



## ปัญหาและการวิเคราะห์การบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

ในการบริหารงานขององค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ และมีการจัดหลักการบริหารงานที่ดีเพียงใดก็ตาม แต่องค์การเหล่านั้นก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาและอุปสรรคที่เป็นเครื่องถ่วงมิให้การบริหารงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ได้ คือ จะต้องมมีปัญหาและอุปสรรคอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เกิดขึ้นเสมอ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องค้นหาปัญหาและหนทางแก้ไขปัญหานั้นให้ลุล่วงไปได้ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าก็เช่นเดียวกันกับหน่วยงานหรือองค์การอื่นที่จะต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ อยู่เสมอ

สำหรับปัญหาในการบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า นั้น วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้สรุปปัญหาที่เป็นปัญหาหลักและมีความสำคัญเอาไว้ ก็ได้หาทางวิเคราะห์ปัญหาเหล่านี้ โดยอาศัยวิธีการต่าง ๆ เพื่อค้นคว้าให้ตรงตามความเป็นจริงที่สุด ในการศึกษาและวิจัยปัญหาในการบริหารงานนั้น ผู้เขียนได้แยกที่มาของปัญหาอันเกิดจากการศึกษาและวิจัยออกเป็น ๒ ประการ คือ

ประการแรก คือ การศึกษาจากข้อเท็จจริงต่าง ๆ ( Facts ) ของการบริหารงาน หมายถึงปัญหาและข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานภายในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าว่าเป็นเช่นไร โดยการศึกษาจากเอกสารข้อมูลและหลักฐานต่าง ๆ ตลอดจนการเปรียบเทียบกับการบริหารของหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้พบปัญหาและข้อคิดเห็น ตลอดจนทัศนคติของผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรง จากการสังเกตการณ์และสัมภาษณ์ข้าราชการ ลูกจ้าง และคณาจารย์ ตลอดจนนักเรียนนายร้อยของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าด้วย

ประการที่สอง คือ การศึกษาจากการสอบถามโดยใช้แบบสอบถาม ( Questionnaire ) เนื่องจากปัญหาที่ได้จากข้อมูลและเอกสารต่าง ๆ ตลอดจนการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ยังไม่ทำให้ได้ข้อเท็จจริงที่เพียงพอ ผู้เขียนจึงได้สร้างแบบสอบถามขึ้น ๓ ชุดด้วยกัน เพื่อทอดไปยังตัวอย่างประชากรที่คัดเลือกเอาไว้แล้ว กล่าวคือ แบบสอบถามชุดที่หนึ่งทอดไปยังผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรง ชุดที่สองทอดไปยังข้าราชการ ลูกจ้างและคณาจารย์ ชุดที่สามทอดไปยังนักเรียนนายร้อย สำหรับเนื้อหาและ

ใจความของคำถามทั้ง ๓ ชุดนั้น ก็มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันบ้าง เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่ การปฏิบัติงาน และฐานะของผู้ตอบแบบสอบถาม ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมือนกันของผู้ตอบแบบ สอบถามทั้งหมด อย่างไรก็ตามก็คิดว่าปัญหาที่ไต่ถามจากการออกแบบสอบถามนี้จะเป็นเครื่องยืนยันผลในการศึกษา และวิจัยวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีเนื้อหาที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และยังเป็นเครื่องสนับสนุนให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงให้มีความหนักแน่นและน่าเชื่อถือ ตลอดจนนำเอาแบบสอบถามไปใช้ในการพิสูจน์ สมมติฐานที่ตั้งเอาไว้ว่าเป็นความจริงหรือไม่ เพียงใดอีกด้วย

๔.๑ สำหรับปัญหาประการแรกที่เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงต่าง ๆ ของการบริหารงานนั้น สามารถสรุปปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นส่วนรวมภายในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าออกมาได้ ดังนี้ คือ

๔.๑.๑ ปัญหาในด้านการวางแผน การวางแผนงานโดยทั่วไปนิยมแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ แผนระยะสั้น ( Short-range Planning ) และแผนระยะยาว ( Long-range Planning ) สำหรับแผนระยะสั้นนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กับแผนระยะยาวอยู่เสมอ ความผิดพลาด ของแผนงานอยู่ที่การวางแผนระยะสั้นโดยไม่คำนึงถึงผลในอนาคต หรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและจะกระทบ ไปถึงแผนระยะยาวได้ ซึ่งเป็นความผิดพลาดที่รุนแรงมาก<sup>๑</sup> สำหรับโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า นั้น การวางแผนจะเป็นในรูปของแผนระยะสั้นแทบทั้งสิ้น การวางแผนระยะยาวมีน้อยมาก อุปสรรค และปัญหาอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างแผนระยะสั้นกับแผนระยะยาวไม่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ทำให้ เกิดเป็นปัญหาขึ้น ยิ่งแผนระยะสั้นถูกนำมาพิจารณาใช้มากเท่าใด ก็จะกระทบไปถึงแผนระยะยาวที่ กำหนดเอาไว้ผิดไปจากเป้าหมายมากยิ่งขึ้นเท่านั้น<sup>๒</sup> และในที่สุดแผนระยะยาวที่วางเอาไว้ก็จะล้ม เหลวหรือผิดไปจากวัตถุประสงค์และแผนงานเดิมที่ได้กำหนดไว้ ปัญหาสำคัญในการวางแผนที่โรงเรียน นายร้อยพระจุลจอมเกล้าประสบอยู่ก็คือ แผนระยะยาวเกี่ยวกับโครงการขยายโรงเรียนนายร้อยพระ จุลจอมเกล้าออกไปอยู่เขตชานเมือง เนื่องจากสภาพที่ตั้งของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าปัจจุบัน

<sup>๑</sup> Koontz & O'Donnell, Management, op.cit., p.153.

<sup>๒</sup> สัมภาษณ์ พลตรี ไพจิตร สมสุวรรณ, ผู้อำนวยการส่วนการศึกษา โรงเรียนนายร้อย พระจุลจอมเกล้า, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๒๑.

ไม่เลือกอำนาจต่อการปฏิบัติราชการโดยเฉพาะการศึกษาและสภาพความเป็นอยู่ของนักเรียนนายร้อยที่แออัดมาก ในปี พ.ศ. ๒๕๑๖ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าจึงได้เสนอแผนระยะยาวไปยังหน่วยเหนือ (กองทัพบก) ขอย้ายออกไปตั้งสถานที่อยู่ในเขตชานเมืองห่างจากกรุงเทพมหานครในรัศมี ๓๐ - ๕๐ กิโลเมตร และใช้เนื้อที่ประมาณ ๓,๐๐๐ ไร่ โครงการเคลื่อนย้ายและงบประมาณที่ต้องใช้เป็นจำนวนมาก ตั้งแต่ ๓,๐๐๐ ล้านบาทขึ้นไป แม้ว่าแผนการย้ายโรงเรียนออกไปตั้ง ณ ที่ตั้งใหม่ กองทัพบกจะเห็นชอบด้วยในหลักการ แต่เป็นแผนที่ปฏิบัติได้ยาก เพราะกองทัพบกถือว่าเป็นแผนที่จะต้องพิจารณาในระดับสูง และจะต้องใช้เวลาในการพิจารณาและศึกษาอย่างละเอียดรอบคอบกับทั้งเกี่ยวกับงบประมาณของประเทศที่จะต้องใช้จ่ายอย่างประหยัด เพราะฉะนั้น จึงถือว่าเป็นแผนการระยะยาวที่ไม่มีการกำหนดเวลา และอยู่ในระหว่างการดำเนินการพิจารณา

แต่เนื่องจากความจำเป็นในการต้องการสถานที่สำหรับการฝึกและศึกษาให้เพียงพอกับจำนวนนักเรียนที่เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับความจำเป็นในการใช้ห้องเรียนสำหรับวิชาหลักและวิชาเลือกตามหลักสูตรปีการศึกษา ๒๕๑๘ ดังนั้น โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จึงได้เสนอแผนระยะสั้นขึ้นแทนที่ คือ การขอก่อสร้างเพิ่มเติมอีกหลายหลัง โดยสร้างในพื้นที่ส่วนการศึกษา ตามมีงบประมาณ ๒๕๑๘ และได้รับอนุมัติจากกองทัพบกให้ดำเนินการตามแผนนั้นแล้วเสร็จในปี พ.ศ. ๒๕๒๑ แต่มีข้อสังเกตว่า ในการสร้างตึกเรียนใหม่นี้ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามิได้เป็นผู้ดำเนินการหรือร่วมวางแผนและควบคุมการสร้างตึกโรงเรียนให้เป็นไปตามแผนเลย แต่กลายเป็นหน่วยงานอื่นในกองทัพบกเป็นผู้วางแผนและก่อสร้าง ตลอดจนดำเนินการส่วนใหญ่ออกมา ผลิตที่ได้ออกมาทำให้ได้ตึกเรียนที่ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้ ก่อให้เกิดปัญหากับผู้รับบริการ คือ อาจารย์ผู้สอนและนักเรียนนายร้อย ที่ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากตึกเรียนได้เต็มที่ นี่ก็เป็นอีกปัญหาหนึ่งที่โรงเรียนนายร้อยประสบในการประสานงานกับหน่วยอื่น เพราะฉะนั้น จึงเห็นได้ว่า แผนระยะสั้นไปชดเชยกับแผนระยะยาว เนื่องจากว่ายังมีตึกเรียนเพิ่มมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะขอย้ายโรงเรียนออกไปยังเขตชานเมืองก็ยิ่งยากขึ้นเท่านั้น เพราะการใช้จ่ายงบประมาณที่ลงทุนไปในการ

สัมภาษณ์ พลตรี กนก ชุตินทรหัต, ผู้อำนวยการกองทัพบก ช่วยราชการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า, ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๒๑.

สร้างศึก เรียบและความสำเร็จที่จะต้องใช้ศึก เรียบนี้ หุ้คุมกับงบประมาณที่ใช้ไป ตลอดจนเวลาที่ผ่านไป นานไป ก็ยิ่งทำให้งบประมาณค่าใช้จ่ายในการย้ายโรงเรียนจะต้องเพิ่มมากขึ้นกว่าที่วางไว้แต่เดิมอย่างมาก ดังนั้น แผนการย้ายโรงเรียนจึงห่างไกลจากความต้องการตามแผนและเวลาที่ผ่านไปเสมอ

สำหรับปัญหาในการวางแผนด้านอื่น เนื่องจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยราชการกองทัพบก การวางแผนงานจึงต้องเป็นไปตามความเห็นชอบของกองทัพบกด้วย เนื่องจากอำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย (Decision-making) ไม่ได้อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าที่จะตัดสินใจได้ นอกจากนี้ในส่วนที่กองทัพบกมอบหมายให้เท่านั้น ดังนั้น แผนงานที่เสนอให้ไปยังหน่วยเหนือจึงอาจถูกระงับหรือแก้ไขตัดทอนเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีผลกระทบต่อกรวางแผนทำให้ผิดเป้าหมาย หรือต้องกลับมาพิจารณาแก้ไขวางแผนใหม่ ให้สอดคล้องกับแผนงานที่ถูกละเปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้การวางแผนงานยังต้องคำนึงถึงวงจรงบประมาณ (Budgetary Cycle) ที่ได้รับอนุมัติจากกองทัพบกในแต่ละปีด้วย ทั้งนี้ การวางแผนจะต้องเป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับ และจะต้องประเมินค่าใช้จ่ายตามแผนให้เพียงพอ กับงบประมาณในแต่ละปีโดยผู้บัญชาการ เป็นผู้วางแผนและกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆ ประจำปี และรายงานเสนอขึ้นไปตามลำดับชั้น เพื่อขออนุมัติ ขาดตามแผนนี้ ถ้าหากประเมินค่าใช้จ่ายมากหรือน้อยกว่างบประมาณก็จะก่อให้เกิดผลเสียหลายด้าน กล่าวคือ ถ้าประเมินค่าใช้จ่ายมากเกินไป หน่วยเหนือเห็นว่าไม่จำเป็นก็อาจสั่งตัดงบประมาณลงไป แต่ถ้าประเมินน้อยไป มีเงินเหลือในปีงบประมาณมาก ต้องส่งคืนกองทัพบกก็แสดงถึงความไม่สามารถในการวางแผนให้สัมพันธ์กับงบประมาณ หน่วยเหนืออาจพิจารณาคัดทอนหรือจะพิจารณาในกรณีเห็นว่าสมควรจะอนุมัติในปีงบประมาณต่อไป

ยิ่งกว่านั้นแผนงานในแต่ละแผนที่เสนอขึ้นไป ไม่น่าจะได้รับการอนุมัติทุกประการหรือไม่ เช่น โรงเรียนนายร้อยเคยเสนองบประมาณประจำปี ๒๕๒๑ ขึ้นไปยังกองทัพบก แต่ถูกกองทัพบกตัดทอนเนื่องจากสาเหตุที่งบประมาณจำกัด เพราะฉะนั้นแผนงานของโรงเรียนนายร้อยก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ตามกำลังและจำนวนงบประมาณที่ได้รับ แผนงานที่วางเอาไว้เดิมก็ไม่สามารถปฏิบัติได้

ต้องมีการแก้ไขและเปลี่ยนแปลงแผนชั้นใหม่ ทำให้กระทบกระเทือนเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้อย่างแน่นอน และขอมองให้เกิดปัญหาตามมาในภายหลัง

๔.๑.๒ ปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างและการจัดส่วนราชการของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า นับตั้งแต่ได้มีการจัดตั้งโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าให้เมื่อวันที่ ๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๔๓๐ เป็นต้นมา ได้มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโครงสร้างและการจัดส่วนราชการให้ก้าวหน้าพัฒนาเป็นลำดับ ในปี พ.ศ. ๒๔๔๕ ได้มีการจัดโครงสร้างและระบบการศึกษาตามแบบของโรงเรียนนายร้อยสหรัฐอเมริกา โดยแยกส่วนราชการออกเป็น ๓ ระบบใหญ่ ๆ คือ กองบัญชาการทำหน้าที่ควบคุมบังคับบัญชา ส่วนการฝึก และส่วนการศึกษา กับมีส่วนราชการอื่น ๆ เป็นส่วนประกอบ (Auxiliary) มีการจัดโครงสร้างส่วนราชการแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line & Staff Organization Structure) โดยมีผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า เป็นผู้ทำหน้าที่บังคับบัญชาตัดสินใจสั่งการตามที่ได้รับมอบหมายจากกองทัพบก และมีฝ่ายอำนวยการหรือเสนาธิการ เป็นที่ปรึกษา ในการให้ขอเสนอแนะเลือกหนทางปฏิบัติและประสานงานระหว่างหน่วยต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างก็คือ ถึงแม้จะเอารูปแบบการจัดส่วนราชการตามแบบโรงเรียนนายร้อยสหรัฐมาใช้ โดยการคัดแปลงและเอาสิ่งที่เป็นประโยชน์มาใช้กับโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ก็ตาม แต่เนื่องจากโครงสร้างของระบบกองทัพบกไทยอยู่ในสภาพที่จำกัด เนื่องจากการขยายโครงสร้างของหน่วยไปจนถึงการขยายอัตรากำลังเจ้าหน้าที่จะต้องเป็นไปตามระเบียบแบบแผนของกองทัพบกและข้อตกลงของเหล่าทัพตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนดร่วมกับข้อตกลงกับกระทรวงการคลัง ในด้านการงบประมาณ จึงมีผลทำให้โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าในฐานะส่วนหนึ่งของกองทัพบกไม่สามารถขยายการจัดหน่วยและโครงสร้างได้ด้วยตนเองจะประสบกับปัญหาเช่นนี้ในทุกหน่วยราชการ ก่อให้เกิดข้อจำกัดของนโยบายในการบริหารขึ้น

รายละเอียดกล่าวอยู่ในบทที่ ๒ แล้ว

<sup>๒</sup> Christopher C. Hood, The Limits of Administration

(London: John Wiley & Sons, Ltd., 1976), p. 7.

คือ เมื่อหน่วยงานมีความต้องการและความจำเป็นในการขยายหน่วยและอัตราให้มากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณของงานที่เพิ่มขึ้น แต่กระทำไม่ได้เพราะขัดกับระเบียบการจัดอัตรากำลังที่กำหนดไว้ ทำให้เกิดอุปสรรคในการบริหารงาน เช่น กำลังพลในระดับต่ำกว่าสัญญาบัตรมีจำนวนไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน แต่ไม่สามารถบรรจุเพิ่มเติมได้ เนื่องจากอัตราที่กำหนดเอาไว้แน่นอนตายตัว ... ได้ ... เพื่อ ... เมื่อมีปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น ย่อมทำให้เกิดความล่าช้า สกปรอง และก่อให้เกิดปัญหาในคานอัตรากำลังพลของหน่วยเพิ่มขึ้นอีก

สำหรับปัญหาในการจัดส่วนราชการ เนื่องจากการจัดรูปแบบของส่วนราชการของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า หรือหน่วยราชการอื่นมีรูปแบบหรือจัดเป็นระบบราชการแทบทั้งสิ้น ซึ่งเป็นรูปแบบที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะประเทศไทยยังไม่มีระบบราชการ (Bureaucracy) ตามความหมายที่แท้จริงมีแต่ระบบกึ่งราชการ หรือระบบผสมระหว่างระบบราชการกับระบบประเพณีเท่านั้น<sup>๒</sup> เนื่องจากการมีสายการบังคับบัญชาที่รัดกุมเป็นรูปปริมิตซึ่งกำหนดลำดับชั้นในการควบคุม กฎเกณฑ์ต่าง ๆ และการต่อสู้กับระเบียบข้อบังคับที่มากเกินไป (Red Tape) ความล่าช้า และการควบคุมโดยใช้เครื่องมือ<sup>๓</sup> หรือการแบ่งแยกหน้าที่อย่างเคร่งครัด ตลอดจนการถือเอาความสามารถทางเทคนิคเป็นสิ่งสำคัญกว่าคุณสมบัติอย่างอื่น หรือการใช้ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เหล่านี้เป็นต้น ทำให้การจัดส่วนราชการไม่เป็นไปตามรูปแบบที่ดีได้

ร.ท. มานะ กอหรั่งกุล, ทฤษฎีแนวทฤษฎศาสตร์ (สมุทรปราการ: ชนิษฐการพิมพ์ และโรงพิมพ์, ๒๕๒๐), หน้า ๒ - ๓๕ - ๒ - ๓๕/๓.

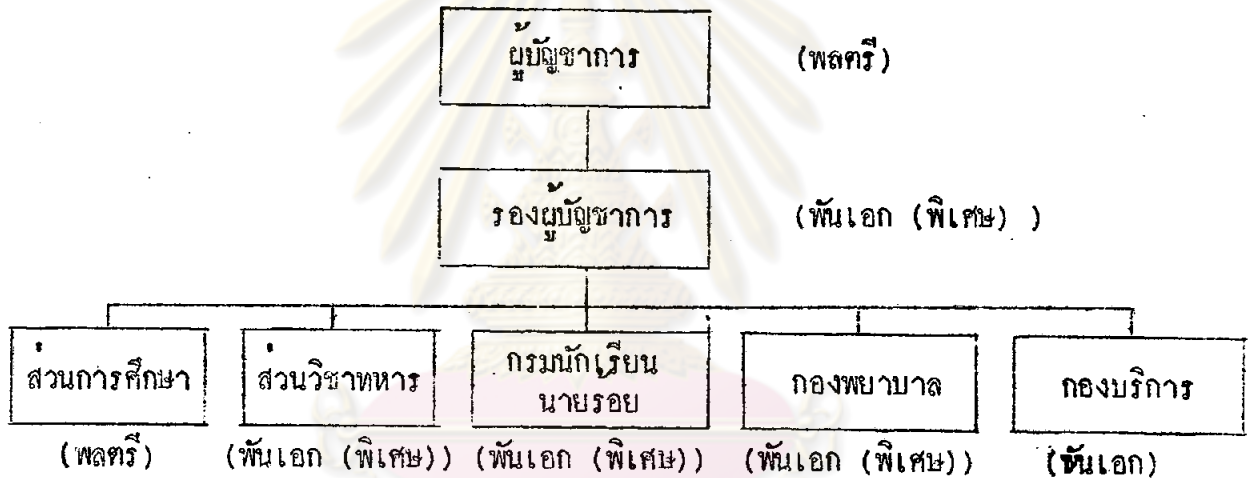
<sup>๒</sup> ชัยอนันต์ สมุทรวณิช, การเมืองกับการบริหาร เอกสารโรเนียว (แผนกวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ตุลาคม ๒๕๒๐), หน้า ๓๘.

<sup>๓</sup> บุญวัฒน์ วิสกุล "ความกีดกันการบริหารงาน" เอกสารการศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์ ลำดับที่ ๔ ของแผนกรัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (กรุงเทพมหานคร: แผนกตำราและคำบรรยาย คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๘), หน้า ๔ - ๘.

โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีปัญหาเกี่ยวกับการจัดส่วนราชการที่ผิดไปจากส่วนราชการอื่น ๆ ในกองทัพกองอย่างมาก และก่อให้เกิดปัญหาสายการบังคับบัญชาโดยเฉพาะในทางปฏิบัติชั้นควบ กล่าวได้ว่า มีเพียงโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าเพียงแห่งเดียวเท่านั้นในกองทัพที่มีการจัดส่วนราชการ เช่นนี้ กล่าวคือ มีพลตรีถึง ๒ นาย ทำหน้าที่บริหารและบังคับบัญชาภายในหน่วยเดียวกัน (ดูแผนภูมิการจัดที่ ๔)

แผนภูมิที่ ๔

การจัดหน่วยงานในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าที่แต่งตั้งชั้นยศ



โดยมีผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อย (พลตรี) เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และมีรองผู้บัญชาการ (พันเอก (พิเศษ) ) มีอำนาจในการบังคับบัญชาเป็นรองจากผู้บัญชาการ แต่ทางส่วนการศึกษาก็มีผู้อำนวยการส่วนการศึกษา (พลตรี) ทำหน้าที่บริหารการศึกษาและปฏิบัติตามนโยบายของผู้บังคับบัญชารองอีกตำแหน่งด้วย จึงไม่มีอำนาจหน้าที่ในการปกครองบังคับบัญชาโดยตรง ตามสายงานจึงต้องเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บัญชาการ และรองผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยด้วย จึงเท่ากับผู้อำนวยการส่วนการศึกษาเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของรองผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อย ซึ่งมียศเป็นพันเอก และมีอาวุโสต่ำกว่าตามชั้นยศ ในทางทฤษฎีนั้นเป็นสิ่งที่กระทำได้ แต่ในทางปฏิบัติเนื่องจากแบบธรรมเนียม เป็นมรดกตกทอดกับชั้นยศและอาวุโส ทำให้เป็นสิ่งลำบากในการวางตัวและปกครอง

บังคับบัญชา เช่นในการประชุม การต้อนรับผู้เยี่ยมเยือน ทำให้เกิดปัญหาในการวางตัว และไม่เพียงแต่เท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยและผู้ติดต่อราชการภายนอกเองในบางครั้ง ก็มีความรู้สึกสับสนและไม่เข้าใจกับการจัดส่วนราชการแบบนี้ จึงควรที่จะปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

เมื่อเปรียบเทียบกับการจัดส่วนราชการของ โรงเรียนนายร้อยสหรัฐ (West Point) หรือโรงเรียนนายเรืออากาศสหรัฐ จะเห็นว่าผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยสหรัฐ และผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศสหรัฐ มียศเป็นพลโท มีรองผู้บัญชาการ ผู้อำนวยการส่วนการศึกษา และผู้บังคับกรมนักเรียนนายร้อยเป็นพลจัตวา (เทียบเท่าพันเอก (พิเศษ) ของกองทัพไทย) มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นยศ และเป็นไปตามลำดับชั้นตอนของการบังคับบัญชา อย่างไรก็ตามในกรณีของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีปัญหาเกี่ยวกับการขอขยายอัตรากำลังเพื่อ ให้ผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยเป็นพลโท—เช่นเดียวกับระบบของสหรัฐอเมริกา เพราะการจัดอัตรากำลังของกองทัพไทยนั้น กำหนดอย่างแน่นอนตายตัวไม่สามารถยืดหยุ่นได้เหมือนกับของโรงเรียนนายร้อยสหรัฐ ประกอบกับการขอขยายอัตรากำลังพลเป็นเรื่องสำคัญจะต้องพิจารณาด้วยกันในระดับของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงหลายหน่วย ปัญหาสายการบังคับบัญชานี้จึงเป็นสิ่งที่ต้องหาทางแก้ไข ซึ่งจะกล่าวในบทที่ ๕ ต่อไป

๔.๑.๓ ปัญหาในการจัดคนและเจ้าหน้าที่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ไม่ขาดแคลนกำลังพลในชั้นสัญญาบัตร คือ มีจำนวนข้าราชการสัญญาบัตรเพียงพอแก่การปฏิบัติงาน แม้จะบรรจุไม่ครบตามอัตราที่กำหนด แต่สำหรับกำลังพลในระดับต่ำกว่าสัญญาบัตรนั้นแม้จะไม่

<sup>๑</sup> West Point, United States Military Academy, 1977-1978 Catalog, p. 127.

<sup>๒</sup> United States Air Forces Academy, Catalog 1977-1978, Vol. 22., pp. 2-3.

<sup>๓</sup> สัมภาษณ์ พันโท สุบรรณ แสงพันธ์, อาจารย์ส่วนการศึกษา, เคยดูงานการจัดหน่วยโรงเรียนนายร้อยสหรัฐอเมริกา, ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๒๑

<sup>๔</sup> สัมภาษณ์ พลตรี จวน วรรณรัตน์, ผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า,

๑๓ พฤศจิกายน ๒๕๒๑



ขาดแคลนมากนัก แต่ในทางปฏิบัติปรากฏว่ามีหลายหน่วยงานที่ขาดแคลนกำลังพลประเภทต่ำกว่าสัญญาบัตร และลูกจ้างคนงานมาก ทั้งนี้ เนื่องจากการแบ่งงาน (Division of work) ในแต่ละกรมกองยังไม่เหมาะสม จึงทำให้บางหน่วยมีผู้ปฏิบัติงานมากเกินไป แต่บางหน่วยกลับขาดแคลน ทั้งนี้ สาเหตุเนื่องมาจากอัตรากำลังพลของการจัดหน่วยในแต่ละหน่วยที่ได้รับจากกองทัพบกเป็นไปอย่างไม่เหมาะสม ขึ้นอยู่กับเหตุผลและความสามารถในการขอกำลังพลเพิ่มเติม บางหน่วยงานมีความต้องการกำลังพลมาก แต่เหตุผลที่รายงานขึ้นไปไม่ค่อยก็อาจถูกระงับ หรือในบางกรณีก็มีเหตุผลที่ดีแต่หน่วยเหนือไม่มีงบประมาณจัดทำให้ได้ ทำให้ไม่สามารถได้รับกำลังพลเพิ่มเติม หรือในอีกกรณีหนึ่ง เดิมมีกำลังพลของหน่วยงานที่เหมาะสมแล้ว ต่อมามีการขยายหน่วยงานเพิ่มให้ความจำเป็นต่อใช้กำลังพลทั้งสัญญาบัตรและต่ำกว่าสัญญาบัตรมีมากขึ้น แต่ไม่ได้รับการสนับสนุนหรือไม่มีกำลังพลพอที่จะสนับสนุนให้ได้ ก็เป็นสาเหตุที่ทำให้งานล่าช้า และกระทบกระเทือนไปถึงผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อีกด้วย นอกจากนี้ยังมีปัญหาอื่น ๆ เกี่ยวกับการจัดคนและเจ้าหน้าที่ คือ

๔.๑.๓.๑ ปัญหาการเลือกสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการปกครองบังคับ

บัญชา ในการปกครองบังคับบัญชาในโรงเรียนนายร้อย จำเป็นที่จะต้องได้ผู้บังคับกองพัน ผู้บังคับกองร้อย และผู้บังคับหมวด ที่มีความรู้ความสามารถสูง และมีคุณสมบัติเหมาะสม มีลักษณะของความเป็นผู้นำทหารที่ดี มีระเบียบวินัยเข้มแข็ง เพราะจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่เด็กเรียนนายร้อย จากข้อเท็จจริงปรากฏว่ายังไม่มียูงใจ (Incentives) และสิ่งดึงดูดใจให้นายทหารมีคุณสมบัติดังกล่าวมาเป็นนายทหารปกครองในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าได้ ทั้งนี้ ไม่ได้นับหมายความว่า นายทหารปกครองบังคับบัญชาในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าในอดีตหรือปัจจุบันจะไม่เป็นนายทหารหรือตัวอย่างที่ดีแก่เด็กเรียนนายร้อย แต่หมายความว่า การจะเลือกสรรหานายทหารปกครองที่ดีที่สุดเพื่อมาประจำในหน่วยที่สำคัญที่สุดหน่วยหนึ่งของกองทัพบกนั้น กระทำไม่ได้เต็มที่ เพราะขาดสิ่งจูงใจต่าง ๆ (ได้แก่ขาดอำนาจและกำลังในการบังคับบัญชา ขาดผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมาก คือ นายสิบและพลทหาร ซึ่งโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าไม่มี และทุกหน่วยมองปัญหาว่า โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าเป็นหน่วยที่ให้แต่การศึกษาแก่เด็กเรียนนายร้อยเท่านั้น) ที่จะดึงดูดให้นายทหารหน่วยอื่นมาเป็นนายทหารปกครองมากขึ้น

๔.๑.๓.๒ การเลือกสรรหาอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อสอนนักเรียนนายร้อย แม้ว่าโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าจะแก้ไขปัญหาขาดแคลนอาจารย์ โดยบรรจุนักเรียนนายร้อยที่เรียนดีและสมัครใจเป็นอาจารย์เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว เข้าทำหน้าที่สอนนักเรียนนายร้อยต่อไปก็ตาม แต่ก็ยังมีปัญหาขาดแคลนอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิหรืออาจารย์ที่มีความรู้ในค่านวิชาเฉพาะอยู่อีกมาก จากตัวเลขอัตราอาจารย์ที่โรงเรียนนายร้อยตั้งเป้าหมายเอาไว้คือ ใหม่อำจารย์วุฒิปริญญาเอก ร้อยละ ๑๕ อาจารย์วุฒิปริญญาโท ร้อยละ ๘๕ ของจำนวนอาจารย์ที่บรรจุตามอัตรากำลังพลทั้งหมด. แต่เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีอาจารย์วุฒิปริญญาเอก ร้อยละ ๗ และอาจารย์วุฒิปริญญาโท ร้อยละ ๓๓ ส่วนอาจารย์วุฒิปริญญาตรี มีร้อยละ ๖๘.๒๕ ในขณะที่สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษากำหนดให้มีอาจารย์วุฒิปริญญาเอก โท และตรี ตามอัตราส่วน ๑๕ : ๕๐ : ๓๕ ตามลำดับ อัตราส่วนนี้เป็นที่ตกลงกันระหว่างสำนักงบประมาณและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และเมื่อเทียบอัตราส่วนระหว่างจำนวนอาจารย์อัตรานักศึกษาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในประเทศไทย จะมีอัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาเท่ากับ ๑ : ๗ - ๘ แต่อาจารย์โรงเรียนนายร้อยกับนักเรียนนายร้อยจะมีอัตราส่วน ๑ : ๑๒<sup>๓</sup> ซึ่งมีอัตราส่วนสูงกว่าอัตราส่วนของอาจารย์กับนักศึกษาในมหาวิทยาลัยมาก จึงเห็นได้ว่า ปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ จึงเป็นปัญหาที่สำคัญ โดยเฉพาะโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีหน้าที่หลักในการสั่งสอนอบรม

<sup>๑</sup>หนังสือจากส่วนการศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ที่ กท ๐๓๔๑(๐๓)/๔๓๓ เรื่อง รายงานขอมูลนิธิความสามารถของหน่วยทหาร ลง ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๒๑, หน้า ๒ - ๓.

<sup>๒</sup>A Research Report on Higher Education System: A case

Study of Thailand, Office of the National Education Commission, Bangkok, Thailand, November 1977, p.154.

<sup>๓</sup>นักเรียนนายทหาร โรงเรียนเสนาธิการทหารบก คณะที่ ๑ ชุดที่ ๕๖, วิเคราะห์การศึกษาทางวิชาการในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า : เอกสารวิจัย (โรงเรียนเสนาธิการทหารบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง, กันยายน ๒๕๑๑), หน้า ๒๑.

นักเรียนนายร้อยควยแล้ว จำนวนอาจารย์ที่มีน้อยกว่าอัตราส่วนที่เหมาะสมกับนักเรียนนายร้อย จึงสมควรที่จะต้องเพิ่มเติมข้อปรัยอัตราอาจารย์เสียใหม่

๔.๑.๓.๓ ปัญหาในการหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) และการโยกย้าย (Transfer) เนื่องจากกองทัพมีการสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของข้าราชการทหาร ทั้งสัญญาบัตรและต่ำกว่าสัญญาบัตรเป็นประจำ เพื่อให้หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลง และให้นายทหารและนายสิบได้เรียนรู้ภารกิจและหน้าที่อย่างกว้างขวาง มีการหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่ตามความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) ได้ตามความสมัครใจและตำแหน่งหน้าที่ในอัตรานั้นว่าง หรือไม่แล้วจึงดำเนินการวิธีโยกย้ายต่อไป โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าก็ดำเนินการวิธีเช่นเดียวกันนี้ คือจะมีการหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่สับเปลี่ยนกันไป และมีการโยกย้ายบุคคลเข้าและออกเป็นประจำ แต่ในทางปฏิบัติการหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่มักจะเป็นเรื่องของนายทหารมากกว่า โดยเฉพาะในระดับผู้บังคับกองร้อยที่เตรียมตัวจะเข้าเรียนโรงเรียนเสนาธิการทหารบก หรือฝ่ายเสนาธิการ นายทหารปกครองกรมนักเรียนนายร้อย และอาจารย์ในสวนวิชาทหาร ยกเว้นอาจารย์ในสวนการศึกษาที่ไม่ค่อยจะมีการหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่บ่อยครั้งนัก ทั้งนี้ เพื่อให้อาจารย์ทำการสอนหนังสือเป็นเวลานานจะได้มีประสบการณ์ในการสอนมากขึ้น ปัญหาในการหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่จึงเกิดขึ้นในส่วนที่มีการโยกย้ายบ่อย ปีละอย่างต่ำ ๒ - ๓ ครั้ง คือ กองบัญชาการ ฝ่ายเสนาธิการ นายทหารปกครอง และอาจารย์สวนวิชาทหาร ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ขาดการร่วมมือประสานงาน ขาดความคุ้นเคย และเข้าใจในหน้าที่ของตน หรือเมื่อเริ่มจะเข้าใจก็ถูกโยกย้ายไปประจำในหน่วยอื่น ทำให้ต้องหายทำหน้าที่ทดแทน ซึ่งจะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งานและเสียเวลาไปครั้งละมีไชนอย

๔.๑.๔ ปัญหาในการอำนวยความสะดวก ปัญหาเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกที่เกิดขึ้นนั้นมาจากสิ่งต่าง ๆ หลายประการ คือ

๔.๑.๔.๑ ปัญหาการขาดแรงจูงใจ ปัญหานี้เป็นปัญหาที่ทุกกองค้การ โดยเฉพาะในระบบราชการจะประสบกันมาก และโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าเองก็เช่นเดียวกัน คือ

๑ สัมภาษณ์ นายทหารฝ่ายเสนาธิการ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๒๖.

ยังไม่สามารถให้การจูงใจให้ปฏิบัติงานอาชีพคนให้แก่งานใดก็ตามเป้าหมายของหน่วยที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ เนื่องมาจากสาเหตุใหญ่ คือ ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นข้าราชการ (Bureaucrat) และถือว่าการรับราชการเป็นอาชีพอย่างเดียว หรืออย่างน้อยก็เป็นอาชีพหลัก เมื่อได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการก็เท่ากับว่าบรรลุดตามความต้องการ (Needs) อย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความพอใจแล้ว ดังนั้น สิ่งจูงใจต่าง ๆ (Incentive) เช่น เงินเดือน รางวัล บำเหน็จ บำนาญ สวัสดิการต่าง ๆ โอกาสที่จะก้าวหน้าไปตามลำดับขั้น หรือแม้กระทั่งการลงโทษ สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นสิ่งที่ต้องได้รับอยู่แล้วเพราะเป็นข้าราชการ ทำให้สิ่งจูงใจเหล่านี้ไม่ค่อยมีผลในการจูงใจหรือก่อให้เกิดความรู้สึกที่จะปฏิบัติงานให้เต็มที่ โดยเฉพาะข้าราชการต่ำกว่าสัญญาบัตรลงไปที่ไม่มีโอกาสที่จะก้าวหน้าหรือเลื่อนขั้นตำแหน่งหน้าที่ จะขาดความกระตือรือร้นและความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน อันจะเป็นผลเสียต่อหน่วยงานที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่ได้

๔.๑.๔.๒ ปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ระบบการ

ติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า เป็นในระบบปิด (Closed System) มากกว่าเป็นระบบเปิด (Opened System) กล่าวคือ การติดต่อสื่อสารจะเป็นเพียงติดต่อภายในหน่วยงานนั้น ๆ มากกว่าติดต่อสื่อสารกับหน่วยอื่นภายในโรงเรียนนายร้อยด้วยกัน ทำให้หากการประสานงานที่ดี และขาดความเข้าใจกันเองระหว่างผู้ปฏิบัติงานในหน่วยหนึ่งกับอีกหน่วยหนึ่ง จนผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกันจะมีความสนิทสนมคุ้นเคยกัน และมีความรู้สึกกับผู้ปฏิบัติงานหน่วยอื่นในลักษณะของคนแปลกหน้า ทำให้เกิดเป็นแนวความคิดต่างคนต่างปฏิบัติงานในหน่วยของตนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีข้าราชการที่สำเร็จการศึกษาต่างเหล่าต่างสถาบันกัน ความสนิทสนมคุ้นเคยกัน จึงมีในหมู่ผู้ที่สำเร็จจากสถาบันเดียวกันเป็นส่วนใหญ่เท่านั้น นอกจากนี้ยังประสบกับปัญหาการขาดแคลนสิ่งอุปกรณ์ในการติดต่อสื่อสารที่จำเป็น คือ โทรศัพท์และพลาซ่าสาร ปรากฏว่า โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามีเครื่องมือติดต่อสื่อสารจำนวนน้อยมาก เมื่อเทียบกับหน่วยอื่นในกองทัพบกหรือในกระทรวงกลาโหม ได้แก่มีโทรศัพท์ติดต่อภายในประมาณ ๓๐ เครื่อง และโทรศัพท์ติดต่อภายนอก (รวมโทรศัพท์สาธารณะด้วย) ประมาณ ๑๐ - ๑๒ เครื่อง ซึ่งย่อมไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้เครื่องมือสื่อสารเหล่านี้ให้เป็นประโยชน์

\* ขัยอนันต์ สมุทรวานิช, เรื่องเดิม, หน้า ๔๓.

อย่างเต็มที่ สำหรับผู้นำสาร เพื่อติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยต่าง ๆ ก็ขาดแคลน เมื่อมีภารกิจเร่งด่วนจำเป็นที่จะต้องให้ผู้นำสารจึงเกิดปัญหาที่มีผู้นำสารไม่เพียงพอ ทำให้การติดต่อสื่อสารซึ่งต้องอาศัยเวลาเป็นสิ่งสำคัญนั้นประสบกับอุปสรรคและความล่าช้า

๔.๑.๔.๓ ปัญหาเกี่ยวกับผู้นำ โดยหลักการแล้ว ผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการ (Director) และมีอำนาจสูงสุดในการบังคับบัญชาเพียงผู้เดียว (Unity of Command) ผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยได้รับการแต่งตั้งและผ่านการคัดเลือกมาเป็นอย่างดีจากบัญชับังคับบัญชาในระดับสูง โดยเลือกสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติและความเหมาะสม เป็นคนว่ามีประวัติการศึกษาดี ประวัติการรบดีเด่น หรือผ่านสมรรถนะการรบมาแล้ว หรือคำรังกำหนดหน้าที่ที่สำคัญในอดีต และมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นด้วย ดังนั้น ในการคัดเลือกผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยจึงไม่มีปัญหาอะไร เพราะเป็นบุคคลที่ผ่านการเลือกเฟ้นมาแล้ว ปัญหาจึงอยู่ที่การมอบหมายอำนาจหน้าที่ของผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยกระจายออกไปยังรองผู้บัญชาการ และฝ่ายเสนาธิการ ตลอดจนผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากน้อยนั้น ผู้บริหารในระดับนี้จะ เป็นผู้นำหน่วยและควบคุมผู้ปฏิบัติงานในหน่วยของตนต่อไปอย่างใกล้ชิด แต่การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำหน่วยในระดับนี้ จะมีแตกต่างกันออกไป เช่น ผู้นำหน่วยบางคนอาจใช้พระเดช (Legal) ในการปกครองบังคับบัญชา หรือบางคนอาจใช้พระคุณ (Charismatic) ในการปกครองบังคับบัญชา หรือใช้อำนาจในลักษณะของนาย (Boss) หรืออาจจะให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทำให้ผู้นำหน่วยบางคนเป็นที่นิยมและบางคนก็ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชานิยมชมชอบ การจะกำหนดให้ผู้นำหน่วยต้องมีลักษณะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งนั้น เป็นสิ่งที่ยาก เพราะเป็นเรื่องของจิตใจและพฤติกรรมของผู้นำหน่วยแต่ละคน ปัญหาที่จะตามมาก็คือ ในหน่วยที่ผู้นำหน่วยมีความสามารถหรือใช้คุณลักษณะของตนประกอบกับใช้สิ่งจูงใจและการอำนวยความสะดวกที่ดีก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นผลตามเป้าหมายได้ หน่วยงานนั้นก็จะมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าหน่วยงานที่ขาดผู้นำหน่วยที่ดีและเหมาะสม ไม่สามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ ก็อาจถึงให้ผลงานของหน่วยงานนั้นตกต่ำลงไปได้

๔.๑.๕ ปัญหาในการควบคุม ปัญหาที่สำคัญในการบริหารงานของโรงเรียน นายร้อยพระจุลจอมเกล้า อยู่ที่ปัญหาในการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงาน เนื่องจากแผนงานและการควบคุมเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก เพราะฉะนั้น ถ้าไม่ควบคุมแผนงานที่วางเอาไว้ก็อาจจะทำให้แผนงานนั้นถูกดำเนินไปอย่างผิดเป้าหมายได้ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามีอำนาจในการควบคุมการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน โดยผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยซึ่งได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาจากกองทัพบก ดังนั้น การปฏิบัติตามแผนงานภายในขอบเขตของหน่วยงานภายในโรงเรียนนายร้อย จึงสามารถควบคุมได้ทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานนั้นเอง ก็ยังอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยอีกชั้นหนึ่ง ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงอยู่ที่การปฏิบัติตามแผนงานที่อยู่นอกเหนืออำนาจควบคุมของผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อย กล่าวคือ แผนงานที่เสนอขึ้นไปเพื่อขออนุมัติต่อหน่วยเหนือเพื่อดำเนินการ ไม่ว่าแผนงานนั้นจะได้รับอนุมัติหรือไม่ก็ตาม โรงเรียนนายร้อยมักจะประสบปัญหากับการไม่ได้เข้าควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนนั้นเสมอ เป็นต้นว่าการเสนอของงบประมาณสร้างตึกเคมีตามงบประมาณ ปี พ.ศ. ๒๕๑๘ และเมื่อกองทัพบกอนุมัติแล้วปรากฏว่าไม่ได้ตึกเคมีที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากผู้ออกแบบที่โรงเรียนนายร้อยต้องการ สิ่งที่ต้องพิจารณาลำดับแรกก็คือ เมื่อโรงเรียนนายร้อยเสนอแผนของตึกเคมีสำหรับให้นักเรียนนายร้อยใช้เป็นห้องทดลองทางวิทยาศาสตร์ ผู้ออกแบบ คือ กรมยุทธโยธาทหารบก ซึ่งอาจจะไม่เข้าใจในความต้องการห้องทดลองวิทยาศาสตร์ของอาจารย์และนักเรียนนายร้อยดีพอ และเนื่องจากขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยทั้งสอง และสิ่งที่ต้องพิจารณาลำดับต่อไปก็คือ ผู้ควบคุมการก่อสร้างกลับเป็นหน่วยงานอื่น (มณฑลทหารบกที่ ๑) ยิ่งทำให้เกิดปัญหาความไม่เข้าใจในการควบคุมก่อสร้างหรือสิ่งที่จำเป็นต่อการศึกษา ทำให้เกิดปัญหาเมื่อสร้างตึกเรียนเสร็จแล้ว คือ ตึกเรียนไม่เหมาะสมสำหรับนักเรียนนายร้อยที่จะศึกษาทดลองทางวิทยาศาสตร์ เนื่องจากห้องเรียนร้อนเกินไป (ออกแบบสำหรับตึกเครื่องปรับอากาศ แต่ตามโครงการไม่ได้ขอให้มีเครื่องปรับอากาศ) ห้องทดลองต้องถูกดัดแปลงมาใช้เป็นห้องเรียน เพราะไม่มีคุณลักษณะของห้องทดลองที่ดีพอ เหล่านี้เป็นต้น ทั้งนี้โดยที่โรงเรียนนายร้อยไม่มีอำนาจในการควบคุมหรือสั่งการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แม้จะทำรายงานเสนอขึ้นไป ก็จะเป็นการล่าช้า เพราะผู้รับเหมาก่อสร้างที่เป็นเอกชน ไม่สามารถ

งานได้ จึงต้องปล่อยให้ค่าเงินงานไปตามนั้น ซึ่งลักษณะนี้เป็นข้อผิดพลาดอีกอย่างหนึ่งของระบบราชการ ซึ่งต้องดำเนินงานตามขั้นตอนและสายการบังคับบัญชา และทำให้โรงเรียนนายร้อยไม่สามารถเข้าควบคุมได้ จึงทำให้ตึกเคมีที่ได้รับผิดไปจากแผนเดิมที่กำหนดเอาไว้ ลักษณะของการควบคุมที่ดีแล้ว น่าจะให้โรงเรียนนายร้อยโดยผู้อำนวยการส่วนการศึกษา หรือฝ่ายเสนาธิการ ซึ่งทราบความต้องการของหน่วยที่เขารวมเป็นกรรมการวางแผนก่อสร้างและควบคุมการก่อสร้างด้วย คือ เป็นผู้ควบคุมแผนล่วงหน้า (Pre-control) และควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด แต่ปัญหาอยู่ที่ว่าโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าไม่สามารถเข้าควบคุมและอำนาจการเช่นนั้นได้ จึงเท่ากับเป็นเพียงผู้ควบคุมภายหลังการปฏิบัติงานตามแผนแล้ว (Post-control) คือ เป็นเพียงผู้ใช้ตึกเคมีและดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพเดิมเท่านั้น

๔.๑.๖ ปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า แบ่งออกได้ดังนี้

๔.๑.๖.๑ ปัญหาที่ข้าราชการระดับผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรงประสบอยู่เสมอ

นั่นคือ ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณและกำลังพล ปรากฏว่าโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าไม่เคยได้รับงบประมาณเต็มตามจำนวนที่ขอไปเลย จะถูกตัดทอนลงเสมอ แม้จะเน้นถึงความจำเป็นและหลักฐานประกอบการขอเสนอใช้งบประมาณ ถึงแม้ว่าโรงเรียนนายร้อยจะเป็นหน่วยงานที่สำคัญในกองทัพบกก็ตาม แต่เนื่องจากในปัจจุบันกองทัพบกมีนโยบายจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยปฏิบัติงานในสนามมากกว่าหน่วยอื่น ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม เพราะฉะนั้นโรงเรียนนายร้อยซึ่งเป็นหน่วยที่ตั้งประจำจึงต้องยอมรับและปฏิบัติตาม ซึ่งมีผลกระทบไปถึงขีดขาดแคลนกำลังพล เพราะการขออัตรากำลังพลเพิ่มเติมนั้นจะต้องอาศัยงบประมาณที่จะได้รับในแต่ละปี ประกอบกับจะต้องมีอัตราบรรจุกำลังพลว่างอยู่ด้วย เช่น ในหน่วยงานหนึ่งมีอัตราบรรจุอยู่ ๕ นาย แต่ได้รับ

<sup>๑</sup> สัมภาษณ์ ร้อยโทสงวน มหาศิริมงคล, อาจารย์กองเคมี ส่วนการศึกษา โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า, ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

<sup>๒</sup> สัมภาษณ์ พันเอกทองรัก นิมศิริ, หัวหน้ากองส่วนการศึกษา โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า, ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

<sup>๓</sup> สัมภาษณ์ พลตรีไพจิตร สมสุวรรณ, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

การบรรจุจริง ๓ นาย อีก ๒ นายคงรอนกว่าจะได้รับอนุมัติงบประมาณ ซึ่งเป็นเวลาใด และเมื่อใดก็ยังไม่ทราบ อันจะเป็นผลกระทบไปถึงการปฏิบัติงานที่ขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดผู้ปฏิบัติงานที่พอดีกับจำนวนงาน อย่างไรก็ตามปัญหาการขาดแคลนงบประมาณและกำลังพลนี้ ทุกหน่วยในกองทัพบกหรือแม้กระทั่งหน่วยงานราชการอื่นทั่วไปก็จะประสบกับปัญหานี้ทั้งสิ้น เพียงแต่ขาดแคลนมากน้อยต่างกันเพียงไรเท่านั้น

๔.๑.๖.๒ ปัญหาที่ข้าราชการสัญญาบัตรและต่ำกว่าสัญญาบัตร ตลอดจนลูกจ้างคนงานมักจะประสบกันอยู่มากก็คือ ปัญหาการขอสวัสดิการบ้านพักอาศัย เนื่องจากโรงเรียนนายร้อยไม่มีบ้านพักอาศัยให้แก่ข้าราชการ ลูกจ้างคนงานอย่างเพียงพอ เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นในกองทัพบก เช่น กรมทหารราบที่ ๑ รักษาพระองค์ กรมทหารราบที่ ๑๑ รักษาพระองค์ หรือกองพันทหารม้ายานเกราะ (ม.พัน ๔) เป็นต้น ซึ่งมีบ้านพักอาศัยให้แก่ข้าราชการ ลูกจ้าง คนงานในอัตราส่วนที่มากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนนายร้อย ซึ่งนายทหารปกครองมีความจำเป็นที่จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับนักเรียนนายร้อยตลอดเวลา เพื่อให้การสั่งสอนอบรมในเวลาของผู้บังคับบัญชาตอนกลางคืน แต่กลับไม่สามารถกระทำเช่นนั้นได้เต็มที่ เพราะมีความจำเป็นทางครอบครัว และเนื่องจากบ้านพักอาศัยอยู่ห่างไกล ผิดกับโรงเรียนนายร้อยสหรัฐที่มีบ้านพักอาศัยในบริเวณโรงเรียนให้แก่ นายทหารและนายสิบอย่างเพียงพอ ทำให้สามารถอยู่กับนักเรียนนายร้อยได้อย่างใกล้ชิดและเกือบตลอดเวลา ทำให้นักเรียนนายร้อยของกองทัพบกไทยมีความรู้สึกเหมือนถูกทอดทิ้งและขาดการเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชาและนายทหารปกครอง นอกจากนี้ปัญหาการขาดแคลนกำลังพลประเภทต่ำกว่าสัญญาบัตรที่ไม่เพียงพอกับปริมาณของงานที่เพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี แต่กำลังพลของข้าราชการประเภทนี้ก็ยังมีเท่าเดิมหรือได้รับอัตราเพิ่มเติมเพียงเล็กน้อย ทำให้การปฏิบัติงานมีอุปสรรคและก่อให้เกิดผลเสียทางด้านขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไป

๑ สัมภาษณ์ นายเจิม นาคหล่อ คนงานโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ,  
๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

๒ สัมภาษณ์ พันโทสุบรรณ แสงพันธ์ , ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

๓ สัมภาษณ์ นักเรียนนายร้อย รวมนพล มีชูธรรม, ชั้นปีที่ ๕, ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.



๔.๑.๖.๓ ปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนนายร้อย ปัญหาสำคัญประการแรกก็คือ ปัญหาหลักสูตรการศึกษา ปี ๒๕๑๔ ซึ่งมีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรการศึกษา ให้ดีขึ้นโดยส่วนการศึกษาเป็นผู้ดำเนินงานอยู่เสมอมา เนื่องจากนักเรียนนายร้อยที่ศึกษาตามหลักสูตรนี้ (ขณะนี้กำลังศึกษาอยู่ในชั้นปีที่ ๕) ยังขาดความเข้าใจในด้านการศึกษาตามระบบหน่วยกิต ซึ่งเป็นครั้งแรกที่มีการเปลี่ยนระบบการศึกษาจากการสอบคิดเป็นอัตราร้อยละ ให้มาเป็นระบบสากล คือ ใช้หน่วยกิต (Unit) แทน ทำให้เกิดปัญหาการร้องเรียนและบัตรสนเท่ห์แสดงความไม่พอใจ ใดๆก็ตาม ถึงแม้ว่าในขณะนี้จะยังไม่มีการแสดงออกของนักศึกษาหลักสูตรการศึกษา ปี ๒๕๑๔ อย่างเด่นชัด นอกจากการร้องเรียนและบัตรสนเท่ห์ว่าจะเกิดปัญหาอะไรในอนาคตกับหลักสูตรตามระบบใหม่นี้ก็ตาม แต่จากการเตรียมการและมีการประชุมปรึกษาหารือของคณาจารย์ในส่วนการศึกษาเป็นประจำนั้น ก็ น่าที่จะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยระงับมิให้เป็นปัญหาขึ้นมาได้

ปัญหาประการที่สอง คือ เรื่องสถานที่พักอาศัยนอน (โรงนอน) ก็เป็นปัญหาสำคัญมากเช่นเดียวกัน สถานที่พักอาศัยนอนปัจจุบันนี้ เหมาะสำหรับนักเรียนนายร้อยจำนวนไม่เกิน ๕๐๐ นาย แต่ปัจจุบันมีนักเรียนนายร้อยจำนวน ๑,๔๕๐ นาย จึงทำให้เกิดความแออัด และเป็นปัจจัยที่กระทบกระเทือนต่อจิตใจของนักเรียนนายร้อย เป็นผลส่งไปถึงวินัย ขวัวยุ และผลการศึกษา และสิ่งแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม ห้องนอนขนาด ๓ + ๕ เมตร เหมาะกับนักเรียนนายร้อย ๒ คนมากกว่าถ้ามีนักเรียนนายร้อย ๒ คน อย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จึงมีส่วนทำให้ขวัญของนักเรียนนายร้อยเสื่อมลง

ปัญหาอื่น ๆ ได้แก่ ปัญหาสวัสดิการและการบริการ นักเรียนนายร้อยได้รับการบริการและสวัสดิการน้อยกว่าเดิม เมื่อเทียบกับจำนวนนักเรียนนายร้อยที่เพิ่มขึ้น เช่นการประกอบอาหารเลี้ยงนักเรียนนายร้อยมีคุณภาพต่ำลง เสื้อผ้าเครื่องแบบที่ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ตำราแจกนักเรียนไม่เพียงพอ เป็นต้น นอกจากนั้นก็มีปัญหาเกี่ยวกับเวลาในการศึกษาเล่าเรียนไม่เพียงพอ

หนังสือราชการส่วนการศึกษา ที่ ก ๐๓๔๑(๐๓)/๔๓๓ เรื่องรายงานข้อมูลชี้ความสามารถของหน่วยทหาร, เรื่องเดิม, หน้า ๓.

๒ สัมภาษณ์ นักเรียนนายร้อย วิบูลย์ชัย พวงผล, ชั้นปีที่ ๕, ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๒๑.

ห้องสมุดมีหนังสือน้อยมาก ประมาณ ๕,๐๐๐ เล่ม (Volumes) แต่ห้องสมุดของโรงเรียนนายร้อยสหรัฐมีหนังสือถึง ๘๐๐,๐๐๐ เล่ม จะเห็นว่าแตกต่างกันมาก นอกจากนี้นักเรียนนายร้อยยังประสบปัญหาเวลาในการฝึกฝน (ดูหนังสือ) ไม่เพียงพอ อุปสรรคในการศึกษา ทดลอง ไม่ครบสมบูรณ์ และปัญหาความสัมพันธ์ที่ห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชากับนักเรียนนายร้อย

ปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริง และจากการสังเกตการณ์ตลอดจนการสัมภาษณ์ข้าราชการ ลูกจ้างคนงาน และนักเรียนนายร้อย ทุกรายก็เพื่อให้มีหลักฐานที่จะเป็นเครื่องยืนยันข้อเท็จจริงข้างต้นนี้ ให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ผู้เขียนจึงได้ทำการวิจัยปัญหาโดยการสร้างแบบสอบถาม ทดไปยังกลุ่มประชากรที่คัดเลือกแล้ว จำนวน ๓ กลุ่มด้วยกัน และยังทำการสัมภาษณ์ประกอบเพิ่มเติมแบบสอบถามนี้ด้วย อันน่าจะทำให้การศึกษาและวิจัยวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

๔.๒ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสอบถามโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในขั้นแรกผู้เขียนได้กำหนดแบบสอบถามขึ้นเพื่อถามข้าราชการ ลูกจ้างคนงาน และนักเรียนนายร้อยเพียงชุดเดียว แต่จากผลของการทดสอบแบบสอบถาม (Pre-test) กับผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรงจำนวน ๘ นาย และกัปตันทหารและอาจารย์ทั่วไป จำนวน ๘ นาย รวมเป็น ๘ นายด้วยกัน ปรากฏว่าคำตอบของนายทหารและอาจารย์แสดงถึงความไม่เข้าใจปัญหาในการบริหารงาน เนื่องจากไม่ได้เป็นผู้ทำหน้าที่ในการบริหารงาน ฉะนั้นคำตอบของผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรงที่เข้าใจและสามารถตอบปัญหาได้ จึงทำให้ผู้เขียนพิจารณาสร้างแบบสอบถามขึ้นมาใหม่อีก ๒ ชุด โดยแบบสอบถามชุดแรกสำหรับถามผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรง และ ๒ ชุดหลังสำหรับถามข้าราชการและลูกจ้างและคนงาน กับสำหรับถามนักเรียนนายร้อย โดยมีเนื้อหาของคำถามที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน ปัญหาที่ถามผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรงอยู่บ้าง ทั้งนี้ ผู้เขียนมีความมุ่งหมายที่จะชี้ให้เห็นถึงข้อสนับสนุนหรือข้อคัดค้านบางประการที่ข้าราชการ ลูกจ้างคนงาน และนักเรียนนายร้อย มีต่อปัญหาในการบริหารงานของฝ่ายผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรง มิฉะนั้นถ้าถามปัญหาในการบริหาร เฉพาะผู้ทำหน้าที่

บริหารโดยตรงเพียงฝ่ายเดียว ก็จะไม่เหมาะสม และได้รับรู้ปัญหาเพียงด้านเดียวเท่านั้น กับทั้งจะมองไม่เห็นปัญหาหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้นจากผู้ปฏิบัติงาน คือ ข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน และนักเรียนนายร้อยอีกด้านหนึ่งด้วย

เพื่อให้การกระจายแบบสอบถามออกไปทั่วถึงประชากรที่จะทำการสุ่มตัวอย่าง ผู้เขียนได้กำหนดแบ่งชั้นภูมิของผู้ตอบแบบสอบถามโดยคัดเลือกจากข้าราชการ ลูกจ้างและคนงานในแต่ละส่วนกรมกองอย่างละเอียด เพื่อให้แบบสอบถามทอดไปยังตัวแทนในแต่ละหน่วยงานได้ทั่วถึง ในกรณีของนักเรียนนายร้อยก็แบ่งตามจำนวนชั้นปีที่เรียน เพื่อให้ได้จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามครบทุกชั้น สำหรับผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรงนั้น ผู้เขียนได้ทอดแบบสอบถามไปยังผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรงทุกคน อันจะทำให้ได้ข้อเท็จจริงและปัญหาต่าง ๆ ชัดเจนยิ่งขึ้น

ในการนี้ผู้เขียนได้กำหนดสมมุติฐานเอาไว้ ดังนี้ คือ "การบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าในปัจจุบัน ยังไม่บรรลุผลและมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ"

จากสมมุติฐานข้างต้นนี้ ผู้เขียนมีจุดมุ่งหมายที่จะพิสูจน์สมมุติฐานว่า ตรงตามที่กำหนดเอาไว้หรือเป็นจริงมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ผู้เขียนยังมีความมุ่งหมายที่จะสอบถามเกี่ยวกับเรื่องอื่น ๆ ดังนี้ คือ

- ๑) ความคิดและความเข้าใจในหลักการบริหารงานของผู้ทำหน้าที่บริหาร
- ๒) ความสำคัญของการบริหารงาน
- ๓) การปฏิบัติงานตามนโยบายและการร่วมมือประสานงานระหว่างหน่วยงาน
- ๔) ผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารงาน

สำหรับลักษณะคำถามของแบบสอบถามที่กำหนดขึ้นนั้น เป็นลักษณะของคำถามเปิด ที่ผู้ตอบจะเลือกตอบข้อใดข้อหนึ่งหรือหลายข้อก็ได้ และมีบางข้อที่ให้เติมข้อความ เพื่อใช้สนับสนุนคำตอบ หรือในเมื่อคำตอบที่มีให้เลือกรู้ ไม่ตรงตามความรู้สึกของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นการยืนยันความหนักแน่นของคำตอบ (The Intensity of Respondents) ว่าผู้ตอบเห็นด้วยหรือไม่เพียงใดกับคำถามเหล่านั้น หรืออาจจะมีความคิดเพิ่มเติมอย่างใดก็ได้

สำหรับวิธีการวิเคราะห์คำถามนั้น คิดเป็นอัตราร้อยละ ทั้งนี้ เพราะผู้เขียนได้พิจารณาเห็นว่า ถ้าจะใช้การคำนวณตามวิธีการทางสถิติแบบอื่นแล้ว ก็จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้วิจัยและนักวิชาการ เท่านั้น ไม่ทำให้ผู้บริหารหรือข้าราชการ ตลอดจนผู้สนใจอื่น ๆ ได้รับความเสียหาย เพราะอาจจะไม่เข้าใจวิธีการศึกษาแบบสถิติที่พอ และจะทำให้ผิดเป้าหมายของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ที่มุ่งจะให้ผู้บริหารและข้าราชการในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ตลอดจนส่วนราชการอื่นในกองทัพบก ได้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป ดังนั้น ผู้เขียนจึงเลือกใช้วิธีวิเคราะห์แบบสอบถามโดยคิดเป็นร้อยละแทน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์และความเข้าใจได้ดียิ่งมาก

แบบสอบถามทั้ง ๓ ชุดนี้ สำหรับชุดที่ ๑ ผู้เขียนทอดไปยังผู้บริหารจำนวน ๓๖ ชุด ได้รับกลับคืนมา ๓๑ ชุด ชุดที่ ๒ ทอดไปยังข้าราชการ ลูกจ้างและคนงาน จำนวน ๕๕ ชุด ได้รับกลับคืนมาครบทั้ง ๕๕ ชุด และชุดที่ ๓ ทอดไปยังนักเรียนนายร้อย จำนวน ๑๑๖ ชุด ได้รับกลับคืนมา ๑๑๖ ชุด เช่นเดียวกัน รวมแบบสอบถามทั้งหมดที่ทอดออกไป ๑๙๗ ชุด ได้กลับคืนมา ๑๙๕ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๙๘.๖๘ และคิดเป็นร้อยละ ๑๑.๒๕ ของจำนวนข้าราชการ ลูกจ้าง และคนงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าทั้งหมด สำหรับตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ต่าง ๆ เช่น เพศ อายุ อาชีพ ฐานะการศึกษา เหล่านี้ ผู้เขียนได้ไว้ที่จะใช้ตัวแปรเหล่านี้ แม้ว่าจะได้แสดงตารางตัวเลขเกี่ยวกับอายุและอาชีพ ตลอดจนชั้นเรียนของนักเรียนนายร้อย ประกอบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ดียิ่งขึ้นก็ตาม ทั้งนี้ เพราะผู้เขียนพิจารณาเห็นว่า แบบสอบถามที่ทอดไปยังผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง ๓ ชุดนี้ จะมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องของอายุ อาชีพ ฐานะการศึกษา เพราะความแตกต่างกันในด้านฐานะ ตำแหน่งหน้าที่

การงานความรับผิดชอบ ระดับความรู้ และสภาพแวดล้อมที่ติดกัน จะทำให้ข้อมูลที่ได้รับมา มีความแตกต่างออกไป มีผลให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรอิสระเหล่านี้เปรียบเทียบกันได้ลำบาก และคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงได้ง่าย

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนได้กำหนดตารางแจกแจงรายละเอียดต่าง ๆ โดยจัดทำตารางแจกแจงเดี่ยว (Single Tabulation) และใช้ตัวอักษร n แทนจำนวนประชากรทั้งหมด (Number) แบบสอบถามทั้ง ๓ ชุดนี้ เป็นแบบสอบถามประเภทแบบสำรวจ (Checklist) โดยใช้แบบสอบถามที่เป็นคำถามให้ตอบว่า น้อย ปานกลาง มาก เป็นตารางมาตรฐาน (Rating Scale) \* สำหรับให้ข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน ตลอดจนนักเรียนนายร้อย เป็นผู้ตอบ

ในการศึกษาและวิจัยแบบสอบถามทั้ง ๓ ชุดที่ทอดไปยังผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดนั้น ผู้เขียนได้แสดงการตอบแบบสอบถามโดยกำหนดเป็นตารางชั้น ๒ ประเภทด้วยกัน คือ

- ๑) ตารางแสดงความคิดเห็นของผู้ทำหน้าที่บริหาร โดยตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้น
- ๒) ตารางแสดงความคิดเห็นของข้าราชการ ลูกจ้าง และคนงานกับปัญหาที่เกิดขึ้น
- ๓) ตารางแสดงความคิดเห็นของนักเรียนนายร้อยกับปัญหาที่เกิดขึ้น
- ๔) ตารางที่แสดงความคิดเห็นต่อคำถามที่เหมือนกันของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง ๓ ชุด
- ๕) ตารางที่แสดงความคิดเห็นต่อคำถามที่เหมือนกันของผู้ตอบแบบสอบถามระหว่างผู้ทำหน้าที่บริหาร โดยตรงกับข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน หรือกับนักเรียนนายร้อย
- ๖) ตารางที่แสดงความคิดเห็นต่อคำถามที่เหมือนกันของผู้ตอบแบบสอบถามระหว่างข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน กับนักเรียนนายร้อย

ทั้งนี้ ผู้เขียนมีความประสงค์จะชี้ให้เห็นถึงความเกี่ยวพันที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กันของปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง ๓ ชุดดังกล่าว

ตารางที่ ๒<sup>๒</sup> กำหนดขึ้นเพื่อแสดงเวลาอายุข้าราชการของผู้ทำหน้าที่บริหาร โดยตรง เป็นประการแรก เพื่อดูอายุราชการของผู้ตอบแบบสอบถามว่าอยู่ในช่วงใด การที่กำหนดเอาอายุ

<sup>๑</sup>ชวาล แพร์ตกุล, เทคนิคการวิจัย (พระนคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๐๘), หน้า ๔๕.

<sup>๒</sup>สำหรับตารางที่ ๑ เป็นตารางแสดงลำดับชั้นของการวางแผน, หน้า ๗๐.

ราชการที่เข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนนายร้อย แทนที่จะกำหนดตารางอายุของผู้ทำหน้าที่บริหารเอาไว้ เนื่องจากผู้เขียนพิจารณาเห็นว่า อายุราชการของผู้ทำหน้าที่บริหารและระยะเวลาที่รับราชการในโรงเรียนนายร้อยน่าจะเป็นตัวแปรที่สำคัญมากกว่าอายุจริงของผู้บริหาร เพราะในกรณีเช่นนี้ถือว่าประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาและการทำงาน ยิ่งนานมากเท่าใดก็จะมีภูมิความรู้และประสบการณ์มากขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้แล้วอายุของผู้บริหารจะอยู่ในเกณฑ์โดยเฉลี่ย ๓๓ - ๕๓ ปี ผู้จะทำหน้าที่บริหารได้น้อยคงมีชั้นยศพันตรี ทำหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการขึ้นไปจนถึงระดับหัวหน้ากองหรือสูงกวานั้น ด้วยเหตุนี้ผู้เขียนจึงเน้นในคานอายุราชการของผู้บริหารเป็นสำคัญ

### ตารางที่ ๒ แสดงอายุราชการของผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรง

คำถาม ท่านรับราชการใน รร.จปร. เป็นเวลาประมาณ

อายุราชการ (ปี)	จำนวน n	ร้อยละ %
๑ - ๕	๔	๑๒.๕๐
๖ - ๑๐	๔	๑๒.๕๐
๑๑ - ๑๕	๓	๒๖.๕๔
๑๖ - ๒๐	๑๑	๓๕.๔๘
๒๑ ปีขึ้นไป	๕	๑๖.๑๓
รวม	๓๑	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๒ นี้ จะเห็นได้ว่า อายุราชการของผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรงมีอายุราชการระหว่าง ๑๖ - ๒๐ ปี เป็นผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ร้อยละ ๓๕.๘๘ ผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ ผู้มีอายุราชการ ๑ - ๕ ปี และ ๖ - ๑๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๕๐ จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุราชการ ๑๖ - ๒๐ ปี เป็นผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดนี้ จึงน่าที่จะคุ้นเคยกับระบบการปฏิบัติราชการและการบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยได้พอสมควรทีเดียว

สำหรับผู้บริหารที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันนี้ เป็นต้นว่า รองหัวหน้ากองฝ่ายเสนาธิการ หรือระดับหัวหน้ากองขึ้นไป และปฏิบัติหน้าที่นั้นมานานเท่าใด จะพิจารณาได้จากตารางที่ ๓ ข้างล่างนี้

ตารางที่ ๓ แสดงระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง

คำถาม ท่านได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ดำรงอยู่ในขณะนี้มาแล้ว

ระยะเวลา (ปี)	จำนวน n	ร้อยละ %
๑ - ๕	๕	๑๖.๑๓
๖ - ๑๐	๕	๒๕.๐๓
๑๑ - ๑๕	๑๐	๓๖.๒๖
๑๖ - ๒๐	๕	๑๖.๕๐
๒๑ ปีขึ้นไป	๓	๙.๖๘
	๓๑	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๓ นี้ ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันจำนวนร้อยละ ๓๖.๒๖ เป็นผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด และมีระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่นั้นมาแล้วอยู่ในช่วง ๑๑ - ๑๕ ปี ซึ่งถือได้ว่าเป็นระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่นานพอสมควร ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดร้อยละ ๙.๖๘ คือ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนนายร้อยเป็นระยะเวลาเกินกว่า ๒๑ ปี

ตารางที่ ๔ เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ของผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรง

คำถาม ท่านเป็นผู้ทำหน้าที่ฝ่ายบริหารในระดับ

ตำแหน่ง	จำนวน n	ร้อยละ %
หัวหน้ากองหรือสูงกว่า	๑๔	๕๕.๑๖
รองหัวหน้ากอง	๑๒	๓๘.๓๑
ฝ่ายเสนาธิการ	๕	๑๖.๑๓
อื่น ๆ	—	—
รวม	๓๑	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔ นี้ ปรากฏว่า ผู้ทำหน้าที่บริหารในระดับหัวหน้ากองหรือสูงกว่าเป็นผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ร้อยละ ๕๕.๑๖ และฝ่ายเสนาธิการ เป็นผู้ตอบน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๑๖.๑๓ สำหรับหน้าที่อย่างอื่นไม่มีผู้ตอบเลย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามทำหน้าที่ในระดับที่เป็นผู้บริหารตรงตามที่ทดสอบแบบสอบถามไปให้ตอบ คือ เป็นผู้ทำหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการขึ้นไปจนถึงระดับหัวหน้ากองหรือสูงกว่า

ตารางที่ ๕ แสดงระดับชั้นตำแหน่งของข้าราชการ ลูกจ้าง และคนงาน

คำถาม ท่านเป็น

ตำแหน่ง	จำนวน n	ร้อยละ %
ข้าราชการสัญญาบัตร	๓๒	๓๒.๖๕
ข้าราชการต่ำกว่าสัญญาบัตร	๓๕	๓๕.๓๖
ลูกจ้างหรือคนงาน	๓๑	๓๑.๖๓
รวม	๙๘	๑๐๐.๐๐



จากตารางที่ ๕ ปรากฏว่า ข้าราชการต่ำกว่าสัญญาบัตรเป็นผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ร้อยละ ๓๕.๗๒ และลูกจ้างคนงานตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๓๑.๖๓ การที่ข้าราชการต่ำกว่าสัญญาบัตร เป็นผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่าก็ เพราะมีจำนวนข้าราชการประเภทนี้มากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามอื่น และจากตารางนี้ จะเห็นได้ว่า ร้อยละ ๑๐ ของจำนวนข้าราชการ ลูกจ้างและคนงานแต่ละประเภท มีอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกันมาก ซึ่งควรจะมีอัตราส่วนที่มากกว่านั้นคือ อัตราส่วนของข้าราชการต่ำกว่าสัญญาบัตรควรจะมีเป็น ๓ เท่าของข้าราชการสัญญาบัตร หรือเทียบอัตราส่วนข้าราชการสัญญาบัตรกับต่ำกว่าสัญญาบัตรควรจะเป็นดังนี้ คือ ๑ : ๓ ซึ่งหมายถึงผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำกว่าการจะมีจำนวนมากกว่าผู้ปฏิบัติงานในระดับสูงขึ้น ทั้งนี้ เป็นไปตามหลักการบริหารที่ผู้บริหารใช้ความสามารถทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้<sup>๒</sup>

แต่โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ไม่สามารถทำตามหลักการนี้ได้ เพราะเป็นหน่วยการศึกษา จึงไม่สามารถจัดอัตรากำลังตามอัตราส่วน ๑ : ๓ ได้ เนื่องจากความจำเป็นจะต้องใช้นายทหารเป็นหลักในการสอนและปกครองนักเรียนนายร้อย หมายถึงการเป็นอาจารย์และนายทหารฝ่ายปกครอง ความจำเป็นที่จะต้องใช้กำลังพลต่ำกว่าสัญญาบัตรจึงถือว่าไม่จำเป็นเท่าใดนัก แต่หลักการ เช่นนี้ก่อให้เกิดปัญหาขาดแคลนกำลังพลต่ำกว่าสัญญาบัตร เพราะความจำเป็นในการปฏิบัติงานโดยอาศัยกำลังพลประเภทนี้ยังมีความสำคัญ เป็นที่น่าเสียดายว่ามีนายสิบประจำห้องปฏิบัติการทดลองทางวิทยาศาสตร์ ๓ - ๕ นาย เสมียนพิมพ์คึกคองละ ๓ - ๕ นาย แต่ในปัจจุบันกำลังพลข้างต้นมีเพียง ๑ อัตรา หรือ ๒ อัตราเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตว่า โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าไม่มีผลทหารประจำการ สังกัดอยู่เลย เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยกำลังอื่น ๆ ในกองทัพที่ยังอาศัยแรงงานและกำลังพลของพลทหารเหล่านั้นได้ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าขาดความคล่องตัวไปอีกมาก

<sup>๑</sup> สัมภาษณ์ พันเอกเลิศ กำแหงฤทธิ์รงค์, หัวหน้ากองการศึกษา โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๒๑.

<sup>๒</sup> สุรัฐ ศิลปอนันต์, นักบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และท่าปากเจริญผล, ๒๕๒๐), หน้า ๓๘.

<sup>๓</sup> สัมภาษณ์ พลตรีไพจิตร สมสุวรรณ, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๒๑.

ตารางที่ ๖ แสดงอายุของข้าราชการ ลูกจ้าง และคนงาน

คำถาม ทานมีอายุ

อายุ (ปี)	ข้าราชการ สัญญาบัตร n (%)	ข้าราชการ ต่ำกว่าสัญญาบัตร n (%)	ลูกจ้างหรือ คนงาน n (%)	N รวมทั้งหมด %
ต่ำกว่า ๒๐ ปี	—	—	๑(๓.๒๓)	๑(๑.๐๒)
๒๐ - ๓๐	๖(๑๘.๗๕)	๑๐(๒๘.๕๘)	๓(๘.๖๗)	๑๙(๑๘.๓๘)
๓๑ - ๔๐	๑๓(๔๐.๖๓)	๑๓(๓๗.๑๔)	๗(๒๒.๕๘)	๓๓(๓๓.๖๗)
๔๑ - ๕๐	๗(๒๑.๘๗)	๖(๑๗.๑๔)	๑๔(๔๕.๑๖)	๒๗(๒๗.๕๕)
๕๑ ปีขึ้นไป	๖(๑๘.๗๕)	๖(๑๗.๑๔)	๖(๑๘.๓๒)	๑๘(๑๘.๓๗)
รวม	๓๖(๑๐๐.๐๐)	๓๕(๑๐๐.๐๐)	๓๑(๑๐๐.๐๐)	๘๘(๑๐๐.๐๐)

จากตารางที่ ๖ นี้ ปรากฏว่า ข้าราชการสัญญาบัตรอายุระหว่าง ๓๑ - ๔๐ ปี เป็นผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ร้อยละ ๔๐.๖๓ อายุ ๒๐ - ๓๐ ปี และ ๕๐ ปีขึ้นไปตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ ๑๘.๗๕ (n = ๓๖) ส่วนข้าราชการที่ต่ำกว่าสัญญาบัตร ที่มีอายุระหว่าง ๓๑ - ๔๐ ปี เป็นผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ร้อยละ ๓๗.๑๔ และผู้ตอบแบบสอบถามอายุ ๔๑ - ๕๐ ปี และ ๕๐ ปีขึ้นไปตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๑๗.๑๔ (n = ๓๕) และลูกจ้างคนงานอายุ ๔๑ - ๕๐ ปี เป็นผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ร้อยละ ๔๕.๑๖ และอายุต่ำกว่า ๒๐ ปีตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๓.๒๓ (n = ๓๑) เมื่อรวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดแล้ว ปรากฏว่าผู้ที่มีอายุระหว่าง ๓๑ - ๔๐ ปี เป็นผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ร้อยละ ๓๓.๖๗ และอายุต่ำกว่า ๒๐ ปี ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๑.๐๒ (N รวมทั้งหมด = ๘๘)

ตารางที่ ๗ แสดงเวลารับราชการในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

คำถาม ท่านรับราชการใน รร.จปร. เป็นเวลา

ระยะ เวลา (ปี)	ข้าราชการ สัญญาบัตร n (%)	ข้าราชการทำ กว่าสัญญาบัตร n (%)	ถูกจ้างหรือ คนงาน n (%)	รวมทั้งหมด N (%)
๑ - ๕	๖(๑๘.๗๕)	๔(๑๑.๕๓)	๓( ๙.๖๘)	๑๓(๑๓.๒๗)
๖ - ๑๐	๗(๒๑.๘๗)	๑๑(๓๑.๕๓)	๕(๑๖.๑๓)	๒๓(๒๓.๕๓)
๑๑ - ๑๕	๑๑(๓๔.๓๘)	๑๐(๒๘.๕๓)	๒( ๖.๕๕)	๒๓(๒๓.๕๓)
๑๖ - ๒๐	๖(๑๘.๗๕)	๘(๒๒.๘๖)	๒๐(๖๔.๕๒)	๓๔(๓๔.๖๘)
๒๑ ปีขึ้นไป	๒( ๖.๒๕)	๒( ๕.๗๖)	๑( ๓.๒๖)	๕( ๕.๑๐)
รวม	๓๒(๑๐๐.๐๐)	๓๕(๑๐๐.๐๐)	๓๑(๑๐๐.๐๐)	๙๘(๑๐๐.๐๐)

จากตารางที่ ๗ นี้ ปรากฏว่าข้าราชการสัญญาบัตรรับราชการในโรงเรียนนายร้อยระหว่าง ๑๑ - ๑๕ ปี เป็นผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ร้อยละ ๓๔.๓๘ และอายุราชการ ๒๑ ปีขึ้นไป ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๖.๒๕ (n = ๓๒) ส่วนข้าราชการทำกว่าสัญญาบัตรอายุราชการระหว่าง ๖ - ๑๐ ปี ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ร้อยละ ๓๑.๕๓ และอายุราชการ ๒๑ ปีขึ้นไป ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๕.๗๖ (n = ๓๕) และถูกจ้างคนงาน อายุราชการ ๑๖ - ๒๐ ปี ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ร้อยละ ๖๔.๕๒ และอายุราชการ ๒๑ ปีขึ้นไป ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๓.๒๖ (n = ๓๑) เมื่อรวมจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดแล้ว ปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุราชการระหว่าง ๑๖ - ๒๐ ปี เป็นผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ร้อยละ ๓๔.๖๘ และอายุราชการ ๒๑ ปีขึ้นไปตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๕.๑๐

จะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่รับราชการอยู่ในระหว่าง ๑๖ - ๒๐ ปี เป็นผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ระยะเวลาที่รับราชการอยู่ในโรงเรียนนายร้อยนานมากเท่าใดก็น่าจะรู้และประสบการณ์ในการดำเนินงานได้มากเช่นเดียวกัน

ตารางที่ ๘ แสดงอายุของนักเรียนนายร้อย

คำถาม: ท่านมีอายุ

อายุ (ปี)	นร. ชั้นปีที่ ๑ n(%)	นร. ชั้นปีที่ ๒ n(%)	นร. ชั้นปีที่ ๓ n(%)	นร. ชั้นปีที่ ๔ n(%)	นร. ชั้นปีที่ ๕ n(%)	รวมทั้งหมด N (%)
๑๘	๕(๑๕.๖๓)	๒(๖.๔๕)	—	—	—	๗(๘.๙๙)
๑๙	๗(๒๑.๘๗)	๔(๑๒.๙๙)	—	—	—	๑๑(๑๔.๙๓)
๒๐	๑๒(๓๗.๕๐)	๑๑(๓๕.๔๘)	๔(๑๒.๕๐)	๒(๖.๒๖)	—	๓๓(๔๒.๖๖)
๒๑	๖(๑๘.๗๕)	๑๔(๔๕.๑๖)	๑๒(๓๘.๗๖)	๗(๒๑.๘๗)	—	๓๙(๕๐.๖๖)
๒๒	๒(๖.๒๖)	—	๕(๑๕.๖๓)	๑๑(๓๖.๖๗)	๕(๑๕.๖๓)	๒๓(๒๙.๖๖)
๒๓	—	—	๒(๖.๒๖)	๖(๒๐.๐๐)	๑๑(๕๐.๐๐)	๑๙(๒๔.๖๖)
๒๔	—	—	—	๒(๖.๒๖)	๓(๑๐.๖๓)	๕(๖.๕๖)
๒๕	—	—	—	๒(๖.๒๖)	๑(๓.๔๕)	๓(๓.๙๑)
๒๖	—	—	—	—	๑(๓.๔๕)	๑(๑.๒๙)
๒๗	—	—	—	—	๑(๓.๔๕)	๑(๑.๒๙)
รวม	๓๒(๑๐๐.๐๐)	๓๑(๑๐๐.๐๐)	๓๑(๑๐๐.๐๐)	๓๐(๑๐๐.๐๐)	๒๒(๑๐๐.๐๐)	๑๕๖(๑๐๐.๐๐)

จากตารางที่ ๔ นี้แสดงว่า นักเรียนนายร้อยอายุต่ำสุด ๑๘ ปี ตอบคำถามร้อยละ ๔.๗๕ และนักเรียนนายร้อยอายุ ๒๗ ปี ตอบคำถามร้อยละ ๐.๖๔ อายุเฉลี่ยของนักเรียนนายร้อยที่ตอบคำถามจากตารางนี้ ปรากฏว่า นักเรียนนายร้อยอายุ ๒๑ ปี เป็นผู้ตอบคำถามมากที่สุด คือ ร้อยละ ๒๖.๗๑ และนักเรียนนายร้อยอายุ ๒๗ ปี เป็นผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๐.๖๔

ตารางที่ ๔ แสดงชั้นเรียนของนักเรียนนายร้อย

คำถาม ท่านเป็นนักเรียนนายร้อยชั้นปีที่

ชั้นปีที่	ร้อยละ (%)	จำนวน (n)
๑	๒๑.๘๓	๓๒
๒	๒๑.๒๓	๓๑
๓	๒๑.๒๓	๓๑
๔	๒๐.๕๕	๓๐
๕	๑๕.๐๗	๒๒
รวม	๑๐๐.๐๐	๑๕๖

จากตารางนี้ ปรากฏว่า นักเรียนนายร้อยชั้นปีที่ ๑ เป็นผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ร้อยละ ๒๑.๘๒ และนักเรียนนายร้อยชั้นปีที่ ๕ เป็นผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๑๕.๐๗ อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่า อัตราส่วนของนักเรียนนายร้อยผู้ตอบแบบสอบถามจะมีอัตราส่วนใกล้เคียงกัน ไม่แตกต่างกันมากนัก เนื่องจากการจัดแบ่งจำนวนของนักเรียนนายร้อยของแต่ละชั้น มีอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน จึงทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนร้อยละที่ใกล้เคียงกันด้วย

จากตารางต่าง ๆ ที่แสดงมาแล้วนี้ เป็นการแสดงให้เห็นถึงอายุราชการ ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ ของผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรง ประเภท อายุ ระยะเวลาการของข้าราชการลูกจ้างและคนงาน และอายุกับชั้นเรียนของนักเรียนนายร้อย จำนวนทั้งหมด ๒๗๕ คน ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาและศึกษาวิจัย เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นต่อไป เนื่องจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นการแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารงาน จึงเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตามสภาพความเป็นอยู่และข้อเท็จจริงมากกว่าจะเป็นการสอบถามทัศนคติ ดังนั้น ตัวแปรอิสระข้างต้นนี้จึงไม่อาจมีผลกระทบต่อคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม หรือมีผลทำให้เกิดความมายาเบงและผิดพลาดไปจากข้อเท็จจริงแต่อย่างใด

๔.๒.๑ ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่ตั้ง จากข้อเท็จจริงที่กล่าวมาแล้วในประเด็นของปัญหาที่เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริง ปรากฏว่ามีผู้ให้ความความคิดเห็นเกี่ยวกับที่ตั้งของโรงเรียนนายร้อย พระจุลจอมเกล้า ว่าคับแคบทั้งสิ้น นอกจากนี้จากการสอบถามโดยใช้แบบสอบถามก็ได้ผลและคำตอบเช่นเดียวกัน คือ สถานที่ตั้งคับแคบ โดยพิจารณาจากตารางที่ ๑๐ นี้

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๑๐ แสดงความเห็นเกี่ยวกับสถานที่ตั้ง

คำถาม ท่านคิดว่าสถานที่ตั้งของ รร.จปร. ปัจจุบันนี้

ความคิดเห็น	ผู้บริหาร n(%)	ข้าราชการ สัญญาบัตร n(%)	ข้าราชการ กว่าสัญญาบัตร n(%)	ลูกจ้างคนงาน n(%)	นร. n(%)	รวม N(%)
กว้างขวาง	—	—	—	—	—	—
คับแคบ	๓๑(๑๐๐.๐๐)	๓๒(๑๐๐.๐๐)	๓๐(๘๕.๗๑)	๑๘(๕๘.๐๖)	๑๕๓(๙๓.๙๕)	๒๖๔(๙๓.๓๖)
กำลังพอดี	—	—	๕(๑๔.๒๙)	๑๓(๔๑.๙๔)	๓(๒.๐๕)	๒๑(๗.๖๔)
รวม	๓๑(๑๐๐.๐๐)	๓๒(๑๐๐.๐๐)	๓๕(๑๐๐.๐๐)	๓๑(๑๐๐.๐๐)	๑๖๖(๑๐๐.๐๐)	๒๖๔(๑๐๐.๐๐)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้เขียนได้รวมคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง ๓ ชุดเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เห็นได้ง่าย และสะดวกขึ้น จะเห็นว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ๒๗๕ คน ปรากฏว่าร้อยละ ๕๒.๓๖ มีความเห็นว่า สถานที่ตั้งคับแคบ อีกร้อยละ ๓.๖๔ เห็นว่ากำลังพอดี ส่วนผู้ที่ตอบว่า กว้างขวางไม่มีเลย เมื่อเปรียบเทียบกับพื้นที่ของที่ตั้ง โรงเรียนนายร้อยสหรัฐ (West Point) ปรากฏว่า โรงเรียนนายร้อยสหรัฐ มีพื้นที่ของโรงเรียนทั้งหมด ๑๖,๐๐๐ เอเคอร์ หรือเท่ากับประมาณ ๔๐,๐๐๐ ไร่ หรือโรงเรียนนายเรืออากาศสหรัฐ มีพื้นที่ทั้งหมด ๑๘,๐๐๐ เอเคอร์ หรือเท่ากับประมาณ ๔๕,๐๐๐ ไร่<sup>๒</sup> แต่โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามีพื้นที่ประมาณ ๑๑,๕๘๗ ตารางวา หรือ ๒๙.๙๓ ไร่ เท่านั้น เทียบเป็นอัตราส่วนกับพื้นที่ของโรงเรียนนายร้อยและนายเรืออากาศสหรัฐ จะเท่ากับ ๑ : ๑๓๓๔.๖๓ : ๑๕๐๑.๕๐ ซึ่งแสดงถึงความแตกต่างกันอย่างมากมาย เมื่อเทียบกับจำนวนนักเรียนนายร้อยที่ไม่แตกต่างกันมากนัก คือ ประมาณ ๑ : ๒.๘๘ (๑๕๕๐ : ๔๑๕๐) จึงเห็นได้ชัดเจนว่า โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามีพื้นที่และที่ตั้งที่คับแคบมาก จากปัญหาสถานที่ตั้งคับแคบนี้เอง จึงก่อให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมาอีก คือ

๔.๒.๑.๑ ปัญหาเรื่องสถานที่ฝึกและศึกษาคับแคบ เนื่องจากภารกิจประจำวันของนักเรียนนายร้อย คือ การศึกษาโดยเดินทางไปศึกษาทางด้านส่วนการศึกษายุทธวิธี ข้าราชการ ศึกษาราชการ ถนนราชดำเนินในตอนเช้า และฝึกวิชาทหารหรือพลศึกษาทางด้านกองบัญชาการในตอนเย็น พื้นที่ในการฝึกวิชาทหารและพลศึกษา คือ บริเวณสนามหน้าโรงเรียนและบริเวณหน้าตึกนอนเท่านั้นเอง ซึ่งมีเนื้อที่ประมาณ ๖ - ๘ ไร่เท่านั้น จะเห็นได้ว่าคับแคบและแออัดมาก ทำให้การฝึกวิชาทหารและพลศึกษาไปโดยผลและประสิทธิภาพที่เท่าที่ควร นอกจากนี้ยังเกิดปัญหาเวลาฝนตกหรือน้ำท่วมสนาม โดยเฉพาะในฤดูฝน จะมีฝนตกทำให้ลำบากต่อการฝึกวิชาทหาร เนื่องจากไม่มีสถานที่ในร่มกว้างพอที่จะทำการฝึก และน้ำที่ท่วมภายหลังฝนตก หรือในฤดูที่มีน้ำหลาก จะทำให้น้ำท่วมบริเวณรอบสนามเสมอ ทำให้ต้องยกเลิกการฝึกหรือพลศึกษา เมื่อเป็นเช่นนี้บ่อยครั้งก็อาจ

<sup>๑</sup> West Point, United States Military Academy Catalog, op.cit., p.11.

<sup>๒</sup> United States Air Forces Catalog, op.cit., p.9.



ทำให้นักเรียนนายร้อยเกิดความเบื่อหน่ายและเกียจคร้านต่อการฝึกต่าง ๆ ส่งผลไปถึงขวัญและวินัยของนักเรียนนายร้อยให้เสียไปด้วย

๔.๒.๑.๒ ปัญหาเกี่ยวกับการขยายสถานที่พักอาศัยและฝึกศึกษาของนักเรียนนายร้อย เนื่องจากสถานที่ตั้งคับแคบและแผนการย้ายโรงเรียนยัง เป็นความหวังที่ห่างไกล ในขณะที่มีความจำเป็นในการขยายสถานที่พักอาศัยและฝึกเรียนต่าง ๆ กระทำไม่ได้ เพราะไม่มีพื้นที่ให้ทำการก่อสร้างเพิ่มเติมอาคารที่พัก หรือฝึกเรียนได้อีก นอกจากจะสร้างซ้อนกันลงไป ซึ่งจะเป็นผลเสียในค่านสภาพแวดล้อมที่แออัดมากยิ่งขึ้น เป็นปัญหาทำให้นักเรียนนายร้อยต้องทนต่อสภาพความแออัดและคับแคบเช่นนี้ จึงทำให้การจะขยายสถานที่หรือฝึกเรียนต้องประสบปัญหาเรื่องพื้นที่มาก ซึ่งจะเป็นเรื่องที่สำคัญกว่าปัญหางบประมาณในอนาคตข้างหน้าเสียอีก เพราะถ้าหากว่าได้งบประมาณให้ก่อสร้างตึกนอนให้แก่แก่นักเรียนนายร้อย ปัญหาที่ก่อสร้างที่ใหม่ เพราะไม่มีที่ว่างพอ พื้นที่ที่มีอยู่เดิมก็จำเป็นและต้องไขว่ประโยชน์อย่างเต็มที่อยู่แล้ว งบประมาณที่ได้มาก็อาจจะมี ความสำคัญน้อยไปกว่าพื้นที่ที่จะสร้างตึกนอนก็ได้

#### ตารางที่ ๑๑ แสดงความเห็นเกี่ยวกับสถานที่พักอาศัย

##### คำถาม สภาพของตึกนอน

ความคิดเห็น	จำนวน n	ร้อยละ %
พออยู่ได้	๒๗	๑๘.๕๔
สบายดีแล้ว	๑	๐.๖๔
แออัดมาก	๑๑๘	๘๐.๘๒
รวม	๑๔๖	๑๐๐.๐๐

จากตารางนี้ ปรากฏว่านักเรียนนายร้อยตอบว่า สภาพของตึกนอนแออัดมาก เป็นจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ ๘๐.๘๒ และตอบว่าสบายดีแล้วน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๐.๖๔ ดังนั้น จึงแสดงให้เห็นว่าสภาพของสถานที่พักอาศัยแออัดมากจริง

ตารางที่ ๑๒ แสดงความเห็นเกี่ยวกับสถานที่พักผ่อนและสภาพแวดล้อม

คำถาม สถานที่พักผ่อนและสภาพแวดล้อมในเวลาวางการศึกษา

ความคิดเห็น	จำนวน n	ร้อยละ %
ดีมาก	—	—
พอใช้	๑๔	๑๒.๓๓
ไม่มีที่พักผ่อนเลย	๑๒๔	๘๗.๖๗
รวม	๑๓๘	๑๐๐.๐๐

จากตารางนี้ นักเรียนนายร้อยตอบว่าไม่มีที่พักผ่อนเลยมากที่สุด คือ ร้อยละ ๘๗.๖๗ และตอบว่าพอใช้ น้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๑๒.๓๓ ตอบว่าดีมาก ไม่มีเลย แสดงให้เห็นว่า ไม่มีสถานที่พักผ่อนเลย ซึ่งขัดกับข้อเท็จจริง เพราะโรงเรียนนายร้อยได้สร้างสถานที่พักผ่อนให้นักเรียนนายร้อยได้ใช้พักผ่อนหลายแห่ง เช่น สโมสรนักเรียนนายร้อย ร้านค้า กีฬาในร่ม และนอกสถานที่ เก้าอี้พักผ่อน ห้องสมุด ห้องคนควาและฝึกฝนตนเอง แต่จากการที่นักเรียนนายร้อยมุ่งจะใช้สถานที่แห่งเดียวกัน ในเวลาเดียวกัน จึงทำให้เกิดปัญหาไม่มีสถานที่พักผ่อนพอที่จะตอบสนองความต้องการได้ ถ้านักเรียนนายร้อยเฉลี่ยกันไปใช้สิ่งเหล่านี้ ก็น่าจะเพียงพอ

ตารางที่ ๑๓ แสดงความเห็นเกี่ยวกับสถานที่อาบน้ำและห้องสุขา

คำถาม สถานที่อาบน้ำและห้องสุขา มีจำนวน

ความคิดเห็น	จำนวน n	ร้อยละ %
เหลือเฟือ	๓	๔.๕๐
พอดีกับนักเรียน	๓๗	๒๕.๓๔
ไม่เพียงพอ	๑๐๒	๖๙.๑๖
รวม	๑๔๒	๑๐๐.๐๐

จากตารางนี้ ปรากฏว่าคำตอบว่า ไม่เพียงพอ มากที่สุด คือ ร้อยละ ๖๙.๑๖ และคำตอบว่าเหลือเฟือ น้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๔.๕๐ แสดงให้เห็นว่าสถานที่อาบน้ำและห้องสุขา มีไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน ซึ่งความคิดเห็นนี้ขัดกับข้อเท็จจริงอีก กล่าวคือ โรงเรียนนายร้อยได้สร้างห้องอาบน้ำและห้องสุขาที่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน คือ มีจำนวนห้องอาบน้ำ (อาบรวมกัน) เพียงพอกับจำนวนนักเรียนในแต่ละกองพัน มีห้องสุขาที่เพียงพอเช่นกัน แต่เนื่องจากนักเรียนนายร้อยส่วนใหญ่จะใช้เวลาเดียวกันแทบทั้งสิ้น จึงทำให้รู้สึกว่าไม่เพียงพอ นอกจากนี้ยังได้ทำการปรับปรุงดูแลสถานที่อาบน้ำและห้องสุขาให้สะอาดและใช้การได้เสมอ แต่ความสกปรกที่เกิดขึ้น เนื่องจากกำลังพล คือ ลูกจ้าง คนงานมีไม่เพียงพอที่จะดูแลรักษาความสะอาดได้ทั่วถึง

รวบรวมจากการแสดงความคิดเห็นของนักเรียนนายร้อยต่อข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ภิรมในแบบสอบถามชุดที่ ๓ ข้อที่ ๒๐.

๒ สัมภาษณ์ นายยุทธพล ปุยพลทัน, คนงานดูแลความสะอาด โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า, ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๒๑.

๔.๒.๑.๓ ปัญหาเกี่ยวกับการฝึกและศึกษาแยกกันอยู่ เนื่องจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า แยกสถานที่ตั้งออกเป็น ๒ ส่วน คือ กองบัญชาการและสถานที่พักอาศัยของนักเรียนนายร้อยเป็นส่วนหนึ่ง และส่วนการศึกษาสำหรับให้นักเรียนนายร้อยศึกษาทางวิชาการอีกส่วนหนึ่ง ทำให้เกิดปัญหาในการที่นักเรียนนายร้อยต้องเดินจากคานกองบัญชาการมาเรียนยังคานส่วนราชการศึกษา ก่อให้เกิดปัญหาความเมื่อยหน่ายและเสียเวลา ตลอดจนจนทำให้การจรรยาบรรณที่ดีและทำให้นักเรียนนายร้อยเสียสุขภาพจากควันไอพิษรถยนต์ เนื่องจากต้องเดินวันละหลายครั้งเป็นขเล็การศึกษาทางคานวิชาการแล้ว อาคารเรียนทางส่วนการศึกษาไม่ได้ใช้ประโยชน์อีกเลยจนกว่าจะถึงเวลาเรียนใหม่ในวันต่อไป

ดังนั้น การที่แบ่งส่วนการฝึกและศึกษาแยกจากกันนี้จึงก่อให้เกิดเป็นปัญหาขึ้นดังกล่าวแล้ว ยิ่งไปกว่านั้นนักเรียนยังได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเดินไปเรียนทางส่วนการศึกษาโดยดูจกตารางที่ ๑๔ ดังนี้ คือ

ตารางที่ ๑๔ แสดงความคิดเห็นในการเดินไปเรียนทางส่วนการศึกษา  
คำถาม ท่านคิดว่า การเดินมาศึกษาทางฝั่ง กศ. นี้

ความคิดเห็น	จำนวน n	ร้อยละ %
ดีแล้วเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศช่วย	๔๔	๓๐.๑๔
ไม่ดีเพราะเหนื่อยและเสียเวลา	๖๘	๔๖.๕๘
ไม่เห็นความเห็น	๑๕	๑๓.๐๑
อื่น ๆ	๑๕	๑๐.๒๗
รวม	๑๔๖	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๑๔ นี้ ปรากฏว่านักเรียนนายร้อยตอบว่าไม่ดีเพราะเหนื่อยและเสียเวลาเป็นจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ ๔๖.๕๘ เลือกตอบอื่น ๆ น้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๑๐.๒๗ แสดงเห็นว่านักเรียนนายร้อยส่วนใหญ่ไม่พอใจในการเดินไปศึกษาทางส่วนการศึกษา

รวบรวมจากการแสดงความคิดเห็นของนักเรียนนายร้อยตอบคำถามในแบบสอบถามชุดที่ ๓  
ข้อ ๑๓ เรื่อง ความคิดเห็นในการเดินไปเรียนทางส่วนการศึกษา.

๔.๒.๒ ปัญหาเกี่ยวกับสิ่งขาดแคลน ทุกหน่วยงานยอมรับ ะสบกับปัญหาการขาดแคลน แต่ละหน่วยงานก็มีความขาดแคลนไม่เหมือนกันไป โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าก็ประสบกับ ปัญหาสิ่งขาดแคลนสิ่งต่าง ๆ ซึ่งพิจารณาได้จากตารางที่ ๑๕ ข้างล่างนี้

ตารางที่ ๑๕ แสดงความเห็นเกี่ยวกับสิ่งขาดแคลน

คำถาม ท่านคิดว่าอุปกรณ์ที่ขาดแคลน คือ

ความคิดเห็น	ผู้บริหาร n (%)	ข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงาน n (%)	นบร. n (%)
กำลังพล	๔(๒๔.๐๓)	๓๖(๓๖.๓๔)	—
งบประมาณ	๑๖(๕๑.๖๑)	๑๖(๑๖.๓๓)	—
สิ่งอุปกรณ์ต่าง ๆ	๖(๑๘.๓๖)	๔๓(๔๓.๘๓)	—
อุปกรณ์การศึกษา	—	—	๕๔(๓๖.๕๕)
เวลาในการศึกษา	—	—	๑๔(๙.๕๕)
เวลาในการฝึกฝนตนเอง	—	—	๖๘(๔๗.๒๖)
อื่น ๆ	—	๓(๓.๐๖)	๘(๖.๑๖)
รวม	๓๑(๑๐๐.๐๐)	๘๘(๑๐๐.๐๐)	๑๔๖(๑๐๐.๐๐)

จากตารางนี้แสดงให้เห็นว่า ปัญหาการขาดแคลนของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง ๓ ชุดนี้ มีความแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ เนื่องจากสาเหตุหลายประการนับตั้งแต่ตำแหน่งหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบ ฐานะ ระดับความรู้และสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้ตอบปัญหาทั้ง ๓ ชุด มองปัญหาสิ่งขาดแคลนกันคนละด้าน กล่าวคือ ผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรงตอบว่า ขาดแคลน งบประมาณมากที่สุด คือ ร้อยละ ๕๑.๖๑ และตอบว่าขาดแคลนสิ่งอุปกรณ์ต่าง ๆ น้อยที่สุด คือ

ร้อยละ ๑๔.๓๖ สำหรับข้าราชการคนงานและลูกจ้าง ตอบว่าขาดแคลนสิ่งอุปกรณ์ต่าง ๆ (ได้แก่ เครื่องใช้ไม่สอยในสำนักงาน) มากที่สุด คือ ร้อยละ ๔๓.๔๗ และตอบว่า ขาดแคลนงบประมาณ น้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๑๖.๓๓ ส่วนนักเรียนนายร้อย ตอบว่า ขาดแคลนเวลาในการฝึกฝนตนเอง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๔๗.๒๖ และตอบว่าขาดแคลนสิ่งอื่น ๆ น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๖.๑๖

ดังนั้น จะเห็นได้ ปัญหาสิ่งขาดแคลนในทัศนะของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง ๓ ชุดนี้ แยกต่างกันออกไป ผู้ทำหน้าที่บริหาร โดยตรง เห็นว่า ขาดแคลนงบประมาณมากที่สุด ข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน เห็นว่าขาดแคลนสิ่งอุปกรณ์มากที่สุด และนักเรียนนายร้อยมีความเห็นว่า ขาดแคลนเวลาในการฝึกฝนตนเองมากที่สุด

นอกจากนี้ยังมีปัญหาการขาดแคลนในค่านอื่นอีก ดังจะเห็นได้จากปัญหาการขาดแคลนตำราเรียนของนักเรียนนายร้อย ในตารางที่ ๑๖ ข้างล่างนี้

ตารางที่ ๑๖ แสดงความเห็นเกี่ยวกับจำนวนตำรา

คำถาม ท่านคิดว่าจำนวนตำราที่ทางราชการแจกจ่ายให้ในการศึกษานั้น

ความคิดเห็น	จำนวน n	ร้อยละ %
เหลือเฟือ	๑๔	๑๓.๐๑
เพียงพอแก่การศึกษา	๕๕	๓๗.๖๗
ไม่เพียงพอ	๗๒	๕๙.๓๒
รวม	๑๔๑	๑๐๐.๐๐

จากตารางนี้ คำตอบว่า ไม่เพียงพอ เป็นจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ ๕๙.๓๒ และตอบว่าเหลือเฟือ น้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๑๓.๐๑ แสดงให้เห็นว่าตำราและหนังสือเรียนที่ทางราชการแจกจ่ายให้แก่นักเรียนนายร้อยยังไม่เพียงพอ ทำให้นักเรียนนายร้อยประสบปัญหา

ไม่มีตำราสำหรับคู่มือหนังสือเพียงพอ ซึ่งนับว่าเป็นปัญหาที่สำคัญเช่นเดียวกัน เพราะถ้ามีตำราให้นักเรียนนายร้อยศึกษาน้อยเกินไป ก็จะทำให้ให้นักเรียนนายร้อยมีความรู้ไม่กว้างขวาง เมื่อสำเร็จเป็นนายทหาร อาจจะไม่มีความรู้และความสามารถในการประกอบอาชีพที่ได้

๔.๒.๓ ปัญหาเกี่ยวกับระบบการศึกษา เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงตามข้อ ๔.๑.๖.๓ เกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาปี ๒๕๑๘ ปรากฏว่านักเรียนนายร้อยแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษานี้เป็นจำนวนมาก แบบสอบถามนี้จึงมุ่งจะชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น โดยแสดงจากตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๑๗ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการศึกษา

คำถาม ท่านคิดว่าระบบการศึกษาที่ท่านกำลังศึกษาอยู่นี้

ความคิดเห็น	จำนวน n	ร้อยละ %
เหมาะสมดีแล้ว	๑๒	๘.๒๒
ยังไม่เหมาะสม	๑๑๑	๗๖.๐๓
ไม่มีความเห็น	๘	๕.๘๘
อื่น ๆ	๑๕	๑๐.๒๗
รวม	๑๔๖	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๑๗ นี้ ปรากฏว่านักเรียนนายร้อย ตอบว่า ยังไม่เหมาะสมเป็นจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ ๗๖.๐๓ และตอบว่าไม่มีความเห็น น้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๕.๘๘ แสดงให้เห็นว่า ระบบการศึกษาตามหลักสูตร ปี ๒๕๑๘ (ระบบหน่วยกิต) ตามความคิดเห็นของนักเรียนนายร้อย แสดงว่า ยังไม่เหมาะสม โดยแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในข้ออื่น ๆ (ร้อยละ ๑๐.๒๗) เป็นต้นว่า สอบทบทวนวิชาเดียวไม่ควรตกซ้ำชั้น, ระบบนี้มีการสอบบ่อยมากเกินไป, ช่วงเวลาเรียนไม่เหมาะสม เป็นต้น

ตารางที่ ๑๘ แสดงความเห็นเกี่ยวกับการแก้ไขระบบการศึกษา ปี ๒๕๑๘

คำถาม ท่านคิดว่าควรแก้ไขระบบการศึกษาตามหลักสูตร ปี ๒๕๑๘ นี้ใหม่ หรือไม่ ?

ความคิดเห็น	จำนวน n	ร้อยละ %
ควรแก้ไข	๑๒๘	๘๓.๖๓
ไม่สมควร เพราะคิดว่าดีแล้ว	๓	๔.๓๕
อื่น ๆ	๑๑	๗.๐๒
รวม	๑๔๒	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๑๘ นี้ แสดงให้เห็นว่า นักเรียนนายร้อยส่วนใหญ่ต้องการให้มีการแก้ไขหลักสูตรการศึกษา ปี ๒๕๑๘ คือ ตอบว่า ควรแก้ไขเป็นจำนวนมากที่สุด ถึงร้อยละ ๘๓.๖๓ และตอบว่า ไม่สมควรเพราะคิดว่าดีแล้ว เป็นจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๔.๓๕ ส่วนคำตอบอื่น ๆ หมายถึง ไม่มีความเห็น คือ ความเห็นของนักเรียนนายร้อยชั้นปีที่ ๕ ซึ่งศึกษาตามหลักสูตรเก่า จึงไม่มีความรู้ในเรื่องการศึกษาตามหลักสูตรใหม่

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ ๑๔ แสดงความเห็นเกี่ยวกับความพอใจในระบบหน่วยกิต  
คำถาม ท่านพอใจการศึกษาระบบหน่วยกิตนี้หรือไม่

ความคิดเห็น	จำนวน n	ร้อยละ %
พอใจ	๕๐	๓๔.๖๕
ไม่พอใจ	๕๕	๓๗.๖๗
ไม่มีความเห็น	๔๑	๒๘.๐๘
รวม	๑๔๖	๑๐๐.๐๐

จากตารางนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามว่า ไม่พอใจ เป็นจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ ๓๗.๖๗ และตอบว่า ไม่มีความเห็น เป็นจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๒๘.๐๘ จากตารางนี้ ผู้ตอบว่า พอดี มีจำนวนถึงร้อยละ ๓๔.๖๕ ซึ่งใกล้เคียงกับจำนวนผู้ตอบว่า ไม่พอใจ ถ้าพิจารณาจากตารางที่ ๑๔ ก่อนหน้านั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ตอบว่า การแก้ไขหลักสูตรปี ๒๕๑๔ ถึงร้อยละ ๘๗.๖๗ เพราะฉะนั้น ตามตารางที่ ๑๕ จึงน่าจะตอบว่า ไม่พอใจ ให้มีอัตราส่วนร้อยละมากกว่านี้ แต่กลับมีผู้ตอบว่า พอดี และไม่พอใจ ที่ได้เล็กน้อย ในกรณีนี้ผู้เขียนมีความเห็นว่า นักเรียนส่วนที่ตอบว่า พอดี ตามตารางที่ ๑๕ นี้ หมายความว่าถึงพอใจในระบบหน่วยกิตนี้ แต่ต้องการให้มีการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นตามความเห็นในตารางที่ ๑๔ ที่กล่าวมาแล้ว

เมื่อพิจารณาจากตารางที่ ๑๓, ๑๔ และ ๑๕ จะเห็นว่า นักเรียนนายร้อยส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ระบบการศึกษาตามหลักสูตรปี ๒๕๑๔ ยังไม่เหมาะสม ผู้ตอบส่วนใหญ่ยังไม่พอใจ และต้องการให้มีการแก้ไขระบบหน่วยกิตตามหลักสูตรนี้ให้มีความเหมาะสมและได้มาตรฐานสูงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

๔.๒.๔ ปัญหาเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงานในโรงเรียนนายร้อย เนื่องจากโรงเรียนนายร้อยก็เป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการ การปฏิบัติงานจึงต้องเป็นไปตามแบบแผนของวิธีปฏิบัติราชการ (Formal) ในบางกรณีอาจจะเป็นระบบปฏิบัติงานที่ไม่เป็นแบบแผนบ้าง (Informal) เช่น การข้ามขั้นตอนของระเบียบปฏิบัติงาน หรือการอาศัยความรู้จากคนเคย เพื่อช่วยให้การดำเนินงานรวดเร็วยิ่งขึ้น แต่โดยส่วนรวมการปฏิบัติงานจะต้องดำเนินไปตามขั้นตอนทุกประการ ดังนั้นเอง จึงก่อให้เกิดความล่าช้าขึ้น เพราะการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน มักจะประสบกับปัญหาวิธีการปฏิบัติที่ยุ่งยากและมากเกินไป (Red Tape) โรงเรียนนายร้อยก็ประสบกับปัญหาเช่นนี้เหมือนกัน เป็นต้นว่า การเบิกเงินรักษาพยาบาล เบิกเงินช่วยเหลือบุตร เส้นทางเดินหนังสือราชการ ระเบียบวิธีปฏิบัติที่เข้าใจยากและซับซ้อน เป็นต้น นอกจากนี้จากแบบสอบถามตามตารางที่ ๒๐ ข้างล่างนี้ยังชี้ให้เห็นถึงความรู้สึกของระบบการปฏิบัติงานที่ล่าช้าภายในหน่วยงานด้วย

ตารางที่ ๒๐ แสดงความเห็นเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงาน

คำถาม ท่านเห็นวาระบบการปฏิบัติงานใน รร.จปร. นี้

ความคิดเห็น	ผู้บริหาร n (%)	ข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน n (%)
ล่าช้า	๑๔ ( ๔๕.๑๖ )	๕๘ ( ๕๙.๑๘ )
กำลังดี	๕ ( ๑๖.๑๓ )	๓๖ ( ๓๖.๓๔ )
รวดเร็ว	๑๒ ( ๓๘.๗๑ )	๔ ( ๔.๐๘ )
รวม	๓๑ ( ๑๐๐.๐๐ )	๙๘ ( ๑๐๐.๐๐ )

จากตารางที่ ๒๐ นี้ ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้ง ๒ ชุด มีความคิดเห็นที่เหมือนกัน คือ ตอบว่า ล่าช้า เป็นจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารตอบเป็นจำนวนร้อยละ ๔๕.๑๖ และ

ข้าราชการ ลูกจ้าง และคนงาน ตอบเป็นจำนวนร้อยละ ๕๕.๑๘ ความแตกต่างกันของผู้ตอบแบบ  
 สอบถามทั้ง ๒ ชุด อยู่ที่ยุทธศาสตร์ที่บริหารโดยตรง ตอบว่ากำลังดี เป็นจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ  
 ๑๖.๑๓ แต่ข้าราชการลูกจ้างคนงาน ตอบว่า รวดเร็ว เป็นจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๔.๐๘  
 แสดงให้เห็นถึงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง ๒ ชุดนี้ ในปัญหาบาง  
 ประเด็น คือ ผู้บริหารบางส่วนเห็นว่า การปฏิบัติงานรวดเร็ว (ร้อยละ ๑๖.๑๓) แต่ข้าราชการ  
 ลูกจ้างและคนงาน เห็นว่าล่าช้า อย่างไรก็ตามความเห็นส่วนรวมของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง ๒ ชุด  
 มีความเห็นตรงกัน คือ เห็นว่าระบบการปฏิบัติงานในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าล่าช้า  
 จากปัญหาเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงานที่ล่าช้านี้เอง ก่อให้เกิดแนวความคิดว่า ควรจะ  
 มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานหรือไม่ เพียงใด โดยพิจารณาได้จากตารางที่ ๒๑  
 ข้างล่างนี้

ตารางที่ ๒๑ แสดงความเห็นในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน  
 คำถาม ท่านคิดว่า รร.จปร. ควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานหรือไม่

ความคิดเห็น	ผู้บริหาร n (%)	ข้าราชการ ลูกจ้างคนงาน n (%)
ควรปรับปรุงแก้ไขทันที	๑๓(๔๑.๕๔)	๓๕(๕๐.๖๑)
เหมาะสมดีแล้ว	๔(๑๒.๕๐)	๑๕(๑๙.๓๕)
ไม่ควรแก้ไข	—	—
ค่อย ๆ ปรับปรุงแก้ไขทีละขั้น	๑๔(๔๕.๑๖)	—
รวม	๓๑(๑๐๐.๐๐)	๕๔(๑๐๐.๐๐)

จากตารางนี้ ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง ๒ ชุด ตอบว่าการปรับปรุงแก้ไขทันที  
 มากที่สุด คือ ผู้บริหารที่บริหารโดยตรงตอบว่า ควรปรับปรุงแก้ไขทันที คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๕๔  
 และร้อยละ ๕๐.๖๑ ของข้าราชการลูกจ้างและคนงาน และผู้บริหารที่บริหารโดยตรงตอบว่า  
 เหมาะสมดีแล้วน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๑๒.๕๐ และร้อยละ ๑๙.๓๐ ของข้าราชการลูกจ้างและคนงาน

สรุปความคิดเห็นตามตารางนี้ แสดงว่าทั้งผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรงและข้าราชการ ลูกจ้างคนงาน มีความเห็นว่า การปรับปรุงแก้ไขระบบการปฏิบัติงานโดยทันที

๔.๒.๕ ปัญหาเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างบุคคลภายในหน่วยงาน ปัญหานี้ ก็เป็นสิ่งที่ประสบกันอยู่ในหน่วยงานทั่วไป เพราะการประสานงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรม และจิตใจของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน บางหน่วยงานสามารถทำงานได้ก็มีประสิทธิภาพก็เพราะมีการ ประสานงานกันอย่างดี ของบุคคลภายในหน่วยงานนั้น แต่บางหน่วยงานก็ มีการปฏิบัติงานที่ไม่ได้ผล เพราะขาดการติดต่อประสานงานกัน ทำให้งานมีอุปสรรคและเกิดความล่าช้า จากตารางที่ ๒๒ นี้ แสดงให้เห็นถึงลักษณะในการประสานงานระหว่างบุคคลภายในหน่วยงานโรงเรียนนายร้อยพระจุล จอมเกล้า

ตารางที่ ๒๒ แสดงความเห็นเกี่ยวกับการประสานงาน

คำถาม เมื่อท่านต้องทำงานประสานกับหน่วยอื่น ๆ ใน รร.จปร. ท่านคิดว่า

ความคิดเห็น	ผู้บริหาร n (%)	ข้าราชการลูกจ้างคนงาน n (%)
งานสำเร็จเรียบร้อยดีมาก	๓(๒๒.๕๘)	๑๐(๑๐.๒๐)
งานสำเร็จตามธรรมดาแบบค่อยเป็นค่อยไป	๑๓(๔๑.๕๔)	๕๖(๕๗.๑๔)
มีปัญหาและอุปสรรคคิดขัดเสมอ	๘(๒๕.๘๑)	๓๒(๓๒.๖๖)
มีปัญหามาก	๓(๙.๖๗)	-
รวม	๓๑(๑๐๐.๐๐)	๙๘(๑๐๐.๐๐)

จากตารางนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรง ตอบว่างานสำเร็จตามธรรมดา แบบค่อยเป็นค่อยไป เป็นจำนวนมากที่สุด คิดร้อยละ ๔๑.๕๔ และข้าราชการลูกจ้างคนงานก็ตอบ เช่นเดียวกัน คือ ร้อยละ ๕๗.๑๔ สำหรับจำนวนน้อยที่สุดที่ผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรงตอบ คือ

มีปัญหา มาก คิดเป็นร้อยละ ๘.๖๗ ส่วนชาวราชการลูกจ้างคนงาน ตอบว่า งานเริ่มร่อยคืบมาก เป็นจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๒๐

เมื่อพิจารณาจากตารางที่ ๒๒ นี้ จึงเห็นได้ว่า โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีปัญหาในการประสานงานไม่มากนัก การประสานงานอยู่ในลักษณะของการคอยเป็นคอยไป คือ มีการประสานงานกันดีแต่ยังไม่เต็มที่ และอาจส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่ได้ประสิทธิภาพเต็มที่เช่นเดียวกัน

ในด้านการประสานงานระหว่างนักเรียนนายร้อยกับนายทหารปกครอง อาจารย์ หรือนักเรียนนายร้อยด้วยกันเองนั้น จะพิจารณาได้จากตารางที่ ๒๓ ข้างล่างนี้

ตารางที่ ๒๓ แสดงความเห็นของนักเรียนนายร้อยในการประสานงาน

คำถาม ถ้าท่านมีปัญหาเกิดขึ้นในขณะที่อยู่ใน รร.จปร. ท่านจะปรึกษากับ

ความคิดเห็น	จำนวน n	ร้อยละ %
เพื่อนฝูง	๑๒๓	๘๘.๒๕
ผู้บังคับบัญชา	๑๓	๘.๘๐
อาจารย์	๓	๒.๐๕
อื่น ๆ	๗	๕.๘๐
รวม	๑๔๖	๑๐๐.๐๐

จากตารางนี้ แสดงว่า นักเรียนนายร้อย ตอบว่า เพื่อนฝูง เป็นจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ ๘๘.๒๕ และอันดับที่สองคือ อาจารย์ น้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๒.๐๕ แสดงให้เห็นว่า นักเรียนนายร้อยยังมีการประสานงานที่ไม่ทั่วถึง เนื่องจากความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเพื่อนนักเรียนมีมาก เมื่อมีปัญหาจึงปรึกษาเพื่อนแทนที่จะปรึกษานายทหารปกครอง และอาจเนื่องจากความต่างวัย

ระหว่างนายทหารปกครองกับนักเรียนนายร้อย หรือความหวังเกรงว่าจะไม่ได้รับความช่วยเหลือ ทำให้นักเรียนนายร้อยไม่กล้าปรึกษาปัญหาแก่นายทหารปกครอง สำหรับอาจารย์นั้น เนื่องจากความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับนักเรียนนายร้อยน้อย เนื่องจากพอบทศวีโม่งสอน นักเรียนต้องไปเรียนวิชาอื่น อาจารย์เองก็ต้องสอนนักเรียนห้องต่อไป จึงไม่มีเวลาที่จะติดต่อประสานงานหรือให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนนายร้อยได้ดี ส่วนผู้ที่ตอบว่าอื่น ๆ หมายความว่า การตัดสินใจด้วยตนเอง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น หรือเก็บตัวไม่ยอมประสานงานหรือเล่าปัญหาให้เพื่อนนักเรียนนายร้อยด้วยกัน

จากตารางที่ ๒๓ นี้ เห็นได้ว่า นักเรียนนายร้อยมีการติดต่อประสานงานกับนายทหารปกครอง อาจารย์ น้อยเกินไป อาจทำให้เกิดความห่างเหินระหว่างนายทหารปกครองและอาจารย์กับนักเรียนนายร้อย ปัญหาบางอย่างเป็นต้นว่า วิชาที่นักเรียนไม่เข้าใจ หรือเรียนอ่อน ความไม่คุ้นเคยกับอาจารย์ทำให้ไม่กล้าซักถาม แต่ไปถามเพื่อนด้วยกันแทน ซึ่งอาจได้คำตอบหรือคำแนะนำที่ผิดพลาดได้ และอาจเป็นผลเสียถึงผลการศึกษานักเรียนนายร้อยด้วย ปัญหาเช่นนี้จึงควรหาทางแก้ไขให้ดีขึ้น โดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ นายทหารปกครอง หรือผู้บังคับบัญชากับนักเรียนนายร้อยให้ดีขึ้นว่า

สำหรับการติดต่อประสานงานกับหน่วยอื่น ๆ ภายนอกโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า นั้น พิจารณาได้จากตารางที่ ๒๔ ดังนี้

ตารางที่ ๒๔ แสดงความเห็นในการประสานงานกับหน่วยงานอื่นภายนอก รร.จปร. คำถาม ท่านมีปัญหาในการประสานงานกับหน่วยอื่นภายนอก รร.จปร. หรือไม่

ความคิดเห็น	ผู้บริหาร n (%)	ข้าราชการลูกจ้างคนงาน n (%)
มีปัญหาอยู่เสมอ	๗ (๒๓.๕๘)	๑๐ (๑๐.๒๐)
งานเรียบร้อยดี	๗ (๒๒.๕๘)	๓๒ (๓๒.๖๖)
มีปัญหาบางครั้ง	๑๗ (๕๔.๘๔)	๕๖ (๕๗.๑๔)
รวม	๓๑ (๑๐๐.๐๐)	๕๘ (๑๐๐.๐๐)

จากตารางที่ ๒๕ นี้ ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง ๒ ชุด ตอบว่า มีปัญหาบางครั้ง เหมือนกันเป็นจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ ๕๔.๕๔ ของผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรง และร้อยละ ๕๗.๑๔ ของข้าราชการลูกจ้างและพนักงาน ส่วนคำตอบที่ผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรงตอบน้อยที่สุด คือ ตอบว่ามีปัญหาอยู่เสมอ และงานเรียบร้อยดี เป็นจำนวนเท่ากัน คือ ร้อยละ ๒๒.๕๔ ในขณะที่ข้าราชการลูกจ้างและพนักงานตอบว่า มีปัญหาอยู่เสมอ เป็นจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ

๑๐.๒๐

จึงพิจารณาได้ว่า โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีปัญหาในการประสานงานกับหน่วยอื่นภายนอกในบางครั้งบางคราว อาจเป็นเพราะไม่ได้รับความร่วมมือ เพราะไม่เข้าใจ หรือรู้เรื่องในงานนั้นดีพอ หรือเป็นเพราะสาเหตุอื่นนอกเหนือไปจากการบริหารงานก็ได้

๔.๒.๖ ปัญหาในการสนับสนุนจากหน่วยเหนือ เนื่องจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าเป็นหน่วยในที่ตั้งปกติมีหน้าที่ในการให้การฝึกศึกษาอบรมแก่นักเรียนนายร้อย มิได้เป็นหน่วยปฏิบัติงานในสนาม การสนับสนุนจากหน่วยหนึ่งจึงน้อยกว่า เพราะมีความเร่งด่วนน้อยกว่า คว้า อย่างไรก็ตาม ตารางที่ ๒๕ ก็ได้แสดงความคิดเห็นของผู้ทำหน้าที่บริหารเกี่ยวกับการสนับสนุนจากหน่วยเหนือ ที่แสดงข้างล่างนี้

ตารางที่ ๒๕ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนจากหน่วยเหนือ

คำถาม ท่านคิดว่า รร.จปร. ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยเหนือเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยอื่นในระดับเดียวกัน

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
ได้รับการสนับสนุนปานกลางหรือเท่า ๆ กัน	๔	๒๕.๐๓
ได้รับการสนับสนุนน้อย	๑๐	๓๒.๒๖
ได้รับการสนับสนุนน้อยกว่ามาก	๔	๑๒.๕๐
ได้รับการสนับสนุนมากกว่า	๒	๖.๕๕
ได้รับการสนับสนุนมากที่สุด	—	—
ไม่มีความเห็น	๖	๑๙.๓๖
รวม	๓๑	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๒๕ นี้แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบว่า ได้รับการสนับสนุนน้อยเป็นจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ ๓๒.๒๖ และตอบว่า ได้รับการสนับสนุนมากกว่า เป็นจำนวนน้อยที่สุด คือร้อยละ ๖.๕๕ ส่วนความเห็นว่าการได้รับการสนับสนุนมากที่สุด ไม่มีผู้ตอบ

จากตารางนี้จึงเห็นได้ว่า โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าได้รับการสนับสนุนจากหน่วยเพื่อน้อยกว่าจากหน่วยอื่น แต่ก็ยังเป็นข้อยืนยันว่าตรงตามความเป็นจริงที่หน่วยเหนือให้การจัดสรรงบประมาณและการสนับสนุนต่อหน่วยปฏิบัติงานในสนามมากกว่า

๔.๒.๗ ปัญหาที่ผู้ทำหน้าที่บริหาร โดยตรง เห็นว่าสำคัญที่สุดตามลำดับก่อนหลังในแต่ละหน่วยงาน ปัญหาและความต้องการกับความสำคัญของแต่ละส่วนงานย่อมแตกต่างกันออกไป จากตารางที่ ๒๖ นี้ แสดงให้เห็นถึงลำดับความสำคัญก่อนหลังที่ผู้บริหารได้แสดงความเห็นเอาไว้

ตารางที่ ๒๖ ปัญหาที่สำคัญที่สุดตามความรู้สึกของผู้ทำหน้าที่บริหาร โดยตรง  
คำถาม ท่านเห็นว่า ปัญหาอะไรเป็นปัญหาสำคัญที่สุดในการบริหารงานของ รร.จปร.

หลักการบริหารที่สำคัญ	ของที่ ๑	ของที่ ๒	ของที่ ๓	ของที่ ๔	ของที่ ๕	ของที่ ๖	
	ความสำคัญลำดับ ๑	ความสำคัญลำดับ ๒	ความสำคัญลำดับ ๓	ความสำคัญลำดับ ๔	ความสำคัญลำดับ ๕	ความสำคัญลำดับ ๖	
การวางแผน	๔	๖	๑๔	๑๔	๔	๑	๓๑
กำลังพล	๑๑	๔	๓	๒	๖	๐	๓๑
การจัดหน่วย	๔	๒	๖	๑๖	๓	๗	๓๑
การอำนวยความสะดวก	๑	๐	๔	๓	๑๔	๔	๓๑
การประสานงาน	๒	๒	๖	๔	๓	๑๔	๓๑
การงบประมาณ	๔	๑๒	๔	๔	๑	-	
รวม	๓๑	๓๑	๓๑	๓๑	๓๑	๓๑	



จากตาราง ๒๒ นี้ ปรากฏว่าการจัดความสำคัญตามลำดับก่อนหลัง ตั้งแต่ลำดับที่ ๑ ถึง ๖ โดยคิดจากจำนวนผู้เลือกตอมากที่สุดของแต่ละช่อง ช่องไหนมีผู้เลือกตอมากที่สุด ถือว่า เป็นความสำคัญลำดับสูงสุดของช่องนั้น จะเห็นได้ว่า จากช่องที่ ๑ และมีความสำคัญลำดับที่ ๑ ได้แก่กำลังพล ซึ่งผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรงเห็นว่าเป็นปัญหาสำคัญที่สุด ความสำคัญลำดับที่ ๒ คือ การงบประมาณ ลำดับที่ ๓ และ ๔ คือ การวางแผนและการจัดหน่วย ลำดับที่ ๕ และ ๖ คือ การอำนวยความสะดวกและการประสานงานตามลำดับ

เพราะฉะนั้น จากตารางที่ ๒๒ นี้ จึงเห็นได้ว่า ผู้ทำหน้าที่บริหาร โดยตรงให้ความสำคัญแก่กำลังพลเป็นลำดับ ๑ และงบประมาณเป็นลำดับ ๒ ส่วนการประสานงานนั้นถือเป็นความสำคัญลำดับที่ ๖ คือ เป็นลำดับสุดท้าย

ที่กล่าวมาแฉ้วนนี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นตามข้อ ๔.๑ และข้อ ๔.๒ คือ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงต่าง ๆ และปัญหาที่เกิดจากการออกแบบสอบถาม ( Questionnaire )

ในส่วนที่เป็นปัญหาที่เกิดจากแบบสอบถามนี้ ผู้เขียนยังได้สร้างคำถามเกี่ยวกับความคิดและความรู้ในหลักการบริหารงานแทรกอยู่ในแบบสอบถาม เพื่อดูความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ๒ ชุด คือ ชุดของผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรง กับชุดของข้าราชการลูกจ้างและคนงาน ว่ามีความรู้ลึกตอกการบริหารงานและการดำเนินงานอย่างไรบ้าง เพราะการเรียนรู้หลักการบริหารที่ดี ย่อมจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างดีและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นควบ ตรงกันข้าม ถ้าขาดหลักในการบริหารที่ดีเสียแล้ว การที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลเต็มที่ย่อมไม่ได้ผล เปรียบเสมือนเรือที่แล่นไปโดยปราศจากเข็มทิศ นำทางที่แน่นอน เป้าหมายที่จะแล่นไปถึงย่อมอยู่ห่างไกลและมักประสบกับอุปสรรคเสมอ

นอกจากความประสงค์ที่จะทดสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการบริหารบางส่วนแล้ว ผู้เขียนยังมีความมุ่งหมายที่จะพิสูจน์สมมุติฐานที่ตั้งเอาไว้ว่าเป็นความจริง หรือไม่ เพียงใด จากการวิเคราะห์คำตอบที่ได้จากแบบสอบถามเหล่านี้อีกด้วย

สำหรับความคิดเห็นของผู้ทำหน้าที่บริหาร โดยตรงกับข้าราชการลูกจ้างและพนักงาน  
ที่มีต่อหลักการบริหารงานนั้น พิจารณาได้จากตารางที่ ๒๗, ๒๘, ๒๙, ๓๐ และ ๓๑ ตามลำดับ  
ดังนี้

ตารางที่ ๒๗ แสดงความเห็นเกี่ยวกับการประชุมปรึกษาหารือ  
คำถาม ในหน่วยงานของท่านมีการประชุมปรึกษาหารือบ่อยหรือไม่

ความคิดเห็น	ผู้บริหาร n (%)	ข้าราชการลูกจ้างพนักงาน n (%)
บ่อยครั้ง	๑๕ ( ๒๑.๓๐)	๑๖ ( ๑๖.๓๓)
เมื่อมีความจำเป็น	๕ ( ๒๙.๐๓)	๖๕ ( ๖๖.๓๓)
น้อยครั้ง	๓ ( ๕.๖๗)	๑๗ ( ๑๗.๓๔)
รวม	๓๑ (๑๐๐.๐๐)	๙๘ (๑๐๐.๐๐)

จากตารางนี้ ปรากฏว่า ผู้ทำหน้าที่บริหาร โดยตรงตอบคำถามว่า บ่อยครั้ง เป็น  
จำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ ๒๑.๓๐ และตอบว่า น้อยครั้ง เป็นจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ  
๕.๖๗ ในขณะที่ข้าราชการ ลูกจ้างพนักงาน ตอบคำถามว่า เมื่อมีความจำเป็น เป็นจำนวน  
มากที่สุด คือ ร้อยละ ๖๖.๓๓ และตอบว่า บ่อยครั้ง เป็นจำนวนน้อยที่สุด คือ ๑๖.๓๓ ดังนั้น  
จึงแสดงให้เห็นถึงแนวความคิดเห็นที่ต่างกันระหว่างผู้ทำหน้าที่บริหาร โดยตรงกับข้าราชการ  
ลูกจ้าง พนักงาน ท้ายถึงการมองความจำเป็นในการประชุมปรึกษาหารือที่แตกต่างกัน  
กล่าวคือ ในขณะที่ผู้บริหาร เห็นว่า มีการประชุมบ่อยครั้ง ข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงาน กลับ  
เห็นว่า มีการประชุมเมื่อมีความจำเป็นเท่านั้น แต่จากที่กล่าวมาแล้วว่า ตำแหน่งหน้าที่ฐานะความ  
รับผิดชอบ และสภาพแวดล้อมทำให้อุปสรรคของปัญหาที่ผุดผก ปรากฏขึ้น ผู้บริหารใน  
ฐานะที่ต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของหน่วย จึงจำเป็นต้องมีการประชุมปรึกษาหารือกัน

บ่อยครั้ง ในขณะที่ข้าราชการลูกจ้างคนงาน ซึ่งเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร จึงมีความจำเป็นในการประชุมสำหรับเรื่องที่สำคัญที่ฝ่ายบริหารจะแจ้งให้ทราบเท่านั้น

ตารางที่ ๒๘ แสดงความเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมตามหลักเกณฑ์ของทหาร  
คำถาม จำเป็นหรือไม่ที่จะต้องมีการให้การฝึกหัดอบรมก่อนเข้าปฏิบัติ หน้าที่จริง

ความคิดเห็น	ผู้บริหาร n(%)	ข้าราชการลูกจ้างคนงาน n(%)
จำเป็น	๒๑( ๒๗.๗๔)	๗๓( ๗๔.๔๕)
ไม่จำเป็น	๑( ๓.๒๓)	๑๕( ๑๕.๒๘)
จำเป็นในบางหน้าที่	๕( ๒๕.๐๓)	—
ไม่มีความเห็น	—	๑๑( ๑๑.๒๓)
รวม	๓๑(๑๐๐.๐๐)	๙๘(๑๐๐.๐๐)

จากตารางนี้ ทั้งผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรง และข้าราชการลูกจ้างคนงานตอบคำถามว่า จำเป็น เป็นจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ ๒๗.๗๔ และร้อยละ ๗๔.๔๕ ตามลำดับ ในขณะที่เดียวกันผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรงตอบว่า ไม่จำเป็น เป็นจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๓.๒๓ ส่วนข้าราชการลูกจ้างคนงานตอบว่า ไม่มีความเห็น เป็นจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๑๑.๒๓

เมื่อพิจารณาจากตารางนี้แล้ว จะเห็นว่า ทั้งผู้บริหารและข้าราชการลูกจ้างคนงานต่างมีความคิดเห็นเหมือนกัน คือ เห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องมีการให้การฝึกหัดอบรมก่อนเข้าปฏิบัติหน้าที่จริง โดยเฉพาะในทางทหารแล้ว นายทหารที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บังคับหมวดได้ จะต้องผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรผู้บังคับกองร้อย และมีความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) ในเหล่าที่ตนจะไปปฏิบัติหน้าที่นั้นด้วย หรือในทำนองเดียวกันนายทหารที่จะเป็นผู้บังคับหน่วยกองพัน หรือมีชั้นยศพันตรีขึ้นไป จะได้รับการเลื่อนยศหรือปรับตำแหน่งเป็นผู้บังคับหน่วยกองพันไม่ได้ จนกว่าจะสำเร็จหลักสูตรผู้บังคับกองพันเสียก่อน เพราะฉะนั้นการฝึกอบรมจึงมีความสำคัญมากโดยเฉพาะในหน่วยทหาร

ตารางที่ ๒๕ แสดงความเห็นเกี่ยวกับงานที่ต้องให้คนมีประสบการณ์เป็นผู้ทำ  
คำถาม ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า งานที่ยากที่สุดควรมอบให้แก่คนที่มีประสบการณ์มากที่สุด

ความคิดเห็น	ผู้บริหาร น (%)	ข้าราชการลูกจ้างคนงาน น (%)
เห็นด้วย	๘ (๒๕.๘๐)	๖๐ (๖๑.๒๒)
ไม่เห็นด้วย	๗ (๒๒.๕๘)	๒๓ (๒๓.๘๗)
เห็นด้วยในบางกรณี	๑๔ (๔๕.๑๖)	—
ไม่มีความเห็น	๒ (๖.๔๕)	๑๕ (๑๕.๓๑)
รวม	๓๑ (๑๐๐.๐๐)	๘๘ (๑๐๐.๐๐)

จากตารางนี้ ปรากฏว่า ผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรง ตอบคำถามว่า เห็นด้วยในบางกรณี เป็นจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ ๔๕.๑๖ และตอบว่า ไม่มีความเห็น เป็นจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๖.๔๕ ในขณะที่ข้าราชการลูกจ้างคนงานตอบคำถามว่า เห็นด้วย เป็นจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ ๖๑.๒๒ และตอบว่า ไม่มีความเห็น เป็นจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๑๕.๓๑

จะเห็นว่า ทั้งผู้บริหารและข้าราชการลูกจ้างคนงาน ต่างมีความเห็นเหมือนกันว่า การให้งานที่ยากที่สุดกับคนที่มีประสบการณ์เป็นผู้ปฏิบัติ แต่จำนวนของผู้บริหารบางกลุ่ม มีความเห็นว่า เห็นด้วยในบางกรณี ซึ่งมีจำนวนร้อยละสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มที่ตอบว่า เห็นด้วย เพียงประการเดียว ทั้งนี้ ผู้บริหารเห็นว่า ในบางกรณีประสบการณ์เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ แต่จะต้องมีความรู้ความชำนาญในงานค่านั้นเฉพาะ จึงจะช่วยทำให้งานนั้นประสบผลสำเร็จได้ ในบางครั้งหรืองานบางประเภท เช่น งานใช้แรงงานก็ไม่จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ ใช้เพียงประสบการณ์อย่างเดียวก็เพียงพอแล้ว

\* สัมภาษณ์ พันเอกสุรียนต์ โพธิ์สุวรรณ, หัวหน้ากองส่วนการศึกษา โรงเรียน  
นายร้อยพระจุลจอมเกล้า, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๒๑.

ตารางที่ ๓๐ แสดงความเห็นเกี่ยวกับการร้องทุกข์  
 คำถาม ท่านคิดว่า การร้องทุกข์ เป็นสิ่งจำเป็นและควรให้การสนใจหรือไม่

ความคิดเห็น	ผู้บริหาร n (%)	ข้าราชการลูกจ้างคนงาน m (%)
จำเป็นและน่าสนใจมาก	๑๔ ( ๔๕.๑๖ )	๒๓ ( ๒๔.๒๙ )
จำเป็นและสนใจในบางกรณี	๑๕ ( ๔๘.๑๙ )	—
ไม่จำเป็น	—	๒๑ ( ๒๑.๔๓ )
ไม่มีความเห็น	๒ ( ๖.๕๕ )	๑๕ ( ๑๕.๒๘ )
รวม	๓๑ ( ๑๐๐.๐๐ )	๕๘ ( ๑๐๐.๐๐ )

จากตารางที่ ๓๐ นี้ ผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรงตอบคำถามว่า จำเป็นและสนใจในบางกรณี เป็นจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ ๔๘.๑๙ และตอบว่า ไม่มีความเห็น เป็นจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๖.๕๕ ส่วนข้าราชการลูกจ้างคนงาน ตอบคำถามว่า จำเป็นและน่าสนใจมาก เป็นจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ ๒๔.๒๙ และตอบว่า ไม่มีความเห็น เป็นจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๑๕.๒๘

พิจารณาได้ว่า ผู้บริหารให้ความสนใจและคิดว่าการร้องทุกข์จำเป็นในบางกรณีเท่านั้น ในขณะที่ข้าราชการลูกจ้างคนงาน เห็นว่า การร้องทุกข์จำเป็นและน่าสนใจมาก ตามสภาพความเป็นจริง ข้าราชการลูกจ้างคนงาน เป็นผู้ปฏิบัติงาน ยอมรับใจและประสมกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เนื่องจากการทำงานหรือจากสิ่งอื่นใดก็ตาม การที่จะร้องเรียนไปยังผู้บังคับบัญชานั้น คิดว่าไม่มีทางใดที่จะคิดว่าการร้องทุกข์ ซึ่งในค่านิยมของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารยอมให้ความสนใจแก่ปัญหาข้อร้องเรียนที่ผ่านไปถึง แต่การสนใจนั้นจะต้องพิจารณาเรื่องร้องเรียนที่มีมูลหรือเป็นเรื่องที่น่าเชื่อถือมากกว่าที่จะสนใจในเรื่องร้องทุกข์ที่ไม่น่าเชื่อถือหรือไม่มีความจริงอยู่บ้างเลย

การร้องทุกข์ของนักเรียนนายร้อยเกี่ยวกับหลักสูตร ปี ๒๕๑๘ เป็นตัวอย่างที่ดี เมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับเรื่องร้องทุกข์ว่า หลักสูตรการศึกษาไม่เหมาะสมก็ได้ตั้งคณะกรรมการหลายชุด เพื่อพิจารณาข้อร้องเรียนว่าเป็นจริงหรือไม่ ถ้าเป็นจริงก็จะพิจารณาปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น แต่ถ้ามหากเป็นเรื่องร้องทุกข์ส่วนตัวหรือไม่มีสาระ ผู้บริหารก็จะไม่สนใจหรือหาทางช่วยเหลือท่านอื่นเท่าที่จะทำได้

### ตารางที่ ๓๑ แสดงความเห็นเปรียบเทียบประสพการณ์กับความรู้ในการบริหาร

คำถาม ท่านคิดว่า การเรียนรู้หลักการบริหารงานสำคัญกว่าประสพการณ์ในการทำงานหรือไม่

ความคิดเห็น	ผู้บริหาร n (%)	ข้าราชการลูกจ้างคนงาน n (%)
ไม่เห็นด้วยเพราะ ประสพการณ์สำคัญกว่า	๓ ( ๘.๖๓)	๒๖ ( ๒๖.๕๓)
เห็นด้วยเพราะ ความรู้สำคัญกว่า	๑๕ ( ๔๘.๓๘)	๑๖ ( ๑๖.๓๓)
ทั้งสองอย่างสำคัญเท่ากัน	๗ ( ๒๒.๕๘)	๕๒ ( ๕๒.๘๖)
ไม่เห็นด้วยในบางกรณี	๖ ( ๑๘.๓๖)	—
ไม่มีความเห็น	—	๑๔ ( ๑๔.๒๘)
รวม	๓๑ (๑๐๐.๐๐)	๘๘ (๑๐๐.๐๐)

๑ สัมภาษณ์พันเอกทองรัก นิมิกิริ, พ.๒ พฤษจิกายน ๒๕๖๑.

จากตารางนี้ ปรากฏว่า ผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรงตอบคำถามว่า เห็นด้วย เพราะ ความรู้สึกดีกว่า เป็นจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ ๔๔.๓๕ และตอบว่า ไม่เห็นด้วย เพราะ ประสิทธิภาพดีกว่า เป็นจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๕.๖๗ ส่วนข้าราชการ ลูกจ้าง และ คณงาน ตอบคำถามว่า ทั้งสองอย่างสำคัญเท่ากัน เป็นจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ ๔๒.๘๖ และ ตอบว่า ไม่มีความเห็น เป็นจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๑๔.๒๘

พิจารณาจากตารางนี้จะเห็นว่า ผู้บริหารมองความสำคัญของความรู้ในหลักการบริหาร สำคัญกว่าประสิทธิภาพในการทำงาน ในขณะที่ข้าราชการ ลูกจ้าง คณงาน มีความเห็นว่า ทั้ง ประสิทธิภาพและความรู้ จะต้องสำคัญเท่ากันทั้งสองประการ

ตารางที่ ๓๒, ๓๓, ๓๔, ๓๕ และ ๓๖ เป็นตารางที่แสดงถึงความสำคัญในการ บริหารที่ผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรงของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้านนโยบายกำลังพลและงบประมาณ

ตารางที่ ๓๒ แสดงความเห็นเกี่ยวกับการรับมอบนโยบาย คำถาม ท่านคิดว่า รร.จปร. ได้รับนโยบายในการปฏิบัติงานจาก

ความคิดเห็น	จำนวน n	ร้อยละ %
ผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อย	๕	๑๖.๑๓
ผู้บัญชาการทหารบก	๑๐	๓๒.๒๖
ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงกว่าทั้งหมด	๑๖	๕๑.๖๑
รวม	๓๑	๑๐๐.๐๐

จากตารางนี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าใจดีว่า โรงเรียนนายร้อยรับมอบนโยบายในการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงกว่าทั้งหมด คือ ตอบค่าตอบนี้เป็นจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๖๑ และตอบว่า ผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อย เป็นจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๑๖.๑๓

ตารางที่ ๓๓ แสดงความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญระหว่างกำลังพลกับงบประมาณ  
คำถาม ความสำคัญตามลำดับก่อนหลังระหว่างกำลังพลกับงบประมาณ คือ

ความคิดเห็น	จำนวน n	ร้อยละ %
กำลังพลก่อนงบประมาณ	๑๓	๕๑.๕๘
งบประมาณก่อนกำลังพล	๑๐	๓๖.๖๖
เลือกทั้งสองอย่างพร้อมกัน	๘	๒๕.๘๐
รวม	๓๑	๑๐๐.๐๐

จากตารางนี้ ปรากฏว่าผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรง ตอบคำถามว่ากำลังพลก่อนงบประมาณ เป็นจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ ๕๑.๕๘ และตอบว่า เลือกทั้งสองอย่างพร้อมกันเป็นจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๒๕.๘๐ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญของกำลังพลมากกว่างบประมาณ โดยขอเท็จจริงแล้วงบประมาณจะมีความสำคัญกว่ากำลังพล เพราะถ้าได้รับงบประมาณก็อาจหมายความว่า จะได้รับกำลังพลเพิ่มขึ้นไปด้วย แต่ในกรณีของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า นั้น ความสำคัญของงบประมาณจะน้อยกว่าการขาดแคลนกำลังพลซึ่งหาทดแทนได้ยาก เพราะถ้าไม่มีกำลังพลที่จะปฏิบัติงานหน่วยงานก็จะตั้งอยู่ไม่ได้



ตารางที่ ๓๔ แสดงความเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจเลือกกำลังพลหรืองบประมาณ  
 คำถาม ถ้าต้องเลือกอัตราส่วนระหว่างงบประมาณกับกำลังพล ท่านจะเลือกเอา

ความคิดเห็น	จำนวน n.	ร้อยละ %
กำลังพลมากกว่างบประมาณ	๑๖	๓๘.๑๑
งบประมาณมากกว่ากำลังพล	๕	๒๕.๐๓
เสนอขอทั้งสองอย่างเท่ากัน	๑๐	๓๖.๒๖
รวม	๓๑	๑๐๐.๐๐

จากตารางนี้ ปรากฏว่า ผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรง ตอบคำถามว่า กำลังพลมากกว่า  
 งบประมาณ เป็นจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ ๓๘.๑๑ และตอบว่า งบประมาณมากกว่ากำลังพล  
 เป็นจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๒๕.๐๓ จากตารางนี้ จึงแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเลือกเอาอัตรา  
 ส่วนกำลังพลมากกว่างบประมาณ

ศูนย์วิทยพัชกร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๓๕ แสดงความเห็นเกี่ยวกับการพิจารณาความชอบด้วยความสามารถหรืออาวุโส  
คำถาม ท่านเห็นว่าการพิจารณาความดีความชอบ ควรคำนึงถึงความสามารถไม่ควรคำนึงถึงอาวุโส

ความคิดเห็น	จำนวน n	ร้อยละ %
เห็นด้วย	๑๓	๘๑.๘๘
ไม่เห็นด้วย	๓	๕.๖๘
ต้องพิจารณาทั้งสองอย่างร่วมกัน	๑๕	๘๘.๓๘
รวม	๓๑	๑๐๐.๐๐

จากตารางนี้ แสดงว่า ผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรงตอบคำถามว่า ต้องพิจารณาทั้งสองอย่างร่วมกัน เป็นจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ ๘๘.๓๘ และตอบว่า ไม่เห็นด้วย เป็นจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๕.๖๘ แสดงถึงการใช้หลักความสามารถและอาวุโสในการพิจารณาความดีความชอบ ในหน่วยงานของทหารจะต้องคำนึงถึงอาวุโสและความสามารถตามลำดับ ถ้าอาวุโสมากกว่า แต่ความสามารถเท่ากัน ก็จะให้ผู้มีอาวุโสมากกว่าได้ความดีความชอบไปก่อน ถ้าอาวุโสเท่ากัน และความสามารถที่ใกล้เคียงกัน ก็จะต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น อายุ อายุราชการ ตำแหน่งชั้นยศที่ได้รับก่อนหลัง เหล่านี้เป็นต้น เพราะฉะนั้น การพิจารณาทั้งอาวุโสและความสามารถจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการพิจารณาความดีความชอบของหน่วยทหาร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๓๖ แสดงความเห็น เกี่ยวกับที่มาของปัญหาและอุปสรรคในหน่วยงาน  
 คำถาม ท่านคิดว่า ถ้ามีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน จะมาจาก

ความคิดเห็น	จำนวน n	ร้อยละ %
ขาดผู้มีความรู้ในการบริหาร	๑๑	๓๕.๔๘
ความไม่คล่องตัวในการบริหาร	๗	๒๒.๕๘
ขาดแคลนปัจจัยในการบริหาร	๑๑	๓๕.๔๘
ไม่มีความเห็น	๒	๖.๒๖
รวม	๓๑	๑๐๐.๐๐

จากตารางนี้ ปรากฏว่า ผู้ทำหน้าที่บริการโดยตรง ตอบคำถามว่า ขาดผู้มีความรู้ในการบริหาร และตอบว่า ขาดแคลนปัจจัยในการบริหาร ทั้ง ๒ อย่าง เป็นจำนวนมากที่สุดเท่ากัน คือ ร้อยละ ๓๕.๔๘ และตอบว่า ไม่มีความเห็น เป็นจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๖.๒๖ เมื่อพิจารณาจากตารางที่ ๓๖ นี้ จะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญของผู้มีความรู้ในการบริหาร และการขาดแคลนปัจจัยในการบริหาร เป็นจำนวนเท่ากัน เพราะถ้าขาดผู้มีความรู้ในการบริหาร แต่มีปัจจัยในการบริหารเหลือเฟือ ก็ไม่สามารถทำให้การปฏิบัติงานเจริญก้าวหน้าไปได้โดยตลอด จะประสบกับความล้มเหลวในเวลาไม่นาน หรือถ้ามีผู้มีความรู้ในการบริหารอย่างเพียงพอ แต่ขาดแคลนปัจจัยในการบริหาร ก็จะทำให้ผู้บริหารประสบกับความลำบากและเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพราะฉะนั้น จากความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จึงเห็นว่า ผู้มีความรู้ในการบริหารกับปัจจัยในการบริหารจะคงไว้ควบคู่กันไปเสมอ

สรุป ปัญหาและข้อคิดเห็นของผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรง และข้าราชการ ลูกจ้าง คณงาน ตลอดจนนักเรียนนายร้อย ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ เพื่อจุดประสงค์ที่จะชี้ให้เห็นถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าทั้งหมด คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริง และปัญหาที่เกิดจากการสอบถามโดยใช้แบบสอบถาม ว่ามีปัญหอะไรบ้างที่เป็นปัญหาสำคัญ และก่อให้เกิดอุปสรรคในการบริหารงานของหน่วยงานในโรงเรียนนายร้อย เพื่อที่จะได้หาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาเหล่านั้นให้หมดไป ซึ่งจะได้สรุปผลการวิจัยปัญหาที่เกิดขึ้นและขอเสนอแนะในบทที่ ๕ ต่อไป

สำหรับแบบสอบถามที่หอดไปยังผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้ง ๓ ชุด นั้น ปรากฏว่าในคำถามของแบบสอบถามทั้ง ๓ ชุด มีคำถามหลายข้อที่เมื่อทำการวิจัยแล้ว ปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามได้คำตอบที่แสดงถึงความพอใจ และไม่แสดงว่ามีปัญหาเกิดขึ้นตามคำถามที่ตั้งให้ นั้น กล่าวคือ แบบสอบถามชุดที่ ๑ สำหรับนักเรียนนายร้อย ในคำตอบข้อ ๔, ๕, ๑๐, ๑๓, ๑๘ และ ๑๙ (รายละเอียดในผนวก ก) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้คำตอบแสดงความพอใจ แบบสอบถามชุดที่ ๒ สำหรับข้าราชการลูกจ้างและคณงาน นั้น ปรากฏว่าคำตอบข้อ ๕, ๖, ๗ และ ๑๓ (รายละเอียดในผนวก ก) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พอใจในคำถาม และไม่มีปัญหาอื่นใด และสุดท้ายคือแบบสอบถามชุดที่ ๑ สำหรับผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรง ในคำตอบข้อ ๓, ๔, ๑๐, ๑๔, ๑๕ และ ๑๗ (รายละเอียดในผนวก ก) ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้คำตอบที่แสดงความพอใจต่อคำถาม และไม่มีปัญหาเช่นเดียวกัน

ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้เว้นที่จะแสดงตารางคำตอบที่แสดงความพอใจจากคำถามในแบบสอบถามทั้ง ๓ ชุด เนื่องจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความมุ่งหมายที่จะชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นว่ามีประการใดบ้าง เพราะฉะนั้น เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามให้ความพอใจกับคำถามเหล่านั้นแล้ว จึงไม่จำเป็นที่จะต้องแสดงเป็นตารางให้เห็นอีก