

## บทที่ ๔

### บทสรุป

การวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลความไม่พึงพอใจในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ในวิทยาลัยครูเชียงใหม่ วิทยาลัยครูเชียงรายและวิทยาลัยครูลำปาง" มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาปัจจัยที่ทำให้หัวหน้าภาควิชาไม่พึงพอใจในการดำรงตำแหน่ง และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้หัวหน้าภาควิชาไม่พึงพอใจ ปัจจัยที่จะศึกษามี ๑๐ ปัจจัยคือ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยกย่องนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบต่องาน ความก้าวหน้าในการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา เงินเดือนและผลประโยชน์ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และสภาพการทำงาน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูเชียงใหม่ วิทยาลัยครูเชียงราย และวิทยาลัยครูลำปาง รวมทั้งหมด ๔๔ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ลักษณะของแบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น ๓ ส่วนคือ ส่วนที่ ๑ ใช้สัมภาษณ์เก็บข้อมูลเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ส่วนที่ ๒ เป็นข้อคำถามใช้สัมภาษณ์เก็บข้อมูลเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจในแง่ต่าง ๆ ของปัจจัยประกอบด้วยคำถามรวม ๓๙ คำถาม ส่วนที่ ๓ เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อสัมภาษณ์ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่อการดำรงตำแหน่งอย่างมาก มี ๑ คำถาม ผู้วิจัยเป็นผู้ใช้แบบสัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลด้วยตัวเองทั้งหมด การบันทึกข้อมูลนอกจากจะบันทึกในแบบสัมภาษณ์แล้วยังใช้เครื่องบันทึกเสียงบันทึกความเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่กล่าวสนับสนุนความไม่พอใจในแง่ต่าง ๆ ตามข้อคำถาม ผู้วิจัยนำมาเรียบเรียงสำหรับวิเคราะห์การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หากำร้อยละของหัวหน้าภาควิชาที่ไม่พอใจในแต่ละข้อเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ เฉพาะคำตอบของคำถามในส่วนที่สามนั้น ผู้วิจัยได้นำมาแยกกว่า เป็นประเด็นปัญหาของปัจจัยข้อใด เพื่อหากำร้อยละของแต่ละปัจจัยสำหรับการจัดลำดับความสำคัญ

### สรุปผลการวิจัย

๑. ปัจจัยที่ส่งผลความไม่พึงพอใจของหัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งครั้งที่หนึ่ง และหัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งครั้งที่สอง จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัจจัยสรุปได้ว่า หัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งครั้งที่หนึ่งจำนวนมากที่สุดไม่พอใจต่อปัจจัย นโยบายและการบริหารงาน จำนวนมากไม่พอใจต่อปัจจัย ความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะของงาน ความสำเร็จในการทำงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา เงินเดือนและผลประโยชน์ และการได้รับการยอมรับนับถือ จำนวนปานกลางไม่พอใจต่อปัจจัยความรับผิดชอบในการทำงาน และสภาพการทำงาน จำนวนน้อยไม่พอใจต่อปัจจัย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งครั้งที่สองจำนวนมากที่สุดไม่พอใจต่อปัจจัย นโยบายและการบริหาร และความก้าวหน้าในการทำงาน จำนวนมากไม่พอใจต่อปัจจัย การได้รับการยอมรับนับถือ เงินเดือนและผลประโยชน์ และวิธีการปกครองบังคับบัญชา จำนวนปานกลางไม่พอใจต่อปัจจัย ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงาน สภาพการทำงาน และความรับผิดชอบในการทำงาน จำนวนน้อยไม่พอใจต่อปัจจัย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

๒. ปัจจัยที่ส่งผลความไม่พึงพอใจของหัวหน้าภาควิชาที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยได้รับการเลือกตั้ง ได้รับการเสนอชื่อ และโดยวิธีอื่น จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัจจัยสรุปได้ว่า หัวหน้าภาควิชาที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยได้รับการเลือกตั้งจำนวนมากที่สุดไม่พอใจต่อปัจจัย ความก้าวหน้าในการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน และการได้รับการยอมรับนับถือ จำนวนมากไม่พอใจต่อปัจจัย ความรับผิดชอบในการทำงาน และลักษณะงาน จำนวนปานกลางไม่พอใจต่อปัจจัย ความสำเร็จในการทำงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ วิธีการปกครองบังคับบัญชา และสภาพการทำงาน จำนวนน้อยไม่พอใจต่อปัจจัย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หัวหน้าภาควิชาที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยได้รับการเสนอชื่อจำนวนมากที่สุดไม่พอใจต่อปัจจัย นโยบายและการบริหารงาน จำนวนมากไม่พอใจต่อปัจจัย ความก้าวหน้าในการทำงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ วิธีการปกครองบังคับบัญชา การได้รับการยอมรับนับถือ และลักษณะงาน จำนวนปานกลางไม่พอใจต่อปัจจัย ความสำเร็จในการทำงาน สภาพการทำงาน และความรับผิดชอบในการทำงาน จำนวนน้อยไม่พอใจต่อปัจจัย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หัวหน้าภาควิชาที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยวิธีอื่นจำนวน

มากที่สุดไม่พอใจต่อปัจจัย ความก้าวหน้าในการทำงาน และนโยบายและการบริหารงาน จำนวนมาก  
ไม่พอใจต่อปัจจัย วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความสำเร็จในการทำงาน เงินเดือนและผลประโยชน์  
การได้รับการยอมรับนับถือ และลักษณะงาน จำนวนปานกลางไม่พอใจต่อปัจจัย สภาพการทำงาน  
และความรับผิดชอบในการทำงาน จำนวนน้อยไม่พอใจต่อปัจจัย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้  
บังคับบัญชา

๓. การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลความไม่พึงพอใจของหัวหน้าภาควิชาทั้งหมด  
จากการวิเคราะห์จำนวนปัญหาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลความไม่พึงพอใจของหัวหน้าภาควิชาโดยส่วนรวม  
ตามลำดับปัจจัยที่ส่งผลความไม่พึงพอใจจำนวนมากไปหาน้อยดังนี้ นโยบายและการบริหารงาน ความ  
สำเร็จในการทำงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบต่องาน สภาพการทำงาน เงินเดือนและผลประโยชน์  
และ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ

### การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยมีข้อสังเกตที่ควรนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

๑. ปัจจัยนโยบายและการบริหารงาน เป็นปัจจัยที่ทำให้หัวหน้าภาควิชาไม่พอใจจำนวนมากที่สุดสอดคล้องกันทุกกลุ่ม แสดงว่านโยบายและการบริหารงานอยู่ในสภาพที่ไม่ดีทั้งนี้ เป็นไปตามทฤษฎีอานามัยของ เฮอริส เบิร์กและคณะที่กล่าวถึงปัจจัยนี้ว่า ความไม่พึงพอใจของผู้ทำงานจะเกิดขึ้น เมื่อบริษัทไม่มีประสิทธิภาพในการผลิต งานมีลักษณะซ้ำซ้อนกัน มีการแก่งแย่งอำนาจในการบริหารงาน รวมทั้งการไม่ได้รับความเป็นธรรมในเรื่องต่าง ๆ<sup>๑</sup> เมื่อพิจารณาถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่อปัจจัยนี้ในวิทยาลัยครูก็มีลักษณะคล้าย ๆ กันอยู่มาก กล่าวคือ วิทยาลัยครูกำลังมีปัญหาคือ การผลิตครูจนเกินความต้องการ จึงมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายโดยมีการเปิดสอนในสาขาวิชาชีพอื่นเพิ่มขึ้นในวิทยาลัยครู แต่เนื่องจากวิทยาลัยครูเคยผลิตแต่สาขาวิชาการศึกษามาก่อน เป็นระยะเวลา ความพร้อมในเรื่องกำลังคนและกำลังงบประมาณ ตลอดจนถึงสื่อการเรียน เครื่องมือต่าง ๆ ที่ จะผลิตสาขาวิชาชีพอื่นยังไม่มี แม้จะเปิดสอนไปบ้างแล้วเป็นบางสาขาวิชา แต่หัวหน้าภาควิชา ก็กล่าวว่าไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร ทั้งด้านอัตราค่าจ้าง สื่อการเรียนและงบประมาณ และยังมี ความเห็นว่าพอใจที่ให้เปิดสอนแต่ไม่พอใจที่ไม่ได้รับการสนับสนุน หัวหน้าภาควิชา เกรงว่าจะไม่มี ประสิทธิภาพในการผลิตสาขาวิชาชีพอื่น โดยเฉพาะภาควิชาที่ก่อตั้งขึ้นใหม่และต้องรับผิดชอบในการ เปิดสอนสาขาวิชาชีพอื่นที่เพิ่มขึ้นใหม่นี้ด้วยจะพบปัญหาเช่นนี้มาก ความพยายามในการแก้ไขปัญหา เรื่องนี้คือ การรวมวิทยาลัยครูเข้าด้วยกันเป็นสหวิทยาลัย เพื่อจะให้ได้สามารถระดมทรัพยากรที่มีอยู่ เข้าด้วยกัน มีความร่วมมือกันในการสอนและยังหวังว่าต่อไปจะเป็นฐานการพัฒนาไปเป็น สถาบันอุดม-ศึกษา การดำเนินงานในเรื่องนี้ยังมีปัญหาอีก เช่น เริ่มต้นตั้งแต่การรับสมัคร และสอบคัดเลือกนัก-เรียน เข้าเรียนโดยใช้ระบบการสอบรวมก็พบว่า นักเรียนจะ เลือกเข้าเรียนในวิทยาลัยครูใหญ่เป็น อันดับแรก วิทยาลัยครูเล็กจะอยู่อันดับหลัง วิทยาลัยครูเล็กก็เสียเปรียบเพราะได้นักเรียนที่คุณภาพไม่ ดีเข้าเรียน การเลื่อนไหลอาจารย์ในสหวิทยาลัย เพื่อช่วยเหลือกันก็ทำไม่ได้ตามที่คาดไว้ และแต่ละ

<sup>๑</sup>Frederick Herzberg op.cit. p.71

วิทยาลัยยังต้องถูกเจียดเงินไปเป็นเงินกองกลางของสหวิทยาลัย เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการทำงาน ก็ทำให้ทั้งของวิทยาลัยครูที่มีจำกัดก็ยิ่งลดลงไปอีก นโยบายในอนาคตก็ยังไม่ชัดเจนนัก หัวหน้าภาควิชา ยังมองไม่เห็นภาพเมื่อรวมกันเป็นสหวิทยาลัยแล้วจะมีประสิทธิภาพในการผลิตดีขึ้นหรือจะสามารถทำให้พัฒนาตนเองเป็นสถาบันอุดมศึกษาได้ เพราะลักษณะโครงสร้างการบริหารงานของสหวิทยาลัยก็ไม่ชัดเจน โครงสร้างการบริหารของวิทยาลัยครูก็ยังคงมีอยู่ สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่อย่างไรก็ตามความไม่พึงพอใจในเรื่องเหล่านี้เป็นเพียงไม่ชอบใจหรือไม่เต็มใจที่จะรับได้เท่านั้น ยังไม่มีผลกระทบที่รุนแรงจนถึงขั้นที่ทำให้หัวหน้าภาควิชาต้องขอลาออกจากตำแหน่ง เพราะว่าเมื่อพิจารณาจากคำถามในส่วนที่สามแล้วพบว่า ปัญหาที่กระทบมากที่สุดของปัจจัยนี้ เป็นเรื่องของการบริหารซึ่งมีอยู่แต่เดิม เป็นเรื่องของการทำงานล่าช้า มีขั้นตอนมากเกินไป ไม่ได้ได้รับความสะดวกในการทำงาน ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญแก่งานวิชาการ การไม่ได้รับความเป็นธรรมในการจัดสรรงบประมาณ เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้เป็นการเพิ่มภาระให้กับหัวหน้าภาควิชาที่จะต้องติดตามทวงถามเพื่อรักษาผลประโยชน์ของภาควิชา หัวหน้าภาควิชาจึงมีความไม่พอใจที่ต้องทำงานอยู่ระหว่างอาจารย์ในภาควิชา กับผู้บริหารของวิทยาลัย นำเอาปัญหาจากข้างล่างเสนอไปข้างบน นำเอาความผิดหวังจากข้างบนลงมาสู่ข้างล่าง จึงเกิดการกระทบทั้งข้างบนและข้างล่าง ปัญหาเช่นนี้เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้หัวหน้าภาควิชาเกิดความไม่พึงพอใจจำนวนมากและกระทบรุนแรงต่อการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา เพราะทำให้รู้สึกว่าการทำงานของหัวหน้าภาควิชาไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลไปถึงการไม่ได้รับการยอมรับนับถือ งานในหน้าที่และงานของภาควิชาก็ไม่ก้าวหน้า งานไม่ประสบความสำเร็จอีกด้วย ปัจจัยนี้จึงส่งผลความไม่พึงพอใจที่เด่นชัดและชัดเจน เช่นเดียวกับที่ เดช กาญจนางกูร พบในงานวิจัยว่า อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ไม่พอใจต่อนโยบายและการบริหาร<sup>๑</sup> และ กมล รักษวน ก็พบว่า อาจารย์ในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคเหนือไม่พอใจต่อการปฏิบัติ ในการบริหารของผู้บังคับบัญชา<sup>๒</sup> เช่นกัน

<sup>๑</sup> เดช กาญจนางกูร เรื่องเดิม หน้า ค.

<sup>๒</sup> กมล รักษวน เรื่องเดิม หน้า ๒๔๒

๒. ปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือ นั้น เมื่อพิจารณาจากการจัดลำดับความสำคัญ พบว่า ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ เป็นลำดับที่สาม เมื่อพิจารณาถึงสาเหตุของความไม่พึงพอใจ ก็พบว่า หัวหน้าภาควิชาไม่พอใจตรงกันคือ หัวหน้าภาควิชาไม่ได้รับการยอมรับนับถือจากอาจารย์ในภาควิชา และไม่ได้ได้รับความร่วมมือในการทำงานของภาควิชา โดยหัวหน้าภาควิชากล่าวว่ามีสาเหตุมาจาก หัวหน้าภาควิชาไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาที่แท้จริง แม้จะได้กำหนดให้หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบภาควิชาก็ตาม แต่โดยความเป็นจริงนั้นไม่ได้รับมอบอำนาจใด ๆ ในการบริหารงานบุคคลเลย ไม่มีอำนาจที่จะให้คุณให้โทษหรือขอความดีความชอบแก่อาจารย์ในภาควิชา หัวหน้าภาควิชาไม่ว่าจะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งครั้งที่หนึ่งและครั้งที่สอง หัวหน้าภาควิชาที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยการเลือกตั้ง โดยการเสนอชื่อและโดยวิธีอื่นต่างมีสาเหตุของความไม่พึงพอใจในเรื่องนี้ ข้อที่น่าแปลกใจมากก็คือ หัวหน้าภาควิชาที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยได้รับการเลือกตั้งและได้รับการเสนอชื่อก็ไม่ได้ได้รับการยอมรับนับถือเป็นจำนวนมาก แสดงว่าการเลือกตั้งหรือการเสนอชื่อหัวหน้าภาควิชา นั้น เป็นเพียงเพื่อให้มีบุคคลใดบุคคลหนึ่งมาทำงานนี้เท่านั้น หากใช่เป็นการเลือกตั้งหรือการเสนอชื่อบุคคล เพื่อให้เป็นผู้บังคับบัญชาหรือเป็นหัวหน้าของตนเองอย่างแท้จริงไม่ หัวหน้าภาควิชาบางคนได้ให้ความเห็นสนับสนุนในเรื่องนี้ว่า หัวหน้าภาควิชาที่น่าจะเรียกว่าเป็นตัวแทนของภาควิชามากกว่า เพราะ เป็นเพียงผู้ทำหน้าที่ต่าง ๆ แทนภาควิชาเท่านั้น หากได้มีอำนาจในการบริหารบุคคลเช่นผู้บังคับบัญชาที่แท้จริงไม่ ลักษณะของการไม่มีอำนาจในการบริหารงานอย่างแท้จริงยังปรากฏให้เห็นชัดในปัจจัยอื่น ๆ อีกด้วย เช่น ปัจจัยความรับผิดชอบในการทำงาน หัวหน้าภาควิชาไม่พอใจ เพราะไม่มีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน เมื่อจะมีการตัดสินใจจะต้องประชุมอาจารย์ในภาควิชาเพื่อขอความเห็นก่อน ถ้าตัดสินใจเรื่องใดลงไปแล้วหัวหน้าภาควิชาอาจจะต้องรับภาระนั้น เสียเอง ในปัจจัยการปกครองบังคับบัญชาก็จะพบว่า หัวหน้าภาควิชาไม่พอใจต่อสาเหตุที่วิทยาลัยสั่งให้อาจารย์ในภาควิชาไปทำงานใด ๆ โดยไม่ได้ปรึกษา ขอความเห็นหรือสั่งผ่านหัวหน้าภาควิชา แสดงว่า ความไม่พึงพอใจเหล่านี้มีสาเหตุที่แท้จริงมาจากผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาไม่ใช่ เป็นผู้บริหารที่ทำหน้าที่บังคับบัญชารับผิดชอบภาควิชาที่มีอำนาจตามนั้นอย่างแท้จริง แต่เป็นการดำรงตำแหน่งตามลักษณะโครงสร้างการบริหารที่จะต้องมีการทำหน้าที่นี้คนหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่ประสานงานทางด้านวิชาการเท่านั้น การได้รับการเลือกตั้งหรือได้รับการเสนอชื่อจึงไม่ใช่ เป็นการยอมรับนับถือที่เป็นการตอบสนองความต้องการได้รับการยกย่อง (esteem

needs) ตามทฤษฎีการจูงใจของ มาสโลว์ หัวหน้าภาควิชาที่ได้รับการยอมรับนับถือต้อง เป็นผู้ที่สร้างบารมีไว้มาก มีลักษณะเด่นอย่างอื่นที่ทำให้อาจารย์ในภาควิชายอมรับ ซึ่งปรากฏจากการสัมภาษณ์ว่ามีหัวหน้าภาควิชาได้รับการยอมรับนับถือด้วยเหตุนี้หลายภาควิชา

๓. ปัจจัยความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลความไม่พึงพอใจสูงอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งหัวหน้าภาควิชากลุ่มต่าง ๆ มีสาเหตุของความไม่พึงพอใจแตกต่างกัน กล่าวคือ หัวหน้าภาควิชาครั้งที่หนึ่งไม่พอใจในงานของภาควิชาไม่ก้าวหน้าตามที่คาดหวัง เพราะขาดปัจจัยสนับสนุน หัวหน้าภาควิชาครั้งที่สองไม่พอใจที่ไม่ได้รับการสนับสนุนในการทำวิจัยหรือเขียนตำรา เพื่อเป็นผลงานให้สามารถก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ แสดงว่าหัวหน้าภาควิชาครั้งที่หนึ่งมุ่งพัฒนาที่งาน แต่หัวหน้าภาควิชาครั้งที่สอง เน้นการพัฒนาที่คน เมื่อพิจารณาอีกด้านหนึ่งหัวหน้าภาควิชาโดยการ เลือกตั้งไม่พอใจที่ไม่ได้รับการสนับสนุนในการทำผลงาน เพื่อให้ก้าวหน้าทางตำแหน่งวิชาการ หัวหน้าภาควิชาโดยการ เสนอชื่อไม่พอใจที่ตนเองไม่มีโอกาส เข้ารับการอบรม ร่วมสัมมนา เพื่อให้มีความก้าวหน้าในทางความรู้ ความสามารถ หัวหน้าภาควิชาโดยวิธีอื่นไม่พอใจที่ไม่สามารถพัฒนางานของภาควิชาให้ก้าวหน้า เรื่องนี้จึงเป็นความแตกต่างที่เห็นได้ชัดว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีวาระการดำรงตำแหน่งและวิธีการ เข้าสู่ตำแหน่งแตกต่างกันมีสาเหตุของความไม่พอใจแตกต่างกันใน ปัจจัยเดียวกัน ใน เรื่องของความก้าวหน้าในการทำงานนี้มีลักษณะสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดิน ปรัชญพฤทธิ ที่พบว่าหัวหน้าภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไม่มีโอกาสก้าวหน้าทางด้านวิชาการ เพราะไม่มีเวลา เขียนตำราหรือทำวิจัย ไม่มีเวลาให้กับการบริหารงานภาควิชาและการ เรียนการสอนอย่างเพียงพอ ปัจจัยที่ส่งผลความไม่พึงพอใจด้วยสาเหตุแตกต่างกันอีกสองปัจจัยคือ ความสำเร็จในการทำงาน และลักษณะงาน หัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งครั้งที่หนึ่งไม่พอใจเพราะการทำงานในหน้าที่ของตนเองไม่ประสบผลสำเร็จ เช่นเดียวกับหัวหน้าภาควิชาที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยการ เสนอชื่อและหัวหน้าภาควิชาโดยวิธีอื่น แต่หัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งครั้งที่สองไม่พอใจที่ผลการ เรียนของนักศึกษาในรายวิชาที่ตนรับผิดชอบยังไม่ เป็นที่น่าพอใจ เช่นเดียวกับหัวหน้าภาควิชาที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยการ เลือกตั้ง ในปัจจัยลักษณะงานก็แตกต่างคือหัวหน้าภาควิชาครั้งที่หนึ่งไม่พอใจในงานในหน้าที่รับผิดชอบยังไม่มีการกำหนดชัดเจน เช่นเดียวกับหัวหน้าภาควิชาที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยการ เลือกตั้งและโดยการ เสนอชื่อ แต่หัวหน้าภาควิชาครั้งที่สองและหัวหน้าภาควิชาโดยวิธีอื่นไม่พอใจด้วยสาเหตุอื่นแสดงให้เห็นว่า หัวหน้าภาควิชาที่เข้าสู่ตำแหน่งครั้งแรกต้องการความชัดเจนในขอบ เขตของงานที่ตนเองต้องรับผิดชอบมากกว่าหัวหน้าภาควิชาครั้งที่สอง

ซึ่งพอจะทราบลักษณะงานอยู่แล้ว

๔. ปัจจัยที่น่าสังเกตอีกปัจจัยหนึ่งก็คือ เงินเดือนและผลประโยชน์ เมื่อพิจารณาจากสาเหตุก็พบว่า หัวหน้าภาควิชาทุกกลุ่มไม่พอใจที่ไม่มีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนสองชั้น ในขณะที่อาจารย์ในภาควิชาไปทำงานในแผนก ฝ่ายหรือศูนย์จะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนสองชั้น เมื่อพิจารณาจากการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยโดยอาศัยปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อหัวหน้าภาควิชาอย่างรุนแรงมาเป็นพื้นฐานในการจัดลำดับ ก็พบว่า เรื่องของเงินเดือนนั้นมีปัญหาน้อยมาก คืออยู่ในอันดับที่เก้าอันเป็นลักษณะตรงข้ามกัน จากความแตกต่างกัน เช่นนี้อาจจะพิจารณาได้เป็นสองประเด็น คือ ประเด็นแรก การไม่ได้รับการเลื่อนเงินเดือนสองชั้นนั้นไม่ใช่ปัญหาสำคัญจนถึงกับกระทบกระเทือนการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา หรือจนถึงกับทำให้หัวหน้าภาควิชาคิดจะลาออกจากตำแหน่ง เพราะไม่ได้รับเงินเดือนสองชั้น แต่เป็นเพียงทำให้เกิดความไม่พอใจหรือไม่พอใจในระยะเวลาอันสั้น ในขณะที่ปัญหาอื่นที่รุนแรงกว่านี้ก็มีมากกว่า เพราะอย่างไรก็ตาม แม้จะไม่ได้สองชั้นก็ยังได้หนึ่งชั้นอยู่ อีกประเด็นหนึ่ง การได้รับเลื่อนเงินเดือนสองชั้นนั้น เป็นความหวังของผู้ที่คิดว่าตนทำงานมากกว่าคนอื่นแทบจะทุกคนแต่ไม่ใช่สิทธิที่จะต้องได้ทุกคน เมื่อไม่ได้รับก็อาจจะ เป็นเพียงผิดหวัง ซึ่งไม่ใช่เกิดเฉพาะหัวหน้าภาควิชาเท่านั้น แต่ก็เกิดขึ้นได้กับทุกคนที่หวัง เช่นนี้ การทำงานหัวหน้าภาควิชาก็นับว่าเป็นงานที่เป็นภาระหนักจึงทำให้หัวหน้าภาควิชามีความหวังในเรื่องนี้สูง จากความคิดเห็นที่ให้เพิ่มเติมก็จะพบว่า หัวหน้าภาควิชาก็ยอมรับว่า การทำงานหัวหน้าภาควิชาเพียงอย่างเดียว นั้น แม้จะหวังแต่โอกาสก็เป็นไปได้ยาก คงจะมีหัวหน้าภาควิชาเพียงไม่กี่คนที่ทำหน้าที่หัวหน้าภาควิชาด้วยและยังทำงานอื่นด้วยจึงจะมีโอกาสได้รับการเลื่อนเงินเดือนสองชั้นสูง แม้กระนั้นก็ไม่เชื่อว่าจะได้ทุกปี โอกาสเช่นนี้ก็ควรจะเป็นของคนอื่นอีก จึงเป็นเรื่องของความไม่พอใจเพราะผิดหวังมากกว่าเป็นการเสียสิทธิที่ควรจะได้ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นปัญหาที่ไม่รุนแรงดังที่ปรากฏ

๕. ปัจจัยวิธีการปกครองบังคับบัญชา เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้หัวหน้าภาควิชาไม่พอใจมากด้วยสาเหตุที่วิทยาลัยมักจะมีคำสั่งให้อาจารย์ในภาควิชาไปช่วยทำงานในฝ่าย หรือในแผนกต่างๆ โดยหัวหน้าภาควิชาไม่ทราบล่วงหน้า ซึ่งได้อภิปรายเรื่องนี้ในข้อที่ ๒ ในแง่ที่ว่าหัวหน้าภาควิชาไม่ได้รับการยอมรับนับถือ เพราะไม่ใช่ผู้บริหารที่มีอำนาจในการบังคับบัญชาอย่างแท้จริง ยังมีประเด็นอื่นที่ทำให้หัวหน้าภาควิชาไม่พอใจในเรื่องนี้ที่ควรจะต้องกล่าวถึงอีกก็คือ อาจารย์ที่ได้รับคำสั่งให้ไปทำงาน เช่นนี้มักจะ เป็นอาจารย์ที่มีความสามารถในการทำงานสูง เป็นกำลังสำคัญของภาควิชา เมื่อได้รับ



คำสั่งให้ไปทำงานอื่นก็ทำให้ภาควิชา เสียอัตราการจ้างไปด้วย บางภาควิชาได้รับคำสั่งให้ไปทำงานหลายคนก็จะยิ่งทำให้ภาระหนักของภาควิชาตกอยู่กับหัวหน้าภาควิชาเพียงคนเดียว เป็นผลให้งานของภาควิชาไม่ประสบผลสำเร็จ กระทั่งไปถึงคุณภาพการเรียนของนักศึกษา การพัฒนางานของภาควิชา ก็ทำได้ไม่สะดวก นอกจากนั้นยังทำให้อาจารย์คนนั้นได้รับเงินเดือนสองชั้นสูงกว่าหัวหน้าภาควิชา จึงเห็นได้ว่าการสั่งให้อาจารย์ไปทำงานนอกภาควิชา นั้นไม่ใช่เป็นการก้าวก้าวอำนาจการปกครองบังคับบัญชาของหัวหน้าภาควิชาเท่านั้น แต่ยังคงกระทบไปยังปัจจัยอื่นอีกหลายปัจจัยด้วย จะเห็นได้ชัดจากหัวหน้าภาควิชาที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยวิธีอื่นที่ไม่พอใจจำนวนมาก (๗๗.๒๓%) เพราะมีหัวหน้าภาควิชาหลายคนที่ต้องรับหน้าที่หัวหน้าภาควิชา เนื่องจากอาจารย์คนอื่น ๆ ไปช่วยงานฝ่าย งานในแผนกหรือศูนย์ ไม่มีอาจารย์มาช่วยรับภาระหนักของภาควิชาจนแม้กระทั่งภาระการเป็นหัวหน้าภาควิชาตัวเองก็ต้องยอมรับ ลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นได้ในภาควิชาที่มีอาจารย์จำนวนจำกัดหลายภาควิชา

## ข้อเสนอแนะ

### ๑. ข้อเสนอแนะทั่วไป

๑.๑ การเปิดสอนสาขาวิชาชีพอื่นในวิทยาลัยครูภายหลังการแก้ไข พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. ๒๕๑๘ แล้วนั้น เป็นการเพิ่มโอกาสให้วิทยาลัยครูสามารถขยายฐานออกไปได้เมื่อวิทยาลัยครูมีความพร้อมที่จะเปิดสอน ความพร้อมในที่นี้หมายถึงความพร้อมในเรื่องอาจารย์ผู้สอน งบประมาณที่จะสนับสนุน และเครื่องมือสื่อการเรียนการสอนที่จำเป็น การเปิดโอกาสให้ขยายฐานออกไปเช่นนี้ กรมการฝึกหัดครูก็ไม่ได้จัดสรรงบประมาณหรืออัตราอาจารย์เพิ่มให้เป็นพิเศษแต่ประการใด ดังนั้นวิทยาลัยที่เปิดสอนคงต้องเตรียมการให้พร้อมพอสมควร ด้วยการพยายามช่วยเหลือตัวเองให้มากที่สุด เพราะไม่ว่ากรมการฝึกหัดครูหรือสหวิทยาลัยต่างก็ยังไม่สามารถจะสนับสนุนได้อย่างเต็มที่ได้ สิ่งที่หัวหน้าภาควิชาไม่พอใจที่กล่าวถึงในแง่หนึ่งก็คือ มีความพอใจที่ให้ภาควิชาเปิดสอนแต่ไม่พอใจที่ไม่ได้รับการสนับสนุนซึ่งแสดงถึงการเปิดสอนที่ยังไม่พร้อม การเตรียมพร้อมโดยการจัดตั้งคณะวิชาขึ้นมาใหม่เพื่อดูแลรับผิดชอบนั้น เป็นการเริ่มที่ดี แต่การแบ่งแยกเป็นภาควิชาในคณะวิชาใหม่ ทำให้ความเป็นกลุ่มก้อนของอาจารย์ต้องแตกกระจายกันออกไป เป็นการลดภาระของหัวหน้าคณะวิชาลงไป แต่ไปเพิ่มภาระให้แก่หัวหน้าภาควิชา รายวิชาที่สามารถร่วมกันรับผิดชอบสอนในรูปคณะวิชาถูก

แบ่งแยกกระจายให้ภาควิชารับผิดชอบจะทำให้ความเข้มแข็งทางด้านวิชาการลดลงไป ขณะเดียวกัน ถ้าหากยังคิดว่าจะพัฒนาวิทยาลัยครูโดยอาศัยรูปแบบการรวมตัวเป็นสหวิทยาลัย เป็นฐานไปสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาต่อไป ก็น่าจะได้มีการดำเนินการให้เป็นจริงโดยเร็ว เพื่อให้มีการระดมทรัพยากรมาช่วย เหลือซึ่งกันและกันได้จริง ๆ มีโครงสร้างการบริหารที่แน่นอน มีผู้บริหารที่มีอำนาจ มีแผน ที่ชัดเจนก็จะช่วยลดภาวะความไม่พอใจของหัวหน้าภาควิชาได้มาก

๑.๒ การดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาเป็นการ เสียสละอย่างสูงในการ เสนอตัว เข้ารับ การ เลือกตั้งหรือยอมรับการ เสนอของผู้อื่นด้วยดี การดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา นั้นอาจจะมี รางวัลอยู่ในตัวของมันเองได้ถ้าหากหัวหน้าภาควิชาได้รับการยอมรับนับถือ ได้รับความสะดวกในการ ทำงาน ได้ประสบความสำเร็จในการทำงาน เป็นต้น รางวัลเหล่านี้จะทำให้หัวหน้าภาควิชา มีความพอใจในการทำงานได้ แต่รางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของหรือเงินเดือนสองชั้น ก็น่าจะมีความหมายสำหรับ หัวหน้าภาควิชาด้วย ผู้บริหารสามารถใช้สิ่งนี้เป็น เครื่องมือในการ ส่ง เสริมกำลังใจแก่ผู้ทำงานที่ ต้องรับผิดชอบและเสียสละอย่างสูงนี้ได้ การพิจารณา เรื่องนี้ก็ควรจะมี เกณฑ์ที่แน่นอนให้หัวหน้าภาค- วิชามองเห็นว่า การเสียสละของตนในรอบสี่ปีของวาระการดำรงตำแหน่งนั้น จะได้รับการพิจารณา เลื่อนเงินเดือนสองชั้นสักครั้งหนึ่ง เป็นอย่างน้อย ส่วนใครจะได้มากกว่านี้ก็ เป็นความสามารถที่จะ ทำงานให้เห็น เค้นชัดของแต่ละบุคคล การเลื่อนเงิน เดือนสองชั้นนั้นแม้จะเป็นจำนวนไม่มากนักแต่ก็ เป็นเกียรติประวัติการทำงานของเขา จะช่วยลดภาวะความไม่พอใจลงไปได้

๑.๓ ความก้าวหน้าทางวิชาการของหัวหน้าภาควิชาหรืออาจารย์ในภาควิชา ก็ตามน่า จะได้รับการสนับสนุน ขณะนี้เป็นที่ทราบกันว่าอาจารย์ในวิทยาลัยครูมีจำนวนชั่วโมงสอนไม่มากนัก ถ้าหากมีการบริหาร เรื่อง เวลากันอย่างจริงจังแล้ววิทยาลัยจะสามารถให้อาจารย์มีเวลาในการทำวิจัย หรือเขียนตำราทางวิชาการ เพิ่มขึ้นได้โดยไม่ต้อง เป็นห่วง เรื่องงานสอน การทำ เช่นนั้นนอกจากจะ เป็น การสนับสนุนให้อาจารย์มีความก้าวหน้าในทางตำแหน่งวิชาการแล้ว ยัง เป็นการ ส่ง เสริมให้มี เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ต่อการ เรียนการสอน เพิ่มขึ้นอีกด้วย การสนับสนุนด้านการช่วย บริการจัดการในเรื่องการพิมพ์ การตรวจทานแก้ไข เหล่านี้ก็จะ เป็นการสนับสนุนที่จะช่วยจูงใจให้ อยากรทำมากขึ้น

๑.๔ การให้อาจารย์ในภาควิชาใดวิชาหนึ่งไปทำงานด้านการบริหารในแผนก ฝ่าย ศูนย์หรือหน่วยงานอื่นของวิทยาลัยนั้นยังมีความจำ เป็นอยู่ เพราะวิทยาลัยครูไม่มี เจ้าหน้าที่จะมารับผิดชอบ

งานด้านการเงิน พัสดุ อุตสาหกรรม หรืองานอื่นในลักษณะเช่นนี้ แม้งานบริการทางด้านวิชาการ งานทำนุบำรุงและส่งเสริมวัฒนธรรม ก็ไม่มีเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะเพื่อรับผิดชอบ เป็นประจำ งานเหล่านี้จะต้องให้อาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถ และมีความสนใจช่วยทำ วิทยาลัยคงจะต้องมีวิธีการที่นุ่มนวล เพื่อให้ได้ตัวอาจารย์เหล่านี้มาทำงาน ประการแรกคงต้องทำให้หัวหน้าภาควิชาเห็นว่า งานในลักษณะเช่นนี้เป็นงานของวิทยาลัยทั้งหมด เพราะเป็นงานที่จะช่วยสนับสนุนงานวิชาการให้สามารถดำเนินไปด้วยดี ประการต่อมา ก็คือการดำเนินการทางด้านการบริหารบุคคลโดยให้มีระบบที่ชัดเจนในการขอตัวอาจารย์ผ่านทางหัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าภาควิชาและลงไปถึงตัวอาจารย์ อาจจะต้องมีการเจรจาปรึกษาหารือกันล่วงหน้าให้เกิดความเข้าใจกันก่อน แล้วจึงดำเนินการเป็นลายลักษณ์อักษร และออกคำสั่งเป็นประการสุดท้าย ในเรื่องนี้จะช่วยลดความรู้สึกที่ว่าหัวหน้าภาคไม่มีอำนาจ ไม่ได้รับการยอมรับลงไปได้มาก

๑.๕ วิธีการที่จะให้ได้ตัวบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาของวิทยาลัยฯ ยังไม่มีแนวปฏิบัติที่ตายตัวเป็นการเปิดโอกาสให้อาจารย์ในภาควิชาได้ใช้วิจารณ์ในการให้ได้ตัวบุคคลที่เห็นว่าดีที่สุด เหมาะสมที่สุดมาเป็นหัวหน้าภาควิชา แต่บางครั้งการเปิดโอกาสที่เป็นอิสระมาก เช่นนี้ก็อาจจะทำให้อาจารย์เลือกใช้วิธีที่ไม่ค่อยจะเหมาะสมผู้บริหารวิทยาลัยควรจะต้องเอาใจใส่ในเรื่องนี้ซึ่งจะสามารถทำได้ ๒ ตอนด้วยกัน ตอนแรก ถ้ามีตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาว่างลงก็ควรจะมีกรรมการเป็นผู้ดำเนินการให้ได้ตัวบุคคลจากภาควิชานั้นมาเป็นหัวหน้าภาควิชาโดยวิธีการที่มีเหตุผลไม่ปล่อยให้มีการจับสลาก บังคับหรือโดยการยกให้ใครเป็นก็ได้ ตอนที่สอง เมื่อได้ตัวบุคคลแล้วน่าจะมีการฝึกอบรม ประถมพิเศษ ศึกษาจนระยะเวลาหนึ่งก่อนที่จะมีการเสนอให้แต่งตั้งอย่างเป็นทางการทำ เช่นนี้จะทำให้ความเป็นหัวหน้าภาควิชามีความหมายมากขึ้นและยังเป็นการช่วยเหลือผู้ที่ดำรงตำแหน่งให้มีความเข้าใจงานในหน้าที่รับผิดชอบดียิ่งขึ้น งานของภาควิชาก็จะดำเนินไปด้วยดี ทำให้การดำเนินงานของวิทยาลัยฯ โดยส่วนรวมได้รับผลดีไปด้วย

๑.๖ จากการสัมภาษณ์ได้พบปัญหาหลายอย่างอันเนื่องมาจากการขาดงบประมาณสนับสนุน ในเรื่องนี้เป็นที่ทราบกันดีว่าขณะนี้วิทยาลัยฯ มีงบประมาณไม่เพียงพอ งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับการจัดสรรผ่านกรมการฝึกหัดครูซึ่งเป็นส่วนราชการที่จะได้รับการจัดสรรงบประมาณและได้รับการพิจารณาความสำคัญเช่นเดียวกับกรมอื่น ๆ ในขณะที่กรมการฝึกหัดครูมีสถานศึกษาซึ่งจัดการเรียนการสอนถึงระดับอุดมศึกษาในความรับผิดชอบถึง ๓๖ แห่ง ย่อมจะมองเห็นชัดว่าวิทยาลัยครูแต่ละแห่ง ขาด

งบประมาณสนับสนุนมากน้อยแค่ไหน งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับก็มักจะใช้ไปกับค่าสาธารณูปโภค ค่าวัสดุ เชื้อเพลิง เป็นส่วนใหญ่ เงินบำรุงการศึกษาและรายได้อื่นของวิทยาลัยก็เริ่มจะลดน้อยลงไป เพราะไม่สามารถรับนักศึกษา เข้าเรียน เต็มตาม เป้าหมายได้ ปัญหาเหล่านี้ส่งผลลงไปถึงภาคีวิชาอย่างแน่นอน ดังนั้นการพัฒนางานของภาคีวิชาที่หัวหน้าภาคีวิชาทำโครงการ เสนอขออนุมัติก็มักจะไม่ได้รับการอนุมัติ การลดความไม่พึงพอใจในเรื่องนี้น่าจะมีทางออกอีกวิธีหนึ่งคือ การกำหนดแผนนโยบายที่ชัดเจนโดยมีความเห็นของหัวหน้าภาคีวิชาทั้งหมด เป็นพื้นฐานด้วย เพื่อกำหนดว่าในแต่ละปีหรือในระยะเวลา ๒-๓ ปีต่อไปนี้ วิทยาลัยครูแห่งนี้จะ เน้นหนักในเรื่องใดก่อน เพื่อจะได้เป็นแนวในการจัดสรรงบประมาณ เน้นหนักไปทางนั้น นโยบายหรือแผนที่ว่านี้ต้อง เป็นที่ยอมรับของหัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าภาค ส่วนงานใดหรือเรื่องใดที่ยังไม่เน้นในระยะนี้ก็จะได้รับงบประมาณสนับสนุนน้อยลง เป็นธรรมดาพอให้ดำเนินการอยู่ได้เท่านั้น การกำหนดแผนนโยบายที่ชัดเจนเช่นนี้ นอกจากจะทำให้งบประมาณของวิทยาลัยไม่ถูกแบ่งกระจายแล้ว ยังทำให้วิทยาลัยครูสามารถสร้างชื่อเสียง ความเชื่อถือในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เป็นเด่นในการผลิตคน ไม่ใช่ผลิตได้หลายสาขาเหมือนกันทุกวิทยาลัยแต่ขาดคุณภาพตั้งแต่นักศึกษาที่เข้าเรียน ขาดอัตรากำลัง ขาดกำลัง เงินสนับสนุน ดังปรากฏในข้อมูลที่ได้รับจากหัวหน้าภาคีวิชา

๒. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยต่อเนื่องจากเรื่องนี้ การทำวิจัยครั้งนี้ เน้นความสนใจไปที่ความไม่พึงพอใจของหัวหน้าภาคีวิชาที่มีต่อปัจจัยทั้ง ๑๐ ประการ กล่าวคือ ข้อมูลที่นำเสนอ นั้นเป็นข้อมูลในด้านความไม่พึงพอใจทั้งหมด ในขณะที่สัมภาษณ์เก็บข้อมูลนั้น ผู้วิจัยจะไม่ค่อยถามในประเด็นที่หัวหน้าภาคีวิชามีความพอใจอยู่แล้วจึงทำให้เห็นไปว่ามีแต่ความเห็นที่เป็นทางลบ เท่านั้นการทำวิจัยที่ต่อเนื่องจากเรื่องนี้อาจจะทำได้อีกหลายแง่ดังต่อไปนี้

๒.๑ ด้านความพึงพอใจของหัวหน้าภาคีวิชาทั้งหมด เพื่อค้นหาความเห็นในทางที่เป็นบวกต่อการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาคีวิชา เพื่อให้ได้ทั้งสองแนวประกอบกันก็อาจจะทำให้เห็นแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพิ่มขึ้นอีก

๒.๒ การวิจัยเพื่อเจาะลึกในบางปัจจัยที่น่าจะทำ เช่น การได้รับการยอมรับนับถือของหัวหน้าภาคีวิชาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในภาคีวิชา ความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จในการทำงานกับการได้รับการยอมรับนับถือของหัวหน้าภาคีวิชา เป็นต้น

๒.๓ จากการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลพบว่า มีภาควิชาขนาดเล็กที่มีอาจารย์สังกัดเพียง ๑ ถึง ๒ คน ภาควิชาเช่นนี้มักจะถูกกระทบด้วยปัญหาหลายอย่างรอบด้าน จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจที่จะติดตามการดำเนินงาน หรือพัฒนาการของภาควิชาที่มีลักษณะ เช่นนี้ว่า หัวหน้าภาควิชาสามารถดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างไร เป็นต้น

๒.๔ การวิจัยในลักษณะเดียวกันนี้ในวิทยาลัยครุภาคอื่น ๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่สมบูรณ์จากทุกภูมิภาค