



สรุปวิเคราะห์ปัญหาการบริหารและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาและวิจัยปัญหาในการบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โดยพิจารณาจากปัญหาที่เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงต่าง ๆ และปัญหาที่เกิดขึ้นจากแบบสอบถามนั้น ผู้เขียนได้สรุปปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งจากข้อเท็จจริงและจากแบบสอบถามที่มีความเกี่ยวข้องกัน แล้วนำมาสรุปเป็นปัญหาเข้าด้วยกัน แล้วแยกปัญหาที่เกิดขึ้นออกเป็นประเด็นต่าง ๆ เพื่อชี้ให้เห็นถึงตัวปัญหาเหล่านั้น ก็ได้ให้ข้อเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นกับหลักทฤษฎีในการบริหารงานว่า มีความเอื้ออำนวยหรือขัดแย้งต่อกันอย่างไรบ้าง ตลอดจนทำการเสนอแนะข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่น่าจะเป็นประโยชน์เอาไว้ในตอนท้ายของปัญหาแต่ละข้อ อันจะเป็นการสะดวกแก่การศึกษามากขึ้น ดังนั้น เมื่อได้ทำการวิเคราะห์และวิจัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว จึงปรากฏผลโดยสรุปได้ดังนี้ คือ

๑. ปัญหาที่เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริง

๑.๑ ปัญหาในด้านการวางแผน แผนงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า เป็นแผนงานระยะสั้นแทบทั้งสิ้น แผนระยะกลางหรือแผนระยะยาวมีน้อยมาก ทำให้เกิดปัญหาในการวางแผนขึ้นเนื่องจากแผนงานระยะสั้นไม่มีความสัมพันธ์กับแผนระยะยาว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีการวางแผนระยะยาวที่น้อยมาก ดังนั้น เมื่อแผนที่กำหนดขึ้นเป็นแผนระยะสั้นแทบทั้งสิ้น จึงเป็นแผนที่ไร้ภายในช่วงเวลาอันสั้นประมาณ ๑ - ๒ ปี เท่านั้น เมื่อครบกำหนดเวลาก็วางแผนงานขึ้นมาใหม่ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงมีผลกระทบไปถึงแผนระยะยาวบางประเภทที่วางเอาไว้ เกิดความผิดพลาดได้ เพราะยังนำเอาแผนระยะสั้นมาใช้มากเท่าใดก็จะส่งผลกระทบไปถึงแผนระยะยาวที่มีอยู่นั้นให้ผิดจากเป้าหมาย ปัญหาเกี่ยวกับแผนระยะยาวที่โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ประสบอยู่ในปัจจุบัน และถือว่าเป็นแผนงานที่สำคัญ ก็คือ แผนโครงการย้ายโรงเรียนนายร้อยออกไปอยู่เขตชานเมือง ซึ่งเกิดปัญหาเนื่องจากไม่สามารถปฏิบัติตามแผนนั้นได้ เพราะกองทัพบกและกระทรวงกลาโหมยังไม่สามารถดำเนินการหรือสั่งการ

ในเรื่องนี้ได้ แนนชัยจึงถือว่าเป็นแผนที่อยู่ระหว่างดำเนินการพิจารณา แต่จากความต้องการเร่งด่วนของสถานที่ในการให้การศึกษาแก่นักเรียนนายร้อย ทำให้โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ต้องเสนอแผนในการสร้างอาคารเรียนชั้นบนพื้นที่ของส่วนการศึกษา ดังนั้น เมื่อมีสถานที่ในการศึกษาเพียงพอหรือเกือบครบตามแผนงานที่เสนอขอไป ก็เป็นเรื่องที่แน่นอนว่า แผนระยะยาวที่จะย้ายโรงเรียนนายร้อยออกไปอยู่เขตชานเมืองห่างไกลจากการพิจารณาออกไป เพราะถือว่าความเร่งด่วนในด้านนี้บรรเทาออกไป นักเรียนนายร้อยพลจะมีสถานที่ศึกษาเล่าเรียนแล้ว แผนการย้ายโรงเรียนนายร้อยก็ควรจะประสบผลกับการไม่ได้รับอนุมัติเป็นแน่

โดยสรุปของปัญหาประเด็นนี้ ก็คือแผนระยะสั้นที่ไม่มีความสัมพันธ์กับแผนระยะยาว โดยเฉพาะแผนระยะยาวที่กำหนดขึ้นมาเป็นจำนวนน้อย เนื่องจากจะต้องได้รับความเห็นชอบและการอนุมัติจากกองทัพบกเสียดก่อน ตลอดจนต้องอยู่ภายใต้โครงการควบคุมของกองทัพบก ทำให้โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ขาดอำนาจและนโยบายที่จะวางแผนงานระยะยาวได้เอง แนนที่กำหนดจึงเป็นแผนระยะสั้นที่ใ้ภายในรอบปีงบประมาณเท่านั้น ความก้าวหน้าและความคล่องตัวในการวางแผนมีไม่เพียงพอ จึงประสบกับปัญหาขึ้น

ในการเปรียบเทียบกับหลักการบริหารงาน ปรากฏว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจากการวางแผนเมื่อเปรียบเทียบกับหลักปฏิบัติการบริหารด้านการวางแผน จะเห็นว่า ตามหลักในการวางแผนงานนั้น มีใช้เพียงแต่พิจารณาถึงแผนงานเฉพาะหน้าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเท่านั้น แต่จะต้องคำนึงถึงการวางแผนงานในอนาคตข้างหน้าอีกด้วย ผลเท่าที่ได้รับจากการศึกษาถึงการวางแผนงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ปรากฏว่าแผนงานส่วนใหญ่เป็นแผนระยะสั้น การกำหนดแผนระยะยาวมีน้อยมาก แผนส่วนใหญ่จะเป็นแผนการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและเป็นแผนเพื่อใช้ครั้งเดียว (Single-use Plan) แทนที่จะเป็นแผนถาวร (Standing Plan) ซึ่งจะเป็นแผนที่ใช้ได้ต่อไปอีกในอนาคตข้างหน้า และไม่ต้องเสียเวลาในการแก้ไขปรับปรุงอยู่เรื่อยไป นอกจากนี้ยังขาดแคลนวัตถุประสงค์หลัก (Main Objective) และวัตถุประสงค์ระยะยาว (Long-run Objective) ที่จะใช้เป็นหลักนำทาง (Guide) ให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ครึ่งกันข้ามโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ากลับใช้วัตถุประสงค์รองและวัตถุประสงค์ระยะสั้นเป็นหลัก ซึ่งแม้จะสอดคล้องกับแผนระยะสั้นหรือแผนเพื่อใช้ครั้งเดียวที่ปฏิบัติอยู่ก็ตาม แต่กลับเป็นการขัดต่อหลักในการ

วางแผนอย่างยิ่ง เพราะแผนงานที่คืบนี้ควรจะต้องกำหนดแผนระยะยาวหรือวัตถุประสงค์หลักไว้เสียก่อนแล้ว จึงกำหนดแผนระยะสั้นหรือวัตถุประสงค์รองขึ้น เพื่อปฏิบัติให้สอดคล้องและเป็นไปตามแผนระยะยาวที่กำหนดเอาไว้ อันจะทำให้วัตถุประสงค์ นโยบาย แนวปฏิบัติงานและกฎเกณฑ์ ตลอดจนแผนงานต่าง ๆ และงบประมาณที่ใ้ใช้ในการวางแผนนี้ได้รับการปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามมีข้อจำกัดที่ทำให้โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามแผนอยู่หลายประการ คือ การวางแผนปฏิบัติงานกระทำไ้ยากเพราะเกี่ยวกับช่วงเวลา (Span of Time) และงบประมาณประจำปีที่จำกัด ทำให้การวางแผนต้องกลายเป็นแผนระยะสั้นแทบทั้งสิ้น การติดตามและปรับปรุงผลงานกระทำไ้ยาก เพราะโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าไม่สามารถควบคุมแผนงานใดด้วยตัวเองอย่างอิสระเต็มที่ แผนงานต่าง ๆ ต้องได้รับอนุมัติหรือต้องเสนอขออนุมัติจากหน่วยที่เหนือกว่าขึ้นไป การคาดการณ์ด้วยวิธีต่าง ๆ จึงไม่ค่อยได้ผล และกระทบไปถึงการตัดสินใจสั่งการ (Decision-making) ที่ต้องคอยรับคำสั่งหรือปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชาชั้นสูงกว่าขึ้นไป สิ่งเหล่านี้ทำให้โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าต้องประสบกับปัญหาในการวางแผนอยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะ เนื่องจากการวางแผนงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าในปัจจุบัน เป็นรูปแบบของการวางแผนระยะสั้น และเป็นแผนเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแทบทั้งสิ้น ผู้เขียนจึงใคร่เสนอแนะว่า ควรกำหนดแนวทางในการวางแผนระยะต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกันให้มากขึ้น โดยการกำหนดแผนระยะยาวขึ้นหลาย ๆ แผน ซึ่งควรจะต้องประกอบด้วยแผนหลัก แผนรอง และแผนสำรอง เตรียมเอาไว้ ทั้งนี้ ควรจะพยายามคว้เน้นการตามแผนระยะสั้นให้มีความสอดคล้องกับแผนระยะยาวที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรกให้มากที่สุด เพราะถ้าแผนระยะสั้นผิดไปจากเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ในแผนระยะยาวมากเพียงใด ก็ย่อมจะทำให้เป้าหมายของแผนระยะยาวเบี่ยงเบนออกไปจากเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้เดิมมากยิ่งขึ้นทุกทีเท่านั้น ข้อเสนอแนะอีกประการหนึ่งก็คือ ควรจะกำหนดแผนระยะกลางขึ้น เพื่อให้ในกรณีที่แผนระยะยาวไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่วางเอาไว้ได้ และควรกำหนดแผนระยะสั้นเอาไว้หลาย ๆ แผน พร้อมกับกำหนดแผนสำรองของแต่ละแผนเอาไว้ด้วย ตลอดจนกำหนดแนวทางเลือกในการตัดสินใจสั่งการของ

และแผนนั้นเอาไว้เช่นกัน ซึ่งแผนระยะสั้นนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนระยะยาวที่กำหนดเอาไว้ตั้งแต่แรกเริ่มด้วย และประการที่สำคัญที่สุด แผนที่กำหนดขึ้นนั้นไม่ว่าจะเป็นแผนระยะสั้น ระยะกลาง หรือแผนระยะยาวก็ตาม แผนเหล่านั้นจะต้อง เป็นแผนที่ไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริงด้วย

๑.๒ ปัญหาในด้านการโครงสร้างและการจัดส่วนราชการ เนื่องจากโรงเรียนนายร้อยเป็นส่วนหนึ่งของกองทัพบก และถูกควบคุมโดยระเบียบแบบแผนทั้งกองทัพบกเป็นผู้กำหนดให้ ตลอดจนปฏิบัติตามคำสั่งและนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากกองทัพบกอีกด้วย โครงสร้างและการจัดส่วนราชการ จึงต้องเป็นไปตามระเบียบแบบแผนทุกประการ ก่อให้เกิดปัญหาในการขยายตัวของส่วนราชการในโรงเรียนนายร้อย เนื่องจากหน่วยงานมีความต้องการขยายงานให้มากขึ้น ต้องการกำลังพลและสิ่งอุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนพิจารณาขยายส่วนราชการ และอัตราากำลังพลออกไป ปัญหาอยู่ที่โรงเรียนนายร้อยไม่สามารถขยายหน่วยงานออกไปให้พอกับปริมาณงานหรือความก้าวหน้าขององค์การได้ เพราะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกองทัพบก ผิดกับหน่วยงานของเอกชนที่สามารถขยายโครงสร้างและการจัดองค์การออกไปได้ตามความก้าวหน้าขององค์การนั้น การขอขยายอัตรากำลังหรือโครงสร้าง เป็นปัญหาที่กระทำได้ยาก เพราะอัตราและแผนของโครงสร้างที่กำหนดเอาไว้ตายตัว ขาดความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นผลเสียของระบบราชการอย่างหนึ่ง นอกจากนี้โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ยังประสบปัญหาที่แตกต่างจากหน่วยงานอื่นในกองทัพบก คือ มีความเหลื่อมล้ำในอัตราขั้นของผู้นับปฏิบัติงาน คือ มีอัตราขั้นยศพลตรีถึง ๒ ตำแหน่งในสถานที่แห่งเดียวกัน คือ ตำแหน่งผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อย ซึ่งมียศ พลตรี กับตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนการศึกษา มียศพลตรี เช่นเดียวกัน เพราะฉะนั้น โดยสายการบังคับบัญชา ผู้อำนวยการส่วนการศึกษาจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อย และรองผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อย ซึ่งมีชั้นยศพันเอก (พิเศษ) ในทางปฏิบัติจึงเกิดความเหลื่อมล้ำกันระหว่างผู้อำนวยการส่วนการศึกษากับรองผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อย ซึ่งมีชั้นยศและอาวุโสต่ำกว่า ทำให้เกิดปัญหาในการปกครองบังคับบัญชา และมีความเหลื่อมล้ำในตำแหน่งหน้าที่ซึ่งมีผลกระทบไปถึงการสั่งการอีกด้วย

ในการเปรียบเทียบกับหลักในการบริหารงาน เกี่ยวกับเหตุนี้ในการจัดองค์การ จะเห็นว่า การจัดรูปแบบขององค์การของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าโดยทั่วไปอาจจะกล่าวได้ว่า

มีการระบุหน้าที่การงาน (Function) อย่างชัดเจน มีการแบ่งงาน (Division of Work) และกลุ่มงานออกเป็นประเภทและหมวดหมู่ มีการแบ่งหน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานอนุกร (Auxiliary) การแบ่งอำนาจหน้าที่ (Authority) สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) และช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) มีการรวมอำนาจและกระจายอำนาจออกไปตามความเหมาะสม และกำหนดการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of Power) ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility) เอาไว้ อย่างแน่ชัด ซึ่งทั้งหมดนี้ก็ เป็นไปตามรูปแบบของการจัดองค์การที่ดี

อย่างไรก็ดีสำหรับโครงสร้างขององค์การนั้น ปรากฏว่ารูปแบบโครงสร้างของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าขาดความสัมพันธ์ที่จะทำให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้อย่างเต็มที่ เป็นเพราะโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีโครงสร้างที่ผิดแบบแผนของโครงสร้างขององค์การที่ดี คือ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างขององค์การแบบงานหลัก (Line Organization Structure) หรือโครงสร้างขององค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line & Staff Organization Structure) หรือโครงสร้างขององค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Functionalized Organization Structure) (ดูแผนผังการจัดโครงสร้างในหน้า ๔๕ - ๔๗) จะเห็นได้ว่าโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าไม่ได้วางรูปแบบโครงสร้างขององค์การเข้าลักษณะใดลักษณะหนึ่งตามแบบนั้น ๆ เลย ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำและผิดรูปแบบในการปฏิบัติงาน (ดูแผนภูมิที่ ๔ หน้า ๑๓๓ ประกอบ) เนื่องจากผู้อำนวยการส่วนการศึกษา (ยศ พลตรี) ต้องเป็นผู้ปฏิบัติตามคำสั่งหรือเป็นผู้ไต่บังคับบัญชาของรองผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อย (ยศ พันเอก พิเศษ) ซึ่งผิดแบบธรรมเนียมทหาร และการถือชั้นยศตลอดจนลำดับของความมีอาวุโสเป็นอย่างมาก ทำให้เป็นการลำบากในการปฏิบัติงานและการปกครองบังคับบัญชา และกลายเป็นปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งของการจัดองค์การของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้องค์การและการจัดส่วนราชการของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ประสบความสำเร็จและมีรูปแบบของส่วนราชการที่ดีขึ้น ผู้เขียนจึงขอเสนอแนะให้ใช้การจัดองค์การเสียใหม่โดยใช้ระบบ (System) ตามแนวทฤษฎี Z โดยการนำระบบในการทำงานเข้าแก้ไขความยุ่งยากซับซ้อนของหน่วยงานที่เพิ่มขนาดใหญ่โตขึ้น หมายถึงการนำอำนาจ

และการจูงใจให้ปฏิบัติงานต่างๆตามเป้าหมายในลักษณะของการบีบบังคับเสียก่อน ในขณะที่เดียวกันก็พยายามกระจายความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยต่าง ๆ ที่เป็นระบบปิด ให้เพิ่มมากขึ้น โดยใช้การติดต่อสื่อสารที่ดี เช่น จัดการประชุมพบปะสังสรรค์ ชักชวนให้ใช้สโมสรให้เป็นประโยชน์ จัดงานเลี้ยงรื่นเริงต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้จักมักคุ้น และสนิทสนมกันมากขึ้น นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจตราเอาใจใส่ผู้บังคับบัญชาโดยเฉพาะสภาพความเป็นอยู่ของการปฏิบัติงานของผู้บอย ตลอดจนควบคุมการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานให้มีเป้าหมายที่เหมือนกัน เช่น กำหนดนโยบายการสอนนักเรียนนายร้อยให้เหมือนกัน กำหนดข้อสอบ ควบคุมกาย การให้คะแนนของแต่ละกองให้เหมือนกัน ดังนั้น วิธีการนี้จึงเป็นการจัดการทำงานของบุคคลในหน่วยงานให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือ เป็นระบบเดียวกัน และมีมาตรฐานที่เหมือนกันนั่นเอง

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญเห็นควรมีการพัฒนาองค์การ (Organization Development, OD) เพื่อเป็นการพัฒนาหน่วยงานในโรงเรียนนายร้อยให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น วิธีการในการพัฒนาองค์การก็โดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ซึ่งได้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหนึ่ง ควรจะสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ปฏิบัติงานในอีกหน่วยหนึ่ง และมีความสัมพันธ์กันโดยตลอดภายในโรงเรียนนายร้อยทุกระดับและชั้นยศ ไม่ใช่เพียงแต่มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานบางหน่วยเท่านั้น ตลอดจนใช้วิธีการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปรับปรุงตนเองเสียใหม่ (Self-renewal) ทำตนให้เหมาะสม (Adaptiveness) และบังคับตนเอง (Self Constraint) โดยออกเป็นระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งให้ยึดถือปฏิบัติเพื่อมีส่วนร่วมในการช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อพัฒนาหน่วยงานในโรงเรียนนายร้อยให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

๑.๓ ปัญหาในการจัดคนและเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีความหมายถึงการจัดอัตรากำลังพลเพื่อบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ ที่เหมาะสมในโรงเรียนนายร้อย ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ มีการแบ่งงานในแต่ละกรมกองยังไม่เหมาะสม บางหน่วยมีผู้ปฏิบัติงานมากเกินไปจนล้นงาน แต่บางหน่วยกลับขาดแคลนกำลังพล โดยเฉพาะในระดับต่ำกว่าสัญญาบัตร นอกจากนี้โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ยังประสบปัญหาในการเลือกสรรนายทหารปกครอง อาจารย์ซึ่งขาดสิ่งจูงใจที่ดี และปัญหาการหมุนเวียนโยกย้ายหน้าที่ ซึ่งทำให้ขาดขั้นตอนในการปฏิบัติงานและทำให้งานไม่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ระบบการศึกษาคือสื่อสารภายในโรงเรียนนายร้อย ยังเป็นระบบปิด คือ จะมีการติดต่อสื่อสารกันภายในหน่วยงานนั้นมากกว่าจะติดต่อกับหน่วยงานอื่น แม้จะอยู่ในสถานที่ทำงานแห่งเดียวกัน ทำให้ขาดการประสานงานที่ดี ปัญหาประการสุดท้ายของการจัดคนและเจ้าหน้าที่ คือ พฤติกรรมในการปกครองบังคับบัญชาของผู้นำที่แตกต่างกัน ซึ่งมีทั้งผู้นำแบบใบ้พระเดช ผู้นำที่มีพระคุณ หรือผู้นำที่ใช้อำนาจ ตลอดจนผู้นำที่ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การปกครองบังคับบัญชาของผู้นำที่มีพฤติกรรมในการปกครองต่างกัน อันจะมีผลกระทบไปถึงความไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยไม่เท่าเทียมกันด้วย

ในการเปรียบเทียบกับหลักการบริหารงาน ตามหลักของการจัดคนและเจ้าหน้าที่ถือว่าการจัดคนที่เหมาะสมให้ตรงกับหน้าที่และตามรูปแบบงานนั้น สำคัญกว่าการจัดโครงสร้างขององค์การเสียอีก แต่โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า...ที่ประสบปัญหาในการวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ที่ยังไม่เหมาะสม ทั้งนี้ สืบเนื่องมาจากผู้วางแผนไม่สามารถกำหนดแผนหรือคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับกำลังพลได้เลย การจะได้กำลังพลมาปฏิบัติตามแผนหรือไม่ขึ้นอยู่กับนโยบายและการอนุมัติของผู้นั่งบังคับบัญชาชั้นสูงกว่า ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงไม่สามารถวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานได้เลย เพราะไม่รู้ว่าจะได้กำลังพลจำนวนเท่าใด ตรงตามที่ขอขึ้นไป หรือมีคุณสมบัติตามที่ต้องการเพียงใด โอกาสและเวลาในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ก็ไม่มี การสรรหาบุคคล (Recruitment) และการคัดเลือก (Selection) ก็ไม่อาจกระทำได้เพราะไม่มีโอกาสในการสรรหาหรือคัดเลือก เนื่องจากกองทัพบกจะเป็นผู้กำหนดตัวบุคคล ยกเว้นในบางกรณีที่โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าจะมีโอกาสในการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลด้วยตนเอง เช่น ประกาศรับสมัครบุคคลภายนอกเข้าเป็นอาจารย์ หรือลูกจ้างคนงาน ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากกองทัพบก เป็นต้น ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล (Training and Development) เพื่อให้มีความรู้ความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) ก็ไม่ใช่ว่าหน้าที่ของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ที่จะทำการฝึกอบรม แต่เป็นหน้าที่ของโรงเรียนประจำเหล่าที่จะให้การฝึกอบรมตาม ชกท. ที่บุคคลผู้นั้นจะปฏิบัติงานแทน โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าจะทำได้ก็ในด้านการโยกย้าย

(Transfer) หรือให้การหมุนเวียน (Rotation) ของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ทั้งนี้หมายความว่าถึงต้องได้รับความเห็นชอบจากกองทัพบกอีกด้วย โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าจะมีสิทธิเต็มที่ในการให้การสนับสนุน (Promotion) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เฉพาะเพียงแต่บุคคลหรือเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานของตนเองเท่านั้น สำหรับวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้านี้ใช้วิธีการหลายแบบ กล่าวคือ ใช้การประเมินผลโดยหัวหน้างาน (Supervisor Rating) โดยการจัดอันดับ (Ranking System) และรวมกันประเมินผลหลายคน (Multiple Rating) จากผลการทำงานในกรณีของผู้ปฏิบัติงาน (Appraisal by Result) เสร็จแล้วจึงให้การสนับสนุนโดยการเลื่อนขั้นเงินเดือน เพิ่มเงินให้มากขึ้น หรือการให้บำเหน็จพิเศษ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า หลักในการจัดคนและเจ้าหน้าที่นั้น โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จะมีสิทธิและหน้าที่อย่างเต็มที่แท้จริงเพียง ๒ ประการ คือ การสนับสนุนและการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานของตนเองเท่านั้น วิธีการอื่น ๆ ต้องได้รับความเห็นชอบหรือการอนุมัติจากกองทัพบกเสียก่อน จึงก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานอีก

ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการจัดคนและเจ้าหน้าที่ วิธีการที่จะแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาการขาดแคลนเจ้าหน้าที่ก็โดยการให้การบริหารงานบุคคลที่ดี เพื่อช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวให้หมดลงไปได้ โดยการใช้ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าที่มีอยู่ให้ได้รับประโยชน์ และผลงานตลอดจนบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้น ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ อย่างไรก็ตามจากข้อเท็จจริงและปัญหาที่ค้นพบจากการวิจัย ปรากฏว่า โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ประสบปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนกำลังพล โดยเฉพาะชั้นต่ำกว่าสัญญาบัตรมาก และยังประสบปัญหาเกี่ยวกับการไม่ได้รับกำลังพลเพิ่มเติมอีกด้วย หนทางที่จะแก้ปัญหานี้ก็คือ การให้กำลังพลที่มีในปัจจุบันให้เป็นประโยชน์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ ประการแรกคือ ควรจัดเจ้าหน้าที่ตามหน่วยงานในโรงเรียนนายร้อยใหม่ โดยพิจารณาจากสภาพความเป็นจริงและการขาดแคลนหรือการที่บางหน่วยมีคับแน่นงาน ให้มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับงานของแต่ละส่วน ประการที่สอง คือ เน้นในเรื่องประสิทธิภาพของ

ผู้ปฏิบัติงานโดยการกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ (Responsiveness) และให้ การตรวจตราควบคุมตลอดจนทำรายงานตามลำดับชั้น ประการที่สามคือ ควรเสริมสร้างขวัญและ กำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การให้กู้ยืมเงินสวัสดิการ โดยคิดดอกเบี้ยต่ำ การจัดหาสวัสดิการ บ้านพักอาศัยให้เพียงพอ เป็นต้น

๑.๔ ปัญหาในการอำนวยความสะดวก ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการอำนวยความสะดวกนั้นคือการขาด แรงจูงใจให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการ เต็มตามความสามารถ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานถือว่าตนเองเป็น ข้าราชการ และได้รับความพอใจจากระบบราชการนี้แล้ว จึงขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติ งานให้มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงาน และเป็นปัญหาที่ผู้บริหารจะต้องหาทางอำนวยความสะดวก ทำให้เป็นปัญหาในการ เพิ่มงานและเวลาแก่ผู้บริหารมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีปัญหา ในส่วนของการอำนวยความสะดวก คือ การติดต่อสื่อสารและการประสานงานภายในหน่วยงานของโรงเรียนนายร้อยยังไม่เหมาะสม คือ ผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานเดียวกันจะมีความคุ้นเคยสนิทสนม กันมาก ในขณะที่ไม่มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นที่ตีเพียงพอ ทำให้การติดต่อประสานงานขาด ความคล่องตัวและกลายเป็นความคนต่างปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นก็จะ ไม่มีความร่วมมือของบุคคลในหน่วยต่าง ๆ ที่ตีพอ ปัญหาเกี่ยวกับผู้นำหน่วย คือ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยจะมอบหมายให้ผู้นำในระดับรองลงไป และผู้นำ ในระดับรองลงไปจะเป็นผู้ชี้ภาวะผู้นำต่าง ๆ ตามพฤติกรรมของผู้นำแต่ละคน ถ้าภาวะผู้นำไม่ เป็นไปตามหลักวิชาการ เช่น ให้พระเกษม เกินไป หรือให้อ่านาจมากเกินไป ก็จะเป็นผู้ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้น

ในการเปรียบเทียบหลักการบริหารงาน เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกที่ตั้งที่โรงเรียน นายร้อยพระจุลจอมเกล้ายึดถือปฏิบัติอยู่นั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาที่แสดงถึงความขาดการ กระตือรือร้น และขาดความสนใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เต็มความสามารถ น่าจะไม่ใช่เพราะ การขาดแรงจูงใจ (Motivation) แต่อย่างใด แต่เป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานเองมากกว่า ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะให้ความต้องการหรือให้ความพอใจต่าง ๆ หรือการเพิ่มหน้าที่และความ รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Job Enrichment) โดยให้สิ่งตอบแทนทั้งที่เป็นเงิน

(Non-financial Incentive) ตลอดจนการให้รางวัลหรือการลงโทษ (Reward-and-Punishment System) แล้วก็ตาม ถ้าตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานขาดความสนใจ หรือเกิดความเฉื่อยชาเสียแล้ว สิ่งจูงใจต่าง ๆ ก็จะไม่มีความหมาย และอาจทำให้ขาดการมีส่วนร่วมทำงานด้วยกัน กลายเป็นระบบทางคนต่างทำไปในที่สุด

ในด้านการศึกษาสื่อสาร จากการสังเกต ผู้เขียนมีความเห็นว่า ระบบการศึกษาสื่อสารภายในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า เป็นระบบทางเดียว (One-way Communication) แทนทั้งสิ้น คือ เป็นระบบบนลงมาลง (Downward Communication) คือ จากผู้บังคับบัญชาลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (ในรูปของคำสั่ง ระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ) โอกาสที่จะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication) หรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชา (ในรูปของการร้องเรียน การแสดงความคิดเห็น ฯลฯ) มีน้อยมาก

ในด้านภาวะผู้นำ ปรากฏว่าผู้นำหน่วยภายในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้านั้น ไซ้ภาวะผู้นำในการปกครองบังคับบัญชาที่รูปแบบของการบริหารที่ดีหลายประการ ผู้นำหน่วยบางคนไซ้อำนาจเป็นใหญ่ และปกครองบังคับบัญชาในลักษณะของนาย (Boss) ตลอดจนไซ้พระเดช (Legal) บริหารงานตามความพอใจ และไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงมีลักษณะของผู้นำเผด็จการ (Dictatorship) แทนที่จะทำหน้าที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีตามหลักของการบริหาร

ข้อเสนอแนะ ในด้านการอำนวยความสะดวกนั้น สิ่งสำคัญในการเสนอแนะก็คือ ควรชักจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสหรือมีส่วนร่วม (Participation) ในการทำงานอย่างแท้จริง และในลักษณะของความเต็มใจไม่ไซ้เป็นแค่การลอกคำสั่งหรือเป็นการบังคับและควรไซ้คนให้ถูกกับงานแต่ละประเภทนั้นด้วย นอกจากนี้ควรที่จะส่งเสริมขวัญและกำลังใจของหมู่คณะ (Group Morale) เป็นสำคัญ เพราะถ่ากำลังใจของหมู่คณะหรือหน่วยงานมีขวัญสูง ขวัญและกำลังใจของแต่ละบุคคล (Individual Morale) ก็จะช่วยความไปด้วย วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจก็คือ การแสดงบทบาทและทำที่ที่ติดต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความพึงพอใจในการทำงาน และการให้บำเหน็จรางวัล ตลอดจนตรวจตราดูแลสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วย ให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์อยู่เสมอ ในด้านการติดต่อสื่อสารนั้น ควรที่จะจัดรูปแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานเสีย

ใหม่ให้สะดวกและรวดเร็วขึ้น ตลอดจนทำให้เป็นการต่อเนื่องมีให้ขาดตอน เพื่อให้การติดต่อสื่อสารไหลไปไต่ทั่วทุกหน่วยงาน โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามแบบสองทาง (Two-way Communication) มากกว่าที่จะเป็นในแบบบนมาลง (Downward Communication) เพียงอย่างเดียว และควรกำหนดให้เส้นทางเดินของการสื่อสารสั้นและกระทัดรัดไม่เยิ่นเย้อหรือซับซ้อน ตลอดจนพยายามขยายระบบการติดต่อสื่อสารให้เป็นระบบเปิด โดยมีการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานหรือบุคคลในหน่วยงานอื่น ๆ มากขึ้น

ในด้านการสร้างภาวะผู้นำให้เป็นแบบอย่างที่ดีคือผู้บังคับบัญชา สร้างความเชื่อมั่นและเคารพนับถือให้แก่ผู้บังคับบัญชา ไม่ใช่พระเดชในการปกครองมากจนเกินไปหรือใช้พระคุณมากจนเกินไป ควรค่าเน้นภาวะผู้นำในแบบกลาง ๆ มีการผ่อนหนักผ่อนเบาให้แก่ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ทำการประนีประนอมสมานสามัคคีระหว่างผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วย และใช้อำนาจหน้าที่ในการปกครองบังคับบัญชา ตลอดจนอำนาจบารมีให้ถูกทาง ทั้งนี้โดยการสังเกตหรือคุณพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาเองตอบข้อสิ่งที่ผู้นำได้กระทำลงไป ว่าพอใจหรือไม่ เพียงใดด้วย

๑.๕ ปัญหาในการควบคุม เนื่องจากโรงเรียนนายร้อยไม่สามารถควบคุมการปฏิบัติงานในส่วนที่นอกเหนือไปจากอำนาจหน้าที่ แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่โรงเรียนนายร้อยมีส่วนได้ผลประโยชน์อยู่ด้วยก็ตาม ทำให้เกิดปัญหาไม่สามารถควบคุมให้ได้รับผลประโยชน์เต็มตามที่โรงเรียนนายร้อยต้องการได้ โดยเฉพาะแผนงานที่ต้องมีส่วนราชการอื่นเกี่ยวข้องของหลายฝ่ายด้วยกัน เมื่อขาดการติดต่อประสานงานและการสื่อสารที่ดีในหน่วยงานเหล่านั้น ผลเสียก็จะตกกับเจ้าของแผนงานหรือโครงการ ซึ่งหมายถึงโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า และจะก่อให้เกิดปัญหาตามมาภายหลัง ตัวอย่างก็คือ การสร้างอาคารฝึกเรียนเคมีที่ไม่ได้รับผลประโยชน์จากตึกนั้นอย่างเต็มที่ เพราะโรงเรียนนายร้อยไม่สามารถเข้าควบคุมในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนได้

ในการเปรียบเทียบกับหลักการบริหารงาน ในด้านการควบคุมนั้น เนื่องจากโรงเรียนนายร้อยได้มีการแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่ตลอดจนความรับผิดชอบเป็นขั้นตอน แต่ในทางปฏิบัติการควบคุมผู้ปฏิบัติงานยังขาดขั้นตอนของการควบคุมที่ดี ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่สามารถที่จะควบคุมการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา การมอบหมายงานให้ไปปฏิบัติจึงปล่อยให้เป็นไปตามการ

ทำงานของผู้ไ้บังคับบัญชาโดยถือหลักความเชื่อในเกียรติ โดยเฉพาะระบบเกียรติศักดิ์ของทหาร และแบบธรรมเนียมของทหาร เกี่ยวกับการรายงานการปฏิบัติและผลของการปฏิบัติที่ระบุเอาไว้แน่ชัดอยู่แล้ว ในบางครั้งจึงประสบกับปัญหาในการควบคุม ที่ผู้ไ้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตาม หรือทำละเลยเพิกเฉยเสีย หรือปฏิบัติตามก็จริงแต่ล่วงเลยเวลาในการปฏิบัติที่ควรจะเป็นมาเสียแล้ว จึงมีผลกระทบไปถึงแผนงานที่ล่าช้าออกไปไม่ตรงตามกำหนดเป้าหมาย นอกจากนี้ปัญหาที่โรงเรียนนายร้อยประสบเกี่ยวกับการควบคุมก็คือ การไม่สามารถควบคุมล่วงหน้า (Pre-control) หรือควบคุมในขณะปฏิบัติงาน (Current Control) เกี่ยวกับการประสานงานหรือการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอกเลย โรงเรียนนายร้อยสามารถควบคุมได้เพียงภายหลังการปฏิบัติงาน (Post Control) เท่านั้น ซึ่งผิดไปจากหลักการบริหารงานในเรื่องของการควบคุมที่ดี เพราะการควบคุมล่วงหน้าที่เท่ากับการเตรียมการที่จะทำให้แผนงานดำเนินไปตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ แต่ในขั้นแรกโรงเรียนนายร้อยก็ไม่สามารถควบคุมการเตรียมการให้เป็นไปตามแผนเสียแล้ว ยิ่งเมื่อไม่สามารถควบคุมในขณะปฏิบัติงานได้อีก ก็เป็นที่แน่นอนว่า การปฏิบัติงานในขณะนั้นเกือบจะไร้เป้าหมายในการควบคุม โดยเฉพาะหน่วยที่เข้าควบคุมในขณะปฏิบัติงานกลับไม่ใช่โรงเรียนนายร้อยเสียอีก ผลที่ได้รับเมื่อโรงเรียนนายร้อยเข้ามาควบคุมภายหลังการปฏิบัติงาน ก็ต่อเมื่องานนั้นได้ปฏิบัติตามแผนไปเสร็จเรียบร้อยแล้ว และก็ไม่ว่าจะเป็นไปตามแผนที่โรงเรียนนายร้อยเสนอขึ้นไปหรือไม่ เพียงใด ก็เป็นเพียงหน้าที่ของโรงเรียนนายร้อยที่จะรับมอบหรือควบคุม หรือปฏิบัติตามผลงานที่ได้รับเท่านั้น

ข้อเสนอแนะ เนื่องจากการควบคุมงานมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ไ้บังคับบัญชา จึงต้องกำหนดแนวทางควบคุมให้การทำงานได้ผลตามความมุ่งหมาย โดยการควบคุมงานที่มอบหมายให้ไปกระทำว่า เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อเป็นการตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าของงาน อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ผลงานและความถูกต้องของงาน ตลอดจนเป็นการติดตามผลงานในลักษณะของการตรวจสอบมิใช่จับผิด และเป็นการแสดงถึงการไม่ทอดทิ้งงานอีกด้วย อย่างไรก็ตาม แบบธรรมเนียมของทหารก็ได้ระบุเอาไว้ถึงวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ไ้บังคับบัญชาอยู่แล้ว เป็นต้นว่า ให้รายงานผลการปฏิบัติงาน

ตามที่ได้รับมอบหมายภายหลังที่เสร็จสิ้นภารกิจแล้ว ในบางครั้งการควบคุมอาจขาดขั้นตอนไป เนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่สามารถควบคุมได้ตลอดเวลา จึงควรกำหนดหน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชารองลงไปควบคุมแทน และต้องเน้นถึงคุณภาพของผลงานมากกว่าปริมาณ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การควบคุมด้านเวลา (Time Control) ซึ่งจำเป็นมากต่องานที่ต้องการให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด โดยกระตุ้นให้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบและมีความสามารถตามหน้าที่การงานที่ตนได้รับมอบหมายไปปฏิบัตินั้น ประการสุดท้ายคือ พิจารณาขั้นตอนในการควบคุมให้เหมาะสม คือพิจารณาความเร่งด่วนของงานหรือความสำคัญตามลำดับก่อนหลัง และกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบอย่างชัดเจน และสร้างสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น อันจะทำให้การควบคุมมีประสิทธิภาพมากที่สุด

นอกจากนี้ในด้านการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานนอก เกี่ยวกับการควบคุมการดำเนินงาน โรงเรียนนายร้อยควร เสนอให้มีแผนของโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่โรงเรียนนายร้อยมีส่วนเกี่ยวข้องกับการประสานงานกับหน่วยต่าง ๆ ภายนอก เป็นต้นว่า การก่อสร้างตึกเรียน ก็ควรจะมีผู้บริหารที่มีบทบาทหรือมีส่วนในการ เสนอขอตึกเรียน หรือมีความรู้ในด้านการก่อสร้างตึกได้เข้าไปมีส่วนในการวางแผนออกแบบ รวมควบคุมการก่อสร้างให้เป็นไปตามแผนจนเสร็จภารกิจ ซึ่งจะเท่ากับโรงเรียนนายร้อยได้มีส่วนในการควบคุมล่วงหน้า และควบคุมในขณะปฏิบัติงาน ตลอดจนควบคุมภายหลังการปฏิบัติงาน อันจะทำให้แผนงานต่าง ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ถ้าเป็นไปได้ในกรณีที่โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าเป็น เจ้าของแผนงานหรือเรื่องใด ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ก็ควร เสนอให้กองทัพบกแต่งตั้งโรงเรียนนายร้อย เข้าร่วมเป็นกรรมการในการควบคุมอำนวยการ เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

๑.๖ ปัญหาในค่านอื่น ๆ ได้แก่ปัญหาขาดแคลนงบประมาณและกำลังพล โรงเรียนนายร้อยไม่ได้รับงบประมาณ และกำลังพลอย่างเพียงพอ เป็นเพราะกองทัพบกถือว่า โรงเรียนนายร้อยเป็นหน่วยในที่ตั้งปกติ และยังเป็นหน่วยการศึกษาอีกด้วย จึงขาดความสนใจและให้การพิจารณางบประมาณและกำลังพลที่เพียงพอ ทั้ง ๆ ที่โรงเรียนนายร้อยมีความสำคัญอย่างยิ่ง

ในการผลิตอาหารหลักให้แก่งองทัพบก แผนนโยบายของกองทัพบกในปัจจุบันยึดหลักการให้การสนับสนุนแก่หน่วยปฏิบัติงานในสนามมากเป็นลำดับหนึ่ง ทำให้โรงเรียนนายร้อยประสบกับปัญหาขาดแคลนงบประมาณและกำลังพลไม่เพียงพอ

นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับสวัสดิการที่พักอาศัยไม่เพียงพอกับจำนวนข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน ทำให้เกิดความท่างเห็นในระหว่างนายทหารปกครองและอาจารย์ไม่มีเวลาพอที่จะติดต่อกับนักเรียนนายร้อยภายหลังเวลาปฏิบัติราชการ ถ้าทางราชการที่พักอาศัยให้แก่งองทัพบก ลูกจ้าง คนงานเพียงพอ เหมือนกับหน่วยอื่น ๆ ในกองทัพบก ก็จะเป็นเครื่องชักจูงให้ทำการปฏิบัติงานและขวนขวายกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น

ปัญหาอื่น ๆ ที่สำคัญก็คือ ปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนนายร้อยในส่วนที่เกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาที่ใช้ระบบหน่วยกิต ปี ๒๕๑๘ ซึ่งถือว่าเป็นหลักสูตรใหม่ อยู่ในระหว่างดำเนินการ โดยมีนักเรียนนายร้อยศึกษาตามหลักสูตรนี้ในปีการศึกษาชั้นปีที่ ๔ ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ความไม่เข้าใจและความไม่พอใจของนักเรียนนายร้อยเกี่ยวกับความไม่เหมาะสมของหลักสูตร ปัญหาอีกประการหนึ่งก็คือ ปัญหาสวัสดิการเกี่ยวกับสถานที่พักออาศัยแออัดมาก คือ มีจำนวนนักเรียนเพิ่มมากขึ้น แต่มีสถานที่พักออาศัยเท่าเดิม นักเรียนนายร้อยได้รับการบริการและสวัสดิการโดยเฉพาะในเรื่องอาหารที่ประกอบเลี้ยงมีคุณภาพค่อยลงไป ปัญหาขาดแคลนตำรา และห้องสมุดมีหนังสือน้อยเกินไป ตลอดจนปัญหาเวลาในการเรียนและฝึกฝนตนเองไม่เพียงพอ

ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับปัญหาการขาดแคลนงบประมาณและกำลังพลนั้น ผู้เขียนเห็นควร เสนอแนะให้โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ทำรายงานขอความสนับสนุนในด้านงบประมาณและกำลังพล โดยอ้างความจำเป็นในฐานะที่โรงเรียนนายร้อยมีความสำคัญที่เป็นหน่วยผลิตของกำลังนายทหารสัญญาบัตรในอนาคต เพราะฉะนั้นนักเรียนนายร้อยในปัจจุบันหรือนายทหารในอนาคตนั้น จะเป็นนายทหารที่ดีไม่ได้ ถ้าแหล่งผลิตไม่เรียบร้อยสมบูรณ์ เพราะการขาดแคลนงบประมาณ กำลังพล อุปกรณ์เครื่องมือสถานที่ศึกษา อาจารย์นายทหารปกครอง ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นเรื่องจำเป็น ยิ่งโดยเฉพาะงบประมาณและกำลังพลซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญ ๒ ประการของทรัพยากรการบริหาร ถ้าขาดปัจจัยทั้ง ๒ ประการนี้ไปก็จะทำให้การบริหารงานประสมอุปสรรคและอาจเกิดความล้มเหลวในอนาคตได้

ในด้านสวัสดิการที่พัทลุงก็มีไม่เพียงพอกับจำนวนข้าราชการ ลูกจ้าง และคนงาน นั้น ถึงแม้ว่าจะมีโครงการสร้างที่พักอาศัยเพิ่มเติมให้แก่ข้าราชการ ลูกจ้าง และคนงาน แต่ระดับความต้องการที่พัทลุงก็ยิ่งสูงกว่าการตอบสนองความต้องการอยู่มาก สืบเนื่องมาจากปัญหาการขาดแคลนงบประมาณและปัญหาขาดแคลนพื้นที่ที่จะก่อสร้างเป็นที่พักอาศัย ซึ่งเป็นเพราะว่าโรงเรียนนายร้อยตั้งอยู่บริเวณใจกลางเมือง พื้นที่ต่าง ๆ จึงถูกนำไปใช้ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ หมด แม้จะได้รับงบประมาณในการก่อสร้างที่พักอาศัยแต่ก็ไม่สามารถหาพื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับสร้างที่พักอาศัยได้ ปัญหาจึงเป็นปัญหาที่แก้ไขได้ยาก นอกจากจะขอที่ดินของกระทรวงมหาดไทยบริเวณใกล้เคียง เช่นบริเวณที่ว่างติดกับตึกที่ทำการของสำนักงาน ก.พ. (บริเวณกองพันทหารสารวัตรที่ ๑ เดิม) หรือประการสุดท้ายก็คือการย้ายโรงเรียนนายร้อยไปอยู่เขตชานเมืองตามแผนที่เสนอขึ้นไปยังหน่วยเหนือ

ในเรื่องเกี่ยวกับปัญหาหลักสูตรการศึกษา ปี ๒๕๑๔ ที่ใช้ระบบหน่วยกิตนั้นเห็นสมควรให้มีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นและมีความคล่องตัวขึ้น โดยจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นทำการตรวจสอบหลักสูตรนี้ ตลอดจนวิเคราะห์และเปรียบเทียบกับหลักสูตรโรงเรียนนายทหารอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศเพื่อเป็นการเปรียบเทียบ และจะได้นำเอาข้อบกพร่องของหลักสูตรนี้มาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

ในด้านปัญหาที่พักอาศัยนอนของนักเรียนนายร้อยคืบแคมนั้น ก็สืบเนื่องมาจากสถานที่ตั้งของโรงเรียนนายร้อยที่คืบแคมนั้นมากอยู่แล้ว เมื่อมีจำนวนนักเรียนนายร้อยเพิ่มขึ้นทุกปี แต่จำนวนตึกนอนเท่าเดิม ก็ทำให้ความเป็นอยู่หลับนอนของนักเรียนนายร้อยจะต้องประสบกับปัญหาอึดแออย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้เขียนจึงขอเสนอแนะให้ขยายอัตราจากกองพันนักเรียนนายร้อย ๔ กองพันเดิม ให้เป็น ๕ กองพัน เมื่อได้รับอนุมัติจากหน่วยเหนือแล้วจึงสร้างตึกที่ทำการของกองพันที่ ๕ ขึ้น โดยใช้ชั้นล่างเป็นสถานที่ปฏิบัติราชการ และชั้นต่อ ๆ ไปเป็นสถานที่พักผ่อนหลับนอนของนักเรียนนายร้อย ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยบรรเทาความอึดแอของสถานที่หลับนอนของนักเรียนนายร้อยลงไปได้บ้าง

ในด้านปัญหาการบริการและสวัสดิการต่าง ๆ นั้น เนื่องจากจำนวนนักเรียนนายร้อยที่เพิ่มมากขึ้น แต่จำนวนผู้ให้บริการแก่นักเรียนนายร้อย เป็นต้นว่า คนงานประกอบเลี้ยง เสื้อผ้า

เครื่องแบบ ตำรา หนังสือและการให้บริการห้องสมุด มีจำนวนเท่าเดิม หรือเพิ่มขึ้นแต่ไม่ได้ อัตราร่วมกับจำนวนนักเรียนนายร้อย จึงทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการให้บริการและสวัสดิ การแก่นักเรียนนายร้อยชั้น ท่างเสนอแนะแก้ไขก็คือ ควรของงบประมาณในการจัดเลี้ยงอาหารแก่นักเรียนนายร้อยเพิ่มเติมจากวันละ ๒๔ บาทต่อคน ให้เป็นวันละ ๓๐ บาท หรือมากกว่า หรือการ ขอกำลังพลที่จะให้การบริการเพิ่มขึ้น แต่ดำเนินการทำเช่นนี้ได้ คือ ไม่คงงบประมาณและกำลังพลเพิ่มเติม ก็ควรจะต้องเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่นักเรียนนายร้อยในค่ายอื่น ๆ เช่น ให้ สิทธิพิเศษในการซื้ออาหารภายนอกจากร้านค้าต่าง ๆ รับประทานอาหารประกอบเลี้ยง กำหนด คุณภาพของเสื้อผ้าเครื่องแบบให้ได้มาตรฐานสูง จัดหาคำราและหนังสือตลอดจนการให้บริการให้ เพียงพอโดยการขอรับบริจาคหรือการเชิญชวนผู้ที่มีน้ำใจมอบหนังสือหรือตำราต่าง ๆ ที่จะ เป็นประโยชน์ให้แก่ห้องสมุด เป็นต้น

ปัญหาที่กล่าวมาทั้ง ๒ ประการนี้ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงต่าง ๆ โดยมีการ เปรียบเทียบกับหลักทางการบริหาร และการให้ข้อเสนอแนะประกอบ อย่างไรก็ตามก็ยังมีปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการสอบถามโดยใช้แบบสอบถามอีกด้วย ซึ่งปัญหาประการหลังนี้จะ เป็นเครื่องสนับสนุน หรือยืนยันหรือคัดค้านปัญหาที่เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริง และยังชี้ให้เห็นถึงปัญหาอื่น ๆ นอกเหนือไป จากปัญหาที่เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงซึ่งสรุปปัญหาจากแบบสอบถามออกได้ดังนี้ คือ

๒. ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้แบบสอบถาม โดยได้ทอดไปยังผู้ทำหน้าที่บริหารโดย ตรง ข้าราชการ ลูกจ้าง และคนงาน กับนักเรียนนายร้อย รวม ๓ ชุดด้วยกัน ปรากฏว่ามีปัญหา ต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้ คือ

๒.๑ ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่ตั้งคัมแคบ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ให้ความ เห็นว่า โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามีสถานที่ตั้งที่คัมแคบมาก และจากการเปรียบเทียบกับ สถานที่ตั้งของโรงเรียนนายร้อยสหรัฐและโรงเรียนนายเรืออากาศสหรัฐ ยิ่งทำให้เห็นถึงความ แตกต่างที่ผิดกันมากในเรื่องสถานที่ตั้ง (พิจารณาจากตารางที่ ๑๐)

ข้อเสนอแนะ ถ้าสามารถย้ายโรงเรียนนายร้อยออกไปอยู่เขตชานเมืองได้ก็จะ แก้ไขปัญหาสถานที่ตั้งคัมแคบให้หมดไปได้ แต่ดำเนินการย้ายออกไปได้ ก็จะต้องหาทางใช้ สถานที่ที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เป็นประโยชน์อย่างมากที่สุด เป็นต้นว่า ถ้าได้รั้งงบประมาณให้สร้าง

ตึกเรียนหรือสถานที่ปฏิบัติราชการก็ควร เสนอขอให้สร้างจำนวนชั้นหลาย ๆ ชั้น อันจะเป็นประโยชน์กว่าที่จะสร้างเพียง ๒ หรือ ๓ ชั้นเท่านั้น หรือถ้าไม่ได้รับงบประมาณเพิ่มเติม ก็ต้องพยายามจัดระบบสถานที่ทำงานหรือคักนอนของข้าราชการและนักเรียนนายร้อยเสียใหม่ให้ได้ประโยชน์ และสามารถ ใช้งานได้เต็มที่

๒.๒ ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่พักและศึกษาคับแคบรวมถึงตึกที่พักอาศัยของนักเรียนนายร้อยที่แออัด ตลอดจนสภาพแวดล้อมและสถานที่พักผ่อนในเวลาว่างที่ขาดแคลน ปัญหาสถานที่อาบน้ำและห้องสุขาไม่เพียงพอ และปัญหาที่เกิดจากการ เดินไปศึกษาทางคานส่วนการศึกษา (พิจารณาจากตารางที่ ๑๑, ๑๒, ๑๓ และ ๑๔)

ข้อเสนอแนะ ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่ฝึกและศึกษาคับแคบตลอดจนตึกที่พักอาศัยหลับนอนแออัดนี้ จะเป็นปัญหาที่แก้ไขได้ยาก ถ้าหากไม่มีการขยายโรงเรียนนายร้อยให้กว้างขวางออกไปหรือต้องย้ายออกไปอยู่เขตชานเมืองจึงจะหมดปัญหา มิฉะนั้น ก็เป็นสิ่งที่แก้ไขได้ยาก นอกจากการสร้างตึกเพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะในข้อ ๒.๑ ส่วนสภาพแวดล้อมและสถานที่พักผ่อนในเวลาว่างการศึกษาก็น่าจะจัดได้โดยการปลูกต้นไม้ยืนต้นเพิ่มเติมเก้าอี้ ม้านั่ง จัดหาหนังสือประจำห้องสมุดใหม่มากขึ้น มีเครื่องกีฬาทั้งภายในและภายนอกให้มากขึ้น เพิ่มจำนวนสิ่งอุปกรณ์ในการบันเทิง เช่น การจัดฉายภาพยนตร์ การแสดง หรือการประชุมที่น่าสนใจ อันจะมีส่วนชักจูงให้นักเรียนนายร้อยได้พักผ่อนหย่อนใจในเวลาว่างมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ควรสร้างห้องอาบน้ำและห้องสุขาให้เพียงพอและควรมีเจ้าหน้าที่รักษาความสะอาดให้มากขึ้นอีก ส่วนการเดินไปศึกษาทางส่วนการศึกษานั้น เป็นสิ่งจำเป็น ไม่สามารถแก้ไขได้ตรงใดที่โรงเรียนนายร้อยยังแยกออกเป็น ๒ ส่วนเช่นนี้ จะกระทำได้อีกก็โดยการลดจำนวนนักเรียนที่จะเดินไปเรียนทางส่วนการศึกษาให้น้อยลงโดยจัดตารางสอนให้เรียนทางคานกองบัญชาการให้มากขึ้น

๒.๓ ปัญหาเกี่ยวกับสิ่งขาดแคลน คือ อุปกรณ์เครื่องใช้ไม่เพียงพอขาดแคลนตามความรู้สึกของข้าราชการ ลูกจ้าง และคนงาน ขาดแคลนเวลาในการพักผ่อนตนเองของนักเรียนนายร้อยและผู้บริหาร โดยตรงที่ขาดแคลนงบประมาณมากที่สุด สิ่งขาดแคลนรองลงไปก็คือ กำลังพลที่ผู้บริหารโดยตรงและข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน มีความเห็นเห็นเช่นเดียวกัน ส่วนนักเรียนนายร้อย

เห็นว่าขาดแคลนอุปกรณ์การศึกษา (พิจารณาจากตารางที่ ๑๕) และนักเรียนนายร้อยยังประสบปัญหาขาดแคลนค่าตัวนักเรียน (พิจารณาจากตารางที่ ๑๖)

ข้อเสนอแนะ สิ่งที่ขาดแคลนทั้งหมดนี้ถือว่าการขาดแคลนงบประมาณเป็นเรื่องสำคัญที่สุด เพราะถ้าไม่มีงบประมาณก็ไม่สามารถจัดสรรหาอุปกรณ์หรือความต้องการอย่างอื่นได้ เพราะฉะนั้น ในการที่จะทำเรื่องเสนอหน่วยเหนือขึ้นไปเพื่อขออนุมัติจัดหาสิ่งที่ขาดแคลนต่าง ๆ ซึ่งจะได้มาจากงบประมาณเป็นหลัก จึงต้องรายงานประกอบเหตุผลและความสำคัญเร่งด่วนประกอบไปด้วย ปัญหาที่คือ การจะไต่รับอนุมัติให้จัดหาสิ่งขาดแคลนเหล่านั้นนั้นจะได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจจากหน่วยเหนือเท่านั้นเอง

๒.๔ ปัญหาเกี่ยวกับระบบการศึกษา นักเรียนนายร้อยส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ระบบการศึกษา ปี ๒๕๑๔ ยังไม่เหมาะสมและเห็นควรแก้ไข (พิจารณาจากตารางที่ ๑๗ และ ๑๘) และปัญหาความไม่พอใจในระบบหน่วยกิตของนักเรียนนายร้อย (พิจารณาจากตารางที่ ๑๙)

ข้อเสนอแนะ จากการสังเกต ผู้เขียนมีความเห็นว่า อาจารย์ในส่วนการศึกษาส่วนใหญ่ก็ยังไม่ค่อยพอใจกับระบบการศึกษา ปี ๒๕๑๔ นี้ด้วย ในขณะนี้ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นปรับปรุงหลักสูตรนี้แล้ว อย่างไรก็ตามปัญหาอยู่ที่ว่าการจะคว่ำหลักสูตรการศึกษาปี ๒๕๑๔ นี้ สมบูรณ์หรือบกพร่องเพียงใดนั้น ยังไม่สามารถระบุให้แน่ชัดลงไปได้ เพราะยังไม่มีการเรียนนายร้อยที่ศึกษาตามหลักสูตรนี้สำเร็จออกมารับราชการ เป็นนายทหารตามหลักสูตร ๕ ปีเลย ผู้เขียนมีความเห็นว่า การจะพิจารณาว่าหลักสูตรนี้เหมาะสมหรือไม่ จึงควรรอให้นักเรียนนายร้อยรุ่นแรก ที่ศึกษาตามระบบหน่วยกิตนี้สำเร็จการศึกษาเสียก่อน ในปี พ.ศ. ๒๕๒๒ แล้วจึงพิจารณาความเหมาะสมอีกทีหนึ่ง อย่างไรก็ตามในขณะนี้คณะกรรมการชุดปรับปรุงหลักสูตรได้พยายามค้นหาปัญหาและอุปสรรคของหลักสูตรการศึกษา ปี ๒๕๑๔ นี้เรียบร้อยแล้ว

๒.๕ ปัญหาเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความเห็นถึงปัญหา ระบบการปฏิบัติงานที่ล่าช้า และสมควรเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานใหม่ (พิจารณาจากตารางที่ ๒๐ และ ๒๑) ปัญหาเกี่ยวกับการประสานงานที่มีอุปสรรค (พิจารณาจากตารางที่ ๒๒) และ

ปัญหาในการประสานงานของนักเรียนนายร้อยกับผู้นบังคับบัญชาที่ห่างเหินกัน (พิจารณาจากตารางที่ ๒๓) ปัญหาในการประสานงานกับหน่วยอื่นภายนอกโรงเรียนนายร้อย (พิจารณาจากตารางที่ ๒๔) ปัญหาการสนับสนุนจากหน่วยเหนือที่ได้รับน้อยกว่า (พิจารณาจากตารางที่ ๒๕) และปัญหาที่สำคัญที่สุดตามความรู้สึกของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ กำลังพล (พิจารณาจากตารางที่ ๒๖)

ข้อเสนอแนะ ควรมีการจัดขั้นตอนของการปฏิบัติงานเสียใหม่ เช่น ลงเวลาและวันที่ที่หนึ่งสื่อสารจากส่วนหนึ่ง ไปยังอีกส่วนหนึ่งว่า ใช้เวลาเท่าใด เสียเวลาที่ไหนบ้าง เส้นทางทางการติดต่อสื่อสารยาวเกินไปหรือสั้นเกินไป ความยุ่งยากและระเบียบปฏิบัติมีมากเกินไปหรือเปล่า ควรมีการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้ก็จะช่วยลดอุปสรรคในการประสานงานลงไปด้วยเช่นกัน สำหรับการติดต่อประสานงานที่ห่างเหินระหว่างนักเรียนนายร้อยกับนายทหารปกครองหรืออาจารย์นั้น ก็ควรชักจูงหรือหันเหความสนใจโดยการแสดงออกให้เห็นว่านายทหารปกครองหรืออาจารย์ก็มีความน่าสนใจที่จะให้การปรึกษาหรือ ชี้แจงจะดีกว่าเพื่อนนักเรียนด้วยกันเองมากกว่า สำหรับการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกโรงเรียนนายร้อยนั้น ก็ควรที่จะได้ทำความตกลงระหว่างหน่วยนั้นกับโรงเรียนนายร้อยเสียก่อนเกี่ยวกับปัญหาหรือข้อขัดข้อง ตลอดจนแนวทางในการปฏิบัติต่อกัน ส่วนการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยเหนือ น้อยกว่าหน่วยอื่นนั้น เนื่องจากนโยบายของผู้นบังคับบัญชาเป็นเช่นนั้น คือ ให้การสนับสนุนหน่วยปฏิบัติการในสนามมากกว่า ก็เป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายนั้น หรือการที่ได้รับการสนับสนุนน้อยกว่าหน่วยอื่นก็ไม่ได้ หมายความว่าโรงเรียนนายร้อยไม่สำคัญหรือสำคัญน้อยกว่า แต่อาจเป็นเพราะความจำเป็นหรือเป็นวาระของหน่วยอื่น ๆ ที่ควรจะได้รับ การสนับสนุนเพิ่มมากขึ้น ส่วนปัญหาสุดท้ายก็คือ กำลังพลซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดนั้น เป็นเพราะถ้าขาดแคลนกำลังพลเสียแล้ว ก็จะทำให้การบริหารงานไม่อาจบรรลุเป้าหมายได้ เพราะกำลังพลเป็นสิ่งทดแทนกันได้ยาก ในขณะที่งบประมาณยังสามารถทดลองจ่ายหรือยืมเงินงบประมาณพิเศษได้ ดังนั้น ปัญหาเรื่องกำลังพลจึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ถ้าได้รับกำลังพลเพิ่มเติมก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานภายในหน่วยดีขึ้น แต่ถ้าไม่ได้รับกำลังเพิ่มเติม ก็เป็นหน้าที่ของผู้นบังคับบัญชาหรือผู้บริหารที่จะรู้จักใช้กำลังพลที่มีอยู่นั้นให้เกิดประโยชน์ และได้ผลเท่าที่จะสามารถทำได้

สำหรับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงต่าง ๆ และจากแบบสอบถามที่กำหนดคน เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากระบบการบริหารงาน ของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ซึ่งปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้นมีทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นภายใน หน่วยงานของโรงเรียนนายร้อย คือ ปัญหาจากการวางแผนการจัดโครงสร้างและส่วนราชการ ของโรงเรียนนายร้อยเอง ปัญหาการขาดสิ่งจูงใจ และการคัดเลือกเจ้าหน้าที่การอำนวยความสะดวก และการควบคุมและปัญหาที่เกิดขึ้นจากสาเหตุภายนอกองค์การ ของโรงเรียนนายร้อย เช่น กฎ เกณฑ์ของระบบราชการ ระเบียบแบบแผนของกองทัพบก การอำนวยความสะดวกและควบคุมโดยหน่วย หนึ่งหรือหน่วยอื่น ในระดับเดียวกัน ทำให้ขาดขั้นตอนในการบริหารที่ดีไป และก่อให้เกิดเป็น ปัญหาโยงมาถึงโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

สำหรับความคิดเห็นต่าง ๆ ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ทำหน้าที่บริหาร โดย ตรงกับข้าราชการ ลูกจ้าง และคนงาน เกี่ยวกับความคิดเห็นและการเรียนรู้ในหลักการบริหาร งานที่ดีจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าการทำงานโดยปราศจากกฎเกณฑ์หรือใช้ เพียงประสิทธิภาพแต่อย่างเดียว และจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่งานอีกด้วย สำหรับ ความคิดเห็นของผู้บริหารและข้าราชการลูกจ้างคนงานนั้น พอจะสรุปผลได้ดังนี้ คือ ผู้ตอบแบบ สอบถามต่างเห็นร่วมกันว่า ประสิทธิภาพไม่อาจทำให้งานสำเร็จจุลลงไปได้ด้วยดีเพียงอย่างเดียว แต่ยังคงมีความรู้ความชำนาญในหน้าที่เฉพาะนั้นด้วย (พิจารณาจากตารางที่ ๒๕) และในการที่ จะปฏิบัติงานให้ได้ดีนั้น จะต้องมีภาคีประสานงานกันในรูปแบบของคณะกรรมการหรือที่ประชุม เพื่อร่วมกันพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มากกว่าที่จะมีการตัดสินใจด้วยความคิดของผู้นำ แต่เพียงคนเดียวหรือกลุ่มเดียว (พิจารณาจากตารางที่ ๒๗) นอกจากนี้ยังมีความจำเป็นที่จะ ต้องมีการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการ เข้าปฏิบัติหน้าที่ด้วย (พิจารณาจากตารางที่ ๒๘)

ในขณะเดียวกัน ผู้ตอบแบบสอบถามก็เห็นว่า การร้องทุกข์ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะร้อง เรียนขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาในกรณีที่เกิดปัญหาหรือความเดือดร้อน (พิจารณาจากตารางที่ ๓๐) และผู้ตอบแบบสอบถามยังเห็นว่า ความรู้ในหลักการบริหารเป็นสิ่งสำคัญกว่าประสิทธิภาพ หรือ ทั้งสองอย่างต้องมีความสำคัญเท่ากัน มิใช่มีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างเดียว (พิจารณา จากตารางที่ ๓๑)

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการรับมือนโยบายและอำนาจหน้าที่ที่ได้ รับความจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงกว่าทั้งหมด ซึ่งหมายความว่าผู้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้บังคับ บัญชาตามลำดับชั้น ซึ่งอาจมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (ผู้บังคับบัญชาโดยตรง) หรือผู้บังคับ บัญชาตามลำดับชั้น (ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงกว่าขึ้นไป) เป็นผู้มอบนโยบาย (พิจารณาจากตารางที่ ๓๒)

ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของกำลังพลและการ เลือกลง เอกกำลังพลเป็นสิ่งสำคัญกว้างประมาณ ถ้าต้องเลือกเอาระหว่างกำลังพลกับงบประมาณอย่าง ใดอย่างหนึ่ง (พิจารณาจากตารางที่ ๓๓ และ ๓๔) นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามยังได้เห็น ความสำคัญของความสามารถ แต่ขณะเดียวกันเนื่องจากหลักการและแบบแผนธรรมเนียมทาง ทหารมีส่วนไม่ ผู้ตอบแบบสอบถามให้คำตอบว่า ต้องพิจารณาทั้งความสามารถและอาวุโสรวมกัน ทั้งสองประการ เพราะอาวุโสถือว่าเป็นแบบธรรมเนียมที่ทหารจะละเลยเสียมิได้

ความคิดเห็นประการสุดท้ายของผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่าปัญหาอุปสรรคในหน่วย งานเกิดขึ้นจากการขาดความรู้และขาดแคลนปัจจัยในการบริหาร (การจัดการ กำลังพล งบ ปรมาณ และวัสดุสิ่งของ) ซึ่งการขาดแคลนสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดเป็นปัญหาและอุปสรรคในการ บริหารงานของหน่วยงาน ซึ่งควรที่จะหาทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคเหล่านี้ให้หมดไป

ข้อเสนอแนะทั่วไป นอกเหนือไปจากข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่กล่าวมาแล้ว ในเรื่องของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงและจากแบบสอบถาม ผู้เขียนยังมีความเห็น ที่สมควรจะเสนอแนะเพิ่มเติมอีกบางประการ ซึ่งจะช่วยให้เป็นการเพิ่มเติมข้อเสนอแนะทาง คำนวณวิชาการที่กล่าวมาแล้วให้หนักแน่นยิ่งขึ้น ถึงแม้ว่าข้อเสนอแนะเหล่านี้จะไม่ใช้ข้อเสนอแนะ ในทางคำนวณวิชาการก็ตาม แต่ผู้เขียนก็เชื่อว่าน่าจะมีประโยชน์ต่อผู้บริหารที่จะนำเอาไปปรับปรุง แก้ไขเปลี่ยนแปลงการบริหารงานให้ดีขึ้นได้

ข้อเสนอแนะทั่วไปที่ผู้เขียนเห็นว่าน่าจะเป็นประโยชน์ ก็คือ

๑. เห็นควร เสนอขอปรับปรุงโครงสร้างและการจัดส่วนราชการบางส่วนในโรงเรียน นายร้อยเสียใหม่ เนื่องจากโรงเรียนนายร้อยมีภารกิจและหน้าที่ในแต่ละหน่วยงานที่เพิ่มมากขึ้น การขออัตรากำลังพลเพิ่มเติม จึงต้องทำประกอบกับการขอขยายและปรับปรุงการจัดหน่วยให้

ผู้เขียนมีความเห็นว่า ผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ควรได้รับการขยายอัตราจากพลตรี ให้เป็นพลโท เพราะเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการผลิตนายทหารสัญญาบัตรหลักประจำกองทัพบก ภารกิจและหน้าที่นี้จึงถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก ถ้าได้รับการขยายหน่วยและอัตราเพิ่มขึ้น โอกาสที่จะได้รับกำลังพลงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ก็จะเพิ่มขึ้นไปด้วย ประกอบกับแนวทางการจัดหน่วยของโรงเรียนนายร้อย ได้คิดแปลงและยึดถือหลักการของโรงเรียนนายร้อยสหรัฐเป็นหลักนั้น โรงเรียนนายร้อยสหรัฐได้มีการจัดและปรับปรุงหน่วยราชการใหม่ในปี พ.ศ. ๒๕๑๔ แล้ว โดยปรับปรุงชั้นยศให้ผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยเป็นพลโท และได้ขยายอัตรานักเรียนนายร้อยเพิ่มขึ้น กับทั้งยังรับสมัครผู้หญิงเข้าเป็นนักเรียนนายร้อยหญิงด้วย^๒ ดังนั้น ถ้าหากจะยึดถือหลักการจัดหน่วยและภารกิจตามแบบโรงเรียนนายร้อยสหรัฐแล้ว ก็น่าที่จะได้มีการปรับปรุงหน่วย และขยายอัตรากำลังของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ให้เป็นเช่นนั้นเหมือนกัน

๒. เห็นควร เสนอแผนแก้ไขการขาดแคลนกำลังพลและเจ้าหน้าที่ โดยการของบประมาณ และขออนุมัติ ให้เพิ่มกำลังพลในส่วนที่ขาดแคลน ทั้งนี้ อัตราากำลังพลที่ได้รับเพิ่มเติมควรจะต้องกำหนดให้ให้มีแทนของโรงเรียนนายร้อยเข้าร่วมทำการ เลือกรับผู้ที่เหมาะสมมาประจำในตำแหน่งที่ขาดแคลน มิใช่เป็นการวิ่งเต้นโยกย้ายเพื่อหวังผลประโยชน์ นอกจากนี้ ในส่วนที่ขาดแคลนกำลังพลต่ำกว่าสัญญาบัตร ก็ควร เสนอขอให้กองทัพบกอนุมัติ ให้โรงเรียนนายร้อย มีพลทหารประจำการ (พลทหารเกณฑ์) เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในส่วนที่ต้องใช้กำลังพลเป็นหลัก และจะได้เหมือนกับหน่วยอื่น ๆ ในกองทัพบกที่มีพลทหารประจำการ อันจะมีส่วนในการแก้ไขการขาดแคลนกำลังพลประเภทนี้ได้

๓. เห็นควร เสนอขยายอัตรากำลังกองบริการให้มีอัตราสูงขึ้นกว่านี้ เนื่องจากอัตราหัวหน้ากองต่าง ๆ เป็นพันเอก (พิเศษ) ยกเว้นกองบริการที่มีหัวหน้ากองเป็นพันเอก เช่นเดียวกับหน่วยอื่น ๆ ในกองทัพบก แต่ภารกิจและหน้าที่ของกองบริการของโรงเรียนนายร้อยต่างกับหน่วยอื่น เนื่องจากมีภารกิจที่ซับซ้อนและยุ่งยากเกี่ยวกับปัญหาการให้บริการแก่

^๑ West Point, United States Military Academy, Catalog, op.cit., p. 6.

^๒ loc.cit..

ข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน และโดยเฉพาะนักเรียนนายร้อยที่ต้องการสวัสดิการและบริการที่
 จำเป็น และต้องใช้บริการอยู่เสมอ เช่น การประกอบเลี้ยงอาหารทุกมื้อ เครื่องแต่งกาย ค่ารถ
 เป็นต้น ถ้าไม่ขยายอัตราของกองบริการออกไป ก็จะทำให้การตอบสนองในด้านการบริการอยู่ใน
 ขอบเขตจำกัด ก่อให้เกิดผลเสียต่อนักเรียนนายร้อย ซึ่งเป็นผู้รับบริการมากที่สุด ดังนั้น ถ้า
 หากจะขยายอัตราของบริการให้หัวหน้ากองเป็นพันเอก (พิเศษ) ก็จะทำให้มีอัตราอื่นขยายตาม
 ไปด้วย และน่าที่จะมีการให้บริการที่ชัดเจนเกี่ยวกับด้วย

๔. เห็นควรยืนยันแผนการย้ายโรงเรียนนายร้อยออกไปอยู่เขตชานเมือง เนื่องจาก
 สถานที่ตั้งในปัจจุบันคับแคบและแออัดมาก ทำให้การฝึกและไป การศึกษาแก่นักเรียนนายร้อยไม่
 เป็นไปอย่างเต็มที่ จึงควรยืนยันแผนการย้ายโรงเรียนไปยังกองทัพบกเพื่อพิจารณาใหม่ เพื่อให้
 ได้สถานที่ที่เหมาะสมแก่การฝึกทั้งทางด้านการและวิชาทหารให้นักเรียนนายร้อยที่จะเป็น
 กำลังอันสำคัญของกองทัพบกในอนาคตข้างหน้า

๕. เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคตลอดจนข้อบกพร่องของโรงเรียนนายร้อย
 พระจุลจอมเกล้า เห็นควรเสนอแนะให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของกองทัพบก ควรจะมาตรวจ
 เยี่ยมโรงเรียนนายร้อย เป็นประจำ หรือเป็นครั้งเป็นคราว โดยทำการตรวจเยี่ยมในช่วงเวลา
 ฝึกของนักเรียนนายร้อย ณ ที่ตั้งปกติและในสนาม ตรวจเยี่ยมสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ
 ลูกจ้าง คนงาน และสภาพความเป็นอยู่ตลอดจนในระหว่างเวลาศึกษาของนักเรียนนายร้อยอีกด้วย
 ทั้งนี้ มิใช่ในลักษณะของการตรวจตราเพื่อจับผิด แต่เป็นในลักษณะของการเยี่ยมเยียนดูแลปัญหา
 และอุปสรรค อันจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะให้ผู้บังคับบัญชาได้แลเห็นปัญหาและจะได้หาทางแก้ไขหรือ
 ลดอุปสรรคเหล่านั้น ให้หมดสิ้นหรือเหลือน้อยลงไปได้บ้าง

๖. ขอเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อเป็นการเพิ่มพูน
 ประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจึงควรให้ผู้ปฏิบัติงานหรือ
 ผู้บังคับบัญชา มีเวลาเตรียมตัวเพียงพอในการปฏิบัติงาน หรือให้โอกาสพักผ่อนเมื่อปฏิบัติภารกิจ
 เสร็จสิ้นแล้ว เช่น ภายหลังจากการอยู่เวรยามหรือเสร็จสิ้นการฝึกภาคสนาม การพยายามหาทาง
 สนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชารู้จักการควบคุมบังคับตนเอง (Self Control) ให้มีความรู้จัก

การรับผิดชอบหน้าที่การงานของตนเอง และกำหนดแนวทางในการดำเนินงานของตนเอง (Self Direction) ทั้งนี้ อาจกระทำได้โดยการประชุมอบรม ชี้แจง ให้การฝึกสอนและแนะแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่ทำอยู่นั้นด้วย

จากปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดนี้ จึงเพียงพอที่จะพิสูจน์สมมุติฐานที่ตั้งเอาไว้ว่า "การบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าในปัจจุบันยังไม่บรรลุผล และประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ" ทั้งนี้ ผู้เขียนได้ทำการศึกษาและวิจัยจากความคิดเห็นจากแบบสอบถามและจากข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกิดเป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานขึ้นมา จึงทำให้ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาสามารถมองเห็นปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว และกำลังเป็นปัญหาอยู่ตลอดจนที่อาจจะเป็นปัญหาต่อไปในอนาคตข้างหน้าได้ เพราะฉะนั้นจากปัญหาและอุปสรรคที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จึงเป็นเครื่องดงมีให้การบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องยืนยันหรือสนับสนุนสมมุติฐานที่ตั้งขึ้นนี้ว่าเป็นความจริงอีกด้วย

สำหรับจุดประสงค์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ มีความมุ่งหมายที่จะชี้แนะให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ตลอดจนได้ให้ข้อเสนอแนะที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไข แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับนโยบายและการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการตลอดจนวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชาในการที่จะกำหนดทางเลือกและเป็นผู้ดำเนินการบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าเอง ท้ายที่สุดนี้ผู้เขียนมีความคิดเห็นว่า ระบบการบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าในปัจจุบัน น่าที่จะบริหารงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนนายร้อยให้ดีขึ้นมากกว่าเดิม ถ้าหากจะได้มีการปรับปรุงแก้ไขและหาทางขจัดปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นให้หมดสิ้นไป