

เลขานุการกับผู้อำนวยการกอง

ผู้อำนวยการกองจะเคยอ่านบทความนี้มาบ้างแล้วแต่ขอเตือนเห็นต่าง ๆ ใต้รับการปรับปรุงใหม่ น่ามาเสนอในวารสารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นฉบับปฐมฤกษ์เมื่อปี พ.ศ. 2544 แต่ยังไม่ได้ส่งมายังจึงมีการนำมารับปรุงใหม่อีกครั้งหนึ่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ.อ. กำหนด ตั้งแต่วันที่ 25 พฤศจิกายน 2548

เดิมนั้นมหาวิทยาลัยกำหนดหลักการให้มีการปรับเปลี่ยนหน่วยงานปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ/สถาบัน/สำนัก ที่ปฏิบัติงานมาครบ 4 ปี ในการประชุม อ.ก.ม.มหาวิทยาลัย ครั้งที่ 4/2541 เมื่อวันที่ 8 เมษายน 2541 และที่ประชุม อ.ก.ม.มหาวิทยาลัย ครั้งที่ 5/2543 เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2543 และครั้งที่ 6/2543 เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2543 จึงได้เห็นชอบในหลักการให้มีการหมุนเวียนผู้ดำรงตำแหน่งเลขานุการคณะ/สถาบัน/สำนัก ผู้อำนวยการกองที่ดำรงตำแหน่งเกิน 4 ปี และแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการหมุนเวียนการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง โดยมีหน้าที่ศึกษาข้อดี ข้อเสีย กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ ทำการศึกษาวិจัย เสนอแนะมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาและบริหารจัดการระบบ ISO แต่แล้วก็ต้องชะลอไปจนกระทั่งถึงปัจจุบัน แต่ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 20 กำหนดไว้ว่า ให้สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดกรอบของตำแหน่ง อันดับเงินเดือนของตำแหน่งและจำนวนของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาที่มีในสถาบันอุดมศึกษานั้น รวมทั้งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง โดยการทำหนดดังกล่าวให้กำหนดคราวละ 4 ปี ดังนั้นเองเป็นเหตุอันจะนำมาซึ่งจะมีการหมุนเวียนอีกครั้งหนึ่ง

॥ श्रीगणेशाय नमः ॥

ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าไม่ต่ำกว่านี้

- เพลิดเพลิน แต่จะต้องปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานกองนั้น ๆ มาแล้วไม่ยกว่า 1 ปี

กล่าว 3 ปี โดยจะต้องมีพิธีชดชการที่เก่าของ
กึ่งงานบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

- เหมือนกันทุกประเด็น แต่ถามเปลี่ยนไม่ตาม
ลักษณะของทางต่าง ๆ เช่นถามแผนคืองานวิจัย
และการวางแผน / ถามวิจัยคืองานการเงินและ
บัญชี / ถามบริหารการศึกษา คืองานการ
ศึกษา / ถามภาษาอังกฤษนี่ คืองานบริหารงาน
บุคคล เป็นต้น

ต่างแดนหนึ่งและขอรวบรวมเรื่องต่างเข้าหนึ่งพร้อมกัน การบริหาร การสั่งการ กับ
ดูแล ผู้อำนวยการกองต่าง ๆ จะเป็นบุคคลคนเดียวกันตลอด 4 ปี ส่วนใหญ่ แต่
การสั่งการและกำกับดูแลในส่วนของแต่ละคณะ ผู้อำนวยการแต่ละสถาบัน
หรือสำนัก การริเริ่มวางราชการต่างตำแหน่ง และการรวบรวมราชการต่างตำแหน่งไม่พร้อม
กัน ไม่ว่าจะเป็นเปรียบเทียบระหว่างคณะแต่ละคณะ คณะดีกับผู้อำนวยการสถาบัน/
สำนัก ผู้อำนวยการสถาบันกับผู้อำนวยการสำนัก คณะดีกับรองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ
หรือผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก กับผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ ก็ตามวันเริ่มวางและ
รวบรวมจะไม่พร้อมกัน

การกำหนดหลักเกณฑ์การหมุนเวียนต้องคำนึงถึงประเด็นนี้เป็นสำคัญ
เพราะการหมุนเวียนครั้ง ๆ กลาง ๆ ระหว่างผู้อำนวยการกำกับดูแลกับผู้บริหารที่
เริ่มดำเนินการ และรวบรวมราชการตำแหน่ง อาจเกิดปัญหาการปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง
เกิดการชะงักงันของงาน ทั้ง 2 ส่วนงาน **ข้อดี**อาจจะอยู่บ้างในการแก้ปัญหาความ
ขัดแย้งที่ไม่เป็นแนวทางอื่นให้ถือปฏิบัติได้แล้ว หากการกำหนดหลักเกณฑ์การหมุนเวียน
โดยริเริ่มดำเนินการพร้อมกับเริ่มวางและรวบรวมของผู้บังคับบัญชา จะมีทั้งข้อดีและ
ข้อจำกัด คือ **ข้อดี** เป็นการเริ่มต้นและรวบรวมราชการพร้อมกัน ทำให้การตกลงเบื้องต้น
เป็นไปตามนโยบายของผู้มีหน้าที่สั่งการและกำกับดูแล การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
เนื่อง **ข้อจำกัด** อาจเกิดขึ้นได้พร้อมกันทุกส่วนงานตามเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ที่
วางการริเริ่มดำรงตำแหน่งและการรวบรวมไม่พร้อมกัน รวมทั้งอาจเกิดชะงักงันของงาน
บ้างที่ต้องมาศึกษาทำความเข้าใจกับงานใหม่ อาจจะต้องใช้วิธีการปฏิบัติงาน ขั้นตอน
การปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งอัตรากำลังและเครื่องมือเครื่อง
ใช้เปลี่ยนแปลงไป

ประการที่สาม ประสิทธิภาพ หรือที่กล่าวกันว่า ประสิทธิภาพ เหตุการณ์
หลากหลาย ต้องใช้เทคนิคการปฏิบัติงานหลายรูปแบบ จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพใน
การปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีประสิทธิผล
จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพฐานความคิดเดิมที่มีการจำแนก
ตำแหน่งของแต่ละสาขา จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าประสิทธิภาพของแต่ละสาขามีความแตกต่าง
กัน กล่าวคือ สาย ก. สาย ข. และ สาย ค. หรือกำหนดให้มีคณะต่าง ๆ ภาควิชา
ต่าง ๆ หรือกำหนดให้รับผิดชอบงานนิติกร ตำแหน่งบุคลากร ตำแหน่งนายแพทย์หรือ
กำหนดให้รับผิดชอบผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ สาขาวิชา
นั้น สาขาวิชานั้น หรือกำหนดเป็นผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ ฯลฯ หรือแม้แต่

ผู้ควบคุมดูแลหนังสือหรือที่มีระบบเฉพาะ กศป. วทป. บธป. พป. พป. ฯลฯ
เป็นต้น หากเปลี่ยนฐานความคิดใหม่ทุกคณะต้องมีการปรับหลากหลาย และ
สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายทดแทนกันได้ ผู้เขียนเคยเสนอไว้ว่า ต้องไม่ผูก
ติดอยู่กับการจำแนกตำแหน่ง ที่ ก.ม.กำหนด จำเป็นอย่างยิ่งต้องเปลี่ยนฐานความ
คิดใหม่ในระดับสูงที่มาจากกำหนดกฎเกณฑ์ให้ส่วนกลางถือปฏิบัติ ผู้เขียนขอพนธง
ไปเลยว่าการปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ให้สอดคล้องกับแนวคิดใหม่
การดำเนินงานต่าง ๆ จึงจะสอดคล้องกับกฎเกณฑ์เดิม แล้วก็เป็นจริง ต่อมามีการ
กำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่

ประการที่สี่ ประการสุดท้ายที่ผู้เขียนขอเสนอความคิดในการกำหนดหลัก
เกณฑ์และวิธีการหมุนเวียนการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง คือ การหมุนเวียน
การปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดมหาวิทยาลัย มีหลายวิธีการ **วิธีหนึ่ง** การ
ประกาศรับสมัครคัดเลือก บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยผู้คุณสมบัติครบทุกส่วน
ราชการก็มีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือก **ข้อดี** บุคลากรเต็มใจ มีขวัญและกำลังใจ
ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาโดยตรงได้พิจารณาคัดเลือกด้วยตนเอง ว่ามี
ความเหมาะสมกับตำแหน่งและส่วนราชการ **วิธีที่สอง** การประกาศรับสมัครคัดเลือก
บุคลากรเฉพาะในส่วนราชการนั้น ๆ เท่านั้น **ข้อดี** เหมือนวิธีแรกแต่ผู้ปฏิบัติงานในส่วน
ราชการนั้น ๆ มีโอกาสได้รับเลือก ส่งผลให้มีขวัญและกำลังใจมากยิ่งขึ้น ข้อจำกัดไม่
เปิดโอกาสให้บุคลากรส่วนราชการอื่น และอาจไม่มีผู้สิทธิสมัคร เพราะคุณสมบัติไม่
ครบและตัวเล็กละเลย **วิธีที่สาม** คัดเลือกโดยคณะ กรรมการคัดเลือก หากพิจารณา
เห็นว่าใครเหมาะสมก็นำเสนอ อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง **ข้อดี** คือ ผู้บังคับบัญชา
ในส่วนราชการนั้น มีโอกาสพิจารณาคัดเลือกด้วยตนเองว่าเหมาะสมกับตำแหน่ง
และเหมาะสมกับส่วนราชการนั้น ๆ **ข้อจำกัด** ผู้ได้รับการคัดเลือกอาจไม่เต็มใจ ทำให้
กระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน **วิธีที่สี่** ใช้อำนาจทางการบริหารสั่งการ
และเสนอ ก.บ.ม. /ก.บ.บ. มหาวิทยาลัยอนุมัติแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง และให้ไป
ปฏิบัติงานตามส่วนราชการอื่น **ข้อดี** สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้า กรณีที่มีปัญหาการ
ปฏิบัติงานอาจมาจากสาเหตุขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ขัดแย้งกับผู้ร่วมงานภายใน
ส่วนราชการ หรือเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดยตั้งสมมติฐานว่า ถ้าย้ายไป
สังกัดส่วนราชการอื่นแล้ว จะแก้ปัญหาหรือป้องกันปัญหาต่าง ๆ ได้ **ข้อจำกัด** จะมี
ผลกระทบต่อยุทธศาสตร์และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาส่วนราชการอื่นที่มี
ผู้ปฏิบัติงานดี มีประสิทธิภาพอยู่แล้ว จะต้องถูกเปลี่ยนตัวผู้ปฏิบัติงาน อาจเกิดความ

คับข้องใจ และเกิดการต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาสูงสุดของส่วนราชการนั้น ๆ หรืออาจเกิดการต่อต้านจากผู้ร่วมงานของส่วนราชการนั้น ๆ

ทั้งนี้ หลักเกณฑ์และวิธีการทบทวนวินัยอาจต้องคำนึงถึงหน้าที่หลักของส่วนราชการนั้นเป็นสำคัญประกอบด้วย เช่น เป็นหน่วยงานจัดการเรียนการสอน หน่วยงานให้บริการเรียนการสอน หน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอนและการบริหาร หรือหน่วยงานกลางการบริหาร เพราะบางหน่วยงานต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน บางหน่วยงานใช้ความรู้ความสามารถทั่วไปในหลาย ๆ ด้าน ไม่ต้องเจาะลึกเฉพาะด้าน เพียงแต่ความคุ้นเคยกับดูแล ฐานขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นสำคัญ

สรุปส่งท้าย ปัจจุบัน การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการทบทวนวินัย มีข้อจำกัดหลายประการ อาจมีกรณีที่ไม่สามารถหาข้อสรุปได้ หรือมีข้อพิพาท โดยเฉพาะกรณีที่ไม่ชัดเจน รวมทั้งอาจจะมีผู้ไม่พอใจต่อการโยกย้ายแต่ละปีในมหาวิทยาลัย ผู้เรียนขอฝากคณะกรรมการพิจารณาหาทางป้องกันสิ่งเหล่านี้ไว้ล่วงหน้าด้วย ไม่ควรหึงปัญหาให้คณะผู้บริหารชุดอื่นต้องตามแก้ไข ผู้เรียนจะไม่ขอพ่นธง หรือชี้ขาวชี้ดำว่า การทบทวนวินัยดีหรือไม่ แต่ขอฝากคณะกรรมการพิจารณาซึ่งนำหน้าเอาเอง หากนำหน้ากัน หรือผู้บริหารชุดนี้ ต้องการกำหนดเป็นนโยบาย ผู้เรียนขอพ่นธงไปเลยว่า ต้องการกำหนดวิธีการดำรงตำแหน่งและการ ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน โดยใช้วิธีการทบทวนวินัย ในการเตรียมการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (การออกนอกระบบ) จึงจะแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ไปอีกสักระยะหนึ่ง ฉะนั้นหัวข้อของเจ้านาย ต้องเตรียมตัวเตรียมใจ รอรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น หรือเตรียมยื่นขอเกษียณก่อนกำหนด ซึ่งตามโครงการจะมีไปถึง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

++++++