



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะได้รายงานสรุปผลการวิจัย อันประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของการวิจัย สัมมุติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพความไว้วางใจของอาจารย์ต่อฝ่ายบริหาร ในวิทยาลัยครู ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อศึกษาลักษณะความแตกต่างด้านสถานการณ์และภูมิหลังของอาจารย์วิทยาลัยครู กลุ่มสนับสนุนฝ่ายบริหาร กลุ่มเป็นกลาง และกลุ่มต่อต้านฝ่ายบริหาร
3. เพื่อศึกษาสภาพความขัดแย้งทางความคิด เกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงานของวิทยาลัยครู ระหว่าง อาจารย์กลุ่มสนับสนุน กลุ่มเป็นกลางและกลุ่มต่อต้านฝ่ายบริหาร

สัมมุติฐานของการวิจัย

1. อาจารย์วิทยาลัยครูส่วนใหญ่มีความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารในระดับปานกลาง
2. อาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มสนับสนุน กลุ่มเป็นกลางและกลุ่มต่อต้าน มีลักษณะทางสถานการณ์และภูมิหลังบางประการแตกต่างกัน
3. อาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มสนับสนุน กลุ่มเป็นกลางและกลุ่มต่อต้านฝ่ายบริหาร มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงานของ วิทยาลัยครู

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ทำการศึกษาวิจัยคือ อาจารย์ประจำในวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2525 เลือกกลุ่มตัวอย่างประชากรโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม โดยแบ่งตามพื้นที่เขตการศึกษา กลุ่มตัวอย่างประชากรคืออาจารย์ทั้งหมดของ วิทยาลัยครู 3 แห่ง คือวิทยาลัยครูเลย วิทยาลัยครูมหาสารคาม และวิทยาลัยครูบุรีรัมย์ มีจำนวนอาจารย์รวมทั้งสิ้น 423 คน

2. เครื่องมือในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มี 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ภาพและภูมิหลังของผู้ตอบ เป็นแบบสอบถามชนิดที่กำหนดคำตอบให้เลือก

ตอนที่ 2 แบบสอบถามที่ค้นคิดความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหาร เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า มีคำตอบ 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงานของวิทยาลัยครู แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือด้านหลักการบริหารทั่วไป ด้านโครงสร้างและระบบบริหารงาน ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานของอาจารย์ ด้านผลประโยชน์ และสิ่งจูงใจในการทำงาน และด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร สร้างเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่ามีคำตอบ 5 ระดับ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ใช้เวลาดำเนินการระหว่างวันที่ 24 กุมภาพันธ์ - 7 มีนาคม 2526 รวบรวมแบบสอบถามกลับคืนได้ทั้งสิ้นจำนวน 349 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.50

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สถานการณ์ภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีหาความถี่และค่าร้อยละ

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์สภาพความไว้วางใจของอาจารย์ต่อฝ่ายบริหาร แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 วิเคราะห์จำนวนอาจารย์ที่ไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารในระดับต่าง ๆ โดยแบ่งอาจารย์ออกเป็น 3 กลุ่ม ตามระดับความไว้วางใจ คือกลุ่มสนับสนุน กลุ่มเป็นกลาง และกลุ่มต่อต้านฝ่ายบริหาร ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ระดับความไว้วางใจเฉลี่ยของอาจารย์ โดยหาค่ามัชฌิมเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความไว้วางใจ

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ลักษณะความแตกต่างทางสถานการณ์ภาพและภูมิหลังของอาจารย์ กลุ่มสนับสนุน กลุ่มเป็นกลาง และกลุ่มต่อต้านฝ่ายบริหาร โดยวิธีทดสอบค่าไคล์แคร์

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ความขัดแย้งทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มอาจารย์ โดยการวิเคราะห์ความแตกต่างทางความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงานของวิทยาลัยครู ระหว่างอาจารย์กลุ่มสนับสนุน กลุ่มเป็นกลาง และกลุ่มต่อต้าน การวิเคราะห์แยกเป็น 3 ตอน คือ

ก. วิเคราะห์ความคิดเห็นเฉลี่ยของกลุ่มอาจารย์ โดยหาค่ามัธยฐานเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็น

ข. วิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นระหว่างกลุ่มอาจารย์ โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance) และทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's Method)

ค. วิเคราะห์ระดับความขัดแย้ง โดยพิจารณาจากผลต่างมัธยฐานเลขคณิตของคะแนนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม โดยบอกระดับความขัดแย้งเป็นระดับสูง ปานกลาง และระดับต่ำ ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดในวิทยาลัยครูทั้งสามแห่ง เป็นชายมากกว่าหญิง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-40 ปี (ร้อยละ 80.5) มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุดร้อยละ 58.4 รองลงมาคือปริญญาตรีร้อยละ 41.0 วุฒิปริญญาเอกมีน้อยที่สุดร้อยละ 0.6 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งเป็นอาจารย์มีจำนวนมากที่สุดร้อยละ 96 ส่วนที่เหลือเป็นผู้ช่วยค้ำสตราจารย์ และรองค้ำสตราจารย์ มีผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารและผู้ที่ไม่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารจำนวนใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 51.0 และร้อยละ 49.0 ตามลำดับ) เฉพาะผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารเป็นตำแหน่งระดับหัวหน้าภาควิชาและรองหัวหน้าภาควิชามากที่สุด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยครูเป็นเวลานาน 6-10 ปี (ร้อยละ 43.0)

สภาพความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหาร

จากการวิเคราะห์สภาพความไว้วางใจของอาจารย์ต่อฝ่ายบริหารในวิทยาลัยครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากร 3 แห่ง คือวิทยาลัยครูเลย วิทยาลัยครูมหาสารคาม และวิทยาลัยครูบุรีรัมย์ ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์จำนวนอาจารย์ พบว่าอาจารย์ที่มีความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารในระดับปานกลาง (กลุ่มเป็นกลาง) มีจำนวนมากที่สุดร้อยละ 71.63 รองลงมาคือผู้ที่มีความไว้วางใจระดับต่ำ (กลุ่มต่อต้าน) ร้อยละ 20.63 ส่วนผู้ที่มีความไว้วางใจในระดับสูงมีจำนวนน้อยที่สุดร้อยละ 7.74 เมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนจำนวนอาจารย์กลุ่มสนับสนุนกลุ่มเป็นกลาง และกลุ่มต่อต้านระหว่างวิทยาลัยครู พบว่าวิทยาลัยครูเลยมีสัดส่วนของอาจารย์ในกลุ่มเป็นกลางและกลุ่มต่อต้านสูงกว่าวิทยาลัยครูมหาสารคามและวิทยาลัยครูบุรีรัมย์

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความไว้วางใจเฉลี่ย พบว่ากลุ่มตัวอย่างประชากรแต่ละแห่งและรวมทั้งหมด มีความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารโดยเฉลี่ยในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบระหว่างวิทยาลัยครูพบว่า อาจารย์วิทยาลัยครูบุรีรัมย์มีความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารในระดับสูงที่สุด ($\bar{X} = 85.59$) รองลงมาคือวิทยาลัยครูมหาสารคาม ($\bar{X} = 84.20$) และวิทยาลัยครูเลย ($\bar{X} = 80.51$) ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์สภาพความไว้วางใจของอาจารย์ต่อฝ่ายบริหารในวิทยาลัยครูสรุปได้ว่า อาจารย์ส่วนใหญ่มีความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารในระดับปานกลางและอาจารย์วิทยาลัยครูมีระดับความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารโดยเฉลี่ยในระดับปานกลาง จึงสอดคล้องกับสมมุติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า "อาจารย์วิทยาลัยครูส่วนใหญ่มีความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารในระดับปานกลาง"

ความแตกต่างในลักษณะทางสถานภาพและภูมิหลังของอาจารย์

ผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสถานภาพและภูมิหลังของอาจารย์กับกลุ่มอาจารย์ที่แบ่งตามระดับความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารคือ กลุ่มสนับสนุน กลุ่มเป็นกลาง และกลุ่มต่อต้าน ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่าลักษณะทางสถานภาพและภูมิหลังต่อไปนี้ไม่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มอาจารย์ดังกล่าว ได้แก่ เพศ อายุ ถิ่นกำเนิด แบบของการฝึก-

อบรมเลี้ยงดูในวัยเด็ก วุฒิการศึกษาสูงสุด สาขาวิชาที่ศึกษาในระดับสูงสุด สถาบันที่สำเร็จ การศึกษาสูงสุดในต่างประเทศ คณะวิชาที่สังกัด ตำแหน่งทางวิชาการ จำนวนปีที่ปฏิบัติงาน ในวิทยาลัยครู จำนวนปีที่ปฏิบัติงานหลังจบการศึกษาสูงสุด ระดับเงินเดือน และรายได้พิเศษ ที่ได้รับจากวิทยาลัยครู แสดงว่าอาจารย์ทั้ง 3 กลุ่มดังกล่าว ไม่มีความแตกต่างในลักษณะ ทางสถานภาพและภูมิหลังประการต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว

ส่วนลักษณะทางสถานภาพและภูมิหลังที่พบว่ามีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มอาจารย์ดังกล่าว อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ได้แก่ สถานภาพสมรส สถาบันที่สำเร็จการศึกษาสูงสุดใน ประเทศ ตำแหน่งทางการบริหาร และงานประจำที่รับผิดชอบ แสดงว่าอาจารย์กลุ่มสนับสนุน กลุ่มเป็นกลาง และกลุ่มต่อต้าน มีลักษณะทางสถานภาพและภูมิหลังในประการดังกล่าวแตกต่างกัน จากการพิจารณาจากค่าร้อยละหรือสัดส่วนจำนวนอาจารย์ในกลุ่มต่าง ๆ ตามสถานภาพ มีข้อสังเกตดังนี้

(1) สถานภาพสมรส พบว่าสัดส่วนหรือร้อยละของอาจารย์ที่หย่าร้าง หรือ เป็นหม้ายอยู่ในกลุ่มสนับสนุนสูงกว่ากลุ่มต่อต้าน ส่วนอาจารย์โสดและอาจารย์ที่แต่งงานมี สัดส่วนอยู่ในกลุ่มต่อต้านมากกว่ากลุ่มสนับสนุน

(2) สถาบันที่สำเร็จการศึกษาสูงสุดในประเทศพบว่า ผู้ที่สำเร็จการ ศึกษาจากมหาวิทยาลัยและสถาบันอื่นมีสัดส่วนอยู่ในกลุ่มต่อต้านและกลุ่มสนับสนุนสูงที่สุด รองลงมาคือผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันในกลุ่มมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และผู้สำเร็จ การศึกษาจากวิทยาลัยครู ตามลำดับ

(3) ตำแหน่งทางการบริหาร พบว่าผู้ที่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหารระดับอธิการ รองอธิการ หัวหน้าสำนักงานอธิการ และรองหัวหน้าสำนักงานอธิการ มีสัดส่วนอยู่ในกลุ่ม เป็นกลางและกลุ่มสนับสนุน ไม่มีสัดส่วนในกลุ่มต่อต้าน ส่วนผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ระดับหัวหน้าคณะวิชา รองหัวหน้าคณะวิชา และตำแหน่งอื่นที่ต่ำกว่า รวมทั้งผู้ที่ไม่มีตำแหน่ง ทางการบริหาร มีสัดส่วนอยู่ในกลุ่มเป็นกลางและกลุ่มต่อต้านสูงกว่ากลุ่มสนับสนุน

(4) งานประจำที่รับผิดชอบ พบว่าอาจารย์ที่ปฏิบัติงานสอนอย่างเต็มเวลาและ อาจารย์ที่ปฏิบัติงานสอนและงานพิเศษมีสัดส่วนอยู่ในกลุ่มต่อต้านมากกว่ากลุ่มสนับสนุน ส่วน อาจารย์ที่ปฏิบัติงานพิเศษ (ไม่สอน) กลับมีสัดส่วนอยู่ในกลุ่มสนับสนุนมากกว่ากลุ่มต่อต้าน

จากการวิเคราะห์ห้ลักษณะความแตกต่างทางสถานภาพและภูมิหลังของอาจารย์พบว่า อาจารย์กลุ่มสนับสนุน กลุ่มเป็นกลาง และกลุ่มต่อต้านมีความแตกต่างกันทางสถานภาพและภูมิหลังบางประการ แต่บางลักษณะก็ไม่พบว่ามีความแตกต่างกัน จึงล้ดคล้องตามล้มมุติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า "อาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มสนับสนุน กลุ่มเป็นกลาง และกลุ่มต่อต้าน มีลักษณะทางสถานภาพและภูมิหลังบางประการแตกต่างกัน"

ล้ภาพความช้ดแย้งทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มอาจารย์

จากการวิเคราะห์ล้ภาพความช้ดแย้งทางความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงานในวิทยาลัยครู ระหว่างอาจารย์กลุ่มสนับสนุน กลุ่มเป็นกลางและกลุ่มต่อต้าน ปรากฏผลล้รูปได้ดังนี้ (ดูเพิ่มเติมในตารางล้รูปผลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ ในภาคผนวก ข.)

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงานของวิทยาลัยครู (รวมทุกด้าน) พบว่าอาจารย์ทั้งกลุ่มสนับสนุน กลุ่มเป็นกลางและกลุ่มต่อต้าน ต่างก็เห็นด้วยกับความคิดเห็นดังกล่าว ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นพบว่ากลุ่มอาจารย์ดังกล่าวมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยล้าคัญที่ระดับ .05 แต่ไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู้และพบว่า เป็นความช้ดแย้งในระดับต่ำ

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเป็นรายด้าน พบว่ากลุ่มตัวอย่างประช้ากรทั้งหมดเห็นด้วยกับความคิดเห็นทั้ง 5 ด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า อาจารย์กลุ่มสนับสนุน กลุ่มเป็นกลางและกลุ่มต่อต้าน ต่างก็เห็นด้วยกับความคิดเห็นทุกด้าน ยกเว้นด้านผลประโยชน์และล้ิงสูงใจในการทำงาน ซึ่งกลุ่มสนับสนุนและกลุ่มเป็นกลางไม่แน่ใจหรือยังไม่ตัดสินใจ ผลการวิเคราะห์ความช้ดแย้งในความคิดเห็น พบว่าด้านหน้าที่ความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานของอาจารย์ ด้านผลประโยชน์และล้ิงสูงใจในการทำงาน และด้านคุณล้ักษณะของผู้บริหารกลุ่มอาจารย์มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ล้วนด้านล้กการบริหารทั่วไปและด้านโครงสร้างและระบบบริหารงาน กลุ่มอาจารย์ดังกล่าวมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยล้าคัญที่ระดับ .05 เมื่อทำการทดสอบเป็นรายคู้พบว่า ด้านล้กการบริหารทั่วไปเป็นความแตกต่างระหว่างกลุ่มสนับสนุน กับกลุ่มเป็นกลางและกลุ่มต่อต้าน ล้วนด้านโครงสร้างและระบบบริหารงานไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู้ จากการวิเคราะห์ระดับความช้ดแย้งพบว่า ความช้ดแย้งในความคิดเห็นทั้งสองด้านดังกล่าว เป็นความช้ดแย้งในระดับต่ำ

3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเป็นรายข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งหมดเห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างยิ่งกับความคิดเห็นส่วนใหญ่ ผลการวิเคราะห์ความขัดแย้งในความคิดเห็นระหว่างอาจารย์กลุ่มส่วส่วน กลุ่มเป็นกลางและกลุ่มต่อต้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 42 ข้อ ส่วนอีก 18 ข้อ กลุ่มอาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และจากการทดสอบได้พบความแตกต่างเป็นรายคู่เพียง 10 ข้อ นอกนั้นไม่พบว่าเป็นความแตกต่างระหว่างคู่ใด ผลการวิเคราะห์ระดับความขัดแย้งพบว่าเป็นความขัดแย้งในระดับต่ำทุกข้อ ยกเว้นความขัดแย้งในความคิดเห็นข้อ 6 ซึ่งเป็นความขัดแย้งในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยนี้พบว่า กลุ่มอาจารย์มีความคิดเห็นขัดแย้งกันเกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงานของวิทยาลัยครู หลังสอดคล้องตามสมมุติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า "อาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มส่วส่วน กลุ่มเป็นกลาง และกลุ่มต่อต้านฝ่ายบริหาร มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงานของ วิทยาลัยครู"

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ได้นำเสนอแล้วในบทก่อน มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้ สภาพความไว้วางใจของอาจารย์ต่อฝ่ายบริหาร

จากผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละของอาจารย์ที่มีความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารระดับต่าง ๆ ทั้งโดยส่วนรวมและแยกเป็นรายวิทยาลัยครู พบว่าอาจารย์ที่มีความไว้วางใจในระดับปานกลาง (กลุ่มเป็นกลาง) มีจำนวนมากที่สุดถึงร้อยละ 71.63 ส่วนจำนวนผู้ที่มีความไว้วางใจต่ำ (กลุ่มต่อต้าน) มีร้อยละ 20.63 และผู้ที่มีความไว้วางใจสูง (กลุ่มส่วส่วน) มีน้อยที่สุดเพียงร้อยละ 7.74 นอกจากนี้ยังได้พบว่าอาจารย์ทั้งหมดและอาจารย์แต่ละวิทยาลัยครู มีความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารโดยเฉลี่ยในระดับปานกลางอีกด้วย

ผลการวิเคราะห์นี้จึงสอดคล้องกับสมมุติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ และยังสอดคล้องกับแนวโน้มทั่วไปของการแจกแจงจำนวนต่าง ๆ ซึ่งมักจะพบว่ามีจำนวนที่อยู่กลางมากที่สุด เมื่อพิจารณาสัดส่วนของจำนวนผู้ส่วส่วนฝ่ายบริหาร ซึ่งมีน้อยที่สุดไม่ถึงร้อยละ 10 แสดงให้

เห็นถึงสภาพความสัมพันธ์ของอาจารย์กับฝ่ายบริหารในวิทยาลัยครูโดยทั่วไปว่า ฝ่ายบริหารหรือกลุ่มผู้บริหารกำลังปฏิบัติงานโดยลำพังและขาดการสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน อาจารย์ส่วนใหญ่ซึ่งอยู่ในกลุ่มเป็นกลางจะวางเฉยไม่เข้ามายุ่งเกี่ยวหรือร่วมรับผิดชอบในภาระของการบริหารด้วย ในขณะที่อาจารย์อีกส่วนหนึ่งซึ่งมีจำนวนค่อนข้างมากมีความรู้สึกไม่ไว้วางใจต่อฝ่ายบริหาร สิ่งนี้มักจะมีพฤติกรรมขัดขวางหรือต่อต้านไม่ยอมให้การสนับสนุนหรือร่วมมือสภาพเช่นนี้ผู้บริหารในวิทยาลัยครูที่น่าจะรู้สึกขาดมิตรแท้และขาดความอบอุ่นจากผู้ร่วมงานการบริหารและการดำเนินงานทุกอย่างจึงต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง เนื่องจากมีผู้คอยสับผิดหรือคอยขัดขวางมากกว่าผู้คอยให้การสนับสนุนหรือผู้ให้ความเห็นใจเมื่อผิดพลาดสาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้เกิดสภาพเช่นนี้ในวิทยาลัยครู น่าจะเป็นผลเนื่องมาจากการยึดถือระบบบริหารแบบราชการ (Bureaucracy) โดยเฉพาะการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงคือตำแหน่งอธิการ ซึ่งจะได้รับแต่งตั้งมาจากเบื้องบนไม่ใช่เกิดจากการยอมรับของอาจารย์ส่วนใหญ่ สภาพทางการบริหารที่ปรากฏเช่นนี้จึงสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของอาจารย์ในข้อ 29 ซึ่งจะได้อภิปรายในตอนต่อไป

เมื่อพิจารณาสัดส่วนของจำนวนอาจารย์ในกลุ่มต่าง ๆ จากตารางที่ 14 จะเห็นว่าจำนวนอาจารย์ของวิทยาลัยครูเลย กระจายไปยังกลุ่มสนับสนุนและกลุ่มต่อต้านมาก ในขณะที่จำนวนอาจารย์ของวิทยาลัยครูมหาสารคามและวิทยาลัยครูบุรีรัมย์เป็นกระจุกอยู่ที่กลุ่มเป็นกลาง ผลการวิจัยดังกล่าวนี้ชี้ให้เห็นว่าสภาพความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารในวิทยาลัยครูอาจมีสภาพต่าง ๆ กัน สภาพหนึ่งที่ได้พบก็คือสภาพที่มีจำนวนมากทั้งผู้สนับสนุนและผู้ต่อต้าน เช่น สภาพความไว้วางใจที่พบในวิทยาลัยครูเลย ส่วนอีกสภาพหนึ่งมีน้อยทั้งผู้สนับสนุนและผู้ต่อต้าน สภาพเช่นนี้ได้แก่สภาพความไว้วางใจที่ได้พบในวิทยาลัยครูมหาสารคามและวิทยาลัยครูบุรีรัมย์ สภาพที่ปรากฏมีมากทั้งผู้สนับสนุนและผู้ต่อต้าน ย่อมแสดงให้เห็นว่าภายในองค์การมีกลุ่มใหญ่ ๆ เกิดขึ้น อย่างน้อย 2 กลุ่ม และเป็นกลุ่มที่มีเป้าหมายขัดแย้งหรือต่อต้านกัน สิ่งมีปฏิกริยาตอบโต้กันรุนแรงหรือค่อนข้างรุนแรง ซึ่งในสภาพเช่นนี้บรรยากาศแห่งความเชื่อถือว่าไว้วางใจต่อกันจะลดน้อยลงกว่าปกติ¹ ส่วนสภาพที่มีน้อยทั้งผู้สนับสนุนและผู้ต่อต้าน แม้

¹ อรุณ รักรธรรม, "การบริหารความขัดแย้งในองค์การ," : 28.

ทั้งสองฝ่ายจะมีเป้าหมายขัดแย้งกัน แต่ปฏิกริยาตอบโต้กันระหว่างกลุ่มจะไม่รุนแรงเพราะไม่มีพลังหรืออำนาจเพียงพอ อย่างไรก็ตาม สภาวะความไว้วางใจในสองลักษณะที่พบนี้อาจมีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย ถ้าไม่ได้รับการควบคุมไว้ให้พอเหมาะ ซึ่งตามทศนะปัลลพน์เกี่ยวกับความขัดแย้งเห็นว่า ถ้าองค์การมีความขัดแย้งต่ำเกินไปจะหยุดนิ่งอยู่กับที่ไม่มี การเปลี่ยนแปลง ผลการปฏิบัติงานจึงไม่มีประสิทธิภาพ คนจะยอมรับสิ่งต่าง ๆ ตามสภาวะที่เป็นอยู่โดยไม่แสวงหาแนวทางที่ดีกว่าเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ถ้าความขัดแย้งสูงเกินไปองค์การจะเกิดความแตกแยกและยุ่งเหยิง ซึ่งจะเป็นอันตรายต่อความอยู่รอดขององค์การ¹

ลักษณะความแตกต่างด้านสถานการณ์และภูมิหลังของกลุ่มอาจารย์

ผลการวิจัยพบว่าลักษณะทางสถานการณ์และภูมิหลังของอาจารย์ จำนวนหลายลักษณะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การสนับสนุน เป็นกลางหรือต่อต้านฝ่ายบริหาร ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ถิ่นกำเนิด แบบของการฝึกอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็ก วุฒิการศึกษา สาขาวิชาที่สำเร็จ การศึกษาสูงสุด สถาบันที่สำเร็จการศึกษาสูงสุดในต่างประเทศ คณะวิชาที่สังกัด ตำแหน่งทางวิชาการ จำนวนปีที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยครู จำนวนปีที่ปฏิบัติงานหลังจบการศึกษาสูงสุด ระดับเงินเดือน และรายได้พิเศษที่ได้รับจากวิทยาลัยครู ซึ่งกล่าวได้ว่าอาจารย์กลุ่มสนับสนุนกลุ่มเป็นกลาง และกลุ่มต่อต้าน ไม่มีความแตกต่างกันในลักษณะเหล่านี้ ส่วนลักษณะที่พบมีความเกี่ยวข้องกับการสนับสนุน เป็นกลางหรือต่อต้านฝ่ายบริหาร มีจำนวนน้อยเพียง 4 ลักษณะคือ สถานภาพสมรส สถาบันที่สำเร็จการศึกษาสูงสุดในประเทศไทย ตำแหน่งทางการบริหาร และงานประจำที่รับผิดชอบ ซึ่งกล่าวได้ว่ากลุ่มอาจารย์ทั้ง 3 กลุ่มดังกล่าวแล้วมีลักษณะแตกต่างกันในสถานการณ์และภูมิหลังเหล่านี้ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้ก็จะเป็นไปตามสมมุติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาโดยหลักการที่ควรจะเป็นแล้ว กลุ่มอาจารย์ดังกล่าวน่าจะมีลักษณะประชากรที่แตกต่างกันหลายด้าน เพราะการที่บุคคลจะมีพฤติกรรมอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติของเขา พฤติกรรมของมนุษย์ก็คือการแสดงออกของทัศนคติซึ่งเป็นผลมาจาก

¹ อรุณ รักรธรรม, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ การบริหารองค์การ, หน้า 194.

ประสบการณ์ ความรู้ ความคิด ความเชื่อ และการเรียนรู้ อันรวมเป็นภูมิหลังของบุคคลนั้น ๆ¹ ซึ่งแต่ละคนได้รับการปลูกฝังในสิ่งเหล่านี้มาแตกต่างกัน แต่ความเป็นจริงภูมิหลังต่าง ๆ เหล่านี้ ได้รับการสะสมมาในอดีตเป็นเวลายาวนาน ได้เกิดการผสมผสานและเปลี่ยนแปลงจนไม่สามารถแยกเป็นส่วนใดว่าส่วนไหนได้มาจากการฝึกอบรมเลี้ยงดู ส่วนไหนได้มาจากการศึกษา ในโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา หรือส่วนไหนได้รับจากประสบการณ์การทำงาน ลักษณะทั้งหมดนี้อยู่ในสภาพที่ผสมผสานเป็นอันเดียวกัน และบางอย่างก็เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพและกาลเวลา ดังนั้นภูมิหลังเหล่านี้จึงมีลักษณะไม่เด่นชัด เมื่อนำมาทดสอบโดยแยกเป็นภูมิหลังย่อย ๆ จึงไม่พบว่ามีความแตกต่าง ส่วนลักษณะที่โต้พบว่ากลุ่มอาจารย์มีความแตกต่างกันนั้น สังเกตพบว่าโดยส่วนใหญ่เป็นสถานการณ์ที่ยังปรากฏอยู่ในปัจจุบัน เช่นตำแหน่งทางการบริหาร สถานภาพสมรส และงานประจำที่ปฏิบัติ เป็นต้น

ลักษณะทางสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งทางการบริหารซึ่งผลการวิจัยได้พบว่า อาจารย์กลุ่มสนับสนุนกลุ่มเป็นกลาง และกลุ่มต่อต้านมีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาจากสัดส่วนจำนวนอาจารย์แล้วเห็นได้ชัดว่า อาจารย์ที่มีตำแหน่งทางการบริหารระดับต่ำและอาจารย์ที่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหาร มีแนวโน้มอยู่ในกลุ่มต่อต้านมากกว่าสนับสนุน ส่วนอาจารย์ที่อยู่ในตำแหน่งทางการบริหารระดับสูงคือ อธิการและรองอธิการ รวมทั้งตำแหน่งอื่นที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับอธิการ ซึ่งได้แก่หัวหน้าสำนักงานอธิการและรองหัวหน้าสำนักงานอธิการ มีแนวโน้มเป็นกลุ่มสนับสนุนสูงมาก ไม่ปรากฏว่ามีสัดส่วนอยู่ในกลุ่มต่อต้านเลย แสดงว่ากลุ่มสนับสนุนฝ่ายบริหารส่วนหนึ่งก็คือตัวผู้บริหารระดับสูงเอง รวมทั้งตำแหน่งอื่นที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดด้วย เกี่ยวกับประเด็นนี้ผู้วิจัยข้อสังเกตว่า ผู้บริหารในวิทยาลัยครูระดับรองจากอธิการและรองอธิการ มี 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายบริหารทั่วไป ซึ่งได้แก่หัวหน้าสำนักงานอธิการและรองหัวหน้าสำนักงานอธิการ ส่วนอีกฝ่ายหนึ่งคือสายวิชาการซึ่งได้แก่ หัวหน้าคณะวิชาและรองหัวหน้าคณะวิชา ระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งทั้งสองฝ่ายนี้ ผู้ที่อยู่ในสายบริหารทั่วไปมีแนวโน้มเป็นผู้สนับสนุนเกือบทั้งหมด แต่ผู้ที่อยู่ในสายวิชาการกลับมีแนวโน้มเป็นฝ่ายต่อต้านมากกว่าสนับสนุน ทั้ง ๆ ที่เป็น

¹ ใหญ่ชัย ช่างเขียน และ สมปราณี คอมเทค, วิทยาการจัดการและพฤติกรรมบริหารองค์การ, หน้า 74.

ตำแหน่งในระดับเดียวกัน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากหัวหน้าสำนักงานอธิการและรองหัวหน้าสำนักงานอธิการ เป็นตำแหน่งที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดอธิการและรองอธิการตลอดเวลา โอกาสที่จะปะทะสัมพันธ์และสื่อสารความเข้าใจกันจึงมีมาก ส่วนหัวหน้าคณะวิชาและรองหัวหน้าคณะวิชา มีลักษณะงานและบทบาทของการทำงานเกี่ยวกับใกล้ชิดกับอธิการและรองอธิการน้อยกว่า และโดยส่วนมากมักจะใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานซึ่งเป็นอาจารย์ในคณะวิชาของตนเอง การรับรู้ข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ได้รับจากอาจารย์มากกว่าผู้บังคับบัญชาระดับเหนือตน จึงอาจทำให้เกิดความเปิดเผื่อนของข้อมูลได้ ประเด็นนี้จึงน่าจะ เป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้หัวหน้าคณะวิชาและรองหัวหน้าคณะวิชา มีแนวโน้มเป็นผู้ต่อต้านมากกว่าสนับสนุน

อีกประเด็นหนึ่งที่ควรนำมาพิจารณาก็คือ งานหลักหรืองานประจำที่รับผิดชอบ ผลการวิจัยพบว่าอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนอย่างเดียว และอาจารย์ที่สอนและปฏิบัติงานพิเศษอย่างอื่นด้วย มีแนวโน้มอยู่ในกลุ่มต่อต้านมากกว่ากลุ่มสนับสนุน ส่วนผู้ที่ปฏิบัติงานพิเศษอย่างเดียว (ไม่สอน) กลับมีแนวโน้มเป็นกลุ่มสนับสนุนมากกว่าต่อต้าน ข้อสังเกตประการแรกคือ โดยปกติแล้วอาจารย์ที่ไม่ทำการสอนเลยหรือมีเวลาสอนน้อยนั้น ก็คือผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งหัวหน้าสำนักงานและรองหัวหน้าสำนักงานอธิการนั่นเอง ซึ่งมีแนวโน้มอยู่ในกลุ่มสนับสนุนอยู่แล้ว ข้อสังเกตประการที่สองคืออาจารย์ผู้สอนโดยปกติมักจะเป็นผู้ใช้บริการ ส่วนอาจารย์ที่ไม่ทำการสอนก็จะทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการ (เช่น งานบริหาร งานธุรการ ฯลฯ) ผู้บริการและผู้ใช้บริการมักจะไม่เข้าใจและไม่ยอมรับในธรรมชาติของกันและกัน เสมอ กล่าวคือผู้ใช้บริการมักจะไม่นิยมรับในข้อจำกัดของผู้ให้บริการ ส่วนผู้ให้บริการก็มักจะไม่นิยมรับในความต้องการของผู้ใช้ ความไม่เข้าใจกันจึงมักจะเกิดขึ้นได้ง่ายระหว่างบุคคลสองฝ่ายนี้ เพราะเหตุนี้อาจารย์ผู้สอนจึงมีแนวโน้มเป็นกลุ่มต่อต้าน ในขณะที่อาจารย์ที่ไม่สอนมีแนวโน้มเป็นกลุ่มสนับสนุน

สภาพความขัดแย้งในความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงานของวิทยาลัยครู

ผลการวิจัยปรากฏว่าอาจารย์วิทยาลัยครูที่เป็นตัวอย่างประชากรทั้งหมด เห็นด้วยกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงานของวิทยาลัยครู (รวมทุกด้าน) และความคิดเห็นแยกเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มก็พบว่าทั้งกลุ่มสนับสนุน

กลุ่มเป็นกลางและกลุ่มต่อต้าน ต่างก็เห็นด้วยกับความคิดเห็นดังกล่าวทั้งความคิดเห็นรวม และความคิดเห็นรายด้าน ยกเว้นด้านผลประโยชน์และสิ่งจูงใจในการทำงาน ซึ่งกลุ่มสนับสนุนและกลุ่มเป็นกลางไม่แน่ใจหรือยังไม่ตัดสินใจ แต่กลุ่มต่อต้านเห็นด้วย แต่เมื่อพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยก็ไม่แตกต่างกันมากนัก สิ่งพอสรุปได้ว่ากลุ่มอาจารย์ทั้ง 3 กลุ่มมีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน เมื่อพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในความคิดเห็นระหว่างอาจารย์ทั้ง 3 กลุ่มก็พบว่ามีความขัดแย้งทางความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงานของวิทยาลัยครู (รวมทุกด้าน) แต่เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านก็ปรากฏว่ามีความขัดแย้งกันเฉพาะด้านหลักการบริหารทั่วไปและด้านโครงสร้างและระบบบริหารงานเท่านั้น ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบว่ามีความขัดแย้ง นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นเป็นรายข้อก็พบว่า กลุ่มอาจารย์มีความขัดแย้งในความคิดเห็นเพียง 18 ข้อ (ใน 60 ข้อ) และในจำนวนนี้ยังได้ตรวจพบความแตกต่างเป็นรายข้อเพียง 10 ข้อเท่านั้น จากผลการวิเคราะห์ระดับความขัดแย้งทุกกรณีพบว่า กลุ่มอาจารย์มีความขัดแย้งในระดับต่ำเป็นส่วนมาก อย่างไรก็ตาม กล่าวได้ว่าผลการวิจัยนี้สอดคล้องตามสมมุติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้

สาเหตุที่กลุ่มอาจารย์มีความคิดเห็นขัดแย้งกันน้อยประเด็นและเป็นความขัดแย้งในระดับต่ำเป็นส่วนมากนั้น อาจเนื่องมาจากประเด็นความคิดเห็นส่วนใหญ่ที่กำหนดขึ้น เป็นเรื่องรวม ๆ ไม่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของกลุ่มต่าง ๆ มากนัก อาจารย์แต่ละกลุ่มจึงมีความเห็นตรงกันหรือใกล้เคียงกันเป็นส่วนมาก อย่างไรก็ตามผลการวิจัยครั้งนี้ก็ได้พบประเด็นความคิดเห็นที่กลุ่มอาจารย์มีความขัดแย้งอย่างเด่นชัดที่น่าสนใจหลายประเด็น ทั้งได้พบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงานของวิทยาลัยครูที่อาจารย์มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเพื่อนำไปเป็นแนวพิจารณาในการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมหลายประการ

การที่กลุ่มอาจารย์มีความคิดเห็นขัดแย้งกันน้อยประเด็นและเป็นความขัดแย้งในระดับต่ำเป็นส่วนมากเช่นนี้ ตามที่คณะความขัดแย้งในบัลลูนเห็นว่า จะไม่เกิดประโยชน์หรือเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานมากนัก เพราะความขัดแย้งที่จะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานสูงสุดนั้น จะต้องเป็นความขัดแย้งในระดับกลางหรือระดับที่พอดี ไม่สูงหรือต่ำจนเกินไป เมื่อ

ระดับความขัดแย้งต่ำเกินไปจะทำให้การปฏิบัติงานเฉื่อยช้าหรือหยุดนิ่ง¹ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้ก็ยังชี้ให้เห็นเพียงว่ากลุ่มอาจารย์ยังมีความขัดแย้งในความคิดเห็นด้านนี้ในระดับต่ำ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ควรพิจารณาต่อไปว่าสมควรจะกระตุ้นความขัดแย้งใน ด้านนี้ให้มีระดับสูงขึ้นเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานหรือไม่ เพราะความขัดแย้งจะ ช่วยป้องกันการหยุดอยู่กับที่ ช่วยกระตุ้นให้เกิดการอยากรู้ อยากเห็น มุ่งขจัดปัญหาที่เลื่อน ลอย และแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน นอกจากนั้นความขัดแย้งยังจะช่วยให้เกิดความ คิดสร้างสรรค์และแสวงหาคำถามในการแก้ปัญหาต่าง ๆ²

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเป็นรายข้อ มีประเด็นที่ควรนำมา อภิปรายดังนี้

1. ด้านหลักการบริหารทั่วไป

ความคิดเห็นด้านนี้กำหนดไว้ 16 ข้อ จากข้อ 1-6 เป็นความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารงานที่สอดคล้องตามแนวความคิดและความเชื่อตามทฤษฎี X โดยผู้บริหาร มองผู้ร่วมงานว่าเป็นคนไม่ชอบทำงาน มักหลีกเลี่ยงงานถ้ามีโอกาส ขาดความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ใฝ่หาผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่สนใจความ ต้องการขององค์กร จึงต้องใช้อำนาจสั่งการ ออกระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อบังคับและควบคุม ให้ปฏิบัติงาน ต้องติดตามและชี้แนะการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด³ แบบของการบริหารงานที่ สอดคล้องหรือสนับสนุนต่อความคิดเห็นเช่นนี้ก็คือ การบริหารแบบราชการ (Bureaucracy)

¹ Games A.F. Stoner, Management, p. 346.

² Morton Deutsch, "Conflict : Productive and Destructive,"

Journal of Social Process 25 (January 1969), pp. 7-41 อ้างถึงใน

อรุณ รักธรรม, "คำสตรใหม่สำหรับผู้เ้า : ความขัดแย้งในองค์กร," : 51.

³ ยุสิรา ทองเวส, "MBO กับผู้บริหารงานสมัยใหม่," วารสารเพิ่มผลผลิต

18 (กุมภาพันธ์ 2522) : 32.

ซึ่งมีการควบคุมและสั่งการตามสายบังคับบัญชา มีผู้ใช้อำนาจตัดสินใจเพียงคนเดียว การปฏิบัติงานถือเอาคำสั่งและระเบียบกฎเกณฑ์และอำนาจตามตัวบทกฎหมายเป็นสำคัญ¹ ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์เห็นด้วยในบางประเด็น เช่น เห็นด้วยกับการที่จะต้องพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานอย่างเด็ดขาดและตรงไปตรงมา เห็นด้วยกับการที่ผู้บริหารควรติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานของอาจารย์อย่างใกล้ชิด และเห็นด้วยกับการกำหนดระเบียบหรือแนวปฏิบัติให้รัดกุม เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพ แต่ไม่เห็นด้วยกับการที่ผู้บริหารทำการวางแผนและตัดสินใจโดยอาจารย์ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง ประเด็นที่อาจารย์กลุ่มสนับสนุนกลุ่มเป็นกลาง และกลุ่มต่อต้าน มีความคิดเห็นขัดแย้งกันมากที่สุดคือ ความคิดเห็นข้อ 6. ที่ว่า "ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สมควร เชื้อพียงผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเสมอ" กลุ่มสนับสนุนเห็นด้วยอย่างยิ่ง กลุ่มเป็นกลางไม่แน่ใจ แต่กลุ่มต่อต้านไม่เห็นด้วย แสดงว่าอาจารย์ยังมีความคิดเห็นในเรื่องนี้กระจัดกระจายในบางข้อ ในลักษณะก้ำกึ่ง ไม่สามารถบอกแนวโน้มที่แน่นอนได้ชัดเจน อย่างไรก็ตาม การบริหารงานในรูปแบบนี้ก็ยังคงเป็นที่นิยมกันมากทั้งในองค์กรของรัฐและเอกชน แต่แนวคิดทางการบริหารในปัจจุบันเห็นว่าไม่เหมาะสมกับสภาพของการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะแตกต่างจากหน่วยงานอื่นหลายประการ โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบสูง² สิ่งไม่เหมาะสมกับการที่จะต้องใช้วิธีควบคุม สั่งการ หรือปฏิบัติงานโดยขาดความเป็นอิสระ กับทั้งสถาบันอุดมศึกษาที่มีความจำเป็นต้องบริหารงานโดยยึดหลักความเป็นอิสระทางวิชาการ (Academic Freedom) อย่างมาก การดำเนินงานทุกอย่างจึงควรได้รับความเป็นอิสระไม่ถูกควบคุมจากฝ่ายอื่นหรือผู้อื่นมากเกินไป³

¹ ผุสส์ดี สัตยมานะ, การบริหารธุรกิจ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2521), หน้า 131-132.

² ไพฑูรย์ สินลารัตน์, "การบริหารสถาบันอุดมศึกษา," : 63.

³ รุฉิตรี ศรีละอานัน, หลักการอุดมศึกษา (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2518), หน้า 48.

ความคิดเห็นจากข้อ 7-12 เป็นความคิดทางการบริหารที่สอดคล้องกับความเชื่อตามทฤษฎี Y โดยผู้บริหารยอมรับในความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน เชื่อว่าคนชอบทำงาน มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้ มีความคิดริเริ่มในการทำงานด้วยตนเองหากได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง¹ แนวคิดทางการบริหารแบบนี้สิ่งยึดหลักการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญ เน้นการให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหาร ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน ฯลฯ อาจารย์ทั้งกลุ่มสนับสนุน กลุ่มเป็นกลาง และกลุ่มต่อต้านต่างก็เห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างยิ่งกับความคิดเห็นประเด็นเหล่านี้ แสดงว่าอาจารย์ต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน ต้องการการยอมรับในความสำคัญ และต้องการควบคุมตนเองมากกว่าให้คนอื่นควบคุม จึงถือได้ว่าความคิดเห็นของอาจารย์สอดคล้องกับแนวคิดตามทฤษฎี Y ซึ่งแบบของการบริหารที่สอดคล้องมากที่สุดน่าจะเป็นการบริหารในรูปแบบคณาจารย์ (Collegial Model) หรือการบริหารในรูปแบบเชิงการเมือง (Political Model)

ความคิดเห็นประเด็นที่ 13 เป็นที่ค้นหาค้นหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการปฏิบัติงานร่วมกันโดยไม่มี ความขัดแย้ง จะทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งขัดกับแนวคิดปัจจุบันที่มองความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยเห็นว่าความขัดแย้งและความไม่พอใจต่าง ๆ จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กร² อย่างไรก็ตาม ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่สูงเกินไปก็จะเป็นผลให้สมาชิกในองค์กรซึ่งดีซึ่งเล่นกันในทางที่ไม่ถูกไม่ควร มีความระแวงสงสัยซึ่งกันและกัน ทำให้ผลงานโดยรวมด้อยประสิทธิภาพ³

¹ ลมยงค์ นาวิการ, พัฒนาองค์กรและการจูงใจ, หน้า 105.

² Stephen P. Robbins, Managing Organizational Conflict (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1974), pp. 12-14.

³ ถวัลย์ วรเทพพิพัฒน์, "การแก้ปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงาน," : 9-10.

ความคิดเห็นข้อ 14-15 เป็นเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจารย์มีความเห็นด้วยกับแนวคิดทั้งสองประเด็น โดยเห็นว่าการประเมินผลงานควรทำปีละ 2 ครั้ง เป็นอย่างน้อย และควรมีเกณฑ์การประเมินผลที่ได้รับการยอมรับทั้งฝ่ายผู้บริหารและอาจารย์ แนวคิดนี้จึงสอดคล้องกับหลักคุณธรรม (Merit system) ซึ่งเน้นความเสมอภาคในโอกาส ความรู้ความสามารถ ความมั่นคงในงาน และความเป็นกลางทางการเมือง¹ กล่าวคือ วิธีดังกล่าวนี้จะช่วยทำให้เกิดความเป็นธรรมและความเสมอภาคแก่ทุกคน ทุกฝ่าย

2. ด้านโครงสร้างและระบบบริหารงาน

ความคิดเห็นด้านนี้ 15 ข้อ อาจารย์กลุ่มสนับสนุน กลุ่มเป็นกลาง และกลุ่มต่อต้าน มีความเห็นขัดแย้งกันมากที่สุดในการคิดเห็นข้อ 17 ที่ว่า "วิทยาลัยควรเปิดสอนระดับปริญญาโทบางสาขา เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาแก่ครูในชนบท" กลุ่มสนับสนุนเห็นด้วย กลุ่มเป็นกลาง และกลุ่มต่อต้านยังไม่แน่ใจ ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างพบว่า เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มสนับสนุนกับกลุ่มต่อต้าน ความคิดเห็นดังกล่าวนี้เป็นข้อ เสนอทาง เลือกสำหรับรูปแบบของวิทยาลัยครูในอนาคต

ความคิดเห็นด้านนี้กำหนดไว้ 15 ข้อ ที่ควรนำมาอภิปรายมีดังนี้

ความคิดเห็นข้อ 17-20 เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่เหมาะสมของวิทยาลัยครูในอนาคต เพื่อเป็นทางออกสำหรับปัญหาที่กำส้งประสบบอยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากความจำเป็นในการผลิตครูลดน้อยลง สถาบันผลิตครูจึงมีจำนวนมากและหลายสังกัด วิทยาลัยครูจึงควรเตรียมพร้อมที่จะพัฒนาตนเองไปสู่รูปแบบและทิศทางที่เหมาะสม เพื่อให้มีส่วนร่วมรับใช้และพัฒนาสังคมได้มากที่สุด ผลการวิจัยนี้พบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการพัฒนาวิทยาลัยครูเป็นวิทยาลัยอุดมศึกษามากที่สุด และเห็นควรเป็นวิทยาลัยชุมชนอยู่ในอันดับรองลงมา ส่วนการเป็นมหาวิทยาลัยและการเปิดสอนระดับปริญญาโทนั้น อาจารย์ไม่แน่ใจหรือยังไม่ตัดสินใจ

¹ ดิน ปรชัญพฤทธิ์, "Affirmative Action : ทางออกสำหรับวิธีแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลของไทย." บริหารการศึกษา 1 (มกราคม-มีนาคม 2523) : 1.

การพิจารณาความเห็นดังกล่าวนี้ น่าจะมีองค์ประกอบที่ควรคำนึงอย่างน้อย 2 ประการ คือ ความพร้อมของวิทยาลัยครู และความต้องการของชุมชน ถ้าทั้งสองอย่างนี้สอดคล้องกัน ในทางใดก็น่าจะเป็นเหตุผลสำคัญที่สนับสนุนให้มีการปรับปรุงไปสู่รูปแบบนั้น ๆ ที่อาจารย์เห็นด้วยกับการพัฒนาไปสู่รูปแบบของวิทยาลัยอุดมศึกษาและวิทยาลัยชุมชน ก็ย่อมแสดงว่าได้พิจารณาถึงความเหมาะสม ความจำเป็นและความเป็นไปได้ต่าง ๆ แล้ว แต่ที่อาจารย์ไม่แน่ใจเกี่ยวกับการที่จะพัฒนาวิทยาลัยครูให้เป็นมหาวิทยาลัยและการเปิดสอนระดับปริญญาโท นั้นก็อาจเป็นเพราะเห็นความไม่พร้อมของวิทยาลัยครูและมองเห็นความจำเป็นน้อยกว่า

ความคิดเห็นประเด็นที่ 29 อาจารย์เห็นด้วยกับแนวความคิดที่ว่า "ผู้ที่ดำรงตำแหน่งอธิการวิทยาลัยครู ควรได้มาโดยวิธีการสรรหาโดยคณาจารย์ของวิทยาลัยครูแห่งนั้น ๆ" สภภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กฎหมายกำหนดให้อธิการวิทยาลัยครูขึ้นสู่ตำแหน่งโดยทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากอาจารย์ประจำในวิทยาลัยครู โดยคำแนะนำของสภาการฝึกหัดครู¹ ดังนั้นหน้าที่การสรรหาตัวอธิการจึงเป็นเรื่องของสภาการฝึกหัดครู คณาจารย์ของวิทยาลัยครูไม่มีส่วนร่วมในการพิจารณาหรือเสนอความเห็นใด ๆ สภภาพเช่นนี้ วิทยาลัยครูจึงไม่แตกต่างไปจากโรงเรียนประถมและมัธยมศึกษา การที่อาจารย์เห็นด้วยกับแนวคิดนี้อาจเป็นเพราะได้มองเห็นข้อบกพร่องดังกล่าวกับทั้งที่มีความคิดและความเข้าใจในเรื่องหลักการประชาธิปไตย และต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารและการปกครองตนเอง และการที่อาจารย์ไม่มีส่วนร่วมในการพิจารณาตัวผู้บริหารระดับสูงเช่นนี้ อาจเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้อาจารย์ขาดความไว้วางใจหรือไม่ยอมรับในตัวผู้บริหาร และทำให้เกิดสภภาพที่ผู้บริหารขาดผู้สนับสนุนอย่างเพียงพอและบริหารงานไปได้โดยยาก ดังผลการวิเคราะห์สภภาพความไว้วางใจของอาจารย์ต่อฝ่ายบริหารที่ปรากฏแล้วจากการวิจัยนี้

3. ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานของอาจารย์

ความคิดเห็นด้านนี้มี 11 ข้อ ส่วนใหญ่อาจารย์ทั้งหมดและอาจารย์กลุ่มสนับสนุน กลุ่มเป็นกลาง และกลุ่มต่อต้าน เห็นด้วย ประเด็นความคิดเห็นที่กลุ่มอาจารย์ทั้ง

¹ "พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518," ราชกิจจานุเบกษา 92 (กุมภาพันธ์ 2518) : 24.

3 กลุ่มดังกล่าวมีความขัดแย้งกันอย่างชัดเจนคือข้อ 36 ซึ่งกล่าวว่า "ในการปฏิบัติงานร่วมกัน อาจารย์ควรพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน" กลุ่มส่นับส่นุนเห็นด้วย กลุ่มเป็นกลางเห็นด้วย ส่วนกลุ่มต่อต้านไม่แน่ใจ ผลการทดสอบเป็นรายคู่พบว่ามีความขัดแย้งกันทั้งสามกลุ่ม จากการพิจารณาคำวิจัยเดิมเลขคณิตของคะแนนความคิดเห็นพอจะกล่าวได้ว่า กลุ่มส่นับส่นุนเห็นด้วยมากที่สุดในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง รองลงมาคือกลุ่มเป็นกลาง โดยที่ทั้งสองกลุ่มดังกล่าวอาจเห็นว่าความขัดแย้งในองค์กรให้โทษมากกว่าให้คุณจึงเห็นว่าควรหลีกเลี่ยง ส่วนกลุ่มต่อต้านไม่แน่ใจ แสดงว่ายังเห็นว่าความขัดแย้งบางอย่างอาจจะเป็นประโยชน์อยู่บ้าง ดังนั้นในบางกรณีจึงน่าจะมีความขัดแย้งกันได้และไม่ถือว่าเป็นเรื่องไม่ดี ซึ่งความคิดเห็นเช่นนี้มีแนวโน้มที่จะสอดคล้องกับทัศนคติของความขัดแย้งในปลุณที่ว่า ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เราจึงควรรหาทางใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์¹

4. ด้านผลประโยชน์และสิ่งจูงใจในการทำงาน

ความคิดเห็นในด้านนี้กำหนดไว้ 10 ข้อ ประเด็นที่อาจารย์มีความคิดเห็นขัดแย้งกันมากที่สุดก็คือ ข้อ 48 ความคิดเห็นว่า "การเสนอชื่ออาจารย์เพื่อขอให้เลื่อนเงินเดือน 2 ชั้นประจำปี ควรกระทำโดยวิธีเปิดเผยไม่ถือว่าเป็นความลับ" กลุ่มส่นับส่นุนและกลุ่มเป็นกลางเห็นด้วย ส่วนกลุ่มต่อต้านเห็นด้วยอย่างยิ่ง ผลการวิเคราะห์ความขัดแย้งพบว่า เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่อต้าน กับกลุ่มเป็นกลางและกลุ่มส่นับส่นุน เนื่องจากแนวความคิดเห็นนี้ค่อนข้างจะเป็นผลดีต่ออาจารย์กลุ่มต่อต้านมากกว่ากลุ่มเป็นกลาง และกลุ่มส่นับส่นุน ดังนั้นกลุ่มต่อต้านจึงมีแนวโน้มเห็นด้วยสูงกว่ากลุ่มเป็นกลาง และกลุ่มส่นับส่นุน

¹ Henry C. Metcalf and L. Urwick, *Dynamic Administration* : The Collected Paper of Marry Parker Follett (1940) p. 30. อ้างถึงใน อรุณ รักรธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 357.

ความคิดเห็นประเด็นที่ 44 ซึ่งผลการวิจัยพบว่าอาจารย์ส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับแนวความคิดที่ว่า ในปัจจุบันสถานการณ์ด้านตำแหน่งและเงินเดือนของอาจารย์วิทยาลัยครูอยู่ในระดับต่ำควรพิจารณาปรับปรุง ข้อสังเกตในประเด็นนี้ก็คือ อาจารย์วิทยาลัยครูมีฐานะเป็นข้าราชการครูตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 การกำหนดตำแหน่งและเงินเดือนตลอดจนโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งจึงเป็นไปตามที่ ก.ค. กำหนด และไม่แตกต่างไปจากข้าราชการครูในสังกัดอื่นมากนัก แต่ขณะเดียวกันอาจารย์วิทยาลัยครูก็เป็นผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา มีตำแหน่งทางวิชาการไม่แตกต่างไปจากอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาอื่น การเปรียบเทียบสถานภาพของตนถึงถือเอาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ทำให้เกิดความรู้สึกว่าสถานภาพของตนต่ำ แต่ถ้าเปรียบเทียบกับครูโรงเรียนประถมศึกษาหรือครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นข้าราชการครูเหมือนกันก็อาจจะไม่มีความรู้สึกเช่นนี้

ความคิดเห็นประเด็นที่ 46 อาจารย์ไม่เห็นด้วยกับการเปิดฝึกอบรมครูประจำการในเวลาราชการปกติ โดยงดจ่ายค่าสอนและค่าดำเนินการ ค่าเหตุประการแรกที่อาจารย์ไม่เห็นด้วย น่าจะเป็นเพราะอาจารย์เสียผลประโยชน์ในด้านรายได้ ประการที่สองอาจารย์อาจมองเห็นความเป็นไปไม่ได้ เนื่องจากในเวลาราชการปกติครูประจำการจะต้องปฏิบัติหน้าที่ที่โรงเรียนตลอดเวลาาราชการไม่สามารถมารับการอบรมพร้อมกันคราวละมาก ๆ ได้ ประการที่สาม อาจเป็นเพราะอาจารย์มีภาระที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว จึงไม่ต้องการเพิ่มภาระขึ้นอีกโดยไม่จำเป็น

5. ด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร

ความคิดเห็นด้านนี้กำหนดไว้ 8 ประเด็น อาจารย์กลุ่มส่วนใหญ่เห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ความคิดเห็นข้อ 54 และ 55 เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติด้านประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหารระดับสูงของวิทยาลัยครู (อธิการและรองอธิการ) อาจารย์มีความเห็นโดยเฉลี่ยว่าผู้บริหารระดับสูงของวิทยาลัยครูควรเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพด้านการบริหารในระดับต่ำมาก่อน และในการพิจารณาเลือกตัวบุคคลเป็นอธิการควรคำนึงถึงประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าคุณวุฒิทางการศึกษา แสดงว่าอาจารย์ยังมีความเชื่อถือในประสิทธิภาพ

และเห็นว่าการมีประสบการณ์มากย่อมจะรู้และเข้าใจสภาพของการบริหารได้ดี เพราะผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ คือต้องมีบทบาทในฐานะผู้ให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือทุกด้านเมื่อเกิดปัญหาแก่กลุ่มผู้ร่วมงาน¹

ความคิดเห็นข้อ 60 เกี่ยวกับการวางตนหรือวางบทบาทของผู้บริหารในวิทยาลัยครู ซึ่งอาจารย์เห็นตัวอย่างยิ่งกับการที่ผู้บริหารควรละวางตนเป็นผู้ประสานงานหรือประสานประโยชน์ระหว่างผู้ร่วมงาน แทนการเป็นผู้บังคับบัญชาของอาจารย์ ความคิดเห็นประเด็นนี้มีมูลฐานสำคัญอยู่ 2 ประการคือ ประการแรก เป็นค่านิยมของการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงจากระบบบริหารแบบราชการมาสู่แบบของการบริหารโดยคณาจารย์หรือแบบการบริหารเชิงการเมืองมากขึ้นทุกที การบริหารทั้งสองแบบหลังนี้ เน้นการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารอย่างมาก ตำแหน่งทางวิชาการมีความสำคัญกว่าตำแหน่งบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของกลุ่มเป็นไปในแนวราบ การกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ เป็นเรื่องที่จะต้องตกลงร่วมกันจากหลายฝ่าย² ผู้บริหารในภาวะเช่นนี้จะต้องลดบทบาทของตนจากการเป็นผู้บังคับบัญชามาเป็นผู้ประสานงานหรือผู้ประนีประนอมระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ พอใจ และเกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สิ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับปรัชญาของการบริหารการศึกษาที่คณะศาสตราจารย์ทางวิชาบริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา กลุ่มหนึ่งได้ประมวลไว้ วิทยุ โสธร นำมาสรุปไว้ 13 ประการ ในจำนวนนี้ประการหนึ่งกล่าวว่า "ผู้บริหารต้องถือว่าตนเองเป็นเพียงผู้ทำหน้าที่ประสานงานหรือประสานประโยชน์ ซึ่งเข้ามาให้บริการแก่คนอื่นทุก ๆ คน ในการศึกษาที่จะให้เขาดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้การศึกษาได้ผลดี และมีประสิทธิภาพสูงที่สุด"³ ประการที่สอง อาจเนื่องมาจากอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

¹ วิทยุ โสธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 158.

² ไพฑูริย์ สินลารัตน์, "การบริหารสถาบันอุดมศึกษา," : 63.

³ วิทยุ โสธร, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า 257-258.

มีลักษณะของความเป็นนักวิชาชีพชั้นสูง เพราะต้องผ่านการศึกษาบรรมมาเป็นเวลานาน มีความรู้ความชำนาญเฉพาะสาขาวิชา มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ กับทั้งต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน¹ สิ่งไม่ต้องการการควบคุมหรือสั่งการจากคนอื่น และไม่จำเป็นต้องมีคนอื่นคอยบังคับบัญชา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารวิทยาลัยครู

1 ผู้บริหารวิทยาลัยครูควรกำหนดบทบาทของตนในฐานะผู้ประสานงาน ประสานความเข้าใจ และประนีประนอมผลประโยชน์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและร่วมมือร่วมใจกัน ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์และเทคนิคการลงใจ เพื่อการกระตุ้นให้อาจารย์ปฏิบัติงานงานแทนการใช้อำนาจหน้าที่

2 การบริหารงานในวิทยาลัยครูควรยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้มากขึ้น พยายามให้อาจารย์ทุกคนหรือทุกกลุ่มหรือทุกฝ่าย เข้ามามีบทบาทในการบริหารและดำเนินงานต่าง ๆ ตลอดจนให้ร่วมรับผิดชอบ ในรูปของคณะบุคคลหรือคณะกรรมการแทนการตัดสินใจและสั่งการโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทั้งนี้เพื่อให้อาจารย์เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของงานอย่างแท้จริง มิใช่เป็นเพียงผู้คอยปฏิบัติตามคำสั่ง การบริหารโดยยึดหลักการดังกล่าวนี้ นอกจากจะทำให้ให้อาจารย์มีความรับผิดชอบต่องานแล้ว ยังจะได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายด้วย

3 ให้ความสำคัญเป็นอิสระในการทำงานแก่อาจารย์อย่างเพียงพอ กล่าวคือให้โอกาสในการกำหนดวิธีการทำงาน การริเริ่มในการทำงานตลอดจนการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง ผู้บริหารไม่ควรก้าวก้าวยางการทำงานของอาจารย์ แต่เป็นผู้คอยกระตุ้นให้อาจารย์เกิดกำลังใจในการทำงาน วิธีการเช่นนี้นอกจากจะส่งเสริมความเป็นอิสระในทางวิชาการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งของการบริหารอุดมศึกษาแล้ว ยังจะช่วยให้อาจารย์มีความรับผิดชอบต่องานเพิ่มขึ้นด้วย

4 ผู้บริหารวิทยาลัยครูในสภาพปัจจุบัน ควรลดการใช้อำนาจหน้าที่หรืออำนาจตามตัวบทกฎหมาย ลดการใช้ระเบียบที่เคร่งครัดโดยไม่จำเป็นลง ให้มีการยืดหยุ่นได้พอสมควร ในการปฏิบัติงานควรให้ความสำคัญที่ผลสำเร็จของงานมากกว่าความถูกต้องตามระเบียบ

¹Edgar H. Schein, Professional Education (New York : McGraw-Hill Book Co., 1972), p. 12.

กฎเกณฑ์ วิธีการหรือขั้นตอนของการทำงาน

5. ผู้บริหารวิทยาลัยควรคิดว่า ความสำเร็จของการบริหารงานที่แท้จริง ต้องประกอบด้วยความสำเร็จ 2 ด้านคือ ความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน และ ความสำเร็จตามความต้องการหรือความพึงพอใจของบุคคล โดยถือว่าองค์ประกอบทั้งสอง ด้านดังกล่าวนี้มีความสำคัญเท่าเทียมกัน ไม่ควรมุ่งเอาแต่ผลสำเร็จของงานโดยไม่สนใจ ความต้องการและความพึงพอใจของคน

6. ผู้บริหารในวิทยาลัยควรในสภาพปัจจุบัน ควรเป็นผู้สนใจเรื่องการบริหาร หรือการจัดการความขัดแย้ง แต่ไม่ใช่เป็นนักแก้ปัญหาความขัดแย้งเพียงอย่างเดียว โดยจะ ต้องมองว่าความขัดแย้งมีสิ่งเลวร้ายที่จะต้องหลีกเลี่ยงหรือรักษาข้อยุติ แต่ควรมองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ อย่างน้อย ๆ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นย่อมแสดงว่ามีสิ่ง ที่ควรปรับปรุง หรืออาจเป็นเพราะข้อมูลและการสื่อสารยังไม่ดีพอ ซึ่งจะช่วยให้นักพบแนวทาง แก้ไขที่ดีขึ้น ในกรณีที่ไม่มีความขัดแย้งเลยหรือมีความขัดแย้งในระดับต่ำเกินไป ผู้บริหารควร หาวิธีการกระตุ้นความขัดแย้งในด้านนั้น ๆ ขึ้น เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ในขณะที่ เดียวกันก็พยายามใช้เทคนิคควบคุมความขัดแย้งมิให้สูงหรือรุนแรงจนเกินไปด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานบริหารการฝึกหัดครู

1. ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า อาจารย์วิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือสับสนสับสน และเห็นด้วยกับการที่จะพัฒนาวิทยาลัยให้เป็นวิทยาลัยอุดมศึกษา และเป็นวิทยาลัยชุมชน มากกว่าเป็นมหาวิทยาลัย จึงควรรับไว้พิจารณา เมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบและทิศทาง ของวิทยาลัยครู

2. นโยบายและเป้าหมายในการให้บริการแก่สังคมและชุมชนของวิทยาลัยครูใน ปัจจุบัน ยังเป็นที่สับสนไม่กระจ่างชัด ทำให้เกิดปัญหาทางปฏิบัติแก่วิทยาลัยครูและอาจารย์ ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าอาจารย์วิทยาลัยครูเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการทบทวนนโยบายและแนว ปฏิบัติในด้านนี้และกำหนดให้ชัดเจน เพื่อการปฏิบัติให้ถูกต้องและเกิดความมั่นใจ

3. หลักสูตรของสภาการฝึกหัดครูที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ใช้มาแล้วเป็นเวลานานปี สภาทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลงไปมาก แม้จะได้มีการปรับปรุงหลักสูตรดังกล่าวอยู่เรื่อย ๆ แต่ก็เพียง

การปรับปรุงในลุ่มย่อยเท่านั้น ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหลักสูตรให้เหมาะสม
อาจารย์วิทยาลัยครูมีความเห็นโดยเฉลี่ยว่าควรปรับปรุงหลักสูตรดังกล่าวให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงน่าจะรับไว้พิจารณา

4. เกี่ยวกับสถานการณ์ของอาจารย์วิทยาลัยครูในปัจจุบัน อาจารย์วิทยาลัยครู
เห็นว่ายังอยู่ในระดับต่ำ ควรพิจารณาปรับปรุง โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านตำแหน่งและ
เงินเดือน เมื่อเปรียบเทียบกับอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ หน่วยงานที่รับผิดชอบใน
เรื่องนี้จึงควรพิจารณาทบทวนและหาทางปรับปรุง เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
ในการทำงานของอาจารย์ต่อไป

5. การพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลเพื่อแต่งตั้ง เป็นอธิการวิทยาลัยครู อาจารย์
วิทยาลัยครูมีความเห็นว่า ควรให้ความสำคัญที่ประสบการณ์มากกว่าคุณวุฒิทางการศึกษา ผู้มี
อำนาจหน้าที่ในเรื่องนี้ควรรับไว้พิจารณาในการเลือกสรรตัวบุคคลเพื่อแต่งตั้ง เป็นอธิการใน
โอกาสต่อ ๆ ไป

6. การแต่งตั้งบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งอธิการวิทยาลัยครู อาจารย์เห็นว่าควร
แต่งตั้งจากบุคคลที่ผ่านการสรรหาโดยคณะกรรมการของวิทยาลัยครูแห่งนั้น ผลของการวิจัยนี้ยัง
ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารในวิทยาลัยครูในสภาพปัจจุบันได้รับการสนับสนุนและไว้วางใจจาก
อาจารย์จำนวนน้อยมาก (ไม่ถึงร้อยละ 10) สภาพเช่นนี้น่าจะเป็นอันตรายต่อประสิทธิภาพ
ของการปฏิบัติงานของวิทยาลัยครู ดังนั้นหากผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับหรือสนับสนุน
จากอาจารย์ส่วนใหญ่ในวิทยาลัยครูแห่งนั้น ๆ การบริหารและการดำเนินงานต่าง ๆ น่าจะ
ได้รับความร่วมมือดีขึ้น อาจารย์ส่วนใหญ่จะให้การสนับสนุนด้วยความเต็มใจ และผู้บริหารจะ
มีกลุ่มทำงานที่เข้มแข็งพอ ทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเต็มที่

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความขัดแย้งต่อ ๆ ไป ควรพิจารณาศึกษาในขอบข่าย
ต่อไปนี้

1. ศึกษาความขัดแย้งทางความคิดเห็นในลักษณะของการวิจัยนี้ ในหน่วยงานอื่น
เช่น สถาบันการศึกษา หรือมหาวิทยาลัย
2. ศึกษาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในด้านอื่น ๆ เช่น ด้านค่านิยมเกี่ยวกับการ
ปฏิบัติงาน เป็นต้น