) เลือกทรัพยากรที่จะนำมาใช้สนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ระหว่างการใช้งบประมาณปัจจุบันและในช่วง 3- 5 ปี ข้างหน้า 3) เขียนรายละเอียดของแผนปฏิบัติการสำหรับการพัฒนาอาจารย์ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะและ ทัศนคติ, รายละเอียดกิจกรรมฝึกอบรมในปีแรก (เป้าหมายระยะสั้นของแผน), กิจกรรมฝึกอบรมที่จัดไว้ ครอบคลุมแผนทีวางไว้แต่ละปี และ กลวิธีในการหาความสนับสนุนแผนที่เขียนขึ้น รวมถึงงบประมาณที่ใช้ใน การพัฒนาอาจารย์

ในการพัฒนาอาจารย์ประกอบด้วย กิจกรรมหลายๆ รูปแบบ กิจกรรมเหล่านี้จะช่วยเพิ่มพูนความรู้และ เสริมสร้างประสบการณ์ด้านวิชาชีพเฉพาะสาขาวิชาและปรับปรุงประสิทธิภาพการสอน ซึ่งอาจารย์สามารถเข้า ร่วมกิจกรรมได้โดยตรง เช่น (วิจิตร อวาทกุล, 2537; อุทัย หิรัญโค, 2523; พยอม วงศ์สารศรี, 2537)

1. การบรรยายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Symposium) เป็นการบรรยายของคณะผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญ เฉพาะเรื่อง ตั้งแต่ 2-5 คน โดยจะมาบรรยายเป็นชุด มีประธานเป็นผู้ดำเนินการแนะนำผู้พูดแนะนำเรื่อง และเป็นผู้ ประสานงานระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับผู้ฟัง ในขณะที่เดียวกันก็เปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามและออกความคิดเห็นได้ เพื่อ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ฟังและผู้อภิปราย การบรรยายแบบนี้มักมีหัวข้อใหญ่ที่ต้องอภิปรายเพียงเรื่อง เดียว แต่ผู้บรรยายจะพูดคนละหัวข้อใช้เวลาไม่เกิน 20 นาที โดยไม่ก้าวท้าวหรือขัดแย้งกันเอง

2. การสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีการอบรมเป็นกลุ่มระหว่างผู้ที่มีความรู้ในระดับเดียวกันหรือสาขา เดียวกัน หรือเป็นส่วนช่วยในการวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนและแก้ไข ปัญหาในหมู่ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนมีบทบาทในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ทำให้เกิด แนวความคิดและหาทางแก้ไขหรือสนับสนุนข้อมูลที่ดี และช่วยให้ผู้ที่ทำการวิจัยเกิดความมั่นใจในการหาเหตุผล และข้อสรุปในการประชุมร่วมกัน การสัมมนาอาจใช้เวลาวันเดียวหรือหลายวันก็ได้ ขึ้นอยู่กับหัวข้อในการ

สัมมนา ส่วนใหญ่จะทำการแบ่งกลุ่มย่อยๆ เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความรู้จักคุ้นเคยกันและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อหาผลสรุปร่วมกัน

3. การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นคณะ (Panel discussion) เป็นการอภิปรายโดยผู้มีความรู้และความสนใจในหัวข้อหรือประเด็นที่นำมาอภิปราย ส่วนมากมักมีผู้ร่วมอภิปราย 4 – 6 คน ประกอบด้วย ประธานหรือพิธีกร 1 คน เป็นผู้ควบคุมการอภิปรายต่อหน้าผู้เข้าร่วมฟังการประชุม การประชุมชนิดนี้เป็นที่นิยมมากเพราะผู้บรรยายจะดำเนินการบรรยายไปตามหัวข้อเป็นเรื่องราวๆไป ขณะเดียวกันก็จะมีผู้สนับสนุนและโต้แย้งด้วยเหตุและผล ทำให้ผู้รับฟังเข้าใจในเนื้อหาของอภิปรายและมีความรู้กว้างออกไปด้วย ประธานจะเป็นผู้นำโดยแนะนำผู้เข้าร่วมอภิปรายต่อผู้ฟัง เป็นผู้ประสานงานหรือเชื่อมโยงหัวข้อที่ผู้อภิปรายจะพูด รวมทั้งสรุปผลการอภิปรายแต่ละประเด็นให้ผู้เข้าฟังด้วย โดยให้โอกาสผู้เข้าฟังได้ซักถามตามเวลาที่กำหนดและกล่าวปิดการอภิปรายเมื่อครบกำหนดเวลาด้วย

4. การอภิปรายแบบสนทนา (Dialogue) เป็นการสนทนาแบบไม่เป็นทางการของบุคคล 2 คน ต่อหน้ากลุ่มผู้ฟัง เพื่อเสนอข้อเท็จจริงหรือชุดความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อให้เป็นประโยชน์แก่ผู้ฟัง ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องเลือกผู้มีความรู้ความชำนาญในการถ่ายทอดความรู้และใช้ภาษาต่างๆ อย่างตรงไปตรงมาเหมือนกับการคุยกันธรรมดา ทำให้ผู้ฟังติดตามได้ง่ายและเข้าใจได้อย่างชัดเจน

5. การอภิปรายกลุ่มย่อย (Buzz group) การอภิปรายแบบนี้ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมทั้งหมดมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของตน โดยแบ่งสมาชิกในที่ประชุมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ เรียกว่า buzz group ประกอบด้วยสมาชิก 2-6 คน จะใช้เวลาในการพิจารณาเรื่องแต่ละเรื่องประมาณ 5-20 นาที โดยไม่จำเป็นต้องมีประธานกลุ่มแต่จะขอให้สมาชิกตกลงกันว่า จะให้ใครเป็นผู้รายงานผลการอภิปรายต่อที่ประชุม ข้อสำคัญคือ ผู้นำอภิปรายจะต้องบอกรายละเอียดในการปฏิบัติให้แก่สมาชิกกลุ่มให้เข้าใจตรงกันก่อนทำการอภิปรายและผู้นำควรแวะเวียนไปตามกลุ่มต่างๆ เพื่อคอยให้ความช่วยเหลือเมื่อมีข้อสงสัยหรือดูว่า การอภิปรายเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

6. การประชุมของผู้มีความรอบรู้ในสาขาวิชา (Conference) เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ระหว่างผู้ร่วมประชุมด้วยตนเอง เป็นการช่วยกันแก้ปัญหาในกลุ่มเดียวกัน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมยอมรับแนวคิดหรือนโยบายใหม่ๆ พร้อมทั้งเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในระบบงานหรือการทำงานหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลในสาขาวิชาชีพ

7. กรณีศึกษา (Case study) เป็นการศึกษาจากเรื่องจริงที่มีผู้บันทึกเอาไว้ ผู้เข้าอบรมจะได้ศึกษาและหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยพิธีกรจะเป็นผู้แจ้งกรณีให้แก่ผู้เข้าประชุมกลุ่มย่อยฝึกการคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจในเรื่องที่เกิดขึ้น การตัดสินใจของกลุ่มไม่ถือว่าถูกหรือผิดแต่จะขึ้นอยู่กับเหตุผล สมาชิกทุกคนสามารถออกความคิดเห็นได้ เมื่อได้ข้อสรุปให้นำเสนอต่อที่ประชุม พิธีกรจะต้องมีความสามารถในการสรุปผลและวางตัวเป็นกลางไม่ชักนำความคิดของผู้เข้าร่วมประชุม

8. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Exercise หรือ workshop) เป็นการฝึกอบรมที่จัดเพื่อให้ผู้ที่มีปัญหาอย่างเดียวกันและสนใจที่จะฝึกการแก้ปัญหาดตรงกัน จึงจัดเป็นกลุ่มเพื่อให้ผู้ชำนาญหรือผู้มีความรู้ในเรื่องที่ต้องการจะรู้เป็นผู้ช่วยสอนให้รู้จักแก้ปัญหา เป็นวิธีที่เหมาะสมกับการอบรมวิชาชีพเฉพาะอย่างยิ่ง มักใช้เวลาหลายๆ วัน ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้ แต่ก็อาจใช้เวลามากเพื่อให้ได้ผลอย่างจริงจัง

9. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการแนะนำให้ผู้รู้จักกฎ ระเบียบ การปฏิบัติงานในหน้าที่ นโยบายของหน่วยงาน ความรู้เกี่ยวกับหน่วยงาน สิทธิหน้าที่และสวัสดิการที่ได้รับเงื่อนไขในการจ้าง การปฐมนิเทศจะช่วยให้ผู้รับการปฐมนิเทศรู้จักคุ้นเคยกับหน่วยงาน รู้เรื่องราวขององค์กรด้วยความรวดเร็วในระยะเวลาสั้นๆ เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานและอนาคตของงาน รวมถึงมีขวัญและกำลังใจสูงขึ้น นิยมทำในกรณีมีบุคลากรเข้าใหม่ และจัดอย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดความสะดวกและประหยัด ระยะเวลาที่จัดอยู่ระหว่าง 2 ถึง 4 วันหรืออาจถึง 2 สัปดาห์ก็ได้ แต่หากมีบุคลากรเข้ารับการปฐมนิเทศ จำนวนน้อย อาจมอบหมายให้หัวหน้างานเป็นผู้ทำการปฐมนิเทศแนะนำการปฏิบัติงานให้ก็ได้ แต่ก็อาจไม่ได้ผลดีเท่าการทำอย่างเป็นทางการ และมีเอกสารประกอบการฝึกอบรมแจกให้

10. การประชุมทางวิชาการ (Institute) จัดเพื่ออบรมทางวิชาการของสถาบัน มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษา ผู้เข้าร่วมประชุมมักเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ มีความสามารถในทางวิชาการหรือประกอบอาชีพด้านนั้นอยู่ มักเป็นการประชุมเป็นสาขาวิชา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ เทคนิคใหม่ๆ ในสาขานั้นแก่ผู้เข้าร่วมการประชุม และมักมีผลการวิจัย ศึกษาค้นคว้าใหม่ๆ มาเสนอกันเป็นส่วนใหญ่

11. การประชุมระดับหัวหน้างาน (Convention) เป็นการประชุมอบรมเฉพาะระดับหัวหน้า เช่น หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง หรือผู้แทน เพื่อแลกเปลี่ยนปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ อภิปรายแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่ได้รับเชิญเข้าประชุม หรือรับทราบนโยบายวัตถุประสงค์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้หัวหน้าเหล่านี้กลับไปดำเนินการหรือชี้แจงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอีกต่อหนึ่ง

12. การอภิปรายแบบพหุฉาวิสัย (Colloquy) เป็นการอภิปรายที่ผู้อภิปรายฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายถามปัญหา อีกฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายตอบ อาจเป็นฝ่ายละ 2-3 คน ผู้ตอบมักจะเป็นผู้เชี่ยวชาญมีลักษณะเหมือนการพูดคุยกันไม่เป็นทางการเหมือนการอภิปรายอย่างอื่น ผู้ฟังมีส่วนร่วมค่อนข้างมากและบรรยากาศเป็นกันเอง

13. การชี้แจงปัญหาข้อข้องใจ (Forum) เป็นการชี้แจงพูดคุยระหว่างผู้ฟังกับวิทยากรคนหนึ่งหรือสองคน พูดหรือชี้แจงเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เป็นปัญหาข้อข้องใจกับประชาชน จะใช้เมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือสงสัยในเรื่องต่างๆ หรือมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเหมือนการโต้เถียงกันหลังจากวิทยากรพูดเสร็จ จึงจะเปิดให้มีการซักถามโดยเจาะจงวิทยากรการประชุมชี้แจงในลักษณะนี้ มีข้อดีคือช่วยให้เกิดความกระจ่างในปัญหาต่างๆ เรื่องที่อภิปรายเป็นเรื่องที่น่าสนใจเพราะเป็นปัญหาข้อขัดแย้ง ความสำเร็จของการอภิปรายจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของวิทยากรเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมในรูปแบบอื่นๆ ที่อาจไม่ใช่รูปแบบของการจัดประชุมหรือฝึกอบรมหรือสอนงานกิจกรรมเหล่านี้ ได้แก่ (นิวัติ ฌัมคณิศรณ, 2538)

14. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ถือเป็นวิธีพัฒนาอาจารย์อย่างหนึ่ง สามารถทำในลักษณะของการนำข่าวสารภายในองค์กรเผยแพร่ไปยังนอกองค์กร หรืออาจจะเผยแพร่ภายในองค์กรเอง อาจจัดในรูปแบบต่างๆ เช่น 1) ห้องสมุด (Library service) เป็นการจัดบริการด้านการศึกษาค้นคว้า เพื่อประโยชน์แก่บุคลากรในองค์กร นอกจากจะเป็นการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์แล้วยังช่วยให้บุคลากรได้รับทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่บุคลากรและองค์กร หรือ 2) จัดทำเอกสารทางวิชาการ เช่น การสรุปย่อข่าว ออกข่าวสารเผยแพร่งานวิจัย จุลสาร วารสารที่เน้นการให้ความรู้หรือหลักการทางการศึกษา

15. การอนุญาตให้ไปศึกษาต่อเพื่อปริญญา จัดเป็นการพัฒนาอาจารย์ประเภทหนึ่งที่จะช่วยให้นักครามีความรู้ความเข้าใจและเชี่ยวชาญในวิชาชีพมากขึ้น รวมทั้งมีความมั่นใจในตนเองและมีโอกาสเลื่อนฐานะสูงขึ้น (พัฒน์ น้อยแสงศรี, 2526)

16. การลาไปเพิ่มพูนความรู้ (Sabbatical leave) อาจารย์ที่ทำงานมาแล้ว 6 ปี จะได้รับสิทธิในการลาไปเพิ่มพูนความรู้ภายในประเทศได้ 12 เดือน โดยได้รับเงินเดือนเต็ม ค่าราที่เขียนและงานวิจัยที่ทำยังสามารถใช้เป็นผลงานทางวิชาการหรือขอรับรางวัลหรือส่งเข้าประกวดได้ การลาลักษณะนี้มีสิทธิได้รับเงินเดือนตามปกติ (พัฒน์ น้อยแสงศรี, 2526) การลาไปเพิ่มพูนความรู้เพื่อเขียนตำราและทำวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ มีข้อแตกต่างในด้านสิทธิประโยชน์และผลที่เกื้อกูลอยู่บ้าง ตัวอย่างเช่น ในมหาวิทยาลัยมาลาเยา (University of Malaya) มีการให้สิทธิแก่อาจารย์ลาไปเพิ่มพูนความรู้เป็นเวลา 6 เดือน หลังจากที่อาจารย์ผู้นั้นได้ทำการสอนมาแล้วต่ำกว่า 5 ปี การอนุญาตให้ลาพักแบบนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้อาจารย์ได้มีโอกาสทำการศึกษาหรือการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนหรือเพื่อให้ออกไปหาประสบการณ์ และทำความคุ้นเคยกับพัฒนาการใหม่ๆ รวมถึงการสร้างควมร่วมมือเฉพาะด้านด้วยเช่นกัน การอนุญาตให้ลาหยุดเพื่อไปเพิ่มพูนความรู้จะพิจารณาเฉพาะผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 52 ปี ผู้ที่ลาพักจะได้รับเงินเดือนเต็ม พร้อมทั้งได้รับค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และอาจได้รับอนุมัติให้เดินทางไปต่างประเทศ (รวมถึงในมาเลเซีย) อาจารย์ที่สามารถไปเพิ่มพูนความรู้ในต่างประเทศได้ จะต้องได้รับสถานภาพเป็นอาจารย์ประจำ (tenure) และทำการสอนในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องไม่ต่ำกว่า 6 ปี ระยะเวลาในการลาอนุญาตให้ลาพักเป็นเวลา 10 เดือน หรือมากกว่า หากได้รับความเห็นชอบจากมหาวิทยาลัย ในกรณีลาไปเพิ่มพูนความรู้ภายในประเทศ จะอนุญาตให้ลาพักเป็นเวลา 5 เดือน หลังจากทำการสอนมาแล้ว 3 ปี หรือหากทำการสอนมาแล้ว 6 ปี ให้ลาพักได้ 10 เดือน โดยอาจารย์ที่ลาพักจะต้องมีผลการศึกษาค้นคว้าที่เป็นที่ยอมรับได้ หรือมีผลการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อตัวอาจารย์เองและต่อมหาวิทยาลัย นอกจากนี้อาจารย์ที่ได้รับอนุญาตให้ลาพักจะได้รับเงินอุดหนุนจำนวน 200 เหรียญต่อเดือน รวมทั้งได้เงินเดือนตามปกติ (Tham, 1981)

### 3.3 เนื้อหาในการพัฒนาอาจารย์

หลักสูตรการพัฒนาอาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ แต่ละแห่ง มีความหลากหลายตามความต้องการและความจำเป็นของสถาบันนั้น ๆ แต่ส่วนใหญ่บรรจุเนื้อหาการพัฒนาอาจารย์ไว้ในหลักสูตร โดยมีประเด็นหลักที่มุ่งปรับปรุงการสอนเหมือนกัน ทุกสถาบัน ดังนี้ 1) การฝึกงานระหว่างทำงาน (In-service workshop) ซึ่งมุ่งใช้สำหรับพัฒนาทักษะเฉพาะอย่าง 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เรียน เพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ 3) การฟังการบรรยายและอภิปรายเป็นกลุ่ม เพื่อหาปัญหาของการอุดมศึกษา และ 4) การสนับสนุนทางการเงิน เนื้อหาหลักสูตรการพัฒนาอาจารย์ พอสรุปได้ดังนี้ (Bertani and Tafel, 1989; ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2524)

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการศึกษา ประกอบด้วย การเขียนและการวิเคราะห์จุดมุ่งหมายจิตวิทยาการเรียนการสอน การทำโครงการสอน หลักสูตรและวัสดุการเรียนการสอน ทฤษฎีการเรียนการสอน และการฝึกปฏิบัติ การเขียนข้อสอบแบบอัตนัย การเขียนข้อสอบแบบเติมคำและปรนัย การสร้างและวิเคราะห์หลักสูตรรายวิชาต่างๆ วิธีการเรียนรู้ของนักศึกษา การกระตุ้นให้นักศึกษาเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทของผู้สอน การประเมินผล

2. **ความรู้เกี่ยวกับวิธีสอน** ประกอบด้วย การสอนชั้นเรียนขนาดใหญ่ การสอนกลุ่มย่อย การสอนเป็นรายบุคคล การสอนแบบบรรยาย การสอนแบบโครงการ การสอนแบบโปรแกรม การเรียนจากกรณีตัวอย่าง การเลือกใช้วิธีสอน ทฤษฎีการสอน ทักษะการดำเนินชั้นเรียน

3. **ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร** ประกอบด้วย โครงสร้างและการบริหารองค์กร นโยบายด้านวิชาการ และแนวทางดำเนินการ ปรัชญาองค์กร แหล่งวัสดุและการสนับสนุนจากภายนอกสวัสดิการและบริการอื่นๆ สำหรับบุคลากร หน่วยสนับสนุนทางด้านวิชาการ (หอสมุด ศูนย์วัสดุอุปกรณ์ ศูนย์คอมพิวเตอร์)

4. **ความรู้เกี่ยวกับสื่อดัดแปลง** ประกอบด้วย การใช้สื่อดัดแปลง การสร้างสื่อการสอน

5. **ความรู้อื่นๆ** ได้แก่ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการอุดมศึกษา การจัดทำโครงการต่างๆ การทำวิจัย การจัดทำโครงการงานต่างๆ (สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2526)

ปัจจุบัน โลกอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยอย่างรุนแรง สิ่งก็ตามมาคือ ความเป็นสากลของระบบการอุดมศึกษา การแข่งขันในวงการอุดมศึกษาที่ทวีความรุนแรงขึ้น มหาวิทยาลัยจึงต้องพัฒนาและปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งคือ การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง จึงควรมีความรู้หรือทักษะในเรื่องต่างๆ ดังนี้ (ชนาการกสิกรไทย, 2539 ; สุรศักดิ์ หลาบมาลา, 2531)

1) ทักษะในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ อาจารย์ต้องมีความรู้ในด้านการวิจัยที่เข้มแข็งเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในเวทีการค้าโลก

2) ความเข้มแข็งทางวิชาการ อาจารย์ต้องมีความสามารถในเชิงวิชาการสูง สามารถเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้

3) ทักษะในการใช้สื่อ และเทคโนโลยีเครือข่ายสารสนเทศในการสืบค้นความรู้ และสามารถนำสื่อและเทคโนโลยีมาพัฒนาประสิทธิภาพการสอนของตนได้ เช่น การใช้สื่อสำเร็จรูปต่างๆ การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้เครือข่ายต่างๆ ในการสื่อสาร

4) ทักษะในการสอนแบบต่างๆ รวมถึง การสอนทางไกล เช่น การสอนผ่านทางโทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียงได้หรืออาจสอนโดยใช้เทปบันทึกภาพการสอน ซึ่งจะเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในสังคมที่ไร้พรมแดน

5) ทักษะการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ในการบริหารสถาบันซึ่งเน้นประสิทธิภาพและมีขนาดเล็ก

6) ทักษะทางภาษา เพื่อการติดต่อสื่อสารกับชาวต่างชาติ และเพื่อการใช้เครือข่ายการศึกษาในระดับสากล

7) ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของชาติ เพื่อการสงวนเอกลักษณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมของตนเอง และเลือกรับสิ่งที่ดีในภาวะที่เกิดการหลั่งไหลทางวัฒนธรรมอย่างรุนแรง

8) ค่านิยมสากล เช่น ค่านิยมประชาธิปไตย ค่านิยมว่าด้วยสิทธิมนุษยชน ค่านิยมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เพื่อการปลูกจิตสำนึกต่อการแก้ปัญหาาร่วมกันระหว่างประเทศ ซึ่งปัญหาบางเรื่องกลายเป็นปัญหาร่วมกันของมนุษยชาติ

9) มีทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม และเจตคติทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้สามารถทำงานเป็นกลุ่มกับคนหมู่มากได้ รวมถึงสามารถทำงานในโครงการใหญ่ องค์กรอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศได้

แม้จะมีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาในการพัฒนาอาจารย์อย่างกว้างขวาง และครอบคลุมในสิ่งที่อาจารย์ควรรู้แล้วก็ตาม แต่สังคมมีลักษณะเป็นพลวัตร มีการปรับเปลี่ยนและมีประเด็นที่อาจารย์ จะต้องติดตามศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา การสืบค้นเนื้อหาที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาอาจารย์ จึงต้องทำอย่างต่อเนื่องและตรวจสอบทุกระยะเวลา ผู้ที่จะทำการพัฒนาอาจารย์ควรดำเนินการตรวจสอบและสำรวจเนื้อหาที่เหมาะสมกับการนำมาใช้พัฒนาอาจารย์ในสถาบันของตนต่อไป

