

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

การมองปัญหาและวิธีการวิจัย

วิทยาลัยครูเป็นสถาบันที่กำลังอยู่ในช่วงระยะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของตนเอง จากที่เคยเป็นสถาบันการผลิตครูและมีความพยายามจะปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา มาปรับตัวขยายฐานทางวิชาการเปิดสอนวิชาการสาขาอื่น ๆ เพิ่มขึ้น ต้องเผชิญกับความจำกัดด้านทรัพยากรเป็นอย่างมาก ทั้งที่เกี่ยวกับอาจารย์ผู้ชำนาญการตรงสาขาวิชา นักศึกษาที่มีความพร้อมทางวิชาการ งบประมาณ และเวลาที่ไม่ยาวนานนักสำหรับการเตรียมตัว การปรับตัวเพื่อดำเนินกิจการดังกล่าวให้ก้าวหน้าไปด้วยดี และเกิดผลประโยชน์ต่อส่วนรวมได้นั้น นอกจากความพยายามในหลายวิธีการได้แก่ วิธีการด้านทรัพยากรมนุษย์คือการพัฒนาความสามารถ และทักษะของปัจเจกบุคคล วิธีการด้านโครงสร้างคือการมีเป้าหมาย การประสานงานและควบคุม วิธีการแนวการเมือง คือการแก้ปัญหาความขัดแย้งและกลุ่มผลประโยชน์ และวิธีการเชิงการตลาดคือการแสวงหาผู้เรียนที่มีคุณภาพ ผู้วิจัยยังมองเห็นว่าวิธีการเชิงวัฒนธรรมที่เน้นความสำคัญของระบบความหมายค่านิยม และ ความเชื่อของสมาชิกในองค์กร มีความสำคัญไม่น้อยกว่าวิธีการอื่น ๆ และอธิบายกันในเรื่องความคิดของ "วัฒนธรรมองค์กร" ซึ่งผู้วิจัยได้นิยามความหมายว่า หมายถึง "ความหมายและคุณค่าที่เป็นของส่วนรวมและใช้ร่วมกันซึ่งปรากฏอยู่ในการกระทำ เหตุการณ์ วัตถุสิ่งของ คุณลักษณะหรือความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร" โดยยอมรับแนวความคิดทางวัฒนธรรม ของสำนักความคิด Semiotic ที่เน้นเกี่ยวกับสัญลักษณ์ และการรับทศนะของคนในพื้นที่ รวมทั้งการยอมรับ การพิจารณาองค์กรกับวัฒนธรรมว่า "วัฒนธรรมคือสิ่งที่องค์กรเป็น" วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวผูกโยง คนและกิจกรรม (งาน) ขององค์กรเอาไว้ ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราชเป็นกรณีเฉพาะ โดยมีวัตถุประสงค์ "เพื่อศึกษาวิเคราะห์ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

จากกลุ่มผู้บริหารและคณาจารย์ ในการบริหารงานหลักของสถาบัน โดยมองผ่านกรอบมรณทัศน์ 6 ประการ คือ สิ่งแวดล้อม บณิธานของสถาบัน กุศโลบาย สารสนเทศ การขัดเกลาทางสังคม และภาวะผู้นำ สำหรับการศึกษาวฒนธรรมองค์การโดยผ่านกรอบมรณทัศน์ 6 ประการดังกล่าวข้างต้น เป็นแนวคิดสำหรับการวิจัย วัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งพัฒนา โดย W.G. Tierney และ E.E.Chaffee นักการอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา

วิธีการวิจัย ใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร ใช้แบบสอบถามแบบมาตราวัดประเมินค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษาชั้นปีที่ 3-4 ซึ่งถือว่าเป็นผู้ให้ข้อมูลรอง จำนวน 222 คน และใช้วิธีการเชิงชาติพันธุ์วรรณา ซึ่งประกอบด้วย การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์ในแนวลึก และการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล 2 ช่วง ช่วงที่ 1 ระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2534 - กุมภาพันธ์ 2535 ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล แล้วเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมในช่วงที่ 2 ระหว่างเดือนกันยายน 2535 - ธันวาคม 2535 โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหารระดับอธิการ รองอธิการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าศูนย์ หัวหน้าสำนัก และหัวหน้าภาควิชา รวม 34 คน และคณาจารย์ 30 คน รวมทั้งหมด 64 คน ดังมีรายชื่อในภาคผนวก ก การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยขั้นตอนของการเลือกและลดทอนข้อมูล การจัดระเบียบข้อมูลและการลงข้อสรุปโดยอาศัยวิธีการอุปนัย

ผลการวิจัย

วัฒนธรรมองค์การที่วิเคราะห์ตามกรอบมรณทัศน์ 6 ประการ คือ สิ่งแวดล้อม บณิธานของสถาบัน กุศโลบาย การขัดเกลาทางสังคม สารสนเทศ และภาวะผู้นำ สรุปได้ดังนี้

1. สิ่งแวดล้อม

วิทยาลัยก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2500 มีวัตถุประสงค์เพื่อการผลิตครูให้ กับท้องถิ่นชนบท เริ่มจากการผลิตครูระดับประเทศนียบัตร พัฒนามาผลิตครูระดับ

ปริญญาตรี เมื่อปีพ.ศ. 2517 และขยายฐานทางวิชาการ เปิดสอนวิชาการอื่นเมื่อปีพ.ศ. 2528 ในปีพ.ศ. 2534 เปิดสอนสาขาวิชาการศึกษา สาขาวิชาศิลปศาสตร์ และสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีนักศึกษาภาคปกติทั้งระดับอนุปริญญา และระดับปริญญาตรีรวม 1,336 คน แยกกันเรียนใน 34 ปรแกรมวิชา นักศึกษาบุคลากรประจำการ (เปิดเรียนในวันหยุด) รวม 2,184 คน แยกกันเรียนใน 27 ปรแกรมวิชา มีคณาจารย์ 160 คน ร้อยละ 38 มีวุฒิปริญญาตรี นอกนั้นมีวุฒิปริญญาโทและปริญญาเอก อาจารย์ร้อยละ 88 เป็นคนที่มีภูมิลำเนาเดิมในภาคใต้และส่วนมากเป็นชาวจังหวัดนครศรีธรรมราช ความเชื่อและค่านิยมที่เป็นบุคลิกภาพของอาจารย์ คือ เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ถือว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ไม่ชอบระบบการใช้อำนาจและระบบเจ้านายรักพวกพ้อง ช่วยเหลือเกื้อกูลกันดี รับความคิดเห็นคนอื่นยาก ชอบวิธีปรึกษาหารือกันในการทำงาน ผูกพันในความรู้สึกศรัทธาต่อบุคคลมากกว่า เป้าหมายและไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงตนเอง

วิทยาลัยเป็นหน่วยงานราชการ สังกัดกรมการฝึกหัดครูกระทรวงศึกษาธิการ กรมการฝึกหัดครูจึงเป็นทั้งหน่วยงานผู้บังคับบัญชาและหน่วยประสานงาน กล่าวคือทำหน้าที่บริหารงานบุคคล ประสานงานด้านงบประมาณ แผนงาน และการประเมินผล วิทยาลัยมีโครงสร้างการดำเนินงานโดยอาศัยพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 และพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 มีหน่วยงานทางวิชาการคือคณะวิชา รวม 4 คณะวิชา ได้แก่ คณะวิชาครุศาสตร์ คณะวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และคณะวิชาวิทยาการจัดการ คณะวิชาประกอบด้วยภาควิชาทั้งหมด 33 ภาควิชา และมีหน่วยงานส่งเสริมงานวิชาการเรียกว่าสำนักและศูนย์รวม 4 สำนัก และ 2 ศูนย์ ได้แก่ สำนักงานอธิการ สำนักงานส่งเสริมวิชาการ สำนักงานวางแผน สำนักงานกิจการนักศึกษา ศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา และ ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม

วิทยาลัยตั้งอยู่ในเขตชนบทห่างจากตัวเมืองประมาณ 13 กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ 300 ไร่ แบ่งพื้นที่เป็นเขตปฏิบัติการทางการศึกษา และเขตที่พักอาศัยของอาจารย์ นักศึกษา และเจ้าหน้าที่ อาจารย์ส่วนมากพักอาศัย



อยู่ในวิทยาลัย มีความคุ้นเคยใกล้ชิดกัน เป็นทั้งเพื่อนบ้านเรียนเคียงและเพื่อนร่วมงาน รักใคร่ผูกพันและพึ่งพาช่วยเหลือกันดีทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานในหน้าที่ การมีสถานที่ทำงานและบ้านพักอยู่ในสถานที่แห่งเดียวกัน ทำให้อาจารย์แยกตัวออกจากชุมชน อาจารย์ส่วนใหญ่จึงมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนน้อย

วิทยาลัยมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก เนื่องจากการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สูงสุดของจังหวัด และต้องปฏิบัติตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา กล่าวคือ สัมพันธ์กับหน่วยงานทางการศึกษาในงานฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู และการพัฒนาครูประจำการ สัมพันธ์กับหน่วยงานราชการและองค์การเอกชน ในงานบริการทางวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สัมพันธ์กับองค์การธุรกิจ เกี่ยวกับการผลิตกำลังคนเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน สัมพันธ์กับวิทยาลัยครูอื่น ๆ ในสหวิทยาลัยเดียวกัน ในงานตามภารกิจของสถาบัน สัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย ในงานการพัฒนาบุคลากร สัมพันธ์กับศิษย์เก่า ในงานการระดมทุนการศึกษาสำหรับนักศึกษาและการสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของวิทยาลัย อาจารย์ส่วนใหญ่และผู้บริหารเห็นความสำคัญของหน่วยงานภายนอก และได้พัฒนาความร่วมมือในการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ

อาจารย์มีความเห็นว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกคือแหล่งเรียนรู้และชุมชนวิชาของอาจารย์และนักศึกษา แต่การปฏิบัติจริงยังมีขอบเขตจำกัดอยู่เฉพาะเรื่อง การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ การศึกษาค้นคว้าทางด้านวัฒนธรรม และการบริการทางวิชาแก่สังคม ส่วนการเรียนรู้ท้องถิ่นยังอยู่ในวงแคบ เพราะมีความเคยชิน และมีความสะดวกในการเรียนการสอนตามเนื้อหาสาระในรูปแบบตำรา

วิทยาลัยได้ปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมมาโดยตลอด เริ่มจากผลิตครูตามความต้องการของท้องถิ่น การลดการผลิตครู ความพยายามจะผลิตครูดีให้กับสังคมในโครงการคุรุทายาท และหลังสุดคือการปรับตัวขยายฐานทางวิชาการเปิดสอนสาขาวิชาการอื่น ตามความต้องการการศึกษาระดับปริญญาของคนในท้องถิ่น การปรับตัวดังกล่าวตั้งอยู่บนหลักความเชื่อเรื่องการผลิตครูดีให้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการกระจายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้กับคนในท้องถิ่น การปรับตัวที่สำคัญเนื่องจากภารกิจเปลี่ยนไป คือการยกระดับมาตรฐานการศึกษาในระดับอุดมศึกษา และการ

พัฒนางานตามภารกิจ ผลงานที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอกต่อเนื่องกันมา คืองานการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

2. ปณิธานของสถาบัน

วิทยาลัยมีปณิธาน คือ "การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น" ได้มาจากการร่วมคิดของวิทยาลัยครูทั่วประเทศ โดยมีเหตุผลว่าวิทยาลัยตั้งอยู่ในภูมิภาค มีความใกล้ชิดกับท้องถิ่นและประชาชนมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาอื่น วิทยาลัยได้ถือกำเนิดมาจากการผลิตครูให้กับท้องถิ่นชนบท ได้มีโอกาสคุ้นเคยกับสภาพชนบทมาก่อน จึงมีความผูกพันกับท้องถิ่น และพึงพอใจที่จะทำงานเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ความหมายของการเป็นสถาบันเพื่อพัฒนาท้องถิ่น คือ สถาบันจะเติบโตเพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่น เปิดโอกาสให้นักเรียนท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทในการกำหนดทิศทางของสถาบัน และการช่วยยกระดับการศึกษาของประชาชนเพื่อการพัฒนาชีวิตและชุมชน

การเป็นหน่วยราชการในกรมการฝึกหัดครู และทำหน้าที่ผลิตครูอย่างเต็มวมาจนถึงปีพ.ศ. 2527 จึงรับความมุ่งหมายหรือปณิธานจากกรมการฝึกหัดครูมาตลอด คือ "การผลิตครูเพื่อท้องถิ่นชนบท" มีความเชื่อสำคัญเกี่ยวกับการผลิตครูให้มีคุณลักษณะ 3 อย่างคือ การมีความรู้ดีในวิชาเฉพาะด้านและความรู้พื้นฐานทั่วไป การมีทักษะหรือเทคนิคในการเป็นครู รู้จักเรียนรู้เข้าใจเด็กนักเรียนและชุมชนและการมีคุณธรรม กระบวนการสำคัญในการผลิตครูคือการจัดประสบการณ์วิชาชีพครูที่ต้องทำต่อเนื่องตลอดระยะเวลาที่เป็นนักศึกษาครูและมีความเชื่อว่าการผลิตครูก่อนประจำการและการพัฒนาครูประจำการเป็นกระบวนการเดียวกัน เมื่อเปิดสอนสาขาวิชาการอื่น ได้ตั้งความมุ่งหมายว่าบัณฑิตของวิทยาลัย จะต้องมีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการและด้านการจัดการ มีจริยธรรมและคุณธรรม

การกำหนดปณิธานของสถาบัน อาจารย์ส่วนมากมีความเชื่อว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร อาจารย์คือผู้ปฏิบัติการ แต่ผู้บริหารมีความเชื่อว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน เพราะความรู้ความชำนาญของอาจารย์ตลอดจนการมี

ประสบการณ์จากการปฏิบัติ จะช่วยให้มีทัศนคติในการกำหนดปริมาณได้ คณะวิชา ศูนย์และสำนักจะมีบทบาทสำคัญในการร่วมกันกำหนดองค์ประกอบย่อยของปริมาณ คือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ และอาจารย์จำนวนไม่มากนักมีความคิดริเริ่มเป็นของตัวเองในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์

การจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ งานผลิตบัณฑิตเป็นงานที่ วิทยาลัยให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งมาตลอด และจะดำเนินต่อไปตลอดแผนพัฒนา ระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ดังนั้นการลดภารกิจการผลิตครูลง ทำให้ อาจารย์ส่วนหนึ่งมีภาระงานน้อยลง แม้อาจารย์หลายคนจะปรับตัว โดยเปลี่ยนไป สอนในโปรแกรมวิชาใหม่ การไปช่วยงานบริการของวิทยาลัย หรือทำงานตาม ภารกิจอื่น แต่อาจารย์อีกจำนวนหนึ่งยังทำงานไม่เต็มศักยภาพที่มีอยู่ วิทยาลัยยัง ไม่มีแนวทางพัฒนาอาจารย์เหล่านี้

3. กุศโลบาย

วิทยาลัยและกรมการศึกษาค้นคว้าได้ร่วมกันกำหนดโครงสร้างของ แผนงานที่ตรงกับภารกิจมาตั้งแต่พ.ศ. 2529 ประกอบด้วยแผนงาน 7 แผน คือ แผนงานบริหารงานระดับอุดมศึกษา แผนงานจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา แผน งานปรับปรุงคุณภาพการศึกษา แผนงานบริการทางวิชาการแก่สังคม แผนงานทำนุ บำรุงวัฒนธรรม แผนงานวิจัย และแผนงานกิจการนิสิตนักศึกษา การมีโครงสร้าง แผนงานเช่นนี้ ทำให้คณะวิชา ศูนย์และสำนักมีความคิดในการพัฒนางานเป็นระบบ ยิ่งขึ้น มีเหตุผลมากขึ้น และสะดวกในการสื่อสารทำความเข้าใจกันทั้งภายใน วิทยาลัยและกับหน่วยงานภายนอก

กุศโลบายสำคัญในแต่ละแผนงานที่ดำเนินไปในแผนพัฒนาระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) และจะดำเนินต่อไปในแผนพัฒนาระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) คือ

การผลิตครู เน้นการผลิตครูในสาขาที่ขาดแคลน การกำหนดโครงการ การครูทายาท เพื่อแสวงหาคนเก่ง คนดีเข้ามาเรียนวิชาชีพครู และรับประกัน การมีงานทำตลอดถึงให้ทุนการศึกษา การฝึกอบรมครูประจำการตามความต้อง การของหน่วยงานผู้ใช้ครู เน้นหลักสูตรระยะสั้น และมีหลักสูตรระยะยาว เพื่อเพิ่ม

วิทยฐานะ

การเปิดสอนสาขาวิชาการอื่น เน้นการพัฒนาอาจารย์ให้มีความสามารถในการสอนวิชาใหม่ ๆ เปิดสอนในระดับอนุปริญา ก่อนเมื่อมีความพร้อมมากขึ้นจึงขยายเปิดสอนระดับปริญญา จัดทำแผนร่วมกับวิทยาลัยครูในสหวิทยาลัยเดียวกัน และร่วมมือกับองค์กรเอกชนในการผลิตบุคลากรร่วมกัน

การบริการทางวิชาการแก่สังคม ดำเนินงานตามโครงการของกระทรวงศึกษาธิการและโครงการตามพระราชดำริ จัดศูนย์การฝึกอบรมให้เป็นแหล่งกลางของจังหวัด

การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ร่วมมือและเป็นเครือข่ายกับองค์กรวัฒนธรรมอื่น ๆ เป็นองค์กรวัฒนธรรมหลักของจังหวัด มุ่งการศึกษาวัฒนธรรมท้องถิ่นและการให้บริการข้อมูลสารสนเทศและความรู้ด้านวัฒนธรรม

การวิจัย เน้นการเสริมสร้างความรู้ด้านวิธีวิทยาการวิจัย การจัดบัจจัยต่างๆ สนับสนุน และการจัดหาทุนวิจัย

กิจการนักศึกษา เน้นการจัดหาทุนการศึกษา การบริหารด้านสุขภาพและอนามัย พัฒนาองค์กรนักศึกษาให้สามารถดำเนินกิจกรรมของตนเองได้ และสนับสนุนกิจกรรมช่วยเหลือสังคม

วิทยาลัยได้ใช้เวลาและโอกาสอันเหมาะสมเป็นกุศโลบายในการริเริ่มและพัฒนางานให้สำเร็จ ตัวอย่างคือในช่วงที่มีการตื่นตัวและเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมไทย โดยเฉพาะวัฒนธรรมท้องถิ่น การส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อการสนับสนุนการท่องเที่ยว วิทยาลัยจึงได้บุกเบิกศึกษาวัฒนธรรมท้องถิ่น จัดพิพิธภัณฑ์ในสถานศึกษา ศึกษาประวัติศาสตร์ท้องถิ่น ฟื้นฟูประเพณีท้องถิ่น จัดบริการข้อมูลทางด้านวัฒนธรรมและเปิดสอนโปรแกรมวิชาวัฒนธรรมศึกษา เช่นเดียวกันในช่วงที่ประเทศต้องการกำลังคนทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิทยาลัยใช้จังหวะโอกาสจัดโครงการพัฒนาการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์และโครงการศูนย์วิทยาศาสตร์ในแผนพัฒนาระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539)

กุศโลบายสำคัญในการทำงานให้สำเร็จ คือการยอมรับความคิดเห็น ฟังความเห็นของอาจารย์ และการปรึกษาหารือร่วมกัน

4. การขัดเกลาทางสังคม

อาจารย์ร้อยละ 45 ได้ผ่านประสบการณ์การทำงานที่เสมือนเป็นพ่อแม่ในการผลิตครูในระยะแรก (พ.ศ. 2500-2514) ในสมัยที่นักเรียนฝึกหัดครูเป็นนักเรียนประจำได้ทำหน้าที่เอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ และการเรียน ของนักศึกษาอย่างใกล้ชิด นักศึกษาก็มีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างฉันพี่น้อง ค่านิยมที่สำคัญในการฝึกฝนอบรมนักศึกษา คือการฝึกให้นักศึกษามีส่วนรับผิดชอบทำงานทุกอย่าง มีส่วนร่วมในกิจกรรมการกิน การอยู่และการเรียน ช่วยกันแก้ปัญหา ร่วมกับอาจารย์ให้อยู่ได้กินได้และเรียนได้ ฝึกฝนการทำงานเกษตรที่ถือว่าเป็นงานสำคัญสำหรับครูในท้องถิ่นชนบท และการพัฒนาความสามารถทางสังคมผ่านกิจกรรมเสริมหลักสูตร ฝึกประสบการณ์วิชาชีพด้วยการดำเนินงานโครงการฝึกหัดครูชนบท ที่เน้นการพัฒนาการสอน การพัฒนาโรงเรียน และการช่วยเหลือชุมชน

บทบาทหน้าที่ของอาจารย์ได้เปลี่ยนแปลงเมื่อเปิดสอนระดับปริญญาตรี จากที่เคยทำหน้าที่เสมือนเป็นพ่อแม่เปลี่ยนเป็นผู้ชี้แนะทางและแนะนำช่วยเหลือในทางวิชาการ ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงของสังคม ผู้เรียนมีวุฒิสูงขึ้น การเป็นนักเรียนประจำในความหมายเดิมถูกยกเลิกไป การฝึกฝนและเข้มงวดกับระเบียบวินัยลดลง อาจารย์จะใกล้ชิดกับนักศึกษา เฉพาะในสาขาวิชาเอกที่ตนรับผิดชอบ งานพัฒนานักศึกษาที่ผ่านกิจกรรมเสริมหลักสูตรมีโครงสร้างที่แน่นอนคือกิจกรรมชมรม กีฬา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี นันทนาการและบำเพ็ญประโยชน์ แต่มีอาจารย์จำนวนจำกัดที่ให้ความสนอย่างจริงจังและอุทิศเวลาให้กับงานนี้ นักศึกษาก็รู้สึกตัวเองว่ามีอิสระเลือก ทำกิจกรรมเฉพาะที่ชอบ งานการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้กับนักศึกษายังได้รับความสนใจจากคณาจารย์ และมีกิจกรรมสม่ำเสมอ นักศึกษาให้ความเห็นว่ามีคามมั่นใจในตัวอาจารย์ที่จะช่วยฝึกฝนให้มีความรู้ความสามารถ และมีความมั่นใจว่าจะออกไปทำงานในสาขาที่เรียนมาได้

ความเชื่อสำคัญสำหรับการขัดเกลา นักศึกษาและอาจารย์ส่วนใหญ่ใช้คือ การเรียนคือการฝึกทำงาน เรียนรู้ผลของงานที่เกิดขึ้นทั้งผลสำเร็จและความ

ล้มเหลว การขัดเกลาคนจึงขัดเกลาด้วยวิธีการทำงาน ประกอบกับปัจจุบันนักศึกษา
มีค่านิยมของการเรียนรู้ที่เรียนรู้เพื่อการทำงานมากขึ้น

การคัดเลือกอาจารย์และการบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ของกรรมการ
ฝึกหัดครู วิทยาลัยมีหน้าที่กำกับดูแลให้อาจารย์ทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบให้มีผล
งานปรากฏ และการพิจารณาความดีความชอบ แต่เนื่องจากระบบการประเมิน
งานตามโครงสร้างระบบราชการ ไม่เคร่งครัด อาจารย์จำนวนหนึ่งจึงทำงานไม่
เต็มศักยภาพ ลดคุณค่าของตัวเองลงตามลำดับ

การพัฒนาคณาจารย์ เป็นงานที่ถือปฏิบัติกันมาอย่างสืบเนื่อง กิจ
กรรมหลักคือการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอน การจัดทำตารางและเอกสาร
ประกอบการสอน การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ การฝึกอบรมระยะสั้น
และการศึกษาต่อ เมื่อมีการขยายฐานทางวิชาการใหม่ ๆ ได้สนับสนุนให้
อาจารย์มีความมั่นใจ และมีความสามารถในการสอนวิชาใหม่ ๆ ด้วยการฝึกอบรม
เข้าร่วมฟังการสอนในมหาวิทยาลัยและการศึกษาต่อ อาจารย์ส่วนใหญ่ยอมรับใน
ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ เพราะมีความเชื่อว่า ความรู้ต่าง ๆ
เปลี่ยนแปลงเร็วมาก จึงต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต และการมีวุฒิสูงขึ้นจะเข้ากับกรอบ
มาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา เป็นค่านิยมที่สังคมยอมรับ นอกจากการส่งเสริม
ทางวิชาการแล้วยังส่งเสริมให้อาจารย์มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อเป็นพื้นฐาน
ของการรวมตัวทำงาน คณาจารย์ได้ร่วมกันจัดตั้งสโมสรอาจารย์ มีองค์กรรับผิดชอบ
ขอตำแหน่งนิเทศกรรมเพื่อเสริมสร้างความรัก ความสามัคคี จรรโลงศักดิ์ศรี เสีย
สละและรักษาวัฒนธรรม

การช่วยเหลืออาจารย์ใหม่มีความเชื่อว่าอาจารย์ใหม่มีความ
พร้อมที่จะทำงานและทำการสอนได้โดยไม่จำเป็นต้องฝึกเป็นผู้ช่วยอาจารย์ งาน
จะเป็นตัวสอนได้ดีกว่าอย่างอื่น การช่วยเหลืออาจารย์ใหม่จึงมอบหมายให้มี
อาจารย์พี่เลี้ยงหรือหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ดูแลในทางวิชาการ อาจารย์ใหม่จึงปรับตัว
และเรียนรู้ด้วยการทำงานทั้งงานสอนและงานพิเศษอื่น ๆ การพักอาศัยอยู่ใน
บ้านพักของวิทยาลัย ทำให้คุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานได้เร็ว ทำให้เกิดความสบาย

ใจและเป็นตัวช่วยให้ปรับตัวเข้ากับงานได้เร็วขึ้น

หน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ได้จัดทำบรรยายลักษณะงานของแต่ละหน่วยงานไว้ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2530 หลังจากมีการประกาศแบ่งส่วนราชการใหม่ของวิทยาลัย เป็นผลดีกับหน่วยงาน เพราะมีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าหน่วยงานอยู่บ่อย ๆ และช่วยในการทบทวนบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานสำหรับหน้าที่ของผู้บริหารระดับรอง เช่น รองอธิการ รองหัวหน้าคณะวิชา รองหัวหน้าสำนัก รองหัวหน้าศูนย์ และ รองหัวหน้าภาควิชา มีการตกลงมอบหมายงานกันกับหัวหน้าหน่วยงาน แต่งานหลายอย่างไม่สามารถแบ่งแยกได้เด็ดขาดจำเป็นต้องปรึกษากันหรือกันอยู่เสมอ จุดที่ไม่มีการแลกเปลี่ยนความเห็นกันโดยตรงไปตรงมา มักจะมีความขัดแย้ง เป็นเหตุของการวางเฉย ไม่ยอมทำงานต่อ

5. สารสนเทศ

การจัดระบบสารสนเทศ ยังอยู่ในขั้นตอนของการพัฒนา เพราะเพิ่งมีการจัดตั้งหน่วยงานที่ส่งเสริมวิชาการขึ้นเมื่อปีพ.ศ. 2530 ตกลงให้สำนักงานวางแผนและพัฒนาเป็นหน่วยรับผิดชอบการประสานงาน และประมวลสารสนเทศเพื่อการวางแผนและกำหนดทิศทางของวิทยาลัย หน่วยงานอื่น ๆ ทำหน้าที่ผลิตสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติ ตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ รองอธิการ หัวหน้าสำนัก หัวหน้าศูนย์ และหัวหน้าคณะวิชา เป็นผู้รับผิดชอบสารสนเทศเกี่ยวกับการจัดการและจะมีการตัดสินใจอยู่ 2 ระดับ คือระดับรองอธิการหรืออธิการ และระดับคณะกรรมการประจำวิทยาลัย ส่วนสารสนเทศเพื่อการกำหนดคณิศานและบุคลากร จะมีการตัดสินใจในระดับอธิการหรือคณะกรรมการประจำวิทยาลัย ลักษณะของสารสนเทศจะมีสองลักษณะ คือมีรูปแบบตามที่กรมการฝึกหัดครูหรือสภาการฝึกหัดครูกำหนดเพื่อใช้เป็นแนวเดียวกันสำหรับวิทยาลัยครูทั่วประเทศและรูปแบบที่กำหนดขึ้นใช้เองภายในวิทยาลัย ฝ่ายหอสมุดได้รับการยอมรับจากอาจารย์และนักศึกษาว่าสามารถผลิตและบริการสารสนเทศได้ดีตลอดมา

การสื่อความหมาย วิทยาลัยได้สื่อให้อาจารย์ทราบเป็นระยะ ๆ ว่ากำลังทำอะไรอยู่โดยผ่านการประชุม และเอกสารประชาสัมพันธ์ อาจารย์ส่วน

าผู้ที่ต้องการการสื่อความหมายสองทาง คือสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างอิสระ ทั้งในรูปของการพบปะปรึกษาหารือแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การตัดสินใจสั่งการตามระบบราชการโดยปราศจากการปรึกษาหารือมักไม่ได้รับการยอมรับ ต้องเปลี่ยนอำนาจการบังคับบัญชาตามระเบียบราชการ เป็นการหาความสอดคล้องร่วมกัน

การใช้เครื่องมือสำหรับการประมวลสารสนเทศ เป็นการริเริ่มและเสียสละของอาจารย์ ที่ได้อุทิศเวลาสำหรับการศึกษาและนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ ทั้ง ๆ ที่ไม่มีความรู้มาก่อน พยายามเรียนรู้ด้วยตนเอง ฝึกทดลองใช้ และสามารถสอนถ่ายทอดให้กับเพื่ออาจารย์และเจ้าหน้าที่ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น และในบางหน่วยงานเช่นฝ่ายหอสมุด และภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ สามารถนำมาใช้เพื่อพัฒนาระบบงาน และมองเห็นโอกาสของการพัฒนาชัดเจนทั้งในรูปของการบริการและการถ่ายทอดให้กับนักศึกษา

6. ภาวะผู้นำ

บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานและได้รับการยอมรับจากคณาจารย์มากที่สุด คือการยอมรับความคิดริเริ่มของอาจารย์ รับฟังความคิดเห็น และหาความสอดคล้องที่จะตัดสินใจร่วมกัน วางตนเป็นเพื่อนร่วมงานในลักษณะของการเป็นกัลยาณมิตรของทุกคน คือมีความปรารถนาดีที่จะช่วยเหลือแนะนำความรู้และข้อเท็จจริง อย่างมีเหตุผลและเป็นประโยชน์ เป็นคนที่พบได้ง่าย เป็นแบบอย่างในด้านความขยัน อดทน ซื่อสัตย์และการอุทิศสัจการมองงานทุกงานคนทุกคนมีความสำคัญสำหรับองค์การ และมีความชัดเจนในความมุ่งหมายที่จะพัฒนาสถาบัน

อาจารย์และผู้บริหารระดับรองลงมา ต้องการให้ผู้บริหารในระดับที่สูงกว่าตนแสดงความไว้วางใจ มอบหมายงานให้ทำ สร้างความมั่นใจในการทำงานและสอนงาน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องทำตัวให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจว่าจะร่วมรับผิดชอบไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานหรืองานเสร็จแล้ว อาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารสนใจและให้ความสำคัญในงานที่ทำ การติดตามไปให้กำลังใจ

ใจและช่วยแก้ปัญหาของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่มีความหมายอย่างยิ่งสำหรับผู้ทำงาน
 ผู้บริหารระดับรองอธิการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าศูนย์และหัวหน้า
 สำนัก ถือว่าเป็นบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดคณาจารย์ผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมของผู้บริหาร
 เหล่านี้ จึงส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์และของวิทยาลัย
 อาจารย์จึงขอใช้สิทธิที่จะออกความเห็น หรือมีส่วนเกี่ยวกับการขาดมาของผู้
 คณาจารย์ตำแหน่งดังกล่าว อาจารย์มีความเห็นว่าผู้บริหารทั้งหมดนี้ต้องร่วมมือกันอย่าง
 ใกล้ชิด ปัญหาหลาย อย่างเกิดจากความไม่เข้าใจกันของผู้บริหารกลุ่มนี้

ข้อค้นพบเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

1. ความสัมพันธ์ของสมาชิก สมาชิกมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง
 ส่วนใหญ่พักอาศัยอยู่ในวิทยาลัยซึ่งแยกตัวออกจากชุมชน ร้อยละ 88 ของ
 อาจารย์เป็นคนที่ภูมิลำเนาเดิมในจังหวัดภาคใต้ มีภูมิลำเนาจากครอบครัวของ
 เกษตรกรและข้าราชการที่อยู่นอกเขตเมือง อาจารย์เกินกว่าครึ่งหนึ่ง
 เป็นผู้มีส่วนในการพัฒนาวิทยาลัยมาตั้งแต่ ยุคก่อนมีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู
 พ.ศ. 2518 อยู่ร่วมกันมาตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการ ครึ่งชีวิตยังเป็นหนุ่มสาว ต่าง
 ชาติช่วยเหลือกันและกันทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน จนกระทั่งอายุเลยวัย
 กลางคน รู้จักมักคุ้นกันจนถึงคนในครอบครัว ชีวิตค่อนข้างเปิดเผยต่อกัน ต่าง
 ประจักษ์ในคุณความดี ข้อจำกัด จุดแข็งหรือจุดอ่อนของแต่ละคน อาจารย์ที่เข้ามา
 เป็นสมาชิกในรุ่นหลัง จะปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนในรุ่นเดียวกันหรือใกล้เคียงกันแล้ว
 ค่อยเรียนรู้งานและคน เข้าไปมีความสัมพันธ์กับอาจารย์รุ่นก่อน ๆ ที่ตนนับถือและ
 ไว้ใจ เพื่อจะมีอาจารย์ผู้ใหญ่วัยเป็นที่ปรึกษาและอ้างอิงได้ ลักษณะของ
 ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกจัดประเภทได้ดังนี้

1.1 เพื่อน-เพื่อน เป็นความสัมพันธ์ของสมาชิกที่มีความสนใจ
 และรสนิยมไปในทางเดียวกัน อายุใกล้เคียงกัน รักราคร์พึ่งพาช่วยเหลือกัน รวม
 กลุ่มกันเข้ามาทำงานในส่วนงานต่าง ๆ และเลยไปถึงงานส่วนบุคคล ข้อเสียของ
 ความสัมพันธ์แบบนี้ คือ เชื่อในผู้นำด้านความคิดมากไป จึงมีผลงานบางอย่างออก
 มาในทางลบ

1.2 อาจารย์-ศิษย์ เป็นความสัมพันธ์ที่สืบเนื่องมาจากการที่เคยเป็นศิษย์มาก่อน (มีศิษย์เก่ามาเป็นอาจารย์ 39 คน) ศิษย์จะให้ความเคารพ เกรงใจและคอยช่วยเหลืองาน อาจารย์รู้จักนิสัยใจคอและความสามารถของศิษย์เป็นอย่างดี เสนอแนะและชี้แนะให้ทำงาน เลือกรมาเป็นผู้ร่วมงานเพราะรู้ว่าใครจะทำอะไรได้สำเร็จ

1.3 หัวหน้างาน-ผู้ร่วมงาน เป็นความสัมพันธ์ตามโครงสร้างของหน่วยงานและระบบราชการ ถูกบังคับด้วยกฎระเบียบราชการและวิชาชีพ เช่นอยู่ในภาควิชาเดียวกัน คณะวิชาเดียวกัน เป็นต้น และสัมพันธ์กันด้วยการเลือกกันเป็นกลุ่มมาทำงาน เช่นกลุ่มทำงานในศูนย์และสำนัก ซึ่งแบ่งย่อยเป็นฝ่ายต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันตามหน้าที่ ที่ต้องช่วยเหลือแบ่งงานกันกำหนดความมุ่งหมาย วิธีทำงานและร่วมกันรับผิดชอบ ลาพังความสัมพันธ์ของหัวหน้างาน-ผู้ร่วมงาน และระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันจะทำงานไม่สำเร็จ จึงมีความสัมพันธ์ในข้ออื่น ๆ ผกอยู่

1.4 ผู้มีคุณความดี-ผู้เลื่อมใส เป็นความสัมพันธ์ของผู้รู้ นักวิชาการที่มีความสามารถและคุณธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้มีผู้เลื่อมใสขอคำปรึกษาในทางวิชาการและการดำเนินชีวิต มักจะเรียกชื่อกันเป็น ลุง ป้า พี่ หรือน้อง ผู้รู้หรือนักวิชาการดังกล่าวจะเป็นหลักอยู่ในหน่วยงานหรือกลุ่มกิจกรรม เป็นแกนนำด้านความคิดและวิธีทำงาน

2. บทบาทของสมาชิก

ด้านชีวิตทัศน์และโลกทัศน์ อาจารย์พึงพอใจในอุดมคติของการเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น รักศักดิ์ศรีเกียรติภูมิของตนเองและวิทยาลัย ต้องการนโยบายและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและได้มีส่วนร่วมในการกำหนด พึงพอใจกับบทบาทหน้าที่ของอาจารย์ ไม่เคร่งครัดในระเบียบวินัยและการใช้เวลา ค่อนข้างจะทำงานตามสบายไม่เร่งรีบในการทำงาน

ด้านการปฏิบัติหน้าที่ อาจารย์ถืองานสอนเป็นหน้าที่หลัก จะเข้าไปรับผิดชอบหน้าที่อื่นต่อเมื่อมีความพอใจและเลือกลักษณะของคนในกลุ่มทำงาน กวดขันงานด้านวิชาการของนักศึกษา แต่ให้ความสำคัญน้อยกับงานกิจการนักศึกษาและการพัฒนาการในด้านอื่น ๆ แม้จะไม่มีมาตรฐานในการพัฒนานักศึกษากำหนดไว้

เป็นลายลักษณ์อักษร แต่คาดหวังผลงานสูง เพื่อแข่งขันด้านคุณภาพกับวิทยาลัย
ครูอื่น ๆ อาจารย์ต้องการให้รักษาคุณภาพและมาตรฐานของนักศึกษาในโครงการ
บุคลากรประจำการให้เท่า ๆ กับนักศึกษาภาคปกติ อาจารย์จำนวนมากให้ความสำคัญ
สำคัญกับการพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และงานภารกิจอื่น

ด้านลักษณะและวิธีทำงาน อาจารย์มีอิสระเต็มที่ภายในกรอบของ
ระบบราชการ เลือกคนที่จะทำงานด้วย คาดหวังผลงานสูง ต้องการความเข้าใจ
และกำลังใจจากผู้บริหาร ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานค่อนข้างจะมีจุดอ่อนใน
การประเมินผลงาน การอุทิศเวลาและความมุ่งมั่นในการทำงานลดลง ต้องการ
การปรึกษาหารือและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ใช้สิทธิและรักษาผลประโยชน์
ของตนเองและกลุ่ม

3. บทบาทภาวะผู้นำ ผู้บริหารแสดงบทบาทภาวะผู้นำในลักษณะของ
การเป็นที่ปรึกษาและการประสานความสอดคล้อง เหมือนกับบทบาทของพ่อแม่ ที่
ต้องยอมรับความความคิดริเริ่มและความสามารถของสมาชิก ปัญหาเกี่ยวกับผู้
บริหารจะเกิดขึ้น เมื่อได้แสดงบทบาทของการใช้อำนาจและสั่งการ สมาชิกจะ
สนองตอบด้วยการไม่เห็นด้วยและไม่ยอมตาม หรือการใช้สิทธิบางประการ บทบาท
ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ การรับฟังความคิดเห็น ความไว้วางใจและมอบ
หมายงาน ท้าทายให้พบได้ง่าย และการติดตามไปให้กำลังใจ รองอธิการ หัวหน้า
คณะวิชา หัวหน้าศูนย์และหัวหน้าสำนักมีบทบาทสำคัญในการติดตามงาน ความไม่
กลมเกลียวกันของผู้บริหารกลุ่มนี้ ก่อให้เกิดปัญหาสำคัญผุดงอกไปในทุก ๆ ภารกิจ

4. การปฏิบัติตามระบบราชการ วิทยาลัยเป็นส่วนราชการต้องรับ
นโยบายและความมุ่งหมายของกระทรวงศึกษาธิการและกรมการฝึกหัดครูมาปฏิบัติ
จึงต้องปฏิบัติตามกฎและระเบียบของทางราชการ การตัดสินใจภายในกรอบของ
ระบบราชการ แต่เอื้อให้เกิดประโยชน์กับการพัฒนาวิชาการให้มากที่สุด การ
ปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์ ถือว่าทุกคนมีหน้าที่ควบคุมกำกับตนเองได้ อดทนนำแนว
ความคิด หลักการบริหารและดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษามาใช้ เน้นที่การทำ
ความอิสระในการคิดและพัฒนางานทางวิชาการ

5. ความสำคัญของบุคลากรอาจารย์ วิทยาลัยต้องใช้กำลังอาจารย์
ในทุก ๆ ด้าน เนื่องจากมีข้าราชการพลเรือนอยู่เพียง 11 คน อาจารย์จึงรับผิดชอบ

ของงานบริการและสนับสนุนด้านวิชาการเต็มที่ วิทยาลัยรอยความริเริ่มของ อาจารย์จึงพยายามจัดสวัสดิการเสริมกำลังใจของอาจารย์ ได้แก่การจัดบ้านพักอาศัย การจัดรถบริการรับส่งลูกหลานอาจารย์ไปเรียนหนังสือ จัดสหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์ร้านค้า สโมสรอาจารย์ และที่สำคัญที่สุดคือการสร้างขวัญและกำลังใจ ด้วยการแสดงความเข้าใจและการมีน้ำใจที่ดีต่อกัน การให้กำลังใจช่วยเหลือทั้งในยามปกติและยามมีปัญหา ไม่มีอะไรอื่นจะตอบแทนอาจารย์ได้ดีเท่ากับเรื่องเหล่านี้ แม้บางช่วงเวลาน้ำใจและความปรารถนาดีต่อกันจะแปรผันไปบ้าง อาจารย์ที่ผ่านประสบการณ์มากจะช่วยกันประคับประคอง การตอบแทนด้วยความดีความชอบมีความจำกัดมาก จึงต้องรักษาความเป็นมิตรไมตรีไว้ ด้วยมีความเชื่อมั่นว่าอาจารย์ที่ดีคือสัญลักษณ์ของปัญญาความแตกฉานทางวิชาการ และคุณธรรม การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่อาจารย์ที่ดี ก็คือการสร้างสรรคความก้าวหน้าทางวิชาการและการพิทักษ์คุณธรรม

จากคุณลักษณะดังกล่าวนี้ ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมองค์การ มีลักษณะของวัฒนธรรมราชการและวัฒนธรรมครอบครัว

การอภิปรายผล

1. ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมองค์การแบบราชการและแบบครอบครัว ตามข้อสรุป มีความสอดคล้องกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ Cameron และ Ettington (1988) ได้อธิบายไว้ ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมราชการ (Hierarchy) และวัฒนธรรมครอบครัว (Clan) ที่บุคคลทั้งสองอธิบายไว้ เป็นดังนี้

วัฒนธรรมราชการมีลักษณะ (1) สถาบันมีโครงสร้างและกฎระเบียบที่แน่นอน ใช้ระบบราชการในการควบคุมการทำงาน (2) ผู้นำมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน ผู้จัดระบบหรือผู้จัดการ (3) ความสัมพันธ์ในองค์การผูกพันกันด้วยนโยบาย กฎ ระเบียบ และ (4) ยึดความมีเสถียรภาพ ความมั่นคงถาวร ความมีประสิทธิภาพและความเป็นระเบียบเป็นหลักในการดำเนินงาน

วัฒนธรรมครอบครัวมีลักษณะ (1) มีลักษณะความเป็นบุคคลสูง



องค์การคล้ายครอบครัวขนาดใหญ่ สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมมาก (2) ผู้นำมีบทบาทเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษา (Mentor) เป็นผู้อำนวยความสะดวกเป็นผู้รู้หรือมีบทบาทพ่อแม่ (3) ความสัมพันธ์ในองค์การ ผูกพันกันด้วยความจงรักภักดีในองค์การ การยึดถือแนวระเพณี และการผูกพันต่อหน้าที่สูงและ (4) ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล สมาชิกมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง และมีขวัญกำลังใจดี

ส่วนวัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยมีความเป็นวัฒนธรรมราชการชัดเจนในด้านการมีโครงสร้าง กฎ ระเบียบ การปฏิบัติตามกรอบนโยบาย มีความมั่นคงในอาชีพ และยึดความเป็นระเบียบเป็นหลักในการทำงาน ในขณะที่เดียวกันก็มีวัฒนธรรมครอบครัวชัดเจนในเรื่องความเป็นปัจเจกบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่ยอมรับวิธีการปรึกษาหารือหาความสอดคล้องร่วมกัน ฟังพาช่วยเหลือกันอย่างเพื่อน อย่างที่น้องเหมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน และสมาชิกขององค์การรักศักดิ์ศรีของตนเองและวิทยาลัย ทำงานตามแนวระเพณี นั่นคือใช้กรอบโครงสร้างของทางราชการ และใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลักสำคัญในการทำงานให้สำเร็จ ผู้บริหารในตำแหน่งต่าง ๆ ทำหน้าที่ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก

การอธิบายเปรียบเทียบกับงานวิจัยอื่น มีความจำกัดมาก เพราะในประเทศไทยยังไม่มีงานวิจัยวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา และในต่างประเทศก็มีน้อย

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการวิจัย ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นสมาชิกขององค์การมาก่อน ทำให้มีทั้งข้อดีและข้อเสียที่สำคัญดังนี้ ข้อดีคือการได้รับความร่วมมือด้วยความเต็มใจและผู้ให้ข้อมูลยินดีเปิดเผยข้อมูล พูดความจริง ข้อเสียคือผู้วิจัยมีความคุ้นเคยกับบุคคลและสถานที่ อาจมองข้ามความสำคัญบางประการไปบ้าง เพราะพิจารณาเป็นความปกติธรรมดา อีกประการหนึ่งในการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลหลายคนจะมีความเข้าใจว่า ผู้วิจัยทราบข้อเท็จจริงอยู่แล้ว จึงอธิบายแต่บางส่วน ทำให้ต้องถามย้ำอยู่บ่อย ๆ หรือแก้โดยการตรวจสอบประเด็นสำคัญจากการพูดคุยที่ใหม่เป็นทางการ หรือตรวจสอบข้อมูลกับอาจารย์คนอื่น ๆ ที่มีได้กำหนดเป็นผู้ให้ข้อมูลโดยตรง

ปัญหาสำคัญที่พบ ประการแรกเนื่องจากผู้วิจัยมีความคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูลมาก่อน เวลาพูดถึงเรื่องต่าง ๆ ในการสัมภาษณ์ มักจะพูดคุยโยงไปถึงเรื่องที่เคยทำงานหรือเคยรู้มาด้วยกัน และบางครั้งมีลักษณะในเชิงบ่นให้ฟังเสียมากกว่า ทำให้การสัมภาษณ์ในรอบแรก ได้สาระสำคัญน้อยแต่ใช้เวลามากในช่วงหลัง ผู้วิจัยต้องใช้วิธีรุกเข้าสู่วัตถุประสงค์ให้มากขึ้น หรือถ้าจำเป็นก็ต้องยอมให้พูดตามความตั้งใจของผู้ให้ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การเปิดเผยข้อมูลในเรื่องที่ผู้วิจัยต้องการ ประการที่สองการอภิปรายกลุ่ม มีปัญหาในการนัดเวลากับอาจารย์ให้ตรงกันได้ยาก เพราะมีเวลาว่างไม่ตรงกัน จึงมีการอภิปรายกลุ่มเพียง 5 ครั้ง ผู้วิจัยแก้ปัญหาคือใช้การสัมภาษณ์แทนให้มากขึ้น และขอความร่วมมือจากผู้รับผิดชอบจัดการเสวนาทางวิชาการ (ซึ่งวิทยาลัยได้จัดขึ้นเป็นระยะ ๆ ตามเหตุการณ์ที่เหมาะสม) จัดการเสวนาทางวิชาการขึ้น โดยผู้วิจัยมีส่วนกำหนดเรื่องและเป็นผู้ดำเนินการเสวนา ทำให้สามารถรับฟังความคิดเห็นของอาจารย์ได้มากขึ้น และได้ในวงกว้าง เรื่องที่ได้รับความสนใจจากอาจารย์มากคือการเปลี่ยนแปลงวิทยาลัยใน อนาคต และการดำเนินตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอสำหรับอาจารย์ใหม่

1. อาจารย์ใหม่เกือบทั้งหมด เป็นอาจารย์ในสาขาวิชาการอื่น เป็นสาขาที่วิทยาลัยขยายฐานทางวิชาการ ได้แก่ สาขาวิทยาการจัดการสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี งานในสาขาเหล่านี้อยู่ในระยะแรกของการก่อตั้งและพัฒนา อาจารย์จึงต้องเตรียมใจและตั้งใจไปบุกเบิกและริเริ่มงานใหม่ วางรากฐานในภาควิชาและการเรียนการสอนในสาขานั้น ๆ การริเริ่มใหม่ ความขยัน อดทน และอุทิศให้กับงานเท่านั้นคือกุศลบายที่ดีที่สุด
2. เนื่องจากงานพัฒนานักศึกษาได้รับความสนใจจากอาจารย์น้อยลง อาจารย์ใหม่มีวัยใกล้เคียงกับนักศึกษา มีพลังอีกมาก ควรพิจารณาอาสาทำงานนี้ จะเป็นการเลือกทำงานที่ถูกต้องอย่างยิ่ง เพราะการทำงานกับนักศึกษาทำให้รู้

ปัญหาส่วนใหญ่ของวิทยาลัยได้เร็ว และช่วยให้นักมองเห็นวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งผลสุดท้ายคือการเรียนรู้และพัฒนาตัวเรานั้นเอง

3. สมาชิกของวิทยาลัยเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง อาจารย์ทั้งหมดจึงต้องรู้จักวิเคราะห์คนและงานด้วยตนเอง เชื่อคนอื่นเพียงบางส่วน แล้วรีบทำงานแสดงความสามารถให้ปรากฏ จะทำให้ได้รับการยอมรับและรู้สึกที่ตัวเองมีคุณค่า เป็นกำลังใจสำคัญในการทำงานอื่น ๆ ต่อไป รีบทำงานเพื่อเป็นคนหนุ่มที่แก่ประสบการณ์

ข้อเสนอเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวิทยาลัย

1. ให้ความสำคัญกับการผลิตครูให้มากยิ่งขึ้น เพราะเป็นงานที่วิทยาลัยมีความชำนาญ และจังหวัดนครศรีธรรมราชมีสถานศึกษาและครูประจำการมาก งานด้านการพัฒนาการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ยังมีอีกมาก อาจารย์จะต้องออกไปเรียนรู้งานของโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พร้อม ๆ กับนักศึกษาครูในการจัดประสบการณ์วิชาชีพครู และสร้างความรู้ทางด้านวิชาการศึกษาจากโรงเรียนในท้องถิ่น วิทยาลัยจะต้องพัฒนาการผลิตครูและอบรมครูประจำการให้เด่น จะหวังพึ่งสถาบันอื่นไม่ได้ เพราะสถาบันที่มีอยู่และมหาวิทยาลัยที่ตั้งใหม่ก็ไม่ทำหน้าทีนี้

2. ทำให้ปณิธานของสถาบันเป็นจริง คือ "การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น" คือจะต้องออกไปเรียนรู้จากประชาชนและท้องถิ่นให้มากขึ้น หลายงานได้บุกเบิกนำทางอยู่แล้ว เช่น การศึกษาวัฒนธรรมท้องถิ่น เป็นต้น ในเรื่องนี้วิทยาลัยได้เปรียบอยู่แล้ว เพราะอาจารย์ส่วนมากเป็นคนในท้องถิ่น เด่นในด้านความร่วมมือกันทำงาน และมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

3. ต้องปรับระบบทำงานโดยการนำแนวความคิดเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ คือ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละงานให้ชัดเจน จัดแผนงานให้เป็นระบบ ปฏิบัติงานตามแผน และมีการประเมินผลงานที่ผ่านมามีจุดอ่อนในเรื่องสำคัญ 2 ประการ คือ การกำหนดเป้าหมายและการ

ประเมิณผล เรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความละเอียดอ่อน จะต้องเรียนรู้และทำการฝึกอบรมผู้เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง

ข้อเสนอสำหรับการสรรหาอธิการ

1. หลักการสำคัญคือ "การสรรหาอธิการให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ" ได้แก่ลักษณะของงานที่ต้องการจะพัฒนาและเปลี่ยนแปลง สภาพปัญหาของวิทยาลัย และค่านิยมของคณาจารย์นั้นคือต้องดำเนินการในระยะยาวประมวลสารสนเทศและความรู้เกี่ยวกับวิทยาลัยให้ครบถ้วน และใช้ข้อความรู้นี้วิเคราะห์หาคุณลักษณะของอธิการ ขั้นตอนนี้อาจารย์ของวิทยาลัยควรมีส่วนร่วม ขั้นตอนต่อไปคือการเลือกคนให้สอดคล้องกับคุณลักษณะองค์การ การรับสมัครที่กรรมการฝึกหัดครูดำเนินการอยู่ควรจะให้ผู้สมัครกรอกลักษณะขององค์การที่ตนประสงค์จะเข้าไปบริหารกรรมการสรรหาจะได้วิเคราะห์ระหว่างคุณลักษณะของคนและองค์การเพื่อหาข้อสรุป ว่าใครน่าจะเป็นผู้มีความเหมาะสมมากที่สุด

2. อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการสรรหาอธิการ จะโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งก็ได้ เช่นการประมวลความรู้ดังที่กล่าวถึงในข้อ 1 หรือการหยังเสียงซึ่งอาจเป็นการหยังเสียงเพื่อเสนอตัวบุคคลหรือเป็นการหยังเสียงเพื่อดูความนิยมนในตัวบุคคลที่ได้อัปกรองมาแล้วระดับหนึ่ง เป็นต้น ต้องระลึกว่าจำเป็นต้องฟังความเห็นของอาจารย์ให้มากขึ้น แต่ไม่ใช้วิธีการเลือกตั้งตามที่บางมหาวิทยาลัยใช้อยู่ เพราะวิธีการนี้ผู้วิจัยเชื่อว่าไม่เหมาะกับสถาบันทางวิชาการ มีลักษณะของการแข่งขันในแนวทางของการเมืองมากเกินไป

3. คุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งของอธิการ คือการเป็นคนที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมของภูมิภาคมากพอสมควร จะได้มีความพร้อมในการทำงานได้ทันที ไม่ต้องเสียเวลาในการเรียนรู้ทั้งวัฒนธรรมขององค์การและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งบางเรื่องมีความละเอียดอ่อนในการทำความเข้าใจ แต่มิได้กำหนดตายตัวว่าคนในภูมิภาคอื่นจะไปดำรงอธิการไม่ได้