

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การรายงานในบทนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย  
สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะตามลำดับ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วางวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้ คือ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคล  
ของโรงเรียนนายเรืออากาศ โดยศึกษาจากความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียน  
นายเรืออากาศเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล และ  
เสนอแนะแนวทางในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศ

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยประชากร 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร  
โรงเรียนนายเรืออากาศ จำนวน 12 คน ประชากรในกลุ่มนี้จะใช้แบบสัมภาษณ์กลุ่มประชากร  
กลุ่มที่สอง ได้แก่ กลุ่มอาจารย์ จำนวน 136 คน ประชากรในกลุ่มนี้จะใช้แบบสอบถาม

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย เครื่องมือ 3 ชนิด ได้แก่ การวิจัยจากเอกสาร  
โดยใช้เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศ เครื่องมือจาก  
แบบสัมภาษณ์ ใช้สำหรับประชากรในกลุ่มผู้บริหาร เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดปลายเปิด ซึ่งมีอยู่ 4  
ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหาร ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคล  
ตอนที่ 3 ข้อมูลปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นหรือแนวทางใน  
การแก้ปัญหาและอุปสรรค ส่วนเครื่องมือชนิดที่สาม ได้แก่ แบบสอบถามซึ่งใช้กับประชากร



ในกลุ่มอาจารย์ แบบสอบถามจะมีอยู่ 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลด้านสถานภาพส่วนตัว ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วยข้อความชนิดเลือกตอบตามอัตราส่วน ประมวลค่า ชนิดเลือกตอบ และชนิดปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เติมข้อความ ส่วน ตอนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศ

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ. 2530 ถึงวันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2531 รวมเวลาเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 7 เดือน แบบสอบถามที่แจกไปจำนวน 136 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา จำนวน 124 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.87 ส่วนแบบสัมภาษณ์ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวนทั้งหมด 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100

#### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง ข้อมูลจาก เอกสารจะวิเคราะห์จาก เนื้อหา ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์จะ เรียงตามลำดับความถี่ ข้อมูลจากแบบสอบถามใช้ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย มัชฌิม เลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

#### สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามสามารถสรุปถึงสาระสำคัญ ตาม เนื้อหาที่ต้องการวิจัยในแต่ละด้าน เรียงตามลำดับของวิธีการวิจัย ได้ดังนี้

#### 1. ด้านโครงสร้างของการบริหารงานบุคคล

1.1 จากการศึกษาเอกสาร พบว่า โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียนนายเรืออากาศในปัจจุบันได้จัดโครงสร้างการบริหารงานบุคคลแบบหน่วยงานหลัก และ หน่วยงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) ซึ่งทางทหารเรียกว่า "โครงสร้างตามลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการ" โดยถือว่าผู้บังคับบัญชาสูงสุด เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งตามโครงสร้างนี้ ผู้บังคับบัญชาสูงสุด เริ่มจาก ผู้บัญชาการทหารอากาศ สั่งการผ่าน เจ้ากรมยุทธศึกษาทหารอากาศมายังผู้บัญชาการโรงเรียน นายเรืออากาศ ในการสั่งการของผู้บัญชาการทหารอากาศจะมีฝ่ายอำนวยการ ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญ



ด้านกำลังพล เป็นฝ่ายวางแผน รวบรวมข้อมูล เพื่อการสั่งการ ในบางครั้งฝ่ายอำนวยการอาจได้รับมอบหมายให้สั่งการแทนผู้บังคับบัญชา ส่วนในการบริหารงานของโรงเรียนนายเรืออากาศ ผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศจะเป็นผู้มีอำนาจในการบริหารแต่เพียงผู้เดียว โดยมีฝ่ายอำนวยการหรือที่ปรึกษาอยู่ 2 ส่วน คือ ฝ่ายอำนวยการด้านการบริหารได้แก่ เสนาธิการ และนายทหารเสนาธิการ ส่วนที่สองได้แก่ ฝ่ายอำนวยการพิเศษหรือที่ปรึกษาฝ่ายการศึกษา ได้แก่สภาโรงเรียนนายเรืออากาศ และหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่ทางการเรียนการสอน เป็นอิสระจากกัน ทำให้มีปัญหาในเรื่องการประสานงานอยู่บ้าง

1.2 จากแบบสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าหน้าที่โรงเรียนนายเรืออากาศอยู่ในสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ทำให้การบริหารงานขาดความคล่องตัว ถ้าได้ขึ้นตรงต่อกองทัพอากาศจะทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วและมีความเป็นอิสระมากขึ้น แต่กลุ่มผู้บริหารส่วนน้อยเห็นว่า ถ้าไม่อยู่ในสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศอาจทำให้การบริหารงานคล่องตัวก็จริง แต่จะมีผลทำให้กรมยุทธศึกษาทหารอากาศมีขนาดเล็กลง ทำให้เจ้ากรมยุทธศึกษาทหารอากาศอาจต้องลดชั้นยศลงจะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานทางการศึกษาด้วยกันได้ ส่วนโครงสร้างภายในโรงเรียนนายเรืออากาศเอง ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่ามีความเหมาะสมดีแล้ว แต่ผู้บริหารตามโครงสร้างสมควรจะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันให้มากขึ้น นอกจากนั้นผู้บริหารส่วนน้อยเห็นว่าหน้าที่หน่วยงาน เป็นอิสระจากกันทำให้มีปัญหาด้านการประสานงานและเห็นว่าหน่วยงานที่มีลักษณะปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กัน คือ กรมนักเรียนนายเรืออากาศ ควรรวมเป็นหน่วยงานเดียวกับกองวิชาทหาร กรณีที่ผู้อำนวยการกองการศึกษามีชั้นยศเท่ากันกับผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศ กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีปัญหาทางการบริหารแต่ประการใด ส่วนแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านโครงสร้างกลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าควรจัดโครงสร้างให้ขึ้นตรงต่อกองทัพอากาศ เพื่อให้การบริหารงานมีความรวดเร็วขึ้น

1.3 จากแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เห็นว่าตามโครงสร้างปัจจุบันในเรื่องขั้นตอนการสั่งการมีความชัดเจนและเห็นว่าผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานทราบภารกิจและหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี แต่ไม่ค่อยเห็นด้วยในเรื่องของการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและความเป็นอิสระในการที่จะเข้าพบปะพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาชั้นสูง



## 2. ด้านการสรรหา และคัดเลือก

2.1 จากการศึกษาเอกสารพบว่า โรงเรียนนายเรืออากาศได้ใช้วิธีการสรรหา และคัดเลือกอยู่ 4 วิธี คือ วิธีแรกกรมกำลังพลทหารอากาศเป็นผู้สรรหาบุคคลให้ โดยใช้วิธีการ อยู่หลายรูปแบบ เช่น การสรรหาจากผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายเรืออากาศ สรรหาจาก ผู้ที่กองทัพอากาศอนุญาตให้ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น สรรหาจากนิสิตนักศึกษาพลเรือนที่ได้ทุน การศึกษาจากกองทัพอากาศ สรรหาจากนักเรียนนายเรืออากาศชั้นปีที่ 1 ที่ได้รับทุนการศึกษา กองทัพอากาศให้ไปศึกษาต่อในโรงเรียนทหารต่างประเทศ วิธีที่สอง เป็นการสรรหาโดยโรงเรียน นายเรืออากาศ เป็นผู้สอบคัดเลือกบุคคลเอง โดยได้รับสมัครจากบุคคลภายในกองทัพอากาศก่อน ถ้าไม่มีผู้มาสมัครจึงจะรับสมัครจากบุคคลภายนอก การสอบคัดเลือกจะสอบภาควิชาการและสอบ สัมภาษณ์ วิธีที่สาม เป็นการสรรหาโดยการย้ายจากข้าราชการในกองทัพอากาศหรือผู้ที่สังกัดใน กระทรวงกลาโหมที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ เช่น กำหนดคุณวุฒิให้ตรงกับสายงาน วิธีที่สี่ เป็นการ สรรหาโดยการรับโอนจากข้าราชการพลเรือนที่โรงเรียนนายเรืออากาศ เห็นว่ามีคุณสมบัติ เหมาะสม ผู้ที่จะโอนมาได้ต้องเป็นข้าราชการชั้นสัญญาบัตร หรือมีคุณวุฒิระดับปริญญาตรี และต้องมีอายุตาม เกณฑ์ที่จะโอนมาครองชั้นยศต่าง ๆ เช่น เรืออากาศตรี- เรืออากาศโท อายุต้องไม่เกิน 35 ปี เป็นต้น

2.2 จากแบบสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าในการสรรหาบุคคล ต้องปฏิบัติตามนโยบายของกองทัพอากาศที่ให้สรรหาจากบุคคลภายในกองทัพอากาศก่อน และใน การพิจารณาจะคำนึงถึงผู้ที่มีผลการเรียนดี เป็นอันดับแรก และต้องพิจารณาถึงการมีลักษณะทหารดี มีจิตใจรักระเบียบวินัยมีความสามารถในการถ่ายทอดหรือมีวาทศิลป์ดี และในแบบการสอบคัดเลือก กลุ่มผู้บริหาร เห็นว่ายังมีระบบฝากหรือระบบอุปถัมภ์ ส่วนการสรรหาอาจารย์พิเศษยังเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ เป็นผู้ถ่ายทอดวิทยาการใหม่ ๆ ที่บุคลากรของโรงเรียนนายเรืออากาศไม่มีความเชี่ยวชาญ

2.3 จากแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ที่ย้าย โอนเข้ามา เป็นผู้ที่รู้จักคุ้นเคยกับผู้ปฏิบัติงานอยู่ก่อนแล้ว และในการสรรหาและคัดเลือกผู้นี้ ผู้ตอบ แบบสอบถามไม่ค่อย เห็นด้วยกับวิธีการในการคัดเลือก วิธีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบคัดเลือก รวมทั้ง เห็นว่าคณะกรรมการสอบคัดเลือกไม่ค่อยมีความ เข้าใจในลักษณะงานที่จะบรรจุบุคคล



### 3. ด้านการจัดตำแหน่งและชั้นยศ

3.1 จากการศึกษาเอกสาร พบว่า การจัดตำแหน่งและชั้นยศทางทหารในปัจจุบัน ใช้ระเบียบการจัดตำแหน่งและชั้นยศปี พ.ศ. 2527 โดยแยกยศออกจากอัตราเงินเดือน และใช้จำนวนปี เป็น เครื่องกำหนดในการ เลื่อนชั้นให้บุคคลและในโรงเรียนนายเรืออากาศได้จัดตำแหน่งและชั้นยศเป็น 2 รูปแบบ คือ การจัดตำแหน่งและชั้นยศแบบทหาร และการจัดตำแหน่งและชั้นยศทางวิชาการ ทั้ง 2 รูปแบบได้กำหนดตำแหน่งให้สัมพันธ์กับชั้นยศ กล่าวคือ การเลื่อนยศกระทำได้ต่อเมื่อได้เลื่อนตำแหน่ง แต่ตำแหน่งทางวิชาการมีลักษณะพิเศษบางประการ คือ ในบางตำแหน่งสามารถเลื่อนยศได้ในตำแหน่งเดิม ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ให้แต่งตั้งจากผู้ที่มีชั้นยศนาวาอากาศตรีขึ้นไป ตำแหน่งศาสตราจารย์ระดับสูงสุดรับ เงิน เดือนในอัตราชั้น เงิน เดือนพลอากาศตรี แต่ได้รับชั้นยศนาวาอากาศเอกพิเศษ ในการจัดตำแหน่งและชั้นยศทั้ง 2 ระบบ จะกำหนดจำนวนบุคคลที่จะบรรจุในแต่ละระดับไว้คงที่

3.2 จากแบบสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่ เห็นด้วยกับระบบแยกชั้นยศออกจากอัตราเงินเดือนและเห็นว่า การจัดตำแหน่งและชั้นยศของบุคคลในระดับหัวหน้าหน่วยงานหลักของโรงเรียนมีความเหมาะสมดี แต่เห็นว่าในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาสมควรจัดให้เป็นตำแหน่งทางวิชาการด้วย ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดตำแหน่งและชั้นยศ เกิดจากระบบทหารที่กำหนดชั้นยศในแต่ละระดับไว้คงที่ ทำให้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งและชั้นยศระดับล่าง เลื่อนชั้นมาได้ยาก เป็นการปิดกั้นความก้าวหน้าของบุคคล แนวทางแก้ไขจึงสมควร เปิดตำแหน่งในแต่ละระดับให้สัมพันธ์กับจำนวนบุคคลที่มีอยู่ในหน่วยงาน

3.3 จากแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยกับระบบแยกชั้นยศออกจากอัตราเงินเดือน และ เห็นว่าการได้ เลื่อนชั้นยศสูงขึ้นจะต้องรับผิดชอบมากขึ้น และต้องใช้ความรู้ความสามารถมากขึ้น แต่ไม่ค่อยเห็นด้วยกับระบบการประเมินค่าบุคคล เพื่อ เข้าดำรงตำแหน่ง



#### 4. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

4.1 จากการศึกษาเอกสารพบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลของโรงเรียน นายเรืออากาศได้จัด เป็น 2 ระบบ คือ การฝึกอบรมและพัฒนาทางทหาร และการฝึกอบรม และ พัฒนาคณาจารย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทางทหาร เป็นการฝึกอบรมสำหรับผู้ที่เป็นนายทหารชั้น สัญญาบัตร เพื่อให้ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามวิชาชีพทหาร จัดขึ้นโดย หน่วยงานด้านการศึกษาของกองทัพอากาศ โดยใช้งบประมาณทั้งหมดจากกองทัพอากาศเป็นการ จัดอบรมอย่างต่อเนื่อง แยกตามทุกระดับชั้นยศ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ต่าง ๆ กัน เช่น การฝึกอบรม เพื่อ การแต่งตั้งยศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ฝึกอบรมเพื่อการ เลื่อนยศ เพื่อผลิตนายทหารฝ่ายอำนวยการ และเพื่อพัฒนานักบริหาร เนื้อหาวิชาส่วนใหญ่จะ เน้นหนักด้านการทหาร การปกครองบังคับบัญชา แต่ในหลักสูตรสำคัญ คือ หลักสูตร เสนาธิการ ได้กำหนดที่นั่งให้แก่ นายทหาร เหล่านักบิน เป็นจำนวนมากที่สุด และกำหนดไว้คงที่ในทุกปี ส่วนการ ฝึกอบรมและพัฒนาคณาจารย์นั้นมีวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทางวิชาการ หรือ เพื่อเพิ่มทักษะทางการเรียนการสอน โดยให้การส่งเสริมให้อาจารย์ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทั้งในประเทศและต่างประเทศทั้งโดยทุนกองทัพอากาศหรือทุนส่วนตัว ให้เข้าร่วมประชุมอบรม สัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในท้องที่ต่าง ๆ การศึกษาใน หลักสูตรครุทหาร การส่งเสริม การวิจัย และการเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยาย ทางวิชาการ และในวิธีการทั้งหมดนั้นถือว่าการศึกษาต่อมีความสำคัญมากที่สุด

4.2 จากแบบสัมภาษณ์ พบว่า ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร กลุ่มผู้บริหาร ส่วนใหญ่เห็นว่า การฝึกอบรมทางทหารจะมีประโยชน์ต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการสอนใน กรมนักเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์ และกองวิชาทหาร ส่วนบุคลากรที่เป็นอาจารย์ใน กองการศึกษาจะใช้ประโยชน์เพื่อการเรียนการสอนได้น้อย ในการฝึกอบรมและพัฒนาคณาจารย์ กลุ่มผู้บริหาร เห็นว่าการส่งไปศึกษาต่อมีความสำคัญ เป็นอันดับแรกและในการพัฒนาบุคคลสมควร มีสิ่งจูงใจ เช่น มีตำแหน่งระดับสูงไว้รองรับหรือให้การยอมรับในความรู้ความสามารถในการส่ง บุคคลไปศึกษาจะต้อง เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ส่วนการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาบรรยายยังไม่ได้ ประโยชน์มากนัก ส่วนการวิจัยยังทำได้จำกัด เพราะยังขาดงบประมาณสนับสนุน สำหรับปัญหา ในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้ให้ข้อคิดเห็นว่าอยู่ที่ตัวบุคคลไม่พร้อม โดยเฉพาะ การพัฒนาตนเองให้มีจิตใจรักการสอน นอกจากนั้นหลังจากบุคคลผ่านการฝึกอบรมแล้วไม่มีการ



ติดตามผลการนำประโยชน์มาใช้และด้านอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวก เพื่อการพัฒนาทางการสอนยังขาดแคลน ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นไม่ได้สอนงานหรือให้คำแนะนำ อาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศบางส่วนถูกย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่น สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหากลุ่มผู้บริหารให้ความเห็นสรุปได้ว่า ให้คัดเลือกบุคคลที่มีจิตใจรักการสอน มีอุดมการณ์ของความเป็นครูพัฒนาตนเองได้ดี นักเรียนนายเรืออากาศชั้นปีที่ 1 ที่ส่งไปศึกษาต่างประเทศต้องมีข้อผูกมัดที่มั่นคงว่าจะต้องกลับมาเป็นอาจารย์ ให้มีการติดตามผลทุกครั้ง ที่โรงเรียนส่งบุคคลไปฝึกอบรมในทุกหลักสูตร ควรจัดที่นั่งในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศเป็นพิเศษแก่อาจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศและให้มีการแลกเปลี่ยนอาจารย์กับมหาวิทยาลัย

4.3 จากแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าในเรื่องการส่งเสริมให้ไปร่วมประชุม อบรมหรือสัมมนาทางวิชาการ โรงเรียนได้ให้การส่งเสริมเป็นอย่างดี แต่ไม่ค่อยเห็นด้วยกับวิธีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในวิธีการอื่น ๆ และเห็นว่าในการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาไม่ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ หรือขาดการสอนงาน การไปศึกษาในหลักสูตรทางทหารส่วนใหญ่จะใช้ประโยชน์เพื่อการเรียนการสอนได้น้อย การจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถเป็นพิเศษให้พึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้โรงเรียนนายเรืออากาศมีการจูงใจน้อย

## 5. ด้านการพิจารณาความดีความชอบ

5.1 จากการศึกษาเอกสาร พบว่า การพิจารณาความดีความชอบมีอยู่ 4 ลักษณะ คือ

5.1.1 การเลื่อนตำแหน่งและชั้นยศ จะเลื่อนชั้นยศได้ต่อเมื่ออยู่ในตำแหน่งที่สามารถเลื่อนชั้นยศขึ้นไปได้และมีจำนวนปีการปฏิบัติงานครบตามระยะเวลาที่กำหนดในระดับชั้นยศนาวาอากาศตรีก่อนเลื่อนชั้นยศ ต้องผ่านการศึกษาในหลักสูตรผู้บังคับฝูง และต้องมีอัตราเงิน เดือนขั้นค่าสุดของชั้นยศนี้ การเลื่อนตำแหน่งและชั้นยศระดับชั้นยศนาวาอากาศโทถึงนาวาอากาศเอก เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการของกองทัพอากาศ การพิจารณาเลื่อนชั้นยศระดับนาวาอากาศเอกพิจารณาความสำคัญจากผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศเป็นอันดับแรก แล้วพิจารณาจากคุณวุฒิการศึกษาจากระดับสูงไปหาระดับต่ำลงไปตามลำดับ นอกจากนั้นในการเลื่อนตำแหน่งและชั้นยศให้คำนึงถึงหลักอาวุโส เป็นสำคัญ



5.1.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้ที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนต้องอยู่ในอัตราเงินเดือนที่จะเลื่อนเงินเดือนให้สูงขึ้นไปได้ ผู้ที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่า 1 ขั้นเงินเดือน จะต้องมีความดีเด่น หรือปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากหน้าที่ โดยคัดเลือกมาร้อยละ 15 ของบุคคลทั้งหมด

5.1.3 การประกาศเกียรติคุณยกย่องหรือให้รางวัลชมเชย เป็นการให้สิ่งตอบแทนคุณงามความดีในรูปของสิ่งตอบแทนที่ไม่ใช่ขั้นเงินเดือน โดยอาจได้รับโล่ หรือหนังสือประกาศยกย่อง เป็นบุคคลดีเด่น

5.1.4 การได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ จะเป็นไปตามระเบียบของกระทรวงกลาโหม คือ ชั้นของเครื่องราชอิสริยาภรณ์จะมีลำดับสูงขึ้นตามขั้นยศ และอัตราเงินเดือน

5.2 จากแบบสัมภาษณ์ กลุ่มผู้บริหารเห็นว่า การพิจารณาความดีความชอบเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด เป็นผู้พิจารณา การเลื่อนตำแหน่งและขั้นยศถือระบบอาวุโสเป็นหลัก การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนเกินกว่า 1 ขั้นเงินเดือน ควรนำเกณฑ์ประเมินค่าบุคคลมาประกอบการพิจารณา และในบางครั้งอาจพิจารณาเลื่อนอัตราเงินเดือนเกินกว่า 1 ขั้นให้แก่ผู้ที่ไม่เคยได้รับการพิจารณาเลยตลอด 5 ปี เพื่อเป็นการบำรุงขวัญ ส่วนปัญหาและอุปสรรคในเรื่องนี้กลุ่มผู้บริหารเห็นว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น โดยพื้นฐานแล้ว เป็นผู้มีความดีขยันขันแข็ง แต่จะให้ 2 ขั้นทุกปีไม่ได้ อาจเป็นการทำให้คนที่ขยันทำความดีเสียโอกาส และการที่ให้พิจารณาได้ไม่เกินร้อยละ 15 ทำให้คนที่มีความสามารถเท่ากันแต่เกินจำนวนเสียกำลังในได้ และการให้อำนาจแก่ผู้บังคับบัญชามากเกินไปอาจก่อให้เกิดระบบพรรคพวกได้ แนวทางในการแก้ไขกลุ่มผู้บริหารให้ความเห็นว่าสมควรเฉลี่ยงานให้แก่ผู้ที่ไม่ค่อยมีผลงาน เพื่อให้มีสิทธิ์ได้รับการพิจารณา หรือให้ผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ชดเชยกันได้ เป็นเครื่องตอบแทน

5.3 จากแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ค่อยเห็นด้วยกับการพิจารณาความดีความชอบในเรื่องของความรู้ความสามารถหรือผลงานของบุคคล ผู้ที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนเกินกว่า 1 ขั้นเงินเดือน เรื่องของการนำเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ เรื่องของความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ



## อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยจะพิจารณาผลการวิจัยในด้านต่าง ๆ แล้วหาทฤษฎีหรือเหตุผลหรือผลวิจัยอื่น ๆ มาสนับสนุน

### ก. สถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารและอาจารย์

ในด้านสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารและอาจารย์มีสิ่งที่น่าศึกษาในข้อที่ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุสูง ชั้นยศและปฏิบัติงานมานาน ส่วนกลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่จะมีอายุในวัยหนุ่ม ชั้นยศระดับล่างระดับกลาง ระยะเวลาปฏิบัติงานไม่นานนัก สภาพเช่นนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาช่องว่างระหว่างแนวความคิดขึ้นได้ กล่าวคือผู้ที่มีอายุสูงมักปฏิบัติงานในลักษณะของการรักษาความถูกต้องตามระเบียบ รอบคอบและไม่ค่อยชอบความเปลี่ยนแปลง ชอบระบบอาวุโส แต่ผู้ที่อยู่ในวัยหนุ่มนิยมชมชอบการปฏิบัติงานที่ต้องการความรวดเร็ว ต้องการความทันสมัย และการเปลี่ยนแปลง และไม่ค่อยนิยมการ เน้นที่อาวุโส ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งกันในเรื่องแนวความคิดได้ ซึ่งจากแบบสอบถามในตอนต้น 2 ชนิดปลายเปิด ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าผู้บังคับบัญชาในระดับสูงถึงระดับกลางขาดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้บริหารตามโครงสร้างขาดความสามารถในการสั่งการและการมีสภาพ เช่นนี้ เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงสมควรคำนึงและควรได้มีโอกาสได้พบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำลงมาให้มากขึ้น และจากแบบสอบถามจะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ตนเองมีอิสระในการเข้าพบปะพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงน้อยและในการพิจารณาความดีความชอบยังเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาไม่มีความยุติธรรม เป็นสิ่งที่สมควรจะได้พิจารณาหาหนทาง สร้างระบบการสื่อสารแบบ 2 ทาง นอกจากนั้นในด้านสถานภาพส่วนตัวในด้านภูมิหลังทางการศึกษาในระดับปริญญาตรี ซึ่งอาจก่อให้เกิดความรู้สึกด้านสถาบันนิยม ทั้งตำแหน่งผู้บริหารและอาจารย์ส่วนใหญ่ (เกินกว่าร้อยละ 60) สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายเรืออากาศ ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้อาจก่อให้เกิดความเป็นกลุ่ม เป็นพวกอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่ง อรุณ รักธรรม กล่าวถึงกลุ่มประเภทนี้ทางการบริหารว่า "กลุ่มพรรคพวกร่วมใจ (Cliques)" ซึ่งเป็นกลุ่มที่มาจากสถาบันเดียวกัน รวมตัว เป็นกลุ่มโดยสมัครใจ สมาชิกร่วมกันสร้างค่านิยมแบบฉบับของความประพฤติและวิธีปฏิบัติ เฉพาะกลุ่มช่วยพัฒนาคุณประโยชน์ช่วยเหลือกันให้กระชับแน่น ลักษณะของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนี้ จะมีผลต่อการบริหารงานบุคคลอย่างมาก จะก่อให้เกิดพลังกลุ่ม เป็นกลุ่มวงในระดับริหาร (Inner Cabinet) จะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้และถ้าความขัดแย้งมีมาก องค์การจะขาด



ประสิทธิภาพความเป็นมิตรระหว่างบุคคลจะลดลง บรรยากาศแห่งความไว้วางใจและบรรยากาศแห่งความเป็นกันเอง รวมถึงการประนีประนอมจะลดลง (อรุณ รัชธรรม 2527: 58, 147-148) ดังนั้น ในการบริหารงานภายในองค์การที่มีกลุ่มบุคคลในลักษณะนี้เป็นเรื่องที่ยุติงคับบัญชาระดับสูงจะต้องมีส่วนในการแก้ไขปัญหา ซึ่ง อุทัย บุญประเสริฐ ได้กล่าวไว้ถึงการแก้ปัญหาในเรื่องนี้ไว้ว่า "การก่อตั้ง เป็นกลุ่มกัน เช่นนี้จะมีผลทั้งทางวกและทางลบ ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ให้มาก โดยจะต้องทำความเข้าใจมีการส่งเสริมในทางสร้างสรรค์ หลีกเลี่ยงหรือผ่อนคลายความขัดแย้ง" (อุทัย บุญประเสริฐ 2529: 20-21) ทั้งนี้เพื่อให้บรรยากาศภายในองค์การมีความอบอุ่น ซึ่งในการแก้ไขนี้ที่มองกันว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นทั้งผู้นำในองค์การและเป็นผู้ที่มีอำนาจในการควบคุมดูแล ถึงแม้ไม่อาจแก้ไขปัญหาให้หมดสิ้นได้ แต่อาจจะทำให้ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่อาจเกิดขึ้นลดลงไปได้ไม่มากนัก

#### ข. ข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคล

1. ด้านโครงสร้างการบริหารงานบุคคล จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนนายเรืออากาศได้จัดโครงสร้างการบริหารงานบุคคลที่เน้นลำดับขั้นคอนจากระดับสูงมายังระดับต่ำ การบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้นยศ เพื่อให้การบริหารงานมีเอกภาพ (Unity of Command) ผู้สั่งการมีคนเดียวซึ่ง ชัยอนันต์ สมุทวณิช ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การทางทหารไว้ว่า "ให้มีการบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้น มีวินัยที่เข้มงวด เชื่อฟังผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด มีบทลงโทษผู้ฝ่าฝืนอย่างรุนแรง ทุกคนต้องอยู่ในแบบแผนเดียวกัน (ชัยอนันต์ สมุทวณิช อ้างถึงใน จีรวัดน์ เสวตรวิทย์ 2529: 7) สอดคล้องกับ เกษม สุวรรณกุล ที่กล่าวถึงการบริหารงานตามแบบทหารว่า การบังคับบัญชาทหารเป็นไปในทางตั้ง (Vertical) ลังลงมาเป็นชั้น สิ่งอะไรต้องทำ ถ้าไม่ทำจะถูกลงโทษ ผู้ปฏิบัติจะแสดงความคิดเห็นไม่ได้ (เกษม สุวรรณกุล 2527: 147) ซึ่งการสั่งลงมาเป็นชั้นนี้เพื่อการควบคุมและยังมีชั้นการสั่งการมากขึ้น ความล่าช้าในทางการบริหาร (Red Tape) จะมีมากขึ้นและการที่การสั่งการจากกองทัพอากาศผ่านขั้นตอนกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มายังโรงเรียนนายเรืออากาศทำให้เสียเวลาไม่เหมาะสมต่อการบริหารงานของหน่วยงานระดับอุดมศึกษา ซึ่งจากงานวิจัยของนาวาอากาศเอก จุน จันทรสุตา (2529: 1-3) ที่กล่าวว่า การที่โรงเรียนนายเรืออากาศขึ้นกับกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ทำให้ขาดความเป็นอิสระไม่ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ ซึ่งในเรื่องนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของนาวาอากาศ สมศักดิ์ เวสุวรรณ (2529: 23) ที่กล่าวว่า "โรงเรียนนายเรืออากาศ สมควรมีโครงสร้างที่เป็นหน่วย



ขึ้นตรงต่อกองทัพอากาศ เพราะจะทำให้การบริหารงานบุคคลมีความคล่องตัวและมีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น รวมทั้งจะเป็นการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลงได้

ดังนั้น การจัดโครงสร้างของโรงเรียนนายเรืออากาศ จึงสมควรจัดเป็นหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพอากาศ เพื่อความเป็นเกียรติและศักดิ์ศรี เป็นการยกระดับฐานะของโรงเรียนนายเรืออากาศให้มีความสำคัญยิ่งขึ้น การสรรหาคัดเลือกบุคคลทำได้คล่องตัวมากขึ้น และที่สำคัญจะเป็นการทำให้การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศมีความเป็นอิสระรวดเร็วยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับการจัดโครงสร้างของโรงเรียนนายเรือพระจุลจอมเกล้าที่ขึ้นตรงต่อกองทัพบกโดยตรง แต่ในการบริหารงานบุคคลในระดับโรงเรียนนายเรืออากาศเอง ที่ถือว่าผู้บังคับบัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดนั้น อาจจะไม่เหมาะสมสำหรับการในหน่วยทหาร แต่ถ้ามองในฐานะสถาบันอุดมศึกษาแล้ว การมอบอำนาจให้บุคคลผู้เดียวมีอำนาจเด็ดขาด เป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสมเท่าที่ควร อย่างเช่นตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยก็ไม่ได้ถือว่าเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดอย่างเต็มที่ ดังที่ เกษม สุวรรณกุล (2527: 211) กล่าวว่า ลักษณะการบริหารสถาบันอุดมศึกษามีโครงสร้างแบบแนวนอน (Horizontal) ทุกคนเป็นผู้นำ (Chief) จึงต้องอาศัยเทคนิคและอะไรรีกหลายอย่าง สาเหตุเพราะว่าในสถาบันการศึกษาจะประกอบด้วยผู้มีความรู้ชั้นสูง เป็นปัญญาชนชั้นสูงเป็นจำนวนมาก ผู้ทรงคุณวุฒิทางการอุดมศึกษาได้กล่าวถึงการจัดโครงสร้างองค์การของมหาวิทยาลัยว่าการจัดองค์การสำหรับบุคลากร ที่มีคุณวุฒิสอง ๆ ต้องมีลักษณะเฉพาะ จะจัดให้เหมือนการบริหารตามกรมกองไม่ได้ การบริหารงานในมหาวิทยาลัยจะอาศัยโครงสร้างของการทำงานในรูปคณะกรรมการเป็นอย่างมาก และอธิการบดีต้องมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ต้องเข้ากับคนได้ดี ต้องเรียนรู้มนุษย์รู้ปัญหาแล้วนำความคิดมาวิเคราะห์ (ประกอบ คุปรัตน์ 2531: 147-151) การจัดโครงสร้างโรงเรียนนายเรืออากาศจึงควรคำนึงถึงปัญหาเหล่านี้ด้วย เพราะในขณะที่ระบบสังคมเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ทันสมัยและการมีลักษณะเป็นสถาบันทางวิชาการ ควรปรับปรุงโครงสร้างให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงบุคลากรหลักคือฝ่ายวิชาการให้เข้ามีส่วนร่วมทางการบริหารบ้าง ดังข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมีผู้ให้ความคิดเห็นว่า ฝ่ายบริหารควบคุมฝ่ายวิชาการมากเกินไป เป็นสิ่งที่ควรจะได้แก่ไขคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้ให้แนวความคิดไว้ว่า "การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาไม่อาจดำเนินไปได้ด้วยดี ถ้าขาดความร่วมมือจากฝ่ายวิชาการในการจัดหน่วยงานและการบริหารงานของสถาบัน ควรใช้อำนาจหน้าที่ร่วมกัน (Share authority) คือ ให้ฝ่ายวิชาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ



เกี่ยวกับ เรื่องสำคัญของสถาบันและอธิการบดี มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารตามนโยบายของ สภามหาวิทยาลัยและวางแผนปฏิบัติงานตามมติของสภาอาจารย์ (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2513: 37-39) ซึ่งในเรื่องนี้จะพบว่าสภาโรงเรียนนายเรืออากาศซึ่งมีลักษณะโครงสร้างคล้ายกับ สภามหาวิทยาลัย แต่มีอำนาจหน้าที่ เป็นเพียงที่ปรึกษาทางการศึกษาเพียงด้านเดียว เป็นบทบาทที่ไม่น่าจะเหมาะสม เพราะการมอบอำนาจการตัดสินใจสั่งการไว้ให้บุคคลเพียงคนเดียว ไม่อาจเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือไม่อาจตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริงของบุคลากรที่ทรงความรู้ชั้นสูงได้ บางครั้งบางคราวการบริหารงานแบบนี้ อาจเรียกได้ว่าเป็นการบริหารงานตามรูปแบบราชการ ซึ่ง ไพฑูรย์ สินลารัตน์ กล่าวถึงการบริหารตามรูปแบบราชการว่าการจัดองค์การมีระดับชั้นกำหนดวิธีการ กฎระเบียบต่าง ๆ ไว้ชัดเจน ผู้ตัดสินใจคนเดียว สายการบังคับบัญชาจะรายงานตามลำดับชั้น ลดหลั่นกันไปตามลำดับหน้าที่ ตำแหน่งทางการบังคับบัญชาสำคัญกว่าตำแหน่งทางวิชาการ การเลือกบุคคลเข้าดำรง ตำแหน่งทางการบังคับบัญชาถือเอาการแต่งตั้งจากเบื้องบนคำสั่งจากเบื้องบนถือว่า เบ็ดเสร็จเด็ดขาด ไม่มีการโต้เถียง การบริหารชนิดนี้แม้ไม่ค่อยเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษามากนัก แต่ดำเนินการไปด้วยดีพอสมควร (ไพฑูรย์ สินลารัตน์ 2522: 9) ซึ่งตรงกับลักษณะของโรงเรียนนายเรืออากาศ ทว่าการศึกษาจากแบบสอบถามพบว่า การบริหารงานในปัจจุบันยังมีปัญหาด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงานการศึกษาด้วยกัน ในการแก้ไขอาจทำได้โดยการจัดโครงสร้างใหม่ในลักษณะของการให้มีคณะกรรมการประสานงานทางการศึกษาในรูปของสภาคณาจารย์ ส่วนการขึ้นตรงต่อกรมยุทธศึกษาทหารอากาศก็ควรลดขั้นตอน ในส่วนนี้แต่ให้ขึ้นกับกองทัพอากาศโดยตรงจะเหมาะสมกว่าโครงสร้างในปัจจุบัน

