



เอกสารอ้างอิงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นักทฤษฎีการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของหลักสูตรว่า เป็นเครื่องเชื่อมโยงระหว่างสังคมและโรงเรียน สิ่งที่เน้นหนักในเรื่องการทำให้เกิดความคิดเกี่ยวกับหลักสูตรก็คือ การวางวิธีในการสอนหรือพฤติกรรมของเด็กว่าเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียนหรือไม่ ดังนั้นเมื่อได้วางหลักสูตรและเสนอให้โรงเรียนหรือครูเป็นผู้ปฏิบัติ ความสำเร็จงานภายในระยะเวลาอันสมควรแล้ว ควรจะมีการพิจารณาว่า หลักสูตรนั้นมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติเพียงไร โดยใช้ผลการประเมินผลของหลักสูตรเป็นมาตรการ

ในการประเมินผลหลักสูตรนั้น จินตนา โมกชะเวส<sup>9</sup> ได้สรุปไว้ว่า การประเมินผลมีอยู่ 3 สถานะด้วยกัน คือ

1. การประเมินผลเกี่ยวกับการสอนของครู หลักสูตรเป็นข้อกำหนดที่สำคัญยิ่งที่มุ่งหมายจะให้ครูใช้เพื่อจะรู้ว่าจะรู้วิชาชั้นไหน ควรสอนอะไรบ้าง จะสอนกันแค่ไหน ครูผู้สอนสามารถที่จะใช้วิจารณ์ญาณของตนจัดกิจกรรม ให้นักเรียนได้เรียนรู้ตามหลักสูตร และยังสามารถคัดแปลงหลักสูตรให้เหมาะสมกับการเรียนการสอนอีกด้วย จึงกล่าวได้ว่า ความสำคัญของการใช้หลักสูตรนั้นขึ้นอยู่กับครูสอนเป็นส่วนใหญ่

2. การประเมินผลเกี่ยวกับโครงสร้างของหลักสูตร ระบบการศึกษาถือว่าเป็นแบบ dynamic คือ ส่วนต่าง ๆ ของโครงสร้างของหลักสูตรต่างมีหน้าที่สำคัญในตัวของมัน ซึ่งเรื่องนี้นักการศึกษาหลายท่านเห็นว่า ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้าง

<sup>9</sup>จินตนา โมกชะเวส, " การประเมินผลหลักสูตรพนักงานวิทยาศาสตร์ การแพทย์ของโรงพยาบาลรามาริบคี่ ", วิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2516 หน้า 13 - 14

ของหลักสูตรก่อนที่จะนำไปใช้กับนักเรียน โดยอาจจะเปรียบเทียบหรือไม่เปรียบเทียบกับโครงสร้างของหลักสูตรอื่น

3. การประเมินผลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อจะดูว่าผู้ที่รับการศึกษาดำเนินผลตามความมุ่งหมายของหลักสูตรหรือไม่

สุมิตร คุณานุกร<sup>10</sup> ได้เขียนหนังสือเรื่อง หลักสูตรและการสอน โดยกล่าวถึงการประเมินผลหลักสูตรไว้ว่า การประเมินผลเพื่อตัดสินสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตรนั้นต้องประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ตัวหลักสูตร หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในการพัฒนาหลักสูตร คือ การกำหนดความมุ่งหมาย การเลือกและจัดเนื้อหาวิชาพร้อมด้วยประสบการณ์ประกอบการเรียนรู้ เพื่อให้ได้ทราบว่า ความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรคลุมเครือเกินไปหรือไม่ ก่อนที่จะกำหนดความมุ่งหมายได้มีการวิเคราะห์ความต้องการและสภาพของมูลฐานต่าง ๆ เพียงพอหรือไม่ เนื้อหาวิชาที่เลือกมานั้นมีความเหมาะสมตามเกณฑ์ในการเลือกเนื้อหาหรือไม่

2. การวิเคราะห์ขบวนการของการนำหลักสูตรไปใช้ เป็นการวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการปฏิบัติการทั้งหมดของโรงเรียน และเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพและความพร้อมของโรงเรียน

3. การวิเคราะห์สัมฤทธิ์ผลในการเรียนของเด็ก ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การสอบผลการสอบของนักเรียนจะดีหรือเลวมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องนอกจากการสอนของครู เช่น ความยากง่ายของแบบเรียน ความแม่นยำและความเชื่อถือได้ของข้อสอบ

<sup>10</sup>สุมิตร คุณานุกร, หลักสูตรและการสอน กรุงเทพมหานคร การพิมพ์ กรุงเทพฯ

4. การวิเคราะห์โครงการประเมินผล ผลการวิเคราะห์และประเมินผล  
หลักสูตรอาจบอกพร้อมที่การประเมินได้ ผู้ประเมินผลจึงต้องวิเคราะห์ประสิทธิภาพของ  
โครงการประเมินผลประกอบด้วย

นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลหลักสูตร  
ไว้ว่า

1. ช่วยให้ความมุ่งหมายของหลักสูตรและจุดมุ่งหมายในการสอนกระจ่าง  
ขึ้น เพราะถ้าคลุมเครือก็วัดไม่ได้ ต้องตีความหมายให้กระจ่างเสียก่อนจึงจะประเมินได้
2. ช่วยส่งเสริมการสอนในโรงเรียนให้ดีขึ้น ข้อมูลที่ได้จากการประเมิน  
ผลจะมีลักษณะเป็นผลสะท้อน (Corrective feedback) ไปสู่การปรับปรุงหลักสูตร  
และการสอน
3. ส่งเสริมการเรียนของนักเรียน เมื่อความมุ่งหมายกระจ่างแล้วนักเรียน  
ก็สามารถรู้ได้อย่างแน่ชัดว่าตนเองประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงไร เป็นการให้แรง  
จูงใจแก่นักเรียน
4. ช่วยในการแนะแนวของครู ข้อมูลต่าง ๆ ที่ครูรวบรวมได้เกี่ยวกับ  
นักเรียนจะเป็นประโยชน์ต่อการแนะแนวไปในตัวด้วย
5. ช่วยในด้านการสื่อสารระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครอง เกี่ยวกับการ  
เรียนของนักเรียน เป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ของโรงเรียนและชุมชนไปในตัวด้วย  
ประโยชน์นี้จะเกิดขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับเทคนิคในการรายงานผลการเรียนของนักเรียนไปสู่  
ผู้ปกครอง ระบบที่ใช้อยู่ในปัจจุบันช่วยให้เกิดประโยชน์ขึ้นน้อยมาก

ในปี พ.ศ. 2506 - 2508 กรมสามัญศึกษา<sup>11</sup> โดยความร่วมมือระหว่างสถาบันระหว่างชาติสำหรับการค้นคว้าเรื่องเด็ก ได้ทำการวิจัยหลักสูตรประถมศึกษาตอนต้น เพื่อพิจารณาคู่ว่านักเรียนชั้นประถมศึกษาที่เรียนจบหลักสูตรชั้นต่าง ๆ แล้ว มีทักษะความรู้ ความสามารถและความเข้าใจในวิชาต่าง ๆ ตามที่หลักสูตรกำหนดความมุ่งหมายไว้หรือไม่ มีส่วนใดบ้างทั้งในหลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรรายวิชาที่ยังบกพร่อง สมควรจะต้องแก้ไข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ในวิชาต่าง ๆ ของนักเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยเลือก สุ่มมาจากภาคต่าง ๆ ภาคละ 12 โรงเรียน ผลของการวิจัยปรากฏว่า

1. การวิจัยหลักสูตรชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ผู้บริหารการศึกษาและครูมีความคิดเห็นว่า ความมุ่งหมายของหลักสูตรไม่สู้จะชัดเจน เนื้อหาวิชาต่าง ๆ เหมาะสมทีเดียว ยกเว้นวิชาศิลปะ ซึ่งไม่ควรกำหนดให้นักเรียนเรียนในหลักสูตร อัตราเวลาเรียนไม่เพียงพอ ทำให้ครูสอนได้ไม่ครบเนื้อหาตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ควรเพิ่มเวลาเรียนในวิชาคณิตศาสตร์และภาษาไทยให้มาก

2. การวิจัยหลักสูตรชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ครูส่วนมากเห็นว่าความมุ่งหมายของหลักสูตรยังไม่ชัดเจน เนื้อหาวิชาต่าง ๆ เหมาะสม ยกเว้นวิชาวิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา และศิลปะศึกษา อัตราเวลาเรียนยังน้อย ครูสอนได้ไม่ครบตามหลักสูตร

จากการประเมินผลหลักสูตรตามที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่าการประเมินผลหลักสูตรมีความสำคัญต่อหลักสูตรเป็นอันมาก เพราะทำให้ทราบว่า หลักสูตรนั้นมีข้อบกพร่องควรแก้ไขหรือไม่ หลักสูตรทุกหลักสูตรสามารถนำมาประเมินผลได้ ในการสอบ

<sup>11</sup>กรมสามัญศึกษา, การวิจัยหลักสูตรประถมศึกษาตอนต้น โดยความร่วมมือระหว่างสถาบันระหว่างชาติสำหรับการค้นคว้าเรื่องเด็ก 2506 - 2508 (พระนคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2509)

เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งนั้นก็มีหลักสูตรการสอบเป็นเครื่องมือในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อความยุติธรรมและเหมาะสม ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวว่า การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคลเพราะเป็นการบำรุงขวัญของข้าราชการ โดยกล่าวถึงการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งไว้ต่าง ๆ กัน คือ

มร. วิลเลียม อี. มอชเชอร์ (Mosher)<sup>12</sup> ได้กล่าวถึงวิธีการที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเพื่อเลื่อนตำแหน่งว่า ทำได้หลายวิธี คือ

1. การปฏิบัติเปรียบเทียบ (Comparative Performance) ได้แก่ การพิจารณาคณวุฒิ และความรู้ความสามารถของข้าราชการจากสมุคประวัติ จรรยาบรรณ ผลการปฏิบัติงานโดยละเอียด รายละเอียดต่าง ๆ ของสมุคประวัติต้องให้ทันสมัยอยู่เสมอ เมื่อมีตำแหน่งก็จะได้พิจารณาถึงความเหมาะสมของข้าราชการจากสมุคประวัติ
2. อาวุโส (Seniority) การเลื่อนชั้นโดยถือหลักการรับราชการมานาน การพิจารณาตามหลัก อาวุโสนี้ต้องใช้หลักการอื่น ๆ ประกอบการพิจารณาด้วย ในกรณีที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและด้านอื่น ๆ เท่าเทียมกัน ก็มักจะถือ

005948

---

<sup>12</sup>William E. Mosher et al., Public Personnel Administration, (3rd ed.; New York : Harper & Brothers Publishers, 1950), p. 173 - 178

"อาวูโส" เป็นเครื่องพิจารณาตัดสิน ถ้าถือแต่การรับราชการมานานเป็นเครื่องตัดสินแต่อย่างเดียวแล้วอาจเป็นวิธีที่ผิดคนละโค่งาย

3. การสอบ (Examination) วิธีนี้เป็นวิธีที่ให้ความยุติธรรมมากกว่าวิธีอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับองค์การใหญ่ ๆ ซึ่งมีเจ้าหน้าที่เป็นจำนวนมาก เพราะการสอบเป็นวิธีที่สะดวก และมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น การคัดเลือกโดยการสอบนั้น อาจทำได้หลายวิธี นอกจากสอบข้อเขียนอาจใช้วิธีสัมภาษณ์ และการตรวจสอบคุณภาพได้อีก

4. ทดลองปฏิบัติงาน (Trial on the - Job) เป็นวิธีคัดเลือกที่ใหญ่มีสิทธิในตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่โดยตรง เป็นการลงมือทำจริง ๆ เช่น ทดลองพิมพ์ ทดลองแก้เครื่องยนต์ ทดลองทาสี เป็นต้น แต่ก็ยังมีงานอยู่หลายประเภทที่ทดลองทำดูไม่ไ่ค่งาย ๆ เช่น งานบริหารระดับสูง เป็นต้น

ในปี พ.ศ. 2505 พีรทัศน์ สัตยพันธ์<sup>13</sup> ได้ทำกรวิจัยเรื่อง "การเลือกสรรข้าราชการของกรมมหาดไทย" เพื่อขอรับปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ได้สรุปว่า การสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนชั้นข้าราชการให้สูงขึ้นแบ่งออกได้เป็น 2 กรณี คือ

1. การสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนชั้นข้าราชการพลเรือนสามัญชั้นจัตวาเป็นตรี มีการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ โดยแบ่งเป็น 2 ภาค คือ ภาควิชาการและภาคปฏิบัติการ ลักษณะวิชาในภาควิชาการ ประกอบด้วยวิชาความรู้ทั่วไป วิชากฎหมายต่าง ๆ วิชาภาษาอังกฤษ สำหรับภาคปฏิบัติการมี 2 วิชา คือ วิชาการงานในหน้าที่ และการสอบสัมภาษณ์ ผู้ที่จะสอบสัมภาษณ์จะต้องสอบข้อเขียนได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละห้าสิบ และผู้ที่จะสอบ

<sup>13</sup>พีรทัศน์ สัตยพันธ์, "การเลือกสรรข้าราชการของกรมมหาดไทย", วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2505

คัดเลือกได้จะต้องได้คะแนนสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์รวมกันไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ

2. การสอบคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญชั้นตรีเพื่อเลื่อนเป็นชั้นโท และชั้นโทเป็นชั้นเอก มีการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น 2 ภาค คือ ภาควิชาการ และภาคปฏิบัติการ ภาควิชาการมีการสอบวิชาความรู้ทั่วไป ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และกฎหมาย กฎข้อบังคับ และระเบียบการต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ส่วนภาคปฏิบัติการมีการสอบข้อเขียนในวิชาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และการสอบสัมภาษณ์ ผู้ที่สอบคัดเลือกได้จะต้องได้คะแนนในวิชาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ และคะแนนรวมทั้งสิ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ

นอกจากนี้การสอบเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง มีทั้งข้อดีและข้อเสีย

คือ

#### ข้อดี

1. เป็นการเปิดโอกาสใหญ่ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ ได้เข้าสอบแข่งขันกัน ซึ่งเป็นไปตามระบบคุณวุฒิเพื่อเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้ได้รับเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น
2. การสอบยอมให้ความยุติธรรมได้ดีกว่าวิธีอื่น เฉพาะอย่างยิ่งการสอบ ในกรมมหาดไทยเป็นที่ยอมรับกันว่า กรรมการมีความยุติธรรม ไม่เคยมีการร้องเรียนหรือ มีการวิพากษ์วิจารณ์ว่าไม่ยุติธรรม
3. การสอบทำให้ข้าราชการรู้สึกมั่นคงในอนาคต
4. การสอบเป็นการส่งเสริมให้ข้าราชการได้หมั่นศึกษาหาความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งส่วนตัวและทั้งราชการ
5. การสอบทำให้จ่ายแก่ผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยพิจารณาเลื่อนให้ตามบัญชีที่สอบได้

### ข้อเสีย

1. การสอบไม่แน่นอนเสมอไปว่า ผู้สอบได้คะแนนดีจะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ซึ่งเรื่องนี้ปัญหาขึ้นอยู่กับหลักสูตร วิธีการสอบ และเทคนิคในการออกข้อสอบ ถ้าการกำหนดหลักสูตรและวิธีการสอบดี และการออกข้อสอบมีมาตรฐานถูกต้องแน่นอน และเชื่อถือได้ การสอบก็ย่อมได้ผลดี และใคร่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้ารับราชการ

2. ทำให้ข้าราชการสนใจ เอาใจใส่แต่เรื่องคุณคร่ำ ไม่ค่อยเอาใจใส่ในการทำงาน

3. ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่อาจพิจารณาคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ สำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้ เพราะต้องถือตามผลการสอบคัดเลือกได้

4. การสอบอาจไม่ได้ผลถ้าปล่อยให้ระบบอุปถัมภ์เข้ามามีอิทธิพลครอบงำ เช่น มีการฝากฝังควายนามบัตร จดหมาย โทรศัพท ฯลฯ การสอบจะได้ผลดีและเป็นไปตามระบบคุณวุฒิเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติด้วย กรรมการสอบมีการลำเอียงขาดความเที่ยงธรรม ไม่ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน การสอบก็ย่อมไม่ได้ผล

5. ตำแหน่งบางตำแหน่งในทางปฏิบัติไม่อาจใช้วิธีการสอบได้ หรือการสอบไม่มีความหมาย เช่น ตำแหน่งบริหารในระดับสูง หรือตำแหน่งที่ต้องอาศัยความไว้วางใจ หรือตำแหน่งผู้มีความรู้ความชำนาญพิเศษ

ฉะนั้น เมื่อพิจารณาถึงผลเสียแล้วจะเห็นว่า การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งข้าราชการนั้น ควรให้มีการสอบคัดเลือกอยู่เช่นเดิม แต่ต้องปรับปรุงหลักสูตร และวิธีการสอบคัดเลือกให้ดียิ่งขึ้น ให้ทันสมัย และถูกต้องตามหลักวิชาการ และนำวิธีการอื่น ๆ มาใช้ประกอบด้วย เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของข้าราชการ เป็นต้น



นอกจากนี้ยังมีข้อที่ควรปรับปรุงแก้ไข คือ

1. ควรจัดให้มีการศึกษาอบรมก่อนการสอบคัดเลือกหรือการคัดเลือกในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และสมรรถภาพในการปฏิบัติราชการของข้าราชการ

2. การออกข้อสอบ ปรากฏว่าส่วนมากออกข้อสอบแบบเรียงความ ซึ่งมีผลเสีย คือ ไม่ประหยัดและเสียเวลาในการตรวจข้อสอบ นอกจากนั้นไม่อาจทดสอบความรู้ให้กว้างขวางได้ เพราะไม่อาจตั้งคำถามให้ครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ให้มากได้ อย่างไรก็ตาม ข้อสอบแบบเรียงความก็ยังคงมีความจำเป็นสำหรับการแสดงความคิดเห็น ดังนั้นควรจะแก้ไขพิจารณาปรับปรุงการออกข้อสอบให้ดียิ่งขึ้น โดยพยายามใช้ข้อสอบชนิดที่ตรวจง่ายเสร็จเร็ว และโดยมาตรฐาน กล่าวคือ ใช้ข้อสอบแบบปรนัย (Objective) ให้มากขึ้น โดยพิจารณาให้เหมาะสมว่า วิชาไหนควรจะใช้ข้อสอบแบบเรียงความ

อนึ่ง ควรจะได้มีการทดสอบความถูกต้องแน่นอน (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของข้อสอบที่ใช้ในการสอบข้าราชการทุกชั้นทุกประเภทด้วย ทั้งนี้เพื่อจะได้มีเครื่องมือที่ทันสมัยและโดยมาตรฐานสำหรับกลั่นกรองคัดเลือกตัวบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่โดยแท้จริง

ในปี พ.ศ. 2510 วินิต ทรงประทุม<sup>14</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การดำเนินการสอบแข่งขันวิชาข้าราชการพลเรือนชั้นตรี" เพื่อขอรับปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ได้สรุปผลการวิจัย และให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า

<sup>14</sup> วินิต ทรงประทุม, "การดำเนินการสอบแข่งขันวิชาข้าราชการพลเรือนชั้นตรี", วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2510 หน้า 87-94

1. กรรมการสอบแข่งขันชั้นตรี ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการประจำที่มีตำแหน่ง ตั้งแต่ระดับหัวหน้ากองหรือเทียบเท่าขึ้นไป ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในราชการประจำมาก จึงทำให้ไม่มีเวลาพอที่จะเอาใจใส่ในเรื่องการสอบได้อย่างจริงจัง ระดับการศึกษาของกรรมการสอบส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาตรีและปริญญาโท แต่ขาดความรู้ความชำนาญในการออกข้อสอบ และที่สำคัญก็คือ กรรมการสอบส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการศึกษาอบรมเกี่ยวกับวิชาการวัดผลหรือการสอบมาก่อน ซึ่งปัจจุบันถือว่าเป็นวิชาเฉพาะที่จำเป็นสำหรับผู้ออกข้อสอบและตรวจข้อสอบอย่างยิ่ง และต้องใช้เวลาศึกษาและฝึกฝนอย่างจริงจังเป็นเวลานานจึงจะนำมาใช้ให้ได้ดี

2. หลักสูตรการสอบแบ่งออกเป็นภาควิชาการ ภาคปฏิบัติกิจกร และ สัมภาษณ์ ภาควิชาการประกอบด้วยวิชาความรู้ทั่วไป วัฒนธรรม ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน กฏ ก.พ. และระเบียบปฏิบัติซึ่งออกตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ส่วนภาคปฏิบัติการประกอบด้วยวิชาพิเศษเฉพาะตำแหน่ง และวิชาการระเบียบและวิธีปฏิบัติราชการ หลักสูตรดังกล่าวนี้ยังไม่แน่ว่าวิชาใดจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่จะบรรจุผู้สอบได้อย่างแท้จริง จึงควรเปลี่ยนหลักสูตรใหม่ โดยกำหนดให้สอบวิชาการระเบียบและวิธีปฏิบัติราชการ วิชาที่วัดความรู้ทั่วไปและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับงานคลัง และงานการเจ้าหน้าที่ วิชาความรู้ทั่วไปซึ่งประมวลมาจากสื่อสารมวลชนต่าง ๆ หรือที่เรียกว่า สถานการณ์ปัจจุบันภายในรอบปี วิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกฎหมายทั่วไป กฎหมายรัฐธรรมนูญ กฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือน วิชาภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ในการสอบข้อใหญ่ผู้ออกข้อสอบและผู้สมัครสอบทราบอย่างแน่ชัดว่าแต่ละวิชาจะต้องสอบเนื้อหาเรื่องอะไรบ้าง

3. ข้อสอบแข่งขันชั้นตรีส่วนใหญ่เป็นข้อสอบแบบอัตนัยหรือความเรียง ทำให้ขาดความเที่ยงตรง ขาดความเชื่อถือได้ และขาดความยุติธรรม จึงควรเป็นข้อสอบแบบปรนัย โดยมีการสร้างคลังข้อสอบเพื่อเก็บรวบรวมข้อสอบแบบปรนัยไว้สำหรับนำมาใช้ใน

การสอบได้ คือเมื่อถึงเวลาสอบ ประธานกรรมการสอบเป็นผู้เลือกข้อสอบออกมาเท่าจำนวนที่ต้องการ เป็นการป้องกันข้อสอบรั่วควย

4. วิธีการสอบบางประการ อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้สมัครสอบได้ไม่ทั่วถึง เช่น ประกาศวัน เวลา และสถานที่สอบภายหลังประกาศรับสมัครสอบ ทำให้ผู้สมัครต้องเสียเวลามาติดตามดูประกาศอีก

ในปี พ.ศ.2511 สมัย สมแสน<sup>15</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การนำวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณา บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และการส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการของกรมการปกครอง" เพื่อขอรับปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต โดยกล่าวว่า ระบบข้าราชการพลเรือนของไทยนั้น การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนฐานะหมายความว่ามีการเปลี่ยนฐานะทำให้อยู่ในชั้นสูงกว่าเดิม หรือมีตำแหน่งงานที่มีความรับผิดชอบสูงกว่าเดิม และเป็นการเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ไ้รับค่ามากขึ้นที่สูงขึ้น เพราะในระบบข้าราชการพลเรือนของไทยมีทั้งชั้นทั้งตำแหน่ง และแต่ละชั้นยังแบ่งออกเป็นอันดับ และชั้น ตามอัตราเงินเดือน การเลื่อนชั้นและเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการกรมการปกครองมีการเลื่อนชั้นจากชั้นจัตวาเป็นชั้นตรี ชั้นตรีเป็นชั้นโท ชั้นโทเป็นชั้นเอก และชั้นเอกเป็นชั้นพิเศษ

การเลื่อนชั้นและเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการกรมการปกครอง มีวิธีการและระเบียบดังนี้

---

<sup>15</sup> สมัย สมแสน, "การนำวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และการส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการของกรมการปกครอง", วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2511 หน้า 94-107

1. การเลื่อนข้าราชการชั้นจัตวาเป็นชั้นตรี กระทำได้ 2 กรณี คือ โดยการสอบแข่งขันวิชาข้าราชการพลเรือนชั้นตรี โดยผู้สมัครสอบจะต้องมีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตามที่ได้กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. นอกจากสอบแข่งขันแล้ว ก็ทำโดยการคัดเลือกซึ่งผู้ที่ได้รับการเลื่อนชั้นโดยวิธีนี้จะต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 57 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2497 สำหรับการเลื่อนชั้นโดยการสอบแข่งขันนั้นเป็นการสอบโดยพิจารณาถึงความรู้ความสามารถ โดยพิจารณาจากผลการสอบเป็นเกณฑ์ ความยุติธรรมจึงอยู่ที่การออกข้อสอบและการดำเนินการสอบ ซึ่งไม่มีปัญหามากนัก

2. การเลื่อนข้าราชการชั้นตรีเป็นชั้นโท ก็ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2497 มาตรา 58 โดยผู้ที่ได้รับการเลื่อนชั้นจากชั้นตรีเป็นชั้นโท จะต้องผ่านการสอบคัดเลือก และผ่านการพิจารณาถึงความประพฤติ ความรู้ และความสามารถ ของผู้บังคับบัญชาด้วย จึงไม่จำเป็นว่า จะต้องเลื่อนตามลำดับที่ที่สอบคัดเลือกได้

3. การเลื่อนข้าราชการชั้นโทเป็นชั้นเอก ก็ต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2497 มาตรา 59 โดยผู้ที่ได้รับการเลื่อนชั้นนั้นจะต้องผ่านการสอบคัดเลือก และผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงความประพฤติ ความรู้ และความสามารถ ว่าเหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนชั้น

4. การเลื่อนข้าราชการชั้นเอกเป็นชั้นพิเศษ ใช้วิธีการคัดเลือกตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2497 มาตรา 60 และกฎ ก.พ. ฉบับที่ 387 (พ.ศ.2506) คือ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยจะใช้ดุลพินิจตัวบุคคลที่จะได้รับการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างกว้างขวาง ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าเป็นการเหมาะสมแล้ว

สรุปแล้ว การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการกรมการปกครอง จะเลื่อนได้โดยการสอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือก หรือให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาคัดเลือกตาม

ความเหมาะสม

ในปีเดียวกันนี้ ปรีชา ศรีวาลัย<sup>16</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การเลื่อนชั้นตำแหน่งนายทหารชั้นประทวนเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรของกองทัพอากาศ" เพื่อขอรับปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ซึ่งผลของการวิจัยสรุปได้ว่า ปัญหาที่เนื่องมาจากระบบการเลื่อนชั้นตำแหน่งนายทหารชั้นประทวนเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร คือ ข้อสอบในการสอบคัดเลือกวิชาเฉพาะเหล่าส่วนใหญ่เป็นข้อสอบแบบปรนัย (Objective Test) นอกจากวิชาทั่วไปได้แก่ คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และภาษาไทย จึงทำให้ผู้ให้คะแนนไม่สามารถที่จะให้คะแนนได้อย่างเที่ยงธรรม และอาจจะทำให้มีการวิ่งเต้นช่วยเหลือกันได้ง่าย จึงควรแก้ไขที่หลักสูตร จะทำให้การวัดผลสามารถวัดได้จริง (Validity) และแน่นอน (Reliability) ส่วนการสอบสัมภาษณ์ซึ่งมีคะแนนเต็ม 100 คะแนน เป็นวิชาที่ผู้สอบสัมภาษณ์มีโอกาสที่จะเกิดความลำเอียงได้มาก มักจะถูกอิทธิพลของสถานการณ์ที่เรียกว่า Halo Effect เข้าครอบงำ ฉะนั้น การตั้งกรรมการสอบสัมภาษณ์จึงควรแต่งตั้งจากบุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่ม ผู้สัมภาษณ์ที่ดีควรศึกษาวิชาจิตวิทยาบุคคล (Personnel Psychology) เพื่อจะได้มีความเข้าใจถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล บุคคลลักษณะ ความเร้าใจ ความขัดแย้ง (Frustration) เจตคติ (Attitude) ความสามารถ (Competence) ความถนัด (Aptitude) และแนวของมนุษย์ (Human Traits) นอกจากนี้ควรลดคะแนนสัมภาษณ์ลงให้เหลือเพียง 50 คะแนน เพื่อจะลดความไม่เป็นธรรมของการสอบให้น้อยลงไปด้วย

---

<sup>16</sup> นาวจอากาศตรี ปรีชา ศรีวาลัย, "การเลื่อนชั้นตำแหน่งนายทหารชั้นประทวนเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรของกองทัพอากาศ", วิทยานพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2511 หน้า 114

คณีย์ สุขศรี<sup>17</sup> ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการวางหลักสูตรการสอบเลื่อนตำแหน่งไว้ว่า หลักสูตรที่ดี คือ หลักสูตรที่ส่วนราชการเกี่ยวข้องสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งข้าราชการอย่างมีประสิทธิภาพ และถ่ายทอดการบริหารการสอบให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของหลักสูตรนั้น ๆ ในการวางหลักสูตรจะต้องอาศัยกฎ ข้อบังคับ ระเบียบ กฎหมาย และประสบการณ์ในอดีตเป็นแนวทาง นอกจากนี้แล้วก็ยังมีแนวทางจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งได้กำหนดความรู้และความสามารถของตำแหน่งที่มีการบังคับบัญชาไว้ควยว่า จะต้องประกอบไปด้วย นโยบายของทางราชการ การบริหารงานบุคคล การวางแผน ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาและปรับปรุงงาน การปกครองบังคับบัญชา การจักรระบบงาน และการประสานงาน อย่างไรก็ตาม การวางหลักสูตรจะต้องพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้ด้วย คือ

1. ความรู้ความสามารถที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ในหลักสูตรควรจะบรรจุเรื่องอื่น ๆ เข้าไว้ด้วย เช่น ความคิดริเริ่ม การจักรระบบงาน มนุษยสัมพันธ์ จิตวิทยา หลักการฝึกอบรมเบื้องต้น ประมุขศิลป์ การประเมินผลงาน เป็นต้น แต่ในการกำหนดหลักสูตรนั้นจะต้องคำนึงว่า จุดประสงค์ใหญ่ของทางราชการต้องการจะวางหลักสูตรที่ใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกข้าราชการที่สามารถ มีสมรรถภาพเหมาะสมที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นเท่านั้น มิได้มุ่งหมายที่จะให้เป็นผู้รอบรู้ไปเสียทุกอย่าง การสอบเป็นเพียงมาตรการที่จะวัดความรู้ความสามารถของข้าราชการที่จะเลื่อนขึ้นไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ถ้าจะให้การเลือกชนิดนี้ได้ผลอย่างเต็มที่ นอกจากจะนำผลการสอบมาพิจารณาแล้วควรจะนำองค์ประกอบที่สำคัญอื่น ๆ มาพิจารณาพร้อมกันไปด้วย เช่น ผลงานในอดีตและปัจจุบัน ประสบการณ์ การฝึกอบรม และอาวุโสในราชการ เป็นต้น

<sup>17</sup>คณีย์ สุขศรี, "ข้อคิดเกี่ยวกับการวางหลักสูตรการสอบเลื่อนตำแหน่ง", วารสารข้าราชการ ปีที่ 16 ฉบับที่ 7, กรกฎาคม 2514 หน้า 35-40

2. ในการวัดความรู้ความสามารถของผู้เข้าสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงถึงการออกข้อสอบด้วย โดยเฉพาะผู้ออกข้อสอบและบริหารการสอบ จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาหรือฝึกอบรมทางด้าน การออกข้อสอบมาอย่างดี และจะต้องมีความสำคัญในความรับผิดชอบที่มีต่อทั้งทางราชการและต่อข้าราชการด้วย ความรับผิดชอบต่อทางราชการ เป็นความรับผิดชอบที่จะสอบข้าราชการขึ้นบัญชีเอาไว้เพื่อให้หัวหน้าส่วนราชการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ส่วนรับผิดชอบต่อข้าราชการ คือ การรับผิดชอบที่จะต้องออกข้อสอบโดยการออกข้อสอบที่วัดความรู้ความสามารถของข้าราชการที่เข้าสอบที่จะเลื่อนขึ้นไปรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

3. หัวหน้าส่วนราชการต้องสนับสนุนข้าราชการทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้ข้าราชการในบังคับบัญชาได้พัฒนาความรู้ความสามารถให้เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย และตัวข้าราชการเองก็ต้องพัฒนาตนเองเพื่อพร้อมที่จะสอบ ในการพัฒนานี้มีวิธีทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การสนับสนุนให้ศึกษาเพิ่มเติม การให้บริการทางเอกสารที่เกี่ยวกับวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงาน

สมพงษ์ เกษมสิน<sup>18</sup> ได้เขียนหนังสือเรื่อง การบริหาร โดยกล่าวถึงการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นองค์ประกอบหรือเครื่องมือที่สำคัญในการบริหาร เพราะคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเอาใจใส่ดูแลพนักงาน เจ้าหน้าที่ขององค์การให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถทุกระยะ การบริหารงานบุคคลมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารนับตั้งแต่การแสวงหาบุคคลเข้ามาทำงาน การเลือกสรร การคัดเลือก การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การฝึกและพัฒนาบุคคล ตลอดจนพ้นจากการทำงานไป ปัจจุบันนี้การบริหารเจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว มีการนำเอาวิทยาการแขนงใหม่มาใช้ในการบริหารมากมาย

<sup>18</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, 106/69 ถนนสุขุมวิท 1 พระนคร  
2514 หน้า 435 - 459

ฉะนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องฝึกและพัฒนาพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์การให้มีความรู้ความสามารถทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การอยู่รอดและก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป สำหรับการสอบเลื่อนชั้นซึ่งเป็นการบริหารงานบุคคลเรื่องหนึ่งนั้น ผู้เขียนคิดว่า การสอบเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งหมายถึงการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ปฏิบัติงานที่ยากขึ้น มีหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้น มีเกียรติและได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น ในการสอบเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งที่ดีจะต้องมีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. ผู้ได้รับการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง จะต้องมีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะได้เลื่อนนั้นที่สุด

2. การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งจะต้องกระทำโดยความเที่ยงธรรมที่สุด จะต้องไม่มีการช่วยเหลือหรืออคติใด ๆ

3. วิธีดำเนินการจะต้องกระทำได้โดยสะดวกและประหยัดที่สุด

สำหรับวิธีการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการ เพื่อเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งจะกระทำได้อันนี้

1. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน (Comparative performance) คือ พิจารณาจากคุณวุฒิและความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยสมุดประวัติ จรรยาบรรณ ผลการปฏิบัติงาน ที่ได้บันทึกไว้อย่างละเอียดและทันสมัย เพื่อประโยชน์ และความสะดวกในการเปรียบเทียบเลือกเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง

2. พิจารณาจากอาวุโส (Seniority) คือ พิจารณาจากอาวุโสเป็น เครื่องพิจารณา มักใช้ประกอบการพิจารณาในเมื่อผู้ที่อยู่ในข่ายสมควรได้รับการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง มีคุณสมบัติใกล้เคียงกัน หากที่จะตัดสินชี้ขาดได้ จึงใช้อาวุโสเป็น เครื่องประกอบ



3. การสอบ (Examination) การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งด้วยการสอบ  
 จะ เป็นวิธีที่ให้ความเป็นธรรมและเชื่อถือได้มากที่สุด เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากที่สุด การ  
 สอบนั้นนอกจากจะใช้วัดความรู้ของผู้สมัครสอบและอยู่ในข่ายที่จะได้เลื่อนชั้นแล้ว ยังอาจ  
 ใช้คุณสมบัติอื่น ๆ ประกอบได้อีกด้วย

4. พิจารณาจากการให้ทดลองปฏิบัติงาน (Trial on the job) คือ  
 ให้ทำการทดลองปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไปโดยตรง และพิจารณาจากผลการ  
 ทดลองปฏิบัติงานนั้นว่าจะสามารถทำได้หรือไม่เพียงใด หากทำได้ก็เลื่อนตำแหน่งให้

เสนาะ ตีเขาว<sup>19</sup> ได้เขียนหนังสือชื่อ การบริหารงานบุคคล โดยกล่าว  
 ถึงหน้าที่ของการบริหารงานบุคคลที่สำคัญไว้ว่า มีหน้าที่ทั้งหมดอยู่ 11 เรื่อง คือ

1. การจ้างแรงงาน (Employment) คือ การรับสมัครเข้าทำงาน  
 การคัดเลือกและการแนะนำตัวคนงาน

2. โยกย้ายเลื่อนตำแหน่งและให้ออกจากงาน (Transfer, Promotion,  
 Layoff) ในการโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งงานนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของงานและ  
 ความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์และนโยบายเกี่ยวกับการย้าย โอน  
 เลื่อนตำแหน่งและปลดออกจากงานไว้

3. ฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ซึ่งเป็น  
 ปัจจัยอย่างหนึ่งที่ทำให้คนมีประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นการส่งเสริมสมรรถภาพของคน

4. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration)  
 ซึ่งต้องศึกษาภาวะตลาดแรงงาน กฎหมาย อัตราค่าแรงที่มีอยู่ในตลาด ลักษณะงานและ  
 ผลงาน

---

<sup>19</sup>เสนาะ ตีเขาว, การบริหารงานบุคคล, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
 ท่าพระจันทร์ กรุงเทพฯ 2516 หน้า 194 - 202

5. สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) การตรวจสุขภาพของพนักงานก่อนจ้าง เขาทำงาน การจัดห้องปฐมพยาบาล การจัดเตรียมยาและการแนะนำความรู้ทางคานสุขภาพแก่พนักงาน

6. ระเบียบวินัย (Discipline) ระเบียบวินัยที่ทุกคนจะต้องรู้เมื่อเข้ามาทำงาน และจะต้องแจ้งให้พนักงานทราบถึงข้อบังคับต่าง ๆ ที่คนงานจะต้องปฏิบัติตาม

7. สัมพันธภาพกับฝ่ายคนงาน (Labor Relations) เกี่ยวกับการทำสัญญาจ้างแรงงาน การตีความในสัญญาและการเจรจาติดต่อกับคนงาน

8. ประโยชน์และบริการ (Benefits and Services) เป็นความรับผิดชอบทางด้านบำเหน็จบำนาญ การประกัน การรักษาพยาบาล การเจ็บป่วย การให้เงินชดเชย เงินใหญ่ยืม โครงการสังคมสงเคราะห์

9. ร่วมวางแผนในการจัดรูปงาน (Organization Planning) เป็นการค้นคว้าวิจัยเตรียมแผนงาน

10. การวางแผนทางคานกำลังคน (Manpower Planning) เป็นการพิจารณาคณะสมบัติของคนงานที่ต้องการในวันข้างหน้า และสำรวจภาวะการจ้างแรงงานทางคานปริมาณและความต้องการแรงงานในตลาด

11. การวิจัยการบริหารงานบุคคล (Personnel Research) เป็นการหาความรู้ใหม่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล การจูงใจ การทำงานเป็นกลุ่ม การประเมินค่าของคนและการจัดรูปงานเพื่อให้คนงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การเลื่อนตำแหน่งเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ซึ่งความหมายของการเลื่อนตำแหน่งก็คือ การมอบหมายงานให้บุคคลใดทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งจะต้องรับผิดชอบมากขึ้นและได้รับค่าจ้างมากขึ้นกว่าเดิมเป็นการเพิ่มสถานะ (status) ของบุคคลให้สูงขึ้น เช่น มีตำแหน่งงานที่สำคัญขึ้นมีอำนาจมากขึ้น มีความ

เป็นอิสระที่จะทำงานได้มากขึ้น ซึ่งการเลื่อนตำแหน่งนี้เป็นที่ต้องการของทุกคนเพราะเป็นทางหนึ่งที่แสดงถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หลักเกณฑ์ที่สำคัญสำหรับใช้ในการพิจารณา คือ

1. หลักคุณวุฒิ (Merit or Ability Factor) คือ การคัดเลือกบุคคลโดยถือเอาความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงอายุการทำงาน และประสบการณ์ แต่จะพิจารณาจากคะแนนที่ได้จากการทดสอบเป็นสำคัญ ซึ่งอาจจะช่วยส่งเสริมกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน แต่ก็อาจจะมีผลเสียในกรณีที่เป็นการยากที่จะคัดเลือกคนโดยอาศัยความรู้ความสามารถ เพราะไม่มีวิธีใดที่สามารถวัดคุณสมบัติของคนได้โดยถูกต้อง และบางครั้งวิธีนี้ก็ใช้ไม่ได้ไม่เหมาะสม

2. อายุโศและประสบการณ์ (Seniority and Experience) อายุโศหมายถึงระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งปกติผู้ที่อายุโศจะได้รับสิทธิบางอย่าง เช่น การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การย้ายงาน หรือการให้ออกจากงาน ในสมัยปัจจุบันก็ยังใช้ระบบอายุโศเป็นหลักในการดำเนินงานบางอย่าง สำหรับประสบการณ์ก็เช่นเดียวกัน คือ คนมีประสบการณ์ถือว่ามีความรู้ในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การถืออายุโศในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการเลื่อนตำแหน่ง แต่อย่างไรก็ตามการพิจารณาทั้งอายุโศและประสบการณ์ควรพิจารณาควบคู่กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้วย

3. ปัจจัยทางการเมือง (Political Factors) เกิดจากการใช้อำนาจหรืออิทธิพลบังคับให้ฝ่ายบริหารแต่งตั้งคนขึ้นมาดำรงตำแหน่ง ซึ่งเท่ากับเป็นการใช้ระบบอุปถัมภ์นั่นเอง

นอกจากนี้ เสนาะ ตีเข่าว ยังได้กล่าวถึงปัญหาต่าง ๆ ของการเลื่อนตำแหน่งไว้คือ

1. โดยปกติการเลื่อนตำแหน่งจะต้องมีการคัดเลือกจากคนหลาย ๆ คน ผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือกอาจก่อให้เกิดปัญหาและเป็นการทำลายขวัญ ซึ่งจะกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงาน ฉะนั้นฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดโครงการในการเลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจนและควบคุมให้การดำเนินการคัดเลือกเป็นไปตามนั้น หลักการสอบก็ต้องเป็นไปอย่างยุติธรรม

2. คนบางคนไม่ยอมรับการเลื่อนตำแหน่ง เพราะเห็นว่าตนเองมีความรู้ไม่พอที่จะทำงานในตำแหน่งใหม่อาจจะประสบความล้มเหลวได้ บางคนก็ไม่ต้องการความรับผิดชอบมากขึ้น

3. ผู้บังคับบัญชาบางคนเห็นแก่ตัวไม่มีความสามารถ กล่าวกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ดีกว่า จึงกีดกันและไม่ยอมปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานในตำแหน่งที่ดีขึ้น หรือบางครั้งผู้บังคับบัญชาก็คิดว่าหากย้ายผู้ใต้บังคับบัญชาก็ ๆ ไปหมด แผนกหรือฝ่ายของตนอาจจะกระทบกระเทือน

4. ในการเลื่อนตำแหน่งมักเกิดความลำเอียงในการคัดเลือกคน เปิดโอกาสให้แก่บุคคลบางคนหรือบางแผนกเท่านั้น

ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ฝ่ายบริหารควรจะได้แก้ไข เพราะการเลื่อนตำแหน่งนี้เป็นทั้งการบำรุงขวัญและทำลายขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

วิทยุ สาธร<sup>20</sup> ได้เขียนหนังสือชื่อ การบริหารงานบุคคลโดยกล่าวถึงการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ไว้ว่า การเลื่อนตำแหน่ง เป็นที่ปรารถนาของทุกคนในองค์กร และเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับการ

---

<sup>20</sup> วิทยุ สาธร, การบริหารงานบุคคล, บริษัทสำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด (แผนกโรงงาน), กรุงเทพฯ, 2517 หน้า 300 - 303

บริหารงานบุคคล จึงต้องวางแผนการเลื่อนตำแหน่งบุคคลระดับต่าง ๆ ในองค์กรไว้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถจัด เลื่อน และบำเหน็จความชอบให้แก่บุคคลในองค์กรได้โดยสะดวก เพราะการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หมายความว่าความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะมีความรับผิดชอบมากขึ้น

สำหรับหลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนั้น มักจะถือหลักความสามารถ การทำงานหนัก ความซื่อสัตย์ จงรักภักดี การให้ความร่วมมือ และคุณธรรมหรือคุณวุฒิ อย่างไรก็ตามการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งบุคคลากรนั้น ควรกระทำให้รัดกุมรอบคอบ และควรจัดทำโดยคณะกรรมการ เพื่อให้การพิจารณาได้รับการกลั่นกรองจากบุคคลหลายฝ่าย

นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงประโยชน์ของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไว้คือ

1. เป็นการให้รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี และสามารถที่จะดำรงตำแหน่งสูงขึ้น
2. เพื่อสร้างแรงจูงใจ ให้คนมีความอุตสาหะพยายามทำงาน และพอใจในองค์กรนั้นนาน ๆ
3. เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งเป็นส่วนหนึ่งของการทำให้คนมีความรู้สูงขึ้น
4. เพื่อเป็นแรงดึงดูดให้บุคคลภายนอกสนใจเข้ามาทำงาน เพราะเห็นว่ามีทางก้าวหน้า หน่วยงานใดมีคนใดเลื่อนตำแหน่งมาก จะเป็นการดึงดูดคนให้อยากเข้ามาทำงานในหน่วยงานนั้นมากขึ้น

นอกจากนี้ การวางแผนเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ควรจะได้คำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น

1. นโยบาย
2. ช่องทางของการเลื่อน
3. การคัดเลือกและการประเมินผล
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา

### สรุป

จากเอกสารที่กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง มีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคล เพราะเป็นการสร้างแรงจูงใจและบำรุงขวัญของ ข้าราชการ วิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งมีหลายวิธี เช่น การสอบ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน และการทดลองปฏิบัติงาน เป็นต้น เนื่องจาก การสอบเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่นำมาใช้ในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การสอบจึงประกอบด้วย การกำหนดหลักสูตร การออกข้อสอบ และวิธีการดำเนินการสอบ ซึ่งหลักสูตรการสอบ เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งส่วนมากแบ่งออกเป็น ภาควิชาการ ภาคปฏิบัติ และการสอบสัมภาษณ์ ข้อสอบที่ใช้ในการสอบส่วนใหญ่เป็นข้อสอบแบบอัตนัยหรือความเรียง ซึ่งทำให้ขาดความ ยุติธรรมและขาดความเที่ยงตรง ฉะนั้นสิ่งที่จะต้องได้รับการพิจารณาและแก้ไขก็คือ การ กำหนดหลักสูตร และการออกข้อสอบ