#### 4. การพัฒนาอาจารย์ตามภารกิจหลัก

ภารกิจหลักที่สำคัญ และเป็นหน้าที่หลักของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาคือ การสอนและการวิจัย ซึ่งจากการศึกษาวิจัยของ เตือนจิตต์ จิตต์อารี (2537) ในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลให้คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยทำการสอนบริหารวิชาการ วิจัยและบริการชุมชน ได้ผลสนับสนุนและชี้ให้เห็นว่า อาจารย์ให้ความสนใจต่อการสอนมากที่สุด รองลงมาคือการวิจัย แต่ภารกิจหลักของอาจารย์ที่มากกว่าภารกิจอื่นๆ ในสถาบันอุดมศึกษาคือการสอน การพัฒนาอาจารย์จึงควรเน้นที่ การพัฒนา ปรับปรุงและส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์เป็นสำคัญ (พัชรินทร์ จำรูญโรจน์, 2529) แต่จากการวิจัยของ เตือนใจ เกตุษา (2529) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ตามความคิดเห็นของนักศึกษา พบว่า คุณภาพทางการสอนยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าประสิทธิภาพอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับ นิโบล นิมกักรัตน์ (2526) ที่ได้ประเมินพฤติกรรมการสอนทั่วไปของอาจารย์ ในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า อาจารย์ทุกภาควิชาโดยส่วนรวมใช้วิธีสอนแบบบรรยายและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมภายหลังมากที่สุด ย่อมแสดงให้เห็นว่าการเรียนการสอนของอาจารย์ ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปมากนัก ประเด็นที่น่าสนใจ คือ จะทำให้อาจารย์เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนได้อย่างไร

การทำอาจารย์จะสอนเก่งหรือไม่นั้น วิจารย์ พานิช (2527) เห็นว่า ปัจจัยที่ช่วยให้อาจารย์สอนเก่ง คือ ต้องมีความรู้จริงในศาสตร์สาขาที่สอน และต้องมีความรู้ในเรื่องหลักทางการศึกษา อาจารย์ควรใช้เวลาในการพิจารณาหาทางพัฒนาวิธีสอนของตนเอง โดยพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับการสอนในสถาบันอุดมศึกษาหรืออาจปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษาของตน นอกจากนี้ Green and Stark (1988) อ้างถึงใน มาณี ไชยธีรานูวัฒน์ศิริ, 2537) พบว่า การปรับปรุงการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษา ควรจะอาศัยผลจากการวิจัยเป็นเครื่องชี้แนะ ประเด็นการวิจัยเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน ได้แก่ กิจกรรมการเรียนรู้และการสอน (Activities) ลักษณะของผู้สอนและผู้เรียน (Actor) องค์กร (Organization) และเนื้อหาสาระในการเรียนรู้ (Learning content) และการได้เรียนรู้ทฤษฎี การมีโอกาสเฝ้าสังเกตการสาธิตการสอนและการทดลองสอนโดยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ จะช่วยให้อาจารย์ส่วนใหญ่พัฒนาทักษะการสอนของตนเองจนถึงจุดที่พวกเขา จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสอนไปสู่รูปแบบที่เหมาะสมได้ (Joyce, Hersh and Mckibbin, 1983)

แบคเกอร์ (Bakker, 1977) ได้กล่าวถึงอาจารย์ของมหาวิทยาลัยว่าเป็นกลุ่มปัญญาชนที่ไม่ธรรมดา การสนับสนุนส่งเสริมความแข็งแกร่งในสมรรถภาพของความเป็นอาจารย์ของเขาเหล่านี้ ไม่ต้องใช้โครงการพัฒนาจำนวนมาก แต่จำเป็นต้องเพิ่มโอกาสและแหล่งทรัพยากรที่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจในวิชาชีพของเขาเหล่านั้น การพัฒนาอาจารย์เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน จากข้อคิดเห็นต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า อาจารย์ต้องมีความรู้สองส่วนคือ ความรู้ในเรื่องของหลักการศึกษาศาสตร์สาขาที่สอน การได้เห็นรูปแบบการสอนที่ดีและได้ทดลองสอน รวมทั้งได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงการสอนของตน โดยอิงผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนและสิ่งสำคัญก็คือ ความมุ่งมั่นของอาจารย์ในการปรับปรุงการเรียนการสอนของตน ผลการวิจัยของ มนสิข สิทธิสมบูรณ์ (2536) พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความต้องการพัฒนาในกิจกรรมเสริมความรู้ด้านการสอนในระดับมากที่สุด และสภาพความต้องการสูงสุดในการจัดกิจกรรมเสริมด้านการสอนคือ เทคนิคการเรียนการสอน การพัฒนาอาจารย์จึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนการสอนของอาจารย์เป็นสำคัญ เพื่อตอบสนองความต้องการของอาจารย์ แต่การพัฒนาอาจารย์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนยังมีอุปสรรคดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การที่จะทำให้อาจารย์มุ่งมั่นในเรื่องการสอน จึงต้องมีการจัดบรรยากาศของสถาบันที่ส่งเสริมรวมถึงการให้ความคิดความชอบต่อการสอนที่มีประสิทธิภาพและให้ความสำคัญเทียบเท่าการวิจัย การแสวงหาความรู้ และการสร้างสรรค์ผลงานออกเผยแพร่รวมถึงการดำเนินการด้านอื่นๆ ควบคู่ไปด้วย จึงจะทำให้ได้ผลอย่างเป็นจริงเป็นจัง

#### 4.1 การเปลี่ยนบรรยากาศของสถาบันเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอน

Seldin. (1990) ได้เสนอแนะวิธีการเปลี่ยนบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นว่า ควรดำเนินการตามวิธีทั้ง 5 ประการ ดังนี้

- 1) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมของสถาบัน เพื่อสนับสนุนการสอนมากขึ้น
- 2) จัดปัจจัยต่างๆ พร้อมทั้งเครื่องมือเครื่องมือนับสนับสนุนการสอน
- 3) ช่วยให้อาจารย์พัฒนาทักษะการสอนของตน
- 4) การใช้ระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม
- 5) สร้างระบบการพัฒนาอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพ มีความพยายามในการขยายศักยภาพของอาจารย์ออกไป แต่ส่วนใหญ่มีกมมุ่งเน้นให้อาจารย์มีความรอบรู้ในสาขาวิชาของตน ซึ่งจะเห็นได้ว่าการให้ลาไปเพิ่มพูนความสามารถทางวิชาการ (Sabbatical leave) การเดินทางไปพบปะกับนักวิชาการในสาขาวิชาชีพเดียวกัน และการจัดสรรทุนวิจัย เป็นต้น

#### 4.2 ขวัญและแรงจูงใจในการสอน

Rice and Austin (1990) ทำการวิจัยเกี่ยวกับการทำงานในสถาบันอุดมศึกษาและความพยายามในการประเมินโปรแกรมที่มุ่งสร้างความเข้มแข็งในการสอน พบว่า สภาพแวดล้อมของหน่วยงานจะมีผลต่อทัศนคติ การรับรู้และพฤติกรรมการสอนของอาจารย์ และยังพบว่า ขวัญและกำลังใจของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เอกชนและวิทยาลัยการศึกษาทั่วไปไม่ได้เลวลงอย่างที่คิด มีอาจารย์จำนวนหนึ่งที่มีขวัญกำลังใจดี จึงได้เลือกวิทยาลัย 10 แห่ง เพื่อทำการศึกษาระยะระดับลึก พบว่า สิ่งที่ช่วยให้อาจารย์มีขวัญและกำลังใจในการทำงานสูง และยังทำให้อาจารย์ตั้งใจทำการสอนด้วยคือ ลักษณะหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ควรประกอบด้วย

4.2.1 วัฒนธรรมของสถาบัน (Organization culture) การที่อาจารย์ได้รับรู้เป้าหมายและภารกิจของตนเองอย่างชัดเจน และสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมของหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่ จะช่วยให้อาจารย์มีขวัญกำลังใจในการทำงานสูงขึ้น สถาบันการศึกษาควรระบุภารกิจที่อาจารย์ต้องปฏิบัติให้ชัดเจน

เพื่อให้อาจารย์ได้รับทราบภารกิจหน้าที่ของตน สิ่งที่ทำให้อาจารย์เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ค่านิยมและความผูกพันของอาจารย์ที่มีต่อสถาบัน ในขณะที่เดียวกันวัฒนธรรมของสถาบันอาจทำลายขวัญกำลังใจของอาจารย์ได้ หากวัฒนธรรมนั้นขัดต่อการมีเสรีภาพทางวิชาการ หรือไม่ส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการใดๆ เลย

#### 4.2.2 การมีส่วนร่วมในการบริหาร (Participatory leadership) รูปแบบการบริหาร

สถาบันการศึกษาต่างๆ มีอิทธิพลต่อการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของอาจารย์ของสถาบันซึ่งจากการศึกษาพบว่า หากผู้นำเข้าไปคลุกคลีกับการทำงานร่วมกับอาจารย์ และให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ของสถาบันจะช่วยให้อาจารย์มีขวัญกำลังใจในการทำงานดีขึ้น นอกจากนี้จากการศึกษาในเรื่องขวัญกำลังใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยต่างๆ พบว่า วิทยาลัยที่อาจารย์มีขวัญกำลังใจสูงจะมีลักษณะกล้าเสี่ยง (Risk taking) ที่จะใช้ความคิดใหม่ๆ และยอมให้อาจารย์เข้าร่วมตัดสินใจกับคณะผู้บริหาร การคว่ำสถาบันใดบุคลากรมีขวัญกำลังใจหรือไม่ ก็อาจดูได้จากการร่วมมือกันทำงานมากกว่าทำงานตามลำพัง หรืออาจดูได้จากความราบรื่นในการทำงานร่วมกันระหว่างอาจารย์กับผู้บริหาร อาจารย์จะมีความรู้สึกร่วมกับสถาบัน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน ดังนั้นความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน การมีส่วนร่วมในงานบริหาร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะช่วยให้อาจารย์มีขวัญกำลังใจในการทำงานสูง อันจะมั่นใจได้ว่าภารกิจการสอนจะมีประสิทธิภาพขึ้น

#### 4.2.3 ความไม่หยุดนิ่งของสถาบัน ((Organization momentum) ในชีวิตการทำงาน

ของอาจารย์ เมื่อขึ้นไปถึงจุดสูงสุดของอาชีพในช่วงอายุ 40 ปี และไม่รู้ว่าจะทำอะไรต่อไป จะเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นเหมือนไม้ปักอยู่กับที่ (Stuck) ในช่วงครึ่งชีวิตหลังของการทำงาน จากการศึกษาอาจารย์ในภาควิชาพื้นฐานพบว่า ความรู้สึกไม่หยุดนิ่งในวิชาชีพของบุคคลมีส่วนสัมพันธ์กับความไม่หยุดนิ่งของสถาบัน อาจารย์จะรู้สึกว่าคุณคณึงในอาชีพ เมื่อสถาบันของตนขาดทิศทางหรือขาดการเคลื่อนไหว สถาบันอาจช่วยสร้างสภาพแวดล้อมให้อี้อำนวยได้โดยการจัดโครงการต่างๆ ให้ครอบคลุมทั้งสถาบัน โดยให้อาจารย์มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นและอยู่ในรูปแบบของการร่วมแรงร่วมใจกันทำ เช่น การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการศึกษา การจัดการพัฒนาหลักสูตรหรือการมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นต้น และเพื่อให้โครงการเหล่านี้ประสบผลสำเร็จจะต้องได้รับความสนับสนุนและเห็นความสำคัญจากอาจารย์ด้วย รวมถึงการแนะนำให้อาจารย์ได้ก้าวหน้าทางวิชาชีพและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน เพื่อผลักดันให้สถาบันเดินหน้าต่อไปได้โดยใช้ความพยายามทั้งหมดเท่าที่สถาบันจะทำได้

