

พัฒนาการด้านการบริหารการวางแผนและการประสานงาน

โครงสร้างการบริหาร

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2511¹ ซึ่งเป็นฉบับแรก มหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นกรม สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี แบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานอธิการบดี คณะ และบัณฑิตวิทยาลัย โดยสำนักงานอธิการบดี อาจแบ่งเป็นกอง และแผนก คณะหรือบัณฑิตวิทยาลัย อาจแบ่งเป็นภาควิชา และสำนักงานเลขานุการ สำนักงานเลขานุการ อาจแบ่งเป็นแผนก

มีสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วยนายกรัฐมนตรี เป็นนายกสภามหาวิทยาลัย เลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี และผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง ไม่เกิน 6 คน เป็นกรรมการ สภามหาวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการของมหาวิทยาลัย และโดยเฉพาะมีอำนาจหน้าที่

1. จัดวางระเบียบข้อมบังคับของมหาวิทยาลัย
2. พิจารณาหลักสูตรวิชา เพื่อเสนอขอรับความเห็นชอบของสภาการศึกษาแห่งชาติ
3. จัดหาวิธีการอันจะยังการศึกษาอบรม และวิจัยของมหาวิทยาลัย ให้เจริญยิ่งขึ้น
4. อนุมัติให้ปริญญา ประกาศนียบัตรชั้นสูง อนุปริญญา และประกาศนียบัตร
5. เสนอการจัดตั้งยุบรวม และเลิกคณคณะบัณฑิตวิทยาลัย และภาควิชา
6. เสนอการแต่งตั้งและถอดถอนอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์

¹"พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2511", ราชกิจจานุเบกษา

7. จัดวางระเบียบเกี่ยวกับการเงิน และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
8. แต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัย และกำหนดหน้าที่ของกรรมการนี้

อธิการบดี เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในการบริหารของมหาวิทยาลัย อาจมีรองอธิการบดีหนึ่งหรือหลายคน ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยก็ได้ อธิการบดี และรองอธิการบดี มีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง โดยคำแนะนำของสภามหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ในการบังคับบัญชา ให้ถือว่า อธิการบดีเป็นอธิบดี และรองอธิการบดีเป็นรองอธิบดี ทั้งนี้ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน และกฎหมายอื่น ๆ

มีคณะกรรมการประจำคณะ ประกอบด้วยคณบดีเป็นประธาน หัวหน้าภาควิชา ในคณะนี้ และผู้ทรงคุณวุฒิอีก ไม่เกิน 5 คน ซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นกรรมการ ในบัณฑิตวิทยาลัย มีกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย ประกอบด้วยคณบดีเป็นประธาน และผู้ทรงคุณวุฒิอีกไม่เกิน 5 คน ซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นกรรมการ กรรมการซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง มีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี กิจการของคณะ และของบัณฑิตวิทยาลัย ให้อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของคณบดี กิจการที่เกี่ยวกับภาควิชา ให้อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าภาควิชา

โดยสาระของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2511 มีลักษณะที่เหมือนกับพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยขอนแก่น¹ เกือบจะเรียกได้ว่า ทุกมาตรา คงมีส่วนแตกต่างที่เพิ่มบทบัญญัติเกี่ยวกับการรับวิทยาลัย หรือสถาบันวิชาการชั้นสูงอื่น เข้าสมทบในมหาวิทยาลัย และการให้มีคณะกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัยเท่านั้น ไม่มีส่วนใด ที่ระบุเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหาร ในลักษณะของมหาวิทยาลัย ที่มีคณะวิชากระจายอยู่ในหลายจังหวัดแต่ประการใด

¹ "พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2508". ราชกิจจานุเบกษา 83 (25 มกราคม 2509) : 62 - 78.

โครงสร้างการบริหารตามพระราชบัญญัติฉบับนี้ ได้มีการเปลี่ยนแปลงบางส่วน เนื่องจากการจัดตั้งทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐขึ้น ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 214 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 มหาวิทยาลัยย้ายสังกัดจากสำนักงานนายกรัฐมนตรี ไปสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ อำนาจการอนุมัติต่าง ๆ ที่เคยเป็นของสำนักงานนายกรัฐมนตรี หรือของสภาการศึกษาแห่งชาติ ตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้เปลี่ยนไปเป็นอำนาจของทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลกระทบอีกประการหนึ่ง ก็คือ องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเดิมนายกรัฐมนตรี เป็นนายกสภามหาวิทยาลัย โดยตำแหน่ง ได้เปลี่ยนไปเป็นตำแหน่งซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง

ต่อมา ในปี พ.ศ. 2517 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2517¹ โดยเหตุผล เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง และให้สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยมหาวิทยาลัยอื่น สาระสำคัญที่ขอแก้ไขในส่วน of โครงสร้างการบริหาร มีดังนี้คือ

การแบ่งส่วนราชการ อาจให้มีสถาบันเพื่อการวิจัย และสำนัก เพื่อส่งเสริมวิชาการ เป็นส่วนราชการเพิ่มขึ้นจากที่กำหนดไว้เดิม เป็นสำนักงานอธิการบดี คณะ และบัณฑิตวิทยาลัย และให้มีสำนักงานเลขานุการ ในทั้งสองส่วนราชการใหม่นี้ได้

ในองค์ประกอบของคณะกรรมการประจำคณะบัณฑิตวิทยาลัย ระบุชัดเจนลงไป ให้หัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา หรือหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา ในคณะหรือบัณฑิตวิทยาลัยนั้น ๆ เป็นกรรมการคณะ รวมทั้งกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการประจำสถาบัน และสำนักในลักษณะเดียวกัน

¹"พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2517"

ให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจแต่งตั้งรองอธิการบดี โดยคำแนะนำของ
อธิการบดี และดำรงตำแหน่งตามวาระของอธิการบดี ตำแหน่งรองอธิการบดีนี้ ตาม
พระราชบัญญัติฉบับเดิม ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ เช่นเดียวกับตำแหน่งอธิการบดี

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ฉบับที่สองนี้ เป็นเพียงการ
ปรับปรุงของเดิมให้ทันสมัยเหมาะสมกับการขยายงานของมหาวิทยาลัยเท่านั้น มิได้มีการ
เปลี่ยนแปลงเนื้อหาสาระโดยส่วนรวม จึงไม่กระทบโครงสร้างการบริหารมากนัก
มหาวิทยาลัยคงยึดรูปแบบการบริหารตามพระราชบัญญัติทั้งสองฉบับที่กล่าวแล้ว จนมีการ
ประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2522

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2522¹

มีลักษณะที่น่าสนใจคือ เป็นพระราชบัญญัติฉบับแรก ที่บัญญัติเกี่ยวกับรูปแบบ
และองค์กรบริหาร ในลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต กล่าวคือ ในมาตราว่าด้วย
การแบ่งส่วนราชการ ระบุให้แบ่งส่วนราชการ ดังนี้

1. สำนักงานอธิการบดี
2. สำนักงานวิทยาเขต
3. บัณฑิตวิทยาลัย
4. คณะ
5. วิทยาลัย

ส่วนราชการที่เพิ่มขึ้นคือ สำนักงานวิทยาเขต และวิทยาลัย ซึ่งหมายถึง
วิทยาลัยชุมชนที่เกิดขึ้น ซึ่งกำลังอยู่ในระหว่างการจัดตั้ง

¹ "พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2522" ราชกิจจานุเบกษา

ในส่วนที่เกี่ยวกับวิทยาเขต ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง เขตการศึกษาของมหาวิทยาลัย ที่มีคณะ หรือวิทยาลัยตั้งแต่สองส่วนราชการขึ้นไป และได้ระบุเกี่ยวกับการบริหารวิทยาเขต ดังนี้

ในวิทยาเขตหนึ่ง ให้มีสำนักงานวิทยาเขต โดยมีรองอธิการบดีคนหนึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบงานของวิทยาเขตนั้น ๆ แทนอธิการบดี และจะให้มีผู้ช่วยอธิการบดีคนหนึ่ง หรือหลายคนก็ได้ เพื่อช่วยกิจการตามที่รองอธิการบดีมอบหมาย ให้มีคณะกรรมการประจำวิทยาเขต ประกอบด้วยรองอธิการบดี ประจำวิทยาเขตเป็นประธานกรรมการ คณะบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบัน สำนักศูนย์ หรือหน่วยงาน เรียกชื่ออย่างอื่น ถ้ามีในวิทยาเขตนี้ เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง กับกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งจากคณาจารย์ประจำวิทยาเขตนั้น จำนวนไม่เกินกึ่งหนึ่งของกรรมการโดยตำแหน่ง แต่ไม่น้อยกว่า 3 คน คณะกรรมการประจำวิทยาเขตมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ให้คำปรึกษาแนะนำการดำเนินกิจการต่าง ๆ ภายในวิทยาเขต ต่ออธิการบดี
2. ประสานงานระหว่างบัณฑิตวิทยาลัย คณะวิทยาลัย สถาบัน สำนักและศูนย์ หรือหน่วยงานที่ เรียกชื่ออย่างอื่นในวิทยาเขต
3. พิจารณา เสนอการออกระเบียบปฏิบัติของวิทยาเขตต่ออธิการบดี และวางระเบียบและออกข้อบังคับอื่น ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย
4. ปฏิบัติงานอื่นตามที่อธิการบดีได้มอบหมาย

องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมคือ ประกอบด้วย

1. นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง
2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง ได้แก่อธิการบดี รองอธิการบดี คณะบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย และประธานกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

3. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งจะโค้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง จากบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวนไม่น้อยกว่า 11 คน แต่ไม่เกิน 15 คน
4. กรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเลือกตั้งจากคณาจารย์ประจำของแต่ละวิทยาเขต วิทยาเขตละไม่เกิน 2 คน

กำหนดอำนาจหน้าที่เฉพาะของสภามหาวิทยาลัย ดังนี้

1. วางนโยบายของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทะนุบำรุงและถ่ายทอดคุณค่าทางศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐในส่วนรวม และในส่วนที่เกี่ยวกับภาคใต้
2. จัดวางระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และอาจมอบให้ส่วนราชการใด ในมหาวิทยาลัยเป็นผู้วางระเบียบ และออกข้อบังคับสำหรับส่วนราชการนั้น เป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้
3. อนุมัติให้ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญา และประกาศนียบัตร
4. พิจารณาเสนอจัดตั้ง รวมและยุบเลิก สำนักงานวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น และภาควิชา
5. อนุมัติการรับเข้าสมทบหรือยกเลิการสมทบ ซึ่งสถาบันการศึกษาชั้นสูง และสถาบันวิจัย
6. กำหนดเขตการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้เป็นวิทยาเขต
7. ดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง และพิจารณาถอดถอนอธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ
8. พิจารณาแต่งตั้งและถอดถอนรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น รวมทั้งผู้ดำรงตำแหน่งรองของตำแหน่งดังกล่าว ถ้ามีหัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ศาสตราจารย์เกียรติคุณ รองศาสตราจารย์พิเศษ และผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ

9. พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรการศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย และมาตรฐานที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด
10. จัดวางระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานการเงินหรือทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
11. พิจารณาอนุมัติงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย
12. ตั้งคณะกรรมการหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใด เพื่อพิจารณาและเสนอความเห็นในเรื่องหนึ่งเรื่องใด หรือเพื่อให้ปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใด อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย
13. แต่งตั้งผู้ซึ่งมีคุณสมบัติตามมาตราที่ 20 ให้รักษาการในตำแหน่งอธิการบดี ในกรณีที่ตำแหน่งอธิการบดีว่างลง
14. หน้าที่อื่น เกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัย ที่มีใครระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2522 นี้ ได้เปลี่ยนแปลงวาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดี จาก 2 ปี เป็น 3 ปี การขอแก้ไขพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ครั้งนี้ เป็นผลสืบเนื่องมาจากการสัมมนาเรื่องโครงสร้างของมหาวิทยาลัย ซึ่งจัดขึ้นโดยทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ ในวันที่ 18 - 19 มิถุนายน 2519 และจากการประชุมอธิการบดีทุกมหาวิทยาลัย ในวันที่ 3 กรกฎาคม 2519 มีความเห็นว่า ทุกมหาวิทยาลัย ควรจะได้สำรวจโครงสร้างมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง เพื่อดำเนินการแก้ไขพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับความต้องการปัจจุบันโดยเร็วที่สุด โดยเฉพาะ การแก้ไขที่เกี่ยวกับโครงสร้างของสภามหาวิทยาลัย เช่น องค์ประกอบ อำนาจ หน้าที่ ฯลฯ การคัดเลือกแต่งตั้งผู้บริหารระดับต่าง ๆ วาระการดำรงตำแหน่ง ฯลฯ ควรจะให้มีการทบทวนกันอย่างรอบคอบ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้นำเรื่องนี้ เสนอเข้าที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในคราวประชุมครั้งที่ 4/2519 เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2519¹ พร้อมขอเสนอแนะ

¹มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ครั้งที่ 4/2519, วันที่ 22 กรกฎาคม 2519".

และสรุปผลการสัมมนา เรื่อง โครงสร้างของระบบบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งที่ประชุมได้พิจารณาแล้ว มอบหมายให้มหาวิทยาลัยไปดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการยกร่าง ฯ โดยมีนายสวัสดิ์ สุกุลไทย และนายสิปปนนท์ เกตุทัต เป็นที่ปรึกษา

พิจารณาสาระสำคัญของการแก้ไขพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยครั้งนี้ โดยหลักการเป็นการกระจายอำนาจทางการบริหาร ลงไปสู่ระดับวิทยาเขต และคณะเพิ่มมากขึ้น และเป็นการเปิดโอกาสให้คณะจารย์ได้มีส่วนร่วมในการบริหารทุกระดับ โครงสร้างใหม่นี้ได้มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และองค์ประกอบในการบริหารวิทยาเขตอย่างชัดเจน และเป็นทางการ อันเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารส่วนกลาง สามารถแยกงานของวิทยาเขตออกจากงานส่วนกลางได้ คาดหวังว่า จะช่วยลดปัญหาการบริหารอันเนื่องมาจากความไม่ชัดเจนของขอบเขตอำนาจ และภาระหน้าที่ของสำนักงานอธิการบดี ซึ่งแต่เดิมทำหน้าที่ทั้งเป็นสำนักงานกลาง และสำนักงานวิทยาเขตในขณะเดียวกัน ดังรายละเอียดเกี่ยวกับงานของสำนักงานอธิการบดีที่จะได้กล่าวถึงต่อไป

การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานอธิการบดี

การขอแบ่งส่วนราชการอย่างเป็นทางการของสำนักงานอธิการบดี ได้รับการอนุมัติอย่างเป็นทางการ จากทบวงมหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2521¹ โดยยึดถือแนวทางการพิจารณาแบ่งส่วนราชการของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอื่น ๆ ซึ่งทบวงมหาวิทยาลัยเคยกำหนดไว้แล้ว คือ

1. มหาวิทยาลัยที่ไม่แบ่งเป็นวิทยาเขต กำหนดให้มีกองต่าง ๆ ได้ไม่เกิน 7 กอง แล้วแต่ปริมาณและคุณภาพของงาน
2. มหาวิทยาลัยที่มีหลายวิทยาเขต ให้มีสำนักงานกลาง ที่จะให้บริการแก่วิทยาเขตได้ และกำหนดให้แต่ละวิทยาเขต มีกองได้เพียงกองเดียว เป็นกองประสานงาน เรียกว่ากองธุรการประจำวิทยาเขต

¹มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "เอกสารการแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์", เอกสารอัคริศาเนา.

สำหรับกรณีของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทบวงมหาวิทยาลัยพิจารณาเห็นว่า วิทยาเขตปัตตานี เป็นที่ตั้งของคณะศึกษาศาสตร์ กับคณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มีนักศึกษาประมาณ 1,600 คน อาจารย์ประมาณ 140 คน นักศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในหอพัก 5 หอพัก ฉะนั้น เพื่อให้ปฏิบัติงานได้คล่องตัว จึงเห็นสมควรให้เพิ่มกองในวิทยาเขตปัตตานีได้อีก 1 กอง นอกเหนือจากกองธุรการ คือ กองบริการการศึกษา เพื่อให้รับผิดชอบงานกิจกรรมนักศึกษา งานบริการทางวิชาการ ตลอดจนงานด้านการวางแผนและประสานงาน ดังนั้น การแบ่งส่วนราชการอย่างเป็นทางการของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จึงเป็นดังนี้ คือ

1. กองกลาง
2. กองคลัง
3. กองกิจการนักศึกษา
4. กองแผนงาน
5. กองบริการการศึกษา
6. กองการเจ้าหน้าที่
7. กองอาคารสถานที่
8. กองธุรการวิทยาเขตปัตตานี
9. กองบริการการศึกษาวิทยาเขตปัตตานี

การดำเนินงานทางด้านการบริหาร

ช่วง พ.ศ. 2511 - 2514 ดังได้กล่าวแล้วในบทที่ 2 ถึงความไม่พร้อมหลายประการในการเตรียมการก่อตั้งมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ดังนั้น ในช่วงต้นของการดำเนินงานศูนย์กลางบริหารมหาวิทยาลัย จึงจำเป็นต้องอยู่ที่ตั้งชั่วคราวในกรุงเทพมหานคร จนกระทั่งปลายปี พ.ศ. 2514 โดยมีคณะศึกษาศาสตร์คณะเดียว ที่มาดำเนินงานอยู่ที่จังหวัดปัตตานี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2511 คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยชุดแรกคือ พันเอกถนัด คอมันตร์ อธิการบดี ดร.สทงศ์ มงคลสุข รองอธิการบดี และรักษาการในตำแหน่งคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ นายนพ पालกะวงศ์ ณ อยุธยา คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มีการแต่งตั้งให้ ดร.ประคิษฐ เขยจิตร รักษาการในตำแหน่งคณบดี

คณะวิทยาศาสตร์ และ ดร.ปรีชา วิบูลย์สวัสดิ์ รักษาการในตำแหน่งคณบดีคณะ
วิศวกรรมศาสตร์ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ใ้แก่นายสุกิจ นิมมานเหมินทร์
พลเอกเนตร เขมะโยธิน และนายเรณู สุวรรณสิทธิ์ กรรมการโดยตำแหน่ง นอกเหนือ
จากผู้บริหารมหาวิทยาลัย ใ้แก่ นายกรัฐมนตรี ในฐานะนายกสภามหาวิทยาลัย และ
ดร.กำแหง พลากร เลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ¹ ในช่วงระยะเวลาระหว่าง
ปี พ.ศ. 2511 - 2514 นี้ มีการประชุมสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน
9 ครั้ง คือ ในปี พ.ศ. 2511 ถึงปี พ.ศ. 2513 ประชุมปีละ 2 ครั้ง และในปี
พ.ศ. 2514 ประชุม 3 ครั้ง มีอธิการบดีบริหารในช่วงนี้ 3 คน คือ พันเอกถนัด
คอมันตร์ ดำรงตำแหน่งตั้งแต่วันที่ 17 เมษายน 2511 ถึงวันที่ 26 มีนาคม 2512
และลาออกเนื่องจากมีภาระกิจที่จะต้องปฏิบัติทางกระทรวงการต่างประเทศมาก และ
เป็นการสนองความประสงค์ของนายกรัฐมนตรี ที่ไม่ต้องการให้ผู้ดำรงตำแหน่งทาง
การเมือง เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในวงการศึกษา² ดร.สทงศ์ มงคลสุข ดำรงตำแหน่ง
อธิการบดี ตั้งแต่วันที่ 27 มีนาคม 2512 จนถึงวันที่ 6 กรกฎาคม 2514 และ
ดร.บัวเรศ คำทอง ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ตั้งแต่วันที่ 20 กรกฎาคม 2514
เป็นต้นไป

ในช่วงระยะเวลานี้ เป็นช่วงระยะเวลาของการเตรียมความพร้อม
โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทางด้านอาคารสถานที่ เพราะต้องเตรียมทั้งที่เรียน ที่อยู่อาศัย
สำหรับอาจารย์ และหอพักนักศึกษาระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการต่าง ๆ รวมทั้ง
การสร้างอ่างเก็บน้ำขนาดใหญ่ในวิทยาเขตภาคใหญ่ และการจัดซื้อที่ดินเพิ่มเติมในทั้งสอง
วิทยาเขตอีกด้วย งานด้านอื่น ๆ ที่ดำเนินการในช่วงระยะ พ.ศ. 2511 - 2514 นี้
ที่น่าจะได้นำมากกล่าวในที่นี้ ใ้แก่

¹มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ครั้งที่ 1/2512, วันที่ 27 มีนาคม 2512".

²เรื่องเดียวกัน.

การแต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และการออกข้อบังคับมหาวิทยาลัย ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการส่งเสริม ซึ่งเป็นหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2511 สภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการชุดดังกล่าว จากผู้มีเกียรติในจังหวัดภาคใต้ 14 จังหวัด จำนวน 20 คน จังหวัดพระนคร 3 คน โดยไ้กราบทูลเชิญองค์สมเด็จพระราชชนนี ทรงเป็นองค์ประธานกรรมการ พันเอกถนัด คอคมนันท์ เป็นรองประธาน และอธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นกรรมการ และเลขานุการ¹ โดยได้กำหนดอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการส่งเสริมดังนี้² (รายชื่อคณะกรรมการในภาคผนวก จ.)

1. ดำเนินการหารายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย
2. เสนอโครงการ หรือความเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย
3. ให้คำปรึกษาแก่สภามหาวิทยาลัย เกี่ยวกับการเงิน และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
4. กิจการอื่น ๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

ทางด้านการเตรียมการจัดตั้งคณะใหม่ ซึ่งได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ และ คณะเกษตรศาสตร์ ตลอดจนการเตรียมการทำแหล่งเงินจากภายนอก เพื่อพัฒนาคณะต่าง ๆ นั้น ได้มีการดำเนินงานหลายด้านคือ



¹มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ครั้งที่ 1/2513, วันที่ 25 มีนาคม 2513".

²มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ว่าด้วยอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการส่งเสริม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 21 กันยายน 2511".

โครงการเงินกู้จากธนาคารโลก สำหรับคณะต่าง ๆ ผู้แทนธนาคารโลก ซึ่งเดินทางมาประเทศไทย ตามคำเชิญของกระทรวงศึกษาธิการ ได้เดินทางไปเยี่ยมชม กิจกรรมมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ศูนย์มหาวิทยาลัย จังหวัดสงขลา และจังหวัดปัตตานี ได้ตรวจดูสภาพบริเวณและทำเลที่ตั้งแล้ว มีความพอใจมาก เสนอแนะให้มหาวิทยาลัย ทำโครงการขอความช่วยเหลือเงินกู้จากธนาคารโลก มาใช้ดำเนินการศึกษาของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเห็นว่า การจัดตั้งคณะแพทยศาสตร์ ซึ่งจะจัดตั้งที่ศูนย์หาคีใหญ่ ต้องใช้เงิน จำนวนมาก หากจะใช้จ่ายเงินงบประมาณอย่างเดียว เกรงจะได้เงินมาน้อย จึงคิดว่า จะจัดทำเป็นโครงการขึ้น ซึ่งทางมูลนิธิร็อกกี้เฟลเลอร์ ก็จะให้ความช่วยเหลืออีกส่วน หนึ่งด้วย¹ การทำโครงการเงินกู้จากธนาคารโลกนี้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้ เสนอโครงการไป 3 โครงการ คือ²

1. โครงการขยายงานคณะวิทยาศาสตร์ และก่อตั้งคณะแพทยศาสตร์
2. โครงการขยายงานคณะวิศวกรรมศาสตร์
3. โครงการก่อตั้งคณะเกษตรศาสตร์

โครงการขอความช่วยเหลือจากรัฐบาลญี่ปุ่น เพื่อเตรียมงานในการ จัดตั้งคณะเกษตรศาสตร์ โดย ดร.สตางค์ มงคลสุข อธิการบดีได้รับทราบ ว่า รัฐบาล ญี่ปุ่นมีเงินกองทุนที่จะให้ความช่วยเหลือทางการศึกษาแก่ประเทศต่าง ๆ และได้เคยให้ ความช่วยเหลือในการจัดตั้งคณะเกษตรศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย Canthe แห่ง สาธารณรัฐเวียตนาม เป็นเงินถึง 3 ล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา จึงได้พยายาม ทาบตามกับมิตรสหาย ขอให้ทางสมาคม และสถาบันที่สำคัญในประเทศญี่ปุ่น ให้ความ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ ครั้งที่ 1/2513".

²ประคิษฐ์ เชยจิตร, "ศาสตราจารย์ ดร.สตางค์ มงคลสุข กับ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์", หน้า 158.

ช่วยเหลือในการจัดตั้งคณะ เกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งเรื่องนี้
President ของ Tokyo University of Agriculture ยินดีให้ความร่วมมือ
แก่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในการจัดตั้งคณะ เกษตร อธิการบดีจะได้เดินทางไปเจรจา
ทบทวนต่อไป

การได้รับความช่วยเหลือด้านการเงินจากมูลนิธิจอห์น เอฟ. เคนเนดี โดยผ่าน
อธิการบดีคนแรก พันเอกถนัด คอมันตร์ ได้มอบเงินจำนวนประมาณ 3 ล้านบาทเศษ
เพื่อจัดสร้างหอสมุดจอห์น เอฟ. เคนเนดี ขึ้นที่ศูนย์มหาวิทยาลัย จังหวัดปัตตานี² และใน
สมัยอธิการบดีคนแรกเช่นกัน มูลนิธิเพื่อการศึกษาและประชาสัมพันธ์ ได้มอบเงิน
จำนวน 1 ล้านบาท เพื่อใช้จ่ายให้เป็นประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย ซึ่งอธิการบดีคนแรก
เสนอให้ใช้เพื่อสวัสดิการของคณาจารย์ เช่น การใหญ่สงเคราะห์ โดยไม่คิดดอกเบี้ย
ในโอกาสฉุกเฉิน หรือมีความจำเป็นกรณีพิเศษ

ด้านการเตรียมบุคลากร ได้มีความพยายามชักจูงใหญ่ทรงคุณวุฒิ จากหน่วยงาน
ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จากกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีผู้ได้รับทุนการศึกษาจาก
รัฐบาล เพื่อผูกพันกลับมาสอนมหาวิทยาลัย แต่เมื่อกระทรวงศึกษาธิการ ไม่ได้รับ
นิคมขอการศึกษาในระดับอุดมศึกษาแล้ว ทำให้ผู้มีคุณวุฒิสูง ๆ ที่กลับมาระยะหลัง ถูกกำหนด
ตัวให้ไปสอนในระดับความรู้ที่ไม่คู่ควร หรือคู่คากัน บุคคลเหล่านี้ มีความเชื่อถือในตัว
พันเอกถนัด คอมันตร์ และ ดร.สทวงศ์ มงคลสุข จึงได้ให้ความสนใจที่จะโอนมาอยู่
มหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่ง ได้มีการเจรจากับรัฐบาลสหรัฐ เพื่อขอความช่วยเหลือผ่าน
องค์การบริหารวิเทศกิจ ตามโครงการ AID เพื่อจัดสรรทุนศึกษาต่อต่างประเทศให้แก่
อาจารย์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในระยะยาวต่อเนื่องกันถึง 5 ปี ทั้งยังมี
อาจารย์ชาวต่างประเทศมาช่วยสอน โดยค่าใช้จ่ายจากเงินบริจาคของบริษัทใน

¹ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยสงขลา
นครินทร์ ครั้งที่ 1/2513".

² เรื่องเดียวกัน.

สหรัฐอีกจำนวนหนึ่ง โดยการติดต่อของบริษัท Time Inc. ซึ่งได้เคยออกค่าใช้จ่ายในการส่งผู้เชี่ยวชาญมาทำการสำรวจ ให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดตั้งมหาวิทยาลัย¹ มาตรการในการแก้ปัญหา การขาดแคลนอาจารย์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ประการหนึ่ง คือ การรับผู้สำเร็จการศึกษา ใ้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาต่าง ๆ จากวิทยาลัยเทคนิคธนบุรี ซึ่งได้มาบรรจุเป็นครูภาคปฏิบัติการ ควบคุมห้องปฏิบัติการช่างเข้าศึกษาต่อชั้นปีที่ 3 ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ เพื่อให้มีวุฒิสูงขึ้น สามารถทำหน้าที่อาจารย์ได้ต่อไป ซึ่งเรื่องนี้ มีการร้องเรียนผ่านหนังสือพิมพ์ จากนักศึกษาไม่เห็นด้วย และได้มีการนำเรื่องเข้าพิจารณาในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ซึ่งที่ประชุมเห็นว่า ปัญหาความไม่พอใจเกิดจากความไม่รัดกุมในการปฏิบัติ ขอให้คณะรีบไปชี้แจงทำความเข้าใจกับนักศึกษา และต่อไป การรับเข้าศึกษาในกรณีพิเศษเช่นนี้ ต้องขออนุมัติสภามหาวิทยาลัยเป็นราย ๆ ไป² เรื่องการรับนักศึกษาจากวิทยาลัยเทคนิคธนบุรี เข้าศึกษาชั้นปีที่ 3 นี้ เป็นสาเหตุหนึ่งที่นักศึกษาก่อความไม่สงบในศูนย์หาคใหญ่ ดังจะไดกล่าวถึงต่อไป

ตามที่ไดกล่าวไว้ในบทที่ 2 ว่า ปี พ.ศ. 2514 มหาวิทยาลัยโดยายศูนย์ดำเนินงานจากกรุงเทพมหานคร ลงไปอยู่ที่หาคใหญ่ และเริ่มดำเนินงานในที่ตั้งของมหาวิทยาลัยทั้ง 2 ศูนย์ คือ ที่ปิตตานี และหาคใหญ่ อย่างแท้จริง คงมีหน่วยประสานงานเท่านั้น ที่ยังมีที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร ได้มีเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ สำหรับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในปี พ.ศ. 2514 นี้ นอกเหนือจากการย้ายศูนย์ดำเนินงานหลายประการ

ประการแรกได้แก่ มรณกรรมของอธิการบดี ดร.สตาจค์ มงคลสุข เมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม 2514 ซึ่งนับว่า ผลกระทบต่อความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย โดยส่วนรวมอย่างมาก โดยเฉพาะในแง่ของความต่อเนื่องทางการบริหาร และการพัฒนา

¹ ประดิษฐ์ เชนจิตร, อ้างแล้ว, หน้า 120 - 121.

² มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ครั้งที่ 1/2513, 6 กรกฎาคม 2513".

มหาวิทยาลัย ซึ่งขณะนั้น อยู่ในระยะของการเริ่มก่อตั้ง ยังต้องการการพัฒนาความร่วมมือในทุก ๆ ด้าน ดังได้กล่าวแล้ว ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้พิจารณาแต่งตั้งให้ พลโทบุญเรือน บัวจรรยา เป็นผู้อำนวยการชั่วคราว และมีมติให้ติดต่อ ดร.บัวเรศ คำทอง เพื่อทาบทามให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีต่อไป¹ ในการประชุมคราวเดียวกันนี้เอง ที่ประชุมมีความเห็นว่า เนื่องจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีศูนย์บริหารงานอยู่ 2 แห่ง คือ ที่ปัตตานี และหาดใหญ่ ขณะนี้ ยังไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี จึงมีมติแต่งตั้งให้ ดร.ประดิษฐ์ เขยจิตร ผู้รักษาการในตำแหน่งคณบดีคณะวิทยาศาสตร์ เป็นผู้อำนวยการในตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการอีกตำแหน่งหนึ่ง พร้อมกับแต่งตั้งให้ นายจำเริญ เจตนเสน ผู้รักษาการในตำแหน่งเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์ ผู้รักษาการในตำแหน่งคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ เป็นผู้อำนวยการในตำแหน่งรองอธิการบดี (ฝ่ายธุรการ) อีกตำแหน่งหนึ่ง เหตุผลในการแต่งตั้งตามคำสั่งนายกรัฐมนตรี ที่ 148/2514 และ 149/2514 เหมือนกันทั้งสองฉบับ ดังนี้คือ เนื่องจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้มีศูนย์บริหารงานทั้งทางวิชาการ และทางปกครองบังคับบัญชา คือ ที่ศูนย์มหาวิทยาลัย ตำบลรูสะมิแล อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี แห่งหนึ่ง และที่ศูนย์มหาวิทยาลัย ตำบลคอกหมื่น อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา อีกแห่งหนึ่ง ซึ่งไม่สะดวกที่อธิการบดีจะปกครองบังคับบัญชาศูนย์มหาวิทยาลัยทั้งสองแห่ง ประกอบกับมหาวิทยาลัยนี้ ยังไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี ฉะนั้น เพื่อให้การปกครองบังคับบัญชา และการบริหารงานภายในศูนย์มหาวิทยาลัยทั้งสองแห่ง ได้ดำเนินไปโดยเรียบร้อย สอดคล้องประสานงานซึ่งกันและกัน จึงแต่งตั้งรองอธิการบดีทั้งสองคน ต่อมา ได้โปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ ดร.บัวเรศ คำทอง ดำรงตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตั้งแต่วันที่ 20 กรกฎาคม 2514

นักศึกษาเกิดความไม่สงบในบริเวณศูนย์หาดใหญ่²

¹มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ครั้งที่ 2/2514, 12 กรกฎาคม 2514".

²มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานคณะกรรมการสอบสวน ฯ, เอกสารประกอบการประชุมสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ครั้งที่ 3/2514, วันที่ 13 กันยายน 2514".

เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2514 นักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ ได้ก่อกวนไม่สงบขึ้น ในศูนย์หาคีใหญ่ โดยได้มีการประท้วงขับไล่นักศึกษา และอาจารย์จากวิทยาลัยเทคนิคธนบุรี ถึงกับมีการทำร้ายร่างกายนักศึกษา และอาจารย์เหล่านั้น เป็นเหตุลุกลามให้ต้องสั่งปิดมหาวิทยาลัยนานถึง 50 วัน สาเหตุของการก่อกวนไม่สงบดังกล่าว ตามรายงานของคณะกรรมการสอบสวนโดยสรุปเป็นดังนี้

นักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ ชั้นปีที่ 2 - 3 - 4 ซึ่งได้ย้ายลงมาอยู่ที่ศูนย์หาคีใหญ่ ส่วนใหญ่มีความไม่พอใจที่มหาวิทยาลัยอนุญาตให้ยุบชั้นปีที่ 3 จากวิทยาลัยเทคนิคธนบุรี ซึ่งรับราชการอยู่ในคณะ เขาเรียนหลักสูตรของทางคณะ โดยเริ่มต้นตั้งแต่ชั้นปีที่ 3 เรื่องนี้ ได้เคยประท้วงมาครั้งหนึ่งแล้ว เมื่อครั้งยังเรียนอยู่ที่สถานที่ชั่วคราวที่กรุงเทพมหานคร และที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยได้มีมติในเรื่องนี้แล้ว แต่อาจารย์และนักศึกษาส่วนใหญ่ไม่ทราบรายละเอียด และมีความเข้าใจไม่ตรงกันในมตินั้น นอกจากนี้ นักศึกษาชั้นปีที่ 2 ยังมีความไม่พอใจอาจารย์ที่จบจากวิทยาลัยเทคนิคธนบุรี ที่ทำการสอนและการปฏิบัติงาน โดยเห็นว่า ไม่มีความสามารถเพียงพอ นักศึกษาบางคนมีความเข้าใจผิดในทัศนคติ จึงมีการชุมนุมขับไล่อีกขึ้น สาเหตุที่ทำให้เหตุการณ์ลุกลามมากขึ้น เพราะนักศึกษาได้พบจดหมายที่ทำให้นักศึกษาเกิดความเข้าใจว่า อาจารย์และนักศึกษาจากวิทยาลัยเทคนิค มีแผนเข้าครอบงำคณะ

หลังจากเหตุการณ์สงบ และนักศึกษากลับภูมิลำเนาแล้ว อธิการบดีขณะนั้น ได้ส่งแบบสอบถามถึงนักศึกษาทุกคน เกี่ยวกับเรื่องที่เกิดขึ้น และสวัสดิการทั่วไปของมหาวิทยาลัย จากสรุปคำตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้กลับมา 31% มีหลายประเด็นที่สะท้อนถึงสภาพความไม่พร้อมของมหาวิทยาลัยขณะนั้น ในสายตาของนักศึกษา อาทิ เช่น

40% ของผู้ตอบ เชื่อว่า มหาวิทยาลัยทุกแห่งมีอาจารย์เพียงพอ ยกเว้นมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

73% ของผู้ตอบ เห็นว่า การที่นักศึกษาเกิดความไม่สงบขึ้นนี้ เป็นขอบปรองของสถาบันมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผู้ตอบบางคนเห็นว่า ควรปรับปรุงสวัสดิการและสันทนาการให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ บางคนมีความเห็นรุนแรงว่า การตั้งมหาวิทยาลัยใหม่ ๆ ควรจะให้ความพร้อมมากกว่านี้ ไม่ควรให้เป็นการสุกเอาเผากินเช่นที่เป็นมาที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์นี้

②

ช่วง พ.ศ. 2515 - 2519

เป็นช่วงของแผนพัฒนาการศึกษา ๓ ระยะที่ 3 ได้มีการจัดตั้งคณะแพทยศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ และคณะทรัพยากรธรรมชาติ ในศูนย์ภาคใหญ่ และมีการจัดตั้ง คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ในศูนย์ปัตตานี การมีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ขึ้นที่ปัตตานี ทำให้มีความจำเป็นต้องมีหน่วยงานรับผิดชอบงานส่วนกลาง เพื่อความคล่องตัว ในการทำงาน และช่วยแบ่งเบาภาระของคณบดี ให้บริหารงานเกี่ยวข้องกับงานคณะเท่านั้น จึงให้มีสำนักงานอธิการบดีขึ้นในศูนย์ปัตตานี เพื่อรับหน้าที่ดังกล่าว โดยให้มีแผนกต่าง ๆ เหมือนที่ศูนย์มหาวิทยาลัย จังหวัดสงขลา แต่อาจจะใช้อัตรากำลังน้อยกว่า¹ นอกจากนี้ ทางคณาธิการ เบิกจ่ายเงินให้ทางศูนย์ปัตตานี สามารถเบิกจ่ายเงินได้โดยตรงจากคลัง จังหวัดปัตตานี เริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2518 ให้เบิกจ่ายเงินให้ทุกหมวด เว้นแต่ หมวดค่าที่ดินและก่อสร้าง² การดำเนินงานดังกล่าว ได้มีขึ้นในสมัยของอธิการบดี นายแพทย์สวัสดิ์ สุกุลไทย ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีต่อจาก ดร.บัวเรศ คำทอง ซึ่ง ครบวาระการดำรงตำแหน่ง เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2516

รูปแบบการบริหารในสมัยอธิการบดีคนใหม่นี้ กำหนดให้มีรองอธิการบดีฝ่าย บริหาร (ดร.वास ขุฑดะวณิชย์)³ รองอธิการบดีฝ่ายธุรกิจ (นายประสิทธิ์ ฑุลยาทร)⁴

¹มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมคณบดี ครั้งที่พิเศษที่ 1/2517, วันที่ 27 ธันวาคม 2517".

²มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมคณบดี ครั้งที่ 4/2517, วันที่ 19 มิถุนายน 2517".

³มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 7/2517, วันที่ 24 กันยายน 2517".

⁴มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 8/2517, วันที่ 3 ธันวาคม 2517".

และรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา (นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช)¹ โดยได้มอบหมายให้รองอธิการบดีฝ่ายธุรกิจ ซึ่งมีที่ทำงานอยู่ที่ปัตตานี เป็นผู้ทำหน้าที่ดูแลทางวิทยา เขตปัตตานี²

อธิการบดีท่านนี้ ได้จัดทำนโยบายเป็นลักษณะอักษร เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเป็นครั้งแรก มีลักษณะคล้ายปณิธานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

- เป้าหมาย
1. การพัฒนาภาคใต้ตามแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคม
 2. การอยู่ร่วมกันโดยสันติสุขและเสมอภาคของประชาชน

นโยบาย

1. จะพยายามให้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นสมบัติของประเทศไทย โดยเฉพาะ ประชาชนภาคใต้อย่างแท้จริง

2. จะร่วมมือกับประชาชนภาคใต้อีกมากที่สุด โดย
 - ก. ให้ประชาชนภาคใต้นำและร่วมมือในกิจการส่งเสริมมหาวิทยาลัยให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

- ข. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จะร่วมมือในการให้การศึกษาวิจัยและบริหารแก่ประชาชนชาวใต้อีกมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

3. จะทำการและร่วมมือในการผลิตกำลังคน เพื่อความต้องการโดยแท้จริงของ เทศชาติ เฉพาะอย่างยิ่ง ตามแผนพัฒนา เศรษฐกิจและเพื่อการพัฒนาภาคใต้

4. จะร่วมมือตามนโยบายของรัฐบาล

5. จะพยายามอย่างที่สุดที่จะก่อให้เกิดความสามัคคีในประชาชน ข้าราชการ อาจารย์และนักศึกษา

¹มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 1/2518, วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2518".

²เรื่องเดียวกัน.

6. จะพยายามอย่างที่สุดให้เกิดการประหยัดในการศึกษา
ไม่ว่าจะเป็นการใช้จ่ายที่ การเพิ่มนักศึกษา การเงินและความสูญเสียของการศึกษา
โดยจะเฝ้าระวังและคำนึงถึง เศรษฐศาสตร์การศึกษาให้มากที่สุด

7. จะส่งเสริมจริยธรรมในมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น

นโยบายดังกล่าวนี้ ได้ถูกยึดถือเป็นแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มาโดยตลอด ตัวอย่างการดำเนินงานตามนโยบายดังกล่าว ได้มีโครงการ
ส่งเสริมการศึกษา และฝึกอบรมภาคพิเศษ และโครงการวิทยาลัยชุมชนภูเก็ต ซึ่งจะได้อ
กล่าวต่อไป

ความก้าวหน้าของคณะกรรมการส่งเสริม ฯ

เพื่อให้งานของคณะกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นกรรมการชุดใหญ่
สามารถดำเนินไปได้โดยต่อเนื่อง สภามหาวิทยาลัยจึงได้แต่งตั้งคณะทำงานในคณะกรรมการ
ส่งเสริม โดยคัดเลือกจากคณะกรรมการชุดเดิม ประกอบด้วย¹

นายสุชาติ รัตนปรากการ	ประธาน
นายจตุ บุญสูง	กรรมการ
นายนิกร ประธานราษฎรนิกร	กรรมการ
นายเจริญ สุวรรณมงคล	กรรมการ
นายบุญธรรม ทองไข่มุกข์	กรรมการ
นายแพทย์สวัสดิ์ สกลไทย	กรรมการและเลขานุการ

ต่อมา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้ก่อตั้งมูลนิธิมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ขึ้น เพราะมีผู้ศรัทธาบริจาคทรัพย์สินให้เป็นทุนใช้จ่ายในกิจการของมหาวิทยาลัย โดย
นายบุญธรรม ทองไข่มุกข์ เป็นผู้ร่างตราสารตามตราสารมูลนิธิ ต้องมีคณะกรรมการ

¹มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย,
ครั้งที่ 5/2517, วันที่ 2 กรกฎาคม 2517".

บริหารโดยสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ซึ่งมหาวิทยาลัยเสนอให้แต่งตั้งคณะกรรมการของ คณะกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัยทั้งชุด โดยเพิ่มนายประสพ รัตนกร และอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นกรรมการเพิ่มขึ้น สภามหาวิทยาลัยในคราวประชุม ครั้งที่ 4/2518 เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2518 ได้มีมติอนุมัติแต่งตั้งตามที่เสนอ

การดำรงตำแหน่งของ นายแพทย์ สวัสดิ์ สกลไทย ครบกำหนดวาระ 2 ปี ในวันที่ 19 กรกฎาคม 2518 และสภามหาวิทยาลัยได้เสนอแต่งตั้ง ดร.ผาสุข กุลละวณิชย์ ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ในวาระต่อมา อธิการบดีคนใหม่ได้แถลงต่อ สภามหาวิทยาลัยว่า จะดำเนินการตามนโยบายของอธิการบดีคนเดิม การจัดตั้งคณะใหม่ก็คือ การจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนก็คือ จะพยายามให้เสร็จสิ้นไปตามกำหนดเวลา ด้านการบริหาร ก็จะปรับปรุงแก้ไขต่อไป นอกจากนี้ จะได้จัดทำในเรื่องที่สำคัญ ดังนี้

1. จัดใหม่ที่ประชุมหัวหน้าภาควิชา
2. การจัดตั้งสภาอาจารย์
3. การเน้นหนักใหม่มหาวิทยาลัยเกี่ยวข้องกับพัฒนาท้องถิ่น

ได้เสนอต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยขออนุมัติให้ นายประสิทธิ์ ตูลยาทร เป็นรองอธิการบดี ฝ่ายวางแผนและพัฒนา และนายแพทย์ วิจารณ์ พานิช เป็นรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร¹ ต่อมา ได้แต่งตั้งนายวัน เคชพิชัย ให้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีเพิ่มอีกคนหนึ่ง ประจำที่วิทยาเขตปัตตานี²

มีการแต่งตั้งคณะกรรมการวิชาการชั้น วิทยาเขตละ 1 คณะ โดยให้มี อำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้³

¹มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย, ครั้งที่ 4/2518 วันที่ 16 กรกฎาคม 2518".

²มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย, ครั้งที่ 1/2519 วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2519".

³มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "ประกาศมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, เรื่องคณะกรรมการวิชาการ, 9 กันยายน 2519".

ในเรื่อง

1. ให้อำนาจและเสนอแนะความคิดเห็นทางวิชาการต่อมหาวิทยาลัย

- ก. นโยบายด้านวิชาการ
- ข. การพัฒนาหลักสูตร
- ค. วิธีการส่งเสริมและการวางระเบียบเรื่องงานวิจัย
- ง. การพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ
- จ. การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกำเนินงานทางวิชาการ
- ฉ. การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ
- ช. การบริการทางวิชาการแก่ชุมชน

2. ประสานงานด้านวิชาการภายในมหาวิทยาลัย และดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับวิชาการที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย

นับเป็นครั้งแรกที่ได้มีการตั้งคณะกรรมการเพื่อบริหารงานทางวิชาการในมหาวิทยาลัยแห่งนี้

✓ ปัญหาทางด้านการบริหารช่วง พ.ศ. 2515 - 2519

1. ปัญหาการบริหารงานในคณะศึกษาศาสตร์ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการสืบข้อเท็จจริงเพื่อปรับปรุงคณะศึกษาศาสตร์ ในเดือนมกราคม 2517 คณะกรรมการได้สรุปขอเสนอแนะต่อสภามหาวิทยาลัย ดังนี้

คณะกรรมการเห็นว่า ไม่มีความผิตรายแรงอันจะเป็นอุปสรรคต่อการดำรงตำแหน่งคณบดีต่อไป

คณะกรรมการสังเกตว่า กรรมการประจำคณะทุกคน เว้นแต่ผู้รักษาการในตำแหน่งคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ ไม่มีความประสงค์ที่จะให้กลับไปดำรงตำแหน่งคณบดีอีก

คณะกรรมการจึงขอเสนอแนะให้สภามหาวิทยาลัย รับใบลาออกจากตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา และตำแหน่งคณบดี ส่วนตำแหน่งบริหารอื่น ให้พิจารณาภายหลัง¹

¹มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย, ครั้งที่ 1/2517, วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2517".

2. วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในคณะวิทยาศาสตร์ เป็นเหตุให้ผู้รักษากร
 ในตำแหน่งรองอธิการบดี และรักษากรในตำแหน่งคณบดีคณะวิทยาศาสตร์ ได้ยื่นเรื่องราว
 ขอลาออกจากตำแหน่งบริหารทุกตำแหน่ง ตั้งแต่วันที่ 22 มิถุนายน 2517 ซึ่งที่ประชุม
 สภามหาวิทยาลัยอนุมัติให้ลาออกจากคณบดี และหัวหน้าภาควิชาได้ แต่ยังคงทำหน้าที่
 รองอธิการบดีต่อไป โดยขอให้เจ้าตัวไปพิจารณาด้วยตัวเอง¹ ต่อมา ได้มีการร้องเรียน
 ต่อนายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของสภามหาวิทยาลัยเกือบทุกท่าน
 คั้งนั้น เพื่อให้ข้อเท็จจริงและกระจ่างแจ้ง และได้ข้อมูลมาเป็นแนวประกอบการ
 พิจารณา สภามหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ 6/2517 เมื่อวันที่ 13 สิงหาคม
 2517 จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นสืบสวนแสวงหาข้อเท็จจริงในเรื่องนี้

3. ปัญหาความขาดแคลนผู้มีคุณวุฒิและประสบการณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
 ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งทางคานบริหาร ผู้บริหารหลายคนต้องดำรงตำแหน่งทางบริหาร
 2 - 3 หรือ 4 ตำแหน่งในขณะเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาค
 เลขานุการคณะ คณบดี และรองอธิการบดี ในขณะเดียวกัน ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหาร
 ชั้นสูงหลายตำแหน่ง จำเป็นต้องขอยืมตัวจากมหาวิทยาลัยอื่น มีการเปลี่ยนแปลงเขา
 ออกของผู้บริหารระดับภาควิชาอย่างมาก จนเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
 ได้ตั้งข้อสังเกตในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2/2520 เมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2520

ช่วงปี พ.ศ. 2520 - 2524

ซึ่งเป็นช่วงของแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 4 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการ
 ขยายและปรับปรุงงานคานต่าง ๆ ไปเป็นอันมาก ทางคานการขยายงาน ได้มีการ
 จัดตั้งคณะ เกสัชศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัยขึ้นในวิทยาเขตภาคใหญ่²

¹มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย,
 ครั้งที่ 5/2517, วันที่ 2 กรกฎาคม 2517".

²มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, รายงานประจำปี 2524 (สงขลา :
 มงคลการพิมพ์, 2524), หน้า 13.

เปิดดำเนินงานตามโครงการวิทยาลัยชุมชนขึ้น ที่จังหวัดภูเก็ต โดยรับนักเรียนรุ่นแรก ในปีการศึกษา 2520¹ เตรียมการจัดตั้งศูนย์คอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัย ขยายโครงการส่งเสริมการศึกษาและฝึกอบรมภาคพิเศษ และเตรียมการจัดตั้งคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จังหวัดปัตตานี²

อธิการบดีคนเดิม (ดร.ผาสุข กุลละวณิชย์) ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง อธิการบดีต่ออีกวาระหนึ่ง ตั้งแต่วันที่ 19 กรกฎาคม 2520 ได้แถลงต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ถึงโครงสร้างฝ่ายบริหารที่จะเปลี่ยนแปลงใหม่ ให้งานด้านบริหารมีความคล่องตัว และคล้ายคลึงกันทุกวิทยาเขต มหาวิทยาลัยจึงขอกำหนดให้รองอธิการบดี 1 คน ทำหน้าที่แทนอธิการบดีในเรื่องต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย และมีรองอธิการบดีประจำวิทยาเขต แห่งละ 1 คน เพื่อรับผิดชอบงานในวิทยาเขตนั้น ๆ นอกจากนั้น ในแต่ละวิทยาเขต จะมีผู้ช่วยอธิการบดีอีก 5 คน คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายวางแผนและพัฒนา ฝ่ายกิจการนักศึกษา ฝ่ายสวัสดิการ และฝ่ายบริหาร³ โดยได้แต่งตั้งให้นายวิจารณ์พานิช เป็นรองอธิการบดี นายบัญญัติ ยวนแห่ด เป็นรองอธิการบดีวิทยาเขตปัตตานี ต่อมา ได้แต่งตั้งให้ ดร.วิมลยุคต์ วรรณสว่าง เป็นรองอธิการบดีวิทยาเขตภาคใหญ่⁴

¹โครงการวิทยาลัยชุมชนภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, รายงานความคืบหน้าในการดำเนินงานของโครงการวิทยาลัยชุมชนภูเก็ต และแผนการดำเนินงานในแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 5, วันที่ 27 ธันวาคม 2523, หน้า 9.

²กองแผนงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, รายงานการประเมินผลสถานภาพศักยภาพ และสัมฤทธิ์ผลแผนพัฒนาระยะที่ 4 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2522, หน้า 103.

³มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 6/2520 วันที่ 19 สิงหาคม 2520".

⁴มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 1/2521 วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2521".

ส่วนการแต่งตั้งผู้ช่วยอธิการบดีทั้ง 2 วิทยาเขต วิทยาเขตละ 5 คนนั้น ได้กระทำ โดยคำสั่งมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ 373/2520 ลงวันที่ 27 กรกฎาคม 2520

ความก้าวหน้าทางด้านการบริหารที่สำคัญประการหนึ่ง ในช่วงของอธิการบดี ดร.ณาสุข กุลละวณิชย์ วาระที่ 2 นี้คือ การดำเนินการขอแบ่งส่วนราชการ สำนักงานอธิการบดี ซึ่งได้สำเร็จลงโดยเรียบร้อย ในปี พ.ศ. 2521 ดังที่เคยกล่าวถึงแล้ว ในส่วนโครงสร้างของมหาวิทยาลัย กล่าวคือ ทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนด แบ่งส่วนราชการของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ออกเป็น 9 กอง กองที่อยู่ในวิทยาเขตภาคใหญ่ มีจำนวนรวม 7 กอง ได้แก่ กองกลาง กองคลัง กองบริหารการศึกษา กองการเจ้าหน้าที่ กองอาคารสถานที่ และกองกิจการนักศึกษา ส่วนในวิทยาเขตปัตตานี กำหนดให้ 2 กองคือ กองธุรการวิทยาเขตปัตตานี และ กองบริการการศึกษาวิทยาเขตปัตตานี เพื่อให้เข้าใจความเป็นมาชัดเจนยิ่งขึ้น จะขอ ทบทวนขั้นตอนการขยายงานของสำนักงานอธิการบดี โดยสังเขปดังนี้

ในช่วงปี พ.ศ. 2511 - 2514 ยังไม่มีการแยกงานในสำนักงาน อธิการบดีชัดเจน คงแบ่งภาระความรับผิดชอบเป็นการภายในเท่านั้น เนื่องจากบุคลากร ยังน้อย

ช่วงปี พ.ศ. 2515 - 2519 แยกงานออกเป็นฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจการ นักศึกษา ฝ่ายวางแผนพัฒนา และกองกลาง (ไม่เป็นทางการ) โดยงานในกองกลาง ได้แบ่งเป็นแผนกต่าง ๆ ดังนี้ แผนกสารบรรณ แผนกสวัสดิการ (รวมอาคารสถานที่) แผนกคลัง และแผนกการเจ้าหน้าที่¹

ต่อมาในปี พ.ศ. 2520 ได้ปรับปรุงงานเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการ บริหาร ที่มีรองวิทยาเขต และผู้ช่วยอธิการบดี วิทยาเขตละ 5 ฝ่าย ในวิทยาเขตภาคใหญ่ ดังนี้²

¹วีระพันธ์ มุสิกสาร และคณะ, "รายงานการประเมินสถานภาพ ศักยภาพ และ แผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 3 ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, (เอกสารอัครำเนา, 2517), หน้า 8 - 9.

²มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, รายงานประจำปี 2520 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, (สงขลา : มงคลการพิมพ์, 2520), หน้า 27 - 49.

แบ่งออกเป็น

1. ฝ่ายบริหาร มีผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร เป็นผู้รับผิดชอบ

- ก. แผนกสารบรรณ
- ข. แผนกคลัง
- ค. แผนกการเจ้าหน้าที่
- ง. แผนกพัสดุยานพาหนะ
- จ. แผนกซ่อมบำรุง
- ฉ. หน่วยประสานงานก่อสร้าง
- ช. หน่วยประชาสัมพันธ์
- ซ. หน่วยทะเบียนกลาง
- ณ. หน่วยประสานงานกรุงเทพมหานคร

2. ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มีผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา เป็นผู้รับผิดชอบ แบ่งงานออกเป็น

- ก. หน่วยข้อมูลและสถิติ
- ข. หน่วยวิจัยสถาบัน
- ค. หน่วยงานสารนิเทศ
- ง. หน่วยประสานแผนงานและงานงบประมาณ

แบ่งงานออกเป็น

3. ฝ่ายวิชาการ มีผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เป็นผู้รับผิดชอบ

- ก. คำนพัฒนาการเรียนการสอน
- ข. คำนส่งเสริมคุณวุฒิอาจารย์
- ค. คำนวิจัยวารสารและตำรา
- ง. คำนส่งเสริมการศึกษา

4. ฝ่ายกิจการนักศึกษา มีผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบ แบ่งงานออกเป็น

- ก. กิจกรรรมนักศึกษา
- ข. บริการคานหอพัก
- ค. บริการคานการศึกษา
- ง. บริการคานวิชาทหาร
- จ. บริการคานพลศึกษา

5. ฝ่ายสวัสดิการ มีผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายสวัสดิการ เป็นผู้รับผิดชอบ แบ่งออกเป็น

- ก. หน่วยงานยาม
- ข. หน่วยงานบ้านพักและแฟลต
- ค. หน่วยงานพยาบาล
- ง. หน่วยงานไปรษณีย์
- จ. หน่วยงานทะเลเบียนาน

สำหรับวิทยาเขตปัตตานี แม้จะมีการแต่งตั้งผู้ช่วยอธิการบดี ประจำวิทยาเขตทั้ง 5 ฝ่าย เช่นเดียวกับหาดใหญ่ แต่ได้จัดแบ่งสายงานในสำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตปัตตานี แยกต่างออกไป คือ แบ่งเป็น 7 ฝ่าย อันได้แก่

1. ศูนย์สวัสดิการศึกษาศึกษา
2. ฝ่ายห้องสมุด
3. ฝ่ายอาคารสถานที่
4. ฝ่ายทะเลเบียนกลาง
5. ฝ่ายกิจการนักศึกษา
6. ฝ่ายประชาสัมพันธ์
7. ฝ่ายธุรการ

ในการจัดทำขอแบ่งส่วนราชการ ไปทบทวนมหาวิทยาลัย ได้รวมงานเหล่านี้
 เขาเป็นกอง วิทยาเขตละ 7 กอง เท่ากัน แล้วนำเสนอ ซึ่งทบทวนมหาวิทยาลัย
 ได้กำหนดอนุมัติให้ทั้ง 7 กอง เป็นงานส่วนกลางอยู่ในวิทยาเขตภาคใหญ่ และอีก
 2 กอง ในวิทยาเขตปัตตานี คงได้กล่าวแล้ว ซึ่งนับว่า ไม่ตรงเจตนารมณ์ของ
 มหาวิทยาลัย ที่จะให้ทั้งสองวิทยาเขตพัฒนาไปในรูปแบบเดียวกัน รายละเอียดการ
 แบ่งส่วนราชการสำนักงานอธิการบดี¹ เป็นดังนี้

1. กองกลาง แบ่งงานออกเป็น
 - ก. งานสารบรรณ
 - ข. งานการประชุม
 - ค. งานประชาสัมพันธ์
 - ง. หน่วยประสานงาน (กรุงเทพมหานคร)
2. กองการเจ้าหน้าที่ แบ่งงานออกเป็น
 - ก. งานบริหารงานบุคคล
 - ข. งานทะเบียนประวัติ
 - ค. งานวิจัยและฝึกอบรม
 - ง. งานสวัสดิการ
 - จ. หน่วยธุรการ
3. กองคลัง แบ่งงานออกเป็น
 - ก. งานการเงิน
 - ข. งานการบัญชี
 - ค. งานงบประมาณ
 - ง. งานพัสดุ
 - จ. หน่วยธุรการ

¹กองแผนงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สารสนเทศ ปีการศึกษา 2523,

4. กองบริการการศึกษา แบ่งงานออกเป็น

- ก. งานทะเบียนกลาง
- ข. งานส่งเสริมวิจัยและตำรา
- ค. งานหลักสูตรและพัฒนาคณาจารย์
- ง. งานบริการวิชาการ
- จ. หอสมุด
- ฉ. หน่วยธุรการ

5. กองแผนงาน แบ่งงานออกเป็น

- ก. งานวิจัยสถาบัน
- ข. งานแผนงานงบประมาณ
- ค. งานวิเคราะห์และประสานงานการวางแผน
- ง. งานวางแผนแม่บท
- จ. หน่วยธุรการ

6. กองกิจการนักศึกษา แบ่งงานออกเป็น

- ก. งานกิจกรรมนักศึกษา
- ข. งานแนะแนวและจัดหางาน
- ค. งานบริการและสวัสดิการนักศึกษา
- ง. หน่วยธุรการ

7. กองอาคารสถานที่ แบ่งงานออกเป็น

- ก. งานอาคารสถานที่
- ข. งานสาธารณูปการและซ่อมบำรุง
- ค. งานออกแบบและประสานการก่อสร้าง
- ง. งานยานยนต์
- จ. หน่วยธุรการ

8. กองธุรกิจการวิทยา เขตปัตตานี แบ่งงานออกเป็น¹

- ก. งานสารบรรณ
- ข. งานการประชาสัมพันธ์
- ค. งานยานยนต์
- ง. งานการเจ้าหน้าที่
- จ. งานการเงินและบัญชี
- ฉ. งานพัสดุ
- ช. งานอาคารสถานที่ และซ่อมบำรุงรักษา

9. กองบริการการศึกษาวิทยา เขตปัตตานี แบ่งงานออกเป็น

- ก. งานกิจกรรมนักศึกษา
- ข. งานบริการและสวัสดิการนักศึกษา
- ค. งานแนะแนวการศึกษา
- ง. งานทะเบียนและสถิตินักศึกษา
- จ. งานหลักสูตรและพัฒนาคณาจารย์
- ฉ. งานประสานการวางแผน
- ช. หน่วยงานธุรการ

ความก้าวหน้าอีกประการหนึ่งคือ การขอปรับปรุงพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย โดยที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ได้อนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วย²

¹มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, รายงานประจำปี 2523 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, หน้า 34 - 35.

²มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ครั้งที่ 2/2521, วันที่ 14 มีนาคม 2521".

- | | |
|--|---------------------|
| 1. ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย | ที่ปรึกษา |
| 2. นายไอศถ โกสิน | ประธานกรรมการ |
| 3. นายชวน หลีกภัย | กรรมการ |
| 4. เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ | กรรมการ |
| 5. นายศิริพงษ์ ศรีพิพัฒน์ | กรรมการ |
| 6. นายมะเนาะ ยูเคน | กรรมการ |
| 7. นายจตุลละพงศ์ จตุลละโพธิ์ | กรรมการ |
| 8. นายสุทธิพงษ์ พรหมไพจิตร | กรรมการ |
| 9. อธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ | กรรมการและเลขานุการ |

ผลการแก้ไขได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2522 ในระยะเวลาต่อมา ซึ่งสาระรายละเอียดของพระราชบัญญัติ ได้กล่าวถึงแล้วในส่วนของโครงสร้างการบริหาร การบริหารมหาวิทยาลัยในช่วงหลังจากวันที่ 25 เดือนเมษายน 2522 อันเป็นวันประกาศใช้พระราชบัญญัติ จึงเปลี่ยนแปลงรูปแบบไปตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัตินี้ นายแพทย์ทองจันทร์ หงส์คารมณัฏ์ ได้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีสืบแทน ดร.ผาสุข กุลละวณิชย์ ตั้งแต่วันที่ 1๑ กรกฎาคม 2522 และจะมีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี ตามพระราชบัญญัตินับใหม่ (นับเต็ม 2 ปี) ได้เสนอแต่งตั้งรองอธิการบดี ดังนี้คือ

- | | |
|-------------------------|--|
| ดร. วิมลยุตต์ วรรณสว่าง | รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา |
| ดร. ชำนาญ ประทุมสินธุ์ | รองอธิการบดีฝ่ายบริการการศึกษา ประจำ
ที่วิทยาเขตปัตตานี |
| ดร. นกสิทธิ์ คุวานิชย์ | รองอธิการบดีวิทยาเขตภาคใหญ่ |
| นายปัญญา ยวนแหล | รองอธิการบดีวิทยาเขตปัตตานี |

อธิการบดีได้แถลงนโยบายต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย เพื่อขอข้อเสนอแนะในการที่จะปรับปรุงนโยบายให้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ นโยบายที่แถลงครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ครั้งที่ 6/2522, วันที่ 17 กรกฎาคม 2522".

1. งานวิชาการ ครอบคลุมถึง เรื่องการปรับปรุงหลักสูตรการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทุนบำรุงศิลปวัฒนธรรม
2. งานวางแผน ครอบคลุมการสนับสนุนงานวางแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในช่วง 3 ปี ของการบริหารนี้ จะเป็นช่วงประเมินแผน 4 และจัดทำแผนพัฒนาในระยะที่ 5 การกำหนดปรัชญาและแนวความคิดให้กระจ่างเกี่ยวกับวิทยาลัยชุมชน
3. การบริหารงานบุคคล จะปรับปรุงสวัสดิการ บ้านพัก และพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย
4. กิจกรรมนักศึกษา จะสนับสนุนกิจกรรมให้สามารถดำเนินงานให้เป็นผู้นำ รู้จักเสียสละ รู้จักความรับผิดชอบ และจัดโอกาสให้นักศึกษา กับอาจารย์ ได้มีความใกล้ชิดกันเพิ่มขึ้น (รายละเอียดในภาคผนวก ฉ.)

ได้มีการแต่งตั้งผู้ช่วยอธิการบดีในทั้งสองวิทยาเขต ดังนี้

- ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร ประจำวิทยาเขตภาคใหญ่
- ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ประจำวิทยาเขตภาคใหญ่
- ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ประจำวิทยาเขตภาคใหญ่
- ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายอาคารสถานที่ ประจำวิทยาเขตภาคใหญ่
- ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ประจำวิทยาเขตปัตตานี
- ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ประจำวิทยาเขตปัตตานี

และเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยได้มีการลงคะแนนเลือกตั้งอาจารย์ เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยวิทยาเขตละ 2 คน โดยเสนอแต่งตั้งตั้งแต่วันที่ 23 สิงหาคม 2522 เป็นต้นไป¹

¹มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ครั้งที่ 7/2522 วันที่ 23 สิงหาคม 2522".

การเปลี่ยนแปลงประการสำคัญประการหนึ่ง ในช่วงระยะเวลานี้ ได้แก่ การเปลี่ยนตัวนายกสภามหาวิทยาลัย เป็นนายไอสิด โกสิน สืบต่อจากที่พันเอก อดิศักดิ์ คอมนันท์ ดำรงตำแหน่งมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 ในการประชุมครั้งแรก ภายใต้การนำของนายกสภาคณใหม่ ที่ประชุมได้ขอรับทราบปัญหาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จากอธิการบดี เพื่อที่จะเสนอแนวทางแก้ไขต่อไป สำระสำคัญโดยสรุปของปัญหาที่เสนอมีกังนี้

1. ค่านอาจารย์ ขาดมาตรฐาน ควรดึงดูคณาจารย์ที่มีประสบการณ์ ความรู้ดี ให้อยู่กับมหาวิทยาลัยนาน ๆ
2. ค่านนักศึกษา ส่วนหนึ่งไม่ได้ตั้งใจหรือต้องการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ ทำให้แรงจูงใจที่จะศึกษามีน้อย ที่พักนักศึกษามีจำนวนจำกัด ขยายได้น้อย เอกชนไม่ประสงค์จะลงทุนในธุรกิจหอพัก
3. ค่านบริหาร วิทยาเขตหาดใหญ่ขยายตัวเร็วมาก เพราะลักษณะของวิชาที่เปิดสอนเมื่อเปรียบเทียบกับทางปัตตานี เกิดปัญหาความไม่ทัดเทียมกัน จำเป็นต้องมีการวางแผนที่แน่นอนว่า จะให้วิทยาเขตใดขยายแค่ไหน

ปัญหาการสื่อสาร เนื่องจากอยู่ไกลกรุงเทพมหานคร ค่าโทรศัพท์ทางไกล ทั้งมหาวิทยาลัยกว่า เดือนละ 30,000 บาท อาจารย์เองรู้สึกทนทางไกลแห่งวิชาการ

การเปลี่ยนตัวผู้บริหารบ่อยครั้ง เนื่องจากยังขาดผู้มีประสบการณ์ทางคาบบริหาร จำต้องใช้อาจารย์อาวุโสช่วย ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ซึ่งเป็นตำแหน่งบริหารที่สำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัย

ซึ่งที่ประชุมได้ให้ขอเสนอแนะหลายประการ อาทิเช่น เสนอให้จัดระบบอัตราเงินเดือนให้สูงกว่าส่วนกลาง จัดทุนให้อาจารย์ไปต่างประเทศ ให้โอกาสในการแสวงหาความรู้ใหม่ที่กรุงเทพมหานคร ติดต่อดัมพันธมิตรกับประเทศใกล้เคียง คือ มาเลเซีย

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ครั้งที่ 1/2523, วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2523".

สิงคโปร์ พยายามให้มหาวิทยาลัยมีรายได้ของตัวเอง เป็นต้น ทางค่านักศึกษา มีข้อเสนอแนะให้สร้างหอพักนักศึกษาเพิ่มขึ้น หาโอกาสเพิ่มพูนความรู้ให้แก่นักศึกษา ที่เรียนตามไม่ทัน เพื่อลดสภาวะการสอบตกของนักศึกษา เสริมสร้างบรรยากาศ ความเป็นอยู่ประจำวันของนักศึกษา และพยายามให้นักศึกษาปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม เป็นต้น ทางค่านบริหาร มีข้อเสนอแนะให้มหาวิทยาลัยสร้างนักบริหารของตนเอง โดยขอความสนับสนุนจากทบวงมหาวิทยาลัย หรือสมาคมนักบริหารธุรกิจ เป็นต้น เห็นสมควรส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับหัวหน้าภาควิชา ใ้ได้รับเงินค่าตอบแทน เห็นสมควรส่งเสริมสวัสดิการให้มีสถานที่เลี้ยงเด็ก สำหรับบริการบุตรหลานอาจารย์ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเหล่านี้ หลายประการมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการอยู่แล้ว และอีกหลายประการที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานบริหารของมหาวิทยาลัยในระยะต่อมา

การดำเนินงานทางด้านการวางแผน

การดำเนินงานทางด้านการวางแผนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เริ่มมีมาตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2512¹ โดยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ให้ออกคำสั่งที่ สร. 1402(1)/ว. 4658 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2512 ให้ ดร. ประดิษฐ์ เขยจิตร รักษาการคณบดีคณะวิทยาศาสตร์ เป็นผู้แทนของมหาวิทยาลัย เข้าร่วมในคณะกรรมการดำเนินการศึกษา และร่างโครงการพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษาของสภาการศึกษาแห่งชาติ เพื่อจัดทำโครงการพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อบรรจุในแผนพัฒนา ฯ ระยะที่ 3 คณะกรรมการชุดดังกล่าว ได้มีการประชุมกันถึง 48 ครั้ง ในช่วงเดือนธันวาคม 2512 - มกราคม 2514 ได้มีการออกแบบสอบถามไปยังมหาวิทยาลัย และสถาบันเทียบเท่า เพื่อรวบรวมข้อมูล จัดเผยแพร่เอกสารเกี่ยวกับการบริหารงาน และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อแจกจ่ายเป็นความรู้แก่คณะกรรมการ มีการจัดทำร่าง

¹คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, แผนพัฒนาระยะที่ 3 (2515 - 2519), (2 เมษายน 2514).

โครงการของแต่ละมหาวิทยาลัย ทั้งโครงการขยายงานเดิม และโครงการใหม่ การอภิปรายวิเคราะห์โครงการดังกล่าวทุกโครงการแล้ว ให้ทุกมหาวิทยาลัยนำกลับไปพิจารณา เกี่ยวกับการตั้งงบประมาณใหม่อีกครั้งหนึ่ง โดยกำหนดอัตรายอดสูงสุดของการเพิ่มเป็นตัวกำกับสำหรับทุกมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้จัดทำโครงการพัฒนาทั้งสิ้น 8 โครงการ เป็นโครงการขยายงานเดิม 4 โครงการ คือ

- โครงการขยายงานสำนักงานอธิการบดี
- โครงการขยายงานคณะวิทยาศาสตร์
- โครงการขยายงานคณะวิศวกรรมศาสตร์
- โครงการขยายงานคณะศึกษาศาสตร์

โครงการใหม่ 4 โครงการ คือ

- โครงการจัดตั้งคณะแพทยศาสตร์
- โครงการจัดตั้งคณะ เกษตรศาสตร์
- โครงการจัดตั้งคณะสังคมศาสตร์
- โครงการจัดตั้งคณะมนุษยศาสตร์

การรวบรวมและการจัดทำดังกล่าว ต้องใช้เวลามาก เพราะกำลังเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่ทางฝ่ายวางแผน หรือพัฒนา หรือฝ่ายวิชาการยังไม่มี คงมีแต่เพียงพนักงานพิมพ์ดีดของคณะวิทยาศาสตร์ 2 - 3 คน เท่านั้น การจัดทำโครงการทั้งหมด ต้องอาศัยอาจารย์ช่วยกันทำ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เริ่มมีหน่วยงาน และผู้รับผิดชอบทางด้านการวางแผน อย่างเป็นทางการในช่วงของแผนพัฒนาระยะที่ 3 กล่าวคือ ได้มีการแต่งตั้งรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา (นายแพทย์วิจารณ์ พานิช) ขึ้น ในเดือนกุมภาพันธ์ 2518 อันเป็นสมัยของอธิการบดี นายแพทย์สวัสดิ์ สกุลไทย¹ ได้มีการแต่งตั้ง

¹มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ครั้งที่ 1/2518, วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2518".

คณะกรรมการวางแผน และพัฒนามหาวิทยาลัยขึ้น เพื่อกำหนดแนวทางและเป้าหมาย ในการพัฒนามหาวิทยาลัย ตลอดจนได้จัดตั้งฝ่ายวางแผนและพัฒนาขึ้น ในสำนักงาน อธิการบดี เพื่อกำเนินงานทางด้านการวางแผนโครงการพัฒนาและปรับปรุงมหาวิทยาลัย งานวิจัยสถาบัน และจัดหาข้อมูลต่าง ๆ¹ แต่หน่วยงานดังกล่าว เป็นเพียงหน่วยงานเล็ก ซ้ำยังต้องยืมตัวอาจารย์และข้าราชการจากคณะ มาปฏิบัติหน้าที่ชั่วคราว ทำให้ไม่มีเวลา ปฏิบัติงานด้านนี้ได้เต็มที่ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยไม่มีระดมการเก็บ และการวิเคราะห์ ที่จำเป็นสำหรับการวางแผนในขณะนั้น²

ผลงานในช่วงสมัยนี้ ได้แก่

1. การจัดตั้งหอสมุดกลาง โดยคณะกรรมการวางแผนได้เสนอ และได้รับความเห็นด้วยจากที่ประชุมคณบดี ให้เปลี่ยนหอสมุดคณะวิทยาศาสตร์ ซึ่งจะ สร้างโดยใช้เงินปีธนาคารโลก มาเป็นหอสมุดกลางของวิทยาเขต เพื่อรวมหอสมุด ของวิทยาเขตเป็นระบบเดียวกัน
2. การจัดตั้งคณะทรัพยากรธรรมชาติสืบจากเรื่องเดิม ซึ่งกำลัง ดำเนินการอยู่แล้ว
3. การจัดตั้งคณะวิทยาการจัดการ เพื่อให้วิทยาเขตภาคใหญ่ มีคณะวิชาทางด้านสังคมศาสตร์ สาเหตุที่ต้องเปลี่ยนเป็นวิทยาการจัดการ เพื่อหลีกเลี่ยง ความซ้ำซ้อนกับทางวิทยาเขตปัตตานี
4. โครงการผังแม่บทมหาวิทยาลัย (ซึ่งยังคงดำเนินไม่สำเร็จ จน กระทั่งปัจจุบัน)
5. โครงการวิทยาลัยชุมชนภูเก็ต

¹วีระพันธ์ มุสิกสาร และคณะ, "รายงานการประเมินสถานภาพ ศักยภาพ และแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ ที่ 3", หน้า 8.

²เรื่องเดียวกัน, หน้า 76 - 77.

6. ทำการประเมินผลสถานภาพและศักยภาพของแผนพัฒนาระยะที่ 3 ของมหาวิทยาลัย เป็นรายงานเสนอต่อทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ

7. การร่วมมือจัดทำ Development Plan ของมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ ร่วมกับ Professor J.K. Lubbock ซึ่งเป็น Project Co - ordinator จากธนาคารโลก

8. การเตรียมหาพื้นที่แห่งอื่น เพื่อการขยายมหาวิทยาลัยต่อไปในอนาคต มหาวิทยาลัยได้ติดต่อขอใช้ที่ป่าสงวน ที่อำเภอเทพา จังหวัดสงขลา เพื่อเป็นสถานที่ ทดลองของคณะทรัพยากรธรรมชาติ และมุ่งหวังที่จะให้เป็นพื้นที่พัฒนาตัวอย่าง (Area Development) ต่อไป โดยจะให้คณะวิทยาการจัดการ เข้าไปช่วยดำเนินการจัดการ และคณะศึกษาศาสตร์ จะเข้าช่วยทางด้านการศึกษ่อีกส่วนหนึ่ง เหตุที่เลือกอำเภอเทพา เพราะสะดวกในการเดินทางจากทั้งทางวิทยาเขตภาคใหญ่ และวิทยาเขตปัตตานี¹

การดำเนินงานทางด้านการวางแผน ให้มีการพัฒนาโดยลำดับ และเมื่อ คร. ผาสุข กุลละวณิช ได้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2518 นายประสิทธิ์ ทุลยาทร ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและ พัฒนา งานในฝ่ายวางแผนและพัฒนา ได้เริ่มมีอัตรากำลังเพิ่มขึ้นบ้าง ลักษณะของงาน วางแผนที่ทำขณะนั้น คือ²

1. งานวางแผน
2. งานปรับปรุงแผน
3. งานประเมินผล
4. งานจัดทำงบประมาณ
5. งานวิจัยสถาบัน

¹ แนะนำกองแผนงาน (กองแผนงาน, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์),
หน้า 16 - 20.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 22.

ได้มีการนำกรณีและเกณฑ์มาตรฐานทางการศึกษามาใช้ในการวางแผน และการจัดทำงบประมาณหลายประการ อาทิเช่น นักศึกษาเต็มเวลา เกณฑ์การใช้ อาจารย์ต่อนักศึกษา การใช้พื้นที่ต่อนักศึกษา เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการจัดทำแผนพัฒนาระยะที่ 4 ซึ่งเป็นแผนแรกที่ทบวงมหาวิทยาลัย มอบหมายให้ มหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดทำกันเอง จึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงบุคลากรทุกระดับของ มหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการทำแผนให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการวางแผน โดยทางฝ่ายวางแผนและพัฒนา เป็นผู้ประสานงานให้คำแนะนำ หลักการ เกณฑ์ มาตรฐานและกรณีต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว เพื่อให้คณะ ภาควิชา สามารถจัดทำโครงการ พัฒนาหน่วยงานของตนเองได้

แผนพัฒนา ฯ ระยะที่ 4 ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีลักษณะที่แตกต่างไปจากแผนพัฒนา ระยะที่ 3 คือ ได้มีการจัดทำแผนโครงการทางด้านการวิจัย โครงการบริการทางวิชาการแก่สังคม และโครงการทุนบำรุงศิลปวัฒนธรรมรวมอยู่ด้วย นอกเหนือจากโครงการผลิตบัณฑิต ซึ่งจัดทำเป็นโครงการขยายงานเดิม 8 โครงการ และโครงการใหม่ในลักษณะของโครงการสำรวจ 2 โครงการ¹ งานโครงการเดิม ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี ทั้ง 2 วิทยาเขต คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะทรัพยากรธรรมชาติ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ และคณะศึกษาศาสตร์ ส่วนโครงการใหม่ซึ่งมีลักษณะ เป็นโครงการสำรวจ ได้แก่ โครงการบัณฑิตศึกษา 2 โครงการ คือ บัณฑิตศึกษาระดับปริญญาโท คณะศึกษาศาสตร์ และบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาเคมี และสาขาวิชาชีววิทยา

เป็นที่น่าสังเกตว่า ในแผนพัฒนาระยะที่ 4 นี้ มหาวิทยาลัยไม่มีโครงการขยายงานในแนวนอน คือ ไม่มีการจัดตั้งคณะเพิ่มขึ้น แต่เริ่มมีการขยายตัวในแนวตั้ง คือ เตรียมที่จะเปิดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

¹ทบวงมหาวิทยาลัย, แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 4 (พ.ศ. 2520 - 2524), (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สถานสงเคราะห์ปากเกล้า กรมประชาสงเคราะห์, 2520), หน้า 23 - 24.

หลังจาก คร.ผาสุข กุลละวณิชย์ ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง อธิการบดีอีกเป็นสมัยที่ 2 ในเดือนกรกฎาคม 2520 ได้มีการปรับปรุงโครงสร้าง ฝ่ายบริหารใหม่ โดยในแต่ละวิทยาเขต ให้มีรองอธิการบดีวิทยาเขตรับผิดชอบงาน บริหาร และมีผู้ช่วยอธิการบดี รับผิดชอบงานฝ่ายต่าง ๆ ในแต่ละวิทยาเขต ดร.วิมลยุตต์ วรรณสว่าง ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาวิทยาเขตภาคใหญ่ และนายปราโมทย์ กระทบทุ ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา วิทยาเขตปัตตานี นับเป็นครั้งแรกที่มีการกระจายความรับผิดชอบทางด้าน การวางแผน ลงสู่ระดับวิทยาเขต แต่ยังไม่มีการจัดตั้งหน่วยงานรองรับงานวางแผนในวิทยาเขต ปัตตานี คงมีเฉพาะในภาคใหญ่ ซึ่งยังคงเรียกชื่อเดิมว่า ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มีการ จัดแบ่งงานตามความรับผิดชอบในฝ่ายดังนี้

1. หน่วยข้อมูลและสถิติ
2. หน่วยวิจัยสถาบัน
3. หน่วยสารสนเทศ
4. หน่วยประสานแผนงานและงบประมาณ

ได้มีการพัฒนาระบบข้อมูล โดยการจัดทำคลังข้อมูลของมหาวิทยาลัย รวมทั้ง ได้จัดทำเอกสารสารสนเทศ เอกสารข้อมูลนักศึกษาใหม่ และข้อมูลบัณฑิตเพื่อเผยแพร่ ข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาคณะ และภาควิชา และเพื่อประโยชน์ในการบริหาร มหาวิทยาลัย เป็นต้น ในช่วงระยะนี้เช่นกัน ที่ได้มีการเสนอขอแบ่งส่วนราชการ สำนักงานอธิการบดี

ต่อมาในปี พ.ศ. 2521 ได้มีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ช่วยอธิการบดีฝ่าย วางแผนและพัฒนา เป็นนายโกศล เจริญทอง ได้มีการจัดสัมมนาหัวหน้าภาควิชา

เรื่องการวางแผนและพัฒนามหาวิทยาลัยขึ้น และจากผลของการสัมมนาครั้งนี้ มีการตั้งผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวางแผนขึ้นในบางคณะ นับเป็นการกระจายงานวางแผนลงไปสู่ระดับคณะ ใคอีกชั้นหนึ่ง โครงการใหม่ของมหาวิทยาลัยในช่วงนี้ ได้แก่ การจัดตั้งคณะ เกษศาสตร์ การจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย โครงการสถานีทดลองของคณะทรัพยากรธรรมชาติที่เทพา และโครงการความช่วยเหลือจากรัฐบาลออสเตรเลีย เพื่อพัฒนาคณะทรัพยากรธรรมชาติ

เมื่อทบวงมหาวิทยาลัยได้อนุมัติการแบ่งส่วนราชการ ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย ตามหนังสือที่ ทม. 0202/7959 ลงวันที่ 14 พฤษภาคม 2522 ได้กำหนดให้มีกองแผนงาน โดยให้แบ่งงานเป็น

1. งานวิเคราะห์และประสานการวางแผน
2. งานแผนงานงบประมาณ
3. งานวางแผนแม่บท
4. งานวิจัยสถาบัน
5. หน่วยธุรการ

รวมทั้งได้กำหนดให้ม้งานประสานการวางแผน ในกองบริการการศึกษา วิทยาเขตปัตตานีอีกด้วย

เมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่งของ คร. ฉาสุช กุลละวณิชย์ และ นายแพทย์ ทองจันทร์ หงส์คารมณ ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2522 คร. วิมลยุตต์ วรรณสว่าง ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา นับเป็นการกลับมารับผิดชอบงานวางแผน อีกเป็นวาระที่ 2 งานสำคัญที่จัดทำในช่วงนี้ ได้แก่ การจัดทำรายงานการประเมินผล สถานภาพ ศักยภาพ และสัมฤทธิ์ผลของแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 4 และการจัดทำแผนพัฒนา ระยะที่ 5

การจัดทำแผนพัฒนาระยะที่ 5 ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์¹

1. นโยบายและเกณฑ์ต่าง ๆ ในการจัดทำแผน

มหาวิทยาลัยได้เสนอวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และแผนดำเนินงาน และเกณฑ์การพิจารณาโครงการใหม่ ทั้งที่เป็นการจัดตั้ง คณะ ภาควิชา สถาบัน สำนักและโครงการ ในลักษณะอื่น ต่อสภามหาวิทยาลัย และได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ 4/2523

2. การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่าง ๆ

กองแผนงานได้เสนอที่ประชุมคณบดี ในคราวประชุมครั้งที่ 12/2522 เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2522 และได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุม ให้มีคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่ในการจัดทำพัฒนาระยะที่ 5 ดังนี้

- ก. ที่ประชุมคณบดีทำหน้าที่คณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
- ข. คณะกรรมการประจำวิทยาเขต ทำหน้าที่คณะกรรมการวางแผนพัฒนาวิทยาเขต
- ค. คณะทำงานวางแผนจัดตั้งโครงการ/หน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัย
- ง. คณะทำงานวางแผนสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ
- จ. คณะทำงานวางแผนสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- ฉ. คณะทำงานวางแผนสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

¹ กองแผนงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, "คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 5 ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์" เอกสารอัสวีเนา.

3. จัดการอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 5 โดยเชิญเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และคณาจารย์จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นวิทยากร ผู้เข้ารับการอบรมได้จัดทำแผนจากส่วนกลาง และทุกคณะในมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนา ฯ ระยะที่ 5 ตั้งแต่ปลายปี 2522 โดยผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ในระดับมหาวิทยาลัย ได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย และได้นำเสนอต่อทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อการพิจารณาและดำเนินการขั้นต่อไป ตามลำดับ เพื่อเข้าบรรจุเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะที่ 5 (2525 - 2529)

การประเมินผล

มหาวิทยาลัยได้จัดทำประเมินแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย 2 ครั้ง คือ ในปี พ.ศ. 2517 เป็นการประเมินกลางแผนพัฒนาระยะที่ 3 และในปี พ.ศ. 2522 เป็นการประเมินกลางแผนพัฒนา ระยะที่ 4 การประเมินทั้ง 2 ครั้ง เป็นการประเมินทั้งสัมฤทธิ์ผลสถานภาพ และศักยภาพ ของการดำเนินงานตามแผน ซึ่งผลโดยสรุปปรากฏว่า ในแผนพัฒนาระยะที่ 3 ช่วงต้น มหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ในแผน กล่าวคือ สามารถจัดตั้งคณะใหม่ได้เสร็จสิ้นตามกำหนดเวลา เพียง 1 คณะ คือ คณะแพทยศาสตร์ จากที่กำหนดไว้ 4 คณะ นอกจากนี้ มีการเปลี่ยนแปลงยุบรวม และเพิ่มเติมโครงการจัดตั้งคณะดังนี้ คือ ตามโครงการในแผน จะจัดตั้งคณะแพทยศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ และคณะเกษตรศาสตร์ ได้มีการเปลี่ยนแปลง เป็นการจัดตั้งคณะแพทยศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ และคณะทรัพยากรธรรมชาติและโครงการบางโครงการ เช่น โครงการปรับปรุงสำนักงานอธิการบดี ซึ่งกำหนดจะปรับปรุงให้ประกอบด้วย 4 กอง คือ กองกลาง กองบริการการศึกษา กองสวัสดิการ และกองห้องสมุด เป็นต้น ยังไม่ได้มีการดำเนินงาน¹ แต่ในการประเมินแผนพัฒนา ระยะที่ 4 ปรากฏผล

¹ วีระพันธุ์ มุสิกสาร และคณะ, "รายงานการประเมินสถานภาพ ศักยภาพ และแผนพัฒนาระยะที่ 3 ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์", หน้า 74.

ตรงกันข้าม คือ ได้มีการจัดตั้งคณะ เกสัชศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัยเพิ่มขึ้น¹ โดยที่ไม่ได้มีการวางแผนที่จะให้มีการจัดตั้งคณะใหม่ขึ้นในช่วงแผนพัฒนาระยะที่ 4²

จากการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานตามแผนพัฒนาทั้ง 2 ระยะดังกล่าว เป็นผลให้เป้าหมายจำนวนนักศึกษา และงบประมาณที่กำหนดไว้แตกต่างกับที่เป็นจริง กล่าวคือ ในช่วงแผนพัฒนาระยะที่ 3 ตัวเลขจริงต่ำกว่าเป้าหมายเป็นจำนวนมาก³ ส่วนในช่วงแผนพัฒนาระยะที่ 4 ตัวเลขจริงสูงกว่าเป้าหมายทั้งสองด้าน ลักษณะที่ปรากฏทำนองเดียวกัน คือ จำนวนอาจารย์ที่เพิ่มขึ้นจริง และวุฒิชของอาจารย์ต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในแผน ทั้งในช่วงของแผนพัฒนา ระยะที่ 3 และแผนพัฒนา ระยะที่ 4

แนวโน้มของพัฒนาการด้านการบริหาร และการวางแผนในแผนพัฒนา ฯ ระยะที่ 5

มหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวนโยบาย และแผนดำเนินงานทางด้านการบริหาร และการวางแผนสำหรับช่วงแผนพัฒนา ระยะที่ 5 ไว้ดังนี้ คือ⁴

1. ปรับปรุงงานของสำนักงานอธิการบดี ทั้งในส่วนของโครงสร้างการบริหาร และการพัฒนาคุณภาพ และความสามารถของบุคลากร ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในงานบริหาร เช่น ทางการเงิน ทะเบียนกลาง และการวางแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย

¹มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, รายงานประจำปี 2524 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (สงขลา : โรงพิมพ์มงคลการพิมพ์, 2514), หน้า 13.

²ทบวงมหาวิทยาลัย, แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 4 (พ.ศ. 2520 - 2524), หน้า 23 - 24.

³วิระพันธ์ มุสิกสาร และคณะ, "รายงานการประเมินสถานภาพ ศักยภาพ และแผนพัฒนาระยะที่ 3 ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์", หน้า 40, 42, 49.

⁴มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 5 พ.ศ. 2525 - 2529, หน้า 6 - 10.

2. ปรับปรุงแก้ไขระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับลักษณะของมหาวิทยาลัยภูมิภาคที่มีหลายวิทยาเขต

3. ขยายขอบเขตความรับผิดชอบในการบริหารและการตัดสินใจลงสู่ระดับวิทยาเขต และระดับคณะเพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมการบริหารในรูปของคณะกรรมการ เพื่อให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหาร

4. วางมาตรการเพื่อสร้างแรงจูงใจอาจารย์ที่มีคุณวุฒิ และความสามารถสูง เข้ามารทำงานและหามาตรการพัฒนาบุคลากรทุกประเภท โดยการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการ ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าและพัฒนาความสามารถของหน่วยงานเสริม เพื่อให้อาจารย์มีความคล่องตัว ทুমแต่ให้กับงานวิชาการได้เต็มที่

5. พยายามใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยการให้มีระบบกลาง ทางคานบริการทางวิชาการต่าง ๆ และจัดให้มีอาคารเรียนรวม เป็นต้น ระดมทรัพยากรจากแหล่งอื่น มาเสริมงบประมาณแผ่นดิน โดยการให้มีคณะกรรมการ ส่งเสริมจากประชาชนในท้องถิ่น ร่วมมือกับสถาบันอื่น เพื่อระดมทรัพยากรมาใช้ประโยชน์ทางการศึกษาร่วมกัน

6. ทางคานสวัสดิการ จะจัดที่อยู่อาศัยให้พอกับจำนวนอาจารย์ และนักศึกษา จัดสวัสดิการ เรื่องการเงินและสวัสดิการ เครื่องบำรุงขวัญอื่น ๆ

7. จัดระบบความปลอดภัย ในบริเวณที่อยู่อาศัยและที่ทำการ ตลอดจนจัดให้มีสถานที่พักผ่อน โรงอาหารและศูนย์สันทนาการภายในมหาวิทยาลัย

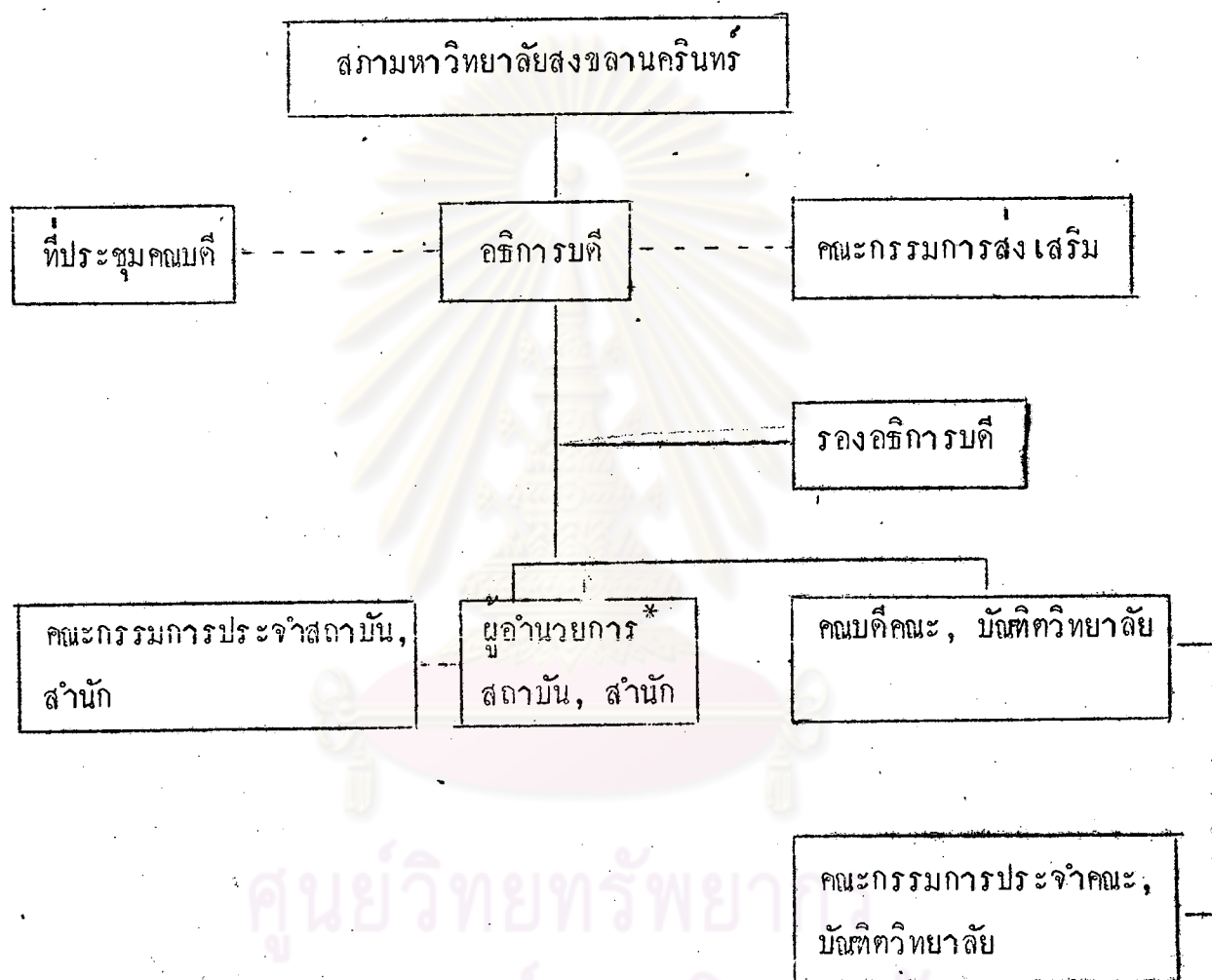
8. ส่งเสริมให้มีโอกาสพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมวิชาชีพ และมีโอกาสเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ ในสาขาวิชาของตนโดยให้ไปร่วมกับที่หน่วยอื่นจัด หรือเป็นเจ้าของจัด และเชิญหน่วยงานอื่นมาร่วมตามความเหมาะสม โดยจะพยายามจัดทั้งสองทาง

9. จัดสวัสดิการคานการครองชีพในแง่ของเงินค่าตอบแทนพิเศษ หรือกองทุนยืมในรูปแบบที่เหมาะสม เช่น การเปิดสอนหลักสูตรพิเศษ หรือบริการของสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

10. จัดให้มีมาตรการส่งเสริมสุขภาพและพลานามัยของบุคลากร โดยสนับสนุนให้มีโอกาสเล่นกีฬาออกกำลังกาย จัดบริการตรวจสุขภาพประจำปี เป็นต้น

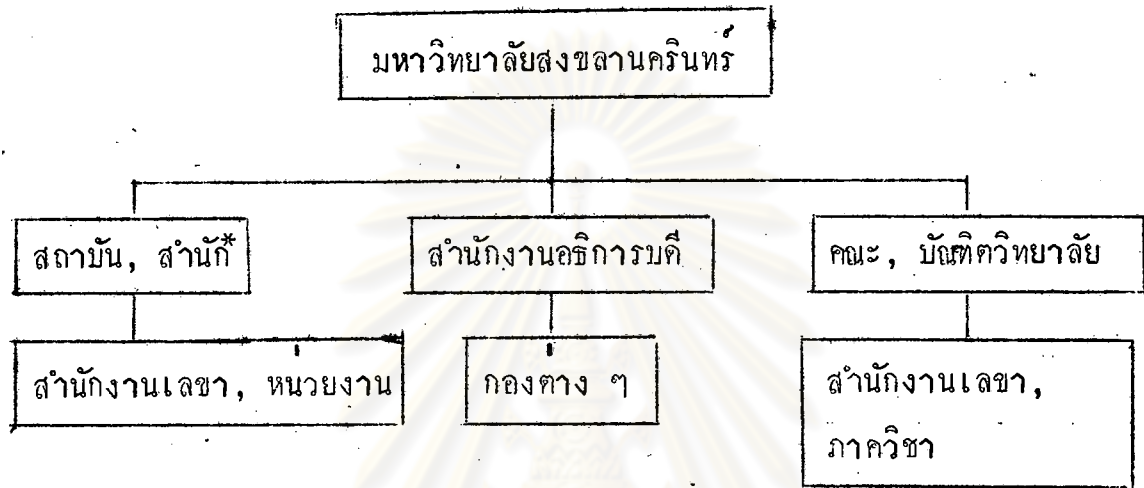
สรุปและวิเคราะห์

1. แผนผังการบริหารงานตาม พระราชบัญญัติ ฉบับที่ 1 และ 2
(ฉบับ พ.ศ. 2511 และ 2517)



* มีเฉพาะใน พระราชบัญญัติ ฉบับที่ 2

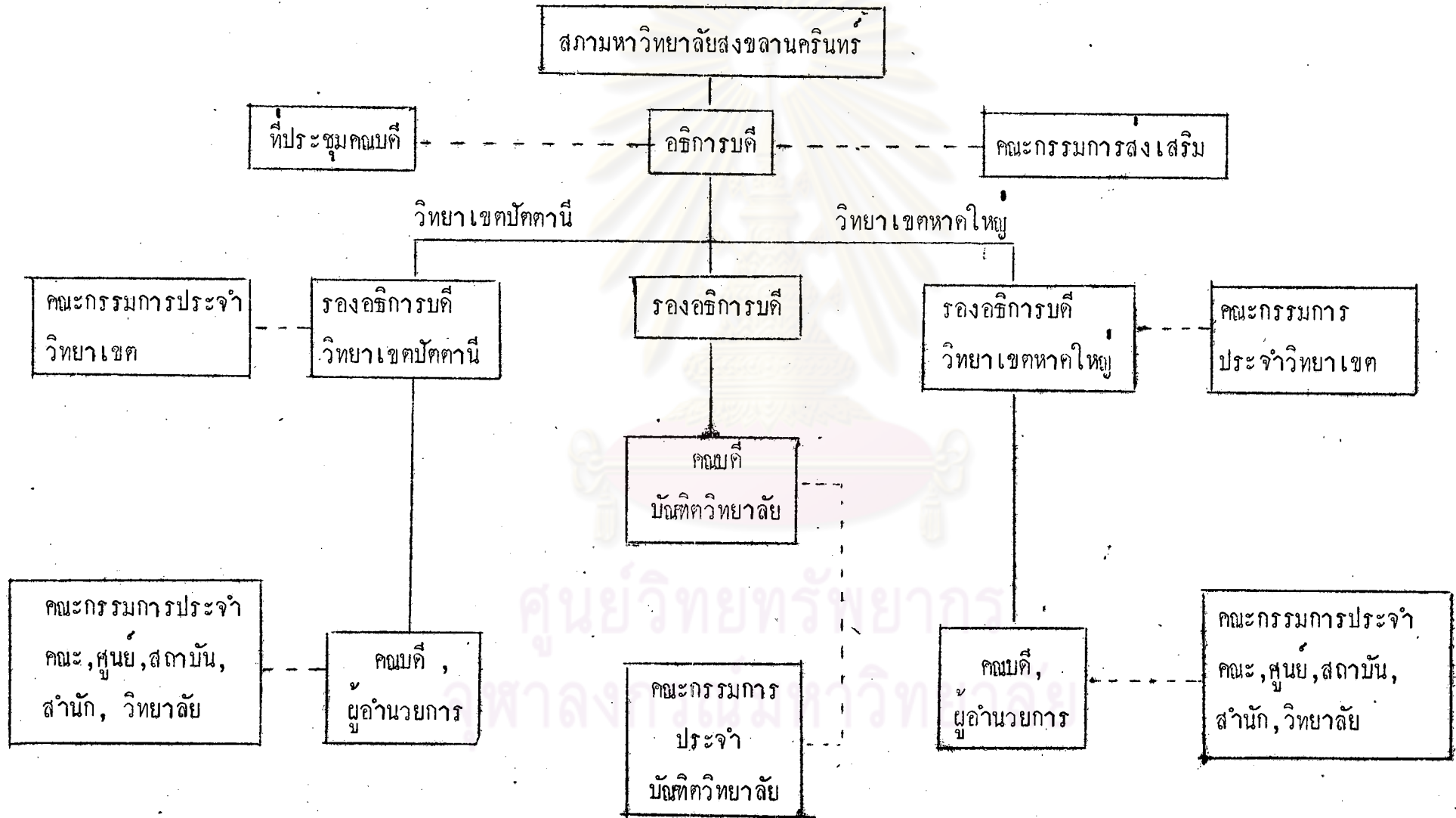
2. แผนผังการแบ่งส่วนราชการตามพระราชบัญญัติ ฉบับที่ 1 และ 2
(ฉบับ พ.ศ.2511 และ 2517)



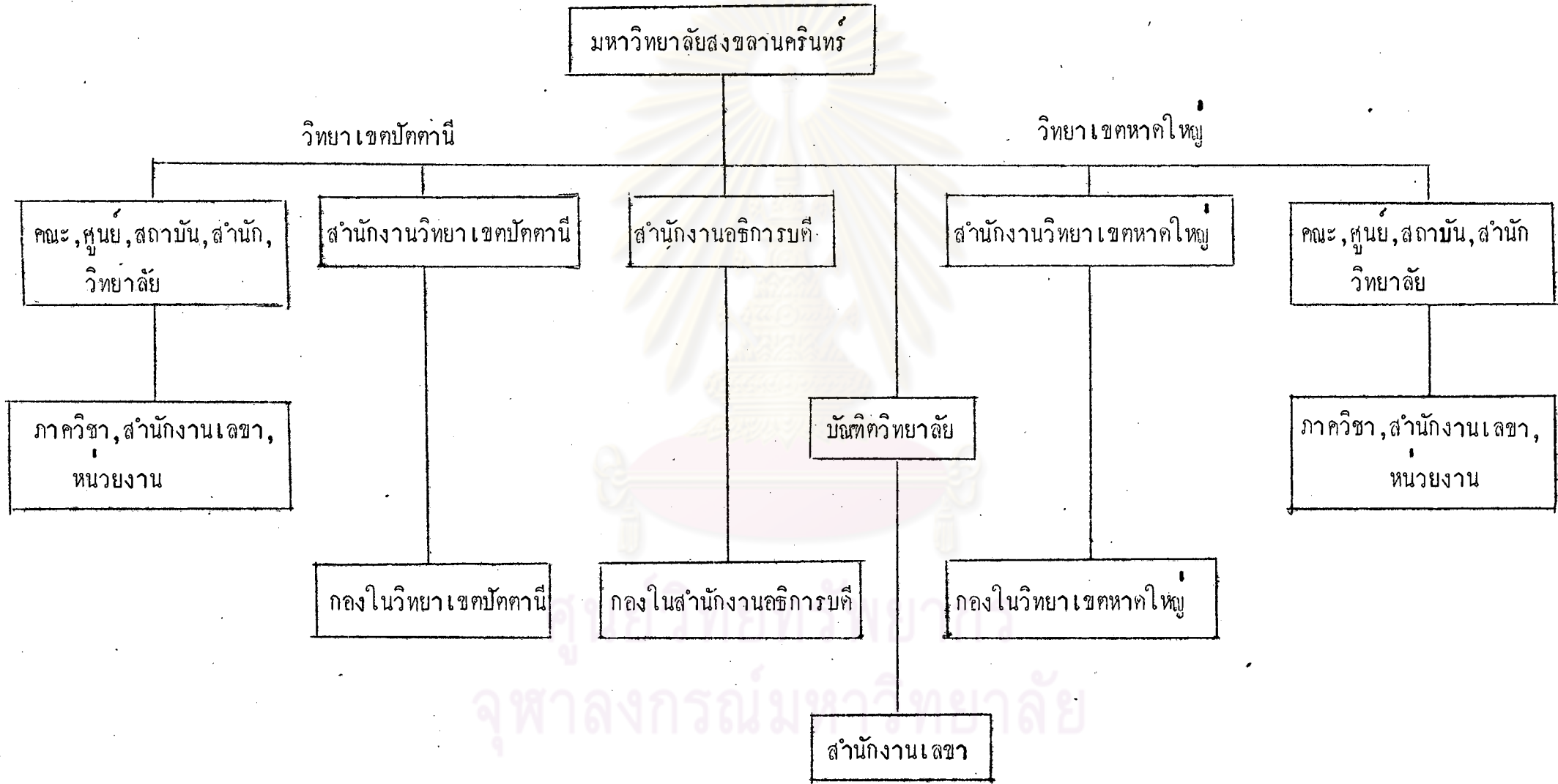
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

* มีเฉพาะในพระราชบัญญัติ ฉบับที่ 2

3. แผนผังการบริหารงานตามพระราชบัญญัติ ฉบับที่ 3
(ฉบับ พ.ศ. 2522)



4. แผนผังการแบ่งส่วนราชการตามพระราชบัญญัติ ฉบับที่ 3
(ฉบับ พ.ศ. 2522)



ตามผังการบริหารงานและการแบ่งส่วนราชการ ซึ่งสรุปโครงสร้าง
 การบริหารตามที่ไครระบุไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทั้ง 3 ฉบับ
 จะเห็นว่าไครมีความพยายามที่จะปรับปรุงโครงสร้างการบริหารมาเป็นลำดับ จากการที่
 เลียนแบบพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยที่มีวิทยาเขตเดียว ในลักษณะของการรวมศูนย์
 การบริหาร เป็นลักษณะของการกระจายอำนาจไปสู่ระดับวิทยาเขตเพิ่มมากขึ้น โครงสร้าง
 ที่กำหนดขึ้นตาม พระราชบัญญัติฉบับใหม่นี้ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของโครงสร้างมหาวิทยาลัย
 หลายวิทยาเขตในระบบ Consolidated หากแบ่งตามแนวการศึกษาของ Lee and
 Bowen ตั้งใจกล่าวถึงแล้วแต่ตอนต้น ประเด็นที่เป็นปัญหาที่คือระบบดังกล่าวเกิดจาก
 การรวมสถาบันหรือวิทยาเขต ซึ่งมีอยู่แล้วเข้ามาในระบบบริหารใหม่โดยแต่ละแห่ง
 มีองค์กรบริหารภายในของตนเองที่เข้มแข็งอยู่แล้วระดับหนึ่ง แต่ในสภาพของมหาวิทยาลัย
 สงขลานครินทร์ ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยใหม่และเคยบริหารแบบรวมศูนย์มาโดยตลอด
 การเตรียมความพร้อมสำหรับองค์กรบริหารในวิทยาเขตปัจจุบันนี้ จึงเป็นปัญหาสำคัญ
 ประการหนึ่ง แต่หากได้รับการสนับสนุนจริงจังจากหน่วยงานระดับสูงขึ้นไป ในระยะยาว
 คงสามารถดำเนินงานไปได้ ในวิทยาเขตขนาดใหญ่ก็มีปัญหาการที่จะคงแยกงานของ
 สำนักงานวิทยาเขตออกจากสำนักงานอธิการบดี ซึ่งคงจะส่งผลกระทบต่อในแง่ของการ
 ต้องเพิ่มอัตราค่าจ้างอย่างแน่นอนเป็นปัญหามาพิจารณาว่า ในการปฏิบัติจะสามารถ
 ทำได้หรือไม่ และเมื่อทำแล้วจะได้ผลคุ้มค่าหรือไม่เพียงใดและสำนักงานอธิการบดี
 ซึ่งควรจะต้องดูแลงานที่เป็นส่วนกลางของมหาวิทยาลัยจริง ๆ นั้นจะต้องย้ายออกไปจาก
 วิทยาเขตหรือไม่ ถ้าหากไม่ย้ายจะปลอดจากอิทธิพลทางค่านิยมความคิดหรืออิทธิพล
 อันเนื่องมาจากผลประโยชน์ของวิทยาเขตที่งานอาศัยอยู่หรือไม่ นอกเหนือจากปัญหา
 ดังกล่าวแล้วหากพิจารณาในโครงสร้างการบริหารเองจะพบว่า เป็นลักษณะของ
 กรรมการรองกรรมการอยู่ตั้งแต่ระดับคณะมหาวิทยาลัย จนถึงสภามหาวิทยาลัย เรื่อง
 จะต้องเดินทางผ่านที่ประชุมกรรมการคณะผู้ที่ประชุมวิทยาเขต ที่ประชุมคณบดีและ
 ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยเป็นลำดับ เพื่อนำเสนอทบทวนมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงาน
 ในส่วนกลางพิจารณาต่อไป คณบดีจะต้องประชุมเพื่อพิจารณาเรื่องของตนเองถึงเรื่องเดียว
 4 ครั้ง เรื่องของคณะอื่น 3 ครั้ง นับเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและทรัพยากรเพิ่มขึ้น
 ทั้งนี้เพราะแม้จะกำหนดให้มีคณะกรรมการวิทยาเขตเพื่อพิจารณาเรื่องราวภายในวิทยาเขต
 แล้วก็ตาม แต่อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ยังคงอยู่ที่สภามหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานระดับ
 สูงขึ้นไป

ประเด็นประการสุดท้ายที่เป็นปัญหาหลักในการบริหารตามโครงสร้างใหม่นี้

ก็คือ ทบวงมหาวิทยาลัย มองระบบการบริหารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในลักษณะของมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขตระบบ Flagship จะเห็นจากการกำหนดแบ่งส่วนราชการของสำนักอธิการบดี โดยกำหนดใหม่ 7 กองในวิทยาเขตหาคใหญ่ ซึ่งเป็นศูนย์กลางของมหาวิทยาลัยและในวิทยาเขตปัตตานีให้เพียง 2 กอง โดยมองในลักษณะที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตั้งอยู่ที่หาคใหญ่และมีวิทยาเขตสาขาอยู่ที่จังหวัดปัตตานี การที่จะแยกหรือเพิ่มจำนวนกองขึ้นอีกเพื่อให้มีส่วนของสำนักงานวิทยาเขตที่หาคใหญ่และสำนักงานอธิการบดีอีกหน่วยหนึ่งนั้น ดูจะเป็นเหตุผลที่ทบวงมหาวิทยาลัยรับไม่ได้ การที่จะแบ่งแยกกองในวิทยาเขตหาคใหญ่ให้บางกองขึ้นกับสำนักงานอธิการบดีและบางกองขึ้นกับสำนักงานวิทยาเขตนั้นกระทำได้ยาก เพราะมีงานหลายส่วนที่ต้องกระทำทั้งในระดับวิทยาเขตและระดับมหาวิทยาลัย เช่น งานการเงิน งานธุรการและงานบริหารงานบุคคล เป็นต้น โดยสรุปแล้วโครงสร้างใหม่นี้ยังมีปัญหาในทางปฏิบัติหลายประการดังจะกล่าวถึงในหัวข้อการดำเนินงานทางด้านการบริหารต่อไป

✓ การดำเนินงานทางด้านการบริหาร

การดำเนินงานทางด้านการบริหารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้มีการพัฒนาความพร้อม ระบบและกลไกการบริหารมาโดยตลอด สามารถฉวยโอกาสการณที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้ อย่างไรก็ตาม วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นแต่ละครั้ง มีผลกระทบต่อการพัฒนาของมหาวิทยาลัยทั้งในแง่ของขวัญกำลังใจที่ปฏิบัติงานอยู่ การสูญเสียกำลังบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง และเป็นภาพพจน์ที่ไม่ดีสำหรับบุคลากรภายนอกที่จะมาร่วมทำงานกับมหาวิทยาลัยหรือจะมีกิจกรรมร่วมกับมหาวิทยาลัย อาจจะทำให้กล่าวหาสาเหตุของวิกฤตการณ์เหล่านี้ส่วนหนึ่ง เกิดจากการขาดความพร้อมทางด้านการจัดการของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพร้อมทางด้านการจัดการที่มีคุณภาพ ความสามารถและประสิทธิภาพสูง ปัญหาการรับคนเข้าทำงานโดยมีเงื่อนไขให้ศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยก็ดี หรือการที่ต้องรับตำแหน่งบริหารหลายตำแหน่งในขณะเดียวกันก็ดี ล้วนแต่เนื่องมาจากสาเหตุดังกล่าวแล้ว การสูญเสีย คร.สทางค่มงคลสุข โดยกระชั้นหัน นับเป็นสาเหตุอีกประการหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการของ

มหาวิทยาลัย เพราะในสภาพของการขาดความพร้อมหรือในบุคคลของการบุกเบิกงาน
 ประสบการณ์ความรู้ ความสามารถของผู้นำ และศรัทธาของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้นำมีผล
 อย่างมากต่อความสำเร็จของงาน

ความพยายามปรับปรุงระบบและสร้างกลไกการบริหาร จนสามารถมี
 พระราชบัญญัติ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะสำหรับมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต นับเป็นความ
 สำเร็จประการหนึ่ง แต่ยังมีปัญหาอยู่มากในแง่ของการปฏิบัติ เพราะในฐานะที่เป็น
 ส่วนราชการกฎระเบียบหลายอย่างที่มีมหาวิทยาลัยต้องยึดถือปฏิบัติยังไม่เอื้อต่อการ
 ดำเนินงานบริหารตามพระราชบัญญัติใหม่ฉบับนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการบริหาร
 การเงิน และการบริหารบุคลากร การกระจายอำนาจการบริหารหรืออำนาจการ
 ตัดสินใจด้วยวิธีการมอบอำนาจนั้น กระทำได้ในขอบเขตหนึ่งต่างกับการกระจายอำนาจ
 โดยที่มีระบุไว้ในกฎหมายอย่างชัดเจน เพราะโดยหลักการแล้วมอบอำนาจใดแต่ต้อง
 รับผิดชอบก็ยังมีได้เปลี่ยนไปตามอำนาจที่มอบให้

การกำหนดให้มีคณะกรรมการประจำวิทยาเขตมีส่วนที่ในแง่ของความคล่องตัว
 ในการพัฒนาวิทยาเขตนั้น ๆ แต่ในทางตรงกันข้ามเป็นการเปลี่ยนแปลงจากที่เคยรวม
 กันคิดเป็นทางกลุ่มทางคิดอาจมีผลกระทบในแง่ของการประสานงานและการกำหนดจุด
 มุ่งหมายรวมกัน

ประเด็นที่เป็นปัญหาอีกประการหนึ่งคือ แม้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขล
 นครินทร์ฉบับใหม่ จะได้กำหนดแนวทางในการบริหารวิทยาเขตไว้ค่อนข้างชัดเจน ซึ่ง
 ทางวิทยาเขตปัตตานีคงจะยึดถือปฏิบัติได้โดยไม่มีปัญหามากนัก แต่ในส่วนของวิทยาเขต
 ขนาดใหญ่ ในทางปฏิบัติยังคงรวมงานสองส่วนคืองานวิทยาเขตและงานส่วนกลางไว้
 ด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกับการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานอธิการบดี ซึ่งกำหนด
 โดยทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ จากตัวอย่างของมหาวิทยาลัยพหุวิทยาเขตในสหรัฐ
 ซึ่งได้กล่าวถึงไว้แล้วแต่ตอนต้น ลักษณะดังกล่าวนี้เป็นอันตรายซึ่งผู้บริหารพึงตระหนัก
 เป็นอย่างยิ่ง เพราะหากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานกลาง ไม่สามารถแยกงานส่วนกลาง
 ออกจากงานส่วนของวิทยาเขตได้หรือไม่สามารถทำคนให้ปลอดจากอิทธิพลทางด้าน
 แนวความคิด หรืออิทธิพลอันเนื่องมาจากผลประโยชน์ของวิทยาเขตที่งานสังกัดอยู่แล้ว

ความยุติธรรมในการบริหารงานจะไม่เกิดขึ้น เมื่ออีกวิทยาเขตหนึ่งรู้สึกว่าคุณถูกรวบอำนาจ ความคิดหรือไม่ได้รับความยุติธรรม ก็จะมีความรู้สึกไม่เป็นสุขและต้องการคืนรนออกจาก ระบบในที่สุด นอกจากนี้การไม่แย่งงานวณกลางออกจากงานส่วนกลางของวิทยาเขต ยิ่งอาจ มีผลให้ผู้บริหารหันมาสนใจงานของวิทยาเขตจนละเลยงานส่วนกลางหรือสนใจงานธุรการ จนละเลยงานนโยบาย ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารอีกด้วย เป็นความจำเป็น อย่างยิ่งที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ปัจจุบันที่จะต้องตัดสินใจเลือกแนวทางการ บริหารให้ชัดเจนว่าจะกำหนดให้วิทยาเขตภาคใหญ่ เป็นศูนย์กลางมหาวิทยาลัยและทาง ภาคนี้เป็นวิทยาเขตหรือจะจัดตั้งส่วนงานของวิทยาเขตภาคใหญ่แยกออกไปจากงาน ส่วนกลาง เช่นเดียวกับทางวิทยาเขตปัตตานี โดยจะต้องกระทำโดยเร็วที่สุดและ ให้เกิดความเข้าใจตรงกันในหมู่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยทั้งสองวิทยาเขต

๒ การดำเนินงานทางด้านการวางแผน

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้มีพัฒนาการทางด้านการวางแผนมา เป็น ลำดับ ทั้งในแง่ของการปรับปรุงขอบข่ายงาน ความรับผิดชอบและคุณภาพของงาน รวมทั้งการจัดให้มีหน่วยงานรองรับการดำเนินงานทางด้านการวางแผนอย่างเป็นทางการ ทั้งในส่วนกลาง ระดับวิทยาเขตและระดับคณะในบางคณะ

จากการศึกษาพัฒนาการดังกล่าว พบว่างานวางแผนของมหาวิทยาลัยมีจุดเริ่ม มาจากหน่วยงานภายนอก กล่าวคือจัดทำแผนขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของ สภาการศึกษาแห่งชาติหรือทบวงมหาวิทยาลัยแล้วแต่กรณี มีใช้มีจุดเริ่มจากภายในหน่วยงาน เพื่อประโยชน์ในการบริหารหรือเพราะหน่วยงานเล็งเห็นความจำเป็นและความสำคัญของ การวางแผนเพื่อแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน เช่นที่ควรจะเป็น

๒ ประการที่สอง การจัดทำและดำเนินการทางด้านการวางแผนไม่มีความต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของตัวแผน ผู้รับผิดชอบและการนำไปปฏิบัติ มีการเปลี่ยนแปลงแนวทาง และการตั้งต้นใหม่ทุกช่วงระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งใหม่ของผู้บริหาร

๓ ประการที่สาม แผนที่จัดทำไว้มิได้ส่งผลในทางปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะไม่มีการนำ ไปปฏิบัติเนื่องจากไม่เห็นความสำคัญหรือไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ด้วยสาเหตุสำคัญ ๆ หลายประการคือ

1. แผนไม่มีคุณภาพดีพอ เนื่องจากขาดข้อมูลพื้นฐานที่ครบถ้วนถูกต้อง อันเป็นผลมาจากการขาดระบบการวางแผนที่ดีและขาดบุคลากรที่มีความสามารถ
2. ขาดแผนหลักและขาดแผนปฏิบัติในขณะเดียวกัน ทั้งนี้เพราะ โดยหลักการแล้วแผน 5 ปี เป็นแผนระยะกลางซึ่งควรจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนหลักที่จะสะท้อนให้เห็นจุดมุ่งหมายของการพัฒนากำลังคนระดับสูงในระยะยาวของประเทศชาติ และในขณะเดียวกันต้องการแผนระยะสั้น 1-2 ปี ในลักษณะของแผนปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนสำหรับหน่วยปฏิบัติ การกำหนดแผน 5 ปีจึงไม่อาจส่งผลเท่ากับทั้งในแง่จุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนาระดับอุดมศึกษาและในขณะเดียวกันไม่อาจใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติได้อย่างแท้จริง
3. ขาดการประสานงานและไม่มีความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้อนุมัติงาน ผู้อนุมัติเงินและปฏิบัติ ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากการขาดแผนหลักและแผนปฏิบัติ ดังกล่าวแล้ว

พิจารณาเฉพาะในส่วนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งมีลักษณะเป็น มหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต มีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดแผนหลักในระยะยาวของ มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นกรอบกำหนดแนวทางการขยายตัวของมหาวิทยาลัยในส่วนรวม ว่าจะ เป็นไปในทิศทางใดและในแต่ละวิทยาเขตจะเจริญเติบโตไปในทิศทางเดียวกัน หรือจะมุ่งเน้นความชำนาญเฉพาะด้านแตกต่างกันอย่างไร แผนหลักของมหาวิทยาลัย ดังกล่าว จำเป็นต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนากำลังคนของชาติ แผนพัฒนาการเศรษฐกิจ สังคมของภูมิภาคและในขณะเดียวกันต้องสอดคล้องกับความพร้อมและความเป็นไปได้ของ มหาวิทยาลัย จากแผนดังกล่าวมหาวิทยาลัยสามารถจัดทำแผน 5 ปี เพื่อขออนุมัติ หลักการดำเนินงานและการขยายงานของมหาวิทยาลัยตามช่วงระยะเวลา พร้อมทั้ง ขออนุมัติวงเงินที่จะต้องใช้จ่ายในหลักการกว้าง ๆ การจัดทำแผนปฏิบัตินายปี ซึ่งขณะนี้ ยังไม่ได้มีการจัดทำอีกเช่นกัน จะเป็นเครื่องช่วยในการจัดทำงบประมาณการวางแผน การใช้ทรัพยากรและการจัดลำดับก่อนหลังของงาน ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการ ในรอบปีนั้น ๆ นอกจากนี้จะเป็นเครื่องช่วยให้สามารถประเมินผลการทำงานเพื่อปรับปรุง งานในปีต่อไป ไปตลอดจนปรับแผน 5 ปีของมหาวิทยาลัยให้เหมาะสมที่จะช่วยให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามแผนหลักได้ต่อไป

โดยสรุป มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้มีพัฒนาการทางด้านการวางแผน มาแล้วระดับหนึ่ง แต่เนื่องจากปัญหาอุปสรรคหลายประการทั้งทางด้านความพร้อมภายใน และปัญหาอุปสรรคอื่นเนื่องมาจากภายนอกโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการวางแผนการศึกษาระดับอุดมศึกษาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทุกหน่วย (ซึ่งก็คงมีปัญหาร่วมเรื่องความพร้อมภายในเช่นกัน) ทำให้ยังไม่สามารถดำเนินการ ทางด้านการวางแผนให้เลือนล้นว้ยตลอดลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย ที่เป็นมหาวิทยาลัย ภูมิภาคประกอบด้วยหลายวิทยาเขตได้อย่างแท้จริง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย