



CHAPTER CHAT #1 / 22 บ.ย. 2566



สวนดุสิต กับธุรกิจวิชาการ





‘สวนดุสิต’ กับธุรกิจวิชาการ



ผู้นำต้องมีวิธีการคิดและวิธีการทำงานอันชาญฉลาด ที่เรียกว่า “Cunning” ถึงแม้ว่าในภาษาไทยคำนี้มีหมายความว่า “เจ้าเล่ห์” แต่ Cunning สำหรับผู้นำแล้ว คือ ผู้มีกลอุบาย พลิกแพลง เปลี่ยนแปลงให้ผิดไปจากแบบปรกติธรรมดา รวมถึงความสามารถในการได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการโดยใช้พลัง นอกจากนี้ผู้นำยังต้องมี “Astute” คือ ความฉลาดหลักแหลม ความรู้ที่ปราดเปรื่อง และความรวดเร็วในสิ่งที่ต้องทำในสถานการณ์หนึ่ง ๆ การทำงานอันชาญฉลาดยังรวมถึง “Tactics” คือ กลยุทธ์ที่มีรายละเอียดในการดำเนินงาน และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ และเป็นกลยุทธ์เชิงรุกในการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ไม่ใช่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น^๑ เฉกเช่น กระบวนการพัฒนามหาวิทยาลัยสวนดุสิตกับธุรกิจวิชาการที่ส่งผลต่อการอยู่รอดอย่างมั่นคง และนำไปสู่คำว่า “Beyond Survival” เน้นความอยู่รอด

รองศาสตราจารย์ ดร.สุชุม เฉลยทรัพย์ ประธานที่ปรึกษาอธิการบดี มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต Chapter Chat #๑ ในหัวข้อ “สวนดุสิต กับ ธุรกิจวิชาการ” กับวิทยากรพิเศษ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิโรจน์ ผลพันธิน อธิการบดีมหาวิทยาลัยสวนดุสิต วันพฤหัสบดีที่ ๒๒ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๖ ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารสำนักงานมหาวิทยาลัย และระบบ Zoom Meeting Application โดยมีความรู้ที่สำคัญ ดังนี้

^๑ ศิโรจน์ ผลพันธิน. (๒๕๕๙, ตุลาคม ๑). อัจฉริยะทางอารมณ์และภาษากาย. การบรรยายรายวิชา ๑๐๖๗๑๑๓ อัจฉริยะทางอารมณ์และภาษากาย. ห้องเรียน ๓๐๘ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.

กรอบทฤษฎี ๑ “สวนดุสิต” การพัฒนา : ตามกฎหมายและการปฏิบัติ

กระบวนการคิดในฐานะผู้บริหารระดับสูงสุดของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต “อธิการศิริโรจน์” (รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน) คิดอะไร ทำไม่ถึงเกิดคำ ๆ นั้นขึ้นมา วิธีการมองสิ่งต่าง ๆ เป็นอย่างไร มองที่การคิดแล้วนำมาสู่การทำได้อย่างไร กระบวนการคิดทั้งหมดมาจากมุมมองที่ทำ ซึ่งสิ่งที่ทำโดยส่วนใหญ่จะย้อนกลับไปสู่แนวทางการพัฒนาอยู่เสมอ

แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยสวนดุสิต ด้านที่ ๑ เป็นกระบวนการของการพัฒนามหาวิทยาลัย และด้านที่ ๒ เป็นกระบวนการคิดในฐานะผู้บริหารระดับสูงสุดของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต เมื่อมองการพัฒนาแล้ว “อธิการศิริโรจน์” คิดอะไรถึงไปทำเช่นนั้น สิ่งที่เกิดขึ้นนั้นคิดขึ้นมาได้อย่างไร ซึ่งจะมีกระบวนการด้านการคิด ประกอบกับการนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ โดยแต่เดิมคิดอะไรจะมีการเขียนทฤษฎีให้ด้วยเสมอ แต่ระยะหลังมีผู้ที่ช่วยทำในด้านการคิดทางทฤษฎี ทำให้บางทีก็ละไว้เฉย ๆ แต่ผู้ที่นำไปทำบทความทางวิชาการมักจะเขียนทฤษฎีต่อให้เสร็จเรียบร้อย ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นความรู้มากขึ้น

เรื่องของธุรกิจวิชาการ แต่เดิมเมื่อ ๕๐ ปีที่ผ่านมา ยังไม่ค่อยมีใครกล่าวถึงการศึกษาที่เป็นธุรกิจ เมื่อบอกว่าการศึกษาคือเป็นธุรกิจ ก็มีบุคคลที่ไว้วางใจเป็นอย่างมาก การศึกษาไม่ใช่ธุรกิจ การศึกษาเป็นวิชาการ ซึ่งเป็นการให้ความอนุเคราะห์หรือการให้ความรู้ การศึกษาเป็นวิทยาทาน ในประเด็นนี้ได้เคยทักท้วงว่า การศึกษาไม่ใช่วิทยาทาน トラบได้ก็ตามที่ยังมีการจ้างงานและมีการลงทุนอยู่ นอกจากนี้ผู้เรียนก็ต้องจ่ายเงิน ดังนั้นในการเรียนรู้ทางการศึกษา จึงควรต้องมี ROI (Return of Investment) ตัวเลขอัตราส่วนที่แสดงถึงผลตอบแทนของการลงทุน ต้องนำมาคิดว่าเมื่อลงทุนแล้วได้อะไรกลับคืนมา ดังนั้นถ้าการศึกษาเป็นวิทยาทาน กระบวนการจัดการศึกษาจะพัฒนาได้อย่างไร เพราะต้องรอคอยเพียงงบประมาณที่จะนำมาใช้

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

กระบวนการพัฒนาดังแต่ก่อนที่จะมีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. ๒๕๑๘ (ฉบับที่ ๑) แต่เดิมคือโรงเรียนฝึกหัดครู แล้วพัฒนามาเป็นวิทยาลัยครูเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๐๔ ในการดำเนินงานทุกอย่างอาศัยกฎกระทรวง ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ หรือเกี่ยวข้องกับหน้าที่กระทรวงกำหนดมาโดยมติคณะรัฐมนตรี ในการดำเนินงานตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องนั้น ทุกสถาบันได้มีการดำเนินงานที่เหมือนกัน ดังนั้นอธิการศิริโรจน์จึงได้มองกลับมาว่า แล้ว “สวนดุสิต” ทำเหมือนสถาบันอื่นหรือไม่ คำตอบคือ “สวนดุสิต” ไม่เคยทำเหมือนสถาบันอื่นตั้งแต่เริ่มแรกที่เป็นวิทยาลัยครู

ในช่วงแรกที่ “สวนดุสิต” ได้ทำนั้นทำ เริ่มจากตำแหน่งผู้อำนวยการแล้วเปลี่ยนมาเป็นตำแหน่งอธิการบดีในท้ายที่สุด ตลอดระยะเวลา ๒๙ ปี คุณหญิงกระจางศรี รักตะกนิษฐกับการบริหาร “สวนดุสิต” ท่านไม่เคยกังวลเกี่ยวกับการจัดหาเงินงบประมาณ แต่ในทางตรงกันข้าม ท่านกังวลเกี่ยวกับวิถีคิดของท่านว่าท่านคิดอะไร ซึ่งอธิการศิริโรจน์ได้พยายาม “ถอดวิธิดี” ว่าท่านคิดอะไร ถึงได้ทำเช่นนั้นขึ้นมา โดยท่านอาจจะคิดในเรื่องของการหาเงินรายได้มาสมทบก่อนที่จะอธิการศิริโรจน์จะคิดก็ได้ สิ่งที่เป็นวิถีคิดของท่านคือ ท่านนำสิ่งที่ “สวนดุสิต” มีความเก่ง คือวิชาการไปขาย



คุณหญิงกระจ่างศรี รักตะกนิษฐ ได้ดำเนินงานชุมนุมแม่บ้าน ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๐๑ (เป็นงานที่ได้มีการดำเนินงานขึ้นก่อนที่จะมีการจัดงานกาชาดไทย) งานชุมนุมแม่บ้านได้ขยายความคิดที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ “สวนดุสิต” มีความเก่ง ได้แก่ ศิลปหัตถกรรม อาหาร การจัดดอกไม้ โดยเรียนเชิญประธานจากองค์การระดับประเทศมาเปิดงาน ในปี พ.ศ. ๒๕๐๗ สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ เสด็จเปิดงาน และทอดพระเนตรการจัดแสดงผลงานของนักศึกษา^๒ นับเป็นพระมหากรุณาธิคุณอย่างหาที่สุดมิได้

งานชุมนุมแม่บ้าน เป็นเรื่องของความคิดที่จะหารายได้เข้ามา ซึ่งเงินรายได้ดังกล่าว นำมาสร้างสระว่ายน้ำและศาลาขึ้นอารมณ ให้กับ “สวนดุสิต” และมีทุนให้นักศึกษา จากสิ่งนี้ทำให้มองย้อนว่า วิถีคิดของท่านคิดอย่างไร แล้วทำไมคนอื่นไม่คิดอย่างท่าน

พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้มีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. ๒๕๑๘ (ฉบับที่ ๑) วิทยาลัยครูสามารถผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีได้ (โดยแต่เดิมมีปริญญาตรีเหมือนกัน แต่เรียกว่า ปอ. ประกาศนียบัตรอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๑๖ สูงกว่าระดับ ปก.ศ สูง แต่ขณะนั้นยังไม่มีกฎหมายรองรับที่ชัดเจน) เนื่องจากมีคนต้องการเรียนระดับปริญญาตรีมากขึ้น โดยมีเพียง ๑ สาขาวิชา คือ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์หรือครุศาสตร์ ดังนั้น ผู้ที่เรียน ปอ. พ.ศ. ๒๕๑๖ สำเร็จการศึกษา พ.ศ. ๒๕๑๘ จะได้รับปริญญาตรี

เมื่อมี พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. ๒๕๒๗ (ฉบับที่ ๒) วิทยาลัยครูสามารถผลิตบัณฑิตสาขาวิชาอื่นได้ “ณ จุดนี้ เป็นหัวใจที่สำคัญ” เมื่ออธิการศิริโรจน์กลับมาจากต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๒๒ ในขณะนั้น “สวนดุสิต” มีผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกจำนวน ๓ คน คือ ดร.อรรถพรณ ดุลยสุข ดร.ชัยชนะ โพธิวาระ และ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน เมื่อเข้ามาที่ “สวนดุสิต” อธิการศิริโรจน์ทำงานตำแหน่งอาจารย์ได้ ๓ เดือน ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าคณะวิชา ตั้งแต่นั้น พ.ศ. ๒๕๒๒ ถึงบัดนี้ปัจจุบัน พ.ศ. ๒๕๖๖ อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารมาโดยตลอด และต่อไปในอนาคต

^๒ SDU Timeline. (๒๕๕๙, มิถุนายน-สิงหาคม). ครีวของแผ่นดิน, หน้า ๔. สืบค้นเมื่อ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๖, สืบค้นจาก <https://www.dusit.ac.th/home/wp-content/uploads/2016/09/Time-Line-.pdf>

จากพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. ๒๕๒๗ (ฉบับที่ ๒) ขณะนั้น มีผู้ที่ต้องการเรียนระดับปริญญาตรีทางด้านบริหารธุรกิจ การจัดการ การบัญชี นิเทศศาสตร์ นิเทศศิลป์ มากขึ้น ทำให้ขยายสาขาวิชา การจัดการศึกษามากขึ้น เพราะปลดล็อกการผลิตเพียงสาขาวิชาเดียวได้แล้ว ในช่วงนี้เอง “สวนดุสิต” ได้มีการจัดตั้งคณะใหม่ขึ้นมา คือ คณะวิทยาการจัดการ โดยมีศาสตราจารย์เรวดี วงศ์พรหมเมฆ เป็นอธิการ (ใช้คำว่า “อธิการ” ในขณะนั้น โดย อธิการ มีความหมายว่า ตำแหน่งผู้เป็นใหญ่ในการบริหารมหาวิทยาลัย) ในการนี้ต้องสรรหาแต่งตั้งหัวหน้าคณะวิทยาการจัดการ แต่อธิการศิริโรจน์ได้คิดอย่างตระหนักรู้ว่า ตัวท่านเองมีปัญหาที่อัดอั้นในหลายประการเกี่ยวกับระบบของวิทยาลัยครูที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา เมื่ออธิการศิริโรจน์กลับมาจากต่างประเทศในช่วงเดือนมกราคม ทำให้ไม่มีวิชาสอนเพราะวิทยาลัยครูได้เปิดเทอมและจัดอาจารย์ผู้สอนไปแล้ว ดังนั้นศาสตราจารย์เรวดี จึงมีความต้องการให้อธิการศิริโรจน์เรียนรู้กระบวนการทั้งหลายในวิทยาลัยครู ศาสตราจารย์เรวดีจึงส่งอธิการศิริโรจน์ไปอบรมในการประชุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

อรรถกถาที่ ๒ “สวนดุสิต” : การมอง การคิด การทำ

ในการอบรมครั้งแรก อธิการศิริโรจน์ต้องไปอบรมเรื่องของวิชาการที่วิทยาลัยครูสงขลา ทำให้ อธิการศิริโรจน์เกิดความหงุดหงิดเป็นอย่างมาก อันเนื่องจากบุคลิกและลักษณะส่วนตัว และเหตุมาจากเจ้าภาพจัดการอบรมจัดที่พักให้เป็นหอพักนักศึกษา อาบน้ำในอ่างซีเมนต์โดยต้องนั่งผ้าขาวม้า ใช้ขันตักน้ำอาบ ห้องสุขาเป็นลักษณะแบบนั่งยองๆ อย่างไรก็ตามเมื่อเจ้าภาพจัดอะไรไว้ให้ก็ได้ทำตามทุกอย่าง แต่ “วอย” ในทุกสิ่งที่เจ้าภาพจัดให้ เพราะ “มาตรฐานไม่ถึง” เมื่อเป็นสถาบันระดับอุดมศึกษา จัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีแล้ว ผู้จัดการอบรมได้เคยศึกษาดูงานการบริหารจัดการที่อื่นหรือไม่ เมื่อกลับมา อธิการศิริโรจน์ได้นำเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาเป็นอุทาหรณ์ว่า จะไม่ไปอบรมที่ไหนอีกถ้ามีการบริหารจัดการเช่นนี้ อย่างไรก็ตามในครั้งถัดไป อธิการศิริโรจน์ต้องไปอบรมลูกเสือ (วิชาผู้บังคับบัญชาลูกเสือระดับผู้นำ ขั้นความรู้ขั้นสูง รับเครื่องหมายวูดแบดจ์ ชนิด ๒ ท่อน) ก็เกิดความหงุดหงิดตั้งแต่วิธีรับลูกเสือ (ที่แยกความแตกต่างไม่ออกระหว่างลูกเสือกับลูกหมา)^๓ อันเนื่องมาจาก อธิการศิริโรจน์ไม่กินข้าวเย็น ไม่ดื่มน้ำขาว (น้ำสีใสหรือเรียกว่าน้ำขาว) เพราะดื่มแต่กาแฟดำ แต่เมื่อต้องทำกิจกรรมกลุ่ม การป็น پای ทำกิจกรรมได้ทั้งหมด ในขณะนั้นผู้อำนวยการฝึกลูกเสือ คือ อาจารย์กอง วิสุทธารมณ ได้เชิญพบ แล้วถามว่ามีปัญหาอะไรหรือไม่ อธิการศิริโรจน์จึงได้อธิบายไปว่า ตนเองไม่ชอบวิธีการฝึกลูกเสือเช่นนี้ เพราะผู้เข้ารับการอบรมไม่ใช่เด็ก ทุกคนที่มาอบรมคือผู้บริหาร ดังนั้นผู้จัดการอบรมเพียงแค่พูดในหลักการทุกคนก็เข้าใจแล้ว ไม่จำเป็นต้องมาฝึก เพราะฝึกแล้วไม่ได้นำมาทำอะไรต่อ ทำไมต้องเอาผู้บริหารมาป็นต้นไม้ โหนเชือก โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นผู้หญิงหลายคนมีความกลัวมากจนควบคุมปฏิบัติการของร่างกายไม่ได้ ทำให้คิดว่าการจัดการอบรมแบบนี้มีการบริหารจัดการที่ไม่ถูกต้อง

^๓ สำนักงานลูกเสือเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต ๖. (๒๕๖๑). วุฒิลูกเสือ. สืบค้นเมื่อ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๖, สืบค้นจาก <https://scout.nma6.go.th/1687>

เมื่อกลับเข้ามาที่วิทยาลัยครู ศาสตราจารย์เรวดีจึงได้ให้ทำหน้าที่เดินหนังสือไปให้บุคคลต่าง ๆ เพราะไม่มีงานในตำแหน่ง ซึ่งในช่วงนี้เป็นช่วงของการประหยัดไฟ ห้องพักอาจารย์ห้ามตั้งกระติกน้ำร้อน ตูยี่ห้อไม่ให้เสียบปลั๊กไฟ ดังนั้นอธิการบดีจึงต้องชงกาแฟดำใส่กระติกมาจากบ้าน และไปชอนน้ำร้อนจากโรงครัวมาเติม อธิการบดีจึงปฏิบัติตามระเบียบ แต่ก็ “โวย” เพราะคิดว่าไม่ได้ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองอะไรมาเลย สิ่งที่ได้มาทั้งหมด ทำให้เชื่อมโยงมองเห็นว่า “ทำไมองค์กรไม่พัฒนาอะไรที่เป็นกลไกอะไรที่เป็นพื้นฐาน” เพราะองค์กรคิดแต่ว่า “ไม่มีงบประมาณ” องค์กรอื่นใดก็ทำเช่นนี้ จึงเกิดคำถามว่า แล้วทำไม “สวนดุสิต” ทำไม่เหมือนคนอื่นไม่ได้หรือ

เมื่อมีการแต่งตั้งคณะวิชาขึ้นมาใหม่ มีผู้ได้รับการเลือกให้เข้าแข่งขัน (Candidate) จำนวน ๒ คน โดยคนหนึ่งเคยดำรงตำแหน่งคณบดีคณะมนุษยศาสตร์มาก่อน และอีกคนหนึ่งเป็นอาจารย์ใหม่ ซึ่งมาจากเทคนิคกรุงเทพ ซึ่งทุกคนต้องการเลือกผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งคณบดีมาแล้วและเป็นคนของ “สวนดุสิต” แต่อธิการบดีจึงได้คัดค้านอยู่เพียงผู้เดียวว่าไม่เห็นด้วย อันเนื่องมาจากว่า คณะวิชาที่จะเปิดใหม่นั้น เป็นวิทยาการจัดการ บริหารธุรกิจ ดังนั้นผู้ที่มาบริหารต้องมีความรู้ในด้านนี้ แต่ถ้าเอาผู้ที่จบด้านครุศาสตร์มาบริหาร จะรู้ได้อย่างไรว่าธุรกิจทำอย่างไร การคิดเชิงครุศาสตร์ก็จะเป็นสิ่งที่ครอบงำเชิงธุรกิจ ทำให้ธุรกิจไม่เติบโตองงาม แล้วผู้เรียนจะเรียนไปทำอะไร เรียนเพื่อไปเป็นครูสอนธุรกิจหรือ ปรากฏว่าศาสตราจารย์เรวดีท่านรับฟังในเหตุผลดังกล่าวและเห็นด้วย ดังนั้นคณบดีคนแรกของคณะวิทยาการจัดการจึงมาจากเทคนิคกรุงเทพ คือ อาจารย์ปราณี อารยศาสตร์ ท่านไม่ได้จบมาด้านการศึกษา ท่านจบด้านบริหารธุรกิจ ทำให้ความคิดเปลี่ยน ได้อะไรใหม่ ๆ และเป็นภรรยาของผู้ว่าการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ทำให้มีอำนาจ (Power) ที่ครอบคลุม นำไปสู่ความร่วมมือด้านการศึกษา (Collaboration in Education) ดังนั้นคณบดีจึงรับฟังอธิการบดี ดังนั้นอธิการบดีจึงมีคณบดีมีสุราต่างประเทศชั้นดีเลิศจำนวนมาก และสามี่ไม่ดื่มสุรา คณบดีจึงมักจะนำมาฝากให้อธิการบดีโรจน์ ซึ่งท่านไม่ทราบราว่าสุราเหล่านี้มีราคาเท่าไร เช่น Hennessy XO สูดยอตคองญัก (Cognac) เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ประเภทบรันดี (Brandy) ชนิดหนึ่งที่ครองใจนักดื่มทั่วโลกและมีราคาแพงมาก แต่ท่านเห็นว่าเป็นราคา ๖๐๐ ดอลลาร์ฮ่องกง คิดว่าราคาถูกจึงนำมาให้ แต่ต่อมาภายหลังท่านรู้แล้วว่าราคาแพงมาก^๔ ก็ไม่ได้นำมาให้อีกเลย ที่เล่าให้ฟังในประเด็นนี้คือวิธีการสร้างมิตรในการทำงาน (Friendship)^๕

ในเงื่อนไขขณะนั้น ถ้าจะบริหารจัดการคณะวิชาด้านธุรกิจ ต้องเอาคนที่จบด้านธุรกิจเข้ามาจัดการศึกษา ดังนั้น “สวนดุสิต” จึงเป็นแห่งแรกที่หลักสูตรที่เปิดขึ้นมานั้นมีอาจารย์ผู้สอนทั้งหมดที่จบการศึกษาและมีประสบการณ์ด้านธุรกิจ ซึ่งในขณะนั้นมี ๔ สาขาวิชาหลัก ดังนี้ ผศ.ชนินทร์ ชุมพันธ์รักษ์ (ด้านการจัดการ) อ.อริยา เจริญสุข (ด้านบัญชี) ผศ.วนิดา ตันนากัย (ด้านนิเทศศาสตร์) และ รศ.วิจิตรา ประเสริฐธรรม (ด้านเศรษฐศาสตร์) สำหรับการจัดการศึกษาสาขาวิชาใหม่ มีอาจารย์ที่สำคัญดังนี้ อ.นรินทร์ เหมรัชดานนท์ (ด้านการท่องเที่ยว) โดย “สวนดุสิต” สนับสนุนให้เป็นผู้จัดการบริษัทท่องเที่ยวชมพู่ ผศ.ดร.นิภา วธวานิชกุล (ด้านโรงแรม ศึกษานิเทศก์ กรมฝึกหัดครู และทำงานโรงแรมแมนดาริน) ดร.บุผา อยู่ทรัพย์ (ด้านโรงแรม จากโรงแรมดุสิตธานี) และ ผศ.ปราโมทย์ แสงพลสิทธิ์ (นิเทศศิลป์ โรงแรม-การพิมพ์) ไม่ได้จบจากเพาะช่าง จบมาจากประเทศฟิลิปปินส์ ทุกท่านมีประสบการณ์จริงในการทำงาน ทำให้ “สวนดุสิต” วางรากฐานที่แตกต่างจากสถาบันการศึกษาอื่น ๆ และในช่วงนั้น

^๔ ๗ อันดับแบรนด์คอนญักที่ดีที่สุด. (๒๕๖๓). สืบค้นเมื่อ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๖, สืบค้นจาก <https://th.drink-drink.ru/top-7-luchshih-brendov-konyaka/>

^๕ เป็นมิตรในที่ทำงาน สร้างสัมพันธ์กับทีมและคนนอกแผนกอย่างไรให้ราบรื่น. (๒๕๖๑). สืบค้นเมื่อ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๖, สืบค้นจาก <https://thestandard.co/podcast/newyearnewyou24/>

คุณบัณฑิต ฉันทศักดิ์ นายกสมาคมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ขึ้น เจื่อนไขต่าง ๆ ที่กำหนดตามที่กล่าวข้างต้น เป็นการกำหนดในเงื่อนไขของความเป็นจริงในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้มีความรู้และสามารถทำได้จริงในสาขาอาชีพ ดังนั้นเมื่อโรงแรมสวนดุสิตเพลส (The Suan Dusit Place) ได้จัดตั้งขึ้นมาในปี พ.ศ. ๒๕๓๕ จึงเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนการจัดการศึกษา โดยใช้เป็นโรงแรมที่ใช้ฝึกประสบการณ์สมบูรณแบบของนักศึกษาโรงเรียนการท่องเที่ยวและการบริการ ซึ่งได้ประสานงานกับกระทรวงมหาดไทยอย่างเรียบร้อย นี่คือ “จุดเริ่มต้น” ของการวางรากฐานทาง “ธุรกิจ” ที่เป็นแนวคิดทางธุรกิจ

ในปี พ.ศ. ๒๕๒๘ เมื่อ รองศาสตราจารย์ลำพอง บุญช่วย ดำรงตำแหน่งอธิการ (อธิการผู้ช่วยคนแรกของ “สวนดุสิต”) อธิการบดีศิริโรจน์ดำรงตำแหน่งรองอธิการฝ่ายวิชาการในขณะนั้น สิ่งเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน คือ กระบวนการที่จะเอาอาจารย์ไปสอนในคณะวิทยาการจัดการนั้น คุณสมบัติข้อแรกคือ อาจารย์ต้องมีคุณวุฒิทางด้านการจัดการ บริหารธุรกิจ บัญชี แต่ต้องไม่ใช่คุณวุฒิบริหารการศึกษา เพราะว่าบริหารการศึกษา ไม่เหมือนบริหารธุรกิจ ดังนั้นผู้ที่สอนได้จะต้องไปเรียนด้านที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ หรือเรียนในรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับบริหารธุรกิจ จำนวนไม่น้อยกว่า ๑๒ หน่วยกิต ผู้ที่ต้องการสอนด้านบริหารธุรกิจจึงต้องมีการพัฒนาความรู้เพิ่มเติมขึ้นมาใหม่ ซึ่งช่วงเวลานี้มีผู้สอนจำนวนจำกัด ผู้สอนที่จบด้านครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ก็มีความประสงค์ที่จะมาสอนด้านบริหารธุรกิจ และคณะวิทยาการจัดการก็เป็นคณะใหม่ เหนืออื่นใดที่สำคัญคือ มีการจัดการศึกษา “ภาคสมทบ”^๖ ทำให้มี “รายได้” ขึ้นมา จะเห็นได้ว่าจากการบริหาร “สวนดุสิต” ตามที่กล่าวมา คือ การทำฐานรากแข็งแรง เมื่อฐานรากแข็งแรงแล้ว การดำเนินการต่อไปก็จะก้าวหน้าต่อไปได้

เพื่อให้มีการเรียนรู้การบริหารจากผู้อื่น รองศาสตราจารย์ลำพอง บุญช่วย ได้พารองอธิการทั้งหมดเดินสายไปเยี่ยมชมวิทยาลัยครูที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัด ผู้บริหารต่างก็คิดว่าทำไม “สวนดุสิต” จึงไม่เหมือนวิทยาลัยครูที่อื่น ๆ ทั้งนี้ที่ไม่เหมือนก็คือ อธิการศิริโรจน์เพียงท่านเดียวที่แตกต่างจากทุกคน เพราะการแต่งตั้งที่เป็นบุคลิกของตนเอง ซึ่งเป็นบุคลิกเฉพาะตัวที่ได้ถูกฝึกฝนมาอย่างดี เมื่อเยี่ยมชมวิทยาลัยครูในต่างจังหวัด เจ้าภาพนำเสนออะไรให้ดูให้ชม ก็ดูก็ชมเพื่อเรียนรู้ แต่ “ไม่รับเอามา” เพราะบุคลเหล่านี้แต่งตั้งธรรมดาพื้น ๆ ไม่ได้มีบุคลิกของตนเอง นั่นคือ “อัตลักษณ์”^๗ สิ่งที่น่ากลับมามาจากการเยี่ยมชมวิทยาลัยครูที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัด คือ วิทยาลัยเหล่านั้นคิดอะไรอยู่ แต่ “สวนดุสิต” ไม่คิดเช่นนั้น เพราะ “สวนดุสิต” ต้องทำอะไรที่เหนือกว่า

^๖ ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษา เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ. ๒๕๖๕ ระบบการจัดการศึกษา ใช้ระบบทวิภาค โดย ๑ ปีการศึกษาแบ่งออกเป็น ๒ ภาคการศึกษาปกติ ๑ ภาคการศึกษาปกติมีระยะเวลาศึกษาไม่น้อยกว่า ๑๕ สัปดาห์ หