

บทที่ ๕

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ



บทนี้เป็นสรุปผลของการวิจัย อันได้แก่วัตถุประสงค์ของการวิจัยวิธี
ดำเนินการวิจัย ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการอภิปราย และข้อเสนอแนะ
ต่าง ๆ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคลากร ของโรงเรียน
ตำบรวจ ๑๑ โรงเรียน ในกองบัญชาการศึกษา กรมตำบรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ
ของการวิจัยดังนี้

๑. เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากร ๔ ประเภท คือ การให้ได้มาซึ่งบุคลากร
การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงานของโรงเรียน
ตำบรวจในกองบัญชาการศึกษา กรมตำบรวจ

๒. เพื่อศึกษาปัญหาของโรงเรียนตำบรวจ ในกองบัญชาการศึกษาของกรมตำบรวจ

วิธีดำเนินการวิจัย

๑. กลุ่มประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหาร
สูงสุดของสถานศึกษาโรงเรียนตำบรวจ ในกองบัญชาการศึกษา กรมตำบรวจ
๑๑ แห่ง ได้แก่ ผู้บังคับการโรงเรียนนายร้อยตำบรวจ ผู้อำนวยการโรงเรียนสืบสวน
ผู้กำกับการโรงเรียนนายสิบตำบรวจ ผู้กำกับการโรงเรียนตำบรวจนครบาล ผู้กำกับการ
โรงเรียนตำบรวจภูธร ๒,๓,๔,๕,๖,๗ และ ๘ รวม ๑๑ คน ผู้บริหารระดับรอง

ในสถาบันดังกล่าว ได้แก่ รองผู้บังคับการ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ รองผู้อำนวยการ
โรงเรียนสืบสวน อาจารย์หัวหน้าภาควิชา รองผู้กำกับการ ผู้บังคับกอง และหัวหน้า
แผนก จำนวน ๔๖ คน ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ตั้งแต่ อยตำรวจตรีขึ้นไปซึ่งทำ
หน้าที่ผู้บังคับหมวด ประจำแผนก อาจารย์ประจำ และเจ้าหน้าที่สนับสนุนการฝึกอบรม
ของสถาบันการศึกษาแห่งนั้น ๆ จำนวน ๒๑๐ คน ผู้วิจัยได้ใช้ประชากรซึ่งเป็นข้าราชการ
ตำรวจชั้นสัญญาบัตร ของโรงเรียนตำรวจ ในกองบัญชาการศึกษา กรมตำรวจ ทุกคนร้อยละ
๑๐๐ โดยแบ่งออกเป็น ๒ กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มผู้บริหาร ซึ่งมีผู้บริหารสูงสุดของ
ทุกโรงเรียน ๑๑ คน ผู้บริหารระดับรอง ๔๖ คน รวม ๕๗ คน กลุ่มครู ซึ่งมีข้าราชการ
ตำรวจชั้นสัญญาบัตร ตั้งแต่ อยตำรวจตรีขึ้นไปทุกคนไม่รวมผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหาร
ระดับรองของโรงเรียนตำรวจ ในกองบัญชาการศึกษา กรมตำรวจ จำนวน ๒๑๐ คน

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้ใช้แบบสอบถาม
ที่สร้างขึ้น โดยการศึกษาจาก หนังสือ ตำรา เอกสาร รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
กับการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการบริหารบุคลากร และการฝึกอบรมตำรวจ
และปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา ในภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตรวจสอบและให้คำแนะนำ แล้วนำไปแก้ไข
ปรับปรุง เมื่อได้แก้ไขเรียบร้อยแล้วได้นำไปทดลองใช้ (Try-out) กับข้าราชการ
ตำรวจชั้นสัญญาบัตร ในกองบัญชาการศึกษา ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารและครู
โรงเรียนตำรวจในกองบัญชาการศึกษา กรมตำรวจมาแล้ว จำนวน ๑๐ คน แล้วผู้วิจัย
ได้นำผลของการทดลองใช้แบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของแบบสอบถาม
หลังจากนั้นได้นำมาคัดเลือกข้อที่เหมาะสมที่สามารถสำรวจความคิดเห็นในเรื่องนั้น ๆ ได้
จากแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นจำนวน ๕๐ ข้อ คงเหลือจำนวน ๔๓ ข้อ และได้นำไป
ให้อาจารย์ที่ปรึกษาในภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตรวจสอบขั้นสุดท้ายอีกครั้งหนึ่ง จนเป็นที่แน่ใจและเชื่อมั่นว่า แบบสอบถามที่สร้างขึ้น
ดังกล่าวแล้ว อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่จะนำไปใช้ได้

๓. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ไปส่งแบบสอบถามที่โรงเรียนนายร้อย ตำรวจ อำเภอสามพราน และโรงเรียนตำรวจภูธร ๗ อำเภอเมือง ในจังหวัดนครปฐม โรงเรียนสืบสวน โรงเรียนนายสิบตำรวจ และโรงเรียนตำรวจนครบาล ในกรุงเทพมหานคร ด้วยตนเอง ส่วนโรงเรียนตำรวจภูธร ๒ (ชลบุรี) โรงเรียนตำรวจภูธร ๓ (นครราชสีมา) โรงเรียนตำรวจภูธร ๔ (ขอนแก่น) โรงเรียนตำรวจภูธร ๕ (ลำปาง) โรงเรียนตำรวจภูธร ๖ (นครสวรรค์) โรงเรียนตำรวจภูธร ๗ (นครปฐม) และโรงเรียนตำรวจภูธร ๘ (ยะลา) ได้จัดการส่งโดยทางไปรษณีย์ลงทะเบียน และได้ขอร้องให้ผู้บริหารโรงเรียนตำรวจทุกแห่งได้ช่วยรวบรวมข้อคิดเห็นและส่งแบบสอบถามคืนภายใน ๑๕ วัน เมื่อครบกำหนดแล้วก็ได้ทวงถามและขอให้ช่วยเร่งรัดรวบรวมส่งคืนมาอีกครั้งหนึ่งภายใน ๑๕ วัน เช่นเดียวกัน ได้ใช้เวลารวบรวมข้อมูลทั้งสิ้นประมาณ ๕ สัปดาห์ จากแบบสอบถามที่ส่งไป จำนวน ๓๐๗ ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน ๒๖๔ ฉบับ คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๘๒ ของแบบสอบถามทั้งหมด

๔. วิธีวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยการหาค่าร้อยละ ข้อมูลที่เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรได้หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับประเภทของงานบริหารบุคลากร คือการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ได้ทดสอบค่า t (t - test) ส่วนข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นแบบปลายเปิดได้รวบรวมตามประเภทการบริหารบุคลากร เรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย และสรุปข้อคิดเห็นไว้ด้วย

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด พอจะสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

ส่วนที่หนึ่ง สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

๑. สถานภาพส่วนตัวเกี่ยวกับ อายุ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน และระยะเวลาการรับราชการอยู่ในสถาบันการศึกษาแห่งนั้น ๆ ของผู้บริหารและครู

โดยส่วนรวมผู้บริหารมีอายุอยู่ในระหว่าง ๓๐ - ๓๕ ปี (ร้อยละ ๔๓.๐๒)
 ดำรงตำแหน่งทางการบริหารปัจจุบันอยู่ในระยะเวลา ๑ - ๓ ปี (ร้อยละ ๕๒.๓๓)
 และรับราชการอยู่ในสถาบันการศึกษาแห่งนั้น ๆ อยู่ในระยะเวลา ๑ - ๓ ปี
 (ร้อยละ ๓๗.๒๑)

โดยส่วนรวมครูมีอายุอยู่ในระหว่าง ๓๐ - ๓๕ ปี (ร้อยละ ๔๗.๑๕)
 ดำรงตำแหน่งปัจจุบันมาเป็นระยะเวลาระหว่าง ๑ - ๓ ปี เช่นเดียวกัน (ร้อยละ
 ๓๐.๕๐) และรับราชการในสถาบันการศึกษาแห่งนั้น ๆ อยู่ในระยะเวลา ๑ - ๓ ปี
 (ร้อยละ ๔๗.๑๕)

๒. สถานภาพเกี่ยวกับวุฒิการศึกษาสูงสุดเมื่อเริ่มรับราชการ เป็นข้าราชการ
 ตำแหน่งชั้นสัญญาบัตร คุณวุฒิทางครูและในภายหลังได้มีการศึกษาเพิ่มเติม ในสาขาวิชา
 การต่าง ๆ ของผู้บริหารและครู

โดยส่วนรวมผู้บริหาร มีวุฒิการศึกษาสูงสุดเมื่อเริ่มเข้ารับราชการ เป็น
 ข้าราชการตำแหน่งชั้นสัญญาบัตร ในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ ๖๗.๔๔) มีวุฒิทางครู
 มากกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนทั้งหมด (ร้อยละ ๕๕.๕๑) และในภายหลังได้มีการศึกษา
 เพิ่มเติมอีก (ร้อยละ ๗๖.๗๔) ซึ่งส่วนใหญ่ศึกษาในสาขาวิชาทหารและการฝึก
 (ร้อยละ ๓๓.๗๒)

โดยส่วนรวมโรงเรียนที่ผู้บริหารมีวุฒิทางครู ได้แก่ โรงเรียนนายสิบตำรวจ
 (ร้อยละ ๑๐๐) และโรงเรียนที่ผู้บริหารส่วนใหญ่มีการศึกษาเพิ่มเติมในภายหลัง
 ได้แก่ โรงเรียนสืบสวน (ร้อยละ ๑๐๐)

โดยส่วนรวมครูมีวุฒิการศึกษาสูงสุด เมื่อเริ่มเข้ารับราชการ เป็นข้าราชการ
 ตำแหน่งชั้นสัญญาบัตร ในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ ๔๓.๘๒) มีวุฒิทางครู (ร้อยละ
 ๖๒.๓๖) และในภายหลังได้มีการศึกษาเพิ่มเติม (ร้อยละ ๕๕.๔๔) ซึ่ง
 ศึกษาในสาขาวิชาการตำรวจ (ร้อยละ ๒๔.๗๒)

โรงเรียนที่ครูส่วนใหญ่มีวุฒิทางครู ได้แก่ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ
(ร้อยละ ๕๕.๒๒) และโรงเรียนที่ครูส่วนใหญ่มีการศึกษาเพิ่มเติมได้แก่ โรงเรียน
สืบสวน (ร้อยละ ๘๓.๓๓)

๓. สถานภาพเกี่ยวกับประสบการณ์ทางการบริหารและการสอนของผู้บริหาร
และครู

โดยส่วนรวมผู้บริหารมีประสบการณ์ในทางการบริหารอยู่ในระยะเวลา

- ๑ - ๓ ปี (ร้อยละ ๓๘.๓๗) และมีประสบการณ์ทางการสอนอยู่ในระยะเวลา
- ๔ - ๒ ปี (ร้อยละ ๒๖.๗๘)

โดยส่วนรวมครูมีประสบการณ์ในทางการบริหารอยู่ในระยะเวลาดังกล่าว

- ๑ ปี (ร้อยละ ๐๖.๑๗) และมีประสบการณ์ทางการสอนอยู่ในระยะเวลา ๑ - ๓ ปี
- (ร้อยละ ๓๙.๘๘)

ส่วนที่สอง การบริหารบุคลากรโรงเรียน

๑. งานบริหารบุคลากรด้านการให้ค่ามาซึ่งบุคลากร ความคิดเห็นของ
ผู้บริหารและครูวิเคราะห์ได้ดังนี้

ผู้บริหาร : มีความเห็นว่า การให้โอกาสข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร
ในโรงเรียน ได้รับการพิจารณาขอแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงกว่าได้มีการปฏิบัติ
อยู่ในเกณฑ์มาก (ค่าเฉลี่ย ๒.๘๑) แต่ครูเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย (ค่าเฉลี่ย
๒.๓๘) ซึ่งขัดแย้งกัน ส่วนงานบริหารบุคลากรที่ผู้บริหารเห็นว่ามี การปฏิบัติอยู่ใน
เกณฑ์น้อยและมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ การให้ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรไปช่วย
ราชการในหน่วยอื่น (ค่าเฉลี่ย ๑.๕๘) ซึ่งครูก็เห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย
เช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย ๑.๕๘)

ครู : มีความเห็นว่า งานบริหารบุคลากรด้านการให้ค่ามาซึ่งบุคลากร นั้น
การให้โอกาสแก่ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษา ของกรมตำรวจ ได้รับการ
แต่งตั้งมาอยู่โรงเรียนมากกว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันอื่น มีการปฏิบัติอยู่ใน

เกณฑ์มาก (ค่าเฉลี่ย ๒.๕๔) ซึ่งผู้บริหารเห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มากเช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย ๒.๖๕) ส่วนการปฏิบัติที่ครูส่วนใหญ่เห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การให้โอกาสแก่ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรในโรงเรียน ได้แนะนำ ญาติ มิตร เข้ารับการพิจารณาแต่งตั้ง เข้ามารั้งตำแหน่ง ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร (ค่าเฉลี่ย ๑.๕๔) ซึ่งผู้บริหารก็เห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย เช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย ๑.๖๒)

โดยเฉพาะผู้บริหารเห็นว่า การให้โตมาซึ่งบุคลากรทั้งหมดการปฏิบัติ อยู่ในเกณฑ์น้อย (ค่าเฉลี่ย ๒.๑๐) และครูก็เห็นว่า การปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย เช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย ๒.๑๓)

โดยส่วนรวมแล้วงานบริหารบุคลากร ด้านการให้โตมาซึ่งบุคลากรของ สถาบันการศึกษาโรงเรียนตำรวจ ๑๑ แห่ง ในกองบัญชาการศึกษา ของกรมตำรวจ มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย (ค่าเฉลี่ย ๒.๓๔)

๒. งานบริหารบุคลากรด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู วิเคราะห์ได้ดังนี้

ผู้บริหาร : มีความเห็นว่า เมื่อได้รับคำสั่งแต่งตั้งให้มาดำรงตำแหน่ง ในโรงเรียน ส่วนใหญ่มีความภาคภูมิใจอยู่ในเกณฑ์มาก (ค่าเฉลี่ย ๒.๘๒) ซึ่งครู ก็มีความภาคภูมิใจอยู่ในเกณฑ์ มากเช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย ๓.๑๕) ส่วนการปฏิบัติ ที่ผู้บริหารเห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อยและมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ การจัด กิจกรรมเพื่อเป็นสวัสดิการ ทหารายได้เพิ่มให้แก่ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร (ค่าเฉลี่ย ๑.๕๐) ซึ่งครูก็เห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อยเช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย ๑.๗๒)

โดยเฉพาะผู้บริหารเห็นว่า การปฏิบัติเกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคลากร อยู่ในเกณฑ์น้อย (ค่าเฉลี่ย ๒.๔๕) และครูก็เห็นว่า การปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย เช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย ๒.๓๕)

โดยส่วนรวมแล้ว งานบริหารบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร
โรงเรียนตำรวจ ๑๑ แห่ง ในกองบัญชาการศึกษา ของกรมตำรวจ มีการปฏิบัติ
อยู่ในเกณฑ์น้อย (ค่าเฉลี่ย ๒.๔๒)

๓. งานบริหารบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากร ความคิดเห็นของผู้บริหาร
และครู วิเคราะห์ได้ดังนี้

ผู้บริหารมีความเห็นว่า การปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร โรงเรียน
อยู่ในเกณฑ์น้อย ไม่มีการปฏิบัติที่อยู่ในเกณฑ์มากเลย เรื่องที่ได้มีการปฏิบัติอยู่ใน
เกณฑ์น้อยและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมอบหมายงานอื่นนอกเหนือจากการสอน
ให้แก่ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรที่ทำหน้าที่การสอนหลักสูตรต่าง ๆ ในโรงเรียน
(ค่าเฉลี่ย ๒.๓๓) ซึ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้ ครูมีความเห็นว่ามี การปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย
เช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย ๒.๓๓) ส่วนการปฏิบัติที่ผู้บริหาร เห็นว่ามี การปฏิบัติงาน
บริหารบุคลากร ด้านพัฒนาบุคลากร อยู่ในเกณฑ์น้อยซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดนั้น ได้แก่ การให้
โอกาสข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ในโรงเรียนไปศึกษาทำงานนอกสถานที่ (ค่าเฉลี่ย
๑.๗๔) และครูมีความเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย เช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย ๑.๗๒)

โดยเฉพาะผู้บริหาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรว่า การปฏิบัติ
อยู่ในเกณฑ์น้อย (ค่าเฉลี่ย ๑.๕๘) และครูก็เห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย
เช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย ๑.๕๖)

โดยส่วนรวมแล้ว งานบริหารบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร โรงเรียน
ตำรวจ ๑๑ แห่ง ในกองบัญชาการศึกษา ของกรมตำรวจ มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย
(ค่าเฉลี่ย ๑.๕๕)

๔. งานบริหารบุคลากรด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ความคิดเห็นของ
ผู้บริหารและครู วิเคราะห์ได้ดังนี้

ผู้บริหารมีความเห็นว่า การให้บุคลากรพ้นจากงานที่ได้ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาก
และมีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การให้ความเป็นธรรมแก่ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร
ในโรงเรียนและทุกฝ่ายเมื่อมีเหตุยกพร่องทางวินัย หรือทางอาญา (ค่าเฉลี่ย ๓.๐๖)

ซึ่งครู ก็มีความ เห็นว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มากเช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย ๒.๘๖) ส่วนการ ปฏิบัติ เกี่ยวกับการ ให้อุบลลากร พ้นจากงานที่ผู้บริหาร มีความคิด เห็นว่าอยู่ใน เกณฑ์น้อย และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ การให้ความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับข้าราชการ ตำรวจชั้นสัญญาบัตร ที่พ้นจากงานโรงเรียนไปแล้ว (ค่าเฉลี่ย ๒.๐๘) ซึ่งครูมีความ เห็นว่า การปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อยเช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย ๒.๐๗)

โดยเฉพาะผู้บริหาร มีความคิดเห็น เกี่ยวกับการ ให้อุบลลากร พ้นจากงานว่า การปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาก (ค่าเฉลี่ย ๒.๖๐) แต่ครู เห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย (ค่าเฉลี่ย ๒.๔๓) ซึ่งขัดแย้งกัน

โดยส่วนรวมแล้ว งานบริหารบุคลากร คำนการ ให้อุบลลากร พ้นจากงาน ของโรงเรียนตำรวจ ๑๑ แห่ง ในกองบัญชาการศึกษา ของกรมตำรวจ มีการปฏิบัติ อยู่ในเกณฑ์น้อย (ค่าเฉลี่ย ๒.๕๐)

๕. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น ของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับงานบริหารบุคลากร โรงเรียนตำรวจ ๑๑ แห่ง ในกองบัญชาการศึกษา ของกรมตำรวจ ตามแนวสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า "ความคิดเห็นในการ บริหารบุคลากร ของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรอง กับความคิดเห็นของครูอาจารย์ ประจำและข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรแห่งสถาบันการศึกษานั้น ๆ ทั้ง ๑๑ โรงเรียน มีความแตกต่างกัน"

ความคิดเห็นโดยส่วนรวมของกลุ่มผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับรอง กับกลุ่มครู ซึ่งประกอบด้วยครูอาจารย์ประจำและข้าราชการ ตำรวจชั้นสัญญาบัตร เกี่ยวกับงานบริหารบุคลากรทุกประเภท ซึ่งได้แก่ การให้ค่ามา ซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้อุบลลากร พ้นจากงานนั้น ปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับแห่งความเชื่อมั่น .๐๑ (ค่า $t = ๐.๖๕$) จึงขัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู เกี่ยวกับ งานบริหารบุคลากร ประเภทต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้

งานบริหารบุคลากรด้านการให้คำปรึกษาบุคลากร : ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร (ค่าเฉลี่ย ๒.๑๐) และความคิดเห็นของกลุ่มครู (ค่าเฉลี่ย ๒.๑๓) เห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย เช่นเดียวกัน ซึ่งหมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครู ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับแห่งความเชื่อมั่น .๐๑ (ค่า $t = ๐.๑๔$) จึงขัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

งานบริหารบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร : ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร (ค่าเฉลี่ย ๒.๔๕) และความคิดเห็นของกลุ่มครู (ค่าเฉลี่ย ๒.๓๕) เห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย เช่นเดียวกัน ซึ่งหมายถึงความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครู ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับแห่งความเชื่อมั่น .๐๑ (ค่า $t = ๑.๓๔$) จึงขัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

งานบริหารบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร : ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร (ค่าเฉลี่ย ๑.๕๔) และความคิดเห็นของกลุ่มครู (ค่าเฉลี่ย ๑.๕๓) เห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย เช่นเดียวกัน ซึ่งหมายถึงความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครู ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับแห่งความเชื่อมั่น .๐๑ (ค่า $t = ๐.๕๔$) จึงขัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

งานบริหารบุคลากร ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน : ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร (ค่าเฉลี่ย ๒.๖๐) เห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาก แต่ความคิดเห็นของกลุ่มครู (ค่าเฉลี่ย ๒.๔๕) เห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย ซึ่งหมายถึงความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครู ขัดแย้งกัน แต่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับแห่งความเชื่อมั่น .๐๑ (ค่า $t = ๑.๕๐$) จึงขัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนที่สาม ความคิดเห็นแบบปลายเปิด

ความคิดเห็นแบบปลายเปิด เท่าที่รวบรวมได้พอสรุปได้ตามประเภทของงานบริหารบุคลากร ดังนี้

๑. การให้โต้วาทีบุคคลากร มีปัญหาเกี่ยวกับการจูงใจข้าราชการ ตำรวจ ให้มาปฏิบัติงานโรงเรียน การสรรหาบุคลากรควรให้โอกาสแก่ผู้ทรงคุณวุฒิในค่านสาขา วิชาการต่าง ๆ และคัดเลือกโดยการสอบ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีโอกาสมหา และบทบาทมาก

๒. การบำรุงรักษาบุคลากร มีปัญหาเกี่ยวกับการส่งเสริมกำลังขวัญโดยการ แต่งตั้งผู้ที่ปฏิบัติงานโรงเรียนไปในตำแหน่งที่ต้องการ การพิจารณาบำเหน็จความชอบ การแต่งตั้ง การเลื่อนยศ และการให้ผู้ที่มิได้สำเร็จจากสถาบันการศึกษาของกรมตำรวจ รู้สึกว่าได้รับสิทธิและโอกาสจากโรงเรียนโดยเท่าเทียมกัน

๓. การพัฒนาบุคลากร มีปัญหาเกี่ยวกับความเข้าใจและสนใจในการพัฒนา บุคลากร การจัดปฐมนิเทศ การฝึกอบรมภายในโดยต่อเนื่องและการศึกษาดูงานนอกสถานที่

๔. การให้บุคลากรพ้นจากงาน มีปัญหาเกี่ยวกับการให้บุคลากรที่มีคุณวุฒิ และความสามารถไม่ตรงกับลักษณะงานได้พ้นจากหน้าที่และความรับผิดชอบเดิมไปอยู่ใน ตำแหน่งใหม่ที่เหมาะสม กรณีจำเป็นที่ไม่อาจปรับปรุงแก้ไขให้บังเกิดผลงานตามความ มุ่งหมายได้ก็ควรให้พ้นจากงาน

อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยจะได้พิจารณาผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพ ของผู้ตอบแบบสอบถาม งานบริหารบุคลากร ทั้ง ๔ ประเภท และข้อคิดเห็นแบบปลายเปิด ของผู้ตอบแบบสอบถามแล้วหาเหตุผล ทฤษฎี หรือผลการวิจัยอื่น ๆ มาสนับสนุน หรือ เปรียบเทียบกับผลการวิจัยนี้ โดยคำนึงถึงความจำเป็น ความสำคัญ และทรัพยากรที่มีอยู่ ในปัจจุบัน แล้วจะได้เสนอแนะว่าจะแก้ไขอะไร และอย่างไร ตามลำดับ สำหรับ เรื่องที่ควรอภิปรายและเสนอแนะนั้นอาจแยกออกเป็น ๒ หัวข้อใหญ่ ดังต่อไปนี้

สถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลของการวิจัยค้นพบว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีอายุอยู่ในวัย ๓๐ - ๓๕ ปี ซึ่งโดยทั่วไปแล้วอยู่ในเกณฑ์ที่มีพลังกายสามารถจะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมีความทนทานต่องานของการฝึกอบรม คำรวจทุกหลักสูตรได้ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมในที่ตั้งปกติของส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ในป่าเขาและห้องที่ทุรกันดารต่าง ๆ เช่น การฝึกการรบในป่าของหลักสูตรชัยยะระดับ พื้นฐาน ของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน ซึ่งมียศตั้งแต่ คาบตำรวจ จ่าสิบตำรวจลงมา และหลักสูตรชัยยะชั้นนำหน่วยของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร หลักสูตรกระโดดร่ม ของนักเรียนนายร้อยตำรวจ ฯลฯ เป็นต้น

ส่วนการดำรงตำแหน่งปัจจุบันของผู้บริหารและครู อยู่ในช่วงระยะเวลา ๑-๓ ปีด้วยกันนั้น นับว่าเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมที่สุด เพราะโดยส่วนรวมแล้วแนวโน้มในการสมัครใจปฏิบัติงานในตำแหน่งการฝึกอบรมของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรในกรมตำรวจ ที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดโดยส่วนรวมอยู่ในเกณฑ์ที่มีความสนใจและสมัครใจมาอยู่โรงเรียนน้อย ซึ่งต่างกับผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพของตนในลักษณะงานด้านโรงเรียน เช่น เกี่ยวกับในกระทรวงศึกษาธิการและในเหล่าทัพอื่นเมื่อได้ปฏิบัติงานในโรงเรียนแล้ว โอกาสที่จะได้ก้าวหน้าในทางราชการของเหล่าทัพติดตามมา โดยเฉพาะในวงการตำรวจนั้น สถานภาพของผู้ปฏิบัติงานตำรวจในหน่วยอื่น เช่น ในด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมมีสิ่งจูงใจมากกว่า ทำให้การสมัครใจมาปฏิบัติงานในโรงเรียนจึงมีน้อย การสรรหาและคัดเลือกของกองบัญชาการศึกษาก็ได้ใช้วิธีเสนอขอแต่งตั้งมาโดยไม่ต้องสอบถามความสมัครใจเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ก็โดยการคาดหวังเอาไว้ว่าผู้ที่มีความตั้งใจทำงานเพื่อความก้าวหน้า ไม่ว่าจะเป็นปฏิบัติงานในหน่วยใดก็ย่อมจะทำงานให้บังเกิดผลดีได้ กรมตำรวจจึงให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนตำรวจไว้มีกำหนด ๒ ปี หากสมัครใจขอรับการแต่งตั้งไปประจำยังหน่วยอื่นก็จะอนุมัติให้ได้ ฉะนั้น การที่ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่ซึ่งมีอายุในวัย ๓๐ - ๓๕ ปี และปฏิบัติงานอยู่ในช่วงระยะเวลา ๑ - ๓ ปีนั้น นับว่าสถานะภาพของผู้บริหารและครูโรงเรียนตำรวจโดยส่วนรวมน่าพึงพอใจอย่างยิ่ง

ด้านประสบการณ์ของผู้บริหารในทางการบริหาร ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ มาแล้วอยู่ในระยะเวลา ๑ - ๓ ปี และเคยสอนมาเป็นระยะเวลา ๔ - ๖ ปี ด้วยนั้น นับว่ามีประสบการณ์ที่สำคัญ เพียงพอแก่การ เป็นผู้บริหาร การศึกษาทาง คำนครุ ก็เช่นเดียวกัน จากประสบการณ์ในทางการสอนมาแล้วอยู่ในระยะเวลา ๑ - ๓ ปี ย่อมจะสามารถพัฒนา ตนเองให้เหมาะสมกับลักษณะงานและความรับผิดชอบได้คือพอสมควร ถึงแม้ว่าครูส่วนน้อย จะไม่เคยทำหน้าที่ในทางการบริหาร แต่ก็มีใช้ลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบ สำหรับครู ที่ไม่เคยสอนก็มีไม่มากนัก เมื่อพิจารณาประสบการณ์โดยส่วนรวมของผู้บริหารและครูแล้ว จึงอยู่ในเกณฑ์ที่จะบริหารงานโดยทั่วไปและดำเนินการสอนหลักสูตรต่าง ๆ ของตำรวจ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ สมความมุ่งหมายได้

สิ่งที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามที่ทำให้เกิดความ เชื่อมั่นได้ว่า ผู้บริหารและครูจะเป็นบุคคลที่มีความเหมาะสมกับลักษณะงานในหน้าที่ และความรับผิดชอบหรือไม่เพียงใดนั้น ได้แก่ คุณวุฒิอันเป็นพื้นฐานของบุคคลนับตั้งแต่ เริ่มเข้ารับราชการมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งได้พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีคุณวุฒิ การศึกษาสูงสุดเมื่อเริ่มเข้ารับราชการอยู่ในระดับปริญญาตรีเช่นเดียวกัน ซึ่งในวงการ ศึกษาทั่วไปมีความเชื่อมั่นว่าเป็นระดับวิชาชีพ สามารถที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้า ให้แก่สังคมได้เป็นอย่างดี จำนวนของผู้มีคุณวุฒิทางครูได้มาร่วมงานในโรงเรียนตำรวจ มากขึ้นกว่าเดิม และมีการศึกษาเพิ่มเติมภายหลัง เมื่อรับราชการ เป็นข้าราชการตำรวจ ชั้นสัญญาบัตรแล้วเป็นส่วนมาก ซึ่งสาขาวิชาที่ศึกษาอบรมเพิ่มเติมของผู้บริหารได้แก่ สาขาวิชาทหารและการฝึกอบรมต่าง ๆ ส่วนครูส่วนใหญ่ทางวิชาการตำรวจสำหรับ สาขาวิชาสังคมศาสตร์และวิชากฎหมายอยู่ในลำดับรองลงมา ซึ่ง เมื่อเทียบกับผู้บริหาร และครูที่ไม่เคยศึกษาเพิ่มเติมแล้ว ผู้ที่มีการศึกษาเพิ่มเติมสูงกว่ามาก และเมื่อได้ เปรียบเทียบสถานภาพของผู้บริหารและครูโรงเรียนตำรวจจากการตอบแบบสอบถามกับ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของครูในกระทรวงศึกษาธิการแล้ว จะเห็นได้ว่า ในระเบียบ กรมสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๑๓ และระเบียบกรมอาชีวศึกษา พ.ศ. ๒๕๐๗ ได้ระบุ คุณวุฒิและจำนวนปีของประสบการณ์ในทางการสอนไว้ด้วย เช่น ตำแหน่งครูใหญ่หรือ

ผู้ที่ได้รับแต่งตั้ง เป็นครูใหญ่ จะต้องมีวุฒิ ป.ป. ป.กศ. หรือเทียบเท่า และมีเวลาทำการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี หรือมีวุฒิ ป.ม., ป.กศ.สูง หรือเทียบเท่า และมีเวลาทำการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า ๔ ปี หรือมีวุฒิปริญญาตรีทางการศึกษา และมีเวลาทำการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี^๑ ทั้งนี้ วัยวุฒิ คุณวุฒิ และประสบการณ์ในทางการบริหารและทางการสอนของผู้บริหารและครูโรงเรียนตำรวจ จึงอยู่ในเกณฑ์ที่มีความเหมาะสมและมีแนวโน้มว่า การฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ของสถาบันการศึกษาในกองบัญชาการศึกษารวมตำรวจนั้น นอกจากสอนวิชาการโดยทั่วไป สำหรับตำรวจแล้ว การฝึกสอนให้เกิดความชำนาญและการสร้างสรรค์ให้เกิดทัศนคติตามที่กรมตำรวจและสังคมต้องการ ก็ย่อมจะกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนค่ากล่าวของ ดี จี บอลล์ (D.G. Ball)^๒ ที่ว่า "ข้าราชการตำรวจเป็นจำนวนมาก ตามปกติจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตำรวจอย่างอิสระตามลำพัง นอกจากนั้นในกรณีเกิดภัยพิบัติ การก่อการจลาจล รุนแรงและการสืบสวนเฉพาะกรณีสำคัญ ๆ เป็นพิเศษ ซึ่งจะต้องปฏิบัติงานเป็นทีม เป็นหมวดเป็นหมู่ งานตำรวจบางอย่างต้องการ ความรู้ความชำนาญเฉพาะอย่างจึงจะสามารถปฏิบัติได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตำรวจให้มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานดังกล่าว และสามารถบังคับบัญชาข้าราชการตำรวจในสังกัดได้ หากไม่ได้รับการฝึกอบรมแล้วก็ยากที่จะปฏิบัติงานได้"

เมื่อได้พิจารณาสถานภาพของผู้บริหารและครูจากการตอบแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยมีความเห็นว่า อายุของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนก็ดี คุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในทางการบริหารของผู้บริหาร หรือในทางการสอนของครูก็ตาม

^๑ วิทยุ สาร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๕๖-๒๐๐.

^๒ พ.ศ.อ.บัญชา เติมนันท์, การพัฒนาการบริหารงานบุคคลในกรมตำรวจ, หน้า ๕๐.

ปัจจัยทุกอย่างดังกล่าวมีความสำคัญกับการฝึกอบรมตำรวจให้มีประสิทธิภาพได้ทั้งนั้น แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ความสำเร็จของงานโรงเรียน โดยส่วนรวมขึ้นอยู่กับความตั้งใจจริงของทุกคนที่จะร่วมงานกัน โดยมีผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนเป็นผู้มีความรับผิดชอบในการจูงใจให้กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ได้ใช้พลังส่วนเกินของตนในการทำงานให้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้

การบริหารบุคลากร โรงเรียนตำรวจ

๑. งานบริหารบุคลากร ด้านการให้โด้มาซึ่งบุคลากร การที่โคคนพบว่า งานบริหารบุคลากร ด้านการให้โด้มาซึ่งบุคลากร ของโรงเรียนตำรวจมีการปฏิบัติ โดยส่วนรวมอยู่ในเกณฑ์น้อย ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์น้อยเช่นเดียวกันและไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญซึ่ง ชัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ นั้น จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจอย่างยิ่ง เนื่องจากการให้โด้มาซึ่งบุคลากร เป็นหลักสำคัญ ของการบริหารงานบุคลากร เพราะว่างานจะล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับ ผู้ปฏิบัติงานผู้ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบ จะต้องถือว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องพิจารณา ควบความละเอียดรอบคอบ มิฉะนั้นจะเป็นการสร้างพื้นฐานเบื้องต้นของปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในลำดับต่อไป ปัญหาสำคัญที่สมควรอภิปรายมีดังต่อไปนี้

๑.๑ การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เมื่อมีอัตราของ ตำแหน่งในโรงเรียนตำรวจว่างลง ผู้บริหาร เห็นว่าการให้โอกาสข้าราชการตำรวจ ชั้นสัญญาบัตรในโรงเรียน ได้รับการพิจารณาขอแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงกว่า และ มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มากนั้น นับว่าเป็นการสนับสนุนทฤษฎีของฟลิปโป (Flippo)^๑ ในส่วนที่เกี่ยวกับการสรรหาจากแหล่งบุคคลภายในหน่วยงานอันจะทำให้มีการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่งและการบำรุงขวัญบุคลากรภายในโรงเรียนให้ร่วมมือกันทำงานเป็น หมู่คณะที่เข้มแข็งต่อไป ถึงแม้ว่าความคิดเห็นนี้จะขัดแย้งกับครู ซึ่งเห็นว่ามี การปฏิบัติ

อยู่ในเกณฑ์น้อยก็ตาม แต่โดยส่วนรวมแล้วเกี่ยวกับเรื่องนี้ การปฏิบัติในด้านการสรรหา จากแหล่งกำลังคนภายในโรงเรียน เพื่อการส่งเสริมกำลังขวัญ บุคลากร อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ แต่ในทางตรงกันข้ามจะเป็นการไม่เปิดโอกาสให้ใครสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิ ในคานาสาขาวิชาการต่าง ๆ จากแหล่งกำลังคนภายนอกโรงเรียน โดยเฉพาะจาก วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยนอกกรมตำรวจ

๑.๒ การคัดเลือกบุคลากร (Selection) การคัดเลือกบุคลากร เพื่อใ้มาดำรงตำแหน่งในโรงเรียนตำรวจนั้น โดยพบว่า มีผู้สนใจและสมัครใจน้อย จึงไม่อาจกระทำการคัดเลือกโดยวิธีการสอบคัดเลือก เพื่อที่จะได้เลือกสรรให้ได้ บุคลากรตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ได้ เท่าที่ควร การคัดเลือกจึงต้องใช้วิธีพิจารณาความ เหมาะสมในส่วนที่เกี่ยวกับความประพฤติ และคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งนับว่ามีความสำคัญยิ่ง อย่างไม่รู้ก็ดี จะต้องพยายามหลีกเลี่ยงการใช้ระบบอุปถัมภ์ (Spoils System) ใ้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

เกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโรงเรียนตำรวจนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า สมควรที่จะได้ดำเนินการในระบบของคุณวุฒิ ทั้งนี้ได้หมายความว่าระบบอุปถัมภ์จะไม่ดี ไปเสียทั้งหมด แต่ก็ไม่แน่ว่าจะมีประโยชน์แก่งานบริหารบุคลากรโรงเรียน กล่าวคือ ลักษณะ งานโรงเรียนไม่ควรจะเกี่ยวกับ เหตุผลที่จะนำเอา ระบบอุปถัมภ์มาใช้ เพื่อการให้ตำแหน่ง เป็นสินน้ำใจ เพื่อเสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาล เพื่อประโยชน์ในการควบคุม นโยบายหรือเพื่อ เอกภาพ (Unity) ในการบริหารและการปกครอง^๑ ซึ่งจะนำ ความเสื่อมเสียที่ติดตามมา เช่น การแต่งตั้งบุคคลโดยไม่มีคุณวุฒิ หรือมีคุณวุฒิที่ไม่ตรงกับลักษณะงาน เป็นช่องทางให้แสวงหาตำแหน่งเพื่อการเลื่อนยศและเงินเดือน การ นำไปใช้ทางส่วนตัว ฯลฯ เป็นต้น

^๑ วิทยุ โสธร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๒๑.

การแก้ปัญหา เฉพาะหน้าและปัญหาที่ยุ่งยากต่าง ๆ นั้น ผู้บริหารสูงสุดของ
สถาบันการศึกษา โรงเรียนตำรวจจะต้องมีบทบาทอย่างสำคัญในการสรรหาและคัดเลือก
บุคลากร โดยมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุด เป็นประธาน
กรรมการ ผู้บริหารระดับรองทุกตำแหน่ง เป็นกรรมการ ผู้ที่เห็นว่าดีและรับผิดชอบงานด้าน
ทะเบียนพล เป็นกรรมการและเลขานุการ กำหนดนโยบายและแผนงานในการสรรหาและ
คัดเลือกบุคลากร เป็นการภายในโรงเรียน เพื่อที่จะได้เสาะแสวงหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ
มารวมงาน โดยพิจารณาจากแหล่งกำลังคนภายในโรงเรียน เพื่อเป็นการส่งเสริมกำลังขวัญ
เว่นแต่โดยลักษณะงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ตำแหน่ง เฉพาะซึ่งจำเป็นต้องได้ผู้ทรงคุณวุฒิ
จากภายนอกโรงเรียน ซึ่งอาจจะเป็นผู้คนในโรงเรียนต่าง ๆ หรือภายในกรมตำรวจ
แต่ทั้งนี้จะต้องเปิดใจให้กว้าง โดยคำนึงถึงบุคคลภายนอกกรมตำรวจที่จำเป็น เพื่อให้งาน
ในคานสาขาวิชาการต่าง ๆ ได้ผู้ทรงคุณวุฒิมาทำงานอย่างเหมาะสม การดำเนินการ
สรรหาและคัดเลือกโดยส่วนรวมระดับกองบัญชาการศึกษานั้น ก็เพื่อให้มีการกลั่นกรอง
เกี่ยวกับคุณสมบัติต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จะต้องคำนึงถึงแหล่งกำลังคนและติดต่อ
จงใจควรวีธีการต่าง ๆ

วิธีการจงใจในขั้นตอนนี้ อาจกระทำได้โดยการประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึง
นโยบาย แผนงาน โดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ตลอดจน
สิ่งจูงใจ เช่น การประกาศเกียรติคุณ สิทธิพิเศษต่าง ๆ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีการศึกษาในระดับ
สูงกว่าปริญญาตรี ถึงแม้จะไม่สมัครใจมาอยู่ประจำโรงเรียน ก็อาจจะได้รับความร่วมมือ
เป็นอาจารย์พิเศษ โดยขอความร่วมมือส่งคำร่า ค่ູมือ หนังสือและเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ
ไปให้คณะกรรมการบริหารการศึกษา เมื่อได้พิจารณาเห็นความเหมาะสมก็จะได้ออกอนุมัติ
กรมตำรวจประกาศให้ใช้ เป็นคำร่าของการฝึกอบรมนักโรงเรียนตำรวจหลักสูตรต่าง ๆ ต่อไป

สำหรับเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกนั้น จะต้องคำนึงถึงคุณสมบัติของตำรวจ โดยทั่วไป และคุณสมบัติพิเศษของตำรวจ^๑ เช่น ความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมีความรู้สึก หุ่่มเท่่องาน มีพลังส่วนเกิน คือมีความสามารถที่จะทำงานให้สูงขึ้นไปได้อีกมาก^๒ ฯลฯ เป็นต้น ในโอกาสที่มีผู้สมัครใจ มีใ้จะรับพิจารณาและเสนอขอแต่งตั้งโดยทันที การพิจารณา ประวัตการรับราชการ โดยปราศจากมลทิน มัวหมอง เป็นสิ่งจำเป็นและเพื่อเป็นการ ป้่องกั้้ให้ผู้ที่มิได้ตั้งใจมาเป็นครู อาจารย์โดยแท้จริงวิ่ง เต้นขอมาลงตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อการ เลื่อนยศตามต้องการในภายหลัง จึงสมควรที่จะได้จัดให้มีการ ทดสอบความรู้ และความสามารถเฉพาะตำแหน่ง มีใ้การสอบความรู้ที่ใ้รับจากการศึกษามาแล้ว แต่เป็นการวัดความสำเร็จในการที่จะทำงานและพลังส่วนเกินที่จะก้าวหน้าต่อไป ตัวอย่าง เช่น ผู้ที่จบ กศ.บ. หรือ ค.บ. มา มีใ้ใ้หมายความว่าจะเป็นครูที่สามารถในการสอน อย่างมีประสิทธิภาพเสมอไป จึงสมควรที่จะใ้ใ้มีการสัมภาษณ์และทดสอบการสอนต่าง ๆ เป็นต้น อย่างไรก็ดี หลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ซึ่งจะกำหนดขึ้นนั้นย่อมจะต้องมีการ ปรัง้แก้ไขใ้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ และการดำเนินการคณกระบวนกาสรรรหา และคัดเลือกจะบรรลู่้วัตถุประสงค์ต่าง ๆ สมความมุ่งหมายหรือไม่เพียงใ้ใดนั้น คณะกรรมการ สรรหาและคัดเลือกที่ใ้แต่งตั้งขึ้นจะต้องคำนึงถึงการดำเนินการในระบบคุณวุฒิ (Merit System) อย่างแท้จริง

การสร้ง้ผู้บริหารทุกระดับโดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนนั้น มีใ้ จะถือหลักปคติธรรมคาที่ว่่า ผู้ใ้ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ในการปกครองบังคับบัญชา ตำรวจ หรือ มีผลงานในการปฏิบัติงานตำรวจค่านต่าง ๆ มาแล้ว จะบริหารการศึกษา

^๑ V.A. Leonard, Police Organization and Management, p.101.

^๒ ภูิญา สาร, วารสารข้าราชการ, หน้า ๒๒-๒๓.

โรงเรียนตำรวจได้อย่างมีประสิทธิภาพเสมอไป จากผลการวิจัยของกองแผนงานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ได้ทำการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาทางการศึกษาและจัดทำรายงานสภาพการจัดการศึกษาในหมวดหลักสูตร วิชา ทหาร - ตำรวจขึ้น ซึ่งได้กล่าวถึงปัญหาบุคลากรว่า "ปัญหาโรงเรียน ทหาร - ตำรวจ ขาดแคลน ครู - อาจารย์มานานแล้ว ครูผู้สอนบางวิชาน้อยมีไม่เพียงพอ และยังมีกิจกรรมนอกหน้าที่ อีกด้วย ครูส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมดเป็นนายทหารจากหน่วยงานของตน จึงเกิดปัญหา เรื่องคุณภาพการศึกษา เพราะมีความรู้วิชาครูน้อยมาก การถ่ายทอดความรู้ไม่ได้ขึ้นมาตรฐาน ขาดการอบรม และฝึกฝนในด้านการสอน" ^๑ ซึ่งในรายงานฉบับเดียวกันนี้ ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผู้บริหารการศึกษาว่า "ขอให้ส่งข้าราชการไปรับการศึกษานับปริญญาโท เอก ทางบริหารการศึกษา" ^๒ การเตรียมผู้บริหารการศึกษาระดับสูงสุดของโรงเรียนมีความสำคัญที่สุด จึงต้องเตรียมตั้งแต่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับรองลงไปไว้ล่วงหน้าและควรกระทำทุกโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อผลการศึกษาของตำรวจในอนาคต

สำหรับการสร้างครูก็เช่นเดียวกัน มิใช่สร้างเมื่อได้รับการแต่งตั้งมาแล้ว แต่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นโครงการและมีแผนงาน ซึ่งสมควรจะได้มีการจริงจังตั้งแต่ยังเป็นนักเรียน ผู้ที่หวังก้าวหน้าคือเส้นทางการศึกษาวิชาการต่าง ๆ จะหันความสนใจมาสู่งานการศึกษามากขึ้น และสร้างให้ได้ก้าวหน้าไปในระดับวิชาชีพชั้นสูง ปริญญาโท เอก ในสาขาวิชาการที่เกี่ยวกับกฎหมาย การตำรวจ สังคมศาสตร์ ทหารและการฝึกต่าง ๆ

^๑ สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานสภาพการจัดการศึกษาอาชีพเฉพาะอย่าง เฉพาะสถาบันที่รับผู้สำเร็จ ม.ศ.๓., ม.ศ.๕, ม.ศ.๖ ในหมวดวิชา ทหาร - ตำรวจ (กรุงเทพมหานคร : กองแผนงานการศึกษา สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๒๒), หน้า ๔๓.

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๔.

ซึ่งจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันการศึกษาของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ นักเรียน
อยู่ในสถาบันศึกษานานถึง ๔ ปี ย่อมจะจงใจได้โดยไมยาก แต่ทั้งนี้จะต้องได้รับการ
สนับสนุนในด้านทุนการศึกษาจากรัฐ มูลนิธิ ฯลฯ เท่าที่จำเป็นเพื่อให้สถาบันการศึกษา
ของตำรวจได้รับกำลังสนับสนุน และทดแทนในด้านครู อาจารย์ประจำอย่างเพียงพอ

๒. งานบริหารบุคลากรด้านการบำรุงรักษาบุคลากร การที่ได้พบว่างาน
บริหารบุคลากรด้านการบำรุงรักษาบุคลากรโรงเรียนตำรวจมีการปฏิบัติโดยส่วนรวมอยู่
ในเกณฑ์น้อย โดยเฉพาะความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย
เช่นเดียวกันและไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญซึ่งขัดแย้งกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ นั้นว่า
เป็นสาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งที่จะให้อยู่กับโรงเรียนให้นานที่สุด และบุคลากรอื่นก็ไม่สนใจ
ที่จะมาอยู่โรงเรียนเช่นเดียวกัน

การบำรุงรักษาบุคลากรโรงเรียนตำรวจปัจจุบันได้พบว่า เมื่อได้รับคำสั่งแต่งตั้ง
ให้มาดำรงตำแหน่งในโรงเรียน ทั้งผู้บริหารและครูมีความภูมิใจอยู่ในเกณฑ์มากด้วยกัน
แต่เมื่อรับราชการอยู่ในโรงเรียนแล้ว ความคิดเห็นโดยส่วนรวมที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษา
บุคลากรทั้งหมด กลับเป็นไปในทางตรงกันข้ามคือมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อยและไม่น่าพึงพอใจ
ดังกล่าวดังนี้ จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและอภิปรายปัญหาสำคัญตามประเภทสิ่งจูงใจของ
สมพงษ์ เกษมสิน^๑ ดังต่อไปนี้

๒.๑ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive)

๒.๑.๑ สิ่งจูงใจโดยตรง (Direct Incentive) อันเป็น
ลักษณะที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อทุกคนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้น ได้แก่
เงินเดือนซึ่งจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างถูกต้อง เรียบร้อยตามเกณฑ์
และนโยบายของโรงเรียน จากคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นอย่างยุติธรรม แต่จากการค้นพบ

^๑ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า ๓๒๐-๓๓๐.

เกี่ยวกับการแจ้ง เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทราบโดยทั่วกันนั้น ทั้งผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นว่ามี การปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างน้อยนั่นก็คือ ยังมีผู้ปฏิบัติงานบางส่วน ยังไม่ทราบหรือไม่เข้าใจในนโยบายและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของ โรงเรียนเพียงพอ ทำให้เสียโอกาสในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าไป ซึ่งจะเห็น ชัดยิ่งขึ้นเมื่อความพึงพอใจของผู้บริหารและครูในผลการพิจารณาเห็นว่าเห็นความชอบประจำปี ของคณะกรรมการอยู่ในเกณฑ์น้อยด้วยกันอีก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะการปรึกษาหารือของ ผู้บริหารสูงสุด กับผู้บริหารระดับรองของโรงเรียนในการพิจารณาความชอบพิเศษให้แก่ ข้าราชการชั้นสัญญาบัตรในโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์น้อย เช่นเดียวกันนั่นเอง

๒.๑.๒ สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect Incentive) เช่น

การได้รับค่าตอบแทนเป็นรายได้หรือสิ่งของตามสิทธิโดยชอบของข้าราชการตำรวจ ชั้นสัญญาบัตรในโรงเรียนตำรวจนั้น จะต้องเป็นไปโดยเรียบร้อยและยุติธรรม ซึ่งสิ่ง จูงใจดังกล่าวมีความหมายรวมถึงการลาโดยได้รับเงินเดือน และการจัดสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เมื่อพิจารณาแล้วเป็นที่น่าสังเกตว่า การให้สิทธิในการลาโดยได้รับ เงินเดือนเป็นรายได้ของข้าราชการตำรวจโรงเรียนนั้น โดยส่วนรวมแล้วเห็นว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาก แสดงว่าทั้งผู้บริหารและครูมีความพึงพอใจ แต่ทั้งนี้จะต้องอยู่ใน ขอบข่ายของการพิจารณาให้ลาโดยไม่เสียหายแก่ทางราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การฝึกอบรมของนักเรียนตำรวจทุกหลักสูตรด้วย

๑.๒.๒ การจัดสวัสดิการของโรงเรียนตามแนวความคิดของวิทยุ สาคร^๑

ซึ่งเกี่ยวกับค่าน้ำประปา การนันทนาการ และการอำนวยความสะดวกสบายนั้น ได้พบว่า ความพึงพอใจในการให้ได้รับค่าตอบแทนเป็นรายได้หรือสิ่งของตามสิทธิโดยชอบของผู้บริหาร และครูโดยส่วนรวมมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย ถึงแม้ว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและครู จะขัดแย้งกัน กล่าวคือ ผู้บริหารเห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาก แต่ครูเห็นว่า การปฏิบัติ

^๑ วิทยุ สาคร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๕๐๐-๕๑๐.

ยังอยู่ในเกณฑ์น้อย ยิ่งกว่านั้นการจัดกิจกรรม เพื่อเป็นสวัสดิการหารายได้เพิ่มให้เพื่อ บรรเทาความเดือดร้อนของครอบครัวในสภาพการณ์ปัจจุบัน ได้พบว่าผู้บริหารและครู เห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย แสดงว่าการสนับสนุนสวัสดิการที่เกี่ยวกับด้านเศรษฐกิจ ไม่น่าพึงพอใจอย่างมาก

การทำงานที่เกี่ยวกับการสอนวิชาการ การดูแลความประพฤติระเบียบวินัย ของนักเรียนต่า วจ เป็นลักษณะงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย อันเป็นสาเหตุให้เกิดความ เครียดทางอารมณ์ และก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารด้วยกัน ผู้บริหารกับครู และครูกับครู ได้ทุกโอกาส นอกจากการร่วมกับนักเรียนในด้านการศึกษาและการได้รับเชิญ เป็นเกียรติในกิจกรรมนักเรียนแล้ว การพบปะสังสรรค์อย่างเป็นกันเองของผู้บริหาร ครูอาจารย์ และข้าราชการต่า วจชั้นสัญญาบัตร ในโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็นที่ควรจัดให้มีขึ้น อย่างเหมาะสมในโอกาสอันควรและสม่ำเสมอ แต่เป็นที่น่าสัง เกตว่าความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูมีความขัดแย้งกัน กล่าวคือ ผู้บริหาร เห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาก แต่ครู เห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย อย่างไรก็ตามโดยส่วนรวมแล้วการปฏิบัติเกี่ยวกับการพบปะสังสรรค์คงกล่าวอยู่ในเกณฑ์น้อย แสดงว่า การจัดสวัสดิการค่านันทนาการ ยังไม่น่าจะพึงพอใจเท่าที่ควร

ในด้านของความสะอาดสบายแล้ว นับตั้งแต่ผู้บริหารและครูได้รับการแต่งตั้ง มาอยู่โรงเรียนได้รับความพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการค่านอาคารบ้านพักให้ได้ เข้าพักอาศัย และได้รับความสะอาดสบายอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก การจัดสำนักงาน และที่ทำงานในโรงเรียนโดยส่วนรวมเห็นว่ามี การปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์เหมาะสม คงจะมี ปัญหาเฉพาะในโรงเรียนนายร้อยต่า วจที่อาคารบ้านพักไม่เพียงพอแก่ ครู อาจารย์ประจำ ส่วนใหญ่เท่านั้น แต่ก็ไม่น่าจะเป็นปัญหามากนักเพราะการบริการการจัดรถรับส่ง รวมทั้ง การเบิกเงินค่าสอนของผู้ที่มีสิทธิเบิกเงินค่าสอนได้ โดยส่วนรวมแล้วทั้งผู้บริหารและครู เห็นว่าได้มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มากและได้รับความพึงพอใจ สิ่งที่น่าห่วงใยก็คือ ความสนใจและการสนับสนุนในด้าน การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจัดหาต่า วจ หนังสือ

คู่มือ เอกสารทางวิชาการ และการจัดทำสื่อการเรียน มีได้รับความพึงพอใจจากผู้บริหาร และครูอย่างยิ่ง โดยสรุปแล้ว การจัดสวัสดิการในด้านนี้อำนวยความสะดวกก็ยังคงอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ เช่นเดิม

๒.๒ สิ่งจูงใจที่ไม่มีใช้เงิน (Non-Financial Incentive) เป็นเรื่องที่จะสามารถจูงใจด้วยการสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ ๓ ประการของสมพงษ์ เกษมสิน นั้น อาจพิจารณาได้จากความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในการปฏิบัติการบำรุงรักษามูลนิธิโรงเรียนดังต่อไปนี้

๒.๒.๑ การยกย่องและการยอมรับนับถือ (Recognition) พิจารณาจากการปฏิบัติ เริ่มตั้งแต่เมื่อผู้ปฏิบัติงานโรงเรียนได้รับคำสั่งแต่งตั้งให้มาดำรงตำแหน่งในโรงเรียน การให้ความสำคัญในคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ และมอบหมายงานให้ตรงกับความต้องการ ก็เท่ากับเป็นการยอมรับนับถือในหลักการ ที่ถูกต้องมีประโยชน์บุคคลเป็นหลัก ซึ่งได้มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มากและอาจพิจารณาไปถึงความเห็นใจ เอาใจ^๑ ในการเตรียมการ เมื่อมีคำสั่งแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานใหม่มาร่วมงานในโรงเรียนเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ ค่านอาคาร สถานที่พักอาศัย ทำงาน และการอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ดังได้กล่าวไว้แล้วประกอบด้วย โดยส่วนรวมแล้วการปฏิบัติ อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ

๒.๒.๒ การมีความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Sense of Belonging) ทั้งในด้านการปฏิบัติราชการและส่วนตัวที่เกี่ยวกับสิทธิและโอกาสต่าง ๆ โดยเท่าเทียมกัน ไม่แตกแยกเป็นหมู่คณะบุคคลต่าง ๆ อาจพิจารณาได้จากความประทับใจในการที่ใ้มาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอและตลอดไปตามลำดับความสำคัญ คือ

^๑ Bernard Lyon, The Secrets of Successful Living, แปลโดย พิกพ ตั้งคณะสิงห์, หน้า ๑๐๘.

การให้โอกาสได้ปรึกษาขอราชการและปัญหาส่วนตัว ความพึงพอใจในสวัสดิการ การให้ความสำคัญแก่ตำแหน่งต่าง ๆ การให้โอกาสได้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้า และการให้โอกาสครู อาจารย์ได้สร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ ซึ่งโดยส่วนรวมแล้วความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีความเห็นขัดแย้งกันกล่าวคือ ครูเห็นว่า การให้ความสำคัญแก่ตำแหน่งต่าง ๆ การให้โอกาสได้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้ามีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้โอกาส ครูอาจารย์ได้สร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ ทั้งผู้บริหารและครู เห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อยเช่นเดียวกัน โดยส่วนรวมแล้วจึงอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ

๒.๒.๓ การแข่งขัน (Competition) ในการทำงานมีได้ก่อให้เกิดผลดีเสมอไป ผู้เพียงยอมจะหมกกำลังใจและมักจะปล่อยให้งานเป็นไปตามยถากรรม การจูงใจให้แข่งขันในการสร้างความสำเร็จในผลงานของตนเอง นับว่ามีประโยชน์ยิ่งกว่า จึงอาจพิจารณาได้จากกรณีให้ผลในทางส่งเสริมกำลังขวัญ กำลังใจในการทำงานจากการมอบหมายสั่งการ ให้คำแนะนำช่วยเหลือเท่าที่จำเป็น และชมเชยผลงานที่กระทำสำเร็จซึ่งได้พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาก แต่ก็ไม่น่าจะพึงพอใจในเมื่อครู มีความเห็นขัดแย้งในเรื่องนี้ว่า มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย ยิ่งกว่านั้นเมื่อได้พิจารณาเกี่ยวกับการให้สิทธิและโอกาสต่าง ๆ ดังได้กล่าวไว้แล้วในข้อ ๒.๒.๒ อาจสรุปได้ว่าไม่มีการแข่งขันในการทำงานที่ถูกต้อง หรือสนับสนุนให้มีการแข่งขันเพื่อการชนะและแพ้ซึ่งจะทำให้ไม่บังเกิดผลดีต่อประสิทธิภาพของงานเท่าที่ควร

๒.๒.๔ การเข้ามีส่วนร่วม (Participation) โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนแสดงความคิดเห็นในทางสร้างสรรค์ ในนโยบายและแผนงานของโรงเรียน เมื่อเกิดความล้มเหลวขึ้นก็จะได้นำในความร่วมมือโดยส่วนรวมมิใช่ความบกพร่องของบุคคลใดโดยเฉพาะ ซึ่งอาจพิจารณาได้จากกรณีที่ได้ให้โอกาสปรึกษาขอราชการ และปัญหาส่วนตัวอย่าง เป็นกันเอง ถึงแม้จะได้ค้นพบว่าโดยส่วนรวมแล้วการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาก แต่มีความขัดแย้งกันกล่าวคือ ครู มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติยังอยู่ในเกณฑ์น้อย นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาไปถึงการให้สิทธิและโอกาสโดยเท่าเทียมกันต่าง ๆ

ดังได้กล่าวไว้ในข้อ ๒.๒.๒ แล้ว พอสรุปได้ว่าการ ปฏิบัติในเรื่องการให้ผู้บริหาร และครู ได้มีส่วนในงานของโรงเรียน ยังมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อยและไม่น่าพึงพอใจ

๒.๒.๕ โอกาสก้าวหน้า (Opportunity) เป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ของทุกคนในโรงเรียน โดยเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมีความแตกต่างจากสังกัด อื่นในกรมตำรวจ ในส่วนที่เกี่ยวกับลักษณะงานไม่จูงใจ จึงหวังโอกาสก้าวหน้าในการ ปฏิบัติงานโดยตรงแต่จากการที่ได้พบว่า ความพึงพอใจในการอำนวยความสะดวกใน ด้านจัดหา ตำรา หนังสือ คู่มือ เอกสารทางวิชาการ และการจัดทำสื่อการเรียนของ ผู้บริหารและครูมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย ก็เท่ากับไม่เปิดโอกาสให้ครูได้ก้าวหน้าในทาง วิชาการ รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานในด้านอื่นซึ่งปรากฏในข้อ ๒.๒.๒ ดังได้กล่าวมาแล้ว

๒.๒.๖ ความยุติธรรม (Fairness) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะจูงใจ ทุกคนให้ทำงานอย่างเต็มที่และสม่ำเสมอ ซึ่งอาจพิจารณาได้จากการที่ได้พบว่า การให้ ความสำคัญแก่ตำแหน่งต่าง ๆ โดยเท่าเทียมกันนั้นมีการขัดแย้งกัน กล่าวคือ ครู เห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อยและเมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมเกี่ยวกับสิทธิและโอกาสต่าง ๆ ดังได้กล่าวไว้ในข้อ ๒.๒.๒ จึงอาจกล่าวได้ว่า การให้ความยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในโรงเรียนตำรวจยังไม่เพียงพอ

๒.๒.๗ บริการทางนันทนาการ (Recreational Service) เพื่อเป็นประโยชน์แก่อกุล หรือสวัสดิการส่วนหนึ่งนั้น ซึ่งเป็นแนวความคิดที่สอดคล้อง กับ วิทยุ สาธารณสุข เกี่ยวกับสิ่งจูงใจทางอ้อมด้านนันทนาการ ซึ่งปรากฏว่ามีความ ขัดแย้งกันในความคิดเห็นของครู ว่ามีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย และโดยส่วนรวมแล้ว ก็เห็นว่า การปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ ดังได้กล่าวไว้แล้วในข้อ ๒.๒.๒

เมื่อได้พิจารณา งานบริหารบุคลากร เกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคลากร โรงเรียน ตำรวจ จากการตอบแบบสอบถามและข้อคิดเห็นแบบปลายเปิดแล้ว โดยส่วนรวมแสดงว่า การปฏิบัติเกี่ยวกับการบำรุงรักษาอยู่ในเกณฑ์น้อยจึงไม่น่าพึงพอใจ สิ่งที่เป็นปัญหามากที่สุด ก็คือ กำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานโรงเรียนอันสืบเนื่องมาจากการขาดความสนใจและไม่ สัมผัสใจนั่นเอง เกี่ยวกับเรื่องนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรระดับผู้บังคับหมวด หรือครูอาจารย์ประจำ
 ที่ทำหน้าที่การสอน ส่วนใหญ่ถูกแต่งตั้งมาโดยมิได้สมัครใจ การปฏิบัติงานประจำวัน
 จึงไม่อาจคาดหวังได้ว่าจะได้รับผลงานอย่างเต็มที่ ครั้นเมื่อครบกำหนด ๒ ปีแล้ว
 การแต่งตั้งโยกย้ายออกไปจึง เป็นหน้าที่ของกองบัญชาการ ศึกษาจะต้อง เสนอกรมตำรวจ
 ให้พิจารณาแต่งตั้งไปตามต้องการ แต่ปรากฏว่าไม่อาจได้รับการตอบสนองให้ไปประจำ
 ในตำแหน่งที่ต้องการได้ อย่างน้อยก็ควรจะได้ให้กลับสังกัดเดิมหรือให้ได้รับการพิจารณา
 แต่งตั้งไปในตำแหน่งที่สูงขึ้นในกรณีที่ได้ปฏิบัติงานโรงเรียนด้วยดีตลอดมา สำหรับ
 ตำแหน่งสำคัญทางการบริหารหรือตำแหน่งครูอาจารย์ซึ่งมีความหมายถึงการได้รับเลื่อนยศ
 ภายหลังที่ได้ดำรงตำแหน่งนั้นแล้ว เช่น ตำแหน่งครูอาจารย์โรงเรียนนายร้อยตำรวจ
 ตำแหน่งผู้บริหารระดับผู้บังคับกอง หรือหัวหน้าแผนกขึ้นไป จะต้องพิจารณาด้วยความ
 ระมัดระวังในระบบของคุณวุฒิ (Merit System) มิฉะนั้น กำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงาน
 โรงเรียนจะเป็นไปในทางลบ นอกจากนี้ การพิจารณาบำเหน็จความชอบประจำปี
 การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การให้สิทธิ์และโอกาสต่าง ๆ โดยเท่าเทียมกัน
 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนตำรวจทุกแห่ง ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่สำเร็จจากโรงเรียน
 นายร้อยตำรวจ ผู้สำเร็จปริญญาตรีทางนิติศาสตร์ หรือรัฐศาสตร์ และข้าราชการ
 ตำรวจชั้นสัญญาบัตรที่ได้รับเลื่อนขั้นยศขึ้นมาจากชั้นประทวน การทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ
 ด้วยดี ย่อมจะเกิดขึ้นได้จากความเป็นผู้นำในทางการปกครองบังคับบัญชาผู้บริหารสูงสุด
 และผู้บริหารระดับรอง ความไว้วางใจในผู้นำในทางการศึกษาตลอดจนการ เป็นผู้นำเทศงาน
 โดยการใช้ศาสตร์อย่างมีศิลป์ รู้จักการครองคน ครองงาน และส่งเสริมกำลังใจทุกคน
 โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องให้ทุกคนได้ทราบเกณฑ์โดยละเอียด
 นโยบายของการประเมินผลของหน่วยอย่างชัดเจน และดำเนินการด้วยความยุติธรรม
 มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้บรรยากาศภายในโรงเรียนเป็นสิ่งจูงใจให้ทุกคนอยู่กับโรงเรียน
 ให้นานที่สุด และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับโรงเรียนมากที่สุดด้วย การอยู่โรงเรียน
 นานโดยที่มิได้พัฒนาคนให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ความรู้ ความชำนาญ
 ในอดีตย่อมจะ ล้าสมัยลงทุกขณะ กรณีนี้ก็ไม่ก่อให้เกิดผลดีเท่าที่ควรและอาจจะ เป็นการ สกั๊กกัน

ความเจริญก้าวหน้าของผู้ที่เสียสละ และมีพลังส่วนเกินจะไต่ครองตำแหน่งในทางการบริหารการศึกษาของทุกโรงเรียน และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ตลอดจนปัญหาที่ยุ่งยากต่าง ๆ ให้บรรเทาเบาบางลงและหมดสิ้นไปในที่สุด

ผู้วิจัยเห็นว่า แนวทางปฏิบัติภายในขอบเขตของระบบ ระเบียบและข้อบังคับของโรงเรียนซึ่งพอกระทำได้อีกคือ การบำรุงรักษาบุคลากรให้ได้รับสิทธิ และโอกาสโดยเท่าเทียมกัน มีการจูงใจผู้ที่ปฏิบัติงานดีและมีพลังส่วนเกินซึ่งจะก้าวหน้าไปได้ในระดับที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ที่ต้องการแสวงหาประสบการณ์งานอื่นได้ย้ายไปในตำแหน่งที่เหมาะสม

สำหรับผู้ที่ทางโรงเรียนได้สร้างขึ้นมาเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรตามความคาดหวังในอนาคตโดยได้รับทุนต่าง ๆ สนับสนุนให้ได้รับการศึกษา ทุนเพิ่มเติมนั้น สมควรที่จะได้มีเงื่อนไขและเงื่อนไขผูกพันไว้ตามความจำเป็น เพื่อให้ต้องสูญเสียทรัพยากรต่าง ๆ และเวลาที่ผู้เหล่านั้นได้รับโอกาสไปพัฒนาตนเอง แต่ภายหลังกลับไปสร้างความสำเร็จในหน่วยงานอื่น โดยสมัครใจหรือเพราะการแต่งตั้งโยกย้ายไปก่อนเวลาอันสมควร ก็ตาม

๓. งานบริหารบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากร การที่ได้พบว่างานบริหารบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนตำรวจ มีการปฏิบัติโดยส่วนรวมในเกณฑ์น้อย โดยเฉพาะความคิดเห็นของผู้บริหารและครูก็เห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย เช่น เดียวกันและไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งขัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้นั้น จึงพิจารณาได้ว่าการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพึงพอใจและมีได้สนับสนุนแนวความคิดของ อมร รัชสาส์ตย์^๑ ซึ่งได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า บุคลากรจำเป็นจะต้องได้รับการฝึกอบรม โดยเฉพาะงานนั้นก่อน เพื่อการทำงานจะได้แม่นยำมีประสิทธิภาพสร้างผลงานได้มากและได้ผลดีกว่าปล่อยให้ทำงานทันที และเรียนรู้เอาเองจากการทำผิดถูก ซึ่งนอกจากจะเสียเวลางานขาดงานไม่เพียงพอแล้ว ยังจะทำให้เกิดการสิ้นเปลือง ขาดความปลอดภัย และบุคลากรจะขาดความรู้ ทักษะ หรือความชำนาญที่ถูกต้องอีกด้วย ดังนั้น การพัฒนาจึงจำเป็นจะต้องจัดให้มีขึ้นไม่ใช่ครั้งเดียวแก่บุคลากรใหม่เท่านั้น

^๑อมร รัชสาส์ตย์, ทฤษฎีและแนวความคิดในการพัฒนาประเทศ, หน้า ๓.

แต่จะต้องจัดให้มีขึ้นต่อเนื่องกันไปตามสภาวะการณ์แห่งความจำเป็นของหน่วยงานหรือของงาน ซึ่งอาจพิจารณาการพัฒนาการบริหารบุคลากรโรงเรียนตำรวจออกได้เป็น ๓ ระยะดังนี้

๑. การฝึกอบรมก่อนเข้ามารับราชการ (Pre-Service Training)

การเป็นข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรโรงเรียนมาจากหลายทาง เช่น จากการศึกษาสำเร็จหลักสูตรนักเรียนนายร้อยตำรวจ หลักสูตรปริญญาตรีทางนิติศาสตร์ หรือรัฐศาสตร์ หลักสูตรข้าราชการตำรวจชั้นประทวนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนได้รับเลื่อนยศเป็นร้อยตำรวจตรี ฯลฯ โดยหลักการทั่วไป เมื่อได้มาซึ่งบุคลากรแล้ว ทางหน่วยงานต้องการจะทดสอบให้แน่ใจเสียก่อนโดยจัดให้มีการฝึกอบรมให้รู้ถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตรงการก็ยอมรับให้ได้ และในอีกความหมายหนึ่งนั้น หมายถึงการศึกษาในวิชาการตำรวจหรือสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น สาขาวิชาอาชีววิทยา ฯลฯ หน่วยงานก็สามารถรับไว้ และให้มีการฝึกอบรมเพียงเล็กน้อยสำหรับตำรวจโรงเรียนนั้น ลักษณะงานแตกต่างจากสาขาวิชาชีพตำรวจในด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมโดยตรง จากการค้นพบในเรื่องการฝึกอบรมก่อนเข้ามารับราชการแล้วปรากฏมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย

๒. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) การที่ได้พบว่า การปฏิบัติ

เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ด้านการฝึกอบรมปฐมนิเทศอยู่ในเกณฑ์น้อย และความคิดเห็นของผู้บริหารและครูไม่แตกต่างกันโดยมีความเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวอยู่ในเกณฑ์น้อยเช่นเดียวกัน แสดงว่าทางโรงเรียนมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้น เมื่อมีผู้มาปฏิบัติงานใหม่หรือเปลี่ยนแปลงงานใหม่ให้ความคุ้นเคยกับ "คน" และ "งาน" น้อยหรือบางแห่งอาจจะไม่มีเลย ทั้งนี้รวมถึงการฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นที่ ๒ แล้ว สมควรกระทำภายหลังในระยะเวลา ๑ หรือ ๒ เดือนด้วย ฉะนั้น จึงคาดหวังในความสำเร็จของการฝึกอบรมทุกหลักสูตรอย่างเต็มที่ไม่ได้ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่จะมีความคุ้นเคยกับงานโรงเรียนไม่เพียงพอ กว่าที่จะมีความเข้าใจงานมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับงานโรงเรียนก็คงจะต้องใช้เวลาในการแสวงหาด้วยตนเองโดยใช้เหตุ

๓. การฝึกอบรมผู้ที่เป็นข้าราชการอยู่แล้ว (In - Service Training)
 ใ้พบว่า การปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย และความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูไม่แตกต่างกัน
 จึงพิจารณาได้ว่าผู้บริหารและบุคลากร ส่วนใหญ่ไม่มีความสนใจ หรือได้รับการสนับสนุน
 ให้มีการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนน้อย จึงทำให้การปฏิบัติต่าง ๆ อยู่ในเกณฑ์น้อยทั้งหมด
 เช่น การจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ การให้โอกาสไปร่วม
 งานทางวิชาการ กับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่น และการให้ไปศึกษาดูงานนอก
 สถานที่ ฯลฯ ซึ่งมีประโยชน์อย่างยิ่งโดยจะทำให้ผู้บริหารและครู เป็นผู้ที่มีความเหมาะสม
 ในฐานะเป็นผู้นำทางการศึกษา และสามารถปรับความรู้ความสามารถของตนให้ทันกับ
 วิทยาการก้าวหน้าต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้การผลิตกำลังพลตำรวจทุกระดับชั้นออกไปสู่
 สังคมได้ตามความต้องการ

เมื่อพิจารณาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนตำรวจโดยส่วนรวมแล้ว การที่
 การพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติน้อย อาจจะเนื่องมาจากสาเหตุของการให้ค่าซึ่ง
 บุคลากรที่ได้บุคลากรมาโดยการสมัครใจน้อย ฉะนั้น การพัฒนาบุคลากรในระยะ ๒ ปี
 จึงกระทำไม่ได้ไม่คุ้มค่าเพราะการตอบสนองในเรื่องนี้ไม่คุ้มค่าที่ควร หากการแก้ปัญหา
 การให้ค่าซึ่งบุคลากรมีความสมัครใจมากขึ้น การบำรุงรักษาบุคลากรดีขึ้น
 การพัฒนาบุคลากรก็ย่อมกระทำได้ง่าย เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรนี้ ผู้บริหาร
 การศึกษาทุกระดับจะต้องร่วมมือกันกระทำการทุกอย่าง เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนา
 เช่น การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมใน
 ภายหลังระหว่างปฏิบัติงานในโรงเรียน รวมทั้งการนิเทศงานและการนิเทศการศึกษาด้วย

เกี่ยวกับเรื่องนี้ จากรายงานสภาพการจัดการศึกษาอาชีพเฉพาะอย่าง
 เฉพาะสถาบันฯ ทหาร - ตำรวจ พ.ศ. ๒๕๒๒ ได้เสนอแนะไว้ว่า "ปัญหาที่
 น่าจะแก้ไขโดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการสอนจากสถาบันภายนอกมาช่วยสอน หรือ
 จะทำโดยเร่งสำรวจความขาดแคลนครูในสาขาวิชาใด เพื่อจะได้ขอความร่วมมือ
 จากหน่วยงานผลิตครู ดึงดูดครูผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการสอนมาประจำการหรือจ้างสอน

พิเศษ เร่งส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ให้อาจารย์ประจำโดย เปิดอบรมหลักสูตร อบรมการสอน การวัดผลการ ศึกษา จัดสัมมนาทางวิชาการแลกเปลี่ยนความรู้กันอยู่เสมอ ควร เร่ง ส่งเสริมให้อาจารย์ประจำไปศึกษาต่อทั้งภายนอกประเทศและในส่วนราชการอื่น ๆ" ๑

การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงานของตำรวจบ้านโรงเรียนตำรวจนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะงานบ้านโรงเรียนเป็นลักษณะงานเฉพาะอย่าง ซึ่งตำรวจ ทุกคนไม่อาจที่จะเข้าใจให้ลึกซึ้งและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพได้เสมอไป ถ้าขาด ความสนใจและไม่มีประสบการณ์ในตำแหน่งมาพอสมควร เมื่อมีการแต่งตั้งข้าราชการ ตำรวจชั้นสัญญาบัตร และภายหลังที่ไ้รกายงานตัวรับตำแหน่งใหม่ มีการอบรมปฐมนิเทศ ชั้นแรกในสถาบันการศึกษาแต่ละแห่งแล้ว ในระยะเวลาไม่เกิน ๑-๒ เดือน ควรจัด หลักสูตรปฐมนิเทศรวมในระดับกองบัญชาการศึกษา โดยใช้งบประมาณของต้นสังกัด หรือขอรับการสนับสนุนจากกรมตำรวจเป็นพิเศษ เชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการ บริหารการศึกษาจากวิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือสถาบันการศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้อง มาเป็นวิทยากร และจัดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรให้เน้นหนักไปในทางการฝึกสอน หากความชำนาญ โดยมีการบรรยายสาธิตและการปฏิบัติผสมผสานอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ก็เพื่อให้ความเข้าใจในหลักการ วิธีการ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ผู้ชำนาญการฝึกสอนในกรมตำรวจ ซึ่งได้รับทุนไปศึกษาหลักสูตร เทคนิคการสอน หลักสูตรครูทหาร - ตำรวจ หลักสูตรครูยาเสพติดให้โทษมีเพียงพอที่จะขอให้มาช่วย ร่วมงานเป็นครั้งคราวในรอบของการแต่งตั้งโยกย้าย ซึ่งจะมีขึ้นในราวเดือนเมษายน และกันยายนของทุกปีเท่านั้น ก่อนการปฏิบัติงานดังกล่าว ควรให้มีการศึกษาดูงานโรงเรียน ตำรวจทั้งหมดทั้ง ๑๑ โรงเรียน รวมถึงสถาบันการศึกษาอื่นที่เห็นว่าจำเป็นและมีเวลา

๑ สำนักนายกรัชมณฑล, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,
รายงานสภาพการจัดการศึกษาอาชีพ เฉพาะอย่าง..... เฉพาะสถาบันทหาร-ตำรวจ,

เพียงพอ การปฏิบัติดังกล่าว นอกจากผู้เข้ารับการศึกษาจะได้รับประโยชน์โดยตรงแล้ว สถาบันการศึกษาโรงเรียนตำรวจทุกแห่งก็จะได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้บรรยากาศภายในโรงเรียนมีความน่าอยู่และใครที่ จะได้ร่วมมือปฏิบัติงานอย่างแข็งขัน เพราะในการให้ไปศึกษาดูงานแต่ละแห่งนั้น สถาบันการศึกษาโรงเรียนแต่ละโรงเรียนก็ย่อมจะมีการเตรียมการในด้านต่าง ๆ ซึ่ง เกี่ยวข้องกับการบริหารงานโรงเรียน โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

การสับเปลี่ยนครูอาจารย์ในการสอนเฉพาะกิจ เป็นครั้งคราวนับว่าเป็นสิ่งที่ดี มีประโยชน์ การตรวจงานประจำปีและการตรวจสอบการฝึกอบรมก็สมควรจะ ได้สอดแทรก การนิเทศงาน การนิเทศการศึกษาให้มากขึ้น เพราะจะได้รับแต่ความอบอุ่นใจที่มีความปรารถนาดี สนับสนุน แนะนำ ช่วยเหลือในด้านการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการใช้สื่อการสอน และเทคโนโลยีทางการศึกษาต่าง ๆ การแข่งขันระหว่างการตรวจสอบ การฝึกอบรม อาจจะต้องปรับปรุงให้เป็นการแข่งขันการพัฒนาตนเอง จากสถิติที่ได้สร้างสมไว้แต่ละครั้งมิใช่เป็นการแข่งขันระหว่างกองร้อย ซึ่งย่อมจะต้อง มีผู้แพ้ซึ่งจะหมกกำลังใจ และขาดการร่วมมือ สร้างผลงานให้กับโรงเรียนต่อไป อันจะนำมาซึ่ง การขอแต่งตั้งโยกย้ายไปปฏิบัติงานในค้ำอื่นมากขึ้น

๔. งานบริหารบุคลากรด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน การที่ได้พบว่า การปฏิบัติงานบริหารบุคลากร โรงเรียนด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานโดยส่วนรวม มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย เป็น ึ่งที่ไม่น่าพึงพอใจ แต่ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ชัดแย้งกันกล่าวคือ ผู้บริหาร เห็นว่าการปฏิบัติเกี่ยวกับการให้บุคลากร โรงเรียนพ้นจากงานมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาก แต่ครู เห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อยทำให้ไม่น่าพึงพอใจนัก จากการพิจารณาจะเห็นได้ว่าสิ่งที่ เป็นปัญหามากได้แก่การให้ความสัมพันธ์กับผู้ที่พ้นจากงาน โรงเรียนไปแล้ว อาจจะเป็นเรื่อง ที่เกี่ยวกับการให้ค่าทราบความเป็นไปของโรงเรียน การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การให้เกียรติโดยให้รู้สึกว่ายัง เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ตลอดไป เป็นต้น ปัญหารองลงมาได้แก่การให้สวัสดิการแก่ผู้พ้นจากงานโดย เหตุปกติ

เช่น ตาย ทุพพลภาพ หรือเกษียณอายุ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับผลงานที่ได้สร้างสมไว้ในอดีต และเป็นกำลังใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันด้วย ทั้งนี้จึงพิจารณาได้ว่ามิได้มีการดำเนินการตามหลักการที่จูเซียส (Jucius) ได้วางแนวทางไว้ว่าจะต้องช่วยวางแผนเกี่ยวกับงานอดิเรก และการเตรียมตัวไว้สำหรับการเปลี่ยนแปลง เมื่อเกษียณอายุ การจัดทำเนกาการ เพื่อเป็นเกียรติและความภาคภูมิใจแก่ผู้ที่จะจากไป รวมทั้งการให้ความสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อให้มีความรู้สึกว่ายังเป็นส่วนหนึ่งของสังคม^๑ สำหรับปัญหาสุดท้ายและน่าจะถือว่าสำคัญไม่น้อยเกี่ยวกับความสมัครใจปฏิบัติงานในโรงเรียน กล่าวคือ ความคิดเห็นของครูแตกต่างกับผู้บริหารในข้อที่ว่าเมื่อปฏิบัติงานครบ ๒ ปีแล้ว การสนับสนุนให้โยกย้ายไปตามต้องการมีการปฏิบัติน้อย แต่ผู้บริหารเห็นว่ามาก เมื่อผู้ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับนักเรียนส่วนใหญ่ในตำแหน่งผู้บังคับหมวด ผู้ทำหน้าที่ในการ เป็นอาจารย์ประจำทำหน้าที่สอน และผู้สนับสนุนการฝึกอบรมต่าง ๆ ดังกล่าว มีความสมัครใจที่จะออกไปปฏิบัติงานด้านอื่นและมิได้ไปตามความต้องการก็จะเป็นปัญหา เกี่ยวพันไปถึงการบริหารบุคลากรโรงเรียนทั้งหมด ให้มีความสัมพันธ์ลดน้อยลงไปกว่าที่ควร

เมื่อได้พิจารณาโดยส่วนรวมจากแบบสอบถามและข้อคิดเห็นแบบปลายเปิดเกี่ยวกับการให้บุคลากรพ้นจากงานโรงเรียนตำรวจแล้ว ปัญหาที่ผู้บริหาร และบุคลากร เห็นว่าสำคัญและควรปรับปรุงแก้ไข คือ การให้พ้นจากงานในกรณีที่ไม่อาจสร้างสรรค์ผลงานให้ตรงกับความต้องการได้ ทั้งนี้เนื่องมาจากการให้ได้มาซึ่งบุคลากร ในขั้นต้นซึ่งได้บุคลากร มาโดยมิได้สมัครใจ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งไม่ตรงกับคุณวุฒิและลักษณะงาน ต้องการที่จะให้พ้นจากหน้าที่เดิมไปยังหน้าที่ใหม่ซึ่งตรงกับคุณวุฒิและความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสม และในกรณีจำเป็นที่ไม่อาจปรับปรุงแก้ไขได้ก็ควรให้พ้นจากงานโรงเรียนไป ซึ่งอาจจะเป็นงานอื่นภายนอกโรงเรียนหรือพ้นจากงานราชการตำรวจ

^๑ กัญญา ทศนสุวรรณ, การบริหารงานบุคคลในสถานพยาบาล, หน้า ๕๕-๕๖.

เกี่ยวกับเรื่องนี้ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การให้บุคลากรโรงเรียนพ้นจากงานนั้น สมควรที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีบทบาทมากขึ้น การปฏิบัติใด ๆ ตามหลักการและ แนวความคิดที่ถูกต้อง เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงความมุ่งหมาย เพื่อก่อให้เกิดสิ่งจูงใจ ในทางบวกซึ่งจะมีผลส่งไปถึงผู้พ้นจากงาน ครู อบรมครูหรือญาติมิตร และผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ใน ปัจจุบัน ฉะนั้นโรงเรียนจะต้องกำหนดนโยบายและวางแผนงานบุคคลให้เชื่อมโยงไปถึง การให้พ้นจากงานนี้ด้วย เมื่อถึงเวลาอันสมควร ก็จะได้นำดำเนินการให้เป็นไปด้วยความ เรียบร้อยและบังเกิดผลดีแก่ทุกฝ่าย

กรณีที่ทำให้ผู้ให้ความคิดเห็นว่า เมื่อคุณวุฒิไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ก็ต้องให้ พ้นจากงานเดิมนั้น สมควรที่จะได้พิจารณางานอื่น ๆ ภายในโรงเรียนเป็นลำดับแรก และจำเป็นต้องกระทำอย่างยิง เพราะการแต่งตั้งโยกย้ายแต่ละครั้งต้องสิ้นเปลือง งบประมาณแผ่นดิน หากได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วก็ยังไม่ตรงกับความถนัดและความรู้ ความสามารถอีก จึงค่อยพิจารณาเสนอขอแต่งตั้งออกไปภายนอกโรงเรียนตาม ความเหมาะสม สำหรับกรณีจำเป็นอย่างยิงโดยที่ไม่อาจจะพิจารณาเป็นอย่างอื่นได้ เนื่องจากเหตุผลที่เกี่ยวกับพฤติกรรมในทางที่เสียหายก็ต้องให้พ้นจากราชการไปตาม แนวความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งที่กล่าวไว้แล้ว ซึ่งจะเป็นผลของการจูงใจ ในทางลบและเป็นการป้องกันมิให้บุคลากรอื่นได้ถือปฏิบัติตามนั้นเอง

๕. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับงานบริหาร บุคลากรโรงเรียนตำรวจ มีปัญหาที่สมควรอภิปรายมีดังนี้

๕.๑ งานบริหารบุคลากรด้านการให้ค่าซึ่งบุคลากร จากการศึกษาได้พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู เห็นว่าการให้ค่าซึ่งบุคลากรโรงเรียน มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อยเช่นเดียวกัน และไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับแห่ง ความเชื่อมั่น .๐๑ นั้น แสดงว่าโรงเรียนมีบทบาทในการให้ค่าซึ่งบุคลากรน้อย การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่ได้ปฏิบัติอยู่ภายในบทบาทของผู้รับผิดชอบภายใน ของหน่วยเหนือโดยตรงขึ้นไปซึ่งผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนสมควรจะได้มีส่วนร่วมมากขึ้น

และการที่ผลของการวิจัยขัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้นั้น แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครูไม่แตกต่างกัน

๕.๒ งานบริหารบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร จากการศึกษาที่ได้พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูเห็นว่า การบำรุงรักษาบุคลากร โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อยเช่นเดียวกัน และไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับแห่งความเชื่อมั่น .๐๑ นั้น แสดงว่าโรงเรียนมีบทบาทในการบำรุงรักษาบุคลากรน้อย การบำรุงรักษาบุคลากรซึ่งดำเนินการอยู่ในกลุ่มผู้บริหาร ซึ่งมีผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนเป็นหัวหน้ารับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน มีการสนใจบุคลากรให้อยู่กับโรงเรียนให้นานที่สุด ไม่เพียงพอ สมควรจะได้ใช้วิธีการสนใจตามหลักการ อย่างถูกต้องและเหมาะสมให้มากยิ่งขึ้น และการที่ผลการวิจัยขัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้นั้น แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูไม่แตกต่างกัน

๕.๓ งานบริหารบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาที่ได้พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อยเช่นเดียวกัน และไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับแห่งความเชื่อมั่น .๐๑ นั้น แสดงว่าโรงเรียนมีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรน้อย การพัฒนาบุคลากรซึ่งดำเนินการอยู่ในกลุ่มผู้บริหาร ซึ่งมีผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนเป็นหัวหน้ารับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันได้มีการให้ปฏิบัติงานใหม่ เรียนรู้งานและคุ้นเคยกับบุคคลผู้ร่วมงานน้อยกว่าที่ควร และการพัฒนาบุคลากรกระทำโดยไม่ได้คำนึงถึงความต้องการสำหรับการที่ผลวิจัยขัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้นั้น แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูไม่แตกต่างกัน

๕.๔ งานบริหารบุคลากร ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน จากการศึกษาที่ได้พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู มีความขัดแย้งกัน กล่าวคือ กลุ่มผู้บริหารเห็นว่า การปฏิบัติเกี่ยวกับการให้บุคลากรพ้นจากงานอยู่ในเกณฑ์มาก และกลุ่มครูเห็นว่าน้อย แต่ไม่ถึงกับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับแห่งความเชื่อมั่น .๐๑ นั้น แสดงว่าโรงเรียนมีบทบาทในการให้บุคลากรพ้นจากงานน้อย การให้บุคลากรพ้นจากงาน

ซึ่งดำเนินการอยู่ในกลุ่มผู้บริหาร ซึ่งมีผู้บริหารสูงสุดเป็นหัวหน้ารับผิดชอบอยู่ ในปัจจุบันมีการให้ความสัมพันธ์กับครูพนักงานโรงเรียนยังไม่เพียงพอ สมควรจะได้ดำเนินการให้ดีขึ้น สำหรับการที่ผลการวิจัยขัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้นั้น แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูไม่แตกต่างกัน

โดยส่วนรวมแล้ว การทำงานบริหารบุคลากรโรงเรียนทั้ง ๔ ประเภทเกี่ยวกับการให้โตมาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงาน ซึ่งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูมีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรโรงเรียนดังกล่าวมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย และไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับแห่งความเชื่อมั่น .๐๑ นั้น แสดงว่า โรงเรียนมีบทบาทในการบริหารบุคลากรน้อย สมควรจะได้ปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการให้ดีขึ้น โดยที่กลุ่มครูซึ่งมีผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนจะต้องมีบทบาทอันสำคัญในการจูงใจให้ทุกคนร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะเพื่อผลของงาน คือ การฝึกอบรมนักเรียนตำรวจทุกหลักสูตร ภายในความรับผิดชอบให้บรรลุผลตามปริมาณที่ต้องการอย่างมีคุณภาพสมความมุ่งหมายของหลักสูตร เพื่อการสำเร็จการศึกษาออกไปรับใช้ประชาชนในสังคมอย่างสมเกียรติของ "ผู้พิทักษ์สันติราษฎร์"

สำหรับการที่ผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรโรงเรียนตำรวจมีความขัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้นั้น แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูเกี่ยวกับงานบริหารบุคลากรทั้ง ๔ ประเภท คือ การให้โตมาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงานไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและครูของโรงเรียน ตำรวจในกองบัญชาการศึกษ ของกรมตำรวจ เท่านั้น ดังนั้นเพื่อให้การวิจัยในแนวทางนี้ สมบูรณ์ จึงขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

๑. การวิจัยครั้งต่อไปควรจะได้ศึกษาเปรียบเทียบงานบริหารบุคลากร ของโรงเรียนตำรวจในกองบัญชาการศึกษ กับกองอำนาจการฝึกอบรมตำรวจในสังกัดอื่น นอกกองบัญชาการศึกษ ของกรมตำรวจ ว่ามีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันอย่างไร เพราะอะไร

๒. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารบุคลากรในโรงเรียนตำรวจกับ โรงเรียนทหาร โรงเรียนตำรวจกับโรงเรียนในสังกัดของรัฐ และโรงเรียนตำรวจกับ โรงเรียนในสังกัดของเอกชน ว่ามีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันอย่างไร เพราะอะไร

๓. ควรมีการศึกษาหลาย ๆ ด้าน เช่น งานบริหาร งานวิชาการ และงานธุรการ เพื่อให้เห็นภาพงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนตำรวจในกองบัญชาการศึกษ ของกรมตำรวจที่สมบูรณ์ทุกด้าน.

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย