

### วัตถุประสงค์ นโยบาย และ เป้าหมายการศึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รองคณบดีตราจารย์ ดร. วิจิตร คีรีสีอาน

#### ท่านอาจารย์ที่เคารพ

ในวาระนี้ ผมถือว่าไม่เป็นการบรรยายแต่เป็นการร่วมพิจารณาร่างวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายของแผนพัฒนาการศึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะที่ ๔ ซึ่งจะเริ่มปีงบประมาณ ๒๕๒๐ หรือ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๙ จนถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๒๕ หรือปีงบประมาณ ๒๕๒๔ ที่ผมเรียนว่าไม่เชิงเป็นการบรรยายนั้น ก็เพราะเหตุว่า คณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยซึ่งได้มอบหมายให้ผมร่างเอกสารนี้ขึ้น ต้องการที่จะใช้เอกสารฉบับนี้เป็นเอกสารปฏิบัติการ ซึ่งถ้าหากว่าที่ประชุมทบทวนและแก้ไขปรับปรุงสมบูรณ์แล้ว ก็จะใช้เป็นเอกสารที่เป็นส่วนของโครงการพัฒนาในแผน ๔ โดยสมบูรณ์ เหตุผลที่คณะกรรมการวางแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยรับยกร่างวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายในตอนนี้ ทั้ง ๆ ที่ระดับชาติเอง อย่างที่ได้ฟังมาเมื่อตอนเช้าทั้งคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคม และคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติก็ย้ำว่าอยู่ในขั้นของการประมวลความคิดเห็นและข้อมูล และยังมีได้มีการกำหนดออกมาแน่ชัด เหตุผลที่ไม่น่าจะต้องรอให้ระดับชาติกำหนดให้แน่ชัดนั้น ก็มีอยู่ว่า ถ้าดูตามกำหนดการทำงานนั้นเมื่อถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๑๙ ก็จะต้องใช้แผนนี้ ถ้าหากว่าเราเริ่มงานช้าในที่สุดก็จะเหมือนกับแผนที่แล้ว ๆ มา คือเราก็นั่งรอว่าระดับชาติจะบอกอาจจะเหลือเวลา ๓ เดือน แล้วก็ให้เราทำให้เสร็จ ในที่สุดก็เป็นลักษณะย่ำใหญ่ใส่สารพัดมาทุกที แล้วก็นำไปปฏิบัติตามแผนไม่ได้ เพราะฉะนั้นจากการที่เรามีคณะกรรมการวางแผนและพัฒนาได้มีการติดตามข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ก็มีความรู้สึกที่ guideline ระดับชาติจะยังไม่ออก แต่เราก็เห็นเงา เห็นแนวทางพร้อม ๆ กับระดับชาติไปด้วย จึงน่าจะร่างขึ้นตามกำหนดการ แล้วก็ก้าวไปข้างหน้าโดยไม่หยุดยั้ง เมื่อมี guideline ระดับชาติออกมา จะเป็นอีก ๒ เดือน ๓ เดือนหรือ ๔ เดือนก็แล้วแต่ การที่เรามีของเราเองไว้ในกระเป๋าแล้วก็เอามาเทียบ ถ้าอะไรขัดกับเขาอย่างแรงเราก็ปรับปรุงใหม่ ถ้าอะไรสอดคล้องอยู่แล้วซึ่งขณะนี้ก็เห็นอยู่แล้วว่า ส่วนใหญ่ที่ร่างนั้นสอดคล้อง เราก็จะได้ทำงานขั้นต่อไปได้เลย โดยไม่ต้องมาใช้วิธีถูกละทุกในชั้นปลาย ผมมีความรู้สึกตลอดเวลาที่ทำงานอยู่ที่จุฬานี้ว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้นถ้าหากว่าจะแข่งขันกับสถาบันอื่นเพื่อความดี เพื่อความถูกต้อง เพื่อการจะใช้สังคมให้ดีขึ้น ทางเดียวที่จุฬาน่าจะได้รับความสนับสนุนก็คือทางที่จุฬาน่าจะมีโครงการที่เหนือ

ระดับจังหวัดเป็น ,๔๓๗ เพราะ ที่ระดับอำเภอก็ ๓๔ รวมทั้งหมด งที่จะทำได้ครบ ๑๕๘๑ นี้ละก็เป็น วยประเภทใหม่ (ติ) ๑,๔๘๑ คน

ต้องการในปี แต่ที่ว่าเพียง ละ ๑๔๕ คน ๕๑๑ current ัก ๒,๒๕๒ คน ำให้ได้ต่อไป

ลังคิดเงินอยู่ ให้สภาพพัฒนา หมดก็เข้าไป

กว่า หรือแม้แต่เท่าเทียมกัน แนวโน้มของการพัฒนาในอดีตได้บอกชี้ว่า เขามุ่งจะส่งเสริมสถาบันที่เกิดขึ้นใหม่มากกว่าที่จะมาส่งเสริมสถาบันที่เขาถือว่าค่อนข้างจะมั่นคงอยู่แล้ว และโดยเฉพาะมีรายได้เป็นของตัวเอง ค่อนข้างจะมากกว่าที่อื่น จากการที่มีประสบการณ์เช่นนี้ ก็จะเห็นได้เลยในอดีตว่า จุฬาฯ จะแข่งขันกับที่อื่นได้ ก็ต่อเมื่อโครงการดีกว่าจริง ๆ อย่างโครงการสภาวะแวดล้อมที่เสนอขึ้นไปเมื่อปีที่แล้ว ก็มีแห่งอื่นเสนอเหมือนกัน เมื่อดูความพร้อม คุณสมบัติโครงการแล้ว กว่าเราจะได้มา เราต้องพิสูจน์ว่าของเราเหนือกว่าคนอื่น มิฉะนั้นก็อยากให้คนอื่นทำมากกว่าให้จุฬาฯ ทำ สำหรับร่างวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายของแผนการศึกษาของจุฬาฯ นั้น ได้ยกร่างขึ้นโดยอาศัยข้อมูล ๒-๓ ด้านด้วยกัน ข้อมูลด้านแรก คือ ข้อมูลที่เราได้จากการติดตามความเคลื่อนไหวโดยที่คณะกรรมการวางแผนพัฒนาเอง ได้มีการเชิญผู้รู้ผู้เล่นในเรื่องต่าง ๆ มาพูดให้ฟังอยู่เสมอ เอกสารที่เรียนไปในแฟ้มตอนแรกก็จะเห็นได้ชัดว่า เราได้เคยเชิญแล้วก็อัดเทปบทความต่าง ๆ ซึ่งผู้ที่เป็นผู้มีส่วนในการวางแผนระดับชาติได้มาพูดให้ฟัง เราก็นำข้อมูลเหล่านั้นกำหนดทิศทางที่คิดว่า จุฬาฯ ในฐานะเป็นหน่วยปฏิบัติจะมีส่วนร่วมในการพัฒนาได้ นั่นเป็นข้อมูลหนึ่ง ข้อมูลที่สองเกิดจากการที่เราได้ประเมินสถานภาพ ศักยภาพ ปัญหาอุปสรรคของเราเอง เราก็มองเห็นว่า จากสถานภาพ ศักยภาพของแผนที่ ๓ ที่ประเมินไปแล้ว มีอะไรบ้างที่เราน่าจะทำได้เชื่อมโยงไปที่แผน ๔ แล้วก็มีอะไรบ้างที่เราจะตั้งนโยบายเสียใหม่ เพื่อจะขจัดปัญหาเหล่านั้นเมื่อถึงแผนที่ ๔ เราจะได้ไม่พบปัญหาเหล่านั้นอีก และข้อมูลประเภทที่สามเป็นข้อมูลเชิงโทรศาสตรนิคหน่อย คือ การสลับตลับฟังอย่างที่มาพูดให้ฟังเมื่อเช้า แล้วดูความเคลื่อนไหวที่มาทางสื่อมวลชน หรือการอภิปรายในที่ต่างๆ ซึ่งเขาคาดคะเนกันมาตลอดว่า ในช่วงแผนฯ หน้าจะเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ แล้วเราก็เอาทิศทางเหล่านั้นเข้ามาประมวลด้วยกันเพื่อใช้เป็นพื้นฐานของการร่างวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมาย เพราะฉะนั้นในวาระนี้จึงเป็นวาระที่ค่อนข้างจะเฉพาะเจาะจงลงมาในเรื่องของจุฬาฯ และเป็นวาระที่ค่อนข้างจะเฉพาะเจาะจงลงไปในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดของวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมาย โดยที่มุ่งจะตอบคำถาม ๓ คำถามอย่างที่เรียนเมื่อวันก่อน คือคำถามแรก เราจะทำอะไรเพื่ออะไร เป็นเรื่องของวัตถุประสงค์ คำถามที่สองเราจะทำอย่างไรด้วยวิธีการใดและมาตรการใด เป็นเรื่องของนโยบาย และคำถามที่สามคือ เราจะทำแค่ไหน ระดับที่เราจะต้องการจะทำให้บรรลุมีแค่ไหน เป็นเรื่องของเป้าหมาย เพราะฉะนั้นก็ใครจะขอเรียนเสนอตามลำดับ เริ่มจากวัตถุประสงค์ ในส่วนที่เป็นวัตถุประสงค์นั้นเราคิดว่า ส่วนที่จุฬาฯ ควรจะใช้เป็นพื้นฐานของการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นมี ๒ พื้นฐานสำคัญ คือพื้นฐานแรก เนื่องจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่มีประวัติอันยาวนานน่าจะมีเอกลักษณ์ของตนเอง ในฐานะที่เป็นผู้นำทางการที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยที่สมบูรณ์ได้มาตรฐาน

ามุ่งจะส่ง เสริม  
อยู่แล้ว และ  
ที่มีประสบการณ์  
เมื่อโครงการ  
ก็มีแห่งอื่น เสนอ  
เขาต้องพิสูจน์  
ำ สำหรับร่าง  
างขึ้นโดยอาศัย  
วมเคลื่อนไหว  
มาพูดให้ฟังอยู่  
แล้วก็อัด เทปท  
ใช้ข้อมูล เหล่า  
มาได้ นั้น เป็นข้อ  
เอาปลรรคของ  
มืออะไรบ้างที่  
ใหม่ เพื่อจะ  
ประเภทที่สาม  
เข้า แล้วดู  
เนกันมาตลอด  
เข้ามาประมวล  
เพราะฉะนั้นใน  
เป็นวาระที่ค่อนข้าง  
นโยบาย และ  
มแรก เราจะ  
ด้วยวิธีการใด  
ระดับที่เรา  
ครั้งจะขอเรียน  
ส่วนที่ จุฬา  
นแรก เนื่อง  
ณ์ของตนเอง  
มาตรฐาน

เราจึงนำเอาปณิธานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งได้ร่างขึ้นในตอนเตรียมจัดทำแผน ๓ และประกาศใช้เป็นปณิธานตั้งแต่บัดนั้นมา มาเป็นพื้นฐานที่หนึ่งของการกำหนดวัตถุประสงค์พื้นฐานที่สองก็คือ การประมวลแนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ ๔ เท่าที่เราคิดว่าเราประมวลได้ เมื่อเอาพื้นฐานทั้งสองเข้ามาผนวกกัน ก็ได้ร่างวัตถุประสงค์ขึ้น ในส่วนที่เกี่ยวกับปณิธานนั้นผมจะไม่ขอนำเสนอ เพราะได้ปรากฏในเอกสารชัดเจนอยู่แล้ว และเป็นที่รู้จักกันอยู่พอสมควร ก็จะขอผ่านไปถึงวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาระยะที่ ๔ ในหน้า ๒

ในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ ๔ นี้ ขอเสนอให้เน้นวัตถุประสงค์หลัก ๓ ประการ คือ

ในประการแรก "ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยสามารถทำหน้าที่ได้สมบูรณ์ขึ้น ทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคมและการทะนุบำรุงสร้างสรรค ศิลปะและวัฒนธรรม" ที่เรามีวัตถุประสงค์อันนี้ก็เพราะเหตุว่า ในแผนที่ผ่านมาปรากฏชัดเจนว่า เรายังเป็นสถาบันการสอนมากกว่าการวิจัย มากกว่าบริการวิชาการ มากกว่าสถาบันส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม แล้วเมื่อวานนี้ผมลองอ่านรายงานการประชุมกลุ่มก็ปรากฏว่าเกือบจะทุกกลุ่มก็ชี้ชัดเหมือนกันว่า เราไม่ได้ทำหน้าที่สมบูรณ์ตามที่เราควรจะทำ เพราะฉะนั้นในแผน ๔ เราควรจะเน้นทางด้านนี้ เป็นวัตถุประสงค์ที่หนึ่ง

วัตถุประสงค์ที่สอง "เพื่อปรับปรุงระบบการศึกษาให้มีคุณภาพ และประสิทธิ- ภาพสูง สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้ดียิ่งขึ้น" อันนี้เป็นลักษณะของการที่มุ่งปรับปรุงขยายงานเดิมที่มีอยู่ โดยเน้นด้านคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นหลัก

วัตถุประสงค์ที่สาม คือ "เพื่อขยายงานการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายการ พัฒนาการศึกษาส่วนรวมของชาติ โดยคำนึงถึงความพร้อม เอกลักษณะ ศักยภาพของจุฬาลง- กรณ์มหาวิทยาลัยและความต้องการของสังคมเป็นหลัก" ที่ได้ใช้คำว่า ความพร้อม เอกลักษณะ ศักยภาพนั้น เป็นการใช้คำอย่างตั้งใจว่าถ้าจุฬาพร้อมทางไหน เรามีความพร้อมทางนั้นมากกว่าคนอื่นก็ควรจะใช้ความพร้อมเพื่อประโยชน์ส่วนรวมให้สูงสุด เอกลักษณะ หมายถึง ลักษณะ เฉพาะที่จุฬา อยากจะมี อยากจะเป็น ในฐานะที่เป็นสถาบันระดับมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่มาก มี ประวัติอันยาวนาน และเอกลักษณะเหล่านั้นเป็นเอกลักษณะที่คนอื่นก็ยอมรับ และจุฬา เองก็ อยากจะสงวนรักษา ศักยภาพ คือ ความเป็นไปได้ว่า จุฬา นั้นโดยทรัพยากร โดยบุคลากร โดยความพร้อมที่มี potential ที่จะพัฒนาไปทางไหน แคไหน ก็ควรจะนำเข้ามาพิจารณา ด้วย และไม่ทิ้งความต้องการของสังคม เอาทั้ง ๒ หลักนี้มาประกอบกัน ก็จะเป็นเรื่องของ โครงการใหม่ เพราะฉะนั้นวัตถุประสงค์ข้อ ๒.๓ จึงเป็นวัตถุประสงค์ที่ค่อนข้างจะเอียงไป ในทางโครงการใหม่ ข้อ ๒.๒ นั้น เอียงไปในทางโครงการปรับปรุงขยายงานเดิม ส่วนข้อ ๒.๑ นั้น เอียงไปทางที่จะทำให้มหาวิทยาลัยทำหน้าที่สมบูรณ์ขึ้น

จากวัตถุประสงค์ ๓ ประการนี้ ถ้าเทียบกับแผน ๓ ในแผนนี้เราขอเพิ่มขึ้นอีก ๑ ข้อ คือ ข้อ ๑ ในแผน ๓ ไม่ได้พูดเลย แผน ๓ พูดแต่เพียงคล้าย ๆ ข้อ ๒.๒ กับ ๒.๓ แต่ไม่มีข้อ ๒.๑

ในส่วนของนโยบายนั้นเพื่อจะให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น นโยบายการพัฒนาการศึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย คือ เดิมทีการเขียนนโยบายนั้นเขียนรวม ๆ กันไปไม่ได้แยก ผูกอะไรออกก็เขียนลงไป มาดูอีกทีก็มีความรู้สึกที่ว่า ถ้าหากเรายอมรับว่า หน้าที่ของมหาวิทยาลัยมีหน้าที่หลักอยู่ ๔ ด้านคือ ด้านการสอน การผลิตบัณฑิต การวิจัยค้นคว้า บริการวิชาการ และทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ก็น่าจะเขียนนโยบายตามหน้าที่แต่ละด้านเสียเลย จะได้ชัดเจนว่า เราต้องการจะทำหน้าที่ในแต่ละด้านทำอะไรสักแค่ไหน อย่างไร จึงได้เขียนในแนวใหม่ ซึ่งแตกต่างจากของเดิมทั้งสิ้น

สำหรับนโยบายทางการสอนและการผลิตบัณฑิตนั้น เนื่องจากว่าเป็นหน้าที่หลัก จึงได้มีนโยบายอยู่ ๑๐ ข้อ คือ ข้อแรก กำหนดว่าจะ "รักษาปริมาณการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี ในจำนวนใกล้เคียงกับปีสุดท้ายของแผนพัฒนาระยะที่ ๓ จะผลิตบัณฑิตระดับนี้เพิ่มขึ้น เฉพาะสาขาที่มีความต้องการกำลังคนสูง หรือเป็นสาขาวิชาที่เปิดใหม่เพิ่มขึ้น ส่วนการศึกษาระดับที่ต่ำกว่าปริญญาตรี จะจัดเท่าที่จำเป็นในสาขาวิชาที่สถาบันการศึกษาระดับอื่นยังไม่สามารถจัดได้เท่านั้น" ถ้าหากว่าการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีคนอื่นเขาจัดได้แล้ว มหาวิทยาลัยไม่ควรจะทำเรื่องนี้ก็จะเกี่ยวกับเรื่องว่างงานไม่ว่างงานความต้องการกำลังคนอย่างที่ท่านผู้อภิปราย ๒-๓ ท่านได้พูดแล้วเมื่อตอนเช้า มีอยู่กลุ่มหนึ่งเมื่อวานนี้ มีความเห็นว่าจุฬาฯ น่าจะเน้นระดับปริญญาตรีเพราะประเทศเรากำลังพัฒนา ทำไมมาเน้นระดับสูงกว่าปริญญาตรี ผมจึงขอให้ความกระจ่างเสียเลย เพราะมาเกี่ยวกับนโยบายข้อ ๑.๑ นี้ด้วย การศึกษาระดับปริญญาตรีขณะนี้มีสถาบันเกิดใหม่ เขาผลิตได้ แต่การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีนั้น ยังไม่ค่อยมีใครพร้อมที่จะผลิต เพราะฉะนั้นจุฬาฯ จะไปแข่งขันกับสถาบันใหม่เพื่อจะช่วยเหลือผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีให้กว้างขวางมากมายขึ้น ทั้ง ๆ ที่สถาบันใหม่ทั้งหลายเขาทำได้ ก็จะช่วยเพิ่มความลังงาน ว่างงานขึ้น แล้วจุฬาฯ ก็จะไม่เป็นผู้นำทางการศึกษาระดับนี้ เพราะระดับบัณฑิตศึกษาเป็นระดับที่เราผลิตอาจารย์ให้มหาวิทยาลัยอื่นด้วย นอกเหนือจากการผลิตบุคคลผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในระดับสูงให้กับหน่วยงานทั่ว ๆ ไป ทั้งเอกชนและราชการแล้ว เรายังให้เป็นบริการโดยตรงต่อการผลิตอาจารย์ให้สถาบันที่เกิดใหม่ ซึ่งมีทั้งของรัฐบาลและของเอกชน เพราะฉะนั้นบทบาทอันนี้ ถ้าจุฬาฯ ไม่ทำจะทำให้ใครทำ เวลาที่เขียนนโยบายเรามองภาพรวมของระบบ ไม่ได้มองแต่เพียงภาพของจุฬาฯ อย่างเดียวว่า จุฬาฯ จะต้องทำอะไร ๆ เสียทั้งหมด โดยที่คนอื่นเขาจะทำอะไรอยู่เราก็ไม่รู้ ซึ่งถ้าเป็นอย่างนั้นแล้วเราเองก็จะทำสิ่งที่เราคิดว่า เราทำแล้วเป็นบริการแก่คนอื่นโดยส่วนรวมได้สูงสุดได้



หอสมุด

คณะเศรษฐศาสตร์

นี่เราขอเพิ่มขึ้น  
ข้อ ๒.๒ กับ

ข้างต้น นโยบาย  
เดิมที่การเขียน  
ก็มีความรู้สึก  
การสอน การ  
มก็น่าจะเขียน  
ในที่ในแต่ละด้าน  
ทั้งสิ้น  
จากว่าเป็นหน้า  
การผลิตบัณฑิต  
บัณฑิตระดับนี้  
เพิ่มขึ้น ส่วน  
ศึกษาระดับอื่น  
เขาจัดได้แล้ว  
ของการกำลังคน  
มีความเห็น  
ระดับสูงกว่า  
นี้ด้วย การ  
ว่าปริญญาตรี  
มเพื่อจะช่วย  
เขาทำได้ ก็  
ศึกษาระดับนี้  
ออกเนื่องจาก  
าชนและราช-  
ซึ่งมีทั้งของ  
เวลาเขียน  
ว่า จุฬา  
่าเป็นอย่าง  
ได้สูงสุดได้

น้อยลง แล้วก็อาจจะค่อยคุณภาพด้วย

นโยบายข้อ ๒ คือ "จะขยายปริมาณการผลิตบัณฑิตระดับสูงกว่าปริญญาตรีให้  
มากขึ้น ทั้งปริมาณการรับนิสิต เพิ่มจำนวนสาขาวิชา และเปิดสอนชั้นปริญญาเอกให้มากสาขา  
ขึ้น โดยคำนึงถึงคุณภาพของการศึกษา และความต้องการของประเทศชาติเป็นหลัก" นี้เป็น  
นโยบายที่สืบเนื่องจากแผน ๓

ข้อ ๓ "จัดตั้งหน่วยวิชาการ เพื่อเปิดสอนกลุ่มวิชาเพิ่มเติมจากจำนวนที่มีอยู่  
เดิม โดยขยายงานจากแผนกวิชาที่ดำเนินงานมาแล้ว หรือจัดตั้งขึ้นใหม่ ตามความเหมาะสม  
และความจำเป็น ทั้งนี้ต้องไม่ซ้ำซ้อนกับหน่วยวิชาการที่มีอยู่แล้ว"

ข้อ ๔ "ปรับปรุงมาตรฐานและวิธีการจัดการศึกษา เพื่อให้มีความสอดคล้อง  
เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งในการคัดเลือกผู้เข้าศึกษา ระบบการสอน การจัดหลักสูตร การ  
วัดผลและบริการการศึกษาอื่น ๆ โดยพยายามลดความซ้ำซ้อนลง ทั้งนี้เพื่อให้ระบบการศึกษามี  
ประสิทธิภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐานและประหยัด" ข้อนี้เป็นข้อที่สืบเนื่องจากการที่เราจัด  
การศึกษาระบบหน่วยกิต และเมื่อวานนี้ก็มีทุกกลุ่มพูดถึงหน่วยกิตว่ามีปัญหามากมาย มาถึงแผน  
๔ ก็เป็นช่วงที่เราจะมาประเมินการศึกษาระบบหน่วยกิต แล้วก็มาหาทางแก้ปัญหานั้นหลาย  
เหล่านั้น เสียเพื่อให้ระบบนี้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ

ข้อ ๕ "ปรับปรุงหลักสูตรต่าง ๆ ให้มีสัดส่วนของวิชาทั่วไปและวิชาเฉพาะ  
ที่เหมาะสม มีความประสานสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภาคทฤษฎีและกิจกรรมภาคปฏิบัติให้เหมาะ  
สมกับสภาพความเป็นจริงและปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้บัณฑิตมีคุณลักษณะ  
ตามที่ตั้งความมุ่งหมายไว้ในปณิธานของมหาวิทยาลัย" ข้อนี้ก็จะเห็นว่าเป็นข้อที่สืบเนื่อง  
จากแผน ๓ แล้วยังทำไม่เสร็จ รวมทั้งได้เติมสิ่งที่กำลังเน้นกันอยู่ในระดับชาติ อย่างที่เมื่อ  
เข้านี้ก็ได้ยินแล้วว่า การประสานสัมพันธ์ระหว่างภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติตามสภาพความเป็น  
จริง เป็นเรื่องที่ได้รับการเน้นเป็นพิเศษ

ข้อ ๖ "ปรับปรุงระบบบริการด้านห้องสมุด โสตทัศนศึกษา ศูนย์เอกสาร  
ศูนย์หนังสือ และหน่วยผลิตเอกสารทั้งส่วนกลางและระดับคณะเพื่อให้สามารถให้บริการสนอง  
ความต้องการของคณาจารย์และนิสิตได้กว้างขวางทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ โดยเพิ่มความ  
สนับสนุนทางการเงิน อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และบุคลากรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น" อันนี้  
เป็นเรื่องสืบเนื่องจากแผน ๓ และได้เติมอย่างอื่นขึ้นมาเพราะว่า ศูนย์หนังสือที่เรียกว่า  
Book Store หรือ Book Center นั้นก็จะเปิดได้ในเดือน ๒ เดือนนี้ เป็นโครงการที่เริ่ม  
ในแผน ๓ แต่ต้องพัฒนาต่อในแผน ๔ หน่วยผลิตเอกสารที่จริงก็จะเป็นโรงพิมพ์มหาวิทยาลัย  
ก็คิดกันว่าจะให้โรงพิมพ์นี้สามารถพิมพ์ตำรับตำราเพื่อจำหน่ายในราคาถูก เป็นฝ่ายผลิต ส่วน

ศูนย์หนังสือซึ่งอยู่ที่คณะ เศรษฐศาสตร์ก็จะเป็นคล้าย ๆ ฝ่ายจัดจำหน่ายเกี่ยวกับเรื่องหนังสือ ตำรับตำรา เพราะการที่เราไปส่งให้ช่างนอกพิมพ์ อาจมีราคาสูงเกินกว่านิสิตนักศึกษาจะซื้อ ได้ครบถ้วน เพราะเขาไม่ยอมพิมพ์ในราคาถูก และในขณะที่เดียวกันก็อาจจะทำให้การควบคุม การผลิตในลักษณะที่สนองความต้องการของเราอย่างเต็มที่โดยอาศัยหลักประหยัด ทำไม่ได้ เพราะเอกชนเขาก็ต้องหากำไรเป็นธรรมดา

ข้อ ๗ "จัดท้าวสดอุปกรณ์ทางการศึกษา โดยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์ และ เทคโนโลยี เพื่อทดแทนอุปกรณ์ที่ล้าสมัย และเพื่อให้มีปริมาณเพียงพอและคุณภาพดีพอ สำหรับการศึกษ การทดลอง และการวิจัยค้นคว้าของนิสิตและคณาจารย์" ข้อนี้เป็นปัญหาที่ เวลาเราประเมินผลพบและทุกคนพูดว่าที่จริง จุฬาฯ นั้น เป็นมหาวิทยาลัยที่หนักไปทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอยู่มากแต่ปรากฏว่า เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ทั้งหลาย บางที่บางสาขาวัสดุ อุปกรณ์อื่นไม่ได้ อาจารย์ที่ทำการวิจัยก็บ่นในบางสาขาว่าวิจัยต้องไปยืม เครื่องมือของมหาวิทยาลัยอื่น ทำให้เป็นอุปสรรค ทั้ง ๆ ที่จุฬาฯ เป็นมหาวิทยาลัยที่ค่อนข้างจะสมบูรณ์ในสาขาวิชา ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แต่วัสดุอุปกรณ์ล้าสมัย การวิจัยก็ทำไม่ได้เต็มที่ การทดลอง ค้นคว้าที่นิสิตจะเข้า Shop เข้า Lab ต่าง ๆ ก็ทำได้ไม่เต็มที่ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงได้เสริมนโยบายข้อนี้ขึ้น ซึ่งไม่เคยมีในแผนที่แล้วมา เพื่อขจัดปัญหาของเรา ถ้าจะมีผู้ถามว่าแล้วทางสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ไม่เห็นเน้นเป็นนโยบายเลย เราก็บอกว่า เรื่องสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ถือได้ว่าทุกหนทุกแห่งในประเทศไทยคือแหล่งทางวิชาการ ถ้าเราไปปรับปรุงบริการ ทางวิชาการเกี่ยวกับโสตฯ หอสมุดและอื่น ๆ ดีขึ้นมาให้มากแล้ว ก็จะสนองความต้องการ ด้านนั้นได้ไปในตัว รวมทั้งการมีศูนย์เอกสารพิเศษทำนอง Thailand Information Center ก็เป็นเรื่องที่น่าจะคลุมอยู่ในข้อ ๑.๖ มากกว่าจะต้องพูดในข้อ ๑.๗ อีกอันหนึ่ง แต่ ละแผนมีช่วง ๕ ปี ถ้าจะเอาทุกสิ่งทุกอย่างโดยไม่มีลำดับความสำคัญว่า ช่วงแผนไหนจะเน้น ทางใดละก็ จะเป็นนโยบายที่เราทำไม่ได้

ข้อ ๘ "ส่งเสริมให้คณาจารย์แต่งตำรา แปลตำราและ เขียนหนังสือประกอบการ ศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้มีตำราภาษาไทยได้อย่างเพียงพอ และเพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้ไปสู่ประชาชนให้กว้างขวางยิ่งขึ้น" อันนี้ไม่ใช่เรื่องใหม่แต่เป็นนโยบายที่ สืบเนื่องจากแผน ๓ เพียงแต่อยากจะเน้นให้ชัดเจนและอยากจะส่งเสริมให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

ข้อ ๙ "ปรับปรุงงานกิจการนิสิต ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับองค์การกิจการ เสริม หลักสูตร วิทย และสวัสดิการด้านต่าง ๆ เพื่อให้เป็นกิจการที่ส่งเสริมค่านิยมประชาธิปไตย เสริมสร้างพลานามัย และ เสริมสร้างควมสนใจในคุณค่าของศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ รวมทั้งความรู้ความเข้าใจในสภาพของคนไทย และสร้างความสำนึกในบริการที่นิสิตและ

บัณฑิตจะพึงมีต่อประเทศชาติ" ทั้งนี้เป็นข้อที่แผน ๓ มีอยู่บ้างแต่ไม่ครอบคลุม

เท่าที่เขียนไว้ในนโยบายในแผน ๔ เพราะเก็งว่ากิจการของนิสิตทั้งด้านองค์การ คือ เกี่ยวกับ Student Government ที่เราทดลองกันอยู่มีฝ่ายบริหาร ฝ่ายสภา นิสิต ด้านกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่จัดในรูปแบบต่าง ๆ มากมาย ปัญหาเรื่องวินัย การปกครองและปัญหา เรื่องสวัสดิการด้านต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่จะต้องพัฒนาขึ้นโดยรีบด่วนจึงได้เขียนนโยบายข้อที่ ๔ นี้คลุมเอาไว้และรวมทั้งที่เคยพูดกันด้วย เช่น สัมผัสชนบท ฯลฯ แต่เราไม่อยากจะใช้คำเหล่านี้ ซึ่งเป็นคำที่อาจจะล้าสมัยได้ในวันนี้พจน์นี้ ก็เลยใช้คำคลุมว่า "เพื่อจะให้ความรู้ ความเข้าใจในสภาพสังคมไทย" จะใช้วิธีสัมผัสชนบทหรือไม่สัมผัสก็แล้ว แต่ ถ้าทำแล้ว เข้าใจในสภาพสังคมไทยก็ใช้ได้ และการสร้างความสำนึกในบริการที่บัณฑิตหรือนิสิตจะพึงมีต่อประเทศชาติ ก็ทำได้หลายวิธี เพราะฉะนั้นนโยบายก็เขียนคลุมสิ่งเหล่านี้ไว้

ข้อสุดท้ายที่เกี่ยวกับการสอนและการผลิตบัณฑิตก็คือ "การยกฐานะทางคุณวุฒิและประสบการณ์ กับเพิ่มปริมาณอาจารย์ประจำให้เพียงพอ โดยมุ่งส่งเสริมให้คณาจารย์ประจำมีคุณวุฒิสอนขึ้นโดยเฉพาะในระดับปริญญาเอก" คราวนี้เน้นระดับปริญญาเอกในแง่ที่ว่าเรามีทุนปริญญาเอก และจุฬาฯ เองกำลังวางนโยบายที่จะเป็น Graduate University ในแง่ที่ว่าเราเน้นมาสองแผนแล้ว แผน ๓ ก็เน้นบัณฑิตศึกษา แผน ๔ ก็เน้นบัณฑิตศึกษา การที่มหาวิทยาลัยจะทำงานบัณฑิตศึกษาได้นั้น คุณวุฒิของอาจารย์ ประสบการณ์ และการวิจัยค้นคว้าจำเป็นจะต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนเป็นพิเศษ เพราะมิฉะนั้นจะทำงานบัณฑิตศึกษาไม่ได้เต็มที่ จึงต้องเน้นการยกฐานะอาจารย์ให้ขึ้นสู่ระดับปริญญาเอก หรือเทียบเท่าให้มากที่สุด และเปิดโอกาสให้อาจารย์เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์โดยวิธีต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม สัมมนา ทัศนศึกษา ประชุมทางวิชาการ การหมุนเวียนไปปฏิบัติงานกับหน่วยงานภายนอกที่สัมพันธ์กับสาขาวิชาที่สอนหรือว่าการดูงาน หรือแม้แต่การพักการสอน เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ ลักษณะ sabbatical leave ก็น่าจะนำมาพิจารณาในช่วงแผน ๔ เช่นเดียวกัน

ส่วนนโยบายด้านที่ ๒ คือ ด้านการวิจัยนั้น มีอยู่ ๓ ข้อ ด้วยกันคือ

ข้อ ๑ "ส่งเสริมการวิจัยของคณาจารย์ และนิสิตตามสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ทางด้านการสอน และความก้าวหน้าทางวิชาการ" เราพูดกันมามากในแผน ๓ และในแผน ๒ ว่าน่าจะมีวิจัยประยุกต์ น่าจะวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศแต่มหาวิทยาลัยจะละเลยความสนใจเรื่องการวิจัยเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ (for advancement of knowledge) ไม่ได้ เพราะฉะนั้นการจะมาถกเถียงกันว่าอะไรคือ Pure Research หรือ Applied Research จึงไม่น่าจะจำเป็นเพราะว่าการวิจัยกับการสอนในระดับมหาวิทยาลัยเป็นของคู่กัน ผมเองถือว่าเป็น ๒ ด้านของเหรียญอันเดียวกัน ถ้าอาจารย์ไม่ค้นคว้าเพื่อ

กับเรื่องหนังสือ  
นักศึกษาจะซื้อ  
ให้การควบคุม  
ยึด ทำไม่ได้

วิทยาศาสตร์  
และคุณภาพดีพอ  
นี่เป็นปัญหาที่  
ไปทางวิทยา-  
งที่บางสาขา  
มือของมหาวิท-  
ในสาขาวิชา  
การทดลอง  
ได้เสริมโย-  
แล้วทางสังคม-  
ตรและมนุษย์-  
บปรุงบริการ  
ความต้องการ  
formation  
อันหนึ่ง แต่  
ไหนจะเน้น

งสื่อประกอบ  
ละเพื่อเป็น  
นั้นนโยบายที่  
ขวางยิ่งขึ้น  
จการเสริม  
ชาติปโดย  
มของชาติ  
ที่นิสิตและ

ความก้าวหน้าทางวิชาการแล้ว จะเอาอะไรมาสอน

นโยบายข้อ ๑ จึงเปิดโอกาสไว้ว่าไม่ต้องเขียนอีกในแผน ๔ ว่าวิจัยอะไรถึงทำได้ จะเฉพาะวิจัยประเภท Applied Research เพื่อมุ่งผลไปสู่การแก้ปัญหาสังคมเท่านั้นหรือ หรือว่าอาจารย์จะทำวิจัยเพื่อการผลิตความรู้ใหม่ได้หรือไม่ ซึ่งผมเชื่อว่าหน่วยงานมหาวิทยาลัยนั้น การวิจัยเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และมุ่งประโยชน์ไปสู่การสอนนั้น เป็นสิ่งที่ต้องทำและเป็นความรับผิดชอบของทุกคน นอกเหนือจากวิจัยประยุกต์

ข้อ ๒ คือข้อที่เอียงไปในด้านตรงข้าม คือ "ส่งเสริมการวิจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วให้ดำเนินโครงการวิจัยที่มีลักษณะคาบเกี่ยวหลายสาขาวิชา" อันนี้มีลักษณะเป็น Multi-disciplinary Research ในข้อแรกเป็น Single-disciplinary Research ซึ่งอาศัยสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งทำและสัมพันธ์กับปัญหาของสังคมไทยให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และเพื่อจะได้ใช้ผลของการวิจัยในการช่วยแก้ปัญหาและวางแนวทางการพัฒนาในด้านต่าง ๆ โดยมีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกอย่างใกล้ชิด เช่น เรามีสถาบันวิจัยสภาวะแวดล้อม สถาบันนี้จะมีประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง ถ้าหากว่าการวิจัยค้นคว้าของสถาบันสภาวะแวดล้อมจะส่งผลไปสู่การช่วยวางแนวทางในการพัฒนาทางด้านนี้ แก้ปัญหาทางด้านนี้ เพราะฉะนั้น สถาบันที่เราตั้งขึ้นเดี๋ยวนี้มี ๔ สถาบัน เรามีเกณฑ์ของการตั้งซึ่งขอเรียนความในใจเพื่อวันพรุ่งนี้จะได้อภิปรายกันได้ง่ายขึ้นว่า เกณฑ์ที่จุฬาฯตั้งสถาบันนั้นอาจจะไม่เหมือนที่อื่น เมื่อเราใช้คำ "สถาบัน" นั้น เราหมายถึงหน่วยวิชาการที่เทียบเท่าคณะ แต่ว่าเป็นหน่วยวิชาการที่ไม่ประสาทปริญญาเอง สถาบันนั้นจะช่วยสอนวิชาที่สถาบันทำการวิจัยค้นคว้าเสริมสาขาวิชาที่ผลิตบัณฑิตสาขาใดก็ได้ หน้าหลักคือ การวิจัยค้นคว้า และต้องมีลักษณะเป็นการวิจัยคาบเกี่ยวหลายสาขาวิชาด้วย เพราะมีฉะนั้นแล้ว ภาควิชาหรือแผนกวิชา คณะวิชาที่ทำได้อยู่แล้วในเรื่องการวิจัยที่ไม่ได้คาบเกี่ยวข้ามคณะหลายสาขาวิชา สถาบันวิจัยที่เกิดขึ้นจึงควรจะมีบทบาทที่ไม่ซ้ำซ้อน แต่เป็นบทบาทเสริมและสนับสนุนในลักษณะที่เป็น Supplementary กับ Complementary ต่อหน่วยวิชาการอื่น ๆ ที่มีอยู่แล้ว คือแผนกวิชาและคณะวิชา เพราะฉะนั้นนโยบายข้อ ๒ นี้ คือข้อที่ส่งเสริมสถาบันวิจัยเหล่านี้ในลักษณะที่เป็น Research ประเภท Problem Oriented ที่สังคมต้องการ เป็น Research ประเภท Multi-disciplinary

ส่วนข้อ ๒.๓ เป็นเรื่องการขยายงานมีนโยบาย "จัดตั้งสถาบันวิจัยเพิ่มเติมจากที่มีอยู่แล้ว เพื่อส่งเสริมการวิจัยที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการพัฒนาประเทศ" ถ้าเกิดมีการวิจัยใด ๆ ซึ่งภายนอกต้องการให้มหาวิทยาลัยทำในลักษณะที่เป็น Multi-disciplinary เราก็อาจจะขยายขึ้นในข้อ ๒.๓ และวันพรุ่งนี้ก็จะชัดเจนว่านโยบายข้อนี้มีแล้วจะเกิดอะไรขึ้น



ด้านที่ ๓ คือบริการทางวิชาการแก่สังคมนั้น เดิมที่ไม่ได้เขียนอะไรไว้

เท่าที่เป็นมา จึงเถียงกันทุกที่ว่ามีนโยบายการบริการทางวิชาการหรือเปล่า กิจกรรมอะไรบ้างที่อยู่ในขอบข่ายของงานบริการทางวิชาการ ในแผนพัฒนาฯระยะที่ ๔ นี้จึงได้เสนอนโยบายไว้ ๓ ข้อ กล่าวคือ ข้อ ๑ ส่งเสริมการฝึกปฏิบัติการในท้องถิ่นทั้งในเมืองและชนบทให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ของนิสิตและคณาจารย์และเพื่อให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนโดยตรงด้วย

ข้อ ๒ จัดระบบการประสานงานด้านบริการวิชาการแก่สังคม ที่คณะต่าง ๆ ทำอยู่ ให้มีลักษณะที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยส่วนกลางสนับสนุนให้คณะดำเนินโครงการด้านบริการดังกล่าวอย่างกว้างขวางและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น การประสานงานจะต้องมีการกำหนดนโยบายหรือว่าเป้าหมาย หรือกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ออกมา ที่ได้พูดว่าประสานที่คณะต่าง ๆ ทำอยู่และส่งเสริมให้ทำให้กว้างขวางขึ้นนั้น ทำไมจึงต้องสอดคล้องกัน มีปัญหาอยู่ว่าจุดบัตรที่ออกหรือประกาศนียบัตรที่ออกก็ไม่เหมือนกัน ต่างคนต่างออก การเก็บค่าธรรมเนียมสำหรับการที่ฝึกอบรมก็กำหนดกันต่าง ๆ นานา จนกระทั่งคนสงสัยว่าทำไมการอบรมซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกันมาก ถึงได้เก็บค่าบำรุงต่างกันมากเหลือเกิน ในขณะที่เดียวกันก็เริ่มจะมีการเคลื่อนไหวในบางโครงการของการอบรมที่ผู้เข้ารับเริ่มจะร้องว่า ทำไมเก็บแพงนักมหาวิทยาลัยมีเกณฑ์อย่างไร เพราะฉะนั้นคำว่าเกณฑ์กลางซึ่งเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหมายถึงเกณฑ์ใหญ่ ๆ ที่คิดว่าเราจะอยู่ร่วมกันได้ ทำร่วมกันได้ ไม่หมายความว่าไปบังคับคณะให้เล็กแต่จะส่งเสริมโดยมีเกณฑ์ที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

ข้อ ๓ ก็คือส่งเสริมการจัดการศึกษาต่อเนื่องในลักษณะต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีและวิธีการใหม่ ๆ เข้าช่วย เช่น การสอนทางไปรษณีย์ ทางวิทยุ และโทรทัศน์ เป็นต้น เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาไปสู่ประชาชนให้กว้างขวางยิ่งขึ้นและเพื่อเป็นบริการแก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัย ในการที่จะติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการโดยไม่จำเป็นต้องมาศึกษา หรือเข้ารับการอบรมที่มหาวิทยาลัยเสมอไป แนวคิดนี้ก็คือการจัดการศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) ในลักษณะของมหาวิทยาลัยเปิด ฉะนั้นที่พูดกันว่ามหาวิทยาลัยเปิด จึงกำลังสับสนในเมืองไทย เพราะไปคิดถึงมหาวิทยาลัยตลาดวิชาแบบรามคำแหง คือเป็น Open Admission ที่นักศึกษาจะต้องมาเรียนกันเป็นหมื่น ๆ ที่มหาวิทยาลัย การศึกษาระบบเปิดที่เราพูดกันใช้ในความหมายทางอังกฤษมากกว่าคือมหาวิทยาลัยที่อาจไม่ต้องมีคนมาเรียนเลยสักคนเดียวก็ได้ แต่มหาวิทยาลัยนั้นสามารถจะถ่ายทอดความรู้ไปสู่เขาได้โดยวิธีอื่น เช่น อย่าง Open University ของอังกฤษก็มีการทำสองสามอย่าง เช่น ใช้วิทยุ ใช้โทรทัศน์ ใช้การสอนทางไปรษณีย์ ใช้การตั้ง Centre

๔ ว่าวิจัยอะไร  
รแก้ปัญหาสังคม  
ผมเชื่อว่าหน่วย  
ชนไปสู่การสอน  
ยุค

วิจัยต่าง ๆ ที่มี  
ลักษณะเป็น Mul-  
ry Research  
วางยิ่งขึ้น เพื่อ  
แก้ปัญหาและวาง  
่างไกลขีด เช่น  
กว่าการวิจัยค้น  
ทางด้านนี้ แก่  
ผลของการตั้ง  
ที่ตั้งสถาบันนั้น  
การที่เทียบเท่า  
วิชาที่สถาบันทำ  
ยค้นคว้า และ  
ภาควิชาหรือ  
หลายสาขาวิชา  
สนับสนุนในลักษณะ  
อยู่แล้ว คือแผนก  
เหล่านี้ในลักษณะ  
เป็น Research

ันวิจัยเพิ่มเติม  
เทศ" ถ้าเกิด  
-discipli-  
นี้มีแล้วจะเกิด

กระจายอยู่ทั่วประเทศ ๓๐๐ กว่า Centre และ Centre เหล่านั้นก็ไม่ได้ใช้อาจารย์มหาวิทยาลัยในส่วนกลางไปประจำ อาจารย์ประจำอยู่ที่ London Office มีหน้าที่เขียนคำสอน จัดโปรแกรมการสอน แล้วก็จัดเทปไปออกทางสื่อมวลชน แต่ว่าอาจารย์ที่สอนจริงคือ คนที่อยู่ในท้องถิ่นนั่นเอง จากวิทยาลัยครูบ้าง จากสถาบันการศึกษาระดับมัธยมก็มี จากผู้นำท้องถิ่นที่มีความรู้ มีประสบการณ์ก็มี ทำหน้าที่เป็น Counselor เป็น Tutor ประจำศูนย์ แล้วคนที่กระจายอยู่แถวนั้นก็มาเข้าศูนย์เพื่ออาทิตย์เดียวก็ได้ ตอน Summer ไม่ต้องมาเรียนประจำ หรือสงสัยอะไรจะแวะมาที่ศูนย์เพื่อขอคำแนะนำปรึกษา เพราะฉะนั้น Concept ที่เราควรเอามาใช้ เราจะใช้ในลักษณะที่เป็นระบบเปิดโดยที่จุฬาฯ จะขยายตัวเองที่จะไม่จำกัดการศึกษาที่จะให้แก่ประชาชน โดยที่เมื่อเขาอยากได้ก็เชิญมาในรั้วสีชมพู ถ้าไม่มาในรั้วเราให้ไม่ได้ ซึ่งปัจจุบันเป็นอย่างนั้น เราจะให้เขาอยู่ในรูปอื่นบ้าง เช่น เอาทีมวิทยากรไปช่วยอบรมต่างจังหวัด หรืออื่นๆ ก็เป็นอีก เรื่องหนึ่ง และมักจะจะเป็นไปตามคำชี้ชวน เชิญชวนของเขา ไม่ใช่เป็นโปรแกรมของจุฬาฯ เพราะฉะนั้นลักษณะเช่นนี้คือ เรื่อง Continuing Education ที่เราอยากจะทำในลักษณะที่จะเปิดจุฬาฯ ให้เป็นมหาวิทยาลัยเปิดขึ้น แต่ว่าการเปิดเช่นนี้ไม่หมายความว่า เราจะทำในรูปที่ประสาทปริญญาเสียทั้งหมด เราอาจจะทำในรูปที่เป็นการอบรมระยะสั้น เป็นการเรียนเพิ่มพูนความรู้โดยไม่เอาเครดิตหรืออะไรทำนองนี้มากกว่าจะไปทำแบบรวมคำแห่งทั้งหมด

ส่วนด้านที่ ๔ คือนโยบายด้านทะนุบำรุงสร้างสรรค์ศิลปะและวัฒนธรรมนั้น ก็ไม่ได้เขียนไว้เหมือนกันในอดีต ก็เสนอนโยบายไว้ ๓ ข้อ คือ

ในข้อแรกจัดให้มีการสอนวิชาที่เกี่ยวกับศิลปะและวัฒนธรรม เป็นส่วนของวิชาศึกษาทั่วไป (General Study) เพื่อให้บัณฑิตได้เลือกเรียนวิชาเหล่านี้ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการวิจัยค้นคว้าทางด้านนี้ด้วย

ข้อ ๒ ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรในลักษณะชมรมทางศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อให้บัณฑิตได้มีส่วนร่วมตามความถนัดและความสนใจมากยิ่งขึ้น

ข้อ ๓ สร้างสภาวะแวดล้อมทางศิลปะและวัฒนธรรมขึ้นในมหาวิทยาลัยโดยการจัดให้มีหน่วยวิชาการหรือบริการทางด้านนี้ เช่น อาจจะมีพิพิธภัณฑ์เกิดขึ้น หรือหอศิลปะซึ่งใช้ในความหมาย Performing Art Centre รวมทั้งการจัดให้มีนิทรรศการและศิลปะการแสดงต่าง ๆ เพื่อเป็นการบริการแก่สมาชิกของมหาวิทยาลัย และเป็นการเผยแพร่ไปสู่ประชาชนคือ ขณะนี้ในจุฬาฯเอง มีหน่วยวิชาที่เล่นทางศิลปะและวัฒนธรรมหลายหน่วย แต่กระจายอยู่ในที่ต่าง ๆ เช่น ในคณะนิเทศศาสตร์ก็มีศิลปการแสดงทางสื่อมวลชน คณะอักษรศาสตร์ก็มีศิลปการละคร วิชาศิลปะอีกจำนวนหนึ่งสอนอยู่ในคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ก็มีศิลปการละคร วิชาศิลปะอีกจำนวนหนึ่งสอนอยู่ในคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ อีกจำนวนหนึ่งอยู่ใน

คณะครุศาสตร์ ซึ่งในลักษณะที่มีอยู่ทุกคนก็อยากจะมี Facility เช่น คณะอักษรศาสตร์ก็อยากจะมีโรงละคร ทางสื่อสารการแสดงก็อยากจะมีโรงละคร ทางนิสิตเวลาจะแสดงอะไรก็อยากมีที่แสดงที่เหมาะสมแก่ศิลปะที่จะแสดงออก อย่างมากเราก็มีหอประชุม ซึ่งเป็นเอนกประสงค์ใช้อะไรก็ได้ แต่ที่จริงก็ไม่ใช่อำนวยประโยชน์ทางด้านนี้เต็มที่นัก เมื่อเป็นเช่นนี้มหาวิทยาลัยน่าจะคิดว่าถ้าหากว่าเราจะมีศูนย์รวมที่เป็น Performing Art Centre ของมหาวิทยาลัยขึ้น ให้หน่วยวิชาการเหล่านี้ใช้ประโยชน์ในการฝึกนิสิตและในการที่จะจัดการแสดงแล้ว ในขณะที่เดียวกันก็เป็นบริการแก่ชุมชนไปด้วย โดยที่เราอยากฟังดนตรีดี ๆ อยากรู้อะไรดี ๆ อยากรู้อะไรต่าง ๆ ศูนย์นี้ก็จะเป็นผู้จัดให้ก็จะเป็นการสร้างสภาวะแวดล้อมทางศิลปวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัย เพราะว่าการที่คนจะได้รับการศึกษาโดยเพียงแต่เรียนวิชานั้น อาจจะไม่พอ การเห็นสิ่งที่ดีที่งามอยู่ในภาวะแวดล้อมเช่นนั้น อาจจะเป็นส่วนช่วยได้มาก

นโยบายสุดท้ายคือด้านบริหาร ซึ่งอันที่จริงเวลาเขียน ๔ ด้านแล้วก็อยากจะหยุดแค่นั้น เพราะมีความรู้สึกว่านโยบายด้านบริหารนั้นที่จริงก็คือการที่พยายามจะทำ ๔ ด้านนี้ให้ดี แต่จะไม่เขียนก็รู้สึกว่ามีอะไรสะกิดใจอยู่ เพราะว่าอะไรไม่ดีทั้งหลายเรามักจะเข้าไปที่ระบบบริหาร แล้วคนที่เห็นศัตรูหมายเลขหนึ่งของเราเสมอคือผู้บริหาร เพราะฉะนั้นเมื่อเป็นเช่นนี้ ก็น่าจะมึนนโยบายไว้บ้างที่เน้นก็คือมีการปรับปรุงระบบบริหารภายในทุกระดับ ให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงขึ้น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรฝ่ายต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการกิจ และการบริหารกว้างขวางขึ้น เดิมผมใช้คำว่า "ตามหลักบริหาร แบบประชาธิปไตย" คนก็บอกว่า แบบประชาธิปไตยมันยังงั้นกันแน่ เพราะเดี๋ยวนี้แบบประชาธิปไตยในการบริหารมันล้นพ้น ในจุฬาก็ล้นพ้น เช่นว่าประชาธิปไตยในการบริหารคือการต้องเลือกตั้งผู้บริหาร แนวความคิดนี้บางคนก็บอกว่ามันมาทับประชาธิปไตย บางคนก็บอกว่าไม่จริง ก็ในประเทศประชาธิปไตยอย่างยิ่ง คือ อเมริกา เขาเลือกประธานาธิบดีของประเทศ แต่เขาไม่เคยเลือกอธิการบดี เขากลับไปใช้วิธีสรรหาแบบ Nomination เพราะฉะนั้นอะไรคือสิ่งที่ถูกต้อง ผมก็เลยบอกถ้าฉันเอาออกไว้ก่อน เพราะว่าถ้าเกิดให้คำนิยาม คำว่า "ประชาธิปไตยทางบริหาร" ไม่ตรงกันแล้วจะยุ่งกันใหญ่ ในทรรศนะส่วนตัวเห็นว่าประชาธิปไตยทางบริหาร จะเกิดขึ้นได้ เมื่อมีการ Shared Authority คืออำนาจในการริเริ่มสั่งการ ไม่ได้เป็นอยู่เบ็ดเสร็จเด็ดขาดในตัวคนเดียว ระบบนั้นก็อาจจะเข้าหลักประชาธิปไตย กับประการที่สอง เปิดให้มี Participation อย่างกว้างขวางในหมู่ผู้ที่ได้ประโยชน์เสียประโยชน์ คือบุคลากรหลักต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เพราะฉะนั้นผมเห็นว่าถ้าระบบที่เราต้องการนี้คือระบบ Shared Authority แล้วก็เกิด Participation อย่างกว้างขวางในหมู่บุคลากร ในการริเริ่มสั่งการใด ๆ ก็ถือว่าเป็นประชาธิปไตยเชิงบริหาร

อาจารย์มหาวิทยาลัย  
เขียนคำสอน จัด  
คือ คนที่อยู่ใน  
ผู้นำท้องถิ่นที่มี  
ศูนย์ แล้วคนที่  
มาเรียนประจำ  
ที่ที่เราควร  
จะไม่จำกัดการ  
เข้ามาในรั้วเรา  
มหาวิทยาลัยกรไป  
เชิญชวนของ  
ning Edu-  
แต่ว่าการ  
จะทำในรูปแบบที่  
อะไรทำนองนี้  
วัฒนธรรมนั้น ก็  
ส่วนของวิชา  
ทางขวางยิ่งขึ้น  
ทางศิลปะและ  
วิทยาลัยโดย  
หรือหอศิลปะซึ่ง  
และศิลปะการ  
เผยแพร่ไปสู่  
หน่วย แต่  
คณะอักษร-  
วนหนึ่งอยู่ใน

ละก็นั้นคือความในใจที่ตอนที่เขียนผมใช้คำนั้น แต่เมื่อเข้ากรรมการวางแผนเพื่อทบทวน เห็นว่าอาจจะไม่ชัดเจน ก็เลยตัดออกไปก่อน ถ้าหากเมื่อเข้ากลุ่มตอนบ่ายจะเดิมเข้ามามากก็ไม่ชัดเจน ขอให้เติมแล้ว Clarify ด้วยว่าประชาธิปไตยทางบริหารนั้นะหมายถึงอะไร เพราะว่ามันสับสนเหลือเกินในเมืองไทยระยะนี้

ข้อ ๕.๒ ระดมทรัพยากรโดยเฉพาะทางการเงินจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน นำมาจัดสรรใช้จ่ายในการดำเนินการกิจการให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามหลักประหยัด กลุ่มอุดมศึกษาของกรรมการปฏิรูปได้เสนอว่าการที่จะจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดน่าจะคิดในแง่ที่ว่า ผู้รับโอกาสทางการศึกษากับผู้จัดการศึกษาควรจะมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายเท่าไร และเราก็เห็นว่าขณะนี้การเก็บเงินค่าบำรุงนั้นถูกเหลือเกิน เช่น กรณีค่าใช้จ่ายรายหัวของนิสิตจุฬาฯ คิดตามระบบหน่วยกิตนักศึกษา คือ Student Credit Hour ซึ่งเป็นวิธีใหม่ที่เรามาเอาใช้ที่จุฬาฯ ไม่ใช่แบบว่าคณะไหนมีนิสิตเท่าไร ได้รับงบประมาณเท่าไร เอาจำนวนหัวหารเข้าไปแล้วก็ออกมาปรากฏว่า อักษรศาสตร์แพงกว่าวิศวกรรม เพราะอักษรศาสตร์ไปให้ Service เขาทั้งจุฬาฯ ตั้งเกือบครึ่งหนึ่งของเวลาที่จำนวนหน่วยกิตที่สอน หรือวิทยาศาสตร์ ถ้าเมื่อไรเอาจำนวนนิสิตวิทยาศาสตร์ไปหาร ๒๕ ล้านบาทที่ได้งบประมาณมาปีที่แล้ว ก็จะออกมาแพงลิ่ว เพราะจริง ๆ แล้ววิทยาศาสตร์ได้สอนให้แก่คณะอื่น ๆ มากมายซึ่งไม่ใช่บัณฑิตวิทยาศาสตร์แต่เพียงกลุ่มเดียว มีทั้งเตรียมแพทย์ เกสซิ่ง ทันตแพทย์ และบางคณะเช่นครุศาสตร์ก็รับบริการ เพราะฉะนั้นเมื่อเป็นเช่นนี้เราก็ใช้วิธี Student Credit Hour ซึ่งเฉลี่ยโดยวิธีที่ว่ามีการหักกลบกันว่าใครรับบริการจากใครไปเท่าไร โดยเฉลี่ยของจุฬาฯ ประมาณหัวละหมื่นสามพันบาทโดยไม่แจกแจงคณะ ถ้าแจกแจงแล้วจะเป็นสามพันกว่า ๆ ของนิสิตศาสตร์ จนกระทั่งห้าหมื่นกว่า ๆ ของแพทย์ นิสิตจุฬาฯ ขณะนี้เสียค่าบำรุงประมาณ ๔๐๐ บาท ถึง ๑,๒๐๐ บาท ต่อปี คิดหยาบ ๆ พันเดียว ซึ่งเท่ากับร้อยละ ๘ ของค่าใช้จ่ายรายหัวที่ไม่คิดการลงทุน เช่นสร้างตึก ค่าอุปกรณ์ซึ่งถือว่ามิใช่ประโยชน์ใช้สอย ๓๐-๔๐ ปี คำนวณเฉพาะ Operating Cost คือค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองหมดไปในแต่ละปี ในลักษณะเช่นนี้เท่ากับว่าผู้เข้าเรียนมหาวิทยาลัยนั้นคือผู้ได้รับทุนการศึกษาจากรัฐบาล เพราะ ๘๒% มาจากเงินทุนและโดยส่วนใหญ่เป็นงบประมาณแผ่นดิน จุฬาฯ อาจจะมีเงินของจุฬาฯ เองช่วยอยู่อีกสักกว่าเปอร์เซ็นต์ของงบประมาณรายจ่ายต่อปี การศึกษาระดับมหาวิทยาลัยนี้ ถ้าคิดในแง่ Economic of Education มองในแง่ Rate of Return มันเป็น Private หรือว่าเป็น Social Benefit นักเศรษฐศาสตร์ส่วนใหญ่ก็ชี้ว่าการศึกษาระดับนี้เป็นผลประโยชน์ต่อผู้รับการศึกษามากกว่าระดับประถม และมีอรรถประโยชน์ระดับประถมมีอรรถประโยชน์เป็นระดับที่พุ่งไปสู่ Social Benefit คือไปสู่ความเป็นพลเมืองดี ช่วยให้ประชาชนฉลาดขึ้น แล้วก็สามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการของการเมือง

การเศรษฐกิจได้ดีขึ้น ส่วนอุดมศึกษานั้น ผู้รับโอกาสได้ผลประโยชน์ตกทอดแก่ตนเอง สูง  
 ลักษณะเป็น Private Benefit มาก ควรที่ผู้รับโอกาสจะลงทุนให้สูงขึ้นเพื่อที่จะได้มีเงิน  
 เหลือไปช่วยระดับประถม ซึ่งเป็นระดับที่มี Social Benefit สูง และเป็นภาคบังคับด้วย  
 ถ้าหากเมื่อไรอุดมศึกษาต้องใช้เงินงบประมาณมาก ประถมศึกษาก็ขยายไม่ได้เต็มที่ เกิด  
 ปัญหาการศึกษาาระบบที่เป็นบันไดคารา แพ้คัดออกอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในข้อ ๕.๒ นี้มี  
 ความในใจอย่างนั้นอยู่ด้วย ว่าน่าจะมีการทบทวนเรื่องค่าบำรุงการศึกษา แต่ต้องมีหลัก  
 ประกันว่าการทบทวนนี้ จะไม่เป็นการสกัดกั้นโอกาสทางการศึกษาของคนหัวดี แต่ยากจน  
 จะทำอย่างไรได้บ้าง อาจจะทำได้ในรูปที่เป็นเงินกู้ แล้วให้ผ่อนใช้คืนระยะยาว โดยที่การ  
 ผ่อนใช้คืนนั้น เมื่อเขาได้ทำงานแล้วจะไม่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจส่วนตัวในช่วงนั้นมากจน  
 เกินไป ในบางระบบคิดถึงขั้นที่ควรจะมีภาษีบัณฑิต (Graduate Tax) เพื่อที่ว่าเมื่อจบไป  
 แล้วมีงานทำแล้วก็เสียภาษีเพิ่มขึ้น เป็นการจ่ายเงินมาช่วยการศึกษา สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่สิ่งที่ไร้  
 เหตุผล เพราะว่าเมื่อสังคมลงทุนให้คนมาเรียนมหาวิทยาลัยสูงมาก Return ที่กลับไปถึงก็ควร  
 จะสูงด้วย และควรจะ Re-invest กลับมาใหม่ เพื่อประโยชน์ในการที่จะช่วยคนรุ่นหลัง  
 และขยายการศึกษาต่อไปแต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องไม่เก็บในอัตราที่กระเทือนต่อการครองชีพของเขา  
 เช่นว่าเมื่อออกไปแล้วเก็บ Graduate Tax หรือว่า Loan Fund ในอัตราที่ต้องผ่อนคืนจน  
 กระทั่งเขาบอกว่า "ผมไม่มีปัญญาแต่งงาน" เพราะว่าแต่งงานไม่ได้ถูกหักหมด อย่างนั้นเก็บ  
 ไป แต่ถ้าหักนิด ๆ หน่อย ๆ ที่คิดว่าไม่กระเทือน อาจจะทำให้ส่วนที่ผู้รับโอกาสเขยิบขึ้นไป  
 ๒๕% ผมสำรวจจตุคร่าว ๆ แล้ว อย่างในสหรัฐนี้ ผู้ที่เรียนมหาวิทยาลัยต้องจ่ายค่าบำรุงถึง  
 ๒๕ ถึง ๔๕% ของค่าใช้จ่ายรายหัว เพราะฉะนั้นตอนที่จุฬาฯ ทำการปรับเป็นหน่วยกิต  
 แล้วถือโอกาสขึ้นค่าเล่าเรียนไปหนึ่งแล้วนั้น ได้เขยิบจาก ๘% ขึ้นเป็น ๑๒% โดยไม่รู้ตัว  
 เพราะมันแฝงมากับระบบหน่วยกิต แต่ก่อนนั้นเก็บเป็นรายปี แต่เมื่อค่าครองชีพสูงขึ้น คือ  
 ขณะนี้ของแพง วัสดุประกอบการสอนจะเป็นกระดาษหรืออะไรแพงขึ้นมาทั้ง ๕๐-๖๐% บาง  
 อย่าง ๑๐๐% ค่าบำรุงการศึกษายังคงที่ เพราะฉะนั้นเมื่อเราทำสำรวจค่าใช้จ่ายรายหัว  
 จะพบว่าเปอร์เซ็นต์มันลดลงไปทุกที เมื่อทำไว้เมื่อ ๔ ปี ๑๒% เดียวนี้จะเหลือ ๘%  
 ปีหน้าจะเหลือ ๖% ปีหน้าอาจจะเหลือ ๕% เท่านั้น เพราะเราไม่ได้เก็บเพิ่มตามสัดส่วน  
 ของ Rising Cost เพราะฉะนั้นข้อ ๕.๒ จึงอยากจะเสนอความในใจเอาไว้ด้วยว่า  
 ถ้าจะมีการปรับและวางเกณฑ์การปรับค่าบำรุงเป็นระยะ โดยพิจารณาปรับอัตราค่าบำรุงเป็น  
 ระยะ ๆ ก็น่าจะเหมาะสม

สุดท้ายซึ่งเป็นประเด็นที่ขอเรียนเสนอ เพื่อแผนกและคณะจะต้องทำต่อก็คือ  
 เรื่องเป้าหมาย สำหรับเป้าหมายนั้นระดับชาติ เขาก็ยังไม่มี แล้วทำไมระดับจุฬาฯ จะมี ผมขอ  
 เรียนอย่างเดียวกันว่าเนื่องจากจุฬาฯ เป็นหนึ่งสถาบันในลักษณะที่เป็นหน่วยปฏิบัติ ส่วนที่เรา

เพื่อทบทวน เห็น  
 มเข้ามาอีก ก็ไม่  
 ถึงอะไร เพราะ

แหล่งต่าง ๆ ทั้ง  
 ายในการดำเนิน  
 ฎีรูปได้เสนอว่า  
 โอกาสทางการ  
 เห็นว่าขณะนี้การ  
 คิดตามระบบ  
 ษาใช้ที่จุฬาฯ ไม่  
 เข้าไปแล้วก็ออก  
 e เขาทั้งจุฬาฯ  
 ไรเอาจำนวน  
 พงลี้ เพราะ  
 ศาสตร์แต่เพียง  
 บริการ เพราะ  
 มีการหักลบกลบ  
 สามพันบาทโดย  
 ึ่งห้าหมื่นกว่า ๆ  
 ต่อปี คิด  
 น เช่นสร้างตึก  
 Cost คือค่า  
 วิทยาลัยนั้นคือผู้  
 เป็นงบประมาณ  
 ระมาณรายจ่าย  
 ม มองในแง่  
 เศรษฐศาสตร์  
 ประถม และ  
 ไปสู่ความเป็น  
 ของการเมือง

ทำไปสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมนั้น ก็ไปสอดคล้องในส่วนที่เกี่ยวกับแผนพัฒนาสังคมเป็นส่วนใหญ่ ในลักษณะที่เป็นแหล่งผลิตกำลังคนเพื่อไปสนองความต้องการของแผนในแง่กำลังคนที่ต้องการ เพราะฉะนั้นเมื่อเป็นเช่นนี้ ถึงจะทำยังไง ๆ ก็แล้วแต่ สิ่งที่แผนรวมระดับชาติเขาจะต้องถามเราในที่สุดก็คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะรับผิดชอบได้สักเท่าไรในช่วงแผน ๔ จะผลิตบัณฑิตได้เท่าไร ในช่วงแผน ๔ เราจะผลิตในสาขาใดบ้าง เราเสี่ยงที่จะตอบคำถามเหล่านี้ไม่ได้ เพราะฉะนั้นเมื่อเป็นเช่นนี้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก็ควรจะเตรียมการที่จะตอบโดยคำนึงถึงเป้าหมายด้านปริมาณไว้ว่า การสอน การวิจัย การผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี ประกาศนียบัตรชั้นสูง ปริญญาโท ปริญญาเอก ในขณะที่มีอยู่แล้ว บัณฑิตวิทยาลัย และรวมทั้งสถาบันสมทบคือ เคมีปฏิบัติ กับวิทยาลัยพยาบาล สภากาชาดด้วย จะรับเท่าเดิมเพิ่มขึ้นสักเท่าไร อย่างไร จึงจะเหมาะสมตามนโยบายที่ตั้งว่าเราจะรักษาระดับ ถ้าไม่จำเป็นไม่ขยาย แล้วอันนี้จะมีแบบฟอร์มตามไปหลังจากสัมมนาคราวนี้แล้ว เพื่อให้ระดับแผนกวิชาและคณะได้มีการทำ Projection อย่างนี้ใน ๕ ปี แล้วเราจะได้ทบทวน ถ้านโยบายระดับชาติออกมาว่า ไม่ควรเพิ่มหรือควรลดเราก็ปรับได้ แต่ตอนนี้ถือว่ายืนไว้ในระดับไม่จำเป็นไม่เพิ่ม เพื่อจะเพิ่มคุณภาพ เพราะเราจะเน้นคุณภาพเป็นอย่างมากในแผน ๔ ส่วนสถาบันที่จะตั้งใหม่ ซึ่งพรั้งนี้จะพูดกันว่าเราจะตั้งอะไรขึ้นใหม่ ก็จะต้องทำอย่างเดียวกัน และผมเว้นช่องว่างไว้ว่าได้แก่อะไร ผมก็ยังไม่รู้ ขึ้นอยู่กับท่านทั้งหลายที่จะสัมมนากันว่าจะเพิ่มอะไรขึ้น ซึ่งในวันพรั้งนี้ก็คงรู้แล้ว โครงการนี้ก็ต้องการศึกษาเป้าหมายที่จะรักษาระดับการรับนิสิตใหม่ของมหาวิทยาลัย ให้อยู่ในจำนวนใกล้เคียงกับที่รับอยู่ และจะเพิ่มขึ้นเฉพาะบัณฑิตศึกษา กับปริญญาตรีที่มีความต้องการกำลังคนสูง หรือโครงการใหม่เท่านั้น ก็จะต้องกำหนดเป้าหมายด้วยว่า จะรับนิสิตจากผู้สำเร็จ ม.ศ. ๔ หรือเทียบเท่าปีละเท่าไร อย่างแผน ๓ เราประมาณไว้ ๓๒๐๐ แผนนี้จะเท่าไร และผลิตบัณฑิตศึกษาจะรับเท่าไร และในช่วงแผน ๔ คาดว่าจะมีผู้สำเร็จการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี หรือปริญญาตรีเท่าไร สูงกว่าปริญญาตรีเท่าไร อันนี้เราจะต้องทำรายละเอียดออกมา ผมเว้นไว้หมด เพราะว่านี่คือสิ่งที่จะต้องสืบต่อ สานต่อ หลังจากการสัมมนาคราวนี้

ส่วนข้อ ๒ เป็นเรื่องของการปรับปรุงขยายงานด้านการวิจัยในสถาบันประชากรศาสตร์ วิจัยสังคม วิจัยสภาวะแวดล้อม วิจัยวิทยาศาสตร์การแพทย์ และสถาบันวิจัยที่จะจัดตั้งเพิ่มขึ้นเพื่อให้มีปริมาณโครงการวิจัยเพิ่มขึ้นตามความพร้อมของสถาบัน และความต้องการของประเทศชาติ อันนี้สถาบันต้องไปทำ ซึ่งจะมีแบบฟอร์มถามไปเหมือนกันว่า เมื่อมีอยู่ ๔ สถาบันขณะนี้รวมทั้งจะตั้งใหม่ จะมีโครงการวิจัยอะไร ตัวอย่างเช่น สภาวะแวดล้อม ได้ตั้งเป้าไว้ว่าจะเล่นเรื่องน้ำก่อน ซึ่งในเรื่องน้ำนี่ ทำอะไรบ้าง น้ำเสีย น้ำเน่า หรือว่าเชื้อโรคที่มากับน้ำหรือว่าอะไร ซึ่งก็จะต้องมีการแจจแจงโครงการที่พอจะประมาณได้ว่ามีสัก

กับแผนพัฒนาสัง-  
 ของแผนในแง่  
 สิ่งที่แผนรวม  
 แผน ๔ จะผลิต  
 ออบคำถามเหล้า  
 ออบโดยคำนึงถึง  
 ฐ ประกาศนียบ-  
 ึ่งสถาบันสมทบ  
 ทำอะไร อย่าง  
 แล้วอันนี้จะมี  
 ีการทำ Pro-  
 าวว่า ไม่ควร  
 ีที่จะเพิ่มคุณ-  
 ึ่งพรั่งนี้จะมี  
 างไว้ว่าได้แก่  
 ันพรั่งนี้ก็คงรู้  
 าลัย ให้อยู่  
 ความต้องการ  
 ะรับนิสิตจากผู้  
 ๐๐ แผนนี้จะ  
 ึ่งการศึกษา  
 เราจะต้องทำ  
 หลังจากการ  
 สถาบันประ-  
 สถาบันวิจัยที่  
 และความ  
 กันว่า เมื่อมี  
 ภาวะแวดล้อม  
 ่น่า หรือว่า  
 านได้ว่ามีสัก

ก็โครงการในช่วงแผนพัฒนาระยะที่ ๔ และก็จะได้กำหนดวงเงินได้ วิทยาศาสตร์การแพทย์  
 รุจยสังคม ก็ทำอย่างเดียวกัน อันนี้จะต้องทำต่อ จึงยังไม่มีตัวเลขทั้งหมด เป้าหมายด้านคุณ-  
 ภาพ เขียนแล้วออกมาข้อเดียว แต่ถ้าที่ประชุมจะกรุณาเติมให้เป็นหลาย ๆ ข้อก็ได้ มีคนถาม  
 ผมว่า เอ๊ะร่างทั้งที่แล้วทำไม ๒.๑ แล้วหยุด เหตุผลที่หยุดมี ๒ เหตุผลก็คือร่างเสร็จก็ต้องขึ้น  
 เครื่องบินไปเชียงใหม่พอดี ตอนนั้นไม่มีเวลาร่างข้อ ๒.๒ อีกอย่างหนึ่งคือไปนึกอีกทีแล้วก็  
 ไม่รู้จะเขียนอะไร จึงขอหยุดไว้แค่ ๒.๑ เพื่อให้มีการต่อเติม ในด้านคุณภาพนั้น ก็คือว่าจะ  
 ปรับปรุงส่งเสริมการดำเนินการกิจการของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลดีขึ้น  
 ทั้งด้านการสอน การวิจัย บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทะนุบำรุง สร้างสรรค์ศิลป  
 วัฒนธรรมของชาติ โดยมุ่งยกฐานะทางคุณวุฒิและประสบการณ์ของบุคลากร ส่งเสริมการวิจัย  
 การสร้างตำราที่เขียนเป็นภาษาไทย ปรับปรุงบริการการศึกษาในด้านต่าง ๆ รวมทั้งปรับปรุง  
 ระบบบริหารและบริการ ให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงขึ้น ทั้งนี้  
 เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางวิชาการที่มีมาตรฐาน สนองความต้องการของสังคมไทย  
 และทัดเทียมมหาวิทยาลัยในนานาอารยประเทศ นี้ก็ต้องไป Define เอาเองว่า นานาอารย-  
 ประเทศมีความหมายแค่ไหน เพราะไม่รู้จะพูดอย่างไรคำว่า International Standard มี  
 คนพูดบอกว่าไม่เขียนเลยก็ได้ เพราะว่าที่จริง Standard ก็มีหลายมาตรฐาน เช่น Local  
 Standard, National Standard, International Standard เราจะยึดอะไรกันแน่  
 และเดี๋ยวนี้เถียงกันมากถึงขนาดที่ว่าคำว่า Academic Excellence กับ Academic Rele-  
 vance บางคนไปไกลถึงขนาดที่ว่าเลือกใช้คำ Academic Excellence เพราะใช้แล้วมหา-  
 วิทยาลัยเป็น Ivory Tower ให้เลิกเสียให้หันมาใช้คำ Academic Relevance คือการที่จะ  
 ทำอะไรก็แล้วแต่ทางวิชาการที่ควรจะทำถึงถึงความสัมพันธ์ การสนองตอบต่อสภาวะแวดล้อม  
 ความต้องการของสังคม ผมเองมีความเห็นส่วนตัวว่า Academic Excellence จะ  
 ต้องเป็นหลักและอันนี้เป็นหลักของอุดมศึกษา แต่ว่าจะมีแค่เพียง Academic Excellence  
 โดยไม่มี Relevance นั้นไม่ถูก ผมไม่เห็นว่ามันแยกจากกัน และปัญหาหลักผมเห็นว่าเป็น  
 เรื่องที่ได้เถียงกันมาก และผมคิดว่าในกลุ่มคงจะได้เถียงกันต่อไป ก็คือในเรื่องที่ว่า บทบาท  
 ของมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นสถาบันวิชาการซึ่งเป็นเป้าหมายด้านคุณภาพนั้น เราควรจะ  
 เน้นเรื่องการวิจัยค้นคว้า เพราะมันเป็นเรื่องส่งเสริมคุณภาพสักแค่ไหน ผมมีความรู้สึกส่วน  
 ตัวว่า มหาวิทยาลัยในประเทศไทยนั้น ถ้าว่าโดยภาระหน้าที่ (Function) แล้ว มีลักษณะ  
 เป็นชุมชน เป็นศูนย์รวมความคิดและวิทยาการระดับสูง เมื่อเป็นเช่นนี้ ผมมองมหาวิทยาลัย  
 ว่าเป็น Knowledge Industry เมื่อผมมองว่าเป็น Knowledge Industry หน้าที่ใน  
 การที่จะต้องมีการ Production of Knowledge สำคัญมาก และเพราะมหาวิทยาลัยเมือง  
 ไทยไม่ได้ทำทางด้านนี้ โดยถือว่าเป็นสถาบันการสอนเสียหมด ผมถือว่าคำว่ามหาวิทยาลัย

หรือสถาบันระดับมหาวิทยาลัยนั้นมัน เป็นสถาบันทางวิชาการซึ่งควรจะเป็นชุมชน และ เป็น ศูนย์ทางด้านความคิดและวิทยาการซึ่งในลักษณะเช่นนี้ ถ้าจะเปรียบก็คงจะเป็นแหล่งอุตสาหกรรมความรู้ ซึ่งเราควรจะต้องเป็นแหล่งบุกเบิกแสวงหาความรู้ใหม่และสร้าง Body of Knowledge ที่จะใช้สอน และใช้แก้ปัญหาลังคมปัจจุบัน เพราะมหาวิทยาลัยไม่ทำหน้าที่นี้กันมานาน มหาวิทยาลัยจึงมีลักษณะเหมือนโรงเรียนอาชีวะ ซึ่งผลิตคนออกไปสู่อาชีพ แล้วเราก็ สั่งความรู้จากต่างประเทศ ในขณะที่เราเสียดุลย์ทางด้านความรู้มากที่สุด เพราะว่าประการ แรก เราสั่งตำรับตำราจากต่างประเทศทั้ง ๆ ที่คนไทยก็อ่านภาษาอังกฤษไม่ค่อยไหว ประ- การที่สอง วิชาการบางสาขา เช่น สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ เป็นวิชาที่ค่อนข้างจะ Cul- tural Bound ใน Subject Matter ส่วน Methodology อาจจะใช้ร่วมกันได้ แต่เพราะ เราไม่มีวิจัยค้นคว้า เมืองไทยเองอย่างเต็มที่ Body of Knowledge ที่มาสอนส่วนมาก ก็เป็น เรื่องที่สั่งโดย จากต่างประเทศ ผมเชื่อว่าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีก็เหมือน กัน น่าจะเกิดจากผลของการวิจัยค้นคว้าเป็นส่วนของ Body of Knowledge ในประเทศได้ ด้วย ไม่หมายความว่าต้องเอามาทั้งหมด แต่ในขณะที่เดียวกันผมก็ไม่ปฏิเสธว่า การที่จะต้องนำ เข้ามาจากต่างประเทศที่เจริญกว่าเรา มีผลการวิจัยค้นคว้ามากกว่าเรา และเป็น Body of Knowledge ที่ค่อนข้างจะเป็นสากลมันมีอยู่จริง เพราะฉะนั้นในลักษณะเช่นนี้ ผมจึงมอง ว่ามาตรการทางคุณภาพจะต้องหันมาส่งเสริมสนับสนุนมหาวิทยาลัยในแง่ของการค้นคว้ากัน เป็น อย่างมาก เพื่อจะเป็นที่พึ่งและเป็นหลักของสถาบันวิชาการระดับอื่นด้วย เพราะฉะนั้นเวลา ที่จะส่งเสริมการลงทุน น่าจะส่งเสริมเพื่อการผลิตปัจจัยทางปัญญาในประเทศด้วย โดยสนับ- สนุนให้มหาวิทยาลัย ได้รับงบประมาณสำหรับการลงทุน เพื่อการพัฒนาทางปัญญาในแง่ที่จะ เป็น อุตสาหกรรมความรู้ ผลิตชิ้นใช้สอยในประเทศให้เต็มที่ขึ้น เรื่องนี้ขอฝากอภิปรายต่อการ ประชุมกลุ่มด้วย

---