#### 4.2.4 โครงการพัฒนาอาจารย์ (Faculty development programs) จากการศึกษาวิจัย

ในสหรัฐอเมริกา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาหลายๆ แห่งได้ใช้การพัฒนาอาจารย์ในรูปแบบของสัญญาความก้าวหน้า (Growth contract) โดยให้อาจารย์เขียนจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตนเองในระยะเวลา 1 ปี แต่ละจุดมุ่งหมายมีรายละเอียดในการประเมินและกำหนดงบประมาณที่จำเป็นไว้ กิจกรรมพัฒนาอาจารย์นี้เป็นกิจกรรมที่จัดเพิ่มเติมจากกิจกรรมที่ทำอยู่โดยปกติ (ทัศนศึกษา ให้อุดหนุนและการลาไปเพิ่มพูนความรู้)

#### 4.2.5 การขยายกรอบของความรู้ (A broader view of scholarship) สิ่งสำคัญที่ทำให้

อาจารย์มีขวัญกำลังใจดี คือ การมีโลกทัศน์ในเรื่องการเป็นผู้ทรงความรู้กว้างของสถาบัน สิ่งที่ยึดถือกันว่าเป็นผู้ทรงความรู้ ที่ส่วนใหญ่ยอมรับกัน คือ การวิจัย ความรอบรู้ในหลักการทฤษฎี ซึ่งอาจารย์บางส่วนเห็นว่า

ขอบเขตน่าจะกว้างกว่านั้น อาจารย์เหล่านี้จะผลิตผลงานมากกว่าที่ทำกันทั่วไป โดยทำการประยุกต์ความรู้ไปใช้ในชุมชน แต่ที่สำคัญคือ ผู้ทรงความรู้ยังคงต้องการรักษาคุณภาพการสอนให้ดียิ่งอยู่เสมอ

#### 4.2 การพัฒนาการเรียนรู้ของอาจารย์

อาจารย์ของมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป จะมีพัฒนาการอยู่ในช่วงของผู้ใหญ่ Krupp (1989) กล่าวว่า ผู้ใหญ่ต้องการพัฒนาสิ่งต่างๆ รอบๆ ตัวให้ดีขึ้น โดยใช้แนวคิดใหม่ๆ และสิ่งนั้นจะต้องใช้การได้จริง นอกจากนี้เขายังกล่าวถึงการให้การฝึกอบรมอาจารย์ไว้ดังนี้ คือ 1) ใช้ความรู้ในด้านวิชาชีพและความรู้เกี่ยวกับตัวผู้เข้าร่วมอบรม ในการวางแผนจะต้องตอบคำถามว่า เป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายในวิชาชีพของอาจารย์คืออะไร และนอกเหนือจากงานสอนแล้วอาจารย์สนใจอะไรบ้าง 2) การให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผน โดยร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม 3) ใช้ข้อมูลจากการประเมินผล เพื่อกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมขั้นต่อไปและช่วยให้กระบวนการเรียนรู้มีความหมายมากที่สุด 4) ส่งเสริมให้อาจารย์ปรับความต้องการของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาและท้องถิ่น

การพัฒนาอาจารย์โดยสนองความต้องการของอาจารย์ อาจสรุปประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

##### 4.2.1 การให้อาจารย์เป็นผู้กำหนดวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง

อาจารย์เป็นผู้ที่อยู่ในวัยที่มีความผันแปรในเรื่องทิศทางที่เขาต้องการเรียนรู้ อาจารย์แต่ละคนจะมีรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง เป็นรูปแบบการเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์ที่สั่งสมของแต่ละบุคคล ผู้พัฒนาอาจารย์จะต้องคอยปรับรูปแบบการเรียนรู้เหล่านี้ให้กลมกลืนกันให้ได้ โดยอาจใช้วิธีการหลายๆ วิธีประกอบกัน บางคนต้องการคำแนะนำที่หลากหลาย ในขณะที่บางคนไม่ต้องการคำแนะนำมากนัก กรณีที่เขาให้ความสนใจด้านใดด้านหนึ่ง แต่ถูกบังคับให้เรียนรู้อีกอย่างหนึ่ง เขาจะเกิดความไม่พอใจ ในทางตรงข้ามอาจารย์จะเกิดความคับข้องใจ หากต้องตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อเกิดความไม่แน่ใจขึ้น การให้อาจารย์ได้เลือกวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง จะช่วยให้อาจารย์มีแรงจูงใจในการเรียนทักษะที่จำเป็น และบรรลุเป้าหมายในการเรียนได้รวมถึงจะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อนักพัฒนาอาจารย์ที่ให้เวลาและวัสดุในการพัฒนาอาจารย์อย่างเพียงพอ รวมทั้งชี้แนะแหล่งทรัพยากรอื่นๆ หรือนำทรัพยากรเหล่านี้มาใช้ในการพัฒนาอาจารย์

##### 4.2.2 ธรรมชาติของอาจารย์ในวัยต่างๆ

Krupp (1989) ได้กล่าวถึงพัฒนาการการเรียนรู้และธรรมชาติของคนวัยต่างๆ ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาอาจารย์ไว้อย่างน่าสนใจ เขากล่าวว่า ประสบการณ์เดิมเป็นพื้นฐานช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในปัจจุบัน คนในช่วงอายุต่างๆ มีความต้องการแตกต่างกันตามการเปลี่ยนแปลงและวุฒิภาวะที่เพิ่มขึ้น ลักษณะของคนที่อยู่ในวัยต่างๆ มีความแตกต่างกัน ตามลำดับพัฒนาการของแต่ละวัย ที่น่าสนใจและน่าศึกษาเพื่อนำไปใช้เป็นข้อพิจารณาในการออกแบบกิจกรรมพัฒนาอาจารย์ เช่น อาจารย์ที่อยู่ในวัย 20-29 ปี จะมีความรู้สึกไม่ค่อยมั่นใจในตนเอง ในขณะที่อาจารย์ที่อยู่ในวัย 30 ปี จะสนใจเกี่ยวกับหน้าที่การงาน พยายามหาความชำนาญและต้องการการยอมรับจากผู้อื่น และจะมีความเป็นตัวของตัวเอง ส่วนอาจารย์ที่อยู่ในวัย 40 ปี มักขาดความกระตือรือร้นและไม่ค่อยมีความผูกพันกับการทำงาน แต่จะมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น ในขณะที่อาจารย์ที่อยู่ในวัย 50 ปี

มีความต้องการการเอาอกเอาใจจากสังคม มีบุคลิกสุขุม (mellow) แต่จะมีความยืดหยุ่นในการดำรงชีวิตและปัญหาที่เกิดขึ้น

#### 4.2.3 หลักและทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมพัฒนาอาจารย์

Knowles (1978) ได้กล่าวถึงหลักการต่างๆ ที่เป็นพื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนี้

1) ผู้ใหญ่อยากเรียนรู้ในสิ่งที่เขาสนใจและจำเป็นต่อการทำงานของตน ความต้องการและความสนใจจึงเป็นจุดเริ่มต้นในการจัดระบบกิจกรรมการเรียนรู้ของอาจารย์ 2) ผู้ใหญ่พอใจที่จะเรียนรู้สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต (life-centered) สิ่งที่เหมาะสมในการจัดการเรียนรู้สำหรับอาจารย์ คือ สถานการณ์ในชีวิตจริงไม่ใช่เนื้อหาวิชา 3) ประสบการณ์เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดสำหรับการเรียนรู้ของคนวัยนี้ ดังนั้นวิธีให้การศึกษา คือ การวิเคราะห์ประสบการณ์ 4) ผู้ใหญ่มีความต้องการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ของตนเอง บทบาทของวิทยากรคือการมีส่วนร่วมในกระบวนการสืบเสาะหาความรู้ของเขาเหล่านี้ มากกว่าการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้ใหญ่นี้แล้วประเมินว่าเขาทำตามที่สอนหรือไม่ และ 5) ความแตกต่างระหว่างบุคคลของคนเราจะเพิ่มขึ้นตามอายุ ดังนั้นการให้การศึกษาแก่ผู้ใหญ่ จะต้องเตรียมการสำหรับความแตกต่างในด้านรูปแบบ เวลา สถานที่และอัตราในการเรียน นอกจากนี้ Orlich (1989) กล่าวว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาจารย์ จะต้องนำหลักและทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมพัฒนาอาจารย์ การพัฒนาจึงจะเกิดผลสำเร็จตามที่คาดหวัง โดยการเปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ด้วยตนเอง และ ให้ความสำคัญในเรื่องของประสบการณ์การทำงานของอาจารย์ที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์และระบุแนวทางที่ควรนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

## ตอนที่ 2 การพัฒนาตนเอง

### 1. ความหมาย

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “พัฒนา” ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546) และพจนานุกรมเว็บสเตอร์ (Webster's Dictionary, 1983) ได้ให้ความหมายสอดคล้องกันว่า การพัฒนาหมายถึง ความเจริญ ทำให้เจริญ ทำให้ยั่งยืนถาวร หรือเป็นขั้นตอนหรือช่วงระยะเวลาของความเจริญ ความก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับ Good (1973) ได้อธิบายความหมายของคำว่า “การพัฒนา” ในทางการศึกษาว่า คือ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทางด้านความสามารถนั้นๆ อันเป็นผลที่เกิดจากการกระทำด้วยตัวเองหรือผู้อื่นจัดให้

สำหรับการพัฒนาตนเองนั้น Swansbury (1986) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาของบุคคลเพื่อให้ตนเองมีความรู้ทางเทคนิควิชาชีพที่ก้าวหน้าซึ่งเป็นการสนองความอยากรู้อยากเห็นของบุคคล การพัฒนาตนเองนั้นเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนรู้ด้วยตัวเองปรับปรุง แก้ไขตนเองให้เจริญงอกงามทั้งประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านปัญญาและด้านคุณธรรมด้วยการทำงานหรือดำรงชีวิตอย่างมีจุดหมาย ซึ่งสอดคล้องกับที่ พิสิทธิ์สารวิจิตร (2529) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การสร้างคุณสมบัติ คุณธรรมเจตคติ ความรู้ ความคิด ความเข้าใจ ความชำนาญให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อให้ตนเองเป็นบุคคลที่มีความสุข ความเจริญ ความสมบูรณ์พร้อมที่จะนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับความถนัดและความสนใจ และศักยภาพของตนเอง

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองเป็นพฤติกรรมของบุคคลในการที่พยายามปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตัวเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้าให้ตนเองมีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (อุดม ทะนันชัย, 2538)

## 2. ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

บุคคลที่จะสามารถพัฒนาผู้อื่นได้ จำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถก่อน วัชรีย์ ทรัพย์มี (2518) กล่าวว่า บุคคลที่ได้สำรวจตัวเอง สำรวจสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับคน ฝึกการยอมรับตนเอง กล่าวเผชิญกับความจริงบุคคลนั้นจะเกิดความคิดและนำเอาความคิดนั้น ไปพัฒนาทัศนคติและพฤติกรรมของตนเองให้มีการปรับตัวและแก้ปัญหาที่ดีขึ้น การพัฒนาตนเองจะทำให้เกิดผลกระทบทางสร้างสรรค์ กล่าวคือ เมื่อคนพัฒนาตนเองแล้วจะเกิดการพัฒนางาน พัฒนาแนวความคิด จนมีผลไปถึงพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ใกล้เคียงผู้ที่มีการพัฒนาตนเองนั้นเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจตนเอง และปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น เมื่อปฏิบัติงานก็มักจะได้รับความร่วมมือสูง ผลงานก็บรรลุตามเป้าหมาย ส่วนผู้ที่ยังมิได้มีการพัฒนาตน จะเป็นผู้ที่ไม่สามารถเข้าใจตนเองอย่างถูกต้อง ไม่ยอมรับตนเอง เป็นคนที่มีบุคลิกภาพไม่เหมาะสม ปรับตัวยาก หากเป็นเด็กวัยเรียนจะมีผลกระทบถึงการเรียน การอยู่ร่วมกันถ้าเป็นผู้ใหญ่จะทำให้เกิดผลกระทบต่อหน้าที่การงาน สังคม ตลอดจนกระทบถึงการดำรงชีวิตในครอบครัว

ชงศ์ วงศ์จันทร์ (2518) ได้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาตนเองมีความสำคัญ เพราะหลังจากบรรจุเข้ารับตำแหน่งแล้ว แม้ว่าจะได้มีการกำหนดคุณสมบัติและมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกอยู่แล้วก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติยังมีได้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ทั้งนี้เนื่องจากมีปัจจัยอื่นหลายประการประกอบอยู่ ประการสำคัญเกิดจากการที่บุคลากรไม่พยายามที่จะหาทางพัฒนาตนเอง เพื่อให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นเหตุให้เกิดปัญหาต่างๆ ทางการศึกษาตามมา ซึ่งได้แก่ ปัญหาเรื่องคุณภาพทางการศึกษา การที่ไม่พัฒนาตนเองและไม่ได้รับการพัฒนาจากหน่วยงาน อาจก่อให้เกิดความเสื่อมศรัทธาต่อครูโดยส่วนร่วมได้

สมาน รังสิโยภฤกษ์ (2526) ได้กล่าวถึง การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมศักยภาพของบุคคล โดยการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม เจตคติ ความสามารถ ทักษะ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับกรมสามัญศึกษา (2524) และ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า มีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อหน่วยงานมาก เพราะ

1. ช่วยทำให้ระบบวิธีการทำงานมีสมรรถภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น ช่วยกระตุ้นความสนใจในการทำงานของบุคคลกรให้มีจิตใจรักงานและทำงานให้ได้ผลมากขึ้น
2. ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องไปถึงงบประมาณ เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้วความคิดพลาดที่จะก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเสียหายย่อมลดน้อยลงไป
3. ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง

4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ที่ทำงานของผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้น ลดการทำงานล่วงเวลาเนื่องจากความไม่เข้าใจในงานให้น้อยลง

5. กระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานของตน เพราะบุคคลที่พัฒนาแล้วย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กร

กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่า การพัฒนาตนเองไม่เพียงแต่จะทำให้คนเหล่านั้นมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานให้ดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังส่งผลให้ได้ผลงานที่สูงขึ้นอันเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศเป็นส่วนรวมอีกทางหนึ่งด้วย

### 3. วิธีการพัฒนาตนเอง

ก่อนที่จะมีการพัฒนาตนเองได้นั้น บุคคลนั้นจะต้องมีความเชื่อพื้นฐานก่อนว่าคนเราพัฒนาได้ พระราชวรมุนี (2528) กล่าวถึงความเชื่อว่ามีผลสำคัญมากในทางพระพุทธศาสนา เชื่อว่ามนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกได้ คือ ฝึกได้ตั้งแต่สัญชาตญาณป่าเถื่อนไปจนกระทั่งสูงสุดเป็นพระพุทธเจ้า เป็นขั้นสูงสุดเท่าที่ศักยภาพของมนุษย์พึงจะมี วิธีการในการพัฒนาตนเองได้มีผู้เสนอแนวทางไว้หลายแนวทางด้วยกัน พอสรุปได้ดังนี้

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2515) ได้นำเสนอแนวทางและวิธีการในการปรับปรุงสมรรถภาพให้แก่ตนเองว่า จะต้องเริ่มต้นจากการรู้จักพิจารณาวิเคราะห์ตัวเองเกี่ยวกับ ความรู้ความสามารถที่มีและที่ยังไม่ได้นำออกมาใช้ ตลอดจนการรู้จักพิจารณาวิเคราะห์ตัวเองเกี่ยวกับ ความรู้ความสามารถที่มีและที่ยังไม่ได้นำออกมาใช้ ตลอดจนการหาจุดอ่อนและข้อบกพร่องเพื่อแก้ไข รู้จักติดต่อพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้นำในศาสตร์สาขาต่างๆ เป็นผู้สนใจศึกษาค้นคว้าหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งความรู้ทั่วไปและงานที่รับผิดชอบ ตั้งเป้าหมายให้กับตนเองแล้วหาวิธีการส่งเสริมตนเองด้วยการฝึกฝนและปฏิบัติอย่างจริงจัง

มณูญ วงศ์นารี (2516) ได้เสนอวิธีการพัฒนาตนเองที่ทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. สำรวจ วิเคราะห์ตนเองเพื่อให้รู้จักตนเองอย่างแท้จริง
  2. กำหนดความคาดหวังใหม่และวางแผนในการเปลี่ยนแปลง
  3. เริ่มเปลี่ยนแปลงโดยการนำตัวเอง
  4. สร้างความเข้มแข็งโดยการมีโลกทัศน์กว้างขึ้น ยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ของบุคคลอื่นที่มีเหตุผล
- สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองนั้น ผู้ที่ต้องการพัฒนาต้องเป็นผู้ที่มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเอง ด้วยการรู้จักตนเองอย่างแท้จริง กล้านำตัวเองอย่างเข้มแข็งในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีมีประโยชน์ โดยเฉพาะการพัฒนาตนเองนั้นมิได้มุ่งพัฒนาเฉพาะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ต้องมีการเสริมสร้างเทคนิควิธีการใหม่ๆ และทักษะที่จำเป็น มีสุขภาพกายและจิตที่ดี ปรับปรุงบุคลิกภาพให้สามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุขและเหมาะสม

#### 4. กิจกรรมในการพัฒนาตนเอง

กิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความเจริญส่วนบุคคล เพื่อนำเอาศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้อย่างเต็มที่ กิจกรรมเหล่านี้ นอกจากจะสนองความต้องการส่วนบุคคลแล้ว ยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถการปฏิบัติงานในแต่ละบุคคลให้สูงขึ้น อันเป็นประโยชน์โดยส่วนรวมแก่องค์กร สังคม และประเทศชาติในที่สุด กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีทั้งกิจกรรมที่นำมาใช้โดยตรงและสามารถประยุกต์ใช้กับการพัฒนาตนเองได้ ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงกิจกรรมต่างๆ ไว้เป็นจำนวนมาก ดังนี้

ธีระยุทธ หล่อเลิศรัตน์ และคณะ (2528) ได้จำแนกประเภทของกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคคลไว้ 4 ประเภท ได้แก่

1. กิจกรรมที่ให้ความรู้ เพิ่มประสบการณ์ปรับปรุงทัศนคติและความเชื่อต่างๆ ที่เหมาะสมกับงาน ได้แก่ การฝึกอบรมและการสอนอ่าน

2. กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่การหมุนเวียนงาน การเตรียมตัวแทน หรือให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย การให้รักษาการแทน การให้ร่วมในคณะกรรมการ การดูงาน การมอบหมายงานพิเศษ การจัดกลุ่มเสริมสร้างคุณภาพงาน การเพิ่มความรับผิดชอบการให้ทำหน้าที่ในคณะกรรมการ เป็นต้น

3. กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง ได้แก่ การให้ทุนศึกษาต่อ การส่งเสริมการศึกษาด้วยตนเอง

4. กิจกรรมแสวงหาความรู้ในหน้าที่ ได้แก่ การจัดโปรแกรมการศึกษา การจัดให้มีคู่มือปฏิบัติ

จัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน การส่งเอกสารให้สรุปทำ

กรมสามัญศึกษา (2529) ได้กำหนดแนวทางในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. ให้ศึกษางานไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน (on the Job Study)

2. การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่ (Orientation)

3. ให้ปฏิบัติงานในฐานะผู้ช่วยไปพลาง (Apprenticeship Training)

4. ให้มีการฝึกงานระหว่างการศึกษา (Internship Training)

5. ฝึกงานระยะสั้น (Learner Training)

6. ให้ศึกษาอบรมนอกเวลาทำการ (Outside Course)

7. ให้ศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2535) มีการพัฒนาบุคลากร แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การพัฒนาผู้บังคับบัญชา และการพัฒนาตนเอง ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาผู้บังคับบัญชา การพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้บังเกิดผลตามความมุ่งหมายของผู้บังคับบัญชาที่นิยมใช้กันมีดังนี้คือ 1) การปฐมนิเทศ 2) การสอนงาน 3) การมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน 4) การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ 5) การจัดพี่เลี้ยง 6) ให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย 7) การรักษาการแทน 8) พาไปสังเกตการณ์ในบางกรณี 9) ส่งไปศึกษาและดูงาน 10) จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม 11) ใช้การประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน 12) ส่งเสริมให้มีบทบาททางวิชาการในหน่วยงาน 13) ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้อง 14) จัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวกับงานไว้ให้มีใช้อย่างเพียงพอ 15) จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้มีพอใช้ทั่วถึง และ 16) สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง

2. การพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้าหากไม่พัฒนาตนเองเสียก่อนแล้ว การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะไม่ได้ผล วิธีพัฒนาตนเองที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีดังนี้คือ 1) มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ 2) แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดแบบกันเอง 3) ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการต่างๆ 4) ติดตามความเคลื่อนไหวที่เกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง 5) ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์และสื่อมวลชนอื่นๆ 6) เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส 7) เป็นผู้นำอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส 8) เป็นสมาชิกองค์การทางวิชาการหรือองค์การที่ที่น่าสนใจอื่นๆ 9) หาโอกาสไปศึกษาและดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศเป็นครั้งคราว 10) ศึกษาเพิ่มเติมบางวิชาในสถานศึกษา 11) คบหาสมาคมกับผู้ที่มีความรู้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) ได้เสนอวิธีการที่จะพัฒนาบุคลากรสำหรับหน่วยงานในสังกัด ใช้ดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมีดังนี้

1. การฝึกอบรม ได้แก่ การที่หน่วยงานจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลหลักสูตรต่างๆ การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลได้เป็นจำนวนมากและ เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่ดีวิธีหนึ่งจนถือเป็น “แฟชั่น” ที่นิยมอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ทำให้บางคนเข้าใจว่า การฝึกอบรม คือการพัฒนา “บุคคล” หรือ “การพัฒนาบุคคล คือการอบรม” เท่านั้น ทั้งที่ การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคคลเท่านั้น อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมมีข้อจำกัด คือ จะใช้ได้เฉพาะการพัฒนาบุคคลเป็นกลุ่มหรือเป็นจำนวนมากพอสมควรเท่านั้น หากมีบุคลากรจำนวนน้อยแล้วจะใช้การฝึกอบรมไม่ได้ ต้องหาวิธีการอื่นๆ มาใช้ให้เหมาะสม

2. การส่งบุคคลไปศึกษาหรือดูงาน ได้แก่ การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลได้ไปศึกษาต่อ ส่งไปฝึกอบรมหรือดูงาน ซึ่งเป็นการส่งบุคคลไปพัฒนาออกหน่วยงาน แต่จะมีประโยชน์เท่าๆ กับการจัดการฝึกอบรมหรือดูงานนั้น หน่วยงานได้พิจารณาส่งบุคคลไปเฉพาะหลักสูตรที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานจริงๆ

3. การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลได้พัฒนาความสามารถ หรือพัฒนาความรู้ ความชำนาญหรือความเข้าใจจากการปฏิบัติงานนั่นเอง เช่น การแนะนำชี้แจง การประชุมชี้แจง การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้ไปค้นคว้าด้วยตนเอง การมอบหมายให้ไปร่วมประชุมหรือสัมมนา การมอบหมายให้เป็นวิทยากร หรือเขียนบทความหรือเอกสาร การหมุนเวียนงานหรือการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น

4. การพัฒนาด้วยตนเอง อันได้แก่ การที่หน่วยงานจัดหรือส่งเสริมให้บุคคลได้พัฒนาด้วยตนเอง เช่น การศึกษาคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาค้นคว้าประกอบการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อนอกเวลา การเข้าหลักสูตรฝึกอบรม การประชุมทางวิชาการ การดูงาน เป็นต้น

5. การพัฒนาทีมงานหรือการพัฒนาองค์การ อันได้แก่ การที่หน่วยงานจัดให้มีการพัฒนาบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในลักษณะการพัฒนาทั้งทีมงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาการทำงานร่วมกัน กรณีนี้จะเน้นการทำงานร่วมกันเป็นสำคัญ ซึ่งโดยปกติจะจัดพัฒนาบุคคลทั้งหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้จึงถือได้ว่าการพัฒนาบุคคลในลักษณะนี้เป็นการพัฒนาองค์การวิธีหนึ่ง ซึ่งในปัจจุบันนี้หน่วยงานต่างๆ ได้มีการมุ่งเน้นกันมาก กรณีการพัฒนาบุคคลเช่นนี้

ตัวอย่างเช่น การพัฒนาบุคคลโดยระบบ Q.C.C. หรือ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

### ตอนที่ 3 แรงจูงใจ

การบริหารงานบุคคลมีความยากลำบากอย่างยิ่งในการที่ผู้บริหารจะชักนำบุคคลในองค์กร ซึ่งมีความต้องการ ความรู้ตึกนึ่กคิดและความเห็นที่ต่างกัน ให้ความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานในองค์กร ให้ได้ผล แต่มีนักบริหารจำนวนไม่น้อยที่สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศทั้งร่างกายและเอาใจใส่ให้แก่งาน และหน่วยงานของเขา อันเป็นผลให้หน่วยงานและองค์กรนั้นสามารถดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายและก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้งได้ จากการศึกษาถึงความสำเร็จของนักบริหารเหล่านั้นประกอบการค้นคว้าของนักวิชาการพบว่าวิธีการที่นักบริหารจะประสานจิตใจของผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้ลุล่วงไปได้ นั้น มีมากมายหลายวิธีแต่วิธีที่ได้รับความนิยมกันมากวิธีคือการจูงใจ นอกจากความคิดที่ว่า การบริหารงานเกิดความพึงพอใจต่อการทำงานโดยใช้การจูงใจเป็นหลักแล้วนั้น สิ่งจูงใจ (Incentive) เป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญในการจูงใจบุคคลให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานให้แก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การจูงใจนี้ถือว่ามีลักษณะเป็นนามธรรมคือ เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมี ความพึงพอใจ เหตุนี้การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือความพึงพอใจ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การจูงใจหมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติต่อสิ่งจูงใจ โดยสิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกของตัวบุคคลนั่นเอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญคือความต้องการของบุคคล (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

#### 1. ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motivation) มาจากรากศัพท์ภาษาละติน คำว่า “movere” แปลว่า “to move” หรือการผลักดันให้เคลื่อนไหวหรืออาจกล่าวได้ว่า ถ้ามีแรงจูงใจเกิดขึ้นจะก่อให้เกิดการเคลื่อนไหว หรืออาจกล่าวได้ว่า ถ้ามีแรงจูงใจเกิดขึ้นจะก่อให้เกิดการเคลื่อนไหวหรือเกิดกิจกรรมมุ่งไปยังเป้าหมาย (Goal) หรือไปสู่สิ่งล่อใจ (Incentives) นั่นเอง (จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์, 2532)

Good (1973) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึงกระบวนการเร้าและสนับสนุนให้บุคคลกระทำกิจกรรมอย่างมีระบบ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Hilgard (1983) ได้ให้ความหมายว่าหมายถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ไปกระตุ้นบุคคลให้เกิดพลังและนำไปสู่การกระทำ ส่วน Guilford and Gray (1970) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นสิ่งเร้าที่นำช่องทางและเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมของมนุษย์คล้ายคลึงกับ Brown (1980) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง แรงหรือพลังที่ผลักดันกระตุ้นหรือเร้าความรู้สึ่กของบุคคลให้มีความสนใจ มีความเต็มใจในการปฏิบัติกิจกรรม เป็นส่วนชี้ทิศทางของกิจกรรมก่อให้เกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายตามที่บุคคลนั้นคาดหมายเอาไว้ และ Beach (1965) อธิบายเพิ่มเติมว่าแรงจูงใจเป็นมูลฐานของการเรียนและถือว่ามี ความสำคัญ การที่จะทำให้นักบุคคลเกิดแรงจูงใจนั้นต้องอาศัยแรงขับภายในของบุคคลที่มีต่อเครื่องล่อ (Incentives) และจะนำไปสู่การเรียนรู้ตามเป้าหมาย

นักการศึกษาของไทยได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ต่าง ๆ กัน เช่น

เชิขศรี วิธิขสิริ (2527) ให้อความหมายว่า แรงจูงใจคือพลังซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมและควบคุมแนวทางพฤติกรรมหรือ หมายถึง สิ่งกระตุ้นอินทรีย์ หรือแนวทางให้อินทรีย์กระทำพฤติกรรมเพื่อไปสู่อเป้าหมาย กิติ ตยัคคานนท์ (2533) ได้อธิบายความหมายของแรงจูงใจเพิ่มเติมว่า หมายถึง พลังจิตที่อยู่ในตัวแต่ละบุคคลซึ่งทำหน้าที่เร้าให้แกบุคคลนั้นกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา พลังจิตนี้เกิดการกระตุ้นหรือสิ่งเร้าต่างๆ ภายในร่างกาย หรือนอกร่างกาย เป็นต้น

## 2. ประเภทของแรงจูงใจ

Hull, Dollard and Miller. (1950) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้คือ (Hull, Dollard and Miller, 1950 อ้างถึงใน สุรางค์ ไข้วตระกูล, 2536)

1. แรงจูงใจทางสรีระ (Physiological Motives) แรงจูงใจประเภทนี้ประกอบด้วย ความหิว ความกระหาย และความต้องการทางเพศ

2. แรงจูงใจทางจิตวิทยา (Psychological Motives) ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจที่อยากจะเป็นส่วนหนึ่งของหมู่ เป็นต้น

ดวงเดือน พันธุนาวิณ (2518) กล่าวว่าแรงจูงใจของบุคคลมี 2 ลักษณะ คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Factors) หมายถึงแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากแรงกระตุ้นอย่างใดอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความสนใจ ความพอใจที่ได้กระทำในสิ่งที่ตนพอใจ นักจิตวิทยาเชื่อว่าแรงจูงใจภายในมีความสำคัญกว่าแรงจูงใจภายนอกเพราะแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเองในตัวบุคคลจะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จได้มากกว่า

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Factors) หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดขึ้นโดยมากเป็นแรงผลักดันจากสังคม เช่น การแข่งขันและการร่วมมือ ความสำเร็จในงาน ความนิยมชื่นชอบจากผู้อื่น การให้รางวัลและการลงโทษ

การจูงใจบุคคลอาจกระทำได้อหลายวิธีทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ คือ 1) การจูงใจในเชิงบวก (Positive Motivation) เป็นการให้สิ่งล่อใจ ซึ่งเป็นที่ปรารถนาของมนุษย์ เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้มนุษย์มีพฤติกรรมในทางที่เป็นที่ต้องการของหน่วยงาน สิ่งล่อใจนั้นจะออกมาในรูปแบบใดก็ได้ เช่น เพิ่มเงินเดือน ให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ เป็นต้น และ 2) การจูงใจในเชิงลบ (Negative Motivation) เป็นการล่อใจไม่ให้บุคคลกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งไม่เป็นที่พึงปรารถนาของหน่วยงาน เช่น การลงโทษในรูปแบบต่างๆ ดังนี้ ตัดเงินเดือน สั่งพักงาน ลาออก การจูงใจโดยวิธีนี้หากกระทำบ่อยๆ จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ ในระยะแรกๆ อาจทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานเพราะกลัวจะถูกลงโทษ แต่เมื่อเกิดความไม่พึงพอใจเสียแล้ว คนเราก็มไม่สามารถจะรักษาคุณภาพอย่างเคร่งครัดตลอดไปได้ จึงมักจะหาทางหลีกเลี่ยงความตรึงเครียดด้วยการแสดงออกต่างๆ เช่น ขาดงาน มาสาย หรือลาออก เป็นต้น (เน่งน้อย พงษ์สามารถ, 2519)

บุคลากรจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำงานให้อองค์กรได้นานหรือไม่ขึ้น ต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายประการด้วยกัน ดังที่ กิติญู สาร, (2523) กล่าวไว้ได้แก่ 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินและสิ่งของ สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น การให้อโอกาสมีชื่อเสียง เกียรติยศและอำนาจสูงขึ้น 2) สิ่งจูงใจที่เป็นสถานภาพของ

การทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีที่นั่งทำงานดี มีรถประจำตำแหน่ง 3) สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น มีความเท่าเทียมกันทุกด้าน และ 4) สิ่งจูงใจที่ทำให้เขามีความรู้สึกร่วมว่า เขามีส่วนร่วมในการสร้างชื่อเสียงให้แก่หน่วยงาน

### 3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

#### 3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy Needs)

Maslow (1970) ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ (Maslow's Theory of Human Motivation)

อันเป็นที่รู้จักและยอมรับกันแพร่หลาย โดยมีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ 3 ประการ ดังนี้ คือ คนทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะต้องอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมและความต้องการของคน จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากที่ต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้ตอบสนอง

นอกจากนี้ยังได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปอย่างมีระเบียบตามลำดับของความ ต้องการ (Hierarchy of Needs) มีลักษณะตามลำดับจากต่ำไปหาสูง 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่อง อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน ก็ต่อเมื่อความต้องการด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย ในด้านนี้โดยปกติแล้วองค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีการทางอ้อม คือ การจ่ายเงินค่าจ้าง

2. ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security of Safety Needs) ถ้าความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือ ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่างๆ ความต้องการความปลอดภัยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกัน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกายความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคงนั้น หมายถึง ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานภาพทางสังคม

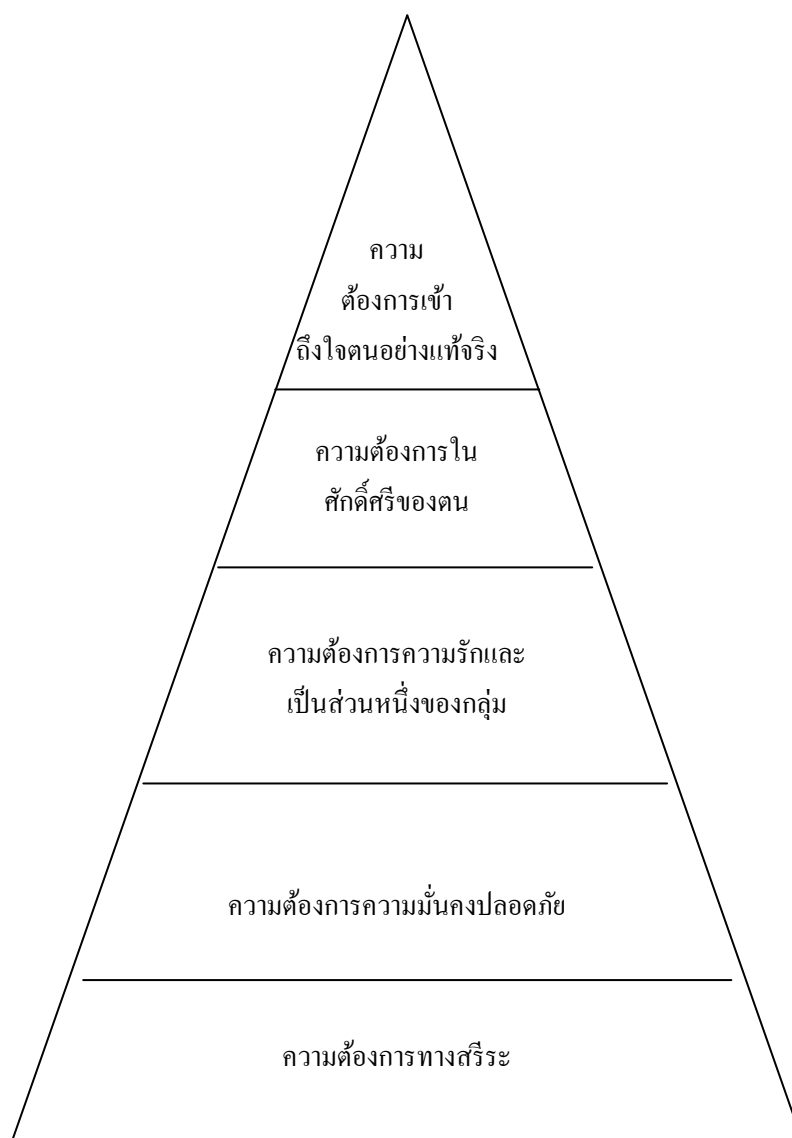
3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Sense of Belonging Needs) ภายหลังจากที่คนได้รับการตอบสนองขั้นดังกล่าวแล้วก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการทางด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ

4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or Status Needs) ความต้องการขั้นต่อมาเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้ คือ ความมั่นใจในตนเองในเรื่องความสามารถ ความรู้และความสำคัญของตนเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นๆ หรืออยากให้นักคนอื่นยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบในหน้าที่การงานการดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization or Self Realization Needs) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่จะสำเร็จในชีวิตตามความนึกคิด หรือความคาดหวัง

ทะเลทรายซาฮารา ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการสนองตอบความต้องการทั้ง 4 ชั้น อย่างครบถ้วนแล้ว ความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้น และมักจะเป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระเฉพาะแต่ละคน ซึ่งต่างก็มีความนึกคิดใฝ่ฝัน ที่อยากได้รับผลสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทัศนะของตน

สาระสำคัญของทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ สรุปได้ว่า ความต้องการทั้ง 5 ชั้น ของมนุษย์มีความสำคัญไม่เท่ากัน บุคคลแต่ละคนจะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับการบำบัดความต้องการในแต่ละประเภทที่เกิดขึ้น และการจงใจตามทฤษฎีจะต้องพยายามตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีความต้องการลำดับขั้นที่แตกต่างกันได้ และความสำคัญตั้งแต่ลำดับที่ 1 ถึง 5 จะมีความสำคัญแก่บุคคลมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจที่ได้รับจากการสนองตอบในลำดับขั้นๆ ลำดับขั้นความต้องการดำเนินไปตามลำดับขั้นของทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบที่ 1 แสดงแผนภูมิลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ตามทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์

3.2 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) Locke (1967) ได้เสนอทฤษฎีนี้ในเชิงที่อาศัยความคิดริเริ่มจาก ลูวิน โดยเสนอว่าบุคคลกระทำพฤติกรรมตามเป้าหมายและความตั้งใจของตน และสรุปเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายไว้ดังนี้

- 1) การให้เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ทำให้บุคคลทำงานได้ผลดีมากกว่าเป้าหมายที่คลุมเครือ
- 2) การตั้งเป้าหมายที่ยากแก่การบรรลุถึงทำให้บุคคลทำงานได้ดีกว่าเป้าหมายง่ายๆ

3) การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายมีแนวโน้มส่งผลให้ผู้ร่วมงานทำงานได้ผลงานสูงกว่าการที่ไม่มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายในการทำงานในคนทำงานจะทำให้ได้ผลดีกว่าไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับเลย

4) การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่การบรรลุเป้าหมายในการทำงานในคนทำงานจะทำให้ได้ผลดีกว่าไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับเลย

**3.3 ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคิลแลนด์ (The Need to Achieve Theory) Maclelland (1961)** นักจิตวิทยาได้ทำการวิจัยในเรื่อง ความต้องการความสำเร็จ พบว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงทั้งหลายแตกต่างจากบุคคลอื่นโดยทั่วไป โดยจะมีลักษณะดังนี้

1) มีความรับผิดชอบสูงแสวงหาโอกาสเพื่อจะได้มีโอกาสในการรับผิดชอบแก้ไขปัญหาที่มีอยู่พวกนี้มีความปรารถนาจะกระทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ

2) มีเป้าหมายระดับกลางเพราะหากไม่ประสบความสำเร็จแล้วจะรู้สึกไม่สบายใจ ดังนั้นจึงไม่ตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินไปเพื่อลดความเสี่ยงและให้ความเชื่อมั่นในความสำเร็จสูง

3) ต้องการได้รับข้อมูลย้อนกลับที่ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับงานของตนว่าสำเร็จหรือล้มเหลวเพื่อตัดสินใจงานของตนในครั้งต่อไป

4) ต้องการทำงานร่วมกับผู้ที่มีความสามารถเพื่อที่เขาจะได้พยายามปรับปรุงความสามารถของเขาให้ทัดเทียมผู้ที่มีความสามารถ ความรู้สึกเช่นนี้จะเป็แรงจูงใจให้เกิดความมานะที่จะประสบความสำเร็จที่สูงต่อไป

นอกจากความต้องการความสำเร็จหรือสัมฤทธิ์ผลจะเป็นแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ยังมีความต้องการอีก 2 อย่าง ที่มีส่วนทำให้เกิดแรงจูงใจ คือ ความต้องการความรัก ความเป็นพวกพ้องปรารถนาให้ผู้อื่นนิยมชมชอบและยอมรับนับถือ จากคนอื่นและความต้องการมีอำนาจมีปราชนาที่จะควบคุมบังคับหรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

**3.4 ทฤษฎีการจูงใจของ Frederick Herzberg (Herzberg' Dual Factor Theory) Frederick Herzberg** ได้สร้างทฤษฎีนี้ขึ้นมาและสรุปว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพอใจในงาน (Job Satisfaction) จะไม่เหมือนกับองค์ประกอบที่นำไปสู่ความไม่พอใจงาน (Job Dissatisfaction) สิ่งทีสร้างคามไม่พอใจในงาน อาจเรียกว่าเป็นปัจจัยบำรุงรักษาจิตใจหรือปัจจัยค้ำจุน (Dissatisfaction or Hygiene)

1. นโยบายและการบริหารขององค์การ (Policies and administration)
2. การบังคับบัญชา การนิเทศงาน (เทคนิคการทำงาน) (Supervision)
3. เงินเดือน ค่าจ้าง (Salary/Wage)
4. สัมพันธภาพระหว่างบุคคลในทำงาน (Interpersonal relations)
5. สภาพการทำงาน (Working Condition)

สิ่งที่สร้างคามพึงพอใจหรือเป็นปัจจัยกระตุ้นจูงใจให้คนทำงาน (Satisfaction or Motivations) ได้แก่

- 1) ความสำเร็จของงาน (achievement)
- 2) การได้รับการยกย่อง (recognition)
- 3) ลักษณะของงานท้าทายความสามารถ (challenge)

4) ความรับผิดชอบ (responsibility)

5) ความเจริญเติบโตและความก้าวหน้า (growth/advancement)

จะเห็นได้ว่า Hygiene Factors นั้นเป็นเพียงองค์ประกอบเสริมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ ถือเป็นปัจจัยหลักที่จำเป็นต้องมีอยู่ในทุกองค์การหรือหน่วยงาน เช่น ค่าจ้าง สภาพแวดล้อม การทำงาน รวมทั้งการบริหารงานหากสิ่งเหล่านี้ได้รับการเอาใจใส่ดูแลอย่างเพียงพอ ความไม่พอใจจะหายไป แต่ก็จะมีผลทำให้เกิดทัศนคติทางด้านบวก หรือแรงจูงใจขึ้น ส่วน Motivator Factors นั้นถือเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานรวมถึงการชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถของตน เกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg นี้สามารถที่จะมาวิเคราะห์ร่วมกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow ได้ดังภาพประกอบที่ 2

ภาพประกอบที่ 2 วิเคราะห์ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg กับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow

Maslow		Herzberg
ความต้องการสูงสุดในชีวิต		- งานที่ท้าทายความสามารถ - การประสบความสำเร็จในชีวิต - ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน - ความรับผิดชอบ
ความต้องการให้บุคคลอื่นยกย่อง		- ความก้าวหน้าของงาน - การเป็นที่ยอมรับ - สถานภาพ
ความต้องการเข้าสังคม		- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา - ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย		- การบังคับบัญชา - นโยบายการบริหารงาน - ความมั่นคงของงาน
ความต้องการทางด้านร่างกาย		- สภาพการทำงาน - เงินเดือน-ค่าจ้าง - ความมั่นคงของชีวิตส่วนตัว

### 3.5 ทฤษฎีการจูงใจ Victor H. Vroom (Expectancy Theory)

Vroom ได้กล่าวถึงทฤษฎีนี้ว่า บุคคลจะพิจารณาทางเลือกต่างๆ และเลือกทางเลือกที่คิดว่าจะนำไปสู่ผลตอบแทนที่เขาต้องการมากกว่า ซึ่งผลตอบแทนดังกล่าวมีชื่อเรียกอย่างเป็นทางการว่า การคาดหวัง (Expectancies) และความพึงพอใจหรือความชอบ (Valences) ซึ่ง Vroom ได้กล่าวว่าการจูงใจหรือแรงจูงใจ (Motivation) มีค่าเท่ากับผลคูณของความคาดหวังคูณด้วยความพึงพอใจหรือความชอบ (Tevence R. Mitchell, 1964 อ้างถึงใน จุมพล นิมพานิช, 2534)

### 3.6 ทฤษฎีการจูงใจของ Lyman Porter และ Edward E. Lawlers

ทฤษฎีการจูงใจของ Porter และ Lawlers ได้แก้ไขและขยายทฤษฎีหรือตัวแบบของ Vroom (Expectancy Theory) ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน โดยทั้ง 2 มีความเห็นว่า การปฏิบัติงานย่อมก่อให้เกิดรางวัลหรือผลตอบแทนในขณะเดียวกันรางวัลหรือผลตอบแทนก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกจ้างคนงาน เขาทั้งสองจึงได้ตั้งสมมติฐานว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและความพึงพอใจจะถูกเชื่อมโยงด้วยรางวัลหรือผลตอบแทน (Dom Hellvicgel and John W.Slocum, 1979 อ้างถึงในจุมพล นิมพานิช, 2534)

## 4. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลากร

Newcomer ( 1955) ได้ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การได้รับการตอบสนอง ในการทำงานในตำแหน่งที่ทำทาสติปัญญา ความสามารถและมีความกระตือรือร้นในรายได้ที่เพียงพอ Yoder and others (1958) ได้กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความพึงพอใจในงานที่ทำ และมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจะมีความพึงพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นได้ผลประโยชน์ตอบแทน ทั้งทางวัตถุและจิตใจ และสามารถสนองความต้องการของเขาได้ Applewhite (1965) อธิบายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสุขสบายที่ได้จากสภาพที่ทำงาน ความสุขจากการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ทัศนคติต่องาน และความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้ขององค์กร และหมายถึง ทัศนคติซึ่งเป็นผลมาจากงานและปัจจัย สิ่งแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง สถานภาพ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจเป็นความรู้สึก (Feeling) ความสุขเมื่อได้รับความสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการหรือพึงพอใจ ส่วนมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2527) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทัศนคติทางบวกต่องาน ความพึงพอใจ ในการทำงานเกิดความรู้สึกห่างเหินกับงาน นอกจากนี้ กิติมา ปรีดีติลล (2529) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจด้านต่างๆ ของงานและผู้ปฏิบัติงานนั้น ได้รับการตอบสนองตามความต้องการของเขา

จากที่กล่าวข้างต้น ทำให้เข้าใจว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลากร หมายถึง การที่บุคคลากรมีความรู้สึก หรือ ทัศนคติที่พอใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากได้รับการตอบสนองจากองค์กรตอบของตนในการปฏิบัติงาน อันจะช่วยทำให้การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### 4.1 ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน เพราะถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ก็จะเกิดความรู้สึกรักงาน มุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้งานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้นหน่วยงานหรือองค์กรจึงจำเป็นต้องจัดสวัสดิการต่างๆ ให้ตอบสนองความต้องการของบุคคล เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เกิดแก่บุคคลในองค์กร

นิคม ศรีวิเศษ (2521) ได้กล่าวว่า ในทุกองค์การสามารถจัดบริการต่างๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความรู้สึกรักงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่สามารถจัดสนองความต้องการได้ ผลงานย่อมตกต่ำเพราะผู้ปฏิบัติงานเกิดความเบื่อหน่ายได้

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2523) ได้กล่าวถึงความสำคัญของพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ว่า การบริหารบุคลากรที่ดี คือ การใช้คนทำงานได้ดีที่สุด ภายในระยะเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินทองและวัสดุสิ่งของน้อยที่สุด และขณะเดียวกันก็ต้องให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข มีความพึงพอใจในการทำงานให้มากที่สุดด้วย

กิติมา ปริศิตลิก (2529) กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น และเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พึงพอใจแล้ว ย่อมก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจงาน ไม่กระตือรือร้น ผลผลิตของงานตกต่ำในองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตามหากผู้บริหารจัดสวัสดิการตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความพึงพอใจ มีความสุขกายสุขใจ รักงาน และสามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและได้กล่าวถึงบุคคลที่มีความพึงพอใจจะแสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้ คือ มีความเอาใจใส่ต่องาน ขยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ยอมเสียสละเวลาความสุขส่วนตัวเพื่องานโดยไม่ต้องชักชวนหรือขอร้อง มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และไม่ขาดหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น มีความสบายใจที่ได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น หากหน่วยงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในสิ่งที่ได้รับจากองค์กรหรือหน่วยงาน นั้นก็จะมีความมีประสิทธิภาพในการทำงาน ผลผลิตที่ได้รับก็จะสูงขึ้นด้วย

อำรุง เหมรา (2533) ได้ประมวลความสำคัญของความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ คือ ความพึงพอใจก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานมีความเข้าใจอันดีต่อกันและต่อหน่วยงานหรือองค์กร ความพึงพอใจเสริมสร้างความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงานหรือองค์กร ความพึงพอใจก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ มีการรวมพลังเพื่อขจัดปัญหาในองค์กรร่วมกัน ความพึงพอใจช่วยเกื้อหนุนให้กฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับ สามารถใช้บังคับควบคุมความประพฤติของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัยอันดี ความพึงพอใจก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ร่วมกันปฏิบัติงานอยู่ และความพึงพอใจช่วยเกื้อหนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ของหน่วยงานหรือองค์กร

Strauss and Sayless (1960) ได้อธิบายความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความต้องการและจิตใจของแต่ละบุคคลและเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน คือ ผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (Self Actualization) ซึ่งหมายถึงผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกสมปรารถนาที่จะได้แสดงบทบาทได้เต็มขีดความสามารถของเขาที่มีอยู่ในชีวิต บุคคลซึ่งไม่เคยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะไม่ประสบกับสภาพวุฒิ

ภาวะทางจิตวิทยา (Psychological Maturity) คือ คนทั่วไปจะใช้เวลาอยู่กับงานเป็นส่วนใหญ่ ถ้างานนั้นเป็นที่น่าเบื่อหน่าย ไม่ท้าทาย และไม่ให้อิสระในการปฏิบัติงาน ทำให้เขาเกิดความเบื่อหน่าย หงุดหงิดรำคาญใจ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อเขาและเพื่อนร่วมงาน บุคคลซึ่งไม่เคยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะเกิดความคับข้องใจ เพราะการทำงานเป็นการสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และการขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หรือการมีข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานจะทำให้ขวัญในการทำงานต่ำลงและประสิทธิภาพของจะลดลงด้วย

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สำคัญ ต่อองค์การและจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการเสริมสร้างให้เกิดมีแก่บุคลากรในองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรบริหารน้อยที่สุด แต่งานเกิดประโยชน์สูงสุดตามเป้าหมายขององค์การ

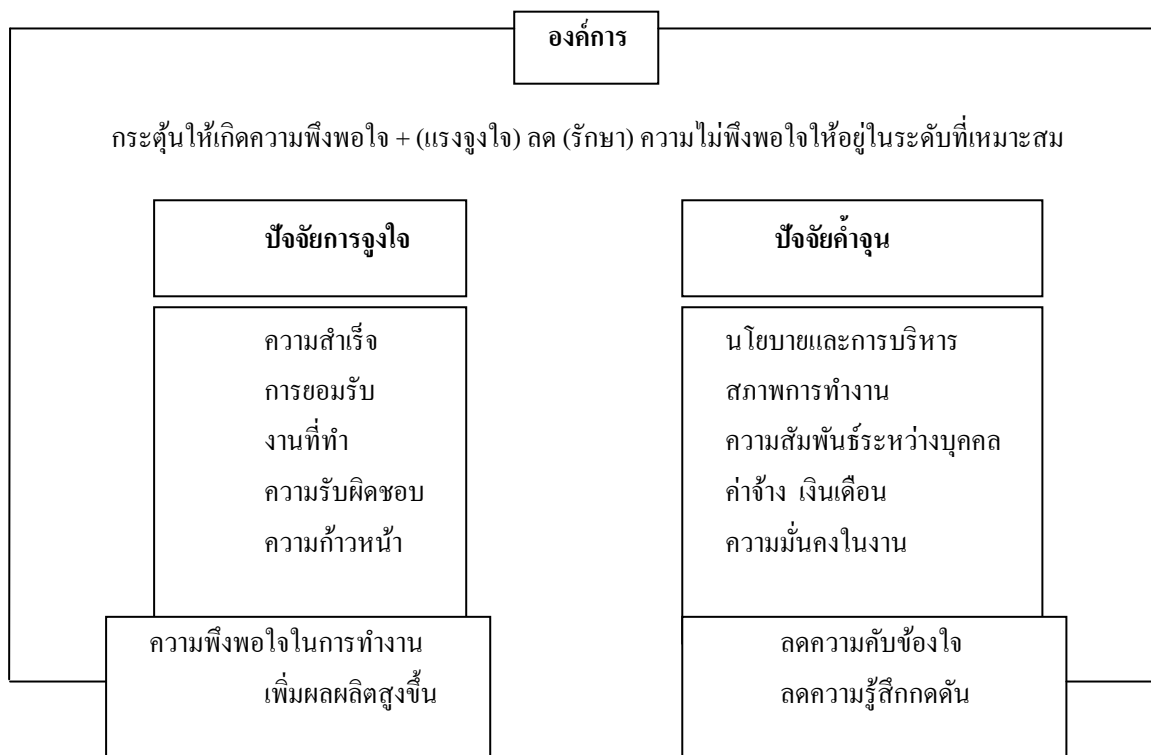
#### 4.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเอิร์ชเบอร์ก (The Motivation-Hygiene Theory)

Herzberg (1959) ได้สร้างทฤษฎีขึ้นจากการศึกษาถึงสาเหตุของความพอใจในงาน และความไม่พอใจในงานวิศวกรและพนักงานบัญชีในโรงงานที่เมืองพิตสเบิร์ก จำนวน 200 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน พบว่า ความต้องการทางด้านงานของบุคลากรสามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

อำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ และความสามารถในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในกลุ่มแรก เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความพึงพอใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำ (Job Content) เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ฯลฯ ปัจจัยจูงใจทำให้บุคคลเกิดความชื่นชอบ ยินดีในผลงาน และความสามารถของตนเอง ถ้าต้องการสนองปัจจัยเหล่านี้ของผู้ปฏิบัติงานแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้สำเร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน กลุ่มเพื่อนและบุคคลอื่นโดยทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือนี้บางครั้งอาจจะแสดงในรูปของการยกย่องชมเชยความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) ลักษณะของงาน (The work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงาน ว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่ายท้าทายความสามารถ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นงานที่ยากหรือง่าย ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์การ แต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์การ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะ ถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น เรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ แต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง

กลุ่มที่สอง เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน เป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจในงานอันจะทำให้คนงานได้เป็นปกติในองค์การเป็นเวลานาน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น แต่มีส่วนช่วยให้การทำงานสุขสบายใจขึ้น ป้องกันไม่ให้เกิดผลออกจากงาน ถ้าปัจจัยนี้ไม่มีงานหรือจัดไว้ไม่ดี จะทำให้ขวัญของคนงานไม่ดี ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary) หมายถึง ความพึงพอใจหรือไม่พอใจในเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น โอกาสที่จะได้รับ

ความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากจะหมายถึง โอกาสที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งภายในหน่วยงานหรือองค์กร แล้วยังหมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสพัฒนาทักษะและได้รับสิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จะเอื้อต่อวิชาชีพของเขา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Supervisor) หมายถึง การพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานในกลุ่ม และความรู้สึกเป็นหน่วยหนึ่งในกลุ่ม ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation peers) หมายถึง การพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานในกลุ่มและความรู้สึกเป็นหน่วยหนึ่งในกลุ่ม ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Subordinates) หมายถึง การพบปะสนทนา และปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง องค์ประกอบของสถานะอาชีพที่ทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง การมีอภิสิทธิ์ต่างๆ นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy Administration) หมายถึง การจัดการและบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เขาดำเนินงานได้สำเร็จรวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์กร เช่น การที่บุคคลจะต้องทราบว่าเขาทำงานให้ใคร นั่นคือ นโยบายขององค์กรจะต้องแน่ชัด เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมือ อุปกรณ์ และอื่นๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in Personal Life) หมายถึง สถานการณ์หรือลักษณะบางประการของงานที่ส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ทำให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างไรอย่างหนึ่งต่องานของเขา เช่น ถ้าองค์กรต้องการให้บุคคลย้ายที่ทำงานใหม่ อาจจะไกลและทำให้ครอบครัวลำบาก เป็นต้น ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความมั่นคงในองค์กร และการปกครองบังคับบัญชา (Supervisor-Technical) หมายถึง ความรู้สึกความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ตลอดจนความเต็มใจหรือไม่เต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำ หรือมอบหมายความรับผิดชอบต่างๆ ให้ลูกน้อง ดังแสดงในภาพประกอบที่ 3



ภาพประกอบที่ 3 แนวคิดตามแนวทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก

## กรอบความคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยมีกรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้  
ดังต่อไปนี้

