



จุดเปลี่ยน มศว

คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์

๒๕๕๖ - ๒๕๕๙





# จุดเปลี่ยน มศว





## มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มศว คือผู้ให้  
เราจึงเป็นผู้ให้  
และภาคภูมิใจในความเป็น มศว



## การบริหารจัดการ มคอ ๙ ยุทธศาสตร์

๑. ยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย
๒. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อสังคม
๓. ยุทธศาสตร์การสืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรมและศิลปะ
๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพนิสิต
๕. ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพการศึกษา
๖. ยุทธศาสตร์การพัฒนาการเรียนรู้เพื่อสังคม
๗. ยุทธศาสตร์การบริหารระบบและบุคคล
๘. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและบริหารทรัพย์สิน
๙. ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร





# วาระแห่งการวางรากฐานที่เข้มแข็ง สู่วาระแห่งการขับเคลื่อน “จุดเปลี่ยน” ไปสู่มหาวิทยาลัยมาตรฐานสากล ที่มีอัตลักษณ์ของตนเอง

ผมเชื่อมั่นว่า “ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย” คือ “ความเป็นเลิศทางวิชาการ” (Academic Excellence)

“ความเป็นเลิศ” ที่เชื่อมโยงกับศักยภาพ ๓ ประการ

๑. ความมุ่งมั่นและความเข้มแข็งทางวิชาการ
๒. สติปัญญาที่ส่งผลกระทบต่อสังคม
๓. การมีภาวะผู้นำและชี้นำสังคม

ผมเชื่อมั่นมหาวิทยาลัยว่ามีดาวอยู่ ๓ ดวง

๑. ดาวแห่งวิชาการและวิจัย
๒. ดาวแห่งคุณภาพและศักยภาพนิสิต
๓. ดาวแห่งการเอื้ออาทรแก่สังคม

ในการบริหารมหาวิทยาลัย ผมเชื่อใน “การบริหารจัดการ” ทั้งการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) คำว่า “การจัดการ” ที่มีการจัดการ มีความหมายและความสำคัญอยู่ในการดำเนินการ มีนัยยะของภาวะผู้นำและการตัดสินใจอยู่ด้วย สำหรับการบริการจัดการมหาวิทยาลัยดังกล่าว ผมเชื่อมั่นและถือปฏิบัติอยู่ ๓ ประเด็นหลัก

การบริหารจัดการในแนวราบ ผมเชื่อว่า อธิการบดีและคนตดหน้า ต่างก็มีศักดิ์ศรีของความเป็นคน รู้ร้อน - รู้หนาว รู้สุข - รู้ทุกข์ เป็นเจ้าขององค์กรและรักองค์กรไม่ต่างกัน เพียงแต่เรามีหน้าที่และความรับผิดชอบต่างกัน “กระป๋องอยู่ที่ใจ” ความภักดีต่อองค์กรอยู่ที่ใจ “ภักดีต่อองค์กร” ไม่ใช่ภักดีต่ออธิการบดีผู้บริหารหรือบุคคล ผมบอกทุกคนว่า “ทำตัวเราเองให้ดีที่สุด ทำสิ่งที่เรารับผิดชอบ และรอบ ๆ ตัวเราเองให้ดีที่สุด”

การขยายวงผู้บริหาร การบริหารจัดการมหาวิทยาลัย มิใช่เพียงหน้าที่และบทบาทของอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี เพียงเท่านั้น คณะผู้บริหารและภาวะผู้นำต้องขยายวงไปถึงคณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน สำนัก หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี เเลยไปถึงระดับอื่นๆ ด้วย เพื่อให้สามารถสร้างวิสัยทัศน์องค์กร (Organization Vision) สามารถบริหารจัดการและสร้างพลังร่วม (Synergy) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเชื่อมโยงและสร้างภาวะผู้นำให้กับทุกคน

การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรพิเศษ องค์กรวิชาการ ผู้คนที่มีคุณวุฒิสูง มีสติปัญญา มีตัวตน การเชื่อมโยงด้วยใจ ด้วยความเชื่อมั่น ด้วยความศรัทธา ย่อมเป็นประเด็นสำคัญมาก เราไม่สามารถนั่งอยู่บนหอคอยแล้วบริหารมหาวิทยาลัยพร้อมกันนั้น เราต้องสร้างภาวะผู้นำหรือติดปีกภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารคณาจารย์และบุคลากรทุกคน เพื่อให้ทุกคน พร้อมทั้งจะสร้างงาน ตัดสินใจ สร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ อย่างฉันทันทีทุกระดับ

ผมจะยังคงบริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒด้วย ๙ ยุทธศาสตร์ เพียงแต่ปรับหรือพัฒนายุทธวิธีให้สอดคล้องกับบริบทและเงื่อนไขที่ปรับเปลี่ยนไปตามกาลเวลา และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนให้นุ่มนวลมากขึ้น ชี้แจงมากขึ้น และบริหารจัดการเชิงรุกมากขึ้น เพื่อให้สามารถขับเคลื่อน มศว ให้ก้าวไปสู่มาตรฐานสากลที่มีอัตลักษณ์ของตนเองอีกมิติหนึ่งให้จงได้

การบริหารจัดการ มศว ๙ ยุทธศาสตร์

๑. ยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย
๒. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อสังคม
๓. ยุทธศาสตร์การสืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรมและศิลปะ
๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพนิสิต
๕. ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพการศึกษา
๖. ยุทธศาสตร์การพัฒนาสื่อการเรียนรู้เพื่อสังคม
๗. ยุทธศาสตร์การบริหารระบบและบุคคล
๘. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและบริหารทรัพย์สิน
๙. ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีรากมาจากโรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูงและวิทยาลัยวิชาการศึกษา วันนี้คือ “มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ มหาวิทยาลัยพหุศาสตร์หรือ “Comprehensive University” จากประสบการณ์ที่ยาวนานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ประสบการณ์ทั้งในฐานะผู้เรียน ผู้สอน และผู้บริหาร ผมมองเห็นจุดแข็งและอนาคต ๒ - ๓ ประการ

๑. ทุกศาสตร์ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้มีพลังของ “การศึกษา ศาสตร์” ผสานอยู่อย่างเข้มแข็ง

๒.มหาวิทยาลัยแห่งนี้มีความหลากหลาย มีความแตกต่าง และมีความเท่าเทียม

๓.มหาวิทยาลัยแห่งนี้พร้อมและควรที่จะสร้างแนวรุก ๓ ด้าน คือ แนวรุกทางด้านการศึกษา แนวรุกทางด้านนวัตกรรม และแนวรุกทางด้านบริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน

**ช่วงพุทธศักราช ๒๕๔๖ - ๒๕๕๐** การบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยฯ ได้วางรากฐานและก่อให้เกิดความเข้มแข็งหลายด้าน

- ๑.การสร้างระบบและกลไกในการบริหารจัดการองค์กร
- ๒.การวางโครงสร้างและระบบในการขับเคลื่อนการวิจัย
- ๓.การวางรากฐานและความเข้มแข็งทางด้านทรัพย์สิน วัตถุ และสภาพกายภาพ
- ๔.การวางโครงสร้างและระบบทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร
- ๕.การพัฒนาศักยภาพนิสิต
- ๖.การบริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน
- ๗.การสร้างสินทรัพย์ที่มองไม่เห็น วัฒนธรรมองค์กร พลังร่วม และใจ

**แนวรุกของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ช่วงพุทธศักราช ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔**

- ๑.การปฏิรูปโครงสร้าง ระบบ และหลักสูตร
- ๒.การขับเคลื่อนการวิจัย วิจัยและพัฒนา (R and D)
- ๓.การปฏิรูป “การศึกษาศาสตร์” และทุกหน่วยงาน
- ๔.การพัฒนากระบวนการศึกษาตลอดชีวิต (Life - long Education)
- ๕.การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ สิ่งพิมพ์ และการศึกษาไซเบอร์ (Cyber Education)
- ๖.การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้เพื่อสังคม
- ๗.การพัฒนาวิทยาลัยโพธิวิชชาลัย สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ และนโยบายสาธารณะ คณะอุตสาหกรรมและการเกษตรและอาหาร คณะธรรมนิเทศศาสตร์
- ๘.การพัฒนามาตรฐานการทดสอบ SAT และ Admissions and Assesment Office
- ๙.การพัฒนาอัตลักษณ์นิสิตและศักยภาพนิสิตทางด้านภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาคอมพิวเตอร์
- ๑๐.การพัฒนา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องค์กรฯ จังหวัดนครนายก
- ๑๑.การพัฒนาพื้นที่ในส่วนภูมิภาคให้เป็นศูนย์พัฒนาและฐานปฏิบัติการเพื่อการเรียนรู้สำหรับนิสิต คณาจารย์ และบุคลากร

จังหวัดอุดรธานี สระแก้ว น่าน สุพรรณบุรี เลย ชลบุรี ชุมพร เป็นต้น

๑๒.การพัฒนา “โรงพยาบาลปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ”

๑๓.การพัฒนา “สถาบันวิจัย พัฒนา และสาธิตการศึกษา” โรงเรียนวิทยาศาสตร์และโรงเรียนภาษาสากล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องค์กรฯ จังหวัดนครนายก

๑๔.การพัฒนาศูนย์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และ “จุดเปลี่ยน มศว”

๑๕.การพัฒนาระบบและการบริหารจัดการการบริการวิชาการ และนวัตกรรม “SWU Academic Complex” ลานอศกมนตรี กทม.

**ข้อสรุปทางด้านงบประมาณ** ในช่วงปีงบประมาณ ๒๕๔๖ - ๒๕๕๐ สรุปได้ดังนี้ งบประมาณแผ่นดินได้พัฒนามาจาก ๙๐๐ ล้านบาทเศษ คาดว่าจะถึง ๒,๐๐๐ ล้านบาทในปีงบประมาณ ๒๕๕๑ งบประมาณรายได้จาก ๔๐๐ ล้านบาท คาดว่าจะถึง ๑,๒๐๐ ล้านบาท ในปีงบประมาณ ๒๕๕๑ งบประมาณการวิจัย รวมทุกแหล่งงบประมาณ จากประมาณ ๑๐ ล้านบาท มาสู่ ๔ ปี กว่า ๒๐๐ ล้านบาท เฉลี่ยปีละประมาณ ๕๐ ล้านบาท จากจำนวนโครงการวิจัยไม่เกินปีละ ๑๐๐ โครงการ มาสู่ประมาณปีละ ๒๐๐ โครงการ งบประมาณการก่อสร้างอาคารโดยรวมที่กำลังดำเนินการอยู่ในขณะนี้ (๒๕๕๐) ๘ อาคาร รวมงบประมาณ ประมาณ ๑,๘๐๐ ล้านบาท คาดว่าจะได้เพิ่มในปีงบประมาณ ๒๕๕๑ อีก ๒ อาคาร และเพิ่มเติมอาคารที่กำลังก่อสร้างอีก ๑ อาคาร (อาคารคณะแพทยศาสตร์) เพิ่มอีกประมาณ ๖๒๐ ล้านบาท จะรวมเป็นการก่อสร้างอาคาร ๑๐ อาคาร (๒๕๕๑) งบประมาณรวมประมาณ ๒,๔๐๐ ล้านบาทเศษ

๔ ปีที่ผ่านมา ๔ ปีข้างหน้า  
ศาสตราจารย์ ดร.วิรุณ ตั้งเจริญ  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
๒๕๕๐



# การพัฒนาวิชาการและจริยธรรม การพัฒนาบุคลากรและสวัสดิการ การบริหารจัดการ

## หลักการ

ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ท้ามกลางกระแสโลกที่ปรับเปลี่ยนอย่างรุนแรง การเป็นมหาวิทยาลัยที่ต้องรู้เท่าทัน มีภูมิคุ้มกันที่เข้มแข็ง และการพัฒนาเปลี่ยนแปลงบนฐานของวัฒนธรรม บริบทของสังคมและสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กรและอัตลักษณ์องค์กร ต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพอนาคตและตำแหน่งของมหาวิทยาลัยในสังคม ท่ามกลางมหาวิทยาลัยที่หลากหลาย วิสัยทัศน์ของบุคคลและวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหาร วิสัยทัศน์ที่มีภาวะผู้นำ มีการบูรณาการ มีการขับเคลื่อนทั้งระบบ ย่อมเป็นพลังวิสัยทัศน์ที่สำคัญ แต่การพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร (Organization or Corporate Vision) ย่อมเป็นประเด็นและวาระที่สำคัญของมหาวิทยาลัย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และพลังร่วม (Synergy) ในบริบทของสังคม วัฒนธรรม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ย่อมเป็นภารกิจที่สำคัญและที่สำคัญยิ่งของการเป็นผู้บริหารคือ ศักยภาพและประสิทธิภาพในการปั้นวิสัยทัศน์ให้ก่อเกิดเป็นรูปธรรม

จากวิสัยทัศน์ ศักยภาพ ประสบการณ์ จริยธรรม และจิตสำนึกสาธารณะ (Public Mind) อธิการบดีต้องมีความสามารถในการชี้นำวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย แก่นสาระของมหาวิทยาลัย เนื้อและเปลือกของการเป็นมหาวิทยาลัย สามารถสื่อสาร สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างพลังสร้างสรรค์ ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นมรรคเป็นผลกับประชาคมมหาวิทยาลัย ให้มหาวิทยาลัยพร้อมด้วยความเป็นเลิศและความลุ่มลึกทางวิชาการ มหาวิทยาลัยร่วมชี้นำและแก้ปัญหาสังคม ร่วมสร้างสังคมให้เข้มแข็ง สามารถสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ เป็นคนเก่ง คนดี มีความสุข เป็นบัณฑิตที่มีศักดิ์ศรีความเป็นคน มีความกล้าหาญทางจริยธรรม และเป็นมหาวิทยาลัยที่พร้อมจะเป็นผู้นำในการสร้างนวัตกรรมต่างๆ ด้วยเช่นกัน

## การพัฒนาวิชาการและจริยธรรม

### ๑. การผลิตบัณฑิต

มหาวิทยาลัยต้องเชื่อมั่นว่า นิสิตคือดวงดาวของมหา-

วิทยาลัย (มศว กำหนดดาวไว้สามดวง คือ วิชาการและวิจัย นิสิต ชุมชน) การพัฒนามหาวิทยาลัย ทุกด้าน เป้าหมาย ภารกิจ และพันธกิจทุกด้าน ต้องมุ่งไปสู่การพัฒนานิสิตและการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นประการสำคัญ

๑.๑ มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาหลักสูตรทั้งระบบ ให้ทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก กระแสหลังสมัยใหม่บนฐานของสังคมไทย มาตรฐานกลาง มาตรฐานและอัตลักษณ์ของ มศว บนฐานคิดสังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมอุดมปัญญา สังคมที่มุ่งสร้างคุณภาพ และสันติสุข คุณธรรมจริยธรรม และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งได้เริ่มดำเนินการไปแล้วพอสมควร (๒๕๕๙ - ๒๕๕๐) และต้องดำเนินการในเชิงรุกต่อไป

๑.๒ มหาวิทยาลัยต้องพัฒนากระบวนการเรียนรู้และสื่อการเรียนรู้ทั้งระบบ เพื่อพัฒนานิสิตให้มีศักยภาพสูงสุด กระบวนการเรียนรู้ของนิสิต ต้องประสานกับกระบวนการคิดของสังคมและประชาคม เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีพลังจากความรู้ ความคิด สติปัญญา อุดมการณ์ จิตสำนึกสาธารณะ โดยผสานทฤษฎีและการปฏิบัติ ผสานห้องเรียนกับสังคมโลก สังคมไทย ชุมชน ธรรมชาติสิ่งแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงเข้าไว้ด้วยกัน การเรียนรู้บนฐานของกระบวนการค้นคว้าวิจัย กระบวนการแสวงหาอย่างแท้จริง

๑.๓ กระบวนการเรียนรู้ของนิสิตต้องเป็นหนึ่งเดียวกับกระบวนการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ศาสนธรรม ศิลปวัฒนธรรม และกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์ ที่เป็นเหตุเป็นผล มีตรรกะ บนพื้นฐานชีวิต และความเป็นจริงในโลกปัจจุบัน มีคุณภาพพระทวาร “คุณธรรม - ศาสตร์ - ศิลป์” เป็นนิสิตและบัณฑิตที่สามารถฝากฝังสังคมไทยในอนาคตไว้ได้อย่างตายตาหลับ

๑.๔ ต้องพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของนิสิตให้เป็นปัญญาชนคนดี (Intelligentsia) ที่เป็นนักแสวงหาความรู้ ความคิด และความสามารถ สามารถพัฒนาตนเองจนเป็นวัตรปฏิบัติตลอดชีวิต การศึกษาที่เป็นกระบวนการ (Process) เป็นมรรค (Means) มากกว่าเป็นผล (End) ต้องพัฒนาการ

เรียนรู้ของนิสิตให้พร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพของตนเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง สังคม ชุมชน ส่วนรวม และผู้ที่อ่อนด้อยโอกาสกว่าอย่างมุ่งมั่นจริงจัง

๑.๕ นอกจากการพัฒนาให้นิสิตให้มีศักยภาพสูง มีความมุ่งมั่นทางวิชาการ มีความรู้ ความสามารถ เป็นคนเก่ง คนดี มีความสุข และเป็นคนเพื่อผู้อื่น เพื่อธรรมชาติสิ่งแวดล้อมแล้ว การเรียนรู้ของนิสิตต้องมีลักษณะบูรณาการเชื่อมโยงศาสตร์ต่างๆ ศาสตร์กับชีวิต ศาสตร์กับประชาคม ศาสตร์กับธรรมชาติสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการพัฒนาภาษาไทย ภาษาสากล ภาษาไอซีที และภาษาธรรม มีอัตลักษณ์ของนิสิตและบัณฑิต มศว คือ “คิดเป็น - ทำเป็น หนักเอา - เบาสู้ รู้กาลเทศะ เปี่ยมจิตสำนึกสาธารณะ มีทักษะสื่อสาร อ่อนน้อมถ่อมตน งามด้วยบุคลิก พร้อมทั้ง ศาสตร์และศิลป์”

การพัฒนาวิชาการและจริยธรรมดังกล่าว ได้ดำเนินการเพื่อความเข้มแข็งในการวางพื้นฐานมาแล้วอย่างต่อเนื่อง ทั้งในการกำหนดนโยบาย การดำเนินการด้วยภารกิจและกิจกรรมรวม การผลักดันผ่านองค์กรระดับคณะ สถาบัน สำนัก ได้เห็นการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นรูปธรรม จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป

## ๒. การวิจัย

มหาวิทยาลัยต้องเป็นฐานในการสร้างปัญญา ความรู้ และนวัตกรรมให้กับสังคม การวิจัย ของมหาวิทยาลัยในอนาคตต้องมุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้บนฐานภูมิปัญญาและบริบทในสังคมไทย องค์ความรู้ที่เป็นสากล รวมทั้งการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมทางด้านต่างๆ การวิจัยทั้งในฐานะนักวิจัยของมหาวิทยาลัย เครือข่ายวิจัย การวิจัยร่วมกับสังคมและชุมชน สนองต่อความต้องการของสังคม ความเจริญก้าวหน้า และสันติสุขในสังคมไทย พัฒนาให้สังคมก้าวไปสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge — Based Society) การวิจัยต้องเป็นทั้งวาระเป้าหมาย ภารกิจ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ทากมหาวิทยาลัยอ่อนแอการวิจัย ย่อมหมายถึงว่า “การเป็นมหาวิทยาลัยที่อ่อนแอ” พันธกิจหลักของการเป็นมหาวิทยาลัยไทยคือการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ต้องจัดลำดับตามความสำคัญใหม่ ดังนี้ “การวิจัย การสอน การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม” ไม่เช่นนั้นแล้ว นำตั้งคำถามว่า “แล้วมหาวิทยาลัยเอาอะไรไปสอน เอาอะไรไปบริการวิชาการแก่สังคม และเอาอะไรไปทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม”

๒.๑ มหาวิทยาลัยได้แก้ไขระเบียบข้อบังคับ ระบบกลไก

กระบวนการบริหารจัดการ และการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มาช่วยพัฒนาระบบและการบริหารจัดการการวิจัยของมหาวิทยาลัย จนอาจกล่าวได้ว่า ระบบและการบริหารจัดการการวิจัยขณะนี้ มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และเข้มแข็งในระดับที่น่าพอใจมาก (๒๕๔๖ — ๒๕๕๐) ซึ่งการวางรากฐานดังกล่าวต้องพัฒนาต่อไป

๒.๒ มหาวิทยาลัยต้องปรับโครงสร้างขององค์กรทางด้าน การวิจัยให้มีความเข้มแข็งและเด่นชัด จนสามารถผลักดันกระบวนการค้นคว้าวิจัยของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพเข้มแข็ง ซึ่งมหาวิทยาลัยกำลังดำเนินการจัดตั้ง “สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย” เพื่อขับเคลื่อนการวิจัยให้เป็นรูปธรรม และได้จัดตั้ง “ศูนย์ความเป็นเลิศทางการวิจัย” (Excellent Center) เพื่อขับเคลื่อนการวิจัยแต่ละด้านให้โดดเด่นในเบื้องต้นได้จัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศทางการวิจัย ๑๓ ศูนย์ (๒๕๔๙ - ๒๕๕๐) ซึ่งความพยายามดังกล่าว ได้พัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมและจะต้องพัฒนาให้เด่นชัดต่อไป

๒.๓ มหาวิทยาลัยมุ่งกำหนดทิศทางวิจัย ยุทธศาสตร์ นโยบายและแผน ทั้งองค์กรของมหาวิทยาลัย กลุ่มสาขาวิชา สาขาวิชา และความเป็นเลิศเฉพาะด้าน ทั้งการสร้างองค์ความรู้ใหม่ การตอบสนองสังคม การแก้ปัญหาสังคม และการสร้างแนวรุกใหม่ตามยุทธศาสตร์ของ มศว รวมทั้งการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมทั้งในระดับนานาชาติ สังคมไทยและชุมชน นอกจากนั้นแล้ว มหาวิทยาลัยยังต้องกำหนดเป้าหมายการวิจัยที่ตอบสนองต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การเรียนการสอน การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอีกด้วย

๒.๔ มหาวิทยาลัยได้สร้างระบบเครือข่ายการวิจัยทั้งในระดับนานาชาติ ระดับชาติ ผู้นำเครือข่ายภาคกลางตอนบน เครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัย เครือข่ายในชุมชน รวมทั้งเครือข่ายภายในมหาวิทยาลัย เครือข่ายในลักษณะสหวิทยาการ (Inter-disciplinary Network) การวางรากฐานในเบื้องต้น ย่อมส่งผลไปสู่การพัฒนาการวิจัยของมหาวิทยาลัยให้เข้มแข็งและก้าวหน้าต่อไป

๒.๕ มหาวิทยาลัยได้ขยายฐานการสนับสนุนการวิจัย การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการวิจัยในช่วงเวลาที่ผ่านมา (๒๕๔๖ - ๒๕๕๐) จนเริ่มมองเห็นผลชัดเจน จากงบประมาณที่จำกัด ความยุ่งยากและล่าช้าในการบริหารจัดการการวิจัย รวมทั้งแรงจูงใจและรายได้ในการวิจัย ที่ไม่ท้าทายและกระตุ้นการวิจัย นอกจาก งบประมาณการวิจัยจากงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณรายได้ที่เพิ่มขึ้นแล้ว งบประมาณการวิจัยจากแหล่งทุน



วิจัยภายนอกมหาวิทยาลัยได้ขยายตัวอย่างน่าพึงพอใจ รวมทั้ง การกำหนดให้หน่วยงานระดับคณะ สถาบัน สำนัก จัดสรร งบประมาณเพื่อพัฒนาการวิจัยภายในหน่วยงานของตนเอง (ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ในปีงบประมาณ ๒๕๕๐) และการเปิด เพดานกองทุนพัฒนาการวิจัยไม่น้อยกว่า ๖๐ ล้านบาท (๒๕๕๐) ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องขยายฐานการสนับสนุนการวิจัย การสร้าง แรงจูงใจและบรรยากาศทางการวิจัยต่อไป

๒.๖ การจัดระบบการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและการผลิตนวัตกรรมจากผลของการวิจัย มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบ UBI (University Business Incubator) ขึ้นในศูนย์บริการ วิชาการ มศว และเตรียมการที่จะพัฒนาต่อไปบนพื้นที่ใน SWU Academic Complex บริเวณสถานโศกมนตรี

ความมุ่งมั่นและความพยายามทางการวิจัย ได้เริ่มต้น และวางรากฐานไว้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งการพัฒนาข้อบังคับ ความยืดหยุ่นคล่องตัว บรรยากาศ แรงจูงใจ งบประมาณ โครงสร้างและระบบ จำเป็นต้องได้รับการต่อยอด เพื่อให้การวิจัย เป็นพลังขับเคลื่อนองค์การวิชาการให้มีประสิทธิภาพเข้มแข็งอย่าง แท้จริง

### ๓. การบริการทางวิชาการ

การบริการวิชาการแก่สังคมเป็นภารกิจหลักด้านหนึ่ง ของการเป็นมหาวิทยาลัยวิชาการซึ่งเป็นผลพวงจากการค้นคว้า วิจัย วิชาการที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับชุมชนและ สังคม มศว ได้ทำหน้าที่ดังกล่าวอย่างเข้มแข็งมาโดยตลอด การบริการวิชาการแก่สังคมก่อให้เกิดประสบการณ์ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน บุคลากรมหาวิทยาลัยเรียนรู้จุดแข็ง จุดอ่อน ความต้องการ ภูมิปัญญาจากสังคม การเรียนรู้และองค์ความรู้เหล่านั้น สะท้อนกลับมาสู่มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสะท้อนลงไปสู่การ ค้นคว้าวิจัย การเรียนการสอน การบริการวิชาการแก่สังคม และ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม วงจรเช่นนี้ ย่อมพัฒนามหาวิทยาลัย และสังคมควบคู่กันไปอย่างมีแก่นแกนและสาระที่สำคัญ การบริการ วิชาการแก่สังคมในอดีตอาจเป็นไปอย่างต่างคนต่างทำ แต่ละ บุคคล แต่ละคณะ สถาบัน สำนัก ในช่วงการบริหารงานที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยได้ผลักดันการบริการวิชาการแก่สังคมอย่างโดดเด่น อดีตที่ มศว เคยได้รับงบประมาณแผ่นดินการบริการวิชาการแก่ สังคมปีละไม่เกิน ๕ ล้านบาท ในช่วงปี ๒๕๔๗ - ๒๕๕๐ มศว ได้รับงบประมาณการบริการวิชาการแก่สังคมและชุมชนรวม ๒๐๐ ล้านบาท มีโครงการมากมายที่มหาวิทยาลัย ภาคภูมิใจและควรได้รับการพัฒนาสืบสานต่อไป

๓.๑ กำหนดยุทธศาสตร์และกระบวนการในการบริการ วิชาการแก่สังคมที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและ

หน่วยงาน การบริการวิชาการแก่สังคมในระดับมหาวิทยาลัย ต้อง กำหนดทั้งมิติกว้างและลึกอย่างครอบคลุม ให้กระบวนการต่าง ๆ มีลักษณะเชื่อมโยงและบูรณาการ ให้มีพลังร่วมทั้งระบบ บริการ วิชาการบนพื้นฐานของพื้นที่และบริบทต่าง ๆ มหาวิทยาลัยที่เป็น ทั้งผู้ให้และผู้รับ ผู้เข้าไปร่วมพัฒนาลังคมและชุมชน เป็นกระบวนการ ปฏิสัมพันธ์เชิงวิชาการ (Academic Interaction)

๓.๒ การบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย ต้องมีวิสัยทัศน์ ครบวงจร ทั้งในระดับผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร และนิสิต ผลักดันทั้งการบริการวิชาการผ่านระบบของมหาวิทยาลัย ผ่าน เครือข่ายความร่วมมือ ผ่านบุคคล สื่อการเรียนรู้ ไอซีที และสื่อมวลชน ทั้งงานวิชาการ วิจัย ประสพการณ์ ความรู้ ความสามารถ และการลงพื้นที่สู่ชุมชน

๓.๓ การบริการวิชาการแก่สังคมผ่านโครงสร้างและ ระบบที่เข้มแข็ง ผ่านศักยภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย เป็น การบริการวิชาการบนฐานของการค้นคว้าวิจัย ฐานองค์ความรู้ ทั้งในรูปลักษณะของสติปัญญา ความรู้ความสามารถ นวัตกรรม คุณธรรมจริยธรรม และความเข้มแข็งทางด้านต่าง ๆ ของมหา- วิทยาลัย

### ๔. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

วัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิต เป็นจิตวิญญาณ เป็นความดีงาม ที่ผสานสัมพันธ์กับธรรมชาติ ลิงแควดล้อม ทรัพยากร ภูมิปัญญา ความเชื่อ และทุนต่าง ๆ ในชุมชน ในสังคม วัฒนธรรมเป็นคุณค่า ในเชิงนามธรรม มีมิติที่ซับซ้อนและมีพลวัต การมองวัฒนธรรม อย่างสุดรสำเร็จ มีกรอบความคิดหรือมองเพียงปรากฏการณ์ที่ เป็นรูปธรรมย่อมเป็นปัญหา ปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรม ศิลปะ ประเพณี พิธีกรรม เป็นภาพสะท้อนที่มีคุณค่าในเชิงรูปธรรม บทบาทของมหาวิทยาลัยในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและศิลปะ หรือ “ศิลปวัฒนธรรม” ในเชิงบูรณาการ เป็นภารกิจของทุกคน ทุกสาขาวิชา ทั้งการสืบทอดผ่านชีวิตที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ทำงานร่วมกัน ผ่านกระบวนการศึกษา ผ่านการเผยแพร่วัฒนธรรม เป็นฐานของทุกศาสตร์ การพัฒนาทุกศาสตร์จึงจำเป็นต้องพัฒนา ฐานของวัฒนธรรมเป็นประการสำคัญ

๔.๑ มหาวิทยาลัยต้องปรับวิสัยทัศน์และความเข้าใจกับ ประชาคมมหาวิทยาลัย ในเรื่องของวัฒนธรรมและศิลปะ ให้มองเห็น วัฒนธรรมที่เป็นคุณค่า เป็นวิถีชีวิต เป็นภูมิปัญญา ที่มีปฏิสัมพันธ์กับบริบทต่าง ๆ มองเห็นภาพสะท้อนหรือปรากฏ การณ์ของวัฒนธรรม มองเห็นแก่นหรือสารัตถะ มองเห็นเนื้อ และมองเห็นเปลือกของวัฒนธรรม ซึ่งล้วนมีคุณค่าที่หลากหลาย และแตกต่างกัน รวมทั้งการมองเห็นภารกิจร่วมกัน มองเห็น การสร้างทุนทางวัฒนธรรม

๔.๒ มหาวิทยาลัยต้องร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) วัฒนธรรมของสังคมแห่งการเรียนรู้ การค้นคว้าวิจัย การแสวงหาความรู้ วัฒนธรรมของศาสนธรรม และจริยธรรม วัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมบนฐานของสังคม ชุมชน และภูมิปัญญา วัฒนธรรมของรสนิยมและสุนทรียะในการดำรงชีวิตวัฒนธรรมในทางสุขภาพ พละนาถมาย เพื่อให้อมหาวิทยาลัยเป็นแบบแผนและทางเลือกที่มี คุณค่าทางวัฒนธรรม

๔.๓ มหาวิทยาลัยต้องผลักดันการค้นคว้าวิจัยทางด้าน ศิลปวัฒนธรรม การค้นคว้าวิจัยที่สัมพันธ์กับความเป็นจริง ชุมชน สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมและศิลปะในมุมมองกว้าง มิติซ้อนและพลวัต ของวัฒนธรรม การวิจัยทางวัฒนธรรมที่เป็นฐานเชื่อมโยงกับ ศาสตร์และองค์ความรู้ต่างๆ การวิจัยที่เป็นมรรคเป็นผล ทั้งการ สร้างองค์ความรู้ การสืบทอดภูมิปัญญา และการสะท้อนไปสู่การ พัฒนาชุมชนที่เข้มแข็ง

๔.๔ กระบวนการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย ต้องพัฒนา ไปสู่กระบวนการเรียนการสอนที่ผสานสัมพันธ์กับวัฒนธรรม องค์กร วัฒนธรรมชุมชน และวัฒนธรรมหลักในสังคม ให้สังคม ไทยและวัฒนธรรมไทยยืนอย่างสง่างามในสังคมโลก กระบวนการ เรียนรู้ทางวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัย ต้องผ่านการเรียนรู้ ทั้งในระบบ นอกกระบวน และกิจกรรมต่างๆ ที่ผสานสัมพันธ์กับ วัฒนธรรมในชุมชนและในสังคม

โดยรากฐานของ มศว ที่มีความเข้มแข็งทางด้านชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การกำหนดยุทธศาสตร์ การจัดวางโครงสร้างและระบบ ให้สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ภารกิจทางด้านนี้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

## ๕. การบริหารวิชาการ

“มหาวิทยาลัยคือวิชาการ” นโยบายวิชาการ ยุทธศาสตร์ วิชาการ แผนวิชาการ และการบริหารวิชาการ เป็นเรื่องสำคัญ ของการเป็นมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยต้องกำหนดแผนวิชาการ เบื้องต้น และพัฒนาแผนอื่นๆ ให้สอดคล้องกับแผนวิชาการ

๕.๑ การพัฒนาระบบบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัย ต้องมุ่งมองประโยชน์สูงสุด คณาจารย์หรือนุเคราะห์วิชาการ สามารถทำงานวิชาการได้อย่างเต็มศักยภาพ นั้นหมายถึง การ พัฒนาบุคลากร ทั้งวุฒิการศึกษา ตำแหน่งวิชาการ ศักยภาพทาง วิชาการ การพัฒนาคณาจารย์บัณฑิตศึกษา การพัฒนาบุคลากร วิจัย กลไกในการบริหารวิชาการ การบริหารจัดการวิชาการ ต้องเป็น ไปในเชิงรุก ก้าวหน้า ทันสมัย และตรงประเด็น

๕.๒ การพัฒนาโครงสร้างขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการ ส่วนงาน บทบาทของคณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์

โครงสร้างของภาควิชา สาขาวิชา คณะกรรมการบริหารหลักสูตร รวมทั้งกอง ฝ่าย และการพัฒนาเป็นศูนย์ในส่วนสนับสนุน วิชาการ ต้องได้รับการพิจารณาทบทวน และจัดระบบโครงสร้าง ให้สามารถพัฒนาการบริหารวิชาการอย่างมีพลัง ให้สามารถปฏิบัติ การได้อย่างประสานสัมพันธ์ ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ นั้น หมายถึงว่า การบริหารงานบุคคลต้องสอดคล้องกับโครงสร้างกับ การบริหารวิชาการ

๕.๓ ประสิทธิภาพในการบริหารวิชาการ ย่อมขึ้นอยู่กับ ศักยภาพของสภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ คณะกรรมการ บริหารมหาวิทยาลัย เพราะองค์กรนโยบายและการบริหาร จัดการเหล่านี้ จะเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย การบริหารมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับกระบวนการคิดและนโยบาย ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารมหาวิทยาลัย

๕.๔ มหาวิทยาลัยต้องสามารถสร้างเครือข่ายในการ บริหารวิชาการและการทำงานในแนวราบอย่างมีพลัง ทั้งเครือข่าย ภายในมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกับชุมชน มหาวิทยาลัยกับ ภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัย ทั้งในประเทศ ต่างประเทศ เครือข่ายบริหารวิชาการของ มศว ในระดับสถาบัน อุดมศึกษาในประเทศ ต้องกำหนดนโยบายที่มีเป้าหมายชัดเจน กับความเป็นเพื่อนบ้าน และนานาชาติ ควรมุ่งเน้นความเป็นเลิศ ทางวิชาการ กระแสสาคลบนฐานคิดตะวันออกเป็นประการสำคัญ

๕.๕ การพัฒนาบุคลากรวิชาการ พัฒนาบัณฑิต พัฒนาองค์ความรู้ พัฒนานวัตกรรม ควรสอดคล้องกับนโยบายและ ทิศทางของมหาวิทยาลัย ทิศทางที่มีเข็มมุ่งไปสู่สังคมและชุมชน ที่เรียนรู้ ตีงาม และสันติสุข

๕.๖ กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา (QA.) ต้องเป็นกระบวนการที่สามารถผลักดันและพัฒนา มหาวิทยาลัย ในทุกด้าน บุคลากรที่ทำงานประกันคุณภาพการศึกษาต้องมีศกย- ภาพสูง รู้จักมหาวิทยาลัย มองมหาวิทยาลัยบนฐานของวิชาการ บนฐานดัชนีชี้วัด (KPIs) ประสิทธิภาพในการผลิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยและชุมชน รวมทั้งผู้มีส่วนร่วมกับมหาวิทยาลัยใน สังคม (Stakeholders) การกำหนดดัชนีชี้วัด ต้องพิจารณาฐาน วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวตั้ง การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคามและแนวโน้ม การตรวจวัด การอธิบาย และการ ผลักดันการประกันคุณภาพการศึกษาไปสู่การพัฒนาองค์กร ต้องเข้าใจสภาพความเป็นจริง สภาพที่เป็นนามธรรม ภาพซ้อน และภาพเคลื่อนไหวที่อยู่เบื้องหลังดัชนีชี้วัดเหล่านั้น

๕.๗ มหาวิทยาลัยต้องพิจารณาศักยภาพที่แท้จริงของ มหาวิทยาลัย ทั้งศักยภาพจากอดีตและศักยภาพที่เกิดขึ้นใหม่ ในปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น การศึกษาศาสตร์ที่มีรากฐานมาจาก

วิทยาลัยวิชาการศึกษา ต้องได้รับการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องและเข้มแข็งให้สอดคล้องกับกระแสสังคมและการปฏิรูปการศึกษา ส่วนแนวรุกใหม่ในฐานะมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) ก็ต้องขับเคลื่อนอย่างมีบริบทและมียุทธศาสตร์เช่นกัน

๕.๘ ระบบห้องสมุด สื่อการเรียนรู้ และระบบไอซีที ในปัจจุบัน ต้องประสานงานกันอย่างมีพลัง เพื่อช่วยพัฒนาระบบการเรียนรู้ให้มีความหมาย มีประสิทธิภาพ มีทั้งจิตสำนึกทางวิชาการและการบริการ พัฒนาทั้งเครื่องมือการเรียนรู้ กลไกในการเรียนรู้ และสาระในการเรียนรู้ พัฒนาห้องสมุดให้เป็น “Smart Library” ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาศักยภาพทางสติปัญญา

๕.๙ โรงเรียนสาธิต ต้องพัฒนาให้เป็นโรงเรียนสาธิต (Demonstration School) เป็นห้องทดลองทางการศึกษา (Laboratory School) เป็นแปลงสาธิตทางวิชาการการศึกษา เป็นศูนย์การวิจัยค้นคว้าในเรื่องเด็ก การเรียนรู้ จิตวิทยาการศึกษา สร้างและทดสอบทฤษฎีทางการศึกษา เสริมแรงจูงใจให้กับผู้วิจัยที่ใช้โรงเรียนสาธิตเป็นฐานการวิจัย พัฒนาโรงเรียนสาธิต มศว ปทุมวัน ให้สามารถแข่งขันในระดับหัวกะทิของประเทศพัฒนาโรงเรียนสาธิต มศว ประสานมิตร ฝ่ายประถมและมัธยม ให้มีระบบการศึกษาที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเอกภาพ และเป็นฐานการค้นคว้าวิจัยเรื่องเด็กที่มีความสามารถพิเศษและเด็กที่มีความต้องการพิเศษ (Special Need Children) เด็กที่มีปัญหาทางด้านต่างๆ และสร้างโรงเรียน มศว องค์กรฯ ให้สัมพันธ์กับชุมชน โรงเรียนสาธิตวิทยาศาสตร์ และโรงเรียนสาธิตภาษาสากล

๕.๑๐ กิจกรรมนิติตควรเป็นกิจกรรมที่ผสมสัมพันธ์ ทั้งในห้องเรียน นอกห้องเรียน ในชุมชน กิจกรรมที่สามารถพัฒนากระบวนการคิด กระบวนการทำงานกับชุมชน พัฒนาจริยธรรม บุคลิกภาพ พฤติกรรม อุดมการณ์ จิตสำนึกสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ งานกิจกรรมนิติตต้องเป็นงานหลักสำคัญด้านหนึ่งของมหาวิทยาลัย ฝ่ายพัฒนาศักยภาพนิสิตได้กำหนดเป้าหมาย อัตลักษณ์นิสิตไว้ ๘ ประการ ดังนี้ “คิดเป็น - ทำเป็น หนักเอา - เบาสู้ รู้กาลเทศะ เปี่ยมจิตสำนึกสาธารณะ มีทักษะสื่อสาร อ่อนน้อมถ่อมตน งามด้วยบุคลิก พร้อมทั้ง ศาสตร์และศิลป์” ซึ่งการพัฒนาศักยภาพนิสิตและกิจกรรมต่างๆ ได้ผลักดันไปสู่อัตลักษณ์ดังกล่าว

ภารกิจการบริหารวิชาการซึ่งเป็นแก่นแกนที่สำคัญของมหาวิทยาลัยดังกล่าว ได้พัฒนาปรับเปลี่ยนอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมไปกับการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของบุคลากร ทั้งคณาจารย์และบุคลากรสนับสนุนวิชาการ ซึ่งก็หวังได้ว่า การวางรากฐานการพัฒนาดังกล่าว ถ้าได้รับการบริหารจัดการอย่าง

ต่อเนื่อง ย่อมสร้างศักยภาพทางวิชาการที่เข้มแข็งให้กับ มศว อย่างแน่นอน

## การพัฒนาบุคลากรและสวัสดิการ

### ๑.การพัฒนาบุคลากร

บุคลากรย่อมเป็นหัวใจหรือจักรกลสำคัญที่มหาวิทยาลัยจะเคลื่อนไหวไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งบุคลากรวิชาการ บุคลากรสนับสนุนวิชาการ และบุคลากรจากภาคเอกชนที่มหาวิทยาลัย เปิดรับให้เข้ามาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย กล่าวเฉพาะบุคลากรวิชาการและบุคลากรสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัย ทั้งข้าราชการและพนักงานในปัจจุบัน ก่อนอื่น มหาวิทยาลัยต้องมีกระบวนการคัดสรรที่มีประสิทธิภาพ ละเอียด เข้มแข็งและจริงจัง คัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน พัฒนาได้ มีพลังในการทำงาน และมีความคิดที่ก้าวหน้าสร้างสรรค์ เป็นคนดีและเสียสละเพื่อส่วนรวม บุคลากรวิชาการต้องมีศักยภาพทางวิชาการ มีพลังทางวิชาการที่ก้าวหน้า รักการแสวงหาค้นคว้าวิจัย พัฒนา เปลี่ยนแปลงได้ สามารถปฏิบัติงานภายใต้สัญญาแต่ละช่วงที่แสดงภาระงาน (TOR.) แสดงภารกิจทางวิชาการ การค้นคว้าวิจัย การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ชัดเจน และตรวจสอบได้

๑.๑ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ต้องจัดสรรงบประมาณไว้อย่างเป็นรูปธรรม พัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รอบด้าน ทั้งการศึกษาต่อ ตำแหน่งทางวิชาการ การดูงานที่มีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมสัมมนา โดยมหาวิทยาลัย ต้องสร้างกลไกและงานพัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้เป็นงานหลักด้านหนึ่ง พัฒนาทั้งศักยภาพในการเป็นผู้บริหาร วิชาการ และสนับสนุนวิชาการ สนับสนุนและส่งเสริมอย่างมีประสิทธิภาพ ฝึกอบรมผู้บริหารและเตรียมตัวผู้บริหารในระดับต่างๆ รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานในการพัฒนาบุคลากรกับองค์กรภายนอกมหาวิทยาลัย ภาครัฐและเอกชน

๑.๒ สร้างสรรค์กิจกรรมและการทำงานเพื่อร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างวัฒนธรรม ในการทำงานร่วมกัน สร้างความรักสามัคคีและความภักดีต่อองค์กร โดยผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้นำ เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในแนวราบให้มีประสิทธิภาพ

๑.๓ สร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพ การยกย่อง การให้เกียรติ การตอบแทนที่เหมาะสมในวาระและในประเด็นต่างๆ อย่างมีนัยสำคัญ โดยหวังผลให้การยกย่อง การให้เกียรติและการตอบแทน มีความหมายและตรงประเด็น สะท้อนกลับไปสู่พลังการทำงาน ความรัก ความสามัคคี



ความภาคภูมิใจต่อองค์กร ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวมหาวิทยาลัยฯ ได้พัฒนาต่อเนื่องมาแล้ว ในช่วงเวลาที่ผ่านมา การผลักดันและการสร้างระบบกัลยาณมิตร ในทุกส่วน ทุกกิจกรรม ได้ก่อให้เกิดพลังร่วม (Synergy) ในการทำงานร่วมกัน ในการบริหารจัดการเรื่องต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นเรื่องน่าภาคภูมิใจ

## ๒. สวัสดิการ

มหาวิทยาลัยต้องจริงจังกับงานสวัสดิการที่ครอบคลุมแก่บุคลากรทุกสายงาน ทุกระดับ รวมทั้ง นิสิต เกื้อกูลในรูปแบบต่างๆ อย่างเหมาะสม ทั้งถึงและยุติธรรม สร้างแรงจูงใจ บำรุงรักษาบุคลากรและบำรุงขวัญกำลังใจ โดยสนับสนุนเกื้อกูลให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ทำงานและทำกิจกรรมร่วมกันอย่างมีความสุข สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิต พัฒนาร่างกายและจิตใจ พัฒนารสนิยมได้อย่างดี เป็นต้นแบบและเป็นบุคลากรที่ดีงาม มีคุณธรรม และจริยธรรม มีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ มหาวิทยาลัยต้องมีงานสวัสดิการและระบบงานสวัสดิการที่เข้มแข็งจริงจัง มองงานสวัสดิการ ทั้งสถานที่ ที่จะเกื้อกูลการพัฒนาคุณภาพชีวิต สุขภาพอนามัย การออกกำลังกาย และการพัฒนารสนิยมในรูปแบบต่างๆ มองสวัสดิการที่ครอบคลุม ทั้งสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม สวัสดิการที่จะเป็นขวัญกำลังใจ เป็นความรัก สามัคคี และภาคภูมิใจต่อองค์กร งานสวัสดิการที่ต้องทำงานหนักทั้งงานสถานที่ กิจกรรม บริการ ประสานงาน

## การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการองค์กรทางการศึกษาหรือองค์กรอื่นใดก็ตาม จำเป็นต้องวางยุทธศาสตร์ทั้งทางด้านทรัพย์สินหรือคุณค่าที่มองเห็นได้และมองไม่เห็น (Tangible and Intangible Asset) จริงอยู่ คุณค่าที่มองเห็นได้ที่เป็นวัตถุ เป็นรูปธรรมย่อมมีคุณค่าที่ปฏิเสธไม่ได้ ซึ่งทรัพย์สินหรือคุณค่าดังกล่าวในช่วงเวลาที่ผ่านมา ได้ดำเนินการและบริหารจัดการอย่างเข้มแข็ง แต่ทรัพย์สินหรือคุณค่าเหล่านั้น ย่อมมีค่าน้อยกว่าทรัพย์สินหรือคุณค่าที่มองไม่เห็น ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการทางด้าน การค้นคว้าวิจัย การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ คุณค่าที่ส่งผลไปสู่สังคม การดำรงชีวิต สุขภาพพลานามัย รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร ความดีงาม พลังร่วม น้ำใจ และอื่นๆ ซึ่งคุณค่าที่มองไม่เห็นนี้จะมีพลังขับเคลื่อนองค์กรหรือมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง

๑.การบริหารจัดการมหาวิทยาลัย เป็นการบริหารจัดการองค์กรวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศ ความมุ่งมั่นทางวิชาการ การที่ทุกคนต้องเป็นคนมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรวิชาการและคุณภาพได้ และต้องตอบสนองการคาดหวัง ตอบสนองความเชื่อมั่นและความปรารถนาที่สังคมและ

ชุมชนให้ความไว้วางใจ การบริหารมหาวิทยาลัยในวันนี้ ต้องบริหารด้วยยุทธศาสตร์ บริหารบนความเปลี่ยนแปลงอย่างรู้เท่าทัน และมีประสิทธิภาพ ต้องบริหารด้วยธรรมาภิบาลที่จริงจังและชัดเจน ด้วยความถูกต้องชอบธรรม ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบ ผู้บริหารและทุกคนต้องเป็นเช่นนั้น ถ้าไม่เป็นเช่นนั้น ก็ไม่สามารถบริหารจัดการมหาวิทยาลัยได้

๒.การบริหารมหาวิทยาลัยท่ามกลางกระแสโลก กระแสสังคม ท่ามกลางมหาวิทยาลัยที่หลากหลายและมากมาย การปรับขีดเป้าหมาย (Benchmark) การบริหารเชิงรุก การกำหนดยุทธศาสตร์ที่พิจารณาจุดแข็งขององค์กร ยุทธศาสตร์ที่เพิ่มประสิทธิภาพของจุดอ่อน และยุทธศาสตร์ที่กำหนดแนวรุกใหม่ มิติใหม่ขององค์กร ด้านทำทนายขององค์กรการศึกษา รวมทั้งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ การเตรียมพื้นที่เพื่อบริการและแสวงหารายได้เชิงวิชาการ การพัฒนาระบบ UBI (University Business Incubator) การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากการค้นคว้าวิจัย การพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ด้านเป็นแนวรุกใหม่ที่ท้าทาย เพื่อความมั่นคงและเสถียรภาพทางการเงินและทรัพย์สิน มศว ได้เดินหน้าไว้แล้วอย่างชัดเจน

๓. การปฏิรูประบบและกลไกเกี่ยวกับงบประมาณการบริหาร การเงิน การบัญชี มีความชัดเจน และชอบธรรม เป็นไปตามระบบและมาตรฐานของแผ่นดิน โปร่งใสและตรวจสอบได้ ปรับระเบียบข้อบังคับให้มีความคล่องตัวยืดหยุ่น มีกระบวนการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง จะทำให้การบริหารจัดการการเงินและการคลังมีประสิทธิภาพ ในช่วงเวลาของการบริหารงาน (๒๕๔๖ - ๒๕๕๐) งบประมาณของ มศว ได้พัฒนาไปมาก งบประมาณแผ่นดินจาก ๙๐๐ กว่าล้านบาท พัฒนาเป็น ๑,๗๐๐ ล้านบาทเศษ ในปีงบประมาณ ๒๕๔๙ และ ๒,๐๐๐ ล้านบาท ในปีงบประมาณ ๒๕๕๐ งบประมาณเงินรายได้ จาก ๓๐๐ - ๔๐๐ ล้านบาท พัฒนาเป็น ๑,๐๐๐ - ๑,๒๐๐ ล้านบาท

๔. การจัดระบบและบริหารส่วนงานในกำกับของมหาวิทยาลัย จริงอยู่ ส่วนงานในกำกับของมหาวิทยาลัย เกิดขึ้นพร้อมกับการยุติการบรรจุข้าราชการในมหาวิทยาลัยของ กพร. โดยให้บรรจุพนักงานแทน ในช่วงปี ๒๕๔๒ เพื่อลดปริมาณข้าราชการ เพื่อปรับโครงสร้างและระบบ และเพื่อออกไปสู่การปรับตัวเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งความคาดหวังดังกล่าวก็ยังคงเป็นความคาดหวังต่อไป มหาวิทยาลัยไม่สามารถชะลอการเติบโตได้ ส่วนงานในกำกับของมหาวิทยาลัยจึงเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นองค์กรในระดับคณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ เช่น คณะพยาบาลศาสตร์ คณะสหเวชศาสตร์ รวมถึงวิทยาลัยนานาชาติ

เพื่อศึกษาความยั่งยืน และวิทยาลัยนวัตกรรมการสื่อสารสังคมในปัจจุบันสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ คณะอุตสาหกรรมและการเกษตร คณะนิติศาสตร์ในอนาคต มหาวิทยาลัยฯ ได้วางระบบให้มีประสิทธิภาพ ให้มีโอกาสนในการพัฒนาศักยภาพเท่าเทียมกับหน่วยงานราชการ ซึ่งได้เห็นผลแล้วพอสมควร

๕. การสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) หลังจากที่เข้ารับงานและกู้ระบบที่ล้มได้แล้ว ในช่วงเวลา ๒ - ๓ ปี จนถึงขณะนี้ การดำเนินการและบริหารจัดการมีความเข้มแข็งมาก ทั้ง ICT เพื่อการสื่อสาร เพื่อการแสวงหาความรู้ เพื่อการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการเรียนการสอน การประชุม และการสอนทางไกล เพื่อพัฒนารายวิชา เพื่อสร้างระบบการศึกษาไซเบอร์ (Cyber Education) ไม่ว่าจะเป็นระบบ SUPREME, ATutor, HURIS, WISE, SOT ฯลฯ ควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่อธิการบดีทำหน้าที่ CIO เพื่อขับเคลื่อน ICT ของมหาวิทยาลัยทั้งระบบ เข้มแข็งเป็นที่มั่นใจได้

ประสบการณ์ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยย่อมมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน มีทั้งประสบผลสำเร็จและยังไม่ประสบผลสำเร็จ มีทั้งเข้มแข็งแล้วและต้องพัฒนาต่อไปอีก ในช่วงเวลาดังกล่าว เชื่อมั่นได้ว่ามีความเข้มแข็งก้าวหน้าเป็นด้านหลัก ทั้งคุณค่าที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม ซึ่งวิสัยทัศน์ ความทุ่มเทมุ่งมั่น จนก่อให้เกิดผลกระทบที่ดีงามแก่สังคม ชุมชน มหาวิทยาลัย บุคลากร นิสิต ประชาคมย่อมมีวิจรรย์ญาณและรับรู้ได้ ความซับซ้อนเชื่อมโยงของโครงสร้าง ระบบ และการบริหารจัดการ จากการวางรากฐานร่วมกันไว้อย่างเข้มแข็งในระดับหนึ่ง การบริหารองค์การการบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กรวิชาการ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นหัวใจของสังคม ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ชั่วข้ามคืน เราต้องเสถียรเพื่อพัฒนาต่อไปให้ต่อเนื่อง เพื่อให้มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พัฒนาไปด้วยระบบ ด้วยวัฒนธรรมองค์กรอย่างเข้มแข็งและยั่งยืนสืบไป

๔ ปีที่ผ่านมา ๔ ปีข้างหน้า  
ศาสตราจารย์ ดร.วิรุณ ตั้งเจริญ  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
๒๕๕๐



### เป้าหมาย

ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ผ่านการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัยไปแล้ว การกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารมหาวิทยาลัยจึงยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน มาตรา ๗ ของร่าง พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งกำหนดว่า “ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง มีวัตถุประสงค์สร้างองค์ความรู้ สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดปัญญา เพื่อพัฒนาสังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติและมีคุณภาพ มีพันธกิจต่อสังคมในการจัดการศึกษา และให้บริการวิชาการ สนับสนุน ส่งเสริม ปกป้องจรรยาบรรณและเสรีภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ปึงเจกบุคคลและกลุ่มบุคคลในสังคม รวมทั้งเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับสังคม ในการสืบสานและสร้างเสริม ภูมิปัญญา ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยยึดหลักจรรยาบรรณทางวิชาการและหลักการให้การศึกษแก่ประชาชน”

สาระดังกล่าว มหาวิทยาลัยจะต้องผลักดันกระบวนการจัดการศึกษาให้นำไปสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ แทนการจัดการศึกษาที่มีการสร้างหรือผลิตความรู้ บัณฑิต และการสร้างชุมชนทางวิชาการ ที่วางเฉยกับการเปลี่ยนแปลงและปัญหาที่สังคมต้องเผชิญอยู่ มหาวิทยาลัยจะต้องมีส่วนเข้าไปสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับสังคม และมีส่วนทำให้สังคมไทยเป็นสังคมบนฐานความรู้ (knowledge based society) อย่างแท้จริง

### หลักการบริหาร

การที่มหาวิทยาลัยจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจที่กำหนด มหาวิทยาลัยจะต้องมีการจัดการศึกษาในระดับ กระบวนทัศน์ โดยจะต้องมีการปรับเปลี่ยนทั้งเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งหมายความว่า มหาวิทยาลัยจะต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารให้สามารถดึง คณะ สถาบัน สำนัก และส่วนงานในกำกับของมหาวิทยาลัย เข้ามาร่วมในยุทธศาสตร์การบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง ดังนั้น มหาวิทยาลัยจะต้องปรับเปลี่ยน

ระบบการบริหารจากการที่มีการแบ่งส่วนของการบริหาร มหาวิทยาลัยและการบริหารในระดับคณะ สถาบัน สำนัก ออกจากกันอย่างตายตัว ไปสู่ระบบการบริหารที่มีการบูรณาการ หน่วยงานทุกระดับของมหาวิทยาลัย ให้เข้ามาเป็นผู้บริหาร มหาวิทยาลัย โดยยึดหลักของการบริหารแบบมีส่วนร่วม และเป็นการบริหารในแนวราบ โดยอธิการบดีสามารถเชื่อมโยงการบริหารมหาวิทยาลัยกับการบริหารระดับคณะ สถาบัน สำนัก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การปรับทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัย จะต้องเริ่มจากการวางกรอบการบริหารในลักษณะของเครือข่ายการทำงาน ที่กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยออกเป็น ด้านต่าง ๆ โดยยุทธศาสตร์แต่ละด้าน จะต้องมียุทธศาสตร์และวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจนในแต่ละยุทธศาสตร์ การดำเนินงานจะมี ผู้บริหารยุทธศาสตร์เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ ผู้ที่จะทำหน้าที่นี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมกับยุทธศาสตร์แต่ละด้าน บุคคลเหล่านี้อาจเป็น รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ ก็ได้ ผู้บริหารยุทธศาสตร์ จะดำเนินการในรูปของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ ซึ่งจะ เป็นคณะกรรมการในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ โดยนัยนี้ อธิการบดี จะบริหารมหาวิทยาลัยผ่านเครือข่ายของผู้บริหารยุทธศาสตร์ แทนการบริหารงานผ่านรองอธิการบดี อย่างที่เคยทำมา การบริหาร งานในลักษณะนี้จะช่วยให้อธิการบดีมีเครือข่ายการทำงานกับ ผู้บริหารระดับคณะอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเท่ากับเป็นการระดมสรรพ กำลังของมหาวิทยาลัยมาร่วมแรงร่วมใจทำงานของมหาวิทยาลัย ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยจะต้องมีการปรับเปลี่ยน ในระดับกระบวนทัศน์หรือวิถีคิดทางการศึกษา ซึ่งการสร้าง กระบวนการบริหารในลักษณะเครือข่ายการบริหารแนวราบเช่นนี้ จะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารทั้งมหาวิทยาลัย

การวางแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัยในรูปของการ จัดเป็นโครงสร้างยุทธศาสตร์ จะทำให้มหาวิทยาลัยมีเอกภาพ เพราะมีเป้าหมายและการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยคณะกรรมการ ยุทธศาสตร์แต่ละด้าน อาจมีคณะอนุกรรมการย่อยทำงานตาม ความจำเป็น แต่หลักการที่สำคัญคือ คณะกรรมการยุทธศาสตร์และ คณะอนุกรรมการยุทธศาสตร์จะทำงานเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย



ซึ่งจะเป็นการแก้ไขปัญหาการที่มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการมากมาย ซ้ำซ้อน และทำงานไม่เชื่อมโยงกัน การบริหารในแนวทางนี้จะช่วยให้อธิการบดีสามารถกำกับและติดตามการดำเนินงานของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำพามหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายได้

### โครงสร้างยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์สำคัญที่มหาวิทยาลัยจะให้ความสำคัญมี ๙ ด้าน

๑. ยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย
๒. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อสังคม
๓. ยุทธศาสตร์การสืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรมและศิลปะ
๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษานิเทศ
๕. ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพการศึกษา
๖. ยุทธศาสตร์การพัฒนาสื่อการเรียนรู้เพื่อสังคม
๗. ยุทธศาสตร์การบริหารระบบและบุคคล
๘. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและบริหารทรัพย์สิน
๙. ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

### ยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย

#### เป้าหมาย

เพื่อปรับทิศทางการศึกษาที่มีแนวโน้มในการสร้างความรู้ และกระบวนการจัดการศึกษาที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหากับคนในสังคม ความรู้ที่จะทำให้เกิดปัญหาคือต้องเป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้เพื่อการดำรงชีวิตอย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ในระดับชุมชนและสังคมที่กว้างออกไป ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก กับทั้งจะต้องเป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้เป็นฐานในการสร้างสรรค์ที่เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ความเสมอภาค สันติภาพ และความเป็นธรรมในสังคม

#### ยุทธศาสตร์หลัก

๑. ปรับทิศทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้มีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์ความรู้และสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดปัญญา ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสังคมบนฐานของความรู้

- จัดทำแผนนโยบายการศึกษาของมหาวิทยาลัย ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้มีเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยให้สภามหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วมกับประชาคม มศว ในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย และดำเนินการให้มีการปรับเปลี่ยนหลักสูตรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

- ปรับทิศทางการสร้างและปรับปรุงหลักสูตรให้เชื่อมโยงกับนโยบายการศึกษาของมหาวิทยาลัย โดยให้มีการจัดทำแผนวิชาการของมหาวิทยาลัย หน่วยงานที่เสนอหลักสูตรใหม่จะต้องเสนอหลักสูตรเพื่อบรรจุในแผนวิชาการผ่านการสัมมนาระดมความคิด การร่างหลักสูตร และการวิพากษ์หลักสูตร อย่างเป็นระบบ

- สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงหลักสูตรในระดับกระบวนการทัศน์ เพื่อให้การศึกษามหาวิทยาลัย สามารถสร้างบัณฑิตที่รู้เท่าทัน ความรู้ที่ไม่ก่อให้เกิดปัญญา และเป็นบัณฑิตที่สามารถสร้างความรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติ ซึ่งจะก่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้และเป็นสังคมบนฐานความรู้อย่างแท้จริง

๒. ร่วมมือกับคณะและสาขาวิชาเพื่อปรับทิศทางของหลักสูตรให้มีเป้าหมายไปสู่การสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดปัญญา และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างหลักสูตรในศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน

- จัดให้มีการประชุมสัมมนาในระดับมหาวิทยาลัย คณะภาควิชา สาขาวิชา เพื่อระดมความรู้และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะวิกฤตของการศึกษาไทย วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของหลักสูตรต่าง ๆ ที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ การแก้ปัญหา และปรับทิศทางการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ

- สร้างกลไกการพัฒนาหลักสูตร ทั้งในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา ในระดับกระบวนการทัศน์ เพื่อปรับทิศทางการศึกษาให้รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก รวมทั้งมุ่งพัฒนาหลักสูตรต่าง ๆ ให้มีฐานวิชาการที่สามารถสร้างอำนาจใจอิสระทางความรู้ แทนการพึ่งพิงความรู้ที่แม้จะมีอยู่เป็นจำนวนมาก แต่เป็นความรู้ที่ขาดปัญญาและขาดบริบทในชีวิตจริง

- สร้างกลไกการร่วมมือระหว่างสาขาวิชาและหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในด้านบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และทรัพยากรอื่น ๆ

- จัดระบบการเรียนการสอนให้เป็นระบบเปิด แทนระบบที่มีการกำหนดขอบเขตการศึกษาในแต่ละสาขาวิชาอย่างตายตัว ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนในวิชาต่างๆ ที่เปิดสอนในแต่ละภาคการศึกษาได้อย่างกว้างขวาง โดยเปิดกว้างให้ผู้เรียนเรียนข้ามสาขาวิชาได้ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นวิถีชีวิตให้กับนิสิต

๓. สร้างความเป็นเลิศในทางความรู้ที่ก่อให้เกิดปัญญา โดย

ไม่เห็นความเป็นเลิศทางวิชาการในความหมายที่คับแคบและมีขีดจำกัด

- กำหนดนโยบายในการวิจัยของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนว่าจะสร้างหรือผลิตระบบความรู้ในประเด็นใดบ้าง โดยประเด็นการวิจัยจะต้องเชื่อมโยงกับคำถามที่สังคมคาดหวังให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้ชี้ทิศทาง และมหาวิทยาลัยมีศักยภาพที่จะผลักดันให้เกิดโครงการวิจัยในประเด็นเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถระดมทรัพยากรจากแหล่งทุนต่างๆ มาใช้เพื่อการวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ

- สร้างกลไกส่งเสริมให้มีการใช้วิธีวิทยาของการวิจัยที่มีความหลากหลาย เพื่อขยายปริมาณของความรู้ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กว้างขวางมากขึ้น

- ปรับทิศทางการวิจัยเพื่อเปิดพื้นที่ให้กับความรู้ที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์ของผู้ที่มีโชนักวิชาการ แต่มีประสบการณ์ที่ได้สะสมมาจากการปฏิบัติในชีวิตจริง ซึ่งจะทำให้ได้ความรู้ที่เป็นวิถีชีวิต นำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

- จัดตั้งสถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้และเครือข่ายการวิจัยที่ก่อให้เกิดปัญญากับสถาบันและองค์กรอื่นๆ นอกมหาวิทยาลัย

#### ๔. พัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นอาจารย์และบุคลากรสนับสนุนวิชาการให้มีความพร้อมต่อการพัฒนาการศึกษาภายใต้กระบวนการทัศน์ใหม่

- จัดให้มีการสัมมนาและประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เกี่ยวกับทิศทางใหม่ในการจัดการศึกษา และแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

- ส่งเสริมบุคลากรของมหาวิทยาลัย สร้างนวัตกรรมในการเรียนการสอนที่จะก่อให้เกิดปัญญา แทนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการเพียงอย่างเดียว

#### ๕. เชื่อมโยงการสร้างความรู้และกระบวนการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยกับโรงเรียนสาธิต เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา ให้เป้าหมายและการจัดการศึกษาระดับพื้นฐานสามารถสร้างรากแก้วทางปัญญาให้กับเด็กและเยาวชน

- จัดให้มีกระบวนความคิดเพื่อวางนโยบายและแนวทางการดำเนินงานในการจัดการศึกษาของโรงเรียนสาธิตให้มีทิศทางที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

- ขยายขอบเขตความร่วมมือในการจัดการศึกษาของโรงเรียนสาธิตกับคณะ สถาบัน และสำนัก ในมหาวิทยาลัย เพื่อปรับทิศทางการจัดการศึกษาในโรงเรียนสาธิตให้มีฐานของความเป็น

สหวิทยาการ ทั้งนี้เพื่อให้การศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ใช้ประโยชน์จากฐานความรู้ในศาสตร์ต่างๆ นอกเหนือจากการศึกษาศาสตร์เพียงอย่างเดียว

- ส่งเสริมให้อาจารย์โรงเรียนสาธิตและคณาจารย์จากสาขาวิชาต่างๆ มีการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยแบบส่วนร่วม เพื่อให้สามารถสร้างความรู้ภายใต้สถานการณ์จริงของการเรียนการสอนในห้องเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมในการจัดการศึกษาให้เกิดปัญญา ทั้งกับครูอาจารย์และนักเรียน

#### ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อสังคมเป้าหมาย

เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายในการสร้างความรู้และการเรียนรู้ร่วมกับองค์กรเครือข่ายจากภาครัฐ ธุรกิจเอกชน สถาบันวิจัยต่างๆ องค์กรพัฒนาเอกชน และชุมชน เพื่อให้มหาวิทยาลัยได้เรียนรู้จากมุมมองของผู้ที่อยู่นอกมหาวิทยาลัย ทั้งคุณค่าและข้อจำกัดของความรู้ที่มหาวิทยาลัยได้สร้างหรือผลิตขึ้น นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังต้องมีการนำความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์และการปฏิบัติของคนในสังคมและชุมชน ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก เข้ามาสู่กระบวนการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อปรับทิศทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้อยู่บนฐานของความรู้ที่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อสังคมและชุมชนอย่างแท้จริง เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดปัญญาและการดำรงชีวิต

#### ยุทธศาสตร์หลัก

#### ๑. ปรับทิศทางการสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับสังคมจากการที่มหาวิทยาลัยเป็นผู้ส่งออกความรู้และทักษะ ในรูปของการบริการทางวิชาการเพื่อสังคม ไปสู่การสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับสังคม

- ติดตามและศึกษาปัญหาสังคมอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถแสดงท่าทีและจุดยืนที่มีต่อประเด็นปัญหาต่างๆ และสามารถเสนอทางออกที่สร้างสรรค์และสมานฉันท์ให้กับสังคม

- สร้างกลไกเพื่อเปิดพื้นที่ให้กับความรู้ที่มีอยู่มากมายในสังคมแต่ไม่ได้รับการยอมรับว่าเป็นความรู้ ในระบบวิชาการของมหาวิทยาลัย ได้เข้ามามีพื้นที่ในแวดวงวิชาการของมหาวิทยาลัย ทั้งในส่วนของบรรจุไว้ในรายวิชาการของการศึกษาในระดับต่างๆ และการจัดการสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับประชาคมมหาวิทยาลัย

#### ๒. สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ที่มีชีวิตชีวาขึ้นในมหา-

วิทยาลัยเพื่อให้มหาวิทยาลัยหลุดพ้นจากการเป็นหนองน้ำ  
นิ่งทางวิชาการที่ไม่มีพลวัต ไม่รู้ร้อนรู้หนาวกับประเด็น  
ปัญหาต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

- สร้างฐานระบบความรู้ที่สร้างหรือผลิตขึ้นมาในมหาวิทยาลัย  
เพื่อให้ประชาคมได้ติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการของ  
มหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง และสามารถเชื่อมโยงการวิจัยของ  
หน่วยงานทางวิชาการหรือของปัจเจกบุคคลกับระบบความรู้ที่มี  
อยู่ เพื่อให้เกิดกระบวนการสะสมความรู้อย่างเป็นระบบ

- เปิดเวทีให้มีการวิพากษ์วิจารณ์และแลกเปลี่ยนความรู้ภายใน  
มหาวิทยาลัย เพื่อสร้างวัฒนธรรมทางวิชาการในรูปแบบใหม่ที่  
บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ จนเป็น  
ส่วนหนึ่งของชีวิตในมหาวิทยาลัย

### ยุทธศาสตร์การสืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรมและศิลปะ เป้าหมาย

เพื่อบูรณาการวัฒนธรรมของชุมชน และสังคมกับ  
กระบวนการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อปรับวิถีคิดของชุมชน  
มหาวิทยาลัยที่มีแนวโน้มจะให้ความสำคัญกับฐานความคิดแบบ  
ตะวันตก โดยปราศจากการเชื่อมโยงกับวิถีคิดและวัฒนธรรม  
ของชุมชนที่มีอยู่หลากหลาย ทำให้มหาวิทยาลัยมีบทบาทที่จำกัด  
ในการสืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรมไทย นิสิตที่เข้ามาสู่วิ  
ของมหาวิทยาลัย จึงเติบโตทางวิชาการโดยปราศจากรากแก้ว  
ทางวัฒนธรรม กลายเป็นนักปฏิบัติการณ์ที่มีความรู้เฉพาะทาง แต่  
ขาดจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในวิถีชีวิตที่มีลักษณะเฉพาะ  
ของตนเอง ขาดสุนทรียะในผลงานสร้างสรรค์ที่มีอยู่มากมายใน  
สังคมไทย สิ่งสำคัญที่ต้องให้ความสำคัญคือ การสร้างความ  
เสมอภาคและศักดิ์ศรีทางวัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย นอก  
จากนี้ การสืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรมและศิลปะ จะต้อง  
ไม่เน้นเฉพาะสิ่งที่เป็นรูปแบบ แต่จะต้องให้ความสำคัญกับฐาน  
คิดและวิถีชีวิตของชุมชนและสังคม ที่ได้สร้างสรรค์วัฒนธรรม  
และศิลปะ มหาวิทยาลัยจะต้องบูรณาการสิ่งเหล่านี้เข้ามาเป็น  
วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย ในทางกลับกันมหาวิทยาลัยจะต้อง  
ทำหน้าที่ในการจัดระบบความรู้ทางด้านวัฒนธรรมและศิลปะ  
เผยแพร่ไปสู่สังคมภายนอก

### ยุทธศาสตร์หลัก

๑. สร้างเครือข่ายการบริหารวัฒนธรรมและศิลปะระหว่าง  
องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น องค์กรของรัฐและเอกชน เพื่อสร้าง  
กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เกี่ยวกับวัฒนธรรมและผลงานสร้าง  
สรรค์ของท้องถิ่นต่างๆ

๒. สร้างและผลิตสื่อในรูปแบบต่างๆ ที่จะทำให้นักวิชาการของ  
มหาวิทยาลัยและนิสิต ได้เรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมและศิลปะ  
ในระดับของฐานคิด กระบวนการสร้างความรู้ และผลงานสร้าง  
สรรค์ที่เป็นวิถีชีวิต

๓. จัดระบบความรู้ทางด้านวัฒนธรรมและศิลปะและเผยแพร่  
ออกสู่สังคมภายนอก

๔. จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย  
และนิสิตได้เรียนรู้วัฒนธรรมและศิลปะ ทั้งจากชีวิตจริงและ  
แหล่งเรียนรู้เพื่อชุมชน เช่น พิพิธภัณฑ์ ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม  
หอสมุดท้องถิ่น หอสมุด ศูนย์พฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์  
 ฯลฯ

๕. บูรณาการวัฒนธรรมและศิลปะเข้ากับกระบวนการเรียนรู้  
และกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ

### ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพนิสิต

#### เป้าหมาย

เมื่อมหาวิทยาลัยจัดระบบและสร้างบรรยากาศที่ทำให้  
นิสิตมีการเรียนรู้ที่เป็นวิถีชีวิต การเรียนรู้ของนิสิตจึงต้องอาศัย  
กิจกรรมที่ผสมผสาน สัมพันธ์ทั้งในห้องเรียน นอกห้องเรียน  
ในชุมชน งานกิจกรรมนิสิตจะต้องมีเป้าหมายเพื่อสร้างกระบวนการ  
การคิดและกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ สร้าง  
อัตลักษณ์และคุณค่าแห่งตนโดยสามารถสร้างดุลยภาพ  
ระหว่างการมีจุดยืนทางความคิดตนเอง กับการยอมรับความต่าง  
หรือความหลากหลายทางความคิดได้ นิสิตต้องได้รับการเรียนรู้  
ที่จะเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ มีจิตสำนึกสาธารณะ  
มีความกล้าหาญทางจริยธรรม และมีอุดมการณ์ที่จะทำงานและ  
เสียสละให้กับส่วนรวม มีความเข้าใจและพร้อมที่จะเรียนรู้ร่วม  
กับสังคมและชุมชน งานกิจกรรมนิสิตต้องเป็นงานหลักสำคัญ  
ด้านหนึ่งของมหาวิทยาลัย

### ยุทธศาสตร์หลัก

๑. สร้างบรรยากาศของมหาวิทยาลัยให้นิสิตมีการเรียนรู้  
ทั้งภายในและภายนอก  
ห้องเรียน

- ร่วมมือกับคณาจารย์และสำนักหอสมุดกลางเพื่อสร้าง  
กลไกสนับสนุนและส่งเสริมนิสัยการเข้าไปใช้ห้องสมุด จนกลายเป็น  
วัฒนธรรมและส่วนหนึ่งของชีวิตและการศึกษาในมหาวิทยาลัย

- จัดกิจกรรมกระตุ้นให้นิสิตได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและ  
การสื่อสารเพื่อการศึกษา โดยจะต้องมีการพัฒนาห้องปฏิบัติการ  
บริการ และการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นรูปธรรม



- เปิดโอกาสให้นักศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ที่มหาวิทยาลัยได้จัดขึ้น เพื่อให้บัณฑิตได้เรียนรู้ร่วมกับคณาจารย์ ได้ร่วมสนทนาถกเถียงทางความรู้ ซึ่งจะทำให้นักศึกษาได้เติบโตทางความคิดและปัญญา

- จัดให้มีการสัมมนาและแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ การพัฒนาสติปัญญาและวิชาชีพแก่ นิสิต ทั้งในระดับคณะ และมหาวิทยาลัย โดยมีวิทยากรรับเชิญที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ

- จัดการศึกษาในรูปแบบสหกิจศึกษา (cooperate learning) กับแหล่งงานของรัฐและเอกชน เพื่อให้นักศึกษาได้มีความรู้และประสบการณ์จริงในแหล่งงานต่างๆ นอกเหนือจากการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย

๒. ส่งเสริมให้นักศึกษาจัดกิจกรรมและมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สร้างสรรค์ เพื่อให้นักศึกษามีกระบวนการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดปัญญา และหากกลยุทธ์ที่จะทำให้บัณฑิตละเลิกการทำกิจกรรมที่ทำให้เกิดการยอมรับอำนาจโดยปราศจากเงื่อนไข

- ส่งเสริมให้นักศึกษาได้มีกิจกรรมร่วมกันในรูปแบบของชมรมต่างๆ เพื่อทำกิจกรรมที่สร้างสรรค์ เพื่อตนเอง เพื่อหมู่คณะ เพื่อชุมชนและสังคม

- ปรับทิศทางการรับน้องใหม่ของนิสิตให้อยู่บนฐานคิดของความเสมอภาคและเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ แทนการใช้วิธีให้รุ่นน้องยอมรับอำนาจของรุ่นพี่โดยปราศจากเงื่อนไข

๓. จัดกิจกรรมให้นักศึกษาได้เรียนรู้วิถีชีวิตชุมชนและสังคมอย่างจริงจัง เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงสิ่งที่ได้เรียนรู้ในมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคมภายนอก

- สร้างกลไกความร่วมมือกับชุมชน เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสไปใช้ชีวิตและเรียนรู้จากชุมชน

- กระตุ้นให้นักศึกษาจัดกิจกรรมและเข้าร่วมกิจกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับหมู่คณะ ชุมชนและสังคมภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. จัดกระบวนการเรียนรู้ให้นักศึกษาได้สร้างวินัยในการดำเนินชีวิต รวมทั้งการใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์

- จัดระบบหอพักและชีวิตความเป็นอยู่ในหอพักให้มีลักษณะของการใช้ชีวิตและการเรียนรู้ (living and learning) อย่างเป็นระบบ

- จัดกิจกรรมเพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้การทำงานเป็นหมู่คณะ และรู้จักการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

## ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพการศึกษา

### เป้าหมาย

เพื่อสร้างระบบประกันคุณภาพที่จะเป็นเสมือนกลไกที่จะทำให้ระบบงานทุกระบบและผู้ทำงานทุกคน สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามที่มหาวิทยาลัยได้ตั้งเป้าหมายไว้ ระบบประกันคุณภาพจะต้องเป็นระบบที่เชื่อมประสานให้ส่วนต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ตระหนักในเป้าหมายของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน และมีจิตสำนึกที่จะร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ไม่ใช่ต่างคนต่างทำอย่างไร้ทิศทาง บุคลากรทุกคนจะต้องมีสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา ดังนั้น การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จะต้องยึดหลักของการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ที่จะเข้ามามีส่วนร่วมการประกันคุณภาพการศึกษา

### ยุทธศาสตร์หลัก

๑. กำหนดนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างชัดเจน เป็นระบบ เป็นเอกภาพ เชื่อมโยงนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษากับนโยบายด้านวิชาการ บุคลากร การเงินและงบประมาณ

๒. พัฒนาระบบ กระบวนการ กลไก และกิจกรรม การประกันคุณภาพ ให้เป็นส่วนหนึ่งที่จำเป็นของกิจกรรม จนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ไม่สร้างระบบที่ทำให้กิจกรรมการประกันคุณภาพเป็นส่วนเกิน ให้เป็นภาระ จนกระทบกับกิจกรรมหลัก

๓. ปรับระบบการสร้างดัชนีวัดคุณภาพการศึกษาที่สะท้อนเป้าหมาย พันธกิจ และภารกิจของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน มากกว่าการนำดัชนีมาตรฐานมาใช้ โดยปราศจากความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงหลักการและแนวคิดที่อยู่เบื้องหลังดัชนีแต่ละชุด และสัมพันธ์กับความเป็นจริง ซึ่งมีผลทำให้กระบวนการประกันคุณภาพดำเนินไปในเชิงกลไกและเทคนิค มากกว่าจะเป็นเรื่องของจิตสำนึก

### ยุทธศาสตร์การพัฒนาสื่อการเรียนรู้เพื่อสังคม

#### เป้าหมาย

เพื่อกระจายความรู้ และผลิตผลทางวิชาการของมหาวิทยาลัยให้ออกไปสู่สังคมโดยใช้สื่อในรูปแบบต่างๆ เช่น วารสารทางวิชาการ หนังสือ ตำรา สิ่งพิมพ์ในรูปแบบอื่น ๆ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ วิทยุ เป็นต้น เพื่อเปิดพื้นที่การสื่อสารระหว่างมหาวิทยาลัยกับสังคมภายนอกอย่างกว้างขวาง โดยไม่จำกัดเฉพาะการสื่อสารในหมู่นักวิชาการ สื่อการเรียนรู้เพื่อสังคมจึงต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของชุมชนและสังคม โดยสร้าง

ความหลากหลายในรูปแบบ สาร และช่องทางการสื่อสาร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปสู่การสร้างสังคมบนฐานความรู้

#### ยุทธศาสตร์หลัก

๑. จัดตั้งกองทุนเพื่อการผลิตวารสารทางวิชาการ ตำรา หนังสือสิ่งพิมพ์ และสื่อต่างๆ เพื่อเผยแพร่ออกไปสู่สังคมภายนอก
๒. ดำเนินการเพื่อให้นักศึกษาเข้าถึงสื่อต่างๆ ของสังคม เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ โดยสามารถนำเสนอความรู้ อันเป็นผลงานของมหาวิทยาลัยสู่ชุมชน
๓. สร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างสถาบันการศึกษา องค์กรของรัฐและเอกชน เพื่อให้เกิดพลังที่นำไปสู่การสร้างสังคมบนฐานความรู้
๔. พัฒนาระบบสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ของมหาวิทยาลัยให้เป็นแหล่งความรู้และการเรียนรู้เพื่อสังคม

#### ยุทธศาสตร์การบริหารระบบและบุคลากร

##### เป้าหมาย

เพื่อพัฒนาการบริหารระบบ และการจัดองค์กรของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้นักศึกษาสามารถดำเนินการในด้านต่างๆ บรรลุเป้าหมาย และพันธกิจที่ตั้งไว้ มหาวิทยาลัยจะต้องมีการจัดระบบที่เอื้อให้เกิดการแข่งขันในระดับองค์กร โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างมากมา ระบบต่างๆ ของมหาวิทยาลัยจะต้องได้รับการพัฒนาให้มีความชัดเจนในพันธกิจ และภาระรับผิดชอบ มีการประสานงานที่ดี มีกระบวนการควบคุมและติดตามงานให้เป็นไปตามนโยบาย นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การใช้ชีวิต ความมีสุขลักษณะ และความสะอาดสบายในการทำงาน มหาวิทยาลัยจะต้องมีอัตลักษณ์ทางกายภาพที่จะสื่อความหมายในเชิงสัญลักษณ์กับคนทั่วไป

#### ยุทธศาสตร์หลัก

๑. เพิ่มการมีส่วนร่วมของสภามหาวิทยาลัยและสภาวิชาการในการกำหนดนโยบายและวางแผนกิจกรรมของมหาวิทยาลัย
๒. ทบทวนแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยในระดับกระบวนการ
๓. ประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยอาศัยเทคนิคและแนวทางที่เหมาะสม
๔. ประเมินองค์กรภายในมหาวิทยาลัยในเชิงพันธกิจ และ

การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายทางพันธกิจ เพื่อนำไปสู่การจัดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย

๕. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรภายในให้ชัดเจน และขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด

๖. จัดทำแผนแม่บทในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ อาคารสถานที่ รวมทั้งการจัดแบ่งพื้นที่ของมหาวิทยาลัย ทั้งที่ประสานมิตรและองค์กรกึ่งที่มีอัตลักษณ์และเหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การบริการวิชาการแก่สังคม เพื่อให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้

๗. เพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคล การใช้ทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงานและระบบการสื่อสารในการปฏิบัติงาน โดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว บนฐานข้อมูลที่เข้มแข็ง

#### ยุทธศาสตร์การพัฒนาและบริหารทรัพยากร

##### เป้าหมาย

เพื่อพัฒนาระบบการจัดการดูแลทรัพยากรของมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด สนองตอบนโยบายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการแสวงหากลยุทธ์ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม การเพิ่มพูนรายได้เชิงวิชาการและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย โดยจะต้องยึดหลักของการให้มีความยุติธรรมระหว่างการบริหารวิชาการกับการบริหารทรัพย์สิน และดุลยภาพระหว่างการหารายได้เชิงวิชาการกับคุณภาพการศึกษา

#### ยุทธศาสตร์หลัก

๑. จัดทำแผนกลยุทธ์ระยะยาวของมหาวิทยาลัยให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยใช้หลักการสำคัญจาก ๙ ยุทธศาสตร์ และกรอบแนวคิดในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

๒. จัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดเป้าหมายหรือสัดส่วนของงบประมาณเงินรายได้ต้องงบประมาณแผ่นดินที่ชัดเจน งบประมาณเงินรายได้ควรเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่เหมาะสม จัดสรรงบประมาณเพื่อการขับเคลื่อนการค้นคว้าวิจัยอย่างเด่นชัด

๓. ปรับระบบบัญชีเป็นเกณฑ์คงค้าง (บัญชีรับฟังจ่าย) และพัฒนาไปสู่การคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่าย (unit cost) เพื่อให้หน่วยงานได้มีการปรับปรุงงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพ

๔. ดำเนินการให้มหาวิทยาลัยมีเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเงิน เพื่อที่มหาวิทยาลัยจะสามารถปฏิบัติตามพันธกิจที่ได้กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพและต่อเนื่องยั่งยืน โดยการเพิ่มศักยภาพในการเพิ่มรายได้ และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร

จัดการทรัพย์สินเป็นประการสำคัญ

๕.สร้างระบบการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่มีประสิทธิภาพ

๖.พัฒนากองทุนการค้นคว้าวิจัย กองทุนพัฒนาการเรียน  
รู้ กองทุนพัฒนากีฬา กองทุนศิลปวัฒนธรรม กองทุนพัฒนาสภาพ  
ทางกายภาพของมหาวิทยาลัย ฯลฯ

### ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป้าหมาย

เพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีฐานข้อมูลเพื่อการบริหาร  
มหาวิทยาลัยและการบริการนิสิต ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถ  
บริหารงานและตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วทันการ โดยมีฐานข้อมูล  
ที่รอบด้านและถูกต้องด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทั้งนี้เพื่อให้เกิด  
ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการแข่งขันในระดับองค์กร  
นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการ  
สื่อสาร (ICT) เป็นเครื่องมือในการเปิดพื้นที่ในการเข้าถึงความรู้  
การบริการวิชาการแก่สังคม การพัฒนาบุคลากร ฯลฯ ทั้งนี้จะ  
ต้องให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาให้นิสิตมีความสามารถ  
และทักษะในการคัดสรรข้อมูลและความรู้อย่างรู้เท่าทัน

### ยุทธศาสตร์หลัก

๑.พัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารมหาวิทยาลัยและ  
บริการนิสิต ให้ระบบที่ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.สร้างกลไกให้องค์กรภายในมหาวิทยาลัย มีระบบข้อมูลที่  
จำเป็นสำหรับการทำงาน และสามารถใช้อ้างอิงเพื่อการดำเนินงาน  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.ให้การศึกษาระดับปริญญาและพัฒนาระบบข้อมูลของมหาวิทยาลัยทุกระดับ  
ให้สามารถใช้ระบบข้อมูลขององค์กรและของมหาวิทยาลัย และ  
สามารถนำข้อมูลมาบริหารจัดการและใช้ในงานที่รับผิดชอบได้  
อย่างมีประสิทธิภาพ

๔.วางแผนแม่บทระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร  
ของมหาวิทยาลัยที่มีความสามารถในการบูรณาการด้านข้อมูล  
ความรู้ ภาพ และเสียงเข้าด้วยกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพฐาน  
ไอซีทีที่มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

การบริหารยุทธศาสตร์ดำเนินการในรูปแบบของคณะ  
กรรมการบริหารยุทธศาสตร์ โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน  
ยุทธศาสตร์ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ประกอบด้วยรอง  
อธิการบดีและประธานยุทธศาสตร์ โดยมีกรรมการคนหนึ่ง  
เป็นกรรมการและเลขานุการ ดำเนินการประชุมทุกสัปดาห์

เพื่อการบริหารมหาวิทยาลัยฯ ให้มีประสิทธิภาพ

๔ ปีที่ผ่านมา ๔ ปีข้างหน้า

ศาสตราจารย์ ดร.วิรุณ ตั้งเจริญ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๒๕๕๐





# โครงการประกาศเกียรติคุณ มคอ ๖๐ ปี ศรีสง่ามหานคร

“จุดเปลี่ยน มคอ” ๓๘ เมษายน ๒๕๕๒

มคอ  
๒๕๕๒

การพัฒนาและการแก้ปัญหาประเทศชาติ แก้ปัญหาสังคม แก้ปัญหาวิกฤต ต้องเริ่มต้นที่ “การศึกษา” ผสานกับบริบทอื่น ๆ เอาการศึกษาเป็นตัวตั้ง ทั้งการศึกษาในระบบนอกระบบ สังคม ครอบครัว สื่อมวลชน กระบวนการทัศนทางการศึกษาต้องคมชัด มุ่งมั่น และเป็นหนึ่งเดียว ทั้งรัฐบาลสถาบันการศึกษา สังคม และครอบครัว สังคมไทยปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลก กระแสที่มีทั้งบวกและลบ เราพัฒนาจากสังคมอดีต การศึกษาที่อยู่ในวัดและวัง กระบวนการศึกษาในชุมชนและครอบครัวที่เป็นฐานของการศึกษา แล้วเราก็ปรับเปลี่ยนตามกระแสตะวันตก กำหนดให้การศึกษาในระบบโรงเรียนและมหาวิทยาลัยรับผิดชอบเป็นด้านหลัก สังคมมีปัญหาตามมามากมาย นับด้วยศตวรรษที่ผ่านมา กระแสประชาธิปไตย กระแสทุนนิยม กระแสการศึกษาสมัยใหม่มีบทบาท สังคมไทย วัฒนธรรมไทย ขนบธรรมเนียมประเพณีไทย พฤติกรรมไทย ปรับตัวไม่ทันกระบวนการสังคมและกระบวนการศึกษาในสังคมไทย เป็นคนละเรื่องกัน

“โรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูง” สถาปนาขึ้นในปี ๒๔๙๒ พัฒนาเป็น “วิทยาลัยวิชาการศึกษา” ปี ๒๔๙๗ และพัฒนาเป็น “มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” ปี ๒๕๑๗ รากฐานของการเป็นโรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูงและวิทยาลัยวิชาการศึกษาคือ “รากฐานการศึกษาสมัยใหม่” “การศึกษาแบบพัฒนาการ” หรือ “Progressive Education” ที่เน้นการสร้างคนที่มีคุณภาพสำหรับสังคมประชาธิปไตยที่มีคุณภาพ สำนึกในสิทธิและหน้าที่สำนึกในอิสรภาพ เสรีภาพและภราดรภาพ สำนึกในคุณค่าของโลกส่วนตัว การอยู่ร่วมกับผู้อื่น และการอยู่ร่วมกับธรรมชาติสิ่งแวดล้อมอย่างชอบธรรมและสันติสุข พัฒนาและเชื่อมั่นในศักยภาพของมนุษย์ทุกคน ความรู้ ความสามารถพัฒนาได้และอยู่ที่ตัวคนของเราเอง พัฒนาความรู้ความคิดและสติปัญญาเชิงวิทยาศาสตร์ ลดไสยเวท ลดสิ่งที่ไม่เห็น และลดความหวังที่ไม่เห็น สร้างความสมดุลและความสันติสุขในชีวิตและในสังคม

“มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” วันนี้ พัฒนามาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University)

ที่พัฒนาหลากหลายศาสตร์และให้ความสำคัญกับทุกศาสตร์ โดยมีรากฐานการศึกษา รากฐานวิชาการ รากฐานการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง การทำงานหนัก ติดดิน ชุมชน คนรากหญ้า คุณธรรมความดีงาม การเป็นผู้ให้ เป็นรากฐานสำคัญ

ปรัชญาการศึกษา “การศึกษาคือความเจริญงอกงาม” “ศึกษา วิรุฬหิ สมฺปตฺตา” “Education is Growth” เจริญงอกงามด้วย **อารยวิถี ๕ ประการ**

๑.งอกงามด้วยศรัทธา งอกงามด้วยศรัทธาในชีวิต บทบาท และหน้าที่ของตน

๒.งอกงามด้วยศีล งอกงามด้วยจริยธรรมและความดีงาม ทั้งปวง

๓.งอกงามด้วยสุตะ งอกงามด้วยการสดับตรับฟังและเรียนรู้ ตลอดเวลา

๔.งอกงามด้วยจาคะ งอกงามด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และการเป็นผู้ให้

๕.งอกงามด้วยปัญญา งอกงามในการดำรงชีวิต คิด และทำด้วยปัญญา

“มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” มีพัฒนาการครบ ๖๐ ปี ในปี ๒๕๕๒ มีศักดิ์ศรี มีความดีงาม แผ่ไพศาลไปทั่วสังคมไทยและนานาชาติ สมควรที่จะได้ประกาศเกียรติคุณแซ่ซ้องสรรเสริญเพื่อเป็นสิัญุสรณ์ บูชาคุณแต่โรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูง วิทยาลัยวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีคุณูปการและสร้างคุณไว้ให้กับแผ่นดิน

## วัตถุประสงค์

๑. เพื่อประกาศเกียรติคุณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในวาระครบ ๖๐ ปี

๒. เพื่อเป็นแรงกระตุ้นในการปฏิรูปและผลักดัน “จุดเปลี่ยน” มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๓. เพื่อสร้างพลังร่วมในการกิจและกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะส่งผลไปสู่ความเข้มแข็งและความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## จุดเปลี่ยน มศว

“จุดเปลี่ยน” มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในช่วงเปลี่ยนผ่านวาระ ๖๐ ปี ๓ มิติ

๑. มิติวิสัยทัศน์ (Vision)
๒. มิตินิยาม (Essence)
๓. มิตินิยามสังคม (Sociogeographic)

“วิสัยทัศน์องค์กรใหม่” บนรากฐานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่สะท้อนใน ๙ ยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการ มหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย

๑. ยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย
๒. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อสังคม
๓. ยุทธศาสตร์การสืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรมและศิลปะ
๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพนิสิต
๕. ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพการศึกษา
๖. ยุทธศาสตร์การพัฒนาสื่อการเรียนรู้เพื่อสังคม
๗. ยุทธศาสตร์การบริหารระบบและบุคคล
๘. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและบริหารทรัพย์สิน
๙. ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

“สาระของการเป็นมหาวิทยาลัย” คือแก่นสาระทางด้านวิชาการและวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรม ความเป็นเลิศทางวิชาการ และ “ภูมิสังคม” การสร้างวัฒนธรรมและพฤติกรรมใหม่ ระหว่างชุมชนวิชาการกับชุมชนสังคมไทยและสังคมโลก รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานและการสร้างพลังร่วม (Synergy) ประชาคมมหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่ออนาคต อนาคตที่มนุษย์ สัตว์ ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม อยู่ร่วมกันด้วยปัญญาและสันติสุข

## วิสัยทัศน์ใหม่

๑. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นองค์กรวิชาการในระดับอุดมศึกษา ที่มีพื้นที่และมีความสง่างามในสังคมไทยและสังคมโลก
๒. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีอัตลักษณ์ความเข้มแข็งและกลุ่มศึกษาวิชาการ สร้างนวัตกรรมทางวิชาการ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพผู้เรียน ชุมชนคิดค้นและเป็นผู้นำ
๓. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บริหารจัดการบนฐานอัตลักษณ์ มาตรฐานและดัชนีชี้วัดที่เป็นมาตรฐานสากล
๔. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พัฒนาในเชิงรุกบนฐาน

## วิชาการและวิจัย

๕. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สร้างวัฒนธรรมบูรณาการ (Integral Culture) ในการพัฒนาพันธกิจและภารกิจของ “ความเป็นมหาวิทยาลัย”

๖. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เชื่อมั่นว่า นวัตกรรมคือดวงดาวที่มีคุณค่าของมหาวิทยาลัยและสังคมที่ต้องพัฒนาศักยภาพสูงสุด
๗. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มุ่งมั่นที่จะเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ร่วมเรียนรู้และพัฒนาชุมชน พัฒนาสังคม อย่างมีประสิทธิภาพ

## การปรับรูปและสร้างสรรค์องค์กร

๑. การปฏิรูปการศึกษาศาสตร์ และสร้างพลังทางการศึกษาเพื่อขับเคลื่อนศาสตร์ทุกศาสตร์
๒. การพัฒนาศาสตร์ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อชีวิตชุมชน และโลกสีเขียว (Green Global) ที่เอื้อต่อเกษตรอินทรีย์ อาหาร พลังงานทดแทน ในสังคมทุนนิยมแบบยั่งยืน (Sustainable Capitalism)
๓. การพัฒนาวิทยาศาสตร์สุขภาพทางเลือกและสุขภาวะชุมชน ผสานวิทยาศาสตร์สุขภาพกระแสหลัก
๔. การพัฒนามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ ศิลปกรรมศาสตร์ และศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง บนฐานสังคมและวัฒนธรรม หลังสมัยใหม่ (Postmodern Society and Culture) ที่ตระหนักในคุณค่าของจิตวิญญาณการเป็นมนุษย์ การแบ่งปัน คุณธรรมและจริยธรรม และการอยู่บนโลกใบนี้อย่างลดการเบียดเบียนและสันติสุข
๕. การสร้างภาพลักษณ์ใหม่ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (New Image of SWU) ทั้งรูปธรรมและนามธรรม สภาพกายภาพ สาระที่สะท้อนวิสัยทัศน์และพฤติกรรมที่พึงงาม

## ผู้รับผิดชอบโครงการ

- คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์  
คณะกรรมการโครงการประกาศเกียรติคุณ  
มศว ๖๐ ปี ศรีสง่างามนคร  
“จุดเปลี่ยน มศว”  
๒๘ เมษายน ๒๕๕๒ และทุกหน่วยงาน
- งบประมาณ  
งบประมาณบูรณาการจากงบประมาณแผ่นดิน  
งบประมาณ รายได้ เงินบริจาค และเงินสงเคราะห์จากภาคเอกชน

## ระยะเวลาโครงการ

วันครบรอบ ๖๐ ปี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๒๘ เมษายน ๒๕๕๒

ช่วงเวลาโครงการ ๒๕๕๑ – ๒๕๕๓

## โครงการประกาศเกียรติคุณ

### ๑. โครงการวิชาการและวิจัย

๑. โครงการ “มศว วิชาการ” เนื่องในวันสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

๒. โครงการสัมมนาวิชาการระดับชาติและนานาชาติ

๓. โครงการวิจัยชุดภูมิปัญญาไทย เพื่อพัฒนา “พิพิธภัณฑ์ภูมิปัญญาไทย” มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องค์กรวิจัยจังหวัดนครนายก

- ภูมิปัญญาการศึกษา
- ภูมิปัญญาภาษาและวรรณกรรม
- ภูมิปัญญาเกษตรกรรม
- ภูมิปัญญาแพทย์แผนไทยและสุขภาพ
- ภูมิปัญญาศิลปกรรม
- ภูมิปัญญาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- ภูมิปัญญาอาหารไทย
- ภูมิปัญญางานช่างไทย
- ภูมิปัญญากีฬาและการละเล่นไทย

๔. โครงการวิจัยจิตต์รักษ์ลำน้ำในเขตกรุงเทพมหานคร : คลองแสนแสบ

- จิตต์รักษ์ลำน้ำและสิ่งแวดล้อม
- จิตต์พัฒนาลำน้ำและสิ่งแวดล้อม
- วรรณกรรมระบบสาธารณสุขและอาชีพอนามัยของชุมชน

ริมคลอง

- วรรณคดีพัฒนาด้านสังคมศาสตร์และเศรษฐศาสตร์

ของชุมชนริมคลอง

- อนุรักษ์มรดกทางด้านศิลปกรรม วัฒนธรรม ภูมิสถาปัตยกรรม และวิศวกรรมชุมชน

๕. โครงการวิจัยชุดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงภาคปฏิบัติ

- โครงการพัฒนาพื้นที่ราบเชิงเขาตามพระราชดำริพื้นที่จังหวัดสระแก้ว : กรณีศึกษากระบวนการพัฒนาโรงเรียนที่จังหวัดสระแก้ว : กรณีศึกษากระบวนการพัฒนาโรงเรียนที่จังหวัดสระแก้ว (วิทยาลัยโพธิวิชชาลัย)

- กระบวนการขับเคลื่อนชุมชน การสร้างและพัฒนาฐานการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการใน และนอกโพธิวิชชาลัย เพื่อพลังงานทดแทน การฟื้นฟูป่าต้นน้ำเพื่อสุขภาพชุมชน(วิทยาลัยโพธิวิชชาลัย)

- ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและสัมมาชีพ (วิทยาลัยโพธิวิชชาลัย)

- ทฤษฎีใหม่และวิถีชีวิตชุมชน (สถาบันการท่งเที่ยวเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม)

- การอนุรักษ์ธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและป่าต้นน้ำ(สถาบันสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร)

- ภูมิสังคมและวัฒนธรรมชุมชนเกษตรกรรม (สถาบันสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร)

- กระบวนการเกษตรกรรมธรรมชาติและชุมชน(ศูนย์วิทยาศาสตร์ศึกษา)

- พลังงานทดแทนเพื่ออนุรักษ์ธรรมชาติสิ่งแวดล้อม (วิทยาลัยโพธิวิชชาลัย)

### ๒. โครงการรณรงค์จิตสำนึก

๑. โครงการรณรงค์และพัฒนาจิตสำนึก มหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University)

๒. โครงการรณรงค์ภาษาไทยเข้มแข็งและ “รักการอ่าน”

๓. โครงการรณรงค์จิตอาสาเพื่อพัฒนาจิตสำนึกสาธารณะ

๔. โครงการรณรงค์ “ความเป็นครู”

### ๓. โครงการปฏิรูปการศึกษา

๑. โครงการปฏิรูปการศึกษาศาสตร์

๒. โครงการปฏิรูปหน่วยงานทุกหน่วยงาน

๓. โครงการปฏิรูปหลักสูตรระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา

๔. โครงการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และสื่อการเรียนรู้

๕. โครงการปฏิรูปกระบวนการวิจัย

### ๔. โครงการเผยแพร่สิ่งพิมพ์และสื่อการเรียนรู้

๑. หนังสือที่ระลึก มศว ๖๐ ปี ศรีสง่ามหานคร “จุดเปลี่ยนมศว” ๒๘ เมษายน ๒๕๕๒

๒. หนังสือแม่ทัพธรรม พระพรหมมิ่งคลาจารย์ (ปัญญานันทภิกขุ)

๓. หนังสือที่ระลึก วันสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

๔. หนังสือรวมพระบรมราชาบาท พระราชาบาท พระโอรสบาท วันพระราชทานปริญญาเกิตติมศักดิ์และปริญญาบัตร พุทธศักราช ๒๕๐๒ - ๒๕๕๑

๕. หนังสือกัลยาณิวัฒนาสักการะ

๖. หนังสือรวมพระราชดำรัสของ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ที่ทรงบรรยายในวันสมเด็จพระเทพ-



ร้ตราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี มศว

๗. หนังสือรวม ๖๐ บทความวิชาการ เนื่องในวาระครบรอบ ๖๐ ปี สู่จุดเปลี่ยน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
๘. หนังสือชุด สุ จิ ปุ ลิ กองทุนหนังสือประเทืองปัญญา
๙. หนังสือชุดการศึกษาคือความเจริญงอกงาม กองทุนหนังสือประเทืองปัญญา (หนังสือตำราวิชาการ)
๑๐. หนังสือชุด “หนังสือหายาก” กองทุนหนังสือประเทืองปัญญา
๑๑. หนังสือชุดความเป็นครู กองบริการการศึกษา ฝ่ายวิชาการ
๑๒. หนังสือรวมบทอัยกรองเทิดพระเกียรติ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
๑๓. วารสารวิชาการและ E – Journal (๒ เล่ม)

#### ๕. งานสร้างสรรค์องค์กร

๑. ศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (สังกัด มศว แล้ว)
๒. วิทยาลัยโพธิวิชชาลัย วัฒนานคร จังหวัดสระแก้ว องค์กรกษั จังหวัดนครนายก ตรอน จังหวัดอุดรดิติต์ (จัดตั้งแล้ว)
๓. วิทยาลัยนวัตกรรมการสื่อสารสังคม มศว ประสานมิตร (จัดตั้งแล้ว)
๔. สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มศว ประสานมิตร (จัดตั้งแล้ว)
๕. คณะเทคโนโลยีการเกษตรและอาหาร มศว องค์กรกษั
๖. คณะธรรมนิตศาสตร์ มศว องค์กรกษั
๗. สถาบันวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย มศว องค์กรกษั (จัดตั้งแล้ว)
๘. สถาบันวิจัย พัฒนา และสาคิการศึกษา มศว องค์กรกษั
๙. สถาบันวิจัยและพัฒนาผู้มีความสามารถพิเศษและเด็กที่มีความต้องการพิเศษแห่งชาติ มศว ประสานมิตร
๑๐. ศูนย์วิจัยและการจัดการความรู้ทางพฤกษศาสตร์ มศว องค์กรกษั (จัดตั้งแล้ว)
๑๑. วิทยาลัยสัมพันธ์ภาพสากล มศว ประสานมิตร
๑๒. สำนักวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มศว ประสานมิตร
๑๓. ศูนย์การศึกษาไซเบอร์ (Cyber Education) และ Hybrid Education System
๑๔. ศูนย์พัฒนาประสิทธิภาพบุคลากร
๑๕. ศูนย์สำนักพิมพ์ มศว
๑๖. ศูนย์อัจฉริยภาพทางดนตรีและศิลปะการแสดง
๑๗. ศูนย์บริการวิชาการแก่ชุมชน

๑๘. ศูนย์บริหารจัดการวิชาศึกษาทั่วไป
๑๙. ศูนย์ประเมินผลและรับนิสิตใหม่
๒๐. ศูนย์นวัตกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
๒๑. ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ มศว (SWU.UBI)

#### ๖. กิจกรรมประกาศเกียรติคุณ

๑. กิจกรรมทางศาสนา เช่น การถวายผ้าพระกฐินพระราชทาน การกุศล การทำบุญเลี้ยงพระ ฯลฯ
๒. กิจกรรมบริการวิชาการแก่สังคม
๓. กิจกรรมศิลปวัฒนธรรม
๔. กิจกรรมเฉลิมฉลอง
๕. กิจกรรมทำนุบำรุงอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม ระบบสาธารณูปโภค

#### ๗. แหล่งเรียนรู้ กิจกรรม และบริการ

๑. แหล่งเรียนรู้ กิจกรรม และบริการ “SWU Academic Complex” ตานอโศกมนตรี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กทม.
๒. พิพิธภัณฑ์ภูมิปัญญาไทย และ E - Museum อาคารสถาปัตยกรรมไทย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องค์กรกษั จังหวัดนครนายก
๓. แหล่งเรียนรู้พฤกษศาสตร์ วิถีธรรมชาติและชุมชน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องค์กรกษั จังหวัดนครนายก
๔. ศูนย์ครูและศิษย์เก่าสัมพันธ์ บ้านไร่สามัคคี จังหวัดน่าน
๕. ศูนย์ศึกษาและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมป่าต้นน้ำ นาแห้ว จังหวัดเลย
๖. ศูนย์ชุมชนและศิลปวัฒนธรรม ทุ่งดินดำ จังหวัดสุพรรณบุรี
๗. ศูนย์อุทยาน บ่อทอง จังหวัดชลบุรี (วิทยาลัยโพธิวิชชาลัย)

#### ๘. การพัฒนาระบบ ICT

(๑) ด้านโครงสร้างพื้นฐานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ขยายการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั้ง ประสานมิตร องค์กรกษั โรงเรียนสาธิตทุกแห่ง ศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน มศว และวิทยาลัยโพธิวิชชาลัย วัฒนานคร จังหวัดสระแก้ว ดังนี้

๑.๑ ด้านการขยายขอบเขตและเพิ่มประสิทธิภาพของเครือข่ายบัวศรี

- การเพิ่มความเร็วเครือข่ายบัวศรีในระดับแกนหลัก (back bone)

- การเพิ่มความเร็วในการติดต่อสื่อสารออกสู่ระบบอินเทอร์เน็ต

- การเพิ่มความเร็วการเชื่อมต่อเครือข่ายบัวศรีจากประสานมิตรไปสู่พื้นที่ส่วนขยายของมหาวิทยาลัย เช่น องค์กรฯ โรงเรียนสาธิต มศว ปทุมวัน ศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน มศว และวิทยาลัยโพธิวิชชาลัย วัฒนานคร จังหวัดสระแก้ว

๑.๒ ด้านการจัดระบบสาธารณูปโภค

- ระบบการจัดการโทรศัพท์และโทรสารแบบดิจิทัล (Web-based Phone Information)

- ระบบบริหารงานจราจรและยานพาหนะ (Traffic and Transportation System)

๑.๓ ด้านระบบเครื่องไม่โครคอมพิวเตอร์เพื่อการใช้งาน

- ระบบบริหารจัดการเครื่องไม่โครคอมพิวเตอร์ “MAPS” (MANaging Personnel Computer System)

- ระบบเช่าเครื่องไม่โครคอมพิวเตอร์เพื่องานบริการ  
- ระบบการให้บริการห้องไม่โครคอมพิวเตอร์แบบอัจฉริยะ

(๒) ด้านการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการด้านไอซีที

จัดระบบการประยุกต์ไอซีทีเข้าสู่ระบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย โดยมุ่งสู่การสร้างระบบคลังข้อมูลเพื่อการบริหารมหาวิทยาลัยแบบครบวงจรเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา ด้วยการปรับลดขั้นตอนและปรับกระบวนการทำงานให้พร้อมก้าวสู่ยุคไซเบอร์ ดังนี้

๒.๑ ด้านนิสิต

- ระบบบริการการศึกษา “SUPREME ๒๐๐๔” (Srinakharinwirot University Planning, Registration, Management and Etc.)

- ระบบงานบริหารงานบัณฑิต (Graduate Student Information System)

- ระบบศิษย์เก่าสัมพันธ์ (Alumni Association System)

๒.๒ ด้านบุคลากร

- ระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล HURIS (Human Resource Information System)

- ระบบภาระงานสายวิชาการ

- ระบบเงินเดือนและสวัสดิการ

๒.๓ ด้านงบประมาณและการเงิน

- ระบบบริหารงบประมาณ การเงิน บัญชี และพัสดุ “FISCAL” (Financial System, Cost Accounting and Logistics)

๒.๔ ด้านระบบงาน e-Office และ Web Service

- ระบบบริหารงานโครงการ “PMS” (Project Management System)

- ระบบฐานข้อมูลความร่วมมือ “MOU” (Memorandum of Understanding)

- ระบบงานวิจัย “ROSE” (Research Online Service)

- ระบบศูนย์รวมแบบฟอร์ม มศว (SWU e-Form Portal)

- ระบบตู้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ มศว (SWU e-Document Portal)

- ระบบติดตามตัวชีวิตเพื่องานประกันคุณภาพการศึกษา (KPI Monitoring System)

๒.๕ ด้านระบบข้อมูลเพื่อบริการประชาชน

- ศูนย์ปฏิบัติการข้อมูลมหาวิทยาลัย (SWU-UOC : University Operation Center)

- ระบบบริการข้อมูล มศว (SWU Information Portal)

- ระบบเผยแพร่วารสารวิชาการ (SWU e-Journal Portal System)

(๓) ด้านการพัฒนาระบบไอซีทีสู่การพัฒนาการศึกษาไซเบอร์ (Cyber Education System)

จัดระบบไอซีทีเพื่อสนับสนุนการศึกษาไซเบอร์ โดยใช้ระบบอินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางในการเผยแพร่ความรู้สู่ประชาชน และมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยไปสู่ระบบแบบผสมผสาน (SWU Hybrid Education System) ดังนี้

- ศูนย์พัฒนาการศึกษาไซเบอร์ (Cyber Education Center)

- เว็บไซต์เผยแพร่ความรู้สู่ประชาชน (SWU Cyber Education Portal)

- ระบบห้องสมุดดิจิทัล “คิดดีที่ มศว : KIDS-D@SWU”

- ระบบการเรียนการสอนออนไลน์ด้วยระบบ ATutor และการพัฒนาคอร์สแวร์ภายใต้โครงการ SOT2 Srinakharinwirot Online Teaching/Learning 2

(๔) ด้านการพัฒนา นิสิต คณาจารย์ และบุคลากร  
จัดระบบสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะด้านไอซีที (ICT  
Competency) ให้แก่ นิสิต บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากร  
สายสนับสนุนวิชาการ ดังนี้

- มาตรฐานสมรรถนะด้านไอซีที (ICT Competency  
Model)

- หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านไอซีที (ICT  
Competency Curriculum)

- ฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะด้านไอซีที  
(Competencybased Training)

- ระบบฐานข้อมูลการพัฒนา นิสิตและบุคลากร

#### ๙. กิจกรรมของหน่วยงาน

#### ๑๐. กิจกรรมของนิสิต

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. สร้างพลังศรัทธาและความภาคภูมิใจในองค์กร
๒. สร้างพลังร่วมในการทำงานและการพัฒนามหาวิทยาลัย
๓. สร้างพลังร่วมทางวิชาการและการวิจัย





# “ จุดเปลี่ยน มศว ”

และแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มศว ๖๐ ปี ศรีสง่ามหานคร

มศว  
๒๕๕๒

จากรากฐานของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คือ “โรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูง” และ “วิทยาลัยวิชาการศึกษา” ที่ได้วางรากฐานทางการศึกษาไว้อย่างเข้มแข็งในสังคมไทย ในสังคมประชาธิปไตย รากฐาน ๖ ทศวรรษ ที่ได้ส่งผ่านอุดมการณ์และแนวคิดทางการศึกษาหยั่งรากลึกและกระจายไปทั่วสังคมไทย การปรับเปลี่ยนและพัฒนาจากสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาเฉพาะทาง มาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยพหุศาสตร์ หรือ มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) ในห้วงเวลา ๓ ทศวรรษเศษ มหาวิทยาลัยพหุศาสตร์ที่มุ่งสร้างพลังร่วมจากศาสตร์ที่หลากหลาย พลังร่วมเพื่อการขับเคลื่อนสติปัญญาสังคมให้ทรงพลัง บนฐานการค้นคว้าวิจัยและความเป็นเลิศทางวิชาการ

แม้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จะผ่านร้อน ผ่านหนาว ผ่านช่วงเวลาของการพักตัว ความรุ่งเรือง การปรับตัว มีประสบการณ์ มีจุดแข็ง มีจุดอ่อน ตามวิสัยและพฤติกรรมขององค์กร ของการบริหารจัดการในแต่ละช่วงกาลเทศะ อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางพัฒนาการและการปรับเปลี่ยนนั้น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ก็ได้สั่งสมทุนและศักดิ์ศรีแห่งความเข้มแข็ง ดึงมาไว้มากมายล้นพ้น มีศักดิ์ศรี มีตัวตน มีอัตลักษณ์ ที่ชาว มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒและสังคมไทยต้องภาคภูมิใจร่วมกัน เจกเช่นองค์กรการศึกษาอื่นๆ

หลังจากการปรับตัวเป็นมหาวิทยาลัยพหุศาสตร์ ในห้วงเวลาที่สังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สงครามเย็นระหว่างซีกทุนนิยมและคอมมิวนิสต์ต่อสู้ช่วงชิงกันอย่างรุนแรง กระแสสังคมและกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้สังคมโลกเปลี่ยนไปคอมมิวนิสต์ล่มสลาย เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีอิทธิพลต่อคนรุ่นใหม่ ทั้งบวกและลบ ทุนนิยมปรับตัวจนแข็งแกร่งต่าง วิกฤตโลกขยายตัวทั้งด้านธรรมชาติสิ่งแวดล้อม จำนวนประชากร สุขภาวะอาหาร พลังงาน คุณธรรมจริยธรรม ท่ามกลางกระแสและการปรับเปลี่ยนอย่างรุนแรงนั้น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ก็อยู่ในช่วงเวลาที่ต้องปรับเปลี่ยนตัวเองด้วยเช่นกัน

ปัจจุบัน ศาสตร์เก่าที่เป็นรากฐานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่วนหนึ่งดำรงความเข้มแข็งไว้ได้ ส่วนหนึ่งต้องปรับตัวหรือพัฒนาอย่างจริงจัง ศาสตร์ใหม่ได้ก่อเกิดและพัฒนาในระยะหนึ่ง ระดับหนึ่ง จนสามารถลงหลักปักฐานทาง

วิชาการได้อย่างเข้มแข็งพอสมควร ซึ่งต้องทำงานหนักต่อไป พัฒนาการของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มาถึงรอยต่อก่อนและหลัง ๖ ทศวรรษ ท่ามกลางกระแสโลกที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว วิกฤตโลกทวีความรุนแรง การศึกษาในกระแสโลกและสังคมไทยเปลี่ยนแปลงไปมาก การตรวจสอบและประเมินการจัดอันดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยในสังคมโลกบีบบังคับมหาวิทยาลัยมากขึ้น มหาวิทยาลัยต้องขับเคลื่อนและผลักดันตนเองอย่างรุนแรง ท่ามกลางตลาดมหาวิทยาลัยนับร้อยในสังคมไทย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จะมีพื้นที่อยู่ตรงไหนของสังคมไทยและสังคมโลก เราจะกำหนดคุณภาพและศักดิ์ศรีไว้ตรงไหน เราทุกคนต้องร่วมกันตอบโจทย์และแก้โจทย์ที่แสนยากนี้

ด้วยภาวะปัจจัยมากมาย ด้วยคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้วยความเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิ ด้วยศักดิ์ศรีทางวิชาการที่เข้มแข็งแต่อดีตหนึ่งไม่เป็นสองรองใคร และด้วยการคาดหวังของสังคมอย่างสูง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จึงประกาศเกียรติคุณ “มศว ๖๐ ปี ศรีสง่ามหานคร” ๒๕ เมษายน ๒๕๕๒ และประกาศ “จุดเปลี่ยน มศว” ในห้วงเวลาเดียวกัน

## จุดเปลี่ยน มศว

“จุดเปลี่ยน” มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในช่วงเปลี่ยนผ่านวาระ ๖๐ ปี เปลี่ยนผ่านสามมิติ ดังนี้

๑. มิติวิสัยทัศน์ (Vision)
๒. มิตินิยาม (Essence)
๓. มิตินิยามสังคม (Sociogeographic)

“วิสัยทัศน์องค์กรใหม่” บนรากฐานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่สะท้อนใน ๙ ยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการ มหาวิทยาลัย

๑. ยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย
๒. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อสังคม
๓. ยุทธศาสตร์การสืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรมและศิลปะ
๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพนิสิต
๕. ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพการศึกษา
๖. ยุทธศาสตร์การพัฒนาการเรียนรู้เพื่อสังคม
๗. ยุทธศาสตร์การบริหารระบบและบุคคล
๘. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและบริหารทรัพย์สิน
๙. ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

“สาระของการเป็นมหาวิทยาลัย” คือแก่นสาระทางด้านวิชาการและวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรม ความเป็นเลิศทางวิชาการและ “ภูมิสังคม” การสร้างวัฒนธรรม และพฤติกรรมใหม่ ระหว่างชุมชนวิชาการกับชุมชน สังคมไทย และสังคมโลก รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานและการสร้างพลังร่วม (Synergy) ประชาคมมหาวิทยาลัย โดยมุ่งการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่ออนาคต อนาคตที่เราจะอยู่ร่วมกับธรรมชาติสิ่งแวดล้อม อยู่ร่วมกันด้วยปัญญาและสันติสุข

## วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีปรัชญาและอุดมการณ์ ที่แสดงนัยสำคัญของการเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ก้าวหน้า เปลี่ยนแปลง สอดรับบริบทโลกและสังคมสืบเนื่องมา คือ “การศึกษาคือความเจริญงอกงาม” “ศึกษา วิรุฬหิ สมฺปตฺตา” “Education is Growth” ปรัชญาและอุดมการณ์ที่ชาว มศว ต้องตีบทให้แตกเรามีวัฒนธรรม จรรยาบรรณ หรือธรรมะ ที่ทรงคุณค่าคือ “ปัญญาธรรม การวธธรรม สามัคคีธรรม” ใครอยู่ในองค์กรโดยไม่ใช้ปัญญา ใครขาดความนับถือซึ่งกันและกัน ใครก่อให้เกิดความแตกแยกไร้ฉันทานอิจจาริยา เห็นแก่ตัว ล้วนเป็นบุคคลที่อยู่นอกเหนือ “ความเป็น มศว” ซึ่งต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน

### วิสัยทัศน์และ “จุดเปลี่ยน มศว”

๑. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นองค์กรวิชาการ ในระดับอุดมศึกษา ที่มีพื้นที่และมีความสง่างามในสังคมไทยและสังคมโลก

๒. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีอัตลักษณ์ ความเข้มแข็งและกลุ่มลูกทางวิชาการ สร้างนวัตกรรมทางวิชาการ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพผู้เรียน ชุมชน ติดดินและเป็นผู้ให้

๓. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บริหารจัดการ บนฐานอัตลักษณ์ มาตรฐานและดัชนีชี้วัดที่เป็นมาตรฐานสากล

๔. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พัฒนาในเชิงรุก บนฐานสติปัญญา วิชาการและวิจัย

๕. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สร้างวัฒนธรรม-บูรณาการ (Integral Culture) ในการพัฒนาพันธกิจและภารกิจของ “ความเป็นมหาวิทยาลัย”

๖. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เชื่อมั่นว่า นิสิต คือดวงดาวที่มีคุณค่าของมหาวิทยาลัยและสังคม ที่ต้องพัฒนาศักยภาพสูงสุด

๗. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มุ่งมั่นที่จะเป็นส่วน

หนึ่งของชุมชน ร่วมเรียนรู้และพัฒนาชุมชน พัฒนาชุมชนและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

การปรับรูปและสร้างสรรค์องค์กร

ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนผ่านครั้งสำคัญนี้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไม่สามารถบริหารจัดการอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัยหรือปล่อยไปตามยถากรรมได้ “คุณภาพย่อมรวมขอมไม่ได้” (Quality cannot be compromised) เราต้องบริหารมหาวิทยาลัยเพื่ออนาคตบริหารบนมาตรฐานและดัชนีชี้วัดคุณภาพ บนอัตลักษณ์ บนวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาที่ต้องก้าวไปสู่การปฏิรูป การปรับรูปและสร้างสรรค์

### การปรับรูปและ “จุดเปลี่ยน มศว”

๑. การปฏิรูปการศึกษาศาสตร์ และสร้างพลังทางการศึกษาเพื่อขับเคลื่อนศาสตร์ทุกศาสตร์

๒. การพัฒนาศาสตร์ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อชีวิต ชุมชน และโลกสีเขียว (Global University) ที่เอื้อต่อเกษตรอินทรีย์ และพลังงานทดแทน ในสังคมทุนนิยมยั่งยืน (Sustainable Capitalism)

๓. การพัฒนาศาสตร์ทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพทางเลือกและสุขภาพะชุมชน ผลิตานวิทยาศาสตร์สุขภาพกระแสสากล

๔. การพัฒนาศาสตร์ทางด้านมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ ศิลปกรรมศาสตร์และศาสตร์อื่นที่เกี่ยวข้อง บนฐานสังคมและวัฒนธรรมหลังสมัยใหม่ (Postmodern Society and Culture) ที่ตระหนักในคุณค่าของจิตวิญญาณการเป็นมนุษย์ การแบ่งปัน คุณธรรมและจริยธรรม และการอยู่บนโลกสีเขียวไปนี้อย่างสันติสุข

๕. การสร้างภาพลักษณ์ใหม่ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (New Image of SWU) ทั้งรูปธรรมและนามธรรม

สภาพกายภาพ สาระที่สะท้อนวิสัยทัศน์และพฤติกรรมที่ดั่งม

ท้ายที่สุด ก็วาดหวังว่าการประกาศ “จุดเปลี่ยน มศว” ร่วมกัน จะส่งผลไปสู่พลังร่วมของชาวมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทุกคน บนฐานของความศรัทธาที่เรามีต่อตนเอง

ต่อศาสตร์และวิชาชีพ ต่อความเป็นองค์กรวิชาการ ต่อมหาวิทยาลัย ต่อสังคมไทยและสังคมโลก ร่วมกันขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งระบบ ซึ่งวิสัยทัศน์ สาระ และ ภูมิสังคม ในการประกาศ “จุดเปลี่ยน มศว” จะบูรณาการไว้ในแผน

กลยุทธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้วยเช่นกัน



# การปฏิรูปการศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มศว  
๒๕๕๒

มหาวิทยาลัยได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย ในคราวการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๑ วันที่ ๔ มกราคม ๒๕๕๑ ให้ทำหน้าที่ CEO / ประธานคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ CEO หรือ Chief Executive Officer ที่มีความหมายทั้งในเชิงบริหารและ “จัดการ” ที่เข้มแข็ง จริงจัง “การปฏิรูป” ที่มีไม่เพียงการส่งเสริม พัฒนาหรือ ปรับเปลี่ยนธรรมดา แต่การปฏิรูปเป็นการ reform (reformation) การปรับเปลี่ยนรูปสัณฐาน การปรับเปลี่ยนทั้งหมด เป็นการ reengineering เป็นการยกเครื่องใหม่ ถ้าเป็นเครื่องยนต์เก่า ก็เป็นการ overhaul ถอดทุกชิ้นขัดสีฉวีวรรณ เปลี่ยนชิ้นส่วน แล้วประกอบใหม่ หรือเป็นการ deconstruct เป็นการปรับหรือ อย่างถอนรากถอนโคน บางท่านใช้คำว่า “ปรับรี” บางท่านใช้ คำว่า “ปรับรีและสร้าง” ด้วยความเกรงใจ ทำให้ผมนึกถึงคำ ของท่านอาจารย์อารี สุทธิพันธุ์ “ครูของผม” เมื่อสักสี่สิบปีที่ แล้วว่า “ไม่มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ใดใดที่จะไม่กระทบหรือ ทำลายสิ่งเก่า.... เราต้องเปลี่ยนแปลง”

คำถามสำคัญคือ “แล้วพวกเราชาว มศว จะเปลี่ยนแปลง ได้มากน้อยเพียงใด จะปรับเปลี่ยนและต่อยอดความเข้มแข็งและ ความดีงามได้มากน้อยเพียงใด

คำสำคัญสุดท้ายคือ “การศึกษาศาสตร์” ซึ่งคงไม่ได้ หมายความว่าเพียงคณะศึกษาศาสตร์ “การศึกษาศาสตร์” ที่หมายถึง รากเหง้าทางการศึกษาทั้งระบบของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่เป็นรากเหง้าสืบทอดมาตั้งแต่ครั้งเป็นโรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูง เป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษา และเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในวันนี้ รากเหง้าที่เข้มแข็งจริงจังโดดเด่น เป็นผู้นำทางด้าน การศึกษาศาสตร์ในสังคมไทยมาจนถึงหกสิบปีในปี ๒๕๕๒ เป็นที่คาดหวังของสังคมไทยสืบมาจนถึงวันนี้ว่า “มหาวิทยาลัย แห่งนี้คือ ตักศิลาทางการศึกษา มหาวิทยาลัยแห่งนี้คือที่พึ่ง ทางการศึกษา มหาวิทยาลัยแห่งนี้ ผลิตบัณฑิตทางการศึกษา ที่เข้มแข็ง เป็นนักวิชาการ มีวิชาการที่เข้มแข็ง มีความเป็นครู เป็นครูที่เสียสละในสังคมไทย” แล้วความคาดหวังดังกล่าว ยังคงดำรงอยู่หรือไม่ มากน้อยเพียงใด เลยไปถึงการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ด้วยเหตุปัจจัยและภัยคุกคามอีกมากมาย

แม้ช่วงเวลานี้ เหตุปัจจัยและภัยคุกคามมากมาย ทั้งภายนอก ภายใน เปลือกและแก่นสาระ อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยแห่งนี้ก็ยังคงดำรงความเข้มแข็งอยู่ในระดับหนึ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับ “กระแสการศึกษาไทย” ทั้งประเทศ

วันนี้ “การศึกษาศาสตร์ มศว” มิได้อยู่เพียงใน ความรับผิดชอบของคณะศึกษาศาสตร์เท่านั้น คณะร่วมผลิตที่ รับผิดชอบการสอนวิชาเอก ได้เข้ามาร่วมจัดการเรียนการสอนอย่าง เข้มแข็ง คือ คณะมนุษยศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ และคณะพลศึกษา โดยที่คณะศึกษาศาสตร์ รับผิดชอบการสอนวิชาชีพรู และร่วมกันรับผิดชอบการฝึกสอน หรือการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ นอกจากนี้แล้ว ยังเกี่ยวข้องกับ หน่วยงานอื่นๆ เช่น สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ และเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสาธิต ทั้งระบบอีกด้วย โรงเรียนสาธิตทั้งสามแห่งในปัจจุบัน คือ โรงเรียนสาธิต มศว ประสานมิตร (ฝ่ายประถมศึกษา) โรงเรียนสาธิต มศว ประสานมิตร (ฝ่ายมัธยมศึกษา) และโรงเรียนสาธิต มศว ปทุมวัน รวมทั้ง “สถาบันวิจัย พัฒนา และสาธิตการศึกษา” ที่มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ องค์กรฯ อีกด้วย

นอกเหนือกว่าสิ่งอื่นใด อาจกล่าวได้ว่า ณ มหาวิทยาลัย แห่งนี้ “ความเป็นศึกษาศาสตร์” ได้แทรกซึมไปสู่ทุกหน่วยงาน คณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก อย่างทั่วถึง บนพื้นฐานความเชื่อร่วมกัน ว่า ทุกศาสตร์ในสถาบันการศึกษาทุกระดับ รวมทั้งมหาวิทยาลัย ล้วนเป็น “การศึกษา” ทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ” ที่มีรากเหง้ามาจาก “การศึกษาศาสตร์” โดยแท้จริง

การปฏิรูปหรือการปรับรี ในเบื้องต้นจำเป็นต้องลืมหือสลัดความคุ้นชินในปัจจุบันออกเสียก่อน ลืมความเคยชิน ลืมปัญหา ลืมสิ่งที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน ลืมกรอบจำกัดของบุคลากร องค์กร หลักสูตร กระบวนการคิด กระบวนการทำงาน ฯลฯ ลืมสักกระยะหนึ่ง เพื่อให้เราสามารถค้นหาวิสัยทัศน์ใหม่ มุมมอง ใหม่ หลักคิดใหม่ที่เป็นอิสระ เป็นการระเบิดความคิด (explore) ออกไปก่อน ก่อนที่จะวิเคราะห์และสังเคราะห์ความคิดต่อไป

เราคงต้องเปิดมิติความคิดด้วยการเสวนา สัมมนา ระดับ ชาติวิเคราะห์วรรณกรรมทำกรวิจัยเพื่อแสวงหาองค์ความรู้ใหม่



แสวงหาแนวโน้มใหม่ของกระแสโลก กระแสตะวันออก กระแสไทย แสวงหาลักษณะเฉพาะตัว อัตลักษณ์และตัวตนของเรา อยากเห็นงานวิจัยที่ตอบคำถาม ตอบข้อสงสัย ๒ - ๓ ประการ เช่น การวิจัยเพื่อตอบข้อสงสัยทางด้านโครงสร้าง ระบบ กลไก ที่มีประสิทธิภาพของการศึกษาศาสตร์ มศว การวิจัยเพื่อบอก ความเป็นครูสำหรับอนาคต ครูที่เก่ง ดี มีสุข ก้าวหน้าทันสมัย แก้วกฤตโลก และเชื่อมั่นในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การวิจัยที่บอกว่า แล้วอัตลักษณ์ของ “ความเป็นครู มศว” ที่ภาคภูมิใจกันหนักหนานั้น เป็นอย่างไร เป็นต้น โดยทำวิจัย คู่ขนานกันไปกับกระบวนการปฏิรูปการศึกษาศาสตร์ อย่างไรก็ตาม ก่อนที่เราจะปฏิรูปการศึกษาศาสตร์ เราก็จะต้องแสวงหาคำตอบ หลักในเชิงปรัชญาให้ได้ว่า “การศึกษาสำหรับปัจจุบันและอนาคต ในสังคมไทย ควรจะเป็นอย่างไร” เพื่อเราจะได้ร่วมกันปฏิรูป ให้ตรงประเด็นต่อไป

การปฏิรูปการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ควรพิจารณาและแสวงหาคำตอบหลากหลายประเด็น ดังนี้

๑. เราจะแสวงหาและกำหนดกระบวนการทัศน์ใหม่ วิสัยทัศน์ใหม่ พันธกิจใหม่ของการศึกษาศาสตร์ เพื่อเป็นทิศทางสำหรับการปฏิรูปการศึกษาศาสตร์ มศว อย่างไร
๒. เราจะวางโครงสร้าง ระบบ และกลไกใหม่ ของการศึกษาศาสตร์และคณะศึกษาศาสตร์อย่างไร
๓. เราจะยกเครื่องหลักสูตรทุกระดับทุกหลักสูตรให้มีความแตกต่างหลากหลาย เพื่อตอบสนองสังคมปัจจุบันที่มีความต้องการหลากหลายได้อย่างไร
๔. เราจะยกเครื่องกระบวนการเรียนรู้และสื่อการเรียนรู้ใหม่ เพื่อตอบสนองประสิทธิภาพใหม่อย่างไร
๕. เราจะแสวงหาและพัฒนาอาจารย์ผู้สอน นิสิตครูที่มีประสิทธิภาพ อุทิศตน แหลมคม และเป็นต้นแบบของความเป็นได้ได้อย่างไร
๖. เราจะวางแผนวิจัย วางแผนงบประมาณ และพัฒนาบุคลากรเพื่อการวิจัยสำหรับโลกวันข้างหน้าอย่างไร
๗. เราจะวางแผนโครงสร้าง ระบบ และความรู้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อการศึกษาที่มีประสิทธิภาพอย่างไร
๘. เราจะจัดตั้งกองทุนเพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาศาสตร์ การพัฒนาบุคลากร ทุนนิสิต ทุนกิจกรรมนิสิต การสร้างสื่อการเรียนรู้ ให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพอย่างไร
๙. เราจะสร้างกระบวนการรับนิสิตที่มีประสิทธิภาพสำหรับการคัดกรองอย่างไร ระบบอย่างไร เพื่อให้ได้ผู้เรียนที่พึงประสงค์อย่างคมชัดได้อย่างไร หลายท่านเริ่มเสนอความคิดว่า ในส่วนของ

“คณะศึกษาศาสตร์” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาศาสตร์ มศว ทั้งระบบ อาจปรับระบบไปสู่กระบวนการสหวิทยาการ การบูรณาการ การสร้างพลังร่วม ในแนวทางของ “วิทยาลัย วิชาการศึกษา” หรือ “College of Education” ในอดีต แต่คงไม่ใช่อดีตแบบอดีต แต่เป็นแรงบันดาลใจจากอดีต ที่พัฒนา กระบวนทัศน์ใหม่ วิสัยทัศน์ใหม่ หลักการใหม่ ส่วนรูปลักษณ์จะเป็นอย่างไร คงเป็นประเด็นที่ต้องร่วมกันค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดต่อไป ถ้ายอมรับการบูรณาการได้ โครงสร้างใหม่อาจไม่ใช่ภาควิชา อาจแบ่งเป็นกลุ่มงานที่ทำงานร่วมกัน เช่น

๑. กลุ่มงานวิชาการและวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้
๒. กลุ่มงานบริหารจัดการวิชาชีพครู
๓. กลุ่มงานบัณฑิตศึกษา
๔. กลุ่มงาน ICT เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้และสื่อการเรียนรู้
๕. กลุ่มงานพัฒนาครูประจำการ
๖. กลุ่มงานบริการวิชาการแก่สังคม
๗. กลุ่มงานพัฒนาศักยภาพโรงเรียนสาธิต

“การศึกษาศาสตร์ มศว” ในอนาคต คงมิได้มองเฉพาะ คณะศึกษาศาสตร์ ควรจะมองในลักษณะองค์รวม ที่มีคณะร่วมผลิตบัณฑิตครู และมองระบบโรงเรียนสาธิตให้เป็นหนึ่งเดียวเลยไปถึง “การศึกษาศาสตร์” ที่แทรกซึมไปสู่ศาสตร์ต่างๆ มองไปสู่การพัฒนาครูประจำการอย่างต่อเนื่องในสังคมไทย มองไปสู่การเป็นต้นแบบและการเป็นที่คาดหวังอย่างสูงทางการศึกษาศาสตร์ในสังคมไทย

