

วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหาร เพราะคนจะเป็นผู้สร้างผลงานใน
แก่องค์การ การบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารที่ดำเนินการเกี่ยวกับคน โดยเริ่มตั้งแต่การ
พยายาม เสาะหาบุคคลที่ดีมีความรู้ความสามารถอัน เหมาะสมมาสู่องค์การ และเมื่อเราได้บุคคลที่ดีมี
ความสามารถแล้วจะต้องใช้คนให้เหมาะสมกับงาน หลังจากนั้นจะต้องส่งเสริมหรือพัฒนาขีดความ
สามารถของบุคคลให้สูงขึ้นและเมื่อบุคคลมีขีดความสามารถสูงขึ้นจะต้องให้ความดีความชอบ เพื่อให้
บุคคลพอใจ ยินดีที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ได้ผลดีที่สุด เพื่อประโยชน์ขององค์การ ในส่วนของ
สถาบันอุดมศึกษานั้นถือได้ว่า การบริหารในเรื่องนี้เป็นเรื่องจำเป็นมากที่สุด ดังคำกล่าวของ
อการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่กล่าวว่า "การบริหารงานบุคคลของอุดมศึกษานั้น คือ การที่ว่า
จะทำอย่างไรจึงจะได้คนดีมาทำงาน ทำอย่างไรจะของคนดีทำงานต่อไป และทำอย่างไรจึงจะทำให้
คนดีที่อยู่กับเราแล้วทำงานดียิ่งขึ้น และทำงานด้วยความเต็มใจ ถ้าอาจารย์ทำได้ก็จะเป็นสุดยอด
ของการบริหาร" (เกษม สุวรรณกุล 2527: 21-22) ในบทนี้จะได้กล่าวถึงหลักและแนวคิด
เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา โดยจะแบ่งกล่าวออก
ตามหัวข้อต่อไปนี้

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

"การบริหารงานบุคคล" เป็นชื่อคำศัพท์ที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์ บัญญัติขึ้นใช้แทนความหมายของคำภาษาอังกฤษ คำว่า "Personnel Adminis-
tration" ซึ่งอาจจะมีคำอื่น ๆ แต่มีความหมายเช่นเดียวกัน เช่น คำว่า Management of
Human หรือ Personnel Management ส่วนในภาษาไทยนอกจากคำว่า การบริหารงานบุคคล
แล้ว อาจใช้คำอื่น ๆ แต่มีความหมายเดียวกัน เช่น การบริหารบุคลากร การบริหารงานเจ้าหน้าที่
การบุคลากรบริหาร การจัดการบุคคล หรืองานบุคลากรก็ได้ ส่วนในทางทหารจะเรียกงานบริหารงาน
บุคคลว่า การบริหารกำลังพล แต่โดยทั่วไปแล้ว คำว่า การบริหารงานบุคคลเป็นคำที่ใช้กันอย่าง
กว้างขวาง และเป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดีแล้ว การบริหารงานบุคคล ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ฟลิปโป (Flippo) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมเกี่ยวกับการได้มา การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน การประสานงาน การใช้ประโยชน์และการบำรุงรักษาบุคคล เพื่อช่วยให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จ (Edwin B. Flippo 1971: 5)

สมพงศ์ เกษมสิน ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบกรรมวิธีในการดำเนินการ เกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (สมพงศ์ เกษมสิน 2519: 3)

สำราญ ถาวรายุศม์ ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล คือ ศิลปะในการเลือกคน เข้าทำงาน และใช้บุคคลที่มีอยู่แล้วอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ได้ผลผลิตหรือบริการ รวมทั้ง ปริมาณและคุณภาพของงานสูงสุด หรือพูดได้ว่าเป็นการเลือกสรรคนใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับ มอบหมายให้กระทำและรับผิดชอบ และในเวลาเดียวกันก็พัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้ว ให้มีประสิทธิภาพ มีความสามารถ มีความรอบรู้อย่างยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้ผลงานสูงสุด (สำราญ ถาวรายุศม์ 2526: 154-155)

จากความหมายทั้ง 3 ท่าน จะพบว่า ฟลิปโป ถือว่า การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องของการจัดวางแผน เตรียมองค์การ เพื่อให้สามารถควบคุมคน และมีวิธีที่จะทำให้นุคคลปฏิบัติงานได้ดี ยิ่งขึ้น ส่วน สมพงศ์ เกษมสิน เน้นในเรื่องของวิธีการที่จะทำให้นุคคลที่ดีเข้ามาสู่หน่วยงาน ใช้คนให้เต็มขีดความสามารถ และจะต้องมีจำนวนคนที่มากพอสำหรับองค์การ แต่ทั้งสองแนวความคิด การบริหารงานบุคคลนั้นก็เพื่อความสำเร็จตาม เป้าหมายของ องค์การ โดยไม่ถือว่าความสำเร็จของการบริหารงานบุคคลคือการที่บุคคลบรรลุ เป้าหมายของตนเอง ส่วน สำราญ ถาวรายุศม์ นั้นถือว่า งานบริหารงานบุคคลสมควรเน้น 2 ประการ คือ ประการแรก เลือกคนที่ดี เข้าสู่องค์การ ส่วนประการที่สอง ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความสมบูรณ์สูงขึ้น เพื่อให้ได้ ผลงานสูงสุดอัน เป็นประโยชน์ขององค์การ

ดังนั้นสรุปแล้ว การบริหารงานบุคคล คือ การจัดวางแผนหรือการวางนโยบายที่จะ คัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเข้าสู่องค์กร รวมทั้งพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความสามารถ สูงขึ้น จะต้องใช้คนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ พัฒนาและส่งเสริมขีดความสามารถ เพื่อให้ได้ผลงานมากที่สุด เพราะความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน

จุดมุ่งหมายของสถาบันอุดมศึกษา

ในการบริหารงานบุคคลต้องยึดจุดมุ่งหมายของความสำเร็จขององค์กรมากกว่า จุดมุ่งหมายของบุคคล ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษา มีจุดมุ่งหมายที่มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

1. ฝึกฝนให้เป็นคนสมบูรณ์ คือ มีทั้งความรู้และคุณธรรม
2. ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ (Knowledge) และประมุขวิชากรนั้น

ให้เป็นประโยชน์ต่อคนในสังคม

3. ส่งเสริมการพัฒนาประเทศ โดยเป็นอุปกรณ์ที่ทำให้เกิดการประ เภ็นผลการพัฒนา

ในตัวสังคมเอง

4. สนับสนุนและส่งเสริมวิชาชีพและอาชีพต่าง ๆ โดยไม่จำกัดสาขา โดยให้ภาคทฤษฎี

สอดคล้องกับภาคปฏิบัติให้มากที่สุด

5. จะต้องเปิดโอกาสทางการศึกษาให้แก่มวลชนอย่างมากที่สุดและกว้างขวางที่สุด

(ไพฑูริย์ ลินลารัตน์ 2523: 670)

จุดมุ่งหมายที่กล่าวมานี้จะ เห็นได้ว่า เป็นจุดมุ่งหมาย เพื่อการผลิตบุคคลที่มีความรู้ และมี ความดี รู้จักใช้ประโยชน์จากวิชาการที่ได้ เรียนมาให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมหรือต่อหน่วยงาน นอกจากนั้นสถาบันอุดมศึกษาควร เป็นแหล่งของการส่งเสริมความสามารถทางการอาชีพอีกด้วย และจะต้องสร้างความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ สถาบัน อุดมศึกษา เป็นสถาบันที่รับผิดชอบในการสร้างบัณฑิตที่มีความรู้ในวิชาการชั้นสูง เพื่อรับผิดชอบภารกิจ ของสังคมในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นแห่งสร้างผู้นำระดับชาติ โดยเฉพาะในประเทศที่กำลังพัฒนา ต้องการบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ ที่ทำทุกอย่างเพื่อมุ่งเทให้แก่ประเทศชาติ (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา และคณะ 2527: 3-4) เราจะเห็นได้ว่าการผลิตบัณฑิตนั้นนอกจากจะต้องการผู้ที่มี ความสามารถและคุณธรรมแล้ว สถาบันคงต้องพิจารณาว่าในการผลิตจะต้องให้สอดคล้องกับลักษณะ สังคมที่บัณฑิตจะต้องออกไปปฏิบัติงาน ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาทางทหาร นอกจากต้องการ ความรู้และความสามารถแล้ว ยังต้องการให้บัณฑิตรักเกียรติและศักดิ์ศรีของตนเอง

สำหรับจุดมุ่งหมายในการผลิตบัณฑิตของโรงเรียนนายเรืออากาศนั้นจะพบว่า มีจุดมุ่งหมายเพื่อผลิตนายทหารหลักที่มีความรู้ทางวิชาการและมีประสบการณ์ทางทหารขั้นพื้นฐาน เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ มีความรับผิดชอบ รักเกียรติและวินัย รักประเทศชาติและมีบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้นำทหาร (หลักสูตรโรงเรียนนายเรืออากาศ พ.ศ. 2530 : 1-2) จุดมุ่งหมายของสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าจะฝ่ายพลเรือนหรือทหารย่อมต้องการผลิตบัณฑิตที่มีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทางด้านร่างกายต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถรู้จักนำความรู้ไปใช้เพื่อการปฏิบัติงาน ส่วนทางด้านจิตใจ ก็เพื่อต้องการให้บุคคลผู้นั้นมีความซื่อสัตย์ และมีคุณธรรมในการพัฒนาประเทศ ซึ่งในการที่สถาบันอุดมศึกษาจะทำหน้าที่ได้ดีหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับบุคลากรภายในสถาบันอยู่ที่การบริหารคน ในแง่ที่ว่า สถาบันได้บริหารคนให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของสถาบันหรือไม่ และในเวลาเดียวกันการบริหารที่จัดกระทำได้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของคนในองค์การหรือไม่ ซึ่งเราต้องศึกษาจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของการบริหารงานบุคคล

ในการที่องค์การต่าง ๆ จะบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการขึ้นอยู่กับบุคคลในองค์การ การบริหารงานบุคคล เพื่อให้สามารถบริหารคนให้มีประสิทธิภาพ อุทัย หิรัญโต กล่าวว่า มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ

1. เพื่อเลือกสรรและสรรหา ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและความประพฤติดี
2. เพื่อใช้บุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์การนาน ๆ
4. เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง (อุทัย หิรัญโต 2523: 3)

จากวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ข้อ จะพบว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความสามารถ ใช้บุคคลที่ได้มาและที่มีอยู่ก่อนแล้วให้เกิดประโยชน์อย่างมากที่สุด จูงใจให้เขาเหล่านั้นพอใจที่จะอยู่กับองค์การ พร้อมกันนั้นก็ต้องเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการบริหารงานบุคคล ที่คาสเต็ตเตอร์ (Castetter) กล่าวไว้ว่า

1. ทำให้ความมุ่งหมายของระบบไปสู่ความสำเร็จ
2. ช่วยให้ผู้คนที่อยู่ในองค์การประสบความสำเร็จในตำแหน่งหน้าที่การงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

3. เพื่อการพัฒนาวิชาชีพของบุคคลให้ไปสู่ความสำเร็จตามลักษณะงานที่ได้ปฏิบัติอยู่
(Castetter 1976: 267)

ดังนั้น วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของการบริหารงานบุคคลก็เพื่อให้ได้มาซึ่งคนดี ใช้บุคคลให้เกิดประโยชน์ พัฒนาขีดความสามารถของบุคคล ความสำเร็จที่เกิดขึ้นนี้จะได้ประโยชน์ทั้งในส่วนขององค์การเองและบุคคลในองค์การด้วย ถ้าพิจารณาในระบบของการอุดมศึกษา ถ้าครู-อาจารย์ประสบความสำเร็จในการอาชีพก็จะ เป็นผลดีต่อการผลิตบัณฑิตเป็นอย่างมาก อนึ่ง ในการที่จะทำให้วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของการบริหารงานบุคคลเป็นไปด้วยความสำเร็จ ก็คงต้องศึกษาถึงกระบวนการของการบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคล

ในการบริหารงานบุคคลนั้นจะต้องมีขั้นตอนหรือมีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2525: 35) กล่าวว่า เป็นการจัดการกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคคลให้ลุล่วงไปด้วยดี และแต่ละขั้นตอนต่างก็มีเป้าหมายที่จะทำให้สำเร็จผลบางอย่างในเรื่องนี้ คาสเต็ตเตอร์ (Castteter) ได้กล่าวถึงกระบวนการการบริหารบุคคลไว้ 9 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การวางแผนกำลังคน เป็นการคาดการณ์กำลังคน การจัดทำโครงสร้างองค์การ การเตรียมบุคคลที่มีอยู่ การเตรียมงานเพื่อสนับสนุน เพิ่มกำลังคน หรือวางแผนควบคุมกำลังคน
2. การสรรหาบุคคล ขั้นตอนนี้จะเป็นการวางนโยบายการสรรหา กระบวนการสรรหา
3. การคัดเลือกบุคคล เป็นการรวบรวมข้อมูลรายละเอียดของผู้ที่มาสมัครงาน และกระบวนการคัดเลือกบุคคล
4. การชักจูงบุคคล เข้าสู่องค์การ เพื่อให้บุคคลได้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การ
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การพัฒนาบุคคล
7. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน ผลประโยชน์ตอบแทนที่วางไว้ในรูปของเงิน เดือน ค่าจ้าง หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ซึ่งเป็นรายได้ให้แก่บุคคลผู้นั้น
8. ความมั่นคงปลอดภัย เช่น การจัดกระทำเพื่อรักษาความมั่นคงให้แก่บุคคล และให้ความเป็นอิสระทางวิชาการ

๑. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง เช่น การให้ไปศึกษาต่อ การให้ความรู้ (Castetter 1976: 268)

ความต่อเนื่องของกระบวนการนี้ จะเห็นได้ชัดว่า ก่อนที่จะสรรหาจะต้องมีการเตรียมการวางแผน วางนโยบาย กำหนดประเภทของบุคคลที่ต้องการ หลังจากนั้นจะประกาศสรรหาเพื่อให้บุคคลมาสมัครงาน ขั้นตอนต่อจากนั้นก็ เป็น เรื่องของการคัดเลือกบุคคล โดยพิจารณาจากคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้สมัคร และอาจใช้วิธีการคัดเลือกที่เหมาะสม และ เมื่อบุคคลผู้นั้น เข้ามาสู่องค์การแล้วจะต้องมีการแนะนำให้รู้จักกับองค์การ ให้ทราบแนวทางการปฏิบัติตัว เมื่อมีการปฏิบัติงานจะต้องมีการประเมินผล มีการส่งเสริมความสามารถ ให้สิ่งตอบแทนความสามารถ รวมทั้งให้ความมั่นคงปลอดภัย

นักวิชาการไทยได้ให้รายละเอียดในเรื่องนี้ไว้ถึง 12 ขั้นตอน คือ

1. การวางนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับบุคคล
2. การวางแผนกำลังคน
3. การกำหนดตำแหน่ง
4. การกำหนด เงิน เดือน
5. การสรรหาบุคคล
6. การบรรจุและแต่งตั้ง
7. การจัดทำทะเบียนประวัติ
8. การพัฒนาบุคคล
9. การประเมินผลการทำงานและพิจารณาความดีความชอบ
10. วินัยและการดำเนินการระเบียบวินัย
11. การจัดสวัสดิการ และผลประโยชน์ เกื้อกูล
12. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ (อุทัย หิรัญโต 2523: 3)

ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของอุทัย หิรัญโต ได้แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนบางอย่าง นอกเหนือจาก คาสเต็ตเตอร์ คือ ไม่ได้มุ่งแต่จะให้ผลประโยชน์ ให้คุณแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีมาตรการที่จะควบคุมหรือลงโทษบุคคลที่กระทำความผิดด้วย เห็นได้จาก กระบวนการขั้นสุดท้าย ซึ่งสำคัญมาก ก็คือ การให้ออกจากงาน และการให้ผลประโยชน์ตอบแทนเมื่อออกจากงานไปแล้ว กระบวนการบริหารงานบุคคล จึง เร็มตั้งแต่แรก เข้า จนกระทั่งบุคคลออกจากงานไป

การจัดองค์การ เพื่อการบริหารงานบุคคล

ในหน่วยงานหรือองค์การ ต่างก็มีบุคคลอยู่ภายในองค์การ เพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน ให้สำเร็จตามภารกิจ การจัดหน่วยงาน เป็นแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของความเป็นไปภายในองค์การ ด้วย และเนื่องจากโรงเรียนนายเรืออากาศ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ปฏิบัติงานแบบราชการทุกประการ ซึ่งในระบบบริหารแบบราชการนี้ เบนนิส (Bennis) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลตามระบบราชการนั้นมุ่งส่งเสริมให้บุคคลตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ บนหลักการของ เหตุผลและความถูกต้องแน่ชัด จะต้องปฏิบัติงานด้วยความเสมอภาคในเรื่องหลักการการบริหารงานบุคคลของฝ่ายราชการ (Bennis) ได้เสนอว่า

1. จัดแบ่งประเภทของผู้ปฏิบัติตามความชำนาญเฉพาะอย่าง
2. กำหนดอำนาจหน้าที่ ตามลำดับชั้นอย่างชัดเจน
3. ระบบการบังคับบัญชา จะต้องครอบคลุมถึงสิทธิและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานทุกคน
4. ระบบของระเบียบปฏิบัติ กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ในสถานการณ์ต่างๆ
5. การเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง และคัดเลือกบุคคล ต้องมุ่งกระทำตามคุณลักษณะของ

ความสามารถทางวิชาชีพ

6. ไม่ยอมรับถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว (Warren G. Bennis 1966: 5)

การที่ เบนนิส ได้วางหลักการบริหารงานบุคคลของฝ่ายราชการไว้ตามแนวนี้นี้ก็เพราะว่าการบริหารราชการนั้น เน้นผลประโยชน์ที่ประชาชนจะพึงได้รับจากงานบริการจากราชการ ข้าราชการจึงต้องมีความเชี่ยวชาญในงาน มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อให้ข้าราชการปฏิบัติตามกฎและ ระเบียบของทางราชการ แม้แต่การพิจารณาความดีความชอบ ก็ถือเอาความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และที่เขาไม่ยอมรับความสัมพันธ์ส่วนตัวก็ เพราะงานของราชการนั้น เพื่อประโยชน์สุขของชาติบ้านเมืองมากกว่าผลประโยชน์ของใครคนใดคนหนึ่ง ในเรื่องของระบบราชการนี้ ประกอบ คูปรัดน์ นำมากล่าวไว้ในหนังสือการพัฒนาคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา โดยยกคำกล่าวของ Max Weber ที่กล่าวถึงลักษณะสำคัญของระบบราชการว่ามี 5 ประการ คือ

1. การแบ่งแยกสายงาน (Division of Labor) แต่ละคนจะมีการรับภาระงานเฉพาะจุดเฉพาะด้าน ไม่ซับซ้อน เป็นกิจวัตรมีขอบเขตชัดเจน

2. กำหนดอำนาจหน้าที่ชัดเจน (Well Defined Authority Hierarchy) อำนาจเป็นไปตามลำดับชั้น ในระดับสูงจะกว้างขวางและมีอำนาจมาก แต่ในระดับต่ำอำนาจจะแคบ เข้าและลดน้อยลงไปตามลำดับ

3. การดำเนินงานเป็นไปตามกฎเกณฑ์และพิธีการ (High Formalization)

มีกฎควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์การ

4. ไม่มียึดถือตัวบุคคล (Imperson Nature) ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง องค์การจะไม่อาศัยผู้ใดผู้หนึ่งเพียงคนเดียว ซึ่งถ้ายึดมั่นแบบนี้จะทำให้องค์การล้มสลาย เมื่อไม่มีบุคคลผู้นั้น

5. การตัดสินใจเกี่ยวกับความดีความชอบ ใช้ระบบคุณธรรม (Employment Decision Based of Merit) การคัดเลือกคนเข้าทำงานหรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อาศัยคุณวุฒิ ความสามารถหรือผลงาน (Max Weber อ้างในประกอบ คูปริตัน 2530: 15)

ลักษณะสำคัญของระบบราชการตามความคิดนี้จึงเป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อการบริหารบุคคลในองค์การของฝ่ายราชการ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเพื่อการบริการประชาชนหรือเพื่อการศึกษาไม่ว่าในส่วนของพลเรือนหรือในส่วนของทหาร แต่รูปแบบการบริหารภายในอาจแตกต่างกันไปตามที่หน่วยงานแต่ละหน่วยจะเห็นความเหมาะสมและเห็นว่าถ้าปฏิบัติตามแบบฉบับนั้น ๆ เป็นผลดี

การบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

ในสถาบันอุดมศึกษานั้นไม่ว่าจะเป็นสถาบันของรัฐหรือสถาบันของเอกชน เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมสติปัญญาให้แก่บุคคลในสังคม ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วยผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือนักปราชญ์ราชบัณฑิตสาขาต่าง ๆ จึงอาจเน้นการบริหารไปในทางที่สถาบันเห็นว่า น่าจะเหมาะสมต่อภารกิจหลักของสถาบัน คือ ในการบริหารงานอุดมศึกษา จะต้องมีการประสานงานกันจากหลายหน่วยงาน โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบและแบ่งงานกันทำงานสืบเนื่องกันอย่างเป็นทางการ การจัดตั้งองค์การต้องอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล ให้นั้นหน่วยงานมากกว่าตัวบุคคล ให้ความสำคัญต่อความสามารถในการดำเนินงาน ผู้มีอำนาจในระบบนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความชำนาญพิเศษและเป็นผู้ที่เข้าถึงข้อมูลและข้อเท็จจริงต่าง ๆ (พรชูลี อาชวอ่ำรุ่ง 2529: 5-6)

การบริหารตามแนวทางนี้จึงให้ความสำคัญต่อความสามารถของบุคคล ความเชี่ยวชาญในงาน แต่ก็ยังไม่ทิ้งระบบราชการในแง่ของการทำงานต่อเนื่อง มีการบังคับบัญชา มีการเน้นหนักในเรื่องการประสานงาน ความสำเร็จของหน่วยงานและเหตุผลเป็นสำคัญ ดังนั้น ถ้าจะเป็นการบริหารแบบราชการก็เป็นแบบราชการเพื่อการประสานงานที่ผู้รับผิดชอบจะต้องมีความรู้ และอำนาจ

ซึ่งมาจากความเชี่ยวชาญชั้นสูง แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าในเรื่องการบริหารงานบุคคลในการอุดมศึกษา
นี้ วิจิตร ศรีสอาน ให้ความคิดเห็นว่า "การบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยไม่สมควรถูก
แทรกแซงภายนอกจะต้องเน้น เสรีภาพในการจัดระบบการบริหารงานบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะ
งานของมหาวิทยาลัย ระบบที่จัดไม่ควรเป็นแบบระบบราชการ เพื่อให้สามารถดึงดูดผู้ที่มีคุณวุฒิ
เหมาะสมทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความตั้งใจจริง บุคลิกภาพและความประพฤติ ตลอดจน
ความศรัทธาที่จะทำงานด้านวิชาการเข้ามาในองค์กร มุ่งส่งเสริมให้บุคคลได้ใช้ความรู้ความสามารถ
ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ให้ได้เงินเดือนและผลประโยชน์ที่สูงพอ และมีนโยบายที่จะขจัดบุคคลที่ไม่
เหมาะสมออกไป โดยยึดถือหลัก "เข้ายากออกง่าย" (วิจิตร ศรีสอาน 2530 : 30-33)

จากความคิดดังกล่าวดูเหมือนว่า ได้ปฏิเสธต่อระบบการบริหารงานบุคคลแบบราชการ
แต่ความจริงแล้ว ไม่ได้ปฏิเสธอย่างสิ้นเชิง แต่ต้องการความเป็นอิสระหรือ เสรีภาพทางวิชาการ
ดังที่ผู้รู้ท่านหนึ่งกล่าวว่า .."มหาวิทยาลัย เป็นสถานที่ชุมนุมของปัญญาชน (Intellectual
Community) เป็นที่มาของแสงสว่างแห่งปัญญา (Enlightend) ที่จะกำหนดแนวทางและหลักการ
แห่งความถูกต้องให้สังคมส่วนรวมปฏิบัติ" (ธวัช วิชัยดิษฐ์ 2525 : 151)

ถ้าเป็นดังนี้แล้ว มหาวิทยาลัยจึงไม่สมควรที่จะถูกหน่วยงานอื่น ๆ มาชี้นำหรือควบคุม
สั่งการ ซึ่งในเรื่องเดียวกันนี้ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ ได้ให้ข้อสังเกตว่า การบริหารงานบุคคลของ
สถาบันอุดมศึกษา ควรยึดหลักสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ต้องมีการประสานงานกันระหว่างกลุ่มบุคคล กลุ่มวิชาชีพ การดำเนินการ ไม่ควร
ใช้การบังคับบัญชา
2. การตัดสินใจหรือกำหนดนโยบายไม่ควรทำโดยคนเพียงคนเดียว ต้องใช้คณะบุคคล
จากกลุ่มต่าง ๆ มาช่วยคิดพิจารณา
3. ต้องมีการกระจายอำนาจ กระจายงานออกไปตามความเหมาะสม และความ
สามารถ เฉพาะกลุ่มที่รู้เรื่องของตนเองให้มากที่สุด
4. ต้องมีความเป็นอิสระ ในการบริหารงานของตนเอง (ไพฑูรย์ สินลารัตน์ 2522 :
61-62)

ดังนั้นในการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา ต้องยึดหลักที่ว่าให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละสาขาวิชาชีพ ได้ทำงานตามความถนัดและความชำนาญ เป็นกระจายทั้งอำนาจและหน้าที่ออกเป็น ส่วน ๆ ตามความเชี่ยวชาญ ให้ความสำคัญเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลในองค์การอุดมศึกษานั้น บัลดริจ (Baldrige) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า "วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยนั้น เป็นองค์การทางวิชาการ (Academic Organization) บุคลากรเป็นผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมขั้นสูง อำนาจในการบริหารมาจากกลุ่มนักวิชาชีพหลาย ๆ สาขา รูปแบบการบังคับบัญชาเป็นไปตามแบบพิธีการ ตามตำแหน่งหน้าที่และกฎระเบียบที่กำหนดไว้ชัดเจน จะระบุนความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ เช่น ศาสตราจารย์ ครูผู้สอน หรือผู้ช่วยวิจัย (Baldrige 1978: 20-29)

แนวความคิดในการบริหารงานบุคคลของทหาร

ในระบบราชการของทหารนั้น ถือได้ว่าเป็นระบบราชการที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างจากระบบข้าราชการพลเรือน เพราะระบบทหารนั้นเน้นในเรื่องของกฎระเบียบวินัย และเน้นการใช้ อำนาจควบคุมอย่างเคร่งครัด ผู้บังคับบัญชาจะมีทั้งอำนาจและความรับผิดชอบอย่างชนิดหลีกเลี่ยงไม่ได้ และผู้ปฏิบัติงานในองค์การจะต้องพร้อมเสมอที่จะรับฟังคำสั่งและปฏิบัติตาม เกี่ยวกับเรื่องนี้ อดีตเสนาธิการทหารอากาศ พลอากาศเอก สมพล บุรุษรัตนพันธ์ กล่าวว่า คำว่า "ทหาร" นั้น หมายถึงบุคคลที่ได้รับการฝึกฝนอบรมมาเพื่อการใช้อาวุธยุทธโปกรณ์ในการต่อต้านอริราชศัตรู การใช้กำลังพล ยุทธโปกรณ์ให้เกิดผลสมบูรณ์ที่สุด จะต้องต้องมีผู้ช่วยการ ควบคุม ฝึกฝน สั่งการอย่าง ถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และได้ให้ความหมายของ คำว่า "ผู้บังคับบัญชา" หมายถึง บุคคล ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีตำแหน่งหน้าที่ในการบังคับบัญชา เป็นผู้ที่ได้รับสิทธิ อำนาจที่ทางราชการ มอบหมายให้และใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ในการปกครอง บังคับบัญชาหน่วยเพื่อให้สามารถ ปฏิบัติภารกิจให้เป็นผลสำเร็จและในการนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีลักษณะสำคัญคือ

1. มีความสามารถและรอบรู้ ในการใช้คนและสิ่งของให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด
2. มีความสามารถในการจัด และการดำเนินงาน เกี่ยวกับทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือ ในการปฏิบัติตามภารกิจ

อย่างเต็มที่ (สมพล บุรุษรัตนพันธ์ 2526: 2-6)

ดังนั้นงานบริหารงานบุคคลของทหาร จึงเห็นได้ว่าเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชา เป็นการบริหารโดยใช้ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ที่จะสั่งการ และเมื่อสั่งการไปแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชา จะขัดแย้งไม่ได้ ซึ่งหลักการนี้บุคคลสำคัญในวงการอุดมศึกษาฝ่ายพลเรือนยังยอมรับ โดยกล่าวว่า ... งานของทหารนั้นเน้นการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นที่สั่งลงมาเป็นชั้น ๆ สิ่งอะไรต้องทำ เน้น วินัยเพื่อการลงโทษ (Punitive Discipline) เป็นสำคัญ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟัง และ ต้องทำได้ ถ้าไม่ทำ ตนเองก็ตาย... (เกษม สุวรรณกุล 2527: 21) จากความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ของผู้บริหารฝ่ายทหารจึงทำให้ผู้บังคับบัญชาของทหารต้องมีความรับผิดชอบในคำสั่ง และการตัดสินใจของตนเองเป็นอย่างสูง ถ้ามีความผิดพลาดจะไม่กล่าวโทษผู้ปฏิบัติตามคำสั่งถึงขนาดผู้นำทางทหารผู้หนึ่ง คือ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ 2503 เมื่อสั่งการอะไรลงไปแล้วจะมีคำพูดสำคัญ ความว่า "ข้าพเจ้าขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว" องค์กรประกอบต่าง ๆ เหล่านี้คงจะเป็นแนวทาง ให้เห็นแล้วว่างานของทหารนั้นต้องใช้ความร่วมมือร่วมใจและ เข้าใจกัน เป็นอย่างดีระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดถือความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างจริงจังและสุดความสามารถ แต่ต้องเน้นความสำคัญที่ตัวผู้บังคับบัญชาและภารกิจมากกว่าตนเอง ส่วนการประสานงาน นั้น โดยปกติผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ดูแลสั่งการตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากทางราชการ

โครงสร้างของการบริหารงานบุคคล

ในการจัดโครงสร้างของการบริหารนั้นจุดประสงค์ก็เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน ในลักษณะของการใช้โครงสร้างแบ่งงานขององค์กรไปทำ โครงสร้างขององค์กรจึง เป็นรูปแบบ ของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ และผู้อยู่ในตำแหน่ง เหล่านี้ก็จะกำหนดการดำเนินงานของ องค์กร ดังนั้นในการกำหนดโครงสร้างของการบริหารก็เพื่อหน้าที่ 4 ประการ คือ

1. จัดระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
2. จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสาร
3. จัดให้บุคคลในองค์กรแต่ละคนได้ทำงานตามความรู้ ความสามารถและความชำนาญงาน
4. จัดให้มีเอกลักษณ์ขององค์กรและบุคคลแต่ละคนภายในองค์กร (ศรีสง่า กรรณสูต และ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ 2525: 102)

จากหน้าที่ที่ 4 ประการ จึงจะ เห็นได้ว่า ในการจัดโครงสร้างอาจกำหนดแบบใด ๆ ก็ได้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานขององค์การให้ลุล่วงไปด้วยดี โดยให้บุคคลทำงานร่วมกันในลักษณะที่แต่ละคนปฏิบัติงานที่ตนเองถนัด และให้มีการประสานงานเข้าด้วยกัน โดยแต่ละองค์การอาจมีลักษณะเฉพาะในการกำหนดโครงสร้างของตนเอง ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาจากหนังสือคู่มือการบริหารงานการบริหารงานมหาวิทยาลัยของ โนวัล (Knowles) ได้กล่าวถึงรูปแบบที่จะจัดโครงสร้างของสถาบันอุดมศึกษาว่าจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ของสถาบันการศึกษาแห่งนั้น
2. ขนาดของสถาบัน
3. สภาพความเป็นไปภายในสถาบัน
4. ปรัชญาการศึกษาในแบบของตนเอง (Knowles 1970: 3-5)

จากความคิดของโนวัล สามารถกล่าวได้ว่า ในการจัดโครงสร้างไม่จำเป็นต้องเอาอย่างกัน แต่สมควรจัดให้สอดคล้องกันกับสภาพแวดล้อมทั่วไปหรือเอกลักษณ์ของสถาบันแห่งนั้น ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการของไทยที่กล่าวว่า การจัดโครงสร้างนั้นสมควรคำนึงถึงองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. ลักษณะสังคมที่องค์การตั้งอยู่ ลักษณะสังคมปิดหรือสังคมเปิด
2. ลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์การ
3. บุคลิกภาพของบุคคลในองค์การ
4. บทบาทขององค์การและบุคคลที่องค์การกำหนด
5. ความมั่นคงต่อวิชาการที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (เจริญผล สุวรรณโชติ 2519: 177)

ถ้าพิจารณาจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 2 ท่าน อาจเกิดแนวความคิดในแง่ที่ว่า การจัดโครงสร้างขององค์การต้องคำนึงถึงส่วนประกอบที่อยู่ภายในองค์การให้มากที่สุด เพราะถ้า เราสามารถจัดโครงสร้างให้เข้ากันได้กับลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การจะเป็นผลให้ งานขององค์การเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเราคงจะกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า ในการจัดโครงสร้างทางการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาฝ่ายพลเรือนจะต้องแตกต่างจากโครงสร้างของการบริหารงานบุคคลของฝ่ายทหารไม่มากนักน้อย เพราะในขณะที่การบริหารงานของมหาวิทยาลัย เน้นการบริหารโดยคณะบุคคลโดยการระดมมันสมอง แต่ในส่วนของทหารได้ให้

ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้รับผิดชอบ เป็นอย่างมากและยึดถือการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ลักษณะสำคัญขององค์การทหาร จะแตกต่างจากองค์การของฝ่าย พลเรือนอยู่บ้าง เพราะองค์การของทหารมีลักษณะ เฉพาะ คือ

1. มีลักษณะ เป็นแบบสังคมนิยมและเป็นสถาบันทางสังคมที่ผูกขาดการใช้กำลัง และเป็น เครื่องมือในการจัดการกับความรุนแรงในองค์การ จะมีกำลังคนและกำลังอาวุธ เป็นจำนวนมาก
2. การจัดตั้งองค์การต้องเป็นไปอย่างมีระบบ เพื่อให้สามารถควบคุมการใช้อำนาจ อย่างมีประสิทธิภาพ
3. จะต้องทำงานเป็นหมู่คณะ เชื้อพันคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด มีบทลงโทษ ผู้ฝ่าฝืนอย่างรุนแรง (จิววัฒน์ เสวตวิทย์ 2529 : 2-11)

จากลักษณะ เฉพาะขององค์การทหาร ซึ่งแตกต่างจากองค์การพลเรือนโดยเฉพาะใน ระบบมหาวิทยาลัยจะ เน้นการบริหารโดยคณะบุคคล แต่ในระบบของทหาร เน้นความสำคัญของผู้บังคับ บัญชา เป็นหลัก แม้แต่ในสถาบันการศึกษาคือโรงเรียนทหาร ยังถือกันว่า " เป็นสถาบัน เบ็ดเสร็จ มีกฎ เกณฑ์ที่ เข้มงวด บังคับให้ถือปฏิบัติในสิ่ง เดียวกันหรือแบบ เดียวกัน" (จิววัฒน์ เสวตวิทย์ 2529 : 11) ดังนั้นสภาพการบริหารขององค์การทหารจึงมีลักษณะที่เป็นของตนเอง แต่จัด องค์การโดยใช้หลักการทั่วไปของการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน ซึ่งธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า การจัดโครงสร้างองค์การต้อง เน้นการทำงานร่วมกันในรูปของการประสานงานกัน ร่วมมือกัน องค์การจะ เอื้ออำนวยให้กลุ่มคนสามารถทำงานหรือมีการแบ่งงานแบ่งอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสม หากองค์การสามารถทำได้ถูกต้อง จะช่วยให้เกิดผลดี และใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ธงชัย สันติวงษ์ 2530 : 219-220)

ในการจัดองค์การจึงต้องมีหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติงาน คือ

1. หน่วยงานหลัก (Line) หมายถึง หน่วยงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรง ในการที่จะทำให้เกิดความมุ่งหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จ ถ้าหากขาดหน่วยงานประเภทนี้หรือ ผู้บริหารงานในตำแหน่งนี้ องค์การแห่งนั้นก็ไม่สามารถดำรงอยู่ได้ (สุธี เอกะทิตานนท์ 2529 : 2) หน่วยงานหลักหรือหน่วยงานที่สำคัญอันดับแรกของ องค์การ และทำหน้าที่บังคับบัญชาหน่วยงานนั้น โดยตรง เช่น โรงงานผลิตสินค้า หน่วยงานหลักของโรงงานก็คือ ฝ่ายผลิตสินค้า ถ้าไม่มีฝ่ายผลิต โรงงานจะไม่สามารถคงสภาพของตนเองได้ แต่หน่วยงานหลักหรือฝ่ายผลิตจะต้องมีหน่วยงานอื่นๆ

ให้การช่วยเหลือแนะนำหรือให้คำปรึกษาหารือ กล่าวคือ เมื่อหน่วยงานหลักผลิตสินค้าออกมาแล้ว จะมีหน่วยงานช่วยตรวจสอบวิเคราะห์ว่าสินค้าที่ผลิออกมา มีคุณภาพตามที่ต้องการหรือไม่ หน่วยงานนี้ เราเรียกกันว่าหน่วยงานที่ปรึกษาหรือหน่วยงานวิชาการ (Staff)

2. หน่วยงานที่ปรึกษาหรือหน่วยงานวิชาการ (Staff) ซึ่งหน่วยงานนี้ทางทหาร เรียกว่า "หน่วยงานฝ่ายอำนวยการ" หมายถึง หน่วยงานที่ไม่ได้ทำหน้าที่หลักหรือทำหน้าที่ในการ บังคับบัญชา แต่จะเป็นหน่วยงานช่วยเหลือทำให้หน่วยงานหลักสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เพราะ จะทำหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือให้การแนะนำปรึกษาหารือและให้ความรู้ในเชิงวิชาการแก่ หน่วยงานหลักหรือผู้บริหารในหน่วยงานหลัก สำหรับหน่วยงานฝ่ายอำนวยการของทหารจะมี 3 ประเภท คือ

2.1 ฝ่ายอำนวยการประสานงาน (Coordinating Staff) จะทำหน้าที่ แนะแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานรอง วางแผน โครงการหรือกำหนดการ และในบางครั้ง ผู้บังคับบัญชาอาจมอบอำนาจในการตัดสินใจสั่งการแก่ฝ่ายอำนวยการประสานงาน

2.2 ฝ่ายอำนวยการกิจการพิเศษ (Special Staff) เป็นที่ปรึกษากิจการ พิเศษ หรือผู้ช่วยผู้บังคับบัญชา ตามชนิดงานที่ต้องทำ ในฐานะผู้ชำนาญพิเศษ หรือบางครั้งอาจ เรียกว่า พวกบริการทางเทคนิค หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ เรื่อง

2.3 ฝ่ายอำนวยการประจำตัว (Personal Staff) เป็นผู้ช่วยเหลือที่ ผู้บังคับบัญชาจัดให้ทำงานใกล้ชิด ขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชา เช่น ตำแหน่งนายทหารคนสนิท (เอกสาร ประกอบการบรรยายวิชาการจัดฝ่ายอำนวยการ โรงเรียนนายทหารอากาศชั้นผู้บังคับฝูง 2530 : 9-10)

โดยปกติแล้วหน่วยงานที่ปรึกษาหรือหน่วยงานฝ่ายอำนวยการจะประกอบไปด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ และมีหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือและแนะนำ บริการแก่ หน่วยงานหลักทุกหน่วยภายในองค์การ เป็นแหล่งรวมความรู้ทางวิชาการ มีความชำนาญ มี ประสบการณ์ และจะ เปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานในองค์การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ หน่วยงาน ที่ปรึกษาประเภทนี้จะมีลักษณะสำคัญ คือ จะเป็นหน่วยงานเพื่อการแนะนำและบริการเท่านั้น ไม่มี หน้าที่สั่งการหรือบังคับบัญชา หน้าที่ของหน่วยงานนี้ปรึกษาทางวิชาการ มี 2 ประเภท คือ

ประการแรก ให้คำแนะนำ (Advisory Activities) ซึ่งจะมีหน้าที่แนะนำผู้บริหาร
ในหน่วยงานหลัก โดยใช้วิชาการในการค้นคว้า วิจัย วิเคราะห์ ก่อนให้คำแนะนำ

ประการที่สอง ให้การบริการ (Service Activities) ซึ่งเป็นงานด้านการบริหาร
งานบุคคล เช่น การจัดหา คัดเลือกบุคคล แต่เมื่อให้คำปรึกษาหรือให้บริการแล้ว การตัดสินใจ
ครั้งสุดท้ายเป็นหน้าที่ของหน่วยงานหลักโดยตรง (สมพงษ์ เกษมสิน 2519: 113-114)

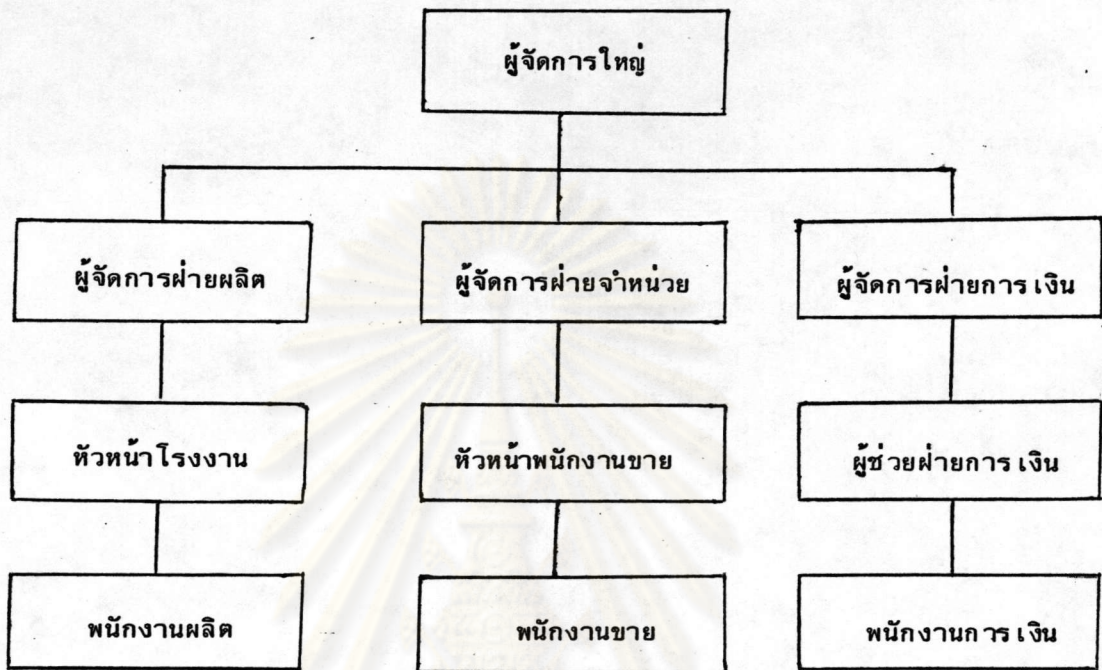
3. หน่วยงานสนับสนุนหรือหน่วยงานอนุกร (Auxiliary) หมายถึง หน่วยงานช่วย
สนับสนุนทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา บางครั้งเรียกว่า House Keeping จะมีหน้าที่
ในด้านธุรการ สารบรรณ พัสดุ พาหนะ ซึ่งหน่วยงานประเภทนี้ถือเป็นแม่บ้านขององค์การ

ประเภทของการจัดโครงสร้างองค์การ

การจัดโครงสร้างองค์การสามารถจัดได้หลายประเภท ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน
ที่องค์การปฏิบัติอยู่ แต่โดยทั่วไปแล้ว โครงสร้างขององค์การสามารถจัดได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. โครงสร้างองค์การแบบงานหลักหรือแบบทหาร (Line or Military
Organization Structure) เป็นการจัดองค์การอย่างง่ายที่สุด เก่าที่สุด ที่ใช้กันมาตั้งแต่
พระมหากษัตริย์เป็นผู้มีอำนาจทั้งทางฝ่ายทหารและฝ่ายพลเรือน การสั่งการจะเป็นแบบทหาร
โครงสร้างแบบนี้สายการบังคับบัญชาจะ เริ่มตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสุดมายังผู้ใต้บังคับบัญชา ใน
การปฏิบัติงานนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ปฏิบัติงานใด ๆ ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ได้มอบหมายให้ปฏิบัติ
(บรรจบ เนียมมณี 2523: 15) ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดจะขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาคนเดียว จึงมีผู้
กล่าวว่า โครงสร้างและการตัดสินใจอยู่ในลักษณะที่ถูกควบคุม โดยกฎ ระเบียบข้อบังคับ การ
ตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร ไม่จำเป็นต้องอาศัยข่าวสารหรือความคิดเห็น อาศัยอำนาจตาม
ตำแหน่งและฐานะก็คือว่าการตัดสินใจนั้นชอบธรรมและถูกต้องแล้ว (ธวัช วิชัยดิษฐ์ 2525:
153-154)

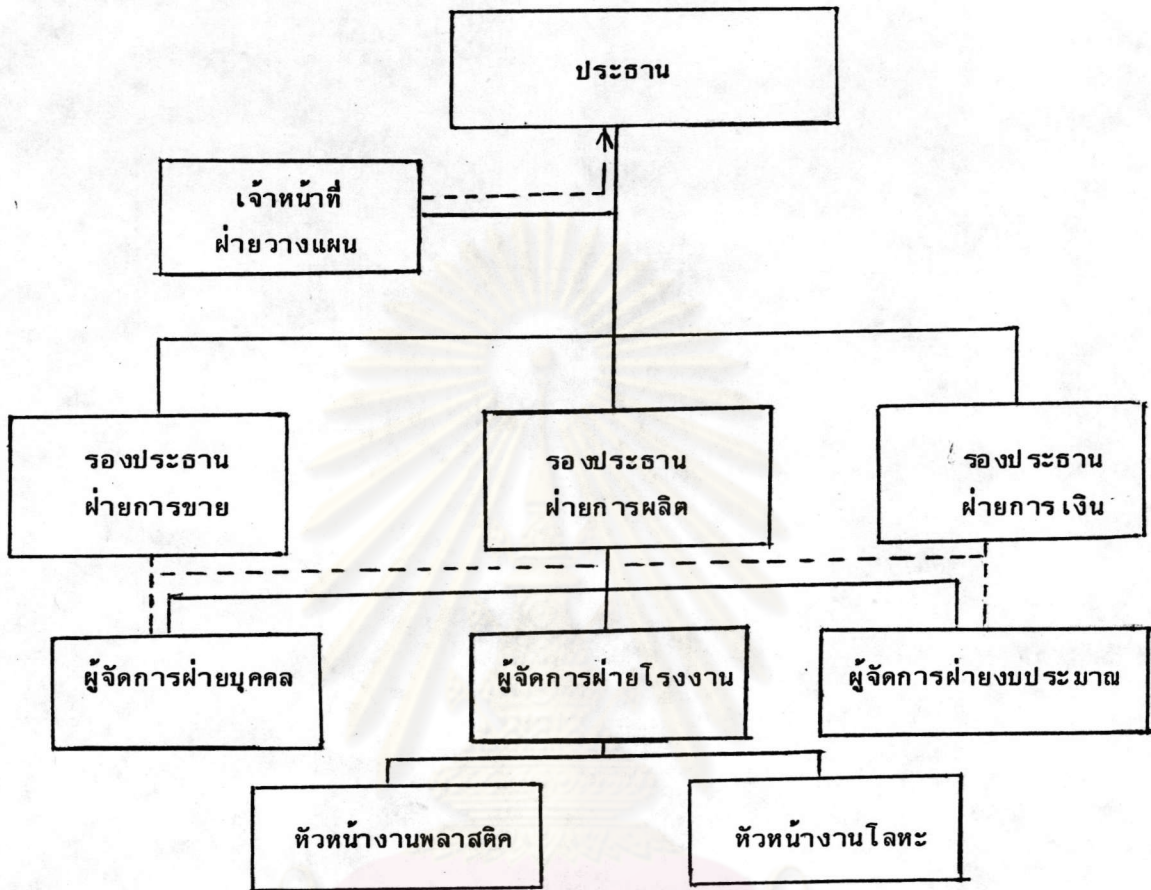
รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบงานหลักหรือแบบทหาร



จากโครงสร้างจะ เห็นได้ว่า ผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์การละ เป็นผู้รับผิดชอบ และเป็นผู้สั่งการไปยังหน่วยงานทุกหน่วยขององค์การ และแต่ละหน่วยงานต่าง เป็นอิสระต่อกัน ซึ่งอาจทำให้ก่อให้เกิดปัญหาด้านการประสานงาน จึงจำเป็นต้องใช้ผู้บังคับบัญชาที่มีความ เข้มแข็ง และมีความสามารถสูง ผลดีของการจัดองค์การแบบนี้คือ รูปแบบของโครงสร้างมีความชัดเจน สะดวก และง่ายต่อการควบคุมสั่งการ และมีความเหมาะสมสำหรับองค์การขนาดเล็ก

2. โครงสร้างองค์การแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) จากสภาพการที่ว่าองค์การแบบหน่วยงานหลัก ผู้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบอย่างสูง จึงไม่สามารถทำได้ทุกอย่าง ต้องมีเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำ ช่วยคิด ช่วยค้นคว้า จึงต้องจัดองค์การโดยมีหน่วยงาน 2 กลุ่ม ทำงานด้วยกัน คือ ผู้บังคับบัญชา จะมีหน่วยงานกลุ่มหนึ่งปฏิบัติงานแทน และอีกกลุ่มหนึ่ง เป็นผู้ช่วย เหลือหรือคอยให้คำแนะนำต่อผู้บริหาร หรือต่อองค์การ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย จึงต้องจัดโครงสร้างขององค์การแบบหน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษา (ธงชัย สันติวงษ์ 2530 : 247)

รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา



--- สายงานปรึกษา
 ——— สายการบังคับบัญชา

จากโครงสร้างแบบนี้จะเห็นได้ว่า ประธานหรือผู้บริหารจะมีผู้ช่วย ซึ่งเป็นผู้
 เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษาโดยตรง นอกจากนั้นยังมีรองประธาน ซึ่งถือว่าเป็นผู้
 เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ เป็นผู้รับผิดชอบในการให้คำแนะนำ ปรึกษาหารือในการสั่งการ โครงสร้างแบบนี้จะมีผลดี ตรงที่ว่า
 เป็นการแบ่งงานกันทำตามความถนัด อย่างเช่น ในงานฝ่ายผลิตประธานสามารถขอคำปรึกษาหารือ
 แนะนำจากรองประธานฝ่ายการผลิต และรองฝ่ายการผลิตนอกจากจะได้ปฏิบัติงานหลักในการผลิต
 แล้ว ยังได้รับคำแนะนำจากผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ในหลายฝ่าย ทำให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมี
 การประสานงานที่ดีต่อกัน แต่จะมีผลเสียตรงที่ว่าในบางครั้งอาจมีการก้าวล่วงงานของกันและกัน
 เพราะหน่วยงานที่ปรึกษาอาจถือว่าตนเองเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มากกว่าหน่วยงานหลัก
 (พรณี ประเสริฐวงษ์ และคณะ 2519: 106)

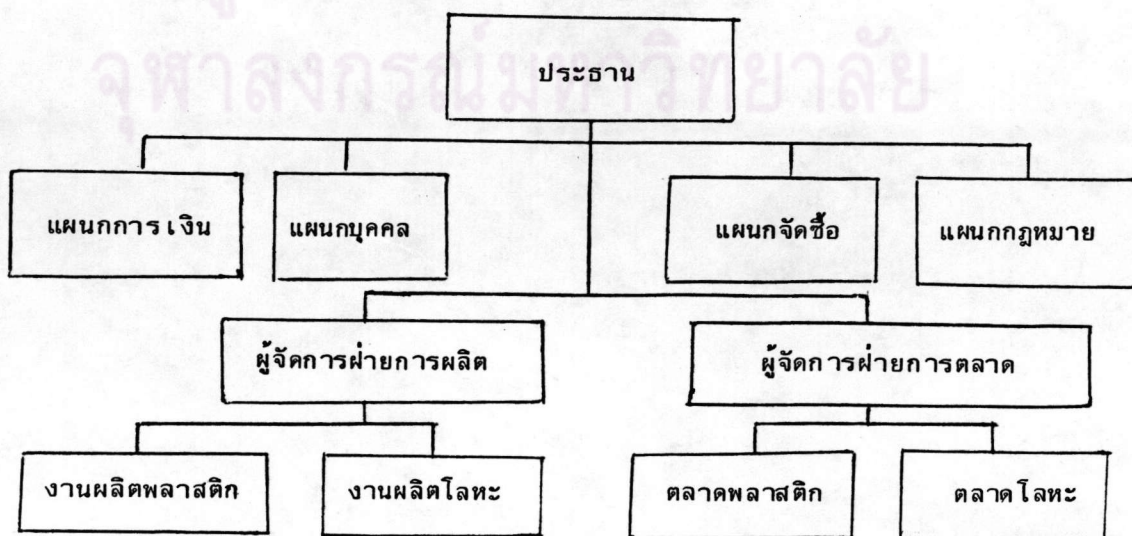
3. โครงสร้างองค์การแบบแบ่งแยกตามหน้าที่ (Functional Organization Structure) คือ โครงสร้างองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อแยกประเภทการปฏิบัติงานตามความชำนาญของกลุ่มงาน เป็นการจัดโครงสร้างตามความชำนาญของกลุ่มงาน เป็นการจัดโครงสร้างตามความถนัด และความเชี่ยวชาญของบุคคล ตามหลักที่ว่าใช้คนให้ตรงกับงาน ใครเชี่ยวชาญด้านไหน ก็ปฏิบัติงานในด้านนั้น ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่ว่า ในองค์การมักมีหน้าที่การงานอยู่ 3 ประการ คือ

3.1 หน้าที่หลัก (Major Function) ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญที่องค์การจะต้องทำ ถ้าไม่ทำหน้าที่นั้น องค์การจะคงสภาพอยู่ไม่ได้ เช่น โรงพยาบาลต้องรักษาคนไข้ซึ่งถ้าโรงพยาบาลไม่สามารถรักษาคนไข้ ซึ่งเป็นงานหลักของตนไม่ได้ โรงพยาบาลแห่งนั้นก็ต้องล้มเลิกไป

3.2 หน้าที่รอง (Minor Function) เป็นหน้าที่ที่เกิดตามมาจากการปฏิบัติงานในหน้าที่หลัก หน้าที่รองนี้ถือ เป็นเรื่องสำคัญขาดเสียไม่ได้เช่นกัน เช่น โรงพยาบาลในการรักษาคนไข้ โรงพยาบาลจะต้องมีหน้าที่ของตนเอง เช่น การรับจ่ายเงินเดือน งานธุรการ หรืองานพัสดุของโรงพยาบาลทุกแห่งต้องปฏิบัติพร้อม ๆ กับหน้าที่หลัก

3.3 หน้าที่เพิ่มเติม (Derivative Function) เป็นหน้าที่ที่เกิดตามมาหลังจากการปฏิบัติงานในหน้าที่หลักและหน้าที่รอง เช่น โรงพยาบาลต้องปฏิบัติหน้าที่หลักในการรักษาคนไข้ ต้องปฏิบัติหน้าที่รองในการการเจ้าหน้าที่ การเงินของตนเอง ในโอกาสต่อมาโรงพยาบาลมีความก้าวหน้าจำเป็นต้องทำงานมากขึ้น ต้องใช้เจ้าหน้าที่ เช่น แพทย์ หรือพยาบาลสำหรับของโรงพยาบาลเอง ก็อาจต้องจัดตั้งวิทยาลัยแพทย์ หรือวิทยาลัยพยาบาลของตนเอง ซึ่งถือ เป็นหน้าที่ที่ตามมา (บรรจบ เขียวมณี 2523: 17)

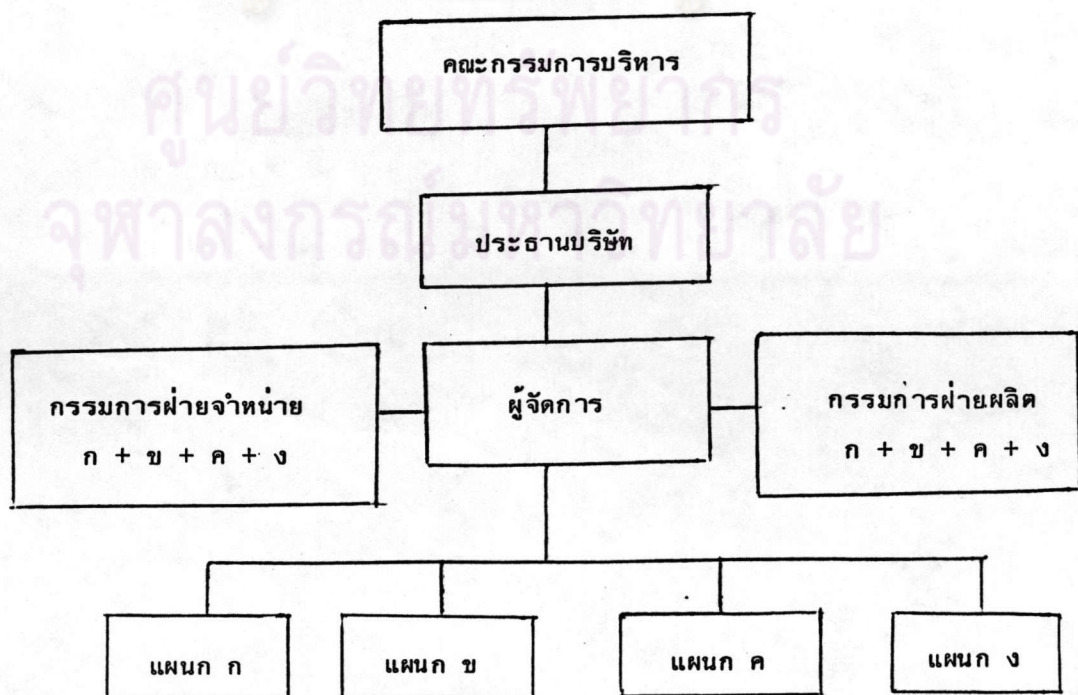
รูปแบบของโครงสร้างองค์การแบบแบ่งแยกตามหน้าที่



จากรูปแบบการจัดโครงสร้างจะพบว่ามีการจัดแบ่งส่วนงานโดยถือเอาประเภทของงาน หรือหน้าที่ในการทำงาน (Function) เป็นหลัก แขนงต่าง ๆ จะถูกแบ่งออกตามหน้าที่ที่จำเป็นต้องทำ (องชัย สันติวงศ์ 2530: 257) ผลดีของการจัดโครงสร้างองค์การประเภทนี้ก็คือ การก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เพราะเป็นการรวมงานที่มีลักษณะเหมือนกัน เข้าไว้ด้วยกัน และเป็นการทำงานประเภทเดียวกัน ทำให้ในแต่ละหน่วยงานสามารถแก้ปัญหาของตนเองได้เป็นอย่างดี แต่จะมีผลเสียตรงที่ว่า จะเป็นการรวมอำนาจสูงสุดไว้ที่ส่วนกลางแห่งเดียว การมีหัวหน้างานหลายคนทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน และจะมีปัญหาการขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา (พรณี ประเสริฐวงษ์ และคณะ 2519: 249-253)

4. โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ (Committee Organization Structure) การจัดโครงสร้างองค์การแบบนี้มีลักษณะคล้ายกับโครงสร้างองค์การแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา กล่าวคือ องค์การจะแต่งตั้งคณะบุคคลที่อยู่ในองค์การกลุ่มหนึ่งให้ทำหน้าที่เสนอแนะแก่ฝ่ายบริหาร คณะบุคคลกลุ่มนี้จะมีฐานะ เหมือนที่ปรึกษาแต่เป็นการปรึกษาโดยกลุ่มบุคคล คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นจะ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับกิจการขององค์การ เป็นการช่วยเหลือให้การตัดสินใจดีขึ้น และเป็นการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ เข้าด้วยกันทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ



ในการจัดโครงสร้างแบบนี้จะเห็นได้ว่า อำนาจตัดสินใจในระดับสูงขององค์การ มาจากคณะกรรมการ ส่วนผู้จัดการจะทำหน้าที่นำมาตัดสินใจไปปฏิบัติการ ในการบริหารงาน ผู้จัดการจะมีคณะกรรมการทั้งฝ่ายผลิตและฝ่ายจำหน่ายร่วมบริหาร ในกรรมการทั้ง 2 ฝ่าย จะมีบุคคลจากแผนกต่าง ๆ มาร่วมอยู่ในคณะกรรมการ ข้อดีของโครงสร้างแบบนี้ก็คือ ทำให้มีการรวบรวมความคิดจากฝ่ายต่าง ๆ มีการประสานงานกัน และจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ในองค์การได้ร่วมกันแก้ปัญหาขององค์การ แต่จะมีผลเสียตรงที่ว่า จะเป็นการกระจายความ รับผิดชอบไปยังบุคคลหลายคนและจะทำให้ต้องใช้เวลาในการตัดสินใจมากขึ้น และในบางครั้ง ถ้าประธานคณะกรรมการมีอำนาจสูงก็จะสามารถชักจูงให้กรรมการคนอื่น ๆ คล้อยตามได้ จะเป็นการทำลายระบบระดมมันสมอง

จากรูปแบบโครงสร้างองค์การทั้ง 4 ประการนี้ จะพบว่าโครงสร้างองค์การ ตามแบบคณะกรรมการ เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมสำหรับการจัดโครงสร้างของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่ง ประกอบ คุปรัตน์ กล่าวไว้ในเรื่องการพัฒนาองค์การในการอุดมศึกษาว่า ความสำเร็จของ การทำงานในสถาบันอุดมศึกษาขึ้นอยู่กับกลุ่มทำงาน (Work Groups) เช่นในนามภาควิชา คณะวิชาหรือมหาวิทยาลัยกลุ่มมีความสำคัญกว่าบุคคลเดี่ยว ๆ (ประกอบ คุปรัตน์ 2530: 73) ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของไพฑูริย์ สินลารัตน์ ที่กล่าวว่า "การบริหารงานของอุดมศึกษานั้นจะ ต้อง เน้นกลุ่มบุคคล กลุ่มวิชาชีพ การดำเนินการบริหารควร เป็นการประสานงานของคนแต่ละกลุ่ม แต่ละพวกมาร่วมพิจารณาพร้อมปรึกษาหารือ เป็นการทำงานร่วมกัน อำนาจในการตัดสินใจหรือ อำนาจในการวางนโยบายในระดับอุดมศึกษาควร เป็นกลุ่มบุคคลที่มาจากกลุ่มต่าง ๆ มาร่วมคิด พิจารณา นอกจากนั้นในสถาบันอุดมศึกษาจะมีองค์คณะบุคคลที่เรียกกันว่า สภามหาวิทยาลัย หรือ คณะกรรมการของสถาบัน ซึ่งเป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัยมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายในการดำเนินงาน ควบคุมและประสานงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย (ไพฑูริย์ สินลารัตน์ 2522: 61-65)

ในการบริหารมหาวิทยาลัยมีสิ่งที่จะต้องคำนึงอยู่ประการหนึ่ง คือ ในการบริหาร หรือสั่งการนั้นผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถขั้นสูงในการควบคุม บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ที่ไม่แตกต่างกัน ดังเช่น รสสุคนธ์ พหลเทพ ได้กล่าวว่า มหาวิทยาลัยเป็นองค์การวิชาการ บุคลากรล้วนแต่มีความรู้ความสามารถขั้นสูงจึงสมควรมีผู้นำ (Leadership) ที่ดีและได้รับความ ร่วมมือจากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ให้เขามีความพึงพอใจ มีส่วนร่วมในการบริหารและผู้บริหาร จะต้องประสานความต้องการของสถาบันและบุคคล เข้าด้วยกันและควรใช้ เทคนิคในการบริหารดังนี้คือ

1. บริหารโดยระบบคณะกรรมการ ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาการขัดแย้งกันและ เป็น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Sharing Power)
2. สะสมข้อมูล ผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลที่ทันสมัยถูกต้อง เพียงตรง
3. ต้องควบคุมผลการให้ได้ โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล รับรู้รับทราบปัญหาของ บุคคลอื่น ๆ เพราะสมาชิกของสถาบันวิชาการ เป็นผู้ที่มีความรู้ ไม่แตกต่างกัน (รสสุคนธ์ พหลเทพ อ่างโน ประกอบ คูปริตน์ 2530: 107-110)

จากความคิดในเรื่องนี้ ถึงแม้จะต้องบริหารโดยระบบคณะกรรมการ แต่ในระบบ ของมหาวิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญต่อ ผู้บริหารซึ่งมีขีดความสามารถที่เหมาะสม ประกอบ คูปริตน์ กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัยควรมีกลวิธี (Tactics) มีทักษะ (Skill) อย่างเพียงพอในการบริหารงาน ต้องรู้จักธรรมชาติของการทำงานในมหาวิทยาลัยของบรรดา คณาจารย์ ระบบควบคุมจะต้องทันสมัยหยั่งรู้ถึงระบบข้อมูลทางการบริหาร เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา ควรมีคุณสมบัติดังนี้ คือ

1. น่าจะเป็น "นก" มากกว่าจะเป็น "หนอน" กล่าวคือ มีความรู้อย่างกว้างๆ ไม่จำเป็นต้องรู้รายละเอียด เฉพาะ เรื่อง ถ้าจะ เข้าใจในรายละเอียดก็อาจจัดหาคนในด้านนั้น ๆ มาช่วยงานให้
2. ต้องมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ ต้องเรียนรู้มนุษย์ เรียนรู้ปัญหา นำความคิดของ ผู้อื่นมาวิเคราะห์ และ เป็นคนที่มีความจริงใจ
3. เป็นผู้นำ เพื่อก่อให้เกิดความ เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในสถาบันได้ ถ้า การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความจำเป็น (ประกอบ คูปริตน์ 2530: 149-151)

ดังนั้น ใน เรื่องการจัดโครงสร้างของการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา จึงต้องให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบ 2 ประการ คือ ให้ความสำคัญต่อการบริหารโดยคณะกรรมการ หรือบริหารโดยกลุ่มบุคคล แต่ขณะเดียวกัน ก็ต้องการผู้บริหารที่มีสติปัญญาชั้นสูง มีศิลปะในการใช้คน รู้จักควบคุมคน ที่มีความรู้ความสามารถและสติปัญญาที่ไม่แตกต่างกันให้ทำงานร่วมกันได้ และ ผู้บริหารจะต้องรู้จักปรับปรุงหรือ เปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานของสถาบันให้สอดคล้องกับ สภาพของสังคม

การสรรหาและคัดเลือก

การสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการสำคัญที่สุดของการบริหารงานบุคคล เพราะเป็นขั้นตอนของการที่จะได้บุคคลที่ดีที่สุดเท่าที่หาได้มาสู่องค์กร เพราะถ้าเราได้บุคคลที่ไม่ดีไม่เหมาะสม การปฏิบัติงานก็ต้องล้มเหลว ในการสรรหาจึงต้องหาคบุคคลที่เหมาะสมสำหรับงานที่สุด หลุย จาปาเทศ (2527: 15) กล่าวว่า "หน่วยงานในภาคเอกชน รัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ สิ่งแรกที่ต้องการจากผู้สมัครงานก็คือความสามารถในการทำงานหรือในตำแหน่งนั้น" ซึ่งถ้าเราได้บุคคลที่ไม่มีความสามารถก็จะมีแต่ความสูญเสีย คือ สูญเสียทั้งเวลา ขอบประมาณ และผลงานที่จะได้รับจากบุคคลผู้นั้น โดยเฉพาะสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัย บัวย อิงภากรณ์ ได้กล่าวถึงการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ว่า ผู้ที่จะมาเป็นอาจารย์นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ 2 ประการที่จำเป็นจะต้องควบคู่กันไป จะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ได้คือ ผู้นั้นต้องมีความรู้ และจะต้องมีฉันทะในทางวิชาการหรือพร้อมที่จะเสียสละอย่างอื่นได้ถ้ามีโอกาสได้แสวงหาความรู้และ เผยแพร่ความรู้ (บัวย อิงภากรณ์ 2517: 65)

ดังนั้น การคัดเลือกอาจารย์จึงต้องการผู้ที่มีความรู้ที่ติดอยู่แล้ว และต้องใฝ่รู้ในโอกาสต่อไปรวมทั้งมีความพอใจที่จะถ่ายทอดความรู้ให้แก่นิสิตนักศึกษาหรือแก่บุคคลทั่วไป

แนวความคิดบางประการสำหรับการสรรหา

ในการสรรหาบุคคลนั้น จะเห็นได้ว่าในสังคมบางแห่งได้เน้นประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่ง สิวา สิวานันท์ ได้พูดถึงแนวความคิดแบบอังกฤษ และแบบสหรัฐอเมริกา ไว้ดังนี้

แนวความคิดแบบอังกฤษ แนวความคิดนี้ไม่เน้นประสบการณ์ของบุคคลที่มาสมัคร แต่เน้นที่ความรู้ โดยถือว่าคุณวุฒิอยู่ที่ตัวคน คนที่มีสติปัญญาดีจะฝึกให้ทำอะไรก็จะทำได้ดีทั้งนั้น การสรรหาตามแนวนี้จึงสรรหาจากบุคคลที่เฉลียวฉลาดและ เพิ่งสำเร็จการศึกษามาทำงานตั้งแต่ต้น ๆ แล้วฝึกอบรมพัฒนาเพื่อให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในอนาคต เป็นแนวทางของการสรรหาคนที่ไม่เคยทำงานมาฝึกเพื่อใช้งานต่อไปในอนาคต

แนวความคิดแบบสหรัฐอเมริกา แนวความคิดนี้จะยึดหลักประสบการณ์เป็นสิ่งสำคัญ โดยถือว่าคุณวุฒิอยู่ที่งานที่จะให้ทำ การสรรหาคนต้องให้คุณวุฒิตรงกับงานที่จะให้ทำและต้องทำงานเฉพาะอย่าง การสรรหาจะใช้หลัก สรรหาคนที่เคยทำงานมาแล้ว เข้ามาทำงานในตำแหน่งใหม่ ๆ (สิวา สิวานันท์ อ้างใน วรมณี ชัยกรรมกิจ 2522: 96)

สำหรับของประเทศไทยนั้นส่วนใหญ่จะใช้แนวความคิดแบบอังกฤษ คือ สรรหาจากผู้ที่จะ
 การศึกษาใหม่ ๆ และมีคะแนนในเกณฑ์เฉลี่ยสูง เข้าทำงานในระดับต่ำแล้วค่อยเลื่อนตำแหน่งใน
 ภายหลัง แต่จะมีบางส่วนโดยเฉพาะในภาครัฐวิสาหกิจ นอกจากดูคุณวุฒิแล้วยังต้องดูประสบการณ์
 ด้วย ส่วนของสถาบันอุดมศึกษานั้น ยึดแนวความคิดแบบอังกฤษ โดยเฉพาะจะเห็นได้ว่า ผู้ที่จะได้
 รับการคัดเลือกให้เป็นครู-อาจารย์ มักพิจารณาจากผลการเรียน ดูว่ามีผลการเรียนดีเพียงใด ได้
 รับปริญญาเกียรตินิยมหรือไม่ และถ้าผู้นั้นไม่เคยรับราชการมาก่อน ถึงแม้มีความรู้ความสามารถหรือ
 มีประสบการณ์ในวิชาการสาขานั้น ๆ เพียงใด แต่เมื่อเข้ารับบรรจุครั้งแรก จะได้รับเงินเดือนในขั้น
 แรกของคุณวุฒินั้น ๆ แล้วค่อย ๆ เลื่อนอัตราเงินเดือนในเวลาต่อมา รวมทั้งการบรรจุครั้งแรก
 ไม่ว่าจะสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือปริญญาเอก ก็จะได้รับตำแหน่งเป็นอาจารย์ แล้วจะ
 ได้เลื่อนเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ในภายหลัง

หลักการและนโยบายการสรรหา

ธงชัย สันติวงษ์ (2522: 83) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง การดำเนินงานใน
 กิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อที่จะจงใจให้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ และ
 มีทัศนคติที่ดี ตรงตามความต้องการเข้ามาร่วมงาน เพื่อช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตาม
 วัตถุประสงค์ได้ การสรรหาตามแนวความคิดนี้ จึงเป็นเรื่องของการกระทำที่ให้ได้ซึ่งบุคคลที่มี
 ความรู้ความสามารถหรือความรู้สึที่ดีต่องานที่องค์การจะมอบหมายให้ ซึ่งในเรื่องการสรรหานี้
 สตาห์ล (Stahl) ได้ให้ความคิดเห็นที่ชี้ให้เห็นว่า การสรรหาเป็นการดำเนินการต่าง ๆ เช่น
 การค้นหา การใช้ประโยชน์จากตลาด การงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยใช้
 ประกาศแจ้งความที่ชวนสนใจ การประชาสัมพันธ์อย่างเพียงพอ การเลือกใช้วิธีการทดสอบที่ทันสมัย
 ซึ่งมีความเชื่อถือได้ในระดับสูง การค้นหาผู้ที่เข้ามาแข่งขันกันทั้งจากภายนอกและภายในองค์การ
 ของรัฐอย่างกว้างขวาง การบรรจุบุคคลให้เหมาะสมกับงาน และการติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน
 ด้วย (Glen O. Stahl 1962: 52) การสรรหาบุคคลมีความหมายอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน
 บุคคล เพราะเป็นกระบวนการขั้นแรกที่จะให้ได้บุคคลที่ดีมีความรู้ความสามารถ และบุคคลผู้นั้น
 ต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานในตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย เพราะบางครั้งอาจได้คนที่มีความรู้ความสามารถ
 ก็จริง แต่ถ้าเข้ามาทำงาน เพราะเห็นจำดีกว่าการว่างงาน หรือเพื่อทำงานนั้นไปก่อนจนกว่าจะ
 ได้งานอื่น ๆ ที่พอใจมากกว่า องค์การก็ไม่ได้ผลงานจากบุคคลผู้นั้นเท่าที่ควร ดังนั้นในการสรรหา
 จึงต้องให้ความสำคัญในการประชาสัมพันธ์ให้มีผู้สมัครให้มาก เพื่อเลือกบุคคลที่ดีที่สุดในจำนวนผู้

มาสมัคร และต้องรู้จักใช้วิธีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม เพื่อวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้สิ่งสำคัญ ที่ควรให้ความสนใจ คือ สมควรติดตามผลการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งหมายถึงการให้ทดลองปฏิบัติงาน ระยะเวลาหนึ่งก่อนที่จะบรรจุเป็นการถาวรต่อไป ในเรื่องนี้ได้กล่าวว่า สมควรยึดหลักสำคัญ คือ "จะต้องเปิดโอกาสในการรับสมัครโดยเท่าเทียมกัน (Equal Employment Opportunity) ซึ่งหมายความว่า การสมัครจะต้องไม่มีข้อจำกัดในเรื่อง เชื้อชาติ ศาสนา หรือตระกูลของบุคคล แต่ให้เน้นที่ความรู้ความสามารถที่ต้องการ การประกาศในเรื่องตำแหน่งว่างจะต้องกระทำอย่างกว้างขวางและทั่วถึงจริง ๆ " (Simon and others 1956: 315)

นโยบายการสรรหาบุคคล

ในการสรรหาบุคคล นิโกร (Nigro) กล่าวว่า มีนโยบายอยู่ 2 ระบบ คือ

1. นโยบายแบบปิด (Closed-door Policy) คือ นโยบายที่ให้โอกาสแก่ผู้สำเร็จการศึกษาในระดับต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน ได้เข้ามาทำงานในระดับต่ำสุดขององค์การ แล้วค่อยเลื่อนตำแหน่งในภายหลัง และจะเปิดรับบุคคลต่อเมื่อมีตำแหน่งว่างในกรณีนี้เราคงเห็นได้ชัดจากระบบราชการของไทยการสรรหาบุคคลกระทำต่อเมื่อมีอัตราว่างและได้รับอนุมัติให้รับสมัครบุคคล และถ้าบุคคลผู้นั้นสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีจะได้รับการบรรจุในตำแหน่งขั้นแรกสุด ของระดับ 3 แล้วจะได้เลื่อนตำแหน่งในเวลาต่อมา

2. นโยบายเปิด (Open-door Policy) มีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบปิด กล่าวคือ ในการสรรหาจะเปิดโอกาสให้แก่บุคคลทุกคนที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งสมัครได้อย่างเสมอภาค และสมัครในทุกตำแหน่งโดยไม่ต้องคอยให้ตำแหน่งว่าง (Felix A Nigro 1966: 134-168) ซึ่งนโยบายแบบเปิดนี้จะใช้กันมากสำหรับประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาจะเปิดโอกาสให้บุคคลเข้าสมัครในตำแหน่งต่าง ๆ เช่น ตั้งแต่ตำแหน่งระดับล่าง จนถึงระดับบนขององค์การซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารในระดับสูงอาจมาจากบุคคลภายนอกองค์การ เพราะมีผู้กล่าวว่า "การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งถ้ามาจากภายในมากเกินไปจะก่อให้เกิดความคร่ำครึและความชงักงัน" (ติน. ปรัชญพฤทธิ 2526: 440) ในส่วนของไทยนั้นจะมีการสรรหาโดยวิธีนี้จะมีบ้างก็ เฉพาะในส่วนของรัฐวิสาหกิจ หรือองค์การของฝ่ายเอกชน ในเรื่องนโยบายการสรรหาบุคคล คงจะกล่าวได้ว่า ในประเทศด้อยพัฒนาจะใช้นโยบายแบบปิด เพื่อเป็นการสร้างขวัญและ เป็นกำลังใจในการสร้างความก้าวหน้าให้แก่บุคคลในองค์การที่จะได้เลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้นและตามโอกาส เรื่อย ๆ ไป

แหล่งของการสรรหา

ในการสรรหาบุคคลโดยทั่วไปจะมีการปฏิบัติกันอยู่ 2 แนวทาง คือ

1. การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร จะกระทำในเมื่อในองค์กรมีตำแหน่งว่าง ก็จะทำให้โอกาสแก่บุคคลในองค์กรได้บรรจุเข้าทดแทนในตำแหน่งนั้น โดยอาจจะมีการทดสอบความรู้หรือไม่ทดสอบก็ได้ด้วยวิธีนี้จะเป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้แก่บุคคลในองค์กร ในการได้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นและมีผลดีต่อองค์กร คือ จะได้บุคคลที่เข้าใจระบบขององค์กร เป็นอย่างดี ไม่ต้องฝึกอบรมใหม่ แต่จะมีผลเสีย คือ จะได้บุคคลที่เข้าใจระบบขององค์กร เป็นอย่างดี ไม่ต้องฝึกอบรมใหม่ แต่จะมีผลเสีย คือ จะได้คนเก่าซึ่งคุ้นเคยกับระบบซึ่งอาจไม่มีความคิดริเริ่มแปลกใหม่จากคนใหม่ที่มีสายเลือดใหม่

2. การสรรหาจากบุคคลภายนอกองค์กร เป็นการสรรหาในลักษณะของการชักจูงบุคคลทั่วไปที่มีคุณสมบัติ ที่เหมาะสมกับงานในตำแหน่งที่ว่าง ได้มาสมัครงานอย่างกว้างขวางที่สุด เพื่อให้องค์กรสามารถคัดเลือกบุคคลได้มากขึ้น วิธีการสรรหาชนิดนี้จะมีผลเสียคือ จะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการประกาศรับสมัคร แต่งตั้งกรรมการสอบคัดเลือกและต้องใช้เวลา ฝึกอบรม เพื่อให้เข้าใจระบบงานภายในองค์กร แต่จะมีผลดีคือ จะทำให้คัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดจากคนจำนวนมาก และอาจจะได้บุคคลใหม่ที่มีความคิดริเริ่มแปลกใหม่ เป็นสายเลือดใหม่ที่อาจก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่ดี

การคัดเลือกบุคคล

การคัดเลือกบุคคลเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหา เพื่อคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดจากบรรดาผู้สมัครเพื่อบรรจุเข้าทำงาน ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า เรื่องนี้จะเป็นการคัดเลือกจากผู้สมัครเพื่อให้ได้บุคคลที่ดีที่สุด ที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้และในการคัดเลือกจะต้องกำหนดเกณฑ์ของคุณสมบัติที่ต้องการไว้ล่วงหน้า เช่น เกณฑ์ทางการศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสมทางร่างกาย ตลอดจนท่าที และพฤติกรรมซึ่งถ้าการคัดเลือกผิดพลาดและคัดเลือกได้บุคคลที่ไม่เหมาะสมจะเป็นปัญหาที่แก้ไม่ตกในภายหลัง (ธงชัย สันติวงษ์ 2525 : 97) นอกจากนี้ในการคัดเลือกนั้นโดยทั่วไปจะมีการกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ดังนี้ คือ

1. ให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ
2. ให้ได้บุคคลที่ดูเหมือนว่าจะทำงานได้สำเร็จ

3. เพื่อให้ได้บุคคลที่จะอุทิศตนให้แก่หน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ให้ได้บุคคลที่สามารถพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Castetter 1976: 167)

โดยสรุปแล้วจุดมุ่งหมายของการคัดเลือกก็เพื่อต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะให้ปฏิบัติ มีแนวโน้มว่าเป็นบุคคลที่มีความมานะ เสียสละและรู้จักพัฒนาตนเองให้มีความสามารถสูงขึ้น ตั้งใจทำงาน

กระบวนการสรรหาและคัดเลือก

โดยปกติแล้วการสรรหาจะกระทำควบคู่ไปกับการคัดเลือก กระบวนการต่าง ๆ จะมีขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันตามลำดับ ดังนี้ คือ

1. สำรวจแหล่งที่จะได้มาของบุคลากร
2. ประกาศรับสมัคร
3. การประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง
4. การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือกหรือวางแนวทางการสัมภาษณ์
5. การค้นหาบุคลากรจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์การ
6. การบรรจุบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ จัดสรรให้เหมาะสมกับงาน
7. การปรุมนิเทศให้ระบบ หลักเกณฑ์สถานที่ บุคลากรและชุมชน
8. ติดตาม ดูแล ผลการทดลอง การปฏิบัติงาน (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ 2525: 20)

จากกระบวนการทั้ง 8 ขั้นตอน จะพบว่า สามารถรวมเป็นขั้นตอนใหญ่ จริง ๆ ได้ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนเตรียมการคัดเลือก หรือขั้นสรรหา คือขั้นตอนที่ 1-4 ซึ่งเป็นขั้นแรกที่สมควรศึกษาว่า สาขาวิชาที่ต้องการมีที่ใดบ้าง เราอาจไปประชาสัมพันธ์ ติดประกาศแจ้งความไว้ ซึ่งต้องให้รายละเอียดเพื่อการสนใจและในขั้นนี้จะต้อง เตรียมแนวทางการทดสอบที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถวัดความรู้ในสาขานั้นได้อย่างแท้จริง
2. ขั้นคัดเลือก คือ ขั้นตอนที่ 4-5 ซึ่งจะเป็นการตั้งใจไว้ว่าจะเอา "คนใน" หรือ "คนนอก" จะได้วางแนวทางในการสัมภาษณ์ ซึ่งถ้าเป็นคนในก็ไม่ต้องสัมภาษณ์มากมาย เพราะรู้จักกันอยู่แล้ว หลังจากนั้นค่อยพิจารณาว่าจะบรรจุและให้ทำงานอย่างไร การบรรจุในกรณี

นี้หมายถึง การมอบหมายงานให้ทำ ซึ่งอาจจะไม่ใช่งานในตำแหน่งที่ขอบรรจุไว้โดยตรง แต่ผู้บังคับบัญชาอาจมอบหมายให้ทำงานอื่น ๆ ไปก่อนเพื่อเป็นการเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่ง

3. ขั้นตอนการนำเข้ามาสู่หน่วยงาน ในขั้นนี้จะเป็นขั้น 6-8 ซึ่งจะเป็นการปฐมนิเทศ เป็นเรื่องของการแนะนำให้รู้จักหน่วยงาน ระเบียบ ข้อบังคับ บุคคลที่ต้องเกี่ยวข้องกับตัว

หลังจากนั้นแล้ว หน่วยงานบางแห่งอาจทดลองปฏิบัติงาน จุดประสงค์ของการทดลองปฏิบัติงานก็เพื่อ " เป็นการทดสอบขั้นสุดท้าย ว่าบุคคลผู้นั้นสามารถปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ได้จริงหรือไม่ " (John M. Pfeiffer and other 1967: 291) ซึ่งหมายความว่า ถ้าทำงานไม่ได้ก็จะงดการบรรจุ แต่ส่วนใหญ่แล้วการให้ทดลองปฏิบัติงาน เป็นเรื่องของพิธีการเท่านั้น การเลิกจ้างหรืองดบรรจุเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก เพราะนอกจากจะเป็นการเสียเวลาแล้ว ยังเป็นการแสดงให้เห็นว่าระบบการคัดเลือกบกพร่องเพราะไม่สามารถวัดคุณสมบัติหรือความรู้ความสามารถของบุคคลนั้นได้ ในเรื่องกระบวนการสรรหาและคัดเลือกจึงเริ่มต้นจากการประกาศ แจ้งความรับสมัคร แล้วสิ้นสุดลงที่ได้บรรจุบุคคลลงในตำแหน่งที่ว่างภายในองค์การ

หลักการทดสอบ เพื่อคัดเลือกบรรจุ

ในการรับสมัครนั้น เราต้องการให้มีผู้สมัครให้มากที่สุด เพื่อคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดไว้ การคัดเลือกนี้จะต้องใช้การทดสอบที่เหมาะสม เพื่อวัดความรู้ของบุคคลผู้นั้นให้ได้ โดยในการทดสอบนั้น อาจใช้วิธีทดสอบใด ๆ ก็ได้ แต่ในการเลือกวิธีทดสอบนั้นจะต้องใช้หลักการสำคัญ คือ

1. ต้องวิเคราะห์งานก่อนกำหนดข้อสอบ เพื่อให้รู้ว่าบุคคลที่เราต้องการควรมีคุณสมบัติอย่างไร ข้อสอบจะต้องสามารถวัดคุณสมบัติที่สำคัญได้ หากข้อสอบวัดไม่ได้ก็อาจใช้การสัมภาษณ์แทน
2. วิธีการทดสอบ จะต้องแน่นอนเชื่อถือได้ คือ ถ้ามีการทดสอบหลาย ๆ ครั้ง ภายได้เงื่อนไขด้วยกัน ผลออกมาจะไม่แตกต่างกัน
3. การทดสอบสมควรจัดให้มีหลาย ๆ วิธีจะทำให้ได้ข้อมูลจากผู้สมัครได้ครบถ้วน เช่น การทดสอบ การสัมภาษณ์ การกรอกรายชื่อสมัคร การสอบประวัติ
4. การทดสอบจะต้องวัดความล้มเหลวของบุคคลได้ ในกรณีนี้อาจใช้ข้อทดสอบเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกจะต้องสามารถวัดคุณสมบัติในสิ่งที่คนสามารถทำได้ (Can-do Factor) เช่น ความรู้ความชำนาญ ส่วนที่สอง จะต้องสามารถวัดคุณสมบัติที่คิดว่าทำได้ (Will do Factor) เช่น บุคลิก หรือความสนใจ ถ้าบุคคลไม่สามารถผ่านการทดสอบประเภท Can-do ก็แสดงว่าบุคคลผู้นั้นยากที่จะทำงานให้สำเร็จได้

5. ผู้ดำเนินการสอบไม่สมควรเชื่อมั่นในคะแนนการสอบมากเกินไป โดยเฉพาะคะแนนที่ห่างกันไม่มาก ไม่ได้หมายความว่า คุณสมบัติแตกต่างกันเด่นชัด สมควรใช้วิธีอื่นควบคู่กันไปในการคัดเลือก (เสนาะ ตีเขาวี และคณะ 2527: 75-78)

วิธีการในการคัดเลือกบุคคล

เมื่อมีบุคคลมาสมัครจำนวนมาก เราจะต้องคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดไว้ ซึ่ง บีช (Beach) กล่าวว่า "การคัดเลือก" ก็คือการคัดเลือกและแยกยะบุคคลที่เราต้องการออกจากผู้ที่ไม่มีความสมบัติที่ต้องการ (Dale S. Beach 1970: 232) ซึ่งจากงานวิจัยในเรื่องการบริหารงานบุคคลในประเทศไทยของ นิยะดา ชูณหงส์ ได้กล่าวถึง วิธีการในการคัดเลือกบุคคลไว้ 4 วิธี คือ

1. คัดจากใบสมัคร (Application Blank) โดยการสำรวจข้อมูลจากใบสมัคร ถ้าเห็นว่าไม่มีความสมบัติที่ต้องการก็จะคัดออกไปเป็นขั้นแรก ในแบบฟอร์มใบสมัครนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2525: 102) กล่าวว่า สมควรกรอกได้ไม่ยาก มีข้อมูลที่สำคัญที่จะนำมาใช้ประโยชน์เท่านั้น ข้อมูลจะต้องจัดเป็นระบบ เช่น ข้อมูลด้านการศึกษา ประวัติการทำงาน ซึ่งจะทำให้สะดวกต่อการคัดเลือก
2. การทดสอบข้อเขียน (Test) เป็นการทดสอบความรู้ที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อดูว่าบุคคลผู้นั้นมีความรู้ในงานที่ทำหรือไม่
3. การสัมภาษณ์ (Interview) โดยปกติแล้วเมื่อผ่านการสอบข้อเขียนแล้วจะต้องมีการสัมภาษณ์หรืออาจใช้วิธีการสัมภาษณ์แต่เพียงอย่างเดียว การสัมภาษณ์มีผลคือทำให้สังเกตเห็นท่าทางไหวพริบของผู้สมัครได้
4. การสอบประวัติ (Reference and Background Check) เป็นการหาข้อมูลจากการตรวจสอบประวัติ จากสถาบันการศึกษาเดิม ครู-อาจารย์หรือผู้บังคับบัญชาของผู้สมัคร แต่ผู้คัดเลือกสมควรใช้ดุลพินิจพิจารณาด้วย (นิยะดา ชูณหงส์ 2525: 24)
5. การตรวจสอบสุขภาพทางด้านร่างกายและจิตใจ (Physical and Psychological Test) เพื่อดูว่ามีโรคภัยที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานหรือไม่ (นิยะดา ชูณหงส์ 2525: 76-80) ในการตรวจสอบสุขภาพนี้จะต้องรวมถึงการทดสอบทางจิตใจหรือสภาพทางสมอง ซึ่งการทดสอบในด้านต่าง ๆ มีดังนี้

5.1 ทดสอบทางสติปัญญา (Intelligent test) เพื่อวัดระดับสมอง หรือ ความเฉลียวฉลาด

5.2 ทดสอบความถนัด (Aptitude Test) เป็นการวัดความรู้ทางด้านวิชาชีพ เช่น ถ้าเป็นงานด้านเครื่องมือกล จะต้องทดสอบปฏิบัติงานเพื่อดูความสามารถในการใช้เครื่อง

5.3 ทดสอบบุคลิกภาพ เพื่อศึกษาบุคลิกภาพทั่วไป ลักษณะอารมณ์ เพื่อดูภาวะอารมณ์กับการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ เช่น อาชีพการเป็นครู หรืออาชีพนักประชาสัมพันธ์

5.4 ทดสอบความสนใจ (Interest Test) ซึ่งอาจเป็นการสัมภาษณ์ เพื่อดูความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในรูปแบบใด แบบผู้ถ่ายทอด แบบผู้วิจัย รวมทั้งความพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น (ชลิดา ศรมณี และพูนศรี สงวนชีพ 2524: 36)

การทดสอบในด้านต่าง ๆ ผู้เขียนเห็นว่า มีความหมายอย่างมากเพราะการสอบแบบข้อเขียนไม่สามารถวัดความรู้สึกหรืออุดมการณ์ได้ โดยเฉพาะบุคคลที่จะมาเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ จะต้องมีความสามารถสูงกว่าบุคคลทั่วไป และนอกจากมีความรู้สูงแล้ว ควรมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ด้วย รวมทั้งต้องมีบุคลิกภาพและลักษณะท่าทางที่เหมาะสมต่อการเป็นครู ที่สำคัญคือ ความตั้งใจ ถ้าบุคคลผู้นั้นไม่มีใจรักในการเป็นครู จะเป็นผลเสียอย่างมากต่อการผลิตบัณฑิตให้แก่สังคม

หลักปฏิบัติในการคัดเลือกบุคคล

ในการปฏิบัติในการคัดเลือกบุคคลในระบบราชการพลเรือนของไทยนั้น มีวิธีการปฏิบัติอยู่ด้วย 3 แบบ คือ

1. การคัดเลือกโดยการแข่งขัน การคัดเลือกโดยวิธีนี้จะใช้คะแนนที่สอบได้เป็นเกณฑ์ในการบรรจุใช้สำหรับการสมัครสอบจากบุคคลทั่วไป เพื่อบรรจุเข้ารับราชการใหม่จะกระทำสำหรับระดับ 1-4 โดยปกติ ก.พ. จะเป็นผู้สอบ หรือ ก.พ. อาจมอบหมายให้หน่วยราชการอื่นจัดสอบก็ได้ โดยเฉพาะในตำแหน่งงานอาชีพเฉพาะ

2. การคัดเลือกโดยตรง การคัดเลือกแบบนี้จะพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ความประพฤติและคุณลักษณะของบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสม โดยอาจใช้วิธีประเมินหรือวิธีอื่น ๆ อาจคัดเลือกเฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะบุคคล โดยไม่จำเป็นต้องประกาศโดยทั่วไป (ไพโรจน์ ลิตปรีชา 2526: 46-51)

3. การคัดเลือกเข้ารับราชการในกรณีพิเศษ การคัดเลือกแบบนี้ใช้ในการที่ราชการรับบุคคลบางประเภทเข้ารับราชการโดยข้อกำหนดบางประการ เพื่อประโยชน์ของราชการและของบุคคล เช่น การรับบุคคลที่กลับจากการรับราชการทหาร หรือรับบุคคลที่ออกจากราชการไปแล้วเข้ารับราชการใหม่ เหล่านี้เป็นต้น

ในการคัดเลือกบุคคลนั้นอาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือผสมกันก็ได้ เพื่อให้ได้บุคคลที่องค์การเห็นว่าเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่องค์การต้องการ ซึ่งในบางครั้งจะพบว่า ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาในส่วนราชการบางแห่ง ไม่สามารถคัดเลือกครู-อาจารย์ของตนเองได้ เพราะต้นสังกัดเป็นผู้ส่งบุคคลมาให้ เช่น จากงานวิจัย เรื่องการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูในประเทศไทยของ ชิต ปุริโสคม 2522: ฉ.) พบว่า อาจารย์ของวิทยาลัยครูไม่ได้มาจากการคัดเลือกของวิทยาลัยครู แต่กรมการศึกษาค้นคว้าเป็นผู้ส่งไปให้ นอกจากนี้ในส่วนการศึกษานอกโรงเรียนของกรมตำรวจ จากงานวิจัยในเรื่องการบริหารบุคลากรโรงเรียนตำรวจ ในกองบัญชาการศึกษากกรมตำรวจของพันตำรวจเอก ประเสริฐ เกษรมาลา (2522: 229) พบว่า การคัดเลือกครู-อาจารย์ในโรงเรียนตำรวจ ไม่ได้มาจากการสอบคัดเลือก แต่ถูกแต่งตั้งมาโดยกรมตำรวจ โดยผู้ถูกแต่งตั้งไม่มีความสมัครใจทำให้คาดหวังไม่ได้ว่า จะมีผลงานตามที่ต้องการ

สาเหตุที่สถาบันการศึกษาในระบบราชการไม่สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคคลได้เพราะระบบราชการจะให้อำนาจแก่หน่วยเหนือ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบและสั่งการ ซึ่งในเรื่องนี้ บัญย อึ้งภากรณ์ กล่าวว่า ระบบราชการจะไม่สามารถดึงดูดให้ผู้ที่มิมีวิชาดีเข้ามาเป็นอาจารย์ประจำได้ในจำนวนเพียงพอ (บุญย อึ้งภากรณ์ 2517: 64) แต่ในระบบราชการในระดับมหาวิทยาลัย ถึงแม้จะอยู่ในระบบราชการ แต่จะมีความคล่องตัวอยู่อย่างมากในด้านการสรรหาหรือคัดเลือกบุคคล เช่น งานวิจัยของปัทมาวดี สิงห์ควานนท์ ในเรื่องการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า การสรรหาคัดเลือกของมหาวิทยาลัย ได้ใช้วิธีการหลายวิธี เช่น คัดเลือกโดยการสอบแข่งขันสำหรับบุคคลทั่วไป การคัดเลือกโดยตรงโดยให้อาจารย์ในคณะต่าง ๆ ติดต่อหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในสาขาต่าง ๆ มาสมัคร การรับโอนผู้มีความสามารถจากสถาบันอื่น ๆ และบางครั้งคัดเลือกมาจากนักศึกษาหรือนักเรียนทุนที่เรียนดีตลอดปีการศึกษามาบรรจุในสถาบัน (ปัทมาวดี สิงห์ควานนท์ 2527: 23)

นอกจากจะดูความรู้ความสามารถแล้ว ประกอบ คูปริตน์ (2529 : 8-11) กล่าวว่า
 ในการคัดเลือกบุคคลมาสู่สถาบันอุดมศึกษา ควรจะได้พิจารณาคุณสมบัติอีก 3 ประการ คือ
 ประการแรก บุคคลที่คัดเลือกสามารถอยู่กับระบบของสถาบันได้ ประการที่สอง บุคคลผู้นั้นจะต้อง
 ทำงานอย่างชนิดพึงพาอาศัยได้ ประการที่สาม คนที่คัดเลือกเข้ามาจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์
 คอบสนองสถาบันได้ คุณสมบัติ 3 ประการนี้ ถ้าศึกษาให้ดีจะเห็นได้ว่า มีความสำคัญต่อสถาบัน
 อุดมศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัย บางครั้งมหาวิทยาลัยได้คนดี แต่อยู่กับระบบมหาวิทยาลัย
 ไม่ได้ เพราะ "อาจารย์ต้องดิ้นรน ทำมาหากินเพื่อเลี้ยงครอบครัว สอนพิเศษในเวลาราชการ
 รับจ้างทำงานวิจัยหรือแทนที่มุ่งอยู่กับการสอนหรือวิจัยกลับปรับทุกข์กันว่า จะไปหาเงินอยู่ที่ไหนดี
 และบางครั้งยังเห็นได้ว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยยังด้อยกว่าข้าราชการในกระทรวง ทบวงกรมอื่น ๆ
 ในด้านอำนาจและศักดิ์ศรี และลาภ ที่ไม่ใช่เงินเดือนและในส่วนขององค์การธุรกิจ ถ้าจ้างโดย
 ให้เงินเดือนสูงกว่าเงินเดือนตำแหน่งอาจารย์ 5-6 เท่า และให้สัญญาเงื่อนไขและโอกาสก้าวหน้า
 ที่ดี น้อยคนนักที่ยอมอยู่กับมหาวิทยาลัยทำให้บางคณะที่อาจารย์เป็นที่ต้องการของภาคธุรกิจต้อง
 ขาดแคลนบุคลากรอย่างหนัก" (ปฐม มณีโรจน์ 2526 : 442-446) ดังนั้น ถ้าเราคัดเลือกบุคคล
 ที่ได้มาดีแต่ทนอยู่กับระบบไม่ได้ พึ่งพาอาศัยไม่ได้ นอกจากมหาวิทยาลัยจะไม่ได้ประโยชน์จาก
 บุคคลเหล่านี้แล้ว ยังเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของอาจารย์ที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างแท้จริง
 เพื่อความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย

การจัดตำแหน่งและชั้นยศ

ตำแหน่ง (Position) หมายถึง กลุ่มหน้าที่การงานและความรับผิดชอบที่จะต้องใช้
 บุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญด้านใดด้านหนึ่ง เข้าดำเนินการ งานในตำแหน่งจึงเป็นการรวม
 หน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกันเข้าเป็นหน่วยงานหน่วยหนึ่ง เรียกว่า ตำแหน่ง (สำราญ
 ถาวรวิทย์ 2524 : 158) เมื่อมีตำแหน่งแล้ว ในแต่ละตำแหน่งจะมีองค์ประกอบ คือ หน้าที่
 (Duties) ความรับผิดชอบ (Responsibilities) และความยากลำบาก (Difficulty)
 (ชูศักดิ์ เทียงตรง 2518 : 17) องค์ประกอบที่ควบคู่กับตำแหน่งหมายความว่า เพื่อบุคคลนั้นมี
 ตำแหน่งสูงขึ้น ความรับผิดชอบจะมีมากขึ้น ความยากลำบากในการปฏิบัติงานมากขึ้น แต่ก็ทำให้
 อัตราเงินเดือนสูงขึ้นตามตำแหน่ง

คำว่า "อัตราเงินเดือน" หมายถึง ค่าตอบแทนที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่งถือ เกณฑ์จ่ายเหมาเป็นรายเดือน (ชลิตา ศรมณี และ พูนศรี สงวนชีพ 2524: 47) อัตราเงินเดือนนี้ นอกจากจะเป็นเครื่องตอบแทนผลการปฏิบัติงานแล้วยังเป็นเครื่องแสดงถึงฐานะทาง เศรษฐกิจและสังคม กล่าวคือ เมื่อได้ค่าจ้างสูง ฐานะทางสังคมจะสูงขึ้นมีสถานภาพ (Status) สูงกว่าคนที่ได้รับ เงินเดือนน้อย (อุทัย ทิรัญโต 2523: 124-125) ดังนั้น ถ้าเราพูดถึงตำแหน่งก็จะต้องกล่าวถึงอัตราเงินเดือนควบคู่กันไปด้วย และการจัดชั้นจัดตำแหน่งก็ เบื้องต้นจะจัดระดับอัตราเงินเดือนนั้นเอง

ประเภทของการจัดตำแหน่ง

การจัดตำแหน่งของระบบราชการไทย มี 3 ระบบ คือ

1. ระบบจำแนกตำแหน่ง หรือการกำหนดหน้าที่ตามความรับผิดชอบ (Position Classification) หรือ ระบบ P.C. คือ ระบบการบริหารงานบุคคลที่ถือเอาหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคล เป็นหลักในการกำหนดตำแหน่งของบุคคล หลักการสำคัญของระบบนี้ก็คือ การรวมกลุ่มงานที่มีลักษณะงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน แล้วให้ดูความรับผิดชอบ ความยากง่ายของงาน เป็นเครื่องกำหนดตำแหน่ง ถ้างานนั้นมีความรับผิดชอบสูง มีความยากลำบากในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้มาดำรงตำแหน่งก็จะได้รับตำแหน่งสูง จะเป็นผลให้ได้รับอัตราเงินเดือนสูงขึ้นด้วย และในการกำหนดอัตราเงินเดือนในตำแหน่ง ถ้างานมีความยากลำบากเท่ากัน ก็จะได้รับอัตราเงินเดือนเท่ากัน ตามหลักที่ว่า "งานเท่ากัน เงินเท่ากัน" (Equal Pay for Equal Work) "ระบบชั้นของบุคคล" ตามหลักการของระบบนี้จะให้ความสำคัญของงานที่ทำ โดยถือว่า ชั้นของบุคคลขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน เมื่อการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป ชั้นของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งระบบจำแนกตำแหน่ง เป็นระบบที่ใช้กับข้าราชการพลเรือนของไทยในปัจจุบัน โดยได้จำแนกระดับของบุคคลตามความยากง่ายของงาน ซึ่งมีการจำแนกระดับ (ซี) ไว้ 11 ระดับ

2. ระบบชั้นยศ (Rank Classification) หรือ ระบบ R.C. คือ ระบบราชการที่ให้ความสำคัญต่อชั้นของบุคคลที่ได้รับมาจากการทำงานในอดีต และจะใช้ชั้นของบุคคลเป็น เครื่องกำหนดตำแหน่งหน้าที่ให้ โดยถือว่า เมื่อบุคคลได้ชั้นยศใด ๆ แล้ว ยศนั้นสมควรคิดตัวบุคคลผู้นั้นตลอดไป ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงงานหรือตำแหน่งหน้าที่เป็นการให้ความสำคัญต่อ "คน"

มากกว่า "งาน" ที่ต้องปฏิบัติ การจัดชั้นของข้าราชการในระบบชั้นยศนี้ ในประเทศไทยจะใช้กับระบบราชการทหารและตำรวจ มีหลักการสำคัญ คือ จะมีการจัดฐานะของข้าราชการออกเป็นชั้นๆ แล้วกำหนดตำแหน่งให้สัมพันธ์กับชั้นยศ โดยคำนึงถึงโครงสร้างในการบังคับบัญชา เป็นสำคัญ โดยใช้ชั้นยศแทนระดับการบังคับบัญชา (วิศิษฐ ทวีเศรษฐ และนิยม รัฐอมฤต 2519: 50-51) การจัดชั้นยศนี้เหมาะสมสำหรับประเทศที่มีระบบการศึกษาที่ให้ความรู้อย่างกว้าง ๆ ผสมกับแนวความคิดแบบประเทศอังกฤษที่เห็นว่าราชการ เป็นงานอาชีพ บุคคลเข้ารับราชการแต่อายุน้อย ฝึกฝนทำงานไป ตำแหน่งจะได้เลื่อนขึ้นภายหลัง (สมคิด ศรีช่วง 2519: 9) ซึ่งในลักษณะสำคัญของระบบชั้นยศนี้มาจากระบบ เจ้าขุนมูลนายและมีลักษณะสำคัญบางประการ คือ

2.1 ถือชั้นยศเป็นสำคัญในการบริหารงานบุคคล

2.2 อัตราเงินเดือนเป็นไปตามชั้นยศ ยศมากได้เงินเดือนสูง ตามหลักที่ว่า "ชั้นเท่ากัน เงินเท่ากัน"

2.3 ชั้นและยศของข้าราชการผู้นั้นจะติดตัวตลอดไป ไม่ว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน เว้นแต่จะถูกลดชั้นหรือได้รับการเลื่อนชั้น (ไพโรจน์ ลิตปรีชา 2526: 12)

ในระดับชั้นยศนี้ต้องถือว่าชั้นยศเป็นเครื่องตอบแทนคุณงามความดีจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ดังนั้นจึงถือกันว่า ถึงแม้จะต้องเปลี่ยนแปลงการงาน แต่คุณงามความดีไม่สมควรเปลี่ยนแปลง ในระบบทหาร-ตำรวจ จะจัดแบ่งชั้นของข้าราชการเป็น 2 ชั้น คือ ชั้นประทวน และชั้นสัญญาบัตร ชั้นประทวนจะเริ่มจากยศ ลิบตรี ถึง จำลิบเอก ส่วนยศสัญญาบัตรจะเริ่มจากร้อยตรีขึ้นไปจนถึงพลเอก ในระบบทหาร-ตำรวจ ในปัจจุบันจะมีการจัดชั้นยศคู่กับตำแหน่ง ซึ่งนายทหารในทุกเหล่าทัพจะจัดคล้ายคลึงกัน เช่น การแต่งตั้งยศร้อยตรีมักจะกำหนดให้เป็นตำแหน่งของรองผู้บังคับหมวด พันโท เป็นผู้บังคับกองพันหรือถ้าทำหน้าที่ด้านอื่นก็จะถือว่ามิตำแหน่งเทียบเท่าผู้บังคับกองพัน

จากระบบที่กล่าวมานี้ คงจะเห็นได้ว่า ในระบบจำแนกตำแหน่งนั้น "ลักษณะงาน" จะเป็นเครื่องกำหนดตำแหน่งให้แก่ "คน" ส่วนในระบบชั้นยศ "คน" จะเป็นเครื่องกำหนดลักษณะ "งาน" จึงมีผู้เปรียบเทียบ 2 ระบบนี้เข้ากับม้าและรถ คือ ระบบจำแนกตำแหน่งเปรียบเสมือน "ม้าเทียมรถ" ส่วนระบบชั้นยศ เป็นเสมือน "รถเทียมม้า" (นิยม รัฐอมฤต และวิศิษฐ ทวีเศรษฐ 2519: 52) กล่าวคือ ระบบจำแนกตำแหน่งจะเตรียมงาน (รถ) ไว้ก่อนแล้วค่อยหาคน (ม้า) ให้เหมาะสมกับภาระของงาน ซึ่งแน่นอนว่าคนผู้นั้นจะทำงานได้อย่างแน่นอน ส่วนในระบบชั้นยศนั้น

จะกำหนดบุคคลไว้ก่อนแล้วค่อยหางานหรือภาระให้เหมาะสมกับคน ถ้างานนั้นเป็นงานที่ยากลำบาก ก็ยากที่จะแน่ใจว่า บุคคลผู้นั้นจะสามารถปฏิบัติภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็มี การถือกันว่า บุคคล เป็นสิ่งสำคัญสำหรับงาน เพราะคนเท่านั้นที่จะก่อให้เกิดหน้าที่การงาน

การจัดตำแหน่งและชั้นยศทั้งสองระบบอาจเปรียบเทียบให้เห็นในตารางที่ 1 และ ตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบระบบจำแนกตำแหน่งและระบบชั้นยศ

ระบบชั้นยศ	ระบบจำแนกตำแหน่ง
<p>1. ด้านการสรรหา</p> <p>พิจารณาความรู้กว้าง ๆ มากกว่า ประสพการณ์หรือคุณสมบัติอื่น ๆ</p>	<p>พิจารณาคูสมมติที่กำหนดไว้แต่ละตำแหน่ง อย่างชัดเจนและต้องมีความรู้เฉพาะอย่าง เกี่ยวกับงานนั้น ๆ</p>
<p>2. ด้านการคัดเลือก</p> <p>ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทั่วไป ถือความรู้พื้นฐานจากสถาบัน การศึกษา เป็นสำคัญ</p>	<p>ถือรายละเอียดของการพรณางาน การจัด กลุ่มงาน ให้เห็นถึงความแตกต่างและความ คล้ายคลึงกันของงาน เป็น เกณฑ์ประกอบการ คัด เลือก</p>
<p>3. การโยกย้ายและ เลื่อนชั้น</p> <p>สามารถโอน ย้าย เลื่อนชั้นได้อย่าง กว้างขวาง เพราะไม่ได้กำหนดคุณสมบัติ ไว้อย่างเฉพาะ เจาะจง</p>	<p>การโอนย้าย เป็นไปตามสายงาน เฉพาะทาง วิชาชีพตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน</p>
<p>4. การพัฒนามนุคคล</p> <p>พัฒนาไป เป็นการทั่ว ๆ ไปมิได้ เน้นความ ขำนาญ เฉพาะวิชาชีพหรือ เฉพาะทาง</p>	<p>พัฒนาตาม ลักษณะของงานอาชีพ เพราะได้กำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่งไว้แล้ว</p>
<p>5. การกำหนดอัตรา เงินเดือน</p> <p>กำหนดอัตรา เงินเดือนไว้เป็นขั้นและอันดับ การพิจารณาทำเป็นราย ๆ ไป</p>	<p>เป็นไปตามระดับความยากง่ายของงาน และ ความรับผิดชอบ เป็นการพิจารณา เปรียบ เทียบ โดยทั่วถึง</p>

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบระดับตำแหน่งและชั้นยศของระบบจำแนกตำแหน่ง P.C. และ
ระบบชั้นยศ R.C.

ระบบจำแนกตำแหน่ง P.C.		ระบบชั้นยศ R.C.	
ระดับ	ตำแหน่ง	ชั้น (น.=นายทหาร)	ยศ
11	ปลัดกระทรวง	น.7 ชั้น 7	พลโท พลเรือโท พลอากาศโท อันดับ 2
10	อธิบดี	น.6 ชั้น 4	พลตรี พลเรือตรี พลอากาศตรี พลโท พลเรือโท พลอากาศโท อันดับ 1
9	รองอธิบดี	น.5 ชั้น 7	พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศ เอกพิเศษ อันดับ 2
8	ผู้อำนวยการกอง (คุณภาพสูง)	น.5 ชั้น 8	พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศ เอกพิเศษ อันดับ 1
7	ผู้อำนวยการกอง	น.4 ชั้น 3	พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก
6	หัวหน้ากอง	น.3 ชั้น 2	พันโท นาวาโท นาวาอากาศโท
5	หัวหน้าแผนก (ใหญ่)	น.2 ชั้น 3	พันตรี นาวาตรี นาวาอากาศตรี
4	หัวหน้าแผนก	น.1 ชั้น 11	ร้อยเอก เรือเอก เรืออากาศเอก
3	หัวหน้าหมวด	น.1 ชั้น 3	ร้อยตรี เรือตรี เรืออากาศตรี ชั้น 3-ร้อยโท เรือโท เรือ- อากาศโท

ที่มา: เอกสารการเทียบตำแหน่งชั้นข้าราชการทหารกับข้าราชการพลเรือน 2523:

เอกสารอัดสำเนา

จากตารางจะพบว่า ในระบบจำแนกตำแหน่ง P.C. นั้น มีระดับสูงสุด คือ ระดับ 11 เป็นตำแหน่งปลัดกระทรวงซึ่งเทียบเท่ากับยศ พล.ท. ของระบบชั้นยศของทหาร ซึ่งไม่ใช่ชั้นยศสูงสุดของทหาร เพราะนายทหารมียศสูงสุด คือ จอมพล แต่เนื่องจากปัจจุบันไม่มีการแต่งตั้งยศนายทหารถึงยศจอมพล ให้มีการแต่งตั้งได้ในระดับพลเอก แต่ถ้านายทหารผู้นั้นอยู่ในตำแหน่งที่สามารถแต่งตั้งยศถึงจอมพลได้ ก็ให้บุคคลผู้นั้นรับอัตราเงินเดือนสูงสุดของทหาร คือ อัตราจอมพล เช่น ตำแหน่งปลัดกระทรวงกลาโหม ผู้บัญชาการทหารสูงสุด รองผู้บัญชาการทหารสูงสุด เสนาธิการทหาร รวมทั้งผู้บัญชาการกองทัพทั้ง 3 เหล่าทัพ ซึ่งมีอัตราเงินเดือนระดับ น.9 ชั้น 1 คือ อัตราเงินเดือน 19,325 บาท ในขณะที่อัตราเงินเดือนสูงสุดในระบบจำแนกตำแหน่งของพลเรือนในตำแหน่งปลัดกระทรวงในระดับ 11 มีอัตราเงินเดือนสูงสุดเท่ากับ 12,690 บาท ซึ่งแสดงว่าข้าราชการชั้นสูงสุดของทหารมีระดับสูงกว่าข้าราชการในระบบจำแนกตำแหน่ง

อนึ่ง เรื่องของระบบจำแนกตำแหน่ง จากงานวิจัยของ อมร รักษาสัตย์ และคณะ ซึ่งได้ทำการวิจัยในเรื่องการบริหารงานบุคคลของประเทศไทยในเอเชียอาคเนย์ (2529: 57-58) ได้ให้ข้อ เสนอแนะสำหรับระบบจำแนกตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนของไทยว่า ในการจัดระบบเพื่อจำแนกตำแหน่งไม่สมควรยึดตำแหน่งออกเป็นหลายระดับ จะต้องไม่ใช้คุณวุฒิเดียวกันไปทำงานในหลายตำแหน่ง เดียวกันบรรจุจากหลายคุณวุฒิ ไม่ให้มีการย้ายสายงาน เพื่อเปิดทางก้าวหน้าให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา โดยไม่มีการฝึกฝนอบรมเพิ่มเติม และจะต้องมีการติดตามประเมินผลแต่ละตำแหน่งอย่างแท้จริง จากงานวิจัยของเรืออากาศตรีปฐม วรรณะภูมิ ในเรื่องการกำหนดตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนพนักงานเทศบาลแห่งประเทศไทยได้ เปรียบ เทียบระบบชั้นยศและระบบจำแนกตำแหน่งว่า "การที่ระบบจำแนกตำแหน่งกำหนดหน้าที่การงานความรับผิดชอบหรือคุณสมบัติขั้นต่ำของตำแหน่งไว้ทำให้สะดวกในการคัดเลือกคนในระบบนี้ใช้คนได้ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสามารถกำหนดอัตราเงินเดือนได้อย่างยุติธรรม เพราะใช้ความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเป็นหลัก ผู้ปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่สามารถตัดสินใจในขอบเขตของตนได้อย่างเต็มที่ เพราะได้กำหนดความรับผิดชอบไว้แล้ว" (ปฐม วรรณะภูมิ อ้างใน สมคิด ศรีช่วง 2519: 21)

3. ระบบชั้นทางวิชาการ (Academic Rank Classification) หรือ ระบบ A.R.C. คือ ระบบจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างหนึ่งที่ใช้คุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ เฉพาะตัวบุคคล เป็นเกณฑ์ในการกำหนดตำแหน่ง โดยใช้เกณฑ์คุณวุฒิของแต่ละบุคคล เปรียบ เทียบกับมาตรฐานคุณวุฒิที่กำหนดไว้ (อุตร ชื่นกลิ่นรูป 2528: 204) ระบบนี้จะใช้กับ

การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยอาศัยแนวทางที่ว่าในระบบของมหาวิทยาลัยนั้น จะมีหน้าที่หลัก เพื่อการสอนและการวิจัยซึ่งต้องกระทำตลอดเวลาระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ จะทำให้มีความเชี่ยวชาญมีประสบการณ์มากขึ้น ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์มากขึ้นทำให้มีความสามารถสูงขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่มหาวิทยาลัย จึงได้มีการนำผลการปฏิบัติงานหรือที่เรียกกันว่า "ผลงานทางวิชาการ" ไปเปรียบเทียบกับ เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อ เป็นเกณฑ์สำหรับ เลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งหมายความว่าในระบบนี้จะใช้ผลงานทางวิชาการเพื่อ เลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ

ผลงานทางวิชาการ หมายถึง ผลงานที่จะต้องใช้ความรู้ตามหลักวิทยาศาสตร์ หรือตามหลักการ เรียนรู้ที่เป็นระบบโดยปกติจะต้อง เป็นระดับปริญญาตรีขึ้นไปในสาขาวิชา เฉพาะทางการปฏิบัติงานจะต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยประยุกต์ ความรู้ที่ได้เรียนมา เข้ากับกฎธรรมชาติ หลักการหรือทฤษฎีในการที่จะตีความ วิเคราะห์ วิเคราะห์ และวิจัยงานทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะต้อง ปฏิบัติเกินกว่าร้อยละ 70 ของงานในตำแหน่งหน้าที่

ตำแหน่งทางวิชาการ หมายถึง ตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในด้านวิเคราะห์ วิจัย ถ่ายทอดความรู้ พัฒนาความรู้และให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการ เฉพาะสาขานั้น ๆ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ 2529: 22-23) การประเมินผลและการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ จะต้องใช้ความสำเร็จของงานทางวิชาการควบคู่กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้ดำรงตำแหน่งและถือว่า ความมีจรรยาบรรณในวิชาชีพของนักวิชาการ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผลงานทางวิชาการ สำหรับ ตำแหน่งสูงสุดในทางวิชาการ คือ ศาสตราจารย์ ซึ่งเทียบเท่ากับระดับ 11 ของระบบจำแนก ตำแหน่ง

ตำแหน่งทางวิชาการและอัตราเงินเดือน

ตำแหน่งทางวิชาการในมหาวิทยาลัยมีอยู่ 4 ชั้น คือ

1. ตำแหน่งอาจารย์ มีอัตราเงินเดือนระดับ 3-7
2. ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ มีอัตราเงินเดือนในระดับ 6-8
3. ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ มีอัตราเงินเดือนในระดับ 7-9
4. ตำแหน่งศาสตราจารย์ มีอัตราเงินเดือนในระดับ 9-10, 11

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบชั้นและระดับของบุคคล ในระบบจำแนกตำแหน่ง (P.C.) ระบบชั้นทางวิชาการ (A.R.C.) และระบบชั้นยศ (R.C.)

ระดับ	ระบบจำแนกตำแหน่ง (ตำแหน่ง)	ระบบชั้นทางวิชาการ (ตำแหน่งทางวิชาการ)	ระบบชั้นยศ (ยศ)
11	ปลัดกระทรวง	ศ. 11	พล.ท. อันดับ 2
10	อธิบดี	ศ. 10	พล.ต., พล.ท. อันดับ 1
9	รองอธิบดี	ศ.(9) /รศ.(9)	พ.อ.พิเศษ อันดับ 2
8	ผู้อำนวยการกอง (คุณภาพสูง)	รศ.(8)/มศ.(8)	พ.อ.พิเศษ อันดับ 1
7	ผู้อำนวยการกอง	รศ.(7)/มศ.(7)	พ.อ.
6	หัวหน้ากอง	มศ.(6)	พ.ท.
5	หัวหน้าแผนก (ใหญ่)	อาจารย์ (5)	พ.ต.
4	หัวหน้าแผนก	อาจารย์ (4)	ร.อ.
3	หัวหน้าหมวด	อาจารย์ (3)	ร.ต.ชั้น 3- ร.ท.

ที่มา: เอกสารการเปรียบเทียบตำแหน่งชั้นข้าราชการทหารกับข้าราชการพลเรือน

2523: เอกสารอัดสำเนา

จากตารางที่ 3 พบว่า ระบบจำแนกตำแหน่ง (P.C.) การเลื่อนระดับ จะ เป็นการกระทำที่ควบคู่กับการเลื่อนตำแหน่ง เช่น จากระดับ 9 ไปสู่ระดับ 10 จะต้องได้เลื่อนตำแหน่ง จากตำแหน่งรองอธิบดีเป็นตำแหน่งอธิบดี แต่ในระบบ A.R.C. การเลื่อนระดับอาจไม่มีความจำเป็นต้องเป็นการเลื่อนตำแหน่งเสมอไป เช่น ในตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ สามารถเลื่อนจากระดับ 6 ไปถึงระดับ 8 โดยไม่ต้องเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ส่วนระบบชั้นยศนั้น หลักเกณฑ์ใกล้เคียงกับระบบ P.C. กล่าวคือ การเลื่อนยศมักจะควบคู่กับการเลื่อนตำแหน่ง เช่น จากยศเรืออากาศเอก ตำแหน่งผู้บังคับหมวดจะได้เลื่อนยศเป็นนาวาอากาศตรีได้ก็ต่อเมื่อได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บังคับกองร้อย เป็นต้น

การฝึกอบรมและพัฒนา

การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นสิ่งที่มีความหมายต่อการบริหารเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะบุคคลจะต้องมีการพัฒนาความรู้ ความเชื่อ และความคิดให้ทันสมัยทันเหตุการณ์เพื่อไม่ให้ล้าหลัง ซึ่งในการพัฒนาคนเป็นเรื่องจำเป็นทั้งในฝ่ายทหารและฝ่ายพลเรือน ในฝ่ายทหารนั้น นายทหารผู้มีบทบาทสำคัญของชาติได้กล่าวว่า "กองทัพจะต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วที่สุดเพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วิทยาศาสตร์ วิทยาการเทคโนโลยี ถ้าเราหยุดนิ่งอยู่กับที่ เราจะล้าหลังเป็นเวลาลิบ ๆ ปี ดังนั้นจึงจำเป็นที่บุคคลในกองทัพจะต้องมีความรู้ความสามารถเห็นคุณค่าของตนเอง กองทัพจำเป็นต้องปรับปรุงความรู้ กำลังพล (ชวลิต ยงใจยุทธ 2530: 12) การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นเครื่องเพิ่มเติมขีดความสามารถของบุคคล และในกระบวนการบริหารงานบุคคลขั้นแรกเราต้องได้คนดี ขั้นที่ 2 ต้องใช้คนนั้นให้คุ้มกับความสามารถ และได้ทำงานที่เขาถนัด และหลังจากนั้นจะต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถให้สูงยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อองค์การ

ไพโรจน์ ลิตปรีชา (2526: 100) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือการพัฒนา เสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะอุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการทำงาน อันจะเป็นการสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งการฝึกอบรมนี้จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลาที่บุคคลปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ

จากความหมายทั้ง 2 ข้อนี จะ เห็นได้ว่า การฝึกอบรมนอกจากจะเป็นการจัดกระทำ เพื่อส่งเสริมความสามารถแล้วยังจะเป็นวิธีการสร้างแนวความคิดในทางที่ดีแก่บุคคลให้รู้จักพัฒนาตนเองด้วย คือ นอกจากความสามารถทางกายแล้วสมควรจะพัฒนาจิตใจ ให้ความคิดก้าวหน้าตลอดไป ซึ่งในเรื่องนี้มีผู้กล่าวว่า "การฝึกอบรมไม่ใช่มุ่งที่ความรู้หรือวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องมุ่งให้ตัวบุคคลได้รู้จักพัฒนาตนเองด้วย เพื่อให้มีความเจริญทั้งทางกายและทางใจ และเป็น การเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการรู้ตนเอง การฝึกอบรมอาจมาได้จากรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ และการศึกษาอย่างเป็นทางการ (เมืองทอง แซมมณี 2528: 47) โดยเฉพาะการฝึกอบรมบุคคล ในมหาวิทยาลัย อธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กล่าวว่า "การฝึกอบรม เป็นมาตรการอันหนึ่ง ที่จะทำให้การบริหารราชการประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบ วัตถุประสงค์ราชการ เน้นทักษะด้านต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น ทำให้บุคคลได้รู้จักกัน เป็นประโยชน์ต่อความร่วมมือประสานงานและจะเป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ นอกจากนี้ จะช่วยลดปัญหาและอุปสรรคลงไปได้ส่วนหนึ่ง (เกษม สุวรรณกุล 2527: สาสน์อธิการบดี) การ ฝึกอบรมจึงถือว่า มีประโยชน์อย่างสูงต่อการส่งเสริมบุคคลในองค์การให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมจะมีวัตถุประสงค์อยู่ 3 ประการ คือ

1. เป็นการเพิ่มพูนความรู้ในเนื้อหาวิชาการต่าง ๆ (Knowledge) ซึ่งมีลักษณะ คล้ายคลึงกับการศึกษา เพราะ เป็นการสะสมเพิ่มพูนความรู้ ในเนื้อหาวิชาการต่าง ๆ ทั้งในตำรา และสิ่งที่ค้นคว้าใหม่ ๆ
2. เป็นการปรับปรุง ส่งเสริมทักษะ (Skills) ซึ่งหมายถึง ความชำนาญชำนาญ ในการปฏิบัติงานตั้งแต่การปฏิบัติตนเอง การปฏิบัติต่อบุคคลอื่น และพฤติกรรม
3. เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) และ บรรทัดฐานทางสังคม (Social Norm) ของบุคคล (วุฒิชัย จำนวนังค์ 2520: 59-60)

ในเรื่องการฝึกอบรมนี้ วุฒิชัย จำนวนังค์ ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมนั้นไม่ใช่จะ แก้ ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ทั้งหมด แต่จะเป็นการปูพื้นฐานการแก้ปัญหาในขั้นต่อไป การฝึกอบรมที่ เหมาะสมจะต้องดูที่คุณสมบัติของผู้ที่จะต้องดูที่คุณสมบัติของผู้ที่จะ เข้าฝึกอบรมด้วย (วุฒิชัย จำนวนังค์ 2520: 62)

การพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคล มีความหมายในแนวทางเดียวกันกับการฝึกอบรม เพราะการพัฒนาบุคคลนั้น หมายถึง วิธีการใด ๆ ก็ตามที่จะช่วยทำให้บุคคลในองค์การได้ทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งในการพัฒนาบุคคลนี้ สก็อต และมิทเชล (Scott and Mitchel 1972: 281-282) กล่าวว่า หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลแต่ละคนก้าวไปสู่หน้าที่การงานที่สูงขึ้นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์การ และทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพโดยทั่วไปได้

ในการพัฒนาบุคคลนี้ ถือว่าการฝึกอบรม (Training) เป็น เครื่องมือสำคัญที่สุดของการพัฒนาบุคคล เพราะการฝึกอบรมจะให้ทั้งความรู้ ความชำนาญงาน และทัศนคติในการทำงาน และยังช่วย เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาบุคคลก็จะพูดควบคู่กันว่า การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล (Training and Development)

ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมและพัฒนา

ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลก็ เพื่อมุ่งสนองความต้องการของบุคคลที่ต้องการความก้าวหน้า ความเจริญเติบโตหรือความสามารถในการที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีความมั่นใจ และเพื่อปรับตัวให้เข้าสภาพการทำงานมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมและพัฒนาจึงมีจุดมุ่งหมายดังนี้ คือ

1. เพื่อการสอนงาน ซึ่งอยู่ในรูปของการปฐมนิเทศพนักงานใหม่รวมทั้งการสอนงานให้แก่พนักงานเก่าที่ขาดความชำนาญให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานในระดับที่สูงขึ้นได้
2. เพื่อเตรียมการสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง โดยคัดเลือกบุคคลที่มีผลงานดี มีอายุการทำงานพอสมควร มีคุณสมบัติอื่น ๆ ที่เหมาะสม เข้าฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้สำหรับตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น
3. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญงานและทัศนคติให้สูงขึ้นทั้งในงานที่ทำและความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง (ชาญชัย สวีตริงลิมา และ เขติวิทย์ ฤทธิประศาสน์ 2520: 18)

ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนั้น เป็นการมุ่งสนองตอบความต้องการของบุคคล เพื่อความสำเร็จขององค์การ การฝึกอบรมทำได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. การปฐมนิเทศ หรือแนะนำงาน เป็นการฝึกอบรมสำหรับพนักงานใหม่ เพื่อให้มีความรู้เรื่ององค์การและงานที่ต้องปฏิบัติ
2. การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความชำนาญและประสบการณ์ เป็นการฝึกระหว่างการปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) หรือฝึกอบรมด้านเทคนิคหรืองานเฉพาะ (Technical or Skill Training)
3. การฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา
4. การฝึกอบรมผู้บริหาร เช่น การพัฒนานักบริหาร (ชายุชชัย สวิตรังสิมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ 2520 : 161)

ในส่วนของทหารนั้นระบบการฝึกอบรมและพัฒนาจะมีการกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยเฉพาะในช่วงที่มีการเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง เช่น ก่อนที่จะมีการเลื่อนยศจาก เรืออากาศเอก ซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บังคับหมวด เพื่อเลื่อนไปเป็นนาวาอากาศตรี ซึ่งเป็นตำแหน่งรองผู้บังคับฝูง จะต้องผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรของโรงเรียนผู้บังคับฝูงก่อน นอกจากนั้นในการพัฒนาบุคคลเพื่อ การเป็นนายทหารเสนาธิการซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญสำหรับกองทัพ เพราะนายทหารเสนาธิการจะเป็นหัวใจของการวางแผนของกองทัพ และจะเป็นผู้ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา ให้สามารถบริหารงานไปได้ลุล่วงและเป็นผู้ที่ "สามารถ เสนองงานที่สำเร็จเรียบร้อยแล้ว และเป็นงานที่ผู้บังคับบัญชาเพียงแต่ลงนามเท่านั้น" (ครรรชิต บุญสิทธิ์ 2522 : 33) จากงานวิจัยในเรื่อง การพัฒนายทหารเสนาธิการ ในส่วนของนายทหารนักเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ผู้วิจัยพบว่าในการเข้าฝึกอบรมผู้เข้าศึกษาตามหลักสูตรนี้จะได้รับประโยชน์ คือ

1. การเข้าศึกษาอบรมในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศก็เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และวิชาการใหม่ ๆ
2. เพื่อให้มีโอกาส ได้รับการพิจารณาให้เข้าดำรงตำแหน่งสำคัญ (ครรรชิต บุญสิทธิ์ 2522 : 66-67) ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นที่ว่า การพัฒนาบุคคลนั้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และเพื่อการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่การฝึกอบรมในระดับโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ นี้ ถือได้ว่าเป็นการฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา

การพัฒนาคุณาจารย์

ในส่วนของมหาวิทยาลัยนั้น การพัฒนาบุคคลคงจะต้องเน้นการพัฒนาบุคลากรหลักก็คือ บรรดาคุณาจารย์ซึ่งเป็นการ "พัฒนาการเรียนการสอนระหว่างปฏิบัติการ (Inservice Training) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และการดำเนินการด้านต่าง ๆ ให้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ไพฑูริย์ ลินลารัตน์ 2524: 68) การพัฒนาคุณาจารย์ในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกาเรียกการพัฒนาคุณาจารย์ว่า (Faculty Development) มัลลาลี และ ดัฟฟี (Mullaly and Duffy 1978: 121) กล่าวว่า การพัฒนาคุณาจารย์เป็นขบวนการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของอาจารย์และความสามารถของความเป็นครู อันจะเป็นผลต่อการปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการช่วยให้อาจารย์ได้พัฒนาศักยภาพของความเป็นครู (Potential as Teacher) ซึ่งเป็นผลต่อการปรับปรุงการเรียนการสอน

แนวความคิด เพื่อการพัฒนาคุณาจารย์

ในการพัฒนาคุณาจารย์นั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้คณาจารย์สามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะครูได้ดียิ่งขึ้น ไพฑูริย์ ลินลารัตน์ จึงได้เสนอว่า ในการพัฒนาคุณาจารย์สมควรใช้แนวทางนี้ คือ

1. สำรวจความต้องการของอาจารย์ โดยสำรวจดูว่าอาจารย์ต้องพัฒนาเรื่องอะไร มากน้อยเพียงใด โดยอาจใช้แบบสอบถาม จัดประชุมแสดงความคิดเห็น และพิจารณาจากการแสดงออกด้านต่าง ๆ ของอาจารย์

2. เทคนิคการพัฒนาคุณาจารย์โดยตรง เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อส่งผล โดยตรงต่อการเรียนการสอน ซึ่งจะต้องปฏิบัติดังนี้ คือ

2.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยให้มีผู้นำการประชุมและให้สมาชิกปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง อาจเป็นระยะสั้นหรือระยะยาว ตามความเหมาะสมของเรื่อง หรือกลุ่มผู้เข้าประชุม

2.2 การประชุมอภิปราย เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งสมควรอภิปรายกันอย่างจริงจังและลึกซึ้ง (In-dept Discussion) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงรูปแบบนี้อาจเรียกว่า Seminar Conference, Group Discussion ก็ได้

2.3 การให้คำปรึกษา หรือให้คำติชม เพื่อให้อาจารย์ได้เข้าใจเรื่องที่สอนให้ดียิ่งขึ้น สมควรมีแบบฝึกหัดให้ทดสอบ ฝึกการสอน โดยใช้ Video-tape ให้มีผู้สังเกตการช่วย

2.4 การเผยแพร่ข่าวสารด้านการเรียนการสอนอาจเป็นคู่มือ แผ่นปลิว เอกสารข่าว หรือจุลสาร

2.5 การจัดทำอุปกรณ์การสอน อุปกรณ์จะต้องใช้ง่ายใช้สะดวก

2.6 ให้ระบบความคิดความชอบที่เหมาะสม อาจารย์ที่สอนดีมีความตั้งใจ เสียสละ ใช้เวลาแก่การสอนอย่างมากสมควรมีความดีความชอบพิเศษ

3. เทคนิคการพัฒนาโดยทางอ้อม

ในการพัฒนาโดยทางอ้อม สมควรขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะต้องให้ความสนใจในการชักจูงให้อาจารย์ได้มุ่งพัฒนาตนเอง จัดสภาพแวดล้อมทางวิชาการให้มีการประกาศอาจารย์ดีเด่น ให้คำแนะนำที่ดี ให้มีการเปลี่ยนแปลงงาน หรือ เปลี่ยนบรรยากาศบ้าง (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ 2524: 68-72)

การพัฒนาคณาจารย์ในต่างประเทศ

สถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศได้ประสบปัญหาต่าง ๆ เช่น การเรียกร้องของนักศึกษา และประชาชนให้มหาวิทยาลัยปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับปรุงหลักสูตรวิธีการสอน ตลอดจนต้องทำการศึกษาวิจัย ค้นคว้า เพื่อแสวงหาความรู้เพิ่มเติม และนำความรู้มาถ่ายทอดกับผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม สาเหตุดังกล่าวจึงทำให้เกิดแนวคิดในการพัฒนาคณาจารย์ขึ้น (ทองจันทร์ ทงสีลธรรมภัก อ้างใน สุบิน แก้วยัง 2526: 31)

1. การพัฒนาคณาจารย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา การพัฒนาคณาจารย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา จะครอบคลุมในเรื่องการปรับปรุงด้านการสอนรวมทั้งทักษะและความชำนาญของอาจารย์ในด้านการวิจัย การบริการชุมชน มนุษยสัมพันธ์ และกลุ่มสัมพันธ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดบริการประสบการณ์ เทคนิคใหม่ ๆ และทักษะอื่นที่จำเป็นแก่การทำงานในสถาบันอุดมศึกษา และคณาจารย์ของสถาบัน (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ อ้างใน สุบิน แก้วยัง 2526: 31) กิจกรรมในการพัฒนาจะให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์เกี่ยวกับการปรับปรุงตนเอง การประเมินผลการสอน การจัดทำอุปกรณ์การสอน และยังมีการจัดบรรยาย สัมมนา ส่งเสริมการทดลองใช้เทคนิคและวิธีสอนใหม่ๆ ตลอดจนเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอน ให้แก่คณาจารย์ (ชนัดดา เหมือนแก้ว 2527: 26)

2. การพัฒนาคณาจารย์ในประเทศอังกฤษ การพัฒนาคณาจารย์ในประเทศอังกฤษ มีสาเหตุมาจากสภาพทางเศรษฐกิจ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถรับอาจารย์เพิ่มขึ้น จึงหันมาเน้นหนักด้านการสนับสนุนให้อาจารย์ที่มีอยู่ปรับปรุง การสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น ส่งเสริมให้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสัมมนาเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ในการเรียนการสอน ขอบเขตของการพัฒนาจะครอบคลุม 2 ด้าน คือ ด้านการสร้างและใช้อุปกรณ์ หรือสื่อการสอน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสอน และดึงดูดความสนใจของผู้เรียน ประหยัดเวลาที่ใช้ในห้องสอน ส่วนด้านที่สองจะพัฒนาความรู้เกี่ยวกับหลักการทางการศึกษาและเทคนิคการสอน ตลอดจนติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ ลักษณะกิจกรรมในการพัฒนามีหลายลักษณะ เช่น การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ตามความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการโดยสัมมนาเกี่ยวกับการศึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์และปัญหาต่าง ๆ การให้รางวัลสำหรับผู้ที่มีผลงานดีเด่นประจำปี เช่น มีผลงานวิจัยดีเด่นรวมทั้งการเผยแพร่เอกสารความก้าวหน้าทางวิชาการทางการศึกษา (สมคิด แก้วสนธิ อ่างใน สุบิน แก้วย้ง 2526 : 35)

3. การพัฒนาคณาจารย์ในประเทศออสเตรเลีย ในการพัฒนาคณาจารย์ของประเทศออสเตรเลีย จะมีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง ขอบเขตการดำเนินงาน ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลด้านการเรียนการสอน การตั้งห้องสมุดสำหรับผู้สนใจจัดทำวารสาร จุลสารการส่งเสริมการเรียนการสอน มีการประชุมสัมมนา อภิปราย ฝึกปฏิบัติการ ให้คำปรึกษา การประเมินผลการเรียนการสอนรายวิชา (ไพฑูรย์ ลินลาร์ตัน 2524 : 175-194)

ในการพัฒนาคณาจารย์ในต่างประเทศที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ได้ให้ความสนใจในการพัฒนาคณาจารย์โดยให้มีหน่วยงานรับผิดชอบลักษณะกิจกรรม เป็น เรื่องของการส่งเสริมให้อาจารย์ได้ค้นคว้าทางวิชาการ ให้มีการประชุมสัมมนาทางวิชาการ และส่งเสริมให้ปรับปรุงด้านการสอน เพื่อให้การทำหน้าที่ในฐานะของครู อาจารย์ได้ดียิ่งขึ้น

การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยของไทย

การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยของไทยนั้น ได้ยึดแนวทางที่คล้ายคลึงกับการพัฒนาคณาจารย์ในต่างประเทศ ลักษณะการพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยไทย มีดังนี้

1. การพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (อรุณ รัชตะนาวิณ 2525: 5-6) ได้กล่าวว่า มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้พัฒนาคณาจารย์โดยการส่งเสริมและให้ทุนแก่กรรมการและคณาจารย์ไปดูงานหรือศึกษาต่อทั้งภายใน และต่างประเทศ การพัฒนาจะพัฒนาทั้ง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษาไปพร้อมกัน สุปรียา สุธรรมธาสกุล (2524: 4-7) กล่าวว่า การพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยแห่งนี้จะมีการปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ เพื่อให้ตระหนักถึงภาระหน้าที่ ปัญหาการเรียนการสอนและความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ จัดสัมมนาอาจารย์ด้านการเรียนการสอน เพื่อเผยแพร่ความรู้ เพื่อให้อาจารย์สนใจการเรียนการสอน จัดสัมมนาการเขียนตำรา โดยใช้วิทยากรจากภายในและภายนอกสถาบัน จัดโครงการเผยแพร่ข่าวสารทางการศึกษา จัดประชุม เชิงปฏิบัติการ หน่วยงาน เพื่อการพัฒนา คณาจารย์โดยตรง เรียกว่า หน่วยพัฒนาการเรียนการสอน

2. การพัฒนาคณาจารย์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การพัฒนาคณาจารย์ของ มหาวิทยาลัยแห่งนี้จะมีหน่วยรับผิดชอบโดยตรง คือ หน่วยพัฒนาคณาจารย์ รูปแบบการพัฒนานั้น สดใส อัสววิไล (2523: 20-23) กล่าวไว้ว่า จะจัดทำอย่างกว้างขวาง กิจกรรมการพัฒนา มุ่งเนื้อหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเพิ่มพูนความรู้ กิจกรรมหลักๆ ได้แก่ การปฐมนิเทศ และสัมมนาอาจารย์ใหม่ การประชุม เชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การสัมมนา การอภิปราย การบรรยายพิเศษ ตลอดจนผลิต เอกสารและสิ่งพิมพ์

3. การพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ การพัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ จากงานวิจัยของกรรณิการ์ พงษ์สนธิ (2525: จ-ฉ) พบว่าผู้บริหารและคณาจารย์ ต้องการให้เสริมความรู้ในด้านการใช้สื่อการสอนและการประเมินผลการสอน

4. การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากงานวิจัยของ พัชรินทร์ จำรูญโรจน์ (2527: 7.-ฉ.) พบว่า ผู้บริหารและคณาจารย์ให้ความสำคัญต่อการพัฒนา คณาจารย์ในด้านการสอน การเพิ่มพูนความรู้ในด้าน เนื้อหาวิชาที่สอน

การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนา

ในการจัดการฝึกอบรมและพัฒนานั้น เป็นความตั้งใจของผู้บริหารที่ต้องการเพิ่มพูนความสามารถให้แก่บุคคลในหน่วยงาน แต่เราจะไม่มีโอกาสทราบได้ว่าการฝึกอบรมนั้นได้ผล เป็นประการใด คู่คุณค่าหรือไม่ และเมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้วผู้เข้ารับการฝึกได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับงานเพียงใด ถ้าไม่มีการประเมินผลและการติดตามผล

การประเมินผลการฝึกอบรม คือ การตีราคาการฝึกอบรมที่ได้กระทำขึ้น เพื่อวัดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมากเพียงใด เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องหรือข้ออุปสรรคที่มีขึ้นในระหว่างที่มีการฝึกอบรม

การติดตามผล คือ การหาผลของความสำเร็จหลังจากการฝึกอบรมโดยผู้ติดตามผลจะต้องสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้ที่สำเร็จจากการฝึกอบรมไปแล้วว่าได้ใช้ความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรม

1. เพื่อวัดว่าการฝึกอบรมนั้นมีผลสัมฤทธิ์ตามต้องการเพียงใด
2. เพื่อปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมให้ดีขึ้น
3. เพื่อให้ผู้ให้การอบรมได้ทราบถึงข้อบกพร่องของการฝึกอบรม
4. เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบว่าสมควรมีการจัดการฝึกอบรมในลักษณะนั้นต่อไป หรือไม่ มีความคุ้มค่ากับการจัดการฝึกอบรมหรือไม่ (ชาญชัย สวัสดิ์รังสิมา และ เขตวิทย์ ฤทธิประศาสน์ 2520: 193)

การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการกระทำที่ผู้บริหาร ควรให้ความสนใจ เป็นอย่างมาก เพราะจะทำให้การฝึกอบรม มีคุณค่าสูงขึ้น เป็นผลดีต่อหน่วยงาน ในการฝึกอบรม ถ้าเป็นการอบรมแบบ เน้นคณะบุคคล โดยผู้เข้าฝึกอบรมมีพื้นฐานความรู้ที่แตกต่างกัน มีลักษณะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจได้รับแต่ความรู้แต่ไม่สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้เลย (วัลลีย์ จิระวัฒน์พงศา 2525: 8) และในส่วนของกองทัพอากาศใน เรื่องการพัฒนาบุคคลโดย เฉพาะการพัฒนานายทหาร เสนาธิการ จากงานวิจัยของ ครรชิต บุญสิทธิ์ พบว่า ได้มีการติดตามผลการฝึกอบรม โดยการส่งแบบประเมินให้ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมินแล้วส่งคืนมายังโรงเรียน แต่ในทางปฏิบัติที่เป็นจริงผู้บังคับบัญชาจะประเมินว่าได้นำความรู้ไปใช้อย่างมาก เพราะถ้าประเมินว่านำความรู้

ไปใช้น้อย จะกระทบกระเทือนต่อความก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชา (นาวาอากาศเอก สุภางค์ แก้วพันธ์พงษ์ อ้างถึงใน ครรชิต บุญสิทธิ์ 2522: 317) ซึ่งเราอาจกล่าวโดยทั่วไปว่านิสัยของคนไทยนั้นไม่ชอบการประเมิน เพราะถ้าประเมินค่าไปกลัวผู้น้อยจะเสียใจ แต่เป็นการปฏิเสธความจริง การประเมินผลจึงเป็นแค่เพียงพิธีการ เพื่อให้ดูว่าถูกต้องตามวิชาการเท่านั้น

ส่วนในด้านการพัฒนาคณาจารย์ โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาทางวิชาชีพ จากงานวิจัยในเรื่อง การพัฒนาคณาจารย์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าวิทยา เขตพระนครเหนือ ผู้วิจัยพบว่า ในการพัฒนาคณาจารย์นั้นทั้งผู้บริหารและคณาจารย์ไม่ทราบนโยบายที่แน่นอน ขาดการวางแผนที่เป็นระบบ ไม่มีการติดตามประเมินผลการจัดกิจกรรม ไม่ได้สำรวจความต้องการของอาจารย์ ปัญหาอุปสรรคเกิดจากการขาดแคลนงบประมาณ ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง นอกจากนั้นอาจารย์ยัง เห็นว่าในการคัดเลือกบุคคลเพื่อพัฒนายังขาดความเป็นธรรม (ชนิดดา เหมือนแก้ว 2527: 5)

การพิจารณาความดีความชอบ

การพิจารณาให้ "ความดี" และ "ความชอบ" แก่บุคคลนั้นก็เพื่อตอบแทนคุณงามความดี หรือเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่ทำมาตลอด 1 ปี ระบบราชการจะเรียกว่า การพิจารณาบำเหน็จความชอบ ซึ่งสามารถทำได้เป็น 2 แบบ คือ

1. การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นการเพิ่มอัตราเงินเดือนให้สูงขึ้น แต่อาจไม่ได้เลื่อนตำแหน่ง เช่น ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนจากระดับ 6 ไปเป็นระดับ 7 แต่ยังคงมีตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์

2. การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งอาจได้เลื่อนขั้นเงินเดือนสูงขึ้นด้วย ซึ่งเป็นการเลื่อนฐานะของบุคคลให้สูงขึ้น มีตำแหน่งการทำงานที่สูงขึ้น เช่น อาจได้เลื่อนตำแหน่งจากรองศาสตราจารย์ไปเป็นศาสตราจารย์ หรือ ข้าราชการอาจได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากรองอธิบดีเป็นอธิบดี

ฟิกอร์ และ ไมเยอร์ (Pigor and Myers 1961: 25-71) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) คือ ความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานเพื่อไปสู่งานที่สูงขึ้น มีความรับผิดชอบ เกียรติยศ มีฐานะหรืออัตราเงินเดือนจะสูงขึ้น

ในการเลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนชั้นเงินเดือน ถือได้ว่า เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคคลในองค์การ เพื่อให้บุคคลผู้นั้นรู้สึกที่ดีต่อองค์การ ในแง่ที่ว่าองค์การได้ทำให้เขามีความก้าวหน้า มีความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ทำให้มีความอดสาหะในการทำงานเพิ่มขึ้น เพราะเห็นว่าจะมีความก้าวหน้าต่อไป

ไพโรจน์ สิตปรีชา (2523: 45) กล่าวว่า การพิจารณาความดีความชอบ เป็นการให้บำเหน็จความชอบแก่ข้าราชการที่ได้ปฏิบัติงานในรอบปีที่แล้ว โดยมีความดีความชอบสมควรได้พิจารณาเลื่อนชั้นเลื่อนเงินเดือน โดยยึดหลักเกณฑ์คุณภาพและปริมาณงานในตำแหน่ง ผลงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัย ความสามารถความอดสาหะในการปฏิบัติงาน

หลักเกณฑ์การเลื่อนชั้นเงินเดือน

ตาม พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2519 ได้กล่าวถึง การเลื่อนชั้นเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนบางประการไว้ว่า

1. การเลื่อนชั้นเงินเดือนให้เลื่อนได้ไม่เกินชั้นสูงของเงินเดือนในตำแหน่งที่จะเลื่อนชั้นได้ ถ้าเงินเดือนเท่าหรือสูงกว่าชั้นสูงของเงินเดือน จะเลื่อนชั้นอีกไม่ได้
2. ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้พิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน
3. การเลื่อนชั้นเงินเดือน ให้พิจารณาที่คุณภาพและปริมาณของงานในตำแหน่ง และผลงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัยตลอดจนความสามารถและอดสาหะในการปฏิบัติงาน
4. การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ให้นับเวลาในรอบปีที่แล้ว

เกณฑ์พิจารณานี้สำหรับการเลื่อนชั้นปกติ คือ 1 ชั้นเงินเดือน ส่วนเกณฑ์พิจารณา เพื่อให้เลื่อนชั้นเงินเดือนเกินกว่า 1 ชั้น ให้ยึดหลักเกณฑ์ในข้อใดข้อหนึ่ง คือ

1. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีเด่นจนถึง เป็นตัวอย่างที่ดีได้
2. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีการต่อสู้หรือที่ต้อง เสี่ยงอันตราย เป็นกรณีพิเศษ
3. ปฏิบัติงาน เกินกว่าตำแหน่งหน้าที่จนเกิดประโยชน์ต่อทางราชการ เป็นพิเศษ และปฏิบัติงานในตำแหน่งของคน เป็นผลดีด้วย
4. ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่ม ได้ค้นคว้า หรือประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการ เป็นพิเศษและทางราชการดำเนินการตามที่ค้นคิด

5. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต หนักแน่น เป็นพิเศษ และงานนั้น
ได้ผลดียิ่ง

6. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำกิจการอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นผลดียิ่งต่อ
ประเทศชาติ

จากทั้ง 6 ข้อนี้ ให้สามารถพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้เกินกว่า 1 ขั้น แต่โดยปกติ
ไม่เกิน 2 ขั้น ดังที่ สิวา สิวานันท์ (2524: 18-19) กล่าวว่า ข้าราชการของไทยทุกฝ่าย
อยู่ภายใต้หลักการบำเหน็จความชอบ 0-1-2 คือ ถ้าหากมีผลงานมีความชอบ เข้าเกณฑ์ปกติให้เลื่อน
เงินเดือน 2 ขั้น หากไม่มีผลงานถึงขนาดก็ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน แต่ในฐานะที่ผู้วิจัยรับราชการมานาน
ถึง 14 ปี พบว่า การพิจารณาเลื่อน 2 ขั้นเงินเดือนนั้น อาจพิจารณาเปรียบเทียบกับผู้อื่น เป็นกรณี
พิเศษจริง แต่การเลื่อนขั้น 1 ขั้นเงินเดือนเป็นเรื่องปกติธรรมดา ตามหลักที่ว่า "ความซื่อไม่มี
ความดีไม่ปรากฏ ลาไม่เกินกำหนด" บำเหน็จ 1 ขั้น เพราะการเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่ได้หมายถึง
การตอบแทนความดีความชอบแต่ประการเดียว แต่สมควรได้นี้ก็ถึงวัตถุประสงค์อย่างอื่นควบคู่ไปด้วย
ดังวัตถุประสงค์ที่จะกล่าวต่อไป

วัตถุประสงค์ของการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงาน เป็นอย่างมาก เพราะอย่างน้อยที่สุด
มีวัตถุประสงค์อยู่ 2 ประการ คือ

ประการแรก เป็นการปูนบำเหน็จความตั้งใจในการทำงานและเพื่อการจูงใจให้
ข้าราชการมีความอุตสาหะให้ทำงานให้ดียิ่งขึ้น บุคคลใดที่มีผลงานดีเด่นกว่าผู้อื่นสมควรได้เลื่อน
เงินเดือน 2 ขั้น หรือมากกว่า เพื่อส่งเสริมกำลังใจ ตามหลักที่ว่า เมื่อมีการทำงานแล้ว ต้องตอบแทน
ให้คุ้มค่า

ประการที่สอง เพื่อการเพิ่มอาวุโสและความก้าวหน้าของตำแหน่ง ระบบราชการไทย
ใช้ระบบอาวุโสพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ระบบอาวุโสในที่นี้หมายถึงตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
เป็นสิ่งสำคัญ เพราะถ้าตำแหน่งเท่ากัน ผู้ที่มีอัตราเงินเดือนสูงกว่าถือว่าผู้นั้นอาวุโสกว่า การเลื่อน
ขั้นเงินเดือนจึงเป็นการเพิ่มอาวุโสและความก้าวหน้าของตำแหน่ง (สมศักดิ์ สุภะรัชฎ์ เศษ 2519:
18-19) เกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยระบบอาวุโสในที่นี้ เป็นการใช้หลักของ
วัฒนธรรมไทย ที่จะให้รางวัลแก่บุคคลที่อยู่มานานมีความจงรักภักดี และถือว่าการทำงานมานาน

สมควรมีความชำนาญและระบบคนดีขึ้น ซึ่งในเรื่องนี้ ธงชัย สันติวงศ์ (2523: 189-190) กล่าวว่า ระบบนี้จะบั่นทอนประสิทธิภาพขององค์การ และจะทำลายความกระตือรือร้นของบุคคลที่มีความสามารถ ดังนั้น ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง สมควรพิจารณาความสามารถควบคู่กับความมีอาวุโสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนี้ อมร รักษาสัจย์ กล่าวว่า เป็นเรื่องสำคัญที่สุดสำหรับผู้บังคับบัญชา เพราะจะต้องแต่งตั้งบุคคลที่ดีที่สุดไปดำรงตำแหน่งที่ว่างอยู่ เพราะบุคคลผู้นั้นจะก่อให้เกิดผลงานสูงสุด ขวัญของพนักงานจะดี เพราะทุกคนมองเห็นความสามารถของผู้นั้นดี และทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าองค์การมีความยุติธรรมสนับสนุนบุคคลที่มีความสามารถอย่างจริงจัง แต่ถ้าเลื่อนตำแหน่งผิดพลาดจะแก้ไขยาก เพราะเท่ากับผู้นั้นจะได้รับความผิดพลาดของตนเอง (อมร รักษาสัจย์ 2525: 4-5) ดังนั้น ในการเลื่อนตำแหน่งจะต้องพิจารณาให้ดีที่สุดดังที่มีผู้กล่าวไว้ว่า "ปัจจัยหลักในการเลื่อนตำแหน่งจะต้องใช้หลักเหตุผลที่ว่าบุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานได้ดีทั้งในปัจจุบันและในอนาคตข้างหน้า และจะต้องเน้นที่ประโยชน์ที่องค์การจะได้รับมากกว่าประโยชน์ของบุคคล (มบุญ วงศ์นารี 2525: 12)

การประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อเลื่อนตำแหน่ง

ในการที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้บุคคลในองค์การ ควรมีการตีราคาผลงานกับผลตอบแทนที่ควรจะได้รับ การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นที่ยอมรับกันว่า เป็นหลักสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่ง ศาสตราจารย์ คิงส์ เบอร์รี่ (Kingburry 1957: 54) กล่าวว่า เป็นการตีราคาความสามารถในการทำงานของบุคคล โดยดูจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้บันทึกไว้ ซึ่งในการประเมินผลงานนี้ เพ็ญศรี วายวานนท์ (2527: 23) กล่าวเพิ่มเติมว่าจะต้องมีกฎเกณฑ์ที่สมเหตุสมผล เป็นการศึกษาพฤติกรรมของสรุปความ เห็น เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อสามารถพิจารณาว่าเห็นใจอย่างชอบธรรม

ประโยชน์ของการประเมินผล

1. เป็นเครื่องมือพิจารณาสมรรถภาพในการทำงานว่าทำงานได้ผลหรือไม่
2. เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ
3. เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายคนให้เหมาะสมกับความรู้

ความสามารถ

4. เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคคล ในการที่จะกำหนดวิธีฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่แต่ละคนประสบอยู่

5. เพื่อจูงใจให้มีการแข่งขันกันทำงาน มีการใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และถ้าผลการประเมิน เป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชาก็จะได้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น แต่ถ้าปฏิบัติงานไม่ดีอาจจะถูกตำหนิหรือลดความชอบ (อุทัย ชีริญโต 2523: 196)

การประเมินผลที่ได้นั้นถ้านำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วจะใช้ประโยชน์ได้หลายประการ คือ นอกจากเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน เลื่อนยศ และตำแหน่งแล้ว ยังสามารถใช้ประโยชน์เพื่อการย้ายและเพื่อการให้การศึกษาแก่กำลังพล (ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร 2521: 3) ส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลจากงานวิจัย เรื่อง ปัญหาในการบริหารงานของโรงเรียน นายร้อยพระจุลจอมเกล้า พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของกำลังพลได้ประเมินผลเป็น 2 วิธี คือ ประเมินโดยหัวหน้างาน (Supervisor Rating) โดยการจัดอันดับ (Ranking System) ส่วนวิธีที่สอง ประเมินผลโดยกลุ่มบุคคล (Multiple Rating) หรือเป็นการประเมินโดยกรรมการนั่นเอง โดยประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดปี หลังจากนั้นจึงจะมีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน หรืออาจให้บำเหน็จพิเศษ (ศุภลักษณ์ สุวรรณะชฎ 2521: 194)

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู จากงานวิจัยในเรื่อง การสร้างเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ ในวิทยาลัยครู พบว่า เนื่องจากการพิจารณาความดีความชอบ ถือเป็นความลับทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สนใจการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้เสนอไว้ว่า ในการพิจารณาความดีความชอบของครู สมควรได้ประเมินผลงานและบุคลิกลักษณะ รวมทั้งจรรยาบรรณของความเป็นครูด้วย สมควรยกเลือกหลักการที่ว่า "ความซื่อสัตย์ ความดีไม่ปรากฏ ลาไม่เกินกำหนดได้ 1 ขึ้น" เพราะทำให้ข้าราชการไม่เอาใจใส่ต่อหน้าที่ ควรดชั้นบุคคลที่ทำงานไม่ได้ตามเป้าหมายให้ 1 ขึ้น แก่บุคคลที่ทำงานดี ส่วนที่ยืนยันชั้นแข็งตลอดเวลาสมควรให้ 2 ขึ้น (เอนก ศิลปนิลมาลัย 2520: 117-128)

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับตำแหน่งทางวิชาการ

ในการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการนี้ จะกำหนดการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากคุณวุฒิทางการศึกษาและผลงานทางวิชาการที่ได้ปฏิบัติรวม เข้ากับจำนวนปีที่ปฏิบัติงาน เพื่อใช้เลื่อนตำแหน่ง

ตำแหน่งที่จัดลำดับให้มีการเลื่อนตำแหน่งมี 4 ระดับ คือ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดเกณฑ์ไว้ดังนี้ คือ

1. ตำแหน่งอาจารย์ ตำแหน่งอาจารย์ เป็นตำแหน่งทางวิชาการในระดับแรก ผู้ที่จะบรรจุในตำแหน่งอาจารย์ได้ จะต้องจบการศึกษาระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอก ในสาขาวิชาที่มีการสอนในมหาวิทยาลัยแห่งนั้น โดยได้รับเงินเดือนในระดับ 3-7

ตารางที่ 4 การเลื่อนระดับและอัตราเงินเดือนในตำแหน่งอาจารย์

คุณวุฒิ	ระดับบรรจุครั้งแรก	จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง	หลักเกณฑ์การเลื่อนระดับ	ระดับที่เลื่อนได้	ระดับสูงสุด
ปริญญาตรี	3	2 →	ผ่านการประเมิน	→ 4	7
ปริญญาโท	4	2 →	ตามหลักเกณฑ์และวิธีการตาม	→ 5	
ปริญญาเอก	4	2 ดำรงตำแหน่งอาจารย์ระดับ 5 อีก 1 ปี	ที่กฎหมายกำหนด	→ 6	

ในการเลื่อนระดับของอาจารย์นี้ จะเห็นได้ว่า ตำแหน่งอาจารย์ทั้ง 3 คุณวุฒิ จะต้องปฏิบัติงานอย่างน้อย 2 ปี จึงจะเลื่อนระดับได้ แต่ผู้ที่มีคุณวุฒิในระดับปริญญาเอกนั้น แม้บรรจุในระดับ 4 แต่ถือว่าเป็นการควบระดับ 4-5 การเลื่อนระดับเป็นระดับ 5 จึงทำได้โดยไม่ต้องผ่านการประเมินผลงานทางวิชาการ แต่จะต้องปฏิบัติงานในระดับ 5 อีก 1 ปี จึงขอรับการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เลื่อนเป็นระดับ 6 ได้

ส่วน อาจารย์ระดับ 7 ซึ่งเป็นระดับสูงสุดสำหรับตำแหน่งอาจารย์นั้น บุคคลผู้นั้นจะต้อง บรรจุ ในตำแหน่งผู้ชำนาญการและจะต้องผ่านการประเมินผลงานตามวิธีการที่กฎหมายกำหนดอีก ครั้งหนึ่ง

2. ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ตำแหน่งนี้จะเลื่อนขึ้นมาจากตำแหน่งอาจารย์ โดยมีข้อกำหนดในการเลื่อนตำแหน่งจากอาจารย์ เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ได้ดังนี้

ตารางที่ 5 การเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์

คุณวุฒิ	จำนวนปีที่ ดำรงตำแหน่งอาจารย์	หลัก เกณฑ์การประเมิน และวิธีการตามกฎหมาย	ตำแหน่งที่ เลื่อนได้
ปริญญาตรี	9	มีความรู้ความสามารถ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 6
ปริญญาโท	5	ในการสอนและผลงาน	
ปริญญา เอก	2	ทางวิชาการ	

ในการพิจารณาตามวิธีการที่กฎหมายกำหนด หมายถึง ผลงานทางวิชาการ ซึ่ง ได้แก่

- มีชั่วโมงสอนประจำวิชาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร สอนได้ผลดี เสนอเอกสาร ประกอบการสอนอย่างน้อย 1 รายวิชา (ข้อนี้เป็นข้อบังคับ โดยจะนำไปรวมกับข้อ 2, 3 หรือ 4)
- งานแต่ง เรียบ เรียง แปลหนังสือหรือ เขียนบทความทางวิชาการ มีคุณภาพดี และได้รับการตีพิมพ์ เผยแพร่มาแล้ว
- ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพดี ได้รับการตีพิมพ์ เผยแพร่ (ไม่นับงานวิจัยที่ใช้เป็นส่วนของการศึกษา เพื่อรับปริญญาหรือประกาศนียบัตร)
- ผลงานทางวิชาการอื่น ๆ ที่มีคุณค่าเทียบเคียงกันได้กับข้อ 2 หรือข้อ 3

หลักเกณฑ์ผลงานทางวิชาการนี้ จะใช้สำหรับการพิจารณาเพื่อการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการในตำแหน่ง ผศ. และ รศ. แต่จะต้องเป็นงานต่างวาระกัน ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ จะได้รับ เงิน เดือนในระดับ 6-8

3. ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ เป็นตำแหน่งที่เลื่อนสูงขึ้นจากตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ โดยมีคุณสมบัติ เฉพาะตำแหน่งดังนี้

- 3.1 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 3 ปี
- 3.2 มีความรู้ ความสามารถในการสอนและมีผลงานทางวิชาการ
- 3.3 ผ่านการประเมินผลงานทางวิชาการตามหลัก เกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด
- 3.4 ผลงานทางวิชาการที่ใช้ประเมิน จะต้อง เป็นผลงานทางวิชาการที่มีลักษณะเดียวกันกับผลงานที่ใช้ประเมิน เพื่อเข้าดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ แต่จะต้องเป็นผลงานที่ได้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ แล้ว ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ได้ได้รับ เงิน เดือนในระดับ 7-9

4. ตำแหน่งศาสตราจารย์ เป็นตำแหน่งสูงสุดของตำแหน่งทางวิชาการ เป็นตำแหน่งที่เลื่อนขึ้นมาจากตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ผู้ที่จะ เป็นศาสตราจารย์ได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ดังนี้ (พินิจ สิทธิทอง 2526: 7-8)

- 4.1 ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี
- 4.2 มีความรู้ ความสามารถในการสอน และผ่านการประเมินผลงานทางวิชาการตามหลัก เกณฑ์ และวิธีการที่กฎหมายกำหนด
- 4.3 ผลงานทางวิชาการที่จะใช้ เพื่อการ เลื่อนตำแหน่ง เป็นศาสตราจารย์
 - 4.3.1 มีชั่วโมงสอนประจำ 1 รายวิชาที่กำหนดไว้ในหลักสูตรทำการสอนได้ผลดี และ เสนอ เอกสารประกอบการสอนในระดับมหาวิทยาลัยไม่น้อยกว่า 1 เล่ม ซึ่งมียุทธศาสตร์ดีมาก และได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มาแล้ว ผลงานข้อนี้จะขาดไม่ได้ โดยจะนำไปรวมกับผลงานในข้อใดข้อหนึ่ง ในข้อต่อไปนี้
 - 4.3.2 มีผลงานวิจัยที่มีคุณภาพดีมาก และได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มาแล้ว (ไม่นับผลงานวิจัยที่ใช้ เป็นส่วนของการศึกษา เพื่อรับปริญญาหรือประกาศนียบัตร)

4.3.3 ผลงานทางวิชาการดีเด่นที่เปรียบเทียบได้กับผลงานวิจัยที่มีคุณภาพดีมากที่สุด และได้รับการตีพิมพ์หรือในกรณีที่ผลงานด้านตำรา หรือผลงานทางวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้ว ข้อใดข้อหนึ่งมีคุณภาพดีเด่น โดยผลงานอื่น ๆ ไม่ถึงขั้นดีมาก ก็อาจพิจารณาแต่งตั้งให้ เป็นศาสตราจารย์ได้และผลงานทางวิชาการนี้ จะต้อง เป็นผลงานที่มีเพิ่มขึ้นหลังจากได้ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์

ตำแหน่งศาสตราจารย์จะได้รับอัตราเงินเดือนในระดับ 9-10 แต่ถ้าศาสตราจารย์ผู้ใด เป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และมีผลงานโดยการผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กฎหมายกำหนดก็สามารถเลื่อนระดับเป็นระดับ 11 ได้ (พินิจ สีทอง 2526: 4-8)

ในการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการนั้น จะเห็นได้ว่า ได้ให้ความสำคัญต่อการสอนเป็นอย่างมาก จะขาดหลักเกณฑ์ข้อนี้ไม่ได้ แต่ในด้านผลงานทางวิชาการนั้น จากการที่กฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์ว่าจะต้องมีผลงานทางวิชาการ ทำให้การผลิตผลงานเป็นเรื่องของการปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบมากกว่าความตั้งใจ ในการส่งเสริมความก้าวหน้าของความรู้ ดังนั้น นักการอุดมศึกษาบางท่านได้ให้ข้อคิดเห็นถึงรูปแบบของการผลิตผลงานทางวิชาการ ซึ่งมีลักษณะ "ด้อย" มากกว่าลักษณะ "เด่น" (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ 2530: 53)

เกี่ยวกับการพิจารณาผลงานทางวิชาการที่ใช้ในการประเมิน เพื่อเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการนี้ ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ ได้กล่าวถึงลักษณะของผลงานทางวิชาการไว้ ดังนี้

1. มีลักษณะค่อนข้างง่าย สะดวก ไม่ซับซ้อน ไม่ต้องใช้เวลาคำเคร่งต่อเนืองยาวนาน กล่าวคือ เมื่อสอนวิชาใด ก็จะมีการเขียนเอกสารประกอบการสอน ซึ่งไม่ต้องพิถีพิถันมากนัก แล้วค่อยอธิบายเพิ่มเติมในห้องเรียน
2. มีลักษณะเฉพาะ แคบ ตัดตอนเฉพาะส่วนที่ตนเองสนใจมากกว่าภาพรวมของเนื้อหา และความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง มุ่งรายละเอียดมากกว่าแนวความคิดหลัก
3. มีลักษณะซ้ำซ้อน ซ้ำซาก ลอกเลียนกัน เช่น จากการแปลตำราต่างประเทศ เป็นภาษาไทย
4. ยึดหลักแนวทางและเนื้อหาของต่างประเทศ มากกว่างานที่เฉพาะเจาะจง และมีพื้นฐานบนสังคมไทยอย่างแท้จริง
5. มุ่งผลผลิตมากกว่ากระบวนการ มุ่งข้อมูลมากกว่าข้อคิดเห็นหรือข้อวิจารณ์

6. ทำขึ้น เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือเพื่อประโยชน์อื่น มากกว่าเป้าหมายทางวิชาการ
ที่แท้จริง

7. มีลักษณะลำเอียง เข้าข้างมากกว่าความเป็นกลาง

ในการสร้างผลงานทางวิชาการในแนวทางที่ดี ไพฑูรย์ สินลารัตน์ ได้เสนอแนะ ดังนี้คือ

1. การสร้างผลงานทางวิชาการ ต้องรอให้บุคคลใหม่พร้อมอย่างเต็มที่ และบุคคลเก่า
ต้องใช้เวลาพร้อมที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

2. ระบบและวิธีการเกี่ยวกับงานทางวิชาการ สมควร เป็นระบบการส่งเสริมพัฒนา
มากกว่าการประเมินและแข่งขัน รวมทั้งให้การสนับสนุน กระตุ้นให้อาจารย์ใช้ความรู้ และความสามารถอย่างเต็มที่

3. ส่งเสริมการศึกษาวิจัยและการสร้างผลงานทางวิชาการให้สัมพันธ์กับการเรียน
การสอนโดยตรง (ไพฑูรย์ สินลารัตน์ 2530: 54-68)

ไกรยุทธ อีรตยาสินันท์ กล่าวถึง การเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากผลงานทางวิชาการ
ว่า การเลื่อนตำแหน่งเป็น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ หรือ ศาสตราจารย์ ไม่ได้เกิด
จากเพื่อนร่วมวิชาชีพ แต่เกิดจากการเสนอตัวเอง เกิดจากการประเมินตัวเองว่ารู้มากแล้ว ควร
เป็นตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งไม่ดีกว่าเงื่อนไขในอดีตที่เน้น "ความแก่" ทำให้ตำแหน่งทางวิชาการ แม้แต่
ตำแหน่งศาสตราจารย์ยังไม่ เป็นที่ยอมรับของ เพื่อนร่วมศาสตร์เดียวกัน (ไกรยุทธ อีรตยาสินันท์
2525: 65)

แนวทางเพื่อการสร้างผลงานทางวิชาการที่ดีนั้น ไกรยุทธ อีรตยาสินันท์ (2525: 60)
ได้เสนอแนวความคิดว่า ผลงานทางวิชาการไม่ควรจำกัดอยู่กับการผลิตให้ครบจำนวนตาม เงื่อนไข
ขั้นต่ำ แต่ควรจะเป็นการเผยแพร่แนวความคิดของตนเองทำให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวาง
จะเป็นการเพิ่มพูนความสนใจที่มีอยู่ ทำให้ได้ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อศาสตร์แขนงนั้น ทำให้
ชุมชนอาจารย์ได้ต้อนรับผลงานที่เปิดทางใหม่ (Path Creaking) ที่ขยายพรมแดนแห่งความรู้
มีลักษณะของ เนื้อหาที่ไม่ซ้ำแบบใคร ไม่ได้ลอกเลียนผลงานผู้อื่น

โรงเรียนนายเรืออากาศ

ประวัติความเป็นมา

เมื่อวันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2457 ได้มีการสถาปนากองทัพอากาศขึ้นที่ดอนเมือง ในขณะที่กองทัพอากาศไม่มีโรงเรียนเพื่อผลิตนายทหารสัญญาบัตรของตนเอง จึงต้องรับบุคคลจากทั้งฝ่ายทหารและฝ่ายพลเรือนเข้ามา เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรและศิษย์การบินที่รับจากสถาบันฝ่ายทหาร เช่น จากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โรงเรียนนายเรือ และโรงเรียนนายร้อยสำรองทหารบก ส่วนที่รับจากฝ่ายพลเรือนรับจากผู้จบจากมหาวิทยาลัย และวิทยาลัยทั่วไป และอีกส่วนหนึ่งได้มาจากการเลื่อนชั้นมาจากนายทหารชั้นประทวน ซึ่งไม่เพียงพอต่อความต้องการของกองทัพอากาศ และไม่ตรงต่อความต้องการของกองทัพอากาศที่ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะสาขามากกว่าความรู้ทั่วไป ดังนั้น กองทัพอากาศจึงได้จัดเตรียมโครงการเพื่อจัดตั้งโรงเรียนผลิตนายทหารชั้นสัญญาบัตรที่เป็นของกองทัพอากาศเอง

ในปี พ.ศ. 2494 กรมยุทธศึกษาทหารอากาศจึงได้เสนอโครงการจัดตั้งโรงเรียนนายเรืออากาศ ตามโครงการนี้จัดแบ่งออกเป็น 2 แผน คือ

1. แผนที่ชั่วคราว ใช้วิธีดัดแปลงอาคารที่มีอยู่เดิม คือ "ตึกเหลือง" ซึ่งนายพลทหารญี่ปุ่น (โตโจ) ได้สร้างไว้เมื่อครั้งสงครามมหาเอเชียบูรพา ให้เป็นที่ตั้งโรงเรียนนายเรืออากาศชั่วคราว

2. แผนถาวร เป็นแผนก่อสร้างอาคารถาวรของโรงเรียนนายเรืออากาศ โดยการจัดตั้งที่กิโลเมตรที่ 27 ถนนพหลโยธิน ซึ่งได้เป็นที่ตั้งถาวรในปัจจุบัน

แผนทั้ง 2 แผนนี้ คณะรัฐมนตรีได้ลงมติรับหลักการเมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2495 ต่อมาเมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2495 กองทัพอากาศจึงได้แต่งตั้งให้นาวาอากาศเอก ละเอิบ ปิ่นสุวรรณ เป็นผู้บังคับการโรงเรียนนายเรืออากาศคนแรก ครั้นถึงวันที่ 1 พฤษภาคม 2496 โรงเรียนนายเรืออากาศจึงได้เปิดรับนักเรียนนายเรืออากาศรุ่นที่ 1 เข้าศึกษา โดยได้ทำพิธีเปิดการศึกษาอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2496 ถือว่าเป็นวันสถาปนาโรงเรียนนายเรืออากาศ จนมาถึงปัจจุบัน

ลักษณะการรับนักเรียนนายเรืออากาศจากอดีตถึงปัจจุบัน

ในปี พ.ศ. 2496 รับสมัครผู้ชายไทย ผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เข้าศึกษาเป็นเวลา 5 ปี

ปี พ.ศ. 2499 รับสมัครผู้จบการศึกษาระดับมัธยมปลาย เข้าเป็นนักเรียนนายเรืออากาศ พร้อมกับ เปิดรับผู้จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เข้าเป็นนักเรียนเตรียมนายเรืออากาศ และ ส่งเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนนายเรืออากาศ

ปี พ.ศ. 2501 ยกเลิกการรับนักเรียนเตรียมนายเรืออากาศ และรับผู้จบการศึกษา จากโรงเรียนเตรียมทหารมาศึกษาต่อในโรงเรียนนายเรืออากาศ

ปี พ.ศ. 2526 ได้มีการยกเลิกโรงเรียนเตรียมทหาร . เปลี่ยนเป็นโรงเรียนรวมเหล่า และให้มีหน้าที่รับผู้จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เข้าเป็นนักเรียนนายร้อย นักเรียน นายเรืออากาศ และนายร้อยตำรวจ แล้วให้เรียนร่วมกันในชั้นปีที่ 1 เมื่อขึ้นชั้นปีที่ 2 จะส่งไป ศึกษาต่อยังโรงเรียนนายร้อยทั้ง 4 เหล่าทัพ

ปี พ.ศ. 2527 โรงเรียนรวมเหล่าเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนเตรียมทหารตามเดิม แต่ได้ มอบภารกิจการรับนักเรียนนายร้อย นักเรียนนายเรือ นักเรียนนายเรืออากาศ และนายร้อยตำรวจ ให้แก่ โรงเรียนนายร้อยแต่ละเหล่าทัพ เป็นผู้รับสมัครนักเรียนนายร้อยของตนเอง แล้วส่งมาเรียน ชั้นปีที่ 1 ร่วมกันที่โรงเรียนเตรียมทหาร และขึ้นชั้นปีที่ 2 จะส่ง เข้าไปศึกษาต่อที่โรงเรียนนายร้อย ของแต่ละเหล่าทัพ

สภาพปัจจุบันของโรงเรียนนายเรืออากาศ

ภารกิจ

โรงเรียนนายเรืออากาศมีภารกิจในการจัดการศึกษาและฝึกอบรมนักเรียนนายเรืออากาศ ให้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมที่จะเป็นนายทหารหลักชั้นสัญญาบัตรที่มี ประสิทธิภาพของกองทัพอากาศ โดยมีผู้บังคับบัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศ เป็นผู้รับผิดชอบ ในการบังคับบัญชา โดยมีสภาโรงเรียนนายเรืออากาศ เป็นที่ปรึกษาในการดำเนินการ

การดำเนินการตามภารกิจ

โรงเรียนนายเรืออากาศดำเนินการตามระบบและหลักสูตรการศึกษาที่กองทัพอากาศ เห็นชอบและสภาการศึกษาวิชาการทหารอนุมัติให้ใช้การศึกษาประกอบด้วย การศึกษาวิชาวิทยาการ ฝึกอบรบวิชาทหารและความเข้มข้น การฝึกพลศึกษาและการกีฬา การอบรบจริยศึกษา การ ฝึกอบรบกิจกรรมพิเศษ และการเสริมสร้างประสบการณ์ เวลาเพื่อการศึกษาและอบรบ นักเรียน นายเรืออากาศใช้เวลา 5 ปี

การรับสมัครนักเรียนนายเรืออากาศ

ผู้ที่สมัครเข้าเป็นนักเรียนนายเรืออากาศจะต้องเป็นชายไทย โสัด มีสัญชาติไทย โดยกำเนิด อายุไม่เกิน 20 ปี มีความประพฤติ และมีลักษณะท่าทาง ร่างกายและจิตใจเหมาะสม กับการเป็นทหาร ส่วนระดับความรู้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. รับผู้จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) เข้าเป็นนักเรียน...
นายเรืออากาศ ชั้นปีที่ 1
2. รับผู้จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.4) เข้าเป็นนักเรียน
นายเรืออากาศ (ระดับเตรียมอุดมศึกษา) เพื่อเข้าศึกษาในโรงเรียนเตรียมทหารเป็นเวลา 2 ปี
ก่อนที่จะเข้าศึกษาต่อในหลักสูตร 5 ปี

คุณวุฒิเมื่อสำเร็จการศึกษา

หลังจากที่นักเรียนนายเรืออากาศได้ผ่านการฝึกอบรบด้านต่าง ๆ ครบตามหลักสูตร 5 ปี จะได้รับปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิต วิทยาศาสตร์บัณฑิต เรียกว่า วท.บ.(ทอ.) ได้รับการ แต่งตั้งยศให้ เป็นว่าที่เรืออากาศตรี

ความมุ่งหมายของการศึกษาและฝึกอบรมนักเรียนนายเรืออากาศ

ในการจัดการศึกษาและฝึกอบรมนักเรียนนายเรืออากาศนั้น โรงเรียนนายเรืออากาศ ได้กำหนดจุดมุ่งหมายไว้ 5 ประการ คือ

1. ความมุ่งหมายของการศึกษาวิชาวิทยาการ

มุ่งหมายที่จะให้นักเรียนนายเรืออากาศมีความรู้วิชาวิทยาการ เท่าเทียมมาตรฐานการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยให้มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีในด้านวิทยาศาสตร์ และวิศวกรรมศาสตร์ สาขาต่าง ๆ และเสริมสร้างให้มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรของกองทัพอากาศอีกด้วย วิชาที่ต้องการศึกษาประกอบด้วย วิชาวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์พื้นฐาน วิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ประยุกต์ สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ และวิชาทหาร

2. ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมวิชาทหารและความเป็นผู้นำ

มุ่งหมายที่จะให้นักเรียนนายเรืออากาศมีความรู้ และประสบการณ์ในด้านการทหารขั้นพื้นฐาน ตลอดจนถึงขั้นการปฏิบัติงานให้พร้อม เพื่อปฏิบัติหน้าที่นายทหารสัญญาบัตรและสร้างเสริมความสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เกียรติวินัย รักประเทศชาติ และมีบุคลิกลักษณะเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำบังคับบัญชา และผู้นำทหาร จึงได้ให้มีการฝึกอบรมทหารทั้งในภาคบรรยายและภาคปฏิบัติ นอกเหนือไปจากการศึกษาในวิชาวิทยาการรวมทั้งจัดให้มีการฝึกภาคสนามประจำปีด้วย นอกจากนี้ยังจัดให้นักเรียนนายเรืออากาศปกครองบังคับบัญชากันเองตามลำดับอาวุโส โดยมีนายทหารบังคับบัญชากำกับดูแล และให้คำแนะนำ

3. ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมพลศึกษาและการกีฬา

มุ่งที่จะให้นักเรียนนายเรืออากาศมีร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ มีความทรหด อุตทน มีความว่องไว และมีไหวพริบปฏิภาณในการแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งให้รู้จักคุณค่าของกีฬา รู้วิธีบริหารร่างกายที่ถูกต้องตามวิธีการ รู้จักวิธีเล่นเกมกีฬาเป็นชุด และมีน้ำใจ เป็นนักกีฬา จึงได้จัดให้มีการฝึกอบรมพลศึกษา ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ มีการฝึกกีฬาบังคับและกีฬาเลือก พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีการแข่งขันกีฬาระหว่างกองพันนักเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์ คัดเลือกนักกีฬาที่มีความสามารถดี เข้าร่วมการแข่งขันกีฬาภายในกองทัพอากาศ กีฬาระหว่างสถาบัน ซึ่งจะมีผลเสริมสร้างให้นักเรียนนายเรืออากาศเป็นนักกีฬาที่ดี เป็นนายทหารที่มีลักษณะสมชายชาติทหารยิ่งขึ้น

4. ความมุ่งหมายของการฝึกอบรม จริยศึกษา

มุ่งหมายที่จะอบรมจิตใจ ความประพฤติและอุปนิสัยของนักเรียนนายเรืออากาศ ให้ถึงพร้อมด้วยคุณธรรมอันดีงาม รู้จักประพฤติปฏิบัติตนในการ เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา และรู้จักวางตนให้ถูกต้อง เมื่อทำหน้าที่ปกครองบังคับบัญชา มีหลักศีลธรรมในการประพฤติ นอกเหนือไปจากการปฏิบัติตามกรอบของวินัยทหาร และยึดมั่นใน เกียรติศักดิ์ของตนเอง และหมู่คณะ

5. ความมุ่งหมายของการฝึกอบรม กิจการพิเศษ

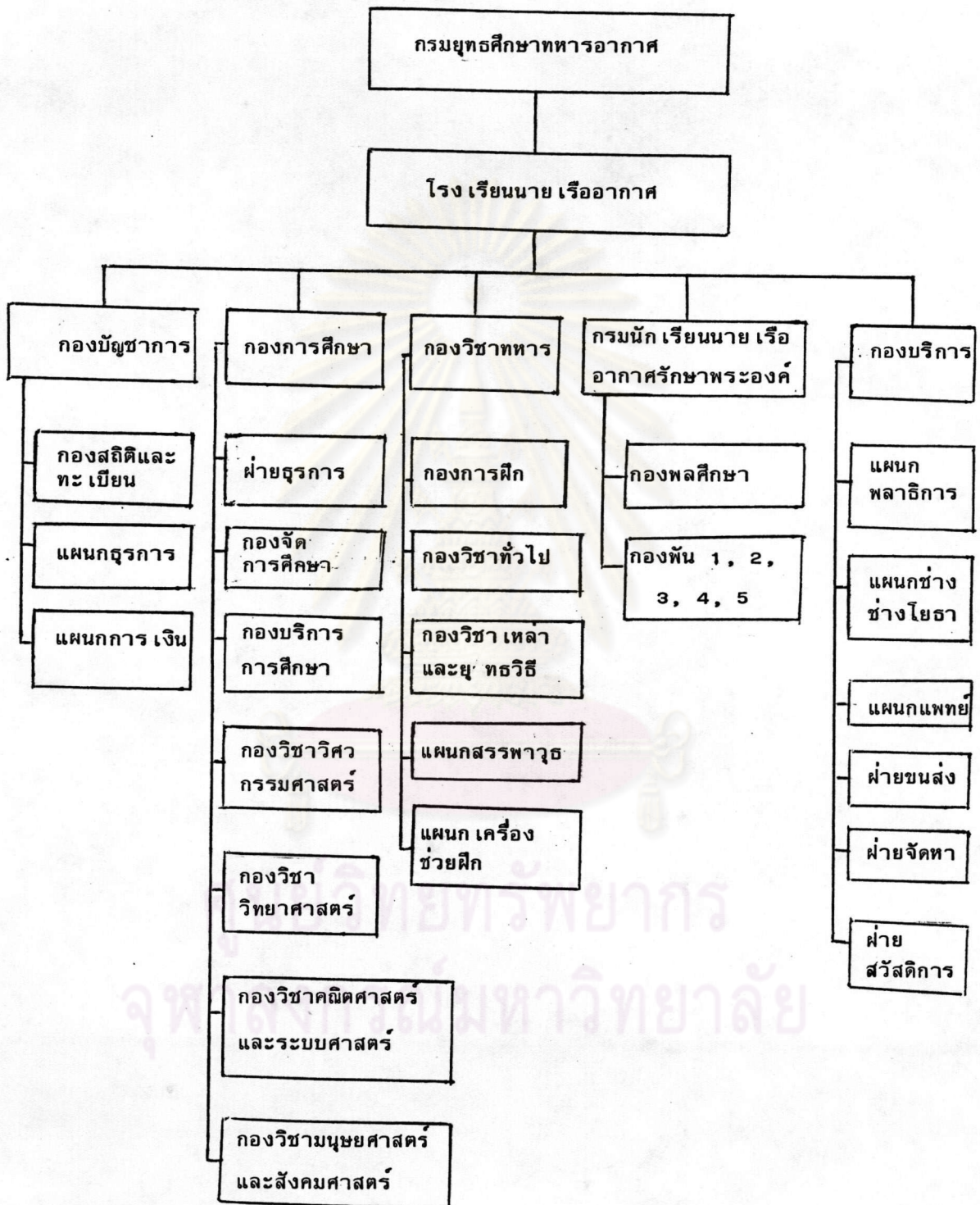
มุ่งหมายที่จะส่งเสริมให้นักเรียนนายเรืออากาศให้แสดงความสามารถพิเศษ ซึ่งมีอยู่แล้วในตัวให้ปรากฏเด่นชัดยิ่งขึ้น เพื่อที่จะ เป็นประโยชน์แก่ตนเอง แก่ทางราชการและแก่สังคม นอกจากนั้นยังต้องฝึกอบรมให้นักเรียนนายเรืออากาศรู้จักวางตนและประพฤติตนให้ถูกต้อง เหมาะสมในการ เข้าสังคม

การจัดส่วนราชการโรงเรียนนายเรืออากาศ

เพื่อให้ความมุ่งหมายในการฝึกอบรมนักเรียนนายเรืออากาศ ให้บรรลุเป้าหมาย โรงเรียนนายเรืออากาศได้ปรับปรุงส่วนราชการ ตั้งแต่ปี 2496 ตลอดมาจนถึงปัจจุบัน โรงเรียนได้จัดส่วนราชการต่าง ๆ ดังนี้

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 1 การจัดส่วนราชการโรงเรียนนายเรืออากาศ



ที่มา: เอกสารรายละเอียดหน้าที่ของส่วนราชการและเจ้าหน้าที่โรงเรียนนายเรืออากาศ

จากแผนภูมิที่ 1 จะเห็นได้ว่าในส่วนกองบัญชาการจะทำงานหลายด้านตั้งแต่งานวางแผน ประสานงาน สั่งการ สารบรรณ การเงิน การประชาสัมพันธ์ พิพิธภัณฑ และงานวิชาด้านสถิติ และการวิจัย รวมไปถึงงานบริหารกำลังพล ถ้าเปรียบเทียบกับระบบมหาวิทยาลัยทั่วไปแล้ว ลักษณะของกองบัญชาการ เป็นหน่วยงานแบบเดียวกับ สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัย

ในส่วนของกองการศึกษา กองวิชาทหาร และกรมนักเรียน ทั้ง 3 หน่วยนี้ ถือเป็นหน่วยให้การฝึกและศึกษาโดยตรง โดยกองการศึกษาจะทำหน้าที่ เป็นหน่วยควบคุมบริหารงานในภาควิชาการ ทั้งหมด กองวิชาทหารจะมีหน้าที่ เป็นหน่วยฝึกอบรมให้ความรู้ในด้านวิชาทหารด้านต่าง ๆ ในส่วนของกรมนักเรียนนั้นจะมีหน้าที่ในด้านการฝึกอบรมความเป็นผู้นำปกครองบังคับบัญชา ให้ความรู้ด้านพลศึกษา ควบคุมระเบียบวินัยและความประพฤติให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของกองทัพอากาศ

แต่ในส่วนของกองบริการนั้น เป็นหน่วยงานแม่บ้านหรืองานอำนวยความสะดวกให้ในด้านพาหนะพัสดุแก่ทุกส่วนราชการภายในโรงเรียนนายเรืออากาศ

หน้าที่ของส่วนราชการของโรงเรียนนายเรืออากาศ

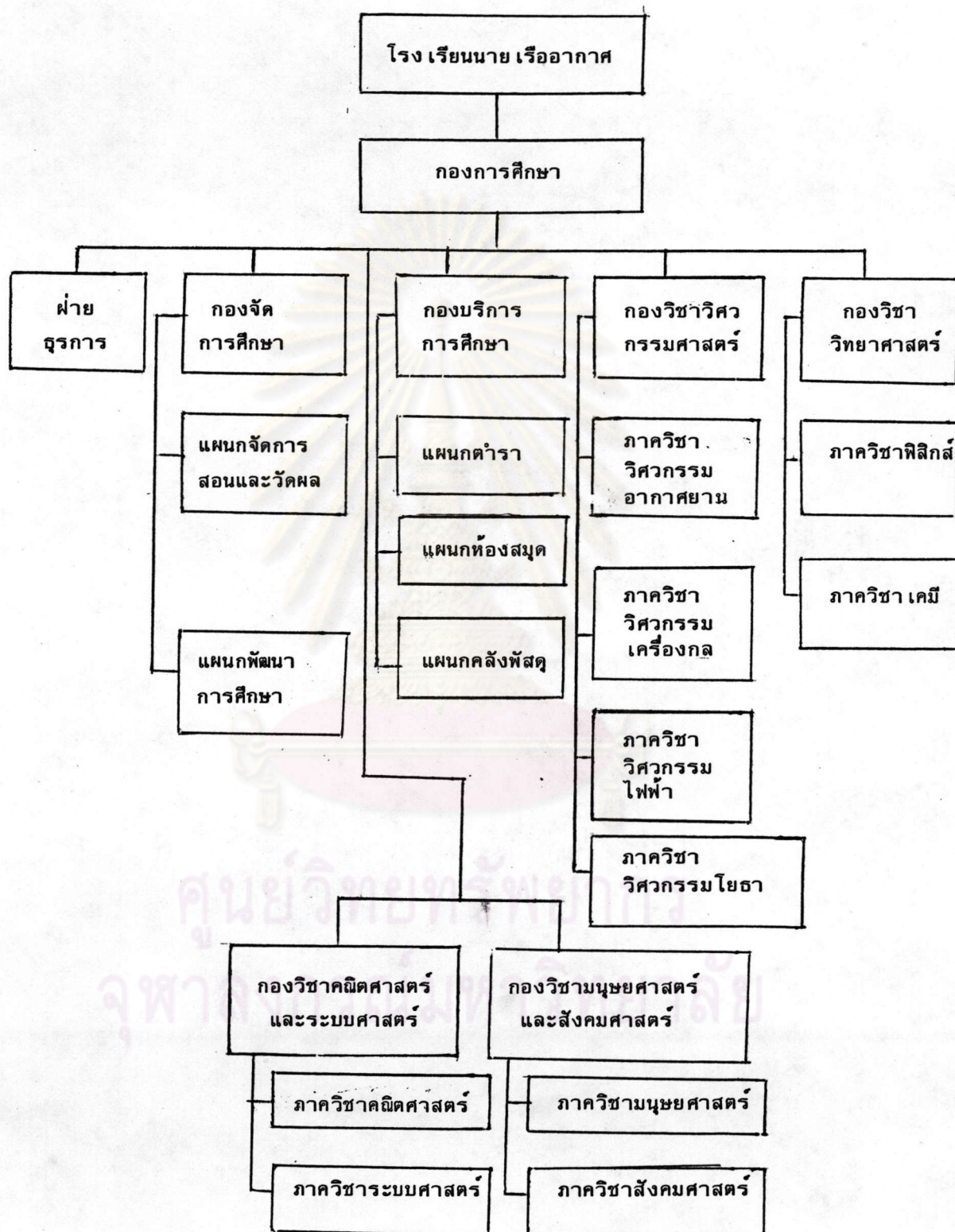
1. กองบัญชาการ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงานและบริหารงานตามภารกิจทั้งหมดของโรงเรียน โดยมีหน่วยงานในความรับผิดชอบ คือ

1.1 กองทะเบียนและสถิติ ปฏิบัติงานด้านสถิติและงานวิจัยของคณาจารย์ และนักเรียนนายเรืออากาศ การประชาสัมพันธ์ และพิพิธภัณฑ การรับสมัครสอบคัดเลือกนักเรียนนายเรืออากาศ

1.2 แผนกธุรการและกำลังพล มีหน้าที่ด้านการสารบรรณ การกำลังพล และธุรการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานบริหารงานบุคคลโดยตรงของโรงเรียนนายเรืออากาศ

1.3 แผนกการเงิน มีหน้าที่อำนวยการควบคุมและจัดดำเนินการศึกษาในด้านวิชาการทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ ให้เป็นไปตามหลักสูตรของโรงเรียนนายเรืออากาศ

แผนภูมิที่ 2 การจัดส่วนราชการกองการศึกษา



ที่มา: เอกสารรายละเอียดหน้าที่ของส่วนราชการและเจ้าหน้าที่โรงเรียนนายเรืออากาศ

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ พ.ศ. 2529 เล่มที่ 1 หน้า 1-8

กองการศึกษาโรงเรียนนายเรืออากาศถือ เป็นหน่วยงานหลัก ที่มีความสำคัญที่สุดของโรงเรียนนายเรืออากาศ เพราะ เป็นหน่วยงานที่ให้ความรู้ระดับปริญญาตรีแก่นักเรียนนายเรืออากาศ เป็นหน่วยงานที่รวมหน้าที่การสอน การบริหารการศึกษา ซึ่งในโรงเรียนนายเรือทั้ง 3 เหล่าทัพ ใช้ระบบเดียวกันตรงที่ว่า ผู้รับผิดชอบหน่วยงานนี้จะต้องมียศ เท่ากับผู้รับผิดชอบสูงสุดของหน่วยงาน คือ ผู้บัญชาการโรงเรียน โดยมีศพลตรี ทำให้มีผู้กล่าวว่า เป็นการจัดโครงสร้างการบริหารที่ผิดแบบธรรมเนียมทหารที่มีศพลตรี 2 คน ในหน่วยงานเดียวกัน (ศุลักษณ์ สุวรรณะชญ 2521 : 21) แต่ถึงจะเป็น เรื่องที่ผิดแบบของทหาร แต่ในหลัก เป็นจริงต้องยอมรับว่าผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการศึกษาเป็นผู้ควบคุมดูแลหน่วยงานที่เป็นแหล่งชุมนุมผู้มีความรู้สูงสุด และมีจำนวนมากที่สุดเกินกว่าหน่วยงานใด ๆ ในกองทัพอากาศ กำหนดให้บุคคลที่ บังคับบัญชาหน่วยงานนี้มีชั้นยศสูงถึงพลอากาศตรี จะถือ เป็นตำแหน่ง เกียรติยศก็ได้

ในการจัดหน่วยงานของกองการศึกษา ได้จัดแบ่งหน่วยงานออกตามหน้าที่ของหน่วยงาน โดยแบ่งได้ เป็น 5 ส่วน คือ

1. ส่วนธุรการ จะทำงาน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ข้าราชการในกองการศึกษา เช่น งานสารบรรณ ธุรการทั่วไป เป็นหน่วยกลางในการประสานงาน การบริหารงานบุคคล ซึ่งได้แก่ ฝ่ายธุรการ
2. ส่วนบริการตำราและอุปกรณ์การศึกษา มีหน้าที่จัดซื้อจัดหา จัดทำตำราเรียนอุปกรณ์การเรียนการสอนทั่วไป รวมทั้งงานห้องสมุด ซึ่งได้แก่ กองบริการการศึกษา
3. หน่วยบริการทางวิชาการ ทำหน้าที่จัดครู-อาจารย์ เข้าสอน จัดตารางเรียน การปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร โดยปกติแล้วผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ จะเป็นอาจารย์จากภาควิชาต่างๆ ได้หมุนเวียนมาปฏิบัติงาน หน่วยงานนี้ คือ กองจัดการศึกษา
4. ส่วนอาจารย์ เป็นส่วนเพื่อการเรียนการสอนโดยตรง ซึ่งได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในกองวิชาการต่าง ๆ ซึ่งได้จัดแยกหน้าที่ออก เป็นภาควิชา
5. การจัดกองวิชาและภาควิชาของกองการศึกษา ในการจัดกองวิชาและภาควิชาในกองการศึกษาได้กำหนดหน้าที่ของกองวิชาและภาควิชาไว้ดังนี้

หน้าที่ของกองวิชา กองวิชาในกองการศึกษาจะมีหน้าที่ในด้านการอำนวยความสะดวก ให้การศึกษาและวัดผลในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ โดยจะมอบหมายให้หน่วยงานย่อยของกองวิชา ซึ่งได้แก่ภาควิชารับผิดชอบตามลักษณะวิชาที่จัดสอน

หน้าที่ของภาควิชา ภาควิชาของโรงเรียนนายเรืออากาศจะมีหน้าที่โดยทั่วไป คือ การ ให้การศึกษาและวัดผลตามสาขาวิชา ปรับปรุงการสอนให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงหลักสูตร ประสานงานกับภาควิชาอื่นในกองวิชาและ เผยแพร่วิทยาการของภาควิชาให้แก่อาจารย์ และบุคคล ทั่วไป

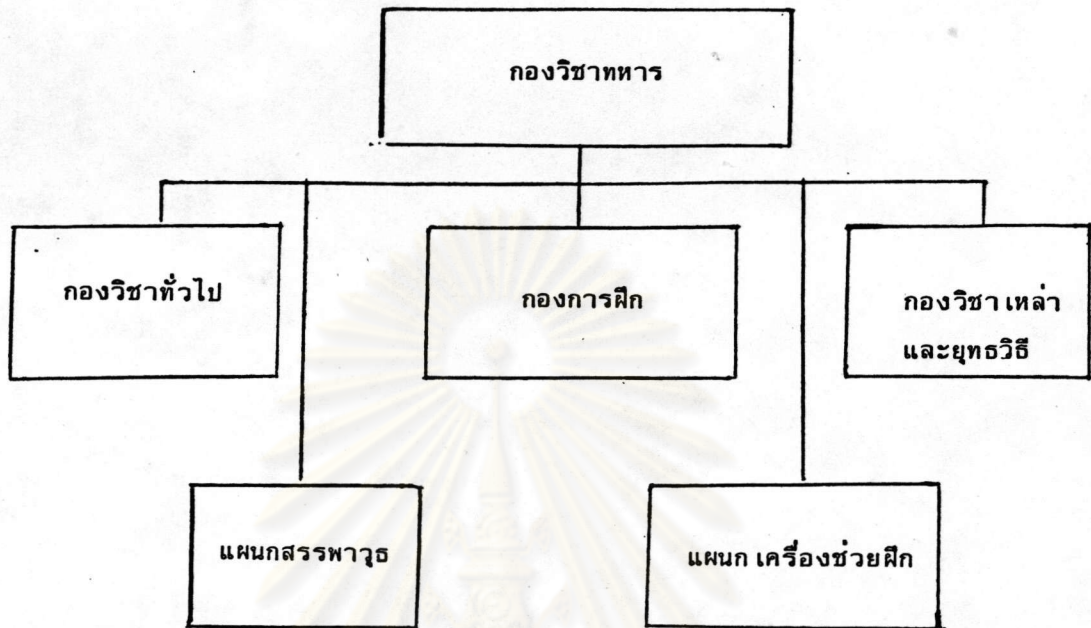
การจัดกองวิชาและภาควิชา

โรงเรียนนายเรืออากาศ ปัจจุบันมี 4 กองวิชา คือ

1. กองวิชาวิศวกรรมศาสตร์ มีภาควิชาในสังกัด 4 ภาควิชา คือ ภาควิชาวิศวกรรม อากาศยาน ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล ภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า และภาควิชาวิศวกรรมโยธา
2. กองวิชาวิทยาศาสตร์ มีภาควิชาในสังกัด 2 ภาควิชา คือ ภาควิชาเคมี และ ภาควิชาฟิสิกส์
3. กองวิชาคณิตศาสตร์และระบบศาสตร์มีภาควิชาในสังกัด 2 ภาควิชา คือ ภาควิชา คณิตศาสตร์ และภาควิชาระบบศาสตร์
4. กองวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มีภาควิชาในสังกัด 2 ภาควิชา คือ ภาควิชา มนุษยศาสตร์และภาควิชาสังคมศาสตร์

กองวิชาทหาร กองวิชาทหารเป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่อผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศ มีหน้าที่ในการฝึกอบรมวิชาทหารทั้งในด้านทฤษฎีและปฏิบัติ เกี่ยวกับยุทธวิธี และเทคนิคขั้นพื้นฐาน ในสาขาวิชาการทหารบก ทหารเรือ และทหารอากาศ ซึ่งมีรูปแบบโครงสร้างตามแผนภูมิดังนี้

แผนภูมิที่ 3 การจัดหน่วยงานของกองวิชาทหาร



ที่มา: เอกสารรายละเอียดหน้าที่ของส่วนราชการและเจ้าหน้าที่โรงเรียนนายเรืออากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ พ.ศ. 2529 เล่มที่ 1 หมวด ก. หน้า 6-7

หน้าที่ของหน่วยงานของกองวิชาทหาร

1. หน้าที่ของกองการฝึก มีหน้าที่ฝึก สอน อบรมวิชาทหาร เสริมประสบการณ์จากการศึกษาภาคทฤษฎี
2. กองวิชาเหล่าและยุทธวิธี มีหน้าที่ให้การศึกษา ในวิชาเทคนิคและยุทธวิธีของเหล่าทหาร หลักนิยมทางการทหาร การเสริมสร้างประสบการณ์ทางการบิน
3. กองวิชาทั่วไป มีหน้าที่ให้การศึกษาในหลักวิชาทหารทั่วไปและ เสริมสร้างความรู้พิเศษในด้านการเข้าสังคม
4. แผนกสรรพาวุธ ให้การสนับสนุนด้านอาวุธ ในการฝึกอบรม
5. แผนก เครื่องช่วยฝึก ให้การสนับสนุนอุปกรณ์การฝึกวิชาทหาร เก็บรักษาพัสดุของกองวิชาทหาร

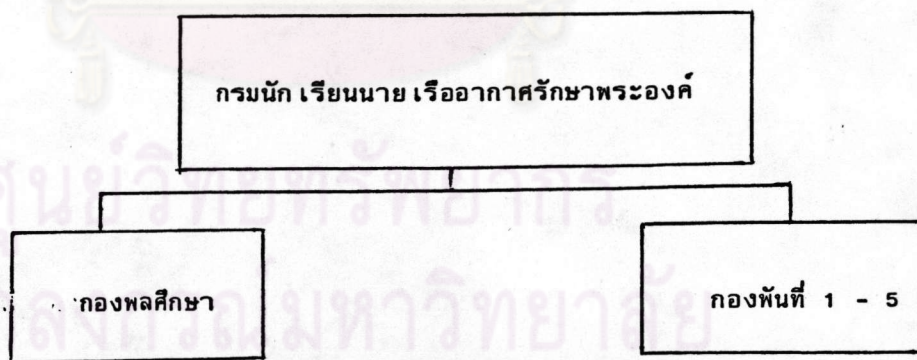
หน้าที่ของกองวิชาทหารโดยสรุปแล้ว เป็นหน้าที่ให้ความรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ทางทหาร เพื่อให้นักเรียนนายเรืออากาศได้มีความรู้และความเข้าใจในหลักการทางทหารของทหารทั้ง 3 เหล่าทัพ

กรมนักเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์

กรมนักเรียนนายเรืออากาศ หน่วยงานนี้เป็นหน่วยงานที่เป็นผู้นำความรู้ที่ได้จากการศึกษาในกองวิชาทหารมาสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง และเป็นหน่วยงานเพื่อควบคุมดูแลให้นักเรียนกรมยุทธนายเรืออากาศปฏิบัติตัวตามระเบียบของกองทัพอากาศ

ภารกิจของหน่วยงานที่กำหนดไว้ตามระเบียบของกองทัพอากาศมีไว้ว่า มีหน้าที่ปกครองบังคับบัญชา ฝึกอบรมความประพฤติ นิสัย วินัย จิตวิทยาการนำทหาร การเสริมสร้างสมรรถภาพทางร่างกายและจิตใจ เพื่อให้มีคุณสมบัติของนายทหารสัญญาบัตรที่รูปแบบของการจัดโครงสร้างตามแผนภูมิ ดังนี้

แผนภูมิที่ 4 การจัดหน่วยงานของกรมนักเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์



ที่มา: เอกสารรายละเอียดหน้าที่ของส่วนราชการและเจ้าหน้าที่โรงเรียนนายเรืออากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ พ.ศ. 2529 เล่มที่ 1 หมวด ก, หน้า 7.

หน้าที่ของหน่วยงานในกรมนักเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์

1. กองพลศึกษา มีหน้าที่สอนวิชาพลศึกษาทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เพื่อให้มีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์แข็งแรง เสริมสร้างสมรรถภาพทางร่างกาย

2. กองพัน มีหน้าที่บังคับบัญชา ควบคุม ดูแลนักเรียนนายเรืออากาศให้อยู่ในระเบียบวินัย และให้การฝึกอบรมให้มีความรู้ที่ดี จิตใจห่อ่งใส มีคุณธรรม และมีประสิทธิภาพ เพื่อการเป็นนายทหารสัญญาบัตรที่ดี ปัจจุบันกรมนักเรียนได้แบ่งออกเป็น 5 กองพัน โดยแบ่งตามชั้นปี 1 ชั้นปี เท่ากับ 1 กองพัน

กองบริการ

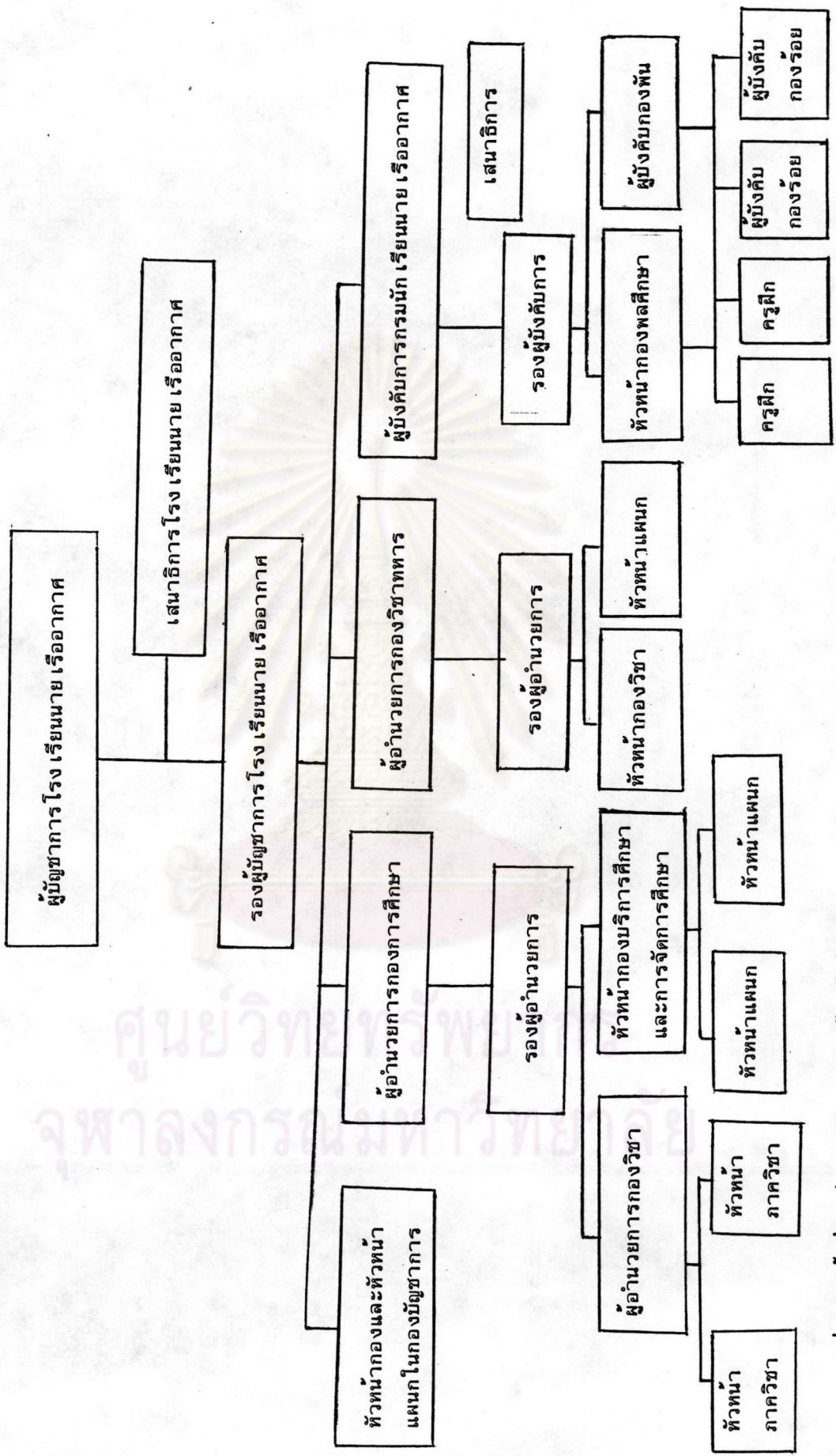
กองบริการมีหน้าที่ให้การสนับสนุนด้านการบริการในด้านกวรพัสดุ พาหนะ การแพทย์ การจัดซื้อจัดหาและสวัสดิการ หน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ได้แก่ แผนกพลลาธิการ แผนกช่างโยธา แผนกแพทย์ฝ่ายขนส่ง ฝ่ายจัดหาและฝ่ายสวัสดิการ

โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศ

จากรูปแบบโครงสร้างของการบริหารจะเห็นว่าโรงเรียนนายเรืออากาศ ได้จัดโครงสร้างองค์การแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา โดยมีผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศ เป็นผู้บังคับบัญชา และมีเสนาธิการ เป็นที่ปรึกษาหรือฝ่ายอำนวยการในการสั่งการ ผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศ จะสั่งการไปยังหัวหน้าหน่วยงานหลัก และให้แต่ละหน่วยงานสั่งการต่อไปตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา ซึ่งในโครงสร้างปัจจุบันจะมีแผนภูมิ ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 5 โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศ



ที่มา: หน้าที่ของส่วนราชการและเจ้าหน้าที่โรงเรียนนายเรืออากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ พ.ศ. 2529 เล่มที่ 1 หมวด ก. หน้า 1-8

จากแผนภูมิที่ 5. ผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการสั่งการ โดยมีเสนาธิการเป็นผู้วางแผนด้านต่าง ๆ โดยให้หน่วยงานต่าง ๆ มีผู้บังคับบัญชาของตนเอง ก็ขึ้นตรงกับผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศแต่ละหน่วยงานต่าง เป็นอิสระต่อกัน ซึ่งการบังคับบัญชาตามโครงสร้างแบบนี้ ธวัช วิชัยดิษฐ กล่าวว่า โครงสร้างในการตัดสินใจ (Decision Making Structure) และการใช้อำนาจ (Discretionion) เป็นไปตามแนวคิด สัมพันธ์กันตามขอบเขตของความรับผิดชอบตามลำดับชั้นต่าง ๆ ของสายบังคับบัญชา (Hierachy) กระบวนการตัดสินใจจะเป็นไปในลักษณะที่ถูกควบคุม โดยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ การตัดสินใจจึงใช้แต่เพียงฐานะและอำนาจตามตำแหน่ง ก็คือว่า การตัดสินใจนั้นชอบธรรม (Ligitimacy) และถูกต้องแล้วผู้มีตำแหน่งต่ำกว่าจะไม่มีส่วนสำคัญในการบริหาร ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมีจิตใจเป็นประชาธิปไตยก็ไม่จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และถ้าผู้บริหารมีจิตใจเป็นเผด็จการก็จะตัดสินใจกระทำการโดยถือความคิดเห็นของตนแต่ผู้เดียว (ธวัช วิชัยดิษฐ: 153-154)

จากความคิดเห็นนี้อาจไม่เหมาะสมสำหรับกรณีของฝ่ายพลเรือน แต่สำหรับฝ่ายทหารแล้วการยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา ถือเป็นสิ่งปกติธรรมดา และโดยปกติแล้ว ผู้บังคับบัญชาทหารนั้น เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงและในการตัดสินใจทุกครั้งจะมีฝ่ายอำนวยการ หรือ เสนาธิการคอยให้การแนะนำช่วยเหลือ ดังที่ผู้กล่าวว่า หน้าทีของเสนาธิการนั้น "...จะต้องเข้าใจภารกิจของผู้บังคับบัญชาดี ต้องสรุปเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และเสนาธิการต้องรู้สถานการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า และประการสำคัญเสนาธิการจะต้อง เสนองานที่สำเร็จ เรียบร้อยแล้ว และเป็นงานที่ผู้บังคับบัญชาเพียงแต่ลงนาม เท่านั้น ลำดับชั้นของการปฏิบัติงานของเสนาธิการจะมีดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชา จะแจ้งภารกิจให้เสนาธิการทราบ และบอกแนวทางว่าจะปฏิบัติอย่างไรจึงจะสำเร็จ
2. เสนาธิการจะรวบรวมคัด เลือกข้อเท็จจริง เอามาประมวลสถานการณ์ และ เสนอแนะหนทางปฏิบัติที่ดีแก่ผู้บังคับบัญชา
3. ทำแผนปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชานุมัติ ดังนั้นงานของ เสนาธิการ จึง เป็นการช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาที่ไม่สามารถบรรยายละเอียดทั้งหมด จึงต้องให้รายละเอียดที่ทันสมัย และให้ผู้บังคับบัญชาได้ทางการปฏิบัติ โดยต่อเนื่องตลอดเวลา (ครรรชิต บุญสิทธิ์ 2522: 32-34)

การสรรหาและคัดเลือก

ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศ ได้สรรหาจาก 2 แหล่ง คือ

1. การสรรหาจากบุคคลภายในกองทัพอากาศ เป็นไปตามนโยบายของกองทัพอากาศ ที่จะให้ความสำคัญต่อข้าราชการกองทัพอากาศเป็นอันดับแรก โดยเมื่อมีตำแหน่งนายทหารชั้นสัญญาบัตรว่างจะให้โอกาสแก่นายทหารชั้นประทวน หรือลูกจ้างได้เลื่อนตำแหน่ง เพราะเป็นการประหยัดงบประมาณที่ต้องขอเพิ่มขึ้นในการบรรจุข้าราชการใหม่ อีกรณีหนึ่งอาจสรรหาโดยย้ายหรือโอนนายทหารสัญญาบัตรจากส่วนราชการอื่น ๆ ให้มารับตำแหน่งอาจารย์ในโรงเรียนนายเรืออากาศ

การสรรหาภายในกองทัพอากาศ จะใช้วิธีการ 3 ประการ คือ

1. สรรหาผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายเรืออากาศซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้มากที่สุดจนกล่าวได้ว่า จากอดีตจนถึงปัจจุบัน ครู-อาจารย์ ร้อยละ 80 มาจากผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายเรืออากาศ ซึ่งด้วยวิธีการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า จะมีจุดอ่อนบางประการที่อาจทำให้โรงเรียนนายเรืออากาศไม่อาจได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ หรือมีคุณสมบัติตามที่ต้องการได้ เพราะในการสรรหาแบบนี้จะมีขั้นตอนที่น่าศึกษา คือ

1.1 ก่อนจบการศึกษา นักเรียนนายเรืออากาศในชั้นปีที่ 5 ที่มีความรู้ ความสามารถระดับสูงและมีร่างกายสมบูรณ์ มีสภาพจิตใจที่ดี และมีความถนัดทางการบิน หรือ "ผู้เป็นหัวกะทิ" จะได้รับการคัดเลือกให้ไปศึกษาต่อในโรงเรียนการบินเป็นเวลา 1 ปี แต่ละปีบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเกินกว่าร้อยละ 70 จะได้รับการคัดเลือกให้เข้าศึกษาในโรงเรียนการบิน ซึ่งเมื่อจบการศึกษาแล้วจะได้รับการบรรจุให้เป็นนักบิน ตามกองบินต่าง ๆ ของกองทัพอากาศ และตำแหน่งนักบินนี้ไม่มีโอกาสได้มาทำหน้าที่อาจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศได้เลย ในขั้นตอนนี้ถือได้ว่าโรงเรียนนายเรืออากาศได้สูญเสียโอกาสในการคัดเลือกศิษย์เก่าที่มีความรู้ความสามารถในระดับหนึ่ง

1.2 บุคคลที่ร่างกายไม่สมบูรณ์ และไม่ผ่านการทดสอบ ไม่ผ่านเกณฑ์ การคัดเลือกให้เข้าศึกษาต่อที่โรงเรียนการบิน โรงเรียนนายเรืออากาศ ซึ่งเป็นหน่วยผลิต จะต้อง ส่งรายชื่อไปยังหน่วยบรรจุข้าราชการคือ กรมกำลังพลทหารอากาศ ซึ่งในการบรรจุเป็นความ รับผิดชอบโดยตรงของกรมกำลังพลทหารอากาศ

1.3 กรณีโรงเรียนนายเรืออากาศ มีความต้องการบุคคลผู้ใดมาเป็น ข้าราชการทหาร ครู-อาจารย์ ในโรงเรียนนายเรืออากาศ จะต้องแจ้งความจำนงค์ต่อกรมกำลัง พลทหารอากาศ ซึ่งตามระเบียบของกระทรวงกลาโหมจะไม่สามารถระบุตัวบุคคลได้ นอกจาก ระบุคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการเท่านั้น เป็นสิทธิอันชอบธรรมของกรมกำลังพลทหารอากาศที่จะ ส่งผู้ใดมาให้ก็ได้ซึ่งไม่อาจคาดหวังได้ว่าจะได้ผู้ที่มีคุณสมบัติตามต้องการ

1.4 เมื่อกรมกำลังพลทหารอากาศ ได้ส่งผู้ใดมาก็จะเป็นคำสั่งของ กองทัพอากาศ โรงเรียนนายเรืออากาศไม่อาจปฏิเสธได้ เพราะเท่ากับว่าเป็นการปฏิเสธคำสั่ง กองทัพอากาศ

2. สรรหาโดยการสอบคัดเลือกจากบุคคลภายในกองทัพอากาศ การสรรหา โดยวิธีนี้จะกระทำก็ต่อเมื่อโรงเรียนนายเรืออากาศมีตำแหน่งว่าง ก็จะเปิดโอกาสให้ข้าราชการ ชั้นประทวนที่มีความรู้และคุณสมบัติตามตำแหน่ง ได้มาสมัครสอบโดยทั่วถึง เพื่อสอบคัดเลือกบุคคลที่มี ความรู้ความสามารถที่สุดมาบรรจุลงในตำแหน่งที่ต้องการ

3. สรรหาโดยการย้ายจากนายทหารสัญญาบัตรภายในกองทัพอากาศ เป็นการ ย้ายบุคคลที่อยู่ในส่วนราชการต่าง ๆ ในกองทัพอากาศ ให้มาดำรงตำแหน่งอาจารย์ โดยมีข้อ กำหนดว่า ข้าราชการผู้นั้นต้องมีคุณวุฒิในสาขาวิชาที่ต้องการ

2. การสรรหาจากบุคคลภายนอกกองทัพอากาศ

การสรรหาตามวิธีนี้จะใช้ต่อเมื่อไม่มีบุคคลผู้ใดของกองทัพอากาศได้สำเร็จการศึกษา ในสาขาวิชานั้น โรงเรียนนายเรืออากาศจะประกาศแจ้งความไปยังบุคคลภายนอกให้มาสมัครสอบ แข่งขันโดยโรงเรียนนายเรืออากาศจะมีสิทธิอย่างเต็มที่ในการสรรหา และคัดเลือกบุคคล นอกจาก การสอบคัดเลือกแล้ว โรงเรียนนายเรืออากาศอาจขอรับโอนข้าราชการจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งใน ส่วนของกระทรวงกลาโหมและกระทรวงทบวงกรมในฝ่ายพลเรือนอื่น ๆ ถ้าผู้นั้นมีคุณสมบัติตามที่ โรงเรียนนายเรืออากาศต้องการ

ในการสรรหาบุคคลจากภายนอกกองทัพอากาศนี้กล่าวได้ว่า . เป็นการสรรหาที่จะได้บุคคลที่มีคุณสมบัติที่โรงเรียนนายเรืออากาศต้องการ ซึ่งในการสรรหาโดยวิธีนี้จะใช้มากในกองการศึกษา ซึ่งรับผิดชอบทางด้านวิชาการโดยตรง

ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือก

ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศได้ใช้ระเบียบการสรรหาของกองทัพอากาศ ซึ่งได้วางขั้นตอนไว้ดังนี้

1. รายงานขอบรรจุกำลังพล เมื่อมีตำแหน่งว่างที่จะขอบรรจุไม่ว่าในกรณีใดๆ เพราะ เปิดอัตราใหม่ หรือ เป็นการบรรจุทดแทนบุคคลที่ย้ายหรือ เลื่อนตำแหน่ง หน่วยงานจะต้องรายงานตามลำดับขั้นตอน จากหน่วยผู้ใช้งาน ผ่านตามลำดับชั้นบังคับบัญชา และผ่านจากโรงเรียนนายเรืออากาศไปยังกรมยุทธศึกษาทหารอากาศและมาสิ้นสุดลงที่กรมกำลังพลทหารอากาศเพื่อขอบรรจุกำลังพล
2. ชั้นวิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้กำลังพลในตำแหน่งนั้น เมื่อกรมกำลังพลทหารอากาศได้รับเรื่อง ก็จะส่งเจ้าหน้าที่มาวิเคราะห์ถึงความจำเป็นของการใช้กำลังพลในตำแหน่งนั้น ถ้าเห็นว่าไม่ควรบรรจุก็จะไม่สามารถสรรหาได้ แต่ถ้าผู้วิเคราะห์เห็นว่าสมควรบรรจุ กรมกำลังพลทหารอากาศก็จะอนุมัติให้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป
3. การตั้งกรรมการรับสมัครและสอบคัดเลือก โดยปกติจะดำเนินการหลังจากการอนุมัติให้บรรจุบุคคลในตำแหน่งนั้นได้
4. แจ้งความรับสมัคร ไม่ว่าจะ เป็นการรับสมัครจากภายนอก และภายในกองทัพอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ในฐานะหน่วยต้นสังกัดโรงเรียนนายเรืออากาศจะเป็นผู้ประกาศแจ้งความรับสมัคร ไปยังหน่วยต่าง ๆ ของกองทัพอากาศโดยทั่วถึง โดยในประกาศแจ้งความไม่ระบุตำแหน่ง แต่ระบุถึงคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ รวมทั้งคุณสมบัติบางประการกำหนดรายละเอียดในเรื่อง วัน เวลารับสมัคร วิชาที่สอบ หลักเกณฑ์การวัดผล
5. การทดสอบเพื่อคัดเลือก หลังจากที่ได้รับสมัครบุคคลไว้แล้ว คณะกรรมการสอบคัดเลือกจะออกข้อสอบ เพื่อคัดเลือกบุคคลโดยการสอบคัดเลือก คือ สอบข้อเขียน และสอบสัมภาษณ์ ผู้ที่ผ่านการสอบคัดเลือกนั้นจะต้องมีคะแนนข้อเขียนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

6. การคัดเลือก จะใช้คะแนนข้อเขียนและคะแนนสอบสัมภาษณ์มารวมกันแล้วจัดอันดับผู้สอบได้ โดยเรียงลำดับที่ 1, 2, 3

7. การสอบสัมภาษณ์ครั้งที่ 2 เมื่อบุคคลผู้หนึ่งผ่านการประกาศผลโดยคณะกรรมการรับสมัครและสอบคัดเลือกของโรงเรียนนายเรืออากาศแล้ว จะต้องแจ้งผลการสอบให้แก่ กรมกำลังพลทหารอากาศเพื่อให้คณะกรรมการของกองทัพอากาศเป็นผู้สัมภาษณ์ เพื่อพิจารณาคัดเลือกเป็นครั้งสุดท้าย ซึ่งส่วนใหญ่แล้วในขั้นตอนนี้ จะยืนยันตามประกาศผลของโรงเรียนนายเรืออากาศ

8. การบรรจุและแต่งตั้ง เมื่อบุคคลได้ผ่านขั้นตอนของการสรรหาและคัดเลือกแล้วทางโรงเรียนนายเรืออากาศจะรายงานขอบรรจุบุคคลผู้หนึ่ง เข้าสู่ตำแหน่งที่ได้ระบุนุมัติให้บรรจุ โดยจะให้ เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่ผู้บัญชาการทหารอากาศลงนาม

จำนวนข้าราชการ ปัจจุบันโรงเรียนมีข้าราชการและลูกจ้าง จำนวน 588 คน แบ่งออกได้ตามชั้นยศ ดังนี้

นายทหารชั้นสัญญาบัตร

พลอากาศตรี	2 คน
นาวาอากาศเอกพิเศษ	19 คน
นาวาอากาศเอก	29 คน
นาวาอากาศโท	38 คน
นาวาอากาศตรี	43 คน
เรืออากาศเอก	21 คน
เรืออากาศโท	30 คน
เรืออากาศตรี	25 คน

นายทหารชั้นประทวน

พันจ่าอากาศตรี - พันจ่าอากาศเอกพิเศษ	82 คน
จ่าอากาศตรี - จ่าอากาศเอก	28 คน
พลทหาร	5 คน
ลูกจ้างประจำ	211 คน
ลูกจ้างชั่วคราว	55 คน

คุณวุฒิของอาจารย์ สำหรับอาจารย์ในส่วนของกองวิชาทหาร และกรมนักเรียน นายเรืออากาศรักษาพระองค์ จะมีคุณวุฒิปริญญาตรีทั้งหมด ส่วนในกองการศึกษา ซึ่งทำหน้าที่ อาจารย์ฝ่ายวิชาการในปัจจุบัน อาจารย์ประจำจำนวน 102 คน มีคุณวุฒิการศึกษา ดังนี้ คุณวุฒิ ปริญญาตรี 43 คน ปริญญาโท 53 คน และปริญญาเอก 6 คน (สุวิช จันทประดิษฐ์ 2530 : 11-12)

อาจารย์พิเศษ นอกจากอาจารย์ประจำแล้ว ในแต่ละปี โรงเรียนนายเรืออากาศ จะกำหนดให้ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาต่าง ๆ มาเป็นอาจารย์พิเศษ ซึ่งจะมีจำนวนเท่ากับอาจารย์ ประจำ หรือบางครั้งอาจารย์พิเศษ จะมีจำนวนมากกว่า ในปี พ.ศ. 2530 จะพบว่า มีอาจารย์ พิเศษ จำนวน 127 คน แบ่งออกได้ดังนี้ คือ อาจารย์พิเศษจากข้าราชการกองทัพอากาศ จำนวน 55 คน จากกองบัญชาการทหารสูงสุด 3 คน จากกองทัพบก 1 คน จากทบวงมหาวิทยาลัย 32 คน จากองค์การรัฐวิสาหกิจ คือ บริษัทการบินไทย 2 คน ส่วนราชการอื่น ๆ อีก 31 คน ชาวต่างประเทศ 2 คน นักธุรกิจ 1 คน (เอกสารคำสั่งกองทัพอากาศ (เฉพาะ) ที่ 218/2530 และ 447/2530 : เอกสารอัดสำเนา) อาจารย์พิเศษส่วนใหญ่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้าน วิศวกรรมศาสตร์

การจัดตำแหน่งและชั้นยศ

โรงเรียนนายเรืออากาศได้จัดตำแหน่งและชั้นยศ เป็น 2 ชนิด คือ ตำแหน่งทางการบริหารในระบบทหารและตำแหน่งทางวิชาการของระบบทหาร โดยจัดชั้นยศ เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงกลาโหม ซึ่งได้จัดชั้นยศของนายทหารอากาศไว้ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 การจัดตำแหน่งและชั้นยศของนายทหารชั้นสัญญาบัตรของกองทัพอากาศ

ลำดับ	ยศ		ระดับ
1	เรืออากาศตรี เรืออากาศโท เรืออากาศเอก	อันดับ 1	น.1
		อันดับ 2	
		อันดับ 1	
		อันดับ 2	
2	นาวาอากาศตรี	อันดับ 1	น.2
		อันดับ 2	
3	นาวาอากาศโท	อันดับ 1	น.3
		อันดับ 2	
4	นาวาอากาศเอก	อันดับ 1	น.4
		อันดับ 2	
5	นาวาอากาศเอกพิเศษ	อันดับ 1	น.5
		อันดับ 2	
6	พลอากาศตรี	อันดับ 1	น.6
		อันดับ 2	
7	พลอากาศโท	อันดับ 1	น.7
		อันดับ 2	
8	พลอากาศเอก	-	น.8
9	พลอากาศเอก ครองอัตราจอมพลอากาศ (ผู้บัญชาการทหารอากาศ)	-	น.9

ที่มา: พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการทหาร (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527: เอกสาร
อัสสำเนา

จากตารางที่ 6 จะเห็นได้ว่า ปัจจุบันนายทหารชั้นสัญญาบัตรของกองทัพอากาศมีทั้งหมด 9 ระดับ แต่จะมีชั้นยศเพียง 8 ชั้น ส่วนในอดีตจะมีทั้งหมด 9 ชั้นยศ จอมพลอากาศ คือ ชั้นยศสูงสุด แต่ปัจจุบันได้มีการยกเลิกการแต่งตั้งยศจอมพล . แต่ถ้านายทหารอากาศผู้ใด อยู่ในตำแหน่งที่สามารถเลื่อนยศได้ถึงยศจอมพลก็ให้บุคคลผู้นั้นมีชั้นยศพลอากาศเอก แต่ครองอัตราจอมพล


ดังนั้น ถ้าจะจัดระดับยศ ตามตารางจะจัดได้ดังนี้

- ระดับ น.1 คือ นายทหารที่มียศ เรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก
- ระดับ น.2 คือ นายทหารที่มียศ นาวาอากาศตรี
- ระดับ น.3 คือ นายทหารที่มียศ นาวาอากาศโท
- ระดับ น.4 คือ นายทหารที่มียศ นาวาอากาศเอก
- ระดับ น.5 คือ นายทหารที่มียศ นาวาอากาศเอกพิเศษ
- ระดับ น.6 คือ นายทหารที่มียศ พลอากาศตรี
- ระดับ น.7 คือ นายทหารที่มียศ พลอากาศโท
- ระดับ น.8 คือ นายทหารที่มียศ พลอากาศเอก
- ระดับ น.9 คือ นายทหารที่มียศ พลอากาศเอก ครองอัตรา
จอมพลอากาศ

สำหรับอันดับ 1 หรือ อันดับ 2 ของชั้นยศ ระหว่างเรืออากาศโท ถึงพลอากาศโท นั้น เป็นการจัดอันดับ เพื่อการเลื่อนอัตราเงิน เดือน ในกรณีนายทหารผู้นั้นอยู่ในชั้นยศสูงสุดของตำแหน่ง และไม่สามารถเลื่อนยศให้สูงขึ้นได้อีก เช่น ผู้บังคับฝูงบิน ที่กำหนดให้มีศึคนาวาอากาศโท ถ้าบุคคลผู้นั้น เป็นนาวาอากาศโทมาหลายปี และมีอัตราเงิน เดือนถึงชั้นสูงสุดของชั้นยศนาวาอากาศโท ซึ่งโดยปกติจะไม่ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนชั้นเงิน เดือน ก็จะทำให้เลื่อนไปรับเงิน เดือนในอันดับ 1 ของชั้นยศที่จะเลื่อนขึ้นไป โดยไม่ต้องรับเงินเดือนในอันดับ 2 ของชั้นยศ

การจัดตำแหน่งและชั้นยศของอาจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศ

ในการจัดชั้นยศของอาจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศนั้น เนื่องจากการจัดหน่วยเพื่อฝึกอบรมทั้ง 3 หน่วย ได้เรียกตำแหน่งอาจารย์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ กองการศึกษา จะเรียกชื่อตำแหน่งเป็นตำแหน่งทางวิชาการ และตำแหน่งหน้าที่การงาน กองวิชาทหาร จะเรียกชื่อตำแหน่งเป็นตำแหน่งอาจารย์ และตำแหน่งตามหน้าที่การงาน กองพลศึกษาจะเรียกชื่อตำแหน่งในกองพลศึกษาเป็นตำแหน่งครูฝึก และตำแหน่งตามหน้าที่การงาน ส่วนในกรมนักเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์ จะเรียกชื่อตำแหน่งตามหลักนิยมของทหาร



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 การจัดตำแหน่งและชั้นยศของอาจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศ จำแนกตามหน่วยงาน

ชั้นยศ	ตำแหน่ง				กองพลศึกษา
	กองการศึกษา	กองวิชาทหาร	กรมนักเรียนนายเรืออากาศ	กองพลศึกษา	
เรืออากาศตรี	อาจารย์	อาจารย์วิชาเหล่า	รองผู้บังคับหมวด	ครูฝึก	
เรืออากาศโท			ผู้บังคับหมวดร้อย		
เรืออากาศเอก			ผู้ช่วยนายทหารฝ่ายเสนาธิการ		
นาวาอากาศตรี	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	อาจารย์วิชาเหล่า	รองผู้บังคับกองพัน		
นาวาอากาศโท	รองศาสตราจารย์	รองหัวหน้ากองวิชา หัวหน้าแผนก	นายทหารฝ่ายเสนาธิการ ผู้บังคับกองพัน	รองหัวหน้ากอง	
นาวาอากาศเอก	รองศาสตราจารย์	รองผู้อำนวยการกองวิชาทหาร หัวหน้ากองวิชา	เสนาธิการกรม รองผู้บังคับการกรม	หัวหน้ากอง	
นาวาอากาศเอกพิเศษ	ศาสตราจารย์	ผู้อำนวยการกองวิชาทหาร	ผู้บังคับการกรม	-	
พลอากาศตรี	ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้อำนวยการกองวิชา :				
	ผู้อำนวยการกองการศึกษา	-	-	-	

ที่มา: เอกสารรายละเอียดหน้าที่ของส่วนราชการและเจ้าหน้าที่โรงเรียนนายเรืออากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ พ.ศ. 2529 หมวด ก, หน้า 3-313.

จากตารางที่ 7 จะพบว่า ในส่วนของกองการศึกษา มีข้าราชการที่ไม่มีหน้าที่สอน จะเรียกตำแหน่งตามหน้าที่การงาน เช่น ในกองบริการการศึกษาและกองจัดการศึกษา โดยจะเรียกเป็นหัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก ซึ่งไม่ได้นำมากล่าวในตารางนี้ แต่ในส่วนของอาจารย์นั้น การจัดตำแหน่งทางวิชาการให้แก่ อาจารย์เป็นไปตามขั้นยศ คือ ขั้นยศเรืออากาศตรีถึงขั้นยศ เรืออากาศเอก จะมีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์ ส่วนในตำแหน่งระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ นั้นแต่งตั้งจากผู้ที่มียศนาวาอากาศตรี และผ่าน เกณฑ์ประเมินผลงานทางวิชาการ ส่วนขั้นยศ นาวาอากาศโท ถึงนาวาอากาศเอก จะเป็นตำแหน่งรองศาสตราจารย์ และ เมื่อได้รับตำแหน่ง ให้เป็นศาสตราจารย์ จะเป็นผลให้ได้เลื่อนยศเป็นนาวาอากาศเอกพิเศษ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์และรองศาสตราจารย์ จะต้องรอให้บุคคลผู้นั้นมีขั้นยศถึงเสียก่อน แล้วค่อยประเมินผลงานทางวิชาการ เพื่อเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ และตำแหน่งศาสตราจารย์ โรงเรียนนายเรืออากาศจะมีขั้นยศไม่เกินนาวาอากาศเอกพิเศษ

ส่วนในกองวิชาทหาร จะไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ที่มียศตั้งแต่เรืออากาศตรีถึง นาวาอากาศตรีจะได้รับตำแหน่ง เป็นอาจารย์วิชาเหล่า ส่วนที่ยศสูงกว่านี้จะเป็นตำแหน่งทาง การบริหารผู้ที่มียศนาวาอากาศเอกพิเศษในกองวิชาทหาร จะมีเพียงคนเดียวคือ ผู้อำนวยการ กองวิชาทหาร ส่วนในกรมนักเรียน ซึ่งเป็นหน่วยควบคุมปกครองบังคับบัญชา จะเรียกชื่อผู้ฝึกอบรม ตามหลักการจัดหน่วยกำลังรบ ยกเว้นในกองพลศึกษาซึ่งขึ้นอยู่กับการบังคับบัญชาของกรมนักเรียน แต่มีหน้าที่ฝึกอบรมทางพลศึกษาและการกีฬาจะ เรียกชื่อผู้ฝึกอบรมครูฝึก และครูฝึกจะมียศสูงสุดได้ ไม่เกินนาวาอากาศตรี แต่เมื่อยศสูงขึ้นเป็นนาวาอากาศโท จะเป็นตำแหน่งทางการบริหาร คือ ตำแหน่งรองหัวหน้ากองพลศึกษา ซึ่งมีเพียงตำแหน่งเดียว สำหรับยศสูงสุดของกองพลศึกษา ก็คือ ตำแหน่งหัวหน้ากองพลศึกษาจะมีขั้นยศนาวาอากาศเอก

การฝึกอบรมและพัฒนา

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลของ โรงเรียนนายเรืออากาศนั้นสามารถกล่าวได้ว่า ได้จัด กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยจะมีการปฏิบัติตั้งแต่การ เข้ารับราชการจนกระทั่ง เป็นนักบริหารในระดับสูง โดยจะมีวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้

1. การแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน เมื่อมีบุคคลเข้ามาบรรจุใหม่ โรงเรียนนายเรืออากาศ จะไม่ใช้วิธีการปรุมนิเทศ แต่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นผู้แนะนำถึงแนวทางการปฏิบัติงาน และจะมีเพื่อนร่วมงานที่เคยปฏิบัติอยู่ก่อนให้คำแนะนำให้รู้จักกับลักษณะการทำงาน

2. การฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อ เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งมีลำดับการฝึกอบรมดังนี้

2.1 การฝึกอบรมเพื่อการแต่งตั้งยศ ผู้ที่ไม่ผ่านการศึกษาระดับปริญญาตรีของกรมรักษาดินแดน (ร.ค.) จะต้องเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรผู้บังคับหมวด เพื่อฝึกอบรมระเบียบข้อปฏิบัติตัวว่าด้วยการเป็นทหาร เพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจใน งานที่นายทหารสัญญาบัตรจะต้องปฏิบัติ และ เมื่อผ่านหลักสูตรนี้แล้วจะได้รับการแต่งตั้งยศให้เป็น เรืออากาศตรี

2.2 การฝึกอบรม เพื่อเพิ่ม เติมความรู้ความสามารถเฉพาะทาง เป็นหลักสูตรที่จัดขึ้น เพื่อ เพิ่ม เติมความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น ผู้ที่จะมาทำหน้าที่ครู ถ้าไม่ผ่านหลักสูตรที่เกี่ยวกับการศึกษา หรือวิชาการของความเป็นครูจะต้อง เข้าศึกษาอบรมในโรงเรียนครูทหาร เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งหลักสูตรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติหน้าที่ เช่น หลักสูตรนายทหารกำลังพล ซึ่งเป็นการฝึกอบรมวิชาการว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของกองทัพอากาศ รวมทั้งหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น หลักสูตรนายทหารงบประมาณ หลักสูตรส่งกำลังบำรุง หลักสูตรนายทหารสารบรรณซึ่งจะ เปิดอบรมโดยไม่จำกัดชั้นยศ จัดขึ้นโดยหน่วยวิชาการต่าง ๆ ซึ่งรับผิดชอบงานด้านนั้นโดยตรงของกองทัพอากาศ ซึ่งในหลักสูตรเหล่านี้ ผู้สนใจสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ตลอดเวลา

2.3 การฝึกอบรม เพื่อเลื่อนชั้นยศและตำแหน่ง หลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรบังคับสำหรับ นายทหารสัญญาบัตรกองทัพอากาศทุกนาย คือ ก่อนที่จะ เลื่อนยศจาก เรืออากาศเอกไปเป็นนาวาอากาศตรี จะต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับฝูง ผู้ใดไม่ผ่านหลักสูตรนี้ จะไม่สามารถเลื่อนชั้นยศหรือ เลื่อนตำแหน่งได้

2.4 การฝึกอบรมเพื่อการ เป็นนักบริหารหรือหลักสูตร เสนาธิการทหาร เป็นหลักสูตรที่จัดขึ้น เพื่อจัด เติมนายทหารให้เป็นนักวางแผน นักบริหารทางทหาร ผู้ที่จะ เข้าศึกษาอบรมในหลักสูตรนี้จะต้องผ่านการสอบแข่งขัน ที่มีผู้แข่งขันจำนวนมากและ เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว มักจะได้รับการแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญ

2.5 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนานักบริหาร เป็นหลักสูตรที่จัดขึ้นสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ซึ่งมีศานาวาอากาศเอกพิเศษ (ศาสตราจารย์ หรือผู้อำนวยการกองวิชา) ซึ่งเป็นหลักสูตรของวิทยาลัยกองทัพอากาศ

3. การศึกษาต่อ โรงเรียนนายเรืออากาศได้ส่งเสริมให้ครู-อาจารย์ ศึกษาต่อ ทั้งโดยทุนของกองทัพอากาศและทุนส่วนตัวทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ แต่สาขาวิชานั้นจะต้องเป็นสาขาวิชาที่กองทัพอากาศต้องการ ซึ่งจะต้องผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการการศึกษาของกองทัพอากาศ

4. การศึกษาดูงาน โรงเรียนนายเรืออากาศจะส่งเสริมให้อาจารย์ไปศึกษาดูงานเป็นคณะปีละ 2 ครั้ง ซึ่งจะมีทั้งดูงานภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มเติมประสบการณ์

5. การบรรยายทางวิชาการ โดยการจัดผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกให้มาบรรยายทางวิชาการ เป็นครั้งคราว รวมทั้งการบรรยายทางวิชาการของผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละด้านของโรงเรียนนายเรืออากาศเอง

6. การประเมินผลการสอน การจัดประเมินผลการสอนของอาจารย์จะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ครู-อาจารย์ ได้รับปรับปรุงวิธีการสอนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งโรงเรียนนายเรืออากาศจะมีการจัดประเมินผลการสอนของอาจารย์โดยคณะกรรมการที่กองการศึกษาแต่งตั้ง

7. การส่งเสริมการวิจัย ในการวิจัยนี้ ทั้งกองทัพอากาศและโรงเรียนนายเรืออากาศจะมีทุนสนับสนุนการวิจัยของอาจารย์ในวิทยาการที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนนายเรืออากาศ

การพิจารณาความดีความชอบ

การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในโรงเรียนนายเรืออากาศ เป็นไปตามระเบียบของกองทัพอากาศ การพิจารณาความชอบ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประการ คือ

1. การเลื่อนขั้นเงินเดือน
2. การเลื่อนตำแหน่งและชั้นยศ
3. การประกาศเกียรติคุณยกย่องชมเชยหรือให้สิ่งของตอบแทนคุณงามความดี
4. การขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์

หลักเกณฑ์การเลื่อนชั้นเงินเดือน 1 ชั้น

ในการเลื่อนเงินเดือน 1 ชั้น โดยปกติแล้ว ถ้าไม่มีความผิดหรือลาไม่เกินกำหนด ข้าราชการในโรงเรียนนายเรืออากาศมักจะเลื่อนชั้นเงินเดือนปีละ 1 ชั้น เสมอแต่ตามระเบียบนั้น ได้กล่าวไว้ว่า ผู้จะได้ 1 ชั้น ต้องมีคุณสมบัติ คือ

1. มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ราชการและงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เป็นผลดีต่อทางราชการ
2. มีความประพฤติดี
3. เป็นผู้อยู่ในอัตราที่สามารถเลื่อนชั้นเงินเดือนได้ คำว่า "อัตรา" คือ ชั้นยศของบุคคลที่ระบุในคำสั่งว่าจะบรรจุลงในตำแหน่งอะไร ให้มีชั้นยศอะไร ในตำแหน่งนั้น ๆ
4. การเลื่อนชั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ บุคคลผู้นั้นจะต้องมีเวลารับราชการไม่น้อยกว่า 8 เดือน แต่ในกรณีพิเศษรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมสามารถอนุมัติเลื่อนชั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานเกินกว่า 6 เดือนได้

ดังนั้น ถ้าศึกษาจากระเบียบก็จะพบว่า การเลื่อนชั้นเงินเดือน 1 ชั้นนั้น บุคคลผู้นั้นจะต้องมีความรู้ความสามารถและมีคุณความดีพอสมควร แต่ในความเป็นจริงแล้วการเลื่อนชั้นเงินเดือน 1 ชั้น มักจะดูแต่เพียงว่า ได้กระทำความผิดจนสมควรถูกดชั้นหรือไม่เท่านั้น ไม่ได้ดูว่ามีคุณความดี ความรู้ความสามารถพอเพียงหรือไม่

หลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนเกินกว่า 1 ชั้น

การพิจารณาเกินกว่า 1 ชั้น นี้หมายถึง การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น เงินเดือนหรือมากกว่าก็ได้ แต่โดยปกติแล้วระดับ 3 ชั้น ต้องถือ เป็นกรณีพิเศษอย่างยิ่งซึ่งไม่ค่อยปรากฏ เพราะระบบความดีความชอบของไทยนิยมใช้ระบบ 0-1-2 คือ ไม่ได้รับการเลื่อนชั้นเงินเดือนเลื่อน 1 ชั้น และเลื่อน 2 ชั้น เงินเดือน

ในเรื่องการเลื่อนชั้นเงินเดือนเกินกว่า 1 ชั้นเงินเดือนนี้ กองทัพอากาศได้วางระเบียบไว้ดังนี้

1. ปฏิบัติราชการได้ผลดียิ่งขึ้น นำเกียรติ และชื่อเสียงมาสู่กองทัพอากาศ หรือประเทศชาติ
2. ปฏิบัติงานเสี่ยงอันตราย เป็นกรณีพิเศษ หรืองานที่ลำบากตรากตรำ และงานที่ทำได้ผลดีสมความมุ่งหมาย

3. มีผลงานประดิษฐ์ คิดค้นที่คณะกรรมการกองทัพอากาศ เห็นสมควรพิจารณาบำเหน็จเกินกว่า 1 ชั้น
4. ปฏิบัติราชการได้ผลดียิ่ง ถือเป็นตัวอย่างที่ดี
5. นักกีฬากองทัพอากาศที่เล่นในนามกองทัพอากาศ ทั้งประเภททีมและประเภทบุคคล ซึ่งชนะเลิศในการแข่งขันระดับประเทศ
6. ผู้ฝึกสอนนักกีฬากองทัพอากาศ ที่ฝึกสอนจนนักกีฬาได้ตำแหน่งชนะเลิศแห่งประเทศไทย
7. ผู้ได้รับ เหรียญกล้าหาญ (ระเบียบกองทัพอากาศว่าด้วยหลัก เกณฑ์และวิธีการปฏิบัติในการพิจารณาบำเหน็จประจำปี พ.ศ. 2530: เอกสารอัดสำเนา)

ในการเลื่อน 1 ชั้น เป็นกรณีปกติสำหรับข้าราชการโรงเรียนนายเรืออากาศ ส่วนกรณีการเลื่อนชั้น 2 ชั้น เงินเดือน บางครั้งโรงเรียนนายเรืออากาศได้เลือกปฏิบัติ 2 กรณีคือ

1. เลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น ที่กำหนดไว้ตามระเบียบของกองทัพอากาศ
2. เลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ตั้งแต่ปฏิบัติงานมาไม่เคยได้รับ เงินเดือน 2 ชั้น มาก่อนเลย

การพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน 2 ชั้น นี้ กองทัพอากาศได้จัดโควตาร้อยละ 15 ตามการจัดแบ่งกลุ่ม โดยจัดออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- | | | |
|------------|--------|----------------------------|
| กลุ่มที่ 1 | ชั้นยศ | เรืออากาศตรี - เรืออากาศโท |
| กลุ่มที่ 2 | ชั้นยศ | เรืออากาศเอก - นาวาอากาศโท |
| กลุ่มที่ 3 | ชั้นยศ | นาวาอากาศเอก - นายพลอากาศ |

เมื่อจัดเรียงลำดับตามกลุ่มแล้ว ให้หน่วยงานพิจารณาให้เลื่อนชั้นเงินเดือน 2 ชั้น ให้แก่ข้าราชการในแต่ละกลุ่ม โดยให้คิดเป็นร้อยละ 15 จากบุคคลทั้งหมดของแต่ละกลุ่มในลักษณะของการพิจารณาบุคคลดีเด่นจากแต่ละกลุ่มนั่นเอง

การเลื่อนตำแหน่งและขั้นยศ

ในการเลื่อนตำแหน่งและขั้นยศของข้าราชการโรงเรียนนายเรืออากาศจะใช้ระเบียบตาม พ.ร.บ. ข้าราชการทหารปี 2527 ฉบับที่ 2 ที่กล่าวถึงหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง และขั้นยศ ดังนี้

1. ก่อนพิจารณาเลื่อนขั้นยศให้ผู้ใด ถ้าผู้นั้นมีอัตราเงินเดือนเดิมขั้นของขั้นยศจะต้องพิจารณาเลื่อนตำแหน่งก่อนที่จะเลื่อนขั้นยศและอัตราเงินเดือน
2. ผู้ที่จะเลื่อนขั้นยศได้ จะต้องบรรจุอยู่ในตำแหน่งอัตราที่จะเลื่อนยศได้
3. มีจำนวนปีที่รับราชการตาม เกณฑ์ที่กำหนด
4. ได้รับ เงิน เดือนในขั้นต่ำของขั้นยศที่จะเลื่อนขึ้นไป (ยกเว้นผู้มียศต่ำกว่านาวาอากาศตรี)
5. การนับจำนวนปีของการรับราชการให้นับเศษของปีตั้งแต่ 8 เดือนขึ้นไป ให้นับเป็น 1 ปี เศษของ เดือน ให้นับเป็น เดือน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการเลื่อนขั้นยศ เลื่อนตำแหน่ง

โดยปกติแล้ว โรงเรียนนายเรืออากาศจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมิน แต่ไม่ได้ผลตามที่ควร เพราะถ้าประเมินตามความเป็นจริงจะเป็นการทำลายกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล

ส่วนปัญหาการประเมินผลในกองทัพไทยจากงานวิจัย "รายงานขั้นต้นโครงการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลในกองทัพไทย" พบว่านายทหารทั้งสามเหล่าทัพไม่ให้ความสนใจและไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินค่าบุคคล นายทหารชั้นผู้ใหญ่เห็นว่าระบบการประเมินค่าการปฏิบัติงานในปัจจุบันไม่มีมาตรฐานที่ดี ปัญหาการประเมินค่าบุคคลของกองทัพไทย จึงมีปัญหาคำคัญ 2 ประการ คือ

1. แบบประเมินไม่เหมาะสม
2. ระบบการประเมินค่า ยังไม่มีมาตรฐานที่ดีพอ ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้

จากการที่การประเมินผลไม่ได้ข้อมูลที่ดีพอ ทำให้การพิจารณาความดีความชอบไม่ได้ใช้ผลจากการประเมินผล แต่จะใช้การถือพรรคพวกโดยกำหนดบุคคลไว้ล่วงหน้าทำให้ข้าราชการผู้นิยมกำลังใจทำงาน (ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร 2519: 3-14) นอกจากนี้ ในการประเมินค่าบุคคลในกองทัพไทย ครั้งที่ 2 ของศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารในส่วนของกองทัพอากาศพบว่า กองทัพอากาศไม่ได้ดำเนินการอย่างแท้จริง บุคคลในกองทัพยังขาดสมรรถภาพไม่เหมาะสมต่อหน้าที่และยศที่ครองอยู่ การประเมินค่าเห็นแก่หน้า เห็นแก่ประโยชน์บุคคล เกรงใจผู้มีอำนาจ การประเมินค่าไม่ เป็นความลับทำให้ผู้ประเมินไม่กล้า เขียนตรงตามความเป็นจริง (ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร 2521: 164-165)

หลักเกณฑ์เฉพาะของกองทัพอากาศที่ว่าด้วยการเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง

ในการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรของโรงเรียนนายเรืออากาศ ต้องยึดถือระเบียบของกองทัพอากาศที่ว่าด้วยการเลื่อนตำแหน่ง พ.ศ. 2517 ในลักษณะที่ว่า

1. การเลื่อนตำแหน่งข้าราชการในกองทัพอากาศเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บัญชาการทหารอากาศเพียงผู้เดียว

2. การเลื่อนตำแหน่งที่กำหนด เลขหมายความชำนาญทหารอากาศ (ลช.ทอ.) ให้พิจารณาร่วมกับหน่วยงานสายวิทยาการหรือหัวหน้าเหล่าทหารนั้นด้วย เพราะในระบบการทำงานของกองทัพอากาศ ได้กำหนด เลขหมายความชำนาญทหารอากาศ ให้แก่บุคลากรในทุกตำแหน่งโดยกำหนดเป็นตัวเลข ซึ่งการได้ตัวเลขหมายความชำนาญทหารอากาศนี้จะกำหนดขึ้นได้ดังนี้

2.1 บุคคลผู้นั้นจบหลักสูตรที่กองทัพอากาศกำหนด เช่น จบจากโรงเรียนนายทหารอากาศ ระดับผู้บังคับฝูงจะได้เลขหมายความชำนาญทหารอากาศ เป็นระดับ 4 เป็นต้น

2.2 เข้ามาบรรจุครั้งแรกในตำแหน่งใด ๆ จะมีการพิจารณาให้มีเลขหมายความชำนาญทหารอากาศโดยกำหนดขึ้นจากคุณวุฒิหรือความรู้ในสาขานั้น ซึ่งระดับ เลขหมายความชำนาญทหารอากาศมี 4 ระดับ คือ

1. เลขหมายความชำนาญทหารอากาศ ระดับ 1 หรือ ระดับแรกตั้งจะให้แก่บุคคลทุกคนที่เข้ามาบรรจุราชการในกองทัพอากาศโดยกำหนด เอาจากคุณวุฒิที่ใช้ในการ ราชการหรือจากความรู้เดิม

2. เลขหมายความชำนาญทหารอากาศในระดับ 3 หรือระดับสมบูรณ์ จะกำหนดให้แก่บุคคลที่หลังจากได้รับ เลขหมายความชำนาญทหารอากาศในระดับ 1 และผ่านการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กองทัพอากาศกำหนด ซึ่งถือได้ว่ามีประสบการณ์ในการทำงานก็จะได้รับการเลื่อนเลขหมายความชำนาญทหารอากาศเป็นระดับ 3 หรือระดับสมบูรณ์ ซึ่งการได้เลขหมายความชำนาญทหารอากาศในระดับนี้จะมีผลต่อการพิจารณาเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่งด้วย เพราะตำแหน่งบางตำแหน่งอาจจะกำหนดว่าผู้นั้นต้องมีเลขหมายความชำนาญทหารอากาศในระดับ 3 ก็จะมีสิทธิ์ได้รับการเลื่อนชั้นยศต่อไป เป็นต้น

3. เลขหมายความชำนาญทหารอากาศระดับ 5 จะเป็นเลขหมายความชำนาญทหารอากาศสำหรับผู้สำเร็จการศึกษาในระดับผู้บังคับฝูง เพื่อผู้ที่ได้เลขหมายความชำนาญทหารอากาศในระดับ 5 จะสามารถขอรับการเลื่อนยศให้เป็นนาวาอากาศตรีได้

4. เลขหมายความชำนาญทหารอากาศระดับ 6 หรือระดับสูงสุด อันเป็นเลขหมายความชำนาญทหารอากาศที่กำหนดไว้ว่าผู้ที่จะเลื่อนยศเป็นนาวาอากาศเอก จะต้องได้รับเลขหมายความชำนาญทหารอากาศในระดับ 6 ซึ่งการได้มาสำหรับเลขหมายความชำนาญทหารอากาศในระดับ 6 นี้ จะให้แก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ (โรงเรียนเสนาธิการในเหล่าทัพอื่น) และผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายทหารอาวุโส ส่วนผู้ที่ไม่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนที่ว่าจะใช้หลักเกณฑ์ในการเลื่อนเลขหมายความชำนาญทหารอากาศตามตาราง

ตารางที่ 8 ระยะเวลาการเลื่อน เลขหมายความชำนาญทหารอากาศ เป็นระดับ 6

คุณวุฒิ	จำนวนปีที่ครอง ลช.ทอ. ระดับ 5	ระดับที่เลื่อนได้
1. คำกว่าปริญญาศรี	12 ปี	ลช.ทอ.ระดับ 6
2. ปริญญาศรี	7 ปี	
3. ปริญญาโท	5 ปี	
4. ปริญญาเอก	1 ปี	

ตามตารางที่ 8 นี้ จะพบว่าการได้เลื่อนเลขหมายความชำนาญทหารอากาศเป็นระดับ 6 อันเป็นระดับสูงสุด จะพิจารณาคุณวุฒิของบุคคล กล่าวคือถ้ายังมีคุณวุฒิส่งขึ้นจะให้ครองเลขหมายความชำนาญทหารอากาศในระดับ 5 ในระยะเวลาที่น้อยลงตามลำดับ

3. การเลื่อนตำแหน่งข้าราชการในกองทัพอากาศให้มีการเลื่อนตำแหน่งตามสายงานประเภทเดียวกัน เพื่อให้มีประสบการณ์และความชำนาญตามตำแหน่ง เช่น จากตำแหน่งรองรองหัวหน้าหมวด เป็นหัวหน้าหมวด รองผู้บังคับฝูงบิน เป็นผู้บังคับฝูงบิน

4. การเลื่อนตำแหน่งที่มีอัตรายศเท่ากัน ให้บรรจุในตำแหน่งที่ต่ำกว่าก่อน เช่น ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายและรองหัวหน้าแผนก ซึ่งมีชั้นยศนาวาอากาศตรี เท่ากัน แต่ตำแหน่งรองหัวหน้าแผนก เป็นตำแหน่งที่สูงกว่า ให้แต่งตั้งเป็นหัวหน้าฝ่ายก่อน เพื่อให้ทราบภารกิจและความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือ เพื่อให้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ๆ

การเลื่อนยศนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพอากาศ

เนื่องจากอาจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศนั้น ใช้หลักเกณฑ์การเลื่อนยศเช่นเดียวกับนายทหารอากาศโดยทั่วไป ซึ่งได้วางข้อกำหนดไว้ว่า ก่อนที่จะเลื่อนชั้นยศในชั้นสูงขึ้นจะต้องมีจำนวนปีที่รับราชการในชั้นยศนั้น ๆ ก่อน ซึ่งเรียกกันว่า "จำนวนปีที่รับราชการแต่ละชั้นยศ" ถือเป็นจำนวนปีที่เริ่มนับจากวันที่บรรจุเข้ารับราชการรวมกับ "จำนวนปีที่รับราชการรวม" คือ การนับจำนวนปีของการรับราชการรวมของทุกชั้นยศที่เคยผ่านมา จนถึงวันที่จะพิจารณาให้เลื่อนชั้นยศซึ่งกำหนดไว้เป็นตารางดังนี้

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 9 จำนวนปีของการรับราชการเพื่อการเลื่อนขั้นยศ

ขั้นยศ	จำนวนปีที่รับราชการ แต่ละขั้นยศ	จำนวนปีที่รับราชการ รวม
เรืออากาศตรี	3 ปี	3 ปี
เรืออากาศโท	4 ปี	7 ปี
เรืออากาศเอก	3 ปี	10 ปี
นาวาอากาศตรี	3 ปี	13 ปี
นาวาอากาศโท	3 ปี	16 ปี
นาวาอากาศเอก	3 ปี	19 ปี
นาวาอากาศเอกพิเศษ (พลอากาศจัตวา)	2 ปี	21 ปี
พลอากาศตรี	-	-
พลอากาศโท	-	-
พลอากาศเอก	-	-
จอมพลอากาศ	-	-

ที่มา: ระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการแต่งตั้งยศและเลื่อนยศข้าราชการ

ทหาร พ.ศ. 2527: เอกสารอัดสำเนา

จากตารางที่ 9 จะเห็นได้ว่าการเลื่อนยศนั้น ก่อนการเลื่อนยศซึ่งจะเป็นไปตามลำดับของขั้นยศ โดยผู้ที่เลื่อนจากเรืออากาศตรีไปเป็นเรืออากาศโท บุคคลผู้นั้นจะต้องครองยศเรืออากาศตรีมาแล้ว 3 ปี และเมื่อจะเลื่อนยศจากเรืออากาศโท เป็นเรืออากาศเอก นอกจากจะต้องครองยศเรืออากาศโท 3 ปีแล้ว จะต้องมียุทธการรับราชการรวม (รวมจำนวนปีในขั้นยศเรืออากาศตรี เรืออากาศโท) เท่ากับ 7 ปี จึงจะเลื่อนยศขึ้นเป็นเรืออากาศเอกได้ และจำนวนปีจะสะสมขึ้นเรื่อยไป ซึ่งหมายความว่า การเลื่อนยศทุกครั้งจะต้องดูจำนวนปีที่ครองยศและดูจำนวนปีสะสม ตั้งแต่ขั้นยศเรืออากาศตรีเข้าด้วย จะขาดข้อหนึ่งข้อใดไม่ได้

แต่สำหรับผู้ที่มีผลพลอากาศตรีขึ้นไปสามารถเลื่อนยศไปได้เรื่อย ๆ โดยไม่ต้องดูจำนวนปีที่รับราชการหรือจำนวนปีที่รับราชการรวม สามารถเลื่อนยศได้ทันทีที่มีตำแหน่งว่าง และเลื่อนยศได้ตลอดเวลา และถ้าดูตามตารางจะพบว่า ก่อนที่นายทหารสัญญาบัตรของกองทัพอากาศจะมีศเป็นพลอากาศตรีได้จะต้องรับราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า 21 ปี (ไม่นับวันราชการทวิคูณ)

จากตารางที่ 9 นี้ได้ข้อกำหนดพิเศษเพิ่มเติมสำหรับผู้จบการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอก ซึ่งได้กำหนดให้เลื่อนยศได้เร็วขึ้นจากเวลาที่กำหนดไว้ในตาราง โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ต้องศึกษาในหลักสูตรระดับปริญญาตรีถึงปริญญาโท โดยถ้ามีระยะเวลาศึกษาตามหลักสูตรมากกว่าปกติจะทำให้ใช้เวลาในการครองยศสั้นขึ้น เป็นการชดเชยกับโอกาสที่จะต้องสูญเสียไปในขณะศึกษาตามหลักสูตร

หลักเกณฑ์การเลื่อนยศสำหรับนายทหารอากาศที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี

ในกรณีที่นายทหารสัญญาบัตรที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ระเบียบกระทรวงกลาโหม จะกำหนดให้เลื่อนยศได้ถึงเรืออากาศเอกได้เร็วขึ้น โดยพิจารณาจากหลักสูตรที่ศึกษาต่อ หลังจากชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

ตารางที่ 10 จำนวนปีสำหรับการเลื่อนชั้นยศสำหรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

คุณวุฒิ	หลักสูตร (ต่อจาก ม.ปลาย)	จำนวนปีที่ ครองยศ ร.ค.	จำนวนปีที่ ครองยศ ร.ท.	ยศที่เลื่อนได้
ปริญญาตรี	4 ปี	2	3	เรืออากาศเอก
	5 ปี	1	3	
	6 ปี (สถาปัตยกรรมไทย สัตวแพทย์) 6 ปี แพทยศาสตร์	1	2	

ที่มา: ระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของข้าราชการทหาร พ.ศ. 2527: เอกสารอัดสำเนา

หลักเกณฑ์การ เลื่อนยศสำหรับนายทหารอากาศที่มีคุณวุฒิปริญญาโท

ในกรณีที่นายทหารอากาศจบการศึกษาในระดับปริญญาโท ระเบียบของกระทรวงกลาโหม จะกำหนดรายละเอียดไว้ เป็นกรณีพิเศษ ซึ่งสามารถจัดเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 11 การเลื่อนยศสำหรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท

คุณวุฒิ	หลักสูตร (ต่อจาก ม.ปลาย)	จำนวนปีที่ ที่ครองยศ ร.ต.	จำนวนปีที่ ที่ครองยศ ร.ท.	จำนวนปีที่ ที่ครองยศ ร.อ.	ชั้นยศที่จะ เลื่อนขึ้นไปได้
ปริญญาโท	6 ปี	1 ปี	2 ปี	3 ปี	นาวา
	7 ปี	1 ปี	1 ปี	1 ปี	อากาศ
	8 ปี	1 ปี	1 ปี	1 ปี	ตรี

ที่มา: ระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของ
ข้าราชการทหาร พ.ศ. 2527: เอกสารอัดสำเนา

จากตารางที่ 11 จะเห็นได้ว่า ในกรณีที่ผู้จบการศึกษาระดับปริญญาโทที่ใช้เวลาในการศึกษาตามหลักสูตร 6 ปี (หรือต่อจากปริญญาตรีอีก 2 ปี) และหลักสูตร 7 ปี (หรือต่อจากปริญญาตรีอีก 3 ปี) จะได้รับการชดเชย 1 ปี ในการครองยศเรืออากาศโท โดยหลักสูตร 6 ปี ต้องครองชั้นยศนี้นานกว่า 1 ปี แต่ก่อนที่เลื่อนยศเป็นนาวาอากาศตรีจะใช้เวลาครองยศเรืออากาศเอก จำนวน 3 ปี เท่ากัน

แต่ในกรณีที่มีการศึกษาตามหลักสูตร 8 ปี (หรือที่ต่อจากปริญญาตรี 4 ปี) จะใช้เวลาในการเลื่อนยศจากเรืออากาศตรีไปเป็นนาวาอากาศตรี โดยใช้ระยะเวลาที่สั้น โดยเพียงแต่ครองยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอกชั้นละ 1 ปี ก็สามารถแต่งตั้งยศให้เป็นนาวาอากาศตรีได้ ซึ่งกรณีนี้ใช้สำหรับผู้จบการศึกษานายแพทย์ศาสตร์ หลักสูตร 6 ปีแล้ว ผักหักงานทางแพทย์เฉพาะทางต่ออีก 3 ปี

หลักเกณฑ์การ เลื่อนยศสำหรับนายทหารอากาศที่มีคุณวุฒิการศึกษาในระดับปริญญา เอก

กรณีนายทหารอากาศจบการศึกษาในระดับปริญญา เอกและกำหนดให้ใช้หลัก เกณฑ์การ เลื่อนยศจาก เรืออากาศตรีไปถึงนาวาอากาศตรี โดยกำหนดให้รับราชการในชั้นยศเรืออากาศตรี ถึงเรืออากาศเอก ชั้นยศละ 1 ปี แล้วให้เลื่อนยศเป็นนาวาอากาศตรีได้ ซึ่งหมายความว่า ผู้จบการศึกษาในระดับปริญญา เอกจะได้เลื่อนยศเป็นนาวาอากาศตรีภายใน 3 ปี และในกรณีผู้ที่มี คุณวุฒิระดับปริญญา เอก กระทบวงกลาใหม่ไม่ได้กล่าวถึงจำนวนปีตามหลักสูตร คงกล่าวแต่เพียง คุณวุฒิการศึกษาเท่านั้น โดยไม่ได้กำหนดว่าต้องใช้ เวลาในการศึกษาต่อจากปริญญาตรีอีกกี่ปี

การ เลื่อนยศนายทหารสัญญาบัตรชั้นครองยศนาวาอากาศเอก (น.อ.)

ในการ เลื่อนยศนายทหารอากาศ เป็นชั้นยศนาวาอากาศเอก กรมกำลังพลทหารอากาศ ได้กำหนดรายละเอียดเพิ่มเติมในปี 2531 ให้หน่วยงานต่าง ๆ ของกองทัพอากาศปฏิบัติดังนี้

1. ผู้ที่จะ เลื่อนยศเป็นนาวาอากาศเอก ถ้าในอัตรากำหนด เหล่าทหาร หรือ เลขหมายความชำนาญทหารอากาศตามที่กำหนด โดยให้พิจารณาพร้อมกับหัวหน้าสายวิทยาการ ในสายนั้น เพื่อพิจารณาบรรจุบุคคลที่เหมาะสม
2. นอกจากพิจารณา เหล่าหรือ เลขหมายความชำนาญทหารอากาศแล้ว การพิจารณา เลื่อนยศบุคคล เป็นนาวาอากาศเอก ให้จัดลำดับความสำคัญของบุคคล เพื่อ เลื่อนชั้นยศ

1. สำเร็จการศึกษาจาก โรงเรียน เสนาธิการของ เหล่าทัพ
2. สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญา เอก
3. สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท
4. สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี
5. ผู้ที่มีคุณวุฒิอื่น ๆ ที่ครอง ลช.ทอ. ในระดับ 6 ครบ 1 ปีบริบูรณ์

นอกจากนี้แล้ว ผู้ที่จะ เลื่อนยศให้ เป็นนาวาอากาศเอกจะต้อง เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ อาวุโส และมีผลประเมินค่าสมรรถภาพจากผู้บังคับบัญชาที่ เห็นว่า เหมาะสมที่จะ เลื่อนไปครองตำแหน่งที่สูงขึ้น

การประเมินค่าสมรรถภาพนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพอากาศ

ในการพิจารณาความดีความชอบของบุคคลของกองทัพอากาศ ซึ่งโรงเรียนนายเรืออากาศ ต้องนำมาปฏิบัติด้วยนั้นกรมกำลังพลทหารอากาศ ได้กำหนดแบบการประเมินค่าสมรรถภาพนายทหารสัญญาบัตร กองทัพอากาศตามแบบ ทอ. กพ. 031 เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาประเมินค่านายทหารสัญญาบัตรในระดับต่าง ๆ ในแบบประเมินค่าจะประกอบด้วยข้อมูลต่าง ๆ ที่แบ่งออกได้เป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัว ชื่อ ชื่อยศ เหล่าทหาร อัตราเงินเดือน คุณวุฒิ การศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเพื่อการประเมินค่า จำนวน 10 ข้อ ๆ ละ 10 คะแนน หัวข้อที่ประเมิน คือ

1. ความรอบรู้และการปฏิบัติงานในหน้าที่
2. ความสามารถในการวางแผน การจัดการ กำกับดูแล การควบคุม และติดตามผลงาน
3. ความอุตสาหกรรมและความสำเร็จในหน้าที่การงาน
4. ลักษณะผู้นำ
5. การตัดสินใจ
6. ความริเริ่ม
7. มนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
8. ลักษณะทหารและการปรับปรุงบุคลิกภาพ
9. ความซื่อตรงต่อหน้าที่
10. ความประพฤติและอุปนิสัยส่วนตัว

ในการประเมินทั้ง 10 ข้อนี้ ถ้าผู้ประเมินไม่แน่ใจ ให้สอบถามจากผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด ก่อนตัดสินใจให้คะแนนส่วนตอนที่ 3 เป็นข้อมูลที่ผู้ทำหน้าที่ประเมินใช้ความคิดเห็นส่วนตัวให้ความเห็นถึงข้อดีข้อเสียของผู้ถูกประเมินโดยอาจให้ข้อสังเกตว่า สมควรส่งคืนเหล่าสายวิทยาการ เพื่อให้เหล่าสายวิทยาการพิจารณาตำแหน่งให้ใหม่และให้สรุปข้อคิดเป็นครั้งสุดท้ายโดยกำหนดให้ใช้ 5 ตัวเลือก คือ ยังไม่พอใช้ พอใช้ ดี ดีมาก ดีเด่น ซึ่งแบบการประเมินค่านี้นอกจากจะใช้ประโยชน์เพื่อการเลื่อนชั้นยศแล้วยังเป็นประโยชน์ในการใช้เป็นส่วนประกอบ ในการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน 2 ชั้น ให้แก่บุคคลผู้นั้น

อนึ่ง ในการประเมินค่าสมรรถภาพทางทหารชั้นสัญญาบัตรนี้ ทางกรมกำลังพลกำหนดไว้ว่า

1. ให้ประเมินค่านายทหารอากาศที่มียศระหว่าง เรืออากาศเอก - นาวาอากาศเอก ที่รับเงินเดือน น.อ.พิเศษ โดยให้ผู้ประเมินค่าเป็นบุคคลที่มีหน้าที่บังคับบัญชาโดยใกล้ชิดที่สุดของผู้ถูกประเมิน

2. ผู้ประเมินค่า นอกจาก เป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดแล้ว ต้องมีชั้นยศเกินกว่าผู้ถูกประเมินอย่างน้อย 1 ชั้นยศ

3. ผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะให้ข้อเสนอแนะใด ๆ แก่ผู้ประเมินค่าเพื่อประเมินค่าบุคคลในด้านใด ๆ ไม่ได้มีจะนั้นถือว่ามีความบกพร่องในหน้าที่

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจัดลำดับอาวุโสบุคคล

ในการเลื่อนยศหรือ เลื่อนตำแหน่งนายทหารคำนึงถึงอาวุโสของบุคคลซึ่งตามระเบียบของกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการพิจารณาบำเหน็จประจำปีของข้าราชการกลาโหม พ.ศ. 2523 ให้เรียงลำดับความมีอาวุโส ดังนี้

1. ผู้ที่มีชั้นยศสูงกว่า เป็นผู้มีอาวุโสกว่า
2. ถ้าชั้นยศเท่ากัน ให้ถือว่าตำแหน่งที่สูงกว่า เป็นผู้มีอาวุโสกว่า
3. กรณีตำแหน่งระดับเดียวกัน ชั้นยศเท่ากัน ให้ถือว่าผู้ที่มีอัตราเงิน เดือนสูงกว่า เป็นผู้มีอาวุโสกว่า
4. ถ้าตำแหน่ง และชั้นยศ หรืออัตราเงิน เดือนเท่ากัน ให้ถือว่าผู้ที่ครองตำแหน่ง และชั้นยศนั้นก่อน เป็นผู้มีอาวุโสกว่า
5. ถ้าข้อ เปรียบ เทียบทุกอย่าง เหมือนกัน ให้พิจารณาว่าผู้ที่มีอายุสูงกว่า เป็นผู้มีอาวุโสกว่า

ในการยึดหลักอาวุโสนี้ เพื่อเป็นการตอบแทนคุณงามความดีของบุคคลที่ได้ปฏิบัติงานมาตามลำดับและ เป็นการถือความรับผิดชอบ เพราะผู้ที่รับผิดชอบมากกว่าย่อมมีอาวุโสกว่า แต่ในการพิจารณาความดีความชอบบางครั้งอาจพิจารณาความเหมาะสมหรือความรู้ความสามารถประกอบด้วย โดยเฉพาะในกรณีการเลื่อนยศหรือ เลื่อนตำแหน่งที่ต้องแข่งขันกันอาจพิจารณา ผู้ที่อาวุโสน้อยกว่า ก็เป็นได้ ถ้าผู้ที่มีอาวุโสกว่ามีความบกพร่องและขาดความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น

นอกจากนั้นในระบบของทหาร โดยเฉพาะผู้ที่จบจากสถาบันหลักของกองทัพ นอกจากพิจารณาตำแหน่ง ชี้นยศ หรืออัตราเงินเดือนแล้ว หลักเกณฑ์ในการพิจารณาอาวุโส ประเภทหนึ่ง ที่ไม่มีในระเบียบราชการแต่เป็นหลักยึดถือกันทั่วไปคือ การจัดระบบอาวุโสในด้านความเป็นรุ่นพี่-รุ่นน้อง โดยถือว่า รุ่นพี่มีอาวุโสกว่า

การเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศ

การเลื่อนตำแหน่งของอาจารย์ในกองวิชาทหาร หรือกรมนักเรียนนั้นจะใช้ระเบียบของกองทัพอากาศ แต่กรณีการเลื่อนตำแหน่งของอาจารย์ในกองการศึกษาจะใช้หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการตามข้อบังคับของกระทรวงกลาโหมว่าด้วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์โรงเรียนทหาร พ.ศ. 2528 ซึ่งโรงเรียนนายเรือ ทั้ง 3 เหล่าทัพ จะใช้ข้อบังคับนี้ในการจัดตำแหน่งทางวิชาการเหมือนกันทุกประการ ซึ่งตามข้อบังคับนี้ได้กล่าวถึงการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ โดยพิจารณาจากยศ และผลงานทางวิชาการของบุคคล คำว่า "ผลงานทางวิชาการของโรงเรียนทหาร" หมายถึง เอกสารประกอบการสอน เอกสารคำสอน หนังสือ บทความทางวิชาการ ตำรา และผลงานวิจัย และผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่น ๆ ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศ มีอยู่ 4 ระดับ คือ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ โดยในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการทั้ง 4 ระดับนี้จะกำหนดคุณสมบัติร่วมกันอยู่ประการหนึ่งที่ว่า ผู้ที่จะได้รับให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการในระดับใด ๆ จะต้องได้รับปริญญาในวิชาที่เปิดสอนในโรงเรียนนายเรืออากาศ

1. ตำแหน่งอาจารย์ ตำแหน่งอาจารย์นี้ แต่งตั้งจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถระดับปริญญาตรี ถึง ปริญญาเอกในวิชาที่มีการสอนในโรงเรียนนายเรืออากาศ

2. ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ การเลื่อนตำแหน่งจากอาจารย์ เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ต้องมีคุณสมบัติเพิ่มเติมจากคุณสมบัติอาจารย์ คือ

- 2.1 ต้องมียศไม่ต่ำกว่านาวาอากาศตรี
- 2.2 มีผลงานทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการ
- 2.3 แสดงความสามารถดีเด่นในการสอนหรืออำนวยการสอน
- 2.4 ต้องมีระยะเวลาต่อเนื่องในการสอนหรืออำนวยการสอน ดังนี้

ตารางที่ 12 คุณวุฒิและจำนวนปีเพื่อการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์

คุณวุฒิ	ระยะเวลาสอน หรืออำนวยการสอน	ตำแหน่งที่เลื่อนขึ้นไป
ปริญญาตรี (หรือเทียบเท่า)	6 ปี	ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ปริญญาโท (หรือเทียบเท่า)	3 ปี	
ปริญญาเอก (หรือเทียบเท่า)	1 ปี	

ที่มา: ข้อบังคับของกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ โรงเรียนทหาร พ.ศ. 2528: เอกสารอัดสำเนา

การพิจารณาผลงานทางวิชาการของโรงเรียนนายเรืออากาศนั้น มีความแตกต่างจากผลงานทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยที่ให้ถือว่า "การอำนวยการสอน" อันเป็นการบริหารการศึกษา แทน การสอนได้ ส่วนในมหาวิทยาลัยจะต้องมีชั่วโมงสอนอย่างน้อย 1 วิชา จะใช้การบริหารการศึกษาแทนการสอนไม่ได้

3. ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ตำแหน่งนี้จะ เป็นตำแหน่งที่เลื่อนจากตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ โดยจะต้องมีคุณสมบัติเพิ่มเติม คือ

3.1 ต้องมีศไม่ต่ำกว่านาวาอากาศโท

3.2 มีผลงานทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการและผลงานนี้ จะต้องไม่ซ้ำกับผลงานที่เคยใช้สำหรับการพิจารณา เข้าดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์

3.3 แสดงความสามารถในการสอนหรืออำนวยการสอนดี เด่น

3.4 ระยะเวลาการสอนหรืออำนวยการสอนไม่น้อยกว่า 3 ปี ก่อนได้การแต่งตั้ง ให้เป็นรองศาสตราจารย์

4. ตำแหน่งศาสตราจารย์ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์
ในโรงเรียนนายเรืออากาศต้องมีคุณสมบัติดังนี้ คือ

4.1 ต้องมีชั้นยศไม่ต่ำกว่า นาวาอากาศเอก

4.2 มีผลงานทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการ โดยไม่ซ้ำกับ
ผลงานที่เคยใช้สำหรับตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และรองศาสตราจารย์

4.3 แสดงความสามารถดีเด่นในการสอนหรืออำนวยการสอน

4.4 ต้องปฏิบัติหน้าที่รองศาสตราจารย์มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี

หลังจากที่บุคคลผู้นั้นได้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ไม่น้อยกว่า 1 ปี ได้มีผลงาน
ทางวิชาการที่เป็นผลประโยชน์ต่อทางราชการ ซึ่งไม่ใช่ผลงาน เดิมที่เคยใช้สำหรับการพิจารณา
เข้าดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ได้แสดงความ
สามารถดีเด่นในการสอนหรืออำนวยการสอน โดยต่อเนื่องให้ศาสตราจารย์ผู้นั้นดำรงตำแหน่ง
ศาสตราจารย์ในอัตราเงินเดือน ระดับ น.6 ซึ่งคืออัตราเงินเดือนพลอากาศตรี อันดับ 1 ได้
(ข้อบังคับของกระทรวงกลาโหมว่าด้วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์
โรงเรียนทหาร พ.ศ. 2528: เอกสารอัดสำเนา)

การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และรองศาสตราจารย์ เป็นอำนาจ
ของกองทัพอากาศ ส่วนการแต่งตั้งตำแหน่งศาสตราจารย์ จะต้องได้รับการโปรดเกล้าแต่งตั้ง

การแต่งตั้ง เป็นกรณีพิเศษ

ในกรณีที่มีเหตุผลและเป็นความจำเป็น โรงเรียนนายเรืออากาศอาจแต่งตั้ง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ เป็นกรณีพิเศษ ที่แตกต่างไปจาก
ข้อกำหนดได้ โดยให้กองทัพอากาศอนุมัติการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์
และรองศาสตราจารย์ ได้ ส่วนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์จะต้องได้รับการ
โปรดเกล้าฯ เช่นเดียวกับ ศาสตราจารย์ทั่วไป (กระทรวงกลาโหม 2528: เอกสารอัดสำเนา)

การประกาศเกียรติคุณยกย่องชมเชย หรือให้สิ่งตอบแทนคุณงามความดี ในการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการโรงเรียนนายเรืออากาศ นอกจากการเลื่อนชั้นยศเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนชั้นเงินเดือน แล้วจะมีการพิจารณาความดีความชอบโดยการให้รางวัลตอบแทนคุณงามความดี หรือได้รับการยกย่องให้เป็นบุคคลดีเด่นอันจะเป็นการสร้างเกียรติประวัติให้แก่บุคคลผู้นั้น โดยกองทัพอากาศได้วางระเบียบเกี่ยวกับการพิจารณาบุคคลดีเด่น ปี พ.ศ. 2530 ไว้ว่า ผู้ที่จะได้การคัดเลือกให้เป็นบุคคลดีเด่นจะต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและ เป็นบุคคลที่มีความประพฤติเรียบร้อย นอกจากนั้นผู้ที่มีความสามารถในทางการประดิษฐ์คิดค้น หรือเรียบเรียงตำราหรือ เอกสารที่เป็นประโยชน์ต่อกองทัพอากาศจะได้รับโล่ที่ระลึกจากผู้บัญชาการทหารอากาศ (ระเบียบกองทัพอากาศว่าด้วยการพิจารณาบุคคลดีเด่น พ.ศ. 2530 : เอกสารอัดสำเนา)

การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ในการรับราชการทหารนั้น จะมีได้รับการพิจารณาขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ตามลำดับชั้นยศ ซึ่งตามระเบียบของกระทรวงกลาโหม ต้องมีการขอพระราชทานให้แก่ ข้าราชการฝ่ายทหาร (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2511 โดยบังคับให้ใช้ตั้งแต่วันที่ 15 ตุลาคม 2528 โดยให้ข้าราชการทหารมีสิทธิขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ตามชั้นยศ ตั้งแต่ระดับ ร.ต.-พลอากาศเอก ซึ่งรายละเอียดจะเป็นไปตามตารางที่ 13 ดังต่อไปนี้

ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 13 ชั้นเครื่องราชอิสริยาภรณ์ที่จะได้รับตามชั้นยศของนายทหารอากาศชั้นสัญญาบัตร

ชั้นยศ	อัตราเงิน เดือน	ชั้นของ เครื่องราชอิสริยาภรณ์	ชื่อย่อ
เรืออากาศตรี	น.1 ชั้น 1-2	เบญจมาภรณ์มงกุฎไทย เบญจมาภรณ์ช้างเผือก	น.ม.-บ.ช.
เรืออากาศตรี เรืออากาศโท	น.1 ชั้น 3 ขึ้นไป	จักรภพภรณ์มงกุฎไทย	จ.ม.
เรืออากาศเอก		จักรภพภรณ์ช้างเผือก	จ.ช.
นาวาอากาศตรี	น.2 ชั้น 1	คริตาภรณ์มงกุฎไทย	ค.ม.
นาวาอากาศโท	น.3 ชั้น 1	คริตาภรณ์ช้างเผือก	ค.ช.
นาวาอากาศเอก	น.4 ชั้น 1	ทวีติยาภรณ์มงกุฎไทย	ท.ม.
นาวาอากาศเอกพิเศษ	น.5 ชั้น 1	ทวีติยาภรณ์ช้างเผือก	ท.ช.
นาวาอากาศเอกพิเศษ อันดับ 2 ดำรงตำแหน่งรอง เจ้ากรม รองผู้บัญชาการกองพลบิน หรือ เทียบ เท่า	น.5 ชั้น 7 (13,695 บาทขึ้นไป)	ประถมาภรณ์มงกุฎไทย (ชั้นสายสะพาย)	ป.ม.
พลอากาศตรี อันดับ 1	น.6 ชั้น 1	ประถมาภรณ์ช้างเผือก	ป.ช.
พลอากาศตรี อันดับ 2	น.6 ชั้น 11	มทาวชิรมงกุฎ	ม.ว.ม.
พลอากาศโท อันดับ 1	น.7 ชั้น 1		
พลอากาศโท อันดับ 2	น.7 ชั้น 10	มหาประถมาภรณ์ช้างเผือก	ม.ป.ช.
พลอากาศเอก	น.8 ชั้น 1		

ที่มา: ระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ข้าราชการฝ่ายทหาร

(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2511: (เอกสารอัดสำเนา).

จากตารางที่ 13 จะพบว่า การขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ในบางชั้น อาจมีการคาบเกี่ยวกันระหว่างชั้นยศ เช่น

1. ระดับชั้นยศเรืออากาศตรี (น.1 ชั้น 3) ถึงชั้นยศเรืออากาศโท ให้ขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ในชั้น จตุรตถาภรณ์มงกุฎไทย (จ.ม.)
2. ระดับชั้นยศพลอากาศตรี (น.6 ชั้น 11) ถึงพลอากาศโท (น.7 ชั้น 1) ขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ในชั้นมหาวชิรมงกุฎ (ม.ว.ม.)
3. ระดับชั้นยศพลอากาศโท (น.7 ชั้น 10) ถึงพลอากาศเอก (น.8 ชั้น 1) ขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นมหาปรมาภรณ์ช้างเผือก (ม.ป.ช.)

จากกรณีนี้พอจะกล่าวได้ว่า ในการพิจารณาความดีความชอบของทหารในเรื่องการขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ได้คำนึงชั้นยศของบุคคล เป็นสำคัญ ยิ่งชั้นยศสูงขึ้นจะได้ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ในชั้นที่สูงขึ้น เช่นกัน และในกรณีที่ครองชั้นยศนายพลอากาศในชั้นยศพลอากาศตรี หรือพลอากาศโท ถ้าได้รับเงิน เดือนในอันดับ 2 ของชั้นยศ ก็จะมีสิทธิได้รับพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์เช่นเดียวกัน ผู้ที่มียศสูงกว่าตนเอง 1 ชั้นยศ ดังนั้นนอกจากการพิจารณาที่ชั้นยศแล้ว กระทรวงกลาโหมยังพิจารณาอัตราเงิน เดือนของบุคคลผู้นั้นอีกด้วย

นอกจากนั้นในการขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นสายสะพาย ซึ่งเริ่มตั้งแต่ชั้นประถมาภรณ์มงกุฎไทย (ป.ม.) สำหรับผู้มีชั้นยศ น.อ.พิเศษ อันดับ 2 ขึ้นไป ซึ่งได้กำหนดไว้ว่า นอกจากจะมีชั้นยศและอัตราเงิน เดือนตามที่กำหนดแล้ว ยังมีข้อบังคับว่าบุคคลผู้นั้นจะต้องอยู่ในตำแหน่งรองเจ้ากรม รองผู้บัญชาการกองพลบิน หรือเทียบเท่าผู้ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ ที่ไม่อยู่ในเกณฑ์นี้จะไม่มียสิทธิขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ในชั้นสายสะพาย ซึ่งทำให้ศาสตราจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศ จำนวน 8 ท่าน ที่ถูกกำหนดให้มีชั้นยศนาวาอากาศเอกพิเศษ อันดับ 2 แต่เนื่องจากว่า ตำแหน่งศาสตราจารย์ไม่ถูกจัดว่าเป็นรองเจ้ากรม หรือไม่ได้ เป็นรองหัวหน้าหน่วย ทำให้ไม่อยู่ในข่ายของการขอรับพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้ ทำให้ศาสตราจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศต้องเสียสิทธิที่ควรจะได้ (เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จึงสมควรพิจารณาให้ผู้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ของโรงเรียนนายเรืออากาศได้มีสิทธิขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ในชั้นสายสะพายด้วย)