

ธุรกิจวิชาการ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
Academic Business: Suan Dusit University

ศิโรจน์ ผลพันธิน, สุขุม เฉลยทรัพย์, มลิวัลย์ ธรรมแสง, สิริธัมม์ อุดมธรรมานุภาพ
และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์*
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

Siroj Polpuntin, Sukum Chaleysub, Maliwan Tammaaeng, Siratam Udomtamanupab
and Supaporn Tungdamnarnsawad*
Suan Dusit University

Received: September 5, 2023

Revised: October 20, 2023

Accepted: October 31, 2023

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นการอธิบายธุรกิจวิชาการ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสวนดุสิต เริ่มจากการพัฒนาตามกฎหมาย และการปฏิบัติ มุมมองของผู้บริหารในการมองการคิด และการทำปรัชญาของมหาวิทยาลัย แนวคิดการพัฒนาธุรกิจ วิชาการ แนวคิดการทำธุรกิจของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ความมั่งคั่งทางวิชาการ และทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย สวนดุสิต ธุรกิจวิชาการ มาจากคำว่า ธุรกิจ มีความหมายว่า การประกอบกิจการเพื่อมุ่งการค้าหากำไร และ คำว่า วิชาการ มีความหมายว่า วิชาความรู้สาขาใดสาขาหนึ่ง หรือหลายสาขา “ธุรกิจวิชาการ” ในบทความนี้ หมายถึง การสร้างองค์ความรู้ใหม่จากฐานวิชาการที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญ และนำนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน การอบรม การวิจัย การบริการชุมชน และการดำเนินการทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

คำสำคัญ: ธุรกิจ ธุรกิจวิชาการ ธุรกิจวิชาการมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

Abstract

This article describes academic business. A case study of Suan Dusit University. Starting with the development of laws and practices, management's perspective on thinking and doing, university philosophy, academic business development concepts, business concepts of Suan Dusit University, and academic wealth and direction of development of Suan Dusit University. Academic business comes from the word business; means that entrepreneurship aimed at trading for profit, and the word academic; means that subject of knowledge in one or more fields. “Academic business” in this article means creating new knowledge from the academic base where the university has expertise and putting innovation into practice for the benefit of teaching, training, research, community service, and business continuity of Suan Dusit University.

*สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ (Corresponding Author)
e-mail: supaporn_tun@dusit.ac.th

Keywords: Business, Academic Business, Academic Business, Suan Dusit University

บทนำ

ผู้นำต้องมีวิธีการคิด และวิธีการทำงานอันชาญฉลาด ที่เรียกว่า “Cunning” ถึงแม้ว่าในภาษาไทยคำนี้มีหมายความว่า “เจ้าเล่ห์” แต่ Cunning สำหรับผู้นำแล้ว คือ ผู้มีกลยุทธ์พลิกแพลง เปลี่ยนแปลงให้ผิดไปจากแบบปรกติธรรมดา รวมถึงความสามารถในการได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการโดยใช้พลัง นอกจากนี้ผู้นำยังต้องมี “Astute” คือ ความฉลาดหลักแหลม ความรู้ที่ปราดเปรื่อง และความเร็วในสิ่งที่ต้องทำในสถานการณ์หนึ่ง ๆ การทำงานอันชาญฉลาดยังรวมถึง “Tactics” คือ กลยุทธ์ที่มีรายละเอียดในการดำเนินงาน และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ และเป็นกลยุทธ์เชิงรุกในการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ไม่ใช่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (ศิริโรจน์ ผลพันธิน, 2559) เฉกเช่น กระบวนการพัฒนามหาวิทยาลัยสวนดุสิตกับธุรกิจวิชาการที่ส่งผลต่อการอยู่รอดอย่างมั่นคง และนำไปสู่คำว่า “Beyond Survival” เน้นความอยู่รอด

กระบวนการคิดในฐานะผู้บริหารระดับสูงสุดของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต “อธิการศิริโรจน์” (รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน) คิดอะไร ทำไม่ถึงเกิดคำ ๆ นั้นขึ้นมา วิธีการมองสิ่งต่าง ๆ เป็นอย่างไร มองที่การคิดแล้วนำมาสู่การทำได้อย่างไร กระบวนการคิดทั้งหมดมาจากมุมมองที่หา ซึ่งสิ่งที่ทำโดยส่วนใหญ่จะย้อนกลับไปสู่แนวทางการพัฒนาอยู่เสมอ ในบทความนี้อธิการศิริโรจน์ได้ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต โดยอธิบายธุรกิจวิชาการ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสวนดุสิต เริ่มจากการพัฒนาจากวิทยาลัยครูสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสวนดุสิต การมองการคิด และการทำของผู้บริหารจากผู้อำนวยการสู่อธิการบดี จากปรัชญาเอาตัวให้รอดสู่ปรัชญาเน้นความอยู่รอด จากการสอนด้วยการลงมือฝึกปฏิบัติจริงสู่รายได้ เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยจากการนำองค์ความรู้ทางวิชาการที่เชี่ยวชาญสู่การดำเนินการธุรกิจวิชาการ จากการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องสู่ความมั่นคงทางวิชาการ

เนื้อหา

ธุรกิจวิชาการ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสวนดุสิต มีเนื้อหาที่สำคัญประกอบด้วย 6 วรรคบท ได้แก่ วรรคบทที่ 1 “สวนดุสิต” การพัฒนา: ตามกฎหมาย และการปฏิบัติ วรรคบทที่ 2 “สวนดุสิต” : การมอง การคิด การทำ วรรคบทที่ 3 “สวนดุสิต” : ปรัชญา Survival วรรคบทที่ 4 “สวนดุสิต” : แนวคิดการพัฒนาธุรกิจวิชาการ วรรคบทที่ 5 “สวนดุสิต” : Wealth Organization และวรรคบทที่ 6 “สวนดุสิต” : SDU Directions: SMALL but SMART โดยมีรายละเอียดดังนี้

วรรคบทที่ 1 “สวนดุสิต” การพัฒนา: ตามกฎหมายและการปฏิบัติ

แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยสวนดุสิต ด้านที่ 1 เป็นกระบวนการของการพัฒนามหาวิทยาลัย และด้านที่ 2 เป็นกระบวนการคิดในฐานะผู้บริหารระดับสูงสุดของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต เมื่อมองการพัฒนาแล้ว “อธิการศิริโรจน์” คิดอะไรถึงไปทำเช่นนั้น สิ่งที่คิดนั้นคิดขึ้นมาได้อย่างไร ซึ่งจะมีกระบวนการด้านการคิด ประกอบกับการนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ สำหรับเรื่องของธุรกิจวิชาการ แต่เดิมเมื่อ 50 ปีที่ผ่านมา ยังไม่ค่อยมีใครกล่าวถึงการศึกษาที่เป็นธุรกิจ เมื่อบอกว่าการศึกษเป็นธุรกิจก็มีบุคคลที่ไว้วางใจเป็นอย่างมาก ว่า การศึกษาไม่ใช่ธุรกิจ การศึกษาเป็นวิชาการ ซึ่งเป็น การให้ความอนุเคราะห์ หรือการให้ความรู้ การศึกษาเป็นวิทยาทาน ในประเด็นนี้ได้เคยทักท้วงว่าการศึกษาไม่ใช่ วิทยาทาน ตราบใดก็ตามที่ยังมีการจ้างงาน และมีการลงทุนอยู่ นอกจากนี้ผู้เรียนก็ยังต้องจ่ายเงิน ดังนั้นในการเรียนรู้ทางการศึกษา จึงควรต้องมี ROI (Return of Investment) ตัวเลขอัตราส่วนที่แสดงถึงผลตอบแทนของการลงทุน

ต้องนำมาคิดว่าเมื่อลงทุนแล้วได้อะไรกลับคืนมา ดังนั้นถ้าการศึกษาเป็นวิทยาทาน กระบวนการจัดการศึกษาจะพัฒนาได้อย่างไร เพราะต้องรอคอยเพียงงบประมาณที่จะนำมาใช้

เมื่อมองย้อนหลังของกระบวนการพัฒนาจากวิทยาลัยครูสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสวนดุสิต มีกระบวนการการพัฒนาตามพระราชบัญญัติ โดยกระบวนการพัฒนานี้ เรียกว่า “การพัฒนาตามกฎหมาย” สำหรับแนวคิดในการพัฒนา เรียกว่า “การปฏิบัติ” มีรายละเอียดดังนี้

กระบวนการพัฒนาตั้งแต่ก่อนที่จะมีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 (ฉบับที่ 1) แต่เดิม คือ โรงเรียนฝึกหัดครู แล้วพัฒนามาเป็นวิทยาลัยครูเมื่อปี พ.ศ. 2504 ในการดำเนินงานทุกอย่างอาศัยกฎกระทรวง ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ หรือเกี่ยวข้องกับการที่กระทรวงกำหนดมาโดยมติคณะรัฐมนตรี ในการดำเนินงานตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องนั้น ทุกสถาบันได้มีการดำเนินงานที่เหมือนกัน ดังนั้นอธิการบดีจึงได้มองกลับมามว่า แล้ว “สวนดุสิต” ทำเหมือนสถาบันอื่น หรือไม่ คำตอบคือ “สวนดุสิต” ไม่เคยทำเหมือนสถาบันอื่นตั้งแต่เริ่มแรกที่เป็นวิทยาลัยครู

ในช่วงแรกที่ “สวนดุสิต” ได้ทำนั้น เริ่มจากตำแหน่งผู้อำนวยการแล้วเปลี่ยนมาเป็นตำแหน่งอธิการบดี ในท้ายที่สุด ตลอดระยะเวลา 29 ปี คุณหญิงกระจ่างศรี รักตะกนิษฐ กับการบริหาร “สวนดุสิต” ท่านไม่เคยกังวลเกี่ยวกับการจัดหาเงินงบประมาณ แต่ในทางตรงกันข้าม ท่านกังวลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของท่าน ว่าท่านคิดอะไร ซึ่งอธิการบดีจึงได้พยายาม “ถอดวิสัยทัศน์” ว่าท่านคิดอะไร ถึงได้ทำสิ่งนั้นขึ้นมา โดยท่านอาจจะคิดในเรื่องของการหาเงินรายได้มาสมทบ ก่อนที่อธิการบดีจะคิดก็ได้ สิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ของท่าน คือ ท่านนำสิ่งที่ “สวนดุสิต” มีความเก่ง คือ วิชาการไปขาย

คุณหญิงกระจ่างศรี รักตะกนิษฐ ได้ดำเนินงานชุมชนแม่บ้าน ตั้งแต่ พ.ศ. 2501 (เป็นงานที่ได้มีการดำเนินงานขึ้นก่อนที่จะมีการจัดงานกาชาดไทย) งานชุมชนแม่บ้านได้ขยายความคิดที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ “สวนดุสิต” มีความเก่ง ได้แก่ ศิลปะหัตถกรรม อาหาร การจัดดอกไม้ โดยเรียนเชิญประธานจากองค์การระดับประเทศมาเปิดงาน ในปี พ.ศ. 2507 สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ เสด็จเปิดงาน และทอดพระเนตรการจัดแสดงผลงานของนักศึกษา นับเป็นพระมหากรุณาธิคุณอย่างหาที่สุดมิได้ (SDU Timeline, 2559)

งานชุมชนแม่บ้าน เป็นเรื่องของความคิดที่จะหารายได้เข้ามา ซึ่งเงินรายได้ดังกล่าว นำมาสร้างสระว่ายน้ำ และศาลาชื่นอารมณ์ ให้กับ “สวนดุสิต” และมีทุนให้กับนักศึกษา จากสิ่งนี้ทำให้มองย้อนว่า วิสัยทัศน์ของท่านคิดอย่างไร แล้วทำไมคนอื่นไม่คิดอย่างท่าน

พ.ศ. 2518 ได้มีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 (ฉบับที่ 1) วิทยาลัยครูสามารถผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีได้ (โดยแต่เดิมมีปริญญาตรีเหมือนกัน แต่เรียกว่า ปอ. ประกาศนียบัตรอุดมศึกษา พ.ศ. 2516 สูงกว่าระดับ ปก. ศ สูง แต่ขณะนั้นยังไม่มีกฎหมายรองรับที่ชัดเจน) เนื่องจากมีคนต้องการเรียนระดับปริญญาตรีมากขึ้น โดยมีเพียง 1 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หรือครุศาสตร์ ดังนั้นผู้ที่เรียน ปอ. พ.ศ. 2516 สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2518 จะได้รับปริญญาตรี

เมื่อมีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2527 (ฉบับที่ 2) วิทยาลัยครูสามารถผลิตบัณฑิตสาขาวิชาอื่นได้ “ณ จุดนี้ เป็นหัวใจที่สำคัญ” เมื่ออธิการบดีโรจน์กลับมาจากต่างประเทศ พ.ศ. 2522 ในขณะนั้น “สวนดุสิต” มีผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกจำนวน 3 คน คือ ดร.อรรณพ ตูลยสุข ดร.ชัยชนะ โพธิวาระ และ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน เมื่อเข้ามาที่ “สวนดุสิต” อธิการบดีโรจน์ทำงานตำแหน่งอาจารย์ได้ 3 เดือน ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าคณะวิชา ตั้งแต่บัดนั้น พ.ศ. 2522 ถึงบัดนี้ปัจจุบัน พ.ศ. 2566 อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารมาโดยตลอด และต่อไปในอนาคต

จากพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2527 (ฉบับที่ 2) ขณะนั้น มีผู้ที่ต้องการเรียนระดับปริญญาตรีทางด้านบริหารธุรกิจ การจัดการ การบัญชี นิเทศศาสตร์ นิเทศศิลป์ มากขึ้น ทำให้ขยายสาขาวิชาการจัดการศึกษามากขึ้น เพราะปลดล็อกการผลิตเพียงสาขาวิชาเดียวได้แล้ว ในช่วงนี้เอง “สวนดุสิต” ได้มีการจัดตั้งคณะใหม่ขึ้นมา คือ คณะวิทยาการจัดการ โดยมีศาสตราจารย์เรวดี วงศ์พรหมเมฆ เป็นอธิการ (ใช้คำว่า “อธิการ” ในขณะนั้น โดย อธิการ มีความหมายว่า ตำแหน่งผู้เป็นใหญ่ในการบริหารมหาวิทยาลัย) ในการนี้ต้องสรรหาแต่งตั้งหัวหน้าคณะวิชาวิทยาการจัดการ

แต่อธิการบดีก็ได้คิดอย่างตระหนักรู้ว่า ตัวท่านเองมีปัญหาที่อัดอั้นใจในหลายประการเกี่ยวกับระบบของวิทยาลัยครูที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา เมื่ออธิการบดีโรจน์กลับมาจากต่างประเทศในช่วงเดือนมกราคม ทำให้ไม่มีวิชาสอน เพราะวิทยาลัยครูได้เปิดเทอม และจัดอาจารย์ผู้สอนไปแล้ว ดังนั้นศาสตราจารย์เรวดี จึงมีความต้องการให้อธิการบดีโรจน์เรียนรู้กระบวนการทั้งหลายในวิทยาลัยครู ศาสตราจารย์เรวดี จึงส่งอธิการบดีโรจน์ไปอบรมในการประชุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

อรรถบทที่ 2 “สวนดุสิต” : การมอง การคิด การทำ

ในการอบรมครั้งแรก อธิการบดีโรจน์ต้องไปอบรมเรื่องของวิชาการที่วิทยาลัยครูสงขลา ทำให้อธิการบดีโรจน์เกิดความหงุดหงิดเป็นอย่างมาก อันเนื่องจากบุคลิก และลักษณะส่วนตัว และเหตุมาจากเจ้าภาพจัดการอบรมจัดที่พักให้เป็นหอพักนักศึกษา อาบน้ำในอ่างซีเมนต์ โดยต้องนั่งผ้าขาวม้า ใช้ขันตักน้ำอาบ ห้องสุขาเป็นลักษณะแบบนั่งยอง ๆ อย่างไม่รู้ก็ตาม เมื่อเจ้าภาพจัดอะไรไว้ให้ก็ได้ทำตามทุกอย่าง แต่ “โวย” ในทุกสิ่งที่เจ้าภาพจัดให้เพราะ “มาตรฐานไม่ถึง” เมื่อเป็นสถาบันระดับอุดมศึกษา จัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีแล้ว ผู้จัดการอบรมได้เคยศึกษาดูงานการบริหารจัดการที่อื่น หรือไม่ เมื่อกลับมาอธิการบดีโรจน์ได้นำเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาเป็นอุทาหรณ์ว่า จะไม่ไปอบรมที่ไหนอีกถ้ามีการบริหารจัดการเช่นนี้ อย่างไรก็ตามในครั้งถัดไป อธิการบดีโรจน์ต้องไปอบรมลูกเสือ (วิชาผู้บังคับบัญชาลูกเสือระดับผู้นำ ขั้นความรู้ขั้นสูง รับเครื่องหมายวูดแบดจ์ ชนิด 2 ท่อน, สำนักงานลูกเสือเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 6, 2561) ก็เกิดความหงุดหงิดตั้งแต่วิธีรับลูกเสือ (ที่แยกความแตกต่างไม่ออกระหว่างลูกเสือกับลูกหมา) อันเนื่องมาจากอธิการบดีโรจน์ไม่กินข้าวเย็น ไม่ตมน้ำชา (น้ำสี้ส หรือเรียกว่าน้ำชา) เพราะดื่มแต่กาแฟดำ แต่เมื่อต้องทำกิจกรรมกลุ่ม การป็นปาย ทำกิจกรรมได้ทั้งหมด ในขณะนั้นผู้อำนวยการฝึกอบรม คือ อาจารย์กองวิสุทธารมณ์ ได้เชิญพบ แล้วถามว่ามีปัญหาอะไรหรือไม่ อธิการบดีโรจน์จึงได้อธิบายไปว่า ตนเองไม่ชอบวิธีการฝึกอบรมเช่นนี้ เพราะผู้เข้ารับการอบรมไม่ใช่เด็ก ทุกคนที่มาอบรม คือ ผู้บริหาร ดังนั้นผู้จัดการอบรมเพียงแค่พูดในหลักการทุกคนก็เข้าใจแล้วไม่จำเป็นต้องมาฝึก เพราะฝึกแล้วไม่ได้นำมาทำอะไรต่อ ทำไม่ต้องการเอาผู้บริหารมาป็นต้นไม้ โหนเชือก โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นผู้หญิงหลายคนมีความกลัวมากจนควบคุมปฏิริยาของร่างกายไม่ได้ ทำให้คิดว่าการจัดการอบรมแบบนี้มีการบริหารจัดการที่ไม่ถูกต้อง

เมื่อกลับเข้ามาที่วิทยาลัยครู ศาสตราจารย์เรวดี วงศ์พรหมเมฆ จึงได้ให้ทำหน้าที่เดินหนังสือไปให้บุคคลต่าง ๆ เพราะไม่มีงานในตำแหน่ง ซึ่งในช่วงนี้เป็นช่วงของการประหยัดไฟ ห้องพักอาจารย์ห้ามตั้งกระดิกน้ำร้อน ตู้เย็นไม่ให้เสียบปลั๊กไฟ ดังนั้นอธิการบดีโรจน์จึงต้องชงกาแฟดำใส่กระติกมาจากบ้าน และไปขอน้ำร้อนจากโรงครัวมาเติม อธิการบดีโรจน์ปฏิบัติตามระเบียบ แต่ก็ “โวย” เพราะคิดว่าไม่ได้ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองอะไรมาเลย สิ่งที่เราทำทั้งหมดทำให้เชื่อมโยงมองเห็นว่า “ทำไมองค์กรไม่พัฒนาอะไรที่เป็นกลไกอะไรที่เป็นพื้นฐาน” เพราะองค์กรคิดแต่ว่า “ไม่มีงบประมาณ” องค์กรอื่นใดก็ทำเช่นนี้ จึงเกิดคำถามว่า แล้วทำไม “สวนดุสิต” ทำไม่เหมือนคนอื่นไม่ได้หรือ

เมื่อมีการแต่งตั้งคณะวิชาขึ้นมาใหม่ มีผู้ได้รับการเลือกให้เข้าแข่งขัน (Candidate) จำนวน 2 คน โดยคนหนึ่งเคยดำรงตำแหน่งคณบดีคณะมนุษยศาสตร์มาก่อน และอีกคนหนึ่งเป็นอาจารย์ใหม่ ซึ่งมาจากเทคนิคกรุงเทพฯ ซึ่งทุกคนต้องการเลือกผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งคณบดีมาแล้ว และเป็นคนของ “สวนดุสิต” แต่อธิการบดีโรจน์ได้คัดค้านอยู่เพียงผู้เดียว ว่าไม่เห็นด้วย อันเนื่องมาจากว่า คณะวิชาที่จะเปิดใหม่นั้น เป็นวิทยาการจัดการ บริหารธุรกิจ ดังนั้นผู้ที่จะมาบริหารต้องมีความรู้ในด้านนี้ แต่ถ้าเอาผู้ที่จบด้านครุศาสตร์มาบริหาร จะรู้ได้อย่างไรว่าธุรกิจทำอย่างไร การคิดเชิงครุศาสตร์ก็จะเป็นสิ่งที่ครอบงำเชิงธุรกิจ ทำให้ธุรกิจไม่เติบโตองงาม แล้วผู้เรียนจะเรียนไปทำอะไร เรียนเพื่อไปเป็นครูสอนธุรกิจหรือ ปรากฏว่าศาสตราจารย์เรวดีท่านรับฟังในเหตุผลดังกล่าว และเห็นด้วย ดังนั้นคณบดีคนแรกๆของคณะวิทยาการจัดการจึงมาจากเทคนิคกรุงเทพฯ คือ อาจารย์ปราณี อารยศาสตร์ ท่านไม่ได้จบมาด้านการศึกษา ท่านจบด้านบริหารธุรกิจ ทำให้ความคิดเปลี่ยน ได้อะไรใหม่ ๆ และเป็นภรรยาของผู้ว่าการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ทำให้มีอำนาจ (Power) ที่ครอบคลุม นำไปสู่ความร่วมมือด้านการศึกษา (Collaboration in Education) ดังนั้น คณบดีจึงรับฟังอธิการบดีโรจน์ อันเนื่องมาจากสามัคคีมีสุราต่างประเทศขึ้นดีเลิศจำนวนมาก และ

สามี่ไม่ดื่มสุรา คนบดีจึงมักจะนำมาฝากให้อธิการศิริโรจน์ ซึ่งท่านไม่ทราบว่ามีราคาเท่าไร เช่น Hennessy XO สุดยอดคองญัก (Cognac) เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ประเภทบรันดี (Brandy) ชนิดหนึ่งที่ครองใจนักดื่มทั่วโลก และมีราคาแพงมาก (th.drink-drink.ru, 2563) แต่ท่านเห็นว่าเป็นราคา 600 ดอลลาร์ฮ่องกง คิดว่าราคาถูก จึงนำมาให้ แต่ต่อมาภายหลังท่านรู้แล้วว่าราคาแพงมาก ก็ไม่ได้นำมาให้อีกเลย ที่เล่าให้ฟังในประเด็นนี้ คือ วิธีการสร้างมิตรในการทำงาน (Friendship) (Thestandard, 2561)

ในเงื่อนไขขณะนั้น ถ้าจะบริหารจัดการคณะวิชาด้านธุรกิจ ต้องเอาคนที่จบด้านธุรกิจเข้ามาจัดการศึกษา ดังนั้น “สวนดุสิต” จึงเป็นแห่งแรกที่หลักสูตรที่เปิดขึ้นมานั้นมีอาจารย์ผู้สอนทั้งหมดที่จบการศึกษา และมีประสบการณ์ด้านธุรกิจ ซึ่งในขณะนั้นมี 4 สาขาวิชาหลัก ดังนี้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชรินทร์ ชุมพันธ์ (ด้านการจัดการ) อาจารย์อริยา เจริญสุข (ด้านบัญชี) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วนิดา ตันนากัย (ด้านนิเทศศาสตร์) และรองศาสตราจารย์ วิจิตรา ประเสริฐธรรม (ด้านเศรษฐศาสตร์) สำหรับการจัดการศึกษาสาขาวิชาใหม่ มีอาจารย์ที่สำคัญดังนี้ อาจารย์ นรินทร์ เหมรัชดานนท์ (ด้านการท่องเที่ยว) โดย “สวนดุสิต” สนับสนุนให้เป็นผู้จัดการบริษัทท่องเที่ยวชมพู่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิภา วธาวนิชกุล (ด้านโรงแรม ศึกษานิเทศก์ กรมฝึกหัดครู และทำงานโรงแรมแมนดาริน) ดร.บุบผา อยู่ทรัพย์ (ด้านโรงแรมจากโรงแรมดุสิตธานี) และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ปราโมทย์ แสงพลสิทธิ์ (นิเทศศิลป์ โรงแรม-การพิมพ์) ไม่ได้จบจากเพาะช่าง จบมาจากประเทศฟิลิปปินส์ ทุกท่านมีประสบการณ์จริงในการทำงาน ทำให้ “สวนดุสิต” วางรากฐานที่แตกต่างจากสถาบันการศึกษาอื่น ๆ และในช่วงนั้น คุณบัณฑิต ฉันทศักดิ์ดา นายกสมาคมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ขึ้น เงื่อนไขต่าง ๆ ที่กำหนดตามที่กล่าวข้างต้น เป็นการกำหนดในเงื่อนไขของความเป็นจริงในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้มีความรู้ และสามารถทำได้จริงในสาขาอาชีพ ดังนั้นเมื่อโรงแรมสวนดุสิตเพลส (The Suan Dusit Place) ได้จัดตั้งขึ้นมาในปี พ.ศ. 2535 จึงเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนการจัดการศึกษาโดยใช้เป็นโรงแรมที่ใช้ฝึกประสบการณ์สมบูรณแบบของนักศึกษาโรงเรียนการท่องเที่ยวและการบริการ ซึ่งได้ประสานงานกับกระทรวงมหาดไทยอย่างเรียบร้อย นี่คือ “จุดเริ่มต้น” ของการวางรากฐานทาง “ธุรกิจ” ที่เป็นแนวคิดทางธุรกิจ

ในปี พ.ศ. 2528 เมื่อ รองศาสตราจารย์ ลำพอง บุญช่วย ดำรงตำแหน่งอธิการ (อธิการผู้ช่วยคนแรกของ “สวนดุสิต”) อธิการศิริโรจน์ดำรงตำแหน่งรองอธิการฝ่ายวิชาการในขณะนั้น สิ่งที่เปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน คือ กระบวนการที่จะเอาอาจารย์ไปสอนในคณะวิทยาการจัดการนั้น คุณสมบัติข้อแรก คือ อาจารย์ต้องมีคุณวุฒิทางด้านการจัดการ บริหารธุรกิจ บัญชี แต่ต้องไม่ใช่คุณวุฒิบริหารการศึกษา เพราะว่าบริหารการศึกษาไม่เหมือนบริหารธุรกิจ ดังนั้นผู้ที่สอนได้จะต้องไปเรียนด้านที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ หรือเรียนในรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับบริหารธุรกิจ จำนวนไม่น้อยกว่า 12 หน่วยกิต ผู้ที่ต้องการสอนด้านบริหารธุรกิจจึงต้องมีการพัฒนาความรู้เพิ่มเติมขึ้นมาใหม่ ซึ่งช่วงเวลานี้มีผู้สอนจำนวนจำกัด ผู้สอนที่จบด้านครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ก็มีความประสงค์ที่จะมาสอนด้านบริหารธุรกิจ และคณะวิทยาการจัดการก็เป็นคณะใหม่ เหนืออื่นใดที่สำคัญ คือ มีการจัดการศึกษา “ภาคสมทบ” ทำให้มี “รายได้” ขึ้นมา จะเห็นได้ว่าการจัดการบริหาร “สวนดุสิต” ตามที่กล่าวมา คือ การทำฐานรากแข็งแรง เมื่อฐานรากแข็งแรงแล้ว การดำเนินการต่อไปก็จะก้าวหน้าต่อไปได้ (“ภาคสมทบ” หมายความว่า การจัดการเรียนการสอนนอกเหนือจากการเรียนการสอนภาคปกติ โดยสภาสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้กำหนด ทั้งนี้ระบบการจัดการศึกษา ใช้ระบบทวิภาค โดย 1 ปี การศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ภาคการศึกษาปกติ 1 ภาคการศึกษาปกติมีระยะเวลาศึกษาไม่น้อยกว่า 15 สัปดาห์ หรือเทียบเคียงได้ไม่น้อยกว่า 15 สัปดาห์ สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดการศึกษาภาคฤดูร้อน ให้กำหนดระยะเวลา และจำนวนหน่วยกิต โดยมีสัดส่วนเทียบเคียงกันได้กับการศึกษาภาคปกติสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการศึกษาในระบบอื่น ให้มีการนับระยะเวลาในการศึกษาเทียบเคียงได้กับระบบทวิภาค โดยให้สภาสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้กำหนด (คณะกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษา, 2565)

เพื่อให้มีการเรียนรู้การบริหารจากผู้อื่น รองศาสตราจารย์ลำพอง บุญช่วย ได้พารองอธิการทั้งหมดเดินสายไปเยี่ยมชมวิทยาลัยครูที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัด ผู้บริหารต่างก็คิดว่าทำไม “สวนดุสิต” จึงไม่เหมือนวิทยาลัยครูที่อื่น ๆ ทั้งนี้

ที่ไม่เหมือน ก็คือ อธิการศิริโรจน์เพียงท่านเดียวที่แตกต่างจากทุกคน เพราะการแต่งตัวที่เป็นบุคลิกของตนเอง ซึ่งเป็นบุคลิกเฉพาะตัวที่ได้ถูกฝึกฝนมาอย่างดี เมื่อเยี่ยมชมวิทยาลัยครูในต่างจังหวัด เจ้าภาพนำเสนออะไรให้ดูให้ชม ก็ดูก็ชมเพื่อเรียนรู้ แต่ “ไม่รับเอามา” เพราะบุคคลเหล่านี้แต่งตัวธรรมดาพื้น ๆ ไม่ได้มีบุคลิกของตนเอง นั่นคือ “อัตลักษณ์” สิ่งที่น่ากลับมาจากการเยี่ยมชมวิทยาลัยครูที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัด คือ วิทยาลัยเหล่านั้นคิดอะไรอยู่ แต่ “สวนดุสิต” ไม่คิดเช่นนั้น เพราะ “สวนดุสิต” ต้องทำอะไรที่เหนือกว่า (“อัต+ลักษณ์” หมายถึง ลักษณะเฉพาะ คำว่า อัตลักษณ์ (อ่านว่า อัต-ตะ-ลัก) ประกอบด้วยคำว่า อัต (อัต-ตะ) หมายถึง ตน หรือ ตัวเอง กับ ลักษณะ หมายถึง สมบัติเฉพาะตัว คำว่า อัตลักษณ์ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Identity ดังนั้นคำว่า อัตลักษณ์ คือ ลักษณะเฉพาะที่เป็นตัวตนของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการจัดตั้งสถานศึกษา หรือลักษณะโดดเด่นของสถานศึกษา (สุพักตร์ พิบูลย์, 2554)

อรรถบทที่ 3 “สวนดุสิต” : ปรัชญา Survival

พ.ศ. 2538 พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 อธิการศิริโรจน์ ได้เข้าสู่ตำแหน่งอธิการบดีอย่างเต็มตัว ขณะนั้นได้มีการเชิญอธิการบดี และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสภาของสถาบันราชภัฏ มาประชุมกันที่โรงแรมรามการ์เด้นส์ ถนนวิภาวดีรังสิต แล้วให้อธิการบดีสถาบันราชภัฏกล่าวถึงปรัชญาของสถาบันตนเอง อธิการบดีท่านนี้ได้กล่าวปรัชญาเป็นพุทธศาสนสุภาษิต (คำพระ) หรือคำที่เชิงปรัชญา เมื่อมาถึงอธิการศิริโรจน์ ซึ่งกล่าวเป็นคนสุดท้าย เพราะอายุน้อยที่สุดในขณะนั้น ได้กล่าวเพียงอย่างเดียวว่า “เอาตัวให้รอด” “Survival (n.)” เป็นปรัชญาของสวนดุสิต ทำให้เกิดความฮือฮาเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะผู้ทรงคุณวุฒิด้านธุรกิจ ต่างก็พูดกันว่า “เนี้ยบมาก” ใช้อย่างไรก็ตามแต่ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาจะเฉย ๆ เพราะคิดไม่ทัน และยังทักท้วงว่า ใช้คำผิด ต้องใช้คำว่า “Survive (v.)” มีความหมายว่า อยู่รอด ดำรงอยู่ ซึ่งเป็นคำศัพท์ที่ธรรมดา แต่คำว่า “Survival (n.)” มีความหมายว่า การอยู่รอด โดยอาศัยทฤษฎีของ Charles Darwin (Colby, Chris., 1996–1997) ที่กล่าวว่า ผู้ที่แข็งแกร่งที่สุดจึงจะอยู่รอดได้ ดังนั้นคำว่า “Survival” ที่กล่าวไปแล้วจึงถูกต้อง

การใช้คำว่า “Survival” ทำให้มองว่า ถ้าเมื่อคิดจะทำอะไรแล้ว (ถ้าไม่คิดอยู่เฉย ๆ) ก็ต้องคิดตัวต่อให้ได้ว่า จะทำอะไร ถ้าทำให้รอดจะทำอย่างไร ซึ่งต้องคิดเช่นนั้นอย่างแท้จริง นอกจากนี้ในช่วงการดำเนินงานของสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 เป็นยุค “รุ่งเรืองที่สุดของสวนดุสิต” มีจำนวนนักศึกษา 40,000 คน อธิการศิริโรจน์เป็นอธิการบดีที่สั่งยุบหลักสูตรครุศาสตร์จาก 11 หลักสูตร เหลือเพียง 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรปฐมวัย และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ ทำให้อาจารย์ศึกษาศาสตร์ลุกขึ้นโวยว่า แล้วจะไปทำอะไร ซึ่งอาจารย์ต้องคิดว่าทำอะไร แต่อาจารย์จะไปคิดทำเหมือนเดิม ๆ นั้น ไม่ใช่ เพราะขณะดำรงตำแหน่งรองอธิการฝ่ายวิชาการอยู่ มีงานหนึ่งที่ได้ทำ อันเนื่องมาจากร้านอาหาร Daidomon ร้านอาหารญี่ปุ่นที่มีชื่อเสียง และมีสาขามากมายสาขาแห่งหนึ่งอยู่ใกล้กับวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ ได้บอกว่า ผู้จัดการของร้านขาดความรู้ด้านอาหารมีความต้องการให้ “สวนดุสิต” ฝึกอบรมได้หรือไม่ คำตอบ คือ ได้ โดยผู้ช่วยศาสตราจารย์ กอบแก้ว นางพินิจ ผู้เชี่ยวชาญด้านอาหารไทย และอาหารไทยชาววัง เป็นวิทยากรฝึกอบรม ทำให้เป็นจุดเริ่มต้นที่คิดว่า “สวนดุสิตขายความรู้ได้” คนอื่นอยากได้ความรู้จาก “สวนดุสิต” แล้วทำไม “สวนดุสิต” ไม่เอาความรู้ที่มีไปขาย หรือไปพัฒนาคนอื่น

จากการริเริ่มดังกล่าว จึงคิดจัดตั้งโครงการฝึกอบรมแล้วนำมาทำ แต่ขณะนั้นบุคลากรไม่ได้คิดตาม เพราะมีการจัดการศึกษาภาคสมทบ แต่ได้ทักท้วงว่าภาคสมทบไม่ได้อยู่ยั่งยืนยง สักวันหนึ่งจะหมดไป จึงน่าจะพัฒนาโครงการฝึกอบรมขึ้นมาได้ พอได้เป็นช่วงเวลาของการขยายขอบเขตการจัดการศึกษาไปยัง 23 ศูนย์การศึกษา ซึ่งแต่ละศูนย์มีกระบวนการพัฒนาการจัดการศึกษา มีเครื่องมืออุปกรณ์ครบถ้วน แต่ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ฐานข้อมูลนำมาจากแหล่งใด นี่คือการกระบวนการที่พัฒนาในส่วนของ Virtual Library (Virtual Library เป็นแนวคิดในการเข้าถึงสารสนเทศ การให้บริการของห้องสมุด หรือแหล่งสารสนเทศที่อยู่ทางไกลสามารถดึงมาเชื่อมโยงกับแหล่งสารสนเทศที่ผู้ใช้กำลังเข้าใช้บริการ โดยมีทั้งสารสนเทศที่อยู่ในรูปสิ่งพิมพ์ หรือในรูปอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้นห้องสมุดเสมือนจึงเป็นที่รวมแหล่ง

สารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ที่มีการจัดการอย่างมีระบบ และให้บริการค้นคืนสารสนเทศแบบออนไลน์ในระบบเครือข่าย โดยที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงระยะไกลมายังห้องสมุดเพื่อสืบค้น และใช้สารสนเทศของห้องสมุด หรือเชื่อมโยงกับแหล่งสารสนเทศอื่นได้ทุกที่ในระบบเครือข่าย และสามารถใช้ได้ทุกเมื่อที่ต้องการ (Mitchell M., & Saunders M.L., 1991)

ในการดำเนินงาน Virtual Library ก็มีคำถามว่า ทำไมไม่เอาอาจารย์ที่มีคุณวุฒิด้านบรรณารักษะมาดำเนินการ แต่เลือก ดร.ชัยชนะ โพธิวาระ ที่จบด้านภาษาไทยมาดำเนินการ เพราะเอาคนที่ไม่รู้มาทำ จะทำให้ได้ความรู้ แต่ถ้าเอาคนที่รู้แล้วมาทำ จะได้ความรู้เหมือนเดิม ซึ่งไม่ยากได้ โดยในการทำเริ่มแรก ดร.ชัยชนะ ก็นำความคิดไม่ ๆ มาทำ เช่น เครื่องประดับไม้ โต๊ะไม้ เมื่อส่งแบบมาให้พิจารณา อธิการิโรจน์โยนทิ้งตะกร้าต่อหน้าให้เห็นว่าไม่เอา ต้องกลับไปศึกษาเทคนิคของการพัฒนาสื่อที่ทันสมัยจะต้องทำอย่างไร จึงออกมาเป็น Virtual Library

Virtual Library เปิดโครงการโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ นายสมศักดิ์ ปรีศนันท์กุล และมีสถาบันต่าง ๆ มาศึกษาดูงานจำนวนมาก Virtual Library เป็นผลที่ทำให้ฐานของการจัดการศึกษาที่เป็นศูนย์การศึกษา มีพัฒนาการที่ดีขึ้น รายได้จากการศึกษาขณะนั้นนำมาพัฒนาใน 2 ส่วน โดย ส่วนที่ 1 การจ้างอาจารย์ด้านบริหารธุรกิจเพิ่มขึ้น ซึ่งขณะนั้นประเทศไทยอยู่ในภาวะพองสบู่วิกฤตต้มยำกุ้งบุคลากรด้านธุรกิจถูกเลิกจ้าง บริษัทปิดกิจการ แต่ “สวนดุสิต” กลับลงทุนจ้างบุคคลเหล่านี้จำนวน 285 คน เพื่อช่วยให้มีงานทำ โดยการนำมาพัฒนาแล้วส่งกลับไปอยู่ที่ศูนย์การศึกษา การพัฒนาบุคคลเหล่านี้ทำโดยการส่งไปเรียนต่อในระดับปริญญาโท และหรือปริญญาเอก จบกลับมาเป็นนักเรียนทุนของ “สวนดุสิต” ที่จบปริญญาเอก ใช้จำนวนเงินมากกว่า 600 ล้านบาท แต่การลงทุนนั้นส่งผลกลับคืนคุ้มค่าในปัจจุบัน หรือไม่ คำตอบคือ “ขาดทุน” เพราะ ROI (Return of Investment) ไม่คุ้มค่า ได้ผลตอบแทนบางส่วน ค่าความเสี่ยงสูง บุคคลผู้ที่จะคุ้มค่าการลงทุนก็ลาออก เหลือแต่คนที่ยังไม่ออก และยังไม่คุ้มค่าการลงทุน ทำให้ต้องพิจารณาว่า ถ้าหมดจากภาคสมทบจะมีอะไรเกิดขึ้น เมื่อการจัดการศึกษาแบบศูนย์การศึกษา เรียกว่า “ธุรกิจการศึกษา” ไม่เรียกว่า “ธุรกิจวิชาการ” คือ การจัดการศึกษาในรูปแบบการทำธุรกิจ โดยคำนึงถึง ROI ที่จะต้องให้กับผู้เรียน ผู้เรียนลงทุนที่จะมาเรียน แล้วผู้เรียนจะได้อะไรกลับคืนมา ผู้เรียนต้องได้คุ้มค่ากับการลงทุน “สวนดุสิต” จึงต้องมีผู้สอนครบถ้วน อุปกรณ์ พื้นที่การจัดการเรียนรู้ และหลักสูตรบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี ในเงื่อนไขเหล่านี้ จึงเป็นการจัดการศึกษาเชิงธุรกิจ

สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำธุรกิจ คือ องค์ความรู้ ตัวอย่างเชิงประจักษ์ชัดเจน คือ Home Bakery “โฮม เบเกอรี่” เกิดขึ้นจากนักศึกษาเรียนคหกรรม ซึ่งในขณะนั้นนักศึกษาคหกรรมมีจำนวนคิดเป็นร้อยละ 60 ของจำนวนนักศึกษาทั้งหมด เมื่อต้องฝึกปฏิบัติการ ต้องใช้วัตถุดิบอย่างดีในการทำคุกกี้ พาย และเบเกอรี่อื่น ๆ เมื่อทำเสร็จก็ให้อาจารย์ชิม คนใกล้ชิดชิม รวมถึงให้ผู้ปกครองชิม เมื่อผู้ปกครองได้ชิมแล้วให้ Feedback ว่าชอบ และรู้ว่าทำมาจากวัตถุดิบที่ดี จึงเกิดการนำของที่ผลิตขึ้นมาขายแล้วนำเงินมาพัฒนา “สวนดุสิต” ต่อไป (Feedback เป็นการพูดถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไปแล้วในอดีต ข้อดี คือรู้ว่าสิ่งที่ทำไป เป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดี ได้ผล หรือไม่ได้ผล เป็นที่พอใจหรือไม่พอใจ แต่ Feedback ไม่ได้บอกว่าในอนาคตควรทำอย่างไรต่อไป สำหรับ Feedforward เป็นการบอกว่าในอนาคตข้างหน้าควรทำอย่างไร จึงจะดีขึ้น ตัวอย่าง Home Bakery อยากรู้ว่าที่ผ่านมา ลูกค้าพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือไม่อย่างไร จึงสอบถามลูกค้าเพื่อขอ Feedback จากลูกค้า ปรากฏว่าลูกค้ามีความพอใจหลายอย่าง แต่มีสิ่งที่ไม่ค่อยพอใจ คือ การให้บริการของพนักงานบริการ การได้ Feedback ทำให้รู้ว่าในอดีต Home Bakery ทำอะไรได้ดี หรือไม่ดี แต่ Feedback ไม่ได้บอกว่าอนาคตควรทำอย่างไรต่อไป ดังนั้น Home Bakery จึงควรทำ Feedforward ควบคู่ไปกับการทำ Feedback เพื่อให้ได้ข้อมูลว่าอนาคตควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ถ้าไม่เช่นนั้น หลังจากได้ Feedback ว่าการให้บริการของพนักงานไม่ดี Home Bakery ก็คาดเดาไปเรื่อยเปื่อยว่าจะแก้ปัญหายังไงดี สำหรับหลักการในการทำ Feedforward เหมือนการทำ Feedback แต่การสอบถามเพื่อขอ Feedforward ต้องถามว่า ในอนาคตถ้าจะทำให้พอใจมากยิ่งขึ้น ควรทำอย่างไร และส่วนที่ยังทำได้ไม่ถูกใจ อยากให้ทำอย่างไร ดังนั้นทุกครั้งที่ทำ Feedback ควรต้องทำ Feedforward ควบคู่กันไปด้วย (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2563)

โครงการอาหารกลางวัน 1 (ครัวสวนดุสิต) พ.ศ. 2517 ก็ดำเนินการเช่นเดียวกับ Home Bakery ในอดีต มีนักศึกษาอยู่หอพัก เมื่อมีการยกเลิกหอพัก แต่แม่ครัวยังอยู่เพราะเป็นอัตรากำลังในตำแหน่งลูกจ้างส่วนราชการ ดังนั้น แม่ครัวจึงต้องทำอาหารขาย ด้วยเหตุนี้ “สวนดุสิต” จึงไม่มีร้านขายจากภายนอกเข้ามาขายอาหาร อาหารที่ขายทั้งหมด คือฝีมือการทำของ “สวนดุสิต” (ไม่ต้องจ้างแม่ครัว เพราะแม่ครัวมีค่าจ้างตามตำแหน่งอยู่แล้ว) ผลการดำเนินงานดีมาก สามารถนำเงินรายได้จากการขายอาหารมาพัฒนา “สวนดุสิต”

เมื่อพัฒนาสิ่งใดใหม่ ๆ ขึ้นมา ต้องตั้งคำถามว่า “สวนดุสิต” เก่งจริง หรือไม่ ซึ่งอธิการบดีโรงเรียนจะถามคำถามนี้ มาโดยตลอด ถ้าถามอธิการบดีโรงเรียนว่า ท่านเป็นผู้บริหารที่เก่งจริง หรือไม่ คำตอบชัดเจนว่า ไม่เก่ง เพราะจะมีความเก่ง ได้อย่างไร ถ้าผู้เรียนมองจากมุมมองตัวตนของตนเอง ความเก่ง หรือไม่เก่งนั้น อยู่ที่มุมมองของผู้อื่น เมื่อทำอาหาร ถ้าทำอร่อยไม่ใช่ว่าผู้ทำทำแล้วชิมแล้วบอกว่าอร่อย หากแต่ผู้ที่ซื้อไปกินเป็นผู้บอกว่าอร่อย เมื่อเราคิดว่าเราเก่ง ทำอะไรก็เก่ง แต่นำสิ่งที่ทำขึ้นไปขายแล้วไม่มีคนซื้อ ในทำนองเดียวกัน การจัดการเรียนการสอน ผู้สอนก็ต้องทำให้ผู้เรียนเก่ง โดยหาวิธีการให้คือการลงมือฝึกปฏิบัติจริง

แนวคิดในการพัฒนานั้น ต้องมองหาสิ่งที่เป็นบรรทัดฐานในการคิด เมื่อมีปัญหาการใช้งบประมาณแผ่นดิน ที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลในแต่ละปีที่ได้รับลดลง แต่การฝึกปฏิบัติให้ผู้เรียนได้ลงมือทำต้องทำได้อย่างดี เช่น โรงแรมสวนดุสิต เพลส รัฐบาลให้งบประมาณค่าสร้างโรงแรม แต่วัสดุอุปกรณ์ต้องจัดหาเอง เพื่อให้โรงแรมเป็นที่พัก ได้จริง รายได้จริงที่เป็นกำไรเกิดจากการที่ผู้ที่เข้าพักโรงแรมได้มีการใช้หรือบริโภคสิ่งสนับสนุนการเข้าพัก นั่นคือ ถ้าโรงแรมไม่มีร้านอาหารก็จะมีกำไร ตัวอย่าง ในช่วงหนึ่งของประเทศไทย มีการลงทุนการสร้างที่พักอาศัย ของการเคหะ แต่การเคหะมีเงินเหลือจำนวนมากเพราะตลาดการซื้อบ้านอึดตัว การเคหะจึงให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา นำเงินไปสร้างหอพัก ถ้าอนุญาตให้มหาวิทยาลัยโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยที่เป็นราชภัฏสร้างหอพัก โดยพิจารณาดอกเบี้ย ที่ถูกก็จะทำให้มหาวิทยาลัยที่เป็นราชภัฏมีหอพักสำหรับผู้เรียน มหาวิทยาลัยที่เป็นราชภัฏจึงใช้โอกาสนี้สร้างหอพัก จำนวนมาก นี่คือการฆ่าตัวตายอย่างแน่วแน่ เพราะไม่ได้พิจารณาทุกอย่างอย่างกระจ่างชัด เพราะเมื่อมีหอพัก แต่ไม่สามารถให้บริการอื่นสนับสนุนหอพักได้ หอพักต้องปิดลงแน่นอน หอพักจะคงอยู่ได้ต้องมีห้องอาหารที่เป็นส่วนของ หอพักเอง ไม่ใช่ให้ผู้ที่พักอาศัยไปหาซื้อกินเองตามยถากรรม หรือตามแต่จะเป็นไป นอกจากนี้เมื่อได้ดำเนินการสร้าง หอพักเสร็จเรียบร้อย พบว่า มหาวิทยาลัยที่เป็นราชภัฏมีเงินไม่พอที่จะผ่อนใช้คืนพร้อมดอกเบี้ย แต่ทว่า “สวนดุสิต” เป็นแห่งเดียวที่ไม่มีปัญหาดังกล่าว ทั้ง ๆ ที่หอพักตั้งอยู่ที่วิทยาเขตสุพรรณบุรี เป็นหอพักขนาด 500 ยูนิต (อาคาร ปรามอทย์ 1 ปรามอทย์ 2 ปรามอทย์ 3) เพราะมีห้องอาหารที่ขายให้ผู้ที่พักหอพัก นักศึกษาไม่สามารถออกไปหาอาหาร ทานด้านนอกหอพักได้ เพราะไม่สะดวกในการเดินทาง ดังนั้นเมื่อ “สวนดุสิต” ได้ทำอะไรที่ใหม่ ได้สร้างความรู้ใหม่ ขึ้นมาจำนวนมาก แต่มีคำถามว่า สามารถขายได้ หรือไม่ ถ้าขายได้ก็จะมีเงินสนับสนุนการลงทุนได้

อรรถบทที่ 4 “สวนดุสิต” : แนวคิดการพัฒนาธุรกิจวิชาการ

ธุรกิจวิชาการ มาจากคำว่า ธุรกิจ (น. = นาม) มีความหมายว่า การประกอบกิจการเพื่อมุ่งการค้าหากำไร และ คำว่า วิชาการ (น. = นาม) มีความหมายว่า วิชาความรู้สาขาใดสาขาหนึ่งหรือหลายสาขา (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554)

สำนักกิจการพิเศษ (Business Affairs) สร้างขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อรองรับธุรกิจในการที่จะขาย องค์ความรู้ที่สร้างขึ้น มา จึงมีการให้คำจำกัดความ คำว่า “ธุรกิจวิชาการ” หมายถึง การสร้างองค์ความรู้ใหม่จากฐาน วิชาการที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญ และนำนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน การอบรม การวิจัย การบริการชุมชน และการดำเนินการทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, 2566)

การนำองค์ความรู้ทางวิชาการของมหาวิทยาลัยมาดำเนินการทางธุรกิจ และนำผลมาพัฒนางานทางวิชาการให้ สมบูรณ์ได้ นอกจากนี้ยังจะก่อให้เกิดรายได้ และผลตอบแทนที่จะนำมาสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต่อไป

ทั้งนี้ แต่เดิมสำนักกิจการพิเศษ ใช้คำในภาษาอังกฤษว่า The Office of Special Affairs แล้วจึงเปลี่ยนมาใช้ให้ตรงความหมายของธุรกิจ จึงเปลี่ยนการใช้คำในภาษาอังกฤษเป็น The Office of Business Affairs เพื่อเป็นการนำองค์ความรู้ทางวิชาการของมหาวิทยาลัยมาดำเนินการทางธุรกิจ และนำผลมาพัฒนางานทางวิชาการให้สมบูรณ์ และทำธุรกิจให้ได้ดี นอกจากนี้ยังจะก่อให้เกิดรายได้ และผลตอบแทนที่จะนำมาสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต่อไป (Enterprise (n.) มีความหมายว่า กิจการ โครงการ การริเริ่ม การเสี่ยง, Entrepreneur (n.) มีความหมายว่า นักธุรกิจ นักลงทุน ผู้บริหารกิจการ นักลงทุนทางการเงิน, Business (n.) มีความหมายว่า ธุรกิจ การค้า, On Business มีความหมายว่า ในธุรกิจ โดยหน้าที่, Academic (adj.) มีความหมายว่า เกี่ยวกับวิชาการ ด้านวิชาการ ทางวิชาการ, Affair (n.) มีความหมายว่า ธุรกิจ เรื่อง การงาน (พจนานุกรม อังกฤษ-ไทย, 2566)

ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development Centre: HCD) สร้างขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นผู้ขายองค์ความรู้ให้สำนักกิจการพิเศษอีกส่วนหนึ่ง โดยสามารถดำเนินการได้อย่างดี มีกำไรความสำเร็จจากการลงทุน อาคารของศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์สร้างขึ้นจากรายได้ของศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ อย่างไรก็ดี ในช่วงปีที่ผ่านมาเริ่มมีการขาดทุน

“สวนดุสิต” ใช้คำว่า ธุรกิจวิชาการ เพื่อขายองค์ความรู้ของ “สวนดุสิต” ในรูปแบบการประชุมวิชาการ การสัมมนา การฝึกอบรม การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ อาทิ การขายองค์ความรู้เรื่อง การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ Management by Objectives: MBO) องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) Balanced Scorecard เครื่องมือวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ประเมินผลการดำเนินงานจาก 4 มุมมองของ BSC ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการ การเรียนรู้ และเติบโต

นอกจากขายองค์ความรู้แล้ว ธุรกิจวิชาการ ยังเป็นแหล่งเรียนรู้ โดยให้นักศึกษาได้ฝึกงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม มีผู้ที่เข้าใจความหมายของธุรกิจวิชาการผิดพลาด โดยเข้าใจในความหมายว่า “เรียนครบจบแน่” ซึ่งในแท้ที่จริงแล้วก็ไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่ให้นักศึกษาที่เรียนไม่ครบแล้วสามารถจบการศึกษาได้ เพราะคำว่าเรียนครบส่วนหนึ่ง หมายถึง นักศึกษาก็ต้องจ่ายค่าเล่าเรียนครบด้วยถึงสามารถจบการศึกษาได้

เมื่อผู้ซื้อต้องซื้อสินค้าในเงื่อนไขของสินค้าที่มีคุณภาพ ถ้ามองการจัดการศึกษาในทุกวันนี้ แล้วตั้งคำถามว่า ถ้าหลักสูตรแต่ละหลักสูตรทำตามความคิดเห็นของเจ้าของหลักสูตร อะไรจะเกิดขึ้น คำตอบคือ มหาวิทยาลัยจะขาดทุนอย่างแท้จริง หลักสูตรทุกหลักสูตรต้องพัฒนาตามเงื่อนไขที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น เพราะมหาวิทยาลัยได้คิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนแล้ว เพื่อพัฒนาทุกด้านให้สมบูรณ์แบบ อาจารย์อย่าไปคิดเพียงว่าต้องเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ นั่นคือตัวของอาจารย์คิด ไม่ใช่มหาวิทยาลัยคิด มหาวิทยาลัยคิดอย่างเป็นระบบ ไม่ได้คิดเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือคนใดคนหนึ่ง มหาวิทยาลัยคิดจากองค์ประกอบที่หลากหลาย และการบูรณาการร่วมกันทำให้เกิดความคิดขึ้นมา ถ้าอาจารย์คิดตามแนวคิดของตนเอง สิ่งที่ไม่พ้น นั่นคือ ตัวของอาจารย์เอง ถ้าอาจารย์ไม่ไขว่คว้า หาประสบการณ์ อาจารย์ก็จะคิดเข้าข้างตนเองว่า ได้ทำดีแล้ว ได้พัฒนาแล้ว แต่ไม่ได้คิดว่าทุกอย่างไม่ใช่เช่นที่อาจารย์คิด

เมื่อมีการพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ มีการกล่าวถึงการดำเนินงานธุรกิจของมหาวิทยาลัยในรูปแบบ Holding Company, Spin-off-Company, Enterprise (เช่น CU Enterprise) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ผู้อำนวยการกองกฎหมาย ได้เรียนถามอธิการบดีโรจน์ว่า “สวนดุสิต” จะดำเนินการในรูปแบบดังกล่าว หรือไม่ คำตอบคือ อธิการบดีโรจน์ได้คิดรูปแบบทั้งหมดไว้ก่อนแล้ว กล่าวคือ รูปแบบ Holding Company คือ การตัดออกจากเงื่อนไขของมหาวิทยาลัยอย่างถูกต้อง แต่ทว่า งบลงทุนจะนำมาแหล่งใด CU Enterprise ใช้งบลงทุน 200 ล้านบาท ซึ่งขอบริจาคได้ภายในไม่กี่สัปดาห์ โดยศิษย์เก่าให้เงินเป็นกองทุน เมื่อหันกลับมามอง “สวนดุสิต” การขอเงินประมาณ 20 ล้านบาท ยังเป็นการยากมากที่จะขอได้ อาทิ การขอเงินจากมูลนิธิ 60 ปี การเรือน สวนดุสิต มาเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย สวนดุสิต เพื่อจะมาเป็นงบลงทุน ประเด็นรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจของมหาวิทยาลัยคิดมานานแล้ว เหตุผลที่ตั้ง “สำนักกิจการพิเศษ” อีกประการหนึ่งก็คือ การแทนที่ Holding Company อย่างไรก็ดีตาม งบลงทุนส่วนหนึ่งของ

มหาวิทยาลัย ตั้งเป็นงบรายได้ที่มาจากงบประมาณแผ่นดิน จึงไม่สามารถใช้ Holding Company ที่ตัดออกจากเงื่อนไขของมหาวิทยาลัยได้

