

## ผนวก ข

### การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหน่วยฝึกศึกษาอบรมตำรวจ เรื่องแนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ กับครูฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมือง

การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหน่วยฝึกศึกษาอบรมตำรวจเรื่องแนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมือง

#### 1. ท่านคิดอย่างไรเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ครูฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมือง

ตำรวจทุกคนต้องมีความรู้ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติต้องมีรูปแบบเดียว คือยึดโรงเรียนนายร้อยตำรวจเป็นหลัก ดังนั้นคนที่เป็นครูฝึกหมายถึงทุกระดับชั้นไม่ว่าจะเป็นสัญญาบัตร หรือประทวน เราเรียกว่าครู เช่น FBI ให้ความสำคัญเรื่องครูฝึก การทำหน้าที่เป็นครูฝึก อย่างน้อยต้องมีทั้งเรื่องความรู้เรื่องประสบการณ์ เขาจะได้นำประสบการณ์หรือความรู้นั้นสามารถที่จะถ่ายทอดได้ ครูฝึกยุทธวิธีตำรวจมีความสำคัญมากถ้าไม่มีแรงจูงใจคงไม่มีผู้ใดมาปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากเป็นงานที่เหน็ดเหนื่อย ถ้าเป็นครูฝึก มีค่าตอบแทนเหมือนเจ้าหน้าที่งานธุรการทั่วไป ไม่มีแรงจูงใจก็ไม่มีใครอยากจะทำงาน มีค่าเสี่ยงภัยต้องปฏิบัติหน้าที่แทบทุกวัน ดังนั้นการที่จะให้ครูฝึกฯ อยู่กับหน่วยและปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ต้องมีแรงจูงใจไม่ใช่แต่รวมถึงเรื่องความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ไม่ใช่ชั้นยศเพียงอย่างเดียว ยังรวมถึงค่าตอบแทนด้วย และการสร้างเสริมประสบการณ์ให้กับครูฝึกฯ ด้วย

#### 2. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในการสร้างขวัญ และกำลังใจแก่ครูฝึกยุทธวิธีตำรวจให้ปฏิบัติต่อไปโดยไม่ย้าย หรือเปลี่ยนไปปฏิบัติหน้าที่อื่น

ถามว่าเลือกหน้าที่ครูฝึกแล้วอุดมการณ์อย่างเดียวก็ไม่ได้ เช่น ครูฝึกฯ ชั้นประทวนต่อไปได้เป็นนายดาบ ผ่านพ้นชั้นประทวนเป็นสัญญาบัตรก็ให้เจริญก้าวหน้าในสายงาน ทุกหน้าที่จะสังเกตจาก อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในหน่วยไม่มีการย้ายไปไหน เพราะมีการเลื่อนไหลของชั้นยศในสายอาจารย์ ยกเว้นพวกที่มากับการเมือง เข้ารับตำแหน่งเสร็จเขาก็กลับ ต้องมีทางไปให้เขาไปตามสายงาน เป็นรองสารวัตร หรือสารวัตร รองผู้กำกับ ผู้กำกับ แต่ปัจจุบันการบริหารบุคคลมีอุปสรรค คล้าย ๆ ของทหารวิธีก็คือให้เกิดแรงจูงใจโดยการเลื่อนไหลของชั้นยศในลักษณะเดียวกัน เช่น นักบิน หรือ นายแพทย์ พยาบาล ต้องแข่งกับตนเองและมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน

ส่วนข้อเสนอแนะ ปัญหา วิธีการเกี่ยวกับเงินค่าตอบแทนให้เต็มที่ หรือเงินค่าตำแหน่งอาจจะเป็นพิเศษ เห็นได้จากในฝ่ายปกครองก็มี เงินค่าตอบแทนพิเศษ เหมือนกับพวกปฏิบัติการ สหายสืบ สายอะไรต่าง ๆ ตัวนี้ถือว่าเป็นตัวแรงจูงใจ ค่าตอบแทนนี้ เงินค่าตำแหน่งพิเศษก็ ยังมีเรื่องของบำเหน็จประจำปีอย่างน้อยจัดมาเป็นสัดส่วน อาจเป็นโควตาให้ อาจจะได้ไม่ได้ทุกคน ดังนั้นครูจะต้องมีความตื่นตัว ต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอด ไม่ใช่มาถึงเวลาเอาเราไปขอขึ้นเงินเดือนเหมือนคนทั่ว ๆ ไป ในหน่วยมี 30 คน อาจจะได้ 2 คน ดูการทำงานของเรา 2 คนเข้าไปแข่งกับเขาก็คง 30 คน แล้วจะเกิดแรงจูงใจได้อย่างไร“ผู้บริหารสัมพันธ์

### 3. แนวทางการพัฒนาครูฝึกยุทธวิธีตำรวจ

ต้องพัฒนาต่อไปเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ไม่ควรทำการฝึกเป็นหน่วยฝึกอย่างเดียว เมื่อมีเหตุควรร่วมปฏิบัติกับตำรวจพื้นที่ เช่น การเจรจาต่อรอง เรามีเคสอะไรต่าง ๆ นี้ ต้องเป็นหน้าที่ของครูฝึก ต้องออกไปทุกเคส ไปร่วมในพื้นที่ หรือเป็นตัวแกนหลัก เป็นต้น เราจึงต้องมีค่าตอบแทนหรือค่าเสี่ยงภัยต่าง ๆ นอกจากนี้ อาจจะเป็นเรื่องสวัสดิการอื่น ๆ ครอบคลุมที่อยู่ข้างหลัง แต่ครูฝึกเองก็ต้องพัฒนาความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ ควบคู่กันด้วย การหาประสบการณ์สดทั่วไป อาจจะใช้การแลกเปลี่ยนกับผู้รับการฝึก เพราะผู้รับการฝึกมีโอกาสในพื้นที่ เพราะฉะนั้นเราจะต้องแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ครูฝึกที่ดีที่ถูกต้องไม่ใช่มีหน้าที่ฝึกเขาอย่างเดียว ต้องเป็นครูฝึกสองทางคือทั้งรับและให้พร้อมกัน

การเป็นครูฝึกเมื่อปฏิบัติหน้าที่ไปนานอาจทำให้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน บ่อยจนปราบปรามลดน้อยลง ครูฝึกเมื่อปฏิบัติหน้าที่ครบ 2-3 ปี แล้วสามารถไปช่วยราชการในพื้นที่ในเวลาที่กำหนด 3 ปี หรือ 6 เดือน เพื่อที่จะให้ครูฝึกสามารถหาประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงเพื่อนำเอาประสบการณ์ที่ได้กลับมาฝึกอบรมให้กับนักเรียนต่อไปได้ และควรจัดให้มีการอบรมร่วมซึ่งอาจเป็นอะไรที่ไม่ใช่ตำรวจอย่างเดียว อย่าไปมองว่าต้องตรงกับหน้าที่เลยทีเดียว 100% บางครั้งเป็นหลักสูตรของทหาร ก็ควรส่งครูฝึกเพื่อฝึกอบรมร่วมด้วย เราสามารถนำเอาความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดความหลากหลายได้ ตัวอย่างเช่นการพัฒนาเรื่อง IT เขาอาจจะคิดต่อไปเป็นเครื่องช่วย หรือนำเทคโนโลยีไปใช้ในการสอนต่าง ๆ เป็นต้น ครูฝึกขั้นถึงจะเป็นตำรวจชั้นประทวนต้องมีความเชื่อมั่นในฝีมือตนเอง และการพัฒนาต่อไปในลักษณะการปรับโครงสร้างของตำรวจใหม่ จะมีการของจัดตั้งศูนย์ฝึกยุทธวิธีตำรวจแห่งชาติ เมื่อตั้งได้ การจัดสรรงบประมาณ อุปกรณ์ในการฝึก ตลอดจนห้องเรียน จะตามมาเองและต้องมีครบทุกอย่าง

การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหน่วยฝึกศึกษาอบรมตำรวจเรื่องแนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมือง

1. ท่านคิดอย่างไรเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ครูฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมือง

การเพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทนให้เกิดแรงจูงใจเป็นเรื่องภาพรวม ไม่ใช่แยกเฉพาะครูฝึก ทุกส่วนต้องมีผลกระทบเหมือนกันการเพิ่มรายได้ในเรื่องค่าตอบแทนต้องมองในภาพรวม แต่เรื่องความก้าวหน้าของเขาจริง ๆ ในกรณีผู้ที่จะเป็นครูฝึกถ้าเขาประสบการณ์ใช้ในการฝึกก็ได้ประโยชน์ แต่ไม่ใช้มาปฏิบัติหน้าที่เวลาที่ยาวต่อเนื่อง อาจเป็นระยะเวลาในช่วง 2-4 ปี ทำหน้าที่ให้เต็มที่และต่อจากนั้น ครูฝึกจะย้ายไปอยู่ที่ไหนให้เขาสามารถที่เลือกได้ หรือสนับสนุนตามที่เขาต้องการ วิธีการในส่วนนี้โครงสร้างบังคับบัญชา การหมุนเวียนกำลังพล ของคนเหล่านี้ อยู่ที่กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค ๆ สามารถปฏิบัติได้ ครูฝึกข้างในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจต่าง ๆ สามารถที่จะออกไปปฏิบัติหน้าที่ตามสถานีตำรวจ เมื่อกลับมาปฏิบัติหน้าที่ครูฝึกสามารถนำเอาประสบการณ์กลับมาใช้ในการฝึกนักเรียนต่อไป สิ่งทีกล่าวนั้น สำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องการ และได้พูดเรื่องนี้มานานแล้ว แต่ที่ปฏิบัติจริง ๆ สำนักงานตำรวจแห่งชาติไม่ได้ให้ความสำคัญในส่วนนี้พูดกันเป็นหลักการที่ประชุมจริง ๆ หลักการนี้ในการพัฒนาให้ชัดเจนต้องการบุคลากรที่มีความสามารถ ต้องเปิดโอกาสให้เขาสมัครใจเข้ามาทำหน้าที่ครูฝึกได้ เอาประสบการณ์มาใช้ แล้วหลังจากนั้นมีระยะเวลาเป็น 2-4 ปี แล้วให้เค้าย้ายออกไปข้างนอก โดยสำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องมีหลักเกณฑ์ ที่จะให้กำกับให้ตำรวจภูธรภาคสามารถที่จะหมุนเวียนกำลังพลในส่วนนี้ได้ ต้องกำหนดเป็นนโยบายการบริหารงานบุคคลเลย จะทำให้ได้ครูฝึกที่มีประสิทธิภาพเข้ามา เนื่องจากครูฝึกจะรู้กรอบระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ของเค้า แต่ปัจจุบันไม่มีหลักการอย่างนี้ ลองถามว่าใครอยากเข้าไปอยู่โรงเรียนบาง คิดว่าน้อย และถ้าถามว่า “ในโรงเรียนใครอยากย้ายออกข้างนอกบ้าง” ถ้าเป็นสัญญาบัตรไม่ค่อยสมัครใจย้ายเท่าไร แต่ถ้าเป็นประทวนเมื่อไรคิดว่าหลายคนอยากย้ายออกไปหาประสบการณ์ข้างนอก ออกไปหาชีวิตตำรวจที่ดีกว่า หรือเขาเห็นว่าน่าจะดีกว่าการเป็นครูฝึกในโรงเรียน แต่ถ้าเป็นลักษณะอย่างนี้ถ้าโรงเรียนอยู่ที่กองบัญชาการตำรวจภูธรภาคแบบในปัจจุบัน กองบัญชาการตำรวจภูธรภาคต่าง ๆ สามารถที่จะทำได้หมด แต่ถ้าในอนาคตตามนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติจะให้ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจในภาคต่าง ๆ กลับมาอยู่ในบังคับบัญชาของกองบัญชาการการศึกษา การโยกย้ายสับเปลี่ยนกำลังคงทำได้ยาก เพราะการที่เราเอามาจากครูฝึกจากส่วนหนึ่งย้ายไปอยู่อีกที่หนึ่งคงมีผลกระทบต่อภูมิลำเนาต่อครอบครัวคงเป็นปัญหาที่พัฒนาได้ลำบาก เรื่องแรงจูงใจมันก็คงเป็นเรื่องของเงินเดือนหรือค่าตอบแทน ในภาพรวมถ้าจะสร้างแรงจูงใจด้านนี้คงยาก เนื่องจากจำนวนคนมาก ยกตัวอย่างในเรื่องของการปรับโครงสร้าง

ตำรวจ มีการพูดถึงการปรับเงินเดือน ในการสัมภาษณ์ผู้แทนถามว่าในเรื่องนี้ควรจะทำเร่งด่วนเลย แล้วอยู่นอกเหนืออำนาจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติด้วย ถ้าจะทำจริง ๆ รัฐบาลทำให้เกิดขึ้นมาจริง ๆ ให้รัฐบาลทำจริง ๆ เสียที่ยังไงจะปรับเงินเดือนราชการตำรวจมากขึ้นได้ มีแต่การแถลงเพื่อเป็นนโยบาย แต่ถึงจริงแล้วก็ไม่สามารถทำได้ แต่สิ่งที่เราทำนั้นคือแรงจูงใจในการที่จะความก้าวหน้าในเรื่องของงานที่ทำ แต่นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติไม่ชัดเจน สำนักงานตำรวจแห่งชาติไม่ได้ให้ความสำคัญในจุดนี้ เป็นเพียงแต่ทำให้ในเรื่องของการประชุมผู้บังคับบัญชาจะให้หลักการที่ต้องพัฒนาบุคลากรของศูนย์ฝึกอบรมตำรวจ ให้มีความรู้ความสามารถเปิดโอกาสให้คนมีประสบการณ์ เข้ามาถ่ายทอด ถ้ามีโอกาสให้เขาออกไปเจริญก้าวหน้า หรือออกไปหาประสบการณ์ข้างนอกหน่วยเพิ่มเติมได้ นี่คือนโยบายที่ผู้บังคับบัญชามอบให้เท่านั้น แต่พอถึงเวลาในการปฏิบัติจริงไม่มีใครสนใจ ยิ่งผู้บัญชาการตำรวจภูธรภาค ตอนที่โรงเรียนไปขึ้นการบังคับบัญชา ถามว่าผู้บัญชาการตำรวจภูธรภาค เห็นศูนย์ฝึกอบรมตำรวจอยู่ในสายตาไหม ก็ไม่ได้สนใจก็ไม่มองในเรื่องของงานด้านอื่น แต่ถ้าในการสนใจ จะเห็นได้ว่าหลักการดีทุกอย่างสรุปอำนาจหน้าที่ผู้บัญชาการสามารถปฏิบัติได้ และถ้าพูดถึงเรื่องอุปกรณ์ที่จะใช้ในการฝึกยังขาดมีอะไรบ้าง 1 รถยนต์ผู้บัญชาการภาคสามารถซื้อได้ ตอนสมัยเป็นผู้บัญชาการภาคยังได้มีการซื้อรถตู้ และรถกระบะสายตรวจให้กับศูนย์ฝึกอบรม ตลอดจนคอมพิวเตอร์ ก็ได้มีการตั้งศูนย์คอมพิวเตอร์ให้ศูนย์ฝึก และมีการซ่อมแซมอาคารของร้อยฝึกรวม อยู่ในอำนาจผู้บัญชาการภาคทั้งนั้น ทั้งสองส่วนนี้แก้ปัญหาได้ ยกเว้นเกี่ยวกับเรื่องรายได้ ถึงจะให้เงินล่วงหน้าต่าง ๆ สามารถทำได้เพียงเล็กน้อย ปัจจุบันมีการแถลงเพียงนโยบาย แต่ในทางปฏิบัติจริง ๆ ทำไม่ได้ เวลาขอปรับเงินเดือนก็อ้างว่าตำรวจมีจำนวนมาก จำนวนถึงสองแสนนายถ้าปรับเงินเดือนต้องใช้หลายร้อยล้านจึงไม่สามารถที่จะปรับเงินเดือนได้ การพูดซึ่งแรงจูงใจเราอย่าเอาในเรื่องของรายได้ของค่าตอบแทน ต้องแยกออกจากการจัดการของข้าราชการพลเรือนทั่วไปจะเปรียบเทียบกับงานธุรการทั่วไปไม่ได้ เพราะตำรวจต้องรับผิดชอบในเรื่องของงานการป้องกันและปราบปราม หากว่าใครต้องการอยู่ในป้องกันและปราบปราม หรือเป็นครูฝึกต่าง ๆ มันต้องมีค่าอะไรที่พิเศษเพิ่มให้ โดยที่ไม่เกี่ยวกับเงินเดือน ลักษณะนี้สามารถเป็นไปได้ การกำหนดเงินเพิ่มฐานเงินเดือนให้เกิดแรงจูงใจเป็นเรื่องยาก เคยคิดทำกันมาหลายปีแล้วไม่เห็นมีใครทำได้ซักที การแก้ปัญหาเรื่องเงินเดือนควรแยกสายการปฏิบัติ เช่นสายปราบปราม กับสายธุรการให้ชัดเจน แล้วเพิ่มเงินประจำตำแหน่ง ในเรื่องอุปกรณ์ความไม่พร้อมเช่นเรื่องปืน ถ้าให้หน่วยตั้งงบประมาณเองจะกระจัดกระจาย ยกตัวอย่างโครงการของปรับปรุงเรื่องอุปกรณ์ของ กองบัญชาการปราบปรามยาเสพติด การทำงานให้ศูนย์ปราบปรามยาเสพติดตามภูธรจังหวัด เขาสามารถจัดสรรงบประมาณตรงนี้ได้ให้ตำรวจภูธรภาคหรือตำรวจจังหวัด เพื่อจัดหาอุปกรณ์พวกนี้แทนได้ ถ้าให้ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจกลับมาอยู่ในการบังคับบัญชา

ของกองบัญชาการการศึกษา ฯ ต้องรับผิดชอบในการของงบประมาณให้ในภาพรวม เมื่อได้งบประมาณมาถึงแจกจ่ายในแต่ละศูนย์ฝึกก็จะทำให้เกิดมาตรฐานเดียวกัน อย่างเช่นโครงการการพัฒนาบุคลากร เรื่องของครูฝึกถ้าเราตั้งงบประมาณส่วนรวมพอได้ แต่ถ้าแยกเป็นหน่วยย่อยต่างคนต่างของงบประมาณ จะของงบประมาณยาก และอาจถูกตัดงบประมาณได้ ดังนั้นโรงเรียนทุกหน่วยจะมีมาตรฐานที่เหมือนกัน ถ้าสิ่งใดไม่จำเป็นเราก็หักออก การของงบประมาณของตำรวจในภาพรวมของประเทศ การพิจารณาของงบประมาณมีกรอบให้ตำรวจในปีหนึ่ง จะใช้ของอะไรจะเน้นส่วนไหนตำรวจจะต้องไปพัฒนาเอง ต้องยืนตามกรอบของงบประมาณไว้ก่อน นโยบายเราต้องมีนโยบายชัดเจนในการหมุนเวียนกำลังของครูฝึกในส่วนที่ชัดเจน ว่าต้องการคนมีประสบการณ์ เข้ามาเมื่อเข้ามาทำงานเต็มที่ ต้องให้โอกาสครูฝึกในการที่จะเลือกลงปฏิบัติงานในพื้นที่ ถ้ามองว่าครูฝึกสามารถที่จะเลือกไปปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายปฏิบัติการไม่ยากเลย ตำแหน่งที่ต่ำกว่ารองสารวัตร จะเป็นตำแหน่งที่มีหมายเลขตำแหน่งว่าง แต่ถ้าเป็นสารวัตรขึ้นไป ตำแหน่งจะลือคอยู่แล้วไม่สามารถที่ขยับได้ ถ้าให้นโยบายในการหมุนเวียนนี้ไม่ยาก เพียงแต่ถ้าไม่กำหนดนโยบายไว้ พอปฏิบัติจริงก็ไม่มีใครจะไปแต่งตั้งให้เค้า โดยอ้างว่ากำลังพลขาดแคลนบ้าง นี่คือนโยบายกำลังพลของสายครูฝึก ส่วนเรื่องอุปกรณ์ต้องให้หน่วยแม่พิจารณาในเรื่องของงบประมาณต่าง ๆ การพัฒนาโดยใช้การหมุนเวียนกำลังพลเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจ ขึ้นอยู่ที่ภาคตามนโยบายของแต่ละภาค สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรกำหนดเป็นนโยบายให้ชัดเจน จะพัฒนาครูฝึกจริงไหม ต้องให้กำหนดให้ได้รับเงินตำแหน่งเพิ่ม ปัจจุบันเงินประจำตำแหน่งครูฝึกตำรวจที่ได้ไม่ก็ร้อยละ ยังใช้ไม่ได้ ต้องปรับใหม่ว่าครูฝึกควรมีเงินเพิ่มส่วนนี้ อย่างไรบ้าง อย่างน้อยก็เป็นการจูงใจอย่างหนึ่งในส่วนนี้

2. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในการสร้างขวัญ และกำลังใจแก่ครูฝึกยุทธวิธีตำรวจให้ปฏิบัติต่อไปโดยไม่ย้าย หรือเปลี่ยนไปปฏิบัติหน้าที่อื่น

จะพูดถึงเงินเดือนอย่าไปพูดถึงเลย เพราะเงินเดือนมันเพิ่มยาก อย่างครูฝึกถามว่าใครอยากจะเป็นใหม่ อาจจะมีน้อย ยกเว้นบางคนที่ชอบ เป็นคนที่มีใจรัก ลองถามว่าตำรวจใครอยากเป็นตำรวจตรวจคนเข้าเมืองใหม่ ทุกคนคงตอบว่าอยากเป็นเพราะมีเงินพิเศษสูง ถ้ามองว่าชอบงานตำรวจตรวจคนเข้าเมืองหรือเปล่า คงจะตอบว่าไม่ชอบแต่ชอบในเรื่องเงินเพิ่ม การเพิ่มเงินเพิ่มตำแหน่งให้ครูฝึก สำนักงานตำรวจแห่งชาติสามารถที่จะทำได้ แต่ต้องให้ความสำคัญในส่วนนี้ ต้องให้กองบัญชาการการศึกษาไปเสนอ ยังไม่รู้เลยว่าสำนักงานตำรวจแห่งชาติจะให้ไหม คือบางที่การพิจารณาเราบอกว่าการกำลังพลต้องการ หรือเช่น ในการประชุมกรรมการของคุณธรรมจริยธรรมของทุกคนก็มองว่า ต้องดี การที่จะกลั่นกรองคนที่เข้ามารับราชการตำรวจที่มีศักยภาพ คุณธรรมศีลธรรม ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจสำคัญที่สุด ผมบอกว่ามั่นใจที่สุดว่าศูนย์ฝึกอบรมตำรวจสามารถทำ

ได้ ไปดูโครงการที่เขาทำจริง ๆ แล้ว มันใจเลยว่าเด็กที่อยู่ในระหว่างการอบรมมีแนวคิดเรื่องของคุณธรรม จริยธรรม เป็นเรื่องที่ทุกคนเห็น แต่พอเสร็จแล้ว นำนักเรียนตำรวจที่ฝึกยังไม่จบเขาออกไปฝึกงานที่โรงพักไม่ฝึกได้เดือน พอกลับที่ศูนย์ฝึกฯ ที่สอนไปแล้วแถบจะจำไม่ได้เลย ต้องกลับมาซื้อพื้นที่ใหม่ เพราะสภาพของโรงพัก เป็นอีกแบบ ทุกคนก็จะมองกันและทำกับไปคนละแบบ ตัวอย่างได้จากโรงพัก กับที่เราอบรมกันในโรงเรียนมันต่างกัน คนละส่วนคนละอย่างเลย ทุกคนมาหวังที่เรา อบรมเราก็พยายาม แต่ระบบข้างนอกไม่เอื้ออำนวย เป็นระบบที่ทำให้ลายพฤติกรรมของตำรวจใหม่ไปหมด การส่งเสริมคนดีของบัญชาการศึกษาทำ แต่ข้างนอกไม่ทำอย่างนี้จะได้ผลอย่างไร หรือบุคลากรไม่มีการพัฒนา เราหวังอยากจะได้คนดีตั้งใจทำงาน แต่เราไม่เคยกำหนดแนวทางกำหนดสิ่งต่าง ๆ ที่เขาควรจะได้ อย่างเช่นเงินพิเศษ เพื่อเป็นแรงจูงใจ ที่ไม่ใช่เงินเดือน ซึ่งตาม พ.ร.บ. ตำรวจเขาบอกว่ามียศหรือไม่มียศ ที่เคยคุยกันว่าต่อไปการรับสมัครตำรวจธุรการ ต้องไม่มียศ ส่วนของที่มียศ ต้องอยู่ในส่วนของสายปราบปราม ก็ว่ากันไปต้องแยกในส่วนนี้ และก็ต้องกำหนดเงินเพิ่มในตำแหน่ง ปัจจุบันสายปราบปรามมีเงินตำแหน่ง 3,000 บาท เป็นเรื่องที่เราต้องกำหนดส่วนนี้ เพิ่มเติมจากเรื่องของเงินเดือนเป็นเรื่องที่ดี แต่ในโรงพักก็ยังมีช่องว่างระหว่างตำแหน่งเนื่องจากมีตำแหน่งของธุรการอยู่ ทั้งที่ความจริงเวลาโรงพักที่คนขาดกำลังพลในส่วนใด ก็จะใช้ตำรวจสายธุรการมาเสริม เช่นทำงานธุรการอยู่แล้วจะต้องเข้าเวรยาม ถ้ามองว่าเขาเฉพาะสายปฏิบัติการ ธุรการไม่ต้องไม่ใช่ เป็นหมดในโรงพักยังมีตำแหน่งสาย ธุรการ มีอยู่ไม่กี่ตำแหน่งทำไมไม่ปรับให้เงินพิเศษทุกตำแหน่งในโรงพัก เหมือนสายปราบปรามให้หมด ไม่ว่าจะใครทำหน้าที่อะไรก็ให้เงินประจำตำแหน่งหมด ไม่ต้องมาวุ่นวายเพราะตำแหน่งมันไม่มาก อย่างแรงจูงใจมันต้องแบ่งเป็น 2 ส่วน 1 เรื่องรายได้ 2 เรื่องความก้าวหน้า เรื่องรายได้เรื่องเงินเดือนคงไม่สามารถที่จะไปเพิ่มได้โดยเร็ว นอกจากว่าเราจะต้องพยายามต่อสู้ที่จะให้เงินเดือนของตำรวจเราแยกจากบัญชีของข้าราชการพลเรือนทั่วไป เพราะเราเป็นตำรวจมีหน้าที่ในการที่จะในการใช้อาวุธ การเสี่ยงภัยอันตราย มันคงจะต้องแยกบัญชีต่าง ๆ ออกไป หรือว่าอันที่ 2 เป็นการเพิ่มเพื่อคนที่อยู่ในสายปราบปราม หรือสายครูฝึกซึ่งเป็นหน้าที่เฉพาะ ซึ่งจะต้องอาศัยคนที่มีความตั้งใจ อาจจะมีการเพิ่มเงินค่าครองชีพนอกเหนือจากเงินเดือนให้ อย่างความก้าวหน้า ความก้าวหน้า เป็นการให้นโยบายในการครูฝึกที่มีประสบการณ์เหล่านี้ สมควรใจเป็นอย่างมากในการเป็นครูฝึกแล้วมาถ่ายทอดวิชาความรู้ แล้วสามารถที่จะเลือกสถานที่ทำงานต่อไปได้ ชีวิตจะทำงานเป็นครูฝึกเพียง 2-3 ปี จะย้ายไปปฏิบัติงานที่ใดต้องให้เค้าไป ดังนั้นการที่จะรับคนที่สมควรใจต่าง ๆ เข้ามาได้อย่างไรในเมื่อเราไม่มีแรงจูงใจ แต่ก่อนเคยมีการสับเปลี่ยนกำลังพล แต่ตอนหลังเท่ากันหมด พอเท่ากันหมด การแต่งตั้งคนเหล่านี้จึงได้คนที่ไม่สมควรใจ หรือคนที่มีปัญหา หรืออาจจะผู้บังคับบัญชาไม่ชอบจึงจับย้ายมา อะไรต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อจะได้คนที่ไม่มีความสมควรใจเข้ามา ตอนที่เติมเงินพิเศษ

ให้ สายป.ยากใหม่ ไม่เห็นยากเลย ลองชี้แจงให้ดี ๆ ยังไม่ได้ทำงานในด้านนี้ ครูฝึกเหล่านี้ถ้าเกิดมีส่วนในเรื่องอาจถามว่าถ้าเกิดโรงพักนี้ เหตุการณ์ปัจจุบันเรามีปัญหาเยอะ เรื่องความคิดไม่ตรงกัน มันต้องใช้กำลังปราบปราม หรือใช้กำลังต่าง ๆ ครูฝึกๆนี้ในส่วนโรงเรียน ครูฝึกเป็นจุดแรกที่ต้องออกไป เพราะฉะนั้นคนจะต้องมีความรู้และต้องมีความพร้อมด้วย เรามีเงินเพิ่มเหมือนสายปราบปราม ถ้าสำนักงานตำรวจแห่งชาติให้ความสำคัญ พูดถึงเรื่องการไม่ให้ครูฝึกย้ายหนี เห็นว่าเป็นเรื่องถูกต้องที่ศูนย์ฝึกขึ้นการบังคับบัญชากับตำรวจภูธรภาค เนื่องจากสะดวกในการสับเปลี่ยนกำลัง แต่ถ้าขึ้นการบังคับบัญชากับกองบัญชาการศึกษา ลองคิดดูถ้าเจ้าหน้าที่ภาค 9 ต้องถูกย้ายมาที่แถวภาค 1 แบบนี้ถูกไหม เขาสมัครใจหรือเปล่ายังไม่รู้ แต่สังเกตจำเป็นเพราะเขามีการโยกย้ายกัน แต่ถ้าเกิดอยากจะเปลี่ยนปฏิบัติหน้าที่ที่จะเขาคงไม่ยากจะย้ายที่อยู่ เขาคงอยากจะอยู่ในพื้นที่ไม่ไกลจากโรงเรียนของครูฝึก การที่ศูนย์ฝึกตำรวจอยู่กับกองบัญชาการศึกษา ก็หมุนเวียนได้ แต่ว่ามันก็อยู่ได้ เฉพาะภายในกรอบ วิธีการต่าง ๆ มันก็แล้วแต่คุณจะมามอง ส่วนใหญ่เขาจะบอกว่าอยากให้โรงเรียนนี้กลับไปอยู่ที่ บขส. อีก เพราะอะไร เพราะมองอยู่อย่างเดียว คือไปอยู่ที่ภาคเดียวภาคไม่ให้ความสำคัญเลย เพราะฉะนั้นตรงนั้นมันไม่ใช่ปัญหา เมื่อศูนย์ฝึกอยู่กับ บข.ศ. แต่ปัญหาอยู่ที่เมื่ออยู่กับ บข.ศ.แล้วทำอย่างไรได้คละตัวเหมือนที่ตำรวจภูธรภาค ตอบว่าไม่ได้ ถูกไหม การสังกัดอยู่กับตำรวจภูธรภาคจึงถูกต้องแล้ว แต่ต้องทำอย่างไรจะให้ภาคให้ความสำคัญ ให้ความสำคัญในส่วนหนึ่งเช่นเรื่องเหล่านี้ต้องเป็นเรื่องนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติว่าจะให้นโยบายในการจะพัฒนาครูฝึก อย่างไร ต้องมอบนโยบายให้ตำรวจภูธรภาคไปทำ สำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องการที่ฝึกตำรวจใหม่นี้ใหม่มีคุณภาพนี้ ตำรวจภูธรภาคก็ต้องปฏิบัติ ไม่ใช่ตำรวจภูธรภาค ไปเล็งในเรื่องอื่นก่อน พอเสร็จแล้วจึงมาดูศูนย์ฝึกฯ ในส่วนของภาค ก็ลองไปถามตำรวจภูธรภาค 7 ว่าอยากอยู่กับภาคใหม่ คงตอบว่าไม่อยากจะอยู่กับภาค พอตำรวจภูธรภาคลงไปก็ดันไปยึดศูนย์ฝึกภาค 7 แล้วก็ย้าย ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภาค 7 ไปอยู่กลางป่า เขาอยู่ของเขามานาน จะย้ายเขาออกไปอยู่นอกเมืองอยู่ในนครปฐม ย้ายไปอยู่ปากท่อ มันเป็นเรื่องที่ภาคไม่ได้ให้ความสำคัญไปดูจริง ๆ ศูนย์อบรมเขาอยู่กันมานานแล้วเขาไม่ค่อยอยากย้ายไปไหน ครูฝึกเขาย้ายออกไปปราบปรามได้ ดังนั้นต้องเพิ่มเงินค่าของครูฝึกให้สูงขึ้น แล้วจริง ๆ คุยกันทุกครั้งเลยว่า ครูฝึกส่วนใหญ่หลาย ๆ ที่อาจจะเคยอยู่ในสนามแล้วเขา อาจจะอยากอยู่ถ่ายถอดความรู้ให้นักเรียน แต่เรามีอะไรตอบแทนเขา มีอะไรที่จะดึงดูดในเขาไหมแค่นั้นเอง ถ้าเราต้องการในส่วนนี้ เราจะต้องสนับสนุนเขาอย่างไร ครูฝึกทั้งหมดเราเช็คยอดออกมาหลักพัน สัก 5,000 ได้ การหาเงินพิเศษให้คิดทำได้ แต่ทุกวันนี้เป็นการพูดแต่ปาก ต้องการอุปกรณ์ที่มีคุณภาพ ไม่ได้ให้ประโยชน์อะไรแล้วใครจะมาอยู่หรือเอาเด็กใหม่ ๆ เข้ามาไม่มีประสบการณ์อะไรไปสอนไม่ได้ ต้องมีการพัฒนา แต่ต้องมาอยู่โรงเรียนมาตลอด มันก็ยังไม่ว่างขวาง ถ้าเขาอยู่ข้างนอกเขามองเห็นปัญหา มองเห็นรูปแบบใน

การทำงาน ข้างนอกเขาเองมา แล้วมาถ่ายถอดเป็นครูฝึกเขาอาจจะให้แนวทางที่ดี กว่าการที่เขา อยู่โรงเรียนมาตลอด แต่เรื่องนี้มันเป็นเรื่องนโยบาย เพราะว่าการพัฒนาบุคลากร ไม่ใช่เข้ามาแล้วจบ กัน ต้องมีการฝึกทบทวน ปัญหาทุก ๆ ปีหรือปัจจุบันมันมีหลาย ๆ อย่าง อย่างเช่น การฝึกที่ตำรวจ มีแผนกว่าคน คุณฝึกได้ประมาณสักหลักพันอาจจะพันต้น ๆ ด้วยซ้ำ 1 การฝึกไม่ทั่วถึง เพราะ ฉะนั้นที่เราทำได้มันต้องเป็น ฝึกให้แล้วเขาจะต้องไปฝึกเพิ่มเติมในหน่วยเขา สิ่งที่เราจะต้องให้คน เหล่านี้ ถามว่าครูฝึกมีสิทธิพิเศษมากกว่าตำรวจตรงไหนมีอะไรบ้าง ตอบไม่มีทุกวันนี้ อยู่กับเงิน เดือนเล็ก ๆ น้อย ๆ หรือ เบี้ยเลี้ยง ไปวัน ๆ แค่นั้นเอง ดังนั้นคงจะต้องมีอะไรเพิ่มเติม ถ้าเพิ่มเป็น เงินเดือนมันยาก ถ้าเพิ่มเป็นเงินประจำตำแหน่งพิเศษสามารถเขียนเข้า กตร. ได้ ได้ส่งเรื่องไป สำนักงานตำรวจแห่งชาติแล้ว ถามว่าคนที่เกี่ยวข้อง คนที่เกี่ยวข้องยังไม่ค่อยจะสนใจเลย ถ้าสำนัก งานตำรวจแห่งชาติเขียนให้เข้า กตร. ให้ กตร. เขามีเหตุผลเขาให้อยู่แล้ว เพียงแต่ว่าใครจะทำให้ เท่านั้นเอง คนเราจะต้องให้โอกาสอย่างอื่นกับเขาด้วย

### 3. แนวทางการพัฒนาครูฝึกยุทธวิธีตำรวจ

สำนักงานตำรวจฯ ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร อย่าไปมองแค่คิดฝึก ให้จบ ต้องมองคุณภาพเท่านั้น ต้องมองครูฝึกฯ หรือสถานที่อบรมว่าดีพร้อมด้วย ถามว่าทำไม บช.ศ.มีรถสายมากเพราะเราจะส่งให้ ศูนย์ฝึกอบรมภาค แต่มีการปรับโครงสร้างให้ศูนย์ไปขึ้นการ บังคับบัญชาที่ภาค บช.ศ.จึงตัดมาอยู่ที่ บช.ศ. เราหวังว่าที่เราจะต้องดูแลคือเงินประจำตำแหน่ง พิเศษเดือนหนึ่งได้ประมาณ 4,000-5,000 ส่วนเงินเดือนยังไม่ถึง 10,000 เราใช้แบบปรับเงินพิเศษ ให้ อย่างน้อยเดือนหนึ่ง 15,000 เขายังพออยู่ได้ แนวทางการพัฒนาครูฝึกยุทธวิธีมันคงต้องมี ศักยภาพมากขึ้นโครงการการพัฒนาของครูฝึก คือเอาหลักสูตรอะไรต่าง ๆ เป็นเรื่องของการ การพัฒนาครูฝึกฯควรจะเน้นของเรื่องภาคปฏิบัติให้มาก ภาคทฤษฎีให้น้อยลง ในส่วนนี้เป็นเรื่องที่จะดู ของครูฝึกต่าง ๆ ด้วยครูฝึกที่อยู่มานาน บางคนอาจจะไปใช้ชีวิตเลยก็ได้ อย่างน้อย มันน่าจะมีโอกาสที่เอาผู้ที่มีอุดมการณ์ หรือหาครูที่ปฏิบัติงานจากข้างนอกมาสอน การสัมมนาครู ฝึกไม่ใช่เฉพาะเรื่องของครูฝึกแต่หมายถึงบุคลากรที่จะมาอยู่ในศูนย์ฝึกอะไรต่าง ๆ ต้องมีการ หมุนเวียนคนให้มีศักยภาพเข้ามาช่วย เคยถามว่าคนที่อยู่ข้างนอกมีใครใหม่ที่จะเอาประสบการณ์ เข้ามาสอนนักเรียน เขาก็บอกว่ามี หรือในโรงเรียนมีใครใหม่มีความรู้ อาจจะมีความหมายอยาก จะออกไปอยู่ทำงานโรงพักอะไรต่าง ๆ ก็มีคนสมัครใจ มาเราก็เช็คตำแหน่ง การที่จะพัฒนาครูฝึกมัน คงจะต้องพูดถึงเรื่องความพร้อมของอุปกรณ์ พร้อมในเรื่องของเทคนิคต่าง ๆ เพราะฉะนั้นการที่จะ มาพัฒนาครูฝึกฯ ก็คงต้องมีเป็นคนที่มีความรู้มีการหมุนเวียนกันเข้ามาเพื่อเพิ่มเติมในการฝึก คิดว่าถ้าคนกลุ่มใหม่เข้ามาเสริม การพัฒนาของเขาหรือแนวคิดอะไรต่าง ๆ เขามีการปรับเปลี่ยน ไปตามยุคตามสมัยเดียวกัน สมัยก่อนที่อยู่ ตชด. ครูฝึก ตชด. ครูโรงเรียน ตชด. มีการจัดบ

ให้ไปดูงาน งานที่ดูมามันไม่อาจจะเกี่ยวข้องกับงานที่ทำงานด้วยซ้ำไป แต่มาเพิ่มของความกระตือรือร้นของการทำงานมากขึ้น ถ้าถามปัจจุบันเป็นไปได้ขนาดไหนงบประมาณในการที่จะไปดูงานต่างประเทศแล้วตอนที่ขอไปก็ไม่ได้ การจะพัฒนาให้มีความรู้กว้างขวางมากยิ่งขึ้นเป็นขวัญและกำลังใจซึ่งมันก็จำเป็นแต่ก่อนเรามีการคัดเลือกครูฝึกดีเด่นถือว่าครูฝึกเหล่านี้แหละไปดูงานแนวคิดนี้ต้องย้อนกลับใหม่ แล้วต้องไปดูนอกจากว่าคัดเลือกมาแล้วส่งไปดูงาน ซึ่งต้องกำหนดเป็นข้อตกลงเป็นมาตรฐานแล้วเสร็จ แล้วให้เป็นโครงการหลัก ขอเขาตกลงในหลักการหาเงินก่อนนี้มาเป็นค่าใช้จ่ายในการไปดูงานที่ต่างประเทศแต่ไม่ใช่ใครไปดูก็ได้ต้องมีการพิจารณาคัดเลือกครูฝึกดีเด่นแต่อาจจะไปปีหนึ่ง 1-2 คนก็ได้ เป็นเรื่องที่ยังน้อยเป็นการกระตุ้นในความกระตือรือร้นเพื่อจะนำไปดูงานต่างประเทศเพื่อจะนำมาพัฒนาครูฝึกต่อไป