



บทบาทของสภาการเลือกตั้งแห่งประเทศไทย

แนวความคิดพื้นฐานในการวิเคราะห์บทบาทของสภาการเลือกตั้ง

ในการพิจารณาบทบาทของสภาการเลือกตั้งนั้นมีแนวทางกว้าง ๆ ที่อาจพิจารณาได้ 2 แนวทางด้วยกันคือ การพิจารณาบทบาทจากบทบาทที่สังคมหรือสิ่งแวดล้อมคาดหวังว่าสภาควรจะแสดงหรือควรปฏิบัติ ซึ่งในการวิจัยนี้จะถ้อยบทบาทและหน้าที่ของสภาที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติเป็นแนวทางในการวิเคราะห์อีกแนวทางหนึ่งคือการพิจารณาจากบทบาทที่สภาได้ดำเนินงานจริง ๆ หมายถึง บทบาทที่สภาปฏิบัติจริงเพื่อดูว่าสภาได้ปฏิบัติงานตามใดมากน้อยเพียงไร ก่อนที่จะกล่าวถึงเรื่องนี้ในชั้นรายละเอียดต่อไป ผู้วิจัยใครจะกล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับบทบาทให้แน่ชัดเสียก่อน เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์บทบาทของสภาต่อไป

แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาท

คำว่า "บทบาท" นี้ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้อย่างหลายอย่าง ซึ่งแต่ละอย่างก็มีความหมายที่ไม่แตกต่างกันมากนักเช่น วิทยุ สาธิต<sup>1</sup> ได้ให้ความเห็นว่าบทบาทและหน้าที่เป็นของคู่กันซึ่งกำหนดไว้ควบคู่กับตำแหน่งที่บุคคลผู้นั้นได้รับ บทบาทและหน้าที่ในที่นี้ได้รวมถึงหน้าที่หรือเงื่อนไขที่จะต้องกระทำและบรรดาสีทธิต่าง ๆ ที่ได้รับมาพร้อมกับตำแหน่งสิทธิและหน้าที่ประจำตำแหน่ง เกี่ยวพันกับสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่งอื่นที่เกี่ยวข้องในแบบสังคมเดียวกัน

<sup>1</sup> วิทยุ สาธิต, เรื่องเดียวกัน, หน้า 3.

ทองคำ หงส์พันธุ์<sup>1</sup> ได้ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า บทบาทหมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในงานโดยตรงและงานพิเศษที่ควรจะทำ

เซคอร์ด (Secord) และแบคแมน (Backman)<sup>2</sup> ได้กล่าวถึงความหมายของบทบาทไว้ว่า บทบาทคือการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคคลสองฝ่าย ฝ่ายหนึ่งคือผู้ดำรงตำแหน่ง และอีกฝ่ายหนึ่งคือบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้น

เดวิส (Davis)<sup>3</sup> ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ว่า การที่บุคคลจะดำรงตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดต้องมีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบกำหนดไว้ควบคู่กับตำแหน่งนั้นเสมอ บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้จะต้องเป็นที่รู้และเข้าใจกันระหว่างบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งกับบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ฮาร์วิกเฮอริสท์ (Harvighurst) และนิวการ์เทิน (Neugaten)<sup>4</sup> ได้ให้คำจำกัดความของบทบาทไว้ดังนี้ บทบาทนอกจากจะหมายถึงแบบแผนพฤติกรรมที่เหมือน-

<sup>1</sup>ทองคำ หงส์พันธุ์, "บทบาทของหัวหน้าฝ่ายปกครองและสวัสดิการของสถาบันฝึกหัดครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513), หน้า 7.

<sup>2</sup>Paul F Secord and Carl W. Backman, Social Psychology (New-York : McGraw -Hill Book Co., 1964), p. 454.

<sup>3</sup>Keith Davis, Human Relation at Work (New York : McGraw - Hill Book Co., 1962), p. 40.

<sup>4</sup>Eric Hoyle, The Role of the Teacher (London : Routledge and Kegan Paul., 1969), p. 36.

กันของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเดียวกันหรืออยู่ในสังคมเดียวกันแล้วยังหมายรวมถึงแบบแผนพฤติกรรมที่ผูกพันหรือขึ้นอยู่กับความคาดหวังของสมาชิกอื่น ๆ ในสังคมด้วย

จากแนวความคิดของบุคคลต่างๆ ที่ได้เสนอไปแล้วข้างต้นอาจจะสรุปความหมายของบทบาทไว้ว่า บทบาทและหน้าที่เป็นของคู่กันซึ่งกำหนดควบคู่กับตำแหน่งที่บุคคลนั้น ๆ จะได้รับ บทบาทเป็นเงื่อนไขที่บุคคลดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องกระทำ รวมทั้งสิทธิต่าง ๆ ที่ได้รับมาพร้อมกับตำแหน่ง ซึ่งเป็นสิทธิและหน้าที่ที่จะต้องไปเกี่ยวข้องกับผู้อื่นหรืออาจจะกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า บทบาทคือการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคคลสองฝ่าย ฝ่ายหนึ่งคือผู้ดำรงตำแหน่ง และอีกฝ่ายหนึ่งคือบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้น นอกจากนี้บทบาทยังเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบทั้งที่เป็นในงานโดยตรงและงานพิเศษที่ทำอีกด้วย

จากความหมายของบทบาทที่สรุปไว้ดังกล่าว บทบาทจึงมีความหมายที่แยกออกได้ 2 ส่วนคือ

1. บทบาทที่ได้มาพร้อมกับตำแหน่ง เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับตำแหน่ง เมื่อบุคคลดำรงตำแหน่งใดก็จะต้องแสดงบทบาทตามกฎหมาย ระเบียบ ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสิทธิที่กำหนดไว้เป็นบรรทัดฐาน
2. บทบาทที่เป็นความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นบทบาทที่บุคคลที่เกี่ยวข้อง คาดว่าบุคคลที่เข้าไปดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องมีแบบแผนพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะตรงกับแบบแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์และการศึกษาอบรมของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาบทบาทของสภาการฝึกหัดครูนั้น ผู้วิจัยจะศึกษาบทบาทของสภาการฝึกหัดครูในด้านที่พระราชบัญญัติกำหนดไว้คือ คุหาสภาใดดำเนินการในหน้าที่ต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด และในความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นเห็นว่าบทบาทของสภาที่เป็นอยู่ในขณะนี้เหมาะสมหรือไม่และมีความเห็นว่าการจะปฏิบัติหน้าที่ใดมากน้อยเพียงใด

## แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบใช้คณะกรรมการ

ในทุกองค์การและทุกหน่วยงานจะต้องประกอบด้วยบุคคลจำนวนมากที่ต่างจิตต่างใจกัน ดังนั้นการที่จะชักพาให้บุคคลในองค์การร่วมมือกันในการปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นนั้น ผู้นำหรือหัวหน้างานจำเป็นจะต้องใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์และศิลปะการจูงใจอย่างสูงที่จะโน้มน้าวจิตใจของสมาชิกให้เกิดความรวมใจ (Collective Mind) ให้เกิดความร่วมมือกับกลุ่ม (Group Cooperation) เพื่อให้เกิดพลังรวม (Group Effort) ที่สามารถผลักดันภารกิจขององค์การสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>1</sup>

นอกจากนี้การทำงานเป็นหมู่คณะยังเป็นเทคนิคอันหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาควรจะยอมรับหรือเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีทั้งผู้บังคับบัญชาทุกคนเกิดความรู้สึกว่าเขาได้รับความไว้วางใจ ความรู้ความสามารถของเขาได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งเป็นเหตุทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีทั้งความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชาเป็นการตอบแทน รวมทั้งไว้วางใจเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ด้วย อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานของแต่ละคนเป็นไปในทำนองด้อยที่ถ้อยอาศัยกัน นี่ถือเกอส์คัลป์ของการบริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ<sup>2</sup>

มนุษย์มีความอยากที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ยึดถือความสำคัญของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารควรจะให้ทุกคนมีความรับผิดชอบและร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Moral) เพราะถ้าหน่วยงานใดมี Moral สูงผลงานของหน่วยงานนั้นมักจะสูงด้วย ผู้บริหารจะต้องวางหลักในการบริหารมิใช่เพียงเพื่อให้งานสำเร็จไปชิ้นหนึ่ง ๆ เท่านั้น แต่จะต้องคำนึงถึงความสบายใจ ความพึงพอใจของ

<sup>1</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 63.

<sup>2</sup> ชาญ แสวงศักดิ์ และขำรง บัวศรี, "แนวความคิดการเตรียมนักบริหาร." ทฤษฎีและแนวคิดในการจัดและการบริหารการศึกษา (พระนคร : โรงพิมพ์ส่งเสริมอาชีพ, 2509), หน้า 63.

ของผู้ใฝ่บังคับบัญชาที่จะได้รับจากการปฏิบัติงาน เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานร่วมกันและมีศิลปะในเชิงประสานงาน กลวิธีหนึ่งที่จะสร้างสถานการณ์ให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันคือ การส่งเสริมให้ผู้ใฝ่บังคับบัญชาได้มีโอกาสออกความคิดเห็นในการปรับปรุงงาน ซึ่งผู้บริหารอาจตั้งเป็นคณะกรรมการก็ได้<sup>1</sup>

การบริหารงานโดยคณะกรรมการมักจะเกิดขึ้นเนื่องจากความจำเป็นในขณะที่ยังคงการมีขนาดใหญ่และมีปัญหาค่อนข้างจะสลับซับซ้อน การจัดตั้งคณะกรรมการจึงจัดขึ้นเพื่อให้เป็นที่รวมของผู้บริหารที่จะมาช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ คณะกรรมการจะเป็นศูนย์รวมของเจ้าหน้าที่หลายฝ่าย ซึ่งมีทั้งเจ้าหน้าที่ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ เข้ามามีส่วนร่วมก็ได้<sup>2</sup>

การบริหารงานโดยใช้ระบบคณะกรรมการ เป็นระบบการทำงานแบบหนึ่งที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในปัจจุบัน เหตุด้วยการบริหารจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถและเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น ต้องอาศัยทั้งความรู้โดยทั่วไป ความรู้เฉพาะอย่าง เฉพาะสาขาวิชามากยิ่งขึ้น การทำงานโดยใช้นุคคลหลายฝ่ายร่วมกันพิจารณายอมจะทำให้ได้ผลงานที่ดี ซึ่งเป็นหลักประกันที่ดีอันหนึ่ง<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ธนู แสงศักดิ์ และอร่าม บัวศรี, "มนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร." หน้า 88 - 94.

<sup>2</sup> ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 320.

<sup>3</sup> กำธร กิตติภูมิชัย, "บทบาทของคณะกรรมการกับการบริหารราชการไทย," ศูนย์ศึกษา 17 (กรกฎาคม - สิงหาคม 2514) : 61.

อย่างไรก็ตามความเห็นเกี่ยวกับข้อดีข้อเสียของการใช้คณะกรรมการในการบริหารงานนั้น มีปรากฏอยู่ในหลายประเด็นด้วยกัน ตัวอย่างที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับข้อดีก็มี เช่น ชงชัย สันติวงษ์ ได้ให้เหตุผลว่า การใช้คณะกรรมการอาจมีความจำเป็นเนื่องจากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ <sup>1</sup>

1. เพื่อให้มีการตัดสินใจที่ดีโดยอาศัยความคิดเห็นของกลุ่ม (Better Decisions Through Group Deliberation) เพราะระบบของคณะกรรมการสามารถแก้ปัญหาที่สำคัญและยุ่งยากเกินความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่จะตัดสินใจได้ นอกจากนี้ยังสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจผิดพลาดเกินไปตามความคิดเห็นของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยเฉพาะ ทั้งยังจะช่วยให้สามารถนำสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยให้ข้อคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ

แต่อย่างไรก็ดี การนำเอาสมาชิกฝ่ายต่างๆ มาร่วมให้ข้อคิดเห็นก็อาจมีจุดอ่อนเกิดขึ้นได้เช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่บุคคลนั้นมีอิทธิพลมากและพยายามที่จะเอาทัศนะส่วนตัวของตนเข้าไปเกี่ยวข้องมากเกินไป ซึ่งย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในคณะกรรมการดังกล่าวได้ง่าย

2. เพื่อประโยชน์ในการร่วมมือประสานงาน (Coordination of Work) เนื่องจากการทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การที่มีขนาดใหญ่มีส่วนที่จะต้องเกี่ยวพันกันมาก ความจำเป็นของการร่วมมือประสานงานจึงเป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ การร่วมมือโดยอาศัยคณะกรรมการก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือดังกล่าว

3. ช่วยให้การปฏิบัติงานเข้ากันได้เป็นอย่างดี (Securing Cooperation in Executive) การมีคณะกรรมการยอมช่วยให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้มีโอกาสชักชวนความเข้าใจถามหรือตอบปัญหาที่ยังสงสัยอยู่ได้ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ในทางประนีประนอมหรือลดข้อขัดแย้งให้น้อยลงได้อีก ประโยชน์ดังกล่าวนี้จะช่วยให้ความร่วมมือในระหว่างการปฏิบัติงานได้

4. เพื่อประโยชน์สำหรับฝึกฝนตัวบุคคล (Training of Participants) การใช้คณะกรรมการจะเปิดโอกาสให้บุคคลที่รับผิดชอบในหน้าที่ต่าง ๆ เข้ามามีโอกาสฝึกฝนและหาประสบการณ์ได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพราะบรรยากาศของการประชุมนั้นเปิดโอกาสให้สมาชิกหาความชำนาญจากการเสนอแผนงานต่อกลุ่ม ให้เหตุผล ให้ความคิดเห็น และโต้แย้งสนับสนุนความคิดเห็นของตนได้

ก้ำกร กิตติภูมิชัย<sup>1</sup> ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้คณะกรรมการไว้ดังนี้

1. คณะกรรมการ เป็นเครื่องมือที่ดีในการประสานงาน (Coordination) เพราะข้อดีข้อเสียของคณะกรรมการยอมทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน จึงทำให้เกิดการประสานงานที่ดี และการดำเนินงานได้ผลดีกว่าบุคคลคนเดียวพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ
2. คณะกรรมการ เป็นหลักประกันในความยุติธรรม เพราะการวินิจฉัยตกลงใจใด ๆ จะต้องอภิปรายหรือมีมติที่มีเหตุผลหาใช่เป็นการกระทำของบุคคลคนเดียวซึ่งอาจจะใช้อารมณ์และอคติต่าง ๆ โค้งงาย การใช้คณะกรรมการจึงเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาในเรื่องที่ต้องต่อสู้กับอิทธิพลหรืออำนาจของผู้มีประโยชน์เกี่ยวข้อง ถือเป็นหลักประกันในความยุติธรรมที่จะให้แก่องค์กร
3. เป็นการร่วมกันวินิจฉัยด้วยความรอบรู้ ซึ่งทำให้ได้ข้อสรุปตรงตามความมุ่งหมายยิ่งขึ้น มีประสิทธิภาพสูง ก่อให้เกิดการรวมความรู้ ความคิด ความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลหลายคน เพื่อนำมาพิจารณาแก้ปัญหาได้ดีกว่าบุคคลคนเดียว
4. เป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา ช่วยให้ความคิดเห็น หรือกลั่นกรองหาเหตุผลให้ไกลความจริงมากที่สุด ทำให้การวินิจฉัยสั่งการของผู้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยความมีเหตุผลและหลักการ
5. เป็นการนำความรู้ความสามารถของกนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ เพราะโดย

<sup>1</sup> ก้ำกร กิตติภูมิชัย, เรื่องเดียวกัน, หน้า 68 - 69.

ปกติคนมีความรู้ความสามารถจะมีอยู่มากที่ไม่มีโอกาสจะแสดงออก แต่เมื่อมีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นก็มีโอกาสใช้ความรู้ ความคิด สติปัญญา ออกมาให้เป็นประโยชน์แก่สังคมหรือองค์กรได้

6. ระบบคณะกรรมการเป็นการป้องกันความลำเอียง ความเข้าใจผิดและอคติได้ เพราะไม่ได้เกิดขึ้นจากผู้ที่ตัดสินหรือผู้พิจารณาแต่เพียงคนเดียว จึงทำให้ความลำเอียง ความเข้าใจผิดและอคติของคนใดคนหนึ่งหมดไป ไม่มีอิทธิพลเหนือ เหตุผลและข้อเท็จจริง

เดาวัลย์ นันทาทิววัฒน์<sup>1</sup> ได้กล่าวถึงเหตุผลของการใช้คณะกรรมการอย่างกว้าง ๆ ไว้ดังนี้คือ

1. ความรู้เฉพาะอย่างและรวมกันสามารถนำมาใช้พิจารณาปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง การนำความรู้เฉพาะอย่างมารวมกลุ่มย่อมก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเป็นการส่งเสริมการอภิปรายชนิดถ้อยทีถ้อยปฏิบัติซึ่งกันและกัน
2. รวมความคิดเห็นที่แตกต่างกันให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งมีผลช่วยการประสานงานในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ และช่วยทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างกรรมการ
3. ป้องกันหรือหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจหน้าที่มากเกินไปของผู้บริหารคนใดคนหนึ่งโดยมีการจัดสรรอำนาจหน้าที่ในระหว่างกรรมการ
4. เสริมเกียรติคุณของคณะกรรมการแต่ละคน การเป็นสมาชิกของคณะกรรมการทำให้มีผลทางด้านสังคม จิตวิทยาเกี่ยวกับตำแหน่งและความมีเกียรติ ซึ่งในที่สุดก็ทำให้เกิดความพอใจแก่บุคคลที่เป็นกรรมการ
5. เป็นการจูงใจให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น

---

<sup>1</sup> เดาวัลย์ นันทาทิววัฒน์, หลักการจัดการ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521), หน้า 168.



6. การประชุมโดยมีการแลกเปลี่ยนทัศนะและความคิดเห็นย่อมทำให้กรรมการในคณะกรรมการนั้นมีความรู้มากขึ้นเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ถูกนำมาอภิปรายในที่ประชุม

คอร์บอลลี (Corbally)<sup>1</sup> ได้กล่าวถึงการบริหารงานเป็นทีม (Concept of Administrative Teamwork) ไว้ดังนี้

1. เป็นการรวมวัตถุประสงค์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียว (Identification of the Total Objective) ในการบริหารงานเป็นทีมเป็นการรวมวัตถุประสงค์ย่อย (Subobjectives) เข้าด้วยกัน ซึ่งการรวมวัตถุประสงค์นี้อาจจะไปขัดกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลในบางส่วน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำความเข้าใจกับสมาชิกทุกคน เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

2. วัตถุประสงค์รวมคือวินัย (Total Objective as Discipline) เมื่อสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์รวมแล้วก็จะต้องนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและเมื่อกระทำไปแล้วเกิดความนิคผลสมาชิกจะต้องพยายามทำใหม่เพื่อให้บรรลุความสำเร็จสุดยอด ดังนั้นวัตถุประสงค์รวมจึงเปรียบเสมือนวินัยที่เป็นแรงจูงใจแก่สมาชิกทุกคนเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นมีผลดีที่สุด

3. การมอบหมายหน้าที่การงาน (Delegation) ทุกคนในทีมจะต้องถูกมอบหมายให้ทำงานเฉพาะ และจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองและของผู้อื่น ทุกคนจะต้องปฏิบัติงานไปตามขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง โดยปกติในสถานภาพของโรงเรียนการเรียกชื่อตำแหน่ง (Title) จะมีผลต่อหน้าที่การงาน บทบาทและความรับผิดชอบที่แตกต่างกันและในการมอบหมายหน้าที่การงานนั้นต้องไม่ทำให้สมาชิกเกิดความลังเลใจว่าเขาควรจะปฏิบัติงานอย่างไร เริ่มและจบตรงไหน

4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การบริหารงานเป็นทีมจะไม่บังเกิด

---

<sup>1</sup> John E. Corbally, Educational Administration : The Secondary School (Boston : Allyn and Bacon, 1961), pp. 348 - 51.

ผลดีถ้าการสื่อสารล้มเหลว ดังนั้นการสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญของนักบริหาร ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบในการที่จะสำรวจจุดอ่อนของการติดต่อสื่อสารให้เป็นที่น่าพอใจ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อัลเบอส์ (Albers)<sup>1</sup> เป็นอีกผู้หนึ่งที่กล่าวถึงการใช้คณะกรรมการไว้ดังนี้ กรรมการสามารถที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์เพื่อให้งานเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้และผลประโยชน์ที่ได้นั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากคณะกรรมการดังนี้

1. เป็นการรวมกลุ่มในการพิจารณาคัดสิน (Integrated Group Judgment) เพราะการพิจารณาโดยกลุ่มจะเป็นเครื่องมือป้องกันการผิดพลาดในการบริหารของผู้บริหารแต่ละคน พฤติกรรมของกลุ่มจะมีลักษณะเป็นผู้นำให้เกิดความสมดุลและความเชื่อถือได้ในการพิจารณาคัดสิน นอกจากนี้พฤติกรรมของกลุ่มยังมีโอกาสได้ช่วยเหลือให้คำแนะนำ สนับสนุนแก่ผู้บริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุถึงเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น เพราะการพบปะกันของผู้บริหารจะเป็นหนทางของการนำไปสู่การรวบรวมวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานของแต่ละคน

2. การประสานงาน (Coordination) การทำงานในองค์การส่วนใหญ่จะไม่ค่อยเป็นไปตามสายบังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจ ๆ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานเพียงหน่วยเดียว คือสำนักงานฝ่ายธุรการ และการตัดสินใจนั้นก็จะมีผลกระทบกระเทือนต่อหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย การใช้คณะกรรมการเป็นการช่วยแก้ปัญหาในการประสานงานภายในของหน่วยงาน เพราะการบริหารงานใด ๆ ผู้บริหารจะต้องมองให้ลึกซึ้งถึงปัญหาที่แท้จริงของหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย การตัดสินใจสั่งการของหน่วยงานหนึ่งไม่สามารถที่จะครอบคลุมถึงปัญหาทั้งหมดขององค์การได้ ดังนั้นการใช้คณะกรรมการจะช่วยเพิ่มความเข้าใจถึงความต้องการแต่ละหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น

---

<sup>1</sup>

Henry H. Albers, Principles of Management (New York : John Wiley and Sons, 1969), pp. 214 - 8.

3. การร่วมมือปฏิบัติงานเป็นทีมของนักบริหาร (Committees and Executive Teamwork) การปฏิบัติงานเป็นทีมจะเป็นหนทางของการนำไปสู่การร่วมมือกันโดยตรงของนักบริหารในอันที่จะช่วยให้มีการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จของกลุ่มเป็นการบำรุงขวัญได้ดีกว่าที่แต่ละฝ่ายแข่งขันกันปฏิบัติงาน นอกจากนี้การใช้คณะกรรมการยังก่อให้เกิดความสำนึกในความรับผิดชอบ และยังเป็นเครื่องมือที่จะปลอดจากการปฏิบัติงานที่ถูกกดขี่เพื่อให้มีเสรีภาพในการปฏิบัติงาน

4. การมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา (Participation by Subordinates) การใช้คณะกรรมการจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในขบวนการของการตัดสินใจซึ่งการมีส่วนร่วมนี้จะกลายเป็นแรงจูงใจอันสำคัญและช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพสูง เพราะการยอมรับในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญ และโดยทั่วไปแล้วบุคคลจะยอมรับการตัดสินใจในสิ่งที่เขาได้มีโอกาสช่วยตัดสินใจ

5. คณะกรรมการกับระบบการสื่อสาร (Committees and Communication System) การใช้คณะกรรมการเป็นเครื่องมืออันสำคัญในการเผยแพร่ข่าวสารที่ได้มา การสื่อสารโดยวิธีพูดจาก่อนหน้านั้นจะมีประสิทธิภาพดีกว่าการเขียนรายงานหรือการบันทึก การใช้คณะกรรมการเป็นโอกาสเหมาะ ในการที่จะตั้งคำถามในสิ่งต่าง ๆ ที่ยังไม่เข้าใจ นอกจากนี้ยังเป็นการปฏิบัติการที่สามารถจะเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างที่เกี่ยวกับทัศนคติและความคิดเห็นของผู้อื่นในการแก้ปัญหาาร่วมกัน

6. การเป็นตัวแทนที่สำคัญของกลุ่ม (Interest Group Representation) บางทีเราใช้คณะกรรมการที่มาจากตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ ที่สำคัญในองค์กรหรือองค์การที่เกี่ยวข้อง เพราะถือว่าตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นผู้ที่ร่วมตัดสินใจสั่งการได้ดีกว่าและมีประสบการณ์มากพอที่จะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การได้รับความสำเร็จ

7. เป็นการพัฒนานักบริหาร (Executive Development) คณะกรรมการสามารถที่จะกระตุ้นให้นักบริหารมีการพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ร่วมในคณะกรรมการจะมีความเข้าใจในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของนักบริหารอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารทั่วไปและการ

บริหารที่นอกเหนือไปจากขอบเขตของความรับผิดชอบในปัจจุบัน นักบริหารรุ่นใหม่สามารถที่จะสังเกตพฤติกรรมในการบริหารและมีโอกาสที่จะพัฒนาการพิจารณาความถี่ที่เพิ่มขึ้น นักบริหารรุ่นเก่าจะสอนนักบริหารรุ่นใหม่ถึงกลวิธี ตลอดจนทำความเข้าใจกับความคุ้นเคยกับการบริหารงานในระดับสูง เพื่อจะได้บรรจุนักบริหารรุ่นใหม่เข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างต่อไปในอนาคต

จากข้อคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ เกี่ยวกับการใช้คณะกรรมการในการบริหารงานพอจะสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อการตัดสินใจที่ดีโดยอาศัยความคิดเห็นของกลุ่ม เพราะการตัดสินใจกระทำการใด ๆ จะต้องกระทำด้วยความรอบคอบ การให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งตัดสินใจอาจจะเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ ดังนั้นการใช้คณะกรรมการจึงช่วยป้องกันการผิดพลาดในการตัดสินใจได้อย่างดี เขาทำนายองที่ว่า หลายหัวดีกว่าหัวเดียว
2. เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการประสานงาน ในองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมประกอบด้วยหลายหน่วยงาน ถ้าให้แต่ละหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่ได้รับแล้ว การทำงานของแต่ละหน่วยงานอาจจะไม่ได้รับผลสำเร็จเท่าที่ควร เพราะหน่วยงานแต่ละหน่วยไม่สามารถที่จะทำงานโดยอิสระได้ หน่วยงานแต่ละหน่วยจะต้องสัมพันธ์กัน ฉะนั้นถ้าให้หน่วยงานแต่ละหน่วยได้มีโอกาสประชุมรวมกัน ก็ย่อมจะทำให้การปฏิบัติงานบังเกิดผลดี เพราะช่วยให้การปฏิบัติงานเข้ากันได้เป็นอย่างดี
3. เพื่อฝึกฝนตัวบุคคลในการบริหารงาน เพราะการใช้คณะกรรมการจะเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรับผิดชอบในด้านอื่นได้มีโอกาสเข้าไปศึกษางาน ฝึกฝนหาประสบการณ์ จากการประชุมคณะกรรมการ
4. เพื่อเป็นหลักประกันในความยุติธรรม เพราะการตัดสินใจใด ๆ จะต้องมีการอธิบายถึงเหตุและผลของคณะกรรมการ ซึ่งถ้าการตัดสินใจปัญหาเพียงบุคคลเดียวอาจจะก่อให้เกิดความลำเอียง หรืออาจจะใช้อารมณ์ในการตัดสินใจปัญหานั้นได้ นอกจากนี้ยังเป็น การป้องกันการใช้อำนาจมากเกินไปของผู้บริหาร ได้อีกด้วย

5. เพื่อเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา ในการบริหารงานบางอย่างผู้บังคับบัญชาไม่สามารถที่จะตัดสินใจสิ่งใด ๆ ลงไปได้ ดังนั้นการใช้คณะกรรมการจึงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยค้นหาเหตุผลให้ใกล้กับความเป็นจริงมากที่สุด

6. เพื่อนำความรู้ความสามารถของคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ เพราะการใช้คณะกรรมการเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้แสดงออก ด้วยวิธีการแสดงความคิดเห็น โต้แย้ง คัดค้าน สนับสนุน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อคณะกรรมการเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

7. เพื่อเป็นแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน เพราะการใช้คณะกรรมการเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจอันสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

ที่ได้อธิบายมาแล้วล้วนแต่เป็นข้อดีที่ได้จากการใช้คณะกรรมการ การใช้คณะกรรมการนั้น ถ้าพิจารณาให้ดีแล้วจะพบว่าอาจมีข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนได้เช่นกัน ซึ่งอาจจะมีผลได้จากส่วนประกอบของคณะกรรมการ ลักษณะตัวแทนกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง คุณภาพของกรรมการ บุคลิกเฉพาะตัวของกรรมการบางคนที่อาจมีลักษณะของการใช้อิทธิพลครอบงำหรืออาจเป็นตัวแทนกลุ่มผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าคณะกรรมการมีจุดอ่อนในเรื่องดังกล่าวมาแล้ว บางครั้งการใช้คณะกรรมการอาจจะก่อให้เกิดผลเสียหรือมีจุดอ่อนได้เช่นกันในเรื่องนี้ ก้ำกรร กิตติภูมิชัย ได้อธิบายถึงจุดอ่อนของการใช้คณะกรรมการไว้ว่า<sup>1</sup>

1. เกิดความล่าช้าในการบริหารงาน (Red Tape) เพราะกรรมการแต่ละคนมีภารกิจอย่างอื่นที่ต้องทำ จึงเป็นการยากที่จะนัดประชุมร่วมกัน ยิ่งถ้ามีจำนวนกรรมการมากแล้วการนัดประชุมก็จะยิ่งยากตามไปด้วย

2. สิ้นเปลืองเงินและเวลามาก เพราะระบบคณะกรรมการจะต้องมีการประชุม

<sup>1</sup> ก้ำกรร กิตติภูมิชัย, เรื่องเดียวกัน, หน้า 69 -70.

ซึ่งต้องเสียเงินค่าเบี้ยเลี้ยงและเบี้ยประชุมให้แก่ผู้เข้าร่วมประชุม

3. ขาดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพราะถือว่าสิ่งใดก็ตามที่เป็นความรับผิดชอบของทุกคน มักจะหมายถึงว่าไม่มีผู้ใดรับผิดชอบเลยซึ่งก็เท่ากับว่าหาผู้รับผิดชอบโดยตรงได้ยาก

4. เป็นการปฏิบัติงานที่ซ้อนทับกับหน่วยงานอื่นที่มีหน้าที่โดยตรงอยู่แล้ว ทำให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นไม่สามารถจะดำเนินการใด ๆ ให้ลุล่วงไปด้วยตนเองได้

5. เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งเป็นผลมาจากการอภิปรายโต้แย้งกันในระหว่างคณะกรรมการ แทนที่จะเป็นการประสานงานที่ดี

ธงชัย สันติวงษ์<sup>1</sup> ก็กล่าวถึงข้อเสียของการใช้คณะกรรมการไว้เช่นเดียวกัน  
คือ

1. เป็นการเสียเวลาและค่าใช้จ่าย (Waste of Time and Money) การใช้คณะกรรมการจะเป็นการเสียเวลาในการถกเถียงปัญหาสำคัญ ๆ ซึ่งบางครั้งอาจจะหาข้อยุติไม่ได้ในการประชุมครั้งนั้น จึงจำเป็นต้องมีการนัดประชุมกันใหม่

2. อาจเป็นอันตรายเนื่องจากการตัดสินใจที่เป็นไปในลักษณะพยายามที่จะประนีประนอมมากกว่าเป็นไปตามหลักเหตุผล (Danger of Compromise) ปัญหาที่มักเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกภายในกลุ่มขาดความตั้งใจจริงที่จะโต้แย้งด้วยเหตุผล ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะสมาชิกแต่ละคนมีงานมาก หรือสมาชิกไม่สนใจเรื่องราวของฝ่ายอื่นก็ได้ จริงอยู่การประนีประนอมอาจจะเป็นสิ่งจำเป็น แต่การใช้วิธีการตัดสินใจโดยถือทางสายกลางเป็นเกณฑ์นั้น มิใช่จะเป็นหลักประกันที่แน่นอนว่าข้อยุตินั้นจะเป็นข้อยุติที่ดีที่สุด

3. เป็นการยากที่จะกำหนดความรับผิดชอบได้ (Difficulties in Placing Responsibility) การใช้คณะกรรมการอาจจะก่อให้เกิดปัญหาสำคัญที่ว่าในการตัดสินใจ

---

<sup>1</sup> ธงชัย สันติวงษ์, เรื่องเดียวกัน, หน้า 323 - 5.

ปัญหาใด ๆ นั้น จะไม่สามารถกำหนดความรับผิดชอบไว้กับผู้หนึ่งผู้ใดอย่างชัดเจนทั้งนี้เพราะเหตุผลที่ว่า การตัดสินใจเพื่อหาข้อยุติภายในคณะกรรมการจะต้องเป็นไปตามเสียงข้างมากตามที่กำหนดขึ้นในกฎ

4. ก่อให้เกิดความล่าช้าและไม่สามารถหาข้อยุติได้ (Delay and Indecision) ทั้งนี้เพราะสมาชิกของคณะกรรมการมักจะมีภาระส่วนตัวมาก ไม่มีเวลาพอที่จะอำนวยความสะดวกการประชุมบ่อยครั้งหรือครั้งละนาน ๆ ความล่าช้าดังกล่าวนี้จึงเป็นผลเสียประการสำคัญขององค์การที่จะทำให้การตัดสินใจต่าง ๆ ไม่ทันการ

5. อาจถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (Domination by One Individual) ในคณะกรรมการอาจมีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ผูกขาดการพูดเพื่อโน้มน้าวความคิดเห็นของผู้อื่นให้คล้อยตาม บางครั้งผู้มีตำแหน่งหน้าที่สูงบางคนอาจใช้เวลาอันสั้นในการอภิปราย เพื่อไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นที่ไม่เห็นด้วยโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็น และผู้มีตำแหน่งต่ำกว่าก็ไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นเพราะเกรงกลัวอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาที่อาจทำให้เกิดผลเสียต่อความมั่นคงในการปฏิบัติงานได้

คอร์บอลลี (Corbally)<sup>1</sup> ได้พูดถึงอุปสรรคในการบริหารงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. ขนาด (Size) สมาชิกที่มีส่วนรวมในทีมมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความยากลำบากในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมเช่นในการประชุมร่วมกันครั้งหนึ่ง ในคณะกรรมการที่มีขนาดใหญ่จะมีความยากลำบากที่จะทำให้เกิดความพร้อมเพรียงกันของคณะกรรมการ และผู้ที่ขาดไปนั้นบางทีก็อาจจะทำให้การประชุมในครั้งนั้นต้องล้มเหลว เพราะในการประชุมครั้งใหม่ผู้ขาดประชุมอาจมีข้อเสนอที่ดีกว่า ดังนั้น ในการที่จะเลือกบุคคลเข้าเป็นคณะกรรมการนอกจากจะคำนึงถึงขนาดแล้วยังต้องคำนึงถึงผู้ที่เข้ามาเป็นคณะกรรมการด้วย

2. การสื่อสารที่บกพร่อง (Faulty Communication) ความสำเร็จของการ

<sup>1</sup>

John E. Corbally, *Opacit*, pp. 356 - 8.

สื่อสารมักถูกกล่าวถึงอยู่เสมอ ๆ ในทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการสื่อสารที่ผิดพลาดย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวของทีมงานได้ เพราะการสื่อสารจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความเข้าใจอันดี ทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรมีความชัดเจนและสามารถทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้เร็วขึ้น

3. การเสียจุดมุ่งหมายหลัก (Losing Sign of Major Purpose) ยิ่งนานวันจุดมุ่งหมายหลักของการบริหารงานก็จะค่อย ๆ เลื่อนไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะจุดมุ่งหมายย่อยหรือจุดมุ่งหมายของแต่ละบุคคลมีความสำคัญมากกว่า ดังนั้นคณะกรรมการจะต้องมีหลักหรือวิธีปฏิบัติที่จะทำให้สมาชิกยึดมั่นในจุดมุ่งหมายหลักอยู่เสมอ

4. ความขัดแย้งในการวิเคราะห์งาน (Conflicts in Job Analysis) ในการวิเคราะห์งาน ความขัดแย้งที่เกิดจากการลงมติมักเกิดจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในเรื่องที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานเป็นทีมไม่ว่าความขัดแย้งนี้จะ เป็นความขัดแย้งระหว่างทีมงานกับสมาชิก หรือระหว่างบุคคลหัวหน้างาน ถ้าขาดความเข้าใจต่อกันแล้วจะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานไม่ดีเท่าที่ควร

5. การมอบหมายงานที่ไม่แน่นอน (Indefinite Delegation) การกระจายความรับผิดชอบเพียงเล็กน้อยและไม่แน่นอนทำให้เกิดความลำบากในการปฏิบัติงาน และจะก่อให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงานเป็นทีมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นในการมอบหมายงานควรทำให้แน่นอนและชัดเจน และควรบอกถึงงานที่จะต้องรับผิดชอบตลอดจนผู้รับผิดชอบด้วย

อัลเบอส์ (Albers)<sup>1</sup> ก็เป็นอีกผู้หนึ่งที่ได้กล่าวถึงจุดอ่อนของการใช้คณะกรรมการไว้ดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายของคณะกรรมการ (The Cost of Committees) ค่าใช้จ่ายนอกจากเงินเดือนของคณะกรรมการแล้วยังมีค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ค่าที่พัก ค่าขนส่ง

1

Henry H. Albers, Op. cit., pp. 219 - 22.



และอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถที่จะคิดออกมาเป็นรูปของปริมาณที่แน่นอนได้

## 2. การประนีประนอมและการหาข้อยุติไม่ได้ (Compromise and Indecision)

การบริหารงานแบบคณะกรรมการบางครั้งการตัดสินใจมักจะไม่เด็ดขาดแน่นอน และการตัดสินใจมักจะเป็นไปในรูปการประนีประนอม ถ้าความคิดของสมาชิกในกลุ่มขัดแย้งกันจะทำให้การบริหารงานดำเนินไปแบบกลาง ๆ จึงทำให้ผลของงานไม่ดีเท่าที่ควร

## 3. ความคิดเห็นของคน ๆ เดียวหรือคนกลุ่มน้อย (One-man or Minority Domination)

ในรูปของคณะกรรมการมักจะมีผู้แทนมาจากหลาย ๆ ตำแหน่ง สมาชิกที่มาจากตำแหน่งสูงมักจะโน้มน้าวความคิดเห็นของผู้อื่นให้คล้อยตาม แทนที่การบริหารจะเป็นไปในรูปของคณะกรรมการ จึงกลับกลายเป็นความคิดของคนเพียงคนเดียว

## 4. ปัญหาเกี่ยวกับความรับผิดชอบ (The Problem of Responsibility)

ไม่ว่าจะเป็นการรับคำชมหรือคำติชมก็จะให้คำติชมเป็นไปในรูปของคณะกรรมการ ดังนั้นจึงทำให้สมาชิกคิดว่าทำดีหรือทำเสียก็เป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการทั้งหมด ไม่มีผู้หนึ่งผู้ใดเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง

จะเห็นได้ว่าผลเสียหรือจุดอ่อนของการใช้คณะกรรมการในการบริหารงานนั้นมีอยู่มากน้อย และแต่ละเรื่องต่างก็มีความสำคัญมีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์การโดยตรง หากมีข้อบกพร่องบางอย่างเกิดขึ้นในการพิจารณาจัดตั้งกรรมการผลเสียหรือจุดอ่อนในการใช้คณะกรรมการบริหารอาจมีในเรื่องต่อไปนี้คือ

1. เกิดความล่าช้าในการบริหารงาน เนื่องจากการตัดสินใจใด ๆ จะต้องมีการประชุมร่วมกัน ในโอกาสที่คณะกรรมการจะมาประชุมร่วมกันได้มีไม่บ่อยนัก ดังนั้นการตัดสินใจใด ๆ จึงต้องรอให้มีการประชุมร่วมกันเสียก่อน นอกจากนี้ถ้าการตัดสินใจนั้นไม่ที่สามารถจะหาข้อยุติได้ก็ยิ่งจะทำให้เกิดความล่าช้ามากยิ่งขึ้น

2. เกิดความสิ้นเปลืองเงินและเวลา ในการประชุมแต่ละครั้งจะต้องจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยงค่าเดินทาง และค่าที่พักให้แก่คณะกรรมการ ดังนั้นจึงทำให้เกิดความสิ้นเปลืองเงิน นอกจากนี้ ถ้าการประชุมยังหาข้อยุติไม่ได้และต้องยืดเวลาการประชุมออกไปอีก หรือต้อง

นัดมาประชุมกันใหม่ก็ยิ่งจะทำเสียเวลาและเงินมากขึ้น

3. ชาติผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพราะถือว่าในการตัดสินใจใด ๆ เป็นการตัดสินใจโดยกลุ่มหรือคณะกรรมการ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจจึงกระจายอยู่กับคณะกรรมการทุกคน ดังนั้นจึงหาบุคคลที่จะรับผิดชอบที่แท้จริงได้ยาก

4. ทำให้เกิดการซ้ำซ้อนหน้าที่กับหน่วยงานอื่น ซึ่งทำให้มองเห็นไปว่าหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบโดยตรงไม่มีความสามารถในการบริหารงานที่ตนรับผิดชอบให้สำเร็จ ลุล่วงไปควยก็ได้อ จึงต้องมีคณะกรรมการชุดนี้ขึ้นมาทำหน้าที่ซ้อนงาน นอกจากจะทำให้สิ้นเปลืองทั้งเวลาและเงินแล้ว ยังเป็นการบั่นทอนกำลังใจแก่บุคคลที่มีหน้าที่โดยตรงอีกด้วย

5. อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งเป็นผลมาจากการอภิปรายโต้แย้งกันในการประชุมคณะกรรมการ แทนที่จะทำให้เกิดการประสานงานที่ดีก็อาจจะกลบกลายเป็นการทำลายองค์การไปในที่สุด

6. การตัดสินใจหาควยวิธีการประนีประนอม อันเนื่องมาจากการตัดสินใจหาใด ๆ ย่อมจะต้องมีการโต้แย้งในปัญหานั้น ๆ แต่ถาคณะกรรมการใช้วิธีการแก้ปัญหาคโดยวิธีป้องกันการขัดแย้งควยการประนีประนอมกันเสียแล้วผลเสียย่อมจะเกิดขึ้นได้ เพราะการตัดสินใจโดยถือสายกลาง เป็นเกณฑ์ได้เป็นหลักประกันที่ดีว่าข้อยุตินั้นเป็นข้อยุติที่ดีที่สุด

7. การถูกรอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง ในคณะกรรมการอาจมีบุคคลบางประเภทที่ชอบตั้งตัวเป็นผู้พูดแต่เพียงผู้เดียวโดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นหรือมีฉันทพยายามโน้มน้าวความคิดเห็นของผู้อื่นให้คล้อยตามความคิดเห็นของตน ซึ่งถ้าใช้วิธีการนี้ก็เท่ากับว่าเป็นวิธีการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียวหรือโดยบุคคลกลุ่มน้อย แทนที่จะเป็นการตัดสินใจจากบุคคลกลุ่มใหญ่

8. ขนาดของคณะกรรมการ ถาคณะกรรมกรมีขนาดใหญ่เกินไปจะเป็นการยากที่จะทำให้เกิดความพร้อมในการประชุม นอกจากนี้ความคิดเห็นของบุคคลของคณะกรรมการที่มีขนาดใหญ่ก็จะมี ความแตกต่างกันมากยิ่งขึ้นยากแก่การจะหาข้อยุติ

9. ข้อบกพร่องของการสื่อสาร การสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่ง ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นถาการสื่อสารไม่ดีไม่มีประสิทธิภาพแล้ว

การบริหารงานโดยคณะกรรมการก็จะล้มเหลว เพราะการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่จะสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกันของคณะกรรมการ

10. การเสียจุดมุ่งหมายหลัก เพราะในการบริหารงานนั้นจะต้องรวมจุดมุ่งหมายย่อยเข้าด้วยกันเป็นจุดมุ่งหมายหลัก บางครั้งคณะกรรมการอาจลืมจุดมุ่งหมายหลัก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีจุดมุ่งหมายย่อยบางอย่างเด่นกว่าจุดมุ่งหมายหลักจนทำให้คณะกรรมการลืมจุดมุ่งหมายหลักไป

### การวิเคราะห์ลักษณะโครงสร้างของสภาการฝึกหัดครู

ลักษณะโครงสร้างของการจัดองค์การและส่วนประกอบของสภาก็เป็นสิ่งหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสภาการฝึกหัดครูได้ เพราะถ้าการจัดองค์การไม่ดี การปฏิบัติงานตามบทบาทที่กำหนดไว้ก็จะมีปัญหาและอุปสรรค เช่น กำหนดให้กรมการฝึกหัดครูจะต้องดำเนินการตามที่สภาเห็นชอบ เกี่ยวกับการบริหารกิจการทั่วไปภายในวิทยาลัยครู แต่ในขณะที่เดียวกันกรมการฝึกหัดครูก็ต้องปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เพราะถือว่ากรมการฝึกหัดครูก็เป็นหน่วยงานหน่วยหนึ่งในกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงให้บังเกิดผลดี เป็นต้น

ในด้านส่วนประกอบของสภาเช่นกัน ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้นั้นก็เนื่องมาจากการกำหนดขนาดของสภาและคุณสมบัติของสมาชิกสภา กล่าวคือ ถ้าสภามีขนาดใหญ่เกินไปก็อาจจะก่อให้เกิดปัญหาทางด้านความพร้อมในการประชุมซึ่งเป็นการยากที่จะทำให้เกิดความพร้อมเพียงใดในคณะกรรมการที่มีขนาดใหญ่ หรือถ้าคุณสมบัติของสมาชิกมีลักษณะไปทางด้านหนึ่งด้านใด โดยเฉพาะก็อาจจะทำให้บทบาทของสภา เน้นหนักไปทางด้านหนึ่งด้านใดได้เช่นกัน ในที่นี้ผู้วิจัยจะได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาการฝึกหัดครูกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระทรวงศึกษาธิการ

ในพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2516 ได้กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างสภาการฝึกหัดครูกับหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ดังนี้ ในมาตราที่ 10 วรรคสุดท้ายมีความว่า "ให้กรมการฝึกหัดครูทำหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสภา" ฉะนั้นกรมการฝึกหัดครูจึงทำหน้าที่

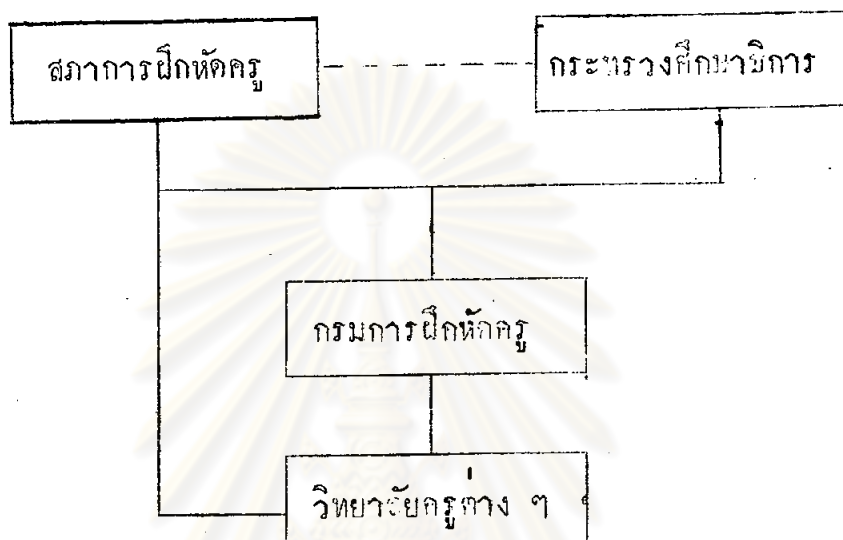
เป็นสำนักงานเลขานุการของสภาการฝึกหัดครู หรือเป็นสำนักงานสภาการฝึกหัดครู ซึ่งมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามมติของสภา ในมาตรา 13 มีความว่า "สภามีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของวิทยาลัยครู" ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าสภาการฝึกหัดครูมีความสัมพันธ์โดยตรงกับวิทยาลัยครูในอันที่จะให้ปฏิบัติหรือไม่ให้ปฏิบัติในสิ่งหนึ่งสิ่งใด และในมาตรา 13 (5) ยังได้ระบุหน้าที่ของสภาไว้อีกว่า "พิจารณาให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการศึกษา การฝึกหัดครู และปัญหาทางการศึกษาอื่น ๆ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการหรือ" ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภากับกระทรวงศึกษาธิการ ในเรื่องที่สภาทำหน้าที่หรือแสดงบทบาทเป็นสภาที่ปรึกษาให้ขอเสนอแนะแก่กระทรวงศึกษาธิการในเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาในการฝึกหัดครูของกระทรวงศึกษาธิการโดยตรง โดยเฉพาะนอกเหนือจากขอเสนอคำอื่น ๆ ตามที่กระทรวงต้องการ

จากพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูฉบับนี้ทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างสภาการฝึกหัดครูกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระทรวงศึกษาธิการดังนี้

1. สภาการฝึกหัดครูทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ
  2. กรมการฝึกหัดครูทำหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสภาการฝึกหัดครู
- ในฐานะที่เป็นสำนักงานเลขานุการของสภาการฝึกหัดครูหรือสำนักงานสภาการฝึกหัดครู
3. สภาการฝึกหัดครูมีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปภายในวิทยาลัยครู
- หากจะแสดงเป็นแผนภูมิการจัดองค์การจะเป็นในลักษณะดังต่อไปนี้

ศูนย์วิทยุโทรพัสดุ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 3 ความสัมพันธ์ของสภาการฝึกหัดครูตามพระราชบัญญัติ<sup>1</sup>



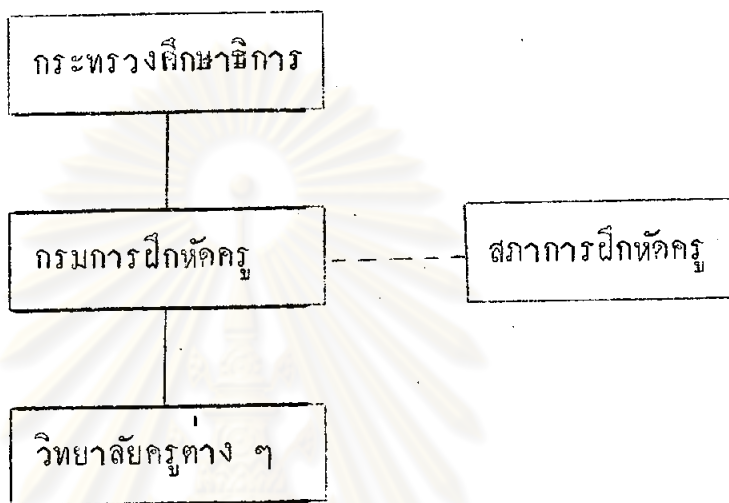
อย่างไรก็ตามการจตุรูปองค์การ เพื่อกำหนดลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสภากับหน่วยงานต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการโดยเฉพาะกรมการฝึกหัดครูและวิทยาลัยครูต่าง ๆ นั้น อาจจัดได้อีกหลายลักษณะด้วยกันเช่น

1. กำหนดหน้าที่ของสภาให้แสดงบทบาท เป็นที่ปรึกษาของกรมการฝึกหัดครู ตามปกติกรมการฝึกหัดครูจะรับนโยบายการบริหารงานการฝึกหัดครูจากกระทรวงศึกษาธิการ การตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการไปยังวิทยาลัยครูต่าง ๆ นั้นขึ้นอยู่กับอธิบดีกรมการฝึกหัดครูแต่ผู้เดียว แต่เมื่อให้สภาการฝึกหัดครูทำหน้าที่เป็นสภาที่ปรึกษา ก่อนที่อธิบดีกรมการฝึกหัดครู จะตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการอันใดลงไปยังวิทยาลัยครูต่าง ๆ จะนำเรื่องเข้าปรึกษากับสภาการฝึกหัดครูเสียก่อน ดังนั้นสภาการฝึกหัดครูจึงทำหน้าที่เป็นสภาที่ปรึกษาเกี่ยวกับการบริหาร

<sup>1</sup> ปรับปรุงมาจาก "พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518" ราชกิจจานุเบกษา 92 (27 กุมภาพันธ์ 2518) : 27 - 29.

การฝึกหัดครูโดยทั่วไปแก่กรรมการฝึกหัดครู ถ้าเขียนเป็นแผนภูมิจะได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 4 ความสัมพันธ์ของสภาการฝึกหัดครูในฐานะสภาที่ปรึกษากรรมการฝึกหัดครู

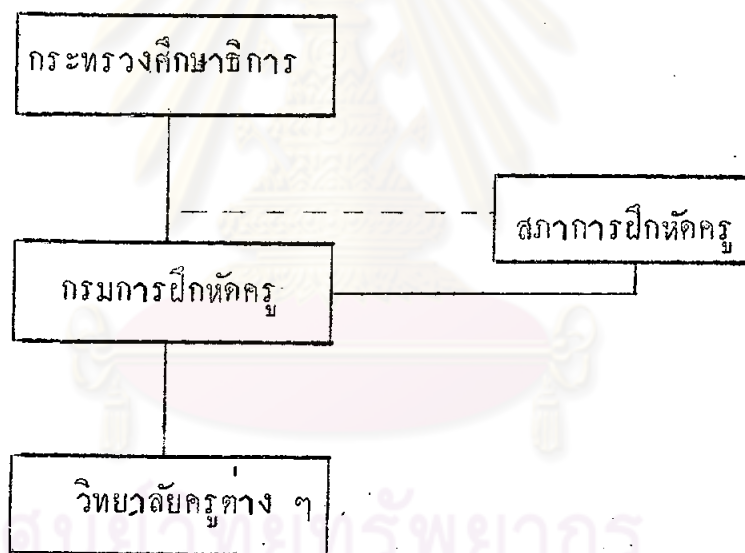


จุดอ่อนของการจัดองค์การแบบนี้ก็คือ งานบางอย่างอธิบดีกรรมการฝึกหัดครูอาจจะไม่นำไปปรึกษากับสภาได้ และถ้าสภาที่มีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับอธิบดีกรรมการฝึกหัดครูหรืออธิบดีไม่เห็นความสำคัญของการนำเรื่องเข้าปรึกษา หรือจะควยเหตุผลใดก็ตามอธิบดีไม่นำเรื่องเข้าปรึกษาสภา บทบาทของสภาจะมีจำกัดหรืออาจจะทำให้สภาหมดความหมายไปในที่สุด

2. กำหนดหน้าที่ของสภาให้แสดงบทบาทเป็นผู้ช่วยกระทรวงศึกษาธิการในการบริหารงานการฝึกหัดครูโดยเฉพาะ และสภานี้มีอำนาจตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของกรรมการฝึกหัดครูได้ กล่าวคือสภาจะเป็นผู้ให้คำปรึกษา แนะนำแก่กระทรวงศึกษาธิการในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารการฝึกหัดครู และถ้ากระทรวงต้องการที่จะตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของกรรมการฝึกหัดครู ก็ให้สภาเป็นผู้ดำเนินการตรวจสอบแทน แล้วเสนอผลการตรวจสอบนั้นให้กระทรวงรับทราบเพื่อดำเนินการต่อไป บทบาทของสภาในลักษณะนี้จะเข้าในลักษณะเป็นผู้ช่วยเพราะสภาไม่มีอำนาจในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ เมื่อสภามีมติอย่างไรต้องเสนอให้กระทรวงเป็นผู้สั่งการ ในทำนองเดียวกันถ้ากระทรวงไม่สั่งให้สภาทำหน้าที่ตรวจ-

สอบผลการปฏิบัติงาน สภาก็ไม่สามารถที่จะไปก้าวก้าวการบริหารงานของกรรมการฝึกหัดครูได้ เว้นแต่จะได้มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ตลอดจนความรับผิดชอบของสภาไว้อย่างชัดเจน ซึ่งการวางรูปองค์การ เช่นนี้จะมีส่วนงานสัมพันธ์กับรูปงานในปัจจุบันของกรรมการฝึกหัดครู ซึ่งอาจมีผลกระทบกระเทือนต่อการดำเนินงานตามสายงานปัจจุบันและอำนาจของอธิบดีกรมการฝึกหัดครูโดยตรง ซึ่งอาจแสดงโดยเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 5 ความสัมพันธ์ของสภาการฝึกหัดครูในฐานะผู้ช่วยกระทรวงศึกษาธิการ

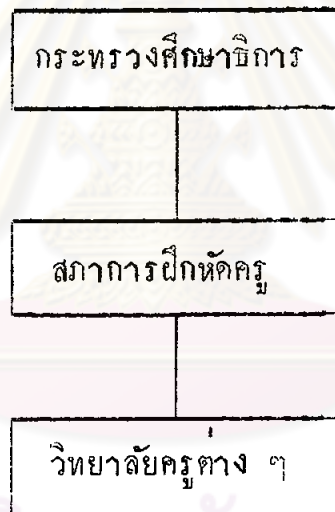


จุดอ่อนของการจัดองค์การแบบนี้ก็เหมือนกับแบบที่กล่าวแล้วข้างต้นคือ ถ้ากระทรวงไม่ปรึกษาหารือหรือไม่มอบหมายให้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน สภาก็ไม่สามารถที่จะทำอะไรได้เหมือนกัน ปัญหาจึงอยู่ที่ว่ากระทรวงจะมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับสภามากน้อยเพียงไร

3. กำหนดหน้าที่ของสภาให้แสดงบทบาทเป็นคณะกรรมการบริหารการฝึกหัดครู โดยให้ความรับผิดชอบในการบริหารการฝึกหัดครูทั้งหมด ในการบริหารของกระทรวง-

ศึกษาธิการเกี่ยวกับการฝึกหัดครูในลักษณะนี้ กระทรวงจะสั่งงานเกี่ยวกับการฝึกหัดครูมา  
ยังสภาการฝึกหัดครูและก่อนที่สภาจะสั่งการต่อไปยังวิทยาลัยครูต่าง ๆ สภาจะต้องนำเรื่อง  
เข้าวาระการประชุมของสภาเสียก่อน เมื่อมีมติอย่างไรจึงค่อยสั่งการต่อไปตามมตินั้น โดย  
ให้นายกสภาการฝึกหัดครูเป็นผู้รับผิดชอบในคำสั่ง ซึ่งอาจแสดงโดยเขียนเป็นแผนภูมิได้  
ดังนี้

แผนภูมิที่ 6 ความสัมพันธ์ของสภาการฝึกหัดครูในฐานะกรรมการผู้บริหาร



จุดอ่อนของการจัดองค์การแบบนี้ขึ้นอยู่กับสมาชิกของสภาการฝึกหัดครูว่ามีความ  
รับผิดชอบเพียงไร การพิจารณาเรื่องราวต่าง ๆ ด้วยหลักการและมีเหตุมีผลหรือไม่ มี  
ความตั้งใจจริง ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงไร มีวิธีการแก้ปัญหาที่ดีและถูกต้องหรือไม่  
เพราะถ้าสมาชิกขาดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้การบริหารงานโดยใช้คณะกรรมการล้มเหลว  
ดังนั้นจุดอ่อนของการจัดองค์การแบบนี้ขึ้นอยู่กับสมาชิกของสภาเองและการกำหนดบทบาทที่  
ชัดเจนตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างสภากับวิทยาลัยครูต่าง ๆ สภากับกรรมการฝึกหัดครูและ  
กรรมการฝึกหัดครูกับวิทยาลัยครูต่าง ๆ ว่ามีขอบเขตอย่างไร วิธีนี้จะเปลี่ยนอำนาจการสั่ง-



การและรายงานจากกรรมการฝึกหัดครูไปสู่สภาโดยตรง ในทางปฏิบัติจริงอาจจะเป็นไปได้เนื่องจากสภาไม่อาจรับผิดชอบงานประจำทุกอย่างแทนกรรมการฝึกหัดครูได้ ถ้าใช้อำนาจสั่งการโดยตรงก็อาจจะขัดแย้งกับอำนาจกรรมการฝึกหัดครู

จากแนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสภากรรมการฝึกหัดครูกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของกระทรวงศึกษาธิการที่เสนอไปแล้วนั้น แต่ละแบบแต่ละอย่างก็มีทั้งข้อดีและข้อเสียในตัวของมันเอง ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการใช้คณะกรรมการมาช่วยในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการนั้นน่าจะทำให้เกิดผลดีต่อการบริหารงาน เพราะในองค์การที่มีขนาดใหญ่บุคคลเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเดียวอาจมีความสามารถจำกัดมองปัญหาต่าง ๆ ได้ไม่ทั่วถึงและการตัดสินใจในปัญหาบางอย่างอาจจะเกิดความผิดพลาดไ้มากกว่าการใช้คณะกรรมการ เสนอแนวความคิดในการจัดองค์การทุกแบบดังกล่าวยังคงจะเห็นว่ามีความกรรมการทุกแบบ ปัญหาจึงอยู่ที่ว่าผู้บริหารใดมองเห็นความสำคัญของการใช้คณะกรรมการในการบริหารงานหรือไม่ และให้ความสำคัญกับคณะกรรมการมากน้อยเพียงใด

จากพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 จะเห็นได้ว่าพระราชบัญญัตินี้ได้ให้ความสำคัญกับสภาค่อนข้างมากกล่าวคือ กำหนดให้สภามีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของวิทยาลัยครู ในการบริหารงานใด ๆ ภายในวิทยาลัยครูสภามีอำนาจควบคุมดูแลให้วิทยาลัยครูปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดก็ได้ และเมื่อสภามีความเห็นอย่างไรกรรมการฝึกหัดครูจะต้องรับไปดำเนินการให้เป็นไปตามความเห็นของสภานั้น นั่นก็หมายความว่ากรรมการฝึกหัดครูจะต้องปฏิบัติงานคล้อยตามความเห็นของสภา ซึ่งดูเหมือนจะสอดคล้องกับแบบที่ 3 ของการจัดรูปองค์การที่ได้เสนอไว้ในตอนต้น แต่ในทางปฏิบัติที่เป็นจริงนั้น ปรากฏว่า งานเกือบทั้งหมดเป็นเรื่องของกรรมการฝึกหัดครูแล้วนำมาเสนอให้สภาพิจารณาให้ความเห็นชอบ เช่น การแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนอธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ ซึ่งเป็นงานที่สภาได้นำมาพิจารณามากที่สุดนั้น จะเห็นว่ากรรมการฝึกหัดครูเป็นผู้เลือกแล้วเสนอให้สภาให้ความเห็นชอบ แทนที่จะเสนอบุคคลให้มากกว่าตำแหน่งที่มีอยู่แล้วให้สภาเป็นผู้พิจารณาบุคคลที่เห็นว่าสมควรรับตำแหน่งนั้น จากพฤติกรรมการดังกล่าวจะเห็นว่า สภากรรมการฝึกหัดครูจะต้องปฏิบัติงานคล้อยตามความคิดของกรรมการฝึกหัดครูเป็นส่วนใหญ่

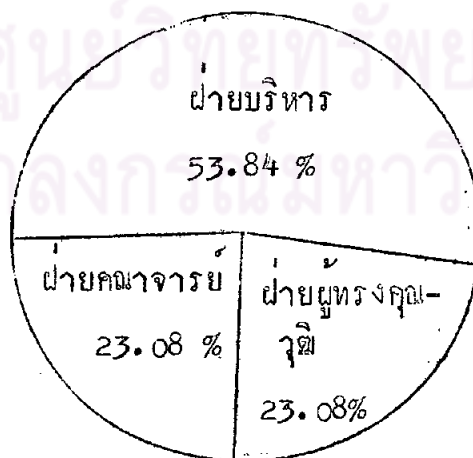
หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า สถานที่ทำหน้าที่คล้าย "สภาตรายาง" มีหน้าที่คอยประทับตรา เพื่อให้ครบขบวนการของการบริหาร

### การวิเคราะห์องค์ประกอบของสภาการฝึกหัดครู

สภาการฝึกหัดครูประกอบด้วยกลุ่มบุคคล 4 ฝ่ายคือ กรรมการโดยตำแหน่ง กรรมการที่เลือกตั้งมาจากอธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ กรรมการที่เลือกตั้งมาจากคณาจารย์ประจำ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ แต่ถาแบ่งตามลักษณะของงานที่สมาชิกปฏิบัติอยู่ในขณะนี้ ก็สามารถที่จะแบ่งคณะกรรมการสภาการฝึกหัดครูออกได้เป็น 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายที่แทนกลุ่มบริหาร ได้แก่ กรรมการโดยตำแหน่งและกรรมการที่เลือกตั้งมาจากอธิการ ฝ่ายผู้ทรงคุณวุฒิ และฝ่ายที่แทนกลุ่มคณาจารย์ประจำ

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของกรรมการสภาการฝึกหัดครูซึ่งประกอบด้วยกรรมการจากฝ่ายแทนกลุ่มผู้บริหาร 53.84 % (14 คน) ฝ่ายผู้ทรงคุณวุฒิ 23.08 % (6 คน) และฝ่ายที่แทนกลุ่มคณาจารย์ประจำ 23.08 % (6 คน) ดังในแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 7 การเปรียบเทียบกรรมการสภาการฝึกหัดครูฝ่ายต่าง ๆ



จากลักษณะของตัวแทนในสภาเช่นนี้อาจทำนายได้ว่า หากตัวแทนหมายถึงผู้แทนกลุ่มของกลุ่มผู้สนใจหรือกลุ่มผลประโยชน์ (Interest Group) ผลการปฏิบัติงานของสภาน่าจะเน้นในด้านที่มีส่วนสัมพันธ์กับส่วนใหญ่ของคณะกรรมการ จากแนวความคิดของวิธีการวิเคราะห์ตนเอง ผู้วิจัยสามารถตั้งสมมุติฐานของการวิจัยประเด็นหนึ่งเพื่อตรวจสอบบทบาทที่เป็นจริงของสภาการฝึกหัดครูแห่งประเทศไทยว่า "ผลการปฏิบัติงานของสภาน่าจะมีส่วนสัมพันธ์กับลักษณะที่เกี่ยวข้องกับคน ส่วนใหญ่ของคณะกรรมการ"

จากการทดสอบข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานของสภาการฝึกหัดครูปรากฏว่า สมมุติฐานที่ตั้งไว้เป็นสิ่งที่จริงคือ ปรากฏว่า งานส่วนใหญ่ของสภามักจะเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่โดยตรงของฝ่ายบริหาร หรือมักจะเป็นงานที่อยู่ในความสนใจหรืออาจจะเป็นงานที่มีผลประโยชน์โดยตรงต่อผู้บริหาร จากการสำรวจรายงานการประชุมของสภา ปรากฏหลักฐานแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า งานส่วนใหญ่ของสภา เน้นหนักไปในทางด้านการแต่งตั้งโยกย้าย และถอดถอนบุคคลให้เข้าหรือออกจากการดำรงตำแหน่งต่าง ๆ การออกระเบียบการบริหารงานในวิทยาลัยครู เพื่อให้การบริหารงานของผู้บริหารดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ส่วนความสนใจในเรื่องคุณภาพและมาตรฐานของการศึกษาที่จะเกิดขึ้นแก่นักศึกษา และการหาวิธีการในอันที่จะทำให้บุคลากรในวิทยาลัยครูเกิดความมั่นคง ยั่งยืน และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพยังไม่ได้รับการเอาใจใส่เท่าที่ควรจะเป็น (พิจารณารายละเอียดได้จากตารางที่ 2 หน้า 45 )

งานของสภาการฝึกหัดครูในระหว่างเดือนพฤษภาคม 2518 ถึงเดือนธันวาคม 2521

วิธีการศึกษา ในการศึกษามบทบาทของสภาการฝึกหัดครู ผู้วิจัยมีจุดประสงค์ที่จะตรวจสอบความบทบาทของสภาการฝึกหัดครูที่ได้ปฏิบัติไปแล้วนั้นสอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่พระราชบัญญัติกำหนดไว้อย่างไร วิธีการศึกษาจึงใช้วิธีการค้นคว้าจากรายงานการประชุมของสภาซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ผลการศึกษาบทบาทของสภาการฝึกหัดครูโดยพิจารณาจากงานที่สภาปฏิบัติจริงในรอบปีต่าง ๆ ตั้งแต่ตั้งสภาเป็นต้นมา ในการศึกษาพิจารณานั้นจะดูได้จากเรื่อง ประเด็น และหัวข้อต่าง ๆ ที่ถูกเสนอเข้าสู่การประชุมของสภา ส่วนการวิเคราะห์ครั้งนี้พิจารณาจากรายงานการประชุมสภาการฝึกหัดครูตั้งแต่เริ่มมีสภาคือเมื่อเดือนพฤษภาคม 2518 ถึงเดือนธันวาคม 2521 (มีการประชุมครั้งแรก เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2518 และการประชุมครั้งสุดท้ายที่ใช้ในการวิเคราะห์นั้นคือ การประชุมครั้งที่ 9 เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2521) จำนวนครั้งของการประชุมในแต่ละปีเป็นดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนครั้งของการประชุมสภาการฝึกหัดครูในแต่ละปี

ปี พ.ศ.	จำนวนครั้ง
2518	4
2519	9
2520	12
2521	9
รวม	23

ปรากฏงานที่สภาการฝึกหัดครูได้ปฏิบัติจริงอาจเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย  
ได้ดังนี้

ตารางที่ 2 งานที่สภาการฝึกหัดครูปฏิบัติตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 - 2521

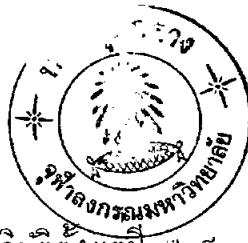
เรื่อง	จำนวนครั้งที่นำเรื่องเข้าพิจารณา					
	ปี 18	ปี 19	ปี 20	ปี 21	รวม	%
1. พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอน อธิการ รองอธิการ หัวหน้าสำนักงานอธิการ รองหัวหน้า สำนักงานอธิการ หัวหน้าคณะวิชา รองหัวหน้าคณะ วิชา หัวหน้าภาควิชา รองหัวหน้าภาควิชา ศาสตราจารย์ จารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ...	3	14	24	23	64	16.84
2. อนุมัติการให้ปริญญา อนุปริญญา และประกาศนียบัตร	3	10	24	18	55	14.47
3. แต่งตั้งกรรมการ เพื่อส่งเสริมให้คำแนะนำหรือคำ เนิการของวิทยาลัยครู .....	2	4	28	15	49	12.89
4. ออกขอมบังคับและวางระเบียบของวิทยาลัยครูตลอด จนกำหนดคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ของผู้มีสิทธิเข้า ศึกษาในวิทยาลัยครูและวางระเบียบบริหารภายใน วิทยาลัยครู.....	2	18	19	16	45	11.84
5. อนุมัติหลักสูตรต่าง ๆ .....	1	14	7	3	25	6.58
6. พิจารณาให้ความเห็นชอบในการวางระเบียบของ วิทยาลัยครู .....	0	3	8	13	24	6.31

ตารางที่ 2 งานที่สภาการฝึกหัดครูปฏิบัติตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 - 2521 (ต่อ)

เรื่อง	จำนวนครั้งที่นำเรื่องเข้าพิจารณา					
	ปี 18	ปี 19	ปี 20	ปี 21	รวม	%
7. วางระเบียบเกี่ยวกับการจัดทำและพิจารณางบประมาณการเงินและทรัพย์สินของวิทยาลัยครู .....	1	10	4	8	23	6.05
8. ให้ความเห็นชอบในการจัดทำงบประมาณประจำปีที่คณะกรรมการประจำวิทยาลัยครูเสนอกรมการฝึกหัดครู .....	0	0	12	11	23	6.05
9. การจัดให้มัคครูวิทยฐานะและเข็มวิทยฐานะเป็นเครื่องหมายแสดงวิทยฐานะของผู้ได้รับปริญญา อนุปริญญา และประกาศนียบัตร และกำหนดที่จะใช้ใ้โอกาสใด มีเงื่อนไขอย่างไร .....	6	4	5	0	15	3.95
10. แต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการประจำวิทยาลัยครู .....	0	2	7	4	13	3.42
11. พิจารณาจัดตั้ง ยุบรวมและเลิกคณะวิชาและภาควิชา .....	0	3	5	3	11	2.89
12. พิจารณาให้ความเห็นชอบในการจัดตั้งและยกฐานะสถาบันฝึกหัดครู .....	2	5	2	0	9	2.37
13. แต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์พิเศษและผู้มีความชำนาญในสาขาวิชาที่มีการสอนในวิทยาลัยครู....	0	0	4	4	8	2.11
14. กำหนดข้อมบังคับสภาที่เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลือกตั้งกรรมการสภา .....	0	1	1	1	3	0.79

ตารางที่ 2 งานที่สภาการฝึกหัดครูปฏิบัติตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 - 2521 (ต่อ)

เรื่อง	จำนวนครั้งที่นำเรื่องเข้าพิจารณา					
	ปี 18	ปี 19	ปี 20	ปี 21	รวม	%
15. การให้ปริญญาตรีในสาขาวิชาที่มีการสอนในวิทยาลัย ครู .....	3	0	0	0	3	0.79
16. ออกข้อบังคับเกี่ยวกับเครื่องแบบ เครื่องหมาย หรือ เครื่องแต่งกายของนักศึกษาในวิทยาลัยครู .....	1	0	2	0	3	0.79
17. กำหนดข้อบังคับสถานที่เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการ เลือกตั้งกรรมการประจำวิทยาลัยครู .....	0	2	0	0	2	0.52
18. กำหนดกรรมการโดยตำแหน่งคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษา การแทนอธิการในกรณีที่ทั้งอธิการและรองอธิการไม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ .....	1	0	0	1	2	0.52
19. เสนอข้อกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง .....	0	0	0	1	1	0.26
20. ทหาวิธีการอันจะยังการศึกษาอบรมและวิจัยของวิทยา ลัยครูให้เจริญยิ่งขึ้น .....	0	0	0	1	1	0.26
21. รับรองมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น .....	1	0	0	0	1	0.26
22. พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการศึกษา การฝึกหัดครู และปัญหาทางการศึกษาอื่น ๆ ตามที่กระทรวงศึกษา- ธิการหรือ .....	0	0	0	0	0	0
23. พิจารณากำหนดหลักสูตรและรายละเอียดเกี่ยวกับ หลักสูตรที่คณะกรรมการประจำวิทยาลัยครู เสนอมา	0	0	0	0	0	0



ตารางที่ 2 งานที่สภาการฝึกหัดครูปฏิบัติตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 - 2521 (ต่อ)

เรื่อง	จำนวนครั้งที่นำเรื่องเข้าพิจารณา					
	ปี 18	ปี 19	ปี 20	ปี 21	รวม	%
24. ออกข้อบังคับกำหนดให้ผู้สำเร็จการศึกษาชั้นปริญญา เกียรตินิยมอันดับหนึ่งหรือปริญญาเกียรตินิยมอันดับสอง .....	0	0	0	0	0	0
25. ออกข้อบังคับกำหนดให้มีอนุปริญญาหรือประกาศนียบัตร .....	0	0	0	0	0	0
26. ให้อำนาจกิตติมศักดิ์แก่บุคคลซึ่งสภาเห็นว่าทรงคุณวุฒิสมควรแก่วิชาคุณวุฒิ.....	0	0	0	0	0	0

แหล่งที่มา : บันทึกการประชุมสภาการฝึกหัดครูปี พ.ศ. 2518 -2521

จากตารางสรุปผลงานที่สภาการฝึกหัดครูปฏิบัติจะเห็นว่า งานที่สภาได้นำมาพิจารณามากที่สุด 5 อันดับแรกเรียงตามลำดับได้ดังนี้

1. การพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอน อธิการ รองอธิการ หัวหน้าสำนักงานอธิการ รองหัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าคณะวิชา รองหัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าภาควิชา รองหัวหน้าภาควิชา ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์
2. อนุมัติการให้ปริญญา อนุปริญญา และประกาศนียบัตร



3. การแต่งตั้งกรรมการ เพื่อส่งเสริมให้คำแนะนำหรือดำเนินการของวิทยาลัย-  
ครู

4. ออกข้อบังคับและวางระเบียบของวิทยาลัยครูตลอดจนกำหนดคุณสมบัติและ  
พื้นฐานความรู้ของผู้สมัครเข้าศึกษาในวิทยาลัยครู และวางระเบียบบริหารภายในวิทยาลัยครู
5. อนุมัติหลักสูตรต่าง ๆ

งานที่สภานำมาพิจารณาน้อยที่สุด ใดแก่งานที่สภานำเรื่องเข้าพิจารณาข้างแต่  
มีจำนวนครั้งน้อยมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะของงานหรือเป็นงานที่ต้องอาศัยผู้  
ที่กำหนดงานอื่นส่งงานมาให้พิจารณาน้อยงานทางคานนี้ก็ม่น้อยด้วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงแยกงาน  
ที่สภาพิจารณาน้อยที่สุดตามประเภทของงานได้ดังนี้

1. งานที่กระทำครั้งเดียวในรอบปีหรือนาน ๆ ครั้ง ได้แก่
  - 1.1 กำหนดข้อบังคับสภาที่เกี่ยวข้องหลักเกณฑ์หรือวิธีการเลือกตั้งกรรม-  
การสภา
  - 1.2 ออกข้อบังคับเกี่ยวกับเครื่องแบบ เครื่องหมาย หรือเครื่องแต่งกาย  
ของนักศึกษาในวิทยาลัยครู
  - 1.3 กำหนดข้อบังคับสภาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลือกตั้งกรรมการ  
ประจำวิทยาลัยครู
  - 1.4 เสนอข้อกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ  
แต่งตั้ง
  - 1.5 การให้ปริญญาในสาขาวิชาที่มีการสอนในวิทยาลัยครู
  - 1.6 กำหนดกรรมการโดยตำแหน่งคนใดคนหนึ่ง เป็นผู้รักษาการแทนอธิการ  
ในกรณีที่ทั้งอธิการและรองอธิการไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้
  - 1.7 การรับรองมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น
2. งานที่สภาควรจะทำได้น้อย แต่กระทำได้น้อยมากได้แก่ การหาวิธีการ  
อันจะยังการศึกษาอบรมและวิจัยของวิทยาลัยครูให้เจริญยิ่งขึ้น (จัดทำเพียง 1 ครั้งในรอบ  
4 ปี)

งานที่สภายังไม่ได้นำมาพิจารณาเลยคือ

1. พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการศึกษา การฝึกหัดครู และปัญหาทางการศึกษาอื่น ๆ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการหรือ
2. พิจารณากำหนดหลักสูตรและรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรที่คณะกรรมการประจำวิทยาลัยครูเสนอมา
3. ออกข้อบังคับใหญ่สำเร็จการศึกษาชั้นปริญญาได้รับปริญญาเกียรตินิยมอันดับหนึ่งหรือปริญญาเกียรตินิยมอันดับสอง
4. ออกข้อบังคับกำหนดใหม่อนุปริญญาหรือประกาศนียบัตร
5. การให้ปริญญาเกียรตินิยมศักดิ์แก่บุคคลซึ่งสภาเห็นว่าทรงคุณวุฒิสมควรแก่ปริญญานั้น

บทบาทตามความเห็นของกรรมการสภาการฝึกหัดครูและอธิการวิทยาลัยครู

การศึกษาคความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของสภาการฝึกหัดครูนี้ เป็นการึกษาเพื่อที่จะสำรวจว่า อธิการวิทยาลัยครูเพียงจำนวน 30 คน (ส่วนอธิการวิทยาลัยครูอีก 6 คน ปัจจุบันอยู่ในคณะกรรมการสภาการฝึกหัดครูอยู่แล้ว) และกรรมการสภาการฝึกหัดครูอีกจำนวน 25 คน มีความเห็นอย่างไรเกี่ยวกับบทบาทและการดำเนินงานของสภาการฝึกหัดครูที่เป็นอยู่ในขณะนี้ การศึกษาในเรื่องนี้จะใช้แบบสอบถามซึ่งใช้มาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) กับประชากรทั้งหมด 55 คน การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้สถิติโดยการหาค่าเปอร์เซ็นต์ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เนื่องจากในการศึกษาบทบาทของสภาครั้งนี้เป็นการศึกษาบทบาทตามพระราชบัญญัติกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสภา ผู้วิจัยจึงนำเอาหน้าที่และความรับผิดชอบของสภาตามที่พระราชบัญญัติกำหนดไว้ทั้งสิ้น 34 ประการ มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยดัดแปลงถ้อยคำ รูป-

ประโยค ให้ชัดเจน สั้นกระชับ และมีข้อความที่ผู้อ่านแบบสอบถามสามารถที่จะเข้าใจได้ง่าย (ดูรายละเอียดในภาคผนวกหน้า 138 ) หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหา (Validity) ก่อนที่จะนำออกใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

ผลของการศึกษาพบาทตามความเห็นของกรรมการสภาและอธิการวิทยาลัยครูปรากฏดังนี้

1. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กรรมการสภาจำนวน 25 ชุด ได้รับคืน 18 ชุด คิดเป็นร้อยละ 72.00 ของกรรมการสภาทั้งหมด ส่งให้อธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ จำนวน 30 ชุด ได้รับคืน 23 ชุด คิดเป็นร้อยละ 76.67 ของอธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ ทั้งหมด ในจำนวนนี้เป็นแบบสอบถามที่เสีย 1 ชุด รวมผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 55 ชุด ได้รับคืน 41 ชุด คิดเป็นร้อยละ 74.54 ของประชากรทั้งหมด ในจำนวนนี้เป็นแบบสอบถามที่เสีย 1 ชุด ดังรายละเอียดในตาราง

ตารางที่ 3 ผลการส่ง - รับแบบสอบถามจากประชากร

ประชากร	ส่ง	รับ	ร้อยละ
กรรมการสภาครู	25	18	72.00
อธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ	30	23	76.67
รวม	55	41	74.54

2. ในการสำรวจสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏว่า ประชากรที่เป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครูจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 43.91 ของประชากรทั้งหมด และประชากรที่เป็นอธิการวิทยาลัย 23 คน คิดเป็นร้อยละ 56.09 ของประชากรทั้งหมด และในประชากรที่ดำรงตำแหน่งอธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ นี้ เป็นบุคคลที่เคยเป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครูจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 34.14 ของประชากรทั้งหมดและบุคคลที่ไม่เคยเป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครูจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 21.95 ของประชากรทั้งหมด

วุฒิของประชากรจากการสำรวจพบว่า ประชากรที่มีวุฒิปริญญาตรีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.88 ของประชากรทั้งหมด วุฒิปริญญาโทจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 80.49 ของประชากรทั้งหมด และวุฒิปริญญาเอกจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 14.63 ของประชากรทั้งหมด ถักรายละเอียดในตาราง

ตารางที่ 4 แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

วุฒิ	กรรมการสภาการฝึกหัดครู	อธิการวิทยาลัยครู
ปริญญาตรี	1	1
ปริญญาโท	16	17
ปริญญาเอก	1	5
รวม	18	23

3. การวิเคราะห์บทบาทของสภาการฝึกหัดครู จากแบบสอบถามผู้วิจัยได้ให้ความหมายของตัวเลขต่าง ๆ ในแต่ละช่องไว้แล้ว และเพื่อสะดวกแก่การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะประเมินค่าของตัวเลขแต่ละช่องในแบบสอบถามดังนี้

ค่าคะแนน	บทบาทที่เป็นจริง	บทบาทที่ควรจะเป็น
5 หมายความว่า	บทบาทนี้เป็นบทบาทหรืองานที่สภากระทำมากที่สุด	ในความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าบทบาทนี้เป็นบทบาทที่สภาน่าจะกระทำหรือให้ความสนใจมากที่สุด
4 หมายความว่า	บทบาทนี้เป็นบทบาทหรืองานที่สภากระทำค่อนข้างมาก	ในความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าบทบาทนี้เป็นบทบาทที่สภาน่าจะกระทำหรือให้ความสนใจค่อนข้างมาก
3 หมายความว่า	บทบาทนี้เป็นบทบาทหรืองานที่สภากระทำปานกลาง	ในความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าบทบาทนี้เป็นบทบาทที่สภาน่าจะกระทำหรือให้ความสนใจในระดับปานกลาง
2 หมายความว่า	บทบาทนี้เป็นบทบาทหรืองานที่สภากระทำค่อนข้างน้อย	ในความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าบทบาทนี้เป็นบทบาทที่สภาน่าจะกระทำหรือให้ความสนใจค่อนข้างน้อย
1 หมายความว่า	บทบาทนี้เป็นบทบาทหรืองานที่สภายังไม่ใคร่กระทำเลย	ในความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าบทบาทนี้เป็นบทบาทที่สภาไม่จำเป็นต้องกระทำเลย

จากการประเมินค่าของผู้ตอบแบบสอบถามออกมาเป็นคะแนนที่มีค่าคะแนนสูงสุดเท่ากับ 5 และค่าของคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 1 นี้ ผู้วิจัยแบ่งช่วงของคะแนนเพื่อใช้ในการประเมินค่าของการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้อย่างนี้

ช่วงคะแนน	การประเมินค่า	
	บทบาทนี้ปฏิบัติจริง	บทบาทนี้ควรปฏิบัติ
1.00 - 1.49	น้อยที่สุดหรือไม่เคยปฏิบัติเลย	น้อยที่สุดหรือไม่ควรปฏิบัติเลย
1.50 - 2.49	น้อย	น้อย
2.50 - 3.49	ปานกลาง	ปานกลาง
3.50 - 4.49	มาก	มาก
4.50 - 5.00	มากที่สุด	มากที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการให้ค่าของตัวเลขในแต่ละช่องเป็นคะแนน และหลักเกณฑ์ในการประเมิน  
ค่าจากตารางที่กล่าวแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามของประชากรไปหาค่าสถิติ เพื่อ  
ที่จะนำมาประเมินผลได้ดังนี้

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สัมพันธภาพของสภาการฝึกหัดครูตามความคิดเห็นของ  
กรรมการสภาการฝึกหัดครู

หน้าที่และความรับผิดชอบ	สัมพันธภาพที่เป็นจริง		สัมพันธภาพที่ควรจะเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. พิจารณาให้ความเห็นชอบในการจัดตั้งและยกฐานะ สถาบันการฝึกหัดครู	3.44	1.68	4.61	0.85
2. เสนอชื่อกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทรงพระ- กรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง	4.28	1.27	4.56	1.15
3. ออกข้อบังคับสภา เกี่ยวกับวิธีการ เลือกตั้งกรรมการ สภาการฝึกหัดครู	3.72	1.53	4.50	0.79
4. ออกข้อบังคับสภา เกี่ยวกับวิธีการ เลือกตั้งกรรมการ ประจำวิทยาลัยครู	3.56	1.50	4.39	0.85
5. กำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิ เข้าศึกษาในวิทยาลัยครู	3.06	1.47	3.94	1.21
6. วางระเบียบเกี่ยวกับการบริหารภายในวิทยาลัยครู	2.72	1.53	3.17	1.42
7. การอนุมัติหลักสูตรที่ใช้ในวิทยาลัยครู	4.11	1.37	4.83	0.51
8. หาวิธีการให้บุคลากรในวิทยาลัยครูได้รับการศึกษา อบรมและทำวิจัย	2.78	1.16	4.44	0.78
9. การอนุมัติปริญญา อนุปริญญา และประกาศนียบัตร	4.67	0.69	4.72	0.75
10. ให้ความเห็นเกี่ยวกับการศึกษา การฝึกหัดครูตามที กระทรวงศึกษาธิการหรือ	2.72	1.56	4.67	0.59

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์บทบาทของสภาการฝึกหัดครูตามความคิดเห็นของ  
กรรมการสภาการฝึกหัดครู (ต่อ)

หน้าที่และความรับผิดชอบ	บทบาทที่เป็นจริง		บทบาทที่ควรจะเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
11. พิจารณาจัดตั้ง ยุบรวมและเลิก คณะวิชา และภาค วิชา	3.89	1.61	4.50	0.86
12. พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนอธิการ	3.50	1.58	4.50	0.96
13. พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอน รองอธิการ	3.89	1.41	4.11	1.28
14. พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนหัวหน้าสำนัก งาน อธิการ และรองหัวหน้าสำนักงานอธิการ	3.94	1.47	4.17	1.20
15. พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนหัวหน้าคณะ วิชา และรองหัวหน้าคณะวิชา	4.11	1.37	4.17	1.29
16. พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนหัวหน้าภาค วิชา และรองหัวหน้าภาควิชา	4.11	1.36	4.17	1.15
17. พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์	3.88	1.45	4.78	0.55
18. วางระเบียบเกี่ยวกับการจัดหางบประมาณการเงิน และทรัพย์สินของวิทยาลัยครู	3.72	1.23	4.33	0.91
19. ให้ความเห็นชอบในการพิจารณางบประมาณของ วิทยาลัยครู	4.39	0.92	4.67	0.60
20. แต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อส่งเสริมให้คำแนะนำและ ดำเนินการของวิทยาลัยครู	2.17	1.38	3.33	1.50



ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์บทบาทของสภาการฝึกหัดครูตามความคิดเห็นของ  
กรรมการสภาการฝึกหัดครู (ต่อ)

หน้าที่และความรับผิดชอบ	บทบาทที่เป็นจริง		บทบาทที่ควรจะเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
21. กำหนดให้คณะกรรมการโดยตำแหน่งไปรักษาการแทนอธิการในวิทยาลัยครู	2.33	1.50	3.33	1.37
22. แต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการประจำ ในวิทยาลัยครู	3.72	1.53	3.89	1.27
23. ให้ความเห็นชอบในการวางระเบียบของวิทยาลัยครู	4.00	1.24	4.06	1.30
24. พิจารณากำหนดหลักสูตรตามที่คณะกรรมการวิทยาลัยครูเสนอมา	3.72	1.41	4.56	0.70
25. ให้ความเห็นชอบในการทำงบประมาณประจำปีตามที่คณะกรรมการประจำวิทยาลัยครูเสนอมา	4.39	0.78	4.33	1.08
26. ให้การรับรองมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาอื่น	2.06	1.55	3.67	1.37
27. แต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์พิเศษตามที่อธิการเสนอ	3.00	1.75	3.94	1.06
28. แต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งผู้มีความชำนาญในสาขาวิชาที่มีการสอนในวิทยาลัยครู	3.61	1.46	4.00	1.14
29. การให้เปิดสอนสาขาวิชาใหม่ในระดับปริญญาตรีของวิทยาลัยครู	3.17	1.65	4.17	1.29
30. การออกข้อกำหนดเกี่ยวกับผู้สำเร็จการศึกษาที่จะได้รับปริญญา เกียรตินิยมอันดับหนึ่งและปริญญา เกียรตินิยมอันดับสอง	3.72	1.32	4.39	0.78

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์บทบาทของสภาการฝึกหัดครูตามแนวความคิดเห็นของ  
กรรมการสภาการฝึกหัดครู (ต่อ)

หน้าที่และความรับผิดชอบ	บทบาทที่เป็นจริง		บทบาทที่ควรจะเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
31. ออกข้อบังคับเกี่ยวกับการให้ใบอนุญาต และประกาศนียบัตร	3.22	1.56	4.22	1.06
32. การให้ปฏิญาณคติศรัทธาแก่บุคคลที่สภาเห็นสมควร	2.50	1.86	4.11	1.41
33. ออกข้อกำหนดเกี่ยวกับครูวิทยฐานะและเพิ่มวิทยฐานะ	3.61	1.42	4.44	0.86
34. การออกข้อบังคับเกี่ยวกับเครื่องแบบ เครื่องหมายและเครื่องแต่งกายของนักศึกษา	3.28	1.41	3.83	1.15

จากตารางที่ 5 แสดงว่างานที่สภาการฝึกหัดครูกระทำมากที่สุด ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.50 - 5.00 คือ การอนุมัติใบอนุญาต อนุใบอนุญาตและประกาศนียบัตร ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.69 )

ส่วนงานที่กรรมการสภาการฝึกหัดครูเห็นว่าตนเองกระทำอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.50 - 4.49 คือข้อที่

19 ให้ความเห็นชอบในการพิจารณางบประมาณของวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.92)

25 ให้ความเห็นชอบในการหางบประมาณประจำปีตามที่คณะกรรมการประจำวิทยาลัยครูเสนอมา ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.78 )

2. เสนอชื่อกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง  
(  $\bar{X} = 4.28, S.D. = 1.27$  )
- 7 การอนุมัติหลักสูตรที่ใช้ในวิทยาลัย (  $\bar{X} = 4.11, S.D. = 1.37$  )
- 15 พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอน หัวหน้าคณะวิชา และรองหัวหน้า  
คณะวิชา (  $\bar{X} = 4.11, S.D. = 1.37$  )
- 16 พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอน หัวหน้าภาควิชา และรองหัวหน้า  
ภาควิชา (  $\bar{X} = 4.11, S.D. = 1.36$  )
- 23 ให้ความเห็นชอบในการวางระเบียบของวิทยาลัย (  $\bar{X} = 4.00, S.D. = 1.24$  )
- 14 พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนหัวหน้าสำนักงานอธิการและรอง-  
หัวหน้าสำนักงานอธิการ (  $\bar{X} = 3.94, S.D. = 1.47$  )
- 11 พิจารณาจัดตั้ง ยุบรวมและเลิกคณะวิชาและภาควิชา (  $\bar{X} = 3.89, S.D. = 1.61$  )
- 13 พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนรองอธิการ (  $\bar{X} = 3.89, S.D. = 1.41$  )
- 17 พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์  
และช่วยศาสตราจารย์ (  $\bar{X} = 3.88, S.D. = 1.45$  )
- 3 ออกข้อบังคับสภาเกี่ยวกับวิธีการ เลือกตั้งกรรมการสภาการฝึกหัดครู  
(  $\bar{X} = 3.72, S.D. = 1.53$  )
- 18 วางระเบียบเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณการเงินและทรัพย์สินของวิทยาลัย  
ครู (  $\bar{X} = 3.72, S.D. = 1.23$  )
- 22 แต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการประจำในวิทยาลัยครู (  $\bar{X} = 3.72,$   
 $S.D. = 1.53$  )
- 24 พิจารณากำหนดหลักสูตรตามที่คณะกรรมการวิทยาลัยครูเสนอมา (  $\bar{X} = 3.72,$   
 $S.D. = 1.41$  )
- 30 ออกข้อกำหนดเกี่ยวกับผู้สำเร็จการศึกษาที่จะได้รับปริญญาเกียรตินิยมอันดับ  
หนึ่งและปริญญาเกียรตินิยมอันดับสอง (  $\bar{X} = 3.72, S.D. = 1.32$  )

- 28 แต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งผู้มีความชำนาญในสาขาวิชาที่มีการสอนในวิทยาลัยครู  
(  $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 1.46 )
- 33 ออกข้อกำหนดเกี่ยวกับครูวิทยฐานะและเข็มวิทยฐานะ (  $\bar{X} = 3.61$ ,  
S.D. = 1.42 )
- 4 ออกข้อบังคับสภาเกี่ยวกับวิธีการเลือกตั้งกรรมการประจำวิทยาลัยครู  
(  $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 1.50 )
- 12 พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนอธิการ (  $\bar{X} = 3.50$ , S.D. =  
1.58 )
- งานที่กรรมการสภาการฝึกหัดครูเห็นว่าตนเองกระทำอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย  
ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.50 - 2.49 คือ
- 21 กำหนดให้กรรมการโดยตำแหน่งไปรักษาการแทนอธิการในวิทยาลัยครู  
(  $\bar{X} = 2.33$ , S.D. = 1.50 )
- 20 แต่งตั้งกรรมการเพื่อส่งเสริมให้คำแนะนำและดำเนินการของวิทยาลัยครู  
(  $\bar{X} = 2.17$ , S.D. = 1.38 )
- 26 ให้การรับรองมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาอื่น (  $\bar{X} = 2.06$ , S.D. = 1.55 )
- บทบาทที่ควรจะเป็น งานที่กรรมการสภาเห็นว่าตนเองควรจะทำมากที่สุด  
ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.50 - 5.00 คือ
- 7 การอนุมัติหลักสูตรที่ใช้ในวิทยาลัยครู (  $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.51 )
- 17 พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์  
และผู้ช่วยศาสตราจารย์ (  $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.55 )
- 9 การอนุมัติปริญญา อนุปริญญา และประกาศนียบัตร (  $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.75 )
- 10 ให้ความเห็นเกี่ยวกับการศึกษา การฝึกหัดครูตามที่กระทรวงศึกษาธิการ  
หารือ (  $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.59 )
- 19 ให้ความเห็นชอบในการพิจารณางบประมาณของวิทยาลัยครู (  $\bar{X} = 4.67$ ,  
S.D. = 0.60 )

- 1 พิจารณาให้ความเห็นชอบในการจัดตั้งและยกฐานะสถาบันการฝึกหัดครู  
( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.85)
- 2 เสนอข้อกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง  
( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 1.15)
- 24 พิจารณากำหนดหลักสูตรตามที่คณะกรรมการวิทยาลัยครูเสนอมา ( $\bar{X} = 4.56$ ,  
S.D. = 0.70)
- 3 ออกข้อบังคับสภาเกี่ยวกับวิธีการเลือกตั้งกรรมการสภาการฝึกหัดครู  
( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.79)
- 11 พิจารณาจัดตั้ง ยุบรวม และเลิก คณะวิชา และภาควิชา ( $\bar{X} = 4.50$ ,  
S.D. = 0.86)
- 12 พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนอธิการ ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.96)
- และบทบาทที่ควรจะเป็นที่อยู่ในความสนใจของกรรมการสภาที่จะกระทำในระดับ  
ปานกลางคือ
- 20 แต่งตั้งกรรมการเพื่อส่งเสริมให้คำแนะนำและดำเนินการของวิทยาลัยครู  
( $\bar{X} = 3.33$ , S.D. = 1.50)
- 21 กำหนดให้กรรมการโดยตำแหน่งไปรักษาการแทนอธิการในวิทยาลัยครู  
( $\bar{X} = 3.33$ , S.D. = 1.37)
- 6 วางระเบียบเกี่ยวกับการบริหารภายในวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 3.17$ , S.D. = 1.42)
- งานที่ไม่ได้กล่าวไว้ในที่นี้ กรรมการสภาเห็นว่าเป็นงานที่กรรมการสภาควรจะให้  
ให้ความสนใจในระดับมาก ส่วนงานที่ควรให้ความสนใจในระดับค่อนข้างน้อย และไม่ควรร  
กระทำเลยไม่มีปรากฏ

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ทัศนคติของสภาการฝึกหัดครูตามความคิดเห็นของอธิการ-  
วิทยาลัยครูต่าง ๆ

หน้าที่และความรับผิดชอบ	บทบาทที่เป็นจริง		บทบาทที่ควรจะเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. พิจารณาให้ความเห็นชอบในการจัดตั้งและยกฐานะ สถาบันการฝึกหัดครู	3.73	1.12	4.45	0.74
2. เสนอชื่อกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทรงพระ- กรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง	4.14	0.94	4.41	0.85
3. ออกข้อบังคับสภาเกี่ยวกับวิธีการเลือกตั้งกรรมการ สภาการฝึกหัดครู	4.37	0.83	4.46	0.86
4. ออกข้อบังคับสภาเกี่ยวกับวิธีการเลือกตั้งกรรมการ ประจำวิทยาลัยครู	3.82	1.26	4.05	1.25
5. กำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์ เข้าศึกษาในวิทยาลัยครู	3.10	1.34	4.00	1.15
6. วางระเบียบเกี่ยวกับการบริหารภายในวิทยาลัยครู	2.95	1.10	3.36	1.05
7. อนุมัติหลักสูตรที่ใช้ในวิทยาลัยครู	4.27	1.08	4.50	0.91
8. ทาวิธีการให้บุคลากรในวิทยาลัยครูได้รับการศึกษา อบรมและทำวิจัย	2.68	1.13	4.45	0.74
9. อนุมัติปริญญา อนุปริญญา และประกาศนียบัตร	4.68	0.66	4.45	0.74
10. ให้ความเห็นเกี่ยวกับการศึกษา การฝึกหัดครูตาม ที่กระทรวงศึกษาธิการหารือ	3.04	1.05	4.45	0.86
11. พิจารณาจัดตั้ง ยุบรวม และเลิกคณะวิชาและภาค วิชา	3.59	1.33	3.91	1.19
12. พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนอธิการ	4.23	0.87	4.45	0.80

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์บทบาทของสภาการฝึกหัดครูตามความคิดเห็นของอธิการ-  
วิทยาลัยครูต่าง ๆ (ต่อ)

หน้าที่และความรับผิดชอบ	บทบาทที่เป็นจริง		บทบาทที่ควรจะเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
13. พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนรองอธิการ	3.59	1.22	3.91	0.06
14. พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนหัวหน้า- สำนักงานอธิการ และรองหัวหน้าสำนักงานอธิการ	3.36	1.36	3.45	1.26
15. พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนหัวหน้า คณะวิชา และรองหัวหน้าคณะวิชา	3.54	1.22	3.54	1.22
16. พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนหัวหน้า ภาควิชาและรองหัวหน้าภาควิชา	3.54	1.22	3.45	1.18
17. พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์	3.81	1.33	4.05	1.05
18. วางระเบียบเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณการ- เงินและทรัพย์สินของวิทยาลัย	3.95	1.09	4.10	1.02
19. ให้ความเห็นชอบในการพิจารณาของ วิทยาลัยครู	4.45	0.74	4.50	0.74
20. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อส่งเสริมให้คำแนะนำ และดำเนินการของวิทยาลัยครู	2.00	0.98	3.18	1.33
21. กำหนดให้คณะกรรมการโดยตำแหน่งไปรักษาการ แทนอธิการในวิทยาลัยครู	2.75	1.52	3.23	1.48
22. แต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการ ประจำวิทยาลัยครู	3.72	1.20	3.55	1.30

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์สหภาพของสภาการศึกษาคณะครูตามความคิดเห็นของอธิการ-  
วิทยาลัยครูต่าง ๆ (ต่อ)

หน้าที่และความรับผิดชอบ	สหภาพที่เป็นจริง		สหภาพที่ควรจะเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
23. ให้ความเห็นชอบในการวางระเบียบของวิทยาลัยครู	3.91	0.92	3.55	1.37
24. พิจารณากำหนดหลักสูตรตามที่คณะกรรมการวิทยาลัยครูเสนอมา	4.00	1.02	4.50	0.80
25. ให้ความเห็นชอบในการทำงบประมาณประจำปีตามที่คณะกรรมการประจำวิทยาลัยครูเสนอมา	4.41	0.85	4.32	1.09
26. ให้การรับรองมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาอื่น	2.59	1.53	3.55	1.10
27. แต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์พิเศษตามที่อธิการเสนอ	2.82	1.44	3.26	1.14
28. แต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งผู้มีความชำนาญในสาขาวิชาที่มีการสอนในวิทยาลัยครู	3.91	1.19	3.77	1.02
29. การให้เปิดสอนสาขาวิชาใหม่ในระดับปริญญาตรีของวิทยาลัยครู	3.73	1.16	4.32	0.78
30. ออกข้อกำหนดเกี่ยวกับผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อจะได้รับปริญญา เกียรตินิยมอันดับหนึ่งและปริญญาเกียรตินิยมอันดับสอง	3.78	1.15	4.05	0.95
31. ออกข้อบังคับเกี่ยวกับการให้มอบปริญญาและประกาศนียบัตร	3.64	1.33	3.95	0.99
32. การให้ปริญญาเกียรตินิยมแก่บุคคลที่สภาเห็นสมควร	2.68	1.76	4.23	1.02



ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์บทบาทของสภาการฝึกหัดครูตามความคิดเห็นของอธิการ  
วิทยาลัยครูต่าง ๆ (ต่อ)

หน้าที่และความรับผิดชอบ	บทบาทที่เป็นจริง		บทบาทที่ควรจะเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
33. ออกข้อกำหนดเกี่ยวกับครูวิทยฐานะและเพิ่มวิทยฐานะ	3.86	1.25	4.27	0.88
34. ออกข้อบังคับเกี่ยวกับเครื่องแบบ เครื่องหมาย และ เครื่องแต่งกายของนักศึกษา	3.00	1.38	3.45	1.40

จากตารางที่ 6 แสดงว่าในบทบาทที่เป็นจริง อธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ เห็นว่างานที่สภาการฝึกหัดครูกระทำมากที่สุด ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.50 - 5.00 คือการอนุมัติปริญญา อนุมัติปริญญา และประกาศนียบัตร ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.66)

งานที่อธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ เห็นว่าสภาการฝึกหัดครูกระทำค่อนข้างมาก ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.50 - 4.49 คือข้อที่

19 ให้ความเห็นชอบในการพิจารณางบประมาณของวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.74 )

25 ให้ความเห็นชอบในการทำงบประมาณประจำปีตามที่คณะกรรมการประจำวิทยาลัยครูเสนอมา ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.85)

3 ออกข้อบังคับสภาเกี่ยวกับวิธีการเลือกตั้งกรรมการสภาการฝึกหัดครู ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.83 )

7 อนุมัติหลักสูตรที่ใช้ในวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 1.08)

- 12 พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนอธิการ ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.87)
- 2 เสนอข้อกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.94)
- 24 พิจารณากำหนดหลักสูตรตามที่คณะกรรมการวิทยาลัยครูเสนอมา ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 1.02)
- 18 วางระเบียบเกี่ยวกับการจัดหางบประมาณการเงินและทรัพย์สินของวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 1.09)
- 23 ให้ความเห็นชอบในการวางระเบียบของวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.92 )
- 28 แต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งผู้มีความชำนาญในสาขาวิชาที่มีการสอนในวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 1.19)
- 33 ออกข้อกำหนดเกี่ยวกับครูวิทยฐานะและเข้มวิทยฐานะ ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 1.25)
- 4 ออกข้อบังคับสภาเกี่ยวกับวิธีการเลือกตั้งกรรมการประจำวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 1.26)
- 17 พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอน ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 1.33 )
- 30 ออกข้อกำหนดเกี่ยวกับผู้สำเร็จการศึกษาที่จะได้รับปริญญา เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง และปริญญา เกียรตินิยมอันดับสอง ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 1.15)
- 1 พิจารณาให้ความเห็นชอบในการจัดตั้งและยกฐานะสถาบันการฝึกหัดครู ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 1.12)
- 29 การให้เปิดสอนสาขาวิชาใหม่ในระบับปริญญาตรีของวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 1.16)
- 22 แต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการประจำวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 1.20 )
- 31 ออกข้อบังคับเกี่ยวกับการให้มีอนุปริญญาและประกาศนียบัตร ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 1.33)

11 พิจารณาจัดตั้ง ยุบรวม และเลิกคณะวิชา และภาควิชา ( $\bar{X} = 3.59$ , S.D. = 1.33)

13 พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนรองอธิการ ( $\bar{X} = 3.59$ , S.D. = 1.22)

15 พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนหัวหน้าคณะวิชา และรองหัวหน้าคณะวิชา ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D. = 1.22)

16 พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนหัวหน้าภาควิชาและรองหัวหน้าภาควิชา ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D. = 1.22)

งานที่อธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ เห็นว่า สภาการฝึกหัดครูกระทำค่อนข้างน้อย ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.50 - 2.49 คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อส่งเสริมให้คำแนะนำ และดำเนินการของวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 2.00$ , S.D. = 0.98) ส่วนความเห็นที่ว่าสภาการฝึกหัดครูไม่ได้กระทำเลย ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00 - 1.49 ไม่มีปรากฏ

บทบาทที่ควรจะเป็น อธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ เห็นว่า งานที่สภาการฝึกหัดครูน่าจะกระทำหรือให้ความสนใจมากที่สุด ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.50 - 5.00 คือ

7 การอนุมัติหลักสูตรที่ใช้ในวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.91)

19 ให้ความเห็นชอบในการพิจารณางบประมาณของวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.74)

24 พิจารณากำหนดหลักสูตรตามที่คณะกรรมการวิทยาลัยครูเสนอมา ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.80)

และบทบาทที่ควรจะเป็นที่อยู่ในความสนใจของกรรมการสภาในระดับปานกลาง คือมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.50 - 3.49 ตามความเห็นของกลุ่มอธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ คือ

14 พิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย และถอดถอน หัวหน้าสำนักงานอธิการและรอง  
หัวหน้าสำนักงานอธิการ ( $\bar{X} = 3.45, S.D. = 1.26$ )

16 พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนหัวหน้าภาควิชาและรองหัวหน้า  
ภาควิชา ( $\bar{X} = 3.45, S.D. = 1.18$ )

34 ออกข้อบังคับเกี่ยวกับเครื่องแบบ เครื่องหมาย และเครื่องแต่งกายของ  
นักศึกษา ( $\bar{X} = 3.45, S.D. = 1.40$ )

6 วางระเบียบเกี่ยวกับการบริหารภายในวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 3.36, S.D. =$   
1.05 )

27 แต่งตั้งผู้อำนวยการตำแหน่งอาจารย์พิเศษตามข้ออธิการเสนอ ( $\bar{X} = 3.26,$   
S.D. = 1.14 )

21 กำหนดให้กรรมการโดยตำแหน่งไปรักษาการแทนอธิการในวิทยาลัยครู  
( $\bar{X} = 3.23, S.D. = 1.48$ )

20 แต่งตั้งกรรมการเพื่อส่งเสริมให้คำแนะนำ และดำเนินการของวิทยาลัยครู  
( $\bar{X} = 3.18, S.D. = 1.33$ )

ส่วนงานที่ไม่ได้กล่าวถึง หมายถึงงานที่อธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ เห็นว่า เป็น  
งานที่สภาควรให้ความสนใจในระดับมาก และงานที่เป็นความเห็นของอธิการวิทยาลัยครู  
ต่าง ๆ ว่าสภาควรให้ความสนใจในระดับค่อนข้างน้อย ก็มีคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.50 -  
2.49 และงานที่สภาไม่ควรกระทำเลยคือ มีคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.49 นั้นไม่  
ปรากฏว่ามี

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์บทบาทของสภาการฝึกหัดครูตามความคิดเห็นของกรรมการ  
สภาและอธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ

หน้าที่และความรับผิดชอบ	บทบาทที่เป็นจริง		บทบาทที่ควรจะเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. พิจารณาให้ความเห็นชอบในการจัดตั้งและยกฐานะสถาบันการฝึกหัดครู	3.60	1.39	4.52	0.78
2. เสนอข้อกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง	4.20	1.09	4.48	0.97
3. ออกข้อบังคับสภาเกี่ยวกับวิธีการเลือกตั้งกรรมการสภาการฝึกหัดครู	4.02	1.21	4.48	0.82
4. ออกข้อบังคับเกี่ยวกับวิธีการเลือกตั้งกรรมการประจำวิทยาลัยครู	3.70	1.36	4.20	1.09
5. กำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์เข้าศึกษาในวิทยาลัยครู	3.07	1.38	3.98	1.16
6. วางระเบียบเกี่ยวกับการบริหารภายในวิทยาลัยครู	2.85	1.29	3.28	1.22
7. อนุมัติหลักสูตรที่ใช้ในวิทยาลัยครู	4.20	1.20	4.68	0.77
8. หาวิธีการในบุคลากรในวิทยาลัยครูได้รับการศึกษาอบรมและทำวิจัย	2.72	1.13	4.45	0.75
9. อนุมัติปริญญา อนุปริญญา และประกาศนียบัตร	4.68	0.66	4.58	0.75
10. ให้ความเห็นเกี่ยวกับการศึกษา การฝึกหัดครูตามที่กระทรวงศึกษาธิการหารือ	2.90	1.30	4.55	0.75
11. พิจารณาจัดตั้ง บุคลากร และเลิกคณะวิชาและภาควิชา	3.28	1.78	4.17	1.08
12. พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนอธิการ	3.90	1.28	4.48	0.88

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์บทบาทของสภาการฝึกหัดครูตามความคิดเห็นของกรรมการ  
สภาและอธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ (ต่อ)

หน้าที่และความรับผิดชอบ	บทบาทที่เป็นจริง		บทบาทที่ควรจะเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
13. พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนรองอธิการ	3.73	1.30	4.00	1.15
14. พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนหัวหน้าสำนัก งานอธิการและรองหัวหน้าสำนักงานอธิการ	3.63	1.43	3.78	1.27
15. พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนหัวหน้าคณะ วิชาและรองหัวหน้าคณะวิชา	3.80	1.30	3.83	1.28
16. พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนหัวหน้าภาค วิชาและรองหัวหน้าภาควิชา	3.80	1.30	3.78	1.21
17. พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์	3.85	1.37	4.38	0.93
18. วางระเบียบเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณการเงิน และทรัพย์สินของวิทยาลัยครู	3.85	1.14	4.20	0.97
19. ให้ความเห็นชอบในการพิจารณางบประมาณของ วิทยาลัยครู	4.43	0.81	4.58	0.68
20. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อส่งเสริมให้คำแนะนำและ ดำเนินการของวิทยาลัยครู	2.08	1.16	3.25	1.39
21. กำหนดให้คณะกรรมการโดยตำแหน่งไปรักษาการ แทนอธิการในวิทยาลัยครู	2.55	1.50	3.28	1.41
22. แต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการประจำ วิทยาลัยครู	3.72	1.34	3.70	1.29

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์บทบาทของสภาการฝึกหัดครูตามความคิดเห็นของกรรมการ  
สภาและอธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ (ต่อ)

หน้าที่และความรับผิดชอบ	บทบาทที่เป็นจริง		บทบาทที่ควรจะเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
23. ให้ความเห็นชอบในการวางระเบียบของวิทยาลัยครู	3.95	1.06	3.78	1.35
24. พิจารณากำหนดหลักสูตรตามที่คณะกรรมการวิทยาลัย ครูเสนอมา	3.88	1.20	4.53	0.75
25. ให้ความเห็นชอบในการทำงบประมาณประจำปีตามที่ คณะกรรมการประจำวิทยาลัยครูเสนอมา	4.40	0.81	4.32	1.07
26. ให้การรับรองมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาอื่น	2.35	1.55	3.60	1.23
27. แต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์พิเศษตามที่อธิการ เสนอ	2.90	1.57	3.63	1.13
28. แต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งผู้มีความชำนาญในสาขาวิชา ที่มีการสอนในวิทยาลัยครู	3.78	1.31	3.88	1.07
29. การให้เปิดสอนสาขาวิชาใหม่ในระดับปริญญาตรีของ วิทยาลัยครู	3.48	1.41	4.25	1.03
30. ออกข้อกำหนดเกี่ยวกับผู้สำเร็จการศึกษาที่จะได้รับ ปริญญาเกียรตินิยมอันดับหนึ่งและปริญญาเกียรตินิยม อันดับสอง	3.75	1.21	4.20	0.88
31. ออกข้อบังคับเกี่ยวกับการให้มอบปริญญาและประกาศ นียบัตร	3.45	1.43	4.08	1.02



ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สหภาพของสภาการฝึกหัดครูตามความคิดเห็นของกรรมการสภาและอธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ (ต่อ)

หน้าที่และความรับผิดชอบ	สหภาพที่เป็นจริง		สหภาพที่ควรจะเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
32. การให้ปริญญาเกิตติมศักดิ์แก่บุคคลที่สภาเห็นสมควร	2.60	1.78	4.16	1.19
33. ออกข้อกำหนดเกี่ยวกับครูวิทยฐานะและเพิ่มวิทยฐานะ	3.75	1.32	4.35	0.86
34. ออกขอมงคัมเกี่ยวกับเครื่องแบบ เครื่องหมาย และเครื่องแต่งกายของนักศึกษา	3.12	1.38	3.40	1.34

จากตารางที่ 7 แสดงว่าในสหภาพที่เป็นจริง กรรมการสภาการฝึกหัดครูและอธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ มีความเห็นโดยส่วนรวมว่า งานที่สภาการฝึกหัดครูกระทำมากที่สุดซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.50 - 5.00 คือ

9 การอนุมัติปริญญา อนุมัติ และประกาศนียบัตร ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.66)

งานที่กรรมการสภาการฝึกหัดครูและอธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ เห็นว่าสภาได้กระทำค่อนข้างมาก ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.50 - 4.49 คือ

19 ให้ความเห็นชอบในการพิจารณางบประมาณของวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.81 )

25 ให้ความเห็นชอบในการทำงานงบประมาณประจำปีตามที่คณะกรรมการประจำวิทยาลัยครูเสนอมา ( $X = 4.40$ , S.D. = 0.81 )



- 2 เสนอข้อกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง  
( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 1.09 )
- 7 อนุมัติหลักสูตรที่ไขในวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 1.20)
- 3 ออกข้อบังคับเกี่ยวกับวิธีการเลือกตั้งกรรมการสภาการฝึกหัดครู  
( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 1.21)
- 23 ให้กรมเป็นระบบในการวางระเบียบของวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 1.06)
- 12 พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนอธิการ ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 1.28)
- 24 พิจารณากำหนดหลักสูตรตามที่คณะกรรมการวิทยาลัยครู เสนอมา  
( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 1.20)
- 17 พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 1.37)
- 18 วางระเบียบเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณการเงินและทรัพย์สินของวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 1.14)
- 15 พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนหัวหน้าคณะวิชาและรองหัวหน้าคณะวิชา ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 1.30)
- 16 พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนหัวหน้าภาควิชาและรองหัวหน้าภาควิชา ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 1.30)
- 28 แต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งผู้มีความชำนาญในสาขาวิชาที่มีการสอนในวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 1.31)
- 30 ออกข้อกำหนดเกี่ยวกับผู้สำเร็จการศึกษาที่จะได้รับปริญญา เกียรตินิยมอันดับหนึ่งและปริญญา เกียรตินิยมอันดับสอง ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 1.21 )
- 33 ออกข้อกำหนดเกี่ยวกับครูวิทยฐานะและเข้มวิทยฐานะ ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 1.32 )
- 13 พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนรองอธิการ ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 1.30)
- 22 แต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการประจำวิทยาลัยครู  
( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 1.34 )

4 ออกข้อบังคับเกี่ยวกับวิธีการเลือกตั้งกรรมการประจำวิทยาลัยครู

( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 1.36)

14 พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนหัวหน้าสำนักงานอธิการและรอง  
หัวหน้าสำนักงานอธิการ ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 1.43)

1 พิจารณาให้ความเห็นชอบในการจัดตั้งและยกฐานะสถาบันการฝึกหัดครู

( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 1.39)

งานที่กรรมการสภาการฝึกหัดครูและอธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ เห็นว่า สภาการ  
ฝึกหัดครูกระทำค่อนข้างน้อย คือมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.50 - 2.49 คือ

26 ให้การรับรองมหาวิทยาลัย และสถาบันอุดมศึกษาอื่น ( $\bar{X} = 2.35$ , S.D. = 1.55)

20 แต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อส่งเสริมให้คำแนะนำและดำเนินการของวิทยาลัย  
ครู ( $\bar{X} = 2.08$ , S.D. = 1.16)

ส่วนความเห็นที่ว่า สภาการฝึกหัดครูไม่ไ้กระทำเลยคือ มีคะแนนเฉลี่ยระหว่าง  
1.00 - 1.49 ไม่มี

บทบาทที่ควรจะเป็น กรรมการสภาการฝึกหัดครูและอธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ  
เห็นว่า งานที่สภาการฝึกหัดครูน่าจะกระทำหรือให้ความสนใจมากที่สุด ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย  
ระหว่าง 4.50 - 5.00 คือ

7 อนุมัติหลักสูตรที่ใช้ในวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.77)

9 อนุมัติปริญญา อนุมัติปริญญา และประกาศนียบัตร ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.75)

19 ให้ความเห็นชอบในการพิจารณาขบประมาณของวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.68)

10 ให้ความเห็นเกี่ยวกับการศึกษา การฝึกหัดครูตามที่กระทรวงศึกษาธิการ  
ทำหรือ ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.75)

24 พิจารณากำหนดหลักสูตรตามที่คณะกรรมการวิทยาลัยครูเสนอมา

( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.75)

1 พิจารณาให้ความเห็นชอบในการจัดตั้งและยกฐานะสถาบันการฝึกหัดครู  
( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.78)

บทบาทที่ควรจะเป็นที่อยู่ในความสนใจของกรรมการสภาในระดับปานกลาง คือ  
มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.50 - 3.49 ตามความเห็นของกรรมการสภาการฝึกหัดครู  
และอธิการวิทยาลัยครูต่าง ๆ คือ

34 ออกข้อบังคับเกี่ยวกับเครื่องแบบ เครื่องหมาย และเครื่องแต่งกายของ  
นักศึกษา ( $\bar{X} = 3.40$ , S.D. = 1.34)

6 วางระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานภายในวิทยาลัยครู ( $\bar{X} = 3.28$ ,  
S.D. = 1.22 )

21 กำหนดให้กรรมการโดยตำแหน่งไปรักษาการแทนอธิการในวิทยาลัยครู  
( $\bar{X} = 3.28$ , S.D. = 1.41)

20 แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อส่งเสริมให้คำแนะนำและดำเนินการของวิทยาลัย-  
ครู ( $\bar{X} = 3.25$ , S.D. = 1.39)

ส่วนงานที่ไม่ได้กล่าวถึง หมายถึงงานที่กรรมการสภาการฝึกหัดครู และอธิการ  
วิทยาลัยครูต่าง ๆ เห็นว่า เป็นงานที่สภาควรจะให้ความสนใจในระดับมาก และงานที่เป็น  
ความเห็นของกรรมการสภาการฝึกหัดครู และอธิการวิทยาลัยครูต่างๆ ว่าสภาควรจะให้  
ความสนใจในระดับค่อนข้างน้อยคือมีคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.50 - 2.49 และงาน  
ที่สภาไม่ควรกระทำเลยคือมีคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.49 นั้น ไม่ปรากฏว่ามี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของสภาการฝึกหัดครู

แนวความคิดพื้นฐานในการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของสภาการฝึกหัดครูก็คือ ในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานใด ๆ เมื่อได้มีการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานไประยะหนึ่งก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติการหรือผู้บริหารงานได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานที่ทำให้การปฏิบัติงานหรือการบริหารงานดำเนินไปไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ซึ่งปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้้อาจจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ความสิ้นเปลืองทรัพยากร ความรั้งมือขบในการบริหารงาน การทำหน้าที่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น การตัดสินใจล่าช้าด้วยวิธีการประนีประนอมมากกว่าการใช้เหตุผล ความขัดแย้งระหว่างสมาชิก การถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง ลักษณะของคณะกรรมการ จุดมุ่งหมายในการบริหารงานที่สูญเสียไป และการมอบหมายงานที่คลุมเคลือ สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ทางทฤษฎี (Theoretical Frame) ซึ่งได้เสนอรายละเอียดไว้แล้วในหน้า 29 - 35 ของรายงานฉบับนี้

วิธีการศึกษาในขั้นนี้ ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยอาศัยแบบคำถามในการสัมภาษณ์ (Structured Interviews) กับกรรมการสภาการฝึกหัดครูชุดปัจจุบันจำนวน 25 คน และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ใช้แบบสัมภาษณ์กับประชากรชุดแรกให้กับอดีตรกรรมการสภาการฝึกหัดครูตอบจำนวน 26 คน รวมเป็นประชากรทั้งสิ้น 51 คน ในการสัมภาษณ์นี้ ผู้วิจัยได้ออกเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นจะใช้ค่าสถิติที่เรียกว่าฐานนิยม (Mode) ซึ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงความเห็นพ้อง (Concensus) ได้ค่อนข้างดีกว่าวิธีการอย่างอื่น ๆ ในการที่จะระบุปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของสภาการฝึกหัดครู

จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากเอกสาร ตำรา และจากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้คณะกรรมการมาบริหารงานเกิดจากสิ่งต่าง ๆ ผู้วิจัยก็นำมาใช้ในแบบสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้คือ

1. ปัญหาการจัดความสัมพันธ์ระหว่างสภาการฝึกหัดครูกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระทรวงศึกษาธิการ
2. ปัญหาความล่าช้าในการบริหารงาน
3. ปัญหาความเปลี่ยนแปลงทรัพยากร
4. ปัญหาเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการตัดสินใจสั่งการ
5. ปัญหาการขัดข้องหน้าที่การงานกับหน่วยงานอื่น
6. ปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิก
7. การตัดสินใจหาด้วยวิธีการประเมินประណมากกว่าการใช้เหตุผล
8. การถูกรวบงำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
9. ปัญหาลักษณะของคณะกรรมการ
10. ปัญหาการสื่อสารเพื่อการประสานงานระหว่างสภาการฝึกหัดครูกับวิทยาลัยครูต่าง ๆ
11. ปัญหาการไม่คำนึงถึงจุดมุ่งหมายหลักในการบริหารงาน

#### ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของสภาการฝึกหัดครู

1. ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กรรมการสภาการฝึกหัดครูจำนวน 18 คน จากกรรมการสภาการฝึกหัดครูทั้งหมดจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 72 ของกรรมการสภาทั้งหมด และส่งแบบสอบถามที่ใช้ เป็นแบบสัมภาษณ์กับบุคคลที่เคยเป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครูอีกจำนวน 26 ชุด ได้รับคืน 20 ชุด คิดเป็นร้อยละ 76.92 ของแบบสอบถามที่ส่งไป และเป็นแบบสอบถามที่เสียจำนวน 1 ชุด คิดเป็นร้อยละ 3.84 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด

2. ในการสำรวจสถานการณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า

2.1 ผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ตอบแบบสอบถามดำรงตำแหน่ง

ผู้บริหาร	28 คน
อาจารย์	5 คน
ข้าราชการบำนาญ	4 คน

2.2 มีความเกี่ยวข้องกับกรรมการฝึกหัดครูในลักษณะ

เป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู 18 คน

เคยเป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู 19 คน

2.3 มีความเกี่ยวข้องกับกรรมการฝึกหัดครูในลักษณะ

เป็นข้าราชการกรมการฝึกหัดครู 28 คน

เคยเป็นข้าราชการกรมการฝึกหัดครู 5 คน

ไม่เป็นข้าราชการกรมการฝึกหัดครู 4 คน

2.4 มีความรู้เกี่ยวกับกรรมการฝึกหัดครูในระดับ

มาก 29 คน

น้อย 8 คน

ไม่รู้เลย 0 คน

2.5 วุฒิสถสุดในการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปริญญาตรี 4 คน

ปริญญาโท 28 คน

ปริญญาเอก 5 คน

3. การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของสภาการฝึกหัดครู ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ในลักษณะที่เป็น Structured Interview เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ดังปรากฏผลต่อไปนี้

ข้อ 1 ปัญหาในการกำหนดความสัมพันธ์ของสภาการฝึกหัดครูกับหน่วยงานอื่นในกระทรวงศึกษาธิการ มีผู้ให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามมาดังนี้

ฐานะการเป็นกรรมการสภา	เป็นปัญหา		ไม่เป็นปัญหา	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
กรรมการสภา ฯ	12	32.43	6	16.21
ผู้เคยเป็นกรรมการสภา ฯ	17	45.94	2	5.41
รวม	29	78.38	8	21.62

ในจำนวนผู้ที่ตอบว่าเป็นปัญหาในปัญหานี้ มีสาเหตุของปัญหาค้างรายละเอียดที่ปรากฏในตารางที่ 8 ต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 จำนวนประชากรที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการกำหนดความสัมพันธ์  
ของสภาการฝึกหัดครู กับหน่วยงานอื่นในกระทรวงศึกษาธิการ

สาเหตุของปัญหา	ฐานะ การเป็น กรรมการ สภา	จำนวนผู้ตอบว่าเป็นปัญหาในลำดับที่			
		1	2	3	4
การกำหนดบทบาทของสภาการฝึกหัดครูไม่ชัดเจน	เป็น	2	3	3	0
	เคย	2	2	3	2
	รวม	4	5	6	2
ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงฯ ให้ความสำคัญ ของสภาการฝึกหัดครูน้อยไป	เป็น	4	2	2	2
	เคย	5	0	2	4
	รวม	9	2	4	6
ระเบียบบริหารราชการไม่ให้อำนาจให้มีการ บริหารโดยคณะกรรมการตามแบบของสภาฯ	เป็น	1	6	4	0
	เคย	7	5	2	1
	รวม	8	11	6	1
มีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับหลายฉบับที่เกี่ยวข้อง ซ้ำซ้อนกัน	เป็น	5	1	1	3
	เคย	1	4	2	0
	รวม	6	5	3	3

หมายเหตุ

เป็น

หมายถึง

กรรมการสภาการฝึกหัดครู

เคย

หมายถึง

อดีตกรรมการสภาการฝึกหัดครู



จากตารางนี้แสดงให้เห็นว่า ปัญหาในการกำหนดความสัมพันธ์ของสภาการฝึกหัดครูกับหน่วยงานอื่นในกระทรวงศึกษาธิการนั้น ตามความเห็นของกรรมการสภาการฝึกหัดครู มีสาเหตุของปัญหาซึ่งเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาได้ดังนี้คือ มีกฎ ระเบียบและข้อบังคับหลายฉบับที่เกี่ยวข้องซ้ำซ้อน ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการให้ความสำคัญของสภาการฝึกหัดครูน้อยไป การกำหนดบทบาทของสภาการฝึกหัดครูไม่ชัดเจน และระเบียบบริหารราชการไม่เอื้ออำนวยให้มีการบริหารโดยคณะกรรมการตามแบบของสภา ฯ

ส่วนความเห็นของผู้ที่เคยเป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครูให้ความเห็นว่าเป็นสาเหตุของปัญหาในการกำหนดความสัมพันธ์ของสภาการฝึกหัดครูกับหน่วยงานอื่นในกระทรวงศึกษาธิการ เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ ระเบียบบริหารราชการไม่เอื้ออำนวยให้มีการบริหารโดยคณะกรรมการตามแบบของสภา ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการให้ความสำคัญของสภาการฝึกหัดครูน้อยไป การกำหนดบทบาทของสภาการฝึกหัดครูไม่ชัดเจน และมีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับหลายฉบับที่เกี่ยวข้องซ้ำซ้อนกัน

ในความคิดเห็นโดยส่วนรวมของผู้ที่เคยเป็นและผู้ที่ เป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครูในเรื่องปัญหาการกำหนดความสัมพันธ์ของสภาการฝึกหัดครูกับหน่วยงานอื่นในกระทรวงศึกษาธิการ เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการให้ความสำคัญของสภาการฝึกหัดครูน้อยไป ระเบียบบริหารราชการไม่เอื้ออำนวยให้มีการบริหารโดยคณะกรรมการตามแบบของสภา มี กฎ ระเบียบและข้อบังคับหลายฉบับที่เกี่ยวข้องซ้ำซ้อนกัน และประการสุดท้ายคือ การกำหนดบทบาทของสภาการฝึกหัดครูไม่ชัดเจน

ข้อ 2 ปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานมีผู้ให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามมา

ดังนี้

ฐานะการ เป็นกรรมการสภา	เป็นปัญหา		ไม่เป็นปัญหา	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
กรรมการสภา ฯ	13	35.13	5	13.51
เคยเป็นกรรมการสภา ฯ	17	45.94	2	5.41
รวม	30	81.08	7	18.92

ในจำนวนผู้ที่ตอบว่าเป็นปัญหาในปัญหานั้น มีสาเหตุของปัญหาดังรายละเอียด  
ที่ปรากฏในตารางที่ 9 ต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 9 จำนวนประชากรที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

สาเหตุของปัญหา	ฐานะการ เป็นกรรม การสภา	จำนวนผู้ตอบว่าเป็นปัญหาในลำดับที่			
		1	2	3	4
มีเรื่องที่จะต้องพิจารณาหรือปรึกษา たりจำนวนมาก	เป็น	7	2	1	1
	เคย	9	3	1	0
	รวม	16	5	2	1
เว้นระยะเวลาในการประชุมนาน- เกินไป	เป็น	1	4	2	0
	เคย	4	2	1	1
	รวม	5	6	3	1
ขาดความพร้อมเพียงของคณะกรรมการสภา	เป็น	1	1	2	0
	เคย	0	1	2	0
	รวม	1	2	4	0
มีขบวนการในการดำเนินงานหลาย ขั้นตอน	เป็น	3	2	2	2
	เคย	2	5	2	0
	รวม	5	7	4	2

จากตารางนี้แสดงให้เห็นว่า ในความเห็นของผู้ที่เป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู เห็นว่าสาเหตุของความล่าช้าในการบริหารงานเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้คือ มีเรื่องที่จะต้องพิจารณาหรือปรึกษาหารือจำนวนมาก มีขบวนการในการดำเนินงานหลายขั้นตอน เว้นระยะเวลาในการประชุมนานเกินไป และการขาดความพร้อมเพียงของ กรรมการสภาการฝึกหัดครู

ส่วนความเห็นของผู้ที่เคยเป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครูเห็นว่า สาเหตุของความล่าช้าในการบริหารงานเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ การมีเรื่องที่จะต้องพิจารณาหรือปรึกษาหารือจำนวนมาก การเว้นระยะเวลาในการประชุมนานเกินไป มีขบวนการในการดำเนินงานหลายขั้นตอน และการขาดความพร้อมเพียงของกรรมการสภาการฝึกหัดครู

ในความคิดเห็นโดยส่วนรวมของผู้ที่เคยเป็นและผู้ที่เป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครูเห็นว่า สาเหตุของความล่าช้าในการบริหารงานเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ การมีเรื่องที่จะต้องพิจารณาหรือปรึกษาหารือจำนวนมาก มีขบวนการในการดำเนินงานหลายขั้นตอน การเว้นระยะเวลาในการประชุมนานเกินไป และขาดความพร้อมเพียงของคณะกรรมการสภา ฯ

ข้อ 3 ปัญหาความสับสนเปลืองในการบริหารงานโดยสภาการฝึกหัดครูเมื่อเทียบกับผลงานที่ได้รับ มีผู้ให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามมาดังนี้

ฐานะการ เป็นกรรมการสภา	เป็นปัญหา		ไม่เป็นปัญหา	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
กรรมการสภา	8	21.62	10	27.03
เคยเป็นกรรมการสภา ฯ	5	13.51	14	37.84
รวม	13	35.13	24	64.87

ในจำนวนผู้ที่ตอบว่าเป็นปัญหาในปัญหานี้ มีสาเหตุของปัญหาดังรายละเอียด  
ที่ปรากฏในตารางที่ 10 ต่อไปนี้

ตารางที่ 10 จำนวนประชากรที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาความเปลี่ยนแปลงในการบริหาร  
งานโดยสภาการฝึกหัดครู เมื่อเทียบกับผลงานที่ได้

สาเหตุของปัญหา	ฐานะการ เป็นกรรม- การสภา	จำนวนผู้ตอบว่าเป็นปัญหาในลำดับที่			
		1	2	3	4
สิ้นเปลืองเวลา	เป็น	2	4	0	0
	เคย	2	1	0	0
	รวม	4	5	0	0
สิ้นเปลืองเงิน	เป็น	2	0	2	0
	เคย	1	0	2	0
	รวม	3	0	4	0
สิ้นเปลืองวัสดุอุปกรณ์	เป็น	3	0	0	1
	เคย	0	2	0	0
	รวม	3	2	0	1
สิ้นเปลืองบุคลากร	เป็น	1	1	2	0
	เคย	1	0	0	1
	รวม	2	1	2	1

จากตารางนี้แสดงให้เห็นว่า ในความเห็นของผู้เป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู เห็นว่า สาเหตุของความสิ้นเปลืองในการบริหารงานโดยสภาการฝึกหัดครูเมื่อเทียบกับผลงานที่ได้เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สิ้นเปลืองวัสดุอุปกรณ์ เวลา เงิน และบุคลากร

ส่วนความเห็นของผู้ที่เคยเป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู เห็นว่า สาเหตุของความสิ้นเปลืองในการบริหารงานโดยสภาการฝึกหัดครูเมื่อเทียบกับผลงานที่ได้เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สิ้นเปลืองเวลา เงิน บุคลากรและวัสดุอุปกรณ์

ในความคิดเห็นโดยส่วนรวมของผู้ที่เคยเป็นและผู้ที่เป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู เห็นว่า สาเหตุของความสิ้นเปลืองในการบริหารงานโดยสภาการฝึกหัดครูเมื่อเทียบกับผลงานที่ได้เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ สิ้นเปลืองเวลา วัสดุอุปกรณ์ เงิน และบุคลากร

ข้อ 4 ปัญหาการกำหนดผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจสั่งการที่แน่นอน มีผู้ให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามดังนี้

ฐานะการเป็นกรรมการสภา	เป็นปัญหา		ไม่เป็นปัญหา	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
กรรมการสภา ๖	11	29.73	7	18.92
เคยเป็นกรรมการสภา ๖	14	37.84	5	13.51
รวม	25	67.57	12	32.43

ในจำนวนผู้ที่ตอบว่า เป็นปัญหาในปัญหานี้ นั้น มีสาเหตุของปัญหากังรายละเอียก  
ที่ปรากฏในตารางที่ 11 ต่อไปนี้

ตารางที่ 11 จำนวนประชากรที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการกำหนดผู้รับผิดชอบใน  
การตัดสินใจสั่งการที่แน่นอน

สาเหตุของปัญหา	ฐานะการ เป็นกรรมา การสภา	จำนวนผู้ตอบว่า เป็นปัญหาค่ากี่ที่			
		1	2	3	4
กฎ ระเบียบ และข้อบังคับไม่ได้กำหนดไว้ ชัดเจน	เป็น	2	2	0	1
	เคย	3	5	2	0
	รวม	5	7	2	1
มีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับหลายฉบับที่ เกี่ยวข้องซ้ำซ้อนกัน	เป็น	4	2	1	0
	เคย	6	2	2	0
	รวม	10	4	3	0
การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ของสภา ฯ กลุ่มเครือข่าย	เป็น	3	2	2	0
	เคย	4	2	2	1
	รวม	7	4	4	1
การกำหนดผู้บังคับบัญชาหลายคนรับผิดชอบ ในงานเดียวกัน	เป็น	1	0	1	2
	เคย	1	0	0	0
	รวม	2	0	1	2

จากการร่างแสดงให้เห็นว่า ในความเห็นของผู้เป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู เห็นว่า สาเหตุของปัญหาการกำหนดผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจสั่งการที่แน่นอนเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ มีกฎระเบียบและข้อบังคับหลายฉบับที่เกี่ยวข้องซ้ำซ้อนกัน การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสภาการฝึกหัดครูกลุ่มเครือข่าย ฏ ระเบียบ และ ข้อบังคับไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจน และการกำหนดผู้บังคับบัญชาหลายคนรับผิดชอบในงานเดียวกัน

ส่วนความเห็นของผู้ที่เคยเป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู เห็นว่า สาเหตุของปัญหาการกำหนดผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจสั่งการที่แน่นอนเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย นี้มีความเห็นเหมือนกับผู้ที่ เป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครูทุกประการ

ดังนั้นในความเห็นโดยส่วนรวมของผู้ที่เป็นและของผู้ที่เคยเป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู เห็นว่า สาเหตุของปัญหาการกำหนดผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจสั่งการที่แน่นอนเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ มีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับหลายฉบับที่เกี่ยวข้องซ้ำซ้อนกัน การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสภาการฝึกหัดครูกลุ่มเครือข่าย ฏ ระเบียบ และข้อบังคับไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจน และการกำหนดผู้บังคับบัญชาหลายคน รับผิดชอบในงานเดียวกัน

ข้อ 5 ปัญหาการซ้ำซ้อนหน้าที่การงานกับหน่วยงานอื่น มีผู้ให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามดังนี้

ฐานะการ เป็นกรรมการสภา	เป็นปัญหา		ไม่เป็นปัญหา	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
กรรมการสภา ๗	8	21.62	10	27.03
เคยเป็นกรรมการสภา ๗	10	27.03	9	24.32
รวม	18	48.65	19	51.35



ในจำนวนผู้ที่ตอบว่าเป็นปัญหาในปัญหานี้มี สาเหตุของปัญหาดังรายละเอียดที่ปรากฏในตารางที่ 12 ต่อไปนี้

ตารางที่ 12 จำนวนประชากรที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการเข้าชอนหน้าทำการงานกับหน่วยงานอื่น

สาเหตุของปัญหา	ฐานะการเป็นกรรมการสภา	จำนวนผู้ตอบว่าเป็นปัญหาลำดับที่			
		1	2	3	4
มีหน่วยงานอื่นที่กำหนดหน้าที่เหมือนกับสภาการฝึกหัดครู	เป็น	1	3	1	0
	เคย	2	3	0	0
	รวม	3	6	1	0
มีหน้าที่บางอย่างของสภาการฝึกหัดครูที่ไม่เข้าชอนกับหน่วยงานอื่น	เป็น	5	2	0	0
	เคย	5	2	0	0
	รวม	10	4	0	0
มีหน่วยงานบางอย่างที่ทำหน้าที่ไม่บังเกิดผลดี	เป็น	1	1	2	0
	เคย	2	0	2	0
	รวม	3	1	4	0

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ในความเห็นของผู้ที่เป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครูเห็นว่า สาเหตุของปัญหาการเข้าชอนหน้าทำการงานกับหน่วยงานอื่นเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ สาเหตุเนื่องมาจากมีหน้าที่บางอย่างของสภาการฝึกหัดครูที่ไม่เข้าชอนกับหน่วยงานอื่น มีหน่วยงานอื่นที่กำหนดหน้าที่เหมือนกับสภาการฝึกหัดครูแล้ว และมีหน่วย

ทำงานซ้ำ  
งานบางหน่วยงานที่ทำหน้าที่ไม่บังเกิดผลดี

ส่วนความเห็นของผู้ที่เคยเป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู ในปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการ  
เข้าช้อนหน้าทำงานกับหน่วยงานอื่นนั้นมีความเห็นที่สอดคล้องกับผู้ที่เป็นกรรมการสภาการ  
ฝึกหัดครูทุกประการ

ดังนั้น ในความเห็นโดยสรุปของผู้ที่เคยเป็นและผู้ที่เป็นกรรมการสภาการ  
ฝึกหัดครู มีความเห็นสอดคล้องกันว่าสาเหตุของปัญหาการเข้าช้อนหน้าทำงานกับหน่วยงาน  
อื่นเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ มีสาเหตุเนื่องมาจาก มีหน้าที่บาง  
อย่างของสภาการฝึกหัดครูที่ไปซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น มีหน่วยงานอื่นที่กำหนดหน้าที่เดิม  
กับสภาการฝึกหัดครูแล้ว และมีหน่วยงานบางหน่วยงานที่ทำหน้าที่ไม่บังเกิดผลดี

ข้อ 6 ปัญหาความขัดแย้งของกรรมการสภาการฝึกหัดครู มีผู้ให้สัมภาษณ์และ  
ตอบแบบสอบถามดังนี้

ฐานะการ เป็นกรรมการสภา	เป็นปัญหา		ไม่เป็นปัญหา	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
กรรมการสภา ฯ	10	27.03	8	21.62
เคยเป็นกรรมการสภา ฯ	6	16.21	13	35.13
รวม	16	43.24	21	56.75

ในจำนวนผู้ที่ตอบว่าเป็นปัญหาในปัญหานี้ มีสาเหตุของปัญหาดังรายละเอียด  
ที่ปรากฏในตารางที่ 13 ต่อไปนี้

ตารางที่ 13 จำนวนประชากรที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งของคณะกรรมการ  
สภาการฝึกหัดครู

สาเหตุของปัญหา	ฐานะการ เป็นกรรม การสภา	จำนวนผู้ตอบว่าเป็นปัญหาลำดับที่			
		1	2	3	4
การถกเถียงปัญหาในเรื่องที่ประชุม	เป็น	1	1	2	1
	เคย	1	2	2	0
	รวม	2	3	4	1
ความไม่เข้าใจงานของแต่ละกลุ่มบุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิก	เป็น	5	0	0	0
	เคย	4	3	0	0
	รวม	9	3	0	0
มีความขัดแย้งกัน เป็นการส่วนตัวในหมู่คณะกรรมการบางท่าน	เป็น	0	1	2	0
	เคย	0	0	1	2
	รวม	0	1	3	2
ความไม่เข้าใจถึงหลักการถกเถียงปัญหาในที่ประชุม	เป็น	2	3	0	2
	เคย	2	2	1	0
	รวม	4	5	1	2

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ในความเห็นของผู้ที่เป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู เห็นว่า สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งของกรรมการสภาการฝึกหัดครู เรียงลำดับความสำคัญ จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ สาเหตุเนื่องมาจากความไม่เข้าใจงานของแต่ละกลุ่มบุคคลที่ เข้ามาเป็นสมาชิก ความไม่เข้าใจถึงหลักการถกเถียงปัญหาในที่ประชุม การถกเถียงปัญหา ในเรื่องที่ประชุม และมีความขัดแย้งกันเป็นการส่วนตัวในหมู่คณะกรรมการบางท่าน

ส่วนในความเห็นของผู้ที่เคยเป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู เห็นว่า สาเหตุของ ปัญหาความขัดแย้งของกรรมการสภาการฝึกหัดครู สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ที่เป็นสมาชิก สภาการฝึกหัดครูทุกประการ

ดังนั้น ในความเห็นโดยส่วนรวมของผู้ที่เคยเป็นและผู้ที่เป็นกรรมการสภาการ ฝึกหัดครู เห็นว่า สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งของกรรมการสภาการฝึกหัดครู เรียงลำดับ ความสำคัญจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ สาเหตุเนื่องมาจากความไม่เข้าใจงานของแต่ละกลุ่ม บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิก ความไม่เข้าใจถึงหลักการถกเถียงปัญหาในที่ประชุม การถกเถียง ปัญหาในเรื่องที่ประชุมและความขัดแย้งกันเป็นการส่วนตัวในหมู่คณะกรรมการบางท่าน

ข้อ 7 การใช้วิธีการประนีประนอมในการตัดสินปัญหาต่าง ๆ ของสภาการ ฝึกหัดครูมีผู้ให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามดังนี้

ฐานะการ เป็นกรรมการสภา	เป็นปัญหา		ไม่เป็นปัญหา	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
กรรมการสภา ฯ	14	37.84	4	10.81
เคยเป็นกรรมการสภา ฯ	11	29.73	8	21.62
รวม	25	67.57	12	32.43

ในจำนวนผู้ที่ตอบว่าเป็นปัญหาในปัญหานี้ มีสาเหตุของปัญหาดังรายละเอียดที่ปรากฏในตารางที่ 14 ต่อไปนี้

ตารางที่ 14 จำนวนประชากรที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการใช้วิธีการประนีประนอมในการตัดสินปัญหาต่าง ๆ ของสภาการฝึกหัดครู

สาเหตุของปัญหา	ฐานะการเป็นกรรมการสภา	จำนวนผู้ตอบว่าเป็นปัญหาคำศัพท์				
		1	2	3	4	5
ต้องการรักษาน้ำใจของคณะกรรมการบางคน	เป็น	4	1	2	0	0
	เคย	0	0	1	1	0
	รวม	4	1	3	1	0
ไม่ต้องการเห็นความแตกแยกระหว่างคณะกรรมการ	เป็น	1	2	2	1	0
	เคย	1	1	1	0	0
	รวม	2	3	3	1	0
คณะกรรมการส่วนใหญ่ถือหลักเดินสายกลางเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด	เป็น	3	6	0	2	0
	เคย	4	3	1	0	0
	รวม	7	9	1	2	0
คำนึงถึงปัญหาที่จะตามมาในอนาคต	เป็น	4	2	1	0	0
	เคย	5	3	0	0	0
	รวม	9	5	1	0	2
เป็นลักษณะนิสัยของคนไทยที่ขอการประนีประนอม	เป็น	2	0	2	1	1
	เคย	0	0	2	0	1
	รวม	2	0	4	1	2

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ในความเห็นของผู้ที่เป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครูเห็นว่า สาเหตุของการใช้วิธีการประนีประนอมในการตัดสินปัญหาต่าง ๆ ของสภาการฝึกหัดครู เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ สาเหตุเนื่องมาจากการคำนึงถึงปัญหาที่จะตามมาในอนาคต ต้องการรักษาน้ำใจของคณะกรรมการบางคน คณะกรรมการส่วนใหญ่ถือหลักเดินสายกลาง เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด เป็นลักษณะนิสัยของคนไทยที่ชอบการประนีประนอม และไม่ต้องการเป็นความแตกต่างระหว่างคณะกรรมการ

ส่วนความคิดเห็นของผู้ที่เคยเป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครูมีความเห็นว่า สาเหตุของการใช้วิธีการประนีประนอมในการตัดสินปัญหาต่าง ๆ ของสภาการฝึกหัดครู เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ สาเหตุเนื่องมาจากการคำนึงถึงปัญหาที่จะตามมาในอนาคต คณะกรรมการส่วนใหญ่ถือหลักเดินสายกลาง เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ไม่ต้องการเห็นความแตกแยกระหว่างคณะกรรมการ เป็นลักษณะนิสัยของคนไทยที่ชอบการประนีประนอม และต้องการรักษาน้ำใจของคณะกรรมการบางคน

ในความเห็นเป็นส่วนรวมของผู้ที่เคยเป็นและผู้ที่เป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครูเห็นว่า สาเหตุของการใช้วิธีการประนีประนอมในการตัดสินปัญหาต่าง ๆ ของสภาการฝึกหัดครู เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ สาเหตุเนื่องมาจากการคำนึงถึงปัญหาที่จะตามมาในอนาคต คณะกรรมการส่วนใหญ่ถือหลักเดินสายกลาง เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ต้องการรักษาน้ำใจของคณะกรรมการบางคน ไม่ต้องการเห็นความแตกแยกระหว่างคณะกรรมการ และเป็นลักษณะนิสัยของคนไทยที่ชอบการประนีประนอม

ข้อ 8 ปัญหาการถูกรบกวนงำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล มีผู้ให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามมาดังนี้

ฐานะการเป็นกรรมการสภา	เป็นปัญหา		ไม่เป็นปัญหา	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
กรรมการสภา ๗	11	29.73	7	18.92
เคยเป็นกรรมการสภา ๗	10	27.03	9	24.32
รวม	21	56.76	16	43.24

ในจำนวนผู้ที่ตอบว่าเป็นปัญหานั้น มีสาเหตุของปัญหาดังรายละเอียดที่ปรากฏในตารางที่ 15 ต่อไปนี้

ตารางที่ 15 จำนวนประชากรที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการถูกรบกวนง่าโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

สาเหตุของปัญหา	ฐานะการเป็นกรรมการสภา	จำนวนผู้ตอบว่าเป็นปัญหาลำดับที่			
		1	2	3	4
มีบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งที่ผูกขาดการพูดในสภา	เป็น	1	1	1	1
	เคย	2	1	0	0
	รวม	3	2	1	1
คณะกรรมการเกือบมากจะมีความเห็นคล้อยตามกรรมการผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงในกระทรวง	เป็น	5	2	1	0
	เคย	4	3	0	1
	รวม	9	5	1	1

ตารางที่ 15 จำนวนประชากรที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการถูกรอบงำโดยบุคคล  
หรือกลุ่มบุคคล (ต่อ)

สาเหตุของปัญหา	ฐานะ การเป็น กรรมการ	จำนวนผู้ตอบว่าเป็นปัญหาลำดับที่			
		1	2	3	4
มีการเสนอความคิดเห็นแล้วใช้เวลาอภิปรายใน ปัญหานั้นน้อยไป	เป็น	3	1	2	0
	เคย	5	1	1	0
	รวม	8	2	3	0
มีผู้เสนอความคิดเห็นแล้วสรุปเป็นความคิดเห็น ของสภา ฯ โดยไม่มีการอภิปราย	เป็น	0	1	1	3
	เคย	0	1	2	0
	รวม	0	2	3	3

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ในความเห็นของผู้ที่เป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู เห็นว่า สาเหตุของการถูกรอบงำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ สาเหตุเนื่องมาจาก คณะกรรมการโดยมากจะมีความเห็นคล้อยตาม กรรมการผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงในกระทรวง การเสนอความคิดเห็นแล้วใช้เวลาในการอภิปรายในปัญหานั้นน้อยไป การมีบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งผูกขาดการพูดในสภา และมีผู้เสนอความคิดเห็นแล้วสรุปเป็นความคิดเห็นของสภา ฯ โดยไม่มีการอภิปราย

ส่วนในความเห็นของผู้ที่เคยเป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู เห็นว่า สาเหตุของการถูกรอบงำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ สาเหตุเนื่องมาจาก มีการเสนอความคิดเห็นแล้วใช้เวลาในการอภิปรายในปัญหานั้นน้อยไป



คณะกรรมการโดยมากจะมีความเห็นคล้อยตามกรรมการผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงในกระทรวง มีบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งที่ผูกขาดการพูดในสภา และมีผู้เสนอความคิดเห็นแล้วสรุปเป็นความเห็นของสภา ฯ โดยไม่มีการอภิปราย

ในความเห็นเป็นส่วนรวมของผู้เคยเป็นและผู้ที่เป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู เห็นว่า สาเหตุของการถูกรอวงงำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มีสาเหตุเนื่องมาจาก คณะกรรมการโดยมากจะมีความเห็นคล้อยตามกรรมการผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงในกระทรวง มีการเสนอความคิดเห็นแล้วใช้เวลาในการอภิปรายในปัญหานั้นน้อยไป มีบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งที่ผูกขาดการพูดในสภา และมีผู้เสนอความคิดเห็นแล้วสรุปเป็นความคิดเห็นของสภา ฯ โดยไม่มีการอภิปราย

ข้อ 9 ปัญหาลักษณะของคณะกรรมการ มีผู้ให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม ดังนี้

ฐานะการ เป็นกรรมการสภา	เป็นปัญหา		ไม่เป็นปัญหา	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
กรรมการสภา ฯ	7	18.92	11	29.73
เคยเป็นกรรมการสภา ฯ	8	21.62	11	29.73
รวม	15	40.54	22	59.46

ในจำนวนผู้ที่ตอบว่า เป็นปัญหาในปัญหานี้ มีสาเหตุของปัญหาดังรายละเอียดที่ปรากฏในตารางที่ 16 ต่อไปนี้

ตารางที่ 16 จำนวนประชากรที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาดำเนินการของคณะกรรมการ

สาเหตุของปัญหา	ฐานะการ เป็นกรรม การสภา	จำนวนผู้ตอบว่าเป็นปัญหาดำเนินการที่			
		1	2	3	4
มีจำนวนสมาชิกมากไป	เป็น	2	0	1	0
	เคย	2	0	0	0
	รวม	4	0	1	0
มีจำนวนสมาชิกน้อยไป	เป็น	0	0	0	2
	เคย	1	1	0	0
	รวม	1	1	0	2
สมาชิกบางคนมีคุณสมบัติไม่เหมาะสม	เป็น	3	2	0	0
	เคย	1	0	0	0
	รวม	4	2	0	0
จำนวนสมาชิกแต่ละฝ่ายไม่สมดุลกัน	เป็น	1	3	2	0
	เคย	3	0	0	0
	รวม	4	3	2	0

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ในความเห็นของผู้ที่เป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู เห็นว่า สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับลักษณะของคณะกรรมการ เรียงลำดับความสำคัญจากมาก ไปหาน้อยได้ดังนี้คือ สาเหตุอื่นเนื่องมาจาก สมาชิกบางคนมีคุณสมบัติไม่เหมาะสม มีจำนวน สมาชิกมากไป และสมาชิกแต่ละฝ่ายไม่สมดุลย์กัน

ในความเห็นของผู้ที่เคยเป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู เห็นว่า สาเหตุของปัญหา เกี่ยวกับลักษณะของคณะกรรมการ เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ สาเหตุ เนื่องมาจาก จำนวนสมาชิกแต่ละฝ่ายไม่สมดุลย์กัน มีจำนวนสมาชิกมากไป และสมาชิกบางคนมีคุณสมบัติไม่เหมาะสม

ดังนั้นความคิดเห็นโดยส่วนรวมของผู้ที่เคยเป็นและผู้ที่เป็นกรรมการสภาฝึกหัด ครูมีความเห็นว่า สาเหตุของปัญหาที่เกี่ยวกับลักษณะของคณะกรรมการ เรียงลำดับจากมาก ไปหาน้อยคือ สาเหตุอื่นเนื่องมาจาก จำนวนสมาชิกแต่ละฝ่ายไม่สมดุลย์กัน สมาชิกบางคนมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมและมีจำนวนสมาชิกมากเกินไป

ข้อ 10 ปัญหาการสื่อสารเพื่อการประสานงานระหว่างสภาการฝึกหัดครูกับ วิทยาลัยครูต่าง ๆ มีผู้ให้สัมภาษณ์ และตอบแบบสอบถามดังนี้

ฐานะการเป็นกรรมการสภา	เป็นปัญหา		ไม่เป็นปัญหา	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
กรรมการสภา ๗	12	32.43	6	16.22
เคยเป็นกรรมการสภา ๗	11	29.73	8	21.62
รวม	23	62.16	14	37.84

ในจำนวนผู้ที่ตอบว่าเป็นปัญหาในปัญหานี้ มีสาเหตุของปัญหาดังรายละเอียด  
ที่ปรากฏในตารางที่ 17 ต่อไปนี้

ตารางที่ 17 จำนวนประชากรที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการสื่อสารเพื่อการประสาน  
งานระหว่างสภาการฝึกหัดครูกับวิทยาลัยครูต่าง ๆ

สาเหตุของปัญหา	ฐานะการ เป็นกรรม การสภา	จำนวนผู้ตอบว่าเป็นปัญหาลำดับที่			
		1	2	3	4
ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรง	เป็น	2	2	2	1
	เคย	5	0	0	1
	รวม	7	2	2	2
ขาดเครื่องมือสื่อสารที่ดี	เป็น	3	2	2	1
	เคย	1	4	1	0
	รวม	4	6	3	1
ขาดการเผยแพร่ข่าวสาร	เป็น	4	4	1	1
	เคย	1	3	2	1
	รวม	5	7	3	2
ขาดงบประมาณที่สนับสนุนระบบสื่อสารโดย เฉพาะ	เป็น	3	0	2	1
	เคย	3	1	2	0
	รวม	6	1	4	1

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ในความเห็นของผู้ที่เป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู เห็นว่า สาเหตุของปัญหาการสื่อสาร เพื่อประสานงานระหว่างสภาการฝึกหัดครูกับวิทยาลัยครูต่าง ๆ เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ สาเหตุเนื่องจากขาดการเผยแพร่ข่าวสาร ขาดเครื่องมือสื่อสารที่ดี ขาดงบประมาณที่จะมาสนับสนุนระบบการสื่อสารโดยเฉพาะ และขาดบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรง

ส่วนความเห็นของผู้ที่เคยเป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู เห็นว่า สาเหตุของปัญหาการสื่อสาร เพื่อการประสานงานระหว่างสภาการฝึกหัดครูกับวิทยาลัยครูต่าง ๆ เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ สาเหตุเนื่องจาก ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรง ขาดงบประมาณที่จะมาสนับสนุนระบบสื่อสาร โดยเฉพาะขาดเครื่องมือสื่อสารที่ดี และขาดการเผยแพร่ข่าวสาร

ในความเห็นโดยส่วนรวมของผู้ที่เคยเป็นและผู้ที่เป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู เห็นว่า สาเหตุของปัญหาการสื่อสาร เพื่อการประสานงานระหว่างสภาการฝึกหัดครูกับวิทยาลัยครูต่าง ๆ เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ สาเหตุเนื่องมาจาก ขาดงบประมาณที่สนับสนุนระบบสื่อสารโดยเฉพาะ ขาดการเผยแพร่ข่าวสาร และขาดเครื่องมือสื่อสารที่ดี

ข้อ 11 ปัญหาการไม่คำนึงถึงจุดมุ่งหมายหลักในการบริหารงานของสภาการฝึกหัดครู มีผู้ให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามดังนี้

ฐานะการเป็นกรรมการสภา	เป็นปัญหา		ไม่เป็นปัญหา	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
กรรมการสภา ฯ	9	24.32	9	24.32
เคยเป็นกรรมการสภา ฯ	12	32.43	7	18.93
รวม	21	56.75	16	43.25

ในจำนวนผู้ตอบว่าเป็นปัญหาในปัญหานี้ มีสาเหตุของปัญหาถึงรายละเอียด  
ที่ปรากฏในตารางที่ 18 ต่อไปนี้

ตารางที่ 18 จำนวนประชากรที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการไม่คำนึงถึงจุดมุ่งหมาย  
หลักในการบริหารงานของสภาการฝึกหัดครู

สาเหตุของปัญหา	ฐานะการ เป็นกรรม การสภา	จำนวนผู้ตอบว่าเป็นปัญหาลำดับที่					
		1	2	3	4	5	6
คณะกรรมการไม่ได้วางจุดมุ่งหมายหลัก รวมกันในการบริหาร	เป็น	1	0	1	2	0	0
	เคย	5	0	0	2	0	0
	รวม	6	0	1	4	0	0
จุดมุ่งหมายหลักไม่ชัดเจน	เป็น	1	3	3	0	0	0
	เคย	4	2	2	0	0	0
	รวม	5	5	5	0	0	0
มีจุดมุ่งหมายหลักที่ไม่ได้บันทึกไว้เป็น ลายลักษณ์อักษร	เป็น	0	1	1	1	2	0
	เคย	0	1	0	0	1	0
	รวม	0	2	1	1	3	0
จุดมุ่งหมายหลักที่วางไว้กว้างเกินไป	เป็น	6	0	0	0	0	0
	เคย	1	2	3	0	0	0
	รวม	7	2	3	0	0	0

ตารางที่ 18 จำนวนประชากรที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการไม่คำนึงถึงจุดมุ่งหมายหลักในการบริหารงานของสภาการฝึกหัดครู (ต่อ)

สาเหตุของปัญหา	ฐานะการเป็นกรรมการสภา	จำนวนผู้ตอบว่าเป็นปัญหาลำดับที่					
		1	2	3	4	5	6
เป็นจุดมุ่งหมายที่ยากต่อการปฏิบัติให้เห็นจริงได้	เป็น	0	2	0	0	1	0
	เคย	0	1	1	0	0	0
	รวม	0	3	1	0	1	0
จุดมุ่งหมายเฉพาะคนหรือเฉพาะคนกลุ่มน้อยเกินกว่า	เป็น	0	0	1	0	0	3
	เคย	0	0	0	0	0	1
	รวม	0	0	1	0	0	4

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ในความเห็นของผู้ที่เป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครูเห็นว่า สาเหตุของปัญหาการไม่คำนึงถึงจุดมุ่งหมายหลักในการบริหารงานของสภาการฝึกหัดครู เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ สาเหตุเนื่องมาจากจุดมุ่งหมายหลักที่วางไว้กว้างเกินไป จุดมุ่งหมายหลักไม่ชัดเจน คณะกรรมการไม่ได้วางจุดมุ่งหมายหลักรวมกันในการบริหาร เป็นจุดมุ่งหมายที่ยากต่อการปฏิบัติให้เห็นจริงได้ มีจุดมุ่งหมายหลักที่ไม่ได้บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และจุดมุ่งหมายเฉพาะคนหรือเฉพาะคนกลุ่มน้อยเกินกว่า

ในความเห็นของผู้ที่เคยเป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครูเห็นว่า สาเหตุของปัญหาการไม่คำนึงถึงจุดมุ่งหมายหลักในการบริหารงานของสภาการฝึกหัดครู เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ สาเหตุเนื่องมาจากคณะกรรมการไม่ได้วางจุดมุ่งหมายหลักรวมกันในการบริหาร จุดมุ่งหมายหลักไม่ชัดเจน จุดมุ่งหมายหลักที่วางไว้กว้างเกินไป เป็นจุด

มุ่งหมายที่ยากต่อการปฏิบัติให้เห็นจริงได้ เป็นจุดมุ่งหมายหลักที่ไม่ได้บันทึกไว้ เป็นลายลักษณ์อักษร และจุดมุ่งหมาย เฉพาะคนหรือ เฉพาะคนกลุ่มน้อยเกินไป

ในความเห็นโดยส่วนรวมของผู้ที่เคยเป็นและผู้ที่เป็นกรรมการสภาการฝึกหัดครู เห็นว่า สาเหตุของปัญหาการไม่คำนึงถึงจุดมุ่งหมายหลักในการบริหารงานของสภาการฝึกหัดครู เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ สาเหตุเนื่องมาจาก จุดมุ่งหมายหลักที่วางไว้กว้างเกินไป คณะกรรมการไม่ได้วางจุดมุ่งหมายหลักรวมกันในการบริหารงาน จุดมุ่งหมายหลักไม่ชัดเจน เป็นจุดมุ่งหมายที่ยากต่อการปฏิบัติให้เห็นจริงได้ เป็นจุดมุ่งหมายหลักที่ไม่ได้บันทึกไว้ เป็นลายลักษณ์อักษร และจุดมุ่งหมาย เฉพาะคนหรือ เฉพาะคนกลุ่มน้อยเกินไป



คุนยวิทย์ทรพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย