

สรุปและเสนอแนะ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ได้ศึกษาถึงการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยที่มีหลายวิทยาเขต ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เนื่องจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นมหาวิทยาลัยที่มีวิทยาเขตมากที่สุดในประเทศไทย ทำให้ได้เห็นถึงการบริหารงานบุคคลอีกรูปแบบหนึ่ง การศึกษาที่มุ่งที่จะศึกษาถึงการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทั้งส่วนกลาง และวิทยาเขต เพื่อที่จะเป็นแนวทางสำหรับมหาวิทยาลัยอื่นที่มีโครงการที่จะขยายวิทยาเขตในที่ต่าง ๆ ต่อไป

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีขั้นตอนการศึกษา 5 ส่วนด้วยกัน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ ในบทที่ 1 ได้อธิบายถึงที่มา วัตถุประสงค์ ขอบเขตในการศึกษาซึ่งอาศัยข้อมูลจากเอกสารทางราชการและจากการสืบแบบสอบถามไปยังวิทยาเขตทั้ง 8 แห่งของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเพื่อนำมาทดสอบสมมติฐาน และการสัมภาษณ์ผู้บริหารสูงสุดในแต่ละวิทยาเขต รวมทั้งผู้ที่อยู่ในวงการศึกษา และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

บทที่ 2 ได้ศึกษาถึงการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพอสรุปได้ว่าการบริหารงานของมหาวิทยาลัยนั้น อำนาจสูงสุดอยู่อธิการบดี ซึ่งประจำอยู่ที่วิทยาเขตประธานมิตร เช่นเดียวกับคณบดี สำหรับวิทยาเขตอื่น ๆ ก็จะมีรองอธิการบดีวิทยาเขตและรองคณบดีทำหน้าที่รับผิดชอบเสมือนอธิการบดีและคณบดี

การสรรหาบุคลากรทั้งส่วนกลางและวิทยาเขตส่วนใหญ่จะใช้วิธีการประกาศรับสมัครบุคคลทั่วไปและวิธีสืบถามหรือติดต่อกันเป็นการภายใน การคัดเลือกข้าราชการสาย ก. ใช้วิธีการสัมภาษณ์ซึ่งโดยทั่วไปมักจะมีตัวบุคคลอยู่แล้ว สำหรับการคัดเลือกข้าราชการสาย ข. และสาย ค. จะใช้วิธีการสอบคัดเลือกโดยข้อสอบและผลสอบมาจากส่วนกลาง แต่การคัดสอบจะมีขึ้นตามวิทยาเขตต่าง ๆ สำหรับการบรรจุแต่งตั้ง เมื่อ อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยอนุมัติผลการสอบคัดเลือก ถ้าเป็นวิทยาเขตที่อยู่ในกรุงเทพมหานครผู้ที่สอบได้จะต้องไปรายงานตัวที่กองการเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประธานมิตรเพียงแห่งเดียว ส่วนวิทยาเขตที่อยู่ในต่างจังหวัดให้ผู้สอบได้ไป

รายงานตัวที่กองธุรกิจการวิทยาเขตนั้น ๆ ภายในระยะเวลาที่กำหนด

การคัดสรรกำลังคนของส่วนกลางไปยังวิทยาเขตไม่เพียงพอกับความต้องการเนื่องจากข้อจำกัดทางด้านงบประมาณแผ่นดิน ดังนั้นวิทยาเขตที่มีความไม่เพียงพอเนื่องจากอัตรากำลังคนก็จำเป็นต้องขอยืมอัตราหรือกำลังคนจากวิทยาเขตอื่น โดยให้วิทยาเขตประสานมิตรเป็นผู้ดำเนินการ แต่ในการขยืมอัตราหรือกำลังคนสำหรับวิทยาเขตที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครนั้นดูจะไม่เป็นปัญหา แต่สำหรับในกรณีของวิทยาเขตในส่วนภูมิภาคการขยืมบุคลากรนั้นมักจะมิอุปสรรคทางด้านปัญหาทางครอบครัวและสวัสดิการต่าง ๆ ของวิทยาเขตไม่เพียงพอ ทำให้วิทยาเขตภูมิภาคมีการขยืมบุคลากรได้น้อย

บทที่ 3 ได้ทำการศึกษาข้อมูลดิบจากแบบสอบถามเพื่อนำมาทดสอบสมมติฐานในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การติดต่อสื่อสาร การดำเนินงาน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ ในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒนั้นส่วนใหญ่จะเป็นการฝึกอบรมและการศึกษาต่อ สำหรับการฝึกอบรมสัมมนานั้นจะมีวิทยาเขตประสานมิตรเป็นผู้ดำเนินการ สำหรับการศึกษาคือส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาต่อภายในประเทศ แต่ข้าราชการสาย ก. ส่วนใหญ่ศึกษาต่อต่างประเทศ

บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีการร่วมกันทำกิจกรรมนอกเหนืองานในหน้าที่ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าต่างคนต่างอยู่และไม่นำไปสู่เป้าหมายร่วม

การติดต่อสื่อสารระหว่างส่วนกลางกับวิทยาเขตส่วนใหญ่จะใช้การติดต่อทางโทรศัพท์และรถยนต์ ซึ่งปรากฏว่าการมีหลายวิทยาเขตไม่มีผลต่อการติดต่อสื่อสาร เพราะสามารถใช้สื่อต่าง ๆ ที่ให้ความรวดเร็วในการสื่อสาร

การดำเนินงานของแต่ละวิทยาเขตเป็นอิสระซึ่งกันและกัน เนื่องจากแต่ละวิทยาเขตรับนโยบายจากวิทยาเขตประสานมิตรเพื่อมาดำเนินการ ซึ่งปรากฏว่าการดำเนินงานในลักษณะนี้ไม่เกิดความคล่องตัว ทำให้วิทยาเขตส่วนใหญ่ต้องการให้มีการบริหารงานที่เป็นเอกเทศเพราะจะทำให้สามารถจัดการเรียนการสอนเพื่อสนองความต้องการในส่วนภูมิภาคของตนได้ ดีขึ้น

บทที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาและจากข้อมูลดิบ ซึ่งทำให้สามารถพิสูจน์สมมติฐานที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงปัญหาและข้อบกพร่องในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒดังนี้

การคัดสรรกำลังคนของส่วนกลางไปยังวิทยาเขตในส่วนภูมิภาคไม่เพียงพอกับความ  
ต้องการของจำนวนนักศึกษา เนื่องจาก

- การขออัตรากำลังคนจากสำนักงานประมาชนได้น้อย เพราะข้อจำกัดทางด้านงบประมาณแผ่นดิน
- การยืมบุคลากรเพื่อไปช่วยสอนในวิทยาเขตส่วนภูมิภาคนั้นต้องขึ้นอยู่กับความยินยอมของบุคลากร ซึ่งในวิทยาเขตภูมิภาคนั้นการยืมบุคลากรมีอุปสรรคทางด้านปัญหาทางครอบครัว และสวัสดิการต่าง ๆ ของวิทยาเขตไม่เพียงพอ ทำให้วิทยาเขตภูมิภาคยืมบุคลากรได้น้อย

การพัฒนาบุคลากรในด้านการฝึกอบรมและการศึกษาต่อยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่  
กำหนดไว้ เนื่องจาก

- วิทยาเขตไม่มีการวางนโยบาย และสำรวจความต้องการของการฝึกอบรมสัมมนาในแต่ละครั้ง
- บุคลากรขาดความสามารถในการสอบคัดเลือกเพื่อเข้าศึกษา
- บุคลากรมีความเห็นว่าการลาศึกษาต่อจะทำให้หน้าที่การงานช้งกลางได้
- ทนการศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศของมหาวิทยาลัยมีน้อย
- อุปสรรคทางด้านภาษา
- บุคลากรขาดทุนทรัพย์ ในกรณีที่ใช้ทุนส่วนตัวเพื่อเข้าศึกษาต่อ

ข้าราชการในแต่ละวิทยาเขตมีความรู้สึกแบ่งแยกเป็นคนละพวก มีสาเหตุเนื่องมาจาก

- การดำเนินงานของแต่ละวิทยาเขตอยู่ในลักษณะที่ไม่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เพราะมีวิทยาเขตประสานมิตร เป็นศูนย์กลางเพียงแห่งเดียว

- ไม่มีการร่วมกันทำกิจกรรมนอกเหนืองานในหน้าที่หรือการพบปะสังสรรค์เพื่อให้เกิดความคุ้นเคย

โครงสร้างและพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒไม่รับกับสภาพความเป็นจริง เพราะโครงสร้างของมหาวิทยาลัยได้กำหนดให้วิทยาเขตมีตำแหน่งหน้าที่สูงสุดเป็นรองอธิการบดีวิทยาเขตและรองคณบดี แต่รองอธิการบดีวิทยาเขตและรองคณบดีนั้นจะต้องทำหน้าที่เช่น

เกี่ยวกับอธิการบดีและคณบดี ซึ่งจะเห็นได้ว่าปริมาณงานและความรับผิดชอบหัดเทียมกัน แต่ตำแหน่งหน้าที่มิได้หัดเทียมกัน

จากลักษณะโครงสร้างดังกล่าว มีผลทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการบริหารงาน เพราะการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ จะต้องเล่นต่ออธิการบดีวิทยาเขตประสานมิตรเป็นส่วนใหญ่ และความไม่คล่องตัวนี้ทำให้วิทยาเขตต่าง ๆ ต้องการแยกการบริหารงานเป็นเอกเทศ

### ข้อเสนอแนะ

1. การคัดสรรกำลังคน เพื่อที่จะให้วิทยาเขตโตอัตรากำลังคนเพิ่มขึ้น แต่การขออัตรากำลังคนจากสำนักงานงบประมาณก็ทำได้ยาก เนื่องจากงบประมาณจำกัด ดังนั้นจึงควรดำเนินการโดย

1.1 เมื่อส่วนกลางหรือวิทยาเขตที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครมีอัตราที่ว่างลง เนื่องจากการปลดเกษียณอายุและทางส่วนกลางไม่มีความจำเป็นต้องใช้อัตราดังกล่าว ก็ให้ส่วนกลางตัดโอนอัตราที่ว่างลงดังกล่าวไปให้แก่วิทยาเขตในส่วนภูมิภาค โดยให้วิทยาเขตในส่วนภูมิภาครับสมัครบุคคลในตำแหน่งนั้น ๆ เอง ซึ่งจากการสัมภาษณ์ในปีหนึ่ง ๆ นั้นมีบุคลากรจากส่วนกลางที่ต้องออกจากราชการเนื่องจากการปลดเกษียณอายุมากกว่า 10 อัตรา

1.2 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีแนวโน้มที่จะรวมวิทยาเขตที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครเข้ามารวมอยู่ที่วิทยาเขตประสานมิตรเพียงแห่งเดียว ซึ่งการรวมวิทยาเขตที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครทั้ง 4 แห่งมารวมอยู่ที่วิทยาเขตประสานมิตรนั้นจะทำให้มีอัตรากำลังคนในภาควิชาเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการกระจายการเรียนการสอนออกไปถึง 4 วิทยาเขตก็ย่อมต้องใช้จำนวนบุคลากรมาก แต่เมื่อมีการรวมวิทยาเขตบางวิทยาเขตเข้าไว้ด้วยกันแล้วจำนวนบุคลากรที่ต้องใช้ในการเรียนการสอนสามารถลดลงได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ส่วนกลางก็ควรโอนอาจารย์ที่ยังไม่ครบครันไปยังวิทยาเขตส่วนภูมิภาค ซึ่งการโอนนี้ควรอยู่ในรูปที่ตัดโอนไปทั้งอัตราและกำลังคน

1.3 คัดสรรสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่วิทยาเขตในส่วนภูมิภาคเพื่อเป็นการจูงใจบุคลากรที่จะไปประจำอยู่ในวิทยาเขตภูมิภาค เช่น การสร้างบ้านพักอาจารย์เพิ่มมากขึ้น โดยให้ส่วนกลางจัดงบประมาณพิเศษให้แก่วิทยาเขตเพื่อไปดำเนินการดังกล่าว

2. การพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญที่จะให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ดังนี้

### 2.1 การฝึกอบรมสัมมนา

- การฝึกอบรมสัมมนา ควรจะมีการสำรวจความต้องการในการจัดฝึกอบรมสัมมนาว่าบุคลากรในแต่ละวิทยาเขตมีความต้องการที่จะให้มีการจัดฝึกอบรมในหัวเรื่องใดบ้าง เพื่อให้ให้การจัดฝึกอบรมสัมมนาทุก ๆ ครั้ง เป็นไปตามความต้องการของบุคลากร

- ให้วิทยาเขตจัดโครงการการฝึกอบรมสัมมนาตลอดปี เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างทั่วถึง

### 2.2 การศึกษาต่อ

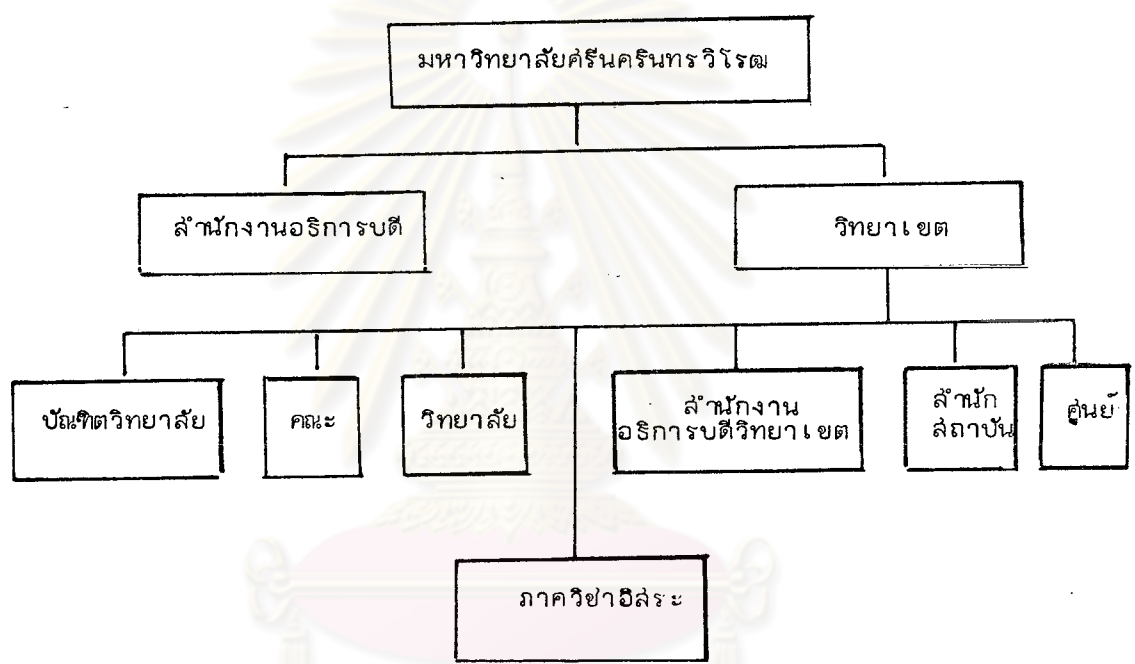
- จัดให้มีการกวดวิชา โดยเฉพาะภาษาต่างประเทศให้แก่บุคลากรที่ประสงค์จะเข้าสอบแข่งขันเพื่อศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก

- จัดห้องสมุดสำหรับอาจารย์ ซึ่งหัวหน้าภาคจะเป็นผู้รับผิดชอบและชักจูงให้อาจารย์เข้าใช้ห้องสมุด โดยกำหนดให้อาจารย์ที่ผ่านการสอนตั้งแต่ 3 ปีจะต้องมีผลทางการวิชาการเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาให้ทุนศึกษาต่อ

- มหาวิทยาลัยควรสรรหาทุนการศึกษา ฝึกอบรมและดูงาน ทั้งในและต่างประเทศให้แก่บุคลากร ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของการแลกเปลี่ยนบุคลากรเพื่อศึกษาต่อ ฝึกอบรมและดูงานระหว่างมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ

3. การปรับปรุงโครงสร้างใหม่ (รูปที่ 9,10) อาจช่วยทำให้การบริหารงานโดยทั่วไปและการบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

รูปที่ 9 การแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



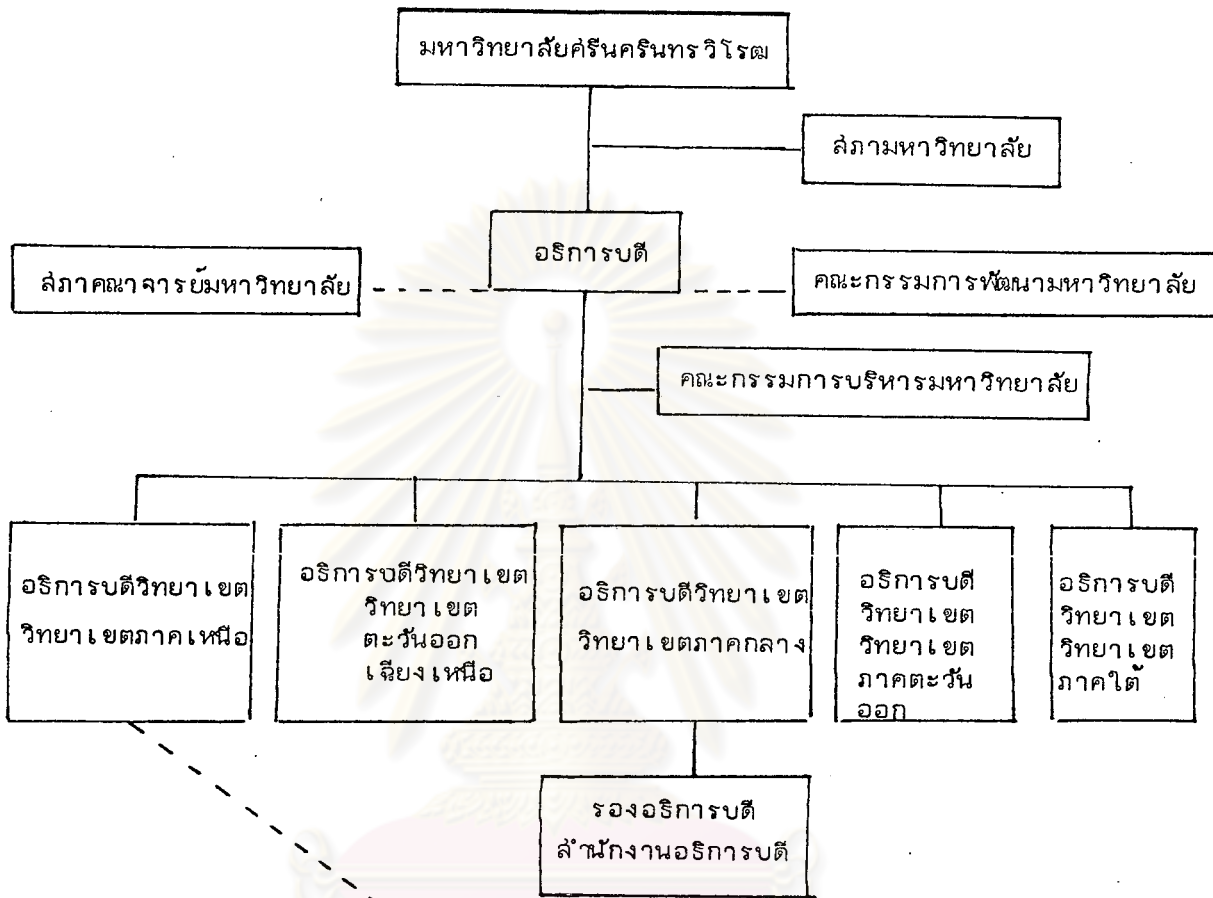
ที่มา: ทบวงมหาวิทยาลัย, รายงานการสัมมนาเรื่องการบริหารมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต

ศูนย์วิจัยและพัฒนา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

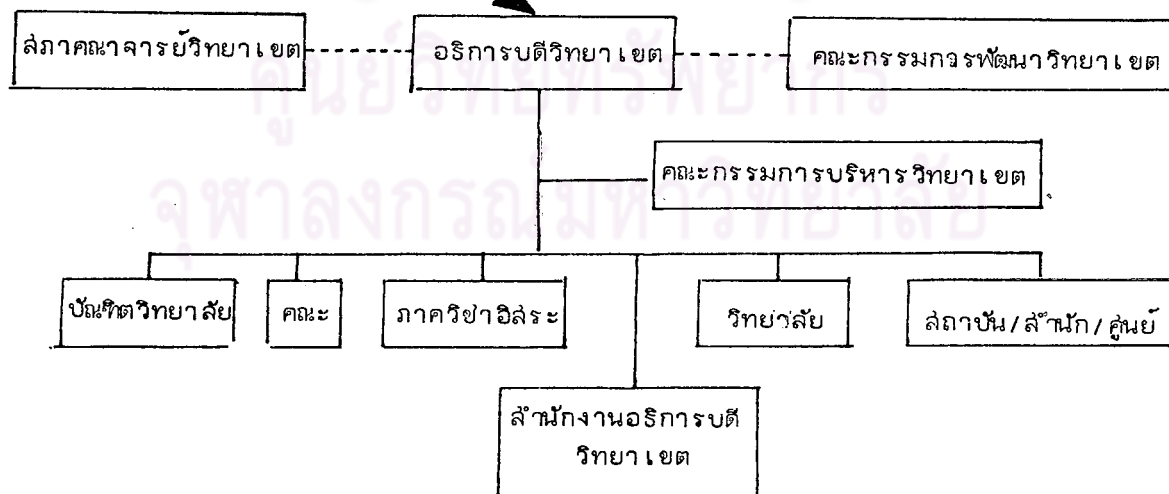


รูปที่ 10 การสั่ดองค้การบรหิารของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1



ตอนที่ 2



ที่มา: ทบวงมหาวิทยาลัย, รายงานการสัมมนาเรื่องการบริหารมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต

จากโครงสร้างการศึ่ดองค้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒข้างต้นนั้น ผู้เขียนได้นำมาจากรายงานการสัมมนาเรื่องการบริหารมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต ที่ทบวงมหาวิทยาลัย ณ วันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2525 ซึ่งประกอบด้วยผู้ที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขตทั้งสิ้น จึงได้มีผู้เสนอโครงสร้างการปรับปรุงการบริหารงานแบบใหม่ให้แก่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการแบ่งวิทยาเขตออกตามภูมิภาคดังนี้

วิทยาเขตประสานมิตร, ปทุมวัน, พลศึกษา, บางเขน	เรียกว่า	วิทยาเขตภาคกลาง
วิทยาเขตบางแสน	เรียกว่า	วิทยาเขตภาคตะวันออก
วิทยาเขตพิษณุโลก	เรียกว่า	วิทยาเขตภาคเหนือ
วิทยาเขตมหาสารคาม	เรียกว่า	วิทยาเขตตะวันออกเฉียงเหนือ
วิทยาเขตสงขลา	เรียกว่า	วิทยาเขตภาคใต้

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยนั้นจะแบ่งออกเป็นสำนักอธิการบดีและวิทยาเขต สำนักอธิการบดีจะมีอธิการบดีมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด และเป็นผู้ประสานงานระหว่างวิทยาเขตต่าง ๆ ส่วนวิทยาเขตนั้นก็จะมีอธิการบดี และคณบดีวิทยาเขตเป็นผู้รับผิดชอบงานทั้งหมดของวิทยาเขต อย่างไรก็ตามวิทยาเขตจะต้องขึ้นตรงต่อสำนักอธิการบดี

นอกจากนั้นยังได้ปรับปรุงพระราชบัญญัติฉบับใหม่ (ภาคผนวก ค) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยกำหนดให้มีคำว่าวิทยาเขตและอำนาจหน้าที่ของอธิการบดีวิทยาเขต เพื่อที่จะให้มีรูปการบริหารงานที่เป็นวิทยาเขตมิใช่เป็นมหาวิทยาลัยเดี่ยวอย่างในปัจจุบันและเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานมากขึ้น

ทั้งนี้ในพระราชบัญญัติใหม่ได้มีการปรับปรุงองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย โดยเพิ่มคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก ข้าราชการประจำในแต่ละวิทยาเขต ศิษย์เก่า ซึ่งแต่เดิมนั้นมีเพียงคณะกรรมการโดยตำแหน่ง เช่น อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ฯลฯ เป็นต้น

ผู้เขียนมีความเห็นด้วยกับการที่จะให้มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานและพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยใหม่ในครั้งนี้ เนื่องจากจะทำให้เกิดผลดีในด้านการบริหารงานบุคคลดังนี้



- ความเลื่อมภาคในตำแหน่งหน้าที่การงานระหว่างวิทยาเขตต่าง ๆ
- การบริหารงานมีความคล่องตัวขึ้น มีอำนาจในการบริหารงานมากกว่าเดิม ทำให้สามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ โดยอาจไม่ต้องรอผลจากการประชุมรองอธิการบดีจากส่วนกลาง ทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว

- บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีขึ้น ทำให้มีความกระตือรือร้นในหน้าที่การงาน เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงในตำแหน่งหน้าที่การงานเพิ่มมากขึ้น

4. จากข้อมูลที่ทำการศึกษาไม่ได้บ่งชี้ว่าจะต้องเปลี่ยนโครงสร้างของมหาวิทยาลัย ดังนั้นถ้าหากไม่มีการเปลี่ยนโครงสร้างของมหาวิทยาลัยครนครนทรวโรฒ ก็อาจจะเพิ่มตำแหน่ง "คณบดี" ในแต่ละคณะของแต่ละวิทยาเขต ซึ่งแต่เดิมในแต่ละคณะมีรองคณบดีเป็นตำแหน่งสูงสุด ทำหน้าที่เทียบเท่าคณบดี ซึ่งการที่เพิ่มตำแหน่งคณบดีดังกล่าวในแต่ละวิทยาเขตจะเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร ซึ่งทำนองเดียวกันกับที่มหาวิทยาลัยมหิดลก็ได้แต่งตั้งให้มีคณบดีประจำโรงพยาบาลรามารบติและโรงพยาบาลศิริราช เป็นต้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย