

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมทางการบริหาร 7 อย่าง คือการวางแผน การจัดองค์การ การจัดวางตัวบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการจัดงบประมาณการเงินของผู้บริหารสถาบันการศึกษาของกรมตำรวจ
2. เพื่อหาความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับรอง

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ ประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุดของสถาบันการศึกษาของตำรวจ คือ ผู้บังคับการ ผู้อำนวยการ ผู้กำกับการ รวม 11 คน จาก 11 แห่ง และผู้บริหารระดับรองในสถาบันการศึกษา คือ รองผู้บังคับการ รองผู้อำนวยการ รองผู้กำกับการ ผู้บังคับกองร้อย อาจารย์หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าแผนกวิชา รวม 69 คน รวมผู้บริหารทั้งสองประเภท 80 คน

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามแบ่งเป็นสองตอน ตอนแรกถามข้อมูลส่วนตัว ตอนที่สอง ถามเรื่องพฤติกรรมในทางการบริหาร ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามในผู้บริหารในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ โรงเรียนสืบสวน โรงเรียนนายสิบตำรวจ และโรงเรียนตำรวจภูธร 2 ควบคุมตนเอง ส่วนผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจภูธร 3, 4, 5, 6, 7 และ 9 ผู้วิจัยได้ส่งให้กับผู้กำกับการโรงเรียน ซึ่งมาราชการที่กองบัญชาการการศึกษา กรมตำรวจ ที่ผู้วิจัยทำงานอยู่ เพื่อขอให้นำไปแจกจ่ายให้ผู้บริหารในโรงเรียน และขอให้ช่วยรวบรวมนำส่งคืนมาให้โดย

ฝากถามกับตำรวจที่มาราชการที่กองบัญชาการตำรวจ กรมตำรวจ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปให้ผู้บริหาร จำนวน 80 ฉบับ และรับกลับคืนมาจำนวน 75 ฉบับ และนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ที่มีการตอบทุกข้อ จึงนำมาใช้ในการวิจัย มีจำนวน 73 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.25 ต่อจากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้มาจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ดังนี้ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเสนอในรูปแบบตารางแสดงความถี่ และคำนวณเป็นร้อยละ แสดงค่านิยม ส่วนพฤติกรรมในทางการบริหาร นอกจากเสนอเป็นรูปตาราง แสดงจำนวนคำตอบ คำนวณเป็นร้อยละ และค่านิยมแต่ละข้อ และมีการอภิปรายสรุปไว้ประกอบตารางทุกแห่ง ยังมีการเปรียบเทียบคำตอบของผู้บริหารสูงสุดกับผู้บริหารระดับรอง เพื่อความมีความแตกต่างกันหรือไม่ โดยเขียนเป็นแผนภูมิแห่งเปรียบเทียบ ข้อที่เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารส่วนใหญ่

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ผลของการวิจัยที่ได้จากการตอบแบบสอบถามพอจะสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 อายุราชการ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุราชการอยู่ระหว่าง 25 - 27 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือร้อยละ 21.92 ส่วนผู้บริหารที่มีอายุราชการระหว่าง 31 - 33 ปี มีเพียงร้อยละ

1.37

1.2 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งบริหารในปัจจุบัน ผู้บริหารที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 1 - 3 ปี มีมากที่สุด คือร้อยละ 61.65 ทั้งนี้เพราะผู้บริหารส่วนใหญ่ได้รับการโยกย้ายแต่งตั้งเปลี่ยนตำแหน่งกันเสมอ

1.3 ภูมิตำแหน่งการศึกษา ผู้บริหารส่วนใหญ่ คือร้อยละ 69.87 สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ และส่วนใหญ่คือร้อยละ 71.23 ไม่เคยศึกษาเพิ่มเติมทางด้านการบริหาร

1.4 ประสบการณ์ในด้านการสอน ผู้บริหารเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 97.26) มีประสบการณ์ในด้านการสอนมาแล้ว

2. พฤติกรรมทางการบริหาร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารราชการของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ปรากฏออกมาดังนี้

2.1 เกี่ยวกับการวางแผน ผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 42.46) เห็นว่านโยบายของ

โรงเรียนมาจากผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียน และผู้บริหารในโรงเรียนส่วนใหญ่ร้อยละ 72.60 เข้าใจนโยบายของโรงเรียนดี ในการวางโครงการของโรงเรียนกระทำโดยผู้บริหารสูงสุดกับผู้บริหารระดับรองร่วมกัน โดยส่วนใหญ่ร้อยละ 46.56 เห็นว่าโครงการในการปฏิบัติงานทุกครั้ง และมีการประเมินผลโครงการทุกระยะเป็นส่วนมากถึงร้อยละ 42.46 ในการวางแผนจัดครูอาจารย์และตารางสอน โรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการภายหลังปิดการอบรมแต่ละรุ่นและก่อนจะ เปิดการอบรมในรุ่นต่อไป

2.2 เกี่ยวกับการจัดองค์การ ผู้บริหารส่วนใหญ่ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเห็นว่า การแบ่งส่วนราชการเหมาะสมแล้ว ส่วนผู้บริหารโรงเรียนอื่นส่วนใหญ่ตอบว่ามีหน่วยงานย่อยเกินไป อย่างไรก็ตามก็มีการจัดหน้าที่ของหน่วยงานไม่ซ้ำซ้อนกันและไม่มี การขัดแย้งกันในการทำงาน นอกจากนี้ส่วนใหญ่ร้อยละ 54.79 เห็นว่าวิธีทำให้ปฏิบัติงานเข้าใจหน้าที่ของแต่ละคนที่ดีที่สุดคือการประชุมอธิบายกำหนดหน้าที่การงานของแต่ละคน

2.3 เกี่ยวกับการจัดวางตัวบุคคล โรงเรียนส่วนใหญ่จัดครูอาจารย์สอนตามความสามารถและมีเปลี่ยนแปลงได้เมื่อประเมินผลการสอน นอกจากนี้ครูอาจารย์ได้การส่งเสริมให้สอนหรือฝึกนักเรียนให้ดีขึ้นโดยส่งไปอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการเป็นครั้งคราว ส่วนการส่งเสริมการเรียนของนักเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีจัดให้มีการบรรยายพิเศษ เมื่อนักเรียนเกิดปัญหาจะเรียกนักเรียนมาสัมภาษณ์ร่วมกับครูอาจารย์ที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารส่วนใหญ่จะใหญ่โต ทั้งกับบุคลากรของโรงเรียนในเรื่องสำคัญ ๆ เท่านั้น เรื่องอื่น ๆ ก็คือโอกาสในการเสนอขายบุคลากร ส่วนใหญ่กระทำเมื่อบุคลากรนั้นประสงค์จะย้ายและยื่นคำร้องมา ส่วนผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถือว่าดีนั้นในหลักเกณฑ์ที่มีความสามารถและปฏิบัติงานได้ดีเสมอไม่ว่าจะขัดแย้งผู้บริหารบางหรือไม่ก็ตาม

2.4 เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การวินิจฉัยสั่งการเรื่องสำคัญ ผู้บริหารส่วนใหญ่ตั้งกรรมการร่วมพิจารณาให้ความเห็นก่อน รวมทั้งเมื่อมีข้อเสนอความคิดริเริ่มขึ้นมา ในการมอบหมายงานจะมีการวางแผนร่วมกัน แล้วยกหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้เป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 73.97) และเมื่อมอบหมายงานแล้วผู้รับคำสั่งปฏิบัติงานใดถูกต้องดี ในเรื่องสำคัญ ๆ ผู้บริหารสูงสุดจึงวินิจฉัยสั่งการแต่ผู้เดียวเป็นส่วนใหญ่ ในการสั่งงานนั้นส่วนใหญ่จะกำหนดวัน เวลาแน่นอนให้รายงานผล

2.5 เกี่ยวกับการประสานงาน การประสานงานส่วนใหญ่เจ้าของเรื่องออกไปติดต่อ

ประสานงานเอง โรงเรียนส่วนใหญ่มีการประสานภายในดี มีการขัดแย้งเป็นส่วนน้อย ส่วนการประสานงานภายนอกหน่วยงานภายนอกหน่วยงานในวิชาชีพให้มีอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์เป็นส่วนใหญ่ ถ้าครูอาจารย์มีปัญหาก็สามารถเข้าพบผู้บริหารโรงเรียนได้ทุกโอกาส

2.6 เกี่ยวกับการรายงาน ผู้บริหารรายงานเรื่องต่าง ๆ ให้ทราบทั่วกันในโรงเรียน โดยในเชิงวิธีมีหนังสือเวียนให้ทราบและนัดประชุมเท่า ๆ กัน และเมื่อครูอาจารย์มีปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน ครึ่งหนึ่งรายงานทางวาจาเมื่อมีโอกาส นอกนั้นใช้วิธีอื่น ๆ ในการรายงานการสอน ปรากฏว่าครูอาจารย์จะไม่ทราบผลการสอนวิชาที่ตนไม่ได้สอน นอกจากจะขอจากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง มีทราบอยู่เป็นส่วนใหญ่ คือร้อยละ 15.07 นอกจากนั้นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 53.42) ไม่ได้แจ้งผลการเรียนใหญ่ปกครองนักเรียนทราบโดยตรง

2.7 เกี่ยวกับการจัดงบประมาณการเงิน ส่วนใหญ่ผู้บริหารสูงสุดจัดทำค่าของงบประมาณประจำปีเอง โดยร้อยละ 60.27 จะถือหลักเกณฑ์การของงบประมาณขอเพิ่มขึ้นตามจำนวนที่ขาดแคลนในปีก่อน ในการควบคุมการเงินและการบัญชี ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ควบคุมโดยใกล้ชิดเป็นส่วนใหญ่ ผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 63.38) เขาใจระเอียดเกี่ยวกับการเงินเป็นบางเรื่อง มีเพียงส่วนน้อยที่เขาใจดีทุกเรื่อง นอกจากนั้นมีการใช้จ่ายเงินเป็นครั้งคราวเป็นส่วนใหญ่

3. เปรียบเทียบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสูงสุดกับผู้บริหารระดับรอง ปรากฏว่าพฤติกรรมส่วนใหญ่ของผู้บริหารแต่ละระดับไม่แตกต่างกัน ที่แตกต่างกันมีเพียง 6 ข้อใน 35 ข้อ หรือร้อยละ 17.14 และเปอร์เซ็นต์ที่แตกต่างกันไม่มาก ปรากฏดังนี้

3.1 ผู้บริหารสูงสุดส่วนใหญ่ร้อยละ 63.64 ตอบวนโยบายมาจากผู้บริหารระดับเหนือกว่าโรงเรียน ผู้บริหารระดับรองส่วนใหญ่ร้อยละ 41.94 เป็นว่าผู้บริหารสูงสุดกำหนดและแถลงนโยบายเอง

3.2 ผู้บริหารสูงสุดส่วนใหญ่ร้อยละ 45.45 เห็นว่าโรงเรียนมีหน่วยงานย่อยไปควรปรับปรุง ผู้บริหารระดับรองส่วนใหญ่ร้อยละ 56.56 เห็นว่าเหมาะสมแล้ว

3.3 ผู้บริหารสูงสุดส่วนใหญ่ร้อยละ 45.45 ให้นำตำราฯ และครูอาจารย์เห็นควยกอนทุกครั้งก่อนวินิจฉัยสั่งการ เรื่องสำคัญ ในการวินิจฉัยเรื่องทำนองเดียวกัน ผู้บริหารระดับรองส่วนใหญ่ร้อยละ 40.32 จะตั้งกรรมการพิจารณาให้ความเห็นก่อน

- 3.4 ผู้บริหารสูงสุดสวนใหญ่ร้อยละ 45.45 กำหนดวันเวลาแน่นอนให้รายงานผลเฉพาะเรื่องสำคัญ ผู้บริหารระดับรองสวนใหญ่ร้อยละ 46.47 ได้กำหนดวันเวลาให้รายงานผลเมื่อส่งงานทุกเรื่อง
- 3.5 ผู้บริหารสูงสุดร้อยละ 51.82 เข้าใจระเบียบเกี่ยวกับการเงินดีเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน แต่ผู้บริหารระดับรองสวนใหญ่ร้อยละ 75.81 เข้าใจดีเป็นบางเรื่อง
- 3.6 ผู้บริหารสูงสุดสวนใหญ่ร้อยละ 63.64 ชี้แจงการใช้จ่ายเงินเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร แต่ผู้บริหารระดับรองสวนใหญ่ร้อยละ 50.00 ทบอวาทชี้แจงนายค้ำรวจและครูอาจารย์ทั้งหมดเป็นครั้งคราว

เมื่อพิจารณาจากการรวบรวมข้อมูลทุก ๆ ด้านที่ได้จากการแบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ และการตรวจสอบเอกสารแล้ว สรุปผลการวิจัยได้ว่า ผู้บริหารสถาบันการศึกษาของกรมตำรวจมีคุณวุฒิ ปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ นับว่าอยู่ในเกณฑ์ดีสำหรับสถาบันการศึกษาระดับตำรวจปริญญตรี แต่สำหรับโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ซึ่งสอนหลักสูตรซึ่งใหม่ ปริญญาตรีแก่ผู้สำเร็จการศึกษา และโรงเรียนสืบสวนซึ่งมีหลักสูตรสอนการบริหารงาน ระดับสารวัตรและผู้บังคับกอง คุณวุฒิของผู้บริหารสวนใหญ่นับว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยังไม่ได้ เว้นแต่จะได้รับการศึกษาหรือฝึกอบรมเพิ่มเติมในด้านการบริหารงานหรือในด้านวิชาเฉพาะที่ตนรับผิดชอบอยู่ แต่ก็ปรากฏว่าผู้บริหารสวนใหญ่ไม่เคยศึกษาเพิ่มเติมทางด้านการบริหารอย่างไรก็ดี ผู้บริหารสวนใหญ่มีคุณสมบัติเหมาะสมประการหนึ่งคือ เกือบทั้งหมดมีประสบการณ์ด้านการสอน

สวนใหญ่ของผู้บริหารมีพฤติกรรมทางด้านการวางแผนที่ถูกหลักการบริหาร แม่ว่ายังมีส่วนน้อยที่ประสบปัญหาในทางปฏิบัติอยู่มากโดยเฉพาะในเรื่องโครงการต่าง ๆ ที่วางไว้ มีการประเมินผลตามระยะไม่ถึงครึ่ง จะมีผลต่อไปในการปรับปรุงโครงการให้ดีขึ้น หรือวางโครงการใหม่ให้ดีขึ้นโดยยาก แผนงานจะสำเร็จได้ต้องมีผู้ปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กรที่ได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสม ปรากฏว่าโรงเรียนนายสิบตำรวจ โรงเรียนตำรวจนครบาล โรงเรียนสืบสวน ไม่มีหน่วยงานย่อยทำหน้าที่รักษาหรือบริการ ทำให้ไม่สามารถแต่งตั้งบุคคลใหม่หน้าที่งานดังกล่าวได้จึงขาดบุคลากรช่วยในด้านวิชาการ อันเป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งของโรงเรียน ผลการวิจัยจึงปรากฏในรูปที่ว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมในด้านการส่งเสริมการเรียน การสอนแก่ครูอาจารย์และนักเรียนในลักษณะ เฉพาะตัวหรือจำกัดในวงแคบ เช่น ให้ไปอบรมหรือสัมมนา ซึ่งความรู้และประสบการณ์ที่แต่ละคนได้มา ไม่อาจถ่ายทอดได้ทั่วถึงหรือสะสม

ไว้สำหรับผู้นับถือไปไกลกว่าชาว หังนี้ เพราะยังไม่เห็นความสำคัญของห้องสมุดในฐานะศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่จะเก็บความรู้ในรูปแบบหนังสือ รายงาน หรือเอกสารอ้างอิง โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนสืบสวน ซึ่งไม่มีครูอาจารย์ประจำในโรงเรียนเลย เห็นว่าการพัฒนาครูอาจารย์เป็นเรื่องส่วนตัวของครูอาจารย์โดยโรงเรียนไม่มีส่วนจะช่วยให้ หลักเกณฑ์ในการจัดครูอาจารย์ที่ดี หลักเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี หลักเกณฑ์การเสนอขอแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ดี มีบางส่วนเท่านั้นที่เป็นไปตามหลักคุณวุฒิ จากการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากกฎหมายและระเบียบ พบว่าการบริหารงานบุคคลของกรมตำรวจเองก็มีของวางและของโหว เช่นการสรรหาบุคลากร เปิดโอกาสให้หลักเล็งระบบคุณวุฒิ ได้มากกว่าที่จะคาดถึง

ในส่วนที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกและการประสานงาน จากการวิจัยพฤติกรรมของผู้บริหาร พบว่าอยู่ในเกณฑ์ดีมาก การสั่งงาน การมอบหมายงาน และการประสานงานอยู่ในลักษณะที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาในนโยบายที่ใหม่ การเข้าพบและ รายงานผู้บริหารได้ทุกโอกาส ตามความจำเป็น ถูกนำมาใช้มากที่สุดในการบวกรวมการติดต่อสื่อสาร และการรายงาน ทำให้มีการแก้ปัญหาารวมกัน และบุคลากรมีขวัญดีขึ้น แม้กระนั้นการรายงานและการวินิจฉัยสั่งการยังมีหลักฐานเป็นหนังสือ บันทึกประชุม มีการเซ็นรับทราบประกอบควยเป็นส่วนใหญ่ การวิจัยยังพบอีกว่าโรงเรียนไม่ได้ติดต่อกับผู้ปกครองนักเรียน โดยเฉพาะผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้แจ้งผลการเรียนและความประพฤติของนักเรียนไปให้ผู้ปกครองทราบ พฤติกรรมของผู้บริหารสูงสุดในการจัดงบประมาณการเงินนั้นว่า อยู่ในเกณฑ์ดีมากที่ควบคุมการจัดทำค่าของงบประมาณให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมด้วยตนเอง ตลอดจนระเบียบเกี่ยวกับการเงินและ ควบคุมอย่างใกล้ชิด แต่ยังมีบางส่วนที่ให้เจ้าหน้าที่การเงินเป็นผู้รับผิดชอบควบคุม นอกจากนี้ยังมีการขแรงการให้จ่ายเงินในโรงเรียนแม้ว่าจะยังไม่สมบูรณ์ทั่วถึงนักก็ตาม

ตามที่โลกกล่าวถึงความ เป็นมาและความสำคัญของปัญหาว่าผู้บริหาร เป็นศูนย์กลางแห่งพฤติกรรมของผูรรวมงาน คือครูอาจารย์ตลอดจนนักเรียน เมื่อปรากฏพฤติกรรมของผู้บริหารสภานักการศึกษาของกรมตำรวจส่วนใหญ่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์และกระบวนการบริหาร ตำรวจที่สำเร็จจากโรงเรียนน่าจะได้รับอิทธิพลจากการอบรมสั่งสอน การปลูกฝังค่านิยม หักคัตินทางที่ดีตลอดระยะเวลาที่ศึกษาในโรงเรียน แต่พฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของตำรวจอันเป็นที่รังเกียจของสังคมก็ยังคงปรากฏ

แพร่หลายทั่วไป บทความข้างในเดือนมกราคม พ.ศ.2519 ผู้วิจัยได้สำรวจพบความคิดเห็นในหนังสือพิมพ์รายวันภาษาไทยทุกฉบับ ที่จำหน่ายในกรุงเทพมหานคร ทั้งที่เป็นบทความ คอลัมน์ประจำ คำร้อง และข้อเขียนของประชาชน ปรากฏว่าตีเตียน ตัดพอ ตอว่าความประพฤติของตำรวจถึง 64 รายการ โดยยังไม่รวมถึงปัญหาและข้อข้องใจเกี่ยวกับประสิทธิภาพและเรื่องอื่นที่ไม่เกี่ยวกับความประพฤติ¹ ปรากฏว่าไม่มีเรื่องใดเกี่ยวกับตำรวจในสถาบันการศึกษาเลย ซึ่งอาจเป็นได้หลายประการ เช่น ตำรวจเหล่านั้นไม่ได้ช่วย ไม่มีโอกาสทำชั่ว หรือมีแต่ไม่ทำ หรือเป็นเพราะไม่มีใครร้องเรียนให้ปรากฏก็ตาม แต่ตำรวจนอกสถาบันการศึกษาที่ถูกร้องเรียนเหล่านี้ก็สำเร็จไปจากโรงเรียนตำรวจจริงๆ ข้อเขียนคำร้องฟ้องเหล่านั้นคงไม่เป็นความจริงไปทั้งหมด เพราะอาจเป็นการใส่ร้ายกันเป็นส่วนตัวหรือเป็นการโฆษณาชวนเชื่อบ่อนทำลายให้เกลียดชังเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลอันเป็นวิธีการของลัทธิคอมมิวนิสต์ก็ได้ "ตกระนั้นบางส่วนยังแสดงแนวโน้มของพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของตำรวจโดยบาง ทำให้สงสัยใคร่สืบคนต่อไปว่าอะไรเป็นสาเหตุของปัญหา ถ้าเกิดจากพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อมในอดีต ก็ได้มีการสืบสวนความประพฤติก่อนรับเข้าอบรมในโรงเรียน นอกจากนี้ระเบียบอันรัดกุมในโรงเรียนระหว่างฝึกอบรมหลักสูตรระยะอย่างน้อยที่สุด 6 เดือน ก็งานพอที่พฤติกรรมไม่ดีจะถูกแสดงออกมา อันเป็นผลให้ถูกห้ามสอบหรือให้ออกจากโรงเรียนไปในที่สุด ยกเว้นบรรจู่เขา รับราชการในระบบอุปถัมภ์ ซึ่งไม่ต้องการอบรมก่อนเป็นตำรวจ สาเหตุอีกประการหนึ่งซึ่งผู้วิจัยคาดคิดคือ รายได้หรือเงินเดือนของตำรวจน้อยมาก เมื่อเทียบกับภารกิจและลักษณะการปฏิบัติงาน เช่น ต้องใช้เวลาอยู่นอกบ้านนอกที่ทำงานในวันหนึ่ง ๆ เป็นเวลานาน ต้องใช้เงินเพิ่มเพื่อค่าน้ำอาหารที่ไม่สามารถรับประทานร่วมกับครอบครัว ทำให้ต้องชวนขวยคอสู้เพื่อความอยู่รอดไปวันหนึ่งๆ แม้จะต้องขัดแย้งกับมโนธรรมของตนก็ตาม ดังเช่นปรากฏว่าตำรวจแต่งเครื่องแบบลัทธิพยเพียง 4บาท

¹ เลขานุการคณะกรรมการประชาสัมพันธ์, บันทึกที่ 0516(กก.3)/33 ลงวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2519 เรื่องเสนอขอมูลเกี่ยวกับความประพฤติของตำรวจ เพื่อประกอบการสอนจริยธรรมสำหรับตำรวจถึงหัวหน้ากองอำนวยการศึกษา.

บรรณประจำทางเป็นเหตุใหญ่จาก 6 เดือน² สาเหตุอื่น ๆ ของพฤติกรรมเบี่ยงเบนได้แก่วิถีปฏิบัติ
 ล้อมที่เห็นอยู่ในวงการเดียวกัน เช่น เพื่อนหรือผู้บังคับบัญชาที่คบคนทุจริต ทำให้เห็นกงจักรเป็นดอกบัว โกง
 แล้วได้รับประโยชน์สุขกายสบายใจ ทำชั่วแล้วยังได้ดี ตำรวจขุนอภัยไม่นิยมแต่ก็อดทำตามบ้างไม่ได้
 สาเหตุเหล่านี้ยังมีได้มีการศึกษาให้แน่ชัดตามหลักเกณฑ์และระเบียบวิธีวิจัย ควรที่จะมีผู้สนใจทำการ
 วิจัยกันต่อไป โดยเฉพาะผู้ทำหน้าที่โดยตรง เช่น กองวิจัยและวางแผน กรมตำรวจ

อภิปรายผลของการวิจัยและขอเสนอแนะ

ในการพัฒนาการบริหารงาน มีสิ่งที่จะต้องทำได้มาก แต่จะทำอะไรบ้างก่อนหรือหลัง ต้องคำนึง
 ความจำเป็น ความสำคัญ และทรัพยากรที่มีอยู่ตามลำดับไป ถ้าตั้งเป้าหมายไว้ไกลหรือสูงเกินไป มัก
 จะไม่มีการเริ่มต้นเพราะจะคิดว่าย้อไกลหรือยังอีกนานกว่าจะทำได้สำเร็จ ผลการวิจัยและขอเสนอ
 แนะนำโดยทั่วไปมี 2 ประการ คือปัญหาที่ควรแก้ไข และปัญหาที่พอจะแก้ไขได้ ขอเสนอแนะก็มี 2 ประ-
 การ เช่นเดียวกัน ขอเสนอแนะกว้าง ๆ ให้ปรับปรุงให้ดีขึ้น ให้พัฒนาขึ้น ให้รวมมือกัน ฯลฯ เป็นการ
 บอกว่าควรทำอะไร (what) กับขอเสนอแนะว่าควรทำอย่างไร (how) ถ้าไม่เสนอแนะว่าจะให้
 ทำอย่างไรก็จะกลายเป็นสะสมปัญหาให้มากขึ้น ในการอภิปรายและเสนอแนะนี้ผู้วิจัยจะกล่าวเฉพาะ
 สิ่งที่จะทำได้ตลอดจนวิธีที่จะทำ โดยหวังให้วิทยานิพนธ์นี้ช่วยคุณความมากกว่าหนักเพราะมีกระตือรือร้น
 มาก นอกจากนั้นการอภิปรายและเสนอแนะบางเรื่องอาจจะเกี่ยวพันถึงการบริหารงานของกรมตำรวจ
 แทนที่จะกล่าวถึงสถาบันการศึกษาแต่ลำพัง เพราะกฎหมาย ระเบียบและข้อเท็จจริง แสดงให้เห็นว่า
 การบริหารในโรงเรียนไม่แตกต่างกับการบริหารในกรมตำรวจ ในเรื่องที่อยู่อาศัยพาดพิงเกี่ยวพันกัน
 นั้น เรื่องที่ควรอภิปรายถึงจึงมีดังต่อไปนี้

² หนังสือพิมพ์เคลวินิสต์ เล่ม 6055 ฉบับประจำวันที่ 23 มีนาคม 2509 หน้า 1.

³ คำรึ นิสสัยพันธุ์, "ตำรวจไม่มีเพื่อน" วารสารสามพราน ฉบับพิเศษ วันที่ 13 ตุลาคม
 2515, หน้า 1.

1. เกี่ยวกับการวางแผน ผลของการวิจัยนี้พบว่าความเข้าใจในเรื่องนโยบายของโรงเรียนของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ยังไม่ตรงกัน และนโยบายของโรงเรียนกำหนดและแปลงโดยผู้บริหารระดับเหนือกว่าผู้บริหารโรงเรียน โดยที่สถาบันการศึกษาชั้นสูงในอารยประเทศ มักมีปรัชญาหรือจุดมุ่งหมายใฝ่ปรากฏไว้อย่างเป็นหลักฐานไว้สำหรับเป็นแนวทางปรับปรุงการศึกษา หลักสูตร กิจกรรม การเรียน การสอน ไม่ว่าผู้ใดจะเข้าบริหารสถาบันการศึกษานั้น จะไปบริหารไปตามใจชอบ เป้าหมายจะคงชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามกฎหมายของหน่วยงานนั้น เพียงแต่นโยบายหรือวิธีการเท่านั้นที่ผู้บริหารแต่ละคนจะกำหนดหรือเลือกเอาว่าจะทำอย่างไรใหม่ วัตถุประสงค์ของสถาบันการศึกษานั้นๆ การจัดหลักสูตร กิจกรรมการสอน จะไปสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย และควรมีการประเมินผลหลักสูตรเป็นระยะ ๆ ว่าสามารถผลิตบุคลากรได้สมความมุ่งหมายหรือไม่ ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีปรัชญาของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ของกรมตำรวจ กล่าวคือ ปรัชญาของโรงเรียนนายร้อยตำรวจควรมีดังนี้

* โรงเรียนนายร้อยตำรวจ เป็นสถาบันอุดมศึกษาสำหรับให้การศึกษาวิชาการตำรวจ ซึ่งพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว มีพระราชดำริเห็นเกล้าฯ ให้ตั้งขึ้น สถาบันแห่งนี้มีจุดมุ่งหมายที่เป็นหลักคือ มุ่งให้การศึกษาและวิจัยในความรู้อันเป็นหลัก ได้แก่ ความรู้รอบและเชี่ยวชาญในสรรพวิทยาการอันจะทำให้เป็นนายตำรวจที่ดีที่สุด มีเกียรติ วินัย กล้าหาญ แข็งแกร่ง ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ และเสียสละเพื่อชาติและประชาชน มุ่งทำใหม่ผลิตจากสถาบันนี้ มีการศึกษาค้นคว้าวิจัย และเป็นผู้มีศีลธรรมทุกประการ ให้เหมาะสมกับเป็นผู้ที่ประชากรราษฎรจักเข้าพึ่งพาอาศัยได้ในยามทุกขร้อนไทรมเย็น เป็นสันติสุข "

สำหรับโรงเรียนที่ฝึกอบรมพลตำรวจ มีโรงเรียนตำรวจนครบาลและภูธร ควรมีปรัชญาดังนี้

" โรงเรียนตำรวจ.....เป็นสถาบันการศึกษาของกรมตำรวจ ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อผลิตผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ อนุรักษ์ความสงบเรียบร้อยให้แก่ประเทศชาติและประชาชน จึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างสำคัญยิ่งที่จะต้องสร้างอบรม ปลูกฝัง ตำรวจที่มีความรู้ดี ความสามารถดี ความประพฤติดี ความรู้อันเป็นหลักได้แก่วิชาที่จะช่วยให้อาสาสมัครหัดเลหอาชญากร มีทัศนคติและค่านิยมที่ดี มีวินัย รักเกียรติ กล้าหาญ และแข็งแกร่ง เพื่อจะธำรงรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในมิให้เสื่อมสูญไป "

ผู้วิจัยได้มีบันทึกที่ 0516(กก.3)/ว.119 ลงวันที่ 9 มิถุนายน 2518 เสนอแนวความคิดที่ว่า โรงเรียนควรมีปรัชญาเป็น เครื่องกำหนดแนวทางการจัดการศึกษา โรงเรียนต่าง ๆ ได้เสนอปรัชญา ของตน ดังปรากฏในภาคผนวก

2. เกี่ยวกับการจัดองค์การ จากการที่ผู้บริหารส่วนหนึ่งตอบว่ามีหน่วยงานย่อยน้อยเกินไป หรือมีบุคลากรในหน่วยงานน้อยเกินไป ความต้องการที่อยากให้มีหน่วยงานเพิ่มขึ้น มีทางพิจารณาได้ หลายประการ เช่น

- ถ้ามีหน่วยงานเพิ่มขึ้น จะมีการขยายตำแหน่งหน้าที่เพิ่มขึ้น บุคลากรมีโอกาสได้รับ การเลื่อนตำแหน่งได้ง่าย ตำแหน่งที่ขยายเพิ่มมักจะบรรจุบุคลากรใหม่ ในระบบราชการ การที่จะบรรจุ ข้าราชการในระดับสูงขึ้นได้ยาก เว้นแต่จะโอนมาจากกรมกองอื่น ฉะนั้นโอกาสของข้าราชการตำแหน่งรอง ๆ จะเปิดกว้างสำหรับการเลื่อนขึ้น เป็นหัวหน้าของหน่วยงานที่ขยายเพิ่มขึ้น หรือถ้าตนเอง ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง คู่แข่งขันของตนก็อาจจะได้เลื่อนในสายอื่น ทำให้คู่แข่งนั้นในสายเดียวกัน น้อยลง

- ถ้าบุคลากรนั้นไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ทั้ง ๆ ที่มีการขยายส่วนราชการ ก็ยังทำให้ปริมาณที่ต้องรับผิดชอบน้อยลงไป เนื่องจากแบ่งไปให้หน่วยงานใหม่ เป็นเหตุให้งานน้อยลงในขณะที่เงินเดือนไม่ได้น้อยลงตามไปเลย

- สำหรับหน่วยงานราชการที่มีปริมาณข้าราชการมากขึ้น ทำให้อัตราส่วนการขอเลื่อนเงิน เดือนเป็นกรณีพิเศษเกินกว่าหนึ่งขั้นมีมากขึ้น เนื่องจากมติคณะ รัฐมนตรีที่ให้อยู่ขณะนี้ให้ขอเลื่อนได้คิด เป็นเปอร์เซ็นต์

- ถ้ามีการขยายหน่วยงานย่อยภายในหน่วยงานใหญ่ หรือหัวหน้าหน่วยงานใหญ่จะมี ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น สำหรับผู้ที่มีแนวความคิดเก่า ๆ ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบริวารส่วนตัวของตน ก็จะมีรู้สึกว่าตนเองมีบารมีมากขึ้น

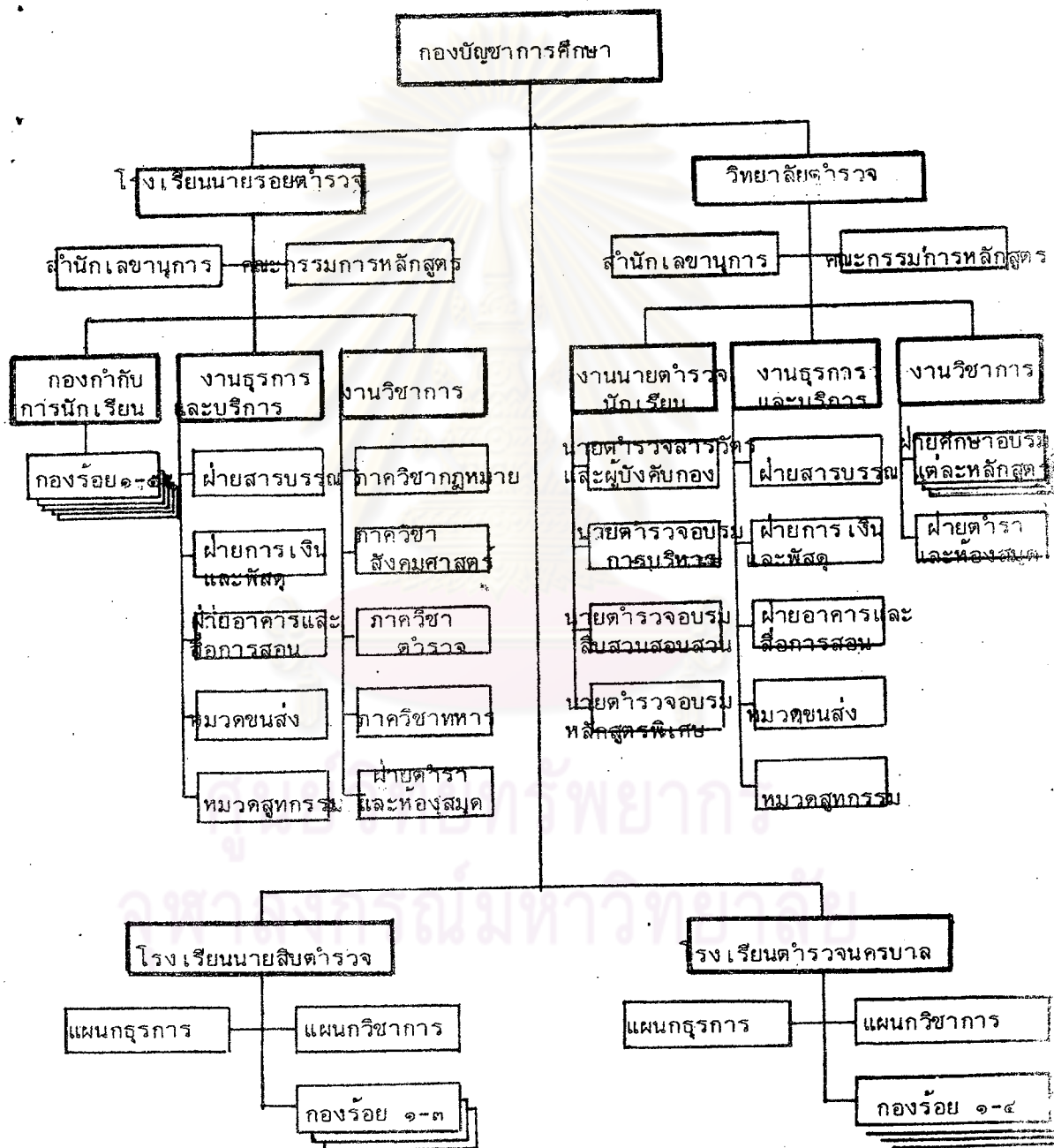
- ประการสุดท้าย ถ้าผู้ใดหวังว่าการขยายส่วนราชการ เป็นการแก้ปัญหาที่มีลักษณะ หน้าที่ความรับผิดชอบ และปริมาณงานมากกว่าหน่วยงานหรือบุคลากรที่มีอยู่ สรุปว่า เพื่อประสิทธิภาพ ของหน่วยงานแล้ว แม้จะมีผลพลอยได้ของบุคลากรความมาด้วย การขอขยายงานนั้นก็ถือว่าถูกต้องตาม หลักการปรับปรุงงานและการจัดองค์การใหม่

เมื่อพิจารณาการแบ่งส่วนราชการ ของโรงเรียนตำรวจภูธรแล้ว ปรากฏว่านอกจากมีกองร้อย ทำหน้าที่ปกครองนักเรียนแล้ว แต่ละกองกำกับการมีแผนกธุรการ และแผนกวิชาการ เป็นหน่วยงานช่วย แต่โรงเรียนตำรวจนครบาล โรงเรียนนายสิบตำรวจ ไม่มีหน่วยงานช่วยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควร จัดตั้งแผนกธุรการและแผนกวิชาการในโรงเรียนทั้งสองที่กล่าวมาแล้วด้วย สำหรับโรงเรียนสืบสวน ผู้วิจัยเห็นว่า ควรแบ่งแยกงานเป็น 3 งาน คือ งานปกครองนักเรียน งานธุรการและบริการ และวิชาการ โดยแต่ละงานจัดอัตรากำลังซึ่งไม่ควรเท่ากันทั้งปริมาณและขั้นยศให้เป็นไปตามลักษณะความสำคัญ ของงาน มีบุคลากร ระดับสูงทำหน้าที่บังคับบัญชาและบริหารงานนั้น ๆ โดยไม่ควรแบ่งแยกเป็นแผนกย่อย เพราะจะทำให้ในงานสำคัญเป็นภาระหน้าที่ของแผนกซึ่งมีบุคลากรระดับต่ำ โดยบุคลากรระดับสูงไม่ไดลงมือปฏิบัติงานเอง อาจว่ามีหน้าที่ควบคุมงานเท่านั้น ทั้งนี้ควรเปลี่ยนชื่อโรงเรียนสืบสวนให้เหมาะสมกับภารกิจ เช่น วิทยาลัยตำรวจ สำหรับโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ควรปรับปรุงส่วนราชการใหม่ สำหรับ กองกำกับการ 1 ที่ทำหน้าที่ปกครองนักเรียน ควรให้มีการแบ่งเป็นกองร้อยตามเดิม เพราะคงอาศัย การปกครองลดหลั่นตามลำดับชั้นแบบทหาร แต่แผนกขึ้นตรงตอกองบังคับการ และกองกำกับการ 2 ควร เปลี่ยนเป็นงานธุรการและบริการ และงานวิชาการ มีบุคลากรระดับสูง ทำหน้าที่บริหารงานอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้โรงเรียนสืบสวนและโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ควรมีคณะกรรมการหลักสูตรประจำอีกด้วย การศึกษาเป็นโครงการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนใหม่มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะสอดคล้องกับ ความมุ่งหมายของการศึกษา⁴ เมื่อต้องการฝึกอบรมตำรวจให้สามารถปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความต้องการ ของสังคมและสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมของสังคม โดยเฉพาะแผนประทุษกรรมของอาชญากร ซึ่งมีการปรับปรุงอยู่ทุกวัน จึงต้องมีคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงโครงการศึกษา คือ หลักสูตรให้สอดคล้อง กับ เทคโนโลยี กฎหมาย และวิชาการตำรวจอย่างต่อเนื่อง การแบ่งส่วนราชการใหม่จะกระทำได้ โดยขอแก้ไขพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย เสนอต่อรัฐบาลต่อไป แผนภูมิที่ 12 ต่อไปนี้จะแสดงรายละเอียดการแบ่งส่วนราชการที่ผู้วิจัยเสนอแนะไว้แล้วข้างตน

⁴ สุมิตร คุณานุกร, หลักสูตรและการสอน (กรุงเทพฯ: กรุงเทพมหานครการพิมพ์, 2518), หน้า 2.

แผนภูมิที่ ๑๒

แสดงการแบ่งส่วนราชการใหม่ของโรงเรียนตำรวจ





3. เกี่ยวกับการจัดวางตัวบุคคลมีเรื่องน่าสนใจดังนี้

3.1 ผลการวิจัยพบว่ามี การส่งเสริมครูอาจารย์และนักเรียนในการสอนการเขียนส่วนใหญ่วิววิธีให้ไปรับการอบรมและบรรยายพิเศษ ส่วนวิธีจัดใหม่ห้องสมุดและหนังสือวิชาการไว้นักเรียนประกอบ ตลอดจนจัดหาเวลาว่างให้ใช้ห้องสมุด ผู้บริหารสูงสุดไม่มีใครเห็นว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด น่าจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ไม่มีการปรับปรุงห้องสมุดและจัดเวลาว่างให้นักเรียนรู้จักค้นคว้าหาความรู้เองบางท่านเองเดียวกันกับห้องสมุดอื่น ๆ ของกรมตำรวจที่ไม่ได้รับความสนใจ ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากเหตุผลหลายประการ เช่น

— ผู้บริหารระดับสูงของกรมตำรวจไม่ให้ความสำคัญและสนับสนุนการหาความรู้จากห้องสมุดเช่นกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะข้าราชการตำรวจต้องปฏิบัติงานในท้องที่หรืองานป้องกันปราบปรามมีมากกว่าฝ่ายวิชาการ หากใช้เวลาราชการมาห้องสมุดได้งายจะมีข้าราชการหลักเลี้ยงงาน

— ผู้บริหารระดับสูงของกรมตำรวจ ระดับกองบัญชาการ หรือ กองบังคับการ อาจรู้สึกวาทนเองก็ไม่ได้ใช้ห้องสมุดเพื่อพัฒนาตนเองก็ยังไม่ได้รับการเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่งใด หรือมี ฉะนั้น อาจจะซื้อหนังสือต่าง ๆ เป็นของส่วนตัวหมดแล้วก็ได้

— การจัดทำห้องสมุดหรือหาหนังสือให้ห้องสมุด อาจต้องใช้งบประมาณการเงินซึ่งขาดแคลน หรืออาจหาข้าราชการตำรวจไปประจำทำงานในห้องสมุดโดยยาก ข้าราชการตำรวจอาจรู้สึกว่าเป็นงานน่าเบื่อหน่าย ทั้งนี้ควรยกเว้นข้าราชการตำรวจประเภทไม่มีศัพทบรรจุเข้ารับราชการครั้งแรกในห้องสมุด

ฉะนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าน่าจะได้มีการสอนวิชาในโรงเรียนตำรวจที่นักเรียนมีความรับผิดชอบต่องานหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เองบ้าง เป็นการช่วยฝึกนิสัยให้รู้จักหาความรู้จากกฎหมายและระเบียบที่มีภายหลังนักเรียนเหล่านั้นอบรมศึกษาออกรับราชการแล้ว ถ้านักเรียนได้ฟังคำบรรยายอย่างเดียวย่อมจะติดนิสัยเคยชินกับการที่ต้องมีผู้อื่นความรู้ ผู้วิจัยจึงพบเสมอว่าผู้ปฏิบัติงานจริง ๆ บางคนไม่มีความรู้ในกฎหมายและวิธีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับใหม่ ๆ ทั้ง ๆ ที่ราชการได้ส่งเนาแจกจ่ายให้แต่มีก้น้ำเก็บ เขาเพิ่มโดยไม่ได้อ่าน ขอเท็จจริงดังกล่าว ผู้วิจัยพบจากการสังเกตในขณะรับราชการตำแหน่งหัวหน้าแผนกกฎหมาย กองวิชาการ ต้องตอบข้อหารือในปัญหากฎหมายและระเบียบ

เบี่ยงต่าง ๆ ทั้ง ๆ ที่มีหลายลักษณะอันชัดเจนไม่คงที่เลย

3.2 จากการศึกษาที่ผู้บริหารยอมรับว่ามีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งว่างไว้นาน ๆ โดยไม่มีการแต่งตั้งข้าราชการตำรวจที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้มีผู้นับปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่แต่งตั้งและงานยังคงค้างไปโดยควยก็ ก็แสดงว่าตำแหน่งที่ว่างอยู่นั้นกำหนดโดยไม่มีควยจำเป็น บารนาร์ด (Barnard)⁵ เคยกล่าวไว้ว่า การจัดและอำนาจการตัดสินใจที่ผิดพลาดที่สุดคือ การจัดวางตัวบุคคลที่เหมาะสมมาประจำตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ภายในของกรมให้เกิดช่องว่างให้มีความร่วมมือขาดไปควยเป็นองค์การบกพร่องไป ผู้บริหารที่ดีจะไม่เพิกเฉยให้ตำแหน่งใดว่างลงไปโดยไม่แต่งตั้งเจ้าหน้าที่อื่นเข้าไปรับผิดชอบเป็นเวลานาน ๆ เกิดควยสูญเสียไปเหมือนร่างกายมนุษย์ที่ปล่อยให้ระส่ำระสายส่วนควยไปโดยไม่ทำงาน

3.3 ตามพระราชกฤษฎีกากำหนดอัตราเงินเดือนของข้าราชการตำรวจที่ใช้อยู่ เปิดโอกาสให้มีการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการตำรวจโดยไม่ต้องสอบคัดเลือก เพราะงานตำรวจบางลักษณะมีความจำเป็นเช่นนั้น เช่นผู้สืบข่าว สายลับ ล่ามที่ต้องผ่านการทดสอบควยไว้วางใจเป็นอัน แต่เป็นของไหว้ให้โอกาสบรรจุคนเข้ารับราชการในหน้าที่ปกติโดยไม่คัดเลือกจากการสอบและไม่เปิดให้ผู้นับสมัครได้ ทั้งนี้มีจำนวนมากกว่าผู้ที่ผ่านการสอบคัดเลือกเสียอีก ทำให้ผู้ได้รับการบรรจุมีความผูกพัน ต้องรับใช้ช่วยเหลือให้ได้รับการบรรจุเป็นการส่วนควยมากกว่ารับใช้หน่วยงาน เปิดโอกาสให้แสวงหาประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม จึงเป็นการขัดควยระบบควยที่มีหลักกว่าควยให้ควยเสมอภาคในโอกาสแก่บุคคลเข้ารับราชการและต้องการผู้มีความรู้ความสามารถมากกว่าผู้นับ การคัดเลือกบรรจุคนเข้ารับราชการเป็นนายตำรวจสัญญาบัตรโดยไม่มีการสอบควยที่ศึกษาเอกสารพบ จึงเป็นการไม่ถูกต้อง จึงควยแก้ไขพระราชกฤษฎีกาให้มีการสอบคัดเลือกทุกกรณี เว้นแต่กรณีจำเป็นต้องยกเว้นก็ให้มีกฎเกณฑ์ที่สมควรควยเหตุผลและรัดกุม

⁵ Chester I. Barnard, *op. cit.*, pp. 217 - 218.

⁶ เพ็ญศรี วายวานนท์, เรื่องเดิม, หน้า 102.

3.4 การจัดตัวบุคคลของฝ่ายการศึกษาของกรมตำรวจ แมแต่ฝ่ายอื่น ๆ เช่นเดียวกัน ยังมีได้มีหลักเกณฑ์กำหนดไว้ตายตัวว่า ตำแหน่งใดของใครคุณสมบัตินั้นเฉพาะตำแหน่งอย่างไร จึงอาจแต่งตั้งใครก็ได้ สักแต่ว่าเป็นตำรวจ เขาดำรงตำแหน่งต่าง ๆ โดยไม่คำนึงถึงผลงานของหน่วยงาน จึงควรกำหนดคุณสมบัตินั้นเฉพาะตำแหน่งไว้และมีให้มีการแต่งตั้งหรือย้ายบุคคลากรผิดจากหลักเกณฑ์ นอกจากนั้นจากการตรวจสอบเอกสารทางกฎหมายพบว่าตำแหน่งของข้าราชการกำหนดไว้หลายระดับชั้นเกินไป ทำให้ต้องไต่ระดับตำแหน่งมาก จากผลการวิจัยพบควยว่าผู้บริหารส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งเพียง 1 - 3 ปี ทำให้ขาดความชำนาญในตำแหน่ง เมื่อเริ่มมีความชำนาญก็จะต้องเปลี่ยนตำแหน่งใหม่ ต้องหาความชำนาญในตำแหน่งใหม่ต่อไปอีก นอกจากนั้นตำแหน่งระดับต่าง ๆ ต้องปฏิบัติงานที่มีความสำคัญในขณะที่ขาดประสบการณ์ ทั้งนี้เพราะตำแหน่งสูงขึ้นไป เป็นตำแหน่งที่กำหนดให้ทำหน้าที่ควบคุมอำนาจการและมีหลายระดับตำแหน่งเกินไป เช่น มีตำแหน่งรองและผู้ช่วยมากมายซึ่งได้รับเงินเดือนมาก แต่มีปริมาณงานและความรับผิดชอบน้อย แต่หาไม่ได้ตำแหน่งสูงจะไม่ได้เลื่อนยศและเงินเดือนเช่นกัน จึงควรแก้ไขโดยให้ข้าราชการตำรวจได้เลื่อนยศและเงินเดือนได้ในตำแหน่งที่ต้องลงมือปฏิบัติงานให้นานขึ้น และให้เลื่อนไปในตำแหน่งบังคับบัญชาเท่าที่จำเป็น ซึ่งจะกระทำได้โดยแก้ไขพระราชกฤษฎีกากำหนดอัตราเงินเดือน กำหนดตำแหน่งฯ เสียใหม่ ตัวอย่างดังกล่าวพอเห็นได้จากพนักงานสอบสวนที่รับแจ้งความส่วนใหญ่เป็นรองสารวัตร แต่เมื่อได้ยศ ร.ต.อ. มักจะเปลี่ยนตำแหน่งขึ้นไปอีกหลายระดับตำแหน่งซึ่งไม่ได้ปฏิบัติงานให้ประชาชนโดยตรง ผู้ปฏิบัติงานจึงขาดแคลนในขณะที่ผู้ควบคุมกลับมีมากขึ้น

3.5 การพัฒนาบุคลากร ปรากฏว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้รับการฝึกอบรมในด้านการบริหาร จึงควรจัดหลักสูตรสารวัตรและบังคับกอง หลักสูตรการบริหารระดับกลาง เช่น ผู้กำกับฯ และการสัมมนาผู้บังคับบัญชาชั้นสูง โดยให้วิทยาลัยตำรวจที่เสนอให้จัดตั้งตามขอ 2 เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรม

7

Damri Nissaipan, Methods of Increasing Efficiency of Police Patrol Operations in Thailand, Washington D.C.: International Police Academy, 1968 (mimeograph), p. 26.

3.6 การที่ตำรวจมีเงินเดือนขั้นต่ำเพียง 750 บาทในขณะที่ผู้จับชั้น ม.ศ.3 และพิมพ์ดีดภาษาไทยและภาษาอังกฤษโคตี ซึ่งอาจศึกษาต่อจากชั้น ม.ศ.3 เพียง 3 - 6 เดือน จะได้รับการบรรจุให้ได้รับเงินเดือน 690 บาท ตามกฎ ก.พ.ฉบับที่ 626⁸ ซึ่งมีการปรับเงินเดือนเป็น 720 และต่อมาเป็น 955 บาท พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 (ฉบับที่ 11) พ.ศ.2517 และมติของคณะรัฐมนตรี⁹ แต่พลตำรวจชั้น ม.ศ.3 แล้วศึกษาวิชาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการตำรวจระดับพลตำรวจอีก $6\frac{1}{2}$ เดือน ประกอบการฝึกการรบ กลับได้รับการบรรจุให้ได้รับเงินเดือนเพียง 750 บาท นับว่าไม่ถูกต้องตามที่ควรจะมีหน้าที่รับผิดชอบมากกว่า ควรได้รับเงินเดือนมากกว่าตามที่ปฏิบัติ เงินเดือนควรกำหนดตามหน้าที่ความรับผิดชอบของงานนั้น ๆ โดยเฉพาะ¹⁰ จึงควรแก้ไขพระราชกฤษฎีกากำหนดอัตราเงินเดือนฯ และให้กรมตำรวจส่งหลักสูตรโรงเรียนพลตำรวจไปให้ ก.พ. พิจารณากำหนดเงินเดือนที่ควรได้รับการบรรจุต่อไป

3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ จากการวิจัยพบว่ายังมีข้อบกพร่องหลักเกณฑ์กำหนดการให้คะแนนเพื่อเปรียบเทียบกัน ผู้บริหารสถาบันการศึกษาของกรมตำรวจ จึงใช้เกณฑ์ต่าง ๆ กันได้ ทำนองเดียวกับหน่วยงานอื่น ๆ ของกรมตำรวจ เพราะใช้ระเบียบเดียวกัน จึงควรกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งสามารถให้คะแนน (Rating Scale) แต่ละคนได้เพื่อขอเลื่อนเงินเดือนประจำปีไว้ ทั้งนี้ควรมีหลายหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับประเภทภารกิจของหน่วยงานนั้น

⁸ ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 87 ตอนที่ 45 ฉบับพิเศษ วันที่ 20 พฤษภาคม 2513, หน้า 1.

⁹ ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 91 ตอนที่ 50 ฉบับพิเศษ วันที่ 19 มีนาคม 2517, หน้า 1.

¹⁰

Felix A. Nigro, Public Personnel Administration (New York: Henry Hold and Company, 1959), p. 84.

4. เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก ผลการวิจัยนี้พบว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารได้ตั้งคณะกรรมการพิจารณาหรือปรึกษาหารือร่วมกับผู้บริหารระดับอื่นเสมอ รวมทั้งเมื่อมีข้อเสนอความคิดริเริ่มขึ้นมา ผู้วิจัยถือว่าเป็นการคิดใหญ่บริหารระดับรองและครูอาจารย์ได้มีโอกาสระดมสมองหรือร่วมกันแก้ปัญหา แต่ควรระวังอย่าตั้งคณะกรรมการพิจารณาในปัญหาเล็กน้อยที่ผู้บริหารควรตัดสินใจในเองได้ให้รวดเร็ว หรือเป็นงานประจำ เพราะการตั้งกรรมการบางครั้งเป็นการโยนความรับผิดชอบให้กลุ่ม หรือเป็นการถ่วงไม่ให้งานสำเร็จ ถ้าตั้งคณะกรรมการจำนวนมาก ๆ

5. เกี่ยวกับการประสานงาน ผลการวิจัยพบว่า การประสานงานภายในหน่วยงานอยู่ในเกณฑ์ดีมาก แต่การประสานงานภายนอกหน่วยงาน เจ้าของเรื่องออกไปติดต่อประสานงานเอง ไม่มีผู้ใดมีหน้าที่โดยเฉพาะตลอดจนผู้บริหารสูงสุดจะไปประสานงานเองเป็นส่วนน้อย การที่โรงเรียนสำรวจอายุการจัดกระจายตามภาคต่าง ๆ ของประเทศไทย จากทิศเหนือถึงทิศใต้ จากทิศตะวันออกถึงทิศตะวันตกเฉียงเหนือการประสานงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อแก้ไขความขัดข้องล่าช้าในการปฏิบัติงาน การวินิจฉัยสั่งการที่ไม่ชัดเจนไม่สื่อความหมายเพียงพอ และความเข้าใจผิดระหว่างหน่วยงานซึ่งอาจมีขึ้นได้ ผู้วิจัยยังเสนอแนะเพื่อแก้ไขปัญหาดังนี้

5.1 ควรจัดตั้งหน่วยงานประชาสัมพันธ์ เป็นองค์การภายในของกองบัญชาการศึกษ เพื่อแก้ไขข้อขัดข้องดังกล่าว ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ซึ่งได้รับการฝึกอบรมให้รู้งานประชาสัมพันธ์และมีเป้าหมายเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เช่น โรงเรียนมัธยมวิทย์วาลัย และมหาวิทยาลัย เพื่อให้นักเรียน นิสิต นักศึกษา มีทัศนคติที่ดีต่อตำรวจ เมื่อผู้วิจัยได้เสนอแนะและผู้บังคับบัญชาได้ใหญ่รวมเป็นเลขานุการคณะกรรมการประชาสัมพันธ์ดำเนินหลายประการ ตลอดจนออกสารประชาสัมพันธ์เผยแพร่ไปตามหน่วยงานภายในกองบัญชาการการศึกษา และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเป็นบางครั้ง (ปรากฏรายละเอียดในภาคผนวก)

5.2 ข้อขัดข้องในการประสานงานในระบวรราชการของไทย มักจะเนื่องมาจากการมีความรู้สึกส่วนตัวในการทำงานราชการ การมีค่านิยมผิด ๆ ว่าผู้ใดบังคับบัญชาไม่ควรติดต่อกับผู้บังคับบัญชา หรือเมื่อยึดสูงกว่าทางโทรศัพท์ มีการเรียกรองรางวัลหรือการเลี้ยงดูเพื่อการประสานงานดังที่กล่าวกันว่า ถ้าไม่กินไม่เมากันก่อนจะพูดกันไม่รู้เรื่อง จึงเป็นสาเหตุใหม่ที่มีการ "ประสานงาน" กันมากกว่า "การประสานงาน" ในวงราชการของไทย เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการประสานงาน

เรื่องสำคัญกับหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า ผู้บริหารสูงสุดจึงควรเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานงานเองให้มากขึ้น จะดีกว่าให้ผู้บริหารระดับรองหรือเจ้าหน้าที่ไปประสานงาน ในเรื่องที่มีการมีนายตำรวจจากโรงเรียนไปช่วยปฏิบัติงานประจำที่โรงเรียนมัธยมคามแนวมิลเลอร์ (Miller) 11 วิจัยไว้หรือไม่ ผู้วิจัยเห็นว่าอัตรากำลังยังไม่อำนวยให้กระทำได้ในขณะนี้ แต่ควรส่งนายตำรวจไปเป็นวิทยากรหรือแนะแนวทางการศึกษาบางเป็นครั้งคราว

5.3 ข้อขัดข้องในการประสานงานและติดตาม เรื่องที่ส่งรายงานไปมาตามที่เป็นการควรแก้ไขด้วยการจัดตั้งระบบการตรวจคนหนังสือราชการและรายงานที่โต้ตอบกัน โดยกำหนดรหัสหมายเลขของหน่วยงานย่อยคหทยเลขหนังสือส่งออกของกองบัญชาการการศึกษา เช่นเดิม เลขหนังสือส่งออกของกองบัญชาการการศึกษา คือ 0516/.... ส่วนโรงเรียนต่าง ๆ ใช้เลขส่งออกทับด้วย พ.ศ. ก็เปลี่ยนเป็นใช้เลข 0516 วงเล็บด้วยเลขรหัสของแผนก กองกำกับ การ กองอำนวยการ ที่ขึ้นตรงต่อกองบัญชาการการศึกษา หลังจากผู้วิจัยได้เสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาเป็นทางการ ขณะเขียนวิทยานิพนธ์นี้ ผู้บัญชาการการศึกษาพิจารณาแล้วเห็นชอบด้วยและอนุมัติให้ดำเนินการได้ ปรากฏรายละเอียดตามภาคผนวก

6. เกี่ยวกับการรายงาน ผลการวิจัยนี้ทำให้ทราบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้แจ้งผลการเรียนการสอนในวิชาต่าง ๆ ให้ครูอาจารย์ที่ไม่ได้สอนวิชานั้นทราบ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า หากครูอาจารย์ได้ทราบผลการเรียนของนักเรียนในวิชาอื่น ๆ จะเป็นประโยชน์ในการวัดผลในวิชาที่ครูอาจารย์ผู้นั้นได้บ้างโดยเฉพาะ เมื่อเป็นการสอนเพื่อวัดผลครั้งสุดท้ายก่อนสำเร็จการศึกษา นอกจากนี้จากการวิจัยที่พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนไม่ได้แจ้งผลการศึกษาให้ผู้ปกครองนักเรียนทราบนั้น ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองนักเรียนมีน้อย อาจมีนักเรียนไปกล่าวเท็จกับผู้ปกครอง ทำให้โรงเรียน กรมตำรวจ โดยส่วนรวมหรือผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารแต่ละคนเสื่อมเสียได้ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าน่าจะจัดทำแบบแจ้งผลการเรียนไปให้ผู้ปกครองนักเรียนลงชื่อรับทราบ นอกจากนี้ผู้วิจัยเห็นว่าการรายงานที่โรงเรียนต่าง ๆ เสนอต่อกองบัญชาการการศึกษา ๆ ยังมีได้นำมาใช้เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานน่าจะได้นำสถิติและรายงานผลการปฏิบัติ

บ้การต่าง ๆ มาแปลผลเพื่อปรับปรุงระบบวิธีการในการบริหารการศึกษาในขอบข่ายต่าง ๆ ทุกระยะ นอกจากนั้นกองบัญชาการศึกษา ควรแจ้งผลการดำเนินงานที่โรงเรียนต่าง ๆ เสนอขึ้นมากลับไปให้โรงเรียนทราบควย มีใ้ให้รายงานขึ้นมาทางเดียวแต่ไม่มีรายงานกลับไปว่าหน่วยเห็นอมีความเห็นควย—หรือไมออย่างไร ปัจจุบันสิ่งที่ส่งกลับไม่มีแต่คำสั่งสั่งสั้น นอกจากน้วิธีการดังกล่าวยังควใ้ใช้กับทวยงาอื่น ๆ ของกรมตำรวจหรือหน่วยราชการทั้งหมดควย ประโยชน์ที่ใ้จะใ้ทำให้เจ้าหน้าที่ในแผนกงานต่าง ๆ ไม่สามารถเก็บหรือดวงงานที่หน่วยต่าง ๆ เสนอขึ้นกับบัญชาใ้ทั้ง เป็นการป้องกันกรหาผลประโยชน์ในทางไม่ชอบโดยประสงคใ้มาขอรองกันเป็นการส่วนตัวแคว ยังป้องกันกรบอหน้าควยประสิทธิกรพในการบริหารราชการใ้โดยเฉพาะในระยะที่ล้ท้กรเมืองฝ่ยตรงขามกำลังเร่งกรแทรกซึมบอหน้าควยอยู่

7. การจัดงบประมาณการเงิน จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าใ้ใจระเบียบเกี่ยวกับการเงินใ้เป็นางเรื่องเทานั้น ซึ่งระเบียบควมรับผิดชอบของราชการ ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานจะตองรับผิดชอบในทางแพงตอควมผิดพลาดหรือบกพรองตอระเบียบแบบแผนของทางราชการ ผู้วิจัยจึงเห็นว กองบัญชาการศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานใหญ่ของโรงเรียน ควรจะใ้จัดใ้ใ้การใ้แจ้งขมระเบียบและวิธีการปฏิบัติในเรื่องการเงินและการงบประมาณแก่ผู้บริหารโรงเรียนระดับต่าง ๆ ใ้มีความรู้ควมเข้าใจ เพื่อให้สามารถทำการตรวจสอบภายใน มีใ้เจ้าหน้าที่ทุจริตในเรื่องการเงินใ้ นอกจากน้การที่ผู้บริหารไม่ระเบียบเกี่ยวกับการเงินใ้ ทำให้เจ้าหน้าที่การเงินสามารถประวิง ประทวงหรือสร้างอิทธิพลหรือควมสำคัญใ้กับตนเองใ้ ผู้บริหารจึงควหาโอกาสควมศึกษาาระเบียบเกี่ยวกับการเงินใ้ใ้ใจใ้ จนสามารถควมคุมงานเกี่ยวกับการเงินใ้โดยางรอบคอบ ใ้ทั้งน้กองบัญชาการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและการบัญชี ควรขมรวมระเบียบเกี่ยวกับการเงินแควเผยแพร่ใ้ทราบ พร้อมทั้งคำอธิบายใ้เขาใจใ้งาย ๆ เพื่อให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ใ้ศึกษา นอกจากน้ควรจัดหลักสูตรระยะสั้น ๆ เป็นครั้งคราวใ้ผู้บริหารสับเปลี่ยนหมุนเวียนเขารับการขมรมหรือเขาสัมมนา นอกจากน้การวิจัยทำให้ทราบว่า การใ้แจ้งกรใ้ช้จ่ายเงินในโรงเรียนยังกระทำไม่แจ่มแจงและสม่าเสมอเพียงพอ โดยเฉพาะในโรงเรียนมีเงินใ้ลือจ่ายจากเบบเลี้ยงน้กรเรียน เรียควาเงินบำรุงควมสุข(บ.ส.) ใ้ผู้บริหารสูงสุดไม่ใ้ขแจงใ้ทราบถึงควมถูกต้องของกรใ้ช้จ่ายเงิน อาจก่อให้เกิดควมเข้าใจผิดตอผู้บริหารระดับรอง ๆ ใ้ ก่อให้เกิดควมขัดแย้ง รองเรียน หรือมีบัตรสนเทหกกล่าวหากันแควกัน ผู้วิจัยจึง

เห็นว่าจะกำหนดระเบียบของกองบัญชาการศึกษานี้ใหม่การประกาศตีแจ้งการใช้จ่ายเงินดังกล่าวโดย
เปิดเผยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ขอเสนอแนะสำหรับกาวิจัยในชั้นต่อไป

1. ในการวิจัยนี้จำกัดเฉพาะผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรให้ประชากร
เพิ่มอีกกลุ่มหนึ่ง คือให้นักเรียนตำรวในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ด้วย เพื่อจะได้เปรียบเทียบค่าคอม
ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ และเพื่อให้เห็นข้อแตกต่างหรือเหมือนกันชัดเจน ควรใช้วิธีการทางสถิติอย่างอื่น
ประกอบด้วย

2. ควรมีการวิจัยพฤติกรรมทางการบริหารทำนองเดียวกันนี้ โดยใช้กลุ่มประชากรเป็นผู้บริ
หารหน่วยงานระดับต่าง ๆ ในส่วนราชการของกรมตำรวจ โดยเฉพาะที่ปฏิบัติเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับประ
ชาชน เช่น ผู้กำกับการตำรวจภูธรจังหวัด หรือสารวัตรสถานีตำรวจนครบาล ซึ่งเป็นเรื่องน่าสนใจใคร
รู้ เพราะพฤติกรรมที่ดีหรือเลวยอมส่งผลสะท้อนถึงประชาชนไ้มาก

3. ควรมีการสำรวจพฤติกรรมในคานอื่น ๆ เช่น สำนวจภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันต่าง ๆ
ของกรมตำรวจ เพื่อความมีผลเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของตำรวจเพียงไรหรือไม่

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย