

# การใช้กรณีเฉพาะเรื่อง: ก้าวใหม่ในการศึกษาการบริหารของไทย

โดย สุกิจ จุลลະนนันท์

“หลักการนี้เปรียบประดุจแสงแห่งประกายซึ่งนำทางเฉพาะผู้รู้ทางเข้าสู่  
ท่าเรืออยู่แล้วเท่านั้น หลักการที่ปราศจากแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติย่อมไร้ประโยชน์”

เฮนรี ฟาโยล<sup>1</sup>

## 1. ข้อความเบื้องต้น

### ก. ความเป็นมาและประโยชน์ของวิธีใช้กรณีเฉพาะเรื่อง

ผู้ศึกษาในด้านบริหาร ย่อมประจักษ์ว่า ถ้าเพียงแต่หนังสือตำราอันไม่สามารถจะทำให้  
นักศึกษาเข้าใจซาบซึ้งถึงการบริหารได้อย่างแท้จริง นอกจากว่านักศึกษาจะได้ปฏิบัติงาน  
ด้านบริหารด้วย ทั้งนี้เพราะเหตุว่าหนังสือตำราส่วนมากคงหลีกเลี่ยงหรือทฤษฎีที่ไม่อาจนำไป  
ปฏิบัติได้เสมอไป อย่างไรก็ตาม การศึกษาถึงประสบการณ์ในด้านบริหารก็อาจนำไปสู่  
ความเข้าใจร่วมกันระหว่างนักทฤษฎีและผู้ปฏิบัติได้เช่นกัน คือ “ช่วยให้นักทฤษฎีได้อาศัย  
รากฐานอันมั่นคงและให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถมองไปได้ไกลกว่าเหตุการณ์เฉพาะหน้า”<sup>2</sup> เป็นที่  
หวังได้ว่า การศึกษาให้รู้ถึงกระบวนการบริหารที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ จะทำให้  
สามารถวางเหตุการณ์ที่ถูกต้องของตนได้ เฮอริเบต เอ. ซิมอน เสนอแนะว่า ความรู้ในทางบริหาร  
อาจเพิ่มขึ้นได้โดยการศึกษาร่วมกันกรณีเฉพาะเรื่องทางด้านบริหาร และโดยการนำ  
เทคนิคที่ปรับปรุงใหม่มาใช้เพื่อการทดสอบหาผลที่เกิดขึ้นในการบริหารแต่ละเรื่อง<sup>3</sup> การนำ  
วิธีการบริหารหลาย ๆ อย่างมาเปรียบเทียบกันอาจช่วยสร้างหลักการหรือทฤษฎีได้ ดังนั้น  
การใช้กรณีเฉพาะเรื่องในปัจจุบันจึงเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นเครื่องมือสำคัญทั้งในการวิจัยและ  
การศึกษา

<sup>1</sup> Henri Fayol, *General and Industrial Management* (London: Pitman, 1959), p. 42.

<sup>2</sup> Ronald C. Bauer, *Cases in College Administration* (New York: Teachers College, Columbia University, 1955), p. 24.

<sup>3</sup> Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* (New York: The Macmillan Company, 1950), p. 36.

### ข. วิธีใช้กรณีเฉพาะเรื่องในสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์<sup>4</sup>

การพัฒนาการที่สำคัญของกรณีเฉพาะเรื่องในทางกฎหมายและการที่ได้นำกรณีเฉพาะเรื่องมาปรับปรุงใช้ในการศึกษาและวิจัยของการบริหารทางธุรกิจได้ผลสำเร็จ (โดยเฉพาะของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด) นั้นได้มีอิทธิพลครอบคลุมการศึกษาในทางรัฐประศาสนศาสตร์อยู่มาก ในปี พ.ศ. 2477 ผู้มีความรู้ในทางรัฐประศาสนศาสตร์ได้สังเกตเห็นประโยชน์ของการนำกรณีเฉพาะเรื่องมาใช้ในการศึกษาทางการบริหารธุรกิจ จึงเห็นความจำเป็นที่จะให้มีการใช้กรณีเฉพาะเรื่องในทางรัฐประศาสนศาสตร์ได้ร่วมมือกันจัดตั้งกรรมการพิเศษขึ้นในสหรัฐอเมริกา คือคณะกรรมการรัฐประศาสนศาสตร์แห่งสภาวิจัยสังคมศาสตร์ (Committee on Public Administration of Social Research Council) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกรณีเฉพาะเรื่องในทางรัฐประศาสนศาสตร์ขึ้นใช้ ในระหว่างปี พ.ศ. 2477 และ พ.ศ. 2478 ได้มีการเขียนกรณีเฉพาะเรื่องสั้น ๆ ขึ้นหลายเรื่อง ลักษณะที่เด่นของกรณีเฉพาะเรื่องเหล่านี้ มีหัวข้อปัญหาข้อความเบอบตนที่อธิบายเรื่องราว ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง การวินิจฉัยสั่งการ และผลของการวินิจฉัยสั่งการ และมีข้อสรุปอย่างสมเหตุสมผล พร้อมกับคำวิจารณ์ในเรื่องกรรมวิธีของการบริหารในกรณีเฉพาะเรื่องนั้น<sup>5</sup>

ตั้งแต่ปี 2488 เป็นต้นมา สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์แห่งมหาวิทยาลัยชั้นนำในสหรัฐอเมริกาได้จัดตั้งโครงการจัดทำกรณีเฉพาะเรื่องขึ้น ทั้งนี้โดยได้รับเงินอุดหนุนจากมูลนิธิคาร์เนกีแห่งนิวยอร์ก และได้ทำให้การใช้กรณีเฉพาะเรื่องในการศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์เจริญก้าวหน้าขึ้น โครงการดังกล่าวได้แก่โครงการที่จัดขึ้นโดยคณะกรรมการจัดทำกรณีเฉพาะเรื่องทางรัฐประศาสนศาสตร์ (Committee on Public Administration Cases พ.ศ. 2491-2494) ต่อมาได้กลายมาเป็นโครงการจัดทำกรณีเฉพาะเรื่องระหว่างมหาวิทยาลัย (Inter-University Case Program)<sup>6</sup>

ความสนใจในวิธีการใช้กรณีเฉพาะเรื่องได้เพิ่มพูนขึ้นในระยะหลัง ๆ นี้ ในบรรดาสถาบันทางรัฐประศาสนศาสตร์ในเอเชีย โดยมีการดัดแปลงในเรื่องการศึกษากรณีเฉพาะเรื่อง

<sup>4</sup> ทราวู Egbert S. Wengert, *Case Studies in Public Administration*, memo., pp. 18.

<sup>5</sup> ดู William Anderson and John M. Gaus, *Research in Public Administration* (Chicago : Public Administration Service, 1945) pp. 31-35 and Herold Stein (ed), *Public Administration and Policy Development* (New York : Harcourt, Brace and Co., 1952), pp. xxxviii-xiv.

<sup>6</sup> Stein, *ibid.*, pp. xlii-xlv.

หลายครั้ง เช่นที่มหาวิทยาลัยปีนังและที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในระหว่างวันที่ 8-9 ธันวาคม พ.ศ. 2502 ถึงแม้ว่าการสัมมนาเหล่านี้ต้องประสบอุปสรรคหรือไม่อาจหลีกเลี่ยงความยากลำบากในการเขียนกรณีเฉพาะเรื่อง ในประเทศแถบนี้ยังได้พยายามทำกรณีเฉพาะเรื่องที่น่าสนใจจนได้หลายเรื่องและได้นำเข้ามาใช้ในห้องเรียนปีเดียวกัน คณะอาจารย์จากมหาวิทยาลัยมิชิแกนในเวียดนามได้จัดทำกรณีเฉพาะเรื่องและรวบรวมพิมพ์เป็นเล่มขึ้นชื่อว่กรณีเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการบริหารของเวียดนาม<sup>7</sup> จึงเป็นที่คาดหมายว่าหากมีโครงการในการจัดทำกรณีเฉพาะเรื่องเพิ่มขึ้นในสถาบันทางรัฐประศาสนศาสตร์ต่าง ๆ ในทวีปเอเชียแล้วก็จะทำให้มีการศึกษาพิจารณาและมีการแลกเปลี่ยนกรณีเฉพาะเรื่องระหว่างสถาบันต่าง ๆ มากขึ้น

การจัดทำกรณีเฉพาะเรื่องทางรัฐประศาสนศาสตร์ย่อมแตกต่างจากการทำกรณีเฉพาะเรื่องในทางกฎหมาย และในทางการบริหารทางธุรกิจ การจัดทำกรณีเฉพาะเรื่องในทางรัฐประศาสนศาสตร์นั้น วัตถุประสงค์สำคัญในการส่งเสริมการวิจัยและวัตถุประสงค์ที่สำคัญรองลงไปก็คือเพื่อปรับปรุงการสอนวิชารัฐประศาสนศาสตร์ให้ดีขึ้น ดังนั้นกรณีเฉพาะเรื่องทางรัฐประศาสนศาสตร์ที่ได้จัดทำขึ้นในระยะหลัง ๆ จึงมีการเปลี่ยนแปลงในประการที่สำคัญคือมีความยาวของเรื่องเพิ่มขึ้น เนื้อเรื่องก็คลุมถึงเบื้องหลังของปัญหาด้วย ยิ่งกว่านั้นยังเน้นหนักไปในทางปัจจัยทางสังคม จิตวิทยา เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งส่งผลกระทบต่อขั้นตอนสถานการณ์ทางการบริหารและการวินิจฉัยสั่งการอีกด้วย

## 2. กรณีเฉพาะเรื่องประเภทต่าง ๆ

โดยทั่วไปกรณีเฉพาะเรื่องอาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ปัญหากรณีเฉพาะเรื่อง (Case Problem) รายงานกรณีเฉพาะเรื่อง (Case Report) และการศึกษากรณีเฉพาะเรื่องหรือประวัติกรณีเฉพาะเรื่อง (Case Study or Case History) ซึ่งอาจจะอธิบายลักษณะของแต่ละประเภทได้ดังนี้

ก. ปัญหากรณีเฉพาะเรื่อง (Case Problem) มักจะสั้นและแสดงแต่เหตุการณ์ในทางบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งโดยตรง กรณีเฉพาะเรื่องชนิดนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ

<sup>7</sup> Cases in Vietnamese Administration (Saigon: MSUG, 1959). และดู The Case Method and Empirical Research in Vietnam, Memo., p. 11.

คือ (1) แสดงสถานการณ์อย่างสั้น ๆ เพื่อให้ผู้อ่านตีปัญหา (2) ข้อความกล่าวถึงเฉพาะข้อเท็จจริงที่จะต้องช่วยกันนำไปสู่การวินิจฉัยปัญหาเท่านั้น ฉะนั้น จึงจะไม่แสดงการวินิจฉัยดังกล่าวและผลได้ด้วย กรณีเฉพาะเรื่องดังกล่าวมีประโยชน์เฉพาะในการสอนเท่านั้นตัวอย่างกรณีเฉพาะเรื่องชนิดนี้ดูได้จากกรณีเฉพาะเรื่องทศณะบริหาร ธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้จัดทำขึ้น

ผู้รู้บางท่านเรียกกรณีชนิดนี้ว่า Diagnosis Case เพราะได้เน้นหนักไปในหน้าที่วินิจฉัยปัญหาและมุ่งหมายให้นักศึกษาพิจารณาหาทางแก้ไขปัญหานั้น ๆ<sup>8</sup>

ข. รายงานกรณีเฉพาะเรื่อง<sup>9</sup> รายงานกรณีเฉพาะเรื่อง (Case report) มีลักษณะคล้ายกับปัญหากรณีเฉพาะเรื่อง คือ มักจะสั้นและชี้ให้เห็นเหตุการณ์ทางด้านบริหารตอนใดตอนหนึ่ง แต่ต่างกับปัญหากรณีเฉพาะเรื่องที่ว่า รายงานจะเสนอเรื่องราวต่าง ๆ ทั้งหมดของเหตุการณ์ทางด้านบริหารนั้น ๆ อย่างย่อ ๆ รวมทั้งจะแสดงสาเหตุและผลของเรื่องไว้ด้วย ดังแต่ต้นจนจบ กรณีเฉพาะเรื่องชนิดนี้ประกอบด้วย 6 ประการดังต่อไปนี้

- (1) เมื่ออ่านเรื่องแล้วจะพบว่าอะไรเป็นปัญหาของเรื่อง
- (2) มีคำชี้แจงสั้น ๆ ถึงเหตุผลที่เกี่ยวข้องในสถานการณ์ที่นักบริหารกำลังประสบบอยู่
- (3) มีข้อเท็จจริงเบื้องหลัง หรือประวัติที่เกี่ยวข้องกับปัญหา
- (4) มีการวินิจฉัยสั่งการของนักบริหาร
- (5) มีผลของการวินิจฉัยสั่งการนั้น ๆ
- (6) มีการวิจารณ์เกี่ยวกับแนวทางที่ควรปฏิบัติ

<sup>8</sup>ดู James W. Culliton, *Writing Business Cases* (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1936) Malcolm McNair (ed) *The Case Method at the Harvard Business School* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1931), Edgar G. Williams John F. Mee, *Case and Problems in Personnel and Industrial Relations* (New York: Ronald Press 1955)

<sup>9</sup>ดูตัวอย่างรายงานกรณีเฉพาะเรื่องของ Committee on Public Administration of the Social Science Research Council, และของ Henry Reining, *Cases of Public Personnel Administration* (Dubuque, Iowa: 1959).

ก. การศึกษากรณีเฉพาะเรื่องหรือประวัติกรณีเฉพาะเรื่อง (Case Study หรือ Case History) การศึกษากรณีเฉพาะเรื่องหรือประวัติกรณีเฉพาะเรื่องมีข้อความละเอียดกว้างขวางกว่ากรณีเฉพาะเรื่องชนิดที่กล่าวถึงมาข้างต้น กล่าวคือจะมีคำอธิบายเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ในทางบริหารในลักษณะที่สมบูรณ์กว่าในรายงานกรณีเฉพาะเรื่อง ทดักการสำคัญในกรณีเฉพาะเรื่องแบบนัยเหมือนกับในรายงานกรณีเฉพาะเรื่อง แต่จะมีข้อเท็จจริงของแต่ละหัวข้อรวมอยู่ด้วยโดยละเอียด โดยไม่คำนึงถึงน้ำหนักของข้อเท็จจริงนั้น ๆ นอกจากนี้ กรณีเฉพาะเรื่องชนิดนี้จะรวมการวิเคราะห์และคำวิจารณ์พฤติกรรมหรือกระบวนการทางด้านบริหารอื่น ๆ เพิ่มขึ้นอีกด้วย กรณีเฉพาะเรื่องชนิดนี้อาจจัดตัวอย่างได้จาก กรณีเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการบริหารของเวียดนาม หนังสือ Public Administration and Policy Development ซึ่งรวบรวมโดย Harold Stein<sup>10</sup>

โดยความหมายกว้าง ๆ การศึกษากรณีเฉพาะเรื่องได้แก่การรวบรวมเรื่องราวทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่เอกชน กลุ่มชน หรือสถาบันทางสังคมหน่วยใดหน่วยหนึ่ง เพื่อนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบสาเหตุและแนวทางที่ควรปฏิบัติต่อปัญหาที่เกิดขึ้น กู้ดและสเกตส์ได้วางลำดับการเขียนศึกษากรณีเฉพาะเรื่อง 5 ลำดับคือ<sup>11</sup>

- (1) แสดงความเป็นไปเกี่ยวกับสถานการณ์หรือสิ่งที่ตั้งใจจะเขียน
- (2) รวบรวมข้อมูล ตรวจสอบและให้ประวัติความเป็นมา
- (3) วิเคราะห์หรือชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่ก่อเรื่องขึ้น
- (4) ปรับปรุง ปฏิบัติ และเยี่ยวยารักษา
- (5) การติดตามผลที่เกิดขึ้น

<sup>10</sup> Stein, *op. cit.*, and in *Cases in Vietnamese Administration* (Saigon: MSUG, 1959).

<sup>11</sup> Good and Scates, *Introduction to Research*, Ch. II, และควรศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมในหนังสือ Douglas E. Scates, *Methods of Research*, Ch. 8, Pauline V. Yong, *Scientific Social Surveys and Research*, Ch. 10, Wilson Gee, *Social Science Research Methods*, Ch. 7, Tyrus Hillway, *Introduction to Research* Ch. 14 และ Frederick L. Whitney, *The Elements of Research*, pp. 172-175.

การศึกษกรณีเฉพาะเรื่อง (Case Study) นี้ อาจเรียกได้ว่าเป็น “กรณีเฉพาะเรื่องเพื่อการวิจัย” (Research Cases) เพราะกรณีเฉพาะเรื่องใช้ประโยชน์ในการวิจัยจึงมักจะมุ่งหนักไปในทางศึกษาพิจารณาถึงอิทธิพลหรือแรงผลักดันต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับสถานการณ์ทางด้านบริหารที่เกิดขึ้นรวมทั้งการวิเคราะห์โดยละเอียดกว้างขวางถึงกรณีวิจยปัญหาและแนวทางที่จะนำไปสู่การบริหารทั้งหมด

อย่างไรก็ตามการศึกษกรณีเฉพาะเรื่อง (Case Study) บางเรื่องอาจนำมาใช้ได้ในการสอนก็ได้ แต่ถ้าเป็นการวิจัยเรื่องที่ดีซับซ้อนมากก็ไม่เหมาะที่จะนำมาใช้ในการสอนให้ได้ผลพอใจได้เพราะรายงานกรณีเฉพาะเรื่อง (Case Report) โดยเหตุนี้จึงอาจนำมาใช้สอนให้เหมาะสมกว่า เพราะมีรายละเอียดไม่มากและยุ่งยากเกินไป แต่ก็ละเอียดกว่าการใช้ปัญหากรณีเฉพาะเรื่อง ดังนั้นจึงเห็นว่า การใช้รายงานกรณีเฉพาะเรื่องน่าจะได้ดีในการสอน ส่วนการศึกษกรณีเฉพาะเรื่องควรจะใช้ประโยชน์ในการวิจัยมากกว่า

### 3. การเตรียมกรณีเฉพาะเรื่อง

ในการเขียนกรณีเฉพาะเรื่อง มีหลักหลายประการที่ควรพิจารณาคือ วัตถุประสงค์ในการเขียนเรื่อง บัญญัติหรือเหตุผลใหญ่ ๆ ที่ทำให้กรณีเฉพาะเรื่องดำเนินไปให้น่าอ่าน รวบรวมและเตรียมเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับกรณีเฉพาะเรื่อง และการเขียนเรื่องให้น่าอ่าน

ก. วัตถุประสงค์ของกรณีเฉพาะเรื่อง การเตรียมเขียนกรณีเฉพาะเรื่องในทางรัฐประศาสนศาสตร์ ก็เช่นเดียวกับการเขียนเรื่องในสาขาวิชาอื่น ๆ จะต้องมีการพิจารณาและตั้งวัตถุประสงค์ของกรณีเฉพาะเรื่องที่จะเขียนเสียก่อน วัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นจะช่วยในการวางแผนและการเสนอเนื้อเรื่องที่จะลงในตัวกรณีเฉพาะเรื่อง มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการของกรณีเฉพาะเรื่อง คือ

1. เพื่อนำมาใช้ประกอบการสอน
2. เพื่อนำมาใช้ในการวิจัย

1. วัตถุประสงค์เพื่อการสอน เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ในชั้น กรณีเฉพาะเรื่องควรจะบรรจุข้อความซึ่งจะแจ้งให้ผู้อ่านหรือผู้ฟังได้ทราบถึงปัญหา เกิดความสนใจ ทำทนาย และสนับสนุนให้นักศึกษารู้จักใช้และปรับปรุงความสามารถของตนเองในการคิดแก้ไขปัญหา อย่างไรก็ตามกรณีเฉพาะเรื่องไม่ควรจะบรรจุข้อความที่ล้นล้นมากเกินไป แต่ควรจะให้มีข้อความเพียงพอและน่าสนใจมากพอที่จะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายได้ ด้วยเหตุนี้จึงควรใช้ปัญหากรณีเฉพาะเรื่องและรายงานกรณีเฉพาะเรื่องเพื่อวัตถุประสงค์สอน

2. วัตถุประสงค์เพื่อการวิจัย การเขียนกรณีเฉพาะเรื่องเพื่อวัตถุประสงค์ในการวิจัยโดยเฉพาะจะต้องมีข้อเท็จจริงเป็นรายละเอียดตามหัวข้อต่อไปนี้

- (1) ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการบริหารที่กล่าวถึงดำเนินอยู่โดยละเอียด รวมถึงเหตุการณ์และการวินิจฉัยสั่งการซึ่งได้แสดงให้เห็นในสถานการณ์นั้น ๆ
- (2) บันทึกข้อสังเกตเกี่ยวกับสถานการณ์อย่างละเอียดรอบคอบ
- (3) วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเรื่องนั้น ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ แล้วเปรียบเทียบกับข้อมูลซึ่งได้จากการศึกษาเรื่องอื่น ๆ
- (4) ย่อยข้อคิดเห็นในเรื่องนั้นว่ามีความใหม่เอียงที่จะก่อให้เกิดแบบแผนในกระบวนการบริหารอย่างไรบ้าง
- (5) หลังจากที่ได้ศึกษาหลาย ๆ เรื่องแล้วอาจประมวลแบบแผนหรือความใหม่เอียงต่าง ๆ มาสรุปเป็นหลักการทั่วไป
- (6) ทดสอบหลักทั่วไปโดยการสังเกตต่อเนื่อง จดบันทึกและทำการวิเคราะห์ต่อไปอีก

ด้วยเหตุนี้จึงควรใช้กรณีเฉพาะเรื่องในทางวิจัยจึงต้องใช้ความพยายามอย่างมาก และใช้เวลานาน แบบของกรณีเฉพาะเรื่องที่จะใช้เขียนเพื่อวัตถุประสงค์อันจริงควรจะเป็นการศึกษากรณีเฉพาะเรื่อง หรือรายงานกรณีเฉพาะเรื่องอย่างละเอียด วัตถุประสงค์ในขั้นปลายของการวิจัยคือการแยกหลักการทางด้านบริหารออกมาจากการศึกษากรณีเฉพาะเรื่องในแง่มุมต่าง ๆ

ข. การเลือกปัญหา ปัญหาที่คัดเลือกรวมกันว่าเป็นบัญชีลำดับที่คู่ซึ่งทำให้ทราบถึงลักษณะและประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้กรณีเฉพาะเรื่องภายหลัง ปัญหาที่ใช้กรณีเฉพาะเรื่องเป็นหลักการนั้นอาจจะเกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติในการบริหารที่สัมพันธ์กันยุ่งยากมากมาย ภายในสถาบันหนึ่ง ๆ หรือเกี่ยวข้องกับสถาบันอื่น ๆ ปัญหาเหล่านี้มักจะเกิดขึ้นในขอบเขตต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (1) ปัญหาเกี่ยวกับระเบียบงาน (2) ปัญหาเกี่ยวกับนโยบาย และ (3) ปัญหาเกี่ยวกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง

โดยเหตุที่นโยบายและระเบียบงานเป็นเครื่องกำหนดที่สำคัญของกรรมวิธีเฉพาะทางด้านบริหาร ปัญหาที่เกี่ยวข้องอาจจะเลือกมาใช้เพื่อการศึกษากรณีเฉพาะเรื่อง ซึ่งกรณีเฉพาะเรื่องอาจจะแสดงให้เห็นการปฏิบัติตามนโยบายตลอดจนระเบียบงานหรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายและระเบียบงานดังกล่าวซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากความกดดันของสถานการณ์ทางด้านบริหารซึ่งเกี่ยวข้องกับแต่ละบุคคลหรือสถาบันไม่มากนักน้อย อย่างไรก็ตาม ในการเลือกปัญหาจะต้องพิจารณาถึงชนิดของเรื่องราวที่ข้องการและวัตถุประสงค์ที่จะนำกรณีเฉพาะเรื่องไปใช้ปัญหาที่มีความยุ่งยากน้อยคงใช้เพื่อกระตุ้นให้มีการอภิปรายมาก ๆ กระตุ้นความคิด ความอ่าน และอาจจะใช้ประโยชน์เพื่อวัตถุประสงค์ในการสอน ส่วนปัญหาที่สัมพันธ์กันมาก ๆ อาจจะเลือกมาใช้ประโยชน์ในการวิจัยมากกว่า

การเลือกปัญหาหรือกลุ่มของปัญหาเพื่อใช้ในวัตถุประสงค์เพื่อการวิจัย เป็นเรื่องลำบากและเป็นเรื่องสำคัญมากเพราะต้องมีการทดสอบอย่างมีแบบแผนโดยใช้วิธีสมมติฐาน (hypotheses) และวิธีการศึกษาเปรียบเทียบ สำหรับในเรื่องนี้ เฮอริเบิร์ต คอฟแมน ไม่รู้สึกพึงพอใจในการจัดทำกรณีเฉพาะเรื่อง ตามโครงการจัดทำกรณีเฉพาะเรื่องระหว่างมหาวิทยาลัย (ICP) โดยอ้างว่าปัญหาที่เลือกมามีจะต่างสถานการณ์และนำมาเสนอโดยวิธีการต่าง ๆ กัน ทำให้การเปรียบเทียบแทบจะไม่ได้ผล นายคอฟแมนได้เสนอวิธีการคัดเลือกปัญหาใหม่เพื่อช่วยปรับปรุงวิธีการของ ICP ในปัจจุบันในเรื่องทดลองแบบสมมติฐาน และแบบจัดกลุ่มปัญหา (Problem-cluster) โดยกล่าวว่า

“ควรจะให้สถานการณ์ (ของแต่ละกรณีที่จะนำมาเปรียบเทียบ) คล้ายคลึงกันให้มากที่สุด โดยคำนึงถึงสิ่งแตกต่าง (Variables) ที่วางไว้ หรืออาจจะแตกต่างกันไม่ว่ากรณีใดๆ เว้นแต่บางสิ่งที่กำหนดให้ว่าควรจะต้องคล้ายคลึงกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งจะต้องมีส่วนคล้ายคลึงให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อที่เราจะตั้งเป็นทฤษฎีขึ้นได้ โดยฉพาะทางแห่งการพิสูจน์แบบวิทยาศาสตร์”<sup>12</sup>

อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เด่นชัดขึ้นมาในกรณีเฉพาะเรื่องทางรัฐประศาสนศาสตร์ จะต้องมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดหรือเป็นปัญหาที่ยากซึ่งต้องการความเอาใจใส่และการพิจารณาเป็นพิเศษ ยิ่งกว่านั้น ปัญหาซึ่งแสดงให้เห็นสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ที่นักบริหารเผชิญอยู่หรือปัญหาข้อเท็จจริงซึ่งไม่สามารถหาได้โดยปกติก็เป็นปัญหาที่พึงปรารถนา

ก. ข้อเท็จจริงที่หาได้ เนื่องจากกรณีเฉพาะเรื่องส่วนใหญ่ต้องอิงข้อเท็จจริงที่จะหาได้ แหล่งที่มาของข้อเท็จจริงจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งยวด แหล่งที่มาของข้อเท็จจริงอาจแยกได้เป็น 2 ชนิดคือ (1) แหล่งต้น (Primary-source) และ (2) แหล่งรอง (Secondary source)

แหล่งต้น (บางท่านเรียกว่า “ปฐมภูมิ”) รวมถึงข้อความที่พูดหรือเขียนโดยบุคคลผู้มีส่วนอยู่ในปัญหาด้านบริหารนั้นๆ หรือบุคคลที่มีความคุ้นเคยกับสิ่งที่เกิดขึ้นและเอกสารของสถาบันต่าง ๆ ทั้งนัยอ้อมหมายรวมถึงสังเกตการณ์หรือประสบการณ์ของผู้เขียนเองโดยตรงด้วย ในกรณีผู้เขียนมีบทบาทหรืออยู่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (ทำนองประจักษ์พยานแห่งคดี)

แหล่งข้อเท็จจริงรองลงไป (บางท่านเรียกว่ามัชฌมภูมิ) รวมถึงข้อเท็จจริงที่ได้รับทั้งหมดจากบุคคลอื่น ๆ ผู้ซึ่งมิได้มีส่วนรวมในเหตุการณ์นั้น ๆ เลย แต่อยู่ในฐานะที่จะได้ข้อเท็จจริงที่มคุณค่าเช่น จากหนังสือพิมพ์รายวัน จารดาร์และคำบอกเล่า (ทำนองพยานบอกเล่า)

หากจะจัดอันดับข้อมูลตามคุณค่าหรือความน่าเชื่อถือได้อาจจัดได้ดังนี้

1. ได้จากการทดลอง
2. การสอบถามด้วยตนเองเช่นจากการสัมภาษณ์และการสอบถาม

<sup>12</sup>Herbert Kaufman "The Next Steps in Case Studies," *Public Administration Review* 18: 52-59, Winter 1958

3. วิทยานิพนธ์สำหรับชั้นปริญญาเอกและบทความทางวิชาการในวารสารทางวิชาชีพ
4. จดหมาย, บันทึกประจำวันและข้อสรุปประวัติ
5. งานสร้างหรือแต่งตนเองในทางศิลปะและวรรณคดี
6. เอกสารของทางราชการ
7. รายงานประจำปีของสถาบันการวิจัย, มหาวิทยาลัย, หรือองค์การ
8. หนังสือพิมพ์

ในการรวบรวมข้อเท็จจริงที่ต้องการ ผู้กระทำการรวบรวมจะต้องมีความรู้ ความชำนาญ ในด้านการปฏิบัติงานวิจัย ความสามารถส่วนบุคคลมีส่วนสำคัญในการแสวงหาข้อเท็จจริงโดยใช้เทคนิคในการเก็บข้อมูลซึ่งนำหน้าข้อเท็จจริงอย่างรอบคอบเพื่อให้ข้อเท็จจริงนั้น ๆ มีประโยชน์ต่อปัญหากรณีเฉพาะเรื่อง

ข้อเท็จจริงไม่จำกัดอยู่แต่เฉพาะสาเหตุที่ทำให้เกิดสถานการณ์หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยเท่านั้น จำเป็นต้องแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกรณีปัญหา การเปลี่ยนแปลงนโยบายการปฏิบัติตามมา ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกดขึ้นเหล่านั้นอีกด้วย แม้ว่าการที่จะให้ข้อเท็จจริงเหล่านั้นอาจต้องประสบบความยากลำบากหรือหากจำเป็นจะต้องใช้วิธีการคอยบ้างก็ตาม

#### ง. การเขียนกรณีเฉพาะเรื่อง

การเขียนกรณีเฉพาะเรื่องมักจะเป็นไปตามความรู้และความคิดเห็นส่วนตัวของผู้เขียนกรณีเฉพาะเรื่อง ผู้เขียนอาจจะเน้นการใช้ทฤษฎี บางทฤษฎีต่อปัญหาที่มองเห็นและแสดงออกแบบการจตุรูปเรื่อง

ในการเขียนกรณีเฉพาะเรื่องจะต้องมีความชัดเจนและรัดกุม หมายถึงจะต้องเขียนเป็นรูปรายงานที่ดี ใช้ภาษาที่กระชับรัดกุมก่อนอื่นจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจนเสียก่อน และวางโครงเรื่องให้ตั้งแต่วางแรกเริ่ม ควรจะมีการกล่าวอ้างพยานหลักฐานเพื่อให้เห็นจริงเห็นจังและได้ผลดี

ในการเขียนกรณีเฉพาะเรื่อง วิธีการของแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกันออกไป ผู้เขียนบางคนมักจะรักษาข้อจริงของบุคคลและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องไว้ บางคนพยายามแต่งให้เป็น

ท่านของเรื่องอ่านเด่นโดยไม่ใช้ข้อเท็จจริง เพราะจะหลีกเลี่ยงความอับอายขายหน้าท่ามกลางคน  
 สำหรับบุคคลเหล่านั้น แบบของกรณีเฉพาะเรื่องก็แตกต่างกันออกไปในแต่ละกรณีเฉพาะเรื่อง  
 การเขียนเรื่องอาจเขียนแบบ “ประวัติศาสตร์” หรือแบบ “รวมปัญหา” (problem-  
 centered) ก็ได้ วิธีเขียนแบบประวัติศาสตร์มักจะเขียนเรื่องตามลำดับเวลาที่เหตุการณ์เกิดขึ้น  
 ส่วนวิธีเขียนแบบรวมปัญหามักจะเน้นข้อวิพากษ์หรือประเด็นในข้อนั้นๆ ของกรณีเฉพาะเรื่อง  
 และติดตามด้วยข้อเท็จจริงประกอบหรือเสนอความเป็นมาโดยใกล้ชิด

วิธีการเขียนแบบประวัติศาสตร์เหมาะสำหรับการศึกษากกรณีเฉพาะเรื่องซึ่งมี  
 ประโยชน์สำหรับใช้ในการวิจัย ส่วนการเขียนอีกแบบหนึ่งเหมาะสำหรับการใช้เพื่อวัตถุประสงค์  
 ประสงค์ในการสอนมากกว่า

ในการพิจารณาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องว่าแต่ไหนจึงจะเพียงพอ เราจะต้องพิจารณาลง  
 ถึงแบบของกรณีเฉพาะเรื่องด้วย ปัญหากรณีเฉพาะเรื่อง (case problem) และรายงานกรณี  
 เฉพาะเรื่อง (case report) ต้องการข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องโดยใกล้ชิดเท่านั้น ส่วนการศึกษาก  
 กรณีเฉพาะเรื่องและประวัติกรณีเฉพาะเรื่องนั้น จำเป็นที่จะต้องมข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยละเอียด  
 อย่างไม่รู้ขีดจำกัดเพียงพอก็ได้ขึ้นอยู่กับความยาวของเรื่อง บางเรื่องอาจแสดง  
 ให้เห็นปัญหาและข้อมูลต้นฉบับปัญหาซึ่งจำเป็นต่อการศึกษาและการอภิปรายโดยใช้  
 กระดาษเพียงหน้าสองหน้าก็มี

#### 4. ข้อพิจารณาเกี่ยวกับกรณีเฉพาะเรื่องในทางรัฐประศาสนศาสตร์

##### ก. ข้อแนะนำทั่วไปในการเตรียมกรณีเฉพาะเรื่อง

กรณีเฉพาะเรื่องที่จะเขียนขึ้นเพื่อใช้ในสาขาวิชาทางรัฐประศาสนศาสตร์ ควรจะคัดเลือก  
 เดอกขึ้นเป็นพิเศษ เตรียมและเขียนรายงานเพื่อให้การใช้ในทางการสอนและการวิจัย  
 ได้ผลดีด้วย เหตุนี้จึงต้องมีข้อกำหนดให้นำทางในการเตรียมและประเมินผลของ  
 กรณีเฉพาะเรื่องในทางรัฐประศาสนศาสตร์ดังต่อไปนี้

1. ปัญหาที่คัดเลือกขึ้นควรจะมีมีความสำคัญสำหรับการศึกษาทางด้านบริหาร  
 ปัญหาอาจจะเกิดขึ้นอีก อาจมีความสำคัญอย่างมากหรืออาจจะหาได้ยาก

2. กรณีเฉพาะเรื่องควรอยู่ในฐานะที่ให้ความรู้ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์อย่างดี ในที่นี้หมายความว่า กรณีเฉพาะเรื่องควรได้รับการพิจารณาว่า จะสามารถให้ประโยชน์ต่อทฤษฎีและการปฏิบัติจริง ๆ ของรัฐประศาสนศาสตร์

3. กรณีเฉพาะเรื่องควรจะเป็นเรื่องจริงแสดงให้เห็นสถานการณ์ที่เป็นจริงโดยถูกต้อง ความเป็นจริงนี้อาจจะวัดได้จากขอบเขตที่กรณีเฉพาะเรื่องเสนอปัญหา สถานการณ์หรือการกระทำโดยไม่มี การแต่งเติมเสริมต่อ ทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว ทั้งนี้ ไม่รวมถึงการวิพากษ์วิจารณ์แสดงความคิดเห็นโดยปกติ

4. ควรจะให้มุกเด่นของเรื่อง ทั้งนี้ อาจจะได้จากความเป็นไปในเรื่องซึ่งปรากฏจากข้อเท็จจริงที่เกี่ยวพันกับปัญหา เหตุการณ์ที่ต่อเนื่องกันจึงนำไปสู่การคลี่คลายแห่งกระบวนการบริหารและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตลอดจนจุดมุ่งจุดเรื่อง

5. กรณีเฉพาะเรื่องควรประกอบด้วยเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นความสนใจในปัญหาที่เสนอและทำให้นักศึกษาใช้ความคิดในทางสร้างสรรค์ จะต้องเสนอปัญหาจริง ๆ ซึ่งเกิดจากสถานการณ์ทางด้านการบริหารจริง ๆ ในกรณีเฉพาะเรื่องนั้น ๆ ในกรณีเฉพาะเรื่องบางชนิด จะต้องแสดงปัญหาให้ทราบอย่างชัดเจนหรือให้เห็นได้ง่าย ๆ ส่วนกรณีเฉพาะเรื่องบางชนิด โดยเฉพาะกรณีเฉพาะเรื่องที่เป็นกรณีวิจยปัญหา การชี้ให้เห็นปัญหา อาจเป็นหน้าที่ของนักศึกษาซึ่งจะต้องทำโดยการวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วน อย่างไรก็ตาม ปัญหาจะต้องเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ซึ่งนักศึกษาจะสามารถนึกให้ตัวเองมีส่วนร่วมในเหตุการณ์นั้นได้ โดยที่นักศึกษาอาจไม่เคยมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นมาก่อน หรือโดยที่สถานการณ์ในปัจจุบันหรือประสบการณ์ที่นักศึกษาหวังว่าจะได้พบในภาคข้างหน้า กรณีเฉพาะเรื่องควรจะทำให้ผู้อ่านสนใจมากที่สุดที่จะมากได้จากตอนต้นเรื่องจนจบเรื่อง โดยการใช้อธิบายและวิธีการเสนอกรณีเฉพาะเรื่องนั้น ๆ อย่างระมัดระวัง

#### ข. วัตถุประสงค์โดยเฉพาะหน้า

ในตอนสุดท้ายของบทความจะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ว่าควรจะมีอย่างไร โดยใช้วิธีกรณีเฉพาะเรื่องในทางสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์เป็นตัวอย่าง ในสถานการณ์ปัจจุบัน กรณีเฉพาะเรื่องในสาขาวิชานี้มีจำนวนไม่เพียงพอและมีความจำเป็นต้องเริ่มเขียนกรณีเฉพาะเรื่อง

ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อวัตถุประสงค์เบื้องต้น ๒ ประการ คือให้มีการสอนที่ชัดเจน และเพื่อความก้าวหน้าทางการวิจัย ดังนั้นในประการแรก ควรจะนำวิธีการใช้กรณีเฉพาะเรื่องเข้ามาใช้ในลักษณะวิชาชั้นสูง ผู้สอนไม่ควรจะเสียดายต่อการช่วยให้นักศึกษาเข้าใจซาบซึ้งถึงคุณค่าของวิธีใช้กรณีเฉพาะเรื่อง และให้มีความรู้สึกถึงความสำคัญของการศึกษกรณีเฉพาะเรื่อง เพื่อความก้าวหน้าทางวิจัยซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสรรค์หลักการที่มั่นคงมางประการทางรัฐประศาสนศาสตร์

ด้วยเหตุนี้ วัตถุประสงค์เฉพาะหน้าของเราจึงมีความสำคัญมากและเราจะต้องเน้นหนักในเรื่องวัตถุประสงค์นี้ หากประสงค์ให้การใช้วิธีกรณีเฉพาะเรื่อง (case method) ในห้องเรียนได้ผลสำเร็จ วัตถุประสงค์ดังกล่าวควรจะมีดังนี้

1. เพื่อให้ศึกษามีความคุ้นเคยกับสถานการณ์หรือพฤติกรรมในการบริหารที่เป็นจริง และช่วยสร้างความสำเร็จในหลักการที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในทางรัฐประศาสนศาสตร์

2. เพื่อกระตุ้นความสามารถของนักศึกษาในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง (ควรใช้กรณีเฉพาะเรื่องที่เป็นกรณีวินิจฉัยปัญหาในกรณีนี้) ในการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงในการเลือกหาทางออกเพื่อแก้ปัญหาและการตัดสินใจว่าจะปฏิบัติการอย่างไร โดยเนื้อแท้แล้วในกรณีนี้หมายความว่าเพื่อช่วยนักศึกษาให้สร้างความสามารถในการแก้ปัญหาและในการวินิจฉัยสั่งการ

3. เพื่อทำให้นักศึกษาสนใจที่จะพัฒนาและใช้ความรู้และประสบการณ์ของตนจากการปฏิบัติการด้านบริหารตามความเป็นจริงและเพื่อช่วยกระตุ้นการถกเถียงอภิปราย

4. เพื่อช่วยนักศึกษาให้พัฒนาวิธีการหรือเทคนิคในการเสนอกกรณีเฉพาะเรื่องให้ชัดเจน ในการนี้อาจใช้วิธีการกรณีเฉพาะเรื่องได้หลายวิธีจากแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้นักศึกษาสามารถเปรียบเทียบและแสดงเหตุผลข้ออ่อนของกรณีเฉพาะเรื่องเหล่านั้น และการแก้ปัญหามิทางที่สามารถทำได้

5. เพื่อเร้าให้นักศึกษาร่างและใช้กรณีเฉพาะเรื่องในทางการวิจัยให้ก้าวหน้าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ กรณีเฉพาะเรื่องที่จะใช้สำหรับนักศึกษาส่วนใหญ่ควรจะเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ด้านบริหารของไทย อย่างไรก็ตามอาจจะหลีกเลี่ยงความ

ยากลำบากในการค้นหาข้อเท็จจริงที่ถูกต้องกรณีเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การบริหารของไทยไม่พบนอกจากการขาดแคลนวิชาการเก็บเอกสารที่ถูกต้องในองค์การบริหารส่วนมาก และข้อมูลทางสถิติที่เชื่อถือได้ก็น้อย ยิ่งกว่านั้น ในทางวินัยของข้าราชการพลเรือน ข้าราชการจะต้องรักษา "ความลับของทางราชการ" มิฉะนั้น อาจถูกตั้งโทษทางวินัยได้ กรณีเฉพาะเรื่องเหล่านี้แสดงถึงข้อบกพร่องหรือสถานการณ์ที่เป็นจริงขององค์การใดขององค์การหนึ่ง อาจจะทำให้เกิดความไม่สบายใจแก่องค์การนั้น ๆ ด้วยเหตุที่มีข้อจำกัดทางกฎหมายประการหนึ่ง และความที่ไม่กล้าเผชิญหรือเปิดเผยความเป็นจริงของคนไทยประการหนึ่ง ทำให้ไม่สามารถสำรวจสถานการณ์ด้านบริหารของไทยได้อย่างถ่องแท้ อย่างไรก็ตาม เราจะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหลายอย่างซึ่งแม้แต่เพียงเปิดอกนอกกรรมตามากกว่าเนื้อหาแท้โดยมิได้อาศัยผลการวิจัยค้นคว้าหรือการศึกษาด้านการปฏิบัติเป็นอยู่ให้ชัดเจนก่อน

อย่างไรก็ตามผู้เขียนปรารถนาที่จะให้ฝ่ายวิจัยแห่งคณะรัฐประศาสนศาสตร์ตั้งมโนคติเห็นการเพื่อให้เกิดความสนใจเกี่ยวกับการศึกษากฎหมายเรื่องพิเศษ และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการเขียนกรณีเฉพาะเรื่อง (Case Study) ความยากลำบากทั้งหลายอาจลดน้อยลงได้โดยการนำกรณีเฉพาะเรื่องมาสอนหรือฝึกอบรมในห้องเรียน และการพิมพ์บทความหรือกรณีเฉพาะเรื่องในวารสารเผยแพร่ให้มากขึ้นก่อน นอกจากนี้ยังหวังว่า สภาวิจัยแห่งชาติคงจะให้ความสนใจอยู่บ้าง.

○ จะทำความชั่วให้หนักถึงอดีต

จะทำความดีให้หนักถึงอนาคต ○

พระยาสุนทรพิพิธ

## SUMMARY

### Case Method : New Frontier of Thai Administrative Study.

by

Sukit Chullanandana

Administration can be looked at, examined and shaped from many angles and by many approaches. Students in the field of administrative study have realized that textbooks alone cannot satisfactorily convey the sense of what administration is actually like, unless they are acquainted with administration in real operation. Among other devices employed in getting students into actual administration is the case method. The significant development of the case method in law, and its successful adaptation to the study and research programs of business administration has greatly influenced the study of public administration.

In 1934 leaders in the field of public administration in the United States secured the establishment of a special committee, the Committee on Public Administration of the Social Science Research Council to develop public administration cases. Between 1934 and 1945 a number of short cases, designated case reports, were produced. Since 1945 the use of cases in the study of public administration has been advanced by the sponsorship of leading schools of public administration in the United States, and by grants from the Carnegie Foundation. Notable programs were developed by the Committee on Public Administration Cases (1948-1951) and its successor, the Inter-University Case Program. Cases in the field of public administration may be said to have been developed and classified into three major types, namely, case problem, case report and case study or case history.

The case problem tends to be short and to focus sharply on one administrative incident. Included are two essential elements: an identifiable problem and a brief statement of relevant facts.

The case report goes beyond the case problem by including elements that provide a more statement or complete administrative events. This type of case is characterized by the following items.

1. An identifiable problem.
  2. A brief statement of relevant factors.
  3. Background or historical information related to the problem.
  4. Decision or decisions made by the administrator.
  5. The result of the decision taken.
  6. A very brief commentary on possible alternative decisions or procedures.
-

Case studies or case histories are more comprehensive statements with a more complete sequence of administrative events than case reports. The essential elements of this type of case are the same as those of the case report, but detailed information concerning each element is included. All facts that might have a bearing on the problem are given. In addition, they may include analysis of and commentary on administrative behavior.

Case studies can be called "research purposes" because they are primarily used for research purposes. They tend to be focused on forces (i.e. political, economic, traditional, ideological) that can be observed in the administrative situation as it prevails, and they provide a comprehensive analysis and diagnosis of the total administrative process.

Cases of this type serve two major purposes: first, as an instructional or teaching device, and second; for the advancement of research.

To meet the instructional objective, the case should provide materials that will inform, interest, challenge and encourage students to improve their ability in problem solving. The case problem and the case report types recommended to serve this purpose.

To prepare a case for research Purposes requires more detailed information including:

- (1) detailed observation of events and decisions as they unfold on administrative situations;
- (2) careful recording of observation;
- (3) analysis of data and comparison with data from other observations;
- (4) abstraction of tendencies or uniformities in the process of administration;
- (5) generalizations of a tentative nature concerning various uniformities or tendencies and;
- (6) testing of generalization by continuing observation recording, and analysis.

The following criteria should be observed as general guides in preparation and evaluation of cases in public administration.

- (1) The problem selected should be significant for administrative study. It may be recurrent, critically important (classical), or rarely obtainable.
-

(2) The case should be in position to contribute to professional knowledge concerning public administration.

(3) The case should be objective, requiring an accurate presentation of the factual situation.

(4) Clarity of focus should be maintained throughout the case.

(5) The case should contain elements that will serve to stimulate interest in the problem and motivate students to think constructively about it.

Cases in the field of public administration are inadequate in their number and more need to be developed rapidly as possible. The case method should be introduced in advanced courses of study. Our immediate objectives are, therefore, very important and must be emphasized if the use of the case method in a class of public administration is to be successful. Such objectives can be exemplified as follows:

1. To familiarize students with an actual administrative situation.
2. To stimulate students' ability in identifying problems involved, analyzing facts, develop alternatives and deciding a course of action.
3. To interest students in developing and utilizing their own knowledge and experience from actual administrative process.
4. To help students develop techniques of case presentation.
5. To motivate students to develop and utilize case for the advancement of research.

To accomplish these objectives, cases to be used for Thai students should be based on actual administrative situations in Thailand. The writer hopes that the Research Division of the Institute of Public Administration will stimulate more interest in and initiate more case writing. But not only in academic instruction. The case method should be introduced as well in training programs conducted or sponsored by the Institute. Publication of more articles on cases is urgently needed.

An initial step has been taken by the introduction of the case method in an advanced course on Comparative Public Administration, conducted by Dr. Amara Raksasataya, and assisted by the writer of this article. In this course, the emphasis is placed on case studies. While this approach is only an experiment, and difficulties are certain to arise, Dr. Amara and I are confident that it is well worth the effort.

---