

บทที่ 4

วัฒนธรรมองค์การ

สถาบันอุดมศึกษา ได้รับอิทธิพลจากพลังปัจจัยภายนอก และเปลี่ยนแปลงด้วยพลังปัจจัยภายใน พลังปัจจัยภายในจะได้แก่ประวัติความเป็นมาของสถาบัน ค่านิยม ประเพณี กระบวนการและเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกัน นั่นคือมีสิ่งผูกโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ของสถาบันไว้ เป็นสิ่งที่มีลักษณะเป็นความหมายที่กลุ่มมีอยู่ร่วมกันและใช้ร่วมกันในสถาบัน (หรือองค์การ) ซึ่งรวมเรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การเหล่านี้ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง แต่สามารถตรวจวิเคราะห์ได้จากการกระทำ วัตถุประสงค์ของ เหตุการณ์และความสัมพันธ์ที่เป็นตัวเครื่องมือหรือแสดงความหมาย การทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยครุนครศรีธรรมราช จึงได้ศึกษาจากสิ่งแวดล้อม บนิธานของสถาบัน กุศโลบาย สารสนเทศ การขัดเกลาทางสังคม และภาวะผู้นำ ซึ่งจะได้อธิบายในแต่ละอย่างตามลำดับต่อไป

สิ่งแวดล้อม

สิ่งแวดล้อมขององค์การ จะแยกกล่าวเป็น 2 ประการ ประการแรก เรียกว่าสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งจะพูดถึงสิ่งแวดล้อมในภูมิภาคของภาคใต้ ได้แก่ เรื่องของประชากร เศรษฐกิจ สังคมและแนวทางการพัฒนา ประการที่สองเรียกว่าสิ่งแวดล้อมเฉพาะ ได้แก่ ประวัติความเป็นมาของวิทยาลัย พัฒนาการของวิทยาลัย สิ่งแวดล้อมทางกายภาพและคณาจารย์ของวิทยาลัย ดังจะกล่าวต่อไป

สิ่งแวดล้อมในภูมิภาค

1. ลักษณะทั่วไปของภาคใต้

1.1 สภาพภูมิศาสตร์ ภาคใต้เป็นพื้นที่ส่วนหนึ่งของคาบสมุทรมลายู มีพื้นที่เปิดสู่ทะเลทั้งสองด้านคือ ด้านอ่าวไทยทางฝั่งตะวันออกเป็นที่ตั้งของ

จังหวัดชุมพร สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช พัทลุง สงขลา บัตตานี ยะลาและ นราธิวาส พื้นที่ด้านฝั่งทะเลอันดามันทางฝั่งตะวันตก เป็นที่ตั้งของจังหวัดระนอง พังงา ภูเก็ต ตรังและสตูลรวมพื้นที่ทั้งหมด 70,719.19 ตารางกิโลเมตร คิด เป็นร้อยละ 13.78 ของพื้นที่ทั้งประเทศ มีภูมิอากาศแบบมรสุมเมืองร้อน ฝนตก านปีหนึ่งโดยเฉลี่ย 137 วัน อุณหภูมิเฉลี่ย 27.2 องศาเซลเซียส มีฤดูกาลเพียง 2 ฤดู คือ ฤดูร้อนและฤดูฝน จังหวัดที่อยู่ทางฝั่งทะเลด้านตะวันตกและด้าน ตะวันออกจะมีปริมาณฝนตกไม่เท่ากัน และต่างช่วงเวลา กัน ด้วยอิทธิพลของลม มรสุมที่พัดผ่าน คือพื้นที่ด้านฝั่งทะเลด้านตะวันออกมีลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนพฤษภาคมทำให้ฝนตกเฉลี่ย 157 วันต่อปี และพื้นที่ ด้านฝั่งทะเลอันดามัน มีลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ ระหว่างเดือนพฤษภาคมถึง เดือนตุลาคม ทำให้ฝนตกเฉลี่ย 184 วันต่อปี

1.2 ทรัพยากร อย่างแรกคือป่าไม้ ปี 2531 มีป่าไม้เหลืออยู่ 9.1 ล้านไร่ หรือประมาณร้อยละ 20.7 ของพื้นที่ทั้งหมดของภาค มีทั้งป่าดงดิบ ในบริเวณภูเขาสูง และป่าชายเลนบริเวณฝั่งทะเล ไม้มีค่าทางเศรษฐกิจมีหลาย ชนิด เช่น ไม้ตระกูลยาง กะบาก ยมหอม มะหาด เคี่ยมและหลุมพอ เป็นต้น มี แร่ธาตุกระจายอยู่ในทุกจังหวัด แร่สำคัญคือ ดีบุก วุลแฟรม แบไรต์ แทนทาลัม ไรต์ ไรต์ เฟลสปาร์ ฟอสเฟต ตะกั่ว เหล็ก มังกานีส พลวง ยิบซัม และ ถ่านหิน เป็นต้น แร่ดังกล่าวยังเป็นแร่ทางเศรษฐกิจที่หารายได้ให้ประเทศ โดย เฉพาะแร่ดีบุก แต่มีปริมาณลดลง นอกจากนั้นมีแหล่งพลังงานคือ มีถ่านหินลิกไนต์ที่ จังหวัดกระบี่ มีแหล่งก๊าซธรรมชาติพบในอ่าวไทยมากกว่า 10 แหล่งบริเวณใกล้ กับชุมพร สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราชและสงขลา ทรัพยากรที่สำคัญอีกอย่าง หนึ่งคือ พืชเศรษฐกิจ ได้แก่ ยางพารา ปาล์มน้ำมัน กาแฟ มะพร้าว และไม้ผล ต่าง ๆ

1.3 โครงสร้างทางสังคม ปี 2534 มีประชากร 7,207,732 คน เพิ่มขึ้นในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 1.33 ต่อปี (สถาบันประชากรศาสตร์, 2535) จำนวนประชากรในแต่ละจังหวัดแตกต่างกันมาก กล่าวคือ จังหวัดระนองมี ประชากรน้อยที่สุด และน้อยที่สุดของประเทศด้วยมีจำนวน 120,854 คน จังหวัด นครศรีธรรมราชมีประชากรมากที่สุด 1,436,813 คน รองลงมาคือ จังหวัด

สงขลาและสุราษฎร์ธานี มีประชากร 1,097,171 คน และ 571,219 คน ตามลำดับ การตั้งถิ่นฐานยังมีลักษณะเป็นชุมชนชนบท เพราะมีประชากรนอกเขตเมืองถึง 6,313,661 คน คิดเป็นร้อยละ 87.6 ของประชากรในภาค ประชากรเหล่านี้จะอยู่เป็นชุมชนขนาดเล็ก เป็นชุมชนชนบททั่วไป ซึ่งส่วนมากประกอบอาชีพการเกษตรหรือการประมง มีอำนาจในการผลิตต่ำ และไม่สามารถตั้งราคาผลผลิตได้ ชุมชนที่มีความยากจนในภาค จะอยู่ในจังหวัดปัตตานี พัทลุงและพื้นที่บางอำเภอของจังหวัดนครศรีธรรมราช ปัญหาของชุมชนก็คือ ปัญหาของชนบททั่วไปในประเทศไทยคือ การศึกษาต่ำ สุขภาพอนามัยไม่สมบูรณ์ ขาดบริการสาธารณสุข และไม่มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

บริการของรัฐที่กระจายเข้าถึงชุมชนได้มากที่สุดคือ บริการทางการศึกษา ที่มีทั้งการศึกษาในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน ประชากรในวัยเรียนจะมีมากในจังหวัดตอนกลางและตอนบนของภาค หรือเขตการศึกษา 3 คือ จังหวัดสงขลา พัทลุง นครศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานีและชุมพร ทำให้มีสถานการศึกษาทั้งระดับมัธยมศึกษาอุดมศึกษาอยู่มากในเขตนี้

ตามที่รัฐบาลมีนโยบายในการพัฒนาเมืองหลัก สำหรับในภาคใต้คือ จังหวัดสงขลา สุราษฎร์ธานี และภูเก็ต ทำให้มีบริการของรัฐในระดับเขตการปกครองของกระทรวงมหาดไทย และเขตการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการตั้งเป็นกระจุกอยู่ในจังหวัดเหล่านั้น มีส่วนน้อยอยู่ในจังหวัดนครศรีธรรมราชและยะลา สำหรับจังหวัดนครศรีธรรมราช "สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรและประชาชนต้องการให้เป็นเมืองการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม" (วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช, 2530 ก)

1.4 โครงสร้างทางเศรษฐกิจ วารสารเศรษฐกิจและสังคม (2533) ได้รายงานว่า ระหว่างปี 2521-2530 เศรษฐกิจภาคใต้ขยายตัวในระดับปานกลาง คือ ผลิตภัณฑ์มวลรวมของภาคเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 5.1 ต่อปี โดยสาขาการผลิตที่มีการขยายตัวมากที่สุด ได้แก่ สาขาการไฟฟ้าและประปา ขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 20.1 ต่อปี รองลงมา ได้แก่ สาขาคาชากร ประกันภัย และอสังหาริมทรัพย์ ขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 14.3 ต่อปี สาขาบริการและป้องกัน



ประเทศขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 11.2 ต่อปี และสาขาบริการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 8.6 ต่อปี สำหรับการผลิตในสาขาการเกษตรมีการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 5.6 ต่อปี และการผลิตในภาคอุตสาหกรรมขยายตัวลดลงเฉลี่ยร้อยละ 0.36 เมื่อพิจารณาสัดส่วนของสาขาการผลิต ปรากฏว่าสาขาเกษตรกรรมมีสัดส่วนการผลิตมากที่สุด คือร้อยละ 33.7 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมทั้งหมดของภาค รองลงมาคือสาขาการค้าส่งและค้าปลีก ร้อยละ 16.9 สาขาบริการร้อยละ 13.0 และสาขาอุตสาหกรรมมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 5.0 นั่นคือโครงสร้างเศรษฐกิจภาคได้สาขาเกษตรกรรมยังคงเป็นหลักอยู่เพื่อพิจารณาตามมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัด ปรากฏว่า จังหวัดที่ขยายตัวมากเรียงตามลำดับคือ กระบี่ สตูล ชุมพรและนราธิวาส ขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 9.0, 8.8, 7.7 และ 7.2 ต่อปี ตามลำดับ สำหรับจังหวัดอื่น ๆ ขยายตัวต่ำกว่าร้อยละ 7.0 ต่อปี เมื่อคิดรายได้เฉลี่ยต่อหัว จังหวัดที่มีประชากรมีรายได้เฉลี่ยต่อหัวสูงสุดในกลุ่ม คือ จังหวัดระนอง ภูเก็ต และพังงา มีรายได้ 36,926, 34,900 และ 31,562 บาทต่อปี ตามลำดับ และจังหวัดที่ประชากรมีรายได้เฉลี่ยต่อหัวต่ำสุดในกลุ่ม คือ จังหวัดพัทลุง นครศรีธรรมราชและปัตตานี มีรายได้ 11,561, 11,659 และ 11,672 บาทต่อปี ตามลำดับ

สำหรับการผลิตในสาขาที่สำคัญ กล่าวโดยสรุปมีดังนี้

1.4.1 การผลิตสาขาเกษตรกรรม พืชเศรษฐกิจที่สำคัญของภาคได้มีน้อย ได้แก่ ยางพารา ข้าว มะพร้าว กาแฟ และน้ำมันปาล์ม การผลิตแต่ละชนิดเป็นดังนี้

การผลิตยางพารา มีพื้นที่ปลูกยางพาราอยู่ในภาคใต้ร้อยละ 95 ของประเทศ จังหวัดที่ปลูกมากเรียงตามลำดับคือ (ตัวเลขนวงเล็บเป็นร้อยละของพื้นที่ทั้งจังหวัด) สงขลา (16.3) สุราษฎร์ธานี (13.8) และยะลา (10.4) โดยมีพื้นที่ปลูกยางพาราทั้งสิ้น 9.06 ล้านไร่ พื้นที่ปลูกร้อยละ 87 เป็นยางพันธุ์ดี ในปี 2533 ผลผลิตยางพารามีมูลค่า 18,693.5 ล้านบาท (ธนาคารแห่งประเทศไทยสาขาภาคใต้, 2533)

การผลิตข้าว มีพื้นที่ปลูกร้อยละ 25 ของพื้นที่เพาะปลูกทั้งภาค ประชากรร้อยละ 70 มีอาชีพทำนา โดยมีพื้นที่ถือครองค่อนข้างต่ำ แหล่งปลูกข้าว

ที่มีผลต่อเศรษฐกิจการครองชีพมี 3 จังหวัด คือ นครศรีธรรมราช พัทลุงและสงขลา

การผลิตมะพร้าว เป็นพืชที่ปลูกมากเป็นอันดับสามรองจากยางพาราและข้าว ปลูกมากในจังหวัดชุมพร สุราษฎร์ธานีและนครศรีธรรมราช การผลิตกาแฟ เป็นพืชที่กำลังขยายพื้นที่การเพาะปลูกอย่างกว้างขวางในจังหวัดชุมพร นครศรีธรรมราชและสุราษฎร์ธานี

การผลิตปาล์มน้ำมัน เป็นพืชเศรษฐกิจชนิดใหม่ เริ่มปลูกเมื่อปี 2508 พื้นที่เพาะปลูกในปี 2533 มีจำนวน 8.2 แสนไร่ ปลูกมากที่จังหวัดกระบี่ สุราษฎร์ธานีและชุมพร (ธนาคารแห่งประเทศไทย ภาคใต้, 2533)

1.4.2 การประมง มูลค่าสัตว์น้ำที่ทำเทียบเรือประมง จังหวัดสงขลา ระนอง บัตตานี และภูเก็ต เมื่อปี 2533 มีจำนวน 398,566 เมตริกตัน คิดเป็นมูลค่า 4,635.4 ล้านบาท (ธนาคารแห่งประเทศไทย ภาคใต้, 2533)

1.4.3 การผลิตสาขาอุตสาหกรรม โรงงานอุตสาหกรรมในภาคใต้ เป็นโรงงานที่มีการจ้างแรงงานต่ำกว่า 50 คน ปี 2530 มีโรงงานทั้งสิ้น 2,900 โรง มีแรงงาน 52,999 คน จังหวัดที่โรงงานอุตสาหกรรมมาก คือ สงขลามี 514 โรง มีแรงงาน 15,467 คน สุราษฎร์ธานีมี 374 คน แรงงาน 7,010 คน และนครศรีธรรมราชมี 370 โรง มีแรงงาน 5,122 คน ส่วนจังหวัดอื่น ๆ มีโรงงานไม่ถึง 300 โรง จังหวัดที่มีโรงงานอุตสาหกรรมน้อยที่สุดคือ สตูล มีโรงงาน 39 โรง (วารสารเศรษฐกิจและสังคม, 2533) โรงงานอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในจังหวัดทางฝั่งทะเลตะวันออก ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมแปรรูปผลผลิตทางเกษตร ส่วนอุตสาหกรรมในจังหวัดทางฝั่งทะเลตะวันตกส่วนมากเป็นอุตสาหกรรมเหมืองแร่และแปรรูปไม้

1.5 โครงสร้างพื้นฐาน

1.5.1 การคมนาคมขนส่ง มีเส้นทางคมนาคมสำหรับการเดินทางและขนส่งระหว่างภาคใต้กับภูมิภาคอื่นได้ทั้ง 3 เส้นทาง คือ ทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ การคมนาคมทางบกมีทางหลวงแผ่นดินสำคัญ 3 สาย คือ ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 4 เริ่มต้นจากกรุงเทพฯ ผ่านจังหวัดภาคใต้ทางด้านฝั่งตะวันตก ไปสิ้นสุดที่อำเภอสะเตา จังหวัดสงขลา เป็นเส้นทางหลักสายแรกที่มี

ความสำคัญตลอดมา ทางหลวงหมายเลข 41 เริ่มต้นจากจังหวัดชุมพร ผ่าน สุราษฎร์ธานีไปสิ้นสุดที่นครศรีธรรมราช และทางหลวงหมายเลข 401 เชื่อมโยง ระหว่างจังหวัดกระบี่ สุราษฎร์ธานีและนครศรีธรรมราช นอกจากนั้นมีทางหลวง จังหวัดเชื่อมโยงระหว่างจังหวัดต่าง ๆ การคมนาคมทางน้ำมีท่าเทียบเรือ ซึ่งใช้ สำหรับการขนส่งเท่านั้น ประกอบด้วยท่าเรือชายฝั่ง แพลลาประมง และ ท่าเรือองค์การสะพานปลา กระจายอยู่ตามจังหวัดชายทะเลทั้งด้านตะวันตกและ ตะวันออก การสร้างท่าเรือน้ำลึกกำลังดำเนินการที่จังหวัดสงขลาและภูเก็ตและมี โครงการจะสร้างที่อำเภอขนอม จังหวัดนครศรีธรรมราชอีกแห่งหนึ่ง การคมนาคมทางอากาศมีสนามบินพาณิชย์ 9 แห่ง เป็นท่าอากาศยานในประเทศ 7 แห่ง และท่าอากาศยานนานาชาติ 2 แห่ง การคมนาคมทางอากาศได้รับความ นิยมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นเพราะอิทธิพลทางธุรกิจการท่องเที่ยว

1.5.2 การสื่อสาร ในปี 2532 มีชุมสายโทรศัพท์ 40 ชุมสายและที่ทำการไปรษณีย์โทรเลข 176 แห่ง ครอบคลุมไปทั่วทุกจังหวัด แต่ยังคงขาดระบบการสื่อสารที่ใช้เทคโนโลยีทันสมัยและได้มาตรฐานสากล

1.5.3 การไฟฟ้า มีการไฟฟ้า 166 แห่ง มีระบบสายส่งไฟฟ้าเชื่อมโยงในโครงข่ายของประเทศแล้ว แต่มีปัญหาแรงดันไฟฟ้าไม่สม่ำเสมอในบางพื้นที่ การผลิตไฟฟ้าในภาคใต้ อาศัยถ่านลิกไนต์ที่จังหวัดกระบี่ อาศัยพลังน้ำจากเขื่อนบางลางที่จังหวัดยะลา และอาศัยก๊าซธรรมชาติจากอำเภอขนอมจังหวัดนครศรีธรรมราช

1.5.4 การประปา มีการประปา 51 แห่ง สามารถผลิตน้ำได้รวม 44,216,262 ลูกบาศก์เมตร/ปี (วารสารเศรษฐกิจและสังคม, 2533)

2. การพัฒนาภาคใต้

ภาคใต้มีปัญหาพื้นฐานสำคัญ 3 ประเภท ปัญหาแรก คือ ปัญหาความยากจน เกิดจากการผลิตสินค้าขั้นปฐมต้องพึ่งทรัพยากรธรรมชาติเป็นหลัก เมื่อมีความผันผวนของระดับราคาในตลาดโลก ก็จะส่งผลกระทบต่อการผลิต และการใช้พื้นที่สำหรับการผลิตทางการเกษตรเป็นเวลายาวนาน ทำให้

สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่เสื่อมโทรม มีผลผลิตต่ำลงตามลำดับ ก่อให้เกิดการขยายพื้นที่ทำกิน มีการบุกรุกป่าไม้ พื้นที่ป่าจึงลดลงอย่างรวดเร็ว ปัญหาที่สองคือ ปัญหาความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ อันเนื่องมาจากใช้ประโยชน์เกินกว่าขีดความสามารถของธรรมชาติจะฟื้นตัวได้ทัน มีผลต่อสมดุลของระบบนิเวศ เกิดอุทกภัยขึ้นบ่อย ๆ และมีความรุนแรงขึ้นตามลำดับ ปัญหาสุดท้ายคือ ปัญหาความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน สืบเนื่องมาจากกลุ่มประชากรมีวัฒนธรรมศาสนาวิถีการดำรงชีวิตและอุดมการณ์ทางการเมือง แตกต่างกัน

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ร่วมกับแนวความคิดที่จะปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจของภาคเพื่อการแข่งขันในตลาดโลก จึงมีการกำหนดแนวทางเพื่อพัฒนาภาคใต้ โดยมีความคิดหลังสุด คือ แนวความคิดในการพัฒนาภาคใต้ของรัฐบาลชุดพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ เป็นนายกรัฐมนตรี มีการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2532 และมีมติเห็นชอบที่จะพัฒนาภาคใต้ โดยกำหนดยุทธศาสตร์ 9 ประการสำหรับการพัฒนาภาคใต้ คือ การพัฒนาชนบท พัฒนาการเกษตร พัฒนาอุตสาหกรรม พัฒนาการท่องเที่ยว พัฒนาเมือง พัฒนาพื้นที่ชายแดน การอนุรักษ์ทรัพยากร การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (วารสารเศรษฐกิจและสังคม, 2533) ในแต่ละแนวทางได้มีพื้นที่เป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจน แม้ว่ารัฐบาลชุดดังกล่าวจะยังไม่ได้ดำเนินการทั้งหมด เนื่องจากเกิดเหตุการณ์ทางการเมืองมีการปฏิวัติล้มล้างรัฐบาลเสียก่อน แต่แนวความคิดดังกล่าวยังมีอิทธิพลอยู่ และบางแนวทางก็นำมาเป็นนโยบายในคณะรัฐบาลปัจจุบัน โดยเฉพาะการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเล และการพัฒนาชนบท

แนวความคิดที่เป็นที่สนใจของการพัฒนา เป็นการมองไปข้างหน้าในระยะยาว เป็นแนวคิดที่จะปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจของภาคเพื่อการแข่งขันกับตลาดโลกโดยเฉพาะคือ โครงการสะพานเศรษฐกิจไทยเชื่อมร้อยฝั่งทะเลตะวันตกและฝั่งทะเลตะวันออก เป็นการดำเนินการจัดระบบขนส่งร่วมระหว่างทะเล ถนน รถไฟ และระบบขนส่งทางท่อ เชื่อมระหว่างท่าเรือจังหวัดกระบี่ จังหวัดสุราษฎร์ธานีและท่าเรืออำเภอขนอม จังหวัดนครศรีธรรมราช พร้อมทั้งการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทั้งสองด้านคือ พื้นที่ฝั่งทะเลตะวันตกบริเวณจังหวัด

กระบี่ ได้แก่ การพัฒนาสถานีขนถ่ายน้ำมันดิบในทะเล ท่าเรือน้ำลึก นิคมอุตสาหกรรม และชุมชนเมืองใหม่ พื้นที่ฝั่งทะเลตะวันออกบริเวณอำเภอขนอม จังหวัดนครศรีธรรมราช พัฒนาสถานีขนถ่ายน้ำมันดิบในทะเล ท่าเรือน้ำลึก นิคมอุตสาหกรรม และชุมชนเมืองใหม่ ส่วนสะพานเศรษฐกิจจะมุ่งพัฒนาถนนมาตรฐานสูง รถไฟรางคู่มาตรฐานสูง ท่อขนส่งของเหลวสำหรับน้ำมันดิบ ก๊าซธรรมชาติ ปิโตรเลียม และน้ำจืด ตลอดจนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุน (วารสารเศรษฐกิจและสังคม, 2533)

แผนภาพที่ 3 สะพานเศรษฐกิจไทยเชื่อมเรียงฝั่งทะเลตะวันออก-ตะวันตกของภาคใต้ (วารสารเศรษฐกิจและสังคม, 2533)



การพัฒนาดังกล่าวนี้ โยงความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องสนองโครงสร้างเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไปในเชิงพาณิชย์ธุรกิจและบริการ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยแรงงานและบุคลากรในสาขาต่าง ๆ การเสริมทักษะและการฝึกอบรมแรงงานท้องถิ่นให้ได้มาตรฐานในระบบนานาชาติ การพัฒนาระบบข้อมูลและเผยแพร่ข่าวสารด้านแรงงาน ตลอดจนการบริหารและจัดการศึกษาทุกระดับเพื่อสร้างคนรุ่นใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมภาคใต้ในอนาคต ที่คือภารกิจที่สถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นจะต้องเข้ามารับผิดชอบ

สิ่งแวดล้อมเฉพาะ

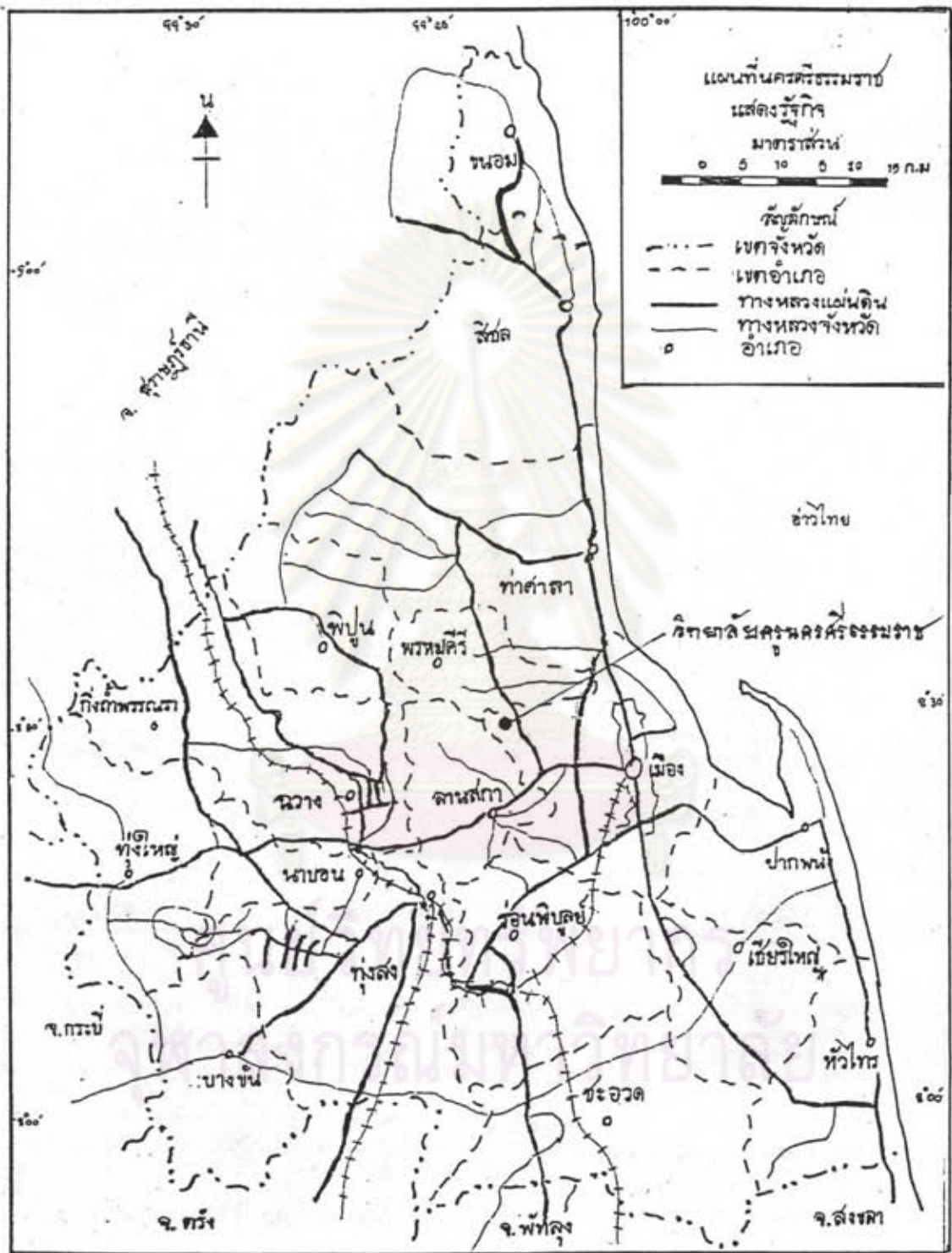
ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การอาจเรียกว่า เป็นสิ่งแวดล้อมเฉพาะ เป็นทั้งสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมทางสังคมและจิตวิทยา ได้แบ่งเนื้อหาเป็นประวัติวิทยาลัย พัฒนาการของวิทยาลัยสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และคณาจารย์ของวิทยาลัย ทั้งนี้เพราะความหมาย ความเชื่อและค่านิยมต่าง ๆ จะมีการสั่งสม ถ่ายทอดเป็นลำดับมาตามกาลเวลา ส่วนหนึ่งสั่งสมอยู่ในรูปของความรู้ ผลงาน สิ่งประดิษฐ์ และเทคโนโลยีต่าง ๆ และอีกส่วนหนึ่งสั่งสมอยู่ในรูปของความสามารถทักษะและเจตคติที่มีอยู่ในตัวคน นั่นคือในตัวคณาจารย์ สิ่งเหล่านี้เป็นวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะหนึ่ง

1. ประวัติวิทยาลัย

วิทยาลัยเป็นสถาบันที่พัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดครู จัดตั้งเมื่อปี 2500 ในสมัยที่กระทรวงศึกษาธิการขยายการผลิตครู ถือได้ว่าเป็นความพยายามของประชาชนที่จะผลักดันให้มีสถาบันการศึกษาของจังหวัด มีนายนิยม อุปรมัย สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรในสมัยนั้นเป็นผู้นำ ผู้ซึ่งมีความเชื่อว่า "ถ้าจะสร้างเมืองต้องสร้างคนขึ้นก่อน เพราะคนเป็นผู้สร้างเมือง สร้างแล้วได้คนอย่างไรก็ย่อมได้เมืองอย่างนั้น คนดี เมืองดีด้วย" การตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูเป็นการเจริญรอยตามนโยบายการจัดการศึกษาของสมเด็จพระปิยมหาราช ที่เคยจัดตั้ง "โรงเรียนฝึกหัดครูเมืองนครศรีธรรมราช" ขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2448 แต่ได้ยุบเลิก

ไป พลเอกมังกร พรหมโยธี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการในยุคนั้น ได้เดินทางมาเลือกสถานที่จัดตั้งด้วยตนเอง (วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช, 2534 ก) และมีเจตจำนงว่าจะต้อง "สร้างป่าให้เป็นเมือง" เล่ากันว่าในกลุ่มผู้บริหารกรมการฝึกหัดครูในสมัยนั้นว่า ได้พิจารณาเกี่ยวกับ สถานที่ตั้ง ณ พื้นที่ใน ปัจจุบัน อยู่บริเวณเชิงเขาที่มีความร่มรื่น อากาศดี มีแหล่งน้ำจากภูเขาที่ไหลลงลำห้วยเล็ก ๆ ตลอดปี แหล่งน้ำมีความสำคัญสำหรับนักเรียนฝึกหัดครูที่จะมาอาศัยร่วมกันในหอพัก รวมทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่นับจำนวนเป็นเรือนพันที่จะมาอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน แม้บริเวณโดยรอบในขณะนั้นจะยังเป็นป่าและสวน และห่างจากตัวเมืองนครศรีธรรมราชไปทิศตะวันตกเป็นระยะทาง 13 กิโลเมตร ก็ไม่ถือว่ากันดาร เพราะมีแนวถนนเก่าเป็นเส้นทางคมนาคมที่สามารถพัฒนาได้ การเลือกพื้นที่ ณ บริเวณเชิงเขามหาชัย หมู่ที่ 4 ตำบลท่าจั่ว อำเภอเมือง เป็นสถานที่ตั้งสถานศึกษา ได้รับความร่วมมือจากประชาชนในบริเวณนั้น งดการบริจาคติน และการขายที่ดินให้ในราคาที่เป็นธรรม ต่อมาระยะหลังมีการจัดซื้อที่ดินเพิ่มเติม ปัจจุบันวิทยาลัยมีพื้นที่ประมาณ 300 ไร่

เป็นที่น่าสังเกตว่า แม้วิทยาลัยจะตั้งมาถึง 35 ปีแล้ว ชุมชนบริเวณหน้าเขามหาชัยขยายตัวและเติบโตอยู่ในเกณฑ์ช้า คงจะเนื่องมาจากเป็นชุมชนเกษตรที่ยังไม่ก้าวหน้า ไม่มีหน่วยงานราชการอื่น ๆ มาตั้งในบริเวณใกล้เคียง เป็นรอยต่อพื้นที่สีชมพูในสมัยที่มีผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ เป็นพื้นที่ต่อเชื่อมกับเขตที่มีปัญหาสังคมเมือง คือ ปัญหาจรรยาบรรณระหว่างปี พ.ศ. 2515-2525 และ เป็นพื้นที่ระหว่างกลางของสองอำเภอคืออำเภอเมืองและอำเภอพรหมคีรี แต่ยังคงมีความโชคดีที่รัฐบาลได้สร้างโครงสร้างพื้นฐาน คือ ถนนเส้นทางคมนาคมที่ทำให้นักศึกษาและประชาชนเดินทางมาเรียน และใช้บริการของวิทยาลัยได้สะดวก กล่าวคือ ถนนนคร-นบพิตา ซึ่งผ่านหน้าวิทยาลัย ได้พัฒนาเป็นทางหลวงหมายเลข 4016 จากตัวอำเภอ เชื่อมต่อกับอำเภอทางทิศตะวันตกของจังหวัด และต่อไปยังจังหวัดสุราษฎร์ธานีและกระบี่ใต้ ทางทิศเหนือต่อเชื่อมกับอำเภอพรหมคีรีและอำเภอด่านผิงทะเลด้านทิศตะวันออก และต่อไปยังจังหวัดสุราษฎร์ธานีเช่นเดียวกัน ดังจะเห็นจากแผนที่จังหวัดนครศรีธรรมราชในแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 แผนที่จังหวัดนครศรีธรรมราช
(เขียนโดย : ลัดดา จิตต์ต่างวงศ์ ภาควิชาภูมิศาสตร์ วิทยาลัยนครศรีธรรมราช)

เมื่อมองจากตัวเมืองนครศรีธรรมราชไปทางทิศตะวันตก จะสังเกตเห็นทิวเขาและภูเขาที่ใกล้สายตามากที่สุดคือ ภูเขาamahชัย ซึ่งเป็นจุดที่ตั้งของวิทยาลัย เมื่อเดินทางใกล้เข้าไปเรื่อย ๆ ตามถนนนคร-นบพิตา จะเห็นชัดว่าภูเขาเป็นเหมือนฉากด้านหลังกันวิทยาลัยเอาไว้ ภูเขาเป็นแหล่งต้นน้ำที่วิทยาลัยได้สร้างเขื่อนกันสำหรับใช้เป็นน้ำดื่ม น้ำใช้ติดต่อกันมาถึง 20 ปี เพิ่งจะเปลี่ยนไปก่อสร้างการประปาแห่งใหม่เมื่อปี 2520 ใช้น้ำจากน้ำตกพรหมโลกในเขตอำเภอพรหมคีรี ซึ่งอยู่ห่างออกไปประมาณ 10 กิโลเมตร แต่แหล่งน้ำเดิมก็เป็นแหล่งน้ำเสริมเมื่อเกิดขาดแคลนอยู่เสมอ แหล่งน้ำจากภูเขาจะไหลลงห้วยมหาชัยและชาวจังหวัดนครศรีธรรมราชเชื่อกันว่า น้ำจากลาห้วยมหาชัยเป็นแหล่งน้ำศักดิ์สิทธิ์ แหล่งหนึ่งในจำนวน 6 แห่ง ของจังหวัดนครศรีธรรมราช "น้ำศักดิ์สิทธิ์นี้จะใช้เป็นน้ำอภิเษกของเมืองนครศรีธรรมราช ใช้น้ำในพิธีต่าง ๆ เช่นน้ำพระพุทธรูปมนต์ น้ำบรมราชาภิเษก น้ำพระพิพัฒน์สัตยา เป็นต้น" (วิเชียร ๓ นคร และคณะ, 2521) การใช้น้ำศักดิ์สิทธิ์ครั้งสุดท้าย เมื่อปี 2530 อธิการวิทยาลัยนครศรีธรรมราช เป็นผู้ประกอบพิธีปลุกเสกน้ำจากต้นน้ำของลาห้วยมหาชัยน้ำไปรวมกับน้ำศักดิ์สิทธิ์จากแหล่งอื่น ๆ จังหวัดนครศรีธรรมราชได้นำน้ำศักดิ์สิทธิ์ทั้งหกแห่งประกอบพิธีเจ็ดทำน้ำพระพุทธรูปมนต์ ณ พระวิหารหลวง วัดพระมหาธาตุ-วรมหาวิหาร แล้วนำน้ำพระพุทธรูปมนต์ส่งสำนักพระราชวัง เพื่อใช้ในพิธีรัชมง์กลาภิเษกและ พิธีเฉลิมฉลองในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเจริญพระชนม์มายุครบ 60 พรรษา ความภาคภูมิใจในชื่อภูเขาที่เป็นมงคลนามนี้ ชาวฝึกหัดครูรุ่นแรก ๆ จึงเรียกขานตัวเองว่า "ลูกมหาชัย" ชื่อนี้จะปรากฏอยู่ในเพลงของวงดนตรีวิทยาลัย หนังสือที่ระลึกของรุ่น เอกสารประชาสัมพันธ์ภายในวิทยาลัยก็ ตั้งชื่อว่า "มหาชัยสาร" และห้องประชุมอเนกประสงค์ก็ขนานนามว่า "มหาชัย' 30" เป็นต้น

บริเวณด้านหน้าวิทยาลัย อีกภาคหนึ่งของถนน มีบ้านเรือนตั้งเรียงรายไปตามความยาวของถนน ประมาณ 50 หลังคาเรือน เป็นบ้านพักอาศัยร้านค้าย่อย ร้านอาหาร ร้านบริการต่าง ๆ และบ้านที่จัดทำเป็นหอพักของเอกชนประมาณ 8 หลัง หอพักเหล่านี้รวมทั้งห้องแบ่งเช่าในบริเวณใกล้เคียงกัน เป็นแหล่งที่พักอาศัยของนักศึกษาที่มาจากต่างอำเภอและต่างจังหวัดเพราะหอพักของวิทยาลัย

มีไม่เพียงพอ อาจารย์หลายคนได้ซื้อบ้านและที่ดินเป็นที่พักอาศัยอยู่หน้าวิทยาลัย และบางคนจัดสร้างเป็นหอพัก มีส่วนช่วยดูแลความเป็นอยู่ของนักศึกษาอีกโรคหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีพื้นที่ไร่ที่เอกราชจัดทำเป็นตลาดนัดในตอนเช้าของวันพุธ ศุกร์และอาทิตย์ เป็นแหล่งซื้อขายของชุมชนบ้านหน้าเขามหาชัย ไม่ต้องเดินทางไปจ่ายตลาดถึงตัวเมือง ประหยัดทั้งค่าเดินทาง เวลาและค่าใช้จ่ายซื้อสินค้าเพราะสินค้าหลายรายการราคาถูกกว่าในตัวเมือง อดิเฉพาะอย่างยิ่งคือ ผัก ผลไม้ และอาหารสดบางอย่าง อาจารย์และนักศึกษาหอพักจะมาใช้บริการของตลาดแห่งนี้ ตลอดจึงมีความคึกคักเป็นพิเศษในวันอาทิตย์และในวันที่เป็นฤดูกาลของผลไม้สำคัญ ๆ เช่น ทุเรียน มังคุด เงาะ เป็นต้น ตลาดแห่งนี้เหมือนกับตลาดในชุมชนภูมิภาคทั่วไป ที่มีร้านจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม เป็นที่รวมของกลุ่มคนในสังคม เป็นที่พบปะและเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกในชุมชน อาจารย์จำนวนหนึ่งได้ใช้บริการที่ร้าน ถือเป็นการเข้าถึงชุมชนได้ระดับหนึ่ง ในการรับรู้และเรียนรู้ปัญหาชาวบ้าน ในขณะที่อาจารย์จำนวนมากมุ่งไปที่สังคมในตัวเมือง

2. พัฒนาการของวิทยาลัย

ตั้งแต่จัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครู และพัฒนาเป็นวิทยาลัยครูในปัจจุบัน ช่วงระยะของการพัฒนา พอจะแบ่งเป็น 3 ระยะ อดิอาศัยลักษณะประเภทของการผลิตกำลังคน ดังนี้

2.1 ระยะการผลิตครูระดับประกาศนียบัตร นับตั้งแต่ปี 2500-2516 เป็นระยะแรกที่รับนโยบายการผลิตครูของกระทรวงศึกษาธิการมาปฏิบัติ โดยกระทรวงศึกษาธิการจัดตั้งวิทยาลัยครูกระจายทั่วประเทศ 1 แห่งต่อวิทยาลัยครูมีพื้นที่รับผิดชอบอดิวิทยาลัยครูละ 2 จังหวัด หลังปี 2515 วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราชรับผิดชอบพื้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราชเพียงจังหวัดเดียว เพราะเป็นจังหวัดที่มีพลเมืองมากที่สุดในภาคใต้ ช่วงระยะนี้เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรรวม 3 หลักสูตร คือ

2.1.1 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (บ.กศ.) เป็นหลักสูตร 2 ปี รับผู้สำเร็จชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น เลิกใช้หลักสูตรนี้เมื่อปี 2519

2.1.2 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูง
(ป.กศ.-ชั้นสูง) หลักสูตร 2 ปี รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับ ป.กศ. รับนักศึกษา
หลักสูตรนี้เป็นปีสุดท้ายเมื่อปี 2527

หลักสูตรทั้งสองนี้ ใช้สำหรับเปิดสอนนักศึกษา
ภาคนอกเวลาด้วย ทยอยเริ่มมาตั้งแต่ปี 2512 และเลิกโครงการนักศึกษาภาคนอก
เวลาในปี 2519

2.1.3 หลักสูตรประกาศนียบัตรการประถมศึกษา (ป.ป.)
เป็นหลักสูตร 1 ปี รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เรียนเฉพาะวิชา
วิชาชีพครู เปิดรับในปี 2513 รับนักศึกษาได้ 5 รุ่น ก็เลิกเพราะมีผู้เรียนไม่นิยม

ในช่วงนี้มีผลงานการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูที่
เรียกว่าโครงการฝึกหัดครูชนบท เป็นโครงการที่นำนักศึกษาไปฝึกประสบการณ์
วิชาชีพครูในโรงเรียนชนบท จัดสร้างบ้านพักอาศัยรวมกันในบริเวณโรงเรียน ฝึก
สอนจัดทำสื่อ พัฒนารองเรียน จัดทำโครงการเกษตร โครงการอาหารกลางวัน
และโครงการศึกษาและพัฒนาชุมชน ภายใต้การนิเทศของอาจารย์ใหญ่ ครูพี่เลี้ยง
และอาจารย์นิเทศกันอย่างใกล้ชิด ถือเป็นความภาคภูมิใจของคณาจารย์ เพราะได้
ช่วยปลูกฝังความรักและคำนึงมาในการเป็นครูในท้องถิ่นชนบท อาจารย์อาวุโสที่ได้
ร่วมโครงการจัดประสบการณ์วิชาชีพในช่วงนั้น ต่างพูดว่าศิษย์เก่าในยุคนั้นได้
กลายมาเป็นบุคลากรหลักของโรงเรียนในท้องถิ่นต่าง ๆ ในปัจจุบัน เขาเหล่านั้น
ส่วนหนึ่งได้กลับมาศึกษาต่อระดับปริญญาตรีในยุคหลัง ทำวิทยาลัยได้มีหน้าที่
พัฒนาครูได้ตลอดในช่วงเวลาที่เขาปฏิบัติหน้าที่ครู

2.2 ระยะเวลาผลิตครูระดับปริญญาตรี อยู่ในช่วงปี 2517-2527
เป็นช่วงที่วิทยาลัยพัฒนาเป็นวิทยาลัยครูตามพระราชบัญญัติครู พ.ศ. 2518 ซึ่ง
กำหนดบทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยครูให้ผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี ทำหน้าที่วิจัย ทำ
นุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและบริการทางวิชาการแก่สังคม เหมือนกับหน้าที่ที่เป็นสากล
ของสถาบันอุดมศึกษา และเป็นช่วงเวลาที่เริ่มพัฒนาความคิดในการขยายฐานทาง
วิชาการ เพื่อเปิดสอนสาขาวิชาการอื่น อันเนื่องจากอุปสงค์การผลิตครูลดลง
และต้องการเปิดโอกาสทางการศึกษาให้กับคนในท้องถิ่น ช่วงนี้มีการเปิดสอน 4
หลักสูตร เฉพาะหลักสูตรในข้อ 2.3 และ 2.4 เป็นหลักสูตรที่พยายามเปิดสอน

สาขาอื่น เพราะเป็นเวลาที่กฎหมายหรือพระราชบัญญัติให้ผลิตครูได้อย่างเดียว
หลักสูตรดังกล่าวคือ

2.2.1 หลักสูตรปริญญาตรีครุศาสตร์ (ค.บ.) หลักสูตร
2 ปีรับผู้สำเร็จการศึกษา บ.กศ.ชั้นสูง หรือเทียบเท่า เริ่มเปิดในปี 2518 และ
ใช้หลักสูตรนี้เปิดสอนในโครงการอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ
(อคป.) ด้วย โครงการนี้ต่อมาได้ปรับปรุงและเรียกชื่อใหม่ว่า โครงการจัดการ
ศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ (กศ.บป.)

2.2.2 หลักสูตรปริญญาตรีครุศาสตร์ (ค.บ.) หลักสูตร
4 ปีรับผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย เริ่มเปิดสอนในปี 2524

2.2.3 หลักสูตร บ.กศ.ชั้นสูง สาขาวิชาเทคนิคการอาชีพ
แม้เป็นสาขาที่ผู้สำเร็จได้รับวุฒิทางครู แต่วิชาเฉพาะด้านได้เปลี่ยนมาเรียนวิชาชีพ
เทคนิค เปิดสอนในปี 2526 คือ วิชาเอกภาษาอังกฤษธุรกิจ วารสารและ
ประชาสัมพันธ์ การสำนักงาน และศิลปกรรม

2.2.4 หลักสูตรประกาศนียบัตรเทคนิคการอาชีพ (ป.ทอ.)
เปิดสอนในปี 2527 ให้กับนักศึกษาวิทยาลัยชุมชน ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการประกาศ
จัดตั้งวิทยาลัยชุมชนขึ้นในวิทยาลัยครูต่าง ๆ รวม 4 วิทยาลัย เมื่อวันที่ 20
เมษายน 2527 เพื่อให้สามารถเปิดสอนวิชาการอื่นได้ แต่ทำได้เพียงปีเดียวก็ยุบ
รวมเป็นนักศึกษาวิทยาลัยครู เพราะมีการแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูให้
สามารถเปิดสอนสาขาวิชาการอื่นได้ จึงไม่มีการดำเนินงานวิทยาลัยชุมชนอีกต่อไป
ช่วงเวลานี้วิทยาลัยได้พัฒนาเป็น "สถาบันอุดม
ศึกษา" ที่ต้องทำหน้าที่อื่นๆ นอกจากการสอน (การผลิตบัณฑิต) โดยมีแนวทาง
การดำเนินงานที่เกิดจากการตกลงร่วมกันของวิทยาลัยครูทั่วประเทศ ในลักษณะ
การตั้งคณะกรรมการพิจารณาและจัดทำเป็นเรื่อง ๆ แล้วเสนอสภาการฝึกหัดครู
พิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติ สภาการฝึกหัดครู เป็นสภาที่มีอำนาจและหน้าที่
ที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของวิทยาลัยครู ถือเป็นองค์กรที่มีอำนาจสูงสุดในการ
ออกข้อบังคับวางระเบียบ อนุมัติ แต่งตั้ง และพิจารณาการดำเนินงานสำคัญของ
วิทยาลัย โดยมีกรมการฝึกหัดครูทำหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสภาการฝึกหัด
ครู กรมการฝึกหัดครูจึงมีบทบาททาทม คือการประสานงานและกำกับดูแลวิทยาลัยครู

นอกจากการทำหน้าที่เป็นหน่วยงานระดับกรมที่ยึดหลักการบังคับบัญชาตามระเบียบราชการ

วิทยาลัยได้ปรับตัวในการเปิดสอนระดับปริญญา โดยยึดความพร้อมของอาจารย์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ จัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในการเปิดสอนวิชาเอกต่าง ๆ และระมัดระวังในเรื่องปริมาณโดยในระยะแรกเปิดสอนวิชาเอกละ 1 กลุ่ม และเปิดสอนระดับปริญญาตรีหลักสูตร 2 ปี (ต่อเนื่องจากระดับอนุปริญญา) ก่อนในปี 2517 ได้จัดลำดับความพร้อมในการเปิดสอนวิชาเอกต่าง ๆ ดังนี้ ตัวเลขในวงเล็บคือปีการศึกษา วิทยาศาสตร์ทั่วไป (2517) ภาษาไทย (2520) เกษตรศาสตร์และสังคมศึกษา (2521) ภาษาอังกฤษ บรรณารักษศาสตร์และพลศึกษา (2522) คณิตศาสตร์และชีววิทยา (2523) บริหารการศึกษาและสุขศึกษา (2524) ต่อมาในปีการศึกษา 2524 จึงเริ่มเปิดสอนปริญญาตรีหลักสูตร 4 ปี และงดเปิดสอนหลักสูตร 2 ปีในบางวิชาเอกที่ซ้ำกันพร้อมกันนี้ก็เปิดสอนโครงการอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ (อคป.) ในปี 2521 โดยรับเข้าศึกษาปีละ 1 รุ่น ผู้ที่เข้าเรียนเป็นครูประจำการในจังหวัดนครศรีธรรมราช และจังหวัดตรัง โครงการนี้เปิดสอนจนถึงปี 2527 แล้วเปลี่ยนเป็นโครงการจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ (กศ.บป.) รับบุคลากรประจำการทั่วไปเข้าเรียน

2.3 การขยายฐานทางวิชาการ เป็นช่วงเวลาตั้งแต่ปี 2528 จนถึงปัจจุบัน วิทยาลัยสามารถจัดการศึกษาในสาขาวิชาการต่าง ๆ ได้ เป็นผลมาจากความสำเร็จในการแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 เป็นพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 เหตุผลสำคัญในการขอแก้พระราชบัญญัติ เป็นดังกล่าวของนายสมาน แสงมะลิ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ อธิบายในการประชุมอธิบดีเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2527 โดยมีนายชวน หลีกภัย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธานที่ประชุม คือ

เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรของวิทยาลัยครู โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นครูอาจารย์ระดับปริญญาตรี ๓๓ เอก รวมถึงเกือบ 6,000 คน ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ในขณะที่การผลิตครูด้านปริมาณ

จาเป็นต้องลดลง (วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช, 2530 ก;
สายหยุด จาปาทอง, 2532)

วิทยาลัยต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วในการเปิดสอนวิชาอื่น และทำได้
อย่างจำกัดตามความพร้อมของวิทยาลัย โดยเฉพาะด้านอาจารย์ คือเปิดสอน
ในระดับอนุปริญาท่อนใน 2 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ และสาขา
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเตรียมการดังกล่าว นายสายหยุด จาปาทอง
อธิบดีกรมการฝึกหัดครูสรุปภาพรวมของการเตรียมการของวิทยาลัยครูทั่ว
ประเทศว่า

การเตรียมการของวิทยาลัยครู ภายหลังประกาศใช้พระราช
บัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 เป็นไปอย่างเร่งรีบ
โดยเฉพาะการเตรียมหลักสูตร และเตรียมสัถยภาพให้พร้อมที่จะ
จัดการศึกษาในสาขาวิชาการต่าง ๆ (สายหยุด จาปาทอง, 2532)

การเตรียมความพร้อมของวิทยาลัย โดยเฉพาะด้านอาจารย์ได้ดำเนินการ
การ 2 ประการหลัก คือ รับอาจารย์ใหม่ที่มีวุฒิตรงในสาขาวิชาที่เปิดสอน ซึ่งทำ
ได้น้อย เพราะการบรรจุอาจารย์ใหม่ จะต้องไม่เกินร้อยละ 2 ตามนโยบายของ
รัฐบาลและผู้มีวุฒิตรงความต้องการไม่สมัครเป็นอาจารย์ อีกประการหนึ่งคือ การ
พัฒนาอาจารย์ที่มีอยู่แล้วโดยการฝึกอบรม การทำโครงการร่วมกับมหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์ เพื่อส่งอาจารย์ไปร่วมฟังการเรียนการสอนในสาขาวิชาวิทยา
การจัดการและสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ และการส่งอาจารย์ไปศึกษาต่อระดับ
ปริญญาโท นอกจากนั้นอาจารย์อีกจำนวนหนึ่งที่มีวุฒิปริญญาโทอยู่แล้วได้ศึกษา
ปริญญาตรีอีกสาขาหนึ่ง กับมหาวิทยาลัยเปิดจนสำเร็จได้วุฒิปริญญาในสาขาที่
วิทยาลัยเปิดสอนใหม่

พ.ศ. 2534 วิทยาลัยเปิดสอนใน 3 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาการศึกษา
สาขาวิชาศิลปศาสตร์ และสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวนผู้เรียนใน
สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยียังมีสัดส่วนต่ำมาก คือ สัดส่วนของนักศึกษา

สาขาวิชาการศึกษา : สาขาศิลปศาสตร์ : สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี = 5.3 : 1.7 : 1 สำหรับภาคปกติ และมีสัดส่วน 15 : 15 : 1 สำหรับโครงการ กศ.บป. ดังรายละเอียดในตารางที่ 2 ทั้งนี้เป็นเพราะวิทยาลัยยังไม่มีความพร้อมในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีอาจารย์ในสาขาดังกล่าวจำกัด

ตาราง 2 สาขาวิชา หลักสูตร จำนวนนักศึกษาและจำนวนโปรแกรม ในปีการศึกษา 2534

สาขาวิชา	นักศึกษาภาคปกติ (โปรแกรม)		นักศึกษา กศ.บป. (โปรแกรม)	
	อนุปริญญา	ปริญญาตรี	อนุปริญญา	ปริญญาตรี
การศึกษา	-	887 (19)	38 (1)	955 (13)
ศิลปศาสตร์	124 (5)	160 (5)	511 (5)	571 (5)
วิทยาศาสตร์- และเทคโนโลยี	78 (5)	87 (3)	51 (2)	18 (1)
	202 (10)	1,134 (24)	600 (8)	1,584 (19)
	1,336 (34)		2,184 (27)	

นับตั้งแต่จัดตั้งวิทยาลัยจนถึงปีการศึกษา 2534 วิทยาลัยได้ผลิตกำลังคนระดับอนุปริญญาและต่ำกว่า รวม 15,417 คน และระดับปริญญาตรีจำนวน 9,588 คน รวมทั้งสิ้น 25,005 คน (วิทยาลัยครุศรีธรรมราช, 2534 ก) จำนวนรวมจริงจะต่างจากนี้ เพราะคนหนึ่งอาจเรียนและสำเร็จทั้งสองระดับ

3. สิ่งแวดล้อมกายภาพ

พื้นที่ของวิทยาลัยประมาณ 300 ไร่ เป็นที่ดินที่ได้มาจากการรับบริจาคบ้างและการซื้อบ้าง พื้นที่ส่วนใหญ่ได้มาในช่วงปี 2501-2506 การรับบริจาคที่ดินในบางราย มีข้อผูกพันที่วิทยาลัยต้องรับลูกหลานของผู้บริจาคมาเป็นลูกจ้างประจำของวิทยาลัย ปัจจุบันเงื่อนไขเหล่านี้หมดไปแล้ว มีข้อสังเกตว่าในช่วงสิบปีแรก ๆ ไม่มีการกำหนดผังรวมของวิทยาลัย ซึ่งมีผลต่อระบบภูมิทัศน์และระบบภูมิสถาปัตย์ ในช่วงหลัง พื้นที่ทั้งหมดอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.1 เขตปฏิบัติการทางการศึกษา เป็นพื้นที่ด้านหน้าและตอนกลางคิดเป็นพื้นที่ประมาณร้อยละ 60 ของพื้นที่ทั้งหมด พื้นที่เหล่านี้เป็นที่ตั้งของอาคารต่าง ๆ คือ

3.1.1 อาคารเรียน มีจำนวน 11 หลัง แต่ละหลังมีพื้นที่ตั้งแต่ 420-880 ตารางเมตร อาคารส่วนใหญ่มีอายุการใช้งานไม่ต่ำกว่า 20 ปี อาคารที่สร้างในยุคบุกเบิกมักจะวางพื้นไว้ที่ระดับดินเดิม ตั้งอยู่บนพื้นที่ที่ต่ำกว่าระดับถนนและอาคารที่สร้างภายหลัง จึงมีปัญหาหน้าท่วมเมื่อฝนตกหนัก กรมการศึกษาคือเป็นผู้ออกแบบลักษณะอาคาร เป็นรูปแบบเดียวกันเข้ากับวิทยาลัยครูทั่วประเทศ อาคารส่วนมากเป็นตึก 3 ชั้น ไม่มีหลังคาคลุม การที่ฝนตกชุกกว่าภาคอื่นๆ และอากาศชื้นเพราะอยู่ใกล้ภูเขา จึงมีตะไคร่น้ำเจริญงอกงามตามผนังตึก เมื่อถึงฤดูร้อนตะไคร่น้ำเจาดายติดผนังตึกและกลายเป็นสีดำ ดูแลทำความสะอาดยาก ยิ่งเพิ่มความเก่าให้กับตัวอาคารมากขึ้น ประกอบกับการก่อสร้างอาคารแต่ละหลังได้รับงบประมาณก่อสร้างเฉพาะตัวอาคารเท่านั้น ไม่มีงบประมาณร่วมสำหรับถนนหรือจัดภูมิทัศน์ไปพร้อม ๆ กัน การจัดองค์ประกอบอื่น ๆ ภายหลัง ทำให้ระบบภูมิสถาปัตย์ขาดความกลมกลืน

3.1.2 อาคารปฏิบัติการ มีอาคารวิทยาศาสตร์ อาคารเกษตรอาคารพลศึกษา (โรงยิมเนเซียม) โรงฝึกงานอุตสาหกรรมศิลป์อาคารโสตทัศนศึกษา และอาคารคหกรรมศาสตร์ อาคารเหล่านี้สร้างขึ้นสนับสนุนการเปิดสอนวิชาชีพครูในสาขาวิชาเอกต่าง ๆ สำหรับห้องปฏิบัติการที่มีได้แยกเป็นอาคารเอกเทศ คือห้องปฏิบัติการภาษา จัดรวมไว้ในอาคารเรียน ระยะที่มีการเปิดสอน

วิชาการอื่น มีการสร้างห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการด้านประชาสัมพันธ์ ห้องปฏิบัติการวัฒนธรรมศึกษา สืบเนื่องจากการลดปริมาณการผลิตครูทำให้การใช้ห้องปฏิบัติการบางประเภทลดลง อาทิห้องปฏิบัติการเคมี ชีววิทยาและฟิสิกส์ ที่มีอย่างละ 2 ห้อง มีนักศึกษาวิชาเอกวิทยาศาสตร์ทั่วไปเพียง 2 กลุ่ม ใช้ห้องปฏิบัติการในแต่ละสาขาวิชากลุ่มละ 4-6 คาบ/สัปดาห์ เท่านั้น

3.1.3 อาคารประกอบและอาคารบริการ มีอาคารหอสมุด อาคารหอประชุม อาคารบริการอาหารและสหกรณ์ อาคารสำนักงานกิจการนักศึกษาและอาคารสโมสรอาจารย์ มีจำนวนอย่างละ 1 หลัง อาคารเหล่านี้จัดวางในตำแหน่งที่ไม่ไกลจากอาคารเรียนและอาคารสำนักงาน อาจารย์และนักศึกษาใช้เวลาสั้น ๆ ในการเดินทางไปติดต่อและใช้บริการ

3.1.4 สนามกีฬาากลาง (สนามฟุตบอลและกรีฑา) จำนวน 1 สนาม สนามเทนนิส 2 สนาม สนามตะกร้อ 2 สนาม และสนามวอลเลย์บอล 1 สนาม

3.1.5 โรงเรียนสาธิตระดับอนุบาลศึกษา

3.1.6 ศูนย์วัฒนธรรม ดำเนินการก่อสร้างใหม่ในปี 2533 เพื่อแยกเป็นอาคารเฉพาะ ไม่ต้องใช้อาคารเรียนเป็นที่ทำการอีกต่อไป

3.2 เขตที่พักอาศัย เป็นบริเวณด้านข้างและด้านหลังตามแนวเขตของวิทยาลัย ประกอบด้วย

3.2.1 อาคารหอพักนักศึกษา อาคารที่ก่อสร้างเป็นหอพักนักศึกษาตามจุดประสงค์เดิมมี 11 หลัง เมื่อลดการผลิตครูลงได้ปรับดัดแปลงอาคารหอพักเป็นอาคารเรียนและโรงเรียนสาธิต ปัจจุบันมีหอพักหญิง 5 หลัง และหอพักชาย 1 หลัง และหอพักสำหรับบุคคลภายนอกอีก 1 หลัง ตั้งแต่ปี 2530 เป็นต้นมานักศึกษาหอพักมีจำนวนเกือบคงที่ และใช้ข้อตกลงในการเข้าพักเป็นแนวเดียวกันตลอดมา การจัดทำมีจำนวนหอพักนักศึกษาหญิงมากกว่า เพราะได้คำนึงถึงความปลอดภัยและสวัสดิภาพของนักศึกษาหญิงมากกว่าการเก็บค่าบำรุงหอพัก จะเรียกเก็บในอัตราต่ำสุดตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสภาการฝึกหัดครูสำหรับปีปัจจุบันเก็บค่าบำรุงหอพักภาคเรียนละ 500 บาท uly มีเหตุผลดังนี้

1. จูงใจให้นักศึกษาเข้ามาอยู่หอพัก เพื่อจะได้ฝึกการอยู่ร่วมกับคนอื่นและนักศึกษาจะได้ใช้เวลาในการเฝ้าหาความรู้ได้เต็มที่
2. เงินที่เก็บมาได้ถือเป็นค่าดำเนินการที่คืนกลับให้นักศึกษาในรูปของการจัดบริการเครื่องนอน ยารักษาโรค อุปกรณ์ศึกษา อุปกรณ์ทำความสะอาด และอุปกรณ์ไฟฟ้า เป็นต้น
3. นักศึกษาจะเป็นผู้ดูแลความสะอาดเอง โดยการผลัดเปลี่ยนกันปฏิบัติหน้าที่ ด้วยถือว่าเป็นหน้าที่ประจำของชีวิต
4. ช่วยเหลือนักศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่มารจากครอบครัวที่มีรายได้ค่อนข้างต่ำ

3.2.2 บ้านพักอาจารย์ มีจำนวน 115 หลัง บ้านรุ่นหลังสุดก่อสร้างเมื่อปี 2519 บ้านส่วนใหญ่จึงมีอายุการใช้งานเกิน 20 ปี ปัจจุบันมีบ้านพักพอกับความต้องการของอาจารย์ที่จำเป็นต้องใช้บ้านพัก ด้วยหลังจากปี 2530 เป็นต้นมา อาจารย์จำนวนหนึ่งได้จัดซื้อบ้านเป็นของตัวเอง และได้ย้ายออกไปอยู่นอกบริเวณ นอกจากนั้นการแต่งงานระหว่างอาจารย์ด้วยกันถึง 23 คู่ ทำให้ประหยัดบ้านพักได้ การสนับสนุนให้อาจารย์แต่งงานกัน ถือเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งผู้บริหารและอาจารย์รุ่นพี่ ๆ ใช้สำหรับเหนี่ยวรั้งอาจารย์เก่ง ๆ และเป็นคนดีไว้ไม่ให้ย้ายไปอยู่ที่อื่น โดยเฉพาะสำหรับคนที่มีภูมิลำเนาจากภาคอื่น เท่าที่ผ่านมาอาจารย์จะอาศัยบ้านพักของทางราชการ เป็นเวลายาวนานคนละ 10-15 ปี จนกว่าจะมีฐานะทางการเงินสามารถจัดซื้อบ้านเป็นของตนเองได้ ความจำเป็นที่ต้องใช้บ้านพักระยะยาว และขนาดครอบครัวโตขึ้น ทำให้อาจารย์ส่วนมากต่อเติมบ้านพัก จากบ้านชั้นเดียวได้ถูกลง เป็นบ้าน 2 ชั้น โดยต่อเติมมาได้ถูกทำให้พื้นที่ได้ การต่อเติมมีรูปแบบต่าง ๆ กันไปตามลักษณะการใช้งานของแต่ละครอบครัว จึงทำให้บ้านมีรูปร่างต่างกันไป อาจารย์ที่ใช้บ้านพัก ยังได้รับการบริการตัดหญ้า บริเวณบ้าน การเก็บขยะมูลฝอย และการเก็บค่าน้ำประปาในอัตราต่ำ อาจารย์ส่วนใหญ่มักจะเอาใจใส่ดูแลตกแต่งบริเวณบ้านพักให้สวยงามโดยการปลูกไม้ดอก ไม้ประดับหรือไม้ผล เนื่องจากบ้านพักจะจัดไว้เป็นกลุ่ม ๆ เรียกว่าเป็นหมู่บ้านสมาชิกของหมู่บ้านมักจะมีกิจกรรมร่วมกันในวันหยุดหรือวันเทศกาลต่าง ๆ การมีบ้านพักอาจารย์เกิดจากความคิดของอธิบดีกรมการฝึกหัดครูในสมัยแรกๆ (นายบุญถิ่น

อัตรการ) ที่ต้องการจูงใจให้คนมาเป็นอาจารย์วิทยาลัยครู จะได้มีเวลาช่วยเหลือนักเรียนฝึกหัดครู ซึ่งในตอนแรก ๆ เป็นนักเรียนประจำทั้งหมด (บุญถิ่น อัตรการ, 2522) นอกจากนั้นอาจารย์หลายคนต่างรู้สึกว่าการมีบ้านพักอยู่ในวิทยาลัยด้วยกัน "ทำให้รู้จักนิสัยใจคอ มีความสนิทคุ้นเคย เป็นเพื่อนเสมือนญาติ เเพชฌัญญาและทุกข์สุขมาคล้าย ๆ กัน มีความผูกพันกันไปจนตาย"

3.2.3 บ้านพักพนักงานและเจ้าหน้าที่ เป็นบ้านพักแบบรวมหน่วย 7 หลัง แต่ละหลังประกอบด้วย 3 - 5 หน่วย บ้านพักส่วนใหญ่ว่างงานมากกว่า 20 ปี พนักงานและเจ้าหน้าที่จะพักอาศัยอยู่บ้านพักเป็นเวลายาวนาน ตั้งแต่หนุ่มสาวจนแต่งงานมีลูกมีหลาน มีข้อสังเกตว่าบ้านพักพนักงานค่อนข้างแคบ ปริมาณคนในครอบครัวมีมาก

4. คณะอาจารย์ของวิทยาลัย

อาจารย์คือผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา จึงเป็นบุคลากรที่สำคัญที่สุด คุณลักษณะของอาจารย์ทั้งในด้านภูมิหลัง ความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติ ตลอดจนการรวมกลุ่มและการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลสำเร็จ

ลักษณะทั่วไปของอาจารย์ ในปี 2534 มีอาจารย์ประจำ 160 คน ผู้ชาย 85 คน ผู้หญิง 75 คน เป็นโรค 32 คน มีอายุเฉลี่ย 43.7 ปี อาจารย์ร้อยละ 41.8 มีวุฒิปริญญาตรี ที่เหลือมีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี และ อาจารย์ร้อยละ 17.0 มีตำแหน่งทางวิชาการ ดังมีรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 อาจารย์จำแนกตามวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ

คณะวิชา	จำนวน	วุฒิปริญญา					ตำแหน่ง			
		อนุปริญญา	ตรี	โท	เอก	เฉพาะ	อาจารย์	ผศ.	รศ.	ศ.
ครุศาสตร์	40	-	11	-	27	3	31	9	1	-
มนุษยศาสตร์- และสังคมศาสตร์	55	-	23	4	27	1	41	14	-	-
วิทยาการจัดการ	15	-	18	-	7	-	15	-	-	-
วิทยาศาสตร์- และเทคโนโลยี	49	1	19	1	27	1	46	2	1	-
	160	1	61	5	88	5	133	25	2	-

การเข้ารับราชการของอาจารย์อาจแบ่งตามช่วงเวลา โดยยึดภารกิจของวิทยาลัยเป็นหลัก แบ่งเป็น 4 ระยะ คือ ระยะผลิตครูระดับ ป.กศ. ระยะผลิตครูถึงระดับ ป.กศ.ชั้นสูง ระยะผลิตครูถึงระดับปริญญาตรีและเป็นสถาบันอุดมศึกษา และระยะเป็นสถาบันอุดมศึกษาผลิตบุคลากรสาขาวิชาต่าง ๆ จากการแบ่งเช่นนี้พบว่าอาจารย์ที่คงอยู่ในปัจจุบันเป็นผู้ที่เข้ารับราชการตั้งแต่วิทยาลัยเปิดสอนชั้นประกาศนียบัตรเท่า ๆ กับอาจารย์ที่เข้ารับราชการเมื่อวิทยาลัยเปิดสอนระดับปริญญาตรีแล้ว และยังมีอาจารย์อีกจำนวนหนึ่งที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเพิ่มคุณวุฒิหรือตำแหน่งทางวิชาการ ดังข้อมูลในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับอาจารย์

ปีเข้ารับราชการ/ ภารกิจของวิทยาลัย	อาจารย์เข้า รับราชการ (คน)	อาจารย์คงอยู่ ในปัจจุบัน (คน)	อายุราชการ (ปี)	อาจารย์ไม่ได้ เพิ่มวุฒิ ตำแหน่ง ทางวิชาการ
2500-2511 ผลิตครูระดับ ป.กศ.	61	18	25-29	2
2512-2517 ผลิตครูระดับ ป.กศ. ชั้นสูง	164	64	17-22	18
2518-2527 สถาบันอุดมศึกษาที่ผลิต ครูถึงระดับปริญญาตรี	91	56	7-16	22
2528-2534 สถาบันอุดมศึกษาที่ผลิต บุคลากรสาขาต่าง ๆ ถึงระดับปริญญาตรี	27	22	1-6	ระยะเวลาสั้น การเปลี่ยนแปลง ไม่ชัดเจน
-	343	160	-	42

อาจารย์มีมากที่สุดในช่วงปี 2512-2517 เป็นปีที่ขยายการผลิตครูมากที่สุด เมื่อมีการจัดตั้งวิทยาลัยครูเกิดและวิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานี ในปี 2515 และ 2517 อาจารย์จำนวนหนึ่งได้ย้ายไปปฏิบัติงาน ณ วิทยาลัยครูที่ตั้งใหม่ นอกจากนั้นอาจารย์ส่วนใหญ่มักมีภูมิลำเนาในภาคอื่น ๆ ได้ย้ายไปทำงานในวิทยาลัยครูตามภูมิภาคของตน ปัจจุบันจึงมีอาจารย์ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดทางภาคใต้เกือบทั้งหมด มีเพียง 19 คน หรือร้อยละ 11.7 เท่านั้น ที่เป็นคนในภาคอื่น อาจารย์เหล่านี้ส่วนมากจะแต่งงานกับอาจารย์ด้วยกันที่เป็นคนภาคใต้

อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาตรี ยังมีสัดส่วนสูง และประมาณร้อยละ 80 ของอาจารย์เหล่านี้จะไม่ศึกษาต่อในระดับปริญญาโทอีกแล้ว อาจารย์ต่างคนต่างมีเหตุผลดังต่อไปนี้ (เรียงตามลำดับความถี่)

1. มีงานสอนในระดับอนุปริญญาหรือประกาศนียบัตร ที่เชื่อว่าตนสามารถสอนได้ดี หรือสามารถสอนในระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาที่ตนได้สั่งสมประสบการณ์มานาน
2. มีความเชื่อว่าพื้นฐานความรู้ด้านภาษาอังกฤษไม่ดีพอที่จะสอบแข่งขันเข้าเรียนได้
3. มีอายุมากขึ้น ไม่มั่นใจว่าจะไปเรียนทันคนที่วัยต่ำกว่าได้เพราะความว่องไวและความอดทนลดลง
4. สาขาวิชาที่เปิดสอนในประเทศไทย ไม่ตรงกับความสามารถและความถนัด โดยเฉพาะอาจารย์ที่อยู่ในกลุ่มมนุษยศาสตร์ เช่น ดนตรีนาฏศิลป์ ศิลปะ หรือในกลุ่มวิทยาศาสตร์ประยุกต์บางสาขา เช่น คหกรรมศาสตร์ เป็นต้น จะไปเรียนต่อต่างประเทศก็ไม่ได้ ด้วยมีปัญหาทางด้านภาษาหรือไม่ก็เงินทุน
5. ต้องดูแลรับผิดชอบครอบครัว หรือกลัวเสียโอกาสงานบางลักษณะ เช่น เงินเดือนมากแล้ว เรียนสำเร็จก็ไม่ได้เลื่อนเงินเดือน ซ้ำระหว่างเรียนก็ไม่ได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน เป็นต้น
6. ปรับตัวโดยการมุ่งศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง สร้างผลงานทางวิชาการ แล้วเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ มีตัวอย่างให้เห็นว่าอาจารย์วุฒิปริญญาตรีบางคนก็สามารถเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการเป็นรองศาสตราจารย์ได้ขณะอายุน้อย และหลายคนมีผลงานวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ได้

7. ฝ่ายบริหารทั้งในระดับวิทยาลัยและระดับกรมการฝึกหัดครู ไม่มีแผนเตรียมการพัฒนาบุคลากรระยะยาวให้สอดคล้องกับการเปิดสอนสาขาต่าง ๆ ช่วงเวลาที่ควรจะได้เรียนต่อได้ผ่านไปแล้ว

สำหรับสัดส่วนของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการมีจำนวนน้อยทั้ง ๆ ที่มีอายุราชการมาก อาจารย์ต่าง ๆ ได้ให้เหตุผลว่า

1. ยังไม่มีความมั่นใจว่าตนเองจะจัดทำผลงานให้มีคุณภาพถึงขั้นผ่านเกณฑ์ประเมินได้ เนื่องจากการศึกษาค้นคว้ายังไม่ได้จัดทำเป็นระบบ และไม่มีเวลาต่อเนื่อง ทักษะในการเขียนและการนำเสนอยังต้องการเวลาสำหรับฝึกและพัฒนา
2. ไม่ได้แบ่งเวลา และจัดลำดับความสำคัญให้กับการจัดทำตำราหรืองานวิจัย ด้วยมีงานประจำรออยู่มาก โดยเฉพาะการอาสาเข้าไปช่วยงานบริการของวิทยาลัย เพราะยังไม่มีข้าราชการพลเรือนสายงานบริการ อาจารย์ต้องเข้าไปรับผิดชอบงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้าสำนัก หรือผู้ปฏิบัติงานในฝ่าย สำนักหรือศูนย์
3. มีความรู้สึกว่าจะยังมีเวลาอีกหลายปี เพราะเงินเดือนยังไม่ถึงขั้นสูงสุดในระดับ 6 ซึ่งเป็นขั้นเพดาน คาดว่าจะเสนอผลงานได้ทันก่อนเงินเดือนติดขั้น
4. ให้ความสำคัญกับการสอนมากกว่า บางสาขาวิชามีอาจารย์จำนวนจำกัด ภาระการสอนจึงมาก รวมถึงการสอนในโครงการจัดการสำหรับบุคลากรประจำการ ซึ่งจัดการเรียนการสอนในวันหยุด การสอนในโครงการนี้มีค่าตอบแทนการสอนด้วย จึงหยิบเบียดใกล้มือก่อน
5. การกระตุ้นและการสนับสนุนของฝ่ายบริหารทั้งในระดับวิทยาลัยและในระดับกรมการฝึกหัดครู ไม่ได้ทำเป็นระบบและต่อเนื่อง ยกเว้นในระยะหลังที่กรมการฝึกหัดครูเอาใจใส่เพิ่มขึ้น เช่น การพัฒนาอาจารย์ที่เงินเดือนติดขั้นเพดานให้สามารถจัดทำผลงานทางวิชาการ เป็นต้น
6. มีผลงานอยู่แล้วจำนวนหนึ่ง กำลังอยู่ในระหว่างปรับปรุงให้เพื่อน ๆ ช่วยวิจารณ์ อยากรู้ผลงานที่มีคุณภาพ ไม่อายคนอื่นและเชื่อว่าปัจจุบันอาจารย์มองเห็นการพัฒนาตนเอง เขารู้ตัวว่าต้องทำหน้าที่นี้

สำหรับเรื่องนี้ มีข้อสังเกตว่า อาจารย์ไม่ได้รับการฝึกฝนให้เป็นนักวิชาการอย่างแท้จริง คือ ไม่ได้ฝึกฝนทักษะด้านการแต่ง เรียบเรียง แปลหรือทำ งานวิจัย จึงทำให้เข้าไม่ถึงข้อมูล ข่าวสารและความรู้เฉพาะที่ตรงกับสาขาของตนเอง อาจารย์ถูกใช้งานเป็นผู้สอน ที่เน้นการถ่ายทอดมากกว่าการเสาะหา ความรู้ คือ ยังไม่มีวัฒนธรรมในการรับรู้และการเรียนรู้อย่างแท้จริงอาจารย์อาจ จะยังขาดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ระดับความมุ่งมั่นจึงไม่เข้มมากพอที่จะต่อสู้อุปสรรค ในการสร้างผลงาน

สิ่งแวดล้อมในทัศนะและค่านิยมของคณาจารย์

ความคิดเห็น ความรู้สึกและเจตคติของคณาจารย์เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ได้อธิบายเริ่มจากความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง คือลักษณะเฉพาะของอาจารย์ ความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายใน คือสถานที่ตั้งและสิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อม ทางการภาพ ความคิดเห็นต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก คือ ทัศนคติต่อการพัฒนาภาควิชา และอันดับสุดท้ายคือทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยาลัย

1. ลักษณะเฉพาะของอาจารย์

ความคิดเห็น เจตคติ ความเชื่อและค่านิยมของอาจารย์ที่เป็น อยู่ในการปฏิบัติหน้าที่ อาจารย์ส่วนใหญ่มองให้ความสำคัญกับสิ่งต่อไปนี้

1.1 การลดงานการผลิตครูลง และขยายฐานทางวิชาการ ทำ ให้ภาระงานของอาจารย์ในบางภาควิชาของกลุ่มวิทยาศาสตร์ และกลุ่มมนุษย ศาสตร์และสังคมศาสตร์ลดลง และอาจารย์หลายคนยังไม่มียานอื่นมาทดแทนงาน การสอนที่ลด ในขณะที่บางภาควิชา ภาระงานของอาจารย์ยังเต็มที่ การยึดหลัก ความเชื่อในการจัดการบุคลากรที่ว่า "อาจารย์มีอิสระที่จะ เลือกทำงานตามภารกิจ ของวิทยาลัย มีความสำนึกที่จะรับผิดชอบด้วยตนเอง" ใช้ได้กับอาจารย์บางคน เท่านั้น ส่งผลต่อความรู้สึกและความมุ่งมั่นของอาจารย์ที่ยังทำหน้าที่เต็มที่ เขา อธิบายว่าเมื่อภาระงานของอาจารย์แตกต่างกันมาก การประเมินอาจารย์จะ สร้างความเป็นธรรมได้ยาก เปรียบเทียบคนสองคน คนหนึ่งทำงานเต็มที่ สมควร ได้รับความดีความชอบเป็นเงินเดือน 2 ชั้น แต่ติดด้วยเพดานจำนวนคนที่จะได้มี

เพียงร้อยละ 15 ของอาจารย์ทั้งหมดในวิทยาลัย ทำให้เขาได้รับเงินเดือนเพียง 1 ขั้น เมื่อเทียบกับอีกคนหนึ่ง ซึ่งภาระงานน้อย คุณภาพงานไม่ชัดเจน ถ้าพิจารณากันอย่างยุติธรรม อาจไม่ได้ขึ้นเงินเดือนเสียด้วยซ้ำ แต่เนื่องจากระบบของราชการ ไม่สามารถชี้ผิดได้ชัดเจน เขาจึงได้รับเงินเดือน 1 ขั้นเช่นเดียวกับคนแรก ลักษณะเช่นนี้บั่นทอนความรู้สึกและการอุทิศตนให้กับงานของผู้มุ่งมั่นเป็นอย่างมาก รอยเฉาะเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ๆ อยู่เสมอ

1.2 การมองภาพรวมเกี่ยวกับความมุ่งมั่นของอาจารย์ การสอบถามเป็นรายบุคคล แต่ละคนให้คำตอบว่า ยังอยากทำงาน อยากเห็นวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับของสังคม เพราะอนาคตของวิทยาลัยก็คืออนาคตของตัวเองเช่นกัน แต่เมื่อมองภาพรวม ส่วนมากจะอธิบายว่า ระดับของความเข้มแข็ง เอาจริงเอาจังจะลดลง มีความเคยชินกับความสะดวกสบาย เมื่อเทียบกับข้าราชการระดับอื่นและค่อนข้างสบายใจตนเองมากขึ้น ตัวอย่างต่อไปนี้คือ ส่วนหนึ่งของการดำรงอยู่ที่สนับสนุนข้อสรุปข้างต้น

1.2.1 อาจารย์บางกลุ่ม มาลงชื่อปฏิบัติงานแต่เช้า เมื่อไม่มีชั่วโมงสอนก็กลับบ้านเป็นที่ทำงาน ถือว่าบ้านพักเป็นสำนักงานอีกที่หนึ่ง นอกเหนือจากภาควิชา เมื่อถึงเวลาสอนจึงค่อยกลับมาสอน ไม่ชอบกำหนดเวลา ชั่วโมงทำงานให้ตายตัวสำหรับการพบปะนักศึกษา

1.2.2 อาจารย์บางคนถือว่าทำงานรับผิดชอบเฉพาะการสอนก็พอแล้วส่วนคนที่รับผิดชอบเต็มที่ ปรับปรุงการสอน ช่วยเหลือพัฒนานักศึกษา ถือเป็นข้อยกเว้นของกรณีนี้ เพราะได้ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพแล้ว แต่บางคนก็ภาระการสอนไม่มากเคยสอนอยู่อย่างไร ก็สอนอย่างนั้น และรู้สึกตัวเองเป็นปกติ สบาย ไม่มีใครทำอะไรได้ แม้จะมีจำนวนคนจำนวนน้อย แต่เป็นสิ่งที่ถูกนำไปเปรียบเทียบกับคนอื่น ทั้งในวิทยาลัยและนอกวิทยาลัยอยู่เสมอ

1.2.3 อาจารย์บางคนมีความเชื่อในวิธีและเหตุผลของตัวเองมากขึ้น ทำให้ประสานความศรัทธา เก็บความรู้สึกบางอย่างที่ควรเปิดเผยและพูดกันอย่างตรงไปตรงมา เมื่อไม่พอใจ มักแยกตัวออกไป วางเฉยหรือให้ความร่วมมือเฉพาะเรื่องที่เขาเป็น

1.2.4 ไม่ชอบให้คนอื่นมาเกี่ยวข้องกับงานที่ทำทั้ง ๆ ที่รู้ว่า เป็นงานของส่วนรวมหรือองค์การ เช่น รู้สึกไม่อิสระที่สอนร่วมกับคนอื่นในรายวิชาเดียวกัน ไม่ชอบการประเมินผลการสอนของฝ่ายบริหาร ไม่ชอบการติดตาม ทวงถามหรือการรายงาน ไม่ชอบให้เคร่งครัดเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ แต่ ต้องการบริการความสะดวกรวดเร็วของวิทยาลัย ต้องการผลตอบแทนทั้ง วัตถุธรรม และนามธรรม ต้องการความอิสระในการทำงานในทัศนะหรือมุมมองของตนเอง ทั้ง ๆ ที่รู้หรือแสร้งเป็นไม่รู้บริบทอื่น ๆ

1.3 "คนทำงานหนักก็หนักตลอด คนที่ทำงานเบา ก็เบาลoad" ข้อเท็จจริงอันนี้ อาจารย์มีความคิดเห็นแยกเป็น 2 ฝ่าย ฝ่ายหนึ่งมองว่า วิทยาลัยใช้คนคนเดียวหลายทาง หรือใช้คนอยู่กลุ่มหนึ่ง ไม่ว่าใจคนอื่นหรือเอาคน ใกล้เคียงมาทำงาน ทั้ง ๆ ที่ไม่ใช้คนเก่งในงานนั้น ท้าให้งานไปกองที่คนกลุ่มหนึ่ง ทำงานไม่ทัน สร้างปัญหา กับส่วนรวม อีกฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายปฏิบัติ อธิบายเหตุผลว่า หากคนที่ร่วมคิด ร่วมทำ เผชิญปัญหาด้วยความอดทนได้ยาก เมื่อมาเจอปัญหาแล้ว มักจะออกไป บางคนวางเงื่อนไขมากเมื่อไม่ทำตามเงื่อนไข ก็ไม่เข้ามาทำงาน จึงร่วมมือทำงานกับคนที่เข้าใจกัน งานหนักก็สบายใจ เพราะต่างรู้ปัญหา จึงไม่ บ่นและไม่เรียกร้อง ต่างก็แบกรับภาระไปจนกว่าจะหมดวาระการปฏิบัติหน้าที่ใน ตำแหน่งที่รับผิดชอบ

1.4 อาจารย์ส่วนหนึ่งทำงานให้ภาควิชา น้อยลง หันไปทำงาน บริการหรือบริหารของวิทยาลัย มีสาเหตุมาจากความจำเป็นต้องใช้บุคลากรทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับงาน และสามารถอุทิศเวลาได้ เช่น งานในสำนักงาน และศูนย์ต่างๆ เพราะวิทยาลัยมีข้าราชการพลเรือนจำนวนมากแต่อาจารย์หลายคนกลับมองว่าการไปทำงานพิเศษเช่นนี้ มีโอกาสที่จะได้รับการตอบแทนความดีความชอบมากกว่าการทำงานในภาควิชา ผลพวงที่ตามมาคือ งานช่วยเหลือพัฒนานักศึกษาจะหย่อนลง ภาควิชาอ่อนแอลง การปรึกษาหารือร่วมมือกันทำงานในภาควิชาลดลง สาเหตุทั้งหมดนี้เกิดจากค่านิยม "การจัดตั้งและแยกหน่วยงานในระบบราชการ" หรือการจัดองค์การซึ่งเกิดขึ้นภายหลังการมีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 ได้จัดแบ่งโดยมีหลักคิดว่าเป็นการจัดโครงสร้างให้ สมบูรณ์และมีลักษณะเหมือนกันเป็นกลุ่ม ๆ ในวิทยาลัยครูต่าง ๆ แต่เมื่อนำไป

ปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกำลังคนที่มีอยู่ และการสนับสนุนของรัฐบาล ทั้งหมดนี้ถือเป็นช่วงของการวิวัฒนาการ เพราะได้จัดรูปแบบที่กำหนด เป็นตัวขอตั้งอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ เมื่อได้อัตรากำลังตามรูปแบบ อาจารย์จะทยอยกลับมาทำงานในภาควิชา

1.5 "วิธีการเลือกตั้งหัวหน้าหน่วยงาน ทำให้มีการแบ่งกลุ่มชัดเจน" คำนิยมในการเลือกหัวหน้าคณะวิชา รองอธิการและอีกบางตำแหน่ง ซึ่งเป็นกระแสที่เกิดขึ้นกับวิทยาลัยครูทั่วประเทศ ผลก็คือมีคณาจารย์เข้าทำงาน มีความมุ่งหมายชัดเจน ได้มีโอกาสเลือกคน วิธีทำงาน บุคลิกภาพและอุดมคติของบุคคลที่ต้องการ แต่ผลเสียที่อาจารย์ต่างยืนยันว่า อยู่ที่การแข่งขันเพื่อเอาชนะกันมากเกินไป ไม่ได้แข่งวิธีทำงานและคุณความดีที่ได้สะสมกันมา และคนที่ลงคะแนนเลือกตั้งก็ใช้เกณฑ์วินิจฉัยในการเลือกโดยมุ่งที่ตัวบุคคลหรือกลุ่มมากกว่าอย่างอื่น เมื่อการเลือกตั้งผ่านไปแล้ว ลงมือทำงาน จึงมองเห็นรอยแยกระหว่างบุคคลในกลุ่มตลอดถึงการตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ จึงมีกลุ่มเขากลุ่มเรา แม้จะพยายามประสานอย่างไร ก็ไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพราะสิ่งที่อยู่ลึกในใจของแต่ละคน เป็นสิ่งที่เปิดเผยต่อสาธารณชนไม่ได้ ไม่มีใครรู้ความจริงหมด ประสานความเข้าใจกันยากจึงเป็นประสานโดยคล้ายบมขัดแย้งไม่ได้ ความจริงโดยตัวบุคคลที่อาสาเข้าทำงานจะไม่มีปัญหา แต่ที่มาของบุคคลคือกลุ่มจะเป็นตัวผลักดันสำคัญตำแหน่งที่มีการแข่งขันกันมากคือ รองอธิการ ซึ่งในรายละเอียดอื่น ๆ จะได้กล่าวถึงในเรื่องภาวะผู้นำ

2. สถานที่ตั้งและสิ่งแวดล้อม

เกี่ยวกับตำแหน่งที่ตั้ง แม้จะแก้ไขไม่ได้แล้ว และทำเลที่ตั้งไม่ว่าจะอยู่ ณ ที่แห่งใด ย่อมมีทั้งข้อได้เปรียบและเสียเปรียบควบคู่กันไปเสมอ อาจารย์คนหนึ่งกล่าวว่า "จะต้องนำจุดได้เปรียบมาใช้เป็นประโยชน์กับการปฏิบัติภารกิจให้มากที่สุด จนทำให้มองไม่เห็นจุดเสียเปรียบไปเลย หรือจุดเสียเปรียบไม่เข้าประเด็นสำคัญ" ตัวอย่างของความได้เปรียบที่อาจารย์ส่วนมากมองเห็นได้แก่

2.1 มีสิ่งแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติของป่า ภูเขาและสายน้ำไหล แม้ความเป็นป่าจะลดลงเรื่อย ๆ และน้ำในลำห้วยจะลดตามปริมาณป่าก็ตาม แต่ยังมีบรรยากาศของพื้นที่สีเขียว ความโล่งกว้าง ความร่มรื่นและความสงบ ปลอดภัย

จากความอึกทึก พลุกพล่าน และอากาศเป็นพิษ อย่างเช่นบรรยากาศในตัวเมือง สิ่งแวดล้อมดังกล่าวนี้เป็นปัจจัยเสริมกิจกรรมการเวียนการสอน การฝึกฝนอบรม ตลอดถึงสุขภาพอนามัย และอารมณ์ความรู้สึกทางจิตใจ ยกเว้นแต่คนที่อยู่จนเคยชินและไม่คิดานเชิงเปรียบเทียบ อาจจะไม่เห็นว่าคุณค่าที่กล่าวนี้

2.2 การอยู่ห่างไกลจากตัวเมือง แม้จะต้องเสียเวลาในการเดินทาง สำหรับนักศึกษาเดินเรียน แต่เมื่อเข้ามาในวิทยาลัยแล้ว ต่างก็ใช้เวลาเพื่อการเรียนการเล่ารู้อย่างเต็มที่ ไม่ต้องพะวงเรื่องการใช้เวลาระหว่างพัก ระหว่างรอการเรียนในคาบถัด ๆ ไป ด้วยการไปห้างสรรพสินค้า การดูหนัง หรือทำกิจกรรมอื่น ๆ ในตัวเมือง วิทยาลัยเข้างานเรื่องนี้ดี จึงจัดบริการหอสมุดซึ่งคณาจารย์และนักศึกษายอมรับว่าเป็นบริการที่อยู่ในความนิยมระดับต้น ๆ ตลอดมา เป็นมูลเหตุจูงใจสำคัญในการเข้าใช้บริการ นอกจากนั้นคณาจารย์ยังร่วมกันคิดกิจกรรมเพื่อใช้เวลาให้คุ้มค่าเช่น "สารคดีหลังเที่ยง" เป็นกิจกรรมฉายภาพยนตร์หรือวิดีโอเกี่ยวกับสารคดี หรือสลับด้วยรายการแสดงของนักศึกษา เป็นประจำในตอนพักกลางวัน อาจารย์หลายคนเสียค่าที่รายการนี้ทำอยู่ได้ 2-3 ปีก็เลิกล้มไป น่าจะมีการรื้อฟื้นกิจกรรมในลักษณะนี้ขึ้นมาใหม่

2.3 การจัดบริการสังคมด้วย "ศูนย์การฝึกอบรม" ด้วยลักษณะธรรมชาติและทำเลดังกล่าวในข้อ 2.1 และ 2.2 ประกอบกับวิทยาลัยมีหอพักสำหรับบุคคลภายนอก จึงได้จัดตั้งศูนย์อบรมขึ้น สำหรับหน่วยงานภายนอกมาใช้บริการ รวมทั้งการใช้อาจารย์ของวิทยาลัยเป็นวิทยากรด้วย บริการของศูนย์การฝึกอบรมได้รับความนิยมจากหน่วยงานภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมครู การฝึกอบรมข้าราชการตำรวจ การฝึกอบรมข้าราชการของกรมพัฒนาชุมชน เป็นต้น สิ่งที่คุณเข้าอบรมต้องการให้ปรับปรุง คือการปรับปรุงคุณภาพและความสะอาดของหอพัก และการปรับปรุง "เทคนิควิธี" ของวิทยากรตลอดถึง "ความใหม่ ทันสมัย และใช้การได้ของเนื้อหาสาระ" ในหลักสูตรที่วิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบ

2.4 การตั้งอยู่ในพื้นที่ชนบท อยู่กับคนส่วนใหญ่ของประเทศ คาดหวังว่าวิทยาลัยจะต้องเป็นที่พึ่งของชุมชนและใช้ชุมชนเป็นสนามการเรียนรู้ให้ได้ อาจารย์หลายคนได้ระลึกถึงคำพูดของอดีตอธิบดีกรมการฝึกหัดครูท่านหนึ่งที่

กล่าวว่ "วิทยาลัยครูต้องทำตนให้หัวจรดฟ้า และเท้าจรดดิน" งานการช่วยเหลือชุมชน และการเรียนรู้ท้องถิ่นจึงมีติดต่อกันเสมอมา เช่น การจัดทำข้อมูลท้องถิ่นของอาจารย์กลุ่มสังคมศาสตร์ โครงการศึกษาประวัติศาสตร์นครศรีธรรม-ราชระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2521-2530) การศึกษาวิจัยและการเก็บข้อมูลทางวัฒนธรรมของศูนย์ศิลปวัฒนธรรม โครงการศูนย์เวชศึกษาและป้องกัน ซึ่งรับนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการ (เน้นการรณรงค์ป้องกันการติดยาเสพติดในนักเรียนนักศึกษา และปัจจุบันขยายไปเรื่องการป้องกันโรคเอดส์) และงานของศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา อย่างไรก็ตามอาจารย์จำนวนหนึ่งรวมทั้งผู้วิจัย มีความคิดเห็นว่า กิจกรรมการเรียนรู้และการเข้าใจคนส่วนใหญ่งสามารถขยายให้กว้างขึ้นได้ จะต้องลดค่านิยม "การเรียนรู้เนื้อหาสาระจากตำราสำเร็จรูป หรือการสอนตามตำรา" ให้น้อยลง มองเห็นความสำคัญของกิจกรรมการเรียนรู้จากชีวิตจริงในพื้นที่ให้มากขึ้น เช่น กรณีของสาขาครุศาสตร์ การเข้าไปเกี่ยวข้องกับโรงเรียนในพื้นที่เฉพาะการฝึกประสบการณ์วิชาชีพรู มีลักษณะการทำกิจกรรมให้ครบเกณฑ์ของหลักสูตรหรือโครงการเสียมากกว่าจะมีจิตวิญญาณที่จะเรียนรู้ "ความจริง" จากโรงเรียน ผลงานการศึกษาโรงเรียน สภาพข้อเท็จจริงเกี่ยวกับนักเรียน การเรียนรู้ของนักเรียนและกระบวนการสอนของครู ที่เป็นเนื้อหาสาระจากการเฝ้าสังเกตศึกษาจากโรงเรียนจริง ๆ ยังมีน้อยมาก สิ่งที่จะต้องเรียนรู้อย่างยิ่งในยุคของวิกฤตศรัทธาเกี่ยวกับอาชีพครู คือการให้นักศึกษาได้เรียนรู้และรู้จัก "ครูดี" จากโรงเรียน เป็นครูดีที่มีเลือดเนื้อและวิญญาณที่สามารถเข้าไปสัมผัสพูดคุยและมองเห็นวัตรปฏิบัติในโลกของความเป็นจริงเพื่อตัวเองจะได้สืบทอดความเป็น "ครูทายาท" ให้สมกับชื่อโครงการที่วิทยาลัยและกรมการฝึกหัดครูดำเนินการอยู่ หรือในสาขาวิทยาการจัดการหรือสังคมศาสตร์ ก็ดำเนินไปลักษณะเดียวกัน การศึกษาชุมชน การเรียนรู้เข้าใจปัญหาชุมชน กิจกรรมและการแก้ปัญหาชุมชนยังมีน้อย อย่างเช่น เรื่องของการสหกรณ์ ซึ่งมีการเปิดสอนปรแกรมเศรษฐศาสตร์การสหกรณ์ ควรจะได้เรียนรู้อุดมการณ์และการแก้ปัญหาโดยวิธีสหกรณ์ จากสหกรณ์จริง ๆ ในชุมชนที่อยู่ห่างจากวิทยาลัยเพียงประมาณ 30 กิโลเมตร มีสหกรณ์ตัวอย่างระดับประเทศ คือสหกรณ์ชุมชนหมู่บ้านคีรีวง (ตั้งอยู่อำเภอลานสกา) เป็นสหกรณ์ที่เกิดจากจิตสำนึกของชาวหมู่บ้าน

ก็จริงจริง ๆ ทุกคนมีวิญญานร่วมในวิถีทางแก้ปัญหาร่วมกัน และแม้จะประสบอุทกภัย และวาตภัย เมื่อพ.ศ. 2531 สมาชิกส่วนใหญ่อุญเสียวทรัพย์สิน และหลักฐานการเงินของสหกรณ์ทั้งหมดสูญหายไปกับสายน้ำ แต่สหกรณ์ก็สามารถฟื้นตัวได้รวดเร็วอย่างน่าแปลกใจ สิ่งเหล่านี้คือบทเรียนและเนื้อหาสาระของหลักสูตร ที่อาจารย์ และนักศึกษาในโปรแกรมเศรษฐศาสตร์การสหกรณ์ต้องรู้ดีกว่าใคร (รองจากเจ้าของสหกรณ์) อย่างไรก็ตามสิ่งที่กล่าวนี้ยังเป็นปัญหาในทางปฏิบัติ โดยอาจารย์จำนวนหนึ่งได้อธิบายว่าจะต้องแก้ปัญหาคำคัญ 3 ประการต่อไปนี้ก่อน ประการแรก ต้องแก้ค่านิยมการติดยึดหลักสูตร และเนื้อหาสำเร็จรูป ซึ่งสอนง่าย สะดวกสบาย ประการที่สอง แก้ปัญหาเรื่องเวลาที่สัมพันธ์กับการเรียนรู้ในสนาม ต้องใช้เวลา ประการสุดท้ายแก้ปัญหาคะตาคติและการมองเห็นคุณค่าของวิธีการเรียนรู้ของผู้บริหาร ซึ่งถ้าทำสำเร็จในข้อนี้ การอำนวยความสะดวกในเรื่องยานพาหนะ งบประมาณหรือเรื่องอื่น ๆ จะตามมา

เมื่อมองจุดได้เปรียบแล้ว ควรหันกลับมามองจุดเสียเปรียบบ้าง อาจารย์จำนวนหนึ่งมองว่า การอยู่ห่างไกลจากตัวเมือง และการมีบ้านพักอยู่ในวิทยาลัย ทำให้อาจารย์ปิดตัวเองมากไปหน่อย มีบุคคลเพียงกลุ่มเดียวที่ออกไปร่วมกิจกรรมกับชุมชนภายนอก แม้จะมองว่าอาชีพครูเป็นอาชีพที่ครองตนอย่างเรียบง่าย แต่หากปิดตัวเองมากเกินไป ก็เป็นการปิดโอกาสการเรียนรู้และโอกาสบางอย่างของชีวิต ตลอดถึงการมีเพื่อนมีกัลยาณมิตรที่จำกัด ดังนั้นอาจารย์ที่มีความเห็นเช่นนี้ มักจะผลักดันให้ผู้บริหารเป็นผู้นำคณาจารย์ออกไปสู่กิจกรรมสังคมภายนอก

3. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

ผู้บริหารและอาจารย์หลายคนมีความเห็นตรงกันว่า "สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ จะเป็นสิ่งแรกที่บุคคลภายนอกได้สัมผัสและเกิดความรู้สึกต่อวิทยาลัย วัตถุประสงค์ที่ได้พบเห็น และเป็นตัวช่วยกล่อมเกลานักศึกษาและผู้อยู่อาศัยได้เป็นอย่างดี" วิทยาลัยจึงได้ดำเนินการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ โดยเรียงตามลำดับคือ ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความสวยงามร่มรื่น ในปีการศึกษา 2534-2535 วิทยาลัยจึงมีแนวทางการปฏิบัติที่เรียกว่า "แต่งบ้านให้น่าอยู่ แต่งภูมิรัฐให้แตกฉาน" โดยอธิบายการแต่งบ้านให้น่าอยู่ไว้ดังนี้

แต่งบ้านให้น่าอยู่ มาจากสภาพปัญหาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพภายใน วิทยาลัยคือ น้ำท่วมบางอาคารเมื่อฝนตกหนัก น้ำระบายไม่ทัน ท่อ ระบายน้ำมีขนาดเล็กเกินไป พื้นที่จอดรถมีไม่พอ ระบบภูมิทัศน์ยังไม่ สวยงาม สถานที่สำหรับพักผ่อน ทำงาน และที่พบบะของนักศึกษา ยัง ไม่เพียงพอ อาคารและพื้นที่สำหรับภาควิชาและบางหน่วยงานไม่สอด รับกับการปฏิบัติหน้าที่ และอาจขยายความไปถึงเครื่องมือเครื่องใช้ สำหรับการบริหารในการฝึกอบรม และการเรียนการสอนยังไม่พอใช้ แต่งบ้านให้น่าอยู่จึงหมายถึงการปรับวิทยาลัย ให้สะอาดเป็นระเบียบ สวยงาม ร่มรื่น มีสถานที่เหมาะสมสำหรับทำกิจกรรมต่าง ๆ มี เครื่องมือใช้ตรงกับลักษณะงานและหน้าที่ เป็นที่พึงพอใจแก่ผู้ทำ ให้ และผู้รับบริการ

การจัดการเกี่ยวกับระบบภูมิทัศน์ และการดูแลบำรุงรักษาสถานที่ มี เหตุผลและความเป็นมา ที่อาจารย์ผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้ได้อธิบายว่า

3.1 ผู้บริหารรุ่นเก่าได้พยายามรักษาสภาพป่าเอาไว้ แนวการ ตัดถนนตัดยึดทางเดินเก่า ๆ ทรายไม่ทำลายต้นไม้ แนวถนนดังกล่าวนี้บางสายยัง ปรากฏให้เห็นอยู่ ต้นไม้ใหญ่พันธุ์ไม้พื้นเมืองถูกล้มตัดทำลายเสียหายเป็นส่วนใหญ่ เมื่อปี 2505 คราวเกิดลมพายุ ที่มีศูนย์กลางความเร็วลมรุนแรงในบริเวณ แหลมตะลุมพุก อำเภอปากพนัง การทำลายต้นไม้ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ การ ปร่าพื้นที่ก่อสร้างอาคาร ทรายมีความกลัวว่าต้นไม้จะร่อนล้ม หรือกิ่งก้านขนาด ใหญ่จะหักหล่นทับอาคาร ส่วนด้านการปลูกต้นไม้ได้ทำมาตลอด แต่การจัดการ เกี่ยวกับการดูแลบำรุงรักษาให้เจริญเติบโต ไม่ได้กระทำอย่างต่อเนื่องและถูก หลักวิชา

3.2 มีการจัดทำแนวทางการจัดระบบภูมิทัศน์และจัดทำผังรวม ของวิทยาลัย แต่เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบด้านอาคารสถานที่ หมุน เวียนเข้ารับผิดชอบอยู่บ่อย ๆ ตลอดถึงการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ทำให้ความคิด และการปฏิบัติไม่สืบเนื่อง อาจารย์ที่รับผิดชอบงานนี้ ถือว่างานหลักคือ การสอน การทุ่มเทให้กับงานจึงเป็นรองภารกิจอื่น เมื่อเห็นคุณค่าของสิ่งแวดล้อม จะต้อง เน้นความสำคัญในการปฏิบัติให้มากขึ้น

3.3 วัตถุประสงค์นิสัยและความสำนึกในการรักษาความสะอาด และใช้เครื่องมืออุปกรณ์ประจำอาคารให้กับนักศึกษา เพื่อให้เป็นกำลังสำคัญสำหรับรักษาความสะอาด และยึดอายุการใช้งานของอุปกรณ์ เป็นนำดีใจที่นักศึกษาหอพักมีส่วนร่วมในกิจกรรมรักษาความสะอาดเสมอมา

อาจารย์อาวุโสคนหนึ่งได้กล่าวว่า

วิทยาลัยต้องปรับปรุงตกแต่งสิ่งแวดล้อมรักษาความสะอาดให้ถึงระดับ ที่ผู้ให้บริการเกรงใจและเกิดความละเอียดที่จะทำความสะอาด ปัจจุบัน ค่านิยมของสังคมในการรักษาสภาพแวดล้อมได้รับความสนใจ เพิ่มขึ้น มากจึงเป็นตัวเสริมสำคัญในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในวิทยาลัย

4. ทิศนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาคใต้

โครงการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเล ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ส่วนหนึ่งของ อาเภอขนอม จังหวัดนครศรีธรรมราช อาจารย์ส่วนหนึ่งมีความเห็นว่าเป็น โครงการที่มาจากโครงสร้างส่วนบนคือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่ง ทะเลภาคใต้ เป็นโครงการที่มุ่งสู่การแข่งขันในระดับนานาชาติ ซึ่งผลประโยชน์ ส่วนใหญ่จะตกถึงภาคอุตสาหกรรม ในขณะที่ประชาชนในพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภาค เกษตรกรรมจะได้รับประโยชน์น้อย จึงต้องทำให้เรียงลำดับความสำคัญกับ โครงการอื่น ๆ ที่จะส่งผลต่อประชากรในพื้นที่โดยตรง เช่นโครงการพัฒนาลุ่มน้ำ ปากพนัง ซึ่งครอบคลุมพื้นที่อำเภอเชียงใหม่ หัวไทร และปากพนัง และถือกันว่าเป็นพื้นที่ยากจนของจังหวัด เป็นพื้นที่ที่มีการเคลื่อนย้ายของประชากรสูง หาก ดำเนินการโครงการนี้ จะพัฒนาด้านการเกษตร ช่วยให้ประชาชนพึ่งตนเองได้ หรือโครงการพัฒนาด้านสาธารณสุข กรณีรัฐบาลญี่ปุ่นช่วยเหลือในการสร้าง โรงพยาบาลมหาราชาให้เป็นโรงพยาบาลศูนย์ ที่มีเครื่องมือและบริการที่มีขีดความสามารถสูง เพื่อให้เพียงพอจะบริการประชาชนที่มีจำนวนมากที่สุดในภาคใต้ รวมทั้งได้ช่วยเหลือประชากรในจังหวัดใกล้เคียงด้วย

สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาตาม นโยบายรัฐบาลนั้น ผู้บริหารวิทยาลัยถือว่าเป็นภาระหน้าที่โดยตรง และการขยาย

ฐานทางวิชาการไปเปิดสอนวิชาการอื่น ก็มีเหตุผลสำคัญในเรื่องนี้อยู่ด้วย รูปแบบที่ดำเนินการอยู่ นอกจากการผลิตกำลังคนในระดับอนุปริญญาและปริญญาตรีและการฝึกอบรมระยะสั้นแล้ว ยังมีอาจารย์บางคนได้ออกไปเป็นที่ปรึกษาให้กับโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนมากขึ้น เช่นการเป็นกรรมการหอการค้าของจังหวัด การจัดเวทีประชาชนเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับประเด็นปัญหาสำคัญ ๆ ของชุมชนและของประเทศและการเป็นกรรมการต่าง ๆ ของจังหวัด เป็นต้น อาจารย์คนหนึ่งซึ่งไปทำหน้าที่ดังกล่าวนี้ อธิบายความเชื่อของตนเองว่า "วิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น หากไม่รับทำหน้าที่นี้วิทยาลัยจะตกจากเวทีประวัติศาสตร์ ยังมีสถาบันอุดมศึกษาอื่นเกิดขึ้นในจังหวัด เราจะต้องแสดงศักยภาพและความสามารถให้ปรากฏมากขึ้น"

5. ทิศนะต่อการเปลี่ยนแปลงวิทยาลัย

คณาจารย์มีความเห็นแตกต่างกันที่อาจแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกมีความคิดว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกแม้จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของวิทยาลัยมาก แต่ในสภาพการณ์ปัจจุบันปัจจัยภายในมีความสำคัญที่จะต้องปรับก่อน เพราะจากจุดที่เป็นอยู่ การบริหารมีลักษณะของปฏิสัมพันธ์กันด้วยระบบราชการมากเกินไปส่งผลเสียมากกว่าผลดีต่อการให้ความร่วมมือของคณาจารย์ การคิดงานและการตัดสินใจจะไปกระจุกอยู่ที่ผู้บริหารไม่กี่คน คณาจารย์จึงไม่กระตือรือร้นเท่ากับที่ตนเองได้รับรู้และร่วมคิดกันมาแต่ต้น หากปรับปรุงโดยการรับฟังคณาจารย์มากขึ้น ขอความเห็นและปรึกษาหารือกันมากขึ้น คณาจารย์ซึ่งต่างก็อยากจะทำงานเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว คงพร้อมสรรพที่จะเข้ามาช่วยงาน เป็นการรวมพลังเพื่อรับรองกิจการก่อนที่จะตั้งรับกับปัจจัยภายนอก

อีกกลุ่มหนึ่งมีความเห็นว่าสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงที่ใกล้ตัวคือ การก่อตั้งมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ในรูปแบบของมหาวิทยาลัยอิสระ ที่ตั้งห่างออกไปจากวิทยาลัยประมาณ 40 กิโลเมตร มีโครงการจะเปิดสอนในปี 2537 การเปิดสอนระดับปริญญาตรีของวิทยาลัยบัณฑิตสกลนคร ที่มาเปิดสาขาในจังหวัดนครศรีธรรมราช การประชุมปรึกษาเบื้องต้นระหว่างวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒภาคใต้ ที่จะร่วมกันเปิดสอนระดับปริญญาตรี ในสาขาวิชาชีพครู เพราะพิจารณาว่ามีลูกค้ำจำนวนมากที่จะ

เรียนอยู่ในจังหวัดนครศรีธรรมราช การเปิดมหาวิทยาลัยใหม่ คาดว่าจะแย่งคนที่ มีสติปัญญาดีจากท้องถิ่นไปเรียนมาก คงมีผลกระทบกับการแสวงหาผู้เรียนที่มีความ สามารถ ซึ่งวิทยาลัยได้พยายามดำเนินการมาหลายปีขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง นอกจากนี้ อาจารย์ในกลุ่มนี้ยังยกตัวอย่างว่าปัจจุบันผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลงไปมาก จะ เน้นการเรียนเพื่อการทำงานสูงมาก จะเห็นได้จากการเลือกเรียนวิชาเลือกาน หลักสูตร จะพยายามเลือกวิชาที่จะช่วยส่งเสริมการมีงานทำ หรือการทำงานได้ มากขึ้นเป็นลำดับ การสอนในหลายวิชาที่จะช่วยส่งเสริมการมีงานทำ หรือการทำงาน ได้มากขึ้นเป็นลำดับ การสอนในรายวิชาก็ต้องปรับตัวตามความสนใจของผู้ เรียน เช่น วิชาคหกรรมศาสตร์ที่เคยเน้นคุณภาพของชีวิตและครอบครัว จะต้อง ปรับเป็นคหกรรมศาสตร์เพื่อการผลิตและการค้าให้มากขึ้นผู้เรียนจึงจะสนใจ นอกจากการผลิตบัณฑิตหรือการสอนแล้ว อาจารย์อีกจำนวนหนึ่งได้อธิบายว่าหน่วยงาน ภายนอกมีความคาดหวังสูงต่อวิทยาลัย ว่ามีศักยภาพและความสามารถในการ ช่วยเหลือในด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จะเห็นได้จากการขอความร่วมมือมาตลอด ในรูปของการช่วยสนับสนุนด้านความรู้ ข้อมูลข่าวสาร การเผยแพร่ การส่งเสริมและอนุรักษ์วัฒนธรรม เหล่านี้คือตัว อย่างของอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม ที่วิทยาลัยต้องเตรียมพร้อมและปรับตัวให้มีความ ฉับไวพอสมควร

สำหรับผู้วิจัยมีความเห็นว่าสิ่งแวดล้อมที่สำคัญทั้งในขณะนี้และต่อ ไปอีกยาวนาน คือ ชุมชนในชนบท ปัญหาและความทุกข์ยากอยู่ที่นั่น จะต้องใช้ ความรู้ความสามารถที่แต่ละคนอุทิศกำลังทุน และร่ำเรียนกันมา เพื่อช่วยเหลือคน อื่น วิทยาลัยนี้มีการก่อกำเนิดที่ชัดเจนคือ การผลิตครูสำหรับชนบท ปัจจุบันวิทยาลัย ได้พัฒนาตัวเองมาได้ระดับหนึ่ง มีความสามารถในการผลิตกำลังคนและการ บริการเพิ่มขึ้น จึงไม่ควรลืมที่มาที่จะต้องตอบสนองความต้องการของชนบท แต่ ขณะเดียวกันก็ต้องมองกระแสโลก ซึ่งต้องพึ่งพากันในระดับชุมชนโลกมากขึ้นเพื่อ จะได้เรียนรู้วิถีคิด วิถีทำงานที่สามารถนำมาปรับใช้กับท้องถิ่นและชุมชนได้ ความ เห็นดังกล่าวนี้ เป็นการเสริมทิศทางในอนาคต ให้สอดคล้องกับความคิดของ วิทยาลัยครูทั่วประเทศ ที่ได้กำหนดความมุ่งหมายในแผนพัฒนาระยะที่ 7 (2535- 2539) ว่า "วิทยาลัยครูเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น"

ส่วนการจัดตั้งมหาวิทยาลัยใหม่ หรือการเปิดสาขาวิทยาลัยใน
จังหวัดนครศรีธรรมราช และอาจารย์บางคนมองว่าเกิดมีคู่แข่งเพิ่มขึ้นนั้น ใน
ระยะยาวน่าจะมองว่าเป็นคู่คิดมากกว่า เป็นคู่คิดที่จะร่วมมือกันพัฒนาศาสตร์
พัฒนาคนและพัฒนาการบริการช่วยเหลือสังคม กรณีปัจจัยภายในที่อาจารย์อีก
จำนวนหนึ่งมีความเห็นว่าจะต้องปรับก่อนนั้นเป็นเรื่องที่ต้องปรับพร้อม ๆ กับมอง
ปัจจัยภายนอก ปัจจุบันกระแสประชาธิปไตยแรงมาก จึงควรปรับการทำงาน
ร่วมกันในองค์การโดยยึดค่านิยมประชาธิปไตยคือ การร่วมมือ การแบ่งหน้าที่และ
ผลประโยชน์ การประสานความคิด การยอมรับทัศนะของคนอื่น และการใช้สติ
ปัญญาและเหตุผล เข้าจัดการกับทุก ๆ ปัญหาอย่างมีความจริงใจต่อกัน

ปณิธานของสถาบัน

การพิจารณาปณิธานของสถาบัน พิจารณาแยกเป็น 2 ลักษณะ คือ
ปณิธานของสถาบันในยุคผลิตครูระดับประกาศนียบัตร และปณิธานของสถาบัน
เมื่อมีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู ดังจะได้กล่าวเป็นลำดับไป

ปณิธานของสถาบันในยุคผลิตครูระดับประกาศนียบัตร

ในช่วงระยะเวลาที่เป็นโรงเรียนฝึกหัดครู (พ.ศ. 2500-2511)
และเป็นวิทยาลัยครู (พ.ศ. 2512-2517) วิทยาลัยมีฐานะเป็นส่วนราชการของ
กรมการฝึกหัดครู วิทยาลัยจึงเป็นหน่วยปฏิบัติการของกรมการฝึกหัดครู ซึ่งมี
ภารกิจตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวงกรม ฉบับ พ.ศ. 2497 รวม 2
ประการ คือ การอบรมครูและการผลิตครู (กรมการฝึกหัดครู, 2522) ในช่วง
เวลาดังกล่าว เป็นยุคของการขยายการผลิตครูให้ทันกับจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น
และการขยายการศึกษาภาคบังคับ อธิบดีกรมการฝึกหัดครูในสมัยนั้น คือ
นายบุญถิ่น อัตถากร (ดำรงตำแหน่งปี 2497-2512) ได้อธิบายปณิธานสำคัญ
ของกรมการฝึกหัดครู ซึ่งก็คือของโรงเรียนฝึกหัดครูหรือวิทยาลัยครูว่าคือ

"การผลิตครูให้ได้ปริมาณและคุณภาพที่ต้องการ" (บุญถิ่น อัตถากร, 2522)
โดยอธิบายเหตุผลในการขยายปริมาณ ดังนี้

ด้านปริมาณ ระหว่างปี 2497-2513 ประชากรวัยเรียนมีปริมาณเพิ่มสูงขึ้นโดยลำดับ อัตราการเพิ่มพลเมืองของไทยสูงขึ้นเร็วมาก จากประมาณร้อยละ 2.4 มาเป็นร้อยละ 3.4 รัฐบาลจำเป็นต้องตั้งโรงเรียนทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเพิ่มขึ้น ต้องเพิ่มครูและครูของครู การขยายการฝึกหัดครูอันเป็นผลโดยตรงจากการเพิ่มปริมาณนักเรียนในวัยเรียนจึงจำเป็นอย่างยิ่ง

และอธิบายการสร้างคุณภาพดังนี้

การสร้างคุณภาพเป็นงานที่ซับซ้อนและยุ่งยากกว่างานด้านปริมาณมาก เพราะมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อคุณภาพครูมากมาย และหลายอย่างอยู่เหนือความสามารถของผู้รับผิดชอบการฝึกหัดครูจะควบคุมได้ จึงทำให้การสร้างคุณภาพครูมีปัญหา จนดูเหมือนคุณภาพครูจะไม่กระเตื้องขึ้น แต่ความจริงแล้วคุณภาพครูสูงขึ้นทีละน้อย แต่ยังไม่ได้มาตรฐานนัก... กรมการฝึกหัดครูได้ปรับปรุงการฝึกหัดครูให้ได้มาตรฐานขึ้น ทั้งในด้านตัวผู้เรียน ผู้สอน และหลักสูตรการเรียนการสอน... ด้านผู้สอนที่มีคุณวุฒิเท่าก็เปิดโอกาสให้ศึกษาต่อต่างประเทศ เพื่อจะได้ค้นคว้าวิทยาการใหม่ ๆ มาปรับใช้ เพื่อให้การฝึกหัดครูไทยมีคุณภาพสูง ด้านหลักสูตรก็ปรับปรุงให้เหมาะสมกับความต้องการและสถานการณ์บ้านเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องให้นักเรียนครูสามารถสอนและให้ความรู้เพื่อประโยชน์แก่ท้องถิ่นที่อยู่อาศัยได้อย่างแท้จริง... แต่การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้และเทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วและเพิ่มทวีขึ้นมาก และเข้ามาเกี่ยวข้องกับ การดำรงชีวิตขึ้นทุกวัน ทำให้คนเราต้องเรียนรู้และปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ การปรับปรุงหลักสูตรจึงไม่ทันกาล ซึ่งมีผลกระทบต่อคุณภาพ

ครู (บุญถิ่น อัตถากร, 2522)

ต่อมาสมัยศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี เป็นอธิบดีกรมการฝึกหัดครู (พ.ศ. 2512-2516) ก็ยังเน้นเรื่องการผลิตครูทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ ในด้านปริมาณได้ย้ำถึงการ "เร่งเร็วในการผลิตครูให้ทันใช้" และย้ำเรื่องคุณภาพว่า

ต้องผลิตครูที่ดี ไม่ต้องการผลิตครูอย่างอื่น ต้องผลิตครูที่ดีให้เป็นไปตามความมุ่งหมายที่วางไว้ ผลิตครูซึ่งมีอุดมคติ ครูที่เข้าใจความมุ่งหมายทางวิชาการ มีจริยธรรม มีสมรรถภาพ... ผลิตครูที่เข้าใจเรื่องจำเป็นในชนบท ผลิตออกไปแล้วต้องมีน้ำใจชนบท ต้องเข้าใจว่าต้องไปต่อสู้ (สาโรช บัวศรี, 2514)

นอกจากนี้ สิ่งที่อธิบดีท่านนี้ย้ำอยู่เสมอ คือ การตั้งความมุ่งหมายของชีวิตนักเรียน นิสิตนักศึกษา โดยได้จัดทำหนังสือเวียนของกรมการฝึกหัดครู ลงวันที่ 6 พฤษภาคม 2514 ถึงสถาบันฝึกหัดครูทุกแห่ง ความมุ่งหมายดังกล่าวคือ

1. พยายามชวนขวายเป็นคนดีทั้งปวง ทั้งทางด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติให้เกิดแก่ตนเองมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
2. พยายามชวนขวายเป็นคนดีให้เกิดมีคุณธรรม ศิลปกรรม และวัฒนธรรมขึ้นในใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
3. พยายามชวนขวายเป็นคนดี "สมรรถภาพในการเป็นครู" ให้เกิดแก่ตนเองให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

สำหรับสมรรถภาพในการเป็นครู ได้ขยายความโดยการอธิบายสมรรถภาพที่สำคัญ กล่าวคือ สามารถทำการสอนได้อย่างดี สามารถอบรมแนะแนวและปกครองได้เป็นอย่างดี สามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี สามารถสร้างสัมพันธ์อันดีและร่วมมือกับชุมชนเป็นอย่างดี และสามารถเป็นครูชั้นอาชีพ โดยในแต่ละสมรรถภาพได้อธิบายว่ามีแนวทางปฏิบัติอย่างไร

ความมุ่งหมายของชีวิตนักศึกษา 3 ประการดังกล่าวข้างต้นนี้ วิทยาลัย
ได้จารึกลงบนแผ่นหินอ่อน นำไปติดไว้ที่ผนังอาคารเรียน 9 ซึ่งเป็นอาคารศูนย์
กลางหลังหนึ่ง และยังคงมีอยู่จนทุกวันนี้ ทว่ามีเพียงรอยจารึกส่วนสลับเลือนหาย
ไป อาจเป็นเพราะเป็นแผ่นหินเล็ก ๆ คนจึงไม่สนใจ

นอกจากจะมองความมุ่งหมายที่กรมการฝึกหัดครูแล้ว สามารถมองลึก
ไปที่ความมุ่งหมายของรัฐบาล คือ รัฐบาลประกาศใช้แผนการศึกษาแห่งชาติ
พ.ศ. 2503 เปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาจากระบบ 4-6-2 เป็นระบบ
4-3-3-2 และมีนโยบายของการศึกษาภาคบังคับจาก 4 ปี เป็น 7 ปี ในปีถัดมา
รัฐบาลประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติระยะที่ 1 (พ.ศ. 2504-
2509) ส่งผลให้กรมการฝึกหัดครูต้องรับภาระเร่งรัดการผลิตครูสอนวิชาสามัญ
และยังในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2510-2514)
รัฐบาลมีนโยบายจะพัฒนาอุตสาหกรรมควบคู่กับการพัฒนาเกษตรกรรม และต้อง
การผลิตกำลังคนด้านต่าง ๆ เหล่านี้คือ ตัวบัจจยที่ต้องขยายการผลิตครูอย่างรวดเร็ว
และเมื่อรัฐบาลเผชิญกับปัญหานักเรียนไม่มีที่เรียน ก็ได้มอบหมายให้
วิทยาลัยครูช่วยแก้ปัญหา โดยการรับนักเรียนเข้าเรียนทั้งภาคปกติและภาคนอก
เวลา รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณด้านต่าง ๆ เช่น การก่อสร้างอาคารเรียน
ชั่วคราว การบรรจุอาจารย์ใหม่ ซึ่งมีมากที่สุดในช่วงระยะนี้ นายสุกิจ นิมมาน-
เหมินทร์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการสมัยนั้น กล่าวให้เหตุผลว่า
"การนำเด็กนักเรียนเข้ามาอยู่ในสถานศึกษาจะเป็นการลดอาชญากรรมบนถนน"
(วิจิตร จันทรากุล, 2522) ต่อมาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2515-2519) การขยายการผลิตครูยังคงดำเนินต่อเนื่องมาจาก
แผนระยะที่ 2 และผลของการขยายการผลิตครูต่อเนื่องมานานปี ทำให้ผลิตเกิน
ความต้องการของตลาดแรงงานวิชาชีพ สังคมจึงวิพากษ์วิจารณ์ว่า ผลิตครูไม่มี
คุณภาพและทำให้คนว่างงาน ส่งผลให้วิทยาลัยยุติการผลิตครูภาคนอกเวลาในปี
การศึกษา 2519 ทำให้กรมการฝึกหัดครูและวิทยาลัยครูเกิดความคิดจะขยาย
ระดับการผลิตครูให้สูงขึ้นถึงระดับปริญญาตรี เพื่อว่าจะได้ยกระดับคุณภาพครูขึ้น
ประกอบกับวิทยาลัยวิชาการศึกษาซึ่งอยู่ในสังกัดเดียวกัน ได้รับการยกฐานะให้
เป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาลัยเอกชนได้รับอนุมัติให้เปิดสอนระดับ

ปริญญาได้ รวมถึงการเปิดสอนระดับปริญญาในการผลิตครูด้านอาชีวศึกษา วิทยาลัยครูทั่วประเทศจึงเรียกร้องขอเปิดสอนระดับปริญญาด้วย รัฐบาลเห็นชอบ จึงได้ตราพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 ขึ้นเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2518 ถือเป็นกรายกระดับวิทยาลัยครูขึ้นเป็นสถาบันอุดมศึกษา

ความคิดเห็นของคณาจารย์ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ก่อนมีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู ต่างมีความเห็นเกี่ยวกับบนิธานของสถาบันเป็นไปในแนวเดียวกันว่า

บนิธานของวิทยาลัยคือ การผลิตครูเพื่อท้องถิ่นชนบท โดยรับนโยบายจากกรมการฝึกหัดครูและนโยบายของรัฐบาล เป็นการปฏิบัติตามวิถีทางของระบบราชการ กล่าวคือ ให้วิทยาลัยรับผิดชอบในการผลิตครูสำหรับจังหวัดชุมพร ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ และนครศรีธรรมราช บางปีจะมีจังหวัดพัทลุงมาสมทบด้วย (หลังจากตั้งวิทยาลัยครูภูเก็ตในปี 2515 วิทยาลัยจึงรับผิดชอบการผลิตครูให้จังหวัดนครศรีธรรมราชเพียงจังหวัดเดียว เพราะเป็นจังหวัดที่มีพลเมืองมากที่สุดในภาคใต้) อาจารย์จึงทำหน้าที่หลักอยู่ 3 ประการคือ การสอน การนิเทศการฝึกสอน และการช่วยงานบริการของวิทยาลัย สำหรับงานบริการของวิทยาลัยเน้นอยู่ 2 เรื่อง เรื่องแรกคือ งานสนับสนุนการเรียนการสอนให้ดำเนินไปด้วยดี และงานธุรการ เรื่องที่สองคืองานบริการนักศึกษา ได้แก่ การเป็นอาจารย์ประจำหอพัก กรรมการจัดเลี้ยงอาหาร (วิทยาลัยจัดเลี้ยงอาหารนักศึกษาประจำวันละ 3 มื้อ) เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาด้านกิจกรรมและชมรม

นอกจากนั้น อาจารย์ยังมีความคิดไปในทางเดียวกันว่า วิทยาลัยได้ผลิตครูสำหรับชนบทได้ประสบผลสำเร็จ เพราะในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในจังหวัดนครศรีธรรมราช จะมีศิษย์เก่ารับราชการกระจายอยู่ทั่วทั้งจังหวัด มีจำนวนน้อยคนที่ไม่ประสบความสำเร็จในอาชีพครู ได้ลาออกไปประกอบอาชีพอื่น และมีคนที่กระทำความคิด ถูกให้ออกจากราชการ (กรมการฝึกหัดครู

เคยส่งรายชื่อและคดีการทำคามผิดของศิษย์เก่าไปให้วิทยาลัยรับทราบอีกทาง
หนึ่ง เพื่อทำการฝึกอบรมเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม) ศิษย์เก่าจำนวนมากเป็นผู้
สอนที่เป็นกำลังสำคัญของโรงเรียน และอีกจำนวนหนึ่งได้พัฒนาตนเองขึ้นเป็นผู้
บริหาร เป็นหัวหน้าหน่วยงานระดับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานการ
ประถมศึกษาจังหวัด ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ตลอดจนโรงเรียนระดับ
มัธยมศึกษา และประถมศึกษา ทำให้ความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการ
ศึกษาระยะที่ 3 (พ.ศ. 2515-2519) บังเกิดผลสำเร็จ กล่าวคือ แผนดังกล่าว
ได้กำหนดความมุ่งหมายข้อหนึ่งไว้ว่า

ในส่วนภูมิภาคจะจัดหลักสูตรการฝึกหัดครูชนบทขึ้นในวิทยาลัยครู
ทุกแห่ง เพื่อสร้างเสริมให้ผู้ที่สำเร็จแล้วออกไปเป็นครูในชนบท
และทำหน้าที่เป็นผู้นำที่เหมาะสมในท้องถิ่น (กรมการฝึกหัดครู, 2514)

ในสมัยนั้นอาจารย์ส่วนใหญ่ไม่ได้สนใจเรื่องการตั้งบัณฑิตของสถาบัน
เพราะถือว่าเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร อาจารย์มีหน้าที่นำไปปฏิบัติเท่านั้น
เพื่อจะมีการตื่นตัวและคำนึงถึงบัณฑิตกันเมื่อได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากสังคม
ว่า วิทยาลัยครูผลิตครูเกิน เป็นการตื่นตัวพร้อม ๆ กับเกิดเหตุการณ์ทางการเมือง
ยุค 14 ตุลาคม 2516 การตื่นตัวดังกล่าวปรากฏให้เห็นจากการแลกเปลี่ยน
ความคิดเห็นของอาจารย์ ที่ไม่เห็นด้วยกับการเปิดรับนักศึกษาภาคนอกเวลามาก
เกินไป เรียกว่าแทบไม่ได้คัดเลือกคนเข้าเรียนเลย อาจารย์เหล่านี้มีความ
รู้สึกไม่สบายใจที่เป็นส่วนหนึ่งของการผลิตครูเกินทั้ง ๆ ที่วิทยาลัยน่าจะลดจำนวน
นักศึกษาภาคนอกเวลาลงได้เนื่องจากกรมการฝึกหัดครูให้อิสระในการกำหนดการ
รับนักศึกษาภาคนอกเวลาได้เอง แต่ขณะเดียวกันอาจารย์ ก็ทราบดีว่า นักศึกษามี
ความต้องการจะเรียน เพราะเป็นสถานที่ใกล้บ้านที่ผู้ปกครองสามารถอุปการะ
การเรียนได้ สามารถเรียนจบในช่วงระยะสั้น ๆ ช่วง ละ 2 1/2 ปี (คือระดับ
ป.กศ. หรือ ป.กศ.ชั้นสูง) วิทยาลัยนอกจากจะสนองความต้องการของผู้เรียน
แล้ว ยังมีคำตอบแทนเป็นรายได้สำหรับวิทยาลัย และอาจารย์ผู้สอนด้วย ความ
คิดและความรู้สึกที่ไม่เห็นด้วยจึงปรากฏเพียงการคุยปรึกษากันในบรรดาเพื่อน

อาจารย์ ไม่ได้นำไปผลักดันเพื่อการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด

ปณิธานที่อาจารย์ยึดถือกันในช่วงก่อนมีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูก็คือ ความมุ่งหมายของหลักสูตร วิทยาลัยสื่อความหมายให้อาจารย์รับทราบ ว่า วิทยาลัยมีหน้าที่ผลิตครูให้ได้ครูตามความมุ่งหมายของหลักสูตร ซึ่งจะเน้นความสำคัญ 3 ประการ ไม่ว่าจะ เป็นหลักสูตร บ.กศ. หรือ ก.บศ.ชั้นสูง ได้แก่

1. การมีความรู้พื้นฐานดีและเป็นคนดี เพื่อประโยชน์แก่การดำรงชีวิตและการนำเนื้อหาสาระไปใช้ในการสอนและการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
2. การมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติวิชาชีพพิเศษ เพื่อช่วยเสริมสร้างกิจนิสัยในการทำงาน และให้มีการเลือกเรียนตามความถนัดและสนใจ ซึ่งสามารถนำไปใช้สอนในกลุ่มวิชาพิเศษของหลักสูตรการประถมศึกษาได้
3. การมีความสามารถในการเป็นครู มีความรู้พื้นฐานในวิชาการศึกษาและมีความสามารถในการสอนและการฝึกอบรมเด็กได้

ปณิธานของสถาบันเมื่อมีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู

1. การปฏิบัติตามแผนของรัฐ

เมื่อตราพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อการกำหนดปณิธาน มีอยู่ 2 ประการ ประการแรกคือ การกำหนดให้มีการกิจที่เป็นสากลของสถาบันอุดมศึกษา ที่ประกอบด้วย 3 เกลียวสัมพันธ์ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการสังคม แต่ในพระราชบัญญัติได้จำแนกเป็นงาน 5 อย่าง คือ ให้การศึกษาวិชาการและการผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี ทำการวิจัย ส่งเสริมวิชาชีพและวิทยฐานะของครูอาจารย์และ เจ้าหน้าที่บริหาร การศึกษา ทานุบำรุงวัฒนธรรม และให้มีการบริการทางวิชาการแก่สังคม ประการที่สองคือโครงสร้างการบริหาร แม้วิทยาลัยครูจะเป็นหน่วยราชการในกรมการฝึกหัดครูเหมือนเดิม แต่ได้กำหนดให้มีสภาการฝึกหัดครูเป็นองค์กรสูงสุดที่มีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของวิทยาลัยครู มีปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นนายกสภา อธิบดีกรมการฝึกหัดครูเป็นอุปนายก มีกรรมการโดย

ตำแหน่ง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการที่เลือกตั้งจากคณาจารย์ และรองอธิบดี
กรรมการฝึกหัดครู เป็นเลขานุการ กรรมการฝึกหัดครูทำหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน
งานของสภาการฝึกหัดครู

สำหรับวิทยาลัยครู แบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานอธิการ คณะวิชา
(อาจแบ่งเป็นภาควิชา) และหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นเพื่อส่งเสริมวิชาการ
(หน่วยงานนี้เพิ่งจะมีในพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2527) โดยมือธิการ
เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในการบริหารงาน และมีคณะกรรมการประจำ
วิทยาลัยทำหน้าที่วางระเบียบของวิทยาลัย รับปรึกษาและให้ความเห็นแก่อธิการ
พิจารณาหลักสูตร จัดทำงบประมาณและจัดทำรายงานแสดงผลงานและการรับจ่าย
เงิน

กรรมการฝึกหัดครูและวิทยาลัยครูค่อย ๆ ปรับตัวดำเนินการตามพระ
ราชบัญญัติ ดังความตอนหนึ่งของนโยบายของกรรมการฝึกหัดครูที่ว่า

กรรมการฝึกหัดครูจะส่งเสริมให้วิทยาลัยครูมีความอิสระและคล่องตัว
ในการบริหารในฐานะที่เป็นอุดมศึกษา โดยส่งเสริมให้เร่งรัด
ปฏิบัติตาม พรบ. วิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 เต็มที่โดยเร็ว ตั้งแต่ปี
พ.ศ. 2520 เป็นต้นไป วิทยาลัยครูที่ได้รับการยกฐานะจะต้องทางบ
ประมาณเสนอต่อสภาการฝึกหัดครู และดำเนินการใช้จ่ายไปตาม
โครงการและงบประมาณที่ได้อนุมัติจากสภา กรรมการฝึกหัดครูจะมอบ
อำนาจการอนุมัติเกี่ยวกับการเงินและการบริหารให้แก่วิทยาลัยครูให้
มากที่สุด เท่าที่ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินจะอำนวยให้ ส่วน
ราชการระดับรอง และหน่วยงานของกรมจะทำหน้าที่ส่งเสริม
ประสานงาน อำนวยความสะดวก ตรวจสอบ และให้คำแนะนำแก่
วิทยาลัยจนวิทยาลัยสามารถดำเนินการในฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษา
ได้อย่างสมบูรณ์ (กรรมการฝึกหัดครู, 2520)

ในการกำหนดบนิธาน กรรมการฝึกหัดครูในฐานะทำหน้าที่เกี่ยว
กับการดำเนินงานของสภาการฝึกหัดครู และในฐานะเป็นหน่วยราชการสังกัด

กระทรวงศึกษาธิการ จะเป็นผู้กำหนดปณิธานเป็นกรอบในการดำเนินงานของ วิทยาลัยครู การจะได้อะไรซึ่งปณิธาน คือ การเดินตามแนวทางแผนหลัก การพัฒนาประเทศ คือ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ คือ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ จะเห็นตัวอย่างจากแผนพัฒนาระยะที่ 4 (พ.ศ. 2520-2524) ดังนี้

การพัฒนาการฝึกหัดครู ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติระยะที่ 4 กำหนดนโยบายไว้ 4 ประการได้แก่

1. ปรับปรุงระบบการฝึกหัดครูให้มีคุณภาพดีขึ้น โดยเปลี่ยนหลักสูตรให้มีเพียง 2 ระดับคือ ระดับประกาศนียบัตรและปริญญา
2. เร่งอบรมครูและบุคลากรหลัก ให้ทำหน้าที่ให้ได้ดีตามแนวพัฒนาการศึกษา
3. การผลิตครูภาคค่ำ การสอบวิชาชุดจะลดลงตามขั้นตอนที่เหมาะสม อาจเลิกไปในที่สุด เปลี่ยนเป็นการอบรมครูประจำการ
4. ผลิตครูชนบท และอบรมวิชาครูระยะสั้นให้แก่ผู้ที่มีความรู้ในด้านต่าง ๆ ... (กรมการฝึกหัดครู, 2520)

การพัฒนาการฝึกหัดครู ที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 4 ได้กำหนดนโยบายไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. จัดให้มีการประสานการผลิตครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้การผลิตครูและบุคลากรทางการศึกษาของทุกสถาบัน ทุกระดับและทุกประเภท ตรงตามความต้องการของการขยายและปรับปรุงการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท
2. ปรับปรุงและขยายการฝึกและอบรมครู และปฏิบัติหน้าที่ในชนบท ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น

3. ให้สถาบันผลิตครูแต่ละแห่ง เป็นศูนย์กลางรับผิดชอบ ท้าการฝึกอบรมครูประจำการ เพื่อปรับปรุงงานที่ปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และให้รับกับสภาพการศึกษาตามที่กำลังปรับปรุงใหม่
4. ปรับปรุงหลักสูตรการฝึกหัดครูให้สอดคล้องกับความเป็นจริงและความต้องการของท้องถิ่น และสอดคล้องกับหลักสูตรประถมศึกษาและมัธยมศึกษา
5. ปรับปรุงคุณภาพของอาจารย์ผู้สอนในด้านวุฒิ ความรู้ และประสบการณ์ทางการฝึกหัดครู (กรมการฝึกหัดครู, 2520)

กรมการฝึกหัดครูได้จัดทำนโยบายพัฒนาการฝึกหัดครู ในแผนพัฒนาของกรมการฝึกหัดครู ระยะที่ 4 (พ.ศ. 2520-2524) ดังนี้

1. กรมการฝึกหัดครูจะควบคุมจำนวนการผลิตครูภาคปกติ ตามที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะที่ 4 และจะเน้นหนักในเรื่องคุณภาพของครูที่จะผลิตออกมาเป็นพิเศษ
2. กรมการฝึกหัดครูจะลดจำนวนนักศึกษาภาคนอกเวลา ซึ่งมีค่าครูประจำการลง ขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้มีการอบรมครูประจำการ

เพื่อเป็นการเพิ่มวิทยฐานะปรับปรุงวิธีการสอนของครู... (กรมการฝึกหัดครู, 2520)

นโยบายข้ออื่น ๆ ที่มีได้ยกมา เป็นนโยบายการส่งเสริมการวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งเป็นงานใหม่ของวิทยาลัยครู ตามที่เป็นภารกิจในพระราชบัญญัติ ตามกรอบนิยามที่ได้กำหนดนี้กรมการฝึกหัดครูได้ประสานงาน จัดการประชุมตกลงร่วมกับวิทยาลัยครูทั่วประเทศ วิทยาลัยจึงจัดทำแผนงานและงบประมาณเสนอสภาการฝึกหัดครูพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ความเชื่อและค่านิยมที่เป็นหลักในการพัฒนาการฝึกหัดครูในแผนพัฒนา

ระยะ 4 (พ.ศ. 2520-2524) ตามที่กล่าวไว้ในแผนมีดังนี้

1. การจัดการฝึกหัดครูให้มีคุณภาพ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการสร้างชาติเพราะครูเป็นผู้มีส่วนช่วยในการจัดการศึกษา และรับผิดชอบในการอบรมสั่งสอนเยาวชนให้มีความรู้ความสามารถ และคุณธรรม ครูจึงเป็นพลังสำคัญกลุ่มหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาและสร้างความมั่นคงให้แก่ชาติ
2. ครูมีส่วนรับผิดชอบต่ออนาคตของชาติ อาชีพครูและการผลิตครูเป็นกระบวนการพิเศษที่รัฐได้ให้ความสำคัญและตระหนักอย่างยิ่งที่จะสรรหาคนดีมีความรู้และความสามารถเข้ารับการศึกษาเพื่อเตรียมประกอบอาชีพครู
3. กระบวนการของการเป็นครูเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เริ่มจากการรับการศึกษาจากสถาบันการฝึกหัดครู ซึ่งจะต่อทำต่อเนื่องกันไปจนชั่วชีวิตของการเป็นครู ดังนั้น การฝึกหัดครูและการอบรมครูประจำการ จึงเป็นกระบวนการอันเดียวกัน
4. การผลิตครูไม่มีความจำเป็นรีบด่วนที่จะต้องเพิ่มจำนวนการผลิตให้มากเหมือนในอดีต จึงจำเป็นต้องหันมาสนับสนุนและเน้นในเรื่องคุณภาพของการผลิตครู เพื่อที่จะผลิตครูให้ตรงกับความต้องการใช้ครูของประเทศจริง ๆ

2. บัณฑิตที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนา

เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้วิทยาลัยครูต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่ตลอดเวลา ความมุ่งหมายจึงเปลี่ยนไปตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ กรมการฝึกหัดครูซึ่งทำหน้าที่ในการดำเนินงานของสภาการฝึกหัดครูและทำหน้าที่เป็นส่วนราชการในกระทรวงศึกษาธิการ จะเป็นผู้รวบรวมและกำหนดแนวคิดในการกำหนดบัณฑิตรวมของกรมการฝึกหัดครูและวิทยาลัยครูทั่วประเทศ มีระดับการประสานงานแตกต่างกันในแต่ละแผน ในแผนพัฒนาในระยะที่ 4 และ 5

วิทยาลัยมีบทบาทเข้าร่วมกำหนดแผนน้อยกว่าแผนพัฒนาระยะที่ 6 เพราะในแผนพัฒนาระยะที่ 4-5 ภารกิจหลักทางวิทยาลัยครูและกรมการฝึกหัดครู คือ "การผลิตครู" แต่เมื่อขอแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูได้ในปี 2527 วิทยาลัยครูมีภารกิจเหมือนกับสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นสากล ประกอบกับวิทยาลัยครูได้รวมกลุ่มกันเป็น "สหวิทยาลัย" โดยรวมวิทยาลัยครูที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกันเข้าด้วยกันรวม 8 สหวิทยาลัย ท้าให้บทบาทในการกำหนดปณิธานของวิทยาลัยครูและสหวิทยาลัยมีมากขึ้น ความหมายของสหวิทยาลัยคือ "ระบบความร่วมมือระหว่างวิทยาลัยครู เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตบริการของสหวิทยาลัยนั้น ๆ" (สหวิทยาลัยทักษิณ, 2534)

ปณิธานที่เปลี่ยนไปในแต่ละแผนของกรมการฝึกหัดครูและวิทยาลัยครู จะแยกกล่าวตามภารกิจดังนี้ (กรมการฝึกหัดครู, 2520, 2525, 2531)

2.1 การผลิตครูและการอบรมครูประจำการ แผนพัฒนาระยะที่ 4 (2520-2524)

1. ลดการผลิตครูภาคนอกเวลาและเลิกไปในที่สุด
2. ปรับปรุงคุณภาพการผลิตครู
3. มุ่งฝึกอบรมครูประจำการ
4. ปรับปรุงหลักสูตรการฝึกหัดครูให้สอดคล้องกับท้องถิ่น

แผนพัฒนาระยะที่ 5 (2525-2529)

1. เร่งรัดพัฒนาคุณภาพในการผลิตครูเป็นสำคัญ ลดปริมาณนักศึกษาครูสาขาวิชาสามัญลง และเพิ่มนักศึกษาครูสายวิชาชีพปฏิบัติและวิชาชีพพร้อมกับเร่งรัดคุณภาพ เพื่อผลิตครูที่สนองความต้องการของสังคม

2. พัฒนาและส่งเสริมวิทยาลัยครู ให้เป็นศูนย์กลางของการฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ ให้สามารถจัดการศึกษาที่มีผลต่อการพัฒนาชีวิตและสังคมโดยเฉพาะชนบท

แผนพัฒนาระยะที่ 6 (2530-2534)

1. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรม สามารถพัฒนาตนเองให้เข้ากับภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม

2. มุ่งผลิตครูระดับปริญญาในสาขาวิชาที่ขาดแคลนและให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

จะเห็นได้ว่าการผลิตครูได้ลดปริมาณลง ด้วยปริมาณเกินความต้องการของตลาดวิชาชีพครูมาตั้งแต่แผนพัฒนาระยะที่ 3 จึงหันมามุ่งเน้นคุณภาพและให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมครูประจำการ และการผลิตครูในสาขาวิชาที่ขาดแคลน เรียกได้ว่าตั้งแต่มีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู เมื่อ พ.ศ. 2518 วิทยาลัยครูได้มุ่งสู่การผลิตครูเพื่อเน้นคุณภาพและเป็นช่วงเวลาของการฝึกอบรมครูประจำการ

2.2 การวิจัย

แผนพัฒนาระยะที่ 4

มุ่งการวิจัยเพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าทางวิชาการเพื่อปรับปรุงงานที่ดำเนินการอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อแก้ปัญหาบางประการที่เกิดขึ้นให้ลุ่สว่างไปด้วยดี หรือเพื่อประเมินผลงานที่กำลังปฏิบัติอยู่หรือได้ปฏิบัติเสร็จสิ้นไปแล้ว

แผนพัฒนาระยะที่ 5

1. มุ่งพัฒนางานวิจัยการฝึกหัดครู
2. ส่งเสริมให้บุคลากรของกรมการฝึกหัดครูทำงาน

วิจัยมากขึ้น

3. จัดให้มีองค์กรที่จะทำหน้าที่ประสานงานการวิจัยระหว่างกรมกับวิทยาลัยครู

แผนพัฒนาระยะที่ 6

ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ การวิจัยเพื่อพัฒนางานตามหน้าที่ของวิทยาลัยและสหวิทยาลัย และมุ่งเน้นการวิจัยเพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนาท้องถิ่น

ภารกิจการวิจัยซึ่งเป็นหน้าที่ใหม่ของวิทยาลัยครูเมื่อเป็นสถาบันอุดมศึกษา เริ่มต้นจากการส่งเสริมการวิจัยเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และวิจัยเพื่อพัฒนาสถาบัน ในแผนพัฒนาระยะที่ 4 แล้วเปลี่ยนเป็นการวิจัยการฝึกหัดครูโดยเฉพาะในแผนพัฒนาระยะที่ 5 แล้วสุดท้ายในแผนพัฒนาระยะที่ 6 เปลี่ยน

กลับไปมุ่งเน้นการวิจัยเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ การวิจัยสถาบัน และเพิ่มการวิจัยเพื่อพัฒนาสังคม

2.3 การบริการทางวิชาการแก่สังคม

แผนพัฒนาระยะที่ 4

มุ่งเผยแพร่วิชาการในอันที่จะช่วยให้ประชาชนได้มีความรู้ความเข้าใจในการดำรงชีวิตของตนได้ดียิ่งขึ้น วิทยาลัยครูควรจะเป็นศูนย์บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่นอย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวิชาชีพครู เป็นผู้นำแก่ครูทั่วไป โดยเฉพาะในเขตจังหวัดที่วิทยาลัยรับผิดชอบอยู่

แผนพัฒนาระยะที่ 5

เตรียมการและดำเนินการให้บริการ และจัดสอนวิชาการและวิชาชีพที่มีผลต่อการพัฒนาชีวิตและสังคมในท้องถิ่น โดยเฉพาะชนบททั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน โดยร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของรัฐและเอกชนในท้องถิ่นนั้น ๆ

แผนพัฒนาระยะที่ 6

ส่งเสริมให้มีบริการทางวิชาการแก่ชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยเน้นการให้การศึกษาต่อเนื่องในรูปของการเผยแพร่ความรู้และการฝึกอบรม

จะเห็นได้ว่า ความมุ่งหมายในการบริการทางวิชาการแก่สังคม เริ่มจากความพยายามจะเป็นศูนย์บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น ในด้านวิชาชีพครู ในแผนพัฒนาระยะที่ 4 แล้วขยายออกไปในสังคมวงกว้าง โดยการร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ ในแผนพัฒนาระยะที่ 5 และยกระดับความเข้มข้นเป็นการบริการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต ในลักษณะของการให้การศึกษาต่อเนื่องในแผนพัฒนาระยะที่ 6

2.4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

แผนพัฒนาระยะที่ 4

มุ่งปลูกฝังให้นักศึกษาครูเห็นความสำคัญและช่วยกันทำนุบำรุงวัฒนธรรมไทย และจัดเผยแพร่กิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่ประชาชน ตลอดถึงการศึกษาวรรณกรรมพื้นบ้าน เพื่อให้วิทยาลัยเป็นแหล่งวิชาการในเรื่องนี้

แผนพัฒนาระยะที่ 5

พัฒนาและส่งเสริมให้วิทยาลัยครู เป็นศูนย์กลางของการศึกษา ส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมไทย โดยเฉพาะวัฒนธรรมท้องถิ่นให้บังเกิดผล และเป็นไปตามนโยบายวัฒนธรรมของชาติที่ได้ประกาศไว้

แผนพัฒนาระยะที่ 6

ส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้า วิจัย อนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมไทย ทั้งวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมประจำชาติ โดยเฉพาะความนิยมไทย

วิทยาลัยครู เริ่มต้นการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้วยการศึกษาวรรณกรรมพื้นบ้าน (หรือท้องถิ่น) ในแผนพัฒนาระยะที่ 4 พัฒนาเป็นศูนย์วัฒนธรรมท้องถิ่นในแผนพัฒนาระยะที่ 5 และขยายการศึกษาค้นคว้า วิจัย อนุรักษ์ และการเผยแพร่วัฒนธรรมในวงกว้างในแผนพัฒนาระยะที่ 6

2.5 การจัดการศึกษาสาขาวิชาการต่าง ๆ

แผนพัฒนาระยะที่ 5

เตรียมการ และดำเนินการเพื่อให้วิทยาลัยครูเป็นวิทยาลัยอุดมศึกษา สามารถจัดการศึกษาวิชาชีพครูในระดับปริญญา และจัดสอนวิชาการและวิชาชีพทั้งในและนอกระบบโรงเรียน เพื่อพัฒนาชีวิตและสังคมในชุมชนโดยเฉพาะในชนบท

แผนพัฒนาระยะที่ 6

1. ขยายการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาสาขาวิชาต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม
2. ส่งเสริมคุณภาพทางวิชาการ โดยจัดให้มีเอกสารตำรา สื่อการเรียนการสอน ห้องปฏิบัติการและงบประมาณสนับสนุนตามเกณฑ์มาตรฐานระดับอุดมศึกษา
3. พัฒนาอาจารย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสอนและการวิจัย และให้มีสัดส่วนวุฒิของอาจารย์ตามเกณฑ์มาตรฐาน ตลอดจนส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ
4. ปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนให้

มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางวิชาการ

ในการจัดการศึกษาสาขาวิชาการอื่นได้เตรียมการในแผนพัฒนา
ระยะที่ 5 ด้วยการดำเนินการขอแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู เมื่อแก้พระราช
บัญญัติได้ในปี 2527 จึงเปิดสอนสาขาวิชาต่าง ๆ ในแผนพัฒนาระยะที่ 6 ครอบคลุม
คำนึงถึงความต้องการของท้องถิ่นเป็นสำคัญ และการเร่งพัฒนาศักยภาพของ
อาจารย์และองค์การ

2.6 การพัฒนากิจการนักศึกษา

แผนพัฒนาระยะที่ 4

1. ส่งเสริมให้นักศึกษาร่วมและจัดกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความสามารถทางวิชาการและเป็นครูที่ดีในอนาคต
2. ส่งเสริมให้นักศึกษาให้บริการแก่สังคม และทำนุบำรุงวัฒนธรรมตามโอกาสอันควร โดยร่วมมือกับอาจารย์อย่างใกล้ชิด
3. ส่งเสริมให้นักศึกษาจัดองค์การ ตามที่สภาการฝึกหัดครูจะกำหนดแนวทาง โดยยึดแนวทางของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย
4. ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในสังคมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ และเฝ้าอาวณายให้เกิดประสบการณ์ในการเป็นครูต่อไปข้างหน้า

แผนพัฒนาระยะที่ 5

ส่งเสริมการพัฒนาบุคลิกภาพ และพละอนามัยของนักศึกษา
การเล่นกีฬา นันทนาการ สุขวิทยาจิต และการฝึกอบรม ผู้กำกับการลูกเสือและเนตรนารี

แผนพัฒนาระยะที่ 6

1. สนับสนุนให้มีการจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อให้ให้นักศึกษาได้พัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้นักศึกษาร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตร พัฒนาสุขภาพอนามัย การอยู่ร่วมกันในระบอบประชาธิปไตยและการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม



2. ปรับปรุงระบบการแนะแนวอาชีพ และการจัดหางานแก่นักศึกษา ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติงานและการทำงานของผู้สำเร็จการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

งานพัฒนากิจการนักศึกษาได้เน้นสำหรับนักศึกษาวิชาชีพครู โดยเฉพาะทั้งในแผนพัฒนาระยะที่ 4 และ 5 (เพราะมีนักศึกษาประเภทเดียว) คือมุ่งเน้นการส่งเสริมให้นักศึกษาสามารถดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาตนเองได้ เพื่อการเสริมสร้างความเป็นครูที่ดี แล้วขยายสู่แนวคิดสำหรับนักศึกษาทุกสาขาวิชาด้วยการจัดระบบงานของวิทยาลัยให้เอื้อต่อการพัฒนานักศึกษานานทุก ๆ ด้านให้มีการแนะแนวอาชีพ และการติดตามการปฏิบัติงานของบัณฑิต ในแผนพัฒนาระยะที่ 6

ความคิดและความเข้าใจของคณาจารย์เกี่ยวกับการกำหนดคณาจารย์

เมื่อมีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู ทำให้วิทยาลัยมีฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษา มีหน่วยงานใหม่และบุคคลใหม่ที่ต้องทำหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน คือมีคณะวิชา ภาควิชา (แต่เดิมมีเฉพาะหมวดวิชา) มีสำนัก ศูนย์ (แต่เดิมไม่มี) และมีผู้ดำรงตำแหน่งใหม่ ๆ คือ อธิการ รองอธิการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าสำนัก หัวหน้าศูนย์ หัวหน้าศูนย์ หัวหน้าภาควิชา และกรรมการประจำวิทยาลัย (เปลี่ยนมาจากเดิมทั้งหมด) ทำให้คณาจารย์เริ่มคิดถึงว่าใครจะมีบทบาทหน้าที่อะไร การมีหน่วยงานใหม่ ทำให้คิดถึงทรัพยากรที่จะใช้ แต่เดิมไม่ค่อยได้คิดถึงมากนัก เพราะทรัพยากรที่เป็นเครื่องอำนวยความสะดวกและเป็นเครื่องมืออุปกรณ์การสอน กรรมการฝึกหัดครูเป็นผู้คิด จัดซื้อและส่งไปให้วิทยาลัยครู ทำให้อาจารย์มีประสบการณ์ว่าเมื่อคนอื่นจัดการให้ มักจะไม่ตรงกับความต้องการที่จะใช้ ตอนที่จัดตั้งหน่วยงานใหม่ ๆ ต่างหน่วยงานต่างเกิดใหม่จึงจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ แต่ทรัพยากรมีจำกัด ทำให้คิดถึงการตกลงกันว่าจะจัดให้แก่องค์กรใด ในสัดส่วนเท่าไร หรือหน่วยงานใดจะได้ก่อนหรือได้ทีหลัง เหล่านี้คือที่มาอันสำคัญของการคิดถึงปณิธานของสถาบันในวงกว้างที่มากกว่าการผลิตครู

ระดับประกาศนียบัตรเพียงอย่างเดียวตามที่เคยเป็นมา ลักษณะความคิดและความสนใจของคณาจารย์จะแยกกล่าวตามลักษณะหน่วยงานดังนี้

1. ภาควิชากับการกำหนดคณิศาน มีอาจารย์กลุ่มน้อยให้ความสนใจในการกำหนดคณิศาน อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่กระตือรือร้นกับการปฏิบัติในเรื่องนี้ ถือว่าเป็นภาระของหัวหน้าภาควิชาหรือรองหัวหน้าภาควิชา จนหัวหน้าภาควิชา มักกล่าวในทำนองเดียวกันว่า "อาจารย์ในภาควิชามักจะบอกว่าจะให้ทำอะไร ก็บอกมาเถอะ อย่าให้ต้องไปร่วมทำแผนงานเลย" อาจารย์เหล่านั้นจะบอกว่า งานในภาควิชาคืองานการสอน ซึ่งมีความมุ่งหมายอยู่ในหลักสูตรแล้ว งานอื่น ๆ เช่น งานบริการสังคม งานวิจัยหรืองานบริการภายในวิทยาลัย ล้วนเป็นงานที่อาจารย์เลือกทำได้ตามความถนัดและความสนใจอยู่แล้วหรือไม่ วิทยาลัยก็สามารถขอความร่วมมือไปโดยตรง และเขาเข้าใจว่าเรื่องของความมุ่งหมายในภาควิชา คือ เรื่องของการกำหนดว่าจะเปิดสอนโปรแกรมอะไรจะพัฒนาโปรแกรมอย่างไร ส่วนในภาควิชาที่ยังไม่สามารถเปิดสอนโปรแกรมต่าง ๆ ของภาควิชาได้ ก็จะทำหน้าที่สอนวิชาพื้นฐานและวิชาที่ตามการเลือกของนักศึกษา จึงไม่ต้องคิดความมุ่งหมายอะไรมาก ส่วนภารกิจอื่น ๆ เป็นบรรยายในอีกระดับหนึ่ง อาจเป็นระดับวิทยาลัย กรมการฝึกหัดครูหรือสภากาการฝึกหัดครู อาจารย์หัวหน้าภาควิชาหลายคนจึงพูดตรงกันว่า "การที่อาจารย์ถือว่าอะไร ๆ ก็เป็นภาระหัวหน้าภาควิชา ทำให้ไม่ค่อยมีคนอยากจะเป็นหัวหน้าภาควิชา" นอกจากนั้น อาจารย์ยังมีความคิดไปอีกแนวหนึ่งว่า "แม้หลาย ๆ ครั้งจะมีการกำหนดเป้าหมายไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ก็ไม่ได้เป็นตัวกำกับกับการปฏิบัติ ถือว่าเป็นละเลยเรื่องเป้าหมาย อาจารย์จึงไม่กระตือรือร้นจะคิด" อย่างไรก็ตาม แม้อาจารย์ส่วนใหญ่จะไม่ค่อยให้ความสนใจในการกำหนดคณิศาน แต่เขาก็ให้ความร่วมมือในการให้ความคิดเห็นตามที่หัวหน้าภาควิชาขอคำปรึกษาหารือ

2. คณะวิชากับการกำหนดคณิศาน คณะวิชาของวิทยาลัยมีความแตกต่างกับคณะของมหาวิทยาลัย ตรงที่คณะในมหาวิทยาลัยมีความเป็นเอกเทศ และเป็นอิสระในการดำเนินงานทางวิชาการและวิชาชีพมากกว่า มีความรับผิดชอบในหลักสูตรวิชาการและวิชาชีพอย่างเต็มที่ ในขณะที่คณะวิชาในวิทยาลัยครุมีความรับผิดชอบร่วมกันในการสอนหลักสูตรของโปรแกรมต่าง ๆ ทั้งนี้เป็นเพราะมี

วิวัฒนาการ เริ่มจากวิทยาลัยครูเปิดสอนวิชาชีพครูเพียงอย่างเดียวมีคณะวิชา 3 คณะคือ คณะวิชาครุศาสตร์ คณะวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์และคณะวิชาวิทยาศาสตร์ แบ่งกันรับผิดชอบการสอนกลุ่มวิชาตามชื่อของคณะ นักศึกษาที่เรียนวิชาเอกกับคณะวิชาใด คณะวิชานั้นจะดูแลเป็นที่ปรึกษา งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรก็จัดรวมกันเป็นวิทยาลัย ไม่แยกเป็นคณะวิชา เพราะมีความมุ่งหมายรวมกัน และเป็นความมุ่งหมายที่กำหนดโดยกรมการฝึกหัดครู เมื่อมีการแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู ปี 2527 ทำให้สามารถเปิดสอนวิชาการอื่นได้ จึงมีการจัดตั้งคณะวิชาวิทยาการจัดการเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งคณะวิชา การรับนักศึกษาจะต้องแยกเป็น 4 สาขา รับผิดชอบแต่ละคณะวิชารับผิดชอบต่อการผลิตบัณฑิตของตนเอง แยกแผนงาน และแยกงบประมาณออกจากกันแต่ความรับผิดชอบร่วมในการสอนรายวิชาพื้นฐานและวิชาโทยังมีรวมกันอยู่ สำหรับวิชาเอกของนักศึกษาวิชาชีพครู ยังมอบหมายให้คณะวิชาต่าง ๆ เป็นผู้รับผิดชอบ เมื่อเป็นเช่นนี้ความรับผิดชอบจึงตกแก่คณะวิชาชัดเจน ทำให้ต้องคิดถึงการจัดบนิธานมากขึ้น และมีการประสานงานระหว่างคณะวิชา ฝ่ายวิชาการและฝ่ายวางแผนมากขึ้น ตลอดถึงขยายการประสานและร่วมมือกับคณะวิชาของวิทยาลัยครูอื่น ๆ ในสหวิทยาลัยทักษิณ (วิทยาลัยครู 5 แห่ง ในภาคใต้รวมกัน) บนิธาน ที่คิดร่วมกันมากที่สุดระหว่างคณะวิชาในสหวิทยาลัย คือการผลิตบัณฑิต รองลงมาคือ การพัฒนาคณาจารย์ การผลิตสื่อ การวิจัยและการบริการสังคม ตามลำดับ การเริ่มต้นคิดเกี่ยวกับบนิธานของคณะวิชา หัวหน้าคณะวิชาตอบตรงกันว่า

คณะวิชาต้องอาศัยวัตถุประสงค์ นโยบายและมาตรการที่กรมการฝึกหัดครูกำหนดเป็นกรอบสำหรับวิทยาลัยครูทั่วประเทศ การศึกษาหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร แล้วจึงกลับมาพิจารณาความต้องการของท้องถิ่น และศักยภาพความพร้อมของตัวเอง

หัวหน้าคณะวิชาเล่าถึงความยากลำบากในการกำหนดบนิธานว่าอยู่ที่ประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น แต่ไม่ทราบความต้องการของท้องถิ่นที่แท้จริง เพราะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

บางลักษณะที่ทราบแต่ตอบสนองไม่ได้ เพราะไม่มีความพร้อม ประการที่สองการพัฒนาศักยภาพของภาควิชา มีอยู่หลายปัจจัยที่คณะวิชาไม่สามารถจะควบคุมได้ เช่น ความต้องการในการพัฒนาอาจารย์ให้ได้วุฒิส่งขึ้นการรับอาจารย์ใหม่ การแสวงหาเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย เป็นต้น และประการสุดท้ายคือการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบราชการการตอบแทนให้รางวัลซึ่งคณะวิชา มีบทบาทอันจำกัดและบางอย่างก็ไม่มีอำนาจไปจัดการแก้ไขได้

3. ศูนย์กับการกำหนดพันธกิจ วิทยาลัยมีหน่วยงาน 2 ศูนย์คือ ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม และศูนย์วิจัยและบริการศึกษา ศูนย์ทั้งสองมีการพัฒนามาแตกต่างกัน คือศูนย์ศิลปวัฒนธรรมได้จัดตั้งและพัฒนามาก่อนจะมีการแบ่งส่วนราชการจัดตั้งศูนย์ตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ และทำงานร่วมมือกับ กองวัฒนธรรม กรมการศาสนา มาตั้งแต่ปี 2519 ต่อมาเมื่อจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ ก็ได้พัฒนาวิธีการทำงานร่วมมือใกล้ชิดกันยิ่งขึ้น ศูนย์มีฐานะ เป็นทั้งศูนย์ศิลปวัฒนธรรมของวิทยาลัย และเป็นศูนย์ศิลปวัฒนธรรมประจำจังหวัด การบริหารมีประธานและกรรมการที่เกิดจากการอาสาสมัครเข้ามาทำงาน และด้วยการเชิญชวนของประธาน จึงมีการตกลงในระหว่างผู้ทำงาน เป็นอย่างดี มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและสนใจ และได้ร่วมกันกำหนดพันธกิจของศูนย์ไว้ตั้งแต่เริ่มต้น ปรับปรุงเมื่อมีภาระกิจเพิ่มขึ้น และยึดเป็นทิศทางการทำงานติดต่อกันมาตลอด ดังนี้

- 3.1 ศึกษา ค้นคว้า และวิจัยด้านวัฒนธรรม
- 3.2 อนุรักษ์ ส่งเสริม พัฒนาและเผยแพร่วัฒนธรรม
- 3.3 ส่งเสริมฟื้นฟู และเผยแพร่งานประเพณีท้องถิ่น
- 3.4 ฝึกอบรมวิทยากรและบุคลากรด้านวัฒนธรรม
- 3.5 จัดดำเนินการพิพิธภัณฑ์ท้องถิ่น
- 3.6 อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมศิลปกรรมท้องถิ่น
- 3.7 ทำหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากวิทยาลัยครูนครศรี-

ธรรมราชอนุกรรมการวัฒนธรรมประจำจังหวัด กรมการฝึกหัดครู คณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ คณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

ส่วนศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา เป็นศูนย์ที่ทำหน้าที่ให้บริการ
 ประสานงาน ติดตามประเมินผล และส่งเสริมงานฝึกอบรมและงานวิจัย เมื่อ
 พิจารณาตามคำบรรยายงานในหน่วยงานของวิทยาลัยที่กำหนดเมื่อปี 2530 และ
 ยังคงใช้อยู่ในปัจจุบัน มีลักษณะเป็นหน่วยงานที่รับปณิธาน และนโยบายมาปฏิบัติ
 มากกว่าจะเป็นหน่วยงานกำหนดปณิธาน เอง

4. วิทยาลัยกับการกำหนดปณิธาน ตามภาระหน้าที่การกำหนดปณิธาน
 ของสถาบันเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร การกำหนดปณิธานในการพัฒนาตาม
 แผนพัฒนาระยะต่าง ๆ ผู้บริหารใช้วิธีการต่อไปนี้

4.1 การประชุมคณะกรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้า
 ส่วนงานต่าง ๆ ของวิทยาลัย เพื่อรับทราบสถานภาพ ปัญหาและแนวนโยบายของ
 กรรมการฝึกหัดครู และตกลงวิธีการทำงาน การแบ่งงาน และผู้รับผิดชอบ

4.2 การประชุมร่วมกับวิทยาลัยครูอื่น ๆ ในสหวิทยาลัยทักษิณ
 เพื่อตกลงสัดส่วนการผลิตบัณฑิต การมองภาพรวมของภาคใต้ และการจัดทำ
 โครงการร่วมมือ

4.3 ภาควิชา คณะวิชา สำนักและศูนย์ ซึ่งรับผิดชอบงานแต่ละ
 ส่วนจะเป็นผู้จัดทำแผนงานย่อย โดยมีสำนักงานวางแผน เป็นผู้ประสานงานและมี
 รองอธิการฝ่ายวางแผนเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ

4.4 นำเสนอกรรมการประจำวิทยาลัยเพื่อให้ความเห็นชอบ
 แล้วนำเสนอกรรมการฝึกหัดครู ประชาสัมพันธ์ให้อาจารย์ทราบ

4.5 ยึดแผนพัฒนาเป็นหลักในการดำเนินงาน การปรับปรุงแผน
 ใช้วิธีการตกลงร่วมระหว่างวิทยาลัย สหวิทยาลัยและกรรมการฝึกหัดครู

วิทยาลัยได้ให้ความสำคัญในการกำหนดปณิธานมาเป็นลำดับ เริ่ม
 จากได้กำหนดให้มีรองอธิการฝ่ายวางแผนเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบเรื่องแผนงานโดย
 เฉพาะตั้งแต่ปี 2523 เมื่อมีการปรับแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูในปี 2527
 วิทยาลัยต้องปรับตัวขยายฐานวิชาการจึงได้จัดทำแผนพัฒนาวิทยาลัย พ.ศ.2527-
 2529 ขึ้น (วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช, 2527) เพื่อกำหนดความคิดหลัก
 (Conceptual plan) สำหรับการพัฒนาวิทยาลัยในช่วงการเปลี่ยนแปลง
 หลังจากนั้นทั้งกรรมการฝึกหัดครูและสหวิทยาลัยได้ปรับปรุงวิธีการจัดทำแผนให้เป็น

ระบบเหมือนแนวทางของแผนงานสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ตั้งแต่แผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) เป็นต้นมา ลักษณะของปณิธานโดยรวม อาจดูจากการใช้เงินในแผนงานต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะเดียวกัน ตั้งแต่ปีการศึกษา 2530 จนถึงปัจจุบัน ดังตัวอย่างการใช้จ่ายเงินในปีการศึกษา 2534 ตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าใช้จ่ายตามแผนงานต่าง ๆ ในปีการศึกษา 2534

แผนงาน	รายจ่าย (ล้านบาท)	ค่าร้อยละ
1. บริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษา	9.061	22.47
2. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา	27.832	69.02
3. ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา	1.775	4.40
4. ทานุบำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรม	0.792	1.96
5. การวิจัย	0.067	0.17
6. การบริการทางวิชาการแก่สังคม	0.102	0.25
7. กิจกรรมนิสิตนักศึกษา	0.694	1.72
รวม	40.323	100

จากตารางที่ 5 การใช้จ่ายเน้น ที่การผลิตบัณฑิตเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนภารกิจอื่น ๆ คือการทานุบำรุงวัฒนธรรม การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการวิจัย มีสัดส่วนการใช้น้อย แสดงว่าให้ความสำคัญกับปณิธานในการผลิตบัณฑิตมากที่สุด และงานวิจัยน้อยที่สุด

ปณิธานของวิทยาลัยนานาชาติ

ในแผนพัฒนาระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) กรมการศึกษาดูและวิทยาลัยครูทั่วประเทศได้ร่วมกันกำหนดเจตนารมณ์ร่วมกันว่า "วิทยาลัยครูเป็น

สถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น" (กรมการฝึกหัดครู, 2531 ข) และได้ขยายความหมายว่าเป็นวิทยาลัยครูของท้องถิ่น ครอบคลุมท้องถิ่น และเพื่อท้องถิ่น ดังนี้

ของท้องถิ่น หมายความว่า จักต้องถือกำเนิดและเจริญเติบโตจากความต้องการและการมีส่วนร่วมทางบูรณาการของประชาชนในท้องถิ่น.

โดยท้องถิ่น หมายความว่าจักต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้ามา มีบทบาทโดยตรงและโดยอ้อม ในการรวมกันกำหนดนโยบายร่วมดำเนินงานและพัฒนาการดำเนินงาน

เพื่อท้องถิ่น หมายความว่า จักต้องมุ่งตอบสนองความต้องการทางการศึกษาของประชาชนในท้องถิ่น ให้สามารถพึ่งตนเองในการแก้ปัญหา ตลอดจนการพัฒนาชีวิตและสังคมของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิทยาลัยจึงได้กำหนดปณิธานในแผนพัฒนาระยะที่ 7 (2535-2539) ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของกรมการฝึกหัดครู ดังนี้ (วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช, 2534 ข)

1. มุ่งเน้นให้วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรม มีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ มีความสามารถในการประกอบอาชีพและพึ่งตนเองได้ ตลอดจนสามารถดำรงชีวิตและปรับตัวได้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง
2. มุ่งเน้นการกระจายโอกาสทางการอุดมศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ไปสู่ผู้ด้อยโอกาสให้มากขึ้น
3. มุ่งเน้นให้วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราชมีศักยภาพ ความพร้อม ความคล่องตัวในด้านการปฏิบัติการกิจตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู โดยมุ่งเน้นการพัฒนาท้องถิ่นเป็นหลัก

ตลอดแผนพัฒนาระยะที่ 7 วิทยาลัยจะผลิตบัณฑิต 2,155 คน และระดับอนุปริญญา 935 คน และจะพัฒนางานตามภารกิจอื่น ๆ านวงเงินงบประมาณรวม 5 ปี เป็นเงิน 750.341 ล้านบาทโดยเน้นการผลิตบัณฑิตเป็นอันดับหนึ่ง ดังรายละเอียดในตารางที่ 6 (วิทยาลัยครุนครศรีธรรมราช, 2534 ข)

ตารางที่ 6 งบประมาณในแผนพัฒนาระยะที่ 7 ของวิทยาลัยครุนครศรีธรรมราช

แผนงาน	รายจ่าย (ล้านบาท)	ค่าร้อยละ
1. บริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษา	180.025	24.50
2. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา	303.290	40.42
3. ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา	218.710	29.15
4. ทำนุบำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรม	3.556	0.47
5. การวิจัย	2.546	0.34
6. การบริการทางวิชาการแก่สังคม	15.068	2.00
7. กิจกรรมนิสิตนักศึกษา	27.146	3.62
รวม	750.341	100

ความหมายและค่านิยมในการกำหนดพันธิธาน

จากการพิจารณาพันธิธานตามแผนพัฒนาระยะต่าง ๆ ดังได้กล่าวแล้ว รวมทั้งการยอมรับและการปฏิบัติของอาจารย์ สามารถสรุปความหมายและค่านิยมในการกำหนดพันธิธานในองค์การได้ดังนี้

1. ด้านการผลิตครูและอบรมครูประจำการ วิทยาลัยได้ทำหน้าที่ผลิตครูมาตลอด โดยยึดหลักการสำคัญคือ การผลิตครูสำหรับชนบท การผลิตครูและการฝึกอบรมครูเป็นกระบวนการเดียวกัน มีความจำเป็นและสำคัญสำหรับการคัด

เลือกคนที่มีความสามารถและความสนใจเข้าเรียนครู การผลิตครูให้มีคุณภาพต้องคำนึงถึงหลายปัจจัย เพื่อสร้างครูให้เป็นคนดีและครูดีสำหรับเป็นพลังในการสร้างชาติ ผู้ใช้ครูและผู้ผลิตครูจะต้องร่วมมือกัน การปรับหลักสูตรให้ทันกับภาวะการเปลี่ยนแปลงและการผลิตครูตอบสนองความต้องการในการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมสนองนโยบายของรัฐบาล

2. ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม วิทยาลัยต้องพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยังแก่ท้องถิ่น เริ่มจากการให้บริการตามความถนัดในด้านวิชาชีพครู แล้วขยายออกไปด้านวิชาการและวิชาชีพอื่น ๆ ในลักษณะของการให้การศึกษาต่อเนื่อง ตอบสนองนโยบายรัฐบาลตามโครงการเฉพาะกิจ ดำเนินงานโครงการพระราชดำริ และการสร้างความรู้ (วิจัย) เพื่อการบริการสังคม

3. ด้านการวิจัย ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาจารย์ให้มีความสามารถในการวิจัย การสร้างปัจจัยและเงื่อนไขสนับสนุน รู้จักวิจัยเพื่อพัฒนาสถาบัน เพื่อสร้างความรู้ใหม่ และการวิจัยประยุกต์เพื่อพัฒนาสังคม

4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้ความสำคัญและตระหนักในคุณค่าของวัฒนธรรมพื้นบ้าน การเป็นศูนย์วัฒนธรรมประจำท้องถิ่น การสร้างความรู้เพื่อการอนุรักษ์และเผยแพร่ การถ่ายทอดและฝึกอบรมนักศึกษา การดำเนินชีวิตโดยใช้หลักธรรมทางศาสนา และการร่วมมือกับหน่วยงานราชการและองค์การเอกชนดำเนินงานทางด้านศิลปวัฒนธรรม

5. ด้านการจัดการศึกษาวิชาการอื่น การพัฒนาคุณภาพอาจารย์เป็นกลไกสำคัญในการขยายฐานทางวิชาการ จัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น พัฒนาหลักสูตรเพื่อการผลิตบุคลากรให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสังคมและความเจริญของวิทยาการ และร่วมมือหน่วยงานอื่นในการผลิตบุคลากรและบัณฑิต

6. ด้านกิจการนักศึกษา ใช้กิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพนักศึกษา จัดปัจจัยเอื้อให้นักศึกษาสามารถดำเนินกิจกรรมพัฒนาตนเองได้ ช่วยขึ้นทางการหางานทำให้แก่นักศึกษา และการสนับสนุนให้นักศึกษาได้ช่วยเหลือสังคม

สำหรับการสืบทอดความเชื่อและคุณค่าเกี่ยวกับบนิธานจะได้นำไปอธิบายรวมกันกับเรื่องกุศโลบายในตอนถัดไป

กุศโลบาย

บนิธานของสถาบันที่ได้กล่าวมาแล้ว จะนำไปปฏิบัติได้สำเร็จก็ต่อเมื่อมีแนวทางต่าง ๆ ที่พิจารณาได้ว่าเหมาะสมกับปัจจัยต่าง ๆ ของสถาบัน การอธิบายแนวทาง หรือ กุศโลบายจึงแบ่งตามบนิธานในแต่ละภารกิจและแต่ละช่วงเวลา ดังจะได้อกล่าวเป็นลำดับไป

กุศโลบายก่อนมีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู

ย้อนหลังไปถึงแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 3 (พ.ศ.2515-2519) อธิบดีกรมการฝึกหัดครูในสมัยนั้น นายสาโรช บัวศรี ได้บรรยายในการประชุมผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่และผู้ช่วยฝ่ายวิชาการของวิทยาลัยครูและโรงเรียนฝึกหัดครูเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2514 เกี่ยวกับกุศโลบายในการผลิตครูว่า

การทำแผนต้องใช้กลวิธีหรือยุทธศาสตร์ (Strategy) ซึ่งมีทั้งหมด

6 ข้อคือ

1. ถือหลัก "เร่งผลิตให้ทัน" กับจำนวนครูที่ขาดอยู่เดิม ที่ต้องเพิ่มขึ้นแต่ละปี และที่ต้องสูญเสียไป รวมความว่าจะต้องผลิตให้ออกประกอบอาชีพได้ปีละ 30,000-40,000 คน เสียโดยเร็วภายในระยะ 5 ปีนี้
2. ต้องให้ผู้สำเร็จการศึกษาแต่ละระดับได้เรียนต่อบ้าง ในระดับสูงขึ้นไป มิฉะนั้นจะไม่มีครูวุฒิสองไว้ใช้ และครูวุฒิสองเหล่านั้นจะได้มาช่วยผลิตครูในระดับต่ำลงมา (Multiplier effect)
3. ครูในระดับ ป.กศ. นั้น ถือเป็นการชั่วคราว ถ้าทำได้อจะ

พยายามเลิกผลิตในระดับนี้ในปี 2520 ทั้งนี้เพื่อจะยกระดับคุณภาพของการศึกษาในโรงเรียนต่าง ๆ ได้

4. ผู้ที่เรียนภาคค่ำนั้น ส่วนใหญ่เป็นการเรียนเพื่อเพิ่มวิทยฐานะของตน คือเป็นครูอยู่แล้ว เรียนให้ได้วุฒิส่งขึ้น มิได้เพิ่มปริมาณครูมากนัก

5. ผู้ที่สอบวิชาชุดใดก็ได้เช่นกัน เป็นครูอยู่แล้วทั้งสิ้น เมื่อสอบชุดใดก็ได้เป็นการเพิ่มวุฒิส่งขึ้น มิได้เพิ่มจำนวนครูขึ้น

6. พยายามวางรากฐานที่ดีและมั่นคงแก่การฝึกหัดครู เพื่อจะได้แก้ปัญหาดังกล่าว ในวงการศึกษาดังข้าง และพร้อมจะก้าวหน้าเป็นอย่างดีต่อไปในระยะที่ 4 (กรมการฝึกหัดครู, 2514)

อนึ่งที่มาของกุศรลบาย "เรื่องผลิตาหั่น" จนกระทั่งผลิตครูเกินและเกิดปัญหาการว่างงานในตอนหลัง มีคำอธิบายเหตุผลว่า "เป็นการตอบสนองกระแสของฝ่ายบ้านเมือง (รัฐบาล) ดัง นายสารเดช บัวศรี ได้กล่าวกับผู้อำนวยความสะดวก อาจารย์ใหญ่โรงเรียนฝึกหัดครูและผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ในเหตุการณ์เดียวกับที่กล่าวข้างต้น ดังนี้

พวกเราบรรดาเราไว้ด้วย ความต้องการที่จะเล่าเรียนของนักเรียนนั้น มีมากเหลือเกินดังที่เราทราบกันดีแล้ว และฝ่ายบ้านเมืองก็มีนโยบายจะให้เรียนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เช่นนี้แล้วก็คงจะขัดแย้งกันบ้าง บรรดาช่วยด้วย

เมื่อมีมติฐานและกุศรลบายชัด จึงได้กำหนดแผนงาน ลักษณะของแผนงานในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 3 ของกรมการฝึกหัดครู เป็นดังนี้

1. แผนงานนิเทศการศึกษา มุ่งจัดทำตำรา การฝึกอบรมอาจารย์ เป็นต้น
2. แผนงานผลิตครูปริญญา เป็นแผนที่จัดสำหรับวิทยาลัยวิชาการ

ศึกษา เพราะในช่วงนั้นยังสังกัดกรมการฝึกหัดครู และหมายรวมถึงการส่งอาจารย์ไปศึกษาต่อต่างประเทศ

3. แผนงานผลิตครูประกาศนียบัตร เป็นแผนของวิทยาลัยครูทั้งหมด

4. แผนงานส่งเสริมวิทยฐานะ เป็นแผนงานส่งเสริมครูประจำการให้สอบวิชาชุดครู เมื่อสอบได้ครบชุดตามเกณฑ์จะได้รับประกาศนียบัตร

5. แนวทางการวิจัยและค้นคว้า เรื่อง เด็กของวิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร เน้นเรื่องพัฒนาการของเด็ก และการติดตามผลการเรียนของนักเรียนประถมศึกษา

6. แผนงานจัดทำแบบทดสอบมาตรฐาน เป็นแผนของวิทยาลัยวิชาการศึกษา

7. แผนงานบริการทั่วไปของกรมการฝึกหัดครู

จะเห็นได้ว่าแผนงานที่เกี่ยวกับวิทยาลัยครูโดยตรงคือแผนงานนิเทศการศึกษาและแผนงานผลิตครูประกาศนียบัตร แผนงานอื่นเกี่ยวข้องโดยอ้อม

กุศโรบายในระดับวิทยาลัย วิทยาลัยรับบัณฑิต กุศโรบายและแผนงานของกรมการฝึกหัดครูไปปฏิบัติ ผู้อำนวยการวิทยาลัยในสมัยนั้นคือ นายทวี ท่อแก้ว (พ.ศ. 2511 - 2517) ได้มีกุศโรบายที่แม้ไม่ได้ประกาศให้อาจารย์ทั่วไปทราบ แต่อาจารย์ส่วนใหญ่ในยุคนั้น ต่างเข้าใจว่า "การคิดและสร้างงานใหม่" คือ กุศโรบายสำคัญในการบริหารงาน ด้วยมีงานใหม่ ๆ เกิดขึ้นในสมัยนั้นหลายอย่าง โดยวิธีการคิดเองแล้วนำไปปรึกษากับอาจารย์ผู้ได้บังคับบัญชา เมื่ออาจารย์เห็นด้วย ก็จะมอบหมายให้คิดงานรายละเอียดเพื่อนำไปปฏิบัติ หากอาจารย์ไม่เห็นด้วย ก็พยายามเลือกคนที่ไว้ใจและอยู่ในตำแหน่งช่วยงานบริหารให้เป็นคนดำเนินการ บ้างก็ร่วมคิดกับคณะผู้ทำงานบริหาร แล้วมอบหมายต่อให้ดำเนินการ และบ้างก็เชิญอาจารย์เข้าพบ อธิบายแนวคิดและความมุ่งหมายของงาน แล้วขอร้องให้ช่วยทำงาน งานริเริ่มสำคัญที่ได้พิจารณาสืบเนื่องมาถึงปัจจุบัน ได้แก่

1. การจัดทำเอกสารประกอบการเรียนเพื่อให้นักศึกษาได้มีเอกสารประกอบการเรียนที่เป็นหลัก เพราะบริการห้องสมุดไม่สามารถบริการได้เนื่องจากมีการขยายการเปิดรับนักศึกษามากและต่อเนื่อง

2. การจัดตั้งศูนย์เด็กเล็กเรียกชื่อว่าโรงเรียนครูบารุง ลักษณะคล้ายโรงเรียนสาธิตในปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นแหล่งให้นักศึกษาได้ฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู เพราะมีนักศึกษามากไม่สามารถส่งไปฝึกสอน ฝึกงาน ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาได้หมด

3. ความพยายามที่จะเปิดสอนระดับปริญญาตรี ด้วยพิจารณาว่า จังหวัดนครศรีธรรมราชเป็นจังหวัดใหญ่ มีความต้องการครูมาก ประกอบกับมีผู้สำเร็จระดับประกาศนียบัตรมากพอ จึงได้เริ่มเปิดสอนปริญญาตรีก่อนมีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู คือเปิดในปี 2517 โดยใช้หลักสูตรของวิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร (หลักสูตรปริญญาตรี 2 ปี หลังอนุปริญญา)

4. การส่งเสริมการแสดงพื้นบ้าน คือการจัดสอนโนรา (หรือ มโนราห์) ให้นักศึกษา โดยใช้ศิลปินชั้นครูจากพื้นบ้านมาเป็นผู้ฝึกสอน และสามารถนำคณะโนร่าให้นักศึกษารำถวายหน้าพระที่นั่งถึงสองครั้ง

5. การพัฒนาคณาจารย์ สนับสนุนให้นักศึกษาต่อ ส่งเสริมให้เขียนเอกสารประกอบการเรียน การนำอาจารย์ไปศึกษางานของสถาบันการศึกษาอื่น และการเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้ทำหน้าที่ตามความสนใจและถนัด

6. งานสวัสดิการและนันทนาการ ได้ริเริ่มให้มีกองทุนสวัสดิการ เรียกว่า "สวัสดิการสงเคราะห์" เพื่อการสะสมทรัพย์และการกู้ยืม ปัจจุบันพัฒนามาเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ ริเริ่มให้มีสโมสรอาจารย์ เพื่อให้อาจารย์ได้มีโอกาสร่วมมือกันจัดกิจกรรมนันทนาการ

7. การพัฒนาอาคารสถานที่ ตัดถนน สร้างอาคารเรียนและบ้านพัก สร้างสนามกีฬา ปรับพื้นที่จัดสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่ลงมือขับรถแทรกเตอร์ปรับพื้นที่ด้วยตนเอง บางครั้งต้องเขียนหนังสือบนรถแทรกเตอร์ก็เคยมี)

8. การขยายงานโครงการฝึกหัดครูชนบท มุ่งปฏิบัติตามความมุ่งหมายของโครงการอย่างเคร่งครัด สามารถสร้างบ้านพักสำหรับนักศึกษาที่โรงเรียนฝึกสอนได้ถึง 39 หลัง ภายใน 1 ปี โดยการร่วมแรงร่วมใจกับชาวบ้าน โรงเรียน และข้าราชการ ทหาร ตำรวจ ทั้งนี้เพราะได้พูดคุยกับหัวหน้า

ฝ่ายโครงการว่า "เราต้องสร้างบ้านพักให้ได้ และต้องมีทุกโรงเรียนที่ส่งนักศึกษาไปฝึกสอน" (วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช, 2530 ก) บ้านพักนักศึกษาฝึกสอนสมัยนั้นมีความสำคัญ เพราะเป็นที่ฝึกเพาะบ่มนิสิตนักศึกษาด้านการอยู่ร่วมกัน การจัดตกแต่งบ้าน การทาสวนครัว และการจัดเป็นตัวอย่างแก่ชุมชน

กุศโลบายภายหลังมีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู

1. กุศโลบายตามแผนพัฒนา

จากการพิจารณาปณิธานในตอนที่ผ่านมา ได้อธิบายโดยการจำแนกตามแผนพัฒนาระยะต่าง ๆ เพื่อช่วยให้สังเกตเห็นความสืบเนื่องและการพัฒนาปณิธานได้ชัดเจน การพิจารณากุศโลบายก็เช่นเดียวกัน จะได้อธิบายตามช่วงเวลาของแผน แยกเป็นภารกิจแต่ละอย่าง ดังต่อไปนี้

1.1 การผลิตครูและการฝึกอบรมครูประจำการ

แผนพัฒนาระยะที่ 4

1. ลดการผลิตครูประกาศนียบัตรโดยเร็วและขยายการผลิตครูระดับปริญญา และเปลี่ยนวิธีการผลิตครูนอกเวลามาเป็นการฝึกอบรมครูประจำการ

2. ใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างในการปรับปรุงคุณภาพการผลิตครู เช่น ปรับกระบวนการเรียนการสอน พัฒนาคุณภาพอาจารย์ ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ปรับหลักสูตร เป็นต้น

3. ใช้กลุ่มวิทยาลัยครูพิจารณาการเปิดสาขาวิชาเอกใหม่ให้ซ้ำซ้อนกันมาก

4. ใช้วิธีการหลายรูปแบบในการฝึกอบรมครูประจำการ เช่น การฝึกอบรมระยะสั้น และการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ

5. นามิติเกี่ยวกับเวลา สถานที่มาใช้ในการจัดการ ฝึกอบรมครูประจำการ เช่น การจัดสอนในเวลาอกราชการและวันหยุด การไปเปิดศูนย์ในท้องถิ่นที่ครูมีความสะดวกในการมาเรียน เป็นต้น

แผนพัฒนาระยะที่ 5

1. ลดการผลิตครุสายสามัญ ขยายสาขาวิชาปฏิบัติและวิชาชีพ
2. คัดเลือกคนมีสติปัญญา คนดีและมีความสนใจมาเรียนวิชาชีพครู จัดโครงการที่ผู้ใช้ครูมาฝึกอบรมงานการผลิตครูและฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ซึ่งได้แก่ โครงการครูทายาท
3. ใช้บุคลากรร่วมของวิทยาลัยครูในสหวิทยาลัยเดียวกัน
4. อบรมครูประจำการ ให้เน้นครูไม่มีวุฒิและอยู่ในพื้นที่ห่างไกล

แผนพัฒนาระยะที่ 6

1. ดำเนินโครงการครูทายาทต่อ เนื่องจากแผนพัฒนาระยะที่ 5
2. ผลิตครูในสายเทคนิคการศึกษาและในสาขาที่ขาดแคลน
3. ใช้ทรัพยากรร่วมของวิทยาลัยครูในสหวิทยาลัยเดียวกันต่อ เนื่องจากแผนพัฒนาระยะที่ 5

การผลิตครูได้ลดลงและปรับปรุงคุณภาพโดยการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ และได้ลดการผลิตไปตลอดในทุกแผนพัฒนา ปรับการผลิตโดยพิจารณาสาขาวิชาเอกจากสายสามัญ ไปเป็นสายวิชาชีพและการปฏิบัติด้านเทคนิคการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นสาขาที่ขาดแคลน การฝึกอบรมครูประจำการโดยวิธีการเพิ่มวิทยฐานะได้ดำเนินการมาตลอดทุกแผนพัฒนา โดยใช้นโยบายหลักเหมือนกันตลอดคือการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ

1.2 การจัดการศึกษาสาขาวิชาการอื่น

แผนพัฒนาระยะที่ 5

1. ขอเปิดวิทยาลัยชุมชนวิทยาลัยครู เพื่อเปิดทางไปสู่การขอแก้พระราชบัญญัติครู
2. การขอแก้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู เพื่อให้เปิดสอนสาขาวิชาการอื่นได้

อื่น

3. พัฒนาคุณภาพอาจารย์ให้พร้อมเปิดสอนสาขาวิชาการ

แผนพัฒนาระยะที่ 6

1. วิทยาลัยครูในสหวิทยาลัยเดียวกัน ร่วมกันจัดทำแผนการเปิดสอนสาขาวิชาการอื่นเพื่อมิให้เกิดการซ้ำซ้อนและจะได้ใช้ทรัพยากรร่วมกัน

2. กำหนดการเปิดสอนสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและสาขาวิชาศิลปศาสตร์ โดยค่อย ๆ ขยายปริมาณขึ้นตามความพร้อมของวิทยาลัยครูและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

3. การเปิดสอนให้เริ่มต้นในระดับอนุปริญาทก่อนเพื่อเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนที่มีฐานะทางการเงินไม่ดี ให้มีโอกาสออกไปประกอบอาชีพก่อน และฝึกความชำนาญของอาจารย์ เมื่อมีความพร้อมมากขึ้นมีทรัพยากรสนับสนุนมากขึ้นจึงค่อยเปิดถึงระดับปริญญาตรี

4. ร่วมมือกับองค์การหรือธุรกิจภายนอก

การผลิตครูได้พอกับความต้องการในตลาดวิชาชีพ จึงได้มีการขอแก้พระราชบัญญัติต่อวิทยาลัยครูในแผนพัฒนาระยะที่ 5 เตรียมความพร้อมและเปิดสอนได้ในแผนพัฒนาระยะที่ 6 โดยเริ่มเปิดสอนระดับอนุปริญาท แล้วค่อยขยายเป็นปริญญาตรี ในสหวิทยาลัยเดียวกันไม่ควรเปิดสอนสาขาวิชาเดียวกันซ้ำกันหรือให้มี การเปิดซ้ำกันน้อยที่สุด

1.3 การวิจัย

แผนพัฒนาระยะที่ 4

1. เตรียมความพร้อมสำหรับการวิจัย จัดหาทุนและให้ความรู้แก่คณาจารย์

2. เสนอแนะแนวเรื่องสำหรับการวิจัย

แผนพัฒนาระยะที่ 5

1. กำหนดแนวเรื่องสำหรับการวิจัยด้านการฝึกหัดครู

2. พัฒนาคณาจารย์ให้สามารถทำการวิจัยได้ตามลำดับ

ขั้น ตั้งแต่อ่านผลการวิจัยได้ เป็นลูกมือ เป็นผู้ดำเนินการวิจัย เป็นผู้ให้คำแนะนำ

และเป็นผู้ประเมินผลการวิจัยได้

แผนพัฒนาระยะที่ 6

กำหนดแนวเรื่องการวิจัยใน 3 ด้าน คือ ด้านการวิจัย
สถาบัน การวิจัยพัฒนาวิชาการ และการวิจัยพัฒนาสังคม

จะเห็นได้ว่าแนวทางการวิจัยเริ่มต้นจากการเตรียมความพร้อม
และแนะแนวเรื่องกว้าง ๆ สำหรับแผนพัฒนาระยะที่ 4 แล้วค่อยพัฒนาวิธีการ
เสนอแนะแนวเรื่องสำหรับการวิจัยที่มีความเฉพาะในด้านต่าง ๆ ในแผนพัฒนา
ระยะที่ 5-6

1.4 การบริการทางวิชาการแก่สังคม

แผนพัฒนาระยะที่ 4

1. สสำรวจปัญหาและความต้องการของชุมชน เพื่อ
กำหนดการบริการในลักษณะการฝึกอบรมระยะสั้น
2. ร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ในลักษณะของผู้จัดดำเนินการ
เองหรือในลักษณะผู้สนับสนุน
3. หาวิธีการและเลือกสื่อหลาย ๆ แบบ เช่น สื่อทาง
วิทยุ เป็นต้น

แผนพัฒนาระยะที่ 5

ดำเนินการตามโครงการของกระทรวงศึกษาธิการและ
โครงการตามพระราชดำริ

แผนพัฒนาระยะที่ 6

1. ร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ
2. ใช้การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ เพื่อการพัฒนาชนบท
3. บูรณาการการวิจัยและการบริการสังคมเข้าด้วยกัน
ในลักษณะการศึกษาค้นคว้ากิจกรรมชุมชน

ในแผนพัฒนาระยะที่ 4 เริ่มต้นจากการเรียนรู้ชุมชนเพื่อหาทาง
ตอบสนองความต้องการ การร่วมมือกับองค์กรอื่นและการใช้เทคโนโลยีหลายรูป
แบบ แล้วมุ่งสนองตอบนโยบายรัฐบาลและโครงการพระราชดำรินในแผนพัฒนา

ระยะที่ 5 ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งในการร่วมมือกับองค์กรอื่น และทำต่อเนื่องมาในแผนพัฒนาระยะที่ 6 สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในแผนพัฒนาระยะที่ 6 คือวิธีการฝึกอบรมการณ้วิชาชีพเพื่อการพัฒนาชนบท เพราะวิทยาลัยครูเปิดสอนวิชาอื่นหลายสาขาวิชา ตลอดถึงการเชื่อมโยงการวิจัยเข้ากับงานบริการชุมชน

1.5 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

แผนพัฒนาระยะที่ 4

กำหนดแนวทางการเป็นศูนย์กลางทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ด้วยวิธีการศึกษาวัฒนธรรมพื้นบ้าน การจัดพิพิธภัณฑ์ท้องถิ่นและการเผยแพร่กิจกรรมสู่ชุมชน และหาทางร่วมมือกับองค์กรอื่น

แผนพัฒนาระยะที่ 5

พัฒนางานจริยศึกษา เพื่อการฝึกฝนนักศึกษาและคณาจารย์แล้วค่อยเผยแพร่สู่ชุมชน และให้ศูนย์วัฒนธรรมทำหน้าที่ศึกษาวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลท้องถิ่น แล้วขยายเป็นการอนุรักษ์และเผยแพร่ บัญชีดำเนินงานเป็นศูนย์วัฒนธรรมของจังหวัด

แผนพัฒนาระยะที่ 6

จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างการนำหลักธรรมในศาสนาเข้าใช้ในการดำเนินชีวิต ขยายการศึกษาและวิจัย สืบเนื่องจากแผนพัฒนาระยะที่ 5 จัดสร้างศูนย์วัฒนธรรมเป็นเอกเทศ จัดให้มีเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

การพัฒนางานศิลปวัฒนธรรมทั้ง 3 แผน มีแนวทางตรงกันตลอดคือการกำหนดให้เป็นศูนย์กลางการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น การร่วมมือกับองค์กรอื่น มีแนวทางการพัฒนาด้านการศึกษาวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลท้องถิ่น เพื่อการอนุรักษ์และเผยแพร่ และให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้นำหลักธรรมทางศาสนาเข้าใช้ในการดำรงชีวิต รวมทั้งการเป็นศูนย์วัฒนธรรมประจำจังหวัด

1.6 การพัฒนากิจการนักศึกษา

แผนพัฒนาระยะที่ 4

จัดเป็นกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ช่วยเพิ่มความสมบูรณ์ด้าน

การเป็นครูดีในอนาคต มุ่งคํานักศึกษาเป็นผู้นําเนินกิจกรรมของตนเองและส่งเสริมกิจกรรมช่วยเหลือสังคม

แผนพัฒนาระยะที่ 5

ส่งเสริมกิจกรรมกีฬา นันทนาการ กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี เพื่อการฝึกและเสริมสร้างบุคลิกภาพในการเป็นครูดี

แผนพัฒนาระยะที่ 6

จัดระบบงานกิจการนักศึกษาให้มีความสมบูรณ์ ครอบคลุม งานบริการและสวัสดิการ กีฬาและนันทนาการ กิจกรรมวิชาการและชมรมการแนะแนว การพัฒนาบุคลิกภาพและจริยธรรม และการช่วยเหลือสังคม

แนวทางในแผนพัฒนาระยะที่ 4-5 เป็นแนวทางสำหรับนักศึกษาวิชาชีพครูโดยเฉพาะ (ยังไม่มีนักศึกษาประเภทอื่น) คือการเสริมสร้างบุคลิกภาพในการเป็นครูดี ในแผนพัฒนาระยะที่ 6 มีนักศึกษาหลายสาขาวิชา จึงปรับสิ่งแวดล้อมทางวิทยาลัยให้เอื้อต่อระบบงานกิจการนักศึกษา แนวทางที่สอดคล้องกันทุกแผนคือการพัฒนาตัวนักศึกษา และการสนับสนุนให้นักศึกษามีส่วนได้ช่วยเหลือสังคม

2. ลักษณะของแผนงาน

ในแผนพัฒนาการศึกษาในระยะที่ 4 (พ.ศ. 2520-2524) ของกรมการฝึกหัดครู ได้กำหนดนโยบาย หลักการ วิธีการ และแนวการจัดทำโครงการที่จะต้องดำเนินการ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ แต่กรมการฝึกหัดครูไม่ได้ระบุแผนงานไว้ (กรมการฝึกหัดครู, 2520) เป็นเพราะต้องจัดแต่ละภารกิจ ให้เป็นไปตามแผนงานจัดของบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งในช่วงนั้นยังไม่ได้กำหนดชื่อแผนงานให้สอดคล้องกับภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา

ในแผนพัฒนาการศึกษาในระยะที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529) กรมการฝึกหัดครูได้จัดทำแผนงานให้สอดคล้องกับภารกิจของวิทยาลัยครู และงานที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงศึกษาธิการ เป็น 7 แผนงาน ดังนี้ (กรมการฝึกหัดครู, 2525)

1. แผนงานบริหารทั่วไปเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. แผนงานนำ้การศึกษาเพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษา
3. แผนงานนำ้การศึกษาเพื่อความเสมอภาคทางโอกาสของการศึกษา
4. แผนงานนำ้การศึกษาเพื่อส่งเสริมจริยศึกษาและธำรงไว้ซึ่งศาสนาและศิลปวัฒนธรรม
5. แผนงานนำ้การศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพและพละนาามัย
6. แผนงานนำ้บริการทางวิชาการแก่สังคม
7. แผนงานพัฒนาชนบท

มีข้อสังเกตว่าภารกิจการวิจัย ซึ่งเป็นภารกิจโดยตรงของสถาบันอุดมศึกษา ไม่ได้จัดทำเป็นแผนงานเอกเทศ แต่จัดรวมไว้ในแผนที่ 2 การปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษา ทั้งนี้เพราะต้องทำแผนนำ้สอดคล้องกับชื่อแผนงานของกระทรวงศึกษาธิการ และอยู่ในระยะของการพัฒนาการจัดทำแผนและการประสานความเข้าใจระหว่างกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานงบประมาณ จนกระทั่งมีการเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 ทำให้วิทยาลัยครูมีภารกิจเหมือนกับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป จึงมีการปรับชื่อแผนงานนำ้ตรงกับภารกิจ เช่นเดียวกับชื่อแผนงานของมหาวิทยาลัยทั่วไปในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และเริ่มำขึ้นแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 (2530 - 2534) ชื่อแผนงานเป็นดังนี้

1. แผนงานบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษา
2. แผนงานจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา
3. แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา
4. แผนงานทำนุบำรุงส่งเสริมศาสนาศิลปวัฒนธรรม
5. แผนงานวิจัยระดับอุดมศึกษา
6. แผนงานบริการวิชาการแก่ชุมชน
7. แผนงานกิจการนิสิตนักศึกษา

การมีแผนงานตรงตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ทำให้วิทยาลัยมีความสะดวกในการจัดทำโครงการเพื่อเสนอตั้งงบประมาณสำหรับการ

พัฒนางาน เกิดความเข้าใจร่วมตรงกันกับกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานงบประมาณ เพราะเรื่องนี้วิทยาลัยครูมีความลำบากใจมานาน ถึงขั้นเชิญเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณไปดูการปฏิบัติงานในพื้นที่ของหลายวิทยาลัยครูเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน



กุศโลบายตามภารกิจของวิทยาลัย

ตามที่ได้กล่าวถึงกุศโลบายตามแผนพัฒนาระยะต่าง ๆ ซึ่งเป็นกุศโลบายระดับกรมการฝึกหัดครู ที่กำหนดและมอบหมายให้ปฏิบัติ ในการปฏิบัติจริง มีกุศโลบายเฉพาะในแต่ละภารกิจ ซึ่งได้ปฏิบัติสืบเนื่องกันมา เป็นดังนี้

1. การผลิตครูและการฝึกอบรมครูประจำการ

1.1 การตอบสนองนโยบายรัฐบาล และความต้องการของท้องถิ่น ได้แก่ การเพิ่มลดปริมาณการผลิตตามช่วงเวลาต่าง ๆ การผลิตในระดับและสาขาวิชาที่ขาดแคลน เป็นต้น

1.2 การผลิตครูชนบท ได้แก่ การคัดเลือกคนในท้องถิ่นเข้ามาเรียน การฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูในโรงเรียนชนบท การปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับท้องถิ่น

1.3 การปรับปรุงคุณภาพ ได้แก่ การคัดเลือกผู้มีความสามารถและสนใจเข้าเรียน การพัฒนาคณาจารย์ การปรับปรุงหลักสูตร การปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน การปรับปรุงการจัดประสบการณ์วิชาชีพ

1.4 การร่วมมือกับผู้ใช้ครู คือ สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติในการจัดทำโครงการครูทายาท โดยคัดเลือกนักเรียนที่ดีและมีความสนใจเข้าเรียน การจัดให้เป็นนักศึกษาอยู่ประจำ การจัดทุนการศึกษาและ

การรับประกันการมีงานทำเมื่อสำเร็จการศึกษา และได้ร่วมมือกับวิทยาลัยครูในสหวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยในภูมิภาคจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรร่วมกัน

1.5 การฝึกอบรมครูประจำการ มีการฝึกอบรมระยะสั้น

เพื่อเน้นการพัฒนางานในหน้าที่ และการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มวิทยฐานะ จัดในวันและ
เวลาออกราชการ

1.6 การสอบคัดเลือกนักศึกษาร่วมกันในสภวิทยาลัยทักษิณ

2. การจัดการศึกษาวิชาการอื่น

2.1 การเร่งรัดพัฒนาคณาจารย์ด้วยการศึกษาต่อ การฝึกอบรม
ระยะสั้น การเขียนตำราและเอกสารประกอบการสอน การไปร่วมฟังการสอนใน
มหาวิทยาลัยในภูมิภาค

2.2 การเปิดสอนในระดับอนุปริญญา แล้วขยายพัฒนาเป็นระดับ
ปริญญา

2.3 การพัฒนาบุคลากรประจำการ โดยการเปิดสอนเพื่อเพิ่ม
วิทยฐานะในวันเวลาออกราชการ

2.4 การจัดทำแผนงานร่วมกันในสภวิทยาลัยทักษิณ เพื่อมิให้
เกิดการซ้ำซ้อนในการเปิดสาขาวิชา และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

2.5 การสอบคัดเลือกนักศึกษาร่วมกัน และเปิดสอบภายหลัง
การสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัย

2.6 การร่วมมือกับองค์กรเอกชน และผู้ประกอบการอาชีพอิสระทั้ง
ในรูปการผลิตบุคลากรร่วม และการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ

2.7 การพัฒนาหลักสูตรให้ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นที่
ได้ดำเนินการมาตามลำดับคือ หลักสูตรวัฒนธรรมศึกษา หลักสูตรศิลปกรรมศาสตร์

2.8 การจัดประสบการณ์วิชาชีพได้ประสานกับการบริการทาง
วิชาการแก่สังคม

3. การวิจัย

3.1 การพัฒนาอาจารย์ให้มีความสามารถในการวิจัย

3.2 การจัดปัจจัยเกื้อหนุน เช่น ทุน การบริการหนังสืออ้างอิง
เป็นต้น

3.3 การเสนอแนะเรื่องที่ควรวิจัยในสาขาวิชาต่าง ๆ

4. การบริการทางวิชาการแก่สังคม

4.1 การเป็นกลไกของรัฐบาล ได้แก่ การดำเนินโครงการ

ของกระทรวงศึกษาธิการและโครงการพระราชดำริในสมเด็จพระรัตนราช-
สุดาสยามมกุฎราชกุมารี

4.2 การให้ความรู้ ได้แก่ การเป็นวิทยากร การจัด
นิทรรศการ การจัดรายการวิทยุ และบริการให้คำปรึกษา

4.3 การเป็นศูนย์ฝึกอบรม เป็นแหล่งกลางของชุมชนที่จะมาใช้
บริการ รวมทั้งการจัดบริการที่พัก

4.4 การร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ

5. กิจการนักศึกษา

5.1 การจัดบริการและสวัสดิการ เน้นที่ทุนการศึกษา และ
บริการสุขภาพอนามัยและบริการหอพัก

5.2 การจัดองค์การนักศึกษา ให้สามารถดำเนินกิจกรรมของตน
เองได้ เน้นการเข้าร่วมชมรมตามความสนใจ และคิดงานเอง

5.3 การช่วยเหลือสังคม โดยเน้นที่กิจกรรมของชมรมและ
กิจกรรมของโปรแกรมวิชา

6. การทำนุบำรุงวัฒนธรรม

6.1 การเปิดศูนย์ออกสู่ชุมชน และดึงชุมชนมาสู่ศูนย์ หมาย
ความว่า ออกไปทำงานร่วมกับชุมชน ออกไปสร้างเครือข่ายการทำงานและไป
ช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ส่วนการดึงชุมชนมาสู่ศูนย์ คือการเปิดโอกาสให้เข้ามา
ใช้ประโยชน์จากศูนย์ มาใช้ข้อมูลทางวัฒนธรรม มาขอคำปรึกษา มาชมพิพิธภัณฑ์
และมาร่วมกิจกรรมตามโอกาสต่าง ๆ

6.2 การเป็นผู้นำและผู้ริเริ่มในการฟื้นฟูประเพณี เริ่มจากการ
ศึกษาจนเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และเห็นว่ามีโอกาสจะฟื้นฟูได้สำเร็จจึง
ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในฐานะเป็นศูนย์วัฒนธรรมประจำจังหวัดร่วมกัน
จัดกิจกรรมทางประเพณี เมื่อเห็นว่างานในปีถัด ๆ มา มีผู้นิยมและยอมรับจึงมอบ
หมายให้หน่วยงานในท้องถิ่นรับผิดชอบดำเนินการเอง พร้อมกับรณรงค์ประมา
ดไปให้

6.3 สร้างบุคลากรด้านวัฒนธรรม เนื่องจากต้องติดต่อสัมพันธ์

กับหน่วยราชการและองค์การเอกชนอยู่เสมอ จึงเสนอแนะให้หน่วยงานเหล่านั้น กำหนดตัวบุคลากรด้านวัฒนธรรมเพื่อทำงานร่วมกันและการฝึกอบรมบุคลากร

6.4 การร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ ในลักษณะการรับโครงการมาดำเนินการ และการสนับสนุน กิจกรรมของสำนักงาน

6.5 การศึกษาวิจัยและเก็บข้อมูลท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อ การเป็นศูนย์วัฒนธรรมของท้องถิ่น

สรุปนโยบายการใช้งบประมาณ

งบประมาณของวิทยาลัย มีอยู่ 3 ประการ กำหนดแนวทางการใช้จ่าย ต่าง ๆ กันดังนี้

1. งบประมาณแผ่นดิน เป็นเงินที่วิทยาลัยร่วมกับกรมการศึกษาค้นคว้าของ ด้งงบประมาณในแต่ละปี ใช้จ่ายกับการพัฒนางานระยะยาว งานการลงทุน และงาน ที่เป็นภารกิจหลักของวิทยาลัย เช่น งบประมาณก่อสร้าง งบครุภัณฑ์ งบพัฒนา ปรแกรมวิชาหรือโครงการเฉพาะ เป็นต้น เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของ วิทยาลัยในการจัดทำแผนงานตามแผนงานที่ได้กล่าวมาในตอนต้น เป็นการตั้งงบ ประมาณโดยอาศัยทัศนคติในการพัฒนา

2. งบประมาณเงินบำรุงการศึกษา เป็นเงินที่เรียกเก็บค่าธรรมเนียม และค่าหน่วยกิตจากนักศึกษา จะใช้ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และการพัฒนางานวิชาการโดยเฉพาะ โดยภาควิชาและคณะวิชาเป็นผู้จัดทำ โครงการเสนอกรมการประจําวิทยาลัยพิจารณาให้ความเห็นชอบ และนำเสนอ สภาการศึกษาค้นคว้าพิจารณาอนุมัติ เป็นงบประมาณที่ช่วยเติมเต็มงบประมาณ แผ่นดิน

3. งบประมาณเงินโครงการจัดการศึกษามูลนิธิหรือโครงการ เป็น เงินที่เรียกเก็บค่าธรรมเนียมและค่าหน่วยกิตจากบุคลากรประจำการที่เข้ามาฝึ กอบรมและใช้ในการดำเนินการโครงการดังกล่าวให้เกิดประสิทธิผล หากมีเงินเหลือ สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงงานวิชาการได้ โดยการจัดทำ

โครงการของภาควิชา และคณะวิชา เสนอกรรมการประจำวิทยาลัยพิจารณาให้
ความเห็นชอบ แต่บางสมัยอธิการบางคนขอสงวนสิทธิ์ไว้สำหรับแก้ปัญหาต่าง ๆ
ในการบริหาร เช่น การปรับปรุงอาคารสถานที่ การซ่อมซื้อรถยนต์ เป็นต้น

การสืบทอดความเชื่อและคุณค่า เกี่ยวกับบนิธานของสถาบันและกุศโลบาย

1. วิทยาลัยพัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดครู บทบาทเดิมของ
โรงเรียนฝึกหัดครูหรือวิทยาลัยครูก่อนมีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูเมื่อปี 2518
วิทยาลัยคือหน่วยปฏิบัติที่รับบนิธาน และแนวทางปฏิบัติมาจากกรมการฝึกหัดครู
เพื่อดำเนินงานหลักคือ "การผลิตครู" กรมการฝึกหัดครูเป็นผู้ดำเนินการ
รับผิดชอบในเรื่องหลัก ๆ ทั้งหมด ได้แก่ การสอบบรรจุบุคคลเข้าเป็นอาจารย์
การกำหนดหลักสูตรและแนวทางการใช้หลักสูตร การจัดซื้อครุภัณฑ์และเครื่องมือ
อุปกรณ์ที่ใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน การจัดทำแผนการสอน (ดำเนินการโดย
หน่วยศึกษานิเทศก์) และการฝึกอบรมอาจารย์ เป็นต้น เรียกว่าบทบาทของ
อาจารย์ในช่วงนั้นคือ การสอนและการปฏิบัติงานสนับสนุนการเรียนการสอน
อาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในช่วงก่อนการมีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู มีถึงร้อยละ 51
ของจำนวนอาจารย์ในปัจจุบัน หลายคนมีความเคยชินกับการปฏิบัติงานในลักษณะนี้
คือ มีความเห็นว่าฝ่ายบริหารควรเป็นผู้กำหนดบนิธานและจัดอำนวยความสะดวก
ให้เข้าทำงานได้ และแม้อาจารย์ที่บรรจุเข้าทำงานในช่วงที่วิทยาลัยดำเนินการ
ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูแล้ว ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าฝ่ายบริหารต้อง เป็น
ฝ่ายกำหนดบนิธานของสถาบัน อาจารย์ผู้ปฏิบัติเป็นฝ่ายสนับสนุนข้อมูลและนำ
ความคิดไปปฏิบัติ

สำหรับงานการผลิตครู ซึ่งได้ดำเนินการมาตลอดจนถึงปัจจุบัน
ความเชื่อสำคัญที่อาจารย์มีความเห็นร่วมกัน 5 ประการคือ

1. บุคคลที่จะเข้ามาเรียนครู เพื่อประกอบอาชีพครู จะต้อง
เป็นคนมีพื้นฐานความรู้ดี มีความสนใจในวิชาชีพครู วิทยาลัยรับนักเรียนฝึกหัดครู โดย
จังหวัดต่าง ๆ การคัดเลือกคนมีพื้นฐานความรู้ดีเข้ามาเรียน แล้วแปรเป็นการ
เปิดรับในวงกว้างจนกระทั่งมีการผลิตครูเกิน ทำให้คนเก่ง ๆ ไม่สนใจเข้าเรียน

ครู จะต้องแก้ปัญหาเปิดโครงการครูทนายท รับประกันการมีงานทำ หากคนเก่ง ๆ มาเข้ามาสู่วิชาชีพครู และมีความเห็นว่าการแก้ปัญหาด้วยโครงการนี้ เป็นเรื่องดี และถูกต้อง

2. ๖. ได้เน้นคุณภาพของการผลิตครู ที่สมรรถภาพ 3 ประการมาตลอด คือการมีความรู้ดี หมายถึง ความรู้พื้นฐาน ความรู้ด้านการศึกษา และความรู้ในวิชาที่มีความถนัด การมีทักษะในการปฏิบัติ หมายถึง ทักษะด้านการสอน การเรียนรู้และเข้าใจเด็กนักเรียนและการศึกษาชุมชน ประการสุดท้ายคือ การมีคุณธรรม หมายถึงการมีจรรยาครูและคุณธรรมของการเป็นคนดี

3. การจัดประสบการณ์วิชาชีพครู ซึ่งแต่เดิมเรียกว่าการฝึกสอนและการเตรียมการก่อนการฝึกสอน ถือเป็นกระบวนการสำคัญที่เป็นรากฐานของความรักศรัทธาในอาชีพครู และการพัฒนาความเป็นครู

4. การพัฒนาอาชีพครู จะต้องจัดกระบวนการผลิตครูและการฝึกอบรมครูประจำการควบคู่กันไปด้วย จะเห็นจากการมีส่วนร่วมเป็นผู้สอนในการสอบวิชาชุดครูระดับต่าง ๆ และการฝึกอบรมครูประจำการตามภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ

5. การกระจายครูให้ไปอยู่ในท้องถิ่นต่าง ๆ ต้องดำเนินการคัดเลือกคนเก่งในท้องถิ่นเข้ามาเรียน แล้วมีมาตรการอย่างอื่นเสริม เช่น ทุนการศึกษา เป็นต้น คนเหล่านั้นจึงจะเข้ามาเรียนครูและกลับไปอยู่ในท้องถิ่น

2. เมื่อวิทยาลัยบริหารและปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบของพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู การสืบทอดความเชื่อและคุณค่าที่เด่นชัด ได้แก่

2.1 การผูกวิทยาลัยไว้กับท้องถิ่น ในลักษณะการตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ดังกำหนดเจตนารมณ์ไว้ในพระราชบัญญัติ ส่งผลต่อการปฏิบัติด้วยความพยายามขยายฐานวิชาการ เพื่อผลิตกำลังคนในสาขาวิชาอื่น ที่เป็นความต้องการของผู้เรียน ซึ่งผู้เรียนจะเลือกเรียนตามกระแสความต้องการกำลังคนในตลาดแรงงาน หรือในกรณีการขยายภารกิจบริการทางวิชาการ แก่สังคมที่เด่นชัดคือการฝึกอบรมครูประจำการระดับประถมศึกษา

2.2 การมองเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่น เริ่มจากความสนใจของกลุ่มอาจารย์ภาควิชาภาษาไทยเกี่ยวกับการศึกษารายวิชาคตินวิทยาที่

เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรวิชาภาษาไทย กระจจบเหมาะกับการกำหนดหน้าที่การ
 ทานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไว้ในพระราชบัญญัติ และการจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการ
 กรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติที่ได้มีส่วนมาสนับสนุนการปฏิบัติงานทางด้านวัฒนธรรม
 ตลอดถึงความอุดมของเนื้อหาสาระทางวัฒนธรรมของจังหวัดนครศรีธรรมราช
 ด้วยเป็นเมืองประวัติศาสตร์ที่มีประวัติการเป็นเมืองศูนย์กลางการค้าและศาสนา
 ได้รับอิทธิพลของลัทธิหินยานจากประเทศลังกา และได้เผยแพร่ความเจริญทาง
 ศาสนาสู่กรุงสุโขทัยดังคำศิลาจารึกหลักที่ 1 ของพ่อขุนรามคำแหงที่ว่า "พ่อขุน
 รามคำแหงกระทำรอยทานแก่มหาเถรสังฆราช ปราชญ์เรียนจบปิฎกไตร หลวก
 กว่าปู่ครูในเมืองนี้ทุกคนลูกแต่ศรีธรรมราชมา" เหตุปัจจัยทั้งหมดนี้ วิทยาลัยจึงได้
 พัฒนางานทานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่มุ่งการศึกษาเรียนรู้ ถ่ายทอด เผยแพร่ฟื้นฟู
 และอนุรักษ์คุณค่าที่เป็นมรดกของท้องถิ่น

2.3 การปรับตัวของอาจารย์และวิทยาลัยเพื่อการธำรงบทบาท
 หน้าที่ของ "อาจารย์อุดมศึกษา" และ "สถาบันอุดมศึกษา" ดังจะเห็นได้จาก

2.3.1 อาจารย์เห็นคุณค่าของการศึกษาต่อและการใฝ่รู้
 ในรูปของการฝึกอบรมระยะสั้น การประชุมทางวิชาการ และการศึกษาดูด้วยตนเอง
 เองมูลเหตุสำคัญมาจากการขยายเปิดโปรแกรมวิชาใหม่ และค่านิยมของสังคมที่
 ให้ความสำคัญกับผู้มีความรู้สูง ๆ

2.3.2 การปรับตัวในทางวิชาชีพของตนเอง โดยเฉพาะ
 การศึกษาค้นคว้าเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เนื่องจากมองเห็นเส้นทางการ
 พัฒนาของตนเอง และได้บทเรียนจากอาจารย์รุ่นพี่ที่เงินเดือนดีขั้นเพดานอยู่ใน
 ระดับ 6 อาจารย์หลายคนที่ได้ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์แล้ว อธิบายความรู้สึก
 ตรงกันว่า "การอ่านและการลงมือเขียนเอกสารประกอบการสอนช่วยเพิ่มความ
 กระจ่างในเนื้อหาสาระ และมีความมั่นใจในการสอนรายวิชานั้น ๆ เพิ่มขึ้น และ
 มองเห็นแนวทางจะปรับปรุงผลงานได้ชัดเจนขึ้น"

2.3.3 การพัฒนาหอสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของ
 อาจารย์และนักศึกษา และมีความพร้อมในการบริการให้มากที่สุด อาจารย์ส่วน
 ใหญ่มีความภาคภูมิใจว่าหอสมุดของวิทยาลัยได้พัฒนาอยู่ในระดับต้น ๆ ของวิทยาลัย
 ทั่วประเทศ เหตุผลสำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาที่หัวหน้าภาควิชาบรรณ-

รักษาสาสตร์ กล่าวถึงคือ "การทำให้เป็นตัวอย่างนักศึกษาในบรรณกรรมวิชา บรรณารักษศาสตร์ ที่วิทยาลัยเปิดสอน เพราะถ้าแหล่งผลิตไม่ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแล้ว ก็ไม่มีเนื้อหาสาระและวิธีการที่จะถ่ายทอดให้นักศึกษา เรียกว่าทำหน้าที่สอนอย่างใดพร้อมกันคือ การปฏิบัติภารกิจของนักสารสนเทศ และการเป็นแบบอย่างให้นักศึกษา"

2.3.4 การพัฒนาความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ และองค์กรเอกชน ได้แก่การรวมตัวเป็นสหวิทยาลัยทักษิณของวิทยาลัยครูในภาคใต้ เพื่อทำงานบางอย่างร่วมกัน ช่วยเหลือกันและกัน การร่วมมือกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อการพัฒนาคณาจารย์ การพัฒนานักศึกษา เป็นต้น และการร่วมมือกับองค์กรเอกชน ได้แก่ สมาคม มูลนิธิ และองค์กรต่างๆ เพื่อทำกิจกรรมร่วมกับการขอทุน โครงการวิจัย การฝึกอบรม และกิจกรรมทางวิชาการต่าง ๆ รองอธิการคนหนึ่งกล่าวว่า "การร่วมมือเหล่านี้ในฐานะเป็นคณะทำงาน ได้เรียนรู้ทัศนะ การมองปัญหาและการแก้ปัญหาของบุคลากรในหลายประเภท อาจพูดได้ว่ามีคุณค่ามากกว่าเงินทองที่เขาให้เรา"

2.3.5 การแสดงบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้น ตามพระราชบัญญัติ เมื่อมีการจัดตั้งคณะ วิชา มีหัวหน้าคณะ วิชา เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบและมีรองอธิการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่จากอธิการให้ดูแลรับผิดชอบงานเฉพาะอย่าง ตำแหน่งทั้งสองนี้ตกลงกันในวิทยาลัยให้มีการเลือกตั้ง ทำให้ได้รับการคาดหวังจากบุคลากรในหน่วยงานให้แสดงบทบาทหน้าที่ที่เอื้อประโยชน์ต่อหน่วยงาน คณะ วิชาจึงต้องการการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับการเปิดบรรณกรรม วิชา การจัดสรรงบประมาณ การประเมินความดี ความชอบ ยิ่งเมื่อมีการแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 มีการจัดตั้งหน่วยงานเพิ่มเติมมากขึ้น คือเพิ่มคณะ วิชา และหน่วยงานที่ส่งเสริมวิชาการ ยิ่งทำให้หน่วยงานเหล่านี้ยกระดับความต้องการมีส่วนร่วมมากขึ้น เพราะทรัพยากรที่มีจำกัดอยู่แล้ว ถูกแบ่งไปสู่หน่วยงานที่จัดตั้งใหม่ หัวหน้าคณะ วิชาคนหนึ่งกล่าวว่า "เรามองตัวเองเป็นฝ่ายปฏิบัติ ที่ฝ่ายบริหารจะต้องกระจายอำนาจมาให้ เพื่อจะได้อิงและมีอิทธิพลที่จะจูงใจบุคลากรในคณะ วิชาให้ทำงานในแนวทางที่ประสงค์ อย่างมองเป็นการเรียกร้อง แต่ควรคิดว่าเป็นโชคดีที่คนช่วยทำงาน" อาจารย์อีก

คนหนึ่งให้ความเห็นว่า "ความขัดแย้งหลายกรณีที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน มาจากการปรับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในระดับสูงและระดับกลางที่ไม่สอดคล้องกัน ต่างฝ่ายต่างยืนอยู่ในทัศนะของตน"

2.3.6 การให้ความสำคัญกับเอกสารและสิ่งพิมพ์ของวิทยาลัยผู้บริหารและอาจารย์ที่มีประสบการณ์จะมีความคิดตรงกันว่า เอกสารและสิ่งพิมพ์ของวิทยาลัยเป็นตัวแสดงออกถึงความสามารถและคุณภาพของอาจารย์และของวิทยาลัยจึงได้พยายามจัดทำให้มีคุณภาพทั้ง เนื้อหาสาระและรูปลักษณ์ภายนอก การสืบทอดความคิดเหล่านี้ จะเห็นได้จากเอกสารและสิ่งพิมพ์ดังต่อไปนี้

"วารสารวิชา เป็นวารสารทางวิชาการของวิทยาลัย เริ่มจัดทำตั้งแต่ปี 2518 เป็นต้นมา หยุดไป 2 ปี (พ.ศ. 2533-2534) และกำลังรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่"

"เอกสารก่อนการสัมมนาและรายงานการสัมมนา ที่วิทยาลัยจัดขึ้น ได้จัดทำได้มีความสมบูรณ์ทุกครั้ง"

"ผลงานการศึกษาวิจัย ได้พยายามหาทุนสนับสนุนจัดพิมพ์ เผยแพร่หรือจัดพิมพ์อัดสำเนา"

"การสอน เอกสารประกอบการสอนและตำรา ได้รับการส่งเสริมให้มีหน่วยงานรับผิดชอบมาตั้งแต่ปี 2512 และปรับปรุงวิธีการอยู่ตลอดเวลา"

"หนังสือที่ระลึกในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานในวิทยาลัยได้รับการส่งเสริมให้จัดทำเสมอมา แม้จะไม่ถึงระดับความพอใจสูงสุดของฝ่ายจัดทำ"

"คู่มือนักศึกษา จัดให้มีสารสนเทศที่นักศึกษาจำเป็นต้องรู้ และปฏิบัติสำหรับนักศึกษาที่เข้ามาใหม่เป็นประจำทุกปี"

"เอกสารการประชุมอาจารย์ การประชุมกรรมการประจำวิทยาลัย ได้จัดทำให้มีสารสนเทศสำหรับการพิจารณาเป็นที่พอใจของผู้เข้าประชุม จัดทำสมบูรณ์เป็นรูปเล่มตั้งแต่ปี 2521 เป็นต้นมา"

"เอกสารของหน่วยงานในวิทยาลัย เช่น สถิติข้อมูล

แผนพัฒนาของฝ่ายวางแผน รายงานผลการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ เป็นต้น
ความสมบูรณ์และความสม่ำเสมอยังต้องปรับปรุง "

สำหรับจุดอ่อนสำคัญได้แก่ การจัดทำรายงานประจำปีของ
วิทยาลัย ยังไม่ได้รวมเล่มที่ครอบคลุมภารกิจทั้งหมดของวิทยาลัย

การขัดเกลาทางสังคม

การขัดเกลาทางสังคมในองค์การ พิจารณาได้สองทาง คือการ
พิจารณาจากกลุ่มและพิจารณาจากบุคคล ถ้าพิจารณาจากกลุ่ม การขัดเกลาทาง
สังคมจะหมายถึงกลวิธีที่สมาชิกในหมู่เรียนรู้อ่านนิยาม บรรทัดฐาน ความรู้ ความเชื่อ
และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดถึงทักษะต่าง ๆ เพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติ
ตามบทบาทหน้าที่ได้ และส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย ถ้าพิจารณา
จากบุคคล การขัดเกลาทางสังคมจะหมายถึงกระบวนการเรียนรู้ เพื่อการเข้า
ร่วมดำเนินชีวิตในสังคม การศึกษานี้เน้นที่กลุ่ม กลุ่มแรกคือการขัดเกลาทางสังคม
ของนักศึกษา แบ่งย่อยเป็นนักศึกษาระดับประกาศนียบัตร และนักศึกษาระดับ
ปริญญาตรี กลุ่มที่สองคือการขัดเกลาทางสังคมของอาจารย์ แบ่งย่อยเป็นการแบ่ง
งานและกำหนดลักษณะงาน การพัฒนาคณาจารย์ และการช่วยเหลืออาจารย์ใหม่

การขัดเกลาทางสังคมของนักศึกษา

1. นักศึกษาระดับประกาศนียบัตร

1.1 กิจกรรมเสริมหลักสูตร

สมัยที่เป็นโรงเรียนฝึกหัดครู เปิดสอนหลักสูตร บ.กศ.
เรียกผู้เรียนว่า "นักเรียน" และเมื่อเปิดสอนหลักสูตร บ.กศ.ชั้นสูงด้วยก็รวม
เรียกผู้เรียนทั้งสองระดับว่า "นักศึกษา" นักเรียนฝึกหัดครูรุ่น 1-10 จัดเป็นนัก
เรียนประจำทั้งหมด เพื่อแก้ปัญหาเรื่องที่พัก เพราะเป็นนักเรียนที่มาจากต่าง
จังหวัดและการเป็นนักเรียนประจำจะได้ฝึกคุณลักษณะบางประการได้ มีคำอธิบาย

บอกเล่าการเป็นอยู่ของนักเรียนฝึกหัดครู อยู่ในหนังสืออนุสรณ์ของนักศึกษาปี 2515 ว่า

ฉันเห็นพวกเธอตื่นนอน จัดแจงมัดกวาดที่นอนให้เรียบร้อย บ้างก็ลุก ขึ้นค้นคว้าหาตำรามาอ่าน บ้างก็ทำความสะอาดห้องพัก บ้างก็ลงมา พัฒนาห้องพัก หรือฝึกกายบริหารกันแต่เช้าตรู่ เมื่อทำธุระกิจส่วนตัวแล้ว แต่งตัวหอบตำราและอุปกรณ์ต่าง ๆ พะรุงพะรังเดินลุยกันเบา ๆ ไปโรงอาหาร เธอทุกคนอยู่ในเครื่องแบบอันน่ารัก เรียบร้อย ผู้หญิงสวมกระโปรงสีดำ หรือสีน้ำเงินยาวถึงเข่า เสื้อแขนสั้นสีขาวนวล สอดชายไว้ในกระโปรง รองเท้าสีดำแบบเรียบ ๆ ผู้ชายนุ่งกางเกง สีเทา มีจีบเรียบร้อย คาดเข็มขัดตราวิทยาลัย และรองเท้าถุงเท้า สีดำเรียบ ๆ เธอทุกคนเหมาะยิ่งจะเป็นแม่พิมพ์อนาคต พวกเธอ จะเข้าคิวเพื่อรอรับอาหารกันอย่างมีระเบียบเรียบร้อย หลังจากทานอาหารเข้า เธอก็แยกย้ายกันไปเรียน ตอนเข้าก่อนเข้าห้องเรียน เธอเข้าแถวเคารพธงชาติกันอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย เมื่อเข้าห้องเรียนเธอตั้งใจเรียนกันอย่างจริงจัง จนเย็นเลิกเรียนแล้ว เธอก็จะเดินกลับห้องพัก พลัดเปลี่ยนเครื่องแต่งกายลงทำงาน เกษตรหรือพัฒนาจนเย็น เธอจะกลับจากทำงานอย่างระหือโรยแรง เรือนร่างอันบอบบาง มือนี้ม ๆ ของเธอต้องจับจอบจับเสียมขุดดิน ทาถนน ขุดต่อไม้ บุกเบิกร่องเกษตร ปรับพื้นที่วิทยาลัยหรือแม้แต่จะ สร้างอาคารใหม่ จนมือเธอด้านเป็นบม ใบหน้างามต้องต้องหมอง-คล้ำ เพราะกราแดดลม แต่เธอมิได้ย่อท้อ ใบหน้าคงอึมเอบแจ่มใส อยู่เป็นนิจ... (วิทยาลัยครุนครศรีธรรมราช, 2530)

อาจารย์อาวุโสเล่าว่า นักเรียนและนักศึกษารุ่นแรก ๆ ตั้งแต่รุ่น 1-14 (พ.ศ. 2500-2514) เป็นคนเรียนดี มีความสนใจและเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครู ได้รับความคัดเลือกมาจากจังหวัดต่าง ๆ จึงเป็นคนเรียนรู้อย่างรวดเร็ว ขยันอดทน และฝึกฝนอบรมได้ง่าย แลพร้อมที่จะดูแลปกครองตนเอง จะเห็นได้จาก

เริ่มมี "สภานักเรียน" ตั้งแต่รุ่นแรก และมีต่อเนื่องมาตลอด สภาพประกอบ ด้วยกรรมการฝ่ายต่าง ๆ มีการจัดตั้งชุมนุมกิจกรรมได้ตามความสนใจ เช่น ชุมนุมปาฐกถาและโศตวาที ชุมนุมศิลปะ ชุมนุมทัศนاجر เป็นต้น สภานักเรียนได้ ปรับปรุงต่อ ๆ มาทุกปี กล่าวคือ ในปี 2504 ได้กำหนดแนวปฏิบัติของสภานักเรียนที่ถือปฏิบัติต่อกันมาในรุ่นหลังมีการประกอบพิธีเปิดสภานักเรียน มีการบัญญัติตน มีวาระการประชุมสภาชัดเจน มีการเสนอโครงการประจาของชุมนุม เพื่อให้ สภาให้ความเห็นชอบ และมีบันทึกการประชุมอย่างถูกต้องและเพื่อให้สภาสามารถ ดำเนินกิจการ จัดกิจกรรมสำหรับนักเรียนได้ นักเรียนและสภาได้ตกลง ร่วมกันชำระค่าบำรุงสภานักเรียน คนละ 50 บาท เพราะยังไม่มีการเก็บใบใด ๆ ำหรับปฏิบัติ นอกจากนี้ นักเรียนยังมีความอิสระที่จะเลือกความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นว่าจะอยู่กันแบบใด ปรากฏว่านักเรียนส่วนใหญ่เลือกอยู่กันฉันพี่น้อง คือ รุ่นที่ ช่วยดูแลปกครองรุ่นน้อง โดยเฉพาะการอยู่ในหอพัก รุ่นที่จะช่วยอาจารย์ประจำหอพักดูแลรุ่นน้อง ำให้การช่วยเหลือแนะนำตกเดือน ซึ่งรุ่นน้องจะต้องเคารพและ เชื่อฟัง อาจารย์ที่ปรึกษาสภานักเรียนได้กำหนดกติการะหว่างรุ่นว่า การอยู่ ร่วมกันระหว่างรุ่นพี่และรุ่นน้อง หากรุ่นน้องทำความผิดจะตำโทษรุ่นพี่ และรุ่นน้อง ทะเลาะกับรุ่นพี่ จะตำโทษรุ่นน้อง ทำให้ต่างรุ่นต่างระวังตัวและอยู่ด้วยกันด้วยความ เรียบร้อย รักใคร่ผูกพันต่อกัน จนมีคติประจำใจระหว่างรุ่นว่า "รุ่นน้องรุ่นพี่ สามัคคี กลมเกลียว" ในทางการเมือง นักเรียนก็สามารถแสดงออกทางการเมืองได้อย่างอิสระ เช่น ในปี 2505 สภานักเรียนได้นำนักเรียนร่วมแสดง ประชามติกับประชาชนในกรณีเขาพระวิหาร ณ บริเวณสนามหน้าเมืองในตัว จังหวัด

เมื่อนักเรียนฝึกหัดครูยังเป็นนักเรียนประจำทั้งหมด กิจกรรมของนักเรียนเป็นไปในลักษณะเดียวกันมาตลอด ดังมีการเล่าว่าในการฉลอง ครบรอบ 30 ปี วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราชว่า

นักเรียนทุกคนต้องเข้าร่วมกิจกรรมที่สภานักเรียน และ โรงเรียน จัดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมชมรม กีฬาและนันทนาการ กิจกรรม ตามประเพณีและวัฒนธรรม ซึ่งได้แก่การทำบุญ ทอดกฐิน แห่เทียน-

พรรษา งานทำบุญเดือนสิบ งานบริการพัฒนาชุมชน นักเรียนเกือบ
ทุกคนอาจเข้าร่วมกิจกรรมในนามหอพัก ชมรม หรือห้องเรียน
ไม่อย่างใดก็อย่างหนึ่ง แล้วแต่สภานักเรียนจะจัดให้กลุ่มใดเป็นผู้ทำ
กิจกรรม การปฐมนิเทศ บัณฑิตนิเทศ การเลี้ยงต้อนรับ การเลี้ยง
ส่ง และการรับประกาศนียบัตร ทุกคนต้องทำ และเข้าร่วมโดยไม่มี
ใครบังคับหรือกะเกณฑ์ เพราะกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแต่เป็น
กิจกรรมที่ทุก ๆ คนตั้งใจรอคอย (วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช,
2530 ก)

นักเรียนประจำจะพักอยู่ในเรือนนอนที่จัดแบ่งโซนระหว่าง
หอพักหญิงและหอพักชาย ซึ่งมีชื่อเรียกขานตามลักษณะของผู้พักอาศัย ตามลักษณะ
สิ่งแวดล้อมธรรมชาติ และมีคำคล้องจองกันดีว่า "ศรีไพร โกลนุช บุษบา
วนาวัน ขวัญสุตา พนารมย์ พนมรัตน์ พันสแก้ว แวมยุรา และปารีชาติ"
มีอาจารย์ที่ปรึกษาหอพักพักอาศัยอยู่เป็นประจำในหอพักเดียวกับนักศึกษา หอพักละ
1-2 คน คอยดูแลช่วยเหลือและช่วยแก้ปัญหาทุกอย่าง อาจารย์ทำหน้าที่คล้าย
เป็นพ่อแม่หรือผู้ปกครอง มีความใกล้ชิดกันมาก วันเวลาของอาจารย์และของนัก
เรียนจะหมดไปกับภาระการสอนการเรียน ทั้งกิจกรรมในห้องเรียนและนอกห้อง
เรียน มีเวลารับประทานอาหารที่โรงเรียนจัดเลี้ยงพร้อมกันทั้ง 3 มื้อ พบกัน
ในห้องเรียน เลิกเรียนแล้วก็พบกันกิจกรรมเสริมหลักสูตรหรือการช่วยพัฒนาโรง
เรียน ตกกลางคืนแม้จะเป็นเวลาอิสระของแต่ละฝ่าย แต่ก็ยังมีเวลาในช่วงก่อน
สวดมนต์ก่อนนอนได้กลุ่มเกลากลุ่มเรียงเรื่องการอยู่ร่วมกันในหอพักและการดำเนิน
ชีวิตในฐานะนักเรียนฝึกหัดครู หากมีการเจ็บไข้ตอนกลางคืน อาจารย์ก็รับเป็น
ธุระดำเนินการช่วยเหลือหรือนำส่งโรงพยาบาล ภารกิจประจำวันจะหมุนเวียนกัน
เช่นนี้มีสลับบ้างก็เฉพาะการไปซื้อของใช้จำเป็นในตัวเมือง เดือนละ 1-2 ครั้ง
กลับไปเยี่ยมบ้านได้ตอนปิดภาคเรียน ความรู้สึกเหงาหรือความเครียดอาจมีได้
จึงมีการผ่อนคลายด้วยการจัดกิจกรรมของชมรม หรือห้องเรียนหรือสภานักเรียน
โดยจัดหมุนเวียนกันไป กิจกรรมที่จัดกันอย่างต่อเนื่องคือ การกีฬา การทัศนอาจร
การบำเพ็ญประโยชน์ กิจกรรมทางวัฒนธรรมและงานสร้างสรรค์บันเทิง และเพื่อให้

การจัดกิจกรรมต่าง ๆ มีความน่าสนใจ มีบรรยากาศของความสนุก สดชื่นและ
 บันเทิงใจ โรงเรียนได้จัดให้มีวงดนตรีของตนเอง ฝึกสอนนักเรียนให้เป็นนัก
 ดนตรีและนักร้อง อาจารย์ผู้ควบคุมวงมีความสามารถสูง สามารถแต่งเพลงทั้ง
 เนื้อร้องและทำนองได้เอง มีความไพเราะเป็นที่ติดอกติดใจของนักเรียนและ
 คณาจารย์รวมหลายเพลง เพลงเหล่านั้นมาร้องในโอกาสที่มีการแสดงของนักเรียน
 ก่อนเปิดรายการแสดง วงดนตรีจะขับเพลงมาร์ชของโรงเรียน นักเรียนและ
 คณาจารย์ร่วมกันร้องประสานเสียงพร้อมกัน เป็นการสร้างบรรยากาศของความ
 สัมผัสสามัคคีและความมุ่งมั่นในสถาบัน งานแต่ละครั้งของนักเรียนต่างรอ
 เวลา "ราววงรวมมิตร" ที่นักเรียนชายจะไปร้องเพื่อนักเรียนหญิง หรือเรียน
 เชิญอาจารย์หญิง และนักเรียนผู้หญิงจะไปเรียนเชิญอาจารย์ชาย ออกราว
 พร้อมกันบนลานหน้าเวที ซึ่งจัดเป็นพลอร์ขนาดใหญ่ แต่ละรอบมีคนรำเป็นร้อยคู่
 การรำมีความสุขสวยงาม เพราะนักเรียนได้เรียนรายวิชาทางดนตรีและ
 นาฏศิลป์ตามหลักสูตรมาก่อนแล้ว อนึ่ง เพลงของวงดนตรีที่ได้รับความนิยมมาก ได้
 รับการบันทึกเทปเป็นเพลงเก๋าคุด "มหาชัยรำลึก" เนื่องในโอกาสที่อาจารย์
 ยี่สุ่น คณกร ผู้ควบคุมวงดนตรีและผู้แต่งเนื้อร้องและทำนองเพลงได้เกษียณอายุ
 ราชการเมื่อปี พ.ศ. 2524

การขยายการผลิตครูโดยการรับนักเรียนเดินเรียนในปี
 2510 และการเปิดสอน ป.ศ. ชั้นสูง ยกฐานะเป็นวิทยาลัยครู ในปี พ.ศ. 2512
 รวมถึงการเปิดสอนภาคนอกเวลาทำให้จำนวนนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น การดำเนินงาน
 ด้านฝึกอบรมนักศึกษาได้เปลี่ยนไปสถานักเรียนเปลี่ยนเป็นสถานักศึกษาและเปลี่ยน
 อีกครั้งหนึ่งเป็นองค์การนักศึกษา เพื่อทำหน้าที่ดำเนินการจัดกิจกรรมนักศึกษา
 อย่างต่อเนื่องแต่ลักษณะของกิจกรรมได้เปลี่ยนไป นักศึกษากลุ่มใหญ่ขึ้นไม่สามารถ
 จัดกิจกรรมให้เกิดความพร้อมเพรียงกันทั้งหมดหรือเป็นส่วนาหมู่ได้ และแต่ละกิจ
 กรรมก็มีจุดประสงค์เฉพาะกลุ่มมากขึ้น แต่รูปแบบของกิจกรรมยังคงยึดแนวเดิม
 คือการมีกิจกรรมกีฬา กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์หรืออาสาพัฒนา กิจกรรม
 ทางวัฒนธรรม และกิจกรรมชมรมทางวิชาการ บางกิจกรรมได้ขยายออกไปในวง
 กว้างมากขึ้น เช่น การแข่งขันกีฬาได้เข้าร่วมการแข่งขันกีฬาวิทยาลัยครูภาคใต้
 และวิทยาลัยครูทั่วประเทศ และกิจกรรมทางการเมืองซึ่งเป็นช่วงการต่อสู้กับ

อำนาจเผด็จการในปีพ.ศ. 2516 และช่วงการเผยแพร่ประชาธิปไตยระหว่างพ.ศ. 2517-2518 พลังตกค้างที่เหลือจากการต่อสู้กับเผด็จการทำให้องค์การนักศึกษาได้มีบทบาทในการประท้วงและจัดกลุ่มอภิปรายต่าง ๆ ร่วมกับประชาชนภายนอก และทำงานประสานกับนักศึกษามหาวิทยาลัยในส่วนกลางมากขึ้น มีทัศนทางการเมืองแนวสังคมนิยมที่ตรงข้ามกับแนวอนุรักษ์นิยมที่เป็นอยู่เดิม ทำให้มีความขัดแย้งทางความคิดระหว่างนักศึกษาด้วยกัน ระหว่างอาจารย์และนักศึกษา และระหว่างอาจารย์กับอาจารย์ กระแสความคิดจากสังคมภายนอกแรงมาก และเป็นกระแสที่มีอิทธิพลต่องานองค์กรนักศึกษามากกว่าการขัดเกลารองวิทยาลัย จึงทำให้วิทยาลัยไม่สามารถควบคุมกิจกรรมบางอย่างได้ เช่นใน พ.ศ. 2518 ประชาชนและนักศึกษาเกิดการขัดแย้งกับข้าราชการประจำของจังหวัดนครศรีธรรมราชเรื่องการช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัย จนนำไปสู่การประท้วงที่รุนแรงถึงขั้นเผาจนผู้ว่าราชการจังหวัดนครศรีธรรมราช ทำให้อาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจกรรมนักศึกษาถูกดำเนินคดี แต่ได้ต่อสู้คดีและศาลตัดสินว่าไม่มีความผิด กระแสความคิดจากภายนอกรุนแรงมาตลอด และสิ้นสุดลงโดยอิทธิพลของภายนอกเช่นเดียวกัน คือเกิดการปฏิรูปการปกครองแผ่นดินในเดือนตุลาคมพ.ศ. 2519 นักศึกษาของวิทยาลัยหลายคนต่อสภาพเหตุการณ์ไม่ได้ จึงหนีเข้าป่าร่วมกับนักศึกษาจากส่วนกลาง งานกิจกรรมนักศึกษาถูกควบคุมโดยคณะปฏิรูปการปกครองแผ่นดิน ในปีพ.ศ. 2519-2520 อาจารย์จึงมีบทบาทเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมนักศึกษาภายในวิทยาลัย

1.2 กิจกรรมในหลักสูตร

การผลิตครูประกาศนียบัตรอุดมคติที่สำคัญ คือ การผลิตครูชนบท การดำเนินการเรื่องนี้เริ่มจากกรมการฝึกหัดครูเลือกตั้งสถาบันการฝึกหัดครูในท้องถิ่นชนบท ให้แต่ละจังหวัดคัดเลือกคนในท้องถิ่นเข้ามาเรียน จัดนักเรียนฝึกหัดครูให้อยู่เป็นนักเรียนประจำ แล้วมอบหมายหน้าที่ให้วิทยาลัยจัดกระบวนการให้การศึกษา ฝึกอบรมตามแนวทางของหลักสูตรที่กำหนดให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น

อาจารย์หลายคนมีความพอใจและเห็นคุณค่าของโครงการฝึกหัดครูชนบท ที่ใช้โรงเรียนและชุมชนเป็นแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู (การฝึกสอน) โครงการนี้มีจุดประสงค์สำคัญ คือ เตรียมนักเรียนฝึกหัดครูให้มี

ความคุ้นเคยกับสภาพชีวิตชนบท ปรับปรุงโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนชุมชนที่มีคุณภาพดีและฝึกนักเรียนฝึกหัดครูให้เป็นผู้นำท้องถิ่น มีกระบวนการปฏิบัติที่สำคัญคือการเลือกโรงเรียนที่มีแนวโน้มว่าสามารถพัฒนาเป็นแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพได้ ไม่ไกลจากวิทยาลัยมากนัก เป็นโรงเรียนใน 6 อำเภอ คือ อำเภอเมือง ลานสกา ร่อนพิบูลย์ เขียวราษฎร์ ปากพั่น และท่าศาลา ส่งนักเรียนฝึกหัดครูไปฝึกสอนเป็นเวลา 1 ภาคเรียน (12 สัปดาห์) โดยเริ่มจากการปรับปรุงบ้านพักในโรงเรียนหรือใกล้โรงเรียน การเตรียมการสอน ทดลองสอนและพัฒนาการสอนภายใต้การนิเทศของอาจารย์พี่เลี้ยง และอาจารย์นิเทศก์ และการศึกษาช่วยเหลือชุมชน อาจารย์คนหนึ่งเล่าว่า

บ้านพักฝึกสอนในครั้งนั้น มุ่งเน้นการจัดตกแต่งบ้าน ไม่ว่าจะเป็นห้องนอน ห้องรับแขก ห้องครัว ห้องน้ำห้องส้วม จะต้องเป็นตัวอย่างแก่ชาวบ้านได้ การพัฒนาโรงเรียนเน้นหนักงานการพัฒนาตัวบริเวณโรงเรียน ปลูกไม้ดอกไม้ประดับให้สวยงาม ภายในห้องเรียนมีการตกแต่งห้องเรียน มีมุมวิชาการ ประดับด้วยภาพที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของเด็ก การพัฒนาชุมชนนั้นนักศึกษาฝึกสอนร่วมพัฒนาตามความต้องการของชุมชน โดยให้ชาวบ้านกำหนดงานที่ต้องพัฒนา นักศึกษาจะช่วยกันเต็มที่ ไม่ว่าพัฒนาถนนหนทาง ขุดคลอง สร้างศาลาที่พัก นักศึกษาทำได้ทุกอย่าง บ้านเรือนชาวบ้านภายในรัศมีของโรงเรียนฝึกสอนต้องแต่งให้สะอาดสะอ้าน มีรั้วรอบขอบชิด มีป้ายชื่อเจ้าของบ้านทุกบ้าน (วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช, 2530 ก)

โครงการฝึกหัดครูชนบท ได้ดำเนินการตั้งแต่พ.ศ. 2502 สิ้นสุดในพ.ศ. 2511 โดยปรับปรุงเป็นโครงการฝึกหัดครูและบริการการศึกษาดำเนินการต่อมาจนถึงพ.ศ. 2521 ขยายความคิดและการกระทำจากที่เคยผ่านโครงการฝึกสอนเท่านั้น มาเป็นการบริการตามบทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา ขยายพื้นที่เป็นทั้งเขตชนบทและเขตเมือง ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าคุณค่าและการปฏิบัตินโครงการฝึกหัดครูชนบท ได้พัฒนามาตลอดและเป็นรากฐานสำคัญในการตั้ง

บัณฑิตของวิทยาลัย และกรรมการฝึกหัดครูในปัจจุบันว่าวิทยาลัยครูจะเป็นสถาบัน
อุดมศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่น

2. นักศึกษาระดับปริญญาตรี

2.1 กิจกรรมเสริมหลักสูตร

เมื่อวิทยาลัยเปิดสอนระดับปริญญาตรี (หลักสูตร 2 ปี
หลังอนุปริญญา) ในช่วงพ.ศ. 2517-2523 มีนักศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวนน้อย มี
ครูประจำการลา มาศึกษาต่อมากในช่วง 2-3 ปีแรก กิจกรรมนักศึกษาจึงจัดขึ้น
และดำเนินการโดยนักศึกษาระดับประกาศนียบัตร ประกอบกับ พ.ศ. 2519-2520
คณะปฏิรูปการปกครองแผ่นดิน ได้จำกัดรอบกิจกรรมนักศึกษา จึงไม่มีองค์การ
นักศึกษา นักศึกษาระดับปริญญาตรี หลักสูตร 4 ปี ได้มีบทบาทดำเนินการกิจกรรม
นักศึกษาทั้งหมดตั้งแต่พ.ศ. 2526 เป็นต้นมารอบของกิจกรรมยังคงเป็นไปตามแนว
เดิม ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมที่ลงตัวแน่นอนแล้ว คือกิจกรรมกีฬา กิจกรรมวัฒนธรรม
การช่วยเหลือสังคม กิจกรรมเสริมความรู้ของชมรม และกิจกรรมนันทนาการ แต่
วิธีการและการมีส่วนร่วมของนักศึกษาต่างออกไป มีกิจกรรมของกลุ่มย่อยมากกว่า
กลุ่มใหญ่ เป็นกิจกรรมของชมรม กลุ่มวิชาเอก หรือนักศึกษาหอพักที่แยกกันเป็น
เอกเทศ นักศึกษาให้ความสำคัญกับกิจกรรมน้อยลง ให้ความสำคัญน้อยลง ดั้งมีการ
อธิบายว่า

กิจกรรมนักศึกษามีรูปแบบไปตามวิถีแห่งประชาธิปไตย ประเพณี
และวัฒนธรรมมากขึ้น แต่นักศึกษาให้ความสำคัญกิจกรรมน้อยลงทุก
ด้าน นักศึกษาจำนวนมากขาดประสบการณ์จากกิจกรรมที่ควรจะได้รับ
(วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช, 2530 ก)

ปรากฏการณ์เช่นนี้ อาจารย์ที่คุ้นเคยกับการทำงานด้านกิจการนักศึกษา ให้ความ
เห็นว่า เป็นเพราะ

1. วิถีชีวิตในสังคมภายนอกเปลี่ยนแปลงไป มีนักศึกษา

กลุ่มใหญ่ขึ้น นักศึกษาจะสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน เฉพาะกับเพื่อนในสาขาวิชาเอกเดียวกัน หรือคนอื่น ๆ ในหอพักเดียวกัน หรือคนที่มาจากท้องถิ่นเดียวกัน

2. นักศึกษารู้สึกว่าตัวเองมีอิสระมากขึ้น จะเข้าร่วมกิจกรรมเฉพาะที่ตนสนใจและที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

3. มองได้ว่าอาจารย์และนักศึกษาเหมือนต่างฝ่ายต่างอยู่ อาจารย์จะใกล้ชิดเฉพาะนักศึกษาในสาขาวิชาเอกของตน

4. อาจารย์ส่วนมากไม่ให้ความสนใจงานด้านกิจการนักศึกษา จะเห็นจากมีอาจารย์อาสาเข้ามาทำงานฝ่ายกิจการศึกษาน้อยมาก จึงขาดคนช่วยคิดช่วยกลั่นกรองงานและช่วยดูแลนักศึกษา

5. อาจารย์ส่วนใหญ่มีอายุมากขึ้น (อายุเฉลี่ย 44 ปี) วัยที่ต่างกันมาก ไม่สามารถจะลงไปคลุกคลีกับนักศึกษาได้มากนัก

สำหรับผู้วิจัยมีความเห็นแยกเป็น 3 สาเหตุ คือ กิจกรรมของสังคมภายนอกมีมากขึ้น เป็นที่สนใจของนักศึกษามากกว่า สามารถเลือกได้ตามความสนใจ ไม่ต้องยุ่งยากและลำบากในการจัดดำเนินการขึ้นเอง อดคิดเพียงการได้เข้าร่วม แต่ไม่ได้คิดที่จะฝึกฝนตนเองในการทำงานและการมีส่วนร่วมในสังคม สาเหตุที่สอง ขาดการคิดร่วมกัน แนวทางของอาจารย์จึงไม่ใช่แนวทางที่นักศึกษาสนใจและแนวทางของนักศึกษา อาจารย์ก็มองว่าไม่มีคุณค่า เมื่ออาจารย์จัดกิจกรรมตามแนวที่ตนคิด ก็ต้องบังคับนักศึกษาเข้าร่วม ท้ามาก ๆ เข้าก็เกิดเบื่อหน่าย สาเหตุสุดท้าย คือ การจัดการในการบริหาร ยังไม่มีการกำหนดความมุ่งหมายเฉพาะสำหรับพัฒนานักศึกษา ขาดการกระตุ้นการริมน้าวและความเข้มแข็งจริงจังในเรื่องนี้ บ่อยๆให้เป็นไปตามกระแสและสิ่งแวดล้อมเสียมากกว่า จะทำอย่างมีแผนและเป้าหมายที่ชัดเจน

ด้านความคิดเห็นของนักศึกษา ได้สอบถามความเห็นนักศึกษาชั้นปีที่ 3-4 จำนวน 222 คน ให้ประเมินการดำเนินงานของวิทยาลัยและองค์การนักศึกษา ตามแบบประเมินค่าที่มี 4 สเกล ผลการประเมินแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยของการประเมินค่าเกี่ยวกับงานพัฒนานักศึกษา

รายการ	ค่าเฉลี่ย
1. มีชมรมจัดขึ้นตามความต้องการและความสนใจของนักศึกษา	2.18
2. สโมสรนักศึกษาจัดให้มีกิจกรรมตลอดทั้งปี	2.04
3. มีอาจารย์ให้คำปรึกษาและให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ	2.27
4. อาจารย์เอาใจใส่ในการช่วยเหลือ แนะนำและจัดกิจกรรม พัฒนาบุคลิกภาพ การปรับตัวและสร้างเสริมคุณธรรม	2.47
5. วิทยาลัยเอาใจใส่และจัดให้มีบริการร้านอาหารที่มีคุณภาพดี	2.61
6. วิทยาลัยจัดบริการหอพักเหมาะสม	2.63
7. วิทยาลัยจัดทุนช่วยเหลือนักศึกษาที่ขาดแคลนเหมาะสม	2.43
8. วิทยาลัยจัดบริการแนะแนวอาชีพเหมาะสม	2.14
9. วิทยาลัยส่งเสริมกิจกรรมการออกกำลังกายและการกีฬา สม่ำเสมอ	2.17
10. วิทยาลัยจัดบริการด้านการพยาบาลและสุขภาพเหมาะสม	2.45
11. อาจารย์หรือวิทยาลัยได้จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อฝึก และพัฒนานักศึกษาอย่างจริงจัง	2.36

จากตารางที่ 7 แสดงว่านักศึกษามีความคิดเห็นว่าวิทยาลัยได้ดำเนินงานพัฒนานักศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของอาจารย์ส่วนใหญ่ที่ให้ความเห็นว่าอาจารย์ให้ความสำคัญน้อยกับงานกิจการศึกษา

กิจกรรมแสดงฝีมือ

ในบรรดากิจกรรมหลายอย่างของนักศึกษา วิทยาลัยได้เลือกโอกาสที่มุ่งให้นักศึกษานในแต่ละโปรแกรมวิชาได้ร่วมจัดกิจกรรมพร้อม ๆ กันใน "วันเด็กแห่งชาติ" (วันเสาร์ของสัปดาห์ที่ 2 ของเดือนมกราคม) และ "วันสถาปนาวิทยาลัย" (9 มกราคม) ซึ่งสองวันนี้จะเวียนมาอยู่ใกล้ ๆ กัน หรือบางปีตรงเป็นวันเดียวกัน เป็นผลมาจากวันเด็กแห่งชาติในทุก ๆ ปี โรงเรียนและผู้ปกครองจะนำนักเรียนไปทัศนศึกษา ในปีแรก ๆ ของการจัดงานวันเด็กตามนโยบายรัฐบาล หน่วยงานในจังหวัดที่รับอาสาจัดงานสำหรับเด็กมีน้อย วิทยาลัยจึงอาสาทำงานร่วมกับจังหวัดจนกระทั่งถือเป็นหน้าที่ต้องจัดเป็นประจำทุกปี โดยภาควิชาและคณะวิชาต่างรู้ว่าเป็นหน้าที่ของตนในการจัดกิจกรรม มีความคิดร่วมกันว่า "จะทำงานนี้เป็นตัวฝึกนักศึกษาให้ทำงาน เพราะจะได้มีความรู้เมื่อออกไปเป็นครูแล้ว จะทำงานเพื่อเด็กได้อย่างไร" (ในสมัยนั้นเปิดสอนเฉพาะวิชาชีพครู) หลักในการทำงานของภาควิชาที่จะมอบหมายงานให้นักศึกษาที่สังกัดภาควิชา คือ แบ่งงานให้นักศึกษานในแต่ละชั้นปีแตกต่างกัน เพื่อนักศึกษาแต่ละคนจะได้มีโอกาสดำเนินงานได้ครบทุกประเภท โดยวิธีการนี้นักศึกษาชั้นปีที่ 4 จะพัฒนาตนเองเป็นหัวหน้างาน และทำงานแทนอาจารย์ได้ ลักษณะของกิจกรรมที่จัดในแต่ละปี จะมีลักษณะเหมือนกัน ต่างกันเฉพาะเนื้อหา ได้แก่ นิทรรศการ การแสดง กิจกรรมการเคลื่อนไหวและออกกำลังกาย การประกวด การเล่นเกมส์ ฯลฯ นักศึกษาและอาจารย์จะพอใจกับงานนี้ เพราะมีเด็กมาชมและร่วมกิจกรรมมากทุกปี การที่มีเด็กนักเรียนมาร่วมงานบางส่วนหนึ่งเกิดจากศิษย์เก่าที่อยู่ในจังหวัดนครศรีธรรมราชและจังหวัดใกล้เคียง ซึ่งเห็นประโยชน์ของงานนี้ได้ดำนานักเรียนในโรงเรียนของตนมาร่วมงานเป็นประจำ ส่วนงานวันสถาปนาวิทยาลัย นักศึกษาจะมีบทบาทในการจัดนิทรรศการที่เกี่ยวกับเรื่องที่อยู่ในความสนใจของสังคม หรือการแสดงผลงานของนักศึกษา และงานนี้ประชาชนจะมาร่วมงานด้วย

กิจกรรมที่มีแนวคิดของการจัดในลักษณะนี้ ได้ดำเนินไปใช้สำหรับการจัดกิจกรรมเฉพาะโปรแกรมวิชา เช่น โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์ มี "งานวันวิทยาศาสตร์" โปรแกรมวิชาภาษาไทย มี "งานวันภาษาไทย" โปรแกรมวิชา



ภาษาต่างประเทศ มี "งานวันคริสต์มาส" เป็นต้น กิจกรรมประจำดังกล่าวมานี้ นักศึกษาและอาจารย์ต่างเตรียมงานล่วงหน้าและรอวันที่จะมาถึง

กิจกรรมดังกล่าว ต่างกับกิจกรรมของชมรม เพราะเป็นกิจกรรมที่ อาจารย์ในภาควิชาและนักศึกษานโยบายที่สังกัดภาควิชา ต่างทำงาน ร่วมกันอย่างใกล้ชิด จึงถือได้ว่าเป็นการอวดฝีมือของกลุ่มนักศึกษา (เน้นกิจกรรม ของกลุ่ม) ในแต่ละโปรแกรมวิชาอย่างแท้จริง ปีใดได้นักศึกษาเก่งในระดับผู้นำ กลุ่มนักศึกษาก็จะสอนงานกันเอง อาจารย์เป็นผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ

2.2 กิจกรรมในหลักสูตร

การดำเนินงานตามหลักสูตร ภาควิชาจะจัดการตั้งแต่วางแผนการเปิดวิชาเรียน จัดอาจารย์เป็นที่ปรึกษา และอาจารย์ผู้สอนในรายวิชา ต่าง ๆ ในแต่ละภาควิชา กำหนดให้อาจารย์คนหนึ่งรับผิดชอบการสอนและการ ประเมินผลในรายวิชาหนึ่ง ๆ เพียงคนเดียว โดยคำนึงถึงความสามารถ และ ความถนัดของอาจารย์เป็นหลัก การจัดสอนร่วมกันในรายวิชาเดียวกันและกลุ่ม เดียวกันมีน้อย ยกเว้นการเชิญเป็นวิทยากร ตั้งแต่ปี 2522 เป็นต้นมา ฝ่าย วิชาการได้ทำความเข้าใจกับอาจารย์ในภาควิชาต่าง ๆ ว่า ควรปฏิบัติให้ครบ 3 เติม คือ "สอนเต็มเวลา เต็มหลักสูตร และเต็มความสามารถ" กิจกรรมที่ใช้ใน การสอนมากที่สุด คือ การบรรยาย รองลงมาคือการมอบหมายงานให้นักศึกษาค้นคว้าและทำงานทั้งเป็นงานรายบุคคลและรายกลุ่ม ซึ่งจะต้องนำเสนอชั้นเรียน หรือเสนอเป็นรูปรายงาน และการฝึกทักษะเฉพาะอย่างตามธรรมชาติของวิชา จัดเวลาเรียนเป็นคาบคู่มาตั้งแต่ปี 2520 เพราะจะได้มีเวลาเต็มที่ในการจัด กิจกรรมการสอน ประกอบหลักสูตรมีรายวิชา 2 หน่วยกิต 2 ชั่วโมงมากที่สุด เวลาตั้งแต่ 13.00 นาฬิกาของวันพุธในแต่ละสัปดาห์ จะไม่มีการเรียนการสอน ด้วยจัดไว้เป็นเวลาของกิจกรรมนักศึกษา และกิจกรรมส่วนรวมของคณาจารย์

การจัดประสบการณ์วิชาชีพ จัดแตกต่างกันตามสาขาวิชา สาขาวิชาที่จัดทำเป็นรูปแบบที่ชัดเจนและปฏิบัติติดต่อกันมาตั้งแต่ปี 2526 คือ สาขาวิชาชีพครูได้จัดการฝึกประสบการณ์ครูในส่วนที่สำคัญที่สุด เรียกว่าประสบการณ์วิชาชีพครูเต็มเวลา คือ "ฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูโดยใช้เวลาต่อเนื่องกัน เป็นระยะเวลาหนึ่งจำนวน 2 สัปดาห์ ครึ่งภาคเรียนหรือเต็มภาคเรียน

เพื่อนักศึกษาคูจะได้มีเวลานานพอที่จะหาประสบการณ์ในสถานการณ์จริง"

(กรมการฝึกหัดครู, 2531 ข) แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาและสังเกต เป็นระยะการฝึกที่ห้าไปดูไปฟัง ไปซักถาม และไปสังเกตเรื่องที่รับมอบหมาย วดยทำต่อเนื่องกันอย่างน้อย 2 สัปดาห์ หรือ 70 ชั่วโมง จัดในภาคเรียนที่ 2 ของชั้นปีที่ 1

2. การมีส่วนร่วม เป็นระยะการฝึกที่ไปช่วยปฏิบัติงาน บางอย่างที่ได้รับมอบหมายกับอาจารย์พี่เลี้ยง ใช้เวลาต่อเนื่อง 2 สัปดาห์ หรือ 70 ชั่วโมง จัดในภาคเรียนที่ 2 ของชั้นปีที่ 2

3. การทดลองสอนหรือทดลองปฏิบัติงาน เป็นระยะการฝึกทดลองสอนหรือปฏิบัติงานโดยอาศัยเทคนิควิธีและทฤษฎีที่ได้เรียนมา ใช้เวลาต่อเนื่อง 2-4 สัปดาห์ หรือ 70-140 ชั่วโมง จัดในภาคเรียนที่ 1 หรือ 2 ของชั้นปีที่ 3

4. การฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูเต็มรูป เป็นระยะการฝึกปฏิบัติงานในหน้าที่ครูทุกอย่าง เสมือนเป็นครูประจำการคนหนึ่ง หรือฝึกงานเฉพาะด้านตามสายเทคนิคการศึกษาในสถานการณ์จริง เป็นเวลาต่อเนื่องกัน 16 สัปดาห์ หรือ 450 ชั่วโมง

สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี หลักสูตร 2 ปี หลังอนุปริญญา จัดชั้นการศึกษาสังเกตและมีส่วนร่วมรวมกันมีระยะเวลาฝึกอย่างน้อย 2 สัปดาห์ ในภาคเรียนที่ 2 ของชั้นปีที่ 1 ชั้นทดลองสอนหรือปฏิบัติงาน มีระยะเวลา 2 สัปดาห์ จัดในภาคเรียนที่ 1 ชั้นปีที่ 2 และชั้นฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูเต็มรูปแบบ มีระยะเวลา 8 สัปดาห์ จัดในภาคเรียนที่ 2 ชั้นปีที่ 2

การจัดประสบการณ์วิชาชีพครูอย่างนี้ มีความเชื่อว่า จะเสริมสร้างคุณภาพของนักศึกษาให้มีสมรรถภาพที่พึงประสงค์อย่างน้อย 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านเทคนิควิธี และด้านคุณลักษณะ (มีการจำแนกรายละเอียดในแต่ละด้าน) เพราะเป็นการจัดให้นักศึกษาคูได้ฝึกภาคปฏิบัติในสถานการณ์จริงที่จริงเรียนหรือหน่วยงาน วดยใช้ระยะเวลาต่อเนื่องกันเป็นเวลานานช่วงหนึ่ง (กรมการฝึกหัดครู, 2531 ข)

นอกจากนั้นยังมีการจัดประสบการณ์วิชาชีพครูเสริม เพื่อให้มีประสบการณ์ในหน้าที่ครูกว้างขวางยิ่งขึ้น มีลักษณะของกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่เปิดโอกาสให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของวิทยาลัยโดยไม่มีการบังคับ ความเชื่อและค่านิยมเกี่ยวกับการผลิตครูหรือความเป็นครู ที่ว่า "คนที่จะเป็นครู ต้องเป็นคนเก่งและมีความสนใจที่จะเป็นครู" ได้เป็นแรงผลักดันให้นำมาใช้ในการผลิตครูรุ่นใหม่อีก โดยกรมการฝึกหัดครูได้ร่วมมือกับสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (กค.) เสนอโครงการครูทายาทต่อกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อจะจงใจให้นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายที่มีผลการเรียนดี มีความสนใจ และมีความประพฤติดีเข้ามาเรียนครู โดยรับประกันว่าเมื่อเรียนสำเร็จแล้ว จะคัดเลือกเข้าทำงานโดยไม่ต้องสอบแข่งขัน วิทยาลัยได้ เปิดสอนวิชาเอกการประถมศึกษาตามโครงการนี้มาตลอดตั้งแต่ปี 2530 อาจารย์ทุกคนที่ถูกสัมภาษณ์และ เป็นผู้สอน นักศึกษาระบบการดังกล่าว ต่างพึงพอใจกับนักศึกษา เพราะสามารถฝึกได้สมกับที่คิดและเชื่อ ดังอาจารย์คนหนึ่งอธิบายว่า

นักศึกษาทุกคนในโครงการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว คิดทันครู และบางคนคิดได้ไกลและขยายความได้มากกว่าที่เราต้องการ เป็นผู้นำในทุก ๆ ที่ ทั้งในกิจกรรมของหอพัก ของชมรม และของห้องเรียน และที่สำคัญที่สุดคือ เป็นคนที่ใฝ่รู้ เขาพยายามศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากห้องสมุดอยู่เสมอ การเสนอรายงานรู้อย่างไรได้อ่านและค้นคว้ามาจริง ทำให้เราตื่นเต็นอยากจะสอน เช่นเดียวกับที่เคยมีเมื่อหลายปีมาแล้ว ในช่วงที่จังหวัดต่าง ๆ คัดเลือกส่งคนมาเรียน

ความคิดเห็นของนักศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมของอาจารย์ นักศึกษาชั้นปี 3-4 จำนวน 222 คน ได้ประเมินเกี่ยวกับความมุ่งหมายและการปฏิบัติงานการพัฒนานักศึกษาโดยใช้แบบสอบถามแบบประเมินค่า 4 สเกล ดังผลการประเมินแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 การรับรู้ของนักศึกษาเกี่ยวกับความมุ่งหมายและการปฏิบัติในการ
พัฒนาการศึกษา

รายการ	ค่าเฉลี่ย
1. วิทยาลัยกำหนดความมุ่งหมายในการพัฒนาการศึกษาชัดเจน	2.71
2. อาจารย์ผู้สอนแจ้งลักษณะความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของ นักศึกษาที่ต้องการจะพัฒนาชัดเจน	2.61
3. อาจารย์กวัดขัน มุ่งมั่นให้นักศึกษามีความรู้ ความสามารถและ ทักษะต่าง ๆ ในรายวิชาที่สอน	2.87
4. มีความรู้สึกล้อลชีดกับอาจารย์ผู้สอนหรืออาจารย์ที่ปรึกษา	2.85
5. อาจารย์ได้ช่วยแก้ปัญหาในการเรียนและการใช้ชีวิตในวิทยาลัย	2.51
6. ในกระบวนการเรียนการสอน นักศึกษาได้แสดงออกและมี กิจกรรมมาก	2.48
7. มีความมั่นใจ และมีความพร้อมที่จะออกไปทำงานในสาขาวิชา ที่เรียนมา	2.87

จากข้อมูลในตารางที่ 8 นักศึกษามีความเห็นว่าเป็นวิทยาลัยและตัว
คณาจารย์ ได้ตั้งความมุ่งหมายที่จะพัฒนาการศึกษาและแจ้งให้นักศึกษารับรู้ กวัดขัน
ในการเรียนการสอน ค่อนข้างมาก แต่นักศึกษามีโอกาสแสดงออกและมีกิจกรรม
ในการเรียนการสอนในระดับปานกลาง

นักศึกษากลุ่มเดียวกัน มีความเห็นและเจตคติต่อวิทยาลัยในฐานะที่ตน
ได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับคณาจารย์และวิทยาลัยในส่วนรวม โดยให้ค่าประเมินตาม
แบบสอบถามแบบประเมินค่า 4 สเกล ดังผลการประเมินแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ความเห็นและเจตคติต่อวิทยาลัยของนักศึกษา

รายการ	ค่าเฉลี่ย
1. รู้จักและทราบเกียรติคุณของวิทยาลัยมาก่อนที่จะเข้าเรียน	2.70
2. สมัครเข้าเรียนที่วิทยาลัยด้วยความสนใจของตนเอง	3.00
3. เข้าเรียนที่วิทยาลัยเพราะความต้องการของบิดา มารดา	2.05
4. มีความมั่นใจว่าวิทยาลัยแห่งนี้เป็นแหล่งฝึกฝนพัฒนานักศึกษาได้จริง	3.00
5. อาจารย์ส่วนใหญ่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ น่าเลื่อมใส	3.10
6. มีความภาคภูมิใจที่เป็นนักศึกษาของวิทยาลัยแห่งนี้	3.19
7. วิทยาลัยจัดบริการด้านหอสมุดและการค้นคว้าเหมาะสม	3.12
8. สถานที่ บริเวณและการจัดสิ่งแวดล้อมภายในวิทยาลัย ช่วยส่งเสริมให้มีบรรยากาศของสถาบันการศึกษา	3.01

จากข้อมูลในตารางที่ 9 นักศึกษามีความเชื่อและเจตคติที่ดีต่อวิทยาลัย ในด้านการฝึกฝนพัฒนานักศึกษา ความรู้ความสามารถของคณาจารย์ การจัดการบริการการค้นคว้า สถานที่และสิ่งแวดล้อมของวิทยาลัย และมีความภาคภูมิใจที่เป็นนักศึกษาของวิทยาลัย

การพัฒนาจริยธรรม

วิทยาลัยได้ส่งเสริมให้นักศึกษาได้มีความเข้าใจและนำหลักธรรมทางศาสนามาปฏิบัติ และได้ดำเนินการติดต่อมาตลอด มอบหมายให้ภาควิชาปรัชญาและศาสนาเป็นผู้รับผิดชอบ เพราะเกี่ยวข้องเป็นผู้สอนรายวิชาพุทธศาสน์ ซึ่งเป็น

วิชาบังคับเลือก และภาควิชาหลักสูตรและการสอน เป็นผู้รับผิดชอบนักศึกษาในโครงการครูทายาท กิจกรรมจัดเป็นประจำ ได้แก่

1. การบรรยายธรรมของผู้ทรงคุณวุฒิและพระสงฆ์
2. การร่วมปฏิบัติธรรมที่วัด วัดที่เลือกคือวัดชายนา จังหวัดนครศรีธรรมราช และวัดสวนรมกษพลาราม จังหวัดสุราษฎร์ธานี
3. การฝึกสมาธิและการปฏิบัติธรรม เริ่มฝึกจากที่วัด และนำมาปฏิบัติต่อที่วิทยาลัย โดยจัดให้มีห้องปฏิบัติธรรมโดยเฉพาะ
4. การพัฒนาวัด โดยเฉพาะวัดวิทยาลัยครูสังสรรค์ ซึ่งตั้งอยู่ใกล้วิทยาลัย เน้นกิจกรรมการทำความสะอาด และการปลูกป่า
5. การเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา ที่จัดขึ้นตามประเพณีและวันสำคัญทางศาสนา เช่น การแห่ผ้าขึ้นธาตุ การเข้าร่วมปฏิบัติธรรมในวันสำคัญทางศาสนา เป็นต้น

หัวหน้าภาควิชาปรัชญาและศาสนาได้กล่าวถึงการดำเนินงานในด้านนี้ว่าเป็นความมุ่งหมายของภาควิชา คือการสร้างเสริมคุณธรรม อาจสรุปให้สั้นว่ามุ่งสร้าง "น้ำใจ" ที่หมายถึงการมองเห็นปัญหาแล้วคิดจะแก้หรือช่วยแก้ คือรู้จักช่วยเหลือคนอื่น หรือช่วยเหลือสาธารณะ ภาควิชามุ่งจะให้นักศึกษาทุกคนมีน้ำใจ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับนักศึกษาครู เพราะหากครูไม่มีน้ำใจ ก็ยากที่จะฝึกฝนอบรมนักเรียนได้

สำหรับนักศึกษาที่นับถือศาสนาอิสลาม วิทยาลัยได้จัดห้องสำหรับการ "ละหมาด" และสนับสนุนให้นักศึกษากลุ่มนี้ จัดกิจกรรมทางศาสนาได้ตามความสนใจ แต่เนื่องจากขาดอาจารย์ที่นับถือศาสนาอิสลามเป็นที่ปรึกษา กิจกรรมจึงอยู่ในวงจำกัด

กิจกรรมแสดงผลงาน

การเรียนเนื้อหาวิชาตามหลักสูตรของบางโปรแกรมวิชา ที่เน้นการฝึกปฏิบัติและเกิดผลงาน เช่น โปรแกรมวิชาอุตสาหกรรมศิลป์ ศิลปะสาขาต่าง ๆ เซรามิกส์ คหกรรมศาสตร์ นาฏศิลป์ เกษตรศาสตร์ เป็นต้น การเรียนในบาง

รายวิชา ภาควิชาได้ตกลงให้มีการจัดแสดงผลงานของนักศึกษาแต่ละคน (เน้นที่ตัวบุคคล ไม้ว่าช้กลุ่ม) ลักษณะของงานจะมีรูปแบบต่างกันตามธรรมชาติของวิชา เช่น วิชาผ้าและเครื่องแต่งกาย (โปรแกรมวิชาคหกรรมศาสตร์) จะจัดให้มีการเดินแฟชั่น เพื่อแสดงผลงานการออกแบบและตัดเย็บเสื้อผ้า วิชาเซรามิกส์ จะจัดนิทรรศการผลงานเครื่องปั้นดินเผา วิชาศิลปะ จะจัดงานแสดงภาพเขียนแนวต่าง ๆ วิชานาฏศิลป์ จะจัดแสดงละคร (เน้นการกำกับและการแสดง) หรือจัดแสดงท่ารำต่าง ๆ ที่ค้นคิดขึ้นมา วิชาศิลปประดิษฐ์ จะแสดงผลงานการประดิษฐ์ที่วัสดุต่างประเภท เป็นต้น การจัดแสดงผลงานเหล่านี้ มีทั้งการแสดงเดี่ยว หรือนำไปรวมกับกิจกรรมอื่น ๆ ของวิทยาลัย งานการแสดงผลงานจะมีผลย้อนกลับถึงตัวนักศึกษาเจ้าของผลงานทันทีเพราะมีบุคคลภายนอก เป็นผู้วิจารณ์ผลงาน หรือดูจากความนิยมชมชอบของผู้ชม หรือดูจากการจำหน่ายที่ได้ราคาดี เป็นต้น ลักษณะการแสดงผลงานที่คล้ายกันนี้ ยังมีอีกอย่างหนึ่งคือนักศึกษาสามารถรับงานจากบุคคลภายนอกมาทำ และได้รับค่าตอบแทนเป็นค่าจ้าง แต่ต้องทำหลังเวลาเรียน เช่น การเขียนป้ายโฆษณาของนักศึกษาโปรแกรมศิลปะ การรับงานของนักศึกษาโปรแกรมเซรามิกส์ การรับงานประมวลผลของนักศึกษาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ศึกษา เป็นต้น แต่บางภาควิชาสนับสนุนให้นักศึกษาทำงานบริการ เช่น การช่วยจัดทำงานเทคนิคห้องสมุดให้กับห้องสมุดโรงเรียนต่าง ๆ ของนักศึกษาโปรแกรมบรรณารักษศาสตร์ การเป็นกรรมการตัดสินกีฬา ของนักศึกษาโปรแกรมพลศึกษา เป็นต้น

กิจกรรมลักษณะนี้ให้ประโยชน์กับนักศึกษา ในด้านการพัฒนาฝีมือและความคิด รู้จักวิธีการจัดการ และสร้างสำนึกในการบริการช่วยเหลือคนอื่น แต่จะทำได้มากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับธรรมชาติของวิชา คุณลักษณะของอาจารย์และนักศึกษา และสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง อาจารย์ภาควิชาคณิตศาสตร์คนหนึ่งกล่าวว่า "การเรียนคือการฝึกทำงาน เรียนรู้ผลของงานที่เกิดขึ้น ไม้ว่าเป็นผลที่ดีหรือไม่ดี การขัดเกลาคนจึงขัดเกลาด้วยการทำงาน"

การคัดเลือกทางสังคมของอาจารย์

วิทยาลัยได้ส่งเสริมให้อาจารย์ได้ทำหน้าที่ ซึ่งกำหนดเป็นหน้าที่ของวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู โดยมุ่งตามลำดับความสำคัญและจำเป็น คือการสอน การบริการช่วยเหลืองานสนับสนุนการเรียนการสอน และงานที่อาจารย์เลือกทำตามความสนใจ คือ การวิจัย การบริการสังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้อาจารย์ได้ทำตามหน้าที่ตามความรับผิดชอบ จะกล่าวถึง 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. การแบ่งงานและกำหนดลักษณะงาน

เมื่อมีการแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2527 กำหนดให้มีหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้นในวิทยาลัยโดยจัดทำเป็นประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการของวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2530 ซึ่งประกอบด้วย 4 คณะวิชา 2 ศูนย์ 4 สำนัก ในคณะวิชาแบ่งเป็นภาควิชารวม 33 ภาควิชา ในศูนย์และสำนักแบ่งเป็นฝ่าย รวม 33 ฝ่าย วิทยาลัยจึงได้จัดทำการบรรยายลักษณะงานในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานให้ประสานสัมพันธ์กัน โดยกำหนดหน้าที่รวมของคณะวิชาและภาควิชาและกำหนดแยกในแต่ละศูนย์ แต่ละสำนัก และแต่ละฝ่าย การแบ่งและการบ่งบอกลักษณะงานนี้ เป็นข้อตกลงที่เข้าร่วมกันมาจนถึงปัจจุบัน ณ ที่นี้จะยกตัวอย่าง การบรรยายลักษณะงานของคณะวิชาและภาควิชา ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินงานและรับผิดชอบทางวิชาการ ดังนี้ (วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช, 2530 ข)

ขอบข่ายการปฏิบัติงานของคณะวิชา แบ่งงานเป็น 5 ลักษณะดังนี้
งานธุรการ

1. ติดต่อประสานงานในการออกข้อสอบคัดเลือก การสอบคัดเลือกนักศึกษาเข้าเรียนและศึกษาต่อ
2. จัดทำและดำเนินงานด้านงบประมาณประจำปี ตลอดจนการควบคุมและเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปโดยสม่ำเสมอถูกต้องตามระเบียบและตรงตามวัตถุประสงค์ของงาน แผน

งานและโครงการที่วางไว้โดยเคร่งครัด

3. ดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างของคณะวิชา
4. จัดการประชาสัมพันธ์และการดำเนินงานของคณะวิชา
5. จัดรวบรวมข้อมูล สถิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคณะวิชา
6. จัดประชุมบุคลากรในคณะวิชา
7. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของคณะวิชา

งานวิชาการ

1. วางโครงการและจัดทำแผนการเรียนการสอน การสอบโดยประสานงานกับสำนักส่งเสริมวิชาการ
2. ควบคุมและประสานงานเกี่ยวกับการวัดผล และประเมินผลให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการวัดผล
3. จัดให้มีและส่งเสริม การผลิต การรวบรวมเอกสารและตำราประกอบการเรียนการสอน
4. จัดให้มีและส่งเสริมการค้นคว้าการวิจัยและเผยแพร่ผลงานเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ ตลอดจนการพัฒนาหลักสูตรวิชาต่างๆ
5. จัดให้มีและส่งเสริมการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น การจัดนิทรรศการและการบรรยายทางวิชาการ
6. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา ตลอดจนคิดหาวิธีการและเทคนิคเรียนมาใช้ในการศึกษาอย่างเหมาะสมแก่สภาพท้องถิ่น
7. ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาสภาพของชุมชนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอันที่จะจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น
8. ประสานงานกับหน่วยงานอื่นของวิทยาลัยและภายนอกวิทยาลัย

งานบริหารบุคลากร

1. เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนการสับ

เปลี่ยนและการโยกย้ายบุคลากร

2. ตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติราชการตามคำสั่ง และปฏิบัติงานตามโครงการของบุคลากร
3. วางโครงการและดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษาอบรม การดูงานและการบำรุงขวัญ
4. ควบคุม ตรวจสอบ และติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการสอนของครู อาจารย์ และการเรียนของนักศึกษาภายในคณะให้เต็มตามหลักสูตรเต็มเวลาและเต็มความสามารถ
5. ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

งานพัฒนานักศึกษา

1. บริการให้คำปรึกษาด้านการเรียนการสอนและการดำเนินชีวิตในวิทยาลัย
2. ให้บริการงานที่ปรึกษาชมรมทางวิชาการ สนับสนุนกิจกรรมชมรมวิชาการ
3. ให้ความรู้และฝึกฝนอบรมเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพนักศึกษา
4. จัดประสบการณ์เสริมให้นักศึกษาในด้านการอบรมพิเศษ
5. ร่วมมือกับสำนักกิจการนักศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดกิจกรรมนักศึกษา

งานจัดทำแผนและรายงาน

1. รวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน
2. จัดทำแผนระยะสั้นแผนระยะยาวและแผนปฏิบัติการของคณะวิชา
3. จัดทำรายงานประจำปี
4. ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดทำแผนพัฒนาวิทยาลัย

สำหรับการแบ่งและบรรยายงานของภาควิชา กำหนดเป็น 5 งาน เช่นเดียวกับคณะวิชา และบรรยายลักษณะงานทั้งห้า เลียนแบบคณะวิชาแต่อยู่ในขอบเขตของภาควิชา

การกำหนดลักษณะของหน่วยงาน มีความเชื่อในเวลานั้นว่า จะต้องปรับลักษณะงานทุก ๆ 3 หรือ 5 ปี จึงคำนึงถึงภารกิจที่จะต้องทำและทำได้เป็นหลักสำคัญ และละหน่วยงานต่างมีส่วนกำหนดลักษณะงานและพอใจกับหน้าที่ดังกล่าว

2. การพัฒนาคณาจารย์

ในสมัยที่เปิดสอนระดับประกาศนียบัตร มุ่งพัฒนาคณาจารย์ให้สามารถทำการสอนได้เป็นอย่างดี โดยกรมการฝึกหัดครูเป็นผู้ประสานจัดพัฒนาร่วมกันทุกวิทยาลัย วิธีการที่ใช้ ได้แก่

1. การจัดทำแผนแนวการสอนครบทุกรายวิชา โดยมีรายละเอียดประกอบด้วย ความมุ่งหมาย เนื้อหา กำหนดเวลา กิจกรรมเสนอแนะ การวัดผล สื่ออุปกรณ์ และหนังสืออ้างอิง

2. การจัดพิมพ์หนังสือ ตำรา ในรูปแบบของเอกสารนิเทศ การศึกษา จัดทำโดยหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมการฝึกหัดครู

3. การจัดประชุมสัมมนาผู้สอนในแต่ละรายวิชา

4. การสนับสนุนให้อาจารย์ได้ศึกษาต่อ

เมื่อเปิดสอนระดับปริญญาตรีแล้ว การพัฒนาคณาจารย์ได้เปลี่ยนแปลงไป แต่มีแนวทางของเดิมที่เคยทำมา การจัดทำแผนแนวการสอนเปลี่ยนเป็นการจัดทำแผนการสอน ซึ่งอาจารย์ทุกคนต้องทำ เพื่อเป็นข้อตกลงร่วมระหว่างผู้สอนและนักศึกษา และผู้สอนกับภาควิชาหรือคณะวิชาหรือฝ่ายวิชาการ การจัดทำตำราแม้กรมการฝึกหัดครูจะยังดำเนินการต่อ แต่วิทยาลัยได้ส่งเสริมให้อาจารย์ศึกษาค้นคว้าและเขียนตำราเอง การประชุมสัมมนาที่หน่วยงานภายนอกจัด อาจารย์สามารถเลือกเข้าร่วมตามความสนใจและตามกำลังงบประมาณ แต่ถ้าสหวิทยาลัยหรือกรมการฝึกหัดครูเป็นผู้จัด โดยตกลงเป็นโครงการร่วมผู้เกี่ยวข้องผู้แทนของภาควิชาจะต้องเข้าร่วมสัมมนา นอกจากนั้น วิทยาลัยยังเป็นผู้จัดการประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย และการบรรยายทาง

วิชาการ และการฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง เช่น การพัฒนาจิต การพัฒนาวิธีทำงาน เป็นต้น การจัดในลักษณะนี้มีการเปลี่ยนเรื่อง เปลี่ยนกลุ่ม หมุนเวียนกันไปเป็นประจำทุกปี ด้วยคนส่วนใหญ่ยอมรับในความเชื่อของ "การเรียนรู้ตลอดชีวิต" และ "ความก้าวหน้าเปลี่ยนแปลงของศาสตร์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องติดตามและปรับตัว" ในช่วงของการขยายฐานทางวิชาการวิทยาลัยได้ทำความตกลงร่วมกับมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น เพื่อส่งอาจารย์ไปร่วมฟังการสอน และศึกษาต่อระดับปริญญาโทในบางสาขา รวมทั้งส่งอาจารย์ไปเรียนปริญญาโทตามโครงการร่วมมือของกรมการฝึกหัดครูกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ

นอกจากการพัฒนาในทางวิชาการแล้ว คณะอาจารย์ยังร่วมมือกันจัดทำให้มี "สโมสรอาจารย์" ซึ่งได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2515 อาจารย์ช่วยสละเงินกันก่อสร้างอาคารในตอนแรกเริ่ม เมื่อมอบอาคารให้เป็นของวิทยาลัยแล้ว วิทยาลัยได้ปรับปรุงอาคารให้สวยงามมาตามลำดับ โดยมีหลักการว่าจะพยายามเป็นศูนย์กลางของการจัดกิจกรรมของอาจารย์ และข้าราชการพลเรือนของวิทยาลัย และได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่า

เพื่อส่งเสริมความสามัคคีในหมู่สมาชิก เป็นศูนย์กลางในการจัด
 นัดนันทนาการ ช่วยเหลือสมาชิกในด้านสวัสดิการ เผยแพร่ความรู้และ
 ข่าวสารแก่สมาชิก เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
 ระหว่างสมาชิกกับวิทยาลัยและกับสถาบันอื่น และเพื่อรักษาเผยแพร่
 ชื่อเสียงของสมาชิก (วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช, 2530 ก)

สโมสรมีรายได้จากเงินค่าบำรุงสมาชิกเดือนละ 20 บาท งบประมาณจากการสนับสนุนของวิทยาลัยเป็นครั้งคราว และรายได้อื่น ๆ ของสโมสร ภายในสโมสรจัดทำมีห้องเฉพาะ (ใช้ทำกิจกรรมอเนกประสงค์) ห้องบริการเสริมสวยสำหรับสมาชิก ห้องจำหน่ายอาหาร และห้องโถงสำหรับกิจกรรมส่วนรวม การดำเนินการของสโมสร มีคณะกรรมการชุดหนึ่ง ประกอบด้วยนายกสโมสรและกรรมการฝ่ายต่าง ๆ คณะกรรมการเหล่านี้บางปีมาจากเลือกตั้ง บางปีมาจากการอาสา

สมัคร การดำเนินกิจกรรมมีกรอบข้อบังคับของสโมสร ซึ่งกำหนดขึ้นตั้งแต่ปี 2515 และปรับปรุงให้เหมาะกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ครั้งสุดท้ายปรับปรุงเมื่อปี 2527 คณะกรรมการสโมสรจะจัดให้มีกิจกรรมที่กำหนดเป็นกรอบไว้ 5 ลักษณะ คือ "กิจกรรมเพื่อความรัก กิจกรรมเพื่อสามัคคี กิจกรรมเพื่อศักดิ์ศรี กิจกรรมเพื่อเสียสละและกิจกรรมเพื่อวัฒนธรรม" (วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช, 2530 ก)

3. การช่วยเหลืออาจารย์ใหม่

ในรอบ 10 ปีมานี้ มีอาจารย์ใหม่น้อยมาก เนื่องจากรัฐบาล กำหนดให้เพิ่มอัตราใหม่ได้ไม่เกินร้อยละ 2.0 และหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรง ตามเกณฑ์ที่วิทยาลัยกำหนดได้ยาก โดยเฉพาะผู้ที่มีวุฒิปริญญาในสาขาต่าง ๆ แม้จะประกาศสอบหลายครั้ง ก็ไม่มีคนสมัคร เมื่อวิทยาลัยรับอาจารย์ใหม่เข้ามา จะจัดให้มีอาจารย์พี่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษา ส่วนอาจารย์ที่ย้ายมาจากวิทยาลัยครูอื่นถือว่าอาจารย์หัวหน้าภาควิชาจะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือแนะนำ และรู้ว่าจะไปปรึกษา กับใคร เพราะรู้ระบบของวิทยาลัยครูก่อน ลำดับแรกอาจารย์ใหม่ทุกคนจะได้รับ การแนะนำให้รู้จักกับอธิการหรือรองอธิการ รู้จักกับหัวหน้าสำนักงาน อธิการเพื่อจัดการเกี่ยวกับบ้านพักที่อยู่ภายในวิทยาลัย และรับทราบแนวการปฏิบัติ ทั่ว ๆ ไป หลังจากนั้นจะเป็นการรับรู้งานที่ต้องรับผิดชอบโดยผ่านอาจารย์พี่เลี้ยง หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าคณะวิชา แล้วค่อยขยายไปรู้จักกับอาจารย์ในภาควิชา และอาจารย์อื่น ๆ ในวิทยาลัย วิทยาลัยจะแนะนำเป็นทางการให้อาจารย์อื่น ๆ รู้จักในที่ประชุมอาจารย์ โดยใช้วิธีการให้อาจารย์ใหม่แนะนำตัวเอง และมีการ แนะนำในลักษณะการสัมภาษณ์ผ่านเอกสารประชาสัมพันธ์ภายใน "มหาชัยสาร" อาจารย์ใหม่คนหนึ่งซึ่งค่อนข้างจะรู้จักคุ้นเคยกับคนอื่น ๆ ได้เร็วมาก เป็นผู้ ตัดสินใจเลือกมาอยู่ที่วิทยาลัยด้วยตนเอง ตั้งใจจะเป็นครูเพราะอิทธิพลของ ครอบครัวที่มีบิดาเป็นอาจารย์ใหญ่ อธิบายการปรับตัวเข้ากับคนอื่น ๆ ว่า

...พยายามเข้าไปทำความรู้จักกับคนอื่น เพราะถือว่ามิใช่วุฒิน้อยกว่า ขอคำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ เมื่อคุ้นเคยแล้วก็ขอความรู้ ขอให้แนะนำ

ให้รู้จักกับคนอื่น ๆ ต่อ ยกย่องคนอื่นเมื่อทำงานร่วมกัน การขอความร่วมมือจากคนอื่นจะใช้การบอกวัตถุประสงค์เป็นหลัก และให้เกียรติเขาก่อน...

อาจารย์อีกคนหนึ่งทำงานในหน่วยงานเอกชนมาก่อน เป็นอาจารย์เพราะชอบและใจรัก และถูกมารดาขอร้องให้รับราชการ เพราะเห็นว่าตัวเองทำงานธุรกิจแล้วเหนื่อยมาก ทำงานแล้วหยุดไม่ได้ เธออธิบายว่า "ถือหลักว่าเรายู่ให้ได้ อยู่กับเพื่อนและนักศึกษาให้ได้ ไม่ได้หวังว่าจะทำตัวให้เข้ากับอาจารย์จำนวนมาก ๆ แต่จะเลือกคนที่คบและปรึกษาหารือ ถือหลักการพบกันครึ่งทาง" หรืออาจารย์อีกคนที่ให้ความสำคัญกับสังคมรอบตัว เป็นอย่างมากเลือกมาทำงานที่วิทยาลัยเพราะอยู่ใกล้บ้าน และบิดามารดาต้องการให้รับราชการ เขากล่าวว่า "จะไปอยู่ที่ไหน ถือว่าการดำรงตนอยู่ในสังคมเป็นสิ่งสำคัญ พยายามจะเป็นมิตรกับคนทั่วไป และแสดงให้เห็นความเป็นตัวของเราเอง และงานจะเป็นตัวสอนให้รู้จักกับคนอื่น" พร้อมกับเล่าว่า

ในการพบกับหัวหน้าภาควิชาและหัวหน้าคณะวิชา ในรูปแบบการชุมนุมพิเศษที่ไม่เป็นทางการ ผู้บริหารเหล่านั้น เน้นให้ระมัดระวังในการวางตัว การมีความสัมพันธ์กับบุคคลต่างเพศ โดยเฉพาะอย่าให้มีปัญหาชู้สาว เพราะจะไม่ได้รับการยอมรับจากสังคมที่นี่

อาจารย์ที่เคยทำงานในวิทยาลัยครูแห่งอื่นมาก่อน ย้ายมาอยู่ที่วิทยาลัยเพราะมารดาต้องการให้มาอยู่ใกล้บ้าน กล่าวว่า "ที่นี่คนต่างวัยกันชัดเจน ต่างกับวิทยาลัยที่เคยอยู่ อาจารย์อยู่ในวัยที่ใกล้เคียงกัน จึงสามารถแสดงออกต่อกันอย่างเสรีมากกว่าและตรงไปตรงมาได้มากกว่า" อาจารย์อีกคนหนึ่งชี้ให้เห็นถึงความเป็นท้องถิ่นนิยมในวิทยาลัย เคยทำงานในวิทยาลัยครูมาแล้วเช่นกัน อยากกลับมาอยู่กับบิดามารดา ด้วยความตั้งใจของตนเอง แม้ตัวเองจะเป็นคนเมืองนคร แต่บิดามารดาเป็นคนภาคกลาง ที่ย้ายมารับราชการแล้วตัดสินใจอยู่เมือง

นครเป็นการถาวร จึงไม่สามารถพูดภาษาถิ่นบักขำได้ได้ เพราะไม่มีใครใน
 ครอบครัวยุคด้วย มีความรู้สีกานเรื่องภาษาว่า

คนที่นี้แสดงความเป็นกันเองโดยใช้ภาษาถิ่นบักขำได้ ทำให้มีผลต่อการ
 วางตัว ต้องใช้เวลา โดยเฉพาะกับคนงานและเจ้าหน้าที่ อาจารย์
 มีความผูกพันกันส่วนบุคคลสูง จึงต้องรู้ว่าจะติดต่อกับใคร ด้วยวิธีการ
 อย่างไร การคุ้นเคยกับคนทั่ว ๆ ไป เป็นสิ่งจำเป็น จะเห็นจากการ
 ขอบขอใช้บริการต่าง ๆ ความคุ้นเคยจะช่วยให้ได้รับบริการดี โดยเฉพาะ
 เจ้าหน้าที่ แสดงออกอย่างชัดเจนถึงความเต็มใจหรือไม่เต็ม
 ใจตลอดถึงคุณภาพของการบริการที่แปรผันตามความคุ้นเคย และ
 สถานภาพของผู้มารับบริการ

การปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับอาจารย์ใหม่ของทุกภาควิชาที่ทำเหมือน ๆ กัน คือ
 การจัดงานเลี้ยงต้อนรับอาจารย์ใหม่ จะมีทั้งในส่วนของภาควิชาหรือรวมกันเป็น
 คณะวิชา การปฏิบัติเช่นนี้มีสืบเนื่องกันมานาน เป็นเพราะเมื่อก่อนมีความตื่นเต้น
 และอยากได้สมาชิกใหม่เพราะมีอาจารย์บรรจุน้อย การปฏิบัติเช่นนี้ ทำให้อาจารย์
 ใหม่รู้สึกที่สามารถปรับตัวเข้าสู่คณะใหม่ได้เร็ว ถ้ายังพักอยู่ในบ้านพัก
 วิทยาลัยด้วย จะยิ่งสร้างความคุ้นเคยกับสมาชิกของวิทยาลัยได้เร็ว จึงส่งผลให้
 การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นไปด้วยความเข้าใจและเกิดผลดีในเวลาทีเร็วกว่าปกติ
 การปรับตัวเข้ากับงาน อาจารย์ใหม่ทุกคนต่างรู้สึกได้ว่าตัวเองได้
 รับการศึกษาและฝึกฝนตนเองมาเป็นการเฉพาะ มีประสบการณ์มาแล้ว จึงไม่มีความ
 กังวลหรือสับสนใจที่จะทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคืองานสอน เพราะได้
 สอนในวิชาที่ตนถนัดและได้เรียนมาโดยตรง การเรียนรู้ในลำดับแรกคือการเรียน
 รู้ระบบการเรียนการสอนของภาควิชาจากหัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ในภาค
 วิชา ทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสอนมีอิสระเต็มที่ที่จะเลือก
 ใช้กิจกรรมตามความถนัดของผู้สอน การแบ่งงานในภาควิชามีความเหมาะสม ได้
 ทำงานตามที่ตนถนัด มีการพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการอยู่เสมอ ส่วนมากจะนำ

เอาปัญหาของนักศึกษาและปัญหาในการให้บริการของวิทยาลัยมากู้กัน อาจารย์คนหนึ่งกล่าวว่า

ภาควิชาให้ความช่วยเหลือและแนะนำในการทำงาน คนในภาควิชามีน้อย มีการคุบปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับการสอนและงานของภาควิชาได้ทำงานตามที่อยากทำ รับทำงานแทบทุกอย่างที่ทำได้ คืองานสอน อาจารย์ที่ปรึกษา เป็นหัวหน้าโปรแกรม และเป็นอาจารย์นิเทศก์การฝึกงานของนักศึกษา



ส่วนในเรื่องการช่วยเหลือและการพัฒนานักศึกษา อาจารย์เล่าต่อว่า

มีแรงบันดาลใจและได้ระบบความคิดมาตอนเป็นนักศึกษา มีโอกาสได้เรียนกับอาจารย์คนหนึ่งที่มีเมตตา และอุทิศตนเพื่อนักศึกษาจริงๆ จึงได้นำรูปแบบและวิธีการมาใช้ ได้แก่การสอนที่เน้นการชี้ช่องทางให้นักศึกษาพัฒนาตัวเองถ่ายทอดความรู้เฉพาะที่จำเป็นและให้นักศึกษาแสวงหาความรู้ต่อ นำนักศึกษาออกไปเรียนรู้โลกภายนอกห้องเรียน ไปสัมผัสกับชีวิตจริง โดยเฉพาะชีวิตในวงการธุรกิจ อาจารย์เสียสละเวลา ทรัพย์สินเงินทองและให้ปัญญา โดยไม่คิดหวังประโยชน์จากนักศึกษา

อาจารย์อีกคนรับผิดชอบการสอนวิชาที่มีสัดส่วนของภาคปฏิบัติมากกว่าภาคทฤษฎี ต้องคุ้นเคยกับนักศึกษาเป็นอย่างดี บอกการปฏิบัติของตนว่า

นักศึกษาเป็นผู้ใหญ่แล้ว เราต้องยอมรับเขา ให้เกียรติเขา การทำกิจกรรมต่าง ๆ จึงต้องให้นักศึกษาร่วมคิด แบ่งงานกันเองภายในกลุ่ม เลือกคนรับผิดชอบ ถ้ามีปัญหาจึงจะเข้าไปช่วยเหลือ งานอะไรที่มีการซ้อมก่อนการทำงานจริง นักศึกษาไปฝึกซ้อมและควบคุมกัน

เอง จะขอจุดอนช้อมาใหญ่ แล้วให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง วิธีการนี้
นักศึกษาเขาพอใจ

พร้อมกับอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างวัยของอาจารย์กับนักศึกษาว่า

การมีวัยไม่แตกต่างกับนักศึกษามากนัก เป็นเรื่องดีที่สามารถเข้าใจ
อารมณ์และความรู้สึกของนักศึกษาได้ดี เพราะไม่แตกต่างไปจาก
ตัวเรามากนัก แต่ที่สำคัญเราเป็นคนเรียนจบมาใหม่ ๆ จะต้องทำ
ตัวให้นักศึกษายอมรับและ เชื่อถือโดยการเตรียมตัวให้พร้อมเต็มที่ทั้ง
ในด้านการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ และได้ปรึกษากับอาจารย์เก่า ๆ
อยู่เสมอ

อาจารย์อีกคนหนึ่งมาทำงานเพียง 2 ปี อาจารย์ในภาควิชาหลักคณาให้ เป็นหัวหน้า
ภาควิชา อธิบายความรู้สึกว่า

มีความจำเป็นต้องรับหน้าที่ คนอื่น ๆ ไม่มีใครอยากเป็น เพราะมี
ความขัดแย้งกันในด้านความคิด คิดว่าจะเป็นคนกลางได้ จะช่วย
ประสานงานได้ แต่ก็อึดอัดเพราะเป็นคนมาใหม่ อาจารย์ในภาค
วิชามีอาวุธทั้งนั้นในการพัฒนานักศึกษา จะช่วยเขาเต็มที่ เพราะ
คิดถึงหัวอกของพ่อแม่ที่ส่งลูกมาเรียน รอวันที่ลูกจะเรียนจบ จะได้
มีงานทำ เราจะไม่ทำให้พ่อแม่เขาผิดหวัง แต่นักศึกษาจะต้องช่วย
ตัวเองอย่างเต็มที่ด้วย

อาจารย์หลายคนคิดว่า มีความจำเป็นต้องเข้าไปช่วยเหลืองาน
บริการของวิทยาลัยในบางอย่าง เพื่อให้งานวิชาการดำเนินไปด้วยความเรียบ
ร้อย หรือไม่ก็อยากทำงานตามภารกิจอื่น ๆ ของวิทยาลัย แต่ติดขัดด้วยปัจจัยบาง
อย่าง เช่น อาจารย์คนหนึ่งกล่าวว่า "มีกลุ่มการทำงานแต่ละอย่างชัดเจนไม่เปิด

รับคนอื่น ๆ นอกกลุ่ม ทั้งที่อยากเข้าไปช่วยเหลือ ซึ่งก็ต้องเรียนรู้กันต่อไป" หรือ อาจารย์ที่ทำงานในหน่วยงานเอกชนมาก่อน มีความรู้สึกต่อระบบงานว่า

เมื่อมาอยู่แล้ว จึงรู้ว่าระบบราชการทำอะไร ๆ ซ้ำจริง ๆ ไม่คล่องตัว ทำงานยาก ต่างกับที่เคยอยู่ในหน่วยงานเอกชน เขาจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการสอนและการทำงานไว้พร้อม ลงมือทำงานแล้วเกิดผลให้เห็นในเวลารวดเร็ว ว่าผิดหรือถูก หรือบกพร่องอย่างไร ระบบราชการที่นี่ต้องขอสิ่งอำนวยความสะดวกขอเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน รู้สึกแปลก น่าจะรู้อยู่แล้วว่าการทำงานต้องการอะไร ควรจะเตรียมไว้ให้พร้อม

การเปรียบเทียบในลักษณะนี้ มีให้เห็นอีก สำหรับคนที่เคยอยู่ในวิทยาลัยครูมาก่อน ได้เปรียบเทียบความแตกต่างของสองวิทยาลัยว่า

ระบบการทำงานที่นี่ไม่คล่องตัว เมื่อเทียบกับวิทยาลัยอื่นที่เคยอยู่ การติดต่อสื่อสารโดยระบบงานธุรการช้า ต้องรอผู้ตัดสินใจ บางอย่างก็ระเบียบจนเกินไป และติดขัดกับตัวบุคคล ซึ่งเรื่องนี้มีได้มีเฉพาะอาจารย์ใหม่เท่านั้นที่บ่น อาจารย์เก่าก็บ่น แต่วิธีการเบิกจ่ายเงินเพื่อซื้อวัสดุครุภัณฑ์จะมีความรัดกุมและเป็นระเบียบมากกว่าวิทยาลัยที่เคยอยู่

ในช่วงเวลา 2-4 ปี ที่อาจารย์ใหม่หลายคนได้เข้ามาอยู่ในวิทยาลัย ต่างรู้สึกว่ามีได้รู้สึกที่ตัวเองเป็นคนใหม่อย่างเดี่ยว งานและสิ่งแวดล้อมก็ใหม่ จึงยังอยู่ในระยะตื่นเต้นและสนุกกับการทำงาน ทุกคนตอบตรงกันว่ามีความพอใจและสนุกกับงานที่ทำแม้จะมีปัญหา แต่เชื่อว่าการเรียนรู้และการร่วมมือกับอาจารย์คนอื่น จะคลี่คลายปัญหาได้ สำหรับอาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี บางคนเมื่อมาทำงานได้ 1-2 ปี ได้ขออนุญาตลาเรียนต่อปริญญาโท คนที่ยังอยู่ก็ยืนยันและบอกว่าขณะนี้กำลังเตรียมตัวที่ลาศึกษาต่อเช่นเดียวกันเพราะ

เชื่อว่าการศึกษาต่อ จะได้รับความรู้เฉพาะทางมาช่วยงานวิทยาลัยได้มากกว่า จะเป็นการพัฒนาทั้งตัวเองและวิทยาลัย

4. ปัญหาของการขัดเกลาทองสังคม

ปัญหาของการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อาจารย์จำนวนหนึ่งต่างพูดตรงกันว่า คือลักษณะเฉพาะตัวของอาจารย์ ลักษณะที่สำคัญ ๆ ที่อาจารย์ได้ชี้บ่งลักษณะของกลุ่มอาจารย์ด้วยกันเอง ได้แก่

"มีความคิดเป็นอิสระของตัวเอง ไม่คล้อยตามคนอื่นง่าย ๆ"

"รู้สึกที่ตัวเองเก่ง มีความเป็นตัวของตัวเอง มักมีความคิดขัดแย้งกัน"

"ไม่ชอบระบบเจ้านาย ถือว่าทุกคนเท่าเทียมกัน"

"ช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องส่วนตัว รักพวกพ้อง"

"รับความคิดเห็นคนอื่นยาก จะทำอะไรต้องปรึกษาหารือกัน ไม่ชอบให้สั่งการ ถ้าสั่งมักต่อต้านโดยการไม่ทำ"

"ก่อนไปทางอนุรักษนิยม ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงตัวเอง เคยทำอย่างไร มักทำอย่างนั้น"

"ผูกพันในความรู้สึกศรัทธามากกว่าเป้าหมาย"

ลักษณะดังกล่าวนี้ บ่งชี้ความเป็นปัจเจกบุคคล จะทำหรือไม่ทำอะไร จะเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมกิจกรรมใด ไม่สามารถใช้อำนาจโดยระบบราชการมาบังคับได้ และผู้บริหารทุกคนก็ไม่ประสงค์จะใช้อำนาจด้วยการช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวกันดี อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากอาจารย์ส่วนมากมีภูมิลำเนาเดิมมาจากสังคมชนบท รวมทั้งการมีบ้านพักอาศัยอยู่รวมกันในวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ ความเชื่อในความสามารถของตนเอง รักศักดิ์ศรี แสดงให้เห็นบ่อย ๆ ในการร่วมคิด ร่วมกันทำกิจกรรมเฉพาะกิจเกิดผลดี เช่นในรอบปีที่ผ่านมา มีงานวัฒนธรรมพื้นบ้าน งานวันวิทยาศาสตร์ งานกิจกรรมที่ระลึกในวันสำคัญต่าง ๆ เป็นต้น กลุ่มที่รวมตัวกันด้วยค่านิยมตรงกัน ยอมรับและศรัทธากันและกัน จะทำงานสำเร็จมากกว่าการรวมกันโดยโครงสร้าง และกลุ่มจะแตกสลายเมื่อสมาชิกมี

พฤติกรรมแสวงหาประโยชน์ตน ในสภาวะปัจจุบันอาจารย์หัวหน้าภาควิชาคนหนึ่ง ได้จำแนกลักษณะอาจารย์ออกเป็น 3 กลุ่ม และอาจารย์อีกหลายคนเห็นด้วย ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มที่ยังมุ่งมั่นทำงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร กลุ่มนี้มีอาจารย์มากกว่าร้อยละ 50 กระจายอยู่ทุก คณะวิชา ผู้วิจัยเรียกกลุ่มนี้ว่า "กลุ่มงาน" คือ ทำงานตามภาระหน้าที่และอาชีพ แก้ปัญหาและปรับตัวอยู่เสมอ

กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มที่ชะงัก เนื่องจากไม่พอใจอะไรบางอย่าง เช่นไม่พอใจบุคคล วิธีทำงานหรือผลประโยชน์ที่ได้รับ เป็นต้น มักรอคูลงหว่า ถ้าเงื่อนไขดีถูกใจก็จะกลับมาทำงานใหม่ และนับคนที่อาการ "ล้า" เข้ากลุ่มนี้ด้วย คนในกลุ่มนี้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ผู้วิจัยเรียกกลุ่มนี้ว่า "กลุ่มเงื่อนขา" คือทำงานตาม เงื่อนขาและการเรียกร้อง

กลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มที่ให้น้ำหนักการเป็นอาจารย์น้อยกว่าการทำงานพิเศษส่วนตัว กลุ่มนี้ แม้จะมีไม่กี่คน แต่ไม่มีวิธีการใด ๆ ทางการบริหารที่จะ ดึงคนเหล่านี้กลับมาหรือสนับสนุนให้เขาเปลี่ยนอาชีพ ผู้วิจัยเรียกกลุ่มนี้ว่า "กลุ่ม ตัวตน" คือจะทำหน้าที่เฉพาะการสอน สาเหตุของการมีพฤติกรรมเช่นนี้ต้อง พิจารณาเป็นรายบุคคล

การแก้ปัญหาเหล่านี้ อาจารย์ส่วนใหญ่อธิบายว่าต้องแก้ด้วยให้ อาจารย์ที่ส่วนร่วมในการบริหาร ถือว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสมชาติของ คณะอาจารย์นี้ อาจารย์ที่เคยเป็นหัวหน้าคณะวิชามาแล้ว 1 สมัย อธิบายสรุปว่า

อาจารย์ที่ชื่นชอบวิธีการทำงานแบบมีส่วนร่วม จะได้รับรู้ที่มาของความคิด และวิธีการปฏิบัติ มีการปรึกษาหารือร่วมกันก่อน ถกเถียงกันเสียก่อน จนเกิดความเข้าใจดี จึงจะทำงานได้เร็วและเกิดผลดี ลักษณะเช่นนี้ จะสังเกตเห็นทั่วไปในคณะวิชา ที่ร่วมกันคิดและทำกิจกรรมต่าง ๆ สิ่งที่อยู่เบื้องหลังของวิธีการนี้คือ คนเขามีความคิด เขาอยากทำงาน

ผู้วิจัยพบจากการสังเกตว่า คณาจารย์จะมองที่ตัวผู้บริหารเป็นสำคัญ ดูที่ความจริงใจ และการให้เกียรติยอมรับในตัวคณาจารย์ อาจารย์มักจะเล่าให้ฟังว่า การแสดงออกของผู้บริหารโดยทางวาจาและท่าทีการปฏิบัติต่อบุคคล และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับตัวอาจารย์และงาน มีผลกระทบต่อการตัดสินใจให้ความร่วมมือในการทำงานของวิทยาลัยเป็นอันมาก อาจารย์บางคนตัดสินใจจากพฤติกรรมอย่างเดียวของผู้บริหาร แล้วถือเป็นเหตุไม่ให้ความร่วมมือ ดังนั้นผู้บริหารต้องไตร่ตรองมากขึ้น รับฟังมากขึ้น ขณะเดียวกันอาจารย์ก็มองให้รอบด้าน และมีเหตุผลเพิ่มขึ้น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารสนเทศ

สารสนเทศคือข้อมูลที่จัดกระทำให้มีความหมายที่จะใช้ประโยชน์ได้ ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและจำเป็นอย่างหนึ่งขององค์การ สารสนเทศจะมีประโยชน์มากก็ต่อเมื่อมีความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ทันสภาวะการณ์และตรงกับความต้องการจะใช้ ผู้บริหารทุกระดับจะนำสารสนเทศไปใช้เพื่อประโยชน์ของการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มีประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติการในองค์การ ตลอดถึงการเรียนรู้ของนักศึกษา ต่อไปนี้จะได้กล่าวถึงระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร การสื่อความหมายและการพัฒนาระบบสารสนเทศของบางหน่วยงาน

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

การจัดสารสนเทศในวิทยาลัย แบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือสารสนเทศเพื่อปฏิบัติการ สารสนเทศเพื่อการจัดการและสารสนเทศเพื่อกำหนดความมุ่งหมาย และกุศโลบาย โดยมีการจัดดังนี้

1. สารสนเทศเพื่อปฏิบัติการ หน่วยงานภายในที่ทำหน้าที่จัดสารสนเทศเพื่อปฏิบัติ มีอยู่ 2 หน่วยงานหลัก คือหน่วยงานระดับฝ่ายในศูนย์และสำนักงาน และภาควิชาในคณะวิชาต่าง ๆ ข้อมูลภายในหน่วยงานทั้งหมด จะจัดประมวลเป็นสารสนเทศ ส่วนมากจะปรากฏในรูปของ คู่มือ ข้อมูลพื้นฐานแนวปฏิบัติ แบบฟอร์ม บัญชี รายงาน รายชื่อ ฯลฯ ขึ้นอยู่กับลักษณะหน่วยงานมีการนำเครื่องมือคอมพิวเตอร์มาใช้หลายหน่วยได้แก่

ฝ่ายทะเบียนและวัดผล จัดทำรายงานผลการเรียนและใบรับรอง

ฝ่ายเอกสารตำรา จัดพิมพ์แผ่นปลิวคำสอนและเอกสารประกอบการเรียน

ฝ่ายสารบรรณ จัดทำหนังสือราชการและเอกสารประชาสัมพันธ์

สำนักงานส่งเสริมวิชาการ จัดทำข้อมูลพื้นฐานทางวิชาการ

สำนักงานวางแผนและพัฒนา จัดทำข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวางแผน

ฝ่ายหอสมุด จัดทำข้อมูลพื้นฐานเพื่องานบริการ

การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ที่เห็นผล ริเริ่มโดยหัวหน้าฝ่ายทะเบียนและ
วัดผลเมื่อ 6 ปีมาแล้ว ด้วยการลงมือศึกษาและจัดทำด้วยตัวเองทั้งหมด อาศัย
ตำราเป็นครู พร้อมกับสอนเจ้าหน้าที่ในฝ่ายให้สามารถใช้เครื่องได้ จนกระทั่ง
งานสำเร็จตามที่คาดหวังได้ระดับหนึ่ง อาจารย์พูดด้วยความภาคภูมิใจว่า

ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ซื้อครั้งแรกในวิทยาลัยเมื่อ 6 ปีที่แล้ว ใน
วงเงินเพียงเรือนหมื่น สามารถจัดทำใบรายงานผลการเรียนให้กับ
ผู้สำเร็จการศึกษาจำนวน 700-800 ฉบับได้ทัน และมอบให้กับนัก
ศึกษาได้ทันในวันที่สภาการศึกษาอนุมัติปริญญาและอนุปริญญา โดย
ไม่ต้องรอให้นักศึกษามาขอและการจัดทำคนละ 5-6 วัน เหมือนเมื่อ
ก่อน พร้อมกับได้มอบโปรแกรมต้นแบบให้กับวิทยาลัยครูอื่น ๆ ด้วย

การพัฒนางานทะเบียนโดยนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ เป็นการริเริ่ม
ครั้งสำคัญทำให้มีการศึกษาและใช้เครื่องกว้างขวางมากขึ้นในปัจจุบัน หลังจากนั้น
มีการเปิดสอนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ศึกษา สำหรับนักศึกษาอนุปริญญา อาจารย์ใน
ภาควิชาคอมพิวเตอร์ศึกษาได้จัดการฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ให้กับอาจารย์
และเจ้าหน้าที่ทำให้มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดประมวลข้อมูลกว้างขวาง
ขึ้นในปัจจุบัน แต่เนื่องจากการศึกษาคอมพิวเตอร์ด้วยตนเอง ต้องใช้เวลา และ
ฝึกปฏิบัติกับเครื่อง ทำให้อาจารย์ที่สนใจหลายคนซื้อคอมพิวเตอร์เป็นสมบัติของ
ส่วนตัวและแลกเปลี่ยนความรู้กันและกัน อาจารย์ภาควิชาคอมพิวเตอร์ ตั้งข้อ
สังเกตเกี่ยวกับการเอาจริงเอาจ้งงานการเรียนของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ว่า

คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือแห่งยุคสมัย ที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน
ทำให้คนอยากมีอยากใช้ จะได้รู้สึกว่ามันดีกว่าคนอื่น จึงตั้งอกตั้งใจเรียน
กันมาก แม้จะจัดการเรียนหลังเวลาราชการ สิ่งที่น่าแปลกใจที่การ
อบรมเรื่องอื่นๆ ในเวลาเดียวกันนี้จะทำได้ยากมาก เพราะคนจะขาด
เรียนแต่การอบรมเรื่องนี้จะไม่มีคนขาด ยกเว้นป่วยหรือไปราชการ

การจัดการเกี่ยวกับการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ เนื่องจากเป็นการริเริ่มของอาจารย์ผู้ปฏิบัติงาน เป็นความสนใจเฉพาะบุคคล จึงเป็นการนำมาใช้โดยหน่วยงาน ที่วิทยาลัยพิจารณาว่าจะนำมาทำงานได้จริง ไม่ได้คิดจะจัดเป็นศูนย์รวมเพื่อให้บริการ เพราะมีปัญหาเกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาลซึ่งในตอนแรก การจัดซื้อต้องผ่านการอนุมัติของกรมการระดับชาติ จะรับบริจาคก็ไม่ได้จึงไม่ได้เตรียมการพัฒนาบุคลากรไว้รับงานนี้ ต่อเมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงอาจารย์ที่มีพื้นฐานความรู้ได้พัฒนาตนเอง และได้แสดงศักยภาพว่าจะนำคอมพิวเตอร์มาใช้ได้ ดังนั้นการจัดการเกี่ยวกับการใช้เครื่อง จึงกระจายไปตามหน่วยงาน ที่อาจารย์มีความพร้อมจะเรียนรู้และพัฒนางาน ผู้บริหารได้กล่าวว่า

เมื่อก่อนคอมพิวเตอร์เป็นเทคโนโลยีขั้นสูง ราคาแพง ต้องใช้ในห้องปรับอากาศ วิทยาลัยยังจำเป็นต้องใช้เงินเพื่อการอื่น ยิ่งนโยบายของรัฐบาลเข้มงวดกับเรื่องนี้ จึงไม่ได้คิดมองล่วงหน้า แต่เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงอันเนื่องจากการพัฒนาเทคโนโลยีก้าวหน้ารวดเร็วราคาไม่เป็นอุปสรรคสำหรับวิทยาลัย โชคดีมีอาจารย์จำนวนหนึ่งปรับตัวเอง ด้วยสำนึกการใฝ่รู้ของตนเอง จึงสามารถนำมาพัฒนางานได้ ทำให้เกิดผลดี เพราะจะได้ใช้กำลังอาจารย์ในฝ่ายต่าง ๆ ลดลง อาจารย์จะได้ทุ่มเทให้กับงานวิชาการ

เมื่อหน่วยงานพยายามจะนำคอมพิวเตอร์มาใช้ และได้จัดทำโครงการขอกลับมา ผู้บริหารให้ความเห็นว่

ส่วนมากคิดจะนำมาใช้เป็น Word Processor ซึ่งไม่คุ้ม ควรคิดว่าให้เป็นระบบว่าจะใช้อย่างไร โดยเฉพาะการจัดระบบสารสนเทศในคณะวิชาถึงแม้เงินที่ใช้จะไม่มากแต่ก็ต้องคิดว่าให้เต็มขีดความสามารถของเครื่อง การสนับสนุนของวิทยาลัยเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารอยู่แล้ว

ความเข้าใจและความเชื่อในการผลิตสารสนเทศ ยอมรับตรงกันว่า

1.1 สารสนเทศจัดแยกตามหน้าที่ของหน่วยงานในองค์การ แต่ละหน่วยงาน เป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริการอาจารย์และนักศึกษา และการติดตามควบคุมงาน ตลอดถึงการประสานความเข้าใจ กระตุ้นและสร้างบรรยากาศในการทำงาน เฉพาะในสองประการดังนี้ จะสังเกตได้ชัดเจนจากเอกสารประชาสัมพันธ์ "มหาชัยสาร" ที่เป็นแหล่งรวมของการนัดแนะ บอกกล่าว รายงานความเคลื่อนไหวของหน่วยงานและบุคคล ตลอดจนข้อคิดต่าง ๆ

1.2 การผลิตสารสนเทศ ส่วนมากมีเนื้อหาสาระและรูปแบบที่ลงตัวแล้ว เพราะได้จัดทำติดต่อกันมานาน จะเห็นจากตัวอย่างของข้อมูลพื้นฐาน มีหัวข้อและรายการของสิ่งที่ต้องการเก็บชัดเจนอยู่แล้ว จัดทำใหม่เฉพาะเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่เท่านั้น หรือตัวอย่างการจัดทำ "คู่มือนักศึกษา" ในแต่ละปี มีเนื้อหาสาระที่เป็นตัวคงที่เกือบเท่า ๆ กับส่วนที่เปลี่ยนแปลง แม้การออกแบบรูปแบบ ลักษณะของการพิมพ์ และการเลือกรองพิมพ์ก็ยึดแนวเดิม ทั้งนี้เพราะผลงานที่ทำมาแล้วยอมรับกันได้และผู้ดำเนินการสะดวกในการจัดการ

1.3 การเปลี่ยนแปลงและการจัดระบบ จะขึ้นอยู่กับหัวหน้าหน่วยงาน เป็นสำคัญ เช่นการผลิตสารสนเทศบางชนิดล่วงหน้า ได้แก่ตารางสอน ตารางสอบแบบฟอร์มที่ใช้ประจำ บัญชีรายชื่อนักศึกษา ฯลฯ การรับฟังความคิดเห็นของอาจารย์และนักศึกษามาปรับปรุงงาน การนำเครื่องมือมาใช้ การสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และการริเริ่มงานใหม่

1.4 การปรับเปลี่ยนเปลี่ยนวิธีทำงาน การริเริ่มงานใหม่และการขอการสนับสนุนงบประมาณ ผู้บริหารได้อธิบายว่า "ประวัติการทำงานและบุคลิกบางประการของผู้จัดทำโครงการ มีผลต่อการให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ที่ผ่าน ๆ จะเห็นได้ชัดว่าถ้าครมุ่มมั่น ทางงานจริง จะได้รับการสนับสนุนมาตลอด" และอาจารย์หลายคนสรุปในทำนองเดียวกันว่า "วิทยาลัยไม่เคยทิ้งคนทำงาน ความต้องการที่สมเหตุสมผลจะได้รับการช่วยเหลืออยู่เสมอ"

2. สารสนเทศเพื่อการจัดการ

รองอธิการได้รับมอบหมายอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบให้

"ตรวจราชการ นิเทศ กำกับดูแลและประสานงาน" ในศูนย์สำนักและคณะวิชา
ดังนี้

- 2.1 รองอธิการฝ่ายบริหาร รับผิดชอบงานในสำนักงานอธิการ
- 2.2 รองอธิการฝ่ายวิชาการ รับผิดชอบงานในสำนักส่งเสริม
วิชาการและคณะวิชา
- 2.3 รองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษา รับผิดชอบงานในสำนัก
กิจการนักศึกษา
- 2.4 รองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนา รับผิดชอบงานในสำนัก
วางแผน
- 2.5 รองอธิการฝ่ายกิจการพิเศษ รับผิดชอบงานในศูนย์วิจัยและ
บริการการศึกษา

ตามลักษณะการมอบหมายงานดังกล่าวนี้ รองอธิการ หัวหน้าสำนัก
หัวหน้าศูนย์ และหัวหน้าคณะวิชา ร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดในการจัดการงานใน
หน่วยงานดังกล่าว หน่วยงานแต่ละหน่วยจึงทำหน้าที่ประมวลสารสนเทศใน
ขอบเขตหน้าที่เช่นเดียวกันหน่วยงานหรืองานที่อธิการมิได้มอบหมายคืองานการเงิน
และศูนย์ศิลปวัฒนธรรม ก็รับผิดชอบรวบรวมสารสนเทศของหน่วยงาน มีสารสนเทศ
บางอย่างจำเป็นต้องรวบรวมจากภายนอก เช่นงานศิลปวัฒนธรรม งานบริการ
สังคม และงานการรับนักศึกษา สารสนเทศของหน่วยงานทั้งหมดนี้อยู่ในรูปของ
ประมวลข้อมูลพื้นฐาน โครงการ แผนงาน รายงาน สิ่งพิมพ์ บัญชี ฯลฯ และ
สารสนเทศจากหน่วยงานภายนอก ส่วนใหญ่ของสารสนเทศอยู่ในระดับการจัด
รวบรวม มีส่วนน้อยอยู่ในระดับเป็นรายงานการวิเคราะห์ การจัดระบบหมวดหมู่
ของสารสนเทศในแต่ละหน่วยงาน จะสอดคล้องกับความต้องการของกรมการ
ฝึกหัดครู หรือสภาการฝึกหัดครู ในลักษณะของสิ่งที่ต้องรายงาน และเก็บประมวล
ข้อมูลที่วิทยาลัยครูทั้งหมดจะต้องทำเหมือนกัน สำนักงานวางแผนและพัฒนาเป็น
หน่วยงานที่ทำหน้าที่เก็บประมวลสารสนเทศของวิทยาลัย ข้อตกลงและการปฏิบัติ
เกี่ยวกับการประมวลสารสนเทศ เป็นดังนี้

1. หน่วยงานต่าง ๆ เป็นผู้ผลิตสารสนเทศ นำมาใช้และบริการ หรือเก็บรักษา

2. การจัดทำยังอยู่ในระบบทําด้วยมือมากกว่าใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ แต่มีแนวโน้มจะใช้เครื่องมือมากขึ้น

3. รูปแบบของสารสนเทศ มี 2 ประเภท อย่างแรกเป็นรูปแบบที่กรรมการฝึกหัดครูหรือสภาการฝึกหัดครูกำหนด และอย่างที่สองเป็นรูปแบบที่ตกลงกันเฉพาะเรื่องเฉพาะคราว

4. สารสนเทศเพื่อการบริการ ที่ใช้กันมากที่สุดคือแบบฟอร์มต่าง ๆ ได้จัดทำอยู่ในชั้นที่อาจารย์ส่วนใหญ่พอใจ

5. การรายงานในรอบปี แต่มีหลายหน่วยงานยังไม่ได้ทำ

3. สารสนเทศเพื่อกำหนดความมุ่งหมายและกุศโลบาย

สารสนเทศเพื่อกำหนดความมุ่งหมาย เป็นสิ่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่นโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกรรมการฝึกหัดครู และสารสนเทศเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ สารสนเทศเหล่านี้นำมาใช้เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปิดสอนสาขาวิชาต่าง ๆ งบประมาณ บุคลากรและอาคารสถานที่ โดยการตัดสินใจในระดับกรรมการฝึกหัดครู ในฐานะผู้ปฏิบัติงานแทนสภาการฝึกหัดครู ต่อมามีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการตัดสินใจที่กำหนดให้วิทยาลัยและสหวิทยาลัยมีบทบาทมากขึ้น เริ่มตั้งแต่แผนพัฒนาระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) ทำให้วิทยาลัยต้องเป็นฝ่ายเสาะหาข้อมูลและสารสนเทศมากขึ้น จึงมอบหมายให้สำนักวางแผนและพัฒนา เป็นหน่วยประมวลสารสนเทศของวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวกับสารสนเทศเพื่อการวางแผน เป็นแหล่งรวบรวมสารสนเทศเพื่อการบริหารทั้งหมด ปัจจุบันได้จัดทำข้อมูลพื้นฐาน รายงานการวิเคราะห์ การติดตามการใช้งบประมาณและแผนงานของวิทยาลัย ส่วนในสำนักงานวิชาการ สำนักงานกิจการนักศึกษา ศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม และคณะวิชา ต่างประมวลสารสนเทศในหน่วยงานและจากสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อนำมาใช้ในการประสานงานและตัดสินใจวางแผนร่วมกันในระดับวิทยาลัย

การสื่อความหมาย

การสื่อความหมายและวิธีการสื่อความหมาย ถือว่ามีความสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ การเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับเรื่อง บุคคลและกาลเทศะ ถือได้ว่าได้สื่อความหมายสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง วิธีการสื่อความหมายที่ใช้กันอยู่ทั่วไปในวิทยาลัย ได้แก่ การสนทนา การประชุม การประชาสัมพันธ์และการใช้หนังสือราชการร่วมด้วยการใช้เครื่องมือสื่อสารมาประกอบ ดังจะอธิบายต่อไป

1. การสนทนา

อาจารย์ส่วนใหญ่มักมีความพอใจและต้องการให้ผู้บริหารแสดงความเห็นกันเองลงไปพบปะพูดคุยกับคนทั่วๆ ไป แสดงให้เห็นถึงการเป็นเพื่อนร่วมงานที่ร่วมกันทำงานมากกว่าอย่างอื่น และถือว่าเป็นภารกิจประจำวันที่ต้องทำ ในกรณีต่อไปนี้อาจารย์มีความเห็นว่าผู้บริหารควรใช้วิธีพบปะสนทนากันโดยตรง และผู้บริหารควรไปพบอาจารย์บ้างไม่ใช่ว่าการพบกันในห้องผู้บริหารเพียงอย่างเดียว

1.1 การมอบหมายให้ทำงานที่ใช้เวลาระยะยาว เช่นการเป็นหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าสำนัก ฯลฯ ทั้งนี้เพื่ออาจารย์จะได้ทราบแนวทางการทำงานของผู้บริหาร

1.2 การสอบถามข้อเท็จจริงต่าง ๆ

1.3 การเตือน การแสดงความชื่นชม

1.4 การขอความร่วมมือให้ทำงานริเริ่มต่าง ๆ

ส่วนการปรึกษาหารือกันภายในฝ่าย ภาควิชาและหน่วยงานต่าง ๆ ถือเป็นปกติ เพราะเกิดจากเป็นเรื่องที่กำลังอยู่ในเหตุการณ์ การหวั่นความเห็น การขอความช่วยเหลือ ตลอดจนเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน วิธีอย่างนี้ใช้มากเพราะหาเวลาประชุมพร้อมกันยาก และบางหน่วยงานมีคนที่ 3-4 คน การพูดคุยกันเช่นนี้ อาจารย์ส่วนใหญ่มักมีความเห็นว่าเป็นดีกว่าการประชุมเสียอีก เพราะทำงานกันไป ตกลงกันไป แก้ไขปรับปรุงกันตามผลของการกระทำ แม้นอกเวลาราชการอยู่บ้านใกล้ๆ กัน (บ้านพักในวิทยาลัย) ก็เดินไปคุยปรึกษาหารือกันอยู่เสมอ

2. การประชุม

การประชุมเป็นการสื่อความหมายที่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์หลายอย่าง ที่ทำเป็นปกติคือ การแจ้งข้อมูลสารสนเทศเพื่อทราบและปฏิบัติ รับผิดชอบต่อปัญหาและช่วยกันพิจารณาหาทางแก้ปัญหา และเพื่อพิจารณาข้อสารสนเทศที่เตรียมการมาเพื่อขอความเห็นและตัดสินใจร่วมกัน รูปแบบที่ใช้ติดต่อกันมานานคือการกำหนดเวลาวันพุธ ตั้งแต่ 13.00 - 16.00 น. สำหรับการประชุมขององค์กรต่าง ๆ ดังนี้ (ได้กำหนดเวลาเดียวกันนี้เป็นเวลาของกิจการนักศึกษาด้วย)

การประชุมอาจารย์ทั้งหมด วันพุธสัปดาห์ที่ 1 ของเดือน
การประชุมกรรมการบริหาร วันพุธสัปดาห์ที่ 2 ของเดือน
การประชุมกรรมการประจำวิทยาลัย วันพุธสัปดาห์ที่ 3 ของเดือน

การประชุมคณะวิชา/ภาควิชา วันพุธสัปดาห์ที่ 4 ของเดือน
เวลาตามกำหนดนี้ ใช้มาตั้งแต่ปี 2521-2530 ระยะเวลาหลังได้ลดความถี่ในการประชุมลง เช่นการประชุมอาจารย์ เปลี่ยนเป็นภาคเรียนละ 2 ครั้ง การประชุมกรรมการประจำวิทยาลัย 2 เดือนต่อครั้ง การประชุมคณะวิชาปฏิบัติตามความพร้อมของคณะวิชา

นอกจากการประชุมขององค์กรที่กำหนดตายตัวดังกล่าวแล้วยังมีการประชุมของคณะกรรมการหรือคณะทำงานชุดต่าง ๆ ซึ่งหาเวลาว่างตรงกันยาก จึงกำหนดเวลาประชุมในตอนกลางคืน และมีบ่อย ๆ ผู้เข้าประชุมก็พอใจ เพราะบ้านพักอยู่ในวิทยาลัย สำหรับคนที่บ้านพักอยู่ข้างนอก มีบริการรถรับส่ง การประชุมลักษณะนี้ทำติดต่อกันมาเป็นสิบ ๆ ปี เพิ่งจะลดลงเมื่อ 3-4 ปีมานี้ เป็นผลมาจากพยายามจะจัดตอนกลางวัน ด้วยภารกิจของแต่ละคนมีความซับซ้อนมากกว่าเดิม

รูปแบบของการประชุม โดยเฉพาะการประชุมอาจารย์ อาจารย์ต้องการให้มีวาระสำหรับอาจารย์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจการหรือการดำเนินงานกิจกรรมบางอย่างของวิทยาลัย โดยเฉพาะเกี่ยวกับปัญหาที่เขากำลังประสบอยู่ เพื่อแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และเสนอแนะแนวทางแก้ไข ทั้งนี้เพราะอาจารย์ส่วนใหญ่มิมีความเชื่อว่า เรื่องของวิทยาลัยเป็นเรื่องของส่วนรวม ที่ทุกคนควรได้มี

ส่วนร่วม ไม้ใช่เรื่องของการตัดสินใจของบางคน บางกลุ่ม การประชุมที่เน้นการ
 แจ้งให้ทราบ ไม้ใช่วิธีการทำงานร่วมกันของผู้อยู่ในวงวิชาการและวิชาชีพ การ
 ทำให้เกียรติยอมรับกันและกัน จึงต้องแสดงออกให้คนส่วนใหญ่ในที่ประชุมได้เห็น
 สำหรับแนวทางการแสดงความคิดเห็นมี 2 ลักษณะ คือการแสดงความคิดเห็นทั่ว
 ไปในเรื่องที่ควรที่จะแสดงความคิดเห็นตามวาระการประชุม และเรื่องที่เป็น
 ประเด็น ปัญหาสำคัญ ที่จัดเป็นวาระที่จะต้องทำความเข้าใจตกลงกัน อาจารย์จะ
 พยายามให้ได้มีการตกลงกันในที่ประชุม ถือเป็นความสอดคล้อง เป็นมติของกลุ่มเหมือน
 เป็นสัญญาประชาคม หากการประชุมเน้นวาระการแจ้งเพื่อทราบมากอาจารย์
 จะไม่เข้าประชุม หรือเข้าประชุมช้า หรือเดินออกจากที่ประชุมก่อนหมดเวลา
 สำหรับการควบคุมการประชุมและบรรยากาศของการประชุม อาจารย์จะช่วย
 ประธานที่ประชุม ควบคุมการประชุมให้ดำเนินไปได้ ยกเว้นจะขัดแย้งกันจริง ๆ
 เช่นในกรณีในช่วงหลังเหตุการณ์เดือนตุลาคม 2516 เพราะเป็นกรณีโจมตีบุคคล
 มากไป แต่โดยปกติจะมีคนคอยประนีประนอมความเห็นระหว่างฝ่ายต่าง ๆ มีคน
 คอยเปลี่ยนบรรยากาศด้วยอารมณ์ขัน คอยให้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประเด็นของ
 การขัดแย้ง หรือคอยเสนอกติกาให้ที่ประชุมปฏิบัติ เป็นต้น บุคคลที่ทำหน้าที่อย่าง
 นี้จะแสดงบุคลิกประจำที่ทุก ๆ คนเข้าใจ

การเตรียมการประชุม มีการเตรียมเอกสารประกอบการประชุมใน
 วาระต่าง ๆ เป็นอย่างดีตลอดมาทั้งตั้งแต่ปี 2521 ทั้งที่เป็นส่วนเนื้อหาสาระและ
 รูปแบบโดยเฉพาะในการประชุมอาจารย์ กรรมการบริหาร และกรรมการประจำ
 วิทยาลัย ทั้งนี้เพราะ

1. เป็นเรื่องราวทางวิชาการ มีมติการตกลง การรับรองที่ต้องเผยแพร่ ให้เป็นที่เข้าใจกัน และมีรายละเอียด
2. หน่วยงานภายในรับผิดชอบผลิตสารสนเทศอยู่แล้ว
3. มีคนอภิปรายมาก การมีเอกสารจะช่วยลดการอภิปรายได้มาก
4. มีอาจารย์ที่มีความสามารถด้านภาษาไทยรับผิดชอบอยู่ในทีมงาน
 เลขานุการ
5. หอสมุดช่วยจัดทำปกและเข้าเล่ม เพราะมีอุปกรณ์พร้อมสำหรับ
 ซ่อมและ เข้าปกหนังสือของหอสมุดอยู่แล้ว

มีจุดอ่อนซึ่งแก้ไขไม่สำเร็จอยู่ตลอดมา คือการเตรียมเอกสารเสร็จก่อนการประชุมไม่มากนัก การส่งให้กรรมการล่วงหน้าจึงทำไม่ได้ โดยเฉพาะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒินอก ที่จำเป็นต้องพิจารณาทำความเข้าใจประเด็นต่าง ๆ เป็น การล่วงหน้า เพราะกลุ่มคนที่จัดทำเอกสารมักยึดคิดว่าเตรียมทันวันประชุม แทนที่จะยึดว่าเสร็จก่อนวันประชุม กรรมการผู้ทรงคุณวุฒินอกจึงมารับเอกสารก่อนเข้าห้องประชุมเสมอมา

3. การประชาสัมพันธ์

การสื่อความหมายโดยการแจ้งข้อมูลสารสนเทศให้แก่คนจำนวนมากจัดทำในหลายลักษณะ ดังนี้

1.1 การประกาศโดยใช้เครื่องขยายเสียงและใช้เสียงตามสาย ใช้ในกรณีเร่งด่วนเกี่ยวกับนักศึกษา การรวมกลุ่มกิจกรรม และการนัดหมาย สำหรับกรณีที่ไม่เร่งด่วนได้แก่การถ่ายทอดข่าว และบริการเสียงเพลงเลือกเวลาตามลักษณะของเนื้อหาที่จะสื่อความหมาย คือการถ่ายทอดข่าวของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย เวลาเช้า การบริการเสียงเพลง (เน้นที่อาคารบริการอาหารของนักศึกษา) ใช้เวลาพักกลางวัน ส่วนบริการเร่งด่วนใช้เวลา ระหว่างพักการเรียน โดยถือหลักว่าไม่รบกวนเวลาเรียน นอกจากนั้นยังมีการโฆษณา ทางเครื่องขยายเสียงที่มุ่งกลุ่มบุคคลเป้าหมาย คือประชาชนที่อยู่บริเวณใกล้เคียง จะใช้ในการเชิญชวนร่วมกิจกรรมของวิทยาลัย เช่นกิจกรรมวันสถาปนาวิทยาลัย การทำบุญวันปีใหม่ งานประเพณีทางศาสนาและวัฒนธรรม เป็นต้น ความเชื่อที่ต้องใช้วิธีการนี้ คือ ส่งสารถึงกลุ่มหรือบุคคลเป้าหมายได้ทันทีหรือรวดเร็วกว่าวิธีอื่น ต้องการให้รับรู้เหตุการณ์บ้านเมือง (กรณีถ่ายทอดข่าว) และช่วยผ่อนคลายอารมณ์ (กรณีบริการเสียงเพลง)

3.2 การใช้สื่อวิทยุและโทรทัศน์ ใช้ใน 2 ลักษณะคือประชาสัมพันธ์ในการจัดกิจกรรมที่จัดขึ้นในวันสำคัญ วันที่ระลึกถึงเหตุการณ์และบุคคล และกิจกรรมทางศาสนาและวัฒนธรรม ประการที่สองใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารและความรู้ เช่นการจัดรายการ "วิทยาลัยครูสู่ท่าน" ทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช สัปดาห์ละ 1 ครั้งใช้

เวลา 30 นาที การจัดรายการทางโทรทัศน์ชื่อรายการ "วัฒนธรรมภาคใต้" ทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 10 หาดใหญ่ โดยจัดทำเป็นรายการสดในช่วงแรก และเปลี่ยนเป็นการนำเทปโทรทัศน์ (ผลิตโดยศูนย์ศิลปวัฒนธรรมของวิทยาลัย) แล้วขยายไปเผยแพร่ที่สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ภูเก็ต และช่อง 7 สุราษฎร์ธานี สำหรับรายการเผยแพร่ความรู้ทั้งทางวิทยุและโทรทัศน์ ได้หยุดไปเนื่องจากผู้จัดทำบางคน มีภาระด้านการบริหารมากขึ้น งบประมาณน้อยลง และความคล่องตัวของคณะทำงานลดลง อาจารย์ที่รับผิดชอบงานนี้หลายคนยังอยากทำอยู่ และให้ความเห็นว่า "ถ้าผู้บริหารสนับสนุนก็พร้อมจะทำต่อ"

3.3 การใช้จ่ายประกาศและป้ายนิเทศ ส่วนแรกต้องการสื่อความหมายถึงนักศึกษา สำหรับป้ายประกาศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่าง ๆ ได้จัดป้ายประกาศเฉพาะ ตกลงกับนักศึกษาให้สนใจติดตามข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ฝึกให้นักศึกษาเรียนรู้เพื่อรักษาประโยชน์ของตนเอง หน่วยงานที่ทำหน้าที่บริการนักศึกษาจะจัดให้มีป้ายประกาศของตัวเอง สำหรับป้ายนิเทศ มีลักษณะเป็นการเน้นเรื่องสาระความรู้ ส่วนมากอาจารย์จะมอบหมายให้นักศึกษาที่เรียนรายวิชาต่าง ๆ เป็นผู้จัด เพื่อสื่อความหมายไปยังนักศึกษาทั่วไป ส่วนที่สองการสื่อความหมายถึงอาจารย์และเจ้าหน้าที่ จัดในสถานที่ที่เป็นแหล่งรวมคนเช่นสำนักงานอธิการ มีป้ายนิเทศหลักอยู่ 4 เรื่อง คือ เรื่องการนัดหมายกิจกรรมต่าง ๆ กำหนดการปฏิบัติและการใช้ห้องประชุม การใช้รถยนต์ ฯลฯ ข้อมูลประจำได้แก่หมายเลขโทรศัพท์ทำให้ง่าย ๆ เป็นต้น และเรื่องของหน่วยงานภายนอกขอความร่วมมือประชาสัมพันธ์ ในคณะวิชา เรื่องที่ติดป้ายประกาศส่วนมากคือโครงการของคณะวิชาและการใช้เงินงบประมาณ หนังสือเวียนเพื่อทราบ และกำหนดนัดหมาย ในภาควิชาส่วนมากคือเรื่องตารางสอน การมอบหมายงานและกำหนดนัดหมาย

4. สิ่งพิมพ์

การสื่อความหมายโดยใช้สิ่งพิมพ์ที่ดำเนินการติดต่อมาเป็นเวลานาน ได้แก่ เอกสารประชาสัมพันธ์รายวัน "มหาชัยสาร" และวารสารทางวิชาการของวิทยาลัย "วิชา" มีรายละเอียดดังนี้

4.1 เอกสารประชาสัมพันธ์รายวัน "มหาชัยสาร" กำหนดออก สัปดาห์ละ 5 วันในวันราชการ มีบรรณาธิการอาสาสมัครหมุนเวียนกันเข้ามารับผิดชอบประจำวันจันทร์-ศุกร์ ดำเนินการติดต่อมาจนถึงปีที่ 21 ในปี 2535 เนื้อหาสาระคิดเป็นความยาวเฉลี่ยฉบับละ 3-5 หน้าประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ

4.1.1 ข่าวราชการ ได้แก่กิจกรรมประจำวันของ หน่วยงานภายใน กำหนดนัดประชุม ภารกิจของผู้บริหาร เป็นต้น

4.1.2 ความเห็นของอาจารย์ ในลักษณะของข้อเขียนสั้นๆ เกี่ยวกับกิจกรรมของวิทยาลัย โดยผู้เขียนจะต้องควบคุมหรือมีแนวทางการเขียนที่ เหมาะกับการเสนอแนะและบรรณาธิการจะพิจารณาความเหมาะสมอีกทีหนึ่ง เท่า ที่ปรากฏผู้เขียนใช้รูปแบบและวิธีการที่ตลกขบขัน เช่น บทกลอน นิทาน เรื่องราวใน ประวัติศาสตร์ที่สามารถโยงเข้ากับเหตุการณ์ของของวิทยาลัย บางช่วงเวลาที่ บรรยายภาพสื่อต่อวัฒนธรรมการวิจารณ์ จะมีการ์ตูนด้วย เป็นท่านองการ์ตูนการ บริหาร (แนวเดียวกับการ์ตูนการเมืองของหนังสือพิมพ์ทั่วไป)

4.1.3 ความรู้ เป็นบทความสั้น ๆ ที่คัดสรรจากวารสาร หรือหนังสือพิมพ์ในลักษณะการเลือกเฉพาะตอน

4.1.4 ข่าวบุคคลและเหตุการณ์ความเคลื่อนไหวของ อาจารย์ในวิทยาลัย และในจังหวัดที่วิทยาลัยต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์ มีคอลัมน์ ชื่อ "พักเที่ยง" ที่เป็นหน้าที่ของบรรณาธิการประจำวันต้องรับผิดชอบให้ได้ทั้งเนื้อหา และกระแสที่คนอ่านกำลังติดตาม

มหาชัยสารแต่ละวันจะมี "บุคคลิก" ตามตัวบรรณาธิการและอาจารย์บาง คนที่เป็นผู้เขียนคอลัมน์ประจำโดยเลือกวันของตัวเอง ในบางสมัยที่ผ่านมาแล้ว มี อาจารย์สนใจติดตามอ่านกันมากและได้ตั้งชื่อให้ว่า "ไทยรัฐหน้าเขา" ถือเป็น หนังสือพิมพ์ไทยรัฐของชาวหน้าเขามหาชัย

แนวความเชื่อของกองบรรณาธิการ อาจารย์และผู้บริหารในการจัดทำ เอกสารประชาสัมพันธ์ "มหาชัยสาร" คือ เพิ่มการรับรู้ ความเข้าใจและการมี ส่วนร่วมในกิจกรรมของวิทยาลัย การเสนอความเห็นที่มีความบริสุทธิ์ใจและรู้จัก

ความพอเหมาะพอดีเป็นความรับผิดชอบของอาจารย์ที่จะต้องควบคุมตนเอง และการพยายามเป็นสื่อกลางของทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ

ทุก ๆ เช้าเมื่ออาจารย์และเจ้าหน้าที่มาลงเวลาปฏิบัติราชการ เกือบจะทุกคนรีบอ่านมหาชัยสาร จนกลายเป็นภารกิจประจำวัน ก่อนแยกย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ มีหลายคนหรือหลายกลุ่ม มิได้อ่านเพื่อรับรู้และทึ่ง แต่เก็บ "สาร" บางอย่างมาขบคิด และอาจารย์ต่างเข้าใจว่านี่คือสิ่งที่ช่วยต่ออายุมหาชัยสาร แต่ผู้วิจัยแปลกใจว่า "ยังไม่เคยตรวจสอบกับคนส่วนใหญ่ว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่ได้อะไรจากมหาชัยสาร"

4.2 วารสารทางวิชาการ "วิชา" เป็นวารสารทางวิชาการของวิทยาลัย พิมพ์เผยแพร่ฉบับแรกเมื่อปี 2518 มีวาระการออกปีละ 4 ฉบับ ต่อมาในปี 2522 ได้เปลี่ยนเป็นปีละ 3 ฉบับ ระหว่างพ.ศ. 2533-2534 ได้หยุดดำเนินการไปช่วงระยะหนึ่ง กำลังจะรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่ วัตถุประสงค์ของ "วิชา" คือ

1. เพื่อเผยแพร่ศิลปวิทยาการ ความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ในแขนงวิชาที่เปิดสอนในวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช
2. เพื่อส่งเสริมให้อาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิ ได้นำเสนอผลงานทางวิชาการและงานค้นคว้าวิจัย

แนวความเชื่อที่สำคัญในการจัดทำวารสารทางวิชาการ คือการจัดสนามให้อาจารย์ได้แสดงความสามารถทางวิชาการ ด้วยถือเป็นบทบาทสำคัญของอาจารย์ระดับอุดมศึกษา และได้จัดทำวารสารทันทีเมื่อมีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 รูปแบบของวารสาร มีอยู่ 2 ลักษณะ คือฉบับที่มีเนื้อหาหลากหลายทั่วไป และฉบับที่มีแนวเรื่องเฉพาะ สำหรับฉบับที่มีแนวเรื่องเฉพาะจะมอบหมายให้คณะวิชารับผิดชอบเป็นบรรณาธิการร่วม อย่างไรก็ตามอาจารย์จำนวนมากพอสมควร มีความเชื่อว่าการเขียนบทความทางวิชาการเป็นเรื่องยาก ไม่มีใครมั่นใจว่าจะเขียนได้ดี จึงทำให้บรรณาธิการมีความยากลำบากในการขอบทความจาก

อาจารย์และเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้วารสาร ออกช้ากว่ากำหนดอยู่บ่อย ๆ การหยุดดำเนินการไปช่วงหนึ่งมีสาเหตุมาจากเรื่องนี้ด้วยส่วนหนึ่ง

5. หนังสือราชการ

การดำเนินงานทางธุรการ จำเป็นต้องติดต่อสัมพันธ์กันด้วยหนังสือราชการและสารสนเทศประกอบเรื่อง โดยมีหลักความเชื่อสำคัญ 3 ประการคือ 1. วัชแนวทางการปฏิบัติตามระเบียบงานสารบรรณของทางราชการ 2. สารสนเทศประกอบเรื่องต้องถูกต้อง ตรงกับเรื่อง กระชับชัดเจน และทันเวลา 3. ประการสุดท้ายหนังสือราชการที่จัดทำติดต่อกับหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก คณะวิชา ศูนย์และสำนักจะออกหนังสือราชการเองไม่ได้จะต้องออกในนามของวิทยาลัย

รูปแบบการปฏิบัติ สำนักงานอธิการได้จัดสารสนเทศในลักษณะของแบบฟอร์มที่ใช้ในการติดต่องานธุรการและงานสารบรรณที่จำเป็นไว้ครบถ้วน และได้กำหนดเส้นทางเดินของหนังสือราชการไว้ดังแสดงในแผนภาพที่ 5

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



1. หนังสือเข้าจากภายนอก 2. หนังสือเข้า/ออกจากภายใน

แผนภาพที่ 5 เส้นทางเดินของหนังสือราชการ

ความรู้สึกของอาจารย์ทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินงานสารบรรณและ
ธุรการคือ "ความล่าช้า" ซึ่งถือได้ว่าเป็นความรู้สึกที่ตำรงอยู่เสมอมา ทั้งนี้เป็น
เพราะเหตุผลต่อไปนี้ (เหตุผลข้อแรกเป็นของอาจารย์ผู้มารับบริการ และสองข้อ
หลังเป็นของอาจารย์ที่เป็นผู้ให้บริการ)

1. ไม่ทราบว่าจะขั้นตอนไหนทำให้ช้า เพราะขึ้นอยู่กับเรื่อง แต่ถ้าใคร
มีความสัมพันธ์กับผู้นับถือ มีผลต่อความตั้งใจที่จะช่วย หรือสามารถช่วยทำให้เร็ว
กว่าคนที่ไม่มีความสัมพันธ์กันน้อยกว่า เจ้าหน้าที่มักจะดูว่าเขากำลังบริการใคร และ
ควรทำอย่างไร

2. มีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าหน่วยงานอยู่บ่อย คืออาจารย์หมุนเวียน
กันมาปฏิบัติหน้าที่ ความเข้าใจและเรียนรู้แนวปฏิบัติในแต่ละเรื่องจะต่างกันออกไป
อาจารย์อาจคุ้นกับคนเก่า ๆ ที่เคยทำมา และเกิดการเปรียบเทียบหรือบาง
ทีอาจลืมขั้นตอนหรือหลักฐานประกอบเรื่อง ต้องกลับไปเตรียมและทำมาใหม่ จึง
รู้สึกว่าช้า

3. ความรู้สึกของแต่ละคน เมื่อมาติดต่อก็ต้องการความรวดเร็ว ยิ่ง
งานที่ต้องทำให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด เช่นต้องทำภายในปีงบประมาณ และ
มาติดต่อในเวลาที่กระชั้นใกล้จะหมดเวลา ยิ่งมีความใจร้อน ไม่อยากให้มี
อุปสรรคเลย เมื่อมาเจอกับการต้องรอบ้าง ก็รู้สึกว่าช้า ความจริงในส่วนของผู้
ให้บริการยินดีจะช่วยเหลืออยู่แล้ว คำแนะนำเพื่อทำแต่ละสิ่งให้ถูกต้อง เขาควร
รับแบบปฏิบัติ เป็นการแบ่งหน้าที่กันทำ งานก็จะง่ายส่งรับกันได้ และไม่ช้า แต่สิ่งที่
สำคัญที่สุดและมีปัญหาตลอด คือการมาติดต่อเพื่อจะให้ทำอะไรให้ในเวลาที่
กระชั้น ถึงแม้จะทำได้ทัน แต่ลดคุณภาพไป และทำด้วยความไม่สบายใจ

เครื่องมือประกอบการสื่อความหมาย ที่ช่วยอำนวยความสะดวกเป็น
อย่างมาก มีอยู่ 4 ประการ คือ

1. วิทยุ มีเครื่องวิทยุภายนอก 4 เครื่อง อยู่ในสำนักงาน
อธิการ รวมศูนย์การใช้วิทยุติดต่อราชการภายนอกไว้ที่สำนักงานอธิการ
เพื่อจะได้ควบคุมการใช้วิทยุเพื่องานราชการจริง ๆ ส่วนวิทยุภายในมี
60 จุด เน้นที่หน่วยงานหลัก ยังมีไม่ครบทุกภาควิชาและทุกฝ่าย แก้ปัญหาโดยให้
หน่วยงานที่อยู่ใกล้ ๆ กัน ใช้เครื่องวิทยุด้วยกัน สำหรับบ้านพักอาจารย์ใน



วิทยาลัย อาจารย์ผู้พักอาศัยเป็นผู้รับผิดชอบติดตั้งเอง และมีตู้โทรศัพท์สาธารณะไว้บริการนักศึกษาจำนวน 2 ตู้

2. โทรสาร มี 2 เครื่อง เครื่องแรกอยู่ในสำนักอธิการ ให้บริการงานทั่วไปของวิทยาลัยที่เป็นงานเร่งด่วน เครื่องที่สองอยู่ในฝ่ายหอสมุด สำหรับการติดต่อกับหอสมุดสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ เพื่อบริการสารสนเทศสำหรับการศึกษาค้นคว้าทางวิชาการ

3. เครื่องถ่ายเอกสาร ใช้วิธีการให้เอกชนมาติดตั้งเครื่องในวิทยาลัยรับจ้างถ่ายเอกสาร เพราะเครื่องถ่ายเอกสารที่วิทยาลัยจัดซื้อเอง จะมีปัญหาในการซ่อมบำรุง มีอายุใช้งานจำกัด ไม่คุ้มค่าเงินที่ซื้อ

4. เครื่องวิดีโอทัศน์และเครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ ใช้ประโยชน์ในการประชุม เพื่อการเสนอข้อมูลและสารสนเทศให้ในรายละเอียด

ความเชื่อและค่านิยมของอาจารย์เกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อความหมาย

อาจารย์ที่คลุกคลีกับการทำงานทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามภารกิจ มีประสบการณ์และใช้เวลาอยู่ในวิทยาลัยหลายปี มีความเห็นต่องานด้านสารสนเทศและการสื่อความหมายดังนี้

1. มีวิธีการสื่อความหมายหลายรูปแบบ และอาจารย์ส่วนใหญ่พอใจในระบบและพัฒนาการ ทั้งนี้ไม่คิดถึงความไม่พอใจในบางจุดและบางยุคสมัย สิ่งที่อาจารย์ต้องการรับรู้มากที่สุดคือผู้บริหารคิดอย่างไรและจะทำอย่างไร ดังอาจารย์คนหนึ่งอธิบายว่า

"โดยพัฒนาการที่เป็นมา อาจารย์ได้รับข้อมูลข่าวสารอยู่เป็นระยะว่าวิทยาลัยทำอะไรอยู่ ซึ่งปรากฏในรูปการประชุมคณาจารย์ การสื่อผ่านเอกสารประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ในการคิดงานของกลุ่ม จะมีการปรึกษาหารือกัน เพื่อได้รับรู้งานที่จะทำ และหาวิธีการทำงานร่วมกัน ปรากฏว่าอาจารย์ต่างมีวิธีของตนเอง มีความคิดขัดแย้งในด้านแนว

คิดและความเชื่อ แต่เมื่อได้ถกเถียงหักล้างกันแล้ว ก็หาข้อยุติกันไว้
ปรับความคิดและวิธีทำงานกันได้

2. การตั้งหน่วยงานเพื่อส่งเสริมวิชาการ ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัย
ครู พ.ศ. 2527 มีการจัดตั้งสำนักงานกิจการนักศึกษา สำนักงานส่งเสริมวิชา
การ สำนักงานวางแผนและพัฒนา และศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา แต่เนื่อง
จากอิทธิพลของการเลือกรองอธิการ มีกลุ่มทำงานของรองอธิการเข้ามาเป็น
หัวหน้างานในหน่วยงานดังกล่าว เมื่อรองอธิการหมดวาระ หัวหน้างานเหล่านี้จะ
ลาออกตามตัวรองอธิการไปด้วย ทั้ง ๆ ที่วาระการดำรงตำแหน่งยังไม่ครบทำให้
การสืบเนื่องความคิด ระบบงาน การทำงานหลายอย่างขาดตอนและการจัดลำดับ
ความสำคัญเปลี่ยนแปลง เพราะงานเช่นนี้ต้องการวางรากฐานให้เป็นระบบ ตอบ
สนองภารกิจได้จริงเสียก่อน ระบบงานและระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานทั้งหมดนี้
จึงอยู่ในระยะเริ่มต้นของการพัฒนา หน่วยงานที่จะทำหน้าที่เป็น "หน่วยวิจัยสถาบัน"
จึงยังไม่ปรากฏชัดเจน ความเชื่อเกี่ยวกับการวิเคราะห์ตัวสถาบันอย่างจริงจัง
การประเมินสถาบันและการประเมินบุคคล แม้จะมีคนจำนวนหนึ่งคิด แต่ยังไม่
สามารถส่งต่อความคิดให้แก่อาจารย์ทั่วไปยอมรับ แล้วแปรต่อเป็นการปฏิบัติ

3. อาจารย์มีประสบการณ์ในการทำงานมาใกล้เคียงกัน จะต่างกัน
อย่างสำคัญคือสาขาวิชาที่เรียนกันมา ดังนั้นเพื่อให้เกิดความรอบคอบในการปฏิบัติ
งานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ควรต้องปรึกษาหารือกัน ให้เกียรติ กันและกัน จะได้รู้สึก
เป็นเจ้าของงานร่วมกัน ยิ่งมีการตกลงให้แต่ละหน่วยงานผลิต สารสนเทศได้เอง
ยิ่งจะต้องรับฟังกันมากยิ่งขึ้น และผู้บริหารจะต้องอดทนกับบุคคลจำนวนหนึ่ง ที่ค่อนข้าง
ข้างไปทางพูดมากกว่าทำ เพราะเขาเหล่านั้นมีความเชื่อว่าเป็นสิทธิ และการทำให้
ความคิดเห็นถือเป็นการทำงานอย่างหนึ่ง

4. วิทยาลัยมีระบบสารสนเทศ มีวิธีสื่อความหมายและมีเครื่องมือใน
การสื่อความมากพอ ถ้าหากไม่เลือกรับ "สาร" เฉพาะที่ตนสนใจ ก็น่าจะมีความ
เข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน แต่ปัญหาที่ดำรงอยู่ไม่ช้าเรื่องเหล่านี้ สิ่ง
ที่ดำรงอยู่คือ ความเห็นและเจตคติของคน ซึ่งปรับกันยาก เพราะต่างยืนอยู่บน

ความคิดของตน อาจารย์หัวหน้าภาควิชาคนหนึ่งจึงเสนอแนะว่า "ลัดอัตราลงอย่าหวั่น หังสารสนเทศจากคนอื่นให้มากขึ้น"

การพัฒนาหน่วยงานด้านสารสนเทศ

หน่วยงานที่เป็นแหล่งผลิตสารสนเทศ ได้พัฒนามาช่วงระยะหนึ่งมีแนวทางการพัฒนาชัดเจน สามารถยกมาเป็นตัวอย่างได้ 2 หน่วยงาน คือ ฝ่ายหอสมุด และศูนย์ศิลปวัฒนธรรม ส่วนสำนักงานวางแผนและพัฒนาที่มีจุดมุ่งหมายให้เป็นหน่วยวิจัยสถาบัน กำลังอยู่ในระยะเริ่มต้นการพัฒนา

ฝ่ายหอสมุด

ฝ่ายหอสมุดเป็นหน่วยงานในสำนักงานส่งเสริมวิชาการมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เป็นแหล่งสะสมเอกสารและอุปกรณ์การศึกษาต่าง ๆ โดยมีสถานที่เหมาะสมและบุคลากรดำเนินงานที่มีคุณวุฒิเพียงพอ
2. เป็นแหล่งรวมสิ่งพิมพ์ประเภทหนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ จุลสาร ตลอดจนสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ทั้งที่เป็นวิชาการและบันเทิงคดี นอกจากนี้ยังรวบรวมสิ่งพิมพ์ของหน่วยราชการ วิทยานิพนธ์และสิ่งพิมพ์ในห้องถิ่น
3. ให้บริการส่งเสริมและสนับสนุนผู้เรียนผู้สอนให้มีความคิดริเริ่มรักการอ่าน รู้จักค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง
4. เป็นศูนย์บริการความรู้แก่บุคคลในห้องถิ่น
5. ให้ความร่วมมือกับห้องสมุดของสถานศึกษาอื่น

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว อาจารย์ในภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัย มีความเชื่อร่วมกันในการดำเนินงานดังนี้

1. คุณสมบัติสำคัญของนักศึกษาและอาจารย์คือการรักการอ่าน รู้จักหาความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งหอสมุดจะต้องเป็นแหล่งสนับสนุนและจัดบริการให้เต็มที่

2. หอสมุดคือกระจกสะท้อนกิจกรรมเสริมสร้างสติปัญญาของสถาบัน
อุดมศึกษา เป็นบุคลิกของวิทยาลัย
3. การบริการงานด้านสารสนเทศ และความรู้ถือเป็นงานที่มีเกียรติ
เป็นอุดมการณ์ของการช่วยเหลือส่วนรวม จะต้องสั่งสมและเพิ่มพูนอุดมการณ์นี้
4. พัฒนาหอสมุดให้เป็นตัวอย่างแก่นักศึกษาวิชาเอกบรรณารักษศาสตร์
ที่เปิดสอนในระดับปริญญาตรี อดทนการร่วมมือกันพัฒนางานที่มีอยู่แล้วให้เป็นระบบ
และมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รู้ริเริ่มงานใหม่ และถือว่าการเรียนรู้คือการทำงาน
การพัฒนาหอสมุด อาจารย์บรรณารักษ์ได้พิจารณาทิศทางการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา อดทนแบ่งเป็น ๗ ช่วงคือ
 - ช่วงที่ 1 ปีการศึกษา 2503-2507 อาจเรียกว่าเป็น "ยุคแบเบาะ"
เป็นสมัยเริ่มต้นงานทุกอย่าง ยังไม่มีอาคารสถานที่เป็นของตัวเอง แบ่งพื้นที่ของ
หอพักเป็นหอสมุด ผู้ทำหน้าที่บรรณารักษ์ก็คืออาจารย์ธรรมดาที่ไม่ได้เรียนรู้มาทาง
สาขาบรรณารักษ์
 - ช่วงที่ 2 ปีการศึกษา 2508-2512 ย้ายหอสมุดมาใช้พื้นที่ของอาคาร
เรียน ขยายงานบริการและเพิ่มปริมาณหนังสือมากขึ้น อาจเรียกยุคนี้ว่า "ยุคคืบ
คลาน"
 - ช่วงที่ 3 ปีการศึกษา 2513-2517 วิทยาลัยเปิดสอนบ.กศ.ชั้นสูงและ
มีโครงการนักเรียนภาคนอกเวลา จัดซื้อหนังสือเพิ่มขึ้น เริ่มมีอาจารย์ที่มีคุณวุฒิทาง
ด้านบรรณารักษศาสตร์มาทำงานถึง 3 คน ตั้งตัวทำงานได้ จึงอาจเรียกว่า "ยุคตั้งไข่"
 - ช่วงที่ 4 ปีการศึกษา 2518-2522 อาจเรียกว่า "ยุคก้าวเดิน"
เพราะวิทยาลัยพัฒนาเป็นสถาบันอุดมศึกษา มีพระราชบัญญัติของตัวเอง เปิดสอน
ระดับปริญญาตรี ใต้อธิการที่มีความมุ่งมั่นจะพัฒนาหอสมุด มีการเพิ่มบุคลากรของ
หอสมุดมากที่สุด และเป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทสาขาวิชาบรรณารักษ-
ศาสตร์เป็นส่วนใหญ่
 - ช่วงที่ 5 ปีการศึกษา 2523-2528 อาจเรียกว่า "ยุคเริ่มเรียน" มี
การเปิดสอนสาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ในระดับปริญญาตรี ทำให้อาจารย์เป็นทั้ง
แหล่งบริการและแหล่งถ่ายทอดวิชาชีพ เป็นสมัยที่ได้แก้ปัญหาค้นหาพื้นฐานไปหมดสิ้น
เป็นช่วงการพัฒนาอย่างแท้จริง

ช่วงที่ 6 ปีการศึกษา 2529-2533 อาจเรียกว่า "ยุคเร่ร่อน" เป็นยุคที่หอสมุดเร่งรัดการจัดหาสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ อย่างเต็มที่ เพราะวิทยาลัยขยายฐานทางวิชาการเปิดสอนสาขาต่าง ๆ เพิ่มขึ้น

ช่วงที่ 7 ปีการศึกษา 2534-ปัจจุบัน อาจเรียกว่า "ยุคไฮเทค" เพราะได้นำคอมพิวเตอร์มาใช้ และพยายามสร้างเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ปัจจุบันได้ดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลบรรณานุกรมเสร็จ นำมาบริการได้ และกำลังจัดทำฐานข้อมูลเฉพาะด้าน เช่นข้อมูลด้านสมุนไพรทำได้สำเร็จในระดับหนึ่ง นำมาบริการได้ เตรียมการจัดทำข้อมูลบุคลากรด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น เป็นต้น การจัดทำฐานข้อมูลต่าง ๆ นี้ส่วนหนึ่งได้ให้นักศึกษาวิชาเอกบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์มาฝึกและช่วยทำงาน

วิธีการทำงานในการบริการข้อมูลสารสนเทศ อาจารย์บรรณารักษ์อธิบายว่า ขออภัยคุณวิญหรือแนวทางการทำงานของบริษัทอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของประเทศไทย มาใช้อธิบายวิธีการทำงาน คือเน้นที่ สะดวก สะอาด สะสง สร้างนิสัย และสุขลักษณะ มีคำอธิบายสรุปดังนี้

สะดวก หมายถึงให้ความสะดวกกับอาจารย์นักศึกษาและบุคคลภายนอกที่มาใช้หอสมุด บริการให้รวดเร็ว ให้คำแนะนำ ช่วยค้นหาหนังสือ เก็บหนังสือเข้าชั้นถูกที่ จัดห้องปรับอากาศให้อาจารย์ใช้เป็นที่องการศึกษาค้นคว้า ฯลฯ

สะอาด รักษาสถานที่ทั้งภายในและรอบบริเวณหอสมุดให้สะอาด ร่มรื่น กวดขันความเรียบร้อยในการแต่งกายของนักศึกษา ทำความสะอาดหนังสือในชั้น เข้าบกหนังสือปกอ่อนทุกเล่มให้สวยงามและทนทาน ฯลฯ

สะสง ไม้หังงานค้ำ ขอมหนังสือที่ชำรุด จัดเตรียมหนังสือใหม่เข้าชั้นนำให้เร็วที่สุด เย็บเล่มหนังสือพิมพ์และวารสารฉบับย้อนหลังเพื่อให้บริการได้ ทัดขันบทควมให้ทันสมัยอยู่เสมอ ฯลฯ

สร้างนิสัย ส่งเสริมให้รักหนังสือ ใช้หนังสือด้วยความถนอม การรักษามารยาทในการใช้หอสมุด ฝึกคนงานเจ้าหน้าที่และตัว อาจารย์ ให้ขันทำงานหนัก ตรงเวลา และมีอุดมการณ์ของการบริการ ฯลฯ

สุขลักษณะ จัดห้องสมุดให้โปร่ง ทำให้อากาศถ่ายเทได้สะดวก ระบายอากาศด้วยพัดลม จัดแสงสว่างให้พอกับการใช้สายตาจัดครุภัณฑ์โต๊ะเก้าอี้ให้ได้

มาตรฐาน และการอยู่ร่วมกันด้วยการพึ่งพาอาศัยกัน ฯลฯ

คำตอบสรุปเพื่อประเมินเปรียบเทียบกับหอสมุดวิทยาลัยครูอื่น ๆ
บรรณารักษ์อธิบายว่า "บรรณารักษ์ด้วยกันรู้ว่าใครอยู่ลำดับไหน หอสมุดของเรา พัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ"

ลักษณะเด่นในการพัฒนางาน

อาจารย์ในภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และอาจารย์ของวิทยาลัย
อธิบายวิธีทำงานที่แตกต่างไปจากหน่วยงานอื่น ดังนี้

1. เป็นการรวมกลุ่มกันทำงานของผู้สำเร็จการศึกษามาทางสาขา
วิชาบรรณารักษศาสตร์ทั้งหมด ร่วมคิดและแบ่งงานกันรับผิดชอบ แม้ว่าบางคนจะ
หางานและเอางานของคนอื่นมาทำบ้าง ทุกคนก็เข้าใจนิสัยกันและกัน
2. สนใจงานทุกงาน ไม่ว่าจะงานเล็กหรืองานใหญ่
3. ขยัน ทำงานนอกเวลาเป็นประจำ อดทนไม่มีคำตอบแทนล่วงเวลา
หรือเงินอื่น ๆ
4. สอนงานและฝึกนิสิตคนงานเจ้าหน้าที่และนักศึกษาวิชา
เอกบรรณารักษศาสตร์ กำหนดมอบหมายงานรายวันชัดเจน
5. ทำงานสม่ำเสมอ ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ถ้าไปตามจังหวะ
ของการสนับสนุนตามระบบงบประมาณ ไม่ท้อแท้และเสียกำลังใจเมื่อได้รับการ
สนับสนุนน้อย แต่จะเอาผลงานมาอวดเพื่อแลกกับการขอรับการสนับสนุน
6. อาจารย์ทุกคนมี บุคลิกภาพและความสัมพันธ์กับคนทั่วไปดี ชอบ
การช่วยเหลือคนอื่น และรู้จักการประนีประนอม ไม่อวดตัวเอง
7. คิดงานและมุ่งมั่นจะทำให้สำเร็จ ตัวอย่างจากกรณีหลังสุดคือการ
นำเครื่องมือพิวเตอร์มาใช้ เป็นความคิดริเริ่มของอาจารย์คนหนึ่ง ทั้ง ๆ ที่ตัว
เองไม่มีความรู้เลย แต่เมื่อเห็นว่าถึงเวลาที่ต้องใช้ เครื่องมือในการประมวล
สารสนเทศจึงลงมือศึกษาด้วยตัวเอง ติดต่อปรึกษาหารือกับหอสมุดของสถาบันอื่นที่พัฒนา
ระบบงานแล้ว นำเอาความรู้มาฝึกสอนคนงานเจ้าหน้าที่และนักศึกษาโปรแกรม
บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ ค่อยทยอยซื้อ เครื่องคอมพิวเตอร์ตาม

กำลังงบประมาณและอุทิศเวลากับงานอย่างจริงจัง การพัฒนาคนที่มีอยู่แล้วถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะไม่มีอัตราที่จะบรรจุคนใหม่ หรือไม่มีเงินมากพอจะจ้าง ดังนั้นคนงานเจ้าหน้าที่ระดับการศึกษา ป.4 ก็สามารถนำมาฝึกป้อนข้อมูลได้อย่างชำนาญ

8. งานของภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และงานของฝ่ายหอสมุด นำมาบูรณาการรวมกัน เพราะใช้บุคลากรชุดเดียวกัน แต่แบ่งงานกันรับผิดชอบ

ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม

หน่วยงานภายในวิทยาลัยที่รับผิดชอบงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเมื่อ ปี 2530 เรียกชื่อว่า "ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม" แต่ในทางปฏิบัติ วิทยาลัยได้ตั้งองค์กรปฏิบัติงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมมาตั้งแต่เริ่มมีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูเมื่อปี 2518 มีรายละเอียดเกี่ยวกับความเป็นมา วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน และข้อมูลสารสนเทศสำหรับการบริการ ดังต่อไปนี้

1. ความเป็นมา งานศึกษาค้นคว้าด้านวัฒนธรรมเริ่มจากการเปิดสอนวิชาคติชนวิทยา ในระดับ ป.กศ. ขึ้นสูงเมื่อปี 2512 มีการเก็บรวบรวมศิลปวัตถุและข้อมูลวัฒนธรรมพื้นบ้าน และจัดแสดงเป็นนิทรรศการถาวรของภาควิชาภาษาไทย ปี 2519 ได้จัดตั้ง "หน่วยประเคราะห์ศูนย์ชุมชนส่งเสริมวัฒนธรรมไทย วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช" เป็นเครือข่ายของกองวัฒนธรรม กรมการศาสนา ปี 2520 วิทยาลัยได้จัดตั้ง "ศูนย์วัฒนธรรมภาคใต้วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช" เพื่อให้ทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู ปี 2523-2524 สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ มีความต้องการจะให้จังหวัดต่าง ๆ ทางานด้านส่งเสริมวัฒนธรรมอย่างเข้มแข็ง ต้องการสร้างศูนย์วัฒนธรรมประจำจังหวัด จึงได้รับศูนย์วัฒนธรรมของวิทยาลัยครู เป็นศูนย์วัฒนธรรมจังหวัด และสนับสนุนงบประมาณการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ปี 2529 สำนักงานคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการพลังงาน ได้ขอความร่วมมือและมอบหมายให้ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม จัดตั้ง "หน่วยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมศิลปกรรมท้องถิ่น" เพื่อให้ช่วยทำหน้าที่ส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมศิลปกรรม

เพิ่มขึ้น วิทยาลัยได้จัดอาคารเรียน 2 ใน 3 ชั้น ให้เป็นสำนักงานของศูนย์ฯ รวมทั้งห้องพิพิธภัณฑ์ ต่อมาในปี 2532 ได้รับงบประมาณก่อสร้างศูนย์ศิลปวัฒนธรรม เป็นอาคารเอกเทศ ประกอบด้วยห้องประชุม สำนักงาน พิพิธภัณฑ์ ห้องจัดนิทรรศการ จะเปิดใช้ในปี 2536

2. วัตถุประสงค์ ศูนย์ฯ กำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 2.1 ศึกษา ค้นคว้าและวิจัยงานด้านวัฒนธรรม
- 2.2 อนุรักษ์ ส่งเสริม พัฒนาและเผยแพร่วัฒนธรรม
- 2.3 ส่งเสริมฟื้นฟูและเผยแพร่งานประเพณีท้องถิ่น
- 2.4 ผูกอบรมวิทยากรและบุคลากรทางวัฒนธรรม
- 2.5 จัดดำเนินงานพิพิธภัณฑ์ทางวัฒนธรรมท้องถิ่น
- 2.6 อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมศิลปกรรมท้องถิ่น

3. การดำเนินงาน มีองค์กรรับผิดชอบในรูปแบบของคณะกรรมการดำเนินงาน มีประธานศูนย์ฯ และกรรมการที่สืบทอดกันมาในแต่ละชุดระหว่าง 11-20 คน โดยการคัดเลือกคนที่มีความสนใจและเต็มใจจะทำงาน การดำเนินงานจะใช้กรอบนโยบายของกรมการฝึกหัดครู สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ โดยหน่วยงานดังกล่าวจะจัดงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ ได้ทำงานใกล้ชิดกันมาตลอด นอกจากนั้นยังทำงานร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชนในจังหวัดนครศรีธรรมราชเป็นประจำทุกปี

4. ข้อมูลและสารสนเทศทางวัฒนธรรม ศูนย์ฯ เป็นแหล่งผลิตสารสนเทศทางวัฒนธรรม จัดแบ่งเป็น 8 กลุ่ม ดังนี้

4.1 นิทรรศการ จัดหอวัฒนธรรม และได้จัดทานิทรรศการถาวร แบ่งเป็น 4 เรื่อง แยกเป็นห้อง ๆ คือ ห้องภาษาและวรรณกรรม ห้องประวัติศาสตร์ท้องถิ่น ห้องเครื่องมือเครื่องใช้พื้นบ้านและห้องการละเล่นพื้นบ้าน

4.2 นิทรรศการเคลื่อนที่ จัดทำชุดนิทรรศการที่พร้อมจะนำไปแสดง ณ ที่ต่าง ๆ ได้ แบ่งเป็น 5 เรื่อง คือ เรื่องประเพณีมี 12 ชุด ศิลปกรรมมี 10 ชุด บุคคลผู้มีผลงานดีเด่นทางวัฒนธรรม 15 ชุด โบราณสถานและ

การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมศิลปกรรม 13 ชุดและแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัด
นครศรีธรรมราช 6 ชุด

4.3 ภาพถ่ายและฟิล์ม มีประมาณอย่างละ 500 รายการ

4.4 เทปโทรทัศน์และวีดิทัศน์ มีเทปที่เก็บรวบรวมข้อมูลไว้แต่ยังไม่ได้ตัดต่อ และที่ตัดต่อเป็นเรื่องแล้วประมาณอย่างละ 150 ม้วน

4.5 ภาพนิ่ง มีประมาณ 200 รายการ

4.6 แลบบันทึกเสียง มีประมาณ 350 ม้วน

4.7 หนังสือบูตและไมโครฟิล์ม มีหนังสือบูต (เป็นชื่อเรียกในจังหวัดทางภาคใต้ คล้ายกับสมุดข่อยที่เรียกในภาคกลาง) มีประมาณ 5,000 เล่ม และได้ศึกษาปริวรรตพิมพ์เผยแพร่แล้ว 10 เล่ม ได้นำหนังสือบูตเหล่านี้มาถ่ายเก็บเป็นไมโครฟิล์ม ประมาณ 6,000 รายการ เพื่อนำหนังสือคืนเจ้าของ

4.8 หนังสือและสิ่งพิมพ์ ได้รวบรวมหนังสือและสิ่งพิมพ์ทางด้านวัฒนธรรม จำแนกหมวดหมู่และให้บริการ มีประมาณ 5,000 รายการ

5. ลักษณะเด่นของการพัฒนางาน คณะกรรมการศูนย์ฯ อธิบายดังนี้

5.1 คณะกรรมการดำเนินงาน ได้รวบรวมคนที่มีใจรักในงานศิลปวัฒนธรรม และมีความชำนาญในงานแต่ละด้าน เป็นคนที่อยู่ในวัยทำงาน อายุ 27-45 ปี (ในช่วงปี 2520-2532) เคยปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกว้างขวางแล้วหลอมรวมความคิด ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและคณาจารย์ โดยเฉพาะการจัดกิจกรรม จะจัดในนามของวิทยาลัยเป็นส่วนรวม อาจารย์ในภาควิชาต่างๆ ให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี

5.2 ได้รับการช่วยเหลือจากนักวิชาการและอาจารย์ผู้ชำนาญการจากมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่าง ๆ เป็นผลมาจากการจัดโครงการสัมมนาประวัติศาสตร์นครศรีธรรมราช (พ.ศ. 2521-2530) รวม 5 ครั้ง นักวิชาการและผู้ชำนาญการหลายคนนอกจากมาเป็นวิทยากร ในการสัมมนาแล้ว ยังได้ช่วยแนะนำ วิเคราะห์และปรับกระบวนการทำงานของศูนย์ฯ เมื่อนำทัศนะเหล่านี้ไปรวมกับแนวคิดและแนวทางของระบบราชการ ทำให้เกิดทัศนะใหม่ ๆ ในการทำงาน

5.3 เงื่อนไขของเวลา ในช่วง พ.ศ. 2520-2532 เป็นระยะเวลาที่มีการตื่นตัวในการศึกษา ค้นคว้า และการดำเนินงานทางวัฒนธรรม มีการจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ ทำหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาด้านวัฒนธรรม นักวิชาการ องค์กรทั้งภายในและต่างประเทศให้ความสนใจ การบุกเบิกงานวัฒนธรรม งานและโครงการของศูนย์ฯ จึงได้รับการสนับสนุนวงกว้าง

5.4 เงื่อนไขของการเจาะประเด็น วิทยาลัยครูตั้งกระจายอยู่ทั่วประเทศ แต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน วิทยาลัยจึงควรพัฒนาบนพื้นฐานของความเข้าใจ เอกลักษณะและศักยภาพของท้องถิ่น งานด้านวัฒนธรรมเป็นงานที่เจาะเข้าหาประชาชนได้ง่าย เพราะเป็นเรื่องของประชาชน ทำให้งานของศูนย์ฯ เป็นที่ยอมรับของประชาชน และหน่วยงานส่งเสริมวัฒนธรรม

5.5 การกำหนดขอบเขตการศึกษา วัฒนธรรมเป็นเรื่องที่มีขอบเขตกว้าง ศูนย์ฯ ได้ตั้งขอบเขตการศึกษาวัฒนธรรมภาคใต้ครอบคลุมทั้งภูมิภาค การตั้งชื่อ "ศูนย์วัฒนธรรมภาคใต้" จึงมีที่มาของความคิดดังกล่าว ทำให้ส่งผลในทางบวกในการดำเนินงาน โดยเฉพาะการสนับสนุนขององค์กรทั้งภายในและต่างประเทศ อย่างเช่น การขอทุนวิจัย การขยายภารกิจ และการเปิดสอนในหลักสูตรด้านวัฒนธรรม

5.6 การกำหนดแผนงานที่ชัดเจน การดำเนินงานของศูนย์ฯ ในระยะปี 2520-2532 มีแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว และได้ดำเนินงานไปตามแผนนั้น เช่น โครงการสัมมนาประวัติศาสตร์นครศรีธรรมราช พ.ศ. 2521-2530 โครงการศึกษาหนังสือปุดาในภาคใต้ โครงการก่อสร้างอาคารศูนย์ศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น การทำงานตามแผนได้เกือบทั้งหมด เกิดจากคณะกรรมการส่วนหนึ่งได้ทำหน้าที่เป็นกรรมการอย่างต่อเนื่อง มีส่วนสำคัญในการกำหนดความคิดและการปฏิบัติ

5.7 การอุทิศเวลา กรรมการศูนย์ฯ ใช้เวลาตอนกลางคืนมาทำงานอยู่กันตึกๆ เป็นประจำ เพราะตอนกลางวันต้องทำการสอนหรืองานประจำอื่น

5.8 การสนับสนุนของศิษย์เก่า ศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จในชีวิต ได้ช่วยเหลือในเรื่องการหาแหล่งเงินมาสนับสนุนโครงการต่าง ๆ เพราะด้วยลาพังของวิทยาลัย ไม่สามารถจะทำงานให้มีผลปรากฏดังที่เป็นอยู่

5.9 เป็นงานที่คนเข้าไปทำแล้วมีความสุข ได้ติดต่อกับผู้คนหลายระดับ มีโอกาสเดินทางไปเผยแพร่ศิลปการแสดง การจัดนิทรรศการ การจัดกระบวนการแห่งทางประเพณี เป็นต้น ตลอดถึงการสำรวจศึกษาท้องถิ่น พบประชาชนเรียนรู้วิถีชีวิตของเขา เกิดความรู้ความเข้าใจใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และทุกคนรู้ว่านี่คือผลตอบแทนของการทุ่มเทให้กับงานเป็นความปลื้มปิติ และได้ผูกชีวิตไว้กับงาน

6. ความเชื่อของคนทำงาน คณะกรรมการศูนย์ฯ และผู้สนับสนุนงานด้านวัฒนธรรม ได้อธิบายเหตุผลในการทำงานดังนี้

6.1 มองเห็นคุณค่าของมรดกทางวัฒนธรรมที่ตกทอดมา ยังมีสิ่งที่ยังไม่ได้ศึกษา และทำความเข้าใจอีกมาก กลัวจะสูญหายไป และยังมีผู้สนใจศึกษาไม่มากนัก จึงรู้สึกเป็นหน้าที่ในฐานะอาจารย์อุดมศึกษา

6.2 จังหวัดนครศรีธรรมราชเป็นเมืองประวัติศาสตร์ที่มีการพัฒนามายาวนาน เป็นศูนย์กลางด้านศาสนาของภูมิภาคมาก่อน ตลอดถึงเป็นศูนย์กลางการปกครอง มีประชากรมาก ประกอบอาชีพต่าง ๆ กัน มีประเพณี ศิลปวัตถุ แหล่งโบราณคดี และหนังสือยุค ฯลฯ เป็นชุมชนที่รอการศึกษา

6.3 สอดคล้องกับอุดมคติของวิทยาลัย คือการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น การเข้าไปเรียนรู้วัฒนธรรมท้องถิ่น ทำให้รู้จักชุมชนและประชาชน รู้แนวทางว่าจะช่วยเหลือเขาอย่างไร

6.4 เป็นความสนใจเฉพาะตัว เพราะเรียนมาในสาขาที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง พิจารณาว่าเป็นแนวทางที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนางานต่อไป ส่วนอาจารย์ที่เข้ามาช่วยเหลือ เพราะความเป็นเพื่อนเป็นที่เป็นที่เป็นที่และเคารพนับถือกัน มีความซื่อสัตย์ต่อกัน

6.5 ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลและกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย จึงมั่นใจว่าเป็นงานที่มีคุณค่ากับคนอื่น มิฉะนั้นเขาจะไม่ให้การสนับสนุน จะเห็นจากโครงการวิจัยที่ให้ทุนสนับสนุนมาก แต่ทำไม่ทันและไม่มีคนจะทำ ที่ค้างอยู่ก็มี จึงอาจพูดได้ว่า "การทำงานถ้ารักและสนใจจะทำแล้วได้ทำเรื่องเงินไม่ใช่ตัวปัญหา"

6.6 ความเข้มแข็ง คือกักในการทำงานได้สไปบ้าง เพราะคน
ได้แยกไปรับหน้าที่อื่น มีความเห็นต่างกันในเรื่องวิธีการทำงาน ฯลฯ แต่ได้
พยายามปรับและจัดระบบ คาดว่าในกลางปี 2536 เมื่อย้ายสำนักงานและ
หอวัฒนธรรมไปอยู่ในอาคารเอกเทศของตัวเองจะได้ปรับวิธีการทำงานและระบบ
งานไปพร้อมกัน ถือเป็นารเริ่มศึกษาใหม่

6.7 งานวัฒนธรรมเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนทุกคนใครนัดทำ
อะไรก็เข้ามาช่วยทำอันนั้น เลขานุการศูนย์ฯ อธิบายว่าได้ไปกราบขอความร่วมมือ
มาให้คนที่ทั้งภายนอกและภายในวิทยาลัยมาช่วยงานอยู่เสมอคนที่เขามาช่วยมองว่า
เป็นงานของวิทยาลัย มิใช่มองว่าเป็นงานของคณะกรรมการศูนย์

ภาวะผู้นำ

วิทยาลัยมีผู้บริหารในระดับวิทยาลัยคือ อธิการและรองอธิการ และผู้
บริหารที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานภายในวิทยาลัย ได้แก่ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าศูนย์
หัวหน้าสำนักและหัวหน้าภาควิชา ผู้บริหารเหล่านี้ถูกคาดหวังให้แสดงบทบาทหน้าที่
ของผู้นำ ซึ่งเชื่อกันว่าเป็นการกำหนดทิศทางขององค์การ การรวมใจคน การจูง
ใจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกในองค์การเพื่อเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ
เปรียบเหมือนการทำหน้าที่ของสารคะตะไลต์ (Catalyst) ที่เป็นตัวกระตุ้นให้
เกิดปฏิกิริยาเคมี โดยตัวมันเองไม่ได้มีส่วนเข้าทำปฏิกิริยาเคมีด้วย การพิจารณา
ภาวะผู้นำในวิทยาลัย ได้แยกอธิบายเป็นเรื่อง ๆ ตามลำดับดังนี้ อานาจหน้าที่
และความรับผิดชอบ การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร การกำหนดทิศทางของ
องค์การ การรวมใจคน การจูงใจและบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานภายใน

อานาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

1. ผู้บริหารและการกำหนดหน้าที่

อธิการของวิทยาลัยครู เป็นตำแหน่งที่ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ
แต่งตั้งโดยคำแนะนำของสภาการฝึกหัดครู รองอธิการเป็นตำแหน่งที่สภาการ

ฝึกหัดครูแต่งตั้งโดยคำแนะนำของอธิการ เริ่มแรกด้วยการมีรองอธิการ 3 คน คือ รองอธิการฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการและฝ่ายกิจการนักศึกษา ต่อมาในปี 2524 เพิ่มรองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนา และปี 2534 มีรองอธิการฝ่ายกิจการพิเศษเพิ่มอีก 1 คน รวมมีรองอธิการ 5 คน สำหรับหัวหน้าหน่วยงานในวิทยาลัยมี 10 คน ตรงตามหน่วยงานการแบ่งส่วนราชการในวิทยาลัยครุนครศรี-ธรรมราช ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 12 มีนาคม 2530 คือ

1. สำนักงานอธิการ
2. คณะวิชาครุศาสตร์
3. คณะวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
4. คณะวิชาวิทยาการจัดการ
5. คณะวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
6. ศูนย์วิจัยและบริการศึกษา
7. ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม
8. สำนักงานกิจการนักศึกษา
9. สำนักงานวางแผนและพัฒนา
10. สำนักงานส่งเสริมวิชาการ

นอกจากนี้ยังมีหัวหน้าภาควิชา ในคณะวิชาต่าง ๆ รวม 32 ภาควิชา รวมหัวหน้าภาควิชา 32 คน อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเหล่านี้ มีกำหนดกว้าง ๆ ในพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 เฉพาะการเป็น "ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ" เท่านั้น ดังความในมาตรา 8 ที่ว่า

วิทยาลัยแต่ละแห่งให้มีอธิการคนหนึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบต่อการบริหารงานของวิทยาลัยครู และจะให้มีรองอธิการคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้ เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่อธิการจะมอบหมาย

และในสำนักงานอธิการ คณะวิชาภาควิชาหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น เพื่อส่งเสริมวิชาการ กำหนดไว้ในมาตรา 10 ของพระราชบัญญัติว่า

ในคณะวิชา ให้มีหัวหน้าคณะวิชาคนหนึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ
 ในสำนักงานอธิการ ให้มีหัวหน้าสำนักงานอธิการคนหนึ่ง เป็นผู้บังคับ
 บัญชารับผิดชอบ ในหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น เพื่อส่งเสริมวิชาการ
 ให้มีหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น เพื่อส่งเสริมวิชาการ เป็น
 ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ในภาควิชา ให้มีหัวหน้าภาควิชาคนหนึ่ง เป็นผู้
 บังคับบัญชารับผิดชอบและจะให้ มีรองหัวหน้าคณะวิชา รองหัวหน้า
 สำนักงานอธิการ รองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น เพื่อส่งเสริม
 วิชาการ หรือรองหัวหน้าภาควิชา แล้วแต่กรณีคนหนึ่งหรือ
 หลายคนทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยก็ได้

2. ความหมายของ "การบังคับบัญชารับผิดชอบ"

สิ่งที่กำหนดให้เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบดังกล่าวในข้อ 1 กว้าง
 มาก จึงได้ตกลงความหมายกันใหม่ และแยกเป็น 2 ส่วน คือการเป็นผู้บังคับ
 บัญชาและความรับผิดชอบ และผู้บริหารของวิทยาลัยได้ตกลงกันดังนี้

การเป็นผู้บังคับบัญชา แบ่งเป็น 2 ระดับคือ

1. ระดับวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่บริหารสถาบันให้เป็นไปตาม
 ภารกิจที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ และหรือที่กระทรวงศึกษาธิการหรือกรมการ
 ศึกษาได้จัดหรือมอบหมายนโยบายลงมา ถือเป็นหน้าที่ของอธิการและรองอธิการ

2. ระดับหน่วยงานในวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่บริหารหน่วยงาน
 ให้เป็นไปตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ในการบรรยายงานของแต่ละหน่วยงาน และหรือ
 วิทยาลัย (อธิการหรือรองอธิการ) จะมอบหมายนโยบายของวิทยาลัยลงมา

ส่วน "ความรับผิดชอบ" ผู้บริหารได้ตกลงสิ่งที่เป็นสาระสำคัญไว้
 5 ลักษณะดังนี้

1. แบ่งกันทำงานในแต่ละหน่วยงาน คือให้รวมบุคลากรและ
 ทรัพยากรในหน่วยงาน รวมกันทำงานตามภารกิจของวิทยาลัยในส่วนที่ได้รับมอบ
 หมาย (ตามคำบรรยายลักษณะงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้น) ให้เกิดผลดี

2. ไม่ใช่ต่างหน่วยงานต่างทำ แต่ร่วมกันรับผิดชอบโดยการ
 ประสานความคิดและการปฏิบัติ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรทั้งหมดที่วิทยาลัยมีอยู่
 และการรายงานผลการปฏิบัติให้หน่วยเหนือทราบเป็นระยะ

3. ให้เกียรตินับถือและยอมรับในความเป็นนักวิชาการหรือวิชาชีพของกันและกัน และมุ่งมั่นทำงานตามที่ได้กำหนดเป็นหน้าที่ โดยไม่ต้องรอคำสั่งคิตรงานเองได้ คิดวิธีทำงานและประเมินผลงานของตนเองได้

4. ยอมรับผลงานที่เกิดขึ้น คือ อธิบายชี้แจงบอกเหตุผลได้ว่า ผลที่เกิดขึ้น หรือระดับคุณภาพของงานดีหรือไม่ดีอย่างไร และแสดงความตั้งใจว่าจะปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

5. ทำงานให้คุ้มค่าเงินที่ใช้จ่ายไป

3. อานาจหน้าที่ของรองอธิการ

รองอธิการเป็นบุคคลที่ทำงานตามที่อธิการมอบหมาย โดยให้ดูแลงานหลักของวิทยาลัย เท่าที่ผ่านมามีหลักการมอบงานคล้ายกัน ต่างกันที่อธิการบางคนจะมอบงานย่อยบางอย่างให้กับคนที่ตนเองไว้วางใจ กล่าวได้ว่าระดับความไว้วางใจต่อรองอธิการแต่ละคนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะมีไม่เท่ากัน ตัวอย่างหลักของการมอบหมายงาน และลักษณะงานให้กับรองอธิการบางฝ่าย (คำสั่งมอบหมายงาน ปี 2533)

หลักการทั่วไป

1. การมอบหมายงานนี้ เพื่อให้เป็นตามระเบียบแบบแผน ส่วนหลักการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบร่วมกันยังมีอยู่ เรื่องใดที่มอบหมายให้แล้ว ถ้ามีปัญหาสำคัญหรือเป็นงานสำคัญ ให้หน้าเสนออธิการทันที
2. เมื่อรองอธิการคนใดไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ อธิการอาจมอบหมายหน้าที่ทั้งหมดหรือบางส่วนให้แก่รองอธิการที่เหลือปฏิบัติแทนได้ หรือจะไม่มอบผู้ใดเลยก็ได้
3. ให้รองอธิการทุกคนปฏิบัติงานโดยถือหลักร่วมมือประสานกัน เพื่อความรวดเร็วเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และเป็นผลดีต่อราชการและวิทยาลัย

4. งานใดที่เกี่ยวข้องกับกรมหรือหน่วยงานเทียบเท่ากรมชั้นใบของทุกกระทรวง ให้นำเสนออธิการทราบทุกเรื่อง
5. การมอบหมายหน้าที่ตามคำสั่งนี้ อาจเปลี่ยนแปลงได้เมื่ออธิการเห็นว่าสมควร

งานที่ต้องหาหรืออธิการก่อน

1. งานริเริ่มใหม่และงานนโยบาย
2. งานปรับปรุงกฎ ระเบียบ หรือแนวปฏิบัติต่าง ๆ ของหน่วยงาน
3. งานดัดแปลงต่อเติมอาคารหรือห้องเรียนตลอดจนการเปลี่ยนแปลงการวิชาชีพชั้น
4. งานแต่งตั้งถอดถอนบุคลากรในสายงานที่กำกับดูแล
5. งานการเงิน งบประมาณแผ่นดิน และเงินโครงการ กศ.บป.

งานเฉพาะจะมอบหมายให้รองอธิการแต่ละคน ตามสายงานหลัก โดยจะมอบหมายเรื่องสำคัญ 4 อย่าง คืออำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การอนุมัติ การลงนามในหนังสือราชการและการรายงาน ดังตัวอย่างการมอบหมายงานให้แก่รองอธิการฝ่ายวิชาการดังนี้ (คำสั่งมอบหมายงานปี 2533)

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

1. ตรวจสอบการและนิเทศการปฏิบัติงานของสำนักส่งเสริมวิชาการ งานหลักสูตรและการสอนของทุกคณะวิชา
2. กำกับ ดูแลและประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในเรื่องต่อไปนี้ งานวิชาการของโครงการ กศ.บป. งานปรับปรุงคุณภาพการสอน งานพัฒนาหลักสูตรและงานฝึกประสบการณ์วิชาชีพ
3. งานเฉพาะกิจที่อธิการจะมอบหมาย

การอนุมัติ

1. การลาพักการเรียนและการลาออกของนักศึกษา
2. การดำเนินการตามคำร้องของนักศึกษาในการขอหนังสือรับรองหรือหลักฐานต่าง ๆ
3. การเพิ่ม ถอน และยกเลิกการลงทะเบียนวิชาเรียน
- 4) การพานักศึกษาไปศึกษานอกวิทยาลัยโดยไม่ค้างคืน
5. การเปลี่ยนแปลงตารางสอน หรือเวลาเรียนเพื่อจัดกิจกรรมพิเศษ
6. การสอนแทน การสอนขาดเซชของอาจารย์
7. การจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบการพัสดุ ซึ่งใช้เงินค่าลงทะเบียนวิชาที่มีภาคปฏิบัติ (ค่าหน่วยกิตเพิ่ม) จากเงินบำรุงการศึกษา และจากเงินโครงการ กศ.บป. ครั้งละไม่เกิน 10,000 บาท

การลงนาม

1. หนังสือรับรองการเป็นนักศึกษา ใบรับรองผลการศึกษา ใบรับรองวิชาเอก-วิชาโท ใบรับรองผลการศึกษาระดับอนุปริญญา และหนังสือรับรองอื่นในลักษณะเดียวกัน
2. หนังสือแจ้งตอบการตรวจสอบคุณวุฒิ
3. หนังสือเกี่ยวกับการขอ การตอบรับ และการส่งเอกสารทั่วไปของสำนักส่งเสริมวิชาการและคณะวิชาต่าง ๆ
4. ประกาศของวิทยาลัยเกี่ยวข้องกับงานด้านวิชาการ เพื่อแจ้งแก่นักศึกษาและคณาจารย์ทราบ

การรายงาน

ให้รองอธิการรายงานการปฏิบัติงาน ปัญหาหรืออุปสรรคของหน่วยงานหรืองานในส่วนที่เกี่ยวข้องให้อธิการทราบเป็นระยะหรืออย่างน้อยทุก 15 วัน

4. อาณาจอหน้าที่ร่วม

นอกจากอาณาจอหน้าที่ของบุคคลดังได้กล่าวมาแล้ว ยังมีอาณาจอหน้าที่ร่วมเป็นของคณะกรรมการประจำวิทยาลัย มีกรรมการ 3 ประเภท คือ ผู้บริหาร (อธิการ รองอธิการและผู้บริหาร 10 คน ดังกล่าวในข้อ 1) ผู้แทนคณาจารย์ (จำนวน 10 คน) และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก (มีจำนวนไม่เกิน 10 คน แต่วิทยาลัยแต่งตั้ง 5 คน) คณะกรรมการประจำวิทยาลัยมีอธิการเป็นประธานและหัวหน้าสำนักงานอธิการเป็นเลขานุการ คณะกรรมการประจำวิทยาลัยมีอาณาจอหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ ดังนี้

1. วางระเบียบวิทยาลัยครู ด้วยความเห็นชอบของสภาการฝึกหัดครู
2. พิจารณากำหนดหลักสูตรและรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อเสนอต่อสภาการฝึกหัดครู
3. จัดวัดผลการศึกษา
4. รับผิดชอบให้ความเห็นแก่อธิการ
5. จัดทำงบประมาณประจำปีเสนอกรมการฝึกหัดครู โดยได้รับความเห็นชอบของสภาการฝึกหัดครู
6. จัดทำรายงานแสดงผลงานและการรับจ่ายเงินในรอบปี

การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร

เนื่องจากวิธีการได้มาของผู้บริหาร จะมีทั้งส่วนเอื้อและไม่เอื้อต่อการแสดงบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตลอดถึงต่อการทำงานร่วมกันในองค์การ ผู้บริหารแต่ละระดับมีวิธีการได้มาดังนี้

1. อธิการ ได้รับพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าฯแต่งตั้งโดยคำแนะนำของสภาการฝึกหัดครู สภาจะใช้วิธีการสรรหาจากคณาจารย์ประจำ ในระยะแรกใช้คณะกรรมการสรรหา แล้วนำเสนอต่อสภา ต่อมาให้แต่ละวิทยาลัยครูเสนอชื่ออาจารย์ประจำของวิทยาลัยครูนั้น ๆ จำนวน 1 คน เข้ารับการคัดเลือกร่วมกับอาจารย์ที่กรมการฝึกหัดครูเสนอ แล้วกรรมการสรรหา พิจารณานำเสนอต่อ



สภา ระยะเวลาหลังคือในปัจจุบัน ให้อาจารย์แต่ละวิทยาลัยยื่นใบสมัครเข้ารับการคัดเลือก กรรมการสรรหาพิจารณาถ่วงถ่วงนำเสนอต่อสภา ส่วนใหญ่อธิการจะได้อาจารย์จากภายนอกวิทยาลัย เพิ่งมีอาจารย์ประจำของวิทยาลัยขึ้นดำรงตำแหน่งอธิการเพียงคนเดียว อธิการมีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี และจะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันไม่ได้

2. รองอธิการ ได้มาโดยการเลือกตั้งจากคณาจารย์ เริ่มจากตอนแรกใช้วิธีการหยั่งเสียงหาบุคคลที่ได้รับความนิยมสูงสุด แล้วเปลี่ยนมาในระยะหลัง มีการตั้งกลุ่มกันหาเสียง การหยั่งเสียงจึงกลายมาเป็นการเลือกตั้งอาจารย์โดยทั่วไปมีความเห็นว่าเป็นเรื่องของผลประโยชน์ที่จะต้องผลักดันบุคคลที่กลุ่มต้องการเข้าดำรงตำแหน่ง จึงมักจะมีการขัดแย้งระหว่างกลุ่มเมื่อได้เข้าไปดำรงตำแหน่งแล้ว วิธีการนี้ใช้มาตั้งแต่ปี 2519 อธิการคนคนต่อ ๆ มาก็ยังรับวิธีการนี้มาใช้ อาจเป็นเพราะประสงค์ให้เป็นไปตามความต้องการของคณาจารย์และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งกับคณาจารย์เสียก่อนในระยะแรก รวมทั้งในวิทยาลัยครูอื่น ๆ ก็ใช้วิธีการเดียวกัน รองอธิการมีวาระตามตัวอธิการ

3. หัวหน้าคณะวิชา ได้มาโดยการเลือกตั้งของคณาจารย์ในคณะวิชา ส่วนมากหัวหน้าคณะวิชา จะไม่มีปัญหาในการทำงานอันเป็นผลพวงมาจากการเลือกตั้ง จะมีบ้างก็เฉพาะบางคณะวิชาที่มีการแข่งขันกันระหว่างกลุ่มและเพิ่งจะมีในระยะหลัง ในขณะที่บางคณะวิชา ไม่มีคนประสงค์จะเป็นหัวหน้าคณะวิชาต้องใช้วิธีการตกลงกัน หัวหน้าคณะวิชา มีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี และจะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันไม่ได้

4. หัวหน้าภาควิชา ได้มาโดยการตกลงกันภายในภาควิชาส่วนมากใช้วิธีขอร้องโดยความเห็นของคนส่วนใหญ่ เพราะอาจารย์ไม่อยากจะ เป็นหัวหน้าภาควิชา ดังอาจารย์หัวหน้าภาควิชาบรารภว่า

การเป็นหัวหน้าภาควิชาไม่มีความสบายใจเลย เพราะอาจารย์ในภาคคิดว่างานต่าง ๆ เป็นของหัวหน้าภาควิชา เมื่อมอบงานไปแล้ว จะมีความกังวล กลัวงานจะไม่เสร็จ ตามไปทวงบ่อย ๆ ก็ไม่พอใจ

หรืออาจารย์ที่เพิ่งบรรจุทำงานได้ประมาณีเศษ อธิบายว่า "ผมมาใหม่ ๆ ยังไม่
 ชัดแย้งกับใคร เขาเลยให้เป็นที่หัวหน้าภาควิชา อาจารย์คนอื่น ๆ ไม่มีใครอยาก
 เป็นเพราะมีความขัดแย้งกัน" วาระการดำรงตำแหน่ง เช่นเดียวกับหัวหน้าคณะ
 วิชา

5. หัวหน้าสำนักงานอธิการ ได้มาโดยการตกลงร่วมระหว่าง
 อธิการกับรองอธิการ เพราะเป็นบุคคลที่ต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด และถือ
 เป็น "แม่บ้าน" ที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับคนทั้งหมดในวิทยาลัย การบริการจะมีความ
 สะดวก คล่องตัวหรือแก้ปัญหาได้มากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของหัวหน้า
 สำนักงานอธิการเป็นสำคัญ เป็นจุดที่อาจารย์ส่วนใหญ่มองต้องการให้มีการมอบหมาย
 และการกระจายงานให้คนอื่น ๆ รับผิดชอบให้มากขึ้น สำหรับงานบริหารที่ต้องใช้
 อาจารย์มาทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายเกือบทั้งหมด ถือเป็นการเสียสละและการอุทิศเวลา
 ของอาจารย์ ปัญหาที่เกิดขึ้นหลายอย่างจึงไม่ได้รับการแก้ไขให้ตรงจุด เพราะต้อง
 ถนอมหน้าใจกันไว้ และในบางงานไม่มีคนให้เป็นตัวเลือกเข้ามาทำงาน เช่นงาน
 ฝ่ายอนามัยและสุขภาพ เป็นต้น

6. หัวหน้าสำนักงานวิชาการ หัวหน้าสำนักงานวางแผนและหัวหน้า
 สำนักงานกิจการนักศึกษา เนื่องจากการเริ่มต้นหัวหน้าสำนักงานเหล่านี้ได้รับการ
 การคัดเลือกจากรองอธิการที่กำกับดูแล เมื่อรองอธิการหมดวาระหัวหน้า
 สำนักงานเหล่านี้ รวมทั้งผู้ร่วมงานจะลาออกตามรองอธิการ ทั้ง ๆ ที่ยังไม่ครบ
 วาระทำให้ระบบงานไม่ต่อเนื่อง ต้องเปลี่ยนวิธีทำงานอยู่เรื่อย ๆ

7. หัวหน้าศูนย์วิจัยและบริการทางวิชาการ ได้มาโดยการคัดเลือก
 ของรองอธิการที่กำกับดูแลหน่วยงานร่วมกับอธิการ

8. หัวหน้าศูนย์ศิลปวัฒนธรรม ได้มาจากการพิจารณาของอธิการ
 โดยการเสนอแนะของอาจารย์ที่ทำงานทางด้านวัฒนธรรม เป็นตำแหน่งที่มีตัว
 เลื่อนน้อย เพราะอาจารย์ส่วนใหญ่มองเห็นว่า ต้องเป็นคนที่มีความรอบรู้ทาง
 ด้านวัฒนธรรมพอสมควร หรือมีมนุษยสัมพันธ์ที่สามารถติดต่อกับหน่วยงานภายนอก
 ได้ดี

ผู้วิจัยมีข้อสังเกตจากการเลือกคนมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารว่า ถึงจะ
 ยอมรับในความสามารถและความตั้งใจของแต่ละคน แต่สิ่งหนึ่งที่อาจารย์เหล่านั้น

จะทำงานได้ดียิ่งขึ้น คือ ประสบการณ์และการเตรียมตัวในการเป็นผู้บริหาร วิทยาลัยยังไม่ได้จัดโครงการพัฒนาบุคลากรประเภทนี้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมให้เข้ารับงานต่าง ๆ อาศัยการสังเกตและการวิเคราะห์เอาจากสภาพการณ์ใน วิทยาลัย คงจะไม่พอ ด้วยขาดตัวอย่างที่ดีที่ถูกต้อง หากได้รับการฝึกอบรม ร่วมกันมาก่อน จะช่วยให้ทำงานได้เร็วขึ้น และมีความเข้าใจจนกระทั่งสำคัญใน การบริหารและการอุดมศึกษาได้ตรงกัน การแก้หรือปรับตัวโดยการมาจัดโครงการ พัฒนาเมื่อตำราตรงตำแหน่งแล้วมักเป็นเรื่องเทคนิคเฉพาะอย่าง หรือแนวทางของ การพัฒนางาน ซึ่งต้องอาศัยความรู้พื้นฐานเดิมมาก่อน

ค่านิยมในการเลือกหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในกรณีที่มีการเลือกตั้ง อาจารย์จะเลือกโดยให้เหตุผลที่แตกต่างกัน เหตุผลร่วมที่พบคือ

1. ใช้ความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่ม เพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม โดยเฉพาะการเลือกหัวหน้าคณะวิชา
2. พิจารณาความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง
3. เลือกทีมเพื่อจะได้เข้าร่วมทำงานด้วย โดยเฉพาะการเลือกรอง อธิการ
4. พิจารณาความซื่อสัตย์ และความสามารถที่ตรงกับงาน
5. เลือกคนใกล้ชิด โดยเฉพาะหัวหน้าภาควิชา
6. เลือกคนที่มีทัศนคติต่างไปจากผู้บริหารระดับบน เพื่อจะได้เข้าไป ผลักดันความคิดบางอย่าง
7. เฉพาะตำแหน่งรองอธิการ อาจารย์ส่วนใหญ่เชื่อว่ารองอธิการ ฝ่ายวิชาการมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและส่งเสริมความเข้มแข็งทางวิชาการ รองอธิการฝ่ายบริหารจะมีส่วนอำนวยความสะดวกสนับสนุนการพัฒนาวิชาการ มีผลกระทบต่ออาจารย์มาก จึงควรกลั่นกรองหาตัวบุคคลมากพอสมควร

การกำหนดทิศทางขององค์การ

1. ความมุ่งหมายของผู้บริหารแต่ละคน

ผู้บริหารสูงสุดของวิทยาลัยในแต่ละสมัย ได้พัฒนาวิทยาลัยโดยมีทิศทาง มีเป้าหมายที่สอดคล้องกับสถานการณ์มาตลอด อาจารย์ที่ใกล้ชิดกับผู้บริหารในแต่ละคนได้ร่วมกันวิเคราะห์การกำหนดทิศทางในการพัฒนาวิทยาลัยของผู้บริหารแต่ละคนได้ดังนี้

ผู้บริหารคนที่ 1 ดำรงตำแหน่งมกราคม 2500 - พฤษภาคม 2505 เป็นยุคก่อตั้งวิทยาลัยที่ต้องใช้ความวิริยะอดทนมาก ความมุ่งหมายในการพัฒนาคือ "ก่อตั้งโรงเรียนให้สำเร็จและวางพื้นฐานจัดระบบการผลิตครูระดับประกาศนียบัตร" อาจารย์ผู้เกี่ยวข้องได้เล่าว่า

เป็นคนที่สอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ แต่มักจะไม่สอนตรง ๆ จะใช้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น เป็นจุดเริ่มต้นในการสอน สอดแทรกด้วยอารมณ์ขัน หรือยกอุทาหรณ์มาเป็นข้อคิดเตือนใจ เป็นคนที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วย แต่ถ้าที่ประชุมยอมรับและลงมติอย่างไร ก็จะยอมรับและถือปฏิบัติตามนั้น

ผู้บริหารคนที่ 2 ดำรงตำแหน่ง พฤษภาคม 2505 - พฤษภาคม 2511 เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคณาจารย์ นักเรียนเจ้าหน้าที่และประชาชนรอบโรงเรียน เดินไปพบพูดคุย และสอบถามการทำงานกับครูอาจารย์เป็นประจำ ทิศทางของการทำงานคือ "พัฒนาโครงการฝึกหัดครูชนบทให้เห็นผลและสร้างความสัมพันธ์กับประชาชน" เป็นผู้ที่มีความเชื่อในพลังของผู้ใต้บังคับบัญชา แม้จนกระทั่งในวันที่ระลึกการสถาปนาเมื่อวันที่ 9 มกราคม 2536 ได้พูดถึงอาจารย์รุ่นเก่าว่า

รู้สึกที่อาจารย์รุ่นเก่า ๆ ยังแข็งแรงมั่นคง อาจารย์เหล่านี้ยังมีพลังอีกมาก ทั้ง ๆ ที่หลายคนจวนจะไปแล้ว ขอเสนอท่านอธิการคนปัจจุบันว่า น่าจะใช้คนเหล่านี้มาก ๆ ถ้ารู้จักใช้ คนเหล่านี้จะทำงานตายก่อนเกษียณแน่ ๆ เพราะพวกนี้ทำแล้วหยุดไม่เป็น

ผู้บริหารคนที่ 3 ดำรงตำแหน่งมิถุนายน 2511 - มิถุนายน 2517 ได้รับความยกย่องว่าเป็นผู้บุกเบิกงานสำคัญหลายอย่างของวิทยาลัย กล่าวคือ ขยัน อดทนและมุ่งมั่นกับการทำงาน มีอุดมคติว่า "คุณค่าของชีวิตอยู่ที่การทำงาน" (วิทยาลัยครุนครศรีธรรมราช, 2530 ก) ความมุ่งหมายในการพัฒนาวิทยาลัยคือ "ยกฐานะของสถานศึกษาขยายการศึกษาให้ถึงระดับปริญญาตรี" ซึ่งก็ทำได้สำเร็จก่อนย้ายไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่อื่น ความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของนักศึกษาได้กล่าวกับนักศึกษาอยู่เป็นประจำว่า

1. ขอให้ทุกคนมีความพยายามในทุกวิถีทางที่จะสร้างเสริมชีวิต
2. ขอให้นักศึกษาทุกคนจงมีความซื่อสัตย์สุจริต
3. ขอให้นักศึกษาทุกคนจงใช้ความคิดในการวางแผนในทุก ๆ ด้าน พัฒนาทุกด้าน ตลอดจนใช้วิธีการแก้ปัญหาในการแก้ปัญหาทั้งปวง

ผู้บริหารคนที่ 4 ดำรงตำแหน่ง พฤศจิกายน 2517 - มีนาคม 2519 เป็นช่วงเวลาที่ยุทธศาสตร์ด้านการเมืองของประเทศเปลี่ยนแปลงเพื่อต่อสู้กับอำนาจเผด็จการ ส่งผลต่อความคิดของอาจารย์และนักศึกษา ความมุ่งหมายในการทำงานจึงมุ่งที่ "แก้ปัญหาความขัดแย้งทางความคิดระหว่างกระแสสังคมนิยมและแนวอนุรักษ์นิยมเดิมของคณาจารย์และนักศึกษา และการพัฒนาหอสมุดให้ได้มาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา" เป็นคนที่ประทับใจการแก้ปัญหาความขัดแย้งของวิทยาลัยดังได้กล่าวไว้ว่า

ผมพอใจบุคลิกการประชุมของอาจารย์วิทยาลัยครุนครศรีธรรมราช มาก เมื่อมีปัญหาขัดแย้งจะนำเข้ามาหารือกันในห้องประชุม จนได้ว่าหลายครั้งมีการประชุมกันถึงสี่สองตีสาม เมื่อได้พูดกันแล้วก็จบในห้องประชุม ไม่น่าไปกล่าวนินทาในห้องประชุมอีก ซึ่งต่างกับวิทยาลัยแห่งอื่น ซึ่งผมไปอยู่ในภายหลัง

ผู้บริหารคนที่ 5 ดำรงตำแหน่งมีนาคม 2519 - สิงหาคม 2520 ยังมุ่งประสานความคิดความเข้าใจระหว่างอาจารย์ เป็นงานต่อเนื่องจากผู้บริหารคนที่ 4 เป็นผู้มีความคิดว่า "คณาจารย์เป็นบุคคลที่มีคุณค่าสูง จะต้องพยายามทำให้เขามารวมกันให้ได้ มาทำงานร่วมกัน ส่วนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรักสามัคคี ถือคติว่าถ้าผีบ้านผีป่าจะไม่สามารถเข้าแทรกได้"

ผู้บริหารคนที่ 6 ดำรงตำแหน่งกันยายน 2520 - ตุลาคม 2526 เป็นผู้ที่รวบรวมน้ำใจของคณาจารย์และสามารถพัฒนางานเข้าสู่ความเป็นระบบของสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากอยู่ในระยะแรกของการดำเนินการตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 ความมุ่งหมายสำคัญในการบริหารวิทยาลัยคือ "การจัดวางระบบและวิธีการทำงานตามภารกิจให้เข้าสู่คุณภาพและการยอมรับเป็นสถาบันอุดมศึกษา" และได้พูดถึงการทำงานที่ผ่านมาแล้วว่า

มรดกที่สำคัญในการพัฒนาของวิทยาลัยที่ผ่านมานั้น ยืนอยู่ในสภาพช่วยเหลือตนเอง มีเส้นทางการก่อสร้างตัวหรือการพัฒนาแบบยืนบนลำแข้งลำขาตัวเอง ด้วยกรรมการฝึกหัดครูและกระทรวงศึกษาธิการ เปรียบเหมือนคนมีลูกมากจึงให้การสนับสนุนในวงจำกัด ซึ่งแน่นอนวิทยาลัยจึงมีความขาดแคลนในหลายสิ่งหลายอย่าง แต่วิทยาลัยไม่ขาดแคลนอยู่อย่างหนึ่ง คือบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีปัญญาสมตามคติพจน์หรือปรัชญาของวิทยาลัยที่ว่า "นตถิ ปัญญา สมาอาภา" แสงสว่างเสมอด้วยปัญญาไม่มี ดังนั้นแม้จะขาดแคลนในทางวัตถุธรรม แต่ก็มียุทธธรรมที่จะทำงานและแก้ปัญหาในการทำงานมาได้ตลอด

และได้อธิบายว่า "การพัฒนางานของวิทยาลัยได้ใช้วิธีเอาจุดแข็งของ อาจารย์ มาเป็นหลักในการพัฒนางาน รดยแต่งเติมเรื่องความยืดหยุ่น ความรอมชอม การประนีประนอม และการประสานประโยชน์ ให้เหมาะกับเหตุการณ์"

ผู้บริหารคนที่ 7 ดำรงตำแหน่ง ธันวาคม 2526 - ธันวาคม 2530 เป็นผู้บริหารที่มาจากคนภายใน คือ ได้พัฒนาตนเองมาจากหัวหน้าหมวดวิชา (ก่อนที่จะเปลี่ยนมาเป็นภาควิชาเมื่อมีพระราชบัญญัติ) และรองอธิการ ทิศทางในการพัฒนาวิทยาลัย คือ "การขยายฐานทางวิชาการ เพื่อเปิดสอนสาขาวิชา ศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และการพัฒนาความร่วมมือกับ วิทยาลัยครูในกลุ่ม สหวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัย"

ผู้บริหารคนที่ 8 ดำรงตำแหน่ง มกราคม 2531 - กันยายน 2532 เป็นผู้บริหารที่คณาจารย์ประทับใจในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนภายนอก "มุ่งดำเนินงานการขยายฐานทางวิชาการต่อจากที่ได้ทำมาแล้ว และขยายการ บริการทางวิชาการแก่สังคมให้กว้างขวางขึ้น" เป็นผู้ที่ติดตามงานไปให้กำลังใจ แก่คณาจารย์สม่ำเสมอ

ผู้บริหารคนที่ 9 ดำรงตำแหน่ง ตุลาคม 2533 - ปัจจุบัน โดยเป็นผู้ บริหารวิทยาลัยครูในภาคใต้มา 2 แห่ง "มุ่งจะพัฒนาวิทยาลัย โดยการปรับปรุง คุณภาพงานทั้งด้านการผลิตครูและการเปิดสอนสาขาวิชาการอื่น" เตรียมการจัด ตั้งคณะศิลปกรรมศาสตร์ แนวทางการพัฒนาคุณภาพนักศึกษา ได้ดำเนินการใน 4 ประการคือ

1. คุณภาพนักศึกษามาจากคุณภาพของอาจารย์ จึงต้องเอาใจ ใส่ตัวอาจารย์ มีการประเมินการสอน และสนับสนุนการทำงานให้เต็มความ สามารถ
2. พยายามคัดตัวบ่อน้ำให้ได้คนที่มีพื้นฐานความรู้ดีขึ้น มีความสนใจ ในสาขาที่เลือกเรียนมากขึ้น
3. ส่งเสริมการฝึกปฏิบัติในการเรียนรายวิชาต่าง ๆ ให้มาก ำเงินค่าวัสดุฝึกที่นักศึกษาได้จ่ายมาแล้ว ให้เป็นประโยชน์กับนักศึกษาจริง ๆ
4. สร้างเสริมจริยธรรมให้กับนักศึกษา ทั้งผ่านกิจกรรมการ เรียนการสอนในหลักสูตร และกิจกรรมเสริมหลักสูตรในส่วนทางงานกิจการนัก ศึกษา

การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร แม้บัณฑิตของสถาบันไม่เปลี่ยนแปลง เพราะเป็นบัณฑิตที่ใช้ร่วมกันกับวิทยาลัยครูทั่วประเทศ แต่เป้าหมายและวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงานมาก ความสับสนเนื่องในภารกิจบางอย่างจะเปลี่ยนตาม เพราะผู้บริหารแต่ละคนแตกต่างกันในด้านการมองปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา สิ่งที่มีผลต่อองค์การมาก คือการที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งไม่ครบตามวาระ สภาพการฝึกหัดครูมีมติให้ย้ายไปดำรงตำแหน่งที่อื่นได้ เมื่อเปลี่ยนตำแหน่งอธิการ รองอธิการก็ต้องเปลี่ยนตาม และเมื่อวิทยาลัยยังใช้วิธีการเลือกตั้งรองอธิการจะทำให้เกิดการแข่งขัน และขัดแย้งกัน การเลือกตั้งบ่อย ๆ จะไม่เป็นผลดีในการพัฒนางานวิชาการ เพราะอาจารย์กลุ่มหนึ่งจะคิดถึงแต่เรื่องราวนี้ การจะเปลี่ยนวิธี ไม่ใช้วิธีการเลือกตั้งรองอธิการจะไม่เป็นผลดีด้วยขัดกับความคิดเห็นของอาจารย์ ดังนั้นหากไม่จำเป็นจริง ๆ อธิการจะต้องดำรงตำแหน่งให้ครบวาระ

2. การพัฒนาความมุ่งหมายและการทำงาน

ความสำเร็จของการกำหนดความมุ่งหมายและการทำงานที่ผ่านมากณาจารย์พบว่าสิ่งที่สำคัญมากที่สุดคือ "การรับฟังผู้ร่วมงาน และการได้แลกเปลี่ยนแนวคิด วิธีการตามแนวความเชื่อของผู้ร่วมงาน แล้วหาข้อยุติด้วยกัน" วิธีนี้ผู้ร่วมงานจะพอใจ ดังคณาจารย์ได้ช่วยกันสรุปว่า

1. ทุกคนมีความเข้าใจทะลุปรุโปร่งในงาน รู้ที่มาและเหตุผล
2. รู้สึกว่าตนเป็นเจ้าของงานร่วมกับคนอื่น มีส่วนที่ต้องรับผิดชอบ

รับผิดชอบ

3. มีความรู้สึกที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ เห็นความมีคุณค่า
4. ได้รู้ได้เห็นการเลือกทางปฏิบัติ ทำให้ไม่มีความระแวง ลด

การขัดแย้งในการปฏิบัติ

5. อาจารย์แต่ละคนมีประสบการณ์ใกล้เคียงกัน จึงควรปรึกษาหารือกัน เมื่อจะตัดสินใจอะไร จะได้เกิดความมั่นใจ และมีแนวโน้มจะสำเร็จได้มาก

6. มีความเชื่อในสมมุติฐานที่ว่า "การพูดคุยให้เข้าใจกันเป็น ตัวการสำคัญที่จะทำให้งานสำเร็จ" พร้อมกันนี้ อาจารย์ได้อธิบายสรุปว่า "ความขัดแย้งและผลงานที่ออกมาไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร ไม่ว่าจะ เป็นในอดีตหรือที่ ตีตรงอยู่ในปัจจุบันล้วนเกิดจากการปรึกษาหารือกันเพียงสองสามคน แล้วตัดสินใจ สั่งการลงมา การปรึกษาหารือ ช้าหนอยแต่ได้งานและได้น้ำใจจากผู้ร่วมงาน"

การรวมใจคน

การรวมใจคนเป็นเรื่องของการสื่อสารทำความเข้าใจเรื่องทิศทาง ของการทำงาน โดยคำพูดหรือการกระทำ ผลักดันความคิดสร้างสรรค์และความ ร่วมมือของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับที่จะร่วมทำงาน วิธีการในการรวม ใจคนที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ ได้จากแบบอย่างการปฏิบัติของผู้บริหารทั้ง 9 คน ที่ คณาจารย์ได้สรุปถึงจุดเด่นของผู้บริหารแต่ละคน บางข้อเป็นคุณสมบัติร่วมของผู้ บริหารหลายคน แต่บางข้อเป็นจุดเด่นของผู้บริหาร 2-3 คน ดังนี้

1. การพูดน้อย ฟังมาก กลั่นกรองจากการฟัง แล้วหาข้อสรุปเพื่อ ดำเนินการปฏิบัติ ไม่แสดงตนว่ารู้ อาจารย์มักพูดกันทั่วไปว่า "แก้งริง"

2. ยอมรับความคิดของผู้ร่วมงาน โดยถือว่าเป็นความคิดของกลุ่ม หรือของวิทยาลัย ผู้บริหารส่วนมากมาจากวิทยาลัยครูอื่น จึงมีข้อมูลมาก่อนที่จะ เลือกเชื่อใครในเรื่องอะไร แล้วค่อยปรับตัวเมื่อได้คุ้นเคยและมีปฏิสัมพันธ์กับ คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ เปิดโอกาสให้คนใต้ทำงานตามแนวความ เชื่อและความ ถนัด

3. ไว้วางใจ มอบหมายงานให้ทำ เริ่มจากการปรึกษาร่วมกัน ดูลักษณะปัญหา และซักซ้อมความเข้าใจกัน ต่อมาเมื่อเห็นบุคลิกภาพ และความ เสมอต้นเสมอปลายของใครแล้ว จะสื่อสารกันเพียงหลักการและแนวทางบาง ประการ แล้วมอบหมายให้ไปร่วมหาทางปฏิบัติกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติ

4. พบง่าย ไม่มีพิธีรีตองมาก ปรึกษางานได้ทุกที่ หรือบางคนเป็นฝ่ายไปหาอาจารย์ เล่าเรื่องที่น่าสนใจให้ฟัง หรือไปขอความเห็น
5. เป็นแบบอย่างในด้านความขยัน อดทน ซื่อสัตย์และอุทิศเวลาให้กับงานของวิทยาลัย อาจารย์จะเปรียบเทียบเรื่องนี้กับผู้บริหารวิทยาลัยครูอื่น โดยเฉพาะในภาคใต้ด้วยกัน อาจารย์ในแต่ละวิทยาลัยจะมีข้อมูลสื่อสารถึงกันและกันอยู่เสมอ
6. วางตัวเป็นเพื่อนร่วมงาน ไม่แสดงตนเป็น "เจ้านาย" เพราะส่วนใหญ่ของคนภาคใต้นั้นชอบพฤติกรรมแบบศักดินา จะเคารพนับถือและให้เกียรติกันตามฐานะที่ดำรงอยู่ ไม่ใช้ฐานะเป็น "นาย" เหนือคนอื่น
7. ไม่มีคนใกล้ชิดที่คอยรับใช้ และไม่มีการปูนบำเหน็จคนใกล้ชิดเป็นกรณีพิเศษ ต้องปฏิบัติต่ออาจารย์อย่างเสมอหน้ากัน
8. สอนงาน ทั้งที่เป็นระเบียบการปฏิบัติทางราชการ การวางตัว และเทคนิคการทำงาน โดยมีเจตนาหวังดี ทำให้ถูกต้อง หรือบางทีสอนโดยผู้ถูกสอนไม่รู้ตัว และไม่สอนต่อหน้าคนหมู่มาก
9. ช่วยเหลือในงานส่วนตัวของบุคลากร เช่น การเยี่ยมเมื่อเจ็บป่วย ช่วยเป็นธุระให้ การไปร่วมงานตามช่วงอายุของอาจารย์ เจ้าหน้าที่และบุคลากรครอบครัว รวมไปถึงการจัดระบบสวัสดิการช่วยเหลือเป็นการส่วนรวม อาทิ การจัดสวัสดิการเงินสงเคราะห์ (แล้ววิวัฒนาการมาเป็นสหกรณ์) เป็นต้น
10. ให้ความสนใจและเข้าร่วมงานของหน่วยงานในวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ ติดตามการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานนั้นได้ทัน
11. สื่อสารให้ข้อมูลแก่คณาจารย์เป็นระยะ ๆ ว่า ขณะนี้วิทยาลัยทำอะไรอยู่ โดยผ่านเอกสารประชาสัมพันธ์ "มหาชัยสาร" การประชุมที่ได้กำหนดวันประชุมไว้แน่นอนสำหรับคณาจารย์ คณะวิชาและคณะกรรมการประจำวิทยาลัย ตลอดจนมีรายงานผลการประชุม
12. ไม่บ่นหรือวิพากษ์วิจารณ์เรื่องของอาจารย์คนใดคนหนึ่งให้คนอื่น ๆ ฟัง ทำให้อาจารย์เกิดความไว้วางใจที่จะเข้าไปเล่าปัญหา หรือปรึกษาปัญหา ทั้งที่เป็นเรื่องส่วนตัวและเรื่องภายในหน่วยงาน

13. ไม่แสดงอารมณ์โกรธเคืองให้ใครเห็น ในบางคนที่มามีอารมณ์โกรธอยู่บ้าง แต่ก็หายโกรธเร็ว และไม่เก็บไปเป็นสาระสำคัญ

14. จดจำชื่อของคณาจารย์เจ้าหน้าที่และอาจารย์ได้แม่นยำ และเอาใจใส่กับข้อมูลของบุคลากรเหล่านี้

15. ความจริงใจในการติดต่อสัมพันธ์ ข้อนี้นี้มีการกล่าวถึงกันมาก แต่ที่นำมาพูดเป็นข้อสุดท้าย เพราะอาจารย์แต่ละคนมองความจริงใจของผู้บริหารแตกต่างกัน คล้ายจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนสองคนเสียมากกว่าหรือใครได้ใกล้ชิด ได้รับรู้ความเป็นไปของผู้บริหารมากกว่ากัน ที่กล่าวถึงตรงกันมากความจริงใจคือความตรงไปตรงมา และการเปิดเผยข้อมูล

ต่อไปนี้เป็นสิ่งที่คณาจารย์ไม่ต้องการให้ผู้บริหารเป็นมากที่สุด ซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคสำคัญในการรวมใจคน ได้แก่

1. สั่งการมากกว่าการปรึกษาหารือ
2. ไม่ฟังคนอื่น หรือฟังแต่ไม่น่าพา
3. ท้าตัวเป็นเจ้านาย
4. แสวงหาผลประโยชน์ หรือละเลยปล่อยให้มีการแสวงหาผลประโยชน์
5. มี เชื้อ และบุญบาเหน็จคนใกล้ชิดเป็นพิเศษ

การจูงใจ

การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน การตอบแทนความดีการส่งเสริมระเบียบวินัยและจรรยาบรรณ และการสนับสนุนให้ทำงานในหน้าที่ การจูงใจที่คณาจารย์มองเห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่แล้ว และบางอย่างที่ต้องการจะได้

1. การติดตามไปดูงาน ให้กำลังใจรับรู้ปัญหาและช่วยแก้ปัญหา อาจารย์ให้ความเห็นว่า แม้จะเป็นผู้ใหญ่แล้ว รู้ว่าจะต้องคิดทำอะไรเอง ภูมิใจและสุขใจได้เอง แต่ก็อดไม่ได้ที่จะให้ผู้บริหารได้ให้กำลังใจบ้าง หัวหน้าภาควิชาคนหนึ่งกล่าวว่า "ยังรู้สึกประทับใจกับอธิบดีกรมการศึกษาคู ที่ตามไปดูโครงการ

บลูกบ่าที่อาจารย์และนักศึกษาทาไป ที่วัด และได้ให้กำลังใจว่าทำดีแล้ว ขอให้ทำต่อไป" และอาจารย์หัวหน้าภาควิชาอีกคนหนึ่งกล่าวว่า "แม้จะไม่ได้กำลังใจจากผู้บริหาร ก็ยังอยากทำงานเต็มที่ยังมีแรงบันดาลใจมาจากนักศึกษาและผู้ปกครองพยายามทำไม่让他ผิดหวัง" เรื่องนี้มีรายละเอียดปลีกย่อยมาก เช่น อาจารย์และนักศึกษาเขาจะรู้สึกไม่สบายใจเมื่ออธิการไปเยี่ยมในคราวจัดนิทรรศการซึ่งมีหลายภาควิชาแบ่งกันทำ แต่อธิการไม่ได้ไปเยี่ยมภาควิชาของเขาซึ่งไม่ทราบว่าเป็นเพราะอะไรซึ่งผู้บริหารไม่ควรพลาดในเรื่องเช่นนี้ อาจารย์เขาต้องการให้ผู้บริหารเห็นว่างานที่เขาทำมีความสำคัญ และควรติดตามให้ทั่วถึง จะได้ไม่รู้สึกว่าการบริหารลาเอียง ชอบกลุ่มคนหรืองานหนึ่งงานใดโดยเฉพา

2. ให้การสนับสนุนกำลังคน เครื่องมือเครื่องใช้และงบประมาณแก่หน่วยงานต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม อาจารย์มีความเห็นว่างานใด ๆ ก็ตาม หรือ ปรแกรมวิชาที่เปิดขึ้น มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน วิทยาลัยจะต้องสนับสนุนให้งานเหล่านั้นพัฒนาเติบโตในอัตราที่ใหม่แตกต่างกันมากนัก

3. เปิดโอกาสให้อาจารย์ได้ศึกษาเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ โดยเฉพาะเข้าร่วมประชุมสัมมนา การฝึกอบรมระยะสั้น การไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นในกระทรวงศึกษาธิการ เป็นคณะกรรมการข้าราชการครู (กค.) หรือ อ.กค. การเป็นคณะกรรมการสภาการศึกษาตลอดถึงการไปศึกษาดูงานต่างประเทศ ที่ดำเนินการอยู่แล้วมีคำพูดอยู่เสมอว่า "วิทยาลัยให้การสนับสนุนแต่งบประมาณมีจำกัด" อาจารย์จึงมีความคิดว่าอย่าเอาเงินมาเป็นตัวตั้งเสียก่อน แต่ควรคิดว่าจะทำอะไรที่ได้ประโยชน์กับคนส่วนใหญ

4. การประเมินความดีความชอบ เรื่องนี้อยู่ในความสนใจของอาจารย์ในประเด็นของวิธีการประเมินและการชั่งเปรียบเทียบและปริมาณงาน วิธีการที่นำมาแล้วมีอยู่ 2 วิธี ทั้งสองวิธีมีส่วนร่วมตรงกันคือการเก็บเก็บรวบรวมข้อมูลและประเมินผล วิทยุแบบประเมินที่กำหนดขึ้น แล้วนำเอาข้อมูลที่ได้มากลับกรองและตัดสินใจโดยคณะผู้บริหาร ดังนี้

วิธีที่ 1 ให้หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าศูนย์หัวหน้าสำนักนารายชื่อของผู้ที่ควรได้รับเงินเดือน 2 ชั้น ซึ่งได้ประเมินมาแล้วจากคณะวิชา ศูนย์และสำนัก นำมาจัดทำเป็นบัญชีเดียวกัน วิทยุมีหัวหน้าหน่วยงานดังกล่าว รองอธิการ และอธิการ

เป็นประธาน ร่วมกันพิจารณา แล้วเอาบัญชีที่ได้จัดทำมอบให้อธิการ ตัดสินใจ
 เพิ่มหัวหน้าหน่วยงานดังกล่าว และรองอธิการที่สมควรได้รับเงินเดือน 2 ชั้น
 เข้าไป รดอยไม่ทำให้เปลี่ยนแปลงลำดับที่ของบุคคลที่คณะกรรมการได้จัดทำบัญชีไว้
 แล้วทำได้เฉพาะการเลื่อนลำดับที่เมื่อได้แทรกชื่อหัวหน้าหน่วยงานหรือ รองอธิการ
 ลงไปเท่านั้น วิธีกรณีนี้มีอธิการ 2 คน เลือกใช้ ในการประเมินความชอบตลอด
 ระยะเวลา 9 ครั้ง ใน 9 ปี สำหรับเกณฑ์ที่ตกลงใช้ร่วมกัน ในการประเมิน คือ
 การตัดสินจากผลงาน การสอน การศึกษาค้นคว้า การบริการสังคม งานทำนุ
 บำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริการสนับสนุนงานของวิทยาลัยส่วนการกำหนด
 หน่วยงานหัวหน้างานแต่ละงาน มีความแตกต่างกันไปบ้างในแต่ละปี

วิธีที่ 2 เหมือนกับวิธีที่ 1 ต่างกันตรงที่ไม่ต้องจัดทำบัญชีรายชื่อเป็น
 บัญชีเดียว แต่หลังจากได้พิจารณาผลงานร่วมกันแล้ว ให้รองอธิการแต่ละคน
 เสนอชื่อบุคคลที่สมควรได้รับเงินเดือน 2 ชั้น รวม 20 คน เสนออธิการ อธิการ
 จะนำบัญชีรายชื่อเสนอของรองอธิการแต่ละคน ไปตัดสินใจครั้งสุดท้ายด้วยตนเอง

เมื่อได้สำรวจย้อนหลังไป 10 ปี (2524-2533) พบว่าความถี่ของ
 การได้เลื่อนเงินเดือน 2 ชั้นของอาจารย์ เป็นดังตารางที่ 10 ข้างล่างนี้

ตารางที่ 10 ความถี่ของการได้รับเลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น ในรอบ 10 ปี

จำนวนครั้ง	จำนวนอาจารย์
4	7
3	24
2	35
1	55
0	14 (ปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่องตลอด 10 ปี)
0	19 (รวมผู้มีเงินเดือนติดขั้นด้วย)

จากตารางจะพบว่ามีคนกลุ่มน้อย ได้รับการตอบแทนความดีความชอบ

เป็นเพราะคนกลุ่มนี้มีความสม่ำเสมอในการทำงาน ผู้บริหารคนหนึ่งจึงกล่าวว่า "คนทำงานดีจะต้องได้รับการตอบแทน คนที่ทำงานมากและมีคุณภาพ จะต้องได้ถึง แม้จะดีกว่าคนอื่น ก็จำเป็นต้องให้ช้า" อาจารย์หลายคนจึงเชื่อว่าการให้เงินเดือน 2 ชั้น ไม่สามารถจูงใจคนส่วนใหญ่ได้ จึงน่าจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่อาจารย์จำนวนหนึ่งต้องออกไปทำงานข้างนอก

5. การสร้างความมั่นใจในการทำงาน หัวหน้าคณะวิชาสองคนกล่าวว่าสิ่งที่ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงาน อันดับแรกสุดคือการกำหนดความมุ่งหมายจะเห็นได้ชัดเจนตรงที่ผู้บริหารท่านหนึ่ง เปิดวิทยาลัยออกสู่ชุมชน โดยตัวเองเป็นผู้ออกไปร่วมกิจกรรมกับสังคมภายนอกอย่างต่อเนื่อง และคอยกระตุ้นให้อาจารย์ทำงานให้ชุมชนมากขึ้น" ในขณะที่อาจารย์อีกคนหนึ่งอธิบายว่า "สบายใจและมั่นใจในการทำงานกับอธิการตรงที่ไม่สั่งหรือสอนให้ทำตาม แต่จะใช้วิธีชักจูงให้เล็งเห็นว่าถ้าจะทำงานนั้น ๆ จะต้องทำอะไรบ้าง จะเตรียมอะไร วางแผนอย่างไร จัดความสัมพันธ์ของงานย่อยอย่างไร เมื่อชักจูงกันจนเป็นที่พอใจ ก็มอบหมายให้ไปทำงาน" และกลุ่มหัวหน้าภาควิชาอธิบายว่า "เมื่อไรที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่ากล้าและพร้อมจะรับผิดชอบร่วมกัน อาจารย์จะมั่นใจทำงาน" เช่นเดียวกันอาจารย์ได้ชื่นชมกับพฤติกรรมของผู้บริหารจำนวนหนึ่ง ที่พบว่า "เมื่อมอบหมายภารกิจใด ให้ปฏิบัติแล้วเกิดปัญหา ก็พร้อมจะเผชิญกับปัญหาด้วยความรับผิดชอบเต็มที่"

6. การให้เกียรติและยกย่องผู้ร่วมงาน พฤติกรรมต่อไปนี้ ของผู้บริหารคือสิ่งที่อาจารย์ชื่นชม ถือว่าเป็นการให้โอกาสและกำลังใจ

6.1 แสดงความเป็นกันเองกับอาจารย์

6.2 ปรีกษาหรือขอความเห็นในเรื่องที่ตรงกับความสามารถ

6.3 เอาใจใส่กับความคิดเห็นของอาจารย์ ให้เวลาสำหรับการพบปะพูดคุย แม้นในเรื่องเล็ก ๆ

6.4 แนะนำผลงานหรือการกระทำของผู้ร่วมงานต่อคนอื่น สอดคล้องกับเหตุการณ์ หรือแนะนำต่อบุคคลภายนอกเพื่อการเป็นคณะทำงานต่าง ๆ ของส่วนรวม

6.5 ใช้คนตรงสาขาความรู้และความสามารถ เช่นการคัดเลือกผล

งานดีเด่นของนักศึกษา ศิษย์เก่าและพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมเข้ารับปริญญาโทติดต่อกัน

6.6 การไว้วางใจโดยกรมอบหมายงานและการตัดสินใจ (กล่าวถึงมากที่สุดในระดับรองอธิการ)

เรื่องของการจงใจ อาจารย์ส่วนใหญ่สรุปว่า "ถ้าผู้บริหารเป็นคนภาคใต้การติดตามและให้กำลังใจผู้ร่วมงานจะน้อยกว่าผู้บริหารที่เป็นคนภาคอื่น ผู้บริหารที่มาจากภาคอื่น มักเป็นคนปากหวาน แต่คนที่ชอบปากหวานที่ตั้งอยู่บนความจริงใจ"

หัวหน้าหน่วยงานภายใน

ผู้บริหารที่ใกล้ชิดอาจารย์มากที่สุด คือหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าสำนักงานต่าง ๆ อาจารย์มีความเห็นว่าผู้บริหารระดับนี้ต้องมีคุณสมบัติ 5 ประการต่อไปนี้มากที่สุด

1. รู้จักการกระจายงาน มอบหมายงานโดยเฉพาะในระดับสำนักงานและคณะวิชา ต้องไว้วางใจผู้ที่รับผิดชอบในฝ่ายหรือภาควิชาให้มากขึ้น มีความความเห็นแยกเป็น 2 ฝ่าย ฝ่ายแรกมีความคิดว่าไม่ว่าใครคนอื่นว่าจะทำงานมีคุณภาพเท่าและทำงานกันเฉพาะในกลุ่มของตน อีกฝ่ายหนึ่งอธิบายว่าอยากมอบหมาย และได้แบ่งงานไปแล้ว แต่ความสำคัญอยู่ที่เมื่อได้รับมอบหมายแล้ว ไม่สามารถทำอะไร ๆ ได้ดังที่ต้องการ ก็จะไม่ทำงาน หากได้พิจารณาข้อจำกัดต่างๆ ออกทันอีกหน่อย ก็จะไม่มีปัญหาในการทำงาน

2. หากจังหวะ เวลาและวิธีการที่จะคุยปรึกษาหารือ หากความสอดคล้องกันภายในหน่วยงาน วิธีการประชุมที่ทำอยู่ ยังไม่พอ ด้วยมักจะถูกเร่งรัดด้วยเวลาจึงไม่ได้พูดถึงข้อมูลรอบด้าน หรือบริบทของปัญหา จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารของหน่วยงานจะต้องหาโอกาสยังความเห็น ความต้องการ เพื่อการเปิดเผยข้อมูลให้มากขึ้น พร้อมกับรณรงค์ ชักชวนริเริ่มงานใหม่ หัวหน้าภาควิชาที่อาวุโสคนหนึ่งเล่าว่า

ได้ใช้การพบปะพูดคุย ค่อย ๆ ทำความเข้าใจกัน และทำได้เสมอแล้วแต่ จะสบโอกาส เช่นรอการสอน นั่งรถไปด้วยกัน หรือระหว่างรับประทานอาหารมักหาวิธีเล่า เรื่องจริงที่เกิดขึ้นกับตัวเอง เรื่องที่ไปประชุมมา เรื่องที่อ่านพบ เพื่อถามความเห็นเขา ข้อเท็จจริงเหล่านี้จะช่วยเปลี่ยนความคิดได้ เพราะจะสอนหรือสั่งกันตรง ๆ คงไม่ได้ เขาย่อมยอมรับออก

อย่างไรก็ตามปรากฏการณ์ที่ "ไม่มีใครอยู่ให้คุย" เป็นคำอธิบายที่หลายคนพูดถึง เพราะเมื่อเลิกสอนแล้ว ต่างคนต่างไป

3. สื่อความหมายให้ตรงและสมบูรณ์ ทั้งการนำสารจากข้างบน (วิทยาลัย) ลงสู่ข้างล่าง (สมาชิกในหน่วยงาน) และจากข้างล่างขึ้นข้างบน ปัญหาที่เป็นอยู่คือ การสื่อแต่บางส่วนของสาร หรือการตีความสารก่อนแล้วนำไปสื่อ จึงมักนำไปสู่การขัดแย้ง

4. ไม่แสวงหาประโยชน์ ทั้งในเรื่องเล็ก ๆ จนถึงเรื่องใหญ่ เช่นเป็นผู้เลือกก่อน (วิชาที่สอน เวลาที่อ่านสะดวก งานที่ได้ค่าตอบแทน การไปประชุมสัมมนา ฯลฯ) เรื่องที่จะทำให้เกิดความสงสัยในการจัดซื้อจัดจ้าง และการอุทิศเวลาให้หน่วยงาน เป็นต้น

5. ประพฤติตนเป็นตัวอย่าง เนื่องจากจะต้องเป็นผู้ดูแลติดตามการปฏิบัติงานของคนอื่น การกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกันหรือการรักษาจรรยาบรรณ จึงต้อง "เคร่งครัด" กับตนเองให้มาก โดยเฉพาะด้านการสอน การช่วยเหลือนักศึกษา และการทำงานเพื่อส่วนรวม