

## คำปราศรัยประจำปี ของ อธิการบดี มสธ.

นับตั้งแต่ ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน อธิการบดีคนแรก เข้ารับตำแหน่งอธิการบดี เป็นวาระที่สอง เมื่อวันที่ ๗ มกราคม ๒๕๒๖ เป็นต้นมา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชได้ริเริ่มให้มีกิจกรรมการปราศรัยของอธิการบดีต่อที่ประชุมคณาจารย์และเจ้าหน้าที่เป็นการประจำปี โดยถือเอาช่วงการครบรอบปีแห่งการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีเป็นวันจัดกิจกรรมดังกล่าว จึงถือเป็นประเพณีสืบต่อมาจนทุกวันนี้ สาระของคำปราศรัยส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบายแนวความคิดและแนวปฏิบัติที่มีผลต่อปัจจุบันและอนาคตของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

คำปราศรัยของอธิการบดี ประจำปี พ.ศ. ๒๕๒๖

เมื่อวันที่ ๗ มกราคม ๒๕๒๖

ณ หอประชุมโรงพยาบาลสงฆ์ กรุงเทพมหานคร

เพื่อนชาว มสธ. ที่รักทุกคน

เมื่อวันที่ ๗ มกราคม ๒๕๒๖ มสธ. มีอธิการบดีคนแรก ตอนนั้น มสธ. ยังเป็นมหาวิทยาลัยในกระดาด เมื่อเข้ารับตำแหน่งก็เป็นอธิการบดีตัวคนเดียว ผมไม่รู้จะพูดกับใคร ผมก็พูดกับตัวเองว่า “จะทำหน้าที่ให้ดีที่สุด ให้สมกับความไว้วางใจที่ประเทศชาติและประชาชนมอบให้”

มาถึงวันนี้เป็นวันที่อธิการบดีคนแรกเข้ารับหน้าที่เป็นวาระที่ ๒ โดยมติของสภามหาวิทยาลัยที่มีนโยบายที่จะเห็นความต่อเนื่อง ความมั่นคงของ มสธ. เป็นสำคัญ วันนี้ มสธ. ไม่ใช่มหาวิทยาลัยในกระดาดและอธิการบดีคนเดิมก็ไม่ใช่อธิการบดีตัวคนเดียวอีกต่อไป จากวันนั้นถึงวันนี้ มสธ. กลายเป็นมหาวิทยาลัยในการกระทำและเป็นการกระทำที่กว้างใหญ่ไพศาล อธิการบดีมีเพื่อนร่วมงานกว่า ๕๐๐ มีผู้ช่วยเกือบ ๕,๐๐๐ และมีนักศึกษาพร้อมสถาบันกว่าแสน

ผมมีความสำนึกที่ฝังลึกในหัวใจตลอดมาว่า การที่ผมได้รับความไว้วางใจจากสภามหาวิทยาลัยและได้รับพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าฯ ให้ทำหน้าที่อธิการบดีอีกวาระหนึ่งนั้น ก็คือความไว้วางใจและความยอมรับที่สภามหาวิทยาลัยในฐานะตัวแทนประชาชนตามกฎหมายได้มอบให้แก่ชาว มสธ. ทุกคนที่มีส่วนอย่างสำคัญในการผลักดันให้ มสธ. ของเราก้าวไกลไปด้วยก้าวที่มั่นคง ผมจึงตระหนักว่า เมื่อเข้ารับหน้าที่เดิมครั้งใหม่จะต้องแสดงความขอบคุณและรายงานตัวต่อผู้ร่วมงานชาว มสธ. ก่อนสิ่งอื่นใดทั้งหมด บัดนี้ผมได้มายืนอยู่ต่อหน้าเพื่อนร่วมงานชาว มสธ. แล้ว ขอถือโอกาสรายงานตัวเข้ารับหน้าที่และขอแสดงความขอบคุณในความร่วมแรงร่วมใจของทุกคนที่ให้แก่มมาแล้ว และจะให้แก่ผมและ มสธ. อันเป็นที่รักยิ่งของเราต่อไป

เมื่อได้รายงานตัวเช่นนี้แล้ว ก็ใครจะขอถือโอกาสที่พบบันพร้อมหน้าพูดถึง “ความหลังและความหวัง” ของ มสธ. ของเรสักเล็กน้อย เรื่องของความหลังเป็นเรื่องของการ พักไข่

**ตั้งไข่ และ ต้มไข่** เพื่อให้ มหาวิทยาลัยในความคิด เป็นมหาวิทยาลัยในกระดาษ และเป็น มหาวิทยาลัยในการกระทำ ถือได้ว่าเป็นช่วง ๘ ปีแห่งความหลัง นับตั้งแต่เริ่มทำโครงการมหาวิทยาลัยเปิดในปี ๒๕๑๘ - ๒๕๒๐ ตอนนั้นมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชเป็นแต่เพียงมหาวิทยาลัยในความคิด ระยะนั้นคือระยะฟักไข่ ซึ่งมีแม่ไก่หลายตัวช่วยกันฟัก หลายคนที่มีส่วนก็นั่งอยู่ในห้องประชุมนี้ในวันนี้ด้วย พ.ศ. ๒๕๒๑ - ๒๕๒๓ ได้แปลงสภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกระดาษเพราะมี พ.ร.บ. จัดตั้ง แต่ยังไม่มีคน ระยะนั้นเป็นระยะตั้งไข่ เตรียมการสำหรับเปิดรับนักศึกษา จัดวางระบบ ระเบียบ เตรียมปัจจัยความพร้อมด้านต่างๆ เพื่อจะให้มหาวิทยาลัยเปิดเปิดได้สมปณิธานของมหาวิทยาลัย ช่วงนี้หลายคนในที่นี้ได้มาร่วมกันตั้งไข่ ตั้งแล้วล้มบ้าง ตั้งแล้วเดินได้บ้างแล้วแต่กรณี แต่ในที่สุดเราก็ตั้งไข่ได้เป็นผลสำเร็จ พ.ศ. ๒๕๒๔ จนถึงปัจจุบันเป็นระยะต้มไข่มหาวิทยาลัยในการกระทำเกิดขึ้น ได้มีการทดสอบระบบ ได้มีการรับนักศึกษา ปีนี้เป็นปีที่ไข่จะสุกเพราะจะมีผลผลิตเป็นบัณฑิตรุ่นแรกในเดือนเมษายนประมาณไม่น้อยกว่า ๘,๐๐๐ คน เรื่องของความหลังที่เรียกว่า ๘ ปี แห่งความหลังนั้น เป็นการสร้างกำลังภายในเพื่อจะให้ มสธ. แข็งแรงพอที่จะบริการแก่ผู้อื่น แก่ปวงชน ตามปณิธานของ มสธ. ที่ยึดหลักการศึกษาตลอดชีวิตและยึดแนวทางการเปิดโอกาสที่กว้างไกลแก่ประชาชนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

การสร้างกำลังภายในนั้นเราต้องสร้างปัจจัยของการดำเนินงานสำคัญอยู่ ๔ เรื่อง เรื่องแรกคือ **เรื่องระบบ** เพราะถ้ามหาวิทยาลัยไม่จัดระบบให้ดีและเอื้ออำนวยต่อการทำภารกิจตามปณิธานแล้ว มหาวิทยาลัยก็จะเป็นมหาวิทยาลัยตามที่เราพึงประสงค์และโดยเฉพะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยของเรานั้นไม่สามารถจะลอกและเลียนแบบสิ่งที่มีอยู่ในระบบ เราจำเป็นต้องสร้างขึ้นเองด้วยพลัง ปัญญา ความคิด ด้วยแรงศรัทธาของพวกเรา บัดนี้ผลการสร้างระบบเห็นได้ชัดเจนแล้วว่าเราทำได้ และเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยต่อการจะทำงานต่อไปพอสมควร แต่แน่นอนระบบงานที่ดีไม่ใช่สร้างขึ้นครั้งหนึ่งแล้วก็จะใช้ได้ตลอดไป จำเป็นจะต้องอาศัยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม ให้เป็นปัจจัย แต่ไม่ใช่อุปสรรคของการทำงาน ปัจจัยที่สองคือ **เรื่องคน** มหาวิทยาลัยถ้าไม่มีคน ก็เป็นมหาวิทยาลัยในกระดาษ ผมอาจจะโชคดีกว่าผู้ร่วมงานในทางที่ว่ามีโอกาสเป็นคนแรกที่เป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัยในกระดาษ แต่ลำพังผมคนเดียวก็ไม่ช่วยให้เกิดมหาวิทยาลัย ท่านทั้งหลายที่เขามาร่วมงานมาเป็นเพื่อนร่วมงาน ท่านคือคนที่มีส่วนสำคัญในการก่อสร้างระบบและในการให้บริการตามปณิธานของเรา เป็นที่เชื่อถือกันมาตั้งแต่โบราณว่า การพัฒนามหาวิทยาลัยนั้น สิ่งแรกที่ต้องพัฒนา ก่อนสิ่งอื่นทั้งหมด คือคนที่เข้ามาดำเนินการมหาวิทยาลัย เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางวิชาการชั้นสูง มีภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการใช้วิชาการบริการคนอื่น คนที่จะเข้ามาอยู่ในมหาวิทยาลัยจึงเป็นคนที่ผ่านการเลือกเฟ้นและ

เน้นทางคุณภาพเป็นประการสำคัญ เราจำเป็นต้องมีคนในปริมาณมากพอ และมีคุณภาพที่ดีพอด้วย ในแง่นี้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โชคดีพอสมควรที่เราได้รับความสนับสนุนในแง่อัตราค่าจ้าง และโชคดีที่ระบบของเราช่วยเลือกเพื่อนร่วมงานเข้ามาสู่ระบบได้คนดีมีความรู้ความสามารถ มีศรัทธา มีความตั้งใจ ที่จะทำงานอย่างเสียสละโดยเต็มกำลัง เรื่องระบบกับเรื่องคนจึงไม่ใช่ปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เมื่อมาถึงวันนี้ เรามีปัญหาที่เราอาจจะยังพัฒนาปัจจัย **เรื่องสิ่งของ** ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามไม่ได้เต็มที่ เราอาจจะมองว่าเรื่องสิ่งของนั้นเป็นจุดอ่อนของเรา เราไม่มีแม้แต่ที่ทำการเป็นของตัวเอง เราไม่มีเครื่องมือและอุปกรณ์หลายอย่างที่จำเป็นสำหรับการทำงานในรูปที่เราทำอยู่ เราค่อยๆ เสริมสร้างสิ่งเหล่านี้ เรามีความจำกัด แต่ที่เราทำได้โดยที่เอาชนะความจำกัดเหล่านี้ จนกระทั่งกลายเป็นจุดเด่นที่แม้แต่คนต่างประเทศก็มาดูงานที่เราด้วยความพิศวงงงงวยว่าทำได้อย่างไร ในเมื่อต้นแบบของมหาวิทยาลัยเปิดทั่วโลก ถ้าจะทำได้จะต้องมีการลงทุนระยะต้นค่อนข้างจะสูง เพราะจะต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี จะต้องมีการพิมพ์ จะต้องมียุกรณ์และเครื่องมือรวมทั้งเทคโนโลยีเกี่ยวกับการผลิตหลายอย่าง ซึ่งล้วนแล้วแต่ราคาแพงทั้งสิ้น ในแง่นี้เราอาจจะมองตัวเราเองว่ามีจุดอ่อนและข้อจำกัด แต่คนอื่นเขามองเราว่าเป็นจุดเด่น เพราะเราสามารถจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำงานสมสภาพกับประเทศที่ยากจน ที่ได้ลงทุนสิ่งต่างๆ ไว้ในภาครัฐบาล และเอกชนที่ถ้ารู้จักใช้ร่วมกันยังจะใช้ได้อีกมาก และเราก็ได้พิสูจน์แล้วในประเทศไทย และเรื่องนี้ก็เป็นที่รู้ในต่างประเทศว่าเราสามารถที่จะทำงานอย่างจนๆ ใช้สิ่งที่มีอยู่ตามมีตามเกิด เพื่อที่จะให้บริการการศึกษาเปิดโอกาสที่กว้างไกล อย่างที่ไม่เคยเปิดได้มาก่อน สิ่งนี้กลายเป็นจุดเด่น แต่ไม่หมายความว่า เราจะมามากภูมิใจอยู่ในจุดเด่นอันนี้ แล้วก็จะเว้นการเสริมสร้างปัจจัยทางด้านสิ่งของที่จะทำให้เราสมบูรณ์และพึ่งตัวเองได้มากขึ้น ซึ่งผมจะขอพูดในส่วนที่เป็นเรื่องของความหวัง ปัจจัยสุดท้ายคือ **เรื่องเงิน** คนไทยรวมทั้งคนต่างประเทศด้วย มักจะมีความคิดว่า ถ้าจะทำอะไรได้ต้องมีเงิน ถ้าไม่ไห้งบประมาณ ไม่ให้เงินทำไม่ได้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้พิสูจน์อีกเหมือนกันว่าเราสามารถทำได้โดยที่ในระยะแรกเราไม่มีเงิน และเราไม่ได้เอาเรื่องเงินมาเป็นเงื่อนไขสำคัญของการทำงานในระยะแรก เมื่อเราทำได้แล้วเรื่องเงินก็ยิ่งจะไม่มีปัญหา เพราะเราก็สามารถที่จะใช้บริการที่เราไม่หาความสนับสนุนทางการเงินได้โดยไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆ กติของเราคือเอางานขึ้นหน้า เอาเงินตามหลัง บัดนี้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นมหาวิทยาลัยเดียวในประเทศไทยที่พึ่งตนเองได้ทางการเงินกว่า ๘๐% ของค่าใช้จ่ายเราใช้งบประมาณแผ่นดินเพียงไม่ถึง ๒๐% ของค่าใช้จ่ายในแต่ละปี มีมหาวิทยาลัยไหนบ้างในประเทศไทยหรือแม้แต่ในโลกที่สามารถจะพึ่งตนเองทางการเงินได้ เช่นมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่เราทำได้เช่นนี้ก็เพราะส่วนหนึ่งของบริการของเราเป็นที่นิยมพอสมควร จึงมีคน

นิยมที่จะเรียน มสธ. มากถึง ๘ เท่า จากที่เราคาดคะเนไว้ เพราะความที่เราพยายามทำงาน กลับกันกับรูปแบบที่มีอยู่ในสังคม จึงทำให้คนทั้งหลายหันมาสนใจ เมื่อผมเองต้องทำหน้าที่ แทนพรรคพวกเพื่อนฝูงของเรา ไปเสาะแสวงหาความสนับสนุนทั้งภายในและภายนอกประเทศ เราจึงได้รับความช่วยเหลือที่เป็นกอบเป็นกำ เพราะไม่มีใครในโลกที่เขาจะช่วยเหลือคนที่เขาคิดว่า ฟุ้งตนเองไม่ได้ คนจะช่วยเหลือเขาก็คิดว่าช่วยแล้วไปรอด ถ้าช่วยแล้วไปไม่รอด ไม่มีใครช่วย เพราะฉะนั้นในกรณีนี้พวกเราอีกอาจจะมีความเข้าใจผิดในความหลัง ว่าเพราะพวกเราเก่งสามารถ หาเงินมาช่วยตัวเองได้มาก ก็อาจจะผลลคิดที่เราเหนื่อย เพราะข่าวว่ามหาวิทยาลัยสุโขทัยฯเอง มีเงินที่ยังไม่ถึงคราวจ่ายหลายสิบล้าน บางทีก็พูดว่าเป็นร้อยล้าน จริง ๆ แล้วมหาวิทยาลัยสุโขทัยฯ ไม่รวย แล้วก็ไม่มีเงิน ไม่รวยในแง่ที่ว่าเพราะความที่เราสามารถหาความสนับสนุนจากแหล่งอื่น เช่น ที่ดินก็ไม่ต้องซื้อมีผู้บริจาคให้ ศูนย์ผลิตรายการวิทยุโทรทัศน์ก็ได้จากญี่ปุ่น ร้อยเจ็ดสิบล้านบาท ก็ทำให้ส่วนที่เราต้องลงทุนเองไม่ต้องลงทุนเราก็ประหยัดเงินส่วนนี้เอาไว้ทำอย่างอื่น ได้ รวมทั้งเราพยายามที่จะเลื่อนการใช้จ่ายของโครงการหลายโครงการรอให้เราไปอยู่ที่ทำการถาวรก่อน เช่น ศูนย์คอมพิวเตอร์ก็ยังไม่ซื้อ คอนกรีตก็ยังไม่ได้ โรงพิมพ์ของมหาวิทยาลัยราดาสีห้าสิบล้านบาทก็ยังไม่ซื้อ เราก็คิดว่าสิ่งที่ขอจากคนอื่นไม่ได้ก็แล้ว ก็จำเป็นจะต้องใช้เงินของเราเองลงทุนเพื่อให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานที่เป็นปัจจัยของการศึกษาทางไกลให้ดีที่สุดเท่าที่เราจะทำได้ เพื่อเราจะได้เป็นที่พึ่งของคนอื่น ไม่ใช่แต่เพียงพึ่งคนอื่นเขาฝ่ายเดียว เพราะฉะนั้นถ้ามีข่าวเรื่องมีเงินเหลืออะไรกันอยู่บ้าง เรื่องนี้ต้องพูดว่าเป็นเงินที่ยังไม่ถึงคราวจ่าย เพราะเราเลื่อนโครงการเป็นเงินร้อยกว่าล้านไว้เพื่อความหวังของเรา ซึ่งผมจะพูดต่อไปในส่วนของความหวัง เรื่องระบบ เรื่องคน เรื่องของและเรื่องเงิน เราได้พยายามกระหม่อมกระหม่อมมาตลอด มหาวิทยาลัยสุโขทัยฯ ธรรมาธิราชจึงเป็นมหาวิทยาลัยที่มีสวัสดิการแก่ข้าราชการน้อยที่สุด เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เพราะเราคิดว่าก่อนที่เราจะเอาอะไรมาเป็นสวัสดิการเพื่อตัวเราเอง เราน่าจะคิดถึงคนที่เราจะบริการเขาเป็นเบื้องต้นเสียก่อน ว่าเราให้บริการเขามีคุณค่าและมหาวิทยาลัยมีอนาคตที่แน่นอนแล้ว หลังจากนั้นถ้าเราจะมาเสริมสร้างความแข็งแรงในพวกเราเองบ้างก็คงจะไม่มีใครตำหนิ ในที่สุดมาถึงวันนี้เราก็ได้มีนโยบายที่ชัดเจน และได้มีโครงการที่แจ่มชัดเกิดขึ้น โดยที่มองว่าบุคลากรของ มสธ. นั้น ทำงานหนักและหนักเป็นพิเศษและโดยที่งานของเราเป็นงานที่ค่อนข้างจะโลดโผน และในบางโอกาสก็ตื่นเต้น เราจะต้องไปทุกหนทุกแห่งในที่ที่มีคนเขาต้องการบริการจากเรา ชีวิตการทำงานเช่นนี้ถ้าไม่มีการทำนุบำรุงให้ดีพอสมควร วันหนึ่งก็จะถึงภาวะของการเสื่อมถอยทางด้านจิตใจ ทางด้านร่างกายถึงอย่างไรมันก็จะเสื่อมถอย แต่ถ้าเสื่อมถอยทางด้านจิตใจแล้ว ผมเชื่อว่าคนเราทำงานด้วยใจอยู่มาก และโดยเฉพาะงานของพวกเราการทำงานด้วยกายนั้นเป็นส่วนหนึ่ง แต่ว่าถ้าใจถึง ใจสู้ มีขวัญ มี

กำลังใจ งานที่ยากลำบาก ภาวะที่หนักก็จะดูไม่หนักใจอะไรเลย ถ้าใจเรารู้ มหาวิทยาลัยมินิโยบาย ที่ชัดเจนว่า เราจะต้องคิดว่าถ้าคนเขาทำงานในลักษณะเช่นว่านี้ ต้องประกันให้ตัวเองและครอบครัวสบายใจได้ว่าถ้าเกิดอะไรขึ้นแล้วครอบครัวจะไม่เดือดร้อน ปีนี้เราก็ก้าวไปอีกก้าวหนึ่งจากการมีสวัสดิการประกันชีวิตกลุ่ม เราก้าวไปเลิกประกันชีวิตกลุ่ม แต่จะไปตั้งระบบกองทุนเงินทดแทน ซึ่งจะครอบคลุมเรื่องอุบัติเหตุด้วย เรื่องการเสียชีวิตด้วย โดยจะเอาเงินที่ไม่ถึงคร่าวจ่ายของมหาวิทยาลัย ๒๐ ล้านบาท ไปตั้งเป็นกองทุนให้แล้ว ให้เอาดอกผลมาใช้ ซึ่งจะมีดอกผลประมาณปีละ ๓ ล้านบาท สำหรับคนที่เกิดอุบัติเหตุเสียชีวิตส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายหรือจิตใจ หรือแม้แต่เสียชีวิต ซึ่งเราไม่อยากจะเห็น ก็จะมีเงินทดแทนที่ไม่ต้องไปทวงอัตราเดิมที่ได้รับอยู่แล้วจากการประกันชีวิตกลุ่ม อันนี้เป็นอีกก้าวหนึ่งซึ่งจะเกิดขึ้นในเดือนกุมภาพันธ์ เพราะกำลังร่างระเบียบซึ่งจะนำสู่การพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งคิดว่าไม่น่าจะมีปัญหาเรามองเห็นว่า ลำพังในช่วงชีวิตของการทำงานนั้นก็คงจะพอเอาตัวรอดไปได้ ถึงจะเป็นหนี้เขาตลอดช่วงทำงาน เวลาจะเลิกทำงานก็คงจะปลดหนี้ได้ด้วยบำเหน็จบำนาญที่ระบบราชการให้อยู่แล้ว แต่เราไม่อยากจะเห็นชาว มสธ. จะต้องไปอดๆ อยากๆ เมื่อแก่ โดยเฉพาะบุคคลที่อาจจะไม่มีใครเลี้ยงดู อย่างผมเองเป็นต้น จึงได้จัดให้เป็นของขวัญปีใหม่สำหรับพวกเราทุกคน ตั้งแต่เดือนนี้เป็นต้นไป โดยได้จัดให้เป็นกองทุนเงินสะสมสมทบ เปิดโอกาสด้วยความสมัครใจ ให้เลือกที่จะออมทรัพย์โดยหักเงินเดือนของตนเอง ๓% ก็ได้ ๔% ก็ได้ ๕% ก็ได้ แล้วแต่จะเลือกหักเป็นรายเดือนแล้วมหาวิทยาลัยจะทบให้ในจำนวนที่เท่ากัน พร้อมกับคิดดอกเบี้ยเท่ากับอัตราฝากประจำในธนาคาร เช่น ถ้าคนเงินเดือน ๒,๐๐๐ บาท ให้หัก ๕% ก็คือหักเดือนละ ๑๐๐ บาท มหาวิทยาลัยจะทบให้ ๑๐๐ บาท ทันที แล้วก็เอาเงิน ๒๐๐ บาท จัดฝากประจำให้ดอกเบี้ยอีกร้อยละ ๑๒.๕% เท่ากับอัตราดอกเบี้ยธนาคารปัจจุบันเมื่อถึงสิ้นปี เราลองคำนวณกันดูแล้วว่าถ้าเพื่อนชาว มสธ. ทำงานตั้งแต่เริ่มรับราชการมีอายุการทำงาน ๓๕ ปี ถ้าจบปริญญาตรีเข้ามาทำงานเวลาออกไปมีเงินสะสมเป็นแสนเป็นล้านบาท เรื่องนี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วและตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป ผมเชื่อว่าหลายคนได้ยื่นความจำนงจะเข้าร่วมกองทุนสะสมสมทบแล้ว แต่ถ้าใครยังไม่ได้ร่วม หลังจากการพบกันวันนี้ รีบสมัครเข้าร่วมเสียโดยเร็ว เดือนใหม่มีเพียง ๒ อย่าง คือ ๑. ถ้าอยู่กับ มสธ. สะสมไม่ครบ ๓ ปี จะคืนให้เฉพาะส่วนที่ท่านสะสมและดอกเบี้ยในส่วนที่ท่านสะสม แต่ส่วนที่สมทบให้กับดอกเบี้ยเราไม่ให้ เพราะถือว่าไม่รักเราจริง แต่ถ้าหากว่าสะสมไปครบ ๑๐ ปี แล้วอยากจะทำอะไรลงทุน ถอนได้ ๑๐ ปีหนึ่ง อันนี้เป็นเรื่องของเงินสะสมสมทบ เราใช้หลักว่าสวัสดิการใดๆ ที่เราจะทำเพื่อจะให้แก่เพื่อนข้าราชการ มสธ. ของเรานั้น จะไม่มีสวัสดิการให้เปล่า เพราะการที่จะให้เปล่านั้นไม่มีคุณค่าอะไร แต่จะเพิ่มสวัสดิการที่เปิดให้พวกเรามีส่วนร่วม เพราะจะได้เป็นเจ้าของสวัสดิการเหล่านั้นอย่างแท้จริง จะมีอยู่บ้างที่

จะให้เปล่าก็คงจะน้อย เช่น เครื่องแบบ หรือน้ำดื่ม เป็นต้น แต่ว่าโดยหลักการทั่วไปแล้ว จะเป็นสวัสดิการที่เปิดให้มีส่วนร่วม แล้วมหาวิทยาลัยก็จัดส่วนหนึ่งให้ ถ้าทำอย่างนี้แล้วจะไม่มีใครเข้ามาว่าเราได้ว่าเรามาตัดดวงจากมหาวิทยาลัยโดยที่เราไม่ได้มีส่วนในการที่จะร่วมในสิ่งที่เราจะได้ประโยชน์แต่ประการใด ในความหลังที่มาถึงจุดนี้ นโยบายส่วนนี้ก็ยังมีอะไรตามมาอีกหลายอย่างที่อยู่ในแนวนโยบายของสวัสดิการที่จะช่วยให้พวกเราใช้ชีวิตมีกำลังใจและสามารถอุทิศตัวให้ระบบงานได้โดยไม่ต้องห่วง เมื่อตาย เมื่อเจ็บ เมื่อแก่ ซึ่งถือว่าเป็นหลักสำคัญของเรื่องสวัสดิการที่จะพึงกระทำ

ในส่วนที่เกี่ยวกับความหวัง ๔ ปี ข้างหน้า ซึ่งเป็นส่วนที่ผมพอจะทำนายได้ในฐานะที่เข้ารับตำแหน่งวันนี้ และมีวาระดำรงตำแหน่งไป ๔ ปี แล้วก็เกษียณ ๔ ปีข้างหน้านี้เป็น ๔ ปีที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาระยะที่ ๕ ด้วย เพราะว่าแผนของเราจะไปสิ้นสุดในปี ๒๕๒๙ ผมจะหมดวาระวันที่ ๖ มกราคม ๒๕๓๐ เพราะฉะนั้นผมก็บริหาร มสธ. ไปครบแผน ๕ แล้วก็ไปส่งต่อให้ในต้นแผน ๖ ใน ๔ ปีข้างหน้านี้ ความหวังประการแรกที่สุด ผมหวังว่าครอบครัว มสธ. จะฟื้นสภาพจากการร่อนเร่พเนจร โดยมีเป้าหมายว่าที่ทำการถาวรของเรารวมทั้งศูนย์ผลิตรายการวิทยุโทรทัศน์ที่ญี่ปุ่นให้แล้วเสร็จย้ายไปอยู่ได้คงไม่เกินเดือนกรกฎาคม ๒๕๒๗ ก็อีกปีกว่า ๆ การที่จะไปทำงานโดยเอาครอบครัวที่กระจายอยู่ ๕ แห่ง ในกรุงเทพฯ ไปรวมกันอยู่แห่งเดียวนี้ ผมตั้งความหวังไว้ว่า ที่ทำการถาวรจะเป็นทั้งที่ทำงาน และเป็นที่พักผ่อนหย่อนใจในยามว่างของชาว มสธ. ด้วย แต่ไม่ถึงขั้นมีที่อยู่ที่นั่น เพราะเนื้อที่เรามีน้อย เรื่องที่อยู่ก็อาจจัดมีสวัสดิการในรูปแบบอื่นที่จะคิดจัดกันอีกที ในความหมายที่ว่าจะให้เป็นที่ทำงานที่สมบูรณ์แบบคือมีปัจจัยการทำงานทุกด้านที่ดีที่สุดที่เราจะทำได้เพื่อให้ทุกคนทำงานโดยมีปัจจัยส่งเสริมที่สมบูรณ์ ที่ว่าต้องการจะให้เป็นที่พักผ่อนหย่อนใจด้วยก็คือ ถือหลักกว่าที่ทำการถาวรของเราจะต้องสะอาด สวยงาม และเป็นระเบียบเรียบร้อย เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยจะถือเอาเรื่องภูมิทัศน์คือการจัดบริเวณที่ร่มรื่น สวยงามไม่เป็นป่าคอนกรีต เป็นเรื่องสำคัญและเรากำลังหาผู้เชี่ยวชาญด้านนี้จัดขึ้น โดยมุมหนึ่งจะเป็นสโมสรที่มีลักษณะเป็นแหล่งนัดพบที่มื่ออุปกรณ์พร้อม เช่น มีสระว่ายน้ำ มีสนามกีฬา ซึ่งไม่ถึงขั้นสนามฟุตบอล อาจจะเป็นสนามเทนนิส แบดมินตัน กีฬาในร่มที่ครอบครัวของชาว มสธ. จะมาพักผ่อนได้ โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายในตอนวันหยุด จะมีลักษณะเป็นคล้าย ๆ กับคันทรีคลับหรือสปอร์ตคลับที่เป็นที่รู้จักอยู่แล้ว เรื่องนี้ผมเชื่อว่าเราทำได้ตามกำลังทรัพยากรที่เราพอจะมีอยู่บ้าง

ความหวังที่สองก็คือ มีความหวังที่จะเห็นมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชพัฒนาทางด้านวิชาการที่สามารถทำโครงการต่าง ๆ ตามแผนพัฒนาระยะที่ ๕ ได้แล้วเสร็จทั้งหมด เช่น โครงการ

เปิดสาขาวิชาเพิ่มทางด้านนิเทศศาสตร์ และด้านอื่น ๆ จัดตั้งสำนักเพิ่ม เช่น จะมี สำนักพิมพ์ สำนักบรรณสารสนเทศขึ้นเป็นการเฉพาะ และเนื่องจากตอนนั้นหลักสูตรของเราครบวงจร โดยสมบูรณ์แล้ว เราพ้นจากภาวะการเดินทาง งานตอนนี้ผมเรียกว่า **เดินทาง** คือเดินไปข้างหน้า ไม่มีเวลาเหลียวหลัง เพื่อที่จะทำให้สิ่งที่รออยู่ข้างหน้าเสร็จไป พัฒนาการทางวิชาการในช่วงหลัง จากไปอยู่ที่บางพูด ที่เราไปอยู่นี้คือ ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด ก็จะต้องหันมามองเรื่อง การปรับปรุงคุณภาพทางด้านวิชาการให้มากยิ่งขึ้น เพราะตอนนั้นเรามีเวลาเหลียวหลังกลับมา ทำในสิ่งซึ่งเดินหน้าไปแล้ว แต่อาจจะยังไม่เป็นที่พอใจ ในด้านพัฒนาการทางวิชาการในช่วงนี้ ภารกิจหลักที่เราต้องทำให้ได้จะเป็น ๒ ด้านคือ เน้นการผลิตบัณฑิตโดยจะทำได้ตามพันธกิจ คือรับทั้งคนที่ทำงานอยู่แล้วและเปิดรับพวก ม.ศ. ๕ หรือ ม. ๖ โดยอาศัยความพร้อมซึ่งสร้าง ขึ้นแล้ว และจะเน้นทางด้านบริการทางวิชาการโดยเฉพาะทางด้าน การเพิ่มพูนวิद्यฐานะและการเผยแพร่ความรู้ไปสู่ประชาชน จะเห็นได้ว่าขณะนี้ได้มีหน่วยงานที่ขอให้เราเข้าร่วมและ ช่วยเหลือมากมาย เช่น กรมการปกครองขอให้มีโครงการกักันผู้ใหญบ้านเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งจะเริ่ม ๑ กรกฎาคม ที่จะถึงนี้ กรมที่ดินขอให้จัดหลักสูตรพิเศษพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่ดินอีก จำนวนเป็นหมื่น สำนักงานวัฒนธรรมแห่งชาติขอให้เราช่วยพัฒนาหลักสูตรพัฒนาบุคลากร และทำการเผยแพร่ทางด้านวัฒนธรรม เป็นต้น เหล่านี้เป็นความหวังที่ในช่วง ๔ ปีข้างหน้า จะต้องดำเนินการให้บรรลุในส่วนวิจัยกับส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมนั้น ไม่ใช่ว่าจะไม่ทำ แต่ จะทำเท่าที่ทำได้ เพราะมหาวิทยาลัยตั้งใหม่จะเน้นทุกอย่างเน้นทุกทางให้สมดุลกันแต่เมืองแรก ทำไม่ได้ เราต้องรู้ข้อจำกัดของเราเอง ถ้าใน ๔ ปีข้างหน้า ทำ ๒ อย่างนี้ได้สมบูรณ์ก็เป็นความหวังที่ผมถือว่าบรรลุ ความหวังประการที่สาม คือมีความหวังว่า พวกเราชาว มสธ. ซึ่งได้เริ่มงาน ร่วมกันมาด้วยดี ได้แสดงออกให้ปรากฏว่าวิธีการทำงานแบบ มสธ. ซึ่งเน้นเรื่องการทำงาน เป็นหมู่คณะการทำงานเป็นทีม เป็นจุดเด่นอันหนึ่งซึ่งในปัจจุบันมีคนพูดถึงกันมาก รวมทั้ง บริการที่เราให้แก่ผู้อื่น ทุกครั้งที่บุคคลภายนอกมาทำงานกับเรา เขาชื่นใจ เขาบอกว่า เขาไม่ ค่อยเคยพบในเมืองไทย ที่คนจะมีทัศนคติในทางช่วยเหลือเกื้อกูล พร้อมทั้งจะทำงานกับผู้อื่น สูงเท่ากับชาว มสธ. ที่มีลักษณะเด่นในแง่นี้ก็คงเพราะชาว มสธ. ยึดคติการทำงานที่ว่า "บริการ คืองานของเรา" เราจะอยู่เป็นสุขได้ก็คือเมื่อคนอื่นที่เราบริการเขาเป็นสุข เราจะแข็งแรงได้ที่สุด ก็เมื่อเราช่วยให้คนอื่นซึ่งมีสวนสนับสนุนและรับบริการจากเรา เขาแข็งแรงที่สุดด้วย สปริตนี้ เท่าที่แสดงออกมาแล้วเป็นสิ่งที่น่าชื่นชมและเป็นความหวังของผมเช่นเดียวกันว่า เราจะพัฒนา วิธีการทำงานแบบ มสธ. ทำงานกันแบบพี่น้องเพื่อนฝูงต่อไปให้ดีที่สุดถึงจะมีข้อแตกต่างกัน บ้างก็เป็นเรื่องธรรมดา ถึงจะมีข้อขัดแย้งกัน และเราจะผดปกติเป็นอย่างมากถ้าเรารู้สึกว่าใคร แตกต่างกับเราไม่ได้ ใครขัดแย้งกับเราไม่ได้



ท้ายที่สุดของการรายงานตัวเพื่อเข้ารับตำแหน่งอธิการบดีในวันนี้ ผมขอตั้งปณิธาน ส่วนตัวว่า ในช่วง ๔ ปีข้างหน้า ควรจะเป็นช่วง ๔ ปีที่ มสธ. ก้าวหน้ากว่า ๔ ปีที่แล้ว ควรจะเป็น ช่วง ๔ ปีที่ มสธ. ทำประโยชน์ให้แก่ผู้พึงได้รับประโยชน์กว้างขวางกว่าที่แล้วมา และในช่วง ๔ ปีข้างหน้า มสธ. ควรจะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีศักดิ์ศรี มีวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัย เปรียบมหาวิทยาลัยก็เหมือนกับคน คนที่เจริญก็ต้องมีวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยที่เจริญก็ต้องมีวัฒนธรรม ของมหาวิทยาลัย ผมถือว่าวันนี้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมของสถาบัน ที่เราเริ่มประเพณี การพบกันปีละหนเพื่อจะได้มาซักซ้อมความเข้าใจในนโยบายการทำงานรวมทั้งการแลกเปลี่ยน ข้อคิดเห็น และทุก ๆ ๔ ปีหน ไม่ว่าใครจะมาเป็นอธิการบดีเขาควรจะมายืนต่อหน้าท่านทั้งหลาย เพื่อรายงานตัวและรายงานความคิดเห็นของเขามีต่อมหาวิทยาลัยของเราว่าจะเดินไปข้างหน้า ร่วมกัน ๔ ปีนั้น จะไปทางไหนใกล้ไกลเพียงใด ผมขอฝาก ๔ ปีในอนาคตนี้ไว้กับพวกเราทุกคน เมื่อได้ร่วมมือกันมาแล้วด้วยดี ก็ขอให้ร่วมมือกันต่อไปให้ดียิ่งขึ้น เพื่อความเจริญก้าวหน้าของ มสธ. อันเป็นที่รักยิ่งของเราชาวเขียวทอง

## คำปราศรัยของอธิการบดี ประจำปี พ.ศ. ๒๕๒๗

เมื่อวันที่ ๙ มกราคม ๒๕๒๗

ณ. หอประชุมโรงพยาบาลสงฆ์ กรุงเทพมหานคร

เพื่อนชาว มสธ. ที่รักทุกคน

ผมขอแสดงความขอบคุณสโมสรสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ได้ทำหน้าที่อย่างดีในการสืบต่อประเพณี “พบกันแบบน้องพี่ปีละหน” และที่ได้ให้โอกาสผมมาพูดกับบรรดาเพื่อนชาว มสธ. อีกวาระหนึ่ง เมื่อมาถึงงานและดูบัตรเชิญ ที่แรกเข้าใจว่ามาผัดงานเพราะในบัตรเชิญไม่ได้มีรายการที่จะให้ผมเองได้มาพูดอะไร แต่เมื่อฟังท่านนายกสโมสรฯ ได้กล่าวนำเมื่อสักครู่ก็ทำให้สบายใจว่ามาถูกงานแล้ว เพียงแต่ว่าเรื่องที่จะพูดอะไรให้ฟังนั้นถึงแม้จะไม่อยู่ในรายการแต่ก็เชื่อว่าอยู่ในใจของพวกเราทุกคน ที่ผมจะพูดต่อไปนี้ก็เป็นการถ่ายทอดมาจากความรู้สึกนึกคิดที่ฝังใจพวกเราอยู่โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ฝังใจผมอยู่ จำได้ว่าเมื่อปีที่แล้วในช่วงสัปดาห์เดียวกันนี้ผมได้มารายงานตัวเข้ารับหน้าที่ในฐานะอธิการบดีของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ในวาระที่สอง วันนี้ต้องถือว่าเป็นวันครบรอบปีที่ผมเองได้ร่วมงานกับพวกเรา มา จึงเป็นวาระที่น่าจะเหมาะสมที่เรามาพูดกันถึงปัจจุบันและอนาคตของ มสธ. โดยอาศัยประสบการณ์ของความหลังและความหวังที่ได้พูดกันไว้แล้วเมื่อปีที่แล้ว ผมจำได้ว่าในการพูดเมื่อปีที่แล้วได้สัญญาไว้ว่าจะถือเป็นประเพณีปฏิบัติที่อธิการบดีไม่ว่าจะเป็นใคร ควรจะใช้โอกาสสักปีละครั้งที่จะรายงานผลการปฏิบัติงานต่อบรรดาสมาชิกของมหาวิทยาลัย วันนี้เรามาพบกันพร้อมหน้าแบบน้องพี่ปีละหนก็ถือว่าเป็นวันที่เรามาพร้อมกันจัดให้มีสาระสังสันท์ทั้งในส่วนที่จะพูดกันในสิ่งเป็นสาระและทั้งในส่วนที่เป็นการสังสันท์ระหว่างพวกเราเพื่อทำความรู้จักคุ้นเคยในฐานะที่หน่วยงานของเรามีสมาชิกเพิ่มขึ้นและแยกย้ายกันอยู่ถึง ๕ แห่ง โอกาสที่จะพบกันพร้อมหน้าแบบน้องพี่ปีละหนนั้นเป็นโอกาสที่มีปีละหนจริง ๆ จึงน่าจะมีความหมายและความสำคัญต่อพวกเราเป็นอย่างมาก

เรื่องที่ผมจะพูดให้ฟังในวันนี้จะมีเรื่องสำคัญ ๆ อยู่ ๓-๔ เรื่องด้วยกัน เรื่องแรกเป็นเรื่องที่อยากจะพูดถึงความหลังที่ไม่ยืดเยื้อนัก จะจำกัดอยู่เฉพาะในขวบปีที่ผ่านมา เพราะวาระที่ผ่านมานั้น ในแง่การพัฒนามหาวิทยาลัยของเรา เป็นขวบปีที่มีความหมายและความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเป็นปีที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้เปิดดำเนินการทางด้านการศึกษา

มาครบวงจร ในความหมายที่ว่า เริ่มตั้งแต่รับนักศึกษาจนมีผู้สำเร็จการศึกษา เป็นปีที่เราทดสอบระบบ ครบตามกระบวนการของระบบการสอนทางไกล เป็นปีที่เรามีผลผลิตเป็นครั้งแรก นับแต่ก่อตั้งมหาวิทยาลัย เราจึงถือโอกาสปีที่ผ่านมาเป็นปีแห่งการผลิตรายแรกเป็นปีที่ทำให้เราเกิดความมั่นใจ ๔ ประการด้วยกัน กล่าวคือ

**ประการแรก** นับตั้งแต่เราเดินหุ่กันมาโดยที่มีจุดหมายปลายทางเดียวกัน เราเดินหน้าโดยไม่มีโอกาสเหลียวหลังเพื่อจะไปสู่เป้าหมายคือการเปิดโอกาสทางการศึกษาซึ่งเป็นปรัชญาของ มสธ. เราเพิ่งจะพบเมื่อปีที่แล้วนี้เองว่าเราเดินถูกทางและเป็นการเดินทางในทางที่ถูกที่ทำให้ประชาชนคนไทยได้รับโอกาสที่กว้างขวางทั่วถึง ทุกท้องถิ่นในประเทศไทย เป็นการนำเอาการศึกษาระดับอุดมศึกษาไปสู่ประชาชนโดยแท้ ความมั่นใจประการนี้เป็นเรื่องสำคัญมากเพราะถ้าเราไม่มั่นใจว่าเราเดินถูกทางและเดินทางที่ถูกแล้ว มหาวิทยาลัยแห่งนี้จะไม่มีประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติ เมื่อเรามั่นใจว่าเราเดินถูกทางและเดินทางที่ถูกแล้วสิ่งที่เหลืออยู่ก็คือทิศทางที่เราจะเดินต่อไปด้วยก้าวที่มั่นคงและด้วยความมั่นใจว่าเราจะเป็นประโยชน์ต่อปวงชนโดยแท้

**ความมั่นใจประการที่สอง** เป็นความมั่นใจที่เพิ่งจะเกิดโดยที่เป็นความสงสัยกันมาก่อนไม่ว่าจะเป็นฝ่ายผู้สอนหรือฝ่ายผู้เรียน ก็คือมักจะมีข้อสงสัยกันว่าในระบบการสอนทางไกลที่มุ่งให้ผู้เรียนเรียนได้ด้วยตนเองให้มากที่สุดโดยไม่ต้องมาเข้าชั้นเรียนตามปกตินั้น เรียนแล้วจบได้จริงหรือ หลายคนพูดว่าเป็นระบบที่เรียนไม่รู้จบ บัดนี้ได้มีประจักษ์พยานชัดเจนว่าเป็นระบบที่เรียนแล้วจบได้ เช่นเดียวกับระบบการศึกษาที่จัดด้วยวิธีอื่น พูดง่าย ๆ ก็คือ **เรียนรู้อบไม่ไช่เรียนไม่รู้จบ** ความมั่นใจนี้เกิดขึ้นกับผู้ที่ผ่านเข้ามาสู่ระบบทั้งฝ่ายผู้ให้และฝ่ายผู้รับการศึกษาเป็นความมั่นใจประการที่สอง และเป็นความมั่นคงของมหาวิทยาลัยด้วย

**ความมั่นใจประการที่สาม** ซึ่งเป็นความสงสัยของประชาชนมาโดยตลอดก็คือ เมื่อจบแล้วการจัดการศึกษาในระบบเช่นนี้จะจัดได้โดยมีมาตรฐานและมีคุณภาพเทียบเคียงกันได้กับมหาวิทยาลัยอื่นหรือไม่ ความสงสัยประการนี้เป็นสิ่งที่ยังจะต้องพิสูจน์กันต่อไป แต่ว่าก็มีความมั่นใจเพิ่มขึ้นตามลำดับ เมื่อผลผลิตของเราซึ่งได้แก่บัณฑิตรุ่นแรกจำนวน ๘,๕๐๐ กว่าคนที่พร้อมจะเข้ารับพระราชทานปริญญาบัตร ขณะนี้อยู่ในตลาดแรงงานเพราะเขาเหล่านี้เป็นผู้ที่ประกอบอาชีพการงานอยู่แล้ว **คำว่าตักงานไม่มี คำว่าบัณฑิตว่างงานไม่เกิดขึ้น เพราะขณะที่เขาเรียนเขาก็ทำงานไปด้วย** เขาไม่ต้องแยกชีวิตการเรียนกับชีวิตการทำงานออกจากกัน ถ้าเราจะประเมินบัณฑิตของเราในแง่ว่าไ้งานมากน้อยแค่ไหน เราไม่อาจจะประเมินได้ นอกเสียจากว่า

ขณะที่เรียนเกิดตกงานไปบ้างหรือเปล่า จึงเป็นดรหรณที่ตรงกันข้ามกับบัณฑิตของมหาวิทยาลัยอื่น สิ่งที่เราพอจะประเมินได้และทำให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพมาตรฐานก็คือดรหรณที่ว่าปริญญาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชนั้นเป็นที่ยอมรับของสถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่นเพียงใด ในแง่นี้เป็นที่ชัดเจนว่าสถาบันการศึกษาอื่นนั้นรับรองปริญญาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชว่า มีศักดิ์และสิทธิ์เช่นเดียวกับปริญญาของมหาวิทยาลัยอื่น หน่วยงานซึ่งเป็นหน่วยผู้ใช้บัณฑิตได้รับรองใช้ผู้ที่มีคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ยังไม่มีกรณีที่จบแล้วถ้าสมัครงานที่ว่าจะถูกปฏิเสธไม่ได้รับการปรับวุฒิ ดรหรณที่พอจะประมวลได้ในแง่ความมั่นใจเรื่องคุณภาพมาตรฐานที่จะต้องทำกันต่อไปก็มี ๒ เรื่อง คือ เรื่องการติดตามผลการปฏิบัติงานของบัณฑิตว่าผู้ใช้บัณฑิตเขามีความพึงพอใจในคุณภาพมากน้อยแค่ไหน เรื่องนี้หน่วยงานวิจัยสถาบันของเราจะต้องทำการวิจัยเพื่อติดตามเรื่องนี้เอามาพูดกันในโอกาสหน้า แต่อีกดรหรณหนึ่งที่ประมวลได้บ้างแล้วก็คือ บัณฑิตของเราเมื่อจบแล้วไปสอบเข้าเรียนปริญญาโททั้งในและนอกประเทศผลเป็นอย่างไร เราเพิ่งจะมีบัณฑิตจบไป ๒ สาขาวิชาเท่านั้น คือ ทางศึกษาศาสตร์กับการจัดการงานก่อสร้าง ในมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนบัณฑิตศึกษา เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้มีบัณฑิตรุ่นแรกของเราสอบเข้าศึกษาปริญญาโทได้ และในบางสาขาวิชาสอบได้ที่หนึ่งด้วย อันนี้ก็ชัดเจนว่าบัณฑิตเรามีคุณภาพตามมาตรฐานพอสมควร เพราะมีคะแนนแล้วในสถาบันที่มีการสอบแข่งขันและรับผู้จบน้อยมากเพียงปีละ ๒๐-๓๐ คน บัณฑิตของเราสอบเข้าได้ในจำนวนโดยสัดส่วนเทียบเคียงได้กับมหาวิทยาลัยอื่น และในลำดับที่ดี ชาวต่างชาติผมได้รับคำบอกเล่าจากผู้รับผิดชอบโครงการปริญญาโทในสาขาพัฒนาสังคมของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ว่าผู้ที่สอบข้อเขียนได้ที่ ๑ ที่ ๒ และที่ ๓ ในการสอบเข้าศึกษาปริญญาโท ของปีนี้ได้แก่บัณฑิต มสธ. ก็เป็นที่ยืนยันได้จากดรหรณเหล่านี้ว่าเราควรจะมีมั่นใจได้ว่าเราจัดการศึกษามีคุณภาพมาตรฐานเทียบเคียงกันได้กับมหาวิทยาลัยอื่น แต่เราคงจะไม่พอใจอยู่เพียงเท่านั้นและเราคงจะไม่หลงทางโดยอ้อมเอบในดรหรณบางดรหรณที่เราพอจะนำมาพูดกันได้ แต่เราคงจะต้องติดตามประมวลผลในแง่คุณภาพมาตรฐานกันต่อไป เพื่อจะให้ความมั่นใจที่เราเริ่มมีเป็นความมั่นใจที่มั่นคงและสามารถที่จะพูดได้ว่าเราพอใจในทุกดรหรณ

**ความมั่นใจประการสุดท้าย** เป็นเรื่องที่เราพยายามจะพิสูจน์ด้วยวิธีการทดสอบระบบการศึกษาทางไกลที่ใช้ในรอบ ๒-๓ ปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นรอบที่เราประกาศว่า เราจะใช้เป็นปีแห่งการทดสอบระบบ เราทดสอบแล้วในสภาพการณ์ของสังคมไทยยืนยันได้ว่าระบบการสอนทางไกลใช้ได้ เป็นระบบที่เราพัฒนาขึ้นใช้และได้ประโยชน์สมควรความมุ่งหมายและความต้องการของสังคมไทย ระบบที่ใช้ได้นี้มีได้มีอันสงส์อยู่เฉพาะแวดวงของสังคมไทยเท่านั้น **ขณะนี้เรากลายเป็น**

**ต้นแบบของการประยุกต์ระบบการสอนทางไกลมาใช้ในประเทศที่กำลังพัฒนา** ซึ่งอยู่ในภาวะที่มีความจำกัดทางทรัพยากรเป็นอย่างมาก แต่จำเป็นต้องขยายโอกาสทางการศึกษาเป็นอย่างมาก ถึงกับองค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติได้กำหนดให้เราเป็นสถาบันนำในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกซึ่งครอบคลุมประเทศต่างๆ ถึง ๓๐ กว่าประเทศในส่วนของโลก ในสถานะเช่นนี้เรากลายเป็นแหล่งที่ประเทศที่มีมหาวิทยาลัยเปิดหรือกำลังจะมีมาใช้ประโยชน์ในการที่จะดูว่าต้นแบบที่จะสามารถประยุกต์ไปใช้ประโยชน์ในประเทศของเขาได้มากน้อยแค่ไหนเพียงไร เพราะมหาวิทยาลัยเปิดโดยกำเนิดแล้วมักเกิดขึ้นในสังคมที่มีความเจริญอุดมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากร เช่น ประเทศอังกฤษ มหาวิทยาลัยเปิดให้ประเทศจนๆ ที่กำลังพัฒนาเช่นประเทศไทยนั้นหาต้นแบบที่ประสบความสำเร็จได้ยากเราจึงได้รับการยกย่องในฐานะนั้น ประเทศที่กำลังจัดตั้งมหาวิทยาลัยเปิดล่าสุดคือประเทศอินโดนีเซีย ผมได้รับคำบอกเล่าจากผู้ใหญ่ที่ไปประชุมองค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติที่ปารีสว่า **ผู้แทนอินโดนีเซียเขาพูดชัดเจนว่าเขากำลังตั้งมหาวิทยาลัยเปิดโดยอาศัยต้นแบบของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช** โดยเขาได้ส่งบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้รับผิดชอบจัดตั้งจนถึงเจ้าหน้าที่ชั้นผู้ใหญ่ของอินโดนีเซียมาศึกษาและดูงานที่เราอยู่เป็นประจำ ในขั้นเตรียมการก็ได้มีการเชิญให้บุคลากรหลักของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชไปช่วยให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้และจะมีมากขึ้นตามลำดับ จากฐานะเช่นนี้ก็ทำให้เรามั่นใจว่าระบบที่เราคิดพัฒนาขึ้นให้เหมาะสมกับภาวะการณ์ของเราเองนั้นมิได้มีประโยชน์แต่เพียงสังคมไทยที่เรามุ่งหวังเท่านั้นแต่กำลังเป็นต้นแบบที่จะใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ของเราในอีกหลายแห่งในโลก

จากความมั่นใจ ๔ ประการ ที่ผมได้นำมาถ่ายทอดให้ฟังในโอกาสนี้ก็เพียงแต่จะให้เพื่อนชาว มสธ. ทราบว่า **ผลจากการทำงานหนัก จากการเสียสละ จากการทุ่มเทพลังความคิด หลังปัญญา และทุกสิ่งทุกอย่างที่พวกเราได้ทุ่มเทให้กับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช นั้นไม่เป็นการสูญเปล่า** ผลที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมาเป็นประจักษ์พยานของความสำเร็จที่ทุกคนในที่นี้ควรจะมีใจและควรจะมีใจที่เราได้ทำงานด้วยความเสียสละแล้ว เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมสมความมุ่งหมาย ข้อที่เป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัยนั้นไม่ใช่แต่เพียงความมั่นใจ ๔ ประการที่ผมนำมาถ่ายทอดเท่านั้น แต่ยังเป็นความมั่นใจอีกด้านหนึ่งที่มีมักจะไม่ค่อยเกิดขึ้นในวงการอุดมศึกษาไม่ว่าที่ไหนในโลก ก็คือ การจัดการศึกษาแบบประหยัดโดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จนกระทั่งมหาวิทยาลัยเองไม่เป็นภาระต่อผู้เสียภาษีอากร กล่าวคือ **เป็นมหาวิทยาลัยที่พึ่งตนเองได้มากที่สุด ใช้เงินงบประมาณแผ่นดินน้อยที่สุด** ในแง่นี้

เมื่อผมเองไปเสนอเรื่องของมหาวิทยาลัยในที่ประชุมระหว่างประเทศที่กรุงเมดิคประเทศสเปน ผลการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายที่เสนอต่อที่ประชุมเป็นที่สนใจของบรรดาผู้มาประชุมทั่วโลก ได้มีการไถ่ถามเรื่องนี้กันมาก เพราะเป็นมหาวิทยาลัยเดียวที่อยู่ได้โดยอาศัยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ซึ่งส่วนใหญ่ได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาเป็นหลัก ในปีนี้ค่าใช้จ่ายดำเนินการทั้งหมดมาจากเงินรายได้ไม่ต่ำกว่า ๘๕% เราใช้งบประมาณแผ่นดินเพียงไม่เกิน ๑๕% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด หรือคิดเป็นรายหัวนักศึกษา เราได้รับเงินงบประมาณแผ่นดินเฉลี่ยแล้วหัวละ ๒๖๖ บาทต่อคน แต่เราใช้เงินรายได้เป็นค่าใช้จ่ายใช้ดำเนินการอีกไม่ต่ำกว่าหัวละ ๒,๕๐๐ บาท เราได้ทำลายภาพพจน์ ๒ ประการ ไปจากสังคมไทย กล่าวคือ

ประการแรก ที่ว่าคนไทยทำงานเป็นทีม เป็นหมู่คณะไม่เป็นนั้น มหาวิทยาลัยของเราได้พิสูจน์แล้วว่า เราอยู่ได้เพราะเรารู้จักทำงานเป็นทีม ภาพพจน์ประการที่สองที่ว่า หน่วยราชการ ถ้าต่างสังกัดกันแล้วร่วมมือกันไม่ได้ เราได้ทำลายภาพพจน์นี้ไปโดยสิ้นเชิง เพราะเราจะอยู่ไม่ได้เลยถ้าเราไม่สามารถที่จะแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยราชการและจากหน่วยงานนอก สังกัดทั้งในแง่การร่วมใช้ทรัพยากรและทั้งในแง่การร่วมใช้บุคลากร เมื่อคนเขาได้ยืนยันว่ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมธิราชมีอาจารย์ประจำ ๑๐๖ คน มีข้าราชการ เจ้าหน้าที่อื่นรวมกันแล้วไม่เกิน ๖๐๐ คน สามารถให้บริการแก่นักศึกษาประมาณ ๒๐๐,๐๐๐ ไม่นับรวมประชาชนที่ได้รับโอกาสในรูปอื่น เป็นสิ่งที่เหลือเชื่อที่ว่าคนเพียงจำนวนเท่านั้นจะให้บริการได้อย่างไร แต่ที่เราทำได้โดยการกระจายและขยายโอกาสได้ทั่วถึงทุกท้องถิ่นก็เพราะเราได้รับความกรุณาจากหน่วยงานต่าง ๆ ให้ใช้อาคารสถานที่เราจึงมีศูนย์กระจายอยู่ทั่วประเทศที่ไม่ใช่ของเราเอง เรามีอาจารย์สอนเสริม เรามีอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทั้งจากวงราชการและธุรกิจเอกชนร่วมผลิตชุดวิชาต่าง ๆ รวมกันแล้วไม่น้อยกว่า ๓,๐๐๐ คน นี่คือนักเรียนและเป็นจุดที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมธิราช ได้ลบล้างภาพพจน์ที่ว่าต่างสังกัดร่วมมือกันไม่ได้ คนไทยทำงานเป็นทีมไม่เป็นออกไปจากภาพพจน์เดิมที่คนมองสังคมไทย เพราะฉะนั้น ถ้าจะถามผมว่า สิ่งที่ได้สำเร็จนี้เป็นความสามารถของใคร ผมก็ตอบกับทุกคนว่าเป็นความสามารถของพวกเราชาว มสธ. ทุกคน เพราะการที่จะร่วมมือกับบุคคลภายนอกนั้น ถึงแม้เขาพร้อมจะให้ความร่วมมือแต่ถ้าคนในของเราไม่พร้อมจะรับความร่วมมือ ความร่วมมือนั้นก็เกิดไม่ได้ สิ่งที่ผมประทับใจในทุกโอกาสที่มีโอกาสพูดคุยกับบุคคลภายนอก เขาจะพูดตรงกันอยู่เรื่องหนึ่งว่า เขาแปลกใจเหลือเกินว่าทำไมพวกเราชาว มสธ. นี้ถึงได้มีความสำนึกในการบริการสูง ไม่ว่าการประชุมเข้มในรูปใด บุคคลภายนอกที่มาเขาจะกล่าวชมทักที่ที่เรามีกับเขา ความสนใจที่เราให้กับเขา บริการที่เราพยายามจัดเพื่อความสะดวกทำให้เขารักที่จะมาทำงานกับเรา เรื่องเหล่านี้ลำพังผมคนเดียวทำอะไรไม่ได้ที่ทำได้เพราะเรา

ทุกคนที่มีส่วนร่วมได้แสดงพฤติกรรมเช่นนั้นออกไป ก็ทำให้การแสวงหาความร่วมมือที่  
หายากในสังคมไทยนั้น กลายเป็นเรื่องไม่ยากเลยสำหรับพวกเรา หลายคนก็ไม่เคยเห็นใคร  
ที่จะเป็นจอมตื้อเท่ากับชาว มสธ. แต่ว่าตื้ออย่างน่ารัก ตื้อเสร็จแล้วเขาก็ยอมส่งงานให้โดยไม่โกรธ  
ซึ่งศิลปะการตื้อเพื่อจะครองโลก อันนี้ผมคิดว่าคงจะเรียนที่ไหนไม่ได้ นอกจากมาเรียนกันที่  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช วันหนึ่งข้างหน้าอีกไม่นานเราอาจจะเปิดชุดวิชาศิลปะการตื้อ  
เพื่อที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างที่เกิดขึ้นกับพวกเรามาแล้ว ส่วนนี้เป็นส่วนของอดีต  
ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา ที่พูดมานี้เป็นการพูดจากใจเพราะไม่ได้บันทึกอะไรมาพูด วันนี้ต้องการ  
พูดจากความรู้สึกเพื่อให้เห็นว่าสิ่งที่พูดถึงถ้าไม่ฝังใจแล้วคงพูดไม่ได้ และก็คงจะเป็นความจริง  
ที่กลั่นออกมาจากความรู้สึกนึกคิด

เรื่องที่สอง เป็นเรื่องของปัจจุบันเป็นปีแห่งการผลิตดอกออกผล ปีปัจจุบันนี้จะเป็น  
ปีอะไร? ผมขอเรียกปีปัจจุบันว่า **“ปีย้ายสู่เหย้า”** เพราะเราเผ้ารอคอยที่ทำการถาวรของเรา  
นานถึง ๖ ปี ปีที่แล้วผมมายืนตรงนี้ และเรียนให้พวกเราทราบว่าเป็นปีหน้าคือหมายถึงปีนี้เราจะ  
ย้ายเข้าสู่เหย้าเป็นที่แน่นอนและเรามุ่งหมายที่จะพัฒนาที่ทำการถาวรของเราเพื่อให้สะอาด เพื่อ  
ให้สวยงาม เพื่อให้เป็นระเบียบเรียบร้อย วันนี้ขอรายงานให้ทราบว่าอาคารก่อสร้างที่ทำการถาวร  
ในช่วงแรกจะเสร็จสิ้นสมบูรณ์เป็นที่แน่นอนไม่เกินเดือนมิถุนายน ๒๕๒๗ นี้ โดยจะมีอาคาร  
ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้างเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ในราวเดือนมีนาคม แต่เราจำเป็นจะต้องใช้  
เวลาอีก ๓-๔ เดือนเพื่อจะเตรียมการด้านอื่นๆ ที่จะให้การย้ายเข้าสู่เหย้าเป็นไปโดยราบรื่นเรียบร้อย  
ไม่ทำให้งานชะงัก การจะทำได้จำเป็นต้องมีการเตรียมการหลายด้าน ทางด้านการก่อสร้างนั้น  
อาคารที่ทำการทั้งหมดจะเสร็จ เช่น อาคารศูนย์ผลิตรายการวิทยุและโทรทัศน์ที่รัฐบาลญี่ปุ่น  
สร้างให้พร้อมเครื่องมือ เขาจะส่งมอบเราได้สิ้นเดือนกุมภาพันธ์นี้ ซึ่งเป็นอาคารที่ทันสมัยที่สุด  
แห่งหนึ่งในภูมิภาคนี้ แต่เมื่อรับมอบตีกลับมาแล้วไม่หมายความว่าเราจะใช้การตึกนี้พร้อมเครื่องมือ  
ได้ทันที เพราะเทคโนโลยีที่เขาให้ทันสมัยมาก ผมเชื่อว่าต้องมีการเตรียมการและมีการฝึกอบรม  
บุคลากรให้พร้อมจะใช้เครื่องมือที่ทันสมัยอย่างยี่งนี้อีกไม่น้อยกว่า ๓ เดือน เราที่ตั้งเป้าหมาย  
ไว้ว่าศูนย์ผลิตรายการวิทยุและโทรทัศน์คงจะใช้การได้เต็มที่ในราวเดือนมิถุนายน อาคารอื่น  
จะแล้วเสร็จภายในเดือนมีนาคม แต่เนื่องจากเราต้องการจะย้ายเข้าไปอยู่แล้วทำงานได้ทันที เรา  
จึงจำเป็นต้องทำอีก ๒-๓ อย่างเพื่อที่จะให้ได้ตามนโยบายที่ประกาศไว้ในปีที่แล้วคือ จะต้องม  
ีที่ทำการที่สวยงามตามธรรมชาติสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย เราก็ได้ว่าจ้างสถาปนิกที่มีความ  
ชำนาญการด้านนี้จัดทำกาพัฒนาภูมิทัศน์ โดยจะมีการปลูกต้นไม้ สนามหญ้า ตกแต่งบริเวณ  
ให้สวยงามที่สุดที่เราจะทำได้ ขณะนี้แบบสำหรับการตกแต่งบริเวณใกล้จะแล้วเสร็จ คาดว่าการ

ตกแต่งบริเวณเพื่อให้มีภาวะแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อยสวยงาม จะลงมือได้ในเดือน มีนาคมและคงใช้เวลาประมาณ ๓-๔ เดือน เราจะไม่มีย้ายเข้าไปอยู่ถ้าหากภูมิทัศน์ยังไม่เรียบร้อย พอสมควร พร้อมๆ กันนั้นเราได้ขอให้คณะมัณฑนศิลป์ของมหาวิทยาลัยศิลปากรทำการออกแบบ รายการและรายละเอียดที่จะตกแต่งภายในอาคารที่จะให้เข้าไปทำงานแล้วอยู่ในบรรยากาศที่ดี พอสมควรตามฐานะที่เราเป็นมหาวิทยาลัย แบบของมัณฑนศิลป์ในห้องสำคัญๆ เช่น ห้องประชุม หรือห้องที่ใช้เป็นส่วนรวมก็คงจะเสร็จเรียบร้อยภายในเดือนนี้และก็คงใช้เวลาทำครุภัณฑ์ต่างๆ เพิ่มเติมเป็นเวลาประมาณอีก ๓ เดือน คาดว่าจะเสร็จในเดือนพฤษภาคมหรือมิถุนายนเช่นเดียวกัน เราได้ขอให้สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าออกแบบจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับระบบเครื่องทำความเย็นในตึกที่จำเป็นจะต้องมีเครื่องทำความเย็น มิฉะนั้นจะทำงานไม่ได้ เช่น ห้องสมุด และศูนย์คอมพิวเตอร์ ซึ่งจะเป็นระบบเครื่องปรับอากาศส่วนกลาง การออกแบบเสร็จเรียบร้อย และเมื่อรวมเวลาดำเนินการติดตั้งด้วยก็คงจะใช้เวลาอีก ๓ เดือนเหมือนกัน ก็คงจะไปเจอกัน ในเดือนพฤษภาคมหรือมิถุนายน เราได้ขอให้ผู้ที่เป็นปฏิมากรมือหนึ่งของประเทศไทยจาก มหาวิทยาลัยศิลปากรจัดทำเซรามิคหรือปฏิมากรรมฝาผนัง ตั้งแต่ออกแบบ เมา ติดตั้ง ซึ่งจะแล้วเสร็จในเดือนมิถุนายนที่หน้าตึกส่วนบนของอาคารสำนักทะเบียนและวัดผลซึ่งเป็นด้านหน้า ของมหาวิทยาลัย จะเป็นเซรามิคที่ใหญ่ที่สุดในประเทศเพราะจะยาวถึง ๔๗ เมตร สูงถึง ๔๒ เมตร ถ้ามีตัวคนปรากฏในภาพเซรามิคก็จะโตกว่าตัวเรา ปฏิมากรรมนี้จะเป็นภาพที่สะท้อนปรัชญา และประวัติของมหาวิทยาลัย เป็นการอนุรักษ์ศิลปกรรมไทยเพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเชิดชู ศิลปวัฒนธรรมของชาติอย่างแท้จริง จากการศึกษาพัฒนาที่ทำการถาวร เพื่อให้ที่ทำการถาวร ของเราสะอาด เรียบร้อย สวยงามตามธรรมชาติเป็นแหล่งทางศิลปวัฒนธรรมพอสมควร ก็เพื่อ จะนำไปสู่แนวคิดที่ขอประกาศเอาไว้ในปีนี้ คือเรามุ่งที่จะพัฒนาสถานที่ทำการถาวรของเราใน เนื้อที่ประมาณ ๓๐ กว่าไร่ ให้เป็นอุทยานการศึกษาที่ต่างประเทศเขาเรียกว่า Education Park ในความหมายที่ว่าโดยภูมิทัศน์แล้วเมื่อคนเหยียบย่างเข้าไปในมหาวิทยาลัยก็จะเหมือนกับไปเดิน อยู่ในอุทยานที่มีความสวยงามตามธรรมชาติ ร่มรื่นเขียวขจีด้วยต้นไม้ใบหญ้า มีการจัดบริเวณ ต่างๆ ที่จะให้เข้าไปแล้วเป็นเสมือนที่พักผ่อนหย่อนใจในทุกลักษณะเท่าที่จะทำได้ นักภูมิทัศน์ ได้ถ่ายทอดความคิดนี้ไปแล้วและเพื่อจะให้เป็นการศึกษาดูในช่วงวันหยุด เช่น เสาร์ อาทิตย์ เราก็จะมีกิจกรรมที่จะทำให้เป็นอุทยานการศึกษา กล่าวคือ เขาวงกต หรือผู้ปกครองหรือทั้งครอบครัว อาจจะไปพักผ่อนที่มหาวิทยาลัยในวันหยุดเข้าไปแล้วไปดูนิทรรศการ ไปชมการแสดงต่างๆ ที่เราจะจัด เป็นการหมุนเวียนตลอดปี เขาจะได้รับการศึกษาตามอัธยาศัย พร้อมกับการพักผ่อน หย่อนใจไปด้วย ในบริเวณกรุงเทพฯ เรากำลังขาดแคลนสถานที่ที่ประชาชนสามารถจะไปพักผ่อน ในขณะเดียวกันได้รับความรู้เพิ่มเติมพร้อมกันไปด้วย ผมฝันที่จะเห็นเรื่องอุทยานการศึกษา



มานานแล้วและได้พยายามเสนอแนะหน่วยงานที่จัดการศึกษามาตั้งแต่เริ่มทำงานด้านการศึกษา แต่แนวความคิดนี้ยังไม่เกิดในทางปฏิบัติ ได้เคยเสนอว่าโรงเรียนที่มีสถานที่กว้างๆ น่าจะพัฒนาขึ้นเป็น Education Park หรืออุทยานการศึกษา โดยความคิดเห็นเขาก็ฟังดูดี แต่ไม่มีใครนำไปปฏิบัติ คิดว่ามหาวิทยาลัยเปิดของเราซึ่งไม่มีนักศึกษามาเป็นประจำ ในช่วงซึ่งเราไม่ได้ใช้ประโยชน์คือ เสาร์ อาทิตย์ เราน่าจะเปิดเป็นอุทยานการศึกษาสำหรับประชาชน เพื่อที่จะทำให้มีรายได้เลี้ยงตัวก็อาจจะมีการเก็บค่าผ่านประตูถูกทำนองเดียวกับสวนสามพราน การให้การศึกษตามอัครยาชัยแบบนี้ไม่ต้องลงทุนอะไรมาเลย เพราะเรามีความพร้อมเป็นปัจจัยพื้นฐานอยู่แล้ว เช่น สำนักเทคโนโลยีการศึกษาผลิตวิดีโอเทปสถานที่สำคัญในบ้านเมืองไทยนี้ อยากดูอะไรกดปุ่มดูได้ที่ มสธ. เอาเมืองโบราณมาไว้ในเทปม้วนเดียวกันก็ได้ หรือเราอาจจะเสนอศิลปะพื้นเมืองดี ๆ ก็กดปุ่มดูได้ที่ มสธ. จริง ๆ แล้วเรามีโครงสร้างพื้นฐานที่จะสร้างสิ่งเหล่านี้โดยไม่ต้องลงทุนอะไรเพิ่มมากนัก และจะทำได้อย่างที่คนอื่นทำไม่ได้ ผมจึงฝันที่จะเห็นอุทยานการศึกษาเกิดขึ้นในแดน มสธ. ในปีย้ายเข้าสู่เหย้านี้เรามุ่งอะไรนอกจากจะมุ่งให้พวกเรามีที่ทำการอยู่ร่วมกันแล้ว การจัดสวัสดิการบางอย่าง เพื่อจะให้การย้ายเป็นไปโดยราบรื่นเช่นเคหะสงเคราะห์จัดไปแล้ว เราอาจจะจัดเรื่องยานพาหนะอำนวยความสะดวกและจัดอย่างอื่นอีกตามความจำเป็น หลายเรื่องได้พูดไว้แล้วตั้งแต่ปีที่แล้ว เมื่อผมอ่านคำปราศรัยของปีที่แล้วพบว่าทำมากกว่าที่พูด เพราะเรื่องเคหะสงเคราะห์ ไม่ได้พูดแต่ก็ทำไปแล้ว เพราะฉะนั้นที่พูดนี้อาจจะน้อยกว่าที่จะทำ ในปีย้ายเข้าสู่เหย้าขอมุ่ง ๓ อย่าง หรือ “๓ ภาพ” คือ

1. **บูรณภาพ** มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีศัพท์บูรณภาพ เอาหลาย ๆ อย่างมาผสมผสานกันเพื่อให้สิ่งที่จะทำนั้นสมบูรณ์ เรากำลังจะมุ่งบูรณภาพในความหมายที่ว่า เราจะร่วมกันเพื่อที่จะไปอยู่ที่เดียวกัน แล้วก็ทำให้ภาพ ๕ ภาพของเราเนี่ยมากลายเป็นภาพเดียวอยู่ที่บางพูด อ. ปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี การสร้างบูรณภาพหมายความว่า เราจะต้องพัฒนาที่ทำการถาวรเพื่อให้ทุกคนไปอยู่ที่ทำการเดียวกันแล้วมีการทำงานที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น เนื่องจากการที่เราอยู่คนละแห่งมีความไม่สะดวกนานาประการในการทำงาน บูรณภาพเกิดยาก บูรณภาพเกิดเกือบจะไม่ได้ ต่อไปนี่เราจะเป็นอย่างเดียวกัน เป็นภาพเดียวกัน จึงขอใช้คำว่าบูรณภาพคือสิ่งที่เรามุ่งสร้าง

2. **เรามุ่งจะเสริมสร้างคุณภาพ** เมื่อเราทำงานครบวงจรมาแล้ว เราผ่านการเดินหุงมุ่งไปข้างหน้าโดยไม่มีโอกาสเหลียวหลังแล้ว **บัดนี้เป็นปีที่เราจะต้องปรุงแต่งสิ่งที่เราทำเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพให้น่าเชื่อถือยิ่งขึ้น** เช่น การผลิตชุดวิชาที่ใช้มาครบวงจร ก็จะถึงคราวที่มีการประเมิน ปรับปรุงเพื่อให้ชุดวิชาสมบูรณ์ในทุกลักษณะ รายการโทรทัศน์ที่ทำและออกไปแล้ว

ก็จะถึงคราวที่นำกลับมาปรับปรุงแต่ง จัดทำใหม่เพื่อที่จะให้ได้รับรายการที่มีคุณภาพดีขึ้นในทุกลักษณะ ปีนี้จะเป็นปีแห่งคุณภาพ เพราะการขยายงานนั้นเราทำสุดขีดแล้ว เพราะในช่วงแผนพัฒนา ระยะที่ ๕ นั้น เราได้ดำเนินการตามแผนจนกระทั่งเกือบจะไม่เหลืออะไรแล้วที่จะทำในแผนฯ ๕ ถึงปี ๒๕๒๙ เหลือแต่เพียงการตั้งสำนักการพิมพ์ สำนักบรรณสารสนเทศ และสาขาวิชาพิเศษ-ศาสตร์ ซึ่งกำลังจะได้รับอนุมัติจากทบวงมหาวิทยาลัย และจะเปิดรับนักศึกษาในปีนี้ เราเดินตามแผนและเราก้าวหน้าไปกับแผนได้โดยไม่มีข้อสงสัย แต่สิ่งที่เราจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษในปีย้ายสู่เหย้าก็คือคุณภาพของทุกเรื่องเพราะข้อแก้ตัวที่ว่าเรายังไม่มีความพร้อม เราเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ เราเพิ่งจะเริ่มต้นจะฟังไม่ขึ้นและจะฟังไม่ขึ้นมากขึ้นทุกที เราน่าจะถือเอา ปีนี้เป็นปีปรับปรุงเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของทุกเรื่องที่เราทำและพวกเราเองก็จะอยู่ในแนวนโยบาย ส่งเสริมคุณภาพด้วย ก็คือจะต้องพยายามเสริมเรื่องทุนฝึกอบรม ดูงาน ศึกษาต่อ เพื่อที่จะทำให้ พวกเราพัฒนาตนเองเป็นการเพิ่มคุณภาพเพื่อเราจะได้มาเพิ่มคุณภาพของบริการและงานที่เรา ทำให้ได้ตามวัตถุประสงค์

3. ประการสุดท้ายที่ขอมุ่ง ก็คือ เสริมสร้าง**ประสิทธิภาพ** ประสิทธิภาพของการทำงานนั้น หมายถึง เราสามารถทำงานได้มากโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ถ้าเมื่อไรเราทำงานได้เร็ว ทำงาน ได้มาก โดยใช้ทรัพยากรน้อยๆ และทำได้ถูกต้องด้วยจึงจะถือว่าการทำงานของเรามีประสิทธิภาพ ปีนี้เป็นปีที่เราจะต้องหันมาดูเรื่องประสิทธิภาพที่เรามีอยู่แล้ว ให้มีมากขึ้นไปอีก สิ่งที่จะมากับ ประสิทธิภาพก็คือ การประหยัด ผมขอประกาศว่าจะเป็นปีแห่งการประหยัด เนื่องจากปีนี้เป็น ปีแรกเช่นเดียวกัน ที่รายได้ทุกบาททุกสตางค์ที่เรามี นำมาจัดสรรใช้จ่ายแล้ว ไม่มีเหลือเลย มีหน้าข้าอาจจะต้องเอาเงินที่ยังไม่ถึงคราวจ่ายที่กันไว้สำหรับโครงการต่าง ๆ เมื่อย้ายเข้าสู่เหย้า มาใช้ดำเนินการ จึงเป็นที่น่าห่วงใยว่าถ้าสภาพการณ์เป็นเช่นนี้ในปีต่อ ๆ ไป สถานการณ์ทาง ด้านการเงินของเราจะไม่มั่นคงอย่างที่เราคิด เราจึงจะต้องหาทางประหยัดในสิ่งที่คิดว่าเมื่อ ประหยัดตัดทอนแล้ว ไม่กระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินการ จะมีมาตรการออกไปสู่ หน่วยต่าง ๆ ทันทีก่อนจะสิ้นเดือนมกราคมนี้ ขอรับรองว่ามาตรการประหยัดเพื่อเสริมประสิทธิภาพ นั้นจะไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานแต่ตรงกันข้ามอาจจะทำให้การปฏิบัติงานของเรา ทั้ง ๆ ที่ประหยัดสามารถทำให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เพราะฉะนั้นในปี ปัจจุบันซึ่งเป็นปีย้ายสู่เหย้าเราก็จะมีภาพ ๓ ภาพ อยู่ในใจเราทุกคน ภาพแรก ไม่ช้าไม่นานเรา จะมีบูรณภาพของการทำงาน ภาพที่ ๒ เรามุ่งสร้างสรรค์คุณภาพ และภาพที่ ๓ เรามุ่งส่งเสริม ประสิทธิภาพ เพื่อให้ มสธ. ของเราย้ายเข้าสู่เหย้าด้วยความราบรื่นเรียบร้อย ไม่เป็นอุปสรรค และไม่ทำให้งานต้องชะงักงันแต่ประการใด

เรื่องของอนาคตซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินงานควบคู่กันไปกับนโยบาย ๓ ภาพที่ว่ามา ก็คงไม่มีอะไรมากไปกว่าสิ่งที่ผมได้ย้ำไว้ในปีก่อน ๆ ว่า เราคงจะต้องทอประกาภาพเพิ่มเติม คือ **“บริการกิจการของเรา”** ในปีนี้ต่อปีหน้า เราจะต้องบริการกันเองให้มากขึ้น หมายความว่า หน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำงานด้วยกันจะต้องช่วยเกื้อหนุนซึ่งกันและกันให้ทำงานได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ เราจะต้องสร้างความสำนึกที่จะให้บริการกันเองให้มากขึ้นไปอีก เพราะเราทำงานกันไปนาน ๆ บางทีเราก็คอดจะพียงไม่ค่อยได้หรือบางทีเราก็มองเรื่องต่าง ๆ เป็นเรื่องปกติธรรมดา ทำให้ขาดความกระตือรือร้นหรือในบางโอกาสอาจจะก้าวล้ำไปสู่การตั้งแง่จนกระทั่งการประสานงาน กลายเป็นการประสานงานขึ้น ถ้าเป็นเช่นนี้จะกระทบต่อการที่เราจะบริการต่อผู้อื่น เพราะฉะนั้น ทุกหน่วยงานและทุกคนคงต้องช่วยกันสำรวจตรวจสอบว่าสิ่งที่เราจะบริการกันเอง เพื่อให้ สัมกับคตินิยมที่เราถือว่า **“บริการกิจการของเรา”** นั้นก็ต้องดีเท่า ๆ กับที่เราจะพยายามให้บริการแก่ผู้อื่น ต้องขอชมเชยว่าพวกเราให้ความสำคัญในเรื่องบริการผู้อื่นดีอยู่แล้วและก็หวังว่า จะดียิ่งขึ้น

ท้ายที่สุดนี้ผมขอฝากเป้าหมายอันเป็นอุดมคติของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชไว้ เป็นข้อคิดในโอกาสที่พบกันฉันท์นี้ของปีละหน อย่าลืมน่าปรัชญาการศึกษาของ มสธ. คือ **เปิดโอกาสทางการศึกษา** เรามุ่งจะกระจายและขยายโอกาสให้แก่ประชาชนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง เราใช้ระบบการสอนทางไกลเพื่อให้คนเรียนได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องเข้าชั้นเรียนตามปกติ เราเป็นมหาวิทยาลัยเปิดที่เดินออกไปหาประชาชน เพราะฉะนั้นถ้าจะให้ระบบของเราเป็นระบบที่มีประโยชน์เราจะต้องช่วยกันดำเนินการให้บรรลุอุดมคติของการเป็นมหาวิทยาลัยเปิดด้วยระบบการสอนทางไกลให้ได้และให้ได้ดียิ่งขึ้นกว่าที่ทำมาแล้ว มสธ. จะต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่พึ่งตนเองได้ จะต้องให้บริการที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ การจะทำเช่นนั้นได้เราจะต้องช่วยกันคิดที่จะทำให้มหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นมหาวิทยาลัยที่พึ่งตนเองได้ เพราะถ้าคนที่พึ่งตนเองไม่ได้จะเป็นที่พึ่งของใครเขาได้ เราจึงจะต้องพึ่งตนเองได้ในแง่วิชาการเราจะต้องพึ่งตนเองได้ในแง่ของทรัพยากร การพึ่งตนเองได้ไม่หมายความว่าเราไม่ต้องพึ่งคนอื่น แต่หมายความว่าเรายังต้องพึ่งคนอื่นเท่าที่จำเป็นและเราควรจะทำตัวเราให้คนอื่นเขาพึ่งได้มากยิ่งขึ้น ถ้าจะทำให้ทางอยู่รอดของมหาวิทยาลัยปลอดโปร่งด้วยเป้าหมายอันเป็นอุดมคติของการพึ่งตนเองได้นี้เอง เราจำเป็นต้องพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งนี้เมื่อมองไปไกล ๆ ยาว ๆ ที่จะต้องเลี้ยงตัวได้โดยที่ขณะนี้เราใกล้จะเลี้ยงตัวได้ แต่เป้าหมายในอนาคตก็คือ จะต้องทำให้เป็นหน่วยที่ยึดบริการต่อประชาชนเป็นหลักแล้วบริการให้ดีที่สุดในทุกลักษณะที่เราจะให้ได้ ผลตอบแทนจากบริการนี้เองก็จะทำให้มหาวิทยาลัยเลี้ยงตัวได้จากค่าบริการที่เราพึงได้รับตามที่ควรจะมี ตามที่ควรจะได้ ในแง่นี้หมาย

ความว่ามหาวิทยาลัยทั้งมหาวิทยาลัยจะกลายเป็นแหล่งที่สร้างสรรค์รายได้ให้กับตนเองแลกเปลี่ยนกับบริการที่เราจะให้ เมื่อสักครู่นี้ผมพูดถึงถ้าพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นอุทยานการศึกษาแล้วมีการเก็บค่าผ่านประตูนั้นเป็นเรื่องหนึ่งของการเลี้ยงตัวได้ เมื่อเรามีศูนย์ผลิตรายการวิทยุโทรทัศน์เวลาที่เหลือจากที่เราจะผลิตเพื่อเราบริการเองแล้ว เราก็ควรจะต้องรับผลิตเพื่อบริการผู้อื่น ศูนย์สัมมนาที่เราจะสร้างให้คนมาพักได้ ๕๐๐ คน ในช่วงที่เราไม่ใช้ก็ควรจะให้คนอื่นมาใช้แล้วเราก็เรียกค่าบริการตามควรเป็นการตอบแทนด้วยวิธีอย่างนี้ เราจะต้องบริหารมหาวิทยาลัยแห่งนี้ในเชิงธุรกิจเพื่อการกุศล คำว่าธุรกิจเชิงการกุศลนั้น ก็คือมีรายได้เพื่อมาทำสาธารณประโยชน์แต่ไม่ใช่มีรายได้เพื่อมาแสวงหากำไรและนำมาเป็นประโยชน์ส่วนตน ถ้าพวกเราเห็นด้วย มสธ. จะต้องจัดระบบการจัดการของมหาวิทยาลัยนี้ในเชิงธุรกิจเพื่อการกุศล โดยให้มหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นมหาวิทยาลัยเปิดโดยสมบูรณ์เป็นประโยชน์ต่อประชาชนอย่างแท้จริง ในโอกาสที่พบกันฉันท์น้องพี่ปีละหนนี้ เผอิญยังอยู่ในช่วง ๑๕ วันแรกของเดือนมกราคม ถือได้ว่าเรายังอยู่ในอารมณ์ร่วมของปีใหม่ ถึงแม้ท่านนายกสโมสรจะบอกว่าจะวันนี้ไม่ได้จัดงานปีใหม่ แต่ก็ช่วยไม่ได้ในเมื่อเรายังอยู่ในอารมณ์ปีใหม่ ผมก็ขอถ่ายทอดอารมณ์ปีใหม่มายังเพื่อนชาว มสธ. ขอให้ทุกคนมีความสุขสวัสดิ์ตลอดปีและตลอดไป

คำปราศรัยของอธิการบดี ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๘

เมื่อวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๖๘

ณ อาคารสัมมนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ท่านนายกสโมสร ท่านสมาชิกสโมสรสุโขทัยธรรมาธิราช และเพื่อนร่วมงานชาว มสธ. ที่รักทุกคน

ก่อนอื่นผมขอแสดงความขอบคุณสโมสรสุโขทัยธรรมาธิราช โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านนายกสโมสรและกรรมการสโมสรสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่าน ที่ได้รักษาประเพณีอันดีงาม โดยการจัดให้มีการพบกันแบบน้องพี่ปีละหน และเปิดโอกาสให้ผมมารายงานตัวต่อเพื่อนร่วมงานอย่างน้อยปีละหน การมารายงานตัวปีละหนนี้ก็เป็นประเพณีอีกเช่นกันที่จะมาพูดอะไรกัน ในบางเรื่อง และในบางลักษณะก็เป็นการเล่าถึงความหลังเพื่อให้คนที่อยู่มาตั้งแต่ต้นไม่ลืมสิ่งที่ไม่ควรลืมและให้คนที่เข้ามาใหม่ได้มีโอกาสรับรู้สิ่งที่ควรรู้ พร้อม ๆ กันนั้นก็จะได้โอกาสนี้ พูดถึงความหวังที่ชาว มสธ. มุ่งหวังและคาดหวัง เพื่อที่จะได้เห็นอนาคตว่าหน่วยงานของเรา ในฐานะที่เป็นสถาบันการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญและก้าวหน้าไปทางไหน อย่างไร

เท่าที่มีประเพณีพบกันแบบน้องพี่ปีละหน ได้มีการพูดถึงความหลังและความหวัง มาตลอด ความหวังที่เราหวังมานานก็คือการที่จะมีที่ทำการเป็นของเราเอง เมื่อเราย้ายเข้าสู่ที่ทำการถาวร ผมเข้าใจว่าเรื่องที่พวกเราควรสนใจเป็นพิเศษในขณะนี้ เป็นส่วนของความหวังที่ รอคอยที่อยากมีที่ทำการเป็นของตนเอง และบัดนี้ความหวังได้เป็นจริงแล้วคือมีที่ทำการเป็นของเราเอง ในการพบกันปีนี้ผมจึงใคร่ที่จะถ่ายทอดให้เพื่อนร่วมงานทราบ ในฐานะที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชเป็นมหาวิทยาลัยเปิดที่ใช้ระบบการสอนทางไกล ความจำเป็นที่จะต้องมีที่ทำการเพื่อให้บุคลากรมีที่ทำงานประจำเป็นเรื่องที่สำคัญ แต่ลักษณะที่ทำการของเราไม่เหมือนกับมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป ที่แตกต่างกันมากที่สุดคือเป็นที่ทำการที่ไม่มีนักศึกษามารับบริการโดยตรง ที่ทำงานของเราเป็นที่ทำการสำหรับบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่จะปฏิบัติงานตามภารกิจที่มหาวิทยาลัยพึงมี เราจึงตั้งความหวังที่จะพัฒนาที่ทำการของเราให้เป็นที่ที่มีปัจจัยส่งเสริมเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

การสร้างที่ทำการถาวรนี้จะมีการพัฒนาส่วนต่างๆ เพื่อให้บุคลากรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีและมีเครื่องอำนวยความสะดวกพร้อม หลายคนมีความคิดเห็นว่าที่ทำการของเราที่ทำแบบนี้ มีมาตรฐานดีเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยราชการทั่วไปนั้น จะทำให้เกิดความจำเป็นหรือเปล่า ขอเรียนว่าเราเคยอาศัยที่ของคนอื่น ที่มีสภาพแตกต่างกันมาก ตั้งแต่อาคารที่ทำการราชการ เขาเอกชนหรือแม้แต่การเช่าโรงแรมทำกิจกรรม เราผ่านมามาก เราเห็นว่าถ้าเราจะเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นต้นแบบของความถูกต้อง มหาวิทยาลัยเปิดจะต้องมีลักษณะเฉพาะที่เอื้ออำนวยต่อการกิจที่ทำและเอื้ออำนวยต่อการใช้ประโยชน์ของที่ทำการของมหาวิทยาลัย ขอทบทวนในเรื่องที่ได้ทำมาแล้ว ซึ่งมีทั้งส่วนที่พูดไว้แล้วแต่ยังไม่ได้ทำ และส่วนที่พูดไว้แล้วได้ทำบ้างแล้วควบคู่กันไปด้วย

ในเนื้อที่ ๓๐ ไร่ คือส่วนแรกที่มีอาคาร ๗ หลัง การก่อสร้างส่วนใหญ่แล้วเสร็จเกือบสมบูรณ์ เหลือเพียงการตกแต่งบางส่วน การจัดภูมิทัศน์ คาดว่าไม่เกินเดือนกุมภาพันธ์นี้ เนื้อที่ส่วนแรกก็จะเสร็จสมบูรณ์ และไม่มีบุคคลภายนอกคือพวกก่อสร้างมาทำเพิ่มเติม

ส่วนที่สอง เป็นส่วนที่เกิดขึ้นจากน้ำพักน้ำแรงของเราทั้งหมด คือส่วนที่มหาวิทยาลัยได้ใช้เงินรายได้จัดซื้อที่ดินเพิ่มเติมจากประชาชนในราคาประหยัดอีกประมาณ ๕๐ กว่าไร่ ใช้เงินประมาณ ๘ ล้านบาท ที่ดินเป็นของมหาวิทยาลัยเรียบร้อยแล้ว อยู่ส่วนหลังติดกับส่วนแรก มีอาคารสำคัญที่จะสร้างอยู่ ๓ กลุ่มอาคาร อาคารกลุ่มแรกคือ โกดังและโรงพิมพ์ ซึ่งขณะนี้การก่อสร้างโกดังราคาประมาณ ๕๐ ล้านบาท เริ่มตอกเสาเข็มแล้ว จะเสร็จภายใน ๒ ปี เงินส่วนใหญ่เป็นเงินงบประมาณแผ่นดิน มีเงินรายได้ผสมอยู่บ้างไม่เกิน ๑๑ ล้านบาท โรงพิมพ์อยู่ระหว่างการจ้าง จะใช้เงินงบประมาณรายได้ของเราเอง ราคาประมาณ ๓๐ ล้านบาท กลุ่มแรกนี้จะแล้วเสร็จในระยะเวลาประมาณ ๒ ปี นับจากปีนี้เป็นต้นไป ทำให้ไม่ต้องมีกลุ่มอาคารกลุ่มนี้ ค่าตอบก็คือ สื่อการสอน สื่อหลักของ มสธ. คือสิ่งพิมพ์ มีหนังสือและเอกสารการสอนต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดพิมพ์ในปีหนึ่งๆ ใช้เงินประมาณ ๑๐๐ ล้านบาท ใช้โรงพิมพ์ ๔๐-๕๐ โรงพิมพ์ในกรุงเทพฯ เราจำเป็นต้องมีโรงพิมพ์ขนาดกลางเป็นของตัวเอง เพื่อใช้ในการพิมพ์ชุดวิชาบางชุด เช่น ชุดวิชาทางวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ที่มีสัญลักษณ์เฉพาะที่โรงพิมพ์เอกชนไม่พร้อมที่จะจัดพิมพ์ นอกจากนี้เราก็มีการพิมพ์เอกสารที่เป็นความลับ รวมทั้งงานพิมพ์ด่วนที่ไม่สามารถจัดจ้างคนอื่นได้ทัน และก็เห็นชัดว่าในปริมาณที่มากเช่นนี้เอง ศูนย์ไปรษณีย์ก็ยังไม่ย้ายเข้ามาไม่ได้ ยังต้องไปเช่าเขาอยู่ที่รังสิต เนื่องจากไม่มีสถานที่ที่จะรองรับได้ เราจึงยังไม่ใช้ครอบครัวที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งหมด เพราะยังมีพวกเราอีกส่วนหนึ่งยังอยู่ในสภาพ

การจัดที่ต้องไปอาศัยที่เช่าเขาอยู่และทำงานภายใต้สภาพที่ยังไม่สะดวกสบายเท่าที่ควร จึงต้อง  
เร่งสร้าง ๒ กลุ่มอาคารนี้ เพื่อที่จะอำนวยความสะดวกตามภารกิจของมหาวิทยาลัยให้เร็วที่สุด  
เท่าที่จะเร็วได้

กลุ่มอาคารที่สอง จะเริ่มดำเนินการก่อสร้างในปีนี้ เราจะขยายศูนย์สัมมนาที่เราใช้  
ประชุมกันอยู่ให้สามารถที่จะให้คนมาพักได้แต่ละครั้ง ๕๐๐ คน ทำให้เราถึงชอบตัวเลข ๕๐๐  
ทั้ง ๆ ที่ตัวเลข ๕๐๐ นี้ คตินิยมแบบไทย ๆ ไม่ค่อยชอบ เพราะมักจะใช้กับโจร เช่น โจรห้าร้อย  
แต่ที่เราคิดถึง ๕๐๐ เนื่องจากว่านักศึกษาและบัณฑิตที่จบแต่ละปีที่เราบังคับเขาว่าต้องเข้า  
อบรมเข้มประเภทต่าง ๆ ทุกคนจะต้องเข้าถ้าไม่เข้าจะไม่จบ ปีนี้เรามีบัณฑิตจบหมื่นเจ็ดพัน  
กว่าคน และต่อไปอาจจะถึงปีละ ๒ หมื่น ถ้าเราเอาเขามาอยู่คนละ ๑ สัปดาห์ ถ้าเราใช้ ๕๒  
สัปดาห์ สัปดาห์ละ ๕๐๐ คน เราจะรับนักศึกษามาอบรมที่นี่ได้ราว ๆ ๒๕,๐๐๐ - ๒๖,๐๐๐ คน  
นอกจากนี้เรายังมีการประชุม สัมมนา อบรมอย่างอื่นที่เราต้องทำอยู่อีกมาก ความจำเป็นที่  
ต้องสร้างอาคารสัมมนาให้รองรับการอบรม การประชุมต่าง ๆ ในขนาดที่พักได้ไม่ต่ำกว่า ๕๐๐ คน  
จึงเป็นความจำเป็นที่มีลำดับความสำคัญสูง เพราะการที่เราสามารถจะนำเอาบัณฑิตมาอบรม  
ที่นี่ก็จะประหยัดค่าใช้จ่ายแก่ทุกฝ่ายและจะช่วยให้คณาจารย์หรือเจ้าหน้าที่ของเราฟื้นฟูสภาพจาก  
เป็นผู้สัจจร่อนเร่ เพราะเท่าที่ผ่านมาแล้วอาจารย์บางท่านหิวกระเบาออกไปต่างจังหวัดเป็น  
เดือน ๆ ไม่ได้กลับบ้าน บางคนกลับมาบ้านลูกถามว่ามาหาใคร เพราะจำไม่ได้

ในฐานะมหาวิทยาลัยเรายังมีกิจกรรมที่เราจะต้องสนับสนุนหน่วยงานภายนอกที่  
เขาจะมาใช้ประโยชน์ทั้งระหว่างประเทศและภายในประเทศอีกมาก ถ้าเราไม่ทำตัวเป็นที่พึ่งทาง  
วิชาการของคนอื่น มหาวิทยาลัยก็จะมีประโยชน์น้อย เพราะฉะนั้นการที่เรามีอาคารสถานที่ที่เป็น  
ของเราเองนั้น นอกเหนือจากการที่จะช่วยให้พวกเราชาว มสธ. ได้รับความสะดวกสบายมี  
ประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นแล้วยังเป็นบริการโดยตรงแก่หน่วยงาน บุคคล และสังคม  
ภายนอกอีกส่วนหนึ่งด้วย อันนี้ก็มีส่วนที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยมีประโยชน์มากยิ่งขึ้น เพราะ  
ฉะนั้นในโอกาสต่าง ๆ ถ้าเราใช้ที่ของเราแล้วไม่สะดวกเต็มที่ เพราะมีคนอื่นมาใช้อยู่ด้วยก็โปรด  
เข้าใจว่าเรื่องนี้เป็นหน้าที่หนึ่งที่มาวิทยาลัยในฐานะเป็นสถาบันของสังคมจะต้องรับใช้สังคม  
ด้วย แต่ก็คงจะไม่มียุทธศาสตร์ที่ทำให้เกิดสภาพเช่นนั้นอยู่บ่อยครั้ง เพราะถึงอย่างไรลำดับความ  
สำคัญของการใช้ก็ต้องให้กับการของมหาวิทยาลัยเองเป็นอันดับแรก

กลุ่มอาคารที่สองนี้ ถ้าเริ่มก่อสร้างปีนี้ก็เข้าใจว่าจะใช้เวลาไม่เกิน ๒ ปี ก็แล้วเสร็จ  
เช่นเดียวกัน แต่เราจะให้ลำดับความสำคัญแก่อาคารที่พักที่มาเสริมศูนย์สัมมนานี้ ซึ่งขณะนี้พักได้

๑๑๒ คน เป็นอันดับแรก ใช้เวลาเพียงปีเดียวก็คงจะแล้วเสร็จ ที่ผมพูดถึง ๒ ปีนั้น หมายความว่าถึงกลุ่มอาคารทั้งหมด

กลุ่มอาคารที่สาม ซึ่งผมพูดไว้แล้วตั้งแต่ปีแรกที่ผมได้พูดกับพวกเราในฐานะพบกันแบบน้องพี่ปีละหนที่โรงพยาบาลสงฆ์ก็คือ ตั้งเป้าหมายที่จะให้มีอาคารสโมสรที่จะมีที่พักผ่อนที่เล่นกีฬา ที่ประกอบกิจกรรมทางสังคม โดยอาจจะมีสระว่ายน้ำ มีสนามเทนนิส มีห้องเล่นเกมส์ต่าง ๆ เรื่องนี้จะเป็นกลุ่มอาคารที่สาม ที่ขณะนี้ได้ขอให้กรมโยธาธิการออกแบบอยู่และจะดำเนินการก่อสร้างในพื้นที่ส่วนหลังเพื่อให้พวกเรารวมทั้งครอบครัวได้มาใช้ประโยชน์พักผ่อนหย่อนใจในวันหยุดหรือวันที่เราไม่อยากจะทำงานนอกเวลาโดยไม่ต้องเดินทางไปไกลโดยจะพัฒนาขึ้นในสภาพที่ครอบครัวมาพักผ่อนได้เสมือนหนึ่งออกไปพักผ่อนตามสถานพักผ่อนหย่อนใจภายนอกมหาวิทยาลัย แต่เนื่องจากทรัพยากรเรามีจำกัด เรื่องของสโมสรในรูปแบบที่พูดถึงก็อาจจะต้องกลายเป็นกลุ่มอาคารกลุ่มสุดท้ายที่จะเกิดขึ้น โดยที่ยังไม่แน่ใจว่าเราสามารถสร้างได้ในปีนี้ แต่เป็นที่แน่นอนว่าเราจะต้องสร้างให้ได้และแล้วเสร็จไม่ควรจะเกินวาระที่ผมจะพ้นจากการเป็นอธิการบดีสมัยที่สอง ผมคงจะพ้นจากการเป็นอธิการบดีสมัยที่สองในวันที่ ๗ มกราคม ๒๕๓๐ เพราะฉะนั้นผมก็จะนึกถึงวันที่ ๗ มกราคม ๒๕๓๐ ไว้ว่าสิ่งที่พูดในโอกาสพบกันฉันท์น้องพี่ปีละหนนั้นควรจะหาเสียให้หมดภายในวันที่ ๗ มกราคม ๒๕๓๐ เพราะถ้ามีอะไรเหลือไว้แล้วเดี๋ยวอธิการบดีคนต่อไปก็จะบอกว่าดีแต่พูด โปรดอย่าถือว่าเป็นสัญญาแต่ขอให้ถือว่าเป็นความพยายามร่วมกันของชาว มสธ. ที่จะทำให้อสิ่งที่ผมพูดเกี่ยวกับการพัฒนาที่ทำการถาวรนั้นเป็นความจริงให้ได้ โดยมี ๗ มกราคม ๒๕๓๐ เป็นเป้าหมาย

ผมได้เคยพูดไว้ด้วยว่าที่ทำการถาวรในเนื้อที่ประมาณ ๘๐ ไร่ นี่ ถ้าจะให้เป็นประโยชน์ต่อประชาชนอย่างแท้จริงแล้ว เราควรจะพัฒนาทั้งหมดให้เป็นอุทยานการศึกษา บัดนี้ก็กำลังตั้งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิขึ้นพิจารณาดำเนินการให้เป็นอุทยานการศึกษาในความหมายที่ว่าพื้นที่ทั้งหมดเมื่อสร้างอาคารเสร็จเรียบร้อยเราจะพัฒนาภูมิทัศน์ให้สะอาดสวยงามตามธรรมชาติมีต้นไม้ใบหญ้าเขียวชอุ่ม เมื่อคนเดินเข้ามาวิทยาลัยเราแล้วให้รู้สึกเสมือนหนึ่งว่ากำลังเดินอยู่ในอุทยาน แต่ปลอดภัยกว่าไปเดินที่จัตุรัสหรือที่สวนลุมพินี การจะทำได้เช่นนั้นได้เราก็เริ่มต้นแล้ว เราเริ่มปลูกต้นไม้ปลูกหญ้า ทำสวน ขุดคูน้ำ ทำสระน้ำและจะพัฒนาไปเรื่อย ๆ จนวันหนึ่งในอนาคตอันใกล้ ใครเดินเข้ามาในมหาวิทยาลัยนี้เขาจะบอกว่าเหมือนเดินอยู่ในสวน และผมเชื่อว่าบัดนี้พวกเรา ก็เริ่มรู้สึกแล้วว่าในบางพื้นที่นั้นเหมือนเดินในสวน แต่มันเป็นสวนหย่อมเพราะต้นไม้มันยังเล็ก ซึ่งอีกไม่นานต้นไม้ก็คงจะโตขึ้นร่มรื่นด้วยความมุ่งมาดปรารถนาอันนี้ในทุกที่ที่เราจะทำให้เกิดความเขียวชอุ่มได้ เราก็ทำให้หมดแม้หลังคาโรงอาหารเราก็ทำเป็น



สวนลอย แม้แต่ด้านหน้าตามระเบียบห้องเราก็ปลูกต้นไม้ในกระถางซึ่งบางคนคิดว่าเป็นที่ทิ้งขยะ และหลายคนคิดว่าเป็นที่เขี่ยบุหรี่ ความพยายามอันนี้ถือเป็นการพัฒนาที่เราจะทำพัฒนาการของเราในเนื้อที่ประมาณ ๑๐๐ ไร่ให้เป็นอุทยานเสียก่อน หลังจากนั้นเราจะพัฒนาให้เป็นอุทยานอีกประเภทหนึ่งที่ไม่เพียงเดินเข้ามาแล้วร่มรื่น เขียวชอุ่ม สวยงามตามธรรมชาติ แต่อยากจะทำให้คนที่เดินเข้ามาพักผ่อน เยี่ยมชม เขาได้รับการศึกษาตามอัธยาศัยไปด้วย นั่นก็คือการมาเยี่ยมชมมาดูที่นี่จะช่วยให้คนที่มาได้รับความรู้ติดตัวกลับไปมากกว่าก่อนจะมา การจะทำให้เกิดอุทยานการศึกษานั้นเราเป็นสถานศึกษาเราก็คงต้องเติมเรื่องทางการศึกษาตามอัธยาศัย เช่น เราอาจจะจัดสวนเล็ก ๆ หลาย ๆ สวนให้เกิดขึ้นในอุทยาน ที่ได้ทำได้ถูกลงไว้ทั้งหมดเกือบจะทุกตึก และได้ทำโรงรถไว้ในลักษณะที่พร้อมจะเอารถออกไป แล้วก็เป็นที่สาธิตและนิทรรศการต่าง ๆ ก็ด้วยเหตุผลที่ว่า ในบางช่วงบางฤดูกาลเราอาจจะแปลงที่ทำการของเราเป็นที่แสดง เป็นที่สาธิต เป็นที่จัดนิทรรศการ ทั้งประเภทประจำและทั้งประเภทจัดขึ้นเป็นฤดูกาล ทำได้โดยไม่กระทบกับการทำงาน เพราะเราทำงานบนตึกชั้นสอง เราไม่ได้ทำงานที่ตึกชั้นแรก ได้ทำลานอเนกประสงค์ไว้ด้วยเหตุผลที่ว่า ถ้าจะมีกิจกรรม เราจะสามารถจัดได้โดยไม่กระทบกระเทือนต่อการทำงาน เพราะฉะนั้นเรื่องของอุทยานการศึกษาเป็นเรื่องที่พูดไว้แล้วเริ่มทำบ้างแล้ว แต่ยังคงวางโครงการต่อไป ในไม่ช้าและไม่นานเกินรอผมก็เชื่อว่าเราจะเห็นโฉมหน้าของอุทยานการศึกษาที่นี่ซึ่งเป็นแห่งแรกของประเทศไทย ซึ่งผมก็เชื่อว่าเป็นแห่งแรกในภูมิภาคนี้ เพราะในโลกผมก็ยังไม่เห็นว่านอกเหนือจากที่ไหน แต่เท่าที่นึกออกที่ใกล้เคียงกับอุทยานการศึกษามากที่สุดก็เห็นจะเป็นวัดโพธิ์ ที่คนอาจจะคิดว่าเขานวดกันอย่างไรก็ไปดูที่วัดโพธิ์ซึ่งมีการปั้นรูปเอาไว้ เป็นการนวดแผนโบราณ มีการรวมเอาวิทยการสมัยเก่าเช่น สมุนไพรมันต่าง ๆ ไปไว้ที่นั่น ที่เล่าให้ฟังนี้เป็นเพียงต้นเค้าความคิด ผมคงไม่ทำที่นี่ให้เป็นวัดโพธิ์ที่สอง แต่คงจะเป็นอุทยานการศึกษายุคใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีการศึกษาซึ่งเป็นเรื่องที่เราถนัด เช่น ถ้าใครอยากจะทำของดีของเมืองไทยจังหวัดต่าง ๆ มีอะไรอาจจะมากดปุ่มดูภาพทัศน์ โดยที่เราจะพัฒนาจากสิ่งที่เราเก่งและสิ่งที่เราชำนาญเอาขึ้นมาใช้ประโยชน์ วันเสาร์ - อาทิตย์ก็ให้เปิดให้ประชาชนเข้ามาพักผ่อนหย่อนใจมาดูมาชมแล้วก็ได้รับความรู้กลับไปพร้อมกับการพักผ่อนหย่อนใจ

ส่วนนี้เป็นส่วนของการพัฒนาที่ทำการถาวรที่ได้พูดไว้แล้วและขอพูดย้ำเพื่อความชัดเจนขึ้น ถ้าจะทำเช่นนี้ได้ต้องมีนโยบายสำคัญอีกประการหนึ่งคือ นโยบายที่จะส่งเสริมให้ที่ทำการของเราเป็นที่ทำการที่สะอาด มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยสวยงามตามธรรมชาติ ขอประกาศนโยบายนี้อีกครั้งว่าเป็นนโยบายเพียงนโยบายเดียวที่ต้องทำให้ได้ ผมไปประชุมที่ประเทศสิงคโปร์บ่อย ๆ ทุกครั้งที่ไปและทุกคนที่เจอเขาจะพูดเป็นเสียงเดียวกันว่า ถ้าจะดูเรื่องความสะอาด

ความเป็นระเบียบเรียบร้อยสวยงามตามธรรมชาติแล้ว ไม่มีที่ไหนดีเท่าสิงคโปร์ เพราะรัฐบาลสิงคโปร์เขาประกาศเป็นนโยบาย ผมก็คิดว่ามหาวิทยาลัยสุโขทัยนั้นเล็กกว่าประเทศสิงคโปร์ก็น่าที่จะยึดนโยบายการรักษาความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและความสวยงามตามธรรมชาติไว้ตลอดไป ถ้าจะทำให้ได้จะต้องเริ่มต้นตั้งแต่บัดนี้ก่อนที่จะสายเกินไป เพราะฉะนั้นพวกเราที่เห็นผมเอาใจใส่เรื่องอาคารสถานที่เป็นพิเศษเดินดูแม่แต่วันเสาร์ - อาทิตย์ ค่า ๆ ก็ยิ่งมาดู ผมไม่ได้มีความรักหรือความหวงแหนอาคารที่นี้มากมาย แต่ด้วยความเป็นห่วงว่านโยบายที่ว่านี้จะไม่ได้รับการปฏิบัติ เมื่อนโยบายมีเช่นนี้ก็จะต้องมีมาตรการว่าถ้าจะทำให้บรรลุนโยบายนี้จะอย่างไร เราก็จะทำ 3 อย่าง

**ประการแรก** ที่ทำมาแล้วก็คือ เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเรื่องความสะอาดนั้นเราจะมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้าใจวิธีการดูแลรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย รู้จักใช้อุปกรณ์ตามสถานที่ที่มีอยู่

**ประการที่สอง** เราจะสนับสนุนในทุกวิถีทางที่จะทำให้การบำรุงรักษาความสะอาดเป็นไปได้โดยสะดวก เช่น จัดภาชนะเครื่องมืออุปกรณ์ที่เหมาะสมเพียงพอ ขณะนี้ยังไม่เพียงพอเราไม่มีแม่กระทั่งถังขยะ เราไม่มีแม่กระทั่งถังทรายจะให้คนดับบุหรี่ ซึ่งเรากำลังจะต้องเร่งเรื่องนี้สั่งการไปแล้วยังไม่ได้ เพื่อว่าจะได้ไม่มีข้อแม้ว่า เมื่อไปนั่งรอรับเงินเดือนที่หน้าเคาน์เตอร์ของกองคลังสูบบุหรี่ไปด้วยไม่รู้จะทิ้งที่ไหน ก็เลยดับบุหรี่ไว้ในกระถางต้นไม้ ผลปรากฏว่า วันนั้นผมไปเจอทั้งซองบุหรี่ เจอทั้งก้นบุหรี่ มีคนพูดกันว่าคนของเราแย่มาก ทำไม่ถึงไปดับบุหรี่ในกระถางต้นไม้ ผมก็ว่า แล้วจะให้เขาไปดับที่ไหนก็ยิ่งดีกว่าเขาดับที่พื้นแล้วขี้ไ้ เขาอุตส่าห์ดับในกระถางนั้นก็ดีแล้ว เมื่อวันที่ ๒๘ ธ.ค. มีงานเลี้ยง พวกเราที่รองรับไม่ได้ก็ทิ้งขวดเบียร์ไว้ในกระถางต้นไม้ได้ฤกษ์ที่เขาปลูกต้นไม้มาก ผมก็ว่าดีแล้วที่เขาอุตส่าห์ไว้ในนั้น ดีกว่าเขาทิ้งเกลื่อนสนาม ก็แสดงว่าพวกเราเองก็อยากจะทำอะไรเป็นระเบียบเรียบร้อย ถ้ามีสิ่งรองรับอำนวยความสะดวกทุกด้านก็เชื่อว่าทุกคนอยากจะทำ ทุกคนจะไม่ทำอะไรให้ระเกะระกะ จะทำให้เรียบร้อย เพราะนิสัยเราเป็นกันอย่างนั้นอยู่แล้ว

**มาตรการที่สาม** ก็คือ เรามีมาตรการเพื่อให้เราสะอาดได้ตลอดไป เป็นระเบียบเรียบร้อยได้ตลอดไป และให้คนที่ย่างเท้าก้าวเข้ามา มสธ. กลับไปทุกคนจะต้องพูดเป็นเสียงเดียวกันว่าที่ มสธ. สะอาดเรียบร้อย ก็คือเราจะจัดให้มีรางวัล ต่อไปนั้นวันสถาปนาทุกปีพอถึงวันสถาปนาเราจะประกาศให้รางวัลผู้ที่ดูแลรักษาความสะอาดได้ดีที่สุด สำหรับรางวัลที่ ๑ นั้น ให้ ๕,๐๐๐

บาท รางวัลที่ ๒ มี ๒ รางวัล รางวัลละ ๓,๐๐๐ บาท รางวัลชมเชย ๓ รางวัล ๆ ละ ๒,๐๐๐ บาท เราจะมีคณะกรรมการคณะหนึ่งซึ่งกำลังจะตั้งให้ทำหน้าที่ประเมินผลติดต่อกันทั้งปี แล้วก็เอาผลประเมินมาตัดสินในแต่ละปี ถ้าทำทั้ง ๓ อย่างนี้แล้วยังไม่สะอาด ผมก็เชื่อว่าไม่มีวิธีใดที่จะทำได้อีกแล้ว แต่เพียงไปกำกับผู้ดูแลความสะอาดอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ เราจะต้องขอร้องขอความร่วมมือจากผู้ใช้อาคารสถานที่ว่า ถึงแม้ท่านไม่มีหน้าที่โดยตรงในการที่จะดูแลรักษาความสะอาด แต่ท่านมีส่วนอย่างสำคัญ เพราะเรามีผู้รักษาความสะอาดอยู่ประมาณ ๗๐ คน แต่เรามีคนใช้อาคารอยู่ถึง ๑,๐๐๐ คน เพราะฉะนั้น ๑,๐๐๐ คนนั้นแหละคือ ตัวแปรสำคัญในการรักษาความสะอาด เพราะฉะนั้นถ้าท่านร่วมมือ ท่านร่วมกันรักษาและส่งเสริมนโยบายนี้ ผมเชื่อว่าเราทำได้ เพราะสิ่งที่ยากกว่านี้ มสธ. ก็ทำได้แล้ว สำหรับเรื่องการพัฒนาที่ทำการถาวร ก็มีเรื่องที่ยากจะพูดถึงความหลังกับความหวังไว้เพียงเท่านี้

เรื่องที่สองที่จะพูดในโอกาสพบกันฉันพี่น้องปีละหนก็คือ อยากรจะทบทวนกับพวกเราในผลงานของพวกเราเอง ขณะนี้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อยู่ในช่วงแผนพัฒนา ระยะที่ ๕ เริ่มตั้งแต่ปี ๒๕๒๕ ปีนี้กำลังจะเป็นปีสุดท้ายของแผน คือปีงบประมาณ ๒๕๒๙ กำลังจัดทำงบประมาณปีสุดท้ายของแผนอยู่ ถ้าจะให้ประเมินตามแผนว่า ช่วงแผนพัฒนาระยะที่ ๕ นั้น มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามแผนเป็นอย่างไร ก็ขอเรียนว่า เราโตตามแผน และบัดนี้เราโตเต็มแผนแล้ว กล่าวคือโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาระยะที่ ๕ นั้น เราทำหมดแล้ว เช่น การจัดตั้งสาขาวิชา การจัดตั้งหน่วยงาน การเปิดสอนหลักสูตรต่าง ๆ ทุกอย่าง ทำได้ตามเป้าหมายทั้งสิ้นและก่อนกำหนด เพราะเรายังมีเวลาเหลืออีก ๑ ปี สำหรับแผนระยะที่ ๕ โครงการและกิจกรรมในแผนที่บรรจุเข้าแผนนั้น ดำเนินการเสร็จสิ้นหมดแล้ว จึงพูดได้ย่อ ๆ ว่า บัดนี้เราได้โตตามแผนและเราได้โตเต็มแผนระยะที่ ๕ แต่ที่พูดอย่างนี้เป็น การพูดเชิงปริมาณ ส่วนที่เราจะต้องประเมินกันอีกนานก็คือ การปฏิบัติตามแผนเชิงคุณภาพ และเชิงประสิทธิภาพ ซึ่งคงจะยังจัดหั้นที่ไม่ได้ แต่ด้วยตรรกะที่ต่าง ๆ ที่เราพอจะประเมินได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการผลิตบัณฑิต ไม่ว่าจะเป็นเรื่องบริการการศึกษาหรือบริการอื่น ๆ นั้น ถือว่า ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ จะไม่พอใจได้อย่างไรในเมื่อปีที่แล้วมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้รับรางวัลปฏิทินดีเด่น มีมหาวิทยาลัยไหนบ้างที่ได้รับ และปีที่แล้วเราได้รับรางวัลสังข์เงิน ในฐานะที่ใช้เทคโนโลยีทางสื่อสารมวลชนและการประชาสัมพันธ์ประยุกต์มาใช้ในการจัดการศึกษาได้ ยอดเยี่ยมสมควรแก่การยกย่อง ถ้าตรรกะนี้เหล่านี้ไม่เป็นเครื่องบอกเราทำงานได้ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์ที่สังคมเขามุ่งหวังแล้ว ผมก็ไม่รู้จะพูดถึงเกณฑ์อะไร เพราะฉะนั้นในส่วนนี้ผมถือว่าเป็นเรื่องที่พวกเราชาว มสธ. ทุกคนเป็นผู้ที่ได้ช่วยกันปฏิบัติงานจนกระทั่ง

มหาวิทยาลัยของเราได้รับการยอมรับ และในโอกาสนี้ผมก็คิดว่า พวกเราน่าจะปรบมือให้กับตัวเราเอง

ปัญหาที่มีว่า แล้วอนาคตของ มสธ. จะเป็นอย่างไร สิ่งที่ผ่านมาแล้วทั้งส่วนที่เป็นความสำเร็จและบางส่วนที่อาจจะไม่เรียกว่าความล้มเหลว แต่อาจจะยังไม่ถึงขั้นที่ประสบความสำเร็จตามที่เรารารถนา มันก็เป็นแต่เพียงบทเรียนที่จะทำให้เราก้าวไปข้างหน้าด้วยก้าวที่มั่นคงขึ้น ช่วงนี้เป็นช่วงที่เรากำลังจัดทำแผนพัฒนาระยะที่ ๖ ซึ่งจะเริ่มปี ๒๕๓๐ และสิ้นสุดปี ๒๕๓๕ เป็นช่วงเดียวกันกับที่ มสธ. จะมีอายุครบทศวรรษแรกคือ ๑๐ ปี ช่วงนี้เป็นช่วงสำคัญมาก เพราะมหาวิทยาลัยเปิดหัวโลก ช่วงที่ถือว่าวิกฤตที่สุดคือช่วง ๑๐ ปีแรก ถ้าผ่าน ๑๐ ปีแรกไปด้วยดีแล้ว หายห่วง ปีนี้เรากำลังย่างเข้าปีที่ ๗ ลิบปีของเราจึงล่าเข้าไปในส่วนแรกของแผนพัฒนาระยะที่ ๖ ปัญหาว่าทำไมผมจึงใช้ ๑๐ ปี ว่าเป็นตัวเลขสำคัญ สำหรับพัฒนาการของมหาวิทยาลัยของเรา ที่ใช้ ๑๐ ปีก็เพราะว่าไม่ต้องดูของใคร ดูของ มสธ. เองก็ได้ ตั้งมาเมื่อปี ๒๕๒๑ ใช้เวลาเตรียมการ ๒ ปี จึงเปิดรับนักศึกษาได้เนื่องจากต้องจัดระบบ ต้องวางระเบียบ ต้องเตรียมการมาก เพราะไม่สามารถจะลอกเลียนแบบใครได้ เปิดมาแล้ว ๒ ปี ก็ยังต้องบอกว่าต้องทดสอบระบบก่อน เพื่อจะดูว่าระบบที่เรานำมาใช้ซึ่งเป็นของใหม่ใช้ได้หรือไม่ เข้าไป ๔ ปีแล้วเมื่อทดสอบระบบจนแน่ใจแล้วก็เริ่มขยายงาน การขยายงานนั้นหลักสูตรแต่ละหลักสูตร โดยปกติมักจะเป็นหลักสูตร ๔ ปี เราจะรู้ผลหลักสูตร ๔ ปีได้ก็ต่อเมื่อครบวงจรรวมกันเป็น ๘ ปี เราจะมีเวลาอีก ๒ ปี สำหรับเป็นเวลาที่ปรับระบบเพื่อที่จะก้าวไปข้างหน้าโดยอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมาครบวงจร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชนี้ยังไม่ครบวงจรทีเดียว เราทำมาปีที่ ๗ จะครบในปีหน้า ผมจึงใช้หลัก ๑๐ ปีว่าเป็นทศวรรษที่สำคัญสำหรับมหาวิทยาลัยของเรา จากผลที่ผ่านมา ก็พอจะบอกได้ว่าอนาคตของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชในสังคมไทยนั้น แน่นอันทันที่สุด เราจะเปิดมหาวิทยาลัยเปิดที่ใช้ระบบการสอนทางไกลอย่างที่เราพัฒนาแล้วโดยไม่เปลี่ยนแปลงเป็นที่แน่นอน ผมต้องย้ำข้อนี้เพราะมีคนถามกันมาก ถามมาตั้งแต่ก่อนตั้งมหาวิทยาลัย และตั้งมาแล้วว่าต่อไปว่าจะเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชั้นเรียนหรือเปล่า จะเปลี่ยนไปเป็นแบบเดียวกับมหาวิทยาลัยรุ่นพี่คือมหาวิทยาลัยรามคำแหงหรือไม่ ผมก็ตอบอยู่ตลอดเวลาว่า จะแน่นอนเป็นมหาวิทยาลัยเปิดแบบการสอนทางไกล และเพราะการที่เราเป็นอย่างนี้ เราทำอย่างนี้เราก็เป็นเราอย่างที่เป็นอย่างนี้ เพราะถ้าเราทำอย่างคนอื่น ผมเชื่อว่ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชจะไม่เจริญก้าวหน้ามาถึงแค่นี้ เมื่อเราเดินถูกทางและเดินในทางที่ถูกแล้ว เราจะไปเลือกเดินทางอื่นทำไม หนทางข้างหน้าที่มีอยู่ก็คือทำอย่างไรเราจะเป็นผู้นำในการบุกเบิกพัฒนาและประยุกต์ระบบการเรียนการสอนทางไกลเอาไว้ได้ การที่จะเป็นผู้นำนั้นไม่มีความหมายแต่เพียงในประเทศไทยเท่านั้น ต้องยอมรับว่าขณะนี้เราเป็นผู้นำทางด้านการสอนทางไกลแห่งหนึ่ง

ของโลก ที่ผมพูดวันนี้ไม่ได้พูดด้วยการโอ้อวดหรือพูดเกินความจริง เพราะขณะนี้ทั่วโลกเขามาดูงานเรา เรามีแขกมาเยี่ยมเราทุกวัน ภายในประเทศไม่ต้องพูดถึง ขณะนี้มีคนขอมาดูงานรับไม่ไหว กำลังคิดว่าอาจจะต้องหารายได้เพิ่มขึ้นโดยการเก็บค่าดูงาน ถ้าเราไม่มีอะไรดี หรือเราไม่มีอะไรที่เขาคิดว่าคุ้มกับการมาดูนี้ผมไม่เชื่อว่าเขาจะเสียเวลาโดยที่ไม่ได้ประโยชน์อะไร เพราะฉะนั้นเรื่องที่เราจะเป็นมหาวิทยาลัยเปิดแบบการสอนทางไกลตลอดไป และจะเป็นผู้นำด้านนี้ โดยการพัฒนาระบบการสอนทางไกลให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ไม่หยุดยั้ง จึงเป็นอนาคตที่แน่นอนของ มสธ. ในฐานะที่เราเป็นมหาวิทยาลัยเปิดที่ได้รางวัลสังข์เงินเป็นการรองรับว่าจุดเด่นของเรานั้นอยู่ที่การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ประโยชน์ เราจะต้องรักษาความดีเด่นอันนี้ไว้โดยจะต้องมุ่งมั่นพัฒนาสื่อการสอนทางไกลโดยการประยุกต์เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ แต่ว่าจะต้องเป็นเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ของเมืองไทย รางวัลสังข์เงินที่เราได้รับ เราได้เพราะเราประยุกต์เทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพของสังคมไทย ตรงนี้คือข้อความกำกับที่สำคัญ ไม่ใช่ว่าใครเขาไปยุคจรวดเขาไปดาวเทียมแล้ว ถ้าเรายังใช้เทคโนโลยีที่ไม่ใช่จรวดไม่ใช่ดาวเทียม เราจะไม่ทันสมัย เทคโนโลยีที่เหมาะสมที่จะพัฒนานั้นถ้าเราทำได้และทำดีเราจะบริการการศึกษาให้แก่ประชาชนได้กว้างขวางทั่วถึงทุกท้องถิ่นตามปณิธานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยที่ว่า “เปิดโอกาสทางการศึกษาคือปรัชญาของ มสธ.” สังคมในอนาคตนั้นจะเป็นสังคมข่าวสารไม่ว่าคนในสังคมอยากจะได้ข่าวสารหรือไม่ ข่าวสารจะมาหาเราเองด้วยความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทางการสื่อสาร ทำอย่างไรคนถึงจะรู้จักการใช้ข่าวสารเพื่อประโยชน์ของการดำเนินชีวิตอย่างฉลาด มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในฐานะที่เป็นมหาวิทยาลัยที่ใช้สื่อและต้องพัฒนาสื่อก็ต้องเป็นหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบอย่างยิ่งที่จะพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสาร เพื่อประโยชน์ในการศึกษาทั้งในส่วนที่มหาวิทยาลัยเอามาใช้ในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเอง และทั้งในส่วนที่จะเป็นบริการเพื่อที่จะให้หน่วยงานอื่นเขาเอาผลของการพัฒนาสื่อของเราไปใช้ประโยชน์ในการให้บริการแก่สังคมตามความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้นๆ เราถึงได้มีโครงการผลิตภาพทัศน์เพื่อการศึกษา มีโครงการพัฒนาสื่อสารโทรคมนาคมเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา แต่ก็คือแนวโน้มในอนาคตที่ มสธ. จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ความมีประโยชน์ของ มสธ. นั้น จะมีประโยชน์มากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับว่าเราสามารถที่จะพัฒนาสื่อการสอนต่างๆ เพื่อใช้ประโยชน์ของเราเองและเพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ให้คนอื่นได้เพียงใด ผมพูดเช่นนี้โปรดอย่าเข้าใจผิดว่าผมกำลังบอกว่าผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสื่อคือผู้ที่เป็บุคคลสำคัญของ มสธ. และเขาเท่านั้นเป็นบุคคลสำคัญ ไม่ใช่เช่นนั้นเพราะการทำงานของ มสธ. นั้น เราทำงานคนเดียวไม่ได้ ผลงานของเรานั้นเกิดจากการทำงานเป็นทีม เพราะฉะนั้น ทุกคนตั้งแต่ผู้ที่สนองนโยบายรักษาความสะอาด จน

กระทั้งงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาการโดยตรง ย่อมมีส่วนรับผิดชอบต่อพัฒนาการของมหาวิทยาลัย ตามแนวที่ผมพูดถึงแล้วทั้งสิ้น บทบาทความรับผิดชอบของเราจะต่างกันแต่เรากำลังเดิน ไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน

ในฐานะที่ผมแทนหน่วยงาน ก็มีเรื่องอยู่เรื่องหนึ่งที่เป็นปัญหาค้างใจและเป็นปัญหา ค้างจ่ายคือเมื่อ ๒ ปีที่แล้ว ผมได้คำนึงถึงความเดือดร้อนของชาว มสธ. ที่จะต้องย้ายที่ทำการ และอาจจะกระทบความเป็นอยู่ก็ได้พยายามหามาตรการที่จะช่วย เพื่อให้ช่วยตัวเองได้ ก็จึงได้ จัดให้มีโครงการเคหะสงเคราะห์กู้เงิน ดอกเบี้ยราคาถูกลง ๕% ผ่อนส่ง ๑๕ ปี ถึงแม้ว่าขอกู้ได้บ้าง ไม่ได้บ้าง พอใจบ้างไม่พอใจบ้างก็ตาม โครงการนั้นก็ยังมีประโยชน์แก่คนจำนวนหนึ่งไปแล้วที่ได้ รับประโยชน์จากการกู้ยืม มาบัดนี้เรื่องของโครงการสงเคราะห์ทำนองนั้นเป็นที่ชัดเจนว่า เป็นประโยชน์ กับพวกเราส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะส่วนที่พอจะช่วยตัวเองได้ แต่ยังไม่เป็นประโยชน์ต่อพวกเรา ส่วนใหญ่ที่อยู่ในสภาพช่วยตัวเองได้น้อยกว่า หรือช่วยตัวเองไม่ได้ ถึงจะให้กู้โดยไม่คิดดอกเบี้ย เลยก็ยังกู้ไม่ได้เพราะชักหน้าไม่ถึงหลังจะเอาเงินที่ไหนมาผ่อนชำระ ในเมื่อเงินที่จะกินไปวัน ๆ หนึ่งก็ยังไม่พอ ผมก็เลยมาไตร่ตรองดูอีกทีว่า ถึงแม้มหาวิทยาลัยจะยืนยันนโยบายที่ว่า ในเนื้อที่ เกือบ ๑๐๐ ไร่ที่จะเป็นอุทยานการศึกษานั้น เราจะไม่จัดที่พักให้โดยเด็ดขาด และยืนยันนโยบายนี้อยู่ที่จะไม่ให้มีอาคารที่เป็นที่อยู่อาศัยของใครทั้งสิ้น แต่ก็คิดว่าถ้าจะมีทางเป็นไปได้ ที่จะช่วยให้ผู้มีรายได้น้อยที่ช่วยตัวเองไม่ได้ และอยู่ห่างไกลจากมหาวิทยาลัยเดินทางไปมากก็ไม่ สะดวก หรือมีเงินก็ต้องเช่าเขาอยู่ในราคาแพง ก็เลยคิดว่าจะจัดโครงการอีกโครงการหนึ่งขึ้น โดยที่มหาวิทยาลัยจะหาที่ในราคาที่ไม่แพงนักแล้วก็ไม่ไกลจากที่นี้สัก ที่ไปมาสะดวกพอสมควร จัดสร้างที่พักสำหรับผู้มีรายได้น้อยโดยเก็บค่าเช่าแต่พอคุ้มกับค่าน้ำค่าไฟหรือค่าบริการรักษา ผม คิดว่าโครงการนี้จะคงจะต้องเกิดขึ้นและก็จะเกิดขึ้นในระยะเวลาที่รวดเร็วพอสมควร ที่ผมคิด ออกไปดัง ๆ ก็ด้วยเหตุผลที่ว่า มีคนมาบารากกับผมอยู่ไม่น้อยถึงเรื่องนี้ และผมก็เห็นว่าเป็น ความเดือดร้อนจำเป็นขั้นพื้นฐานอย่างหนึ่งกำลังจะทำการสำรวจว่า คนที่อยู่ในสภาพเช่นนี้ และต้องการความช่วยเหลือเช่นนี้มีสักเท่าไร เพียงพอที่จะจัดทำหรือไม่ เพราะการทำในรูปอื่น ที่ทำมาแล้วนั้น ยังไม่ช่วยคนอีกจำนวนหนึ่งซึ่งไม่น้อย

ถ้ามีความต้องการเดือดร้อนจำเป็นเพียงพอก็จะรีบดำเนินการด้วยความหวังว่า เป็น การช่วยให้พวกเราช่วยตัวเองได้ดีขึ้นไม่ใช่เป็นการให้เปล่าแต่ในขณะเดียวกัน สิ่งที่คิดว่ามหา- วิทยาลัยจะได้เป็นการตอบแทน ไม่ใช่ตัวผมก็คือ การที่เราจะได้อุทิศตัวมีขวัญและกำลังใจ ช่วยกันเสริมสร้าง มสธ. ของเราให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ผมก็ขอฝากความคิดในโอกาส “พบกันฉันท์น้องพี่ปีละหน” สำหรับปีนี้ไว้เพียงเท่านี้

คำปราศรัยของอธิการบดี ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๓  
เมื่อวันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓  
ณ อาคารสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ท่านรองอธิการบดี ท่านอาจารย์ และเพื่อนข้าราชการ มสธ. ที่รักทุกท่าน

เราถือเป็นประเพณีที่จะพบกันฉันท์น้องพี่ละहन โดยที่ประเพณีนี้ได้ทำสืบเนื่องติดต่อกันมาทุกปี หลายคนอาจจะสงสัยว่าประเพณีที่อธิการบดีปราศรัยกับคณะผู้ร่วมงานปีละหนั้นมาจากไหน ประเพณีนี้เป็นประเพณีที่มหาวิทยาลัยในประเทศตะวันตก โดยเฉพาะที่ประเทศอังกฤษได้ถือปฏิบัติที่อธิการบดีซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของสถาบันจะนัดพบกับคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย โดยในการนัดพบนั้นอาจจะเป็นการนัดพบกันปีละหนหรือเทอมละหน เมื่ออธิการบดีของมหาวิทยาลัยเห็นว่ามีเรื่องที่เป็นเรื่องสำคัญที่น่าจะรายงานต่อผู้ร่วมงานและแสวงหาข้อคิดเห็นเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย

เมื่อ ๒ ปีที่แล้ว ผมไปเยี่ยมมหาวิทยาลัย Oxford ของอังกฤษ ได้พบกับอธิการบดีท่านก็บอกว่าคำนี้จำเป็นต้องปลีกตัวไปตามนัด ก็ถามว่านัดอะไร ท่านก็บอกว่าขณะนี้คณาจารย์ของมหาวิทยาลัย Oxford กำลังสนใจเรื่องรัฐบาลอังกฤษขึ้นค่าเล่าเรียนนักศึกษาต่างประเทศก็เลยไปปิดป้ายไว้ที่ห้องประชุมว่า วันนี้ตอนค่ำเป็นรายการพบอธิการบดีเพื่อเรื่องนี้ พอรุ่งเช้าผมได้พบกับท่านอีก ก็ถามว่าเมื่อคืนเป็นอย่างไร ท่านบอกว่าน่าสนใจมากเพราะเป็นครั้งแรกที่คณาจารย์มาพบอธิการบดีตามนัดจำนวนมากกว่าทุกครั้ง แล้วถามว่ามีอยู่เท่าไร ก็บอกว่ามีอยู่สักสาม - สี่สิบคนและถามว่าทุกครั้งเป็นอย่างไร ก็บอกว่าบางครั้งไปปิดป้ายบอกไว้ ไม่มีมาเลย แต่อธิการบดีก็ต้องไป เพราะถือว่าเมื่อนัดแล้วไม่ไปตามนัด แม้ว่ามาเพียง ๑ คน ก็เสียหาย บางครั้งเขามา ๒ - ๓ คน ก็จะต้องมีการพูดจาปราศรัยกันอย่างเป็นทางการ เพราะถือว่าเป็นหน้าที่ที่อธิการบดีจะต้องรายงานต่อผู้ร่วมงานในเรื่องที่สำคัญ เมื่อนัดว่าจะไปรายงานตัวแล้วไม่มีผู้รับรายงานมาก็ไม่เป็นไร แต่ตัวเองต้องไป เพราะฉะนั้นวันนี้ก็เช่นเดียวกัน เมื่อผมเองได้ถือปฏิบัติประเพณีนี้อย่างน้อยปีละหน เมื่อดำรงตำแหน่งมาครบรอบปี น่าจะพบปะกับเพื่อนร่วมงานเพื่อรายงานให้ทราบถึงเรื่องสำคัญและให้ข้อคิดในสิ่งที่สมควรจะทำ เป็นเรื่องจำเป็น

ผมก็ต้องมาตามนัดไม่ว่าเพื่อนร่วมงานจะมาตามนัดหรือไม่หรือว่ามาเล็กน้อยแค่ไหนก็ไม่สำคัญ เพราะสำคัญว่าเมื่อเรามีนัดเราทำหน้าที่ตามนัดและหน้าที่นั้นเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นต่อมหาวิทยาลัย แล้วก็ถือว่าใช้ได้

ปีนี้เป็นปีที่เรจัดงานแบบประหยัด ก็ถือได้นำเอากิจกรรมหลายกิจกรรมมารวมไว้ในวันเดียว การปราศรัยตามประเพณีปีละหนนั้น โดยปกติจะทำในสัปดาห์แรกของเดือนมกราคม ซึ่งเป็นโอกาสครบรอบของการดำรงตำแหน่งอธิการบดีครบรอบ ๑ ปี เพราะว่าผมได้รับพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมให้เป็นอธิการบดีในวันที่ ๗ มกราคม ทุกทีก็พยายามจะปราศรัยให้ใกล้กับวันที่ ๗ แต่เนื่องจากเห็นว่าถ้าไปจัดใกล้วันที่ ๗ มกราคม ก็คงจะทำให้ต้องมีกิจกรรมอื่นๆ ก่อนหน้านั้นตามกาลเทศะ ปีนี้จึงเลื่อนเอาการปราศรัยประจำปีมาไว้รวมกับกิจกรรมอื่นเพื่อเป็นการประหยัด และจริงๆ เวลาาก็ใกล้เคียงกัน เพราะฉะนั้นการมาวันนี้จึงถือว่าผมมาตามนัดเพื่อที่จะปราศรัยตามประเพณีแห่งการครบรอบปีของการดำรงตำแหน่งอธิการบดี ผมถือในส่วนของผมว่าเป็นหน้าที่ และในโอกาสเดียวกันนี้ก็เป็นที่โอกาสครบรอบปีแห่งการย้ายเข้าสู่ที่ทำการด้วย เพราะเราย้ายเข้าสู่ที่ทำการโดยถือฤกษ์วันที่ ๒๗ ธันวาคม ปีที่แล้ว ก็ถือว่าครบรอบปีก็เป็นโอกาสที่ควรจะพบกันและมีการทำกิจกรรมที่เป็นสิริมงคลร่วมกัน เพราะเราอยู่มา ๑ ปีด้วยความผาสุกและราบรื่นพอสมควร ในโอกาสเดียวกันนี้ก็เป็นที่วันส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่ด้วย ก็เลยถือว่าเป็นการปราศรัยในโอกาสส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่ แต่คงไม่ใช่เป็นการปราศรัยในวันเงินเดือนออก เพราะรู้สึกมันค่อนข้างจะขัดกับกาละนั้น ซึ่งเรามากจะคิดถึงเรื่องใช้หนี้หรือทำอะไรจึงจะมีเงินไปฉลองปีใหม่มากกว่าจะมาฟังคำปราศรัย เพราะฟังแล้วก็ไม่ช่วยให้มีเงินมากขึ้น ที่สำคัญที่สุดก็คือว่า เป็นการปราศรัยเรียกน้ำย่อยก่อนงานเลี้ยงอาหารกลางวันซึ่งทำเป็นครั้งแรก เพราะก่อนหน้านี้มักจะทำหลังอาหาร คราวนี้เป็นรายการก่อนอาหารก็ต้องถือว่าเป็นรายการเรียกน้ำย่อย เมื่อเป็นเช่นนี้มันก็เกิดภาวะความจำกัดในแง่ที่ ๑ ก็คือ จะพูดอย่างไรให้ได้ตามวัตถุประสงค์ของทุกกิจกรรม ซึ่งเป็นเรื่องของการปราศรัยประจำปีในหน้าที่ของอธิการบดี เป็นเรื่องของการปราศรัยครบรอบปีของการย้ายเข้าสู่ที่ทำการ เป็นการปราศรัยเพื่อส่งท้ายปีเก่าและต้อนรับปีใหม่ และเป็นการปราศรัยเพื่อเรียกน้ำย่อยก่อนอาหารกลางวัน ผมก็เลยคิดว่าวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้ได้ทุกวัตถุประสงค์ก็คือควรจะเริ่มต้นจากการอวยพรปีใหม่เสียก่อน เพราะว่าทุกคนก็คงอยู่ในอารมณ์ของปีใหม่ ในโอกาสที่พบกันพร้อมหน้าก็ขอส่งท้ายปีเก่า โดยการขอให้พวกเราสิ่งที่ไม่ดีต่อพวกเรา หรือสิ่งที่ไม่ดีต่อมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานของเรา หรือสิ่งที่ไม่ดีต่อวงศาคณาญาติเสียให้หมด เพราะถือว่าอะไรที่เกิดขึ้นแล้วไม่ดีก็ขอให้มันผ่านไป แล้วก็ขอให้ร่วมกันระลึกถึงสิ่งที่ดีที่เกิดแก่ตัวเรา



ที่เกิดแก่มหาวิทยาลัย ที่เกิดแก่วงศาคณาญาติ เพื่อจะได้เริ่มตั้งสติในวันนั้นบนพื้นฐานของ  
ความดีทั้งหลาย แล้วเราจะได้อันรับปีใหม่ด้วยฐานแห่งความดี เพื่อช่วยให้ชีวิตในปีใหม่เป็น  
ชีวิตที่ดีขึ้นและดีกว่าปีที่ผ่านมา ขอให้ร่วมกันร่วมพลังจิตและขอให้ความปรารถนาดีที่เรา  
ต่อกันนั้นมีผลส่งให้ทุกคนมีความสุข มีความสำเร็จในชีวิตส่วนตัว และชีวิตการงานตลอดปี  
และตลอดไป

ในส่วนที่เป็นเรื่องของการปราศรัยเพื่อหน้าที่ของผมเอง เมื่อครบรอบปีแห่งการย้าย  
เข้าสู่ที่ทำการและเพื่อเรียกน้ำย่อย ก็ขอสรุปรวมว่า ผมจะพูดในเชิงความหลังและความหวัง  
ของมหาวิทยาลัยของเรา โดยจะเป็นเรื่องที่เป็นนโยบาย แผนงาน และกิจการสำคัญ  
ของ มสธ. ที่เราได้ร่วมกันรับผิดชอบมาแล้วและที่เราจะต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อไปเพื่อ  
อนาคตที่ดีขึ้นของมหาวิทยาลัยของเรา

ในเรื่องความหลังนั้น เมื่อเช้านี้ผมได้นำเอาคำปราศรัยทั้งหมดที่พูดมาแล้วในปีก่อน ๆ  
และกิตติมภ์อยู่ในจดหมายข่าวของ มสธ. พบว่าที่พูดไปแล้วนั้นเป็นไปตามที่พูดทั้งหมด ยกเว้น  
อยู่ ๒ เรื่อง ที่ยังไม่เกิดขึ้นอย่างที่พูดเอาไว้ ๒ เรื่องนั้นก็คือ

เรื่องแรก ได้พูดเอาไว้ติดต่อกันหลายปีที่ยอยากให้เห็นที่ทำการของเรามีสโมสรที่จะ  
ส่งเสริมการพักผ่อนหย่อนใจของสมาชิก มสธ. ทุกคน ในรูปที่ทำเป็นคล้าย ๆ กับ Country  
Club โดยมีอาคารสโมสรอาคารกีฬาในร่ม สระว่ายน้ำ อาคารที่จะสนับสนุนกิจกรรมนันทนาการ  
การพักผ่อนหย่อนใจ ในเวลาที่เราพอจะมีอยู่บ้างในโอกาสว่างงาน ส่วนนี้พูดไว้มากแต่ยังไม่ได้  
ทำอะไรเลยจนกระทั่งหลายคนสงสัยว่าจะทำหรือเปล่า ก็ขอนำมาเรียนยืนยันไว้อีกครั้งหนึ่ง ณ  
ที่นี้ว่า เหตุผลที่ยังไม่ได้ทำก็เนื่องมาจากจำเป็นจะต้องทำเรื่องอื่นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ  
ที่ทำการในส่วนที่เป็นลำดับของความสำคัญเสียก่อน และบัดนี้ก็ทำได้ทำในส่วนที่เป็นลำดับ  
ของความจำเป็นที่มาก่อนเกือบจะหมดแล้ว ก็เป็นอันแน่นอนว่าเรื่องของสโมสรตามแนวความคิด  
ที่เคยเสนอไว้ได้นำมาดำเนินในช่วงแผนพัฒนาระยะที่ ๖ ซึ่งผมได้ตั้งเป้าหมายไว้ว่างานก่อสร้าง  
สำคัญ ๆ ที่ได้เคยพูดไว้แล้วและอยู่ในแผนกับที่จะทำใหม่จะต้องแล้วเสร็จทั้งหมดก่อนที่เราจะ  
ฉลอง ๑๐ ปี ของ มสธ. ๑๐ ปีของ มสธ. ก็คือ พ.ศ. ๒๕๓๑ จะเป็นเดือนกันยาหรือไม่ ไม่แปลก  
แต่หมายความว่าปี ๒๕๓๑ เราควรมีที่ทำการที่มีอาคารสถานที่รองรับกิจกรรมทุกรูปแบบ  
ตามระบบการศึกษาทางไกลได้ครบถ้วนสมบูรณ์พอสมควร เพราะฉะนั้นอาคารสโมสรก็  
จะต้องเร่งสร้างและพัฒนาขึ้นตามแนวความคิดของเราให้เสร็จให้ได้ภายในปี ๒๕๓๑

อีกเรื่องหนึ่งที่พูดไว้แล้วแต่ยังไม่ได้ทำ แต่ไม่ได้หมายความว่าทำไม่ได้ ก็คือเรื่องที่ต้องการจะให้พื้นที่พักสำหรับผู้มีรายได้น้อยในรูปแบบที่เป็นอาคารแฟลต ให้เช่าในอัตราถูกพอคุ้มกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เนื่องจากผู้มีรายได้น้อยของเรามีจำนวนมากยังช่วยตัวเองไม่ได้ แม้มีสวัสดิการเคหะสงเคราะห์ช่วยเขาก็ยังชักหน้าไม่ถึงหลังไม่สามารถกู้ยืมเงินไปสร้างที่พักได้ตามแนวที่เรายากจะเห็น คนกลุ่มนี้ต้องการที่พักในระยะชั่วคราว ๓ ปี ๕ ปี ก่อนที่เขาจะมีของเขาเองได้ และเพื่อความสะดวกในการจะมาทำงาน แต่ว่าที่พักนั้นคงจะไม่สร้างในที่ทำการถาวรเป็นที่แน่นอนแต่จะจัดหาที่สร้างที่ไม่ไกลจากที่ที่นั่นแต่ก็ไม่ไกลจนเกินไปเพื่อที่จะแยกเรื่องที่พักกับเรื่องทำงานออกจากกันโดยสิ้นเชิงอย่างที่เป็นอยู่ คือที่ทำการที่นี้ในบริเวณประมาณ ๑๐๐ ไร่ จะเป็นเขตที่ปลอดที่พักของคน โดยจะไม่ยอมให้ใครมาสร้างบ้านหรือพักในบริเวณนี้โดยเด็ดขาด จะพักที่นี้ก็เฉพาะเมื่อมีกิจกรรมหรือมีความจำเป็นอย่างที่เราขออนุมัติให้พักที่ศูนย์สัมมนา การจัดหาที่พักให้ผู้มีรายได้น้อยให้ได้สะดวกต่อการมาทำงานจะต้องทำอย่างจำกัดตามความจำเป็นจริง ๆ เท่านั้น และมุ่งให้เป็นที่พักชั่วคราวในระยะ ๓ ปี ๕ ปี ในระยะก่อนที่เขาจะมีที่พักเป็นของเขาเองได้ โครงการนี้คงจะเกิดขึ้นปีหน้า คือปี ๒๕๒๔ อีกไม่กี่ป้ เพราะได้มีการสำรวจความต้องการแน่นอนแล้ว รู้ชัดเจนแล้ว เพราะฉะนั้นผู้สนใจเรื่องนี้อยู่และเชิญมาเป็นส่วนของคำปราศรัยประจำปีที่ผมได้พูดไว้และเห็นเงียบไป อาจมีความรู้สึกว่าการพูดไว้แล้วทำไม่ทำ เพราะฉะนั้นผมจึงเอาคำปราศรัยเก่ามาทบทวนก็พบอยู่ ๒ เรื่องนี้เท่านั้นที่พูดไว้แล้วชัดเจนแต่ยังไม่เกิดขึ้น

อันนี้เป็นส่วนของความหลังที่เกิดจากการปราศรัยประจำปี แล้วก็พูดไว้แล้วยังไม่ได้ทำ แต่ส่วนที่พูดไว้แล้ว ซึ่งจริง ๆ ก็ไม่ใช่ความคิดของผมคนเดียว เป็นการประมวลเอาความคิดเห็นของส่วนรวมมาเสนอต่อมหาวิทยาลัยปีละครั้งนั้น มีส่วนที่ทำแล้วเกิดผลที่พอสรุปได้ ก็คือในช่วงแผนพัฒนาระยะที่ ๕ ซึ่งกำลังจะสิ้นสุดปีนี้ ถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๒๔ ก็หมดแผนฯ ๕ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๔ ก็เริ่มแผนฯ ๖ เราพูดได้เลยครับว่า มสธ. นั้น โดดตามแผนแล้วก็โตเต็มแผนก็คือ เราได้ดำเนินการตามแผนพัฒนาระยะที่ ๕ ในแง่แผนงานและโครงการได้ทั้งหมดตามกำหนดเวลา ไม่มีอะไรหลงเหลืออยู่ เมื่อเป็นเช่นนี้เราจึงโตตามแผนไม่มีอะไรนอกแผน และก็โตเต็มแผนเพราะเราทำได้ทั้งหมด

ส่วนที่เป็นความสำเร็จของพวกเราทุกคนที่ผมได้เรียนแล้ว ก็คือ เราได้ใช้ช่วงเวลา ๗ ปี ของ มสธ. พัฒนาระบบการเรียนการสอนทางไกลเหมาะสมกับประเทศไทยได้เป็นผลสำเร็จเป็นต้นแบบของประเทศที่กำลังพัฒนา ที่พูดได้เช่นนั้น ถ้ามองเฉพาะในประเทศก็จะเห็นว่าไม่มีใครปฏิเสธว่า ขณะนี้ถ้าจะพูดถึงแหล่งสักแหล่งหนึ่งในประเทศที่เป็นผู้รู้ผู้เล่น

เรื่องระบบการเรียนการสอนทางไกลแล้วมี มหาวิทยาลัยสุโขทัยฯ เป็นที่หนึ่งและเป็นเพียงแห่งเดียวเท่านั้นที่ทุกวงการยอมรับว่า เราเป็นหนึ่งในเรื่องนี้ ที่พูดเช่นนี้ไม่ต้องการให้หลงตัว ลืมตัว แต่การที่เรารู้ว่าเราเป็นหนึ่งในเรื่องที่ทำให้เราทำงานด้วยความระมัดระวังมากยิ่งขึ้น เพราะเราจะไม่มีวันยอมให้ตัวเราเป็นสอง แต่การที่เราไม่รู้ตัวว่าเราเป็นหนึ่งในเรื่องอาจทำให้เราทำงานในลักษณะหลงตัวก็ได้ เพราะการที่รู้ว่าเราเป็นหนึ่งในนั้นก็สำคัญ

อะไรเป็นดรรรชนีที่ทำให้ผมกล้าพูดเช่นนี้ ดรรรชนีมีอยู่หลายดรรรชนี **ดรรรชนีที่สำคัญที่สุดก็คือ ผลผลิตของเราเองที่เป็นบัณฑิตไปแล้ว ๓ รุ่นโดยสมบูรณ์ และกำลังจะเป็นรุ่นที่ ๔** ถ้าไปฟังความคิดเห็นของบัณฑิตของเราเองนั้น เกือบจะพูดได้เลยว่า ร้อยทั้งร้อยเขาเห็นว่าระบบที่เราทำนี้มีประโยชน์และได้ผลสมความมุ่งหมาย แม้จะมีปัญหาปลีกย่อยอยู่บ้าง แต่ผลรวมนั้นเป็นที่พอใจ **ดรรรชนีที่ ๒ ก็คือ หน่วยงานต่างๆ หันมาใช้ประโยชน์ของบริการที่เราพัฒนาขึ้นมากกว่าที่เราคิดเกินกว่าที่เราคาด** จนกระทั่งในขณะนี้เราตอบสนองไม่ทันมาในรูปของการขอให้เราพัฒนาระบบการเรียนการสอนทางไกลเพื่อการพัฒนาบุคลากรประจำการทุกรูปแบบ แม้มหาวิทยาลัยปิดก็ได้มาสำรวจดูว่า จะประยุกต์เอาวิธีการของเราไปใช้เพื่อปรับปรุงการสอนในระบบปิดได้หรือไม่ เช่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ส่งระดับผู้บริหารและนักวิชาการมาดู โดยมีเป้าหมายว่าถ้าสื่อการศึกษาที่เราผลิตเขาสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เขาจะลดจำนวนชั่วโมงที่อาจารย์กับนักศึกษาพบกันลง โดยเอาสื่อทดแทนเสียบ้างให้คณาจารย์ได้มีเวลาทำกิจการอื่นมากขึ้น ความคิดแบบนี้เป็นความคิดที่ก้าวหน้ามาก แสดงว่าอิทธิพลของระบบการเรียนการสอนทางไกลปรากฏผล จึงทำให้หลายฝ่ายสนใจและถ้าเราฟังเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมาพูดที่นี้ ในโอกาสเป็นวิทยากรในการสัมมนาของที่ประชุมอธิการบดีและสื่อมวลชนก็ได้นำเรื่องนี้ไปเผยแพร่ แม้วันนี้ก็มีสิ่งพิมพ์ฉบับบางฉบับ เช่น แนวหน้า เป็นต้น ได้อ้างถึงคำพูดของ ดร. เสนาะ อุณาภูล ที่ประกาศให้ มสธ. เป็นแชมป์ในเรื่องของการช่วยตัวเองและในโอกาสนี้ได้เสนอแนะว่า จริง ๆ แล้วมหาวิทยาลัยปิดน่าจะหันมามองประโยชน์ของการใช้ระบบเปิดในระบบปิด เพราะฉะนั้นสิ่งที่ผมพูดถึงดรรรชนีเหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องการให้พวกเราทราบว่าคุณอื่นเขามองเราอย่างไร

ในส่วนที่เป็นความสำเร็จในวงกว้างที่มองกว้างออกไปอีก ก็จะเห็นว่าขณะนี้ได้มีองค์การทางการศึกษา เช่น องค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ หรือที่รู้จักกันในนามของ UNESCO ที่ได้กำหนดให้เราเป็นสถาบันนำในภูมิภาคเอเชีย และแปซิฟิกสำหรับมหาวิทยาลัยที่ใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกล เขาได้ยืนยันว่าเรา

เป็นต้นแบบของประเทศที่กำลังพัฒนาและถ้าดูความสนใจของประเทศที่กำลังพัฒนาในภูมิภาคนี้ จะเห็นว่าเขาได้ใช้เราเป็นแหล่งศึกษาดูงานและอบรมในหลายรูปแบบมากขึ้นตามลำดับ แต่ที่ภาคภูมิใจที่สุดก็คือ ตอนที่รัฐบาลอินเดียสนใจจะตั้งมหาวิทยาลัยเปิด ก็ได้ส่งรัฐมนตรีศึกษา ปลัดกระทรวง และผู้ที่ทำหน้าที่ด้านบริหารการศึกษามาดูงานที่นี่ ทั้งยังได้ขอสำเนาภาพทัศนแนะนำมหาวิทยาลัยที่เป็นภาษาอังกฤษไป และผมก็ได้รับรายงานจากคณะผู้ก่อตั้ง ซึ่งตั้งไปแล้ว เปิดไปเมื่อวันที่ ๑๙ พฤศจิกายน ปีนี้เอง ว่าเขาได้นำเอาภาพทัศนแนะนำมหาวิทยาลัยไปฉายในคณะรัฐมนตรีของอินเดียดูประกอบโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเปิดของเขา การฉายภาพทัศนในวันนั้นทำให้คณะรัฐมนตรีอินเดียสามารถตัดสินใจได้ว่า ควรตั้งมหาวิทยาลัยเปิดได้ภายในระยะเวลาอันสั้น เพราะบอกว่าถ้าประเทศไทยทำได้ถึงเพียงนี้ ทำไมอินเดียถึงจะทำได้ ก็เลยทำให้เรากลายเป็นแหล่งที่.....ผมขอยกคำพูดของผู้นำของมหาวิทยาลัยเปิดที่มาจากอินเดีย อินโดนีเซีย จีน ปากีสถาน และอีกหลายๆ ประเทศ เขาใช้คำว่า มสธ. เป็นเมกกะสำหรับผู้เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยเปิดในภูมิภาคนี้ ในความหมายนั้นก็คือ คงจะมีนักแสวงหามาดูงานและชมกิจการที่นี่ จากประสบการณ์ของพวกเขาก็เป็นเช่นนั้น เพราะจะมีคนมาดูงานที่เราไม่ใช่จำกัดอยู่แต่เพียงภูมิภาคนี้แต่ทั่วโลก เชื่อไหมครับว่า เลขาธิการของมหาวิทยาลัยเปิดคนแรกของอังกฤษกำลังจะมาเป็นแขกของเราในอาทิตย์หน้า ขณะนี้มหาวิทยาลัยเปิดของอังกฤษมาดูงานของเรา ในสมัยหนึ่งเราต้องไปดูงานที่เขาแล้วก็มีชาวสำคัญที่ยังเปิดเผยไม่ได้ แต่อีกสักเดือนสองเดือนก็คงเปิดเผยได้ว่า ผลงานของเรานั้นทำให้มหาวิทยาลัยเปิดของอังกฤษเขาให้เกียรติที่สูงที่สุดที่เขาพึงจะให้ได้แก่อธิการบดีมหาวิทยาลัยของเรา ซึ่งผอเชิญเขาบอกว่าอย่าพึงเปิดเผยซึ่งผมก็บอกได้แค่นี้ เมื่อมีการเปิดเผยก็จะรู้เองว่าสิ่งนั้นคืออะไร แต่ก็เป็นสิ่งที่ยืนยันว่าความสำเร็จของระบบเรานั้นแนในสายตาคนอื่น เพราะมีฉะนั้นเขาคงไม่ให้เกียรติเช่นนั้นแก่เรา

จากการมองย้อนหลังเช่นนี้ ถ้ามองอะไรเป็นจุดเด่นและเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จถึงขั้นที่ทำให้มหาวิทยาลัยของเราได้รับเกียรติคุณสำคัญๆ มาแล้ว เช่น เมื่อปีก่อนก็ได้รับรางวัลสังข์เงินในฐานะที่ให้สื่อมวลชนเพื่อการศึกษาได้ดีที่สุด ได้รับการกำหนดมาแล้วจาก UNESCO ให้เป็นสถาบันนำในภูมิภาคแถบนี้และที่กำลังจะได้อะไรๆ มากอีก ผมเรียนสรุปจากการสดับตรับฟังจากการที่คนอื่นพูดถึงมหาวิทยาลัยของเรา เพราะผมเองมีโอกาสปังมากกว่าคนอื่นทั้งคำติและคำชมก็ขอถ่ายทอดว่า ที่ผมฟังมาแล้วนี้ มีอะไรเป็นจุดเด่นที่คนอื่นเขามองมีอยู่สัก ๓-๔ อย่าง ประการแรก ก็เราให้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดมากที่สุดในบรรดามหาวิทยาลัยเปิดของโลก เพราะเราเลือกที่จะมีอะไรของเราเองเท่าที่เราจะพึง

ของคนอื่นไม่ได้ อะไรที่เราพึ่งคนอื่นได้เราพยายามใช้ระบบการพึ่งคนอื่นเพื่อหลีกเลี่ยงการลงทุน เรามีศูนย์บริการทั่วประเทศไม่เคยเป็นของเราเลย เราไม่เคยมีคอมพิวเตอร์มาก่อนแต่อาจารย์ วินัยก็ไปใช้คอมพิวเตอร์ที่สำนักงานสถิติทำงานให้เราได้โดยไม่ต้องลงทุนเรื่องคอมพิวเตอร์ สิ่งเหล่านี้พวกเราเองอาจจะมองเป็นความไม่สะดวก เป็นความจำกัดแต่คนอื่นเขามองว่า นี่แหละ คือสิ่งที่ประเสริฐสุดเพราะประเทศเรายากจน เราไม่สามารถจะลงทุนและไม่สามารถจะปล่อยให้สิ่งที่ลงทุนไปแล้วมิได้รับการใช้ให้คุ้มประโยชน์ และสิ่งที่ส่อแสดงตามมาก็คือจะทำเช่นนั้นได้ มันต้องมีลักษณะการทำงานที่ผิดปกติ เพราะโดยปกติระบบทำงานในประเทศไทยนั้นเมื่ออยู่ต่างสังกัดแล้วร่วมมือกันไม่ได้ สังกัดกระทรวงเดียวกันยังร่วมมือกันไม่ได้ แต่การที่เราสามารถแสวงหาความร่วมมือร่วมใจในการใช้ทรัพยากรอย่างกว้างขวางโดยที่ได้ประโยชน์ด้วยกันทุกฝ่าย อันนี้เป็นภาวะผิดปกติในบ้านเมืองของเราและภาวะผิดปกตินี้จึงทำให้คนหันมาสนใจเรามากกว่า ทำไม่ถึงทำได้ อันนี้ผมไม่ต้องเน้นเพราะพวกเราทราบดีว่าทำไมเราถึงทำได้ เพราะทุกท่านที่อยู่ในที่นี้รวมทั้งที่ไม่ได้อยู่ในที่นี้ ท่านเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ทำได้ เพราะถ้าพวกเราไม่เห็นประโยชน์อันนี้ พวกเรานั้นแหละจะเป็นตัวอุปสรรคที่ทำให้ทำไม่ได้ แต่เพราะพวกเรามีแนวคิดเช่นนี้กล้าหาญพอที่จะทดลองระบบอย่างนี้เราถึงทำได้ อันนี้เป็นความดีของพวกเราโดยทั่วกัน

ลักษณะที่สอง ก็คือว่า เนื่องจากเราต้องพึ่งคนอื่นเขามาก เรื่องการทำงานเป็นทีม เป็นลักษณะพิเศษ คนที่เข้ามาสัมผัสกับคน มสธ. นั้น เขาพูดกับผมเลยว่าได้ับการฝึกอบรมคนของเราอย่างไรถึงมีความสำนึกในบริการสูงกว่าข้าราชการโดยทั่วไป เพราะภาพของข้าราชการนั้นมันเข้าขามเย็นขาม เมื่อเขามาเห็นความกระตือรือร้นมาเห็นความเอาใจใส่ใครก็ตามที่เข้ามาใช้บริการ มสธ. เขาจะให้อะไรสังเกตเช่นนี้กับผม เพราะฉะนั้นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่สำคัญในบริการแม้ภายในเรารู้ว่ามันมีปัญหาอยู่บ้าง ปัญหานั้นเป็นเรื่องปกติ แต่ผลรวมที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นทีมนั้น กลายเป็นว่าคนอื่นเขามองว่าอันนี้เป็นจุดแข็งอย่างยิ่งของ มสธ. เนื่องจากเป็นภาวะผิดปกติอีกเหมือนกัน เพราะโดยปกตินั้นการทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะทำได้ไม่ได้ เมื่อเราทำได้เราก็เลยเป็นหน่วยงานที่มีภาวะผิดปกติอีกส่วนหนึ่งที่มีเสียงพูดกันมากรวมทั้งเมื่อมีการประชุมสภามหาวิทยาลัยทุกนัด เนื่องจากสภาของเรานั้นเป็นคนนอกทั้งหมด คนในมืออยู่ ๒ คน คืออธิการบดีกับอาจารย์ยิวสาร พันธุระ ซึ่งเป็นผู้แทนสภาวิชาการ เวลาเสนอเรื่องสำคัญเข้าสภาฯ นั้นเรามากจะได้รับข้อสังเกต ข้ออภิปรายมาจากคนนอก ตั้งแต่นายกสภาจนถึงกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ว่ามหาวิทยาลัยเราที่อยู่ได้และประสบความสำเร็จพอสมควร เพราะมีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าที่อื่น ถือว่าปัจจัยเรื่องการจัดการเป็นปัจจัยสำคัญมากของมหาวิทยาลัยนี้ พอพูดถึงปัจจัยการจัดการหรือ

ระบบการทำงาน หลายคนคงจะนึกว่าเครดิตคงจะเป็นของผู้บริหารเป็นเครดิตของทุกคน เพราะระบบการจัดการเป็นของทุกคนและทุกคนถ้าไม่จัดการตามระบบการจัดการที่วางไว้ผลสำเร็จจะไม่มี นี่คือสิ่งที่คนนอกเขามองว่าเป็นจุดดีและจุดเด่น

เรื่องความหลังของเราเมื่อมาถึงปีที่ ๘ เราพูดได้เต็มปากว่า ระบบการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นนั้นเราเดินถูกทางเราทำถูกวิธีและเราแน่ใจได้เลยว่าเป็นระบบที่เราจะต้องเป็นผู้ผู้เล่น ไม่ใช่แค่เป็นเพียงเพื่อตัวเอง แต่เราจะต้องเป็นที่พึ่งของคนอื่น เราคงไม่เล่นเรื่องอื่นและเราคงจะต้องแน่วแน่แก้ไขที่จะเล่นเรื่องนี้อย่างจริงจังกว่านี้อีกเพราะเราไม่มีทางเลือก นอกจากเขาเลือกให้เราเล่นอย่างที่เรากำลังทำเท่านั้นและก็ห้ามทำอย่างอื่นด้วย เพราะฉะนั้นด้วยความพยายามร่วมกันของพวกเขา ความฝันก็ดูว่าจะเป็นความสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจพอสมควร

ในส่วนที่เกี่ยวกับความหวัง เราได้ตั้งความหวังอะไรไว้บ้างจากการที่ผมเองได้ถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดไว้ ประเด็นแรก เราตั้งความหวังไว้ในเรื่องเกี่ยวกับที่ทำการโดยยึดนโยบายเขียวสะอาด ที่ผมใช้คำย่อ ๆ ว่า Green and Clean บัดนี้เป็นที่ประจักษ์ชัดว่า นโยบายเขียวสะอาดเป็นของดีเพราะเราเป็นชาวเขียวทอง เราก็ต้องเขียวสะอาดกลายเป็นจุดเด่นที่เห็นชัดเจนของ มสธ. ไม่ว่าชาวไทยหรือชาวต่างประเทศมาเยี่ยมชมที่นี่ โดยผมไม่ต้องบอก ข้อสังเกตประการแรกเชิงกายภาพคือทำไมถึงสะอาดอย่างนี้ ทำไมถึงเขียว ผมก็ตอบเขาไปว่า **เขียวคือชีวิต สะอาดคือจิตใจ** โดยผมถือว่า ถ้าชีวิตอยู่กับสิ่งแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติมีต้นไม้ มีน้ำ นั่นคือส่วนของชีวิตที่พึงปรารถนา ส่วนเรื่องความสะอาดนั้นเป็นการสะท้อนถึงสภาพจิตใจ ถ้ากายภาพสะอาดนั้นคือจุดเริ่มต้นของความสะอาดทางจิตใจ และเพราะจิตใจของเราสะอาดพอสมควรเราถึงแสดงออกทางเชิงกายภาพในเรื่องความสะอาด หลายคนอาจจะไม่ให้เครดิตผู้รักษาความสะอาด ผมได้พูดอยู่เสมอว่าคนรักษาความสะอาดมี ๗๐ คน คนทำสกปรกมี ๑,๐๐๐ คน เพราะฉะนั้น ๗๐ คนทำไม่ได้ ถ้าหากคน ๑,๐๐๐ คนไม่ร่วมมือและสำนึกในความสะอาด เท่าที่ผ่านมาเราทำได้สำเร็จเป็นที่น่าภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่ง เพราะในเมืองไทยนั้นสถานที่ราชการถ้าสะอาดแล้วผิดปกติ สถานที่ที่เป็นคู่แข่งของเราเรื่องความเขียวสะอาดมีแห่งเดียวคือคุุบางขวาง เพราะคุุบางขวางเขียวสะอาดจริงๆ เราจะต้องทำให้ดีกว่าคุุ บางส่วนนี้เราทำติมาแล้ว จึงทำต่อไปและดียิ่งขึ้น เพราะมีคนสปรบประมาทไว้ว่า เพราะยังใหม่อยู่จึงดูสะอาด ถ้าเก่าไปแล้วก็จะเหมือนกับที่อื่น ผมก็ยืนยันไว้เลยว่า ยิ่งเก่ายิ่งมันเพราะเราขัดอยู่เรื่อย และไม่มีวันที่จะสกปรก เรื่องนี้เป็นนโยบายเล็กๆ แต่กลายเป็นเรื่องใหญ่ เพราะเมื่อใครมาพบเข้าจะพูดอย่างไรก็เชื่อกันหมด เพราะเราทำในสิ่งที่คนอื่นทำไม่ได้เมื่อเราทำได้ในเรื่องนี้ เรื่องอื่นสบายมาก

ในส่วนที่ทำการ เรามีเรื่องที่จะต้องทำให้เสร็จก่อนฉลอง ๑๐ ปี คือ ปี ๒๕๓๑ อยู่ทั้งหมด ๔-๕ เรื่อง เรื่องที่พุกผู้มีรายได้น้อยไม่ทำที่นี้แน่นอน จะทำเมื่อเสร็จเรื่องอาคารสัมมนาซึ่งจะต้องทำเพิ่มเติมเพื่อรองรับการฝึกอบรมวิชาชีพและการอบรมเข้มทั้งหลาย เราก็จะต้องทำให้สำเร็จ ต่อไปนักศึกษาหรือผู้ที่เป็นบัณฑิตทุกคนเขาจะมาผ่านประสบการณ์อยู่กับเราที่นี่ ออมรมที่นี้เพื่อให้ผลการอบรมดีขึ้น ให้ความผูกพันมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็เป็นแหล่งเพิ่มพูนรายได้ของมหาวิทยาลัยด้วย เพราะขณะนี้บัณฑิตจะจบปีละประมาณ ๒๐,๐๐๐ คน เสียคนละ ๗๐๐ บาทให้กับโรงแรมต่างๆ เป็นเงิน ๑๔ ล้านต่อปี เมื่อเรานำมาจัดที่นี้ดีทั้งด้านวิชาการและด้านการเงิน เมื่อดีทุกอย่างก็ควรจะทำที่นี้ เราจึงต้องลงทุนเรื่องนี้เป็นที่แน่นอน เรามีอาคารวิชาการจะต้องสร้างเพื่อให้สาขาวิชาต่างๆ มีที่ทำการรองรับงานวิชาการที่เหมาะสมขึ้น อาคารวิชาการจะต้องเกิดก่อนปี พ.ศ. ๒๕๓๑ เรามีอาคารสโมสรซึ่งค้างอยู่ เรามีอาคารสัญลักษณ์คืออาคารพุ่มข้าวบิณฑ์ ที่จะสร้างกลางสระที่จะปรับปรุงและขยายให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ธรรมศาสตร์มีโดม มสธ. ก็จะมีอาคารพุ่มข้าวบิณฑ์เป็นสัญลักษณ์ของ มสธ. อาคารนี้จะเป็นอาคารที่เด่นเป็นสง่าไม่เป็นที่ทำการของใครทั้งสิ้น เป็นอาคารสัญลักษณ์อย่างแท้จริง เราจะมิกิจกรรม ๒ ส่วนเท่านั้นอยู่ที่นั่น ส่วนแรกเป็นห้องรับรองในลักษณะ Hall of Fame เป็นที่ที่เราจะนำเอาบุคคลสำคัญของ มสธ. เช่น พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว เพราะมหาวิทยาลัยของเรามีชื่อตามพระนามของท่าน และถ้าอาจารย์ของเรามีผลงานดีเด่น ทำชื่อเสียงแก่มหาวิทยาลัยเราก็จะนำเข้า Hall of Fame เพื่อให้เกียรติ ข้างบนจะเป็นชั้นจัดหมายเหตุแสดงประวัติของ มสธ. ในลักษณะที่ทันสมัยและใครมาที่นี้ก็จะมีความรู้สึกว่ามีมหาวิทยาลัยของเรามีวัฒนธรรมเป็นตัวเอง เพราะฉะนั้นโครงการก่อสร้างทั้งหมดก็คงจะใช้เงินอีกประมาณ ๒๕๐ ล้านบาท เรามีเงินอยู่แล้ว ๑๑๐ ล้านบาท สำหรับการก่อสร้าง ต้องหาอีก ๑๔๐ ล้านบาทโดยถึงปี พ.ศ. ๒๕๓๑ ต้องทำให้ได้ ๑๔๐ ล้าน จะหาได้อย่างไรไม่ทราบแต่ต้องหาได้ เพราะเงินรัฐบาลไม่มีให้เป็นที่แน่นอนแต่ผมเชื่อว่าเราทำได้ เพราะฉะนั้นก็ประกาศนโยบายได้เลยว่าในการฉลอง ๑๐ ปี พ.ศ. ๒๕๓๑ สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นและที่ดินในส่วนที่เหลือยังไม่ได้สร้างอะไรอีก ๗๐ ไร่ จะเป็นที่ๆ ก่อสร้างอาคารเหล่านี้เริ่มตั้งแต่ปีนี้เป็นต้นไป ภูมิทัศน์ก็จะอยู่ในสภาพนโยบายเขียวสะอาดต่อไปตามเดิมและเพื่อรองรับนโยบายอุทยานการศึกษาซึ่งประกาศไว้แล้ว โดยเบื้องต้นทำให้เป็นอุทยานเสียก่อนแล้วเรื่องทำให้เป็นการศึกษานั้นจะตามมา เราเน้นการทำให้ที่ดิน ๓๐ ไร่แรกให้เป็นอุทยาน เราต้องเน้นการทำให้ที่ดินอีก ๗๐ ไร่เป็นอุทยานด้วยและหลังจากนั้นจึงทำให้เป็นการศึกษา และในที่สุดก็เป็นอุทยานการศึกษาแห่งเดียวในประเทศ

ในส่วนที่สอง ที่เป็นความหวังก็คือ ในเรื่องของแผนฯ ๖ ซึ่งจะเริ่ม ๑ ตุลาคม ๒๕๒๔ มีเรื่องสำคัญ ๒-๓ เรื่อง เพราะเป็นแผนที่เราจะสร้างความสมดุลในการศึกษา

กว่าที่จะขยายงาน การสร้างความสมดุลของภารกิจก็คือภารกิจด้านการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้รับค่าน้ำหนักที่ใกล้เคียงกัน เพราะแผนฯ ๕ ที่ผ่านมา เราเน้นการสอนกับบริการทางวิชาการ การวิจัยนั้นอาจารย์เกือบไม่มีเวลาทำ ศิลปวัฒนธรรมก็ทำเพียงการทอดกฐินพระราชทาน เพราะฉะนั้นเราจะต้องทำมากกว่านั้นในเรื่องของการวิจัย เพราะเป็นส่วนของการเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ เรื่องทุนวิจัยไม่ใช่ปัญหาเพราะขณะนี้เรามีกองทุนรัตนโกสินทร์สมโภชน ๑๐๐ ปี อยู่ ๕๐ ล้าน ดอกเบี้ยปีละ ๖-๗ ล้าน ปรากฏว่าเงินวิจัยเหลือ ผู้วิจัยมีน้อยเพราะมักไปยุ่งเรื่องผลิตชุดหรือทำอย่างอื่น เพราะฉะนั้นในแผนฯ ๖ เรื่องวิจัยและการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมจะต้องเป็นกิจการสำคัญควบคู่กันไปกับการสอนและบริการทางวิชาการซึ่งเริ่มจะอยู่ตัวแล้ว เรื่องการสร้างคุณภาพก็เป็นเรื่องสำคัญ เพราะในแผนที่ผ่านมางานวิชาการเราครบวงจร เช่น งานผลิตบัณฑิตหลักสูตรหลายหลักสูตรครบวงจร คือ ตั้งแต่เริ่มรับเข้าจนจบเป็นบัณฑิต มีโอกาสติดตามผลบัณฑิตในช่วงแผนฯ ๖ จึงเป็นช่วงมุ่งคุณภาพเพื่อที่จะปรับปรุงสิ่งที่ทำมาแล้วเพื่อให้ได้คุณภาพมากกว่านี้ การขยายงานจึงมีสาขาวิชาเดียวที่จะขยายคือวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี รวมทั้งการขยายการสอนชั้นปริญญาโทบางสาขาวิชาที่พร้อมจะรับ แต่เราจะไม่เพิ่มสาขามากจึงเป็นแผนที่มีลักษณะ consolidation มากกว่า expansion เพื่อมุ่งความเป็นเลิศให้เกิดขึ้น โดยเน้นการพัฒนาในแนวที่

1. สร้างความสมดุลในภารกิจหลัก ๔ ด้าน และ
2. เสริมสร้างคุณภาพในด้านภารกิจการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ ให้ดียิ่งขึ้น

ประเด็นสุดท้ายที่เป็นเรื่องของความหวังปีนี้ เพราะเป็นปัญหาร่วมของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วประเทศ ก็คือ เรื่องการพึ่งตนเอง เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจทางการเงินและการคลังของประเทศ อย่าวว่าแต่การเพิ่มงบประมาณเลย การรักษาระดับงบประมาณที่จัดสรรให้กับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ตามงบประมาณแผ่นดินก็ทำได้ยาก เมื่อเป็นเช่นนั้นมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จึงจะต้องมาพูดกันทั้งเรื่องการพึ่งตนเองให้มากขึ้น ในความหมายง่าย ๆ ก็คือว่า ทำอย่างไรมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ถึงจะมีรายได้ของมหาวิทยาลัยเอง โดยไม่เป็นภาระทางด้านการเงินและการงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดิน นโยบายเรื่องการพึ่งตนเองนั้น นสธ. ยึดมาตั้งแต่ก่อตั้ง เพราะเมื่อนำเอาเรื่องการเงินย้อนหลังมาดู เราช่วยตัวเองมากขึ้นตามลำดับ จนกระทั่งปีที่แล้ว งบประมาณค่าใช้จ่ายรายปีของมหาวิทยาลัยนั้นใช้เงินงบประมาณแผ่นดินเพียง ๒๐% อีก ๘๐% เป็นเงินรายได้ของเราเอง เมื่อเป็นเช่นนั้นเราจึงถูกประกาศโดยผู้เกี่ยวข้องว่าเราเป็นแชมป์บนทางด้านพึ่งตนเอง เพราะว่ามีมหาวิทยาลัยที่พึ่งตนเองได้มาก ถัดไปเป็นที่ ๒ ก็คือมหาวิทยาลัยรามคำแหงใช้เงินรายได้ของตนเอง ๖๕%



เรื่องการพึ่งตนเองทำไม่ถึงกลายเป็นเรื่องที่ต้องพูดกันมาก ก็เพราะเหตุว่ามหาวิทยาลัยที่กำลังก่อสร้างตัวเช่น มสธ. เป็นเสมือนลูกที่เกิดขึ้นแล้วพ่อแม่ไม่เลี้ยง เพราะแม้แต่การก่อสร้างที่เป็นการลงทุนระยะยาว โดยปกติแล้วเราเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ รัฐจะต้องจัดสรรงบประมาณให้ เมื่อรัฐตั้งมหาวิทยาลัยเปิดเพื่อต้องการให้พึ่งตนเองเราจึงใช้ระบบขออะไรได้เอาไว้อีกก่อน ขอทั้งในและนอกประเทศใครทำอะไรได้เป็นประโยชน์เอานั่น แต่ก็ไม่พอ เราลงทุนสร้างอาคารมาแล้วเกือบ ๕๐๐ ล้านในที่ทำการ ๓๐ ไร่ เราใช้งบประมาณแผ่นดินไม่ถึง ๑๐๐ ล้าน ที่เหลือรัฐบาลญี่ปุ่นให้ ๑๗๖ ล้าน เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยเอง ๑๗๓ ล้าน ภาวะที่เราต้องรับเรื่องการก่อสร้างจะมากขึ้นตามลำดับ ในส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินการเป็นเงินรายได้เป็นส่วนใหญ่ ส่วนที่รัฐบาลให้เป็นเงินเดือนของข้าราชการเสียเกือบหมด งบประมาณปีที่ผ่านมาได้ ๖๒ ล้าน เป็นเงินเดือนพวกเราประมาณ ๔๕ ล้าน ปัญหาที่ถือว่าขีดจำกัดในการพึ่งตนเองเราต้องมี เมื่อทำประมาณการตามแผนฯ ๖ กันแล้วเราพบว่า อัตราการขยายตัวของมสธ. คงจะถึงจุดสูงสุดของการขยายตัวของนักศึกษาด้วยเหตุผลที่ว่า นักศึกษาที่ประกอบอาชีพการงานเป็นหลักอยู่แล้ว บางอาชีพเข้าเรียนจะหมดอยู่แล้ว สาขาที่รับคนใหม่ไม่เคยทำงานเลยมี ๔-๕ สาขาเช่น รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ วิทยาการจัดการ นิติศาสตร์ นิเทศศาสตร์ คนจบใหม่นิยมมาเรียนกับ มสธ. น้อยเพราะนิยมเรียนในสถาบันที่มีชั้นเรียน รวมทั้งภาวะเศรษฐกิจที่เป็นอยู่เรียนแล้วไม่มีงานทำ การลงทุนในแง่บุคคลที่จะเรียนต่อลดลง การขยายจำนวนนักศึกษาจึงเป็นไปได้ยาก

## มาตรการของเราก็จะให้เรายูรอดแบบพึ่งตนเองได้ ก็คือ

**ประการแรก** ประหยัดตัดทอนรายจ่าย หมายความว่าอะไรที่ประหยัดได้โดยไม่กระทบต่อการทำงานหรือกระทบน้อยที่สุดไม่เป็นการลดประสิทธิภาพในการทำงาน การประหยัดตัดทอนรายจ่ายจะต้องเริ่ม ณ บัดนี้และเดี๋ยวนี้ การจัดงานปีนี้เป็นวิธีหนึ่งที่ตัดทอนรายจ่ายโดยรวมเอางานทั้งหลายไว้คราวเดียวกัน ทำแบบประหยัดเพราะฉะนั้นมาตรการประหยัดจะต้องเริ่มใช้แต่ขอเรียนเพื่อความเข้าใจว่าการประหยัดตัดทอนรายจ่ายโดยไม่กระทบประสิทธิภาพการทำงานนั้นไม่มีจุดมุ่งหมายที่จะไปลดรายได้อันควรมีควรมีได้ของพวกเรา เมื่อต้องประหยัดตัดทอนรายจ่าย การเพิ่มทรัพยากรบางอย่างจึงจำเป็นต้องเคร่งครัด เช่นถ้าการเพิ่มอัตรากำลังจะเคร่งครัดมาก เพราะการเพิ่มอัตรากำลังนั้นมีตัวตามมา เช่น เพิ่มคน ๑๐๐ คน ต้องจัดรถรับ - ส่ง อีก ๒ คัน ต้องหาที่นั่ง ต้องสร้างตึก ต้องมีสวัสดิการ เพราะฉะนั้นนโยบายของเราคือไม่เพิ่มอัตรากำลัง

**ประการที่สอง** จะต้องเพิ่มพูนรายได้ โดยการขยายบริการที่จะเพิ่มพูนรายได้นอกเหนือจากรายได้จากนักศึกษา เราจะต้องหาทางขยายบริการของศูนย์ผลิตรายการวิทยุโทรทัศน์ บริการตรวจกระดาษคำตอบด้วยคอมพิวเตอร์ บริการศูนย์สัมมนา เพื่อหารายได้โดยไม่กระทบกับการใช้คนของมหาวิทยาลัยเอง

นอกจากนี้เราต้องใช้วิชาวิพากษ์ศาสตร์ จะมาหวังอธิการบดีเป็นหัวหน้าวิพากษ์คนเดียวไม่ได้ ใครที่ร้องเพลงได้ต้องหัดร้องให้มากขึ้นเพื่อช่วยกันรณรงค์หาเงินบริจาค เราต้องหาเงินทุกรูปแบบด้วยวิธีการที่ชอบธรรม และขยายบริการในสิ่งที่เราเก่งแล้ว เพื่อเอาส่วนนี้มาเพิ่มพูนรายได้ให้มหาวิทยาลัยเราอยู่ได้ แล้วก็ป็นมหาวิทยาลัยที่พึ่งตนเองได้

เพราะฉะนั้นในการพบกันคราวนี้ ผมขอตั้งโจทย์ฝากให้คิดเป็นของขวัญปีใหม่ว่า เราจะทำอะไรจึงจะทำให้มหาวิทยาลัยของเรามีความเป็นเลิศยิ่งขึ้นโดยการร่วมกันทำงานในลักษณะที่ไม่เพิ่มทรัพยากร แต่ทำงานให้ได้มากขึ้นมีประสิทธิภาพดีขึ้นเรื่องนี้ท้าทายมาก ทำงานโดยคนเท่าเดิมแต่สามารถให้ได้งานมากขึ้นและมีประสิทธิภาพดีขึ้นนี่คือสิ่งที่ท้าทายความสามารถของพวกเราชาว มสธ.