จากบทความของเกรส มโนภิเวศ (2566) เรื่อง การจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งคอมพานี (Holding Company) เพื่อเข้าร่วมกิจการร่วมลงทุน หรือเข้าถือหุ้นกับเอกชนในรูปแบบของหน่วยธุรกิจ (Spin-off Company หรือ IDE Spin Off) เพื่อนำผลงานวิจัยเทคโนโลยี และนวัตกรรมไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ พบว่า (หน้า 3) สถานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมแห่งชาติได้มีมาตรการกระตุ้นให้เกิดวิสาหกิจฐานนวัตกรรม (Innovation Driven Enterprise: IDEs) ส่งเสริมการร่วมลงทุนระหว่างรัฐ และเอกชนในธุรกิจนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานในระบบวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ด้วยการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งคอมพานี (Holding Company) หรือสนับสนุนการก่อตั้งหน่วยธุรกิจ (Spin-off Company, IDE Spin off)

(หน้า 3) บริษัทโฮลดิ้งคอมพานี คือ บริษัทที่มีการประกอบธุรกิจ โดยมีรายได้จากการถือหุ้นในบริษัทอื่นเป็นหลัก และไม่มีการประกอบธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญเป็นของตนเอง ซึ่งอาจเป็นการลงทุนในบริษัทในประเทศ หรือต่างประเทศ ปัจจุบันมีการจัดตั้งโฮลดิ้งคอมพานี (Holding Company) โดยมหาวิทยาลัย และหน่วยงานในระบบวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมขึ้นหลายแห่ง อาทิ บริษัท ซียู เอ็นเทอร์ไพรส์ จำกัด ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บริษัท อ่างแก้ว โฮลดิ้ง จำกัด ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ บริษัท เอ็ม เวเนเจอร์ จำกัด ของมหาวิทยาลัยมหิดล และบริษัท นาสต้า โฮลดิ้ง จำกัด ของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เพื่อให้บริษัทที่จัดตั้งขึ้นสามารถเข้าร่วมกิจการ ร่วมลงทุน หรือเข้าถือหุ้นกับเอกชนในธุรกิจ Start-up เกี่ยวกับกิจการด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม โดยโฮลดิ้งคอมพานีอาจจัดตั้งหน่วยธุรกิจในรูปแบบ Spin-off Company หรือ IDE Spin Off เพื่อนำผลงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่โฮลดิ้งคอมพานีมีอยู่ หรือที่เกิดจากการดำเนินงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัย หรือของหน่วยงานในระบบวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมมาให้ Spin-off Company หรือ IDE Spin Off พัฒนาต่อ และนำเอาเทคโนโลยีนั้นไปใช้ให้เกิดผลกำไร

(หน้า 6) อย่างไรก็ดี ปัจจุบันการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวของมหาวิทยาลัย และหน่วยงานในระบบวิทยาศาสตร์ฯ ยังมีประเด็นเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และกรอบวัตถุประสงค์ตามกฎหมายจัดตั้งมหาวิทยาลัย หรือกฎหมายจัดตั้งหน่วยงานในการดำเนินการจัดตั้งบริษัท การเข้าร่วมกิจการ ร่วมลงทุน หรือเข้าถือหุ้นกับเอกชนใน หรือกับบริษัทอื่น และประเด็นตามกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐ และเอกชน พ.ศ. 2562 ส่วนกรณีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น กฎหมายจัดตั้งมหาวิทยาลัยแต่ละฉบับต่างก็มีบทบัญญัติดังกล่าวแตกต่างกัน ภายใต้กรอบวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน หรือไม่มีบทบัญญัติดังกล่าว

ศูนย์บริการสื่อ และสิ่งพิมพ์กราฟฟิคไซท์ก็ไม่สามารถดำเนินงานในรูปแบบ Holding Company ได้ เพราะในการลงทุนต้องจัดซื้อเครื่องพิมพ์มีมูลค่า 50 ล้านบาท สำหรับโรงงานแปรรูปอาหาร มีเงินลงทุนประมาณ 200 ล้านบาท ถ้าใช้รูปแบบ Holding Company หรือ Enterprise ต้องมีการดำเนินงานในรูปแบบของโรงงานอย่างเต็มรูปแบบ ทำให้ติดเงื่อนไขมากมาย อาทิ พื้นที่ตั้งโรงงาน เครื่องจักร เครื่องมือ ต้องมีการขออนุญาตจากกรมโรงงานอุตสาหกรรม แม้กระทั่งเงินลงทุน ซึ่งโรงงานแปรรูปอาหารใช้เงินลงทุนส่วนที่เป็นงบประมาณแผ่นดิน และส่วนที่ “สวนดุสิต” ไปดำเนินการ บริษัท Trading เพื่อช่วยในการขาย ซึ่งบริษัท Trading เป็นลักษณะธุรกิจซื้อมา-ขายไป โดยเจ้าของธุรกิจเองไม่จำเป็นต้องลงทุนสร้างโรงงาน ไม่จำเป็นต้องมีความรู้ในการผลิตสินค้านั้น ๆ ก็ได้ (ธนาคารไทยพาณิชย์, 2565) เพราะดำเนินธุรกิจ โดยการซื้อสินค้ามาขายต่อให้แพงขึ้นเพื่อทำกำไรจากส่วนต่างซึ่งขณะนี้กรมสรรพากรก็จะเก็บภาษีเช่นเดียวกับ Home Bakery ที่ต้องเสียภาษีอย่างถูกต้อง แม้ว่า “สวนดุสิต” มีความต้องการที่จะดำเนินงานธุรกิจของมหาวิทยาลัยในรูปแบบ Holding Company หรือ Enterprise เพราะไม่ต้องการกำกับดูแล โดยหน่วยงานของรัฐบาล หรือส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานอิสระ เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) หรือแม้แต่สภามหาวิทยาลัย (ซึ่งเป็นได้เพียงคณะกรรมการให้ความคิดเห็น) และมีอิสระในการพัฒนา แต่ทว่า “สวนดุสิต” ไม่มีเงินสะสมมากมาย

ขนาดนั้น ดังนั้น “สวนดุสิต” จึงไม่ต้องไปทำตามรูปแบบการดำเนินงานใด ๆ เพียงแต่ “สวนดุสิต” ต้องคิดให้เร็วกว่า และลงมือทำได้

จะเห็นได้ว่าสิ่งที่ “สวนดุสิต” ทำเป็นเชิงธุรกิจแต่ไม่ได้เป็นธุรกิจที่สมบูรณ์ ยังเป็นกึ่งกึ่งอยู่ แต่สามารถดำเนินการให้สมบูรณ์ได้ในตัวตนของ “สวนดุสิต” นอกจากนี้ยังเป็นการลงทุนที่ถูกต้องและตรวจสอบได้

อรรถบทที่ 5 “สวนดุสิต” : Wealth Organization

ถ้ามหาวิทยาลัย “สวนดุสิต” ไม่ทำกิจการธุรกิจ หรือธุรกิจวิชาการ อะไรจะเกิดขึ้น คำตอบคือ ความถดถอย (Decline) สถานการณ์ที่ศักยภาพในการดำเนินงาน และทรัพยากรหลักของ “สวนดุสิต” ลดน้อยลงกว่าในช่วงเวลาที่ผ่านมา “สวนดุสิต” ไม่สามารถส่งเสริมการจ้างงานที่สูงขึ้นได้ เช่น เมื่อมหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงการจ้าง สัญญาจ้างของบุคลากรให้เป็นสัญญาระยะสั้น บุคลากรหลายคนเห็นว่าทำให้ขาดความมั่นคง ความมั่นคงเกิดขึ้นเพราะการทำสัญญาแบบระยะยาวจริงหรือ หรือนั่นคือ ความมั่นคงเฉพาะตนของบุคคลนั้น ๆ ถ้าพิจารณาสิ่งที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าระยะเวลาที่บอกว่ามั่นคงที่ผ่านมานั้น ได้ทำอะไร หรือไม่ อาทิ มหาวิทยาลัยมีบุคลากรจำนวนน้อยกว่าร้อยละ 50 ของบุคลากรทั้งหมดที่จะสามารถเป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร และหรืออาจารย์ประจำหลักสูตรได้เพราะบุคลากรมีความมั่นคงเฉพาะตน ท่านทราบ หรือไม่ว่าตอนนี้แท่งเงินเดือนไม่มีแล้ว เพราะได้เปลี่ยนเป็นช่วงของเงินเดือน ดังนั้นผู้ที่ถูกจ้างงานในระยะหลังจะมีเงินเดือนสูงกว่าผู้ที่ถูกจ้างงานระยะแรก ๆ สัญญาระยะสั้นดีกว่า เมื่อบุคลากรสามารถพัฒนาตนให้มีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น เงินเดือนค่าจ้างก็จะถูกปรับขึ้นตามสัญญาที่ต่อไปในแต่ละครั้ง มิเช่นนั้นจะไม่มีโอกาสได้ขึ้นเงินเดือน

“สวนดุสิต” เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ดังนั้นถ้าบุคคลนั้นทำงานได้ประสิทธิภาพประสิทธิผลเท่าเดิม เงินเดือนก็จะไม่ถูกปรับขึ้น มหาวิทยาลัย “สวนดุสิต” เป็น “Privatization” ในคำภาษาอังกฤษ (Privatization หรือ Corporatization คือ Autonomous University การที่จะพยายามจะจัดการ และดูแล รวมไปถึงการดำเนินการให้การศึกษาระดับอุดมศึกษามีลักษณะที่ดีดำเนินการในรูปแบบของเอกชน ในรูปแบบของคณะกรรมการ ในรูปแบบที่ให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระ มีความคล่องตัวในการจัดการบริหาร ไม่เป็นระบบราชการ (ตรุณศักดิ์ ตติยะลาภะ, 2554) แต่ถ้ามีคำถามว่า จะพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างไร จะถามกลับไปว่า แล้วทำไมจึงพัฒนาไม่ได้ ปัญหาอยู่ที่ใด ตัวอย่างการพัฒนาตนเองของอธิการบดีโรจน์ จบการศึกษาด้านรีโมตเซนซิง (Remote Sensing) ทางภูมิศาสตร์ แต่เป็นอาจารย์เพียง 3 เดือน และไม่สอนหนังสือ แม้ว่าจะได้เรียนด้านที่เกี่ยวกับผู้บริหารมาบ้าง แต่ก็ระบบที่แตกต่างกัน สิ่งที่เรียนจบมานำไปใช้ในการเป็นวิทยากรให้ผู้อื่นเพียงอย่างเดียว สิ่งที่เรียนรู้ใหม่พัฒนาใหม่จึงเกิดขึ้นเพิ่มทุกวัน ต้องคิดให้ทันกับเด็กรุ่นใหม่ ฟังเพลง BTS ศิลปินกลุ่มวง K-POP ของประเทศเกาหลี เพราะต้องมีความรู้ที่จะพูดคุยกับเด็กรุ่นใหม่ เช่นเดียวกับหลักสูตรใหม่ที่เกิดขึ้น แต่วิธีการคิด วิธีการทำ ยังเป็นแบบเดิม จึงไม่สร้างความรู้ใหม่ขึ้น “สวนดุสิต” มีอาจารย์จำนวนมากกว่ามหาวิทยาลัยหลาย ๆ แห่ง ดังนั้นควรจะมีหลักสูตรที่จัดการศึกษามากกว่า 42 หลักสูตร แต่กลับกลายเป็นว่าหลาย ๆ แห่ง มีหลักสูตรที่จัดการศึกษามากกว่า

“รีโมตเซนซิง (Remote Sensing)” เป็นศัพท์วิชาการ ใช้ครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกาปี ค.ศ. 1960 มีความหมายรวมถึงการทำแผนที่ การแปลภาพถ่าย ธรณีวิทยาเชิงภาพถ่าย และศาสตร์สาขาอื่น ๆ ดังนั้นคำจำกัดความของรีโมตเซนซิงในช่วงปี ค.ศ. 1960 คือ “การใช้พลังงานแม่เหล็กไฟฟ้า” (Electromagnetic Radiation) ในการบันทึกภาพสิ่งที่อยู่โดยรอบ ซึ่งสามารถนำภาพมาทำการแปลตีความ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ Remote Sensing เป็นวิทยาศาสตร์ ศิลปะ และเทคโนโลยีแขนงหนึ่งของการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุ พื้นที่ หรือปรากฏการณ์จากอุปกรณ์บันทึกข้อมูล (Remote Sensor) โดยมีได้สัมผัสกับวัตถุ หรือพื้นที่เป้าหมาย ทั้งนี้อาศัยคลื่นแสงที่เป็นพลังงานแม่เหล็กไฟฟ้าเป็นสื่อในการได้มาของข้อมูลที่แสดงคุณสมบัติของคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้าใน 3 ลักษณะ คือ ช่วงคลื่น (Spectral) รูปทรงสัณฐานของวัตถุบนพื้นผิวโลก (Spatial) และการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลา (Temporal) โดยข้อมูลที่

ได้รับถูกนำมาจัดการ ทำการวิเคราะห์ และแปลตีความหมายของข้อมูล เพื่อให้ได้ผลผลิตที่สามารถนำมาใช้ตามวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ (มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2566)

ทำไมต้องใช้คำว่า “ธุรกิจวิชาการ” เพราะ “สวนดุสิต” ต้องการองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ถูกพัฒนาขึ้น ไม่ต้องการความร่ำรวยของมหาวิทยาลัย เป้าหมายของมหาวิทยาลัย คือ “ความมั่งคั่ง” ของมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่ได้หมายถึง ความมั่งคั่งทางการเงิน แต่ Wealth Organization คือ ความมั่งคั่งทางวิชาการ ความคิด ความรู้ แล้วในปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนให้ทั้งมหาวิทยาลัยเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้เกิดทักษะในการขายวิชาการ “สวนดุสิต” ไม่ได้ขายความชำนาญ หรือความถนัดที่มี แต่ขายในสิ่งที่คนอื่นเขาไม่รู้ ขายในสิ่งที่คนอื่นเขาพัฒนาได้ยาก แต่ “สวนดุสิต” สามารถพัฒนาได้ก่อน ดังนั้นการลงทุนการพัฒนาตนเอง เป็นการลงทุนอย่างหนึ่งเพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนอย่างชัดเจน เช่น บุคลากรหลากหลายคนที่ถูกเลือกให้ทำหน้าที่ในงานต่าง ๆ ทำให้มีการปรับเงินเดือนตามภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความรู้ที่มีอยู่ในงาน เมื่อ รองศาสตราจารย์ ดร.สุชุม เฉลยทรัพย์ ได้ถามว่า ถ้าอธิการบดีโรจน์กลับมาเป็นอาจารย์อีกครั้ง จะทำอะไร คำตอบคือ ดีใจที่สุด เพราะสมัยหนึ่งเงินเดือนติดขั้นอยู่ 6 ปี เพราะเงินเดือนจะได้ขึ้นตามโอกาสที่ได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง (CMG Associate Christian Knapp on LinkedIn (2022) ได้กล่าวถึง Wealth Organization ดังนี้ An organization’s worth-its wealth-includes far more than financial and physical capital. Producing valuable goods and services requires more than money and machines. It requires people. As this point has become more widely recognized, interest has increased in improving human capital within organizations. Commonly, we think of human capital as the enhancement of employee capabilities. For example, employers may enhance their human capital by providing employees with college tuition subsidies or in-house skills training.)

อรรถบทที่ 6 “สวนดุสิต” : SDU Directions: SMALL but SMART

วิธีการที่บุคลากรจะคิดอะไรให้เกิดการพัฒนา นั่นคือ การมองดูว่า อธิการบดีโรจน์คิดอะไร เป็นที่มาของ “SDU Directions: SMALL but SMART” (มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, 2566) ที่มีความสำคัญในการเป็นกลไกหลักของการหลอมรวมธุรกิจวิชาการให้พัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจนได้ เช่นเดียวกับ Jigsaw แต่ไม่ได้เป็นการต่อ Jigsaw ที่เริ่มจากตัวมุม หรือตัวด้านข้างแต่เป็น “Jigsaw ที่เริ่มจากตัวกลาง” เพื่อให้บุคลากรทั้งหมดของมหาวิทยาลัยต่อ Jigsaw ต่อไปได้ทั้ง 4 ทิศ ซึ่งจะต่ออย่างไรก็ได้ ถ้าต่อ Jigsaw เป็นก็จะเติบโตขึ้นไปเรื่อย ๆ แล้วเป็น Jigsaw ที่สมบูรณ์แบบ แต่ถ้าไปนึกถึง Jigsaw ที่มองเห็นภาพสุดท้าย อธิการบดีโรจน์กล่าวว่า “ถ้าท่านมองเห็นภาพอนาคตได้ แสดงว่าท่านไม่มีอนาคต” เพราะอนาคตได้หมดไปแล้ว

เมื่อได้ใช้คำว่า “Survival” แล้ว ต่อจากนั้นควรใช้คำว่าอะไร นั่นคือ “Beyond Survival” เน้นความอยู่รอดแล้วใช้คำว่า “The Day After Tomorrow” เพราะ Tomorrow อยู่ในปัจจุบัน เมื่อได้คิดในส่วนของ “The Day After Tomorrow” บวกกับ “SDU Directions: SMALL but SMART” ก็จะไปอยู่ในส่วนของ “Beyond Survival” ดังนั้นธุรกิจวิชาการจึงไม่ได้มีความหมายเฉพาะเพียงการทำธุรกิจเชิงวิชาการ แต่หมายถึง กระบวนการคิดในการที่จะอยู่รอดอย่างมั่นคง เฉกเช่นองค์การธุรกิจ “Victory Belongs To The Most Tenacious ชัยชนะเป็นของผู้ที่ยืนหยัดที่สุด” Woods J., (2022) The Statement “Victory Belongs to the Most Tenacious” Is Stenciled Onto the Inside of the Stands on Court Philippe-Chatrier, The Center Court at the Stade Roland Garros.

บทวิเคราะห์ วิจัย และข้อเสนอแนะ

จากการอธิบายธุรกิจวิชาการ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสวนดุสิต ที่กล่าวมาตามบทนำและเนื้อหาทั้ง 6 อรรถบท เมื่อนำไปสู่บทวิเคราะห์ วิจัย และข้อเสนอแนะที่มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้

ได้จริงใน 2 คำถาม ดังนี้ คำถามที่ 1 ทำไมมหาวิทยาลัยควรทำกิจการธุรกิจ (Why University Should do Business Enterprise?) คำถามที่ 2 อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการทำธุรกิจของมหาวิทยาลัย (Explain an Idea of University Business)

ข้อมูลคำตอบของคำถามที่ 1 พบว่า มหาวิทยาลัยทำกิจการธุรกิจด้วยเหตุผลหลายประการ ดังนี้

1) ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Sustainability) : กิจการธุรกิจสามารถสร้างรายได้เพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งรายได้นี้สามารถนำไปใช้ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน การวิจัย คณาจารย์ และบริการนักศึกษา โดยคำว่า Financial (adj.) มีความหมายว่า ทางการเงิน เกี่ยวกับการเงิน เกี่ยวกับการคลัง

2) การทำให้ความรู้เป็นธุรกิจการค้า (Knowledge Commercialization) : มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับแนวหน้าของการวิจัย และนวัตกรรม กิจการธุรกิจช่วยให้ขายทรัพย์สินทางปัญญา และผลการวิจัยที่สามารถเปลี่ยนเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยีที่นำเข้าสู่ตลาดได้ นำไปสู่ผลประโยชน์ทางการเงินสำหรับมหาวิทยาลัย และนำไปสู่การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ โดยคำว่า Commercialization (n.) มีความหมายว่า การทำให้เป็นธุรกิจการค้า

3) การพัฒนาเพิ่มพูนประสบการณ์ทางการศึกษา (Enhancing Educational Experience) : มหาวิทยาลัยสามารถมอบโอกาสการเรียนรู้ภาคปฏิบัติ และประสบการณ์จริงให้กับนักศึกษา ซึ่งอาจรวมถึงการฝึกงาน โปรแกรมสหกิจศึกษา ความคิดริเริ่มของผู้ประกอบการ และความร่วมมือทางอุตสาหกรรม ประสบการณ์เหล่านี้จะช่วยเพิ่มพูนทักษะการทำงาน และการจ้างงาน โดยคำว่า Enhancing (vt.) มีความหมายว่า ทำให้สูงขึ้น เพิ่มพูน พัฒนา ยกระดับ

4) ความร่วมมือของอุตสาหกรรม (Industry Collaboration) : การมีส่วนร่วมของภาคอุตสาหกรรมกับมหาวิทยาลัยสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ส่งเสริมความร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยกับโลกธุรกิจ ความร่วมมือนำไปสู่การสนับสนุนทุนวิจัย การเข้าถึงทรัพยากร และการประยุกต์ใช้ผลการวิจัยในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง โดยคำว่า Collaboration (n.) มีความหมายว่า ความร่วมมือ การช่วยเหลือ

5) ความหลากหลายของแหล่งที่มาของรายได้ (Diversification of Revenue Sources) : มหาวิทยาลัยต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนหลายแหล่ง รวมถึงเงินทุนของรัฐบาล ค่าเล่าเรียน และการบริจาค กิจการธุรกิจช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถมีแหล่งที่มาของรายได้ที่หลากหลาย ช่วยลดความเสี่ยงทางการเงินและสร้างความมั่นคงในการระดมทุน โดยคำว่า Diversification (n.) มีความหมายว่า การกระจาย ความหลากหลาย

สรุปได้ว่า กิจการธุรกิจทำให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างรายได้ นำความรู้ไปขายในเชิงการค้า ส่งมอบโอกาสการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม และสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนทางการเงิน เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาวิทยาลัยและความสามารถในการบรรลุพันธกิจที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

ข้อมูลคำตอบของคำถามที่ 2 พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับการทำธุรกิจของมหาวิทยาลัย มีดังนี้

1) การถ่ายทอดเทคโนโลยีและการออกใบอนุญาต หรือการจดสิทธิบัตร (Technology Transfer and Licensing) : มหาวิทยาลัยทำการวิจัยที่นำไปสู่เทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญา ด้วยการถ่ายทอดเทคโนโลยี และการออกใบอนุญาต หรือการจดสิทธิบัตร มหาวิทยาลัยสามารถทำการค้าสิ่งประดิษฐ์ได้โดยการร่วมมือกับภาคธุรกิจ หรือการก่อตั้งหน่วยธุรกิจที่สามารถให้สิทธิ์ใช้งานเทคโนโลยีแก่บริษัทภายนอก โดยให้ผลตอบแทนทางการเงินแก่มหาวิทยาลัยในรูปของค่าลิขสิทธิ์ ตัวอย่างธุรกิจวิชาการของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ได้แก่ งานวิจัย และลิขสิทธิ์ทางปัญญา

2) การศึกษาต่อเนื่องและการพัฒนาวิชาชีพ (Continuing Education and Professional Development) : มหาวิทยาลัยสามารถเสนอหลักสูตรการศึกษาต่อเนื่อง และหรือหลักสูตรการพัฒนาวิชาชีพเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานที่ต้องการเพิ่มพูนทักษะ หรือศึกษาต่อ รวมถึงการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา หลักสูตรประกาศนียบัตร หลักสูตรออนไลน์ และหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้บริหาร ด้วยการให้โอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตัวอย่างธุรกิจวิชาการของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ได้แก่ ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์

3) ร้านหนังสือและผลิตภัณฑ์ (Campus Bookstores and Merchandise) : มหาวิทยาลัยมีร้านหนังสือ ตำราเรียน เอกสารประกอบการเรียน ผลิตภัณฑ์ของมหาวิทยาลัย เช่น เครื่องแต่งกาย ของที่ระลึก และสินค้าชุมชน รายได้จาก

ร้านหนังสือ และผลิตภัณฑ์ นำไปสู่ความยั่งยืนทางการเงินของมหาวิทยาลัย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน ตัวอย่างธุรกิจวิชาการของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ได้แก่ ศูนย์หนังสือ ศูนย์บริการสื่อและสิ่งพิมพ์กราฟฟิคไซท์

4) บริการให้คำปรึกษา และการวิจัย (Consulting and Research Services) : มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญมากมายในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่สามารถให้บริการให้คำปรึกษาแก่ธุรกิจ หน่วยงานรัฐบาล และองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร รวมถึงการวิจัยตลาด การวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาความเป็นไปได้ การวิเคราะห์นโยบาย และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในสาขา โดยมหาวิทยาลัยสามารถจัดหาแหล่งรายได้เพิ่มเติม และส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ตัวอย่างธุรกิจวิชาการของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ได้แก่ ศูนย์บริการทดสอบทางวิชาการสวนดุสิต สวนดุสิตโพล

5) โครงการบ่มเพาะ และความผู้ประกอบการ (Incubators and Entrepreneurship Programs) : เพื่อสนับสนุนนักศึกษา คณาจารย์ และศิษย์เก่าในการทำกิจการของตนเอง (Startup) ในจัดหาทรัพยากร การให้คำปรึกษา โอกาสในการสร้างเครือข่าย และการเข้าถึงเงินทุน มหาวิทยาลัยสามารถสนับสนุนนวัตกรรม การพัฒนาเศรษฐกิจ และการสร้างงาน ตัวอย่างธุรกิจวิชาการของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ได้แก่ โฮมเบเกอรี่ ครั้วสวนดุสิต โรงแรมสวนดุสิต เฟลส โรงงานแปรรูปอาหาร

มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินธุรกิจของมหาวิทยาลัยตามแนวคิดทางธุรกิจที่กล่าวข้างต้น การริเริ่มธุรกิจของมหาวิทยาลัยอาจมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับจุดแข็ง ทรัพยากร โอกาส และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย

บทสรุป

กระบวนการคิดทั้งหมดมาจากมุมมองที่ทำ โดยสิ่งที่ทำโดยส่วนใหญ่จะย้อนกลับไปสู่แนวทางการพัฒนา กระบวนการพัฒนาจากวิทยาลัยครูสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ประกอบด้วย กระบวนการการพัฒนาตามพระราชบัญญัติ เรียกว่า “การพัฒนาตามกฎหมาย” และแนวคิดของการพัฒนา เรียกว่า “การปฏิบัติ”

กลไกที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนา คือ คิด และทำที่แตกต่างจากคนอื่น “จุดเริ่มต้น” ของการวางรากฐานทาง “ธุรกิจ” ที่เป็นแนวคิดทางธุรกิจ คือ โรงแรมสวนดุสิตเฟลส เพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้การฝึกประสบการณ์สมบูรณแบบของนักศึกษา

“เอาตัวให้รอด” “Survival” เป็นปรัชญาของสวนดุสิต เพื่อให้มองว่า ถ้าเมื่อคิดจะทำอะไรแล้ว ก็ต้องคิดตัวต่อให้ได้ว่าทำอะไร และทำอย่างไรจึงจะรอด

“สวนดุสิตขายความรู้ได้” คนอื่นอยากได้ความรู้จาก “สวนดุสิต” แล้วทำไม “สวนดุสิต” ไม่เอาความรู้ที่มีไปขาย หรือไปพัฒนาคนอื่น สำนักกิจการพิเศษสร้างขึ้นมารับรองรับธุรกิจที่จะขายองค์ความรู้ที่สร้างขึ้นเป็นจุดเริ่มต้นของคำว่า “ธุรกิจวิชาการ” โดยมีความหมายว่า การสร้างองค์ความรู้ใหม่จากฐานวิชาการที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญ และนำนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน การอบรม การวิจัย การบริการชุมชน และการดำเนินการทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

“สวนดุสิต” ใช้คำว่า ธุรกิจวิชาการ เพื่อขายองค์ความรู้ของในรูปแบบการประชุมวิชาการ การสัมมนา การฝึกอบรม การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ นอกจากนี้ ธุรกิจวิชาการยังเป็นแหล่งเรียนรู้ให้นักศึกษาได้ฝึกงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง

“สวนดุสิต” ไม่ต้องไปทำตามการดำเนินงานธุรกิจของมหาวิทยาลัยในรูปแบบ Holding Company, Spin-off Company, Enterprise ใด ๆ เพียงแต่ว่า “สวนดุสิต” ต้องคิดให้เร็วกว่า และลงมือทำได้

กิจการธุรกิจทำให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างรายได้ นำความรู้ไปขายในเชิงการค้า ส่งมอบโอกาสการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม และสร้างความมั่นคง และความยั่งยืนทางการเงิน เพื่อส่งเสริม และสนับสนุน การพัฒนามหาวิทยาลัย และความสามารถในการบรรลุพันธกิจที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

เป้าหมายของ “สวนดุสิต” คือ Wealth Organization ความมั่งคั่งทางวิชาการ ความคิด ความรู้ เพื่อให้เกิดทักษะในการขายวิชาการ “สวนดุสิต” ไม่ได้ขายความชำนาญ หรือความถนัดที่มี แต่ขายในสิ่งที่คนอื่นเขาไม่รู้ ขายในสิ่งที่คนอื่นเขาพัฒนาได้ยาก และช้า แต่ “สวนดุสิต” สามารถพัฒนาได้ก่อน และรวดเร็ว

“The Day after Tomorrow” ผสมกับ “SDU Directions: SMALL but SMART” จะเป็นส่วนหนึ่งของ “Beyond Survival” ดังนั้น ธุรกิจวิชาการจึงไม่ได้มีความหมายเฉพาะเพียงการทำธุรกิจเชิงวิชาการ แต่หมายถึงกระบวนการคิดในการที่จะอยู่รอดอย่างมั่นคง เพื่อให้เหนือความอยู่รอด

เอกสารอ้างอิง

- เกวลี มโนภินิเวศ. (2566). การจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งคอมพานี (Holding Company) เพื่อเข้าร่วมกิจการร่วมลงทุน หรือเข้าถือหุ้นกับเอกชน ในรูปแบบของหน่วยธุรกิจ (Spin-off Company หรือ IDE Spin off) เพื่อนำผลงานวิจัยเทคโนโลยี และนวัตกรรม ไปต่อยอดเชิงพาณิชย์. สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2566 จาก <http://web.krisdika.go.th/pdfPage.jsp?type=act&actCode=13845>.
- คณะกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษา. (2565). ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษา เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ. 2565. สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2566 จาก <https://www.ops.go.th/th/ches-downloads/edu-standard/item/6942-2022-07-22-03-17-22>.
- ดรณศักดิ์ ตติยะลาภะ. (2554). มหาวิทยาลัยไทยในยุคทุนนิยม โลกาภิวัตน์: จุดปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์มหาวิทยาลัยไทยบนความท้าทาย. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์, 1(2), 22.
- ธนาคารไทยพาณิชย์. (2565). เจาะลึกรูปแบบธุรกิจญี่ปุ่น (3)-ธุรกิจ Trading. สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2566 จาก <http://www.scb.co.th/th/personal-banking/stories/tips-for-you/japanese-business-trading.html>.
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. (2554). ธุรกิจ วิชาการ. สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2566 จาก <https://dictionary.orst.go.th/>.
- พจนานุกรม อังกฤษ-ไทย. (2566). Affair. สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2566 จาก <https://www.online-english-thai-dictionary.com/?word=affair&d=1&m=0&p=1>.
- มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2566). บทที่ 1 ความหมาย คำจำกัดความ และแนวคิดพื้นฐานของการสำรวจข้อมูลจากระยะไกล. สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2566 จาก https://conf.agi.nu.ac.th/agmis/download/publication/451_file.pdf.
- มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (2559). จากงานชุมนุมแม่บ้าน สู่งาน “สวนดุสิต ครีวของแผ่นดิน”. SDU Timeline. (มิถุนายน-สิงหาคม, 4). สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2566 จาก <https://www.dusit.ac.th/home/wp-content/uploads/2016/09/Time-Line-.pdf>.
- มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (2566). ทิศทางของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต: จิ๋ว แต่แจ๋ว (ฉบับทบทวน) พ.ศ. 2566-2567 (SDU Directions: SMALL but SMART (Revised version) 2023-2024). สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2566 จาก <https://www.dusit.ac.th/home/2023/1103420.html>.
- มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (2566). ประวัติของสำนักกิจการพิเศษ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2566 จาก https://dusitproduct.dusit.ac.th/content.php?id=44&level=2&id_level2=40.
- ศิโรจน์ ผลพันธิน. (2559). อัจฉริยะทางอารมณ์และภาษากาย. การบรรยายรายวิชา 1067113 อัจฉริยะทางอารมณ์และภาษากาย. วันที่ 1 ตุลาคม 2559 ห้องเรียน 308 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- สุพักตร์ พิบูลย์. (2554). อัตลักษณ์+เอกลักษณ์. สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2566 จาก <https://www.thaiall.com/blog/burin/3476/>.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). รายงานการวิจัยประสิทธิภาพและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2566 จาก <http://backoffice.thaiedresearch.org/uploads/paper/c4063b7da02d0891b967771d783f6281.pdf>.
- สำนักงานลูกเสือเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 6. (2561). วุฒิทางลูกเสือ. สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2566 จาก <https://scout.nma6.go.th/1687>.
- อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา. (2563). มารูจัก Feedforward. สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2566 จาก <https://www.ftpi.or.th/2020/35645>.
- th.drink-drink.ru. (2563). 7 อันดับแบรนด์คอนญักที่ดีที่สุด. สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2566 จาก <https://th.drink-drink.ru/top-7-luchshih-brendov-konyaka/>.
- The Standard. (2561). เป็นมิตรในที่ทำงาน สร้างสัมพันธ์กับทีมและคนนอกแผนกอย่างไรให้ราบรื่น. สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2566 จาก <https://thestandard.co/podcast/newyearnewyou24/>.

References

- CMG Associate Christian Knapp. (2023). **The Affluent Organization: Determining Organizational Wealth in the New World of Work**. Retrieved on June 23, 2023 from <https://www.cmgconsulting.com/post/determining-organizational-wealth>.
- Colby, Chris., (1996). **Introduction to Evolutionary Biology**. Retrieved on June 23, 2023 from <https://www.talkorigins.org/faqs/faq-intro-to-biology>.
- Mitchell M., & Saunders M.L. (1991). The Virtual Library: An Agenda for the 1990s. **Computers in Libraries**, 11(4), 8-11. Retrieved on June 23, 2023 from <https://eric.ed.gov/?id=EJ428850>.
- Woods J., (2022). **Victory Belongs To The Most Tenacious**. Retrieved on June 23, 2023 from <https://www.stockinvestor.com/53687/victory-belongs-to-the-most-tenacious/>.

คณะผู้เขียน

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิโรจน์ ผลพันธิน

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

145/9 ถ.สุขุทัย แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

e-mail: siroj_pol@dusit.ac.th

รองศาสตราจารย์ ดร.สุขุม เฉลยทรัพย์

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

145/9 ถ.สุขุทัย แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

e-mail: sukum_cha@dusit.ac.th

ดร. มลิวัลย์ ธรรมแสง

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

145/9 ถ.สุขุทัย แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

e-mail: maliwan_tam@dusit.ac.th

ดร. สิริธัมม์ อุดมธรรมานภาพ

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

145/9 ถ.สุขุมวิท แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

e-mail: siratam_udo@dusit.ac.th

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

145/9 ถ.สุขุมวิท แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

e-mail: supaporn_tun@dusit.ac.th