2. ด้านการสรรหาและคัดเลือก จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนนายเรืออากาศขาดความเป็นอิสระในการสรรหาบุคลากรด้วยตนเอง เพราะเป็นอำนาจหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารอากาศจึงเป็นการยากที่จะได้บุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณลักษณะและคุณภาพตามที่ต้องการ นอกจากนั้น การที่ถูกกำหนดให้สรรหาจากบุคคลภายในก่อน ทำให้ได้อาจารย์ส่วนใหญ่ที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายเรืออากาศ ผลดีจากบุคคลในสถาบันเดียวกัน คือการคัดเลือกบุคคลทำได้ง่ายและทำให้การปกครองบังคับบัญชาทำได้ง่ายขึ้น (กัญญา ทศนสุวรรณ 2521: 185) ก็เพราะระหว่างที่บุคคลผู้นั้นศึกษาอยู่ ทางสถาบันทราบความเป็นไปของบุคคลได้ดี ง่ายต่อการปกครอง เพราะผู้ที่เคยเป็นศิษย์ย่อมมีความเคารพยำเกรงอาจารย์เป็นพื้นฐานอยู่แล้ว แต่การรับผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายเรืออากาศ ผู้บริหารทั้งหมด (12 คน) เห็นว่าจะไม่ได้บุคคล



ที่มีความรู้ความสามารถที่สูงอย่างแท้จริง เพราะผู้มีความสามารถมักจะสอบคัดเลือกผ่านเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนการบิน และผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายเรืออากาศเอง ไม่ค่อยมีความสนใจที่จะมาเป็นอาจารย์ ส่วนใหญ่ต้องการไปรับราชการในหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อเปลี่ยนบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่จำเจตลอด 5 ปี แต่เมื่อกองทัพอากาศออกคำสั่งก็ต้องปฏิบัติตามซึ่งจากงานวิจัยในเรื่องการบริหารบุคลากรในโรงเรียนตำรวจในกองบัญชาการศึกษารวมตำรวจของพันตำรวจเอก ประเสริฐ เกษรมาลา . ซึ่งมีลักษณะองค์การและวิธีการบริหารองค์การคล้ายคลึงกับระบบทหาร ผู้วิจัยพบว่า ครู-อาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนมีความสนใจและสมัครใจมาอยู่โรงเรียนน้อย ส่วนใหญ่ถูกแต่งตั้งมาโดยมิได้สมัครใจ การปฏิบัติงานจึงไม่อาจคาดหวังได้ว่าจะได้รับผลงานอย่างเต็มที่ (ประเสริฐ เกษรมาลา 2522: 215-230) การสรรหาบุคคลให้แก่โรงเรียนนายเรืออากาศ กรมกำลังพลทหารอากาศเป็นผู้พิจารณาแต่เพียงฝ่ายเดียว โดยไม่ได้ปรึกษาหารือหรือขอความเห็นชอบจากโรงเรียน และการสอบคัดเลือกซึ่งกรมกำลังพลทหารอากาศให้อ่านางแก่โรงเรียนนายเรืออากาศ แต่ก็ไม่ได้ให้อ่านางอย่างเด็ดขาด เพราะกำหนดไว้ว่า ให้รับสมัครจากบุคคลภายในก่อน ทั้งนี้เพื่อการประหยัดงบประมาณ และเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลภายในได้มีความก้าวหน้า ทำให้การคัดเลือกบุคคลมีจำนวนบุคคลที่จะได้รับการคัดเลือกจำนวนจำกัด ซึ่งแตกต่างไปจากแนวความคิดที่นักการบริหารงานบุคคลท่านหนึ่งกล่าวว่า การคัดเลือกคนสมควรจะได้คนที่สมควรได้คัดเลือกจากคนจำนวนมาก เพื่อให้มีโอกาสได้คัดเลือกคนดีมากขึ้น (เกษม สุวรรณกุล 2527: 21) แต่การคัดเลือกโดยให้โอกาสบุคคลภายในก่อนถือได้ว่ามีผลคืออยู่ข้าง คือ เป็นการให้โอกาสบุคคลภายในได้มีความก้าวหน้าอันจะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ เป็นขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร แต่จะมีข้อจำกัดคือทำให้บุคคลภายในขาดความกระตือรือร้น ความคิดอ่านคับแคบ ขาดการพัฒนาความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ทำให้ไม่เหมาะสมกับงานบางลักษณะ (สุรศักดิ์ นานานุกุล และคณะ 2519: 21) แต่งานในลักษณะของผู้ที่จะมาเป็นอาจารย์ ซึ่งจะมาเป็นแม่พิมพ์ที่ดีคงต้องการบุคคลที่ทั้งเป็นทั้งคนดีมีความรู้สูงและต้องการผู้ที่พัฒนาตนเอง ดังที่ บัวย อึ้งภากรณ์ (2517: 65) กล่าวว่าผู้ที่สมควรเป็นอาจารย์นั้นคือ ผู้ที่มีความรู้มีฉันทะในทางวิชาการยอมเสียสละอย่างอื่นได้ ถ้ามีโอกาสได้แสวงหาความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ คาสเตเตอร์ (Castetter) ที่กล่าวว่า จุดหมายของการคัดเลือกบุคคลทางการศึกษาก็เพื่อบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติดังนี้ คือ มีคุณสมบัติตามที่ต้องการให้ได้บุคคลที่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ สามารถอุทิศตนให้กับหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Castetter



1976: 167) ในการสรรหาบุคลากรของโรงเรียนนายเรืออากาศ จากแบบสัมภาษณ์ พบว่าผู้บริหารต้องการบุคคลที่มีความรู้ มีลักษณะทหารดี และมีความสามารถในการถ่ายทอดแต่จากแบบสอบถามในส่วนคำถามปลายเปิดในเรื่องปัญหาของการสรรหาและคัดเลือก ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า การสรรหาและคัดเลือกไม่ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติที่ต้องการอย่างแท้จริงและได้มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งหมายความว่า การสรรหาอาจไม่ได้คุณสมบัติที่ต้องการหรืออาจมีการย้ายมาเพื่อให้มีตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งการสรรหาโดยระบบอุปถัมภ์นี้ พันตำรวจเอกประเสริฐ เกษรมาลา กล่าวว่า การที่สรรหาบุคคลได้ไม่ตรงกับคุณสมบัติที่ต้องการ หรือมีคุณสมบัติที่ต้องการ เป็นช่องทางให้มีการแสวงหาตำแหน่งเพื่อเลื่อนชั้นยศ เลื่อนอัตราเงินเดือน การแก้ปัญหาในเรื่องนี้ถ้าต้องการคนดี ต้องพิจารณาประวัติข้าราชการที่ปราศจากมลทินมัวหมอง เป็นการป้องกันไม่ให้คนที่ไม่มี ความตั้งใจ เป็นอาจารย์ แต่วิ่งเต้นมาลงในตำแหน่งสำคัญหรือเพื่อเลื่อนยศตามที่ต้องการ ควรทดสอบความรู้ความสามารถตามตำแหน่งและทดสอบการสอน เพื่อวัดความสำเร็จในการทำงาน (ประเสริฐ เกษรมาลา 2522:22, 219) ในด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะพบว่า อาจารย์มีความพึงพอใจที่จะทำหน้าที่สอนมากกว่าการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ แต่ในข้อต่อมาจะพบว่า การที่อาจารย์พอใจในการสอน เพราะได้มีโอกาสทำงานตามความรู้ความสามารถในสาขาวิชาที่เรียนมา มากกว่าการได้เป็นครูที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ศิษย์ ส่วนกรณีการสรรหาโดยการย้ายจะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าไม่ได้บุคคลที่มีความสามารถ เพราะหน่วยงานต้นสังกัดไม่ต้องการสูญเสียคนดี เป็นเรื่องที่ไม่แก้ไขได้ ถ้าผู้บริหารของโรงเรียนนายเรืออากาศได้ติดต่อเป็นการภายใน ลักษณะส่วนตัวกับหน่วยงาน โดยชี้แจงให้เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของผู้ที่จะมาเป็นอาจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศ ส่วนการย้ายเพื่อเลื่อนชั้นยศให้สูงขึ้นมากกว่าการต้องการเป็นครูนั้น เป็นสิ่งที่สมควรแก้ไข เพราะจะเป็นการตัดโอกาสความก้าวหน้าของบุคคลในองค์กรที่จะเลื่อนชั้นยศ ซึ่งมีอยู่จำกัด ความจำกัดเกิดจากระบบของทหารเอง ที่กำหนดให้มีตำแหน่งหรือชั้นยศคงที่ ถ้ามีบุคคลใดมาครองตำแหน่งแทน เสียแล้วบุคคลในหน่วยงานจะเลื่อนชั้นมาได้อย่างไร ซึ่งในการย้ายนี้โดยปกติสมควรจะเป็นการย้ายเพื่อมาครองตำแหน่งในระดับเดียวกัน โดยจะต้องทำเพื่อประโยชน์ 2 ประการ คือ บรรลุบุคคลที่เหมาะสมกับสมรรถภาพหรือความสามารถของบุคคล และเพื่อให้บุคคลได้ฝึกงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้รอบรู้อย่างขึ้น (สำราญ ถาวรายุศม์ 2524: 171) การย้ายมาครองตำแหน่งหรือชั้นยศให้สูงขึ้น จึงเป็นการกระทำผิดหลักการ ซึ่งบุญ วงศ์นารี กล่าวว่า การเลื่อนชั้นบุคคลสมควรตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่ามีความสามารถที่ทำงานได้ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต



และสมควรมุ่งทำเพื่อประโยชน์ขององค์การมากกว่า เพื่อประโยชน์ของบุคคล (มบุญ วงศ์นารี 2525: 12) แต่การเลื่อนตำแหน่งเพื่อให้บุคคลได้มีชั้นยศสูงขึ้น จึงเป็นการเห็นต่อประโยชน์บุคคลมากกว่าประโยชน์ของราชการ และในระบบราชการพลเรือนนั้นได้เห็นความสำคัญขององค์การมาก ดังที่มีผู้กล่าวว่าระบบข้าราชการพลเรือน ก่อนปี 2497 ให้อำนาจบุคคลให้ดำรงตำแหน่งที่สูงกว่าเดิมได้ แต่ตั้งแต่ปี 2518 เป็นต้นมาจะย้ายข้าราชการไปดำรงตำแหน่งสูงกว่าเดิมไม่ได้ แต่ย้ายไปดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าเดิมได้ (ไพโรจน์ ลิตปรีชา 2523: 27) นอกจากนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าในเรื่องของการสอบคัดเลือก คณะกรรมการสอบคัดเลือก ไม่เหมาะสม ไม่เข้าใจลักษณะงานที่จะบรรจุบุคคล ซึ่งในเรื่องนี้มาจากการแต่งตั้งคณะกรรมการเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่ใช่อำนาจของภาควิชา การคัดเลือกบุคคลจึงเป็นไปตามระบบและระเบียบมากกว่าที่จะให้โอกาสแก่หน่วยงานที่ต้องการบรรจุคน ได้ใช้ดุลยพินิจของตนเอง เพื่อให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการอย่างแท้จริงและการสรรหาที่ไม่มีการทดลองสอน เพื่อศึกษาความสามารถทางการถ่ายทอดความรู้เป็นสิ่งไม่สมควร ดังที่ ศาสตราจารย์ พันส หันนาคินท์ กล่าวถึงการสรรหาบุคคลว่า "ยังไม่มีเครื่องมือที่จะวัดคุณภาพของคนที่ต้องการอย่างแท้จริง แต่ในการสรรหาบุคคลสมควรเป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องตามลักษณะเฉพาะของหน่วยงาน ดังนั้นในการคัดเลือกบุคคลจึงสมควรจะได้ข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับตัวบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ให้มากที่สุด และในด้านภูมิหลังซึ่งจะบ่งชี้อนาคตของเขาได้ดี เช่นสมควรศึกษาประวัติการทำงานจากหน่วยงานเดิม ผลงานที่ได้ทำสำเร็จมาแล้ว ทักษะมนุษยสัมพันธ์ความสามารถในการสอนการใช้เทคนิคการสอน เพื่อทำนายความสามารถในการสอน และต้องให้แสดงการสอนด้วย (พันส หันนาคินท์ 2526: 61-64) จากการศึกษาเอกสาร พบว่าในการสอบคัดเลือกโรงเรียนนายเรืออากาศมีการศึกษาภูมิหลังของบุคคลน้อยมากทั้ง ๆ ที่มีทะเบียนประวัติและสอบถามจากผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานเดิมได้ และการตัดสินใจ โดยการนำคะแนนสัมภาษณ์ รวมกับคะแนนภาควิชาการ เพื่อประกาศผลโดยให้ผู้ที่มิคะแนนสูงสุด เป็นผู้ผ่านการสอบคัดเลือก ผู้วิจัยไม่เห็นด้วยกับเรื่องนี้ เพราะการนำคะแนนสองส่วนมารวมกัน อาจได้บุคคลที่มีความรู้ดีแต่ขาดบุคลิกภาพ มารยาทรวมทั้งท่วงทิวาจาที่อาจไม่เหมาะสมกับการเป็นครูผู้ เป็นครูต้องคำนึงถึงบุคลิกภาพ จรรยา มารยาท เป็นสิ่งส่งเสริม เพราะถ้าได้คนที่มีความรู้ดีเพียงอย่างเดียว เป็นการเสี่ยงต่อความล้มเหลวในการศึกษา (พันส หันนาคินท์ 2526: 70)



การจัดตำแหน่งและชั้นยศ จากการศึกษาพบว่า การที่โรงเรียนนายเรืออากาศ มีการจัดตำแหน่งและชั้นยศในรูปแบบทหาร และรูปแบบตำแหน่งทางวิชาการแบบมหาวิทยาลัย แต่ทั้ง 2 รูปแบบ ได้กำหนดตำแหน่งขึ้นมาเพื่อให้สัมพันธ์กับชั้นยศบุคคลเท่านั้น และได้ให้ความสำคัญต่อชั้นยศของบุคคลมากกว่า ให้ความสำคัญด้านอื่น ๆ ดังที่มีผู้กล่าวถึงระบบชั้นยศว่าเป็นระบบที่ถือตัวบุคคลเป็นหลัก หน้าที่การงาน ความรับผิดชอบและคุณวุฒิสำคัญเป็นรอง (ชูศักดิ์ เทียงตรง 2517: 57-58) การให้ความสำคัญต่อชั้นยศนี้ ระบบทหารถือว่ายศเป็น เครื่องแสดงอำนาจ และสถานภาพหลายประการ การได้ชั้นยศสูงขึ้นเท่ากับว่าสิ่งอื่น ๆ สูงตามไปด้วยรวมถึงความสามารถด้วย ดังเช่นที่นาวาอากาศเอก จีรวัดน์ เสวตกรวิทย์ กล่าวไว้ว่า "ยศเป็นเครื่องกำหนดขอบเขตของอำนาจแสดงถึงความรู้และทักษะของบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ยศแสดงถึงลำดับความสำคัญของการบังคับบัญชาและภารกิจของผู้ครองยศ การเข้าสู่ยศที่สูงขึ้นหมายความว่า มีทักษะก้าวหน้า มีความรู้ความชำนาญสูงขึ้น สามารถ เป็นผู้นำทหารและบริหารหน่วยให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น (จีรวัดน์ เสวตกรวิทย์ 2529: 7-8) การที่ชั้นยศมีความสำคัญ เช่นนี้ เองที่ระบบทหารถือกันว่าตำแหน่งระดับสูงจะมีชั้นยศสูงและมีจำนวนน้อย ส่วนตำแหน่งในระดับต่ำลงมาจะมีชั้นยศน้อยลงและมีจำนวนมากขึ้นตามลำดับ และในแต่ละระดับจะกำหนดจำนวนไว้คงที่เป็นรูปปริมาตร ทำให้มีปัญหา คือ การเลื่อนชั้นยศจะทำได้ต่อ เมื่อได้เลื่อนไปแทนตำแหน่งในระดับสูงที่ว่างลง ด้วยเหตุใด ๆ ก็ตามและถ้าผู้ที่มีชั้นยศสูงกว่า ยังอยู่ในตำแหน่งจะเลื่อนคนในระดับล่างขึ้นไปไม่ได้ สภาพเช่นนี้มีผลกระทบต่อระบบการบริหารงานบุคคล ดังที่ เลวิตท์ (Leavitt) กล่าวไว้ว่าระดับที่ลดหลั่นกันไปแบบปริมาตร เช่นนี้ ตำแหน่งและชั้นยศสูงมีน้อย แต่ตำแหน่งและชั้นยศระดับล่างมีมาก ความจำกัดของตำแหน่งทำให้ทุกคนเลื่อนไม่ได้ทั้งหมด สภาพการณ์เช่นนี้จะก่อให้เกิดปัญหาการแข่งขัน ซึ่งดีชิงเด่นระหว่างบุคคลในระดับเดียวกัน และการเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับความเห็นชอบของผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความคับข้องใจความกดดันทางจิตใจ ระหว่างสมาชิกที่ร่วมงานกัน (Leavitt อ้างใน อรุณ รักธรรม 2527: 147) ซึ่งความจริงข้อนี้ ปรากฏอยู่ในโรงเรียนนายเรืออากาศในปัจจุบัน ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในเรื่องของปัญหาของการจัดตำแหน่งและชั้นยศ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าปัญหาอันดับแรกก็คือ การจัดตำแหน่งและชั้นยศที่มีไว้คงที่และหน่วยงานบรรจุบุคคลไว้เต็มทุกตำแหน่ง ทำให้มีปัญหาต่อการเลื่อนชั้นยศและเห็นว่าการศึกษาศาสตราจารย์อยู่ในตำแหน่งนานเกินไป ทำให้คนอื่นมีโอกาสเลื่อนชั้นได้ยาก ดังนั้น จะพบว่าในการแก้ปัญหา เมื่อบุคคลไม่สามารถเลื่อนชั้นยศได้ในแผนงานที่ปฏิบัติอยู่ ผู้บังคับบัญชาจะย้ายให้ไป



ครองตำแหน่งในแผนกงานอื่นในหน่วยงานเดียวกัน ทำให้เป็นการบรรจุบุคคลที่ไม่ตรงกับคุณวุฒิ หรือความรู้ความสามารถตามสายงาน ซึ่งเป็นไปตามที่มีผู้กล่าวว่า การแต่งตั้งบุคคลที่คุณวุฒิไม่ตรงกับลักษณะงาน เป็นการแสวงหาตำแหน่งเพื่อการเลื่อนยศและเงินเดือน (ประเสริฐ เกษรมาลา 2522: 219) ทำให้เป็นการผิดหลักการบริหารงานบุคคลที่ว่าใช้คนให้ตรงกับงาน

นอกจากนั้นในตำแหน่งทางวิชาการที่คำนึงถึงชั้นยศของบุคคล เป็นหลัก เป็นสิ่งที่ขาดความชอบธรรมอย่างยิ่ง เพราะตำแหน่งทางวิชาการสมควรจะได้อำนาจในฐานะของผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ในวิชาการสาขานั้น ซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้ที่อยู่วงการนั้น มีผู้กล่าวถึง องค์ประกอบของการ เป็นนักวิชาการว่านอกจากจะมีคุณวุฒิแล้ว ผลงานจะเป็นเครื่องวัดและบ่งชี้ถึงระดับความสามารถ ในสาขาวิชาชีพ (Professional Competence) และต้องเป็นที่ยอมรับในหมู่นักวิชาการสาขานั้น (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ 2527: 25) แต่การได้ตำแหน่งโดยอาศัยความมีอาวุโสเป็นการทำให้ ตำแหน่งทางวิชาการขาดคุณค่า ดังที่ ไกรยุทธ อิศยาศินันท์ กล่าวว่า การอาศัยอาวุโสเป็น บรรทัดฐานในการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการจะทำให้ไม่ได้รับการยอมรับนับถือหรือการยกย่องจาก เพื่อนร่วมศาสตร์เดียวกัน (ไกรยุทธ อิศยาศินันท์ 2527: 65) ในเรื่องนี้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ ให้ความเห็นว่าตำแหน่งทางวิชาการที่คำนึงถึงชั้นยศและอาวุโสมากเกินไป ทำให้บุคคลขาดความรู้ ความสามารถทางวิชาการอย่างแท้จริง ถ้ายังไม่มี การแยกตำแหน่งทางวิชาการออกจากระบบ ชั้นยศก็จะเป็นการยากที่ผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการของโรงเรียนนายเรืออากาศจะได้รับการ ยอมรับนักวิชาการในระบบมหาวิทยาลัยและทำให้เกิดข้อสงสัยว่า ตำแหน่งทางวิชาการที่ได้มี มาตรฐานเดียวกันหรือไม่ เพราะระบบตำแหน่งทางวิชาการที่แท้จริงจะต้องจำแนกตำแหน่งตาม หน้าที่และความรับผิดชอบที่ใช้คุณวุฒิ และประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ เฉพาะตัวบุคคล เป็น เกณฑ์ในการกำหนดตำแหน่งและในการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการในระดับสูงสุดต้องผ่านการ ประเมินทางวิชาการเสียก่อน จึงจะได้รับอนุมัติให้เลื่อนตำแหน่งได้ (อุตร ชื่นกลิ่นธูป 2528: 204) แต่ในระบบที่ใช้ชั้นยศมากกว่าคุณวุฒิเป็นสิ่งที่น่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขกล่าวคือ ถ้าจะให้ชั้นยศ สูงขึ้นแก่บุคคลก็สมควรตั้งตำแหน่งอื่น ๆ ขึ้นในกองการศึกษา โดยอาจเรียกตำแหน่งโดย เฉพาะ ของโรงเรียนเอง เช่น ตำแหน่งอาจารย์อาวุโสหรือนักการศึกษาอาวุโส ส่วนตำแหน่งทาง วิชาการสมควรพิจารณาให้แก่ผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ในสาขาวิชานั้นอย่างแท้จริงและให้ สังกัดภายในภาควิชา โดยแยกตำแหน่งทางวิชาการออกจากชั้นยศ เพื่อพัฒนาเกียรติภูมิของ ตำแหน่งทางวิชาการของโรงเรียนนายเรืออากาศ ให้เป็นที่ยอมรับของสังคมวิชาการภายนอก



4. การฝึกอบรมและพัฒนา ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศ ได้ใช้วิธีการฝึกอบรมอยู่ 2 ลักษณะ คือ การฝึกอบรมและพัฒนาทางวิชาชีพทหาร และการฝึกอบรมและพัฒนา ในลักษณะของการพัฒนาคณาจารย์ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลมีความสำคัญมาก ดัง คำกล่าวที่ว่าถ้าไม่พัฒนาจะกลายเป็นอุปสรรคที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่กิจการ และการพัฒนาบุคคลทำให้บุคคลผูกพันกับองค์การมีความภูมิใจในที่ทำงานและงานที่ตนเองรับผิดชอบ (สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ 2529: 25) ในงานอาชีพของทหารอากาศได้ให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและพัฒนาทางวิชาชีพทหาร ซึ่งจากงานวิจัย เรื่องแนวความคิดในการพัฒนาการศึกษาของกองทัพ อากาศ ได้ชี้ให้เห็นว่าการศึกษาและฝึกอบรมบุคลากร เป็นปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับกิจการทหาร ชีวิตการรับราชการในกองทัพอากาศเป็นชีวิตเพื่อการศึกษา เพราะต้องใช้ ความรู้ ความคิด สติปัญญา เพื่อปรับปรุงชีวิตและการงานกองทัพอากาศ จึงมีการศึกษาอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ เพื่อ เสริมสร้างกำลังพลให้มีความรู้ ความสามารถ และได้ติดตามวิทยาการ สมัยใหม่ (สมศักดิ์ เวสุวรรณ: 17-21) แต่ในลักษณะการทำงานของอาจารย์โรงเรียน นายเรืออากาศที่เน้นภารกิจหลักในการสอนนักเรียนนายเรืออากาศ การพัฒนาทางวิชาชีพทหาร น่าจะใช้ประโยชน์เพื่อการสอนไม่ได้มากนัก ซึ่งจากแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า การศึกษาหรือฝึกอบรมทางวิชาชีพทหารใช้เพื่อการ เรียนการสอนได้น้อย ยกเว้นการศึกษาตาม หลักสูตรครูทหารน่าจะมีประโยชน์ต่อผู้ที่ทำหน้าที่ทางครู เพราะ เป็นการฝึกอบรมในลักษณะของ การพัฒนาคณาจารย์โดยตรง ในสภาพปัจจุบันอาจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศส่วนใหญ่ไม่มีคุณวุฒิ ทางครูและต้องปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการสอนอีกหลายอย่าง จากงานวิจัย เกี่ยวกับสภาพบุคคลของโรงเรียน - ตำรวจของคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2522 ได้กล่าวว่า "โรงเรียนทหาร - ตำรวจขาดแคลนครู - อาจารย์และครู - อาจารย์มีกิจกรรมนอกหน้าที่มีความรู้ทางวิชาครูน้อย การถ่ายทอดความรู้ยังไม่ได้มาตรฐาน ขาด การอบรมและฝึกฝนทางด้านการสอน (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2522: 431) ดังนั้น การศึกษาตามหลักสูตรครูทหารจึงน่าจะเป็นผลดีต่ออาจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศ แต่ในความเป็นจริง พบว่าอาจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศไม่ค่อยมีความสนใจที่จะศึกษาตามหลักสูตรครู ทหารนัก อาจ เป็น เพราะว่าได้ทำหน้าที่สอนมานาน ส่วนในหลักสูตรทางทหารอื่น ๆ ที่ต้องไปศึกษา หรืออบรมก็เพราะระเบียบบังคับ และหลักสูตรที่ต้องการศึกษามากได้แก่ หลักสูตร เสนาธิการ ทหารอากาศ เพื่อให้ได้ประโยชน์ที่จะได้ดำรงตำแหน่งสำคัญหรืออาจ เป็น เพราะค่านิยมสำหรับการ



มีเกียรติและศักดิ์ศรีในฐานะนายทหาร เสนาธิการซึ่งจากการศึกษาตามหลักสูตรนี้ผู้กล่าวว่าการเข้าศึกษาต้องสอบคัดเลือก จึงมีการเตรียมตัวสอบซึ่งมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน (สมศักดิ์ เวสุวรรณ์ 2529: 17) อนึ่ง ในการจัดการศึกษา พบว่าได้จัดกระทำอย่างต่อเนื่องในแทบทุกระดับชั้นยศ แต่การศึกษายังมีปัญหาที่เป็นอุปสรรคอยู่หลายประการ คือ การจัดการศึกษายังขาดเป้าหมายขาดการจัดระบบที่ดี ขาดเอกภาพขาดแหล่งเผยแพร่ความรู้ ขาดตำราและเอกสารการสอนที่ทันสมัย การจัดหลักสูตรมีความซ้ำซ้อน เป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณ และเนื้อหาที่ศึกษาไม่สามารถนำประโยชน์มาใช้ได้โดยตรงและที่สำคัญการศึกษาของกองทัพอากาศไม่ได้ส่งเสริมให้บุคคลมีความรัก ที่จะปฏิบัติงานให้แก่กองทัพอากาศจึงควรปรับปรุงระบบการศึกษารวมทั้งระบบการจัดผู้เรียนและผู้สอน (สมศักดิ์ เวสุวรรณ์ 2529: 17-33) การแก้ปัญหาเรื่องนี้กองทัพอากาศอาจทำได้ โดยจัดตั้งคณะกรรมการ เพื่อพัฒนาการศึกษาโดยตรง และสำรวจความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ว่ามีความต้องการให้บุคลากรของตนเองได้เรียนรู้วิชาการสาขาใดแล้วทางคณะกรรมการควรจัดวางหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการจะ เป็นการแก้ปัญหาการสูญเสียเวลาทางการศึกษา และจะช่วยลดความซ้ำซ้อนลงไปได้ ส่วนทางด้านการพัฒนาคณาจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศจากการศึกษาเอกสารจะพบว่า ยังไม่มีหน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบโดยตรง และกลุ่มอาจารย์เห็นว่ายังไม่มีเป้าหมายที่แน่นอน ขาดการจูงใจ มีงบประมาณจำกัด ไม่มีเครื่องอำนวยความสะดวก ซึ่งปัญหาเช่นนี้ก่อให้เกิดปัญหาพอสมควร จากงานวิจัยฉบับหนึ่งกล่าวว่า การขาดนโยบายที่แน่นอนในการพัฒนาบุคคล การมีงบประมาณจำกัดจะทำให้อาจารย์ไม่ทราบทิศทางทำให้เกิดความรู้สึกไม่อยากพัฒนาตนเอง (อัจฉรา สังข์สุวรรณ 2529: 267) และในสถาบันอุดมศึกษานั้นปัญหาที่สำคัญในการพัฒนาอาจารย์เกิดจากการขาดนโยบาย หรือ เป้าหมายไม่ชัดเจน หรือขาดบุคคลรับผิดชอบโดยตรง (พัชรินทร์ จำรูญโรจน์ 2527: ฉ.) สำหรับการพัฒนาคณาจารย์ที่โรงเรียนนายเรืออากาศให้ความสำคัญมากที่สุดคือการส่งไปศึกษาต่อนั้นกล่าวได้ว่า มีผลดี คือ จะทำให้บุคคลได้เรียนรู้ในระดับสูงขึ้น จะเพิ่มความเชี่ยวชาญในวิทยาการสาขานั้น เพราะการที่บุคคลอยู่ในองค์การนาน ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัย ไม่ทันโลก การให้โอกาสไปศึกษาต่อจะเป็นการเพิ่มพูนทักษะช่วยให้มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง และจะทำให้มีโอกาสได้เลื่อนวิทยฐานะด้วย (ภิญโญ สาร 2519: 166, 325) แต่ในการส่งไปศึกษาต่อนั้นถึงจะมีผลดี แต่ก็อาจมีข้อจำกัดบางอย่างในข้อที่ว่า การพัฒนาคุณวุฒิต่างเดียว ไม่ได้เป็นหลักประกันว่า อาจารย์จะสอนได้ดีขึ้น ครบไต่ที่อาจารย์ยังไม่ให้ความสำคัญต่อการสอน (Bergquist



and Philip 1975: 177-179) ดังนั้นการพัฒนาคณาจารย์ของโรงเรียนนายเรืออากาศควรหาทางจูงใจให้อาจารย์ได้พัฒนาจิตใจตนเอง... ให้มีแนวความคิดที่จะทำการสอนให้ดียิ่งขึ้นและความจริงแล้วการพัฒนาคณาจารย์มีประโยชน์อื่น ๆ ตามมาก็คือ การพัฒนาคณาจารย์นอกจากเป็นการพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์เพื่อให้ปฏิบัติการกิจ ในการเป็นอาจารย์ที่ดี ตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบแล้ว ยังทำให้รู้จักทำงานร่วมกัน มีมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (สทส อัสววิไล อ่างใน ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ 2524: 160) ทั้งนี้การพัฒนาคณาจารย์ไม่จำเป็นต้องเน้นการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเสมอไป ส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลมาจากบรรยากาศในองค์กร การส่งเสริมให้บุคลากรได้ค้นคว้าหาความรู้ตนเอง จัดหาอุปกรณ์เครื่องอ่านความสะดวกเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และจัดระบบของค์การที่จะจูงใจให้บุคลากรใฝ่หาความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลเช่นกัน (สุปราณี ศรีฉัตรวิกรม 2528: 5) ซึ่งถ้าเป็นจากแนวความคิดนี้ ระบบของค์การหรือบรรยากาศภายในองค์กรของโรงเรียนนายเรืออากาศยังไม่ตอบสนองเท่าที่ควร เพราะผู้ตอบแบบสอบถามยังเห็นว่าขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การพัฒนาบุคคลมีอยู่น้อยและ เป็นกลุ่มเดียว ไม่มีการติดตามผลประโยชน์จากการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ มาใช้ ระบบพรรคพวกทำให้ขาดการพัฒนาทางจิตใจ ซึ่งในเรื่องนี้ต้อง เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงระบบงาน ค่านิยมและบรรทัดฐานของหน่วยงาน (สุปราณี ศรีฉัตรวิกรม 2528: 9) ความเห็นของ ทศนิยม ธรรมสิทธิ์ สนับสนุนข้อความนี้ว่า การพัฒนาบุคคลจะต้อง เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชาที่จะควบคุมดูแลบุคคลให้มีความรู้ความสามารถตรงตามหน้าที่ ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงาน (ทศนิยม ธรรมสิทธิ์ 2527: 27-33) นอกจากประสิทธิภาพการฝึกอบรมและพัฒนาขึ้นอยู่กับ การติดตามผล เพื่อค้นหาความสำเร็จว่าหลังจากผ่านฝึกอบรมแล้วบุคคลผู้นั้นได้นำความรู้ ความชำนาญไปใช้ปฏิบัติหน้าที่ได้ผลดีกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ (ชาญชัย ลวิตรังสิมา 2520: 111) คณาจารย์ของโรงเรียนนายเรืออากาศพัฒนา ไปตามความ เคยชินมากกว่า การวางแผนหรือการวางระบบ ไม่มีการสำรวจความต้องการของบุคคลว่าต้องการรับการฝึกอบรมและพัฒนาในลักษณะใด ซึ่งในเรื่องของความจำเป็นที่ต้องสำรวจความต้องการนี้ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ ได้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาคณาจารย์เป็นแนวทางในการพัฒนาการสอนระหว่างปฏิบัติการ (In-Service-Training) มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพแต่ต้องมี



การสำรวจความต้องการว่า ต้องการเรื่องอะไรและต้องคำนึงว่า อาจารย์แต่ละคนมีความแตกต่างในวัยความถนัด ความสนใจ ความชำนาญและประสบการณ์การพัฒนาอาจารย์จึงต้องจัดการให้ครอบคลุมทุกเรื่อง เพื่อให้ได้พัฒนาตามความต้องการและความถนัดบุคคล (ไพฑูริย์ สินลารัตน์ 2524: 26)

จากงานวิจัยเรื่อง ปัญหาและความต้องการพัฒนาด้านวิชาการของคณาจารย์วิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งให้เห็นว่าอาจารย์ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 5 ปี ต้องการศึกษาค้นคว้ามากกว่าอาจารย์ที่มีอายุราชการสูงกว่า 10 ปี (สุวรรณ ศรีคุณ 2521: จ-ช) ในส่วนของโรงเรียนนายเรืออากาศเอง ในเรื่องความต้องการศึกษาต่อไม่มีปัญหา เพราะจากแบบสอบถามจะพบว่า การไปศึกษาต่อจะได้รับทุนการศึกษาจากกองทัพอากาศเป็นส่วนใหญ่ แต่ในการพัฒนาอาจารย์จะไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง นอกจากนั้นในการพัฒนาอาจารย์ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงโครงสร้างมหาวิทยาลัย ระเบียบกฎเกณฑ์การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง สิ่งเหล่านี้ทำให้อาจารย์พัฒนาตนเอง และแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานมีทัศนคติและทิศทางการพัฒนาอาจารย์ (กรรณิการ์ พงษ์สนธิ 2525: 126) ในการจัดระบบการพัฒนาอาจารย์ที่ดีจึงต้องมีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง มีนโยบายหรือทิศทางที่แน่นอนและในการพัฒนาอาจารย์สมควรมีการวิจัยจากงานวิจัยในเรื่อง การเสนอโครงการ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอน การศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่าอาจารย์มีความต้องการเรื่องการศึกษา เพื่อส่งเสริมการสอนเป็นอันดับที่หนึ่ง และเห็นว่าควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง มีลักษณะเป็นหน่วยงานกลาง มีคณาจารย์จากคณะต่าง ๆ ร่วมดำเนินการและได้รับงบประมาณจากมหาวิทยาลัย แต่ความสามารถในการวิจัย พบว่ายังมีการทำวิจัยน้อย เมื่อเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้ มีเพียงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เท่านั้นที่ค่อนข้างประสบความสำเร็จในการพัฒนาอาจารย์ ด้วยการให้อาจารย์ไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ (ชนิดดา เหมือนแก้ว 2527: 40) งานวิจัยมีความสำคัญสำหรับอาจารย์ในสถาบันการศึกษาชั้นสูง เพราะนอกจากจะต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้แล้วสมควรมีความสามารถในการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้มีความแตกฉานในวิชาการสาขานั้น และสิ่งสำคัญที่โรงเรียนนายเรืออากาศให้ความสำคัญน้อย คือ การจัดให้มีการปฐมนิเทศก่อนการทำงาน เพราะการปฐมนิเทศนั้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ได้รับทราบความรู้ทั่วไปขององค์การ รู้จักสถานที่ คุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน กฎระเบียบ การจัดองค์การเพื่อความมั่นใจในการปฏิบัติงาน (กิติ ดยัคคานนท์ 2520: 27-28) ถ้าไม่ได้รับการปฐมนิเทศเรื่องที่ควรทราบ



อาจเกิดความขัดแย้งกลายเป็นความตึงเครียด มักเกิดผลให้ลาออก ผู้บริหารจึงต้องมีการ  
 ประมุขนิเทศ (ธงชัย สันติวงษ์ 2525: 134-135) ความจริงแล้ว ในการประมุขนิเทศเป็นหน้าที่  
 โดยตรงของผู้บริหาร เพื่อให้ผู้มาปฏิบัติงานใหม่ ได้รู้จัก เข้าใจคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน  
 เจือใจและมาตรฐานในการทำงาน และผู้บริหารมีหน้าที่เป็นครู ผู้ฝึกสอนงาน ประเมินผลงาน  
 แนะนำสั่งสอน ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน ต้องจงใจที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงาน  
 อย่างมีประสิทธิภาพ (สุธี เอกะทิศานนท์ 2529: 3)

5. การพิจารณาความดีความชอบ จากการศึกษาจะพบว่า ปัญหาสำคัญในการ  
 พิจารณาความดีความชอบ คือ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาไม่มีความยุติธรรมใช้ระบบ  
 อุปถัมภ์ ซึ่งในเรื่องนี้เกิดขึ้นทั่วไปในระบบราชการไทย ดังที่ อุทัย หิรัญโค กล่าวไว้ว่า การ  
 พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการไทย ยังขาดความยุติธรรมเกิดจากผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ  
 ผิดพลาด มีความลำเอียง เล่นพรรคพวกยึดถือความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นหลักหรือคำนึงถึง เฉพาะ  
 ผลงานที่ประทับใจหรือผลงานใหญ่เป็นครั้งคราว การพิจารณาความดีความชอบ ขาดมาตรฐาน  
 สำหรับวัดผลงานที่แน่นอน (อุทัย หิรัญโค อ่างใน เอนก ศิลปินิลมาลย์ 2520: 42) นอกจากนี้  
 จากแบบสอบถามยังพบว่า ผู้ที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบได้เลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่า 1  
 ขั้น ไม่ได้ เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถหรือมีผลงานที่ดีเด่นอย่างแท้จริง การนำเกณฑ์  
 ประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการพิจารณาน้อย ซึ่งถ้าจะทำให้เกิดความ เป็นธรรมระบบ  
 ราชการสมควรจะนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ  
 (สิมา สีมานันท์ 2524: 22) ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบทหารหรือระบบการ  
 ประเมินค่าบุคคลจากรายงานการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลในกองทัพไทย ปี พ.ศ. 2521  
 ของศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารได้ชี้ให้เห็นว่า ในส่วนของกองทัพอากาศ ระบบประเมินค่าบุคคล  
 ไม่มีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินไม่ให้ความ เชื่อถือการประเมินค่าไม่ได้ความจริง ผู้ประเมินค่าไม่ได้  
 ประเมินเอง เพียงแต่ลงนามเท่านั้น ทำให้ระบบประเมินค่าขาดประสิทธิภาพ ในการพิจารณาความ  
 ความดีความชอบใน เมื่อผู้บังคับบัญชา ไม่มีข้อมูลที่มาตรฐานในการพิจารณา จะก่อให้เกิดปัญหา  
 การลำเอียงด้วยอคติ ถือพรรคพวก ทำให้ผู้อื่นหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน (ศูนย์วิจัยและพัฒนาการ  
 ทหาร 2521: 4, 164-165) ดังนั้น ในการพิจารณาที่จะทำให้เกิดความยุติธรรมสำหรับผู้ปฏิบัติ  
 หน้าที่ครู - อาจารย์น่าจะยึดหลักการตามที่บัณฑิต ศรีเมือง กล่าวไว้ว่านโยบายในการพิจารณา  
 ความดีความชอบของครู ใช้เกณฑ์พิจารณาที่ผลงานการอุทิศเวลา ความรู้ ความสามารถ อาวุโส



ให้มีการชี้แจงให้ครุทราบถึงวิธีการและหลักการในการพิจารณาความดีความชอบ มีการติดตามผล การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอตลอดปี ผู้ปฏิบัติงานดีเด่นได้เลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น การสนับสนุน ให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่หลังจากการพิจารณาความดีความชอบแล้ว ไม่มีการร้องเรียน เกี่ยวกับความไม่ยุติธรรมเลย (บัณฑิต ศรีเมือง 2528: จ-ฉ) จากงานวิจัยในเรื่องการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยการคำ สนับสนุนเรื่องนี้ ไว้ว่าการเลื่อนขึ้นเงินเดือนโดยมีการ ประเมินผลงาน จากผู้บังคับบัญชาทุกหน่วย หน่วยงานจะมีหลักการโดยพิจารณาผลงาน ความ รับผิดชอบ ความร่วมมือความคิดริเริ่ม จำนวนชั่วโมงที่สอน จำนวนวันลาหยุด การปฏิบัติตาม ระเบียบกฎเกณฑ์ทำให้บุคคลมีความพอใจ และเห็นว่ามีคุณธรรม (วัลลีย์ จิระวัฒน์วงศา 2525: จ-ฉ) การพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือน 2 ชั้น โดยทั่วไปจะพิจารณาให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงาน ดีเด่นเป็นพิเศษ แต่มีโควตาเพียง 15 % ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าโควตา 15 % น้อยเกินไป ซึ่งมีผู้กล่าวว่า การให้ 2 ชั้นที่ถูกจำกัดด้วยโควตา และขาดการประเมินผลทำให้การพิจารณา ความดี ความชอบขาดความเป็นธรรม และการที่ระบบราชการไทย พิจารณาให้ 1 ชั้น และ 2 ชั้น โดยไม่มีรางวัลจูงใจอย่างอื่น โดยเฉพาะการพิจารณา 2 ชั้นจะก่อให้เกิดผลในทางลบ ข้าราชการส่วนใหญ่จะเสียขวัญและกำลังใจ แดกความสามัคคีก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาจากการศึกษาจะพบว่าไม่มีประเทศใด พิจารณาความดีความชอบ โดยให้ 2 ชั้น แต่จะให้รางวัลจูงใจ (Incentive Award Schemes) ในรูปของรางวัล และ ที่สำคัญอยู่ที่การส่งเสริมให้ผู้ที่มีผลงานดีเด่น ได้มีโอกาสก้าวหน้าในงานอาชีพยิ่ง ๆ ขึ้นไป (สิมานันท์ 2524: 22)

ในด้านการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนชั้นยศจากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าให้ พิจารณาอาวุโส เป็นอันดับแรกที่สุด ในเรื่องระบบอาวุโสนี้ เป็นการพิจารณาให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงาน มานาน อาจทำให้มีความชำนาญมากขึ้นและ เป็นค่านิยมอย่างหนึ่งในสังคมไทย ที่ให้การยอมรับ แก่ผู้อาวุโส แต่ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งสมควรพิจารณาจากความสามารถและพิจารณาระบบ อาวุโสด้วย ดังนั้นผู้กล่าวว่า การใช้ระบบอาวุโส เป็นการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานมานาน การ ทำงานมานานอาจเข้าใจงานได้ดีขึ้น แต่จะมีปัญหาคือจะเป็นการบั่นทอนความกระตือรือร้นของผู้ที่ มีความรู้ความสามารถ (ธงชัย สันติวงษ์ 2527: 190) แต่การทำงานมานานนี้ Jackson กล่าวว่า อาจไม่ได้มีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถเลย (John Jackson อ้างใน สมคิด ศรีช่าง 2521: 30) ดังนั้นในการเลื่อนตำแหน่ง สมควรใช้ความสามารถ เป็นปัจจัยหลัก เพราะถ้ายึด



อาวุโส เป็นปัจจัยหลัก โดยไม่คำนึงถึงความสามารถที่จะทำงานได้ดี จะเป็นอันตรายต่อความก้าวหน้าขององค์การ เป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าได้คนที่ไม่มีความสามารถไปทำงานจะเป็นผลเสียคือทำงานไม่ได้มาตรฐานและการไม่สามารถทำงานได้ดี จะเกิดปมด้อยทำให้มีการทำงานนอกกรอบแบบมีการประจบสอพลอ และบริการส่วนตัวแก่ผู้ใหญ่ และองค์การจะแบ่ง เป็นพวก มีการให้ร้ายป้ายสีกัน ในพวกเดียวกันตลอดเวลา ดังนั้น ถ้าจะเห็นแก่นาคขององค์การ จะต้องเลื่อนตำแหน่งโดยใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นหลัก แต่ถ้ามีความสามารถและมีอาวุโสประกอบด้วย จะเป็นการสมบูรณยิ่งขึ้น (มบุญ วงศ์นารี 2525: 13) ดังนั้น ในการเลื่อนตำแหน่งถ้าคุณสมบัติอื่น ๆ เท่าเทียมกัน จึงสมควรจะนำหลักอาวุโสไปใช้ตัดสิน (ภิญโญ สาธร 2517: 303) นอกจากนี้ การเลื่อนบุคคลที่ถูกต้อง ออมร รักษาสัตย์ กล่าวว่า ให้แต่งตั้งบุคคลที่ดีที่สุด ไปดำรงตำแหน่งที่ว่างอยู่ เพราะบุคคลผู้นั้นจะก่อให้เกิดผลงานสูงสุด เพื่อสนับสนุนบุคคลให้ตั้งใจทำงานไม่แสวงหาความก้าวหน้าด้วยวิธีการอื่น ๆ (อมร รักษาสัตย์ 2525: 4) ในการเลื่อนตำแหน่งบุคคลควรจะมีการวางแผนหรือ เตรียมการถ้าตำแหน่งในทุกระดับถูกกำหนดไว้คงที่ ก็ไม่สมควรบรรจุตำแหน่งในระดับสูงให้เต็ม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่มิได้ตำแหน่งในระดับล่างได้เลื่อนตำแหน่งตามโอกาสที่สมควรจะได้ เพื่อไม่ให้เกิดความคับข้องใจในเรื่องความไม่ก้าวหน้า องค์การที่มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดีควรมีระบบงานสำหรับรองรับการเลื่อนตำแหน่ง เพราะ เป็นกลไกก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ถ้าไม่มีระบบงานรองรับจะเกิดช่องว่างสำหรับผู้ที่ย้ายเข้าไปแทนที่ (สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ 2529: 88) นอกจากนี้แล้วในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์การต้องเขียนให้ชัดเจน เป็นที่เข้าใจของบุคลากรถ้า เป็นไปตามความพอใจของผู้บังคับบัญชาขาดมาตรฐานที่เป็นระบบ ก่อให้เกิดผลร้ายแก่องค์การ ในรูปของความขัดแย้งระหว่างบุคคล ผลผลิตและผลงานจะไร้ประสิทธิภาพ (มบุญ วงศ์นารี 2525: 12)

ในด้านการจัดตำแหน่งทางวิชาการจากแบบสอบถามจะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า การอยู่ในตำแหน่งศาสตราจารย์นานเกินไป ทำให้ผู้อื่น เลื่อนขึ้นมาได้ยาก เป็นสิ่งที่ควรแก้ไขและปัญหาเกิดจากการจัดตำแหน่งทางวิชาการให้ผูกพันกับขั้นยศของบุคคลอย่างมาก เป็นการขาดความชอบธรรม เพราะตำแหน่งทางวิชาการควรจะได้มาเพราะความเป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญในวิทยาการสาขานั้น แต่การแต่งตั้งให้เป็นศาสตราจารย์เพื่อให้มีขั้นยศนาวาอากาศเอกพิเศษ โดยไม่คำนึงถึงวุฒิตามสาขาวิชาชีพที่แท้จริง ไม่น่าจะถูกต้องตามหลักรูปลักษณะของนักวิชาการที่มีผู้กล่าวว่า รูปลักษณะของนักวิชาการนอกจากจะมีคุณวุฒิแล้ว ผลงาน



จะเป็นเครื่องวัดและบ่งชี้ถึงระดับความสามารถในสาขาวิชาชีพ (Professional Competence) ต้องเป็นที่ยอมรับในหมู่นักวิชาการสาขานั้นๆ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ 2527: 25) แต่การได้มา เพราะเห็นว่ามีอาวุโสหรือมีชั้นยศสูง เป็นการทำให้ตำแหน่งทางวิชาการขาดคุณค่า ซึ่ง ไกรยุทธ อีรชยาศินันท์ เห็นว่าการอาศัยอาวุโสเป็นบรรทัดฐานในการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการจะทำให้ไม่ได้รับการยอมรับนับถือ หรือยกย่องจากเพื่อนร่วมศาสตร์เดียวกัน (ไกรยุทธ อีรชยาศินันท์ 2527: 65) ดังที่ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่าตำแหน่งทางวิชาการ โดยคำนึงถึงอาวุโสและชั้นยศมากเกินไป ทำให้บุคคลขาดความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างแท้จริง ถ้าจะทำให้ระบบตำแหน่งทางวิชาการของโรงเรียนนายเรืออากาศมีความสอดคล้องกับความเป็นจริง ควรใช้ระบบการจำแนกตำแหน่งและหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ใช้คุณวุฒิ ประสพการณ์ความรู้ความสามารถ เฉพาะตัวบุคคล เป็นเกณฑ์ในการกำหนดตำแหน่ง ในการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการในระดับสูงสุด จะต้องผ่านการประเมินผลทางวิชาการเสียก่อน จึงจะได้รับอนุมัติให้เลื่อนตำแหน่งให้ (อุตร ชื่นกลิ่นรูป 2528: 204) แต่ถ้าโรงเรียนนายเรืออากาศต้องการให้อาจารย์เลื่อนยศเป็นนาวาอากาศเอกพิเศษ ก็อาจตั้งตำแหน่งอื่น ๆ เป็นการเฉพาะของตนเอง โดยอาจเรียกตำแหน่งว่า ตำแหน่งอาจารย์อาวุโส ส่วนตำแหน่งทางวิชาการควรพิจารณามอบให้แก่ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้น โดยแยกชั้นยศออกจากตำแหน่งทางวิชาการและควรสังกัดในภาควิชา เพื่อพัฒนาเกียรติภูมิ และศักดิ์ศรีของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งทางวิชาการให้สามารถเทียบเคียงกับตำแหน่งทางวิชาการของระบบมหาวิทยาลัยได้

แนวทางในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศ

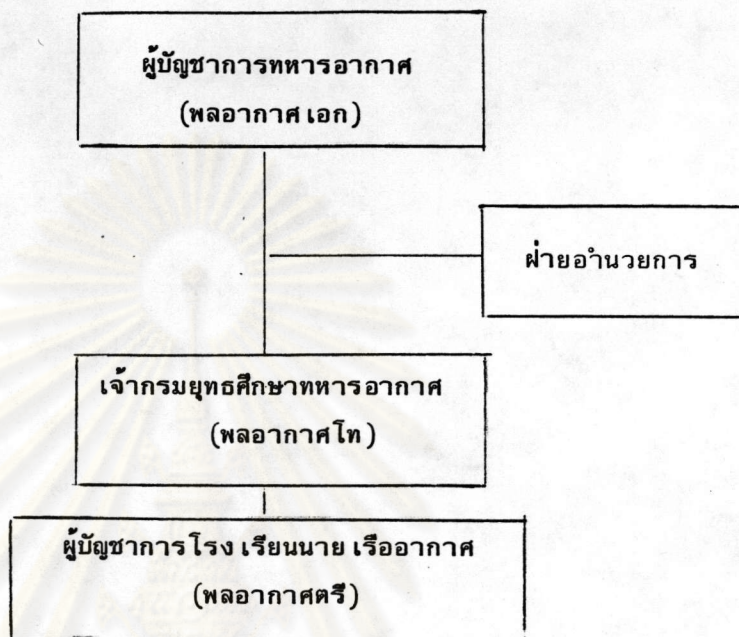
จากผลการวิจัยการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศ ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศ ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างการบริหารงานบุคคล จากการศึกษาที่โรงเรียนนายเรืออากาศเป็นหน่วยขึ้นตรงต่อกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ทำให้มีขั้นตอนการบริหารงานเพิ่มขึ้น ความอิสระ และความคล่องตัวในการบริหารงานลดลง จึงสมควรจัดโครงสร้างใหม่เป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่อกองทัพอากาศ และผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศจะต้องมีชั้นยศ พลอากาศโท อันจะมีผลให้หน่วยงานสามารถขยายอัตราได้มากขึ้น รูปแบบของโครงสร้างแบบใหม่จะเป็นดังนี้

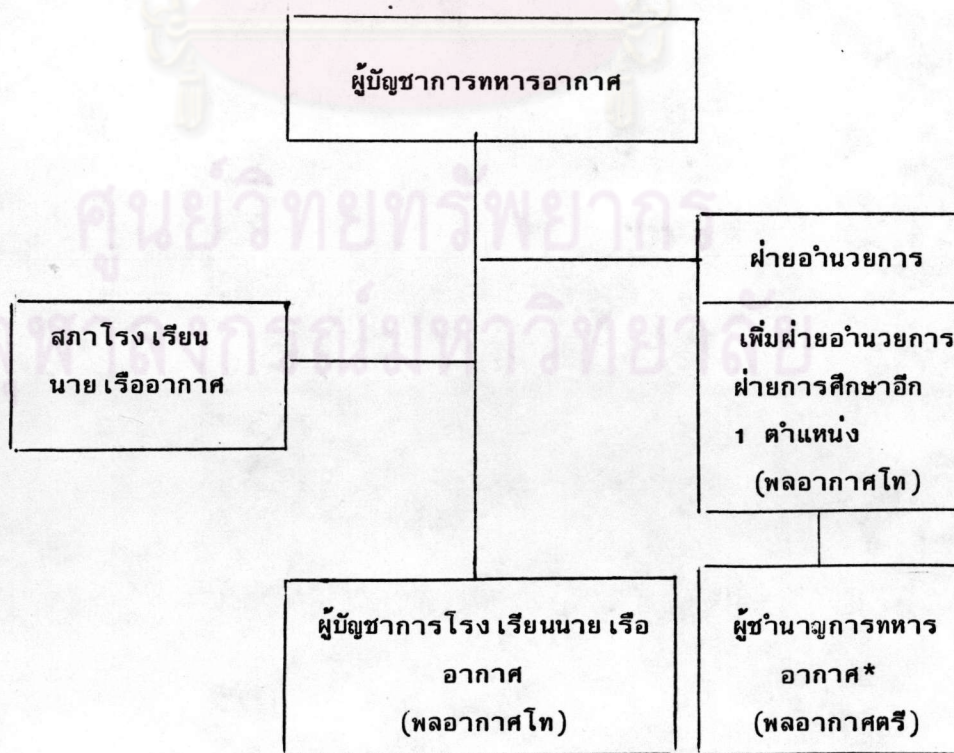


แผนภูมิที่ 13 การเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศ

แบบปัจจุบัน



แบบที่ เสนอแนะ



\*ฝ่ายการศึกษา



โครงสร้างการบริหารที่เสนอแนะนี้ จะสอดคล้องกับโรงเรียนทหารเหล่าทัพอื่น เช่น โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ซึ่งเป็นโรงเรียนนายทหารหลักของกองทัพบกได้กำหนดให้ ผู้บัญชาการโรงเรียนขึ้นตรงต่อผู้บัญชาการทหารบกและมีชั้นยศ พลโท และมีแนวโน้มว่าผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยทั้งสามเหล่าทัพจะได้เลื่อนชั้นยศพลโทเท่ากัน ผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศจึงไม่น่าจะขึ้นตรงต่อเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารอากาศอีกต่อไป โครงสร้างแบบใหม่ที่ผู้วิจัย เสนอแนะนี้ ในฝ่ายอำนวยการของกองทัพอากาศสมควร เพิ่มตำแหน่งฝ่ายอำนวยการด้าน การศึกษาอีก 1 ตำแหน่ง เพื่อช่วยเหลือในการวางแผนการศึกษาให้แก่กองทัพอากาศ โดยสมควรมีชั้นยศพลอากาศโท และให้กองทัพอากาศเปิดอัตราผู้ชำนาญการทหารอากาศฝ่ายการศึกษาอีก 1 ตำแหน่ง ให้มีชั้นพลอากาศตรีโดยอาจเลื่อนไปจากศาสตราจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศ เพื่อให้มีเส้นทางเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม

นอกจากนี้ น่าจะได้มีสภาโรงเรียนนายเรืออากาศ ซึ่งจะต้อง เป็นองค์กรที่มีหน้าที่ วางนโยบายและแผนงานให้แก่ผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศ สภาโรงเรียนนายเรืออากาศ ประกอบด้วย ผู้บัญชาการทหารอากาศเป็นนายกสภาโรงเรียนนายเรืออากาศโดยตำแหน่ง เสนาธิการทหารอากาศ รองเสนาธิการทหารอากาศ ที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษา ผู้ช่วย เสนาธิการฝ่ายกำลังพล และผู้ช่วยเสนาธิการฝ่ายยุทธการ ผู้ช่วยเสนาธิการทหารอากาศ ฝ่ายการศึกษาที่ตั้งขึ้นใหม่ ผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศ และรองผู้บัญชาการโรงเรียน นายเรืออากาศ ซึ่งสมควรมี 2 ตำแหน่ง คือ รองฝ่ายบริหารและรองฝ่ายวิชาการ เจ้ากรม ยุทธการทหารอากาศ เจ้ากรมกำลังพลทหารอากาศ และควรแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จาก มหาวิทยาลัย เข้าร่วม เป็นสมาชิกโดยแต่งตั้งเพิ่มเติมจำนวน 4 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ 2 คน ทางด้านวิทยาศาสตร์และทางด้านการบริหารอีกด้านละ 1 คน เพราะโรงเรียนนายเรืออากาศผลิตบัณฑิตใน 3 สาขาวิชาคือ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และบริหารศาสตร์ และให้รองผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศฝ่ายวิชาการที่จะตั้งขึ้นใหม่ เป็นเลขานุการสภาโรงเรียนนายเรืออากาศ รวมทั้งหมดจะมีสมาชิก 15 คน

สภาโรงเรียนนายเรืออากาศสมควรมีหน้าที่ดังนี้

1. จัดวางระเบียบข้อมบังคับของโรงเรียนนายเรืออากาศ
2. พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรของโรงเรียนนายเรืออากาศ
3. อนุมัติปริญญาบัตร



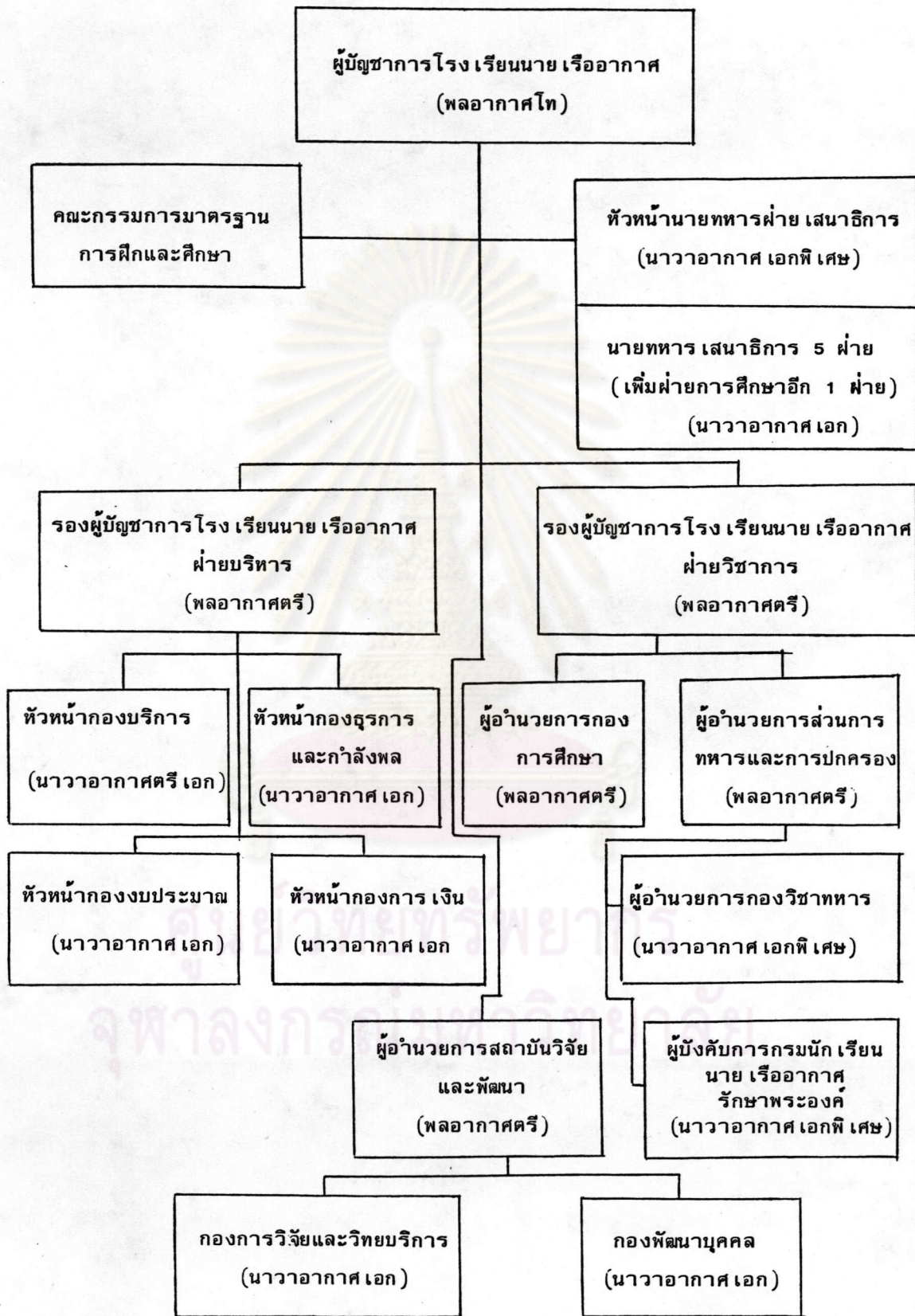
4. พิจารณาแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศ  
 รองผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศและหัวหน้าหน่วยขึ้นตรงโรงเรียนนายเรืออากาศ  
 สภาโรงเรียนนายเรืออากาศตามรูปแบบที่เสนอ จะช่วยให้การบริหารงานของ  
 โรงเรียนนายเรืออากาศมีความเหมาะสมและคล่องตัว

แผนภูมิที่ 14 การเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารงานบุคคลภายในโรงเรียนนายเรืออากาศ





แบบที่ เสนอแนะ





จากแผนภูมิที่ 14 โครงสร้างตามแบบที่เสนอแนะจะแตกต่างจากแบบปัจจุบัน คือ นอกจากผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศมีชั้นยศพลอากาศโทแล้ว รองผู้บัญชาการมีชั้นยศพลอากาศตรี 2 ตำแหน่ง คือ รองฝ่ายบริหารและรองฝ่ายวิชาการ รองผู้บัญชาการฝ่ายบริหาร จะรับผิดชอบหน่วยงานกองบริการและหน่วยงานใหม่ที่จะยกระดับจากแผนก เป็นกอง คือ กองการเงิน กองธุรการและกำลังพลซึ่ง เคย เป็นแผนกในกองบัญชาการและให้จัดตั้งหน่วยงานใหม่ที่รับผิดชอบ ด้านงบประมาณโดยตรง คือ กองงบประมาณ ส่วนของที่ปรึกษาจะมี 2 ส่วน คือ ให้คณะกรรมการ มาตรฐานการฝึกและศึกษา เป็นที่ปรึกษาของผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศแทนสภาโรงเรียน นายเรืออากาศโดยคณะกรรมการควรประกอบด้วยผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศเป็นประธาน คณะกรรมการโดยตำแหน่ง ส่วนคณะกรรมการประกอบด้วยรองผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศ ทั้ง 2 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้อำนวยการส่วนการทหารและการปกครอง ผู้อำนวยการกองวิชาทหาร ผู้บังคับการกรมนักเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์ โดยผู้อำนวยการ กองการศึกษา เป็น เลขานุการคณะกรรมการ

คณะกรรมการมีหน้าที่หลัก ๆ ดังนี้ คือ

1. จัดวางระเบียบ เกี่ยวกับคุณสมบัติผู้เป็นอาจารย์
2. ให้ความยินยอมในการย้าย โอน บุคคล
3. พิจารณาผลการสอบของนักเรียนนายเรืออากาศทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

ในส่วนการศึกษาวิชาทหารและการปกครองบังคับบัญชา

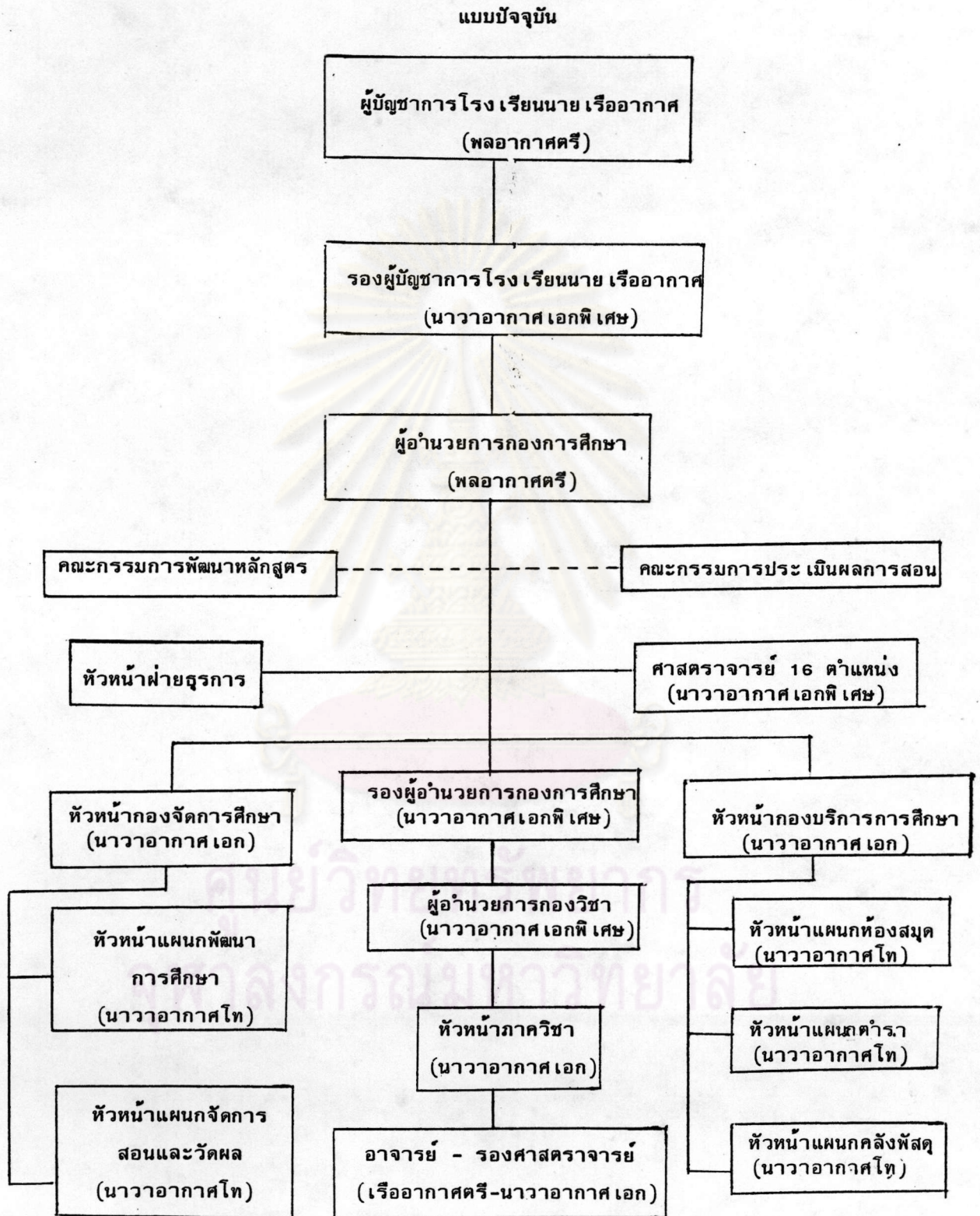
4. เป็นคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร
5. จะกลั่นกรองพิจารณาแก้ไขติดตามผล เกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาในโรงเรียน

นายเรืออากาศให้ได้มาตรฐานเดียวกัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

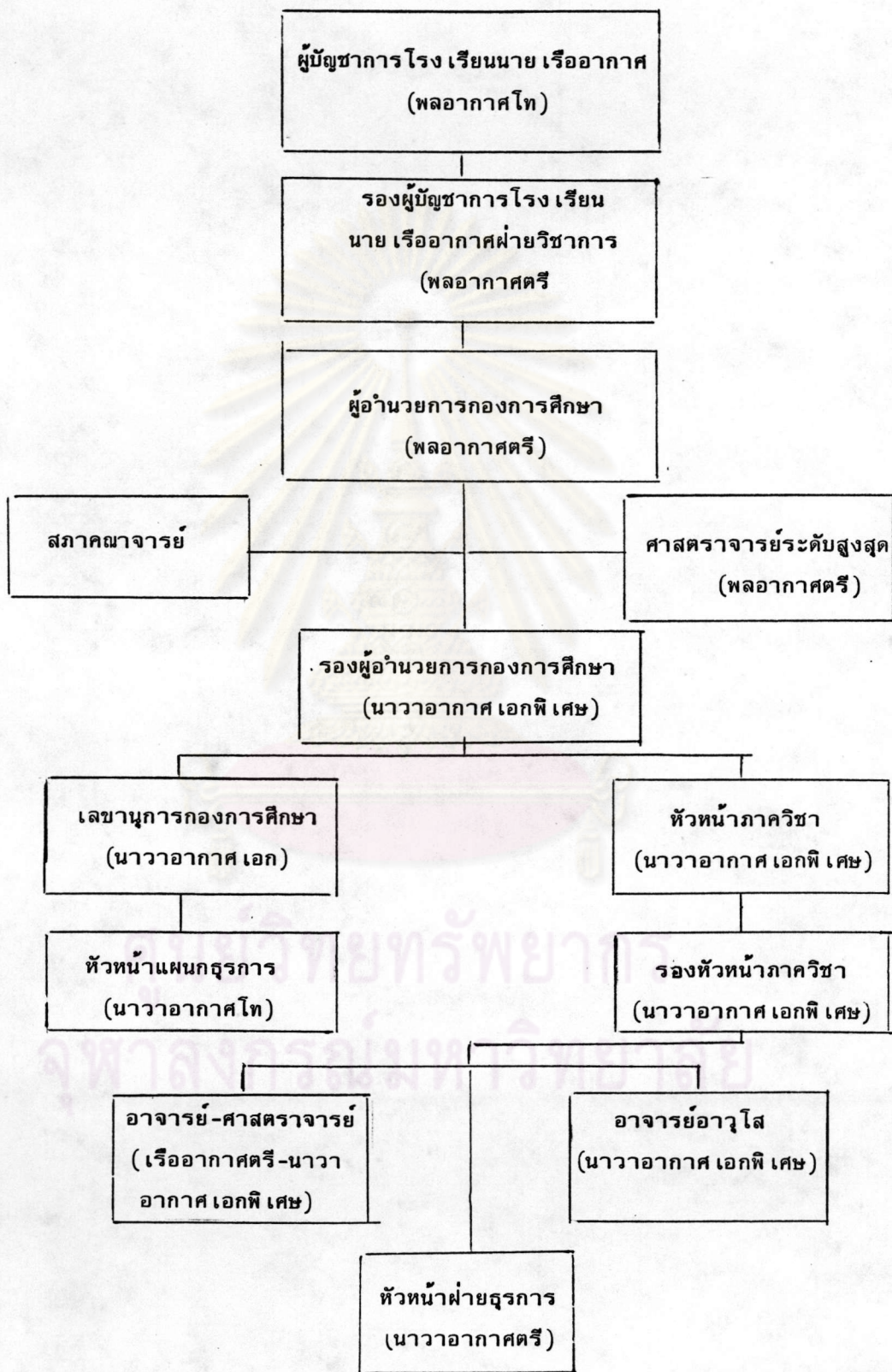


แผนภูมิที่ 15 การเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศ





แบบที่ เสนอแนะ





โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของกองการศึกษาตามโครงสร้างที่เสนอแนะ จะมีลักษณะสำคัญ คือ

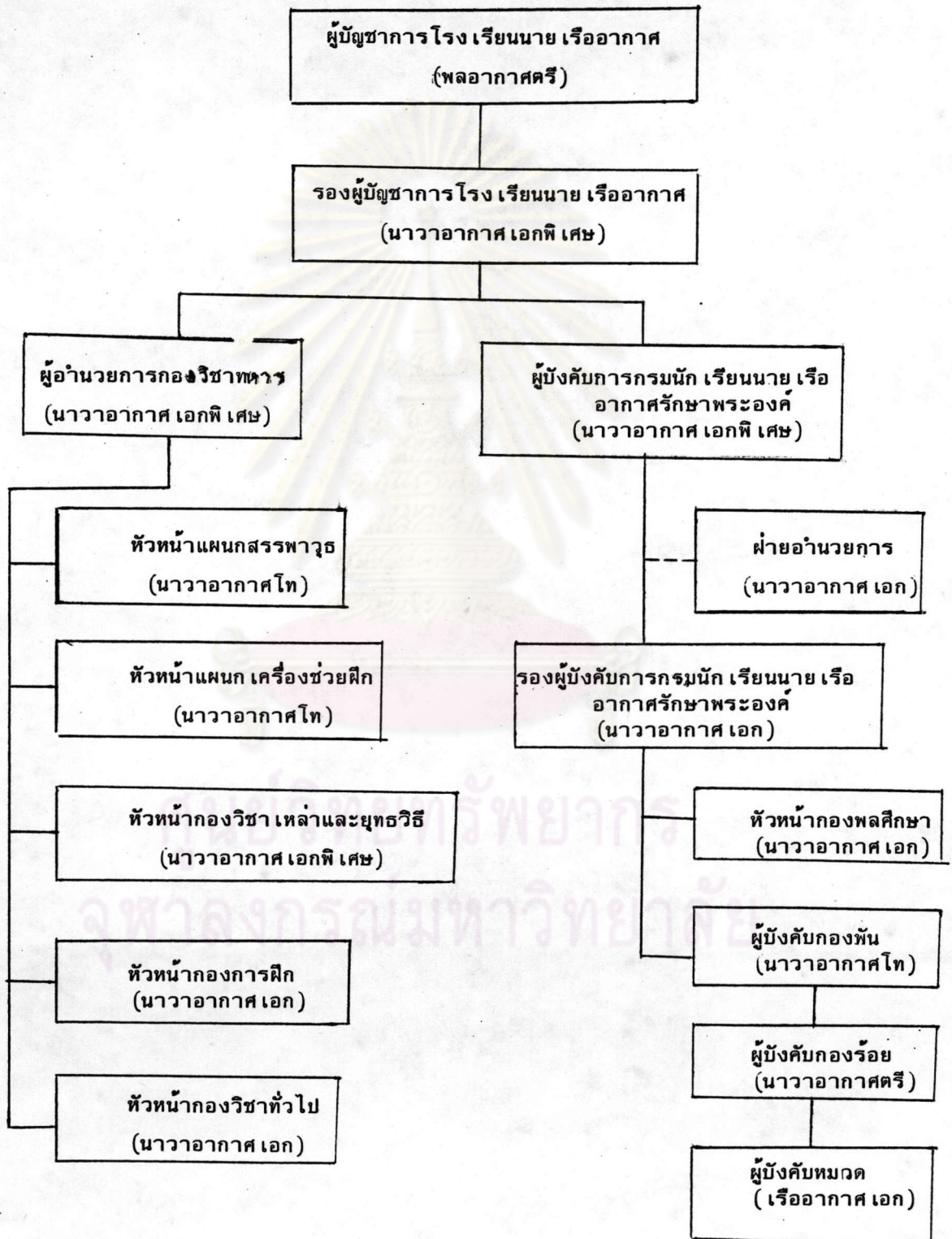
1. ผู้อำนวยการกองการศึกษาจะอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของรองผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศฝ่ายวิชาการ เช่นเดียวกับผู้อำนวยการส่วนการทหารและการปกครอง และผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาที่จะตั้งขึ้นใหม่. ผู้อำนวยการกองการศึกษายังคงมีชั้นยศ พลอากาศตรี ยกเลิกคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรและคณะกรรมการประเมินผลการสอน จัดตั้งคณะกรรมการใหม่ในรูปของสภาคณาจารย์ เพื่อ เป็นที่ปรึกษาทางด้านหลักสูตรและการสอน ส่วนศาสตราจารย์ระดับสูงสุดที่มีชั้นยศพลอากาศตรีให้ เป็นคนที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิในวิชาการ เฉพาะสาขา
2. ยกเลิกตำแหน่งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการกองวิชา ซึ่งโดยปกติไม่มีอัตราบรรจุ ให้ผู้อำนวยการกองการศึกษาสั่งการโดยตรงไปยังหัวหน้าภาควิชาเพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและ เป็นการยกระดับ หัวหน้าภาควิชาให้มีศักดิ์ศรีสูงขึ้นและมีชั้นยศสูงขึ้น เป็นนาวาอากาศเอกพิเศษ อันมีผลให้สามารถปกครองบังคับบัญชาศาสตราจารย์ได้
3. บุคลากรและหน่วยงานในกองบริการการศึกษา เช่น แผนกห้องสมุด แผนกตำรา ไปขึ้นอยู่กับสถาบันวิจัยและพัฒนา ส่วนงานของแผนกพัสดุ ให้ขึ้นอยู่กับ เลขานุการกองการศึกษา และยกฐานะฝ่ายธุรการ เป็นแผนกธุรการและให้กองจัดการการศึกษาซึ่งทำหน้าที่ด้านการจัดการสอนวัดผลและพัฒนาหลักสูตรไปขึ้นอยู่กับ เลขานุการกองการศึกษา
4. ภาควิชาจะต้องมีฝ่ายธุรการและให้มีการจัดตำแหน่งผู้สอนออกเป็น 2 ส่วน คือ ตำแหน่งทางวิชาการจากระดับอาจารย์ถึงศาสตราจารย์และผู้ที่ไม่มีความสมบัติที่จะดำรงตำแหน่งทางวิชาการให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์อาวุโสที่มีชั้นยศสูงสุดไม่เกินนาวาอากาศเอกพิเศษ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



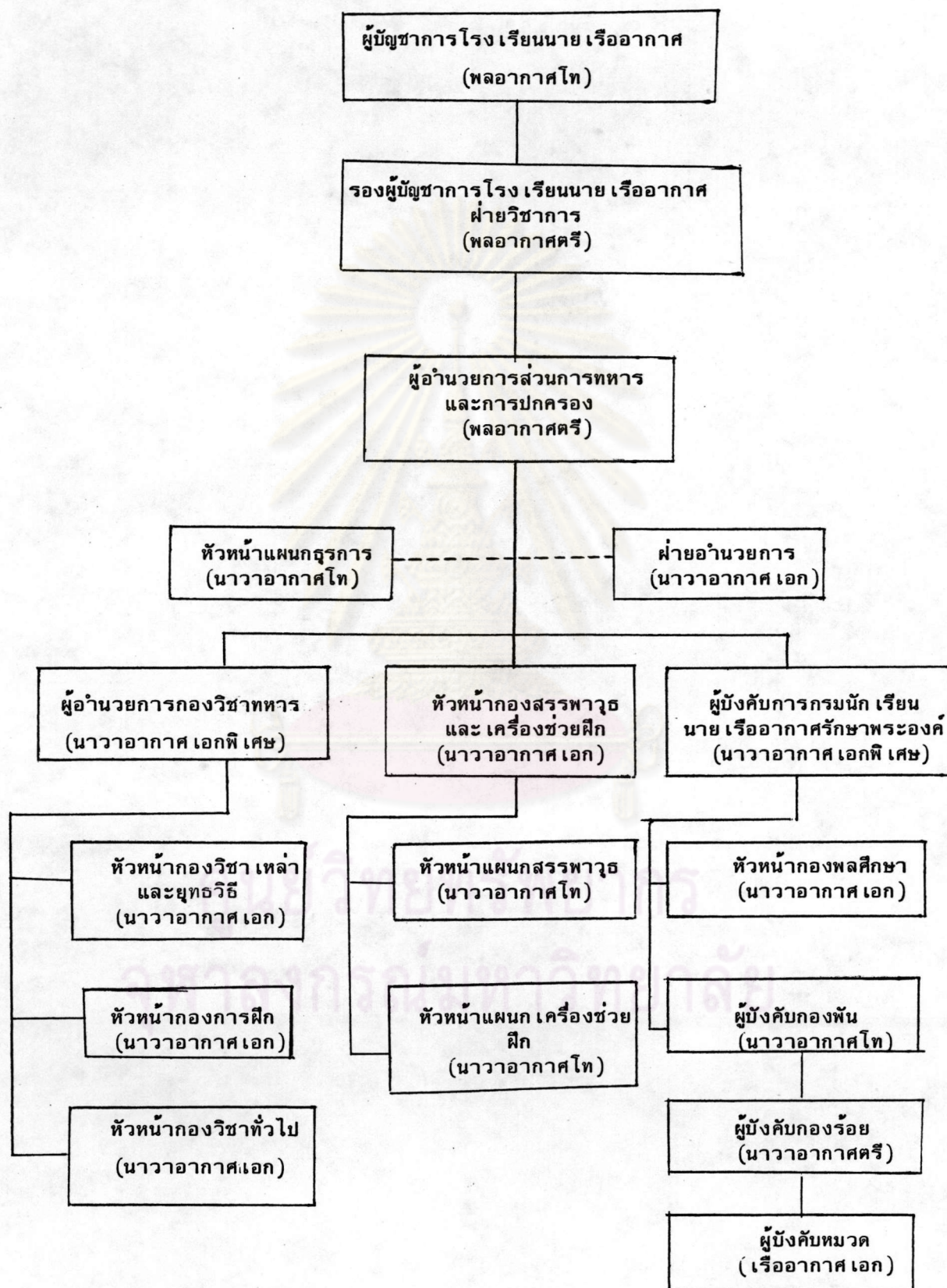
แผนภูมิที่ 16 การเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารงานบุคคลในกองวิชาทหารและกรมนักเรียน  
นายเรืออากาศรักษาพระองค์

แบบปัจจุบัน





## แบบที่ เสนอแนะ





โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของกองวิชาทหารและกรมนักเรียนนายเรืออากาศ ตามโครงสร้างใหม่ จะรวมหน่วยงานของกองวิชาทหารซึ่งมีหน้าที่ในการฝึกอบรบวิชาทหาร ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติและกรมนักเรียนนายเรืออากาศ ซึ่งมีหน้าที่ในการปกครองบังคับบัญชา นักเรียนนายเรืออากาศ ให้ถูกต้องตามระเบียบวินัยทหาร เนื่องจากงานของ 2 หน่วยงาน มีความสอดคล้องกัน แต่ในโครงสร้างปัจจุบันแยกออกจากกัน ทำให้ขาดการประสานงานกัน จึงน่าจะจัดให้มีหน่วยงานใหม่ควบคุมประสานงาน เพื่อให้การปฏิบัติงาน เป็นแนวทางเดียวกัน โดยทำให้หน่วยงานขึ้นกับผู้อำนวยการส่วนการทหารและการปกครองลักษณะของหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ มีลักษณะสำคัญ คือ

1. ทำหน้าที่ประสานการฝึกอบรบวิชาทหาร เข้ากับการปกครองบังคับบัญชานักเรียนนายเรืออากาศ
2. ให้มีแผนกธุรการ เช่นเดียวกับกองศึกษาและให้ฝ่ายอำนวยการ ในส่วนของกรมนักเรียนนายเรืออากาศมาขึ้นกับผู้อำนวยการส่วนการทหารและการปกครอง
3. ยกฐานะแผนกสรรพาวุธ แผนกเครื่องช่วยฝึก ซึ่งเป็นงานด้านการสนับสนุนการฝึกอบรบให้มีฐานะเป็นกอง ให้มีหน้าที่สนับสนุนแก่กองวิชาทหารและกรมนักเรียนเรือที่ไม่ได้กล่าวถึงให้อยู่ในหน่วยงานเดิม

การจัดตั้งหน่วยงานใหม่ เพื่อการพัฒนาทางวิชาการและบุคคล

เพื่อให้โรงเรียนนายอากาศมีภารกิจทางการวิจัยเพิ่มขึ้นและหน่วยงานใหม่นี้ จะมีหน้าที่ทั้งการวิจัย การสนับสนุน เอกสาร ตำราหรือวิทยากรที่จำเป็นรวมทั้ง เป็นศูนย์รวบรวมงานวิจัยทั้งหมดของกองทัพอากาศอันจะเป็นแหล่งค้นคว้าให้แก่อาจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศและข้าราชการกองทัพอากาศโดยทั่วไป นอกจากนี้ หน่วยงานใหม่นี้จะเป็นหน่วยวางแผนพัฒนาคณาจารย์ในหลายกิจกรรม ในลักษณะของการส่งเสริมการวิจัย สนับสนุนด้านเอกสาร หน่วยงานใหม่จะสนับสนุนทางวิชาการแก่หน่วยงานของโรงเรียนตามวัตถุประสงค์ หน่วยงานนี้ควร เรียกว่า สถาบันวิจัยและพัฒนาจะมีลักษณะสำคัญ คือ



1. ส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนาบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศ
2. เป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการในสาขาต่าง ๆ ของกองทัพอากาศ ทั้งในด้าน
3. วางแผนและติดตามผลการพัฒนาบุคคล
4. เป็นหน่วยงานที่ปรึกษาทางการประเมินค่าบุคคล

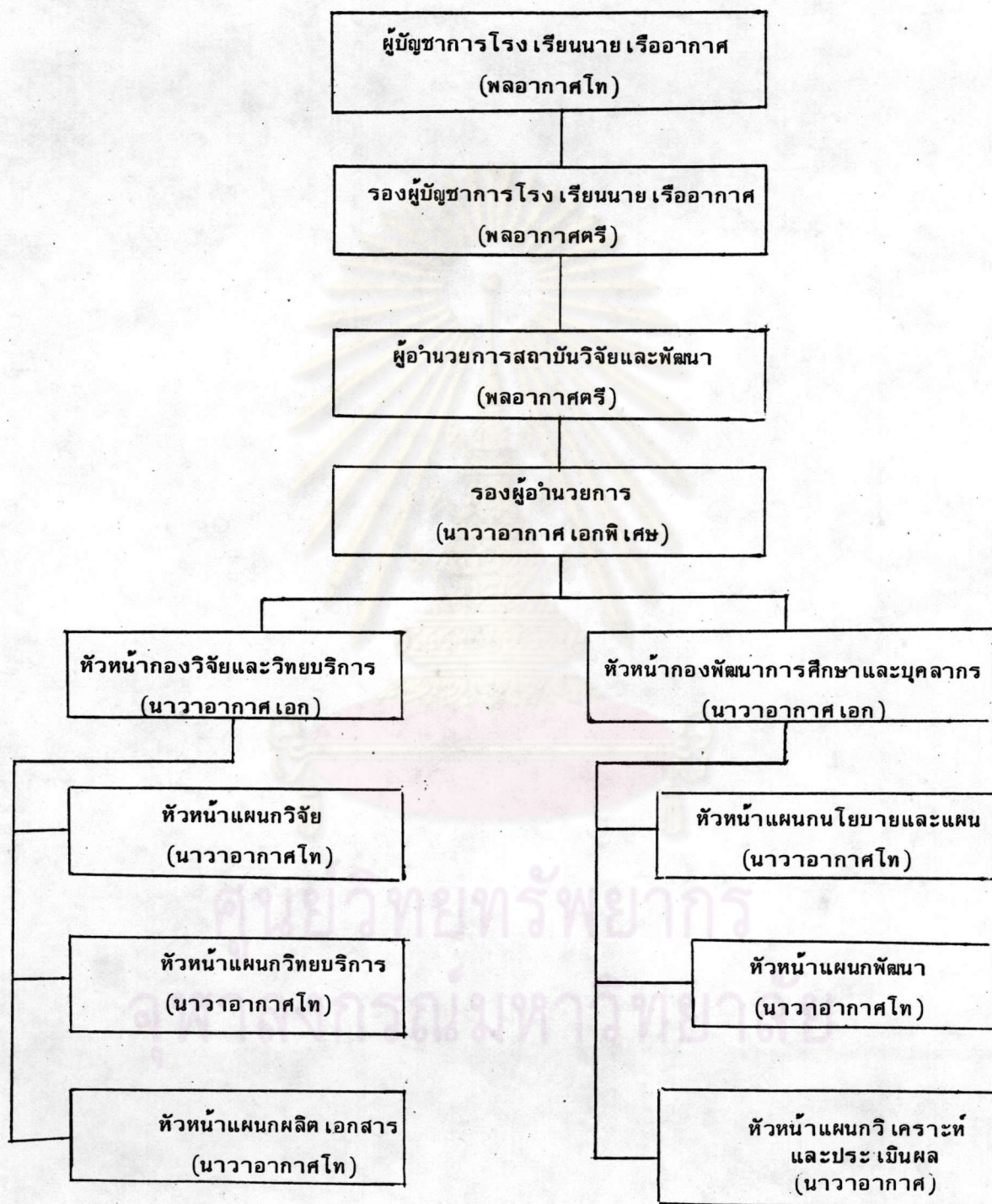
หน่วยงานใหม่จะจัดโครงสร้างตามแผนภูมิ ดังนี้



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภูมิที่ 17 โครงสร้างของสถาบันวิจัยและพัฒนา





จากแผนภูมิที่ 17 อธิบายได้ดังนี้

1. ยกเลิกกองบริการการศึกษาในสังกัดกองการศึกษา ซึ่งมีหน่วยงานต้องสมุดงานผลิตเอกสาร และตำราที่ขึ้นอยู่กับกองวิจัยและวิทยบริการ
2. งานด้านสถิติและวิจัยในกองบัญชาการให้มาขึ้นกับกองวิจัยและวิทยบริการ เช่นเดียวกัน
3. งานด้านพัฒนาการศึกษาและบุคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนาจะทำหน้าที่ในด้านการวางแผน จัดทำกิจกรรม เพื่อส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์และติดตามประเมินผล และในงานของแผนกวิเคราะห์และประเมินผล เป็นหน่วยงานรวบรวมงานประเมินค่าบุคคลด้วย เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคคลและพิจารณาความดีความชอบ

เมื่อจัดตั้งหน่วยงานนี้แล้วจะเป็นทางหนึ่งในการส่งเสริมงานวิจัยและให้การสนับสนุนด้านการเรียนการสอนได้ดียิ่งขึ้น

2. ด้านการสรรหาและคัดเลือก ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล โรงเรียนนายเรืออากาศสมควรจะใช้วิธีการดังนี้

2.1 กำหนดให้สภาโรงเรียนนายเรืออากาศ ซึ่งตามโครงสร้างใหม่จะมีผู้บัญชาการทหารอากาศ เป็นนายกสภา ได้ช่วยวางระเบียบจะทำให้การสรรหาบุคคลสามารถทำได้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพราะผู้บังคับบัญชาการทหารอากาศเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการบริหารงานบุคคลของกองทัพอากาศอยู่แล้ว

2.2 การประกาศผลการสอบคัดเลือกบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศ ควรจะเสร็จสิ้นในระดับโรงเรียนนายเรืออากาศ ไม่ควรไปสอบสัมภาษณ์ในระดับกองทัพอากาศอีก เพราะจะทำให้การบรรจุบุคคลล่าช้าบางครั้งมีการสละสิทธิ์

2.3 การสรรหาทุกวิธีการ จะต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลที่โรงเรียนนายเรืออากาศกำหนดขึ้น และองค์ประกอบของคณะกรรมการอย่างน้อยควรแต่งตั้งกรรมการที่มาจากหน่วยงานที่จะบรรจุบุคคลโดยตรง เพราะหน่วยงานที่จะบรรจุบุคคล จะทราบถึงคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการอย่างแท้จริง

2.4 ในการสรรหาโดยการย้ายโอน ถ้าบุคคลผู้นั้นไม่เคยทำหน้าที่ทางการสอนมาก่อนให้มีการทดลองสอน และในการสอบคัดเลือกจะต้องมีการสอบความสามารถทางการสอน



2.5 การประกาศผล ไม่ควรนำคะแนนสอบสัมภาษณ์มารวมกับคะแนนสอบภาควิชาการ เพราะการคัดเลือกผู้ที่จะมา เป็นครูหรืออาจารย์ สมควรพิจารณา บุคลิกลักษณะที่ดี จรรยาบรรณ ความสามารถในการถ่ายทอด เป็นอันดับแรก พิจารณาผลการศึกษา เป็นอันดับรองลงมา แล้วค่อยพิจารณาคะแนนการสอบภาควิชาการ

2.6 กรณีการรับสมัครจากบุคคลภายในกองทัพอากาศ ควรศึกษาภูมิหลังของบุคคลจากทะเบียนประวัติ หรือจากผู้อยู่บังคับบัญชาในหน่วยงาน เดิมประกอบการพิจารณาด้วย เพื่อการประเมินค่าบุคคลว่าจะสามารถทำหน้าที่ในตำแหน่งงานใหม่ได้ดีมั่นคงยิ่งขึ้น

2.7 กรณีการรับสมัครจากบุคคลภายนอก สมควรศึกษาภูมิหลังจากอาจารย์ที่เคยสอน หรือหน่วยงานที่เคยปฏิบัติประกอบการพิจารณา เพื่อให้แน่ใจว่าได้บุคคลที่มีความเหมาะสมสำหรับตำแหน่ง

2.8 การกำหนดคุณวุฒิหรือสาขาวิชาที่ต้องการให้เป็นหน้าที่ของโรงเรียนนายเรืออากาศโดยต่าง การรายงานขออนุมัติไปยังกรมกำลังพลทหารอากาศ เพื่อทราบเท่านั้น จะได้ไม่มีการเพิ่มคุณวุฒิในสาขาอื่น ๆ ที่ไม่ตรงกับความต้องการ

2.9 การรับสมัครประกาศประชาสัมพันธ์ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 เดือน โดยประกาศทางหนังสือพิมพ์หรือส่งประชาสัมพันธ์รับสมัครบุคคลไปยังสถาบันการศึกษาที่ผลิตบุคคลในสาขาวิชานั้น ๆ สาขาวิชาใดที่ขาดแคลนอย่างมาก ก็ให้ขอความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาให้ช่วยคัดเลือกบุคคลให้ทุนการศึกษาจนสำเร็จการศึกษา

2.10 การสรรหาอาจารย์ในสาขาวิชาที่กองทัพอากาศผลิตไม่ได้ ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนนายเรืออากาศ ที่จะกำหนดคุณวุฒิ คุณสมบัติ และวิธีคัดเลือกอย่างอิสระ

### 3. การจัดตำแหน่งและชั้นยศ ในการจัดตำแหน่งและชั้นยศสมควรใช้หลักเกณฑ์ดังนี้

3.1 วางแผนการจัดตำแหน่งไว้ล่วงหน้า โดยในตำแหน่งระดับสูงไม่สมควรบรรจุครบทุกตำแหน่ง ให้มีตำแหน่งสำรอง เพื่อให้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งระดับล่างได้เลื่อนขึ้นตามระยะเวลาที่สมควรจะเลื่อนขึ้นมา

3.2 การกำหนดจำนวนตำแหน่งและชั้นยศของโรงเรียนนายเรืออากาศ สมควรกำหนดเป็นจำนวนรวม และให้มีการควบชั้นยศ เช่น ให้กำหนดจำนวนอัตราของภาควิชาไว้ 10 คน ให้ถือว่า อยู่ในตำแหน่งควบระหว่างเรืออากาศตรีกับนาวาอากาศเอก ซึ่งตามความเป็นจริงจะมีการหมุนเวียนบุคคลในระดับสูงให้เลื่อนยศได้สูงขึ้นไปได้อยู่แล้ว การจัดตำแหน่งและชั้นยศแบบนี้จะช่วยลดปัญหาการแข่งขัน เพื่อให้ได้เลื่อนยศในระดับที่สูงขึ้นซึ่งมีจำนวนน้อยลงได้



3.3 ตำแหน่งศาสตราจารย์ควรมี 2 ระดับชั้นยศ คือ ที่สังกัดภาควิชาให้มีชั้นยศ นาวาอากาศ เอกพิเศษ เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างใหม่ ส่วนตำแหน่งศาสตราจารย์ในระดับ สูงสุดให้มีชั้นยศพลอากาศตรีขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการกองการศึกษา แต่จะต้องได้ตำแหน่ง ศาสตราจารย์ตามสาขาวิชาที่ตนมีความชำนาญเฉพาะ

3.4 ให้มีการแต่งตั้งหรือบรรจุบุคคลในตำแหน่งผู้บังคับหมวดหรือผู้บังคับกองร้อย ในกรมนักเรียนนายเรืออากาศ ตำแหน่งในระดับนี้จะมีความใกล้ชิดกับนักเรียนนายเรืออากาศ เพราะมีวัยไม่แตกต่างกันมากนักในการแต่งตั้งบุคคลสมควรจะพิจารณาคุณสมบัติของความเป็นครูด้วย เพราะจากงานวิจัยแนวความคิดในการพัฒนาโรงเรียนนายเรืออากาศ พ.ศ. 2516 นักเรียน นายเรืออากาศ เห็นว่านายทหารปกครองในกรมนักเรียนนายเรืออากาศบางคนขาดจิตวิทยา ในการปกครอง ไม่ค่อยส่งเสริมทางการศึกษา

3.5 การจัดตำแหน่งทางวิชาการ ควรกำหนดระเบียบใหม่ โดยใช้ผลงานทาง วิชาการ เป็นคุณสมบัติในการเลื่อนตำแหน่ง ไม่ควรกำหนดชั้นยศขึ้นต่ำไว้ก่อนแล้วให้เลื่อนตำแหน่ง ทางวิชาการตามลำดับชั้นยศ

4. การฝึกอบรมและพัฒนา ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศ ควรมีหลักปฏิบัติดังต่อไปนี้

4.1 การฝึกอบรมทางทหาร ควรปรับปรุงการจัดการศึกษาใหม่ เช่น ในหลักสูตร ผู้บังคับบัญชาหมวด หรือในหลักสูตรผู้บังคับฝูง ไม่ควรกำหนดหลักสูตรบังคับทุกวิชา แต่ให้เปิดสาขา วิชาใหม่ที่มีความทันสมัยตามสายวิทยาการที่บุคคลจะปฏิบัติงาน เช่น ในส่วนบุคลากรในสายอาจารย์ ให้สามารถเลือกศึกษาในวิชาที่เกี่ยวข้องกับการสอน การถ่ายทอดความรู้ โดยหลักสูตรอาจกำหนด เป็นหน่วยกิต มีวิชาบังคับ วิชาเลือกตามความสนใจ

4.2 ในหลักสูตรครุทหาร ควรเปิดการศึกษารอบรม เฉพาะคราวที่เห็นว่าหน่วยงาน ทางด้านการศึกษามีความต้องการ ไม่ควรมีการ เปิดอบรมทุกปี เพราะจะเป็นการสิ้น เปลืองง งบประมาณและทำให้ไม่สามารถรับผู้ที่ทำหน้าที่ผู้สอน เข้าอบรมได้ นอกจากนี้ควรกำหนดว่าผู้ที่ ไม่มีคุณวุฒิทางครูต้องผ่านการศึกษาควมหลักสูตรครุทหาร

4.3 การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมทางทหารควรมีคณะกรรมการการศึกษา ระดับกองทัพอากาศเป็นผู้กำหนด เพื่อลดความซ้ำซ้อนของหลักสูตร เพื่อความมี เอกภาพทาง การศึกษา และกำหนดหลักสูตรให้มีความทันสมัย เน้นวิทยาการสมัยใหม่ รวมทั้งให้มีแหล่งผลิต เอกสาร หรือแหล่งวิชาการที่จะสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลมากขึ้น



4.4 การ เข้าศึกษาในโรงเรียน เสนาธิการทหารอากาศ ไม่ควรให้สอบคัดเลือก แต่เพียงอย่างเดียว ควรจะศึกษาลักษณะงานของบุคคลว่ามีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในลักษณะของฝ่ายอำนวยการหรือไม่เพียงใด และในการสอบคัดเลือกควรแต่งตั้งคณะกรรมการจากกองทัพอากาศ เพราะในปัจจุบัน คณะกรรมการสอบคัดเลือกคืออาจารย์โรงเรียน เสนาธิการทหารอากาศ ส่วนวิชาที่จะใช้สอบคัดเลือก คณะกรรมการควรพิมพ์จำหน่ายในทวิวิชาให้แก่บุคคลที่ต้องการสอบคัดเลือกทุกคน เพื่อลดปัญหาการจัดกลุ่มทบทวนวิชาในเวลาปฏิบัติงาน ในการสอบคัดเลือกสมควรกำหนดจำนวนที่นั่งให้แก่เหล่าทหารบกบินไม่เกินร้อยละ 10 และเฉลี่ยให้เหล่าทหารอื่น ๆ ให้ยุติธรรมยิ่งขึ้น โดยพิจารณาจากความจำเป็นตามสายวิทยาการ ความจำเป็นต่อการมีนายทหาร เสนาธิการทหารในหน่วย และสมควรจัดที่นั่งให้แก่อาจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศอย่างน้อย 1 ที่นั่ง

4.5 จัดกิจกรรมการพัฒนาบุคคลให้มากขึ้น เช่น มีห้องสมุดที่เป็นแหล่งรวบรวมวิทยากรสาขาต่าง ๆ ที่จำเป็นของหน่วยงาน ไว้จำหน่ายหรือเพื่อการ เรียนรู้อย่างเพียงพอ นอกจากนั้นในการฝึกอบรมและพัฒนาทางทหารสมควรจะมีระบบการประเมินผลหรือติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป แต่ในการประเมินผลไม่ควรมอบหมายให้แก่หน่วยงานที่จัดฝึกอบรม เพราะจะไม่ได้ความจริงควรมอบให้คณะกรรมการการศึกษาในระดับกองทัพอากาศทำหน้าที่ประเมิน

ส่วนในค่านกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศสมควรจัด :  
 คำ เนินการตามแนวทางต่อไปนี้ คือ

1. ให้การดำเนินการพัฒนาคณาจารย์อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานสถาบันวิจัยและพัฒนาที่ตั้งขึ้นใหม่ โดยให้มีการสำรวจความต้องการของบุคคล วางแผนการพัฒนา และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมการวิจัยให้มากขึ้น โดยไม่สมควรพิจารณาอนุมัติงบประมาณจากกองทัพอากาศแต่เพียงอย่างเดียว แต่ให้ติดต่อขอรับการสนับสนุนจากศิษย์เก่าหรือจากเงินรายได้พิเศษนอกงบประมาณ โดยในการติดต่อขอรับทุนให้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา และสถาบันวิจัยและพัฒนา



3. ส่งเสริมการสัมมนาทางวิชาการระหว่างอาจารย์ เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยกัน และผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่สมควรได้รับการปฐมนิเทศ อย่างใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชา

4. นายทหารปกครองหรืออาจารย์ในกองวิชาทหารหรือกรมนักเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์ ควรได้รับการพัฒนาให้มากขึ้นให้เท่าเทียมกับการพัฒนาคณาจารย์ในกองการศึกษา

5. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาทางจิตใจให้มาก เท่ากับการพัฒนาทางด้านวัตถุให้มีความรักและภาคภูมิใจต่อการเป็นอาจารย์

5. การพิจารณาความดีความชอบ ในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นระบบยิ่งขึ้น ควรดำเนินการดังนี้

5.1 จัดให้มีระบบการประเมินค่าที่มีมาตรฐาน สามารถใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบได้อย่างยุติธรรม จัดเกณฑ์ประเมินค่าให้ตรงและเหมาะสมกับลักษณะงาน เช่น เกณฑ์ที่ประเมินการสอน การปฏิบัติงาน ระเบียบ วินัย และการประเมินสมควรจัดกระทำอย่างใด เนื่องตลอดทั้งปี

5.2 การเลื่อนบุคคลเข้ารับตำแหน่งต่าง ๆ สมควรพิจารณาจากผลงานที่ได้ปฏิบัติความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความสามารถในการจัดระบบงาน และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งสมควร เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการ มากกว่าการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้บังคับบัญชาเพียงผู้เดียว

5.3 การย้ายควรผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการของโรงเรียน นายเรืออากาศ ไม่ควรย้ายเพื่อให้เลื่อนชั้นยศสูงขึ้น

5.4 การเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ให้พิจารณาจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชานั้น ๆ อย่างแท้จริง และสมควรจะเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัย มาเป็นคณะกรรมการร่วมพิจารณาผลงานทางวิชาการด้วย

5.5 จัดให้มีสายงานและขั้นตอนการเลื่อนตำแหน่งอย่างเด่นชัด เพื่อให้บุคคลมองเห็นความก้าวหน้าและจะเป็นการทำให้เกิดการศึกษาแนวทางปฏิบัติงานไว้ก่อน

5.6 การพิจารณาความดีความชอบพิเศษ ควรพิจารณาที่ผลงานหรือความรู้ความสามารถที่เด่นอย่างแท้จริง ให้พิจารณาที่คุณภาพและปริมาณงาน



5.7 ควรใช้แรงจูงใจอื่นแทนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เช่นการให้การยกย่องชมเชย ทหารรางวัลตอบแทนคุณงามความดี

ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการวิจัยระบบการให้บริการทางการศึกษา ในหน่วยงานด้านการศึกษาของกองทัพอากาศทุกหน่วยงาน เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้การจัดระบบการศึกษาของกองทัพอากาศมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ควรมีการวิจัยถึงรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาอาจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศ และสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ของกองทัพอากาศ
3. ควรทำการวิจัยในลักษณะของการติดตามผลการผลิตบัณฑิตของโรงเรียนนายเรืออากาศ เพื่อศึกษาความสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน การเพื่อศึกษาว่าโรงเรียนนายเรืออากาศได้ผลิตบุคคลได้ตามจุดมุ่งหมายหรือไม่
4. ควรทำการวิจัยสภาพแวดล้อมของโรงเรียนนายเรือที่จะมีผลต่อการบริหารบุคคล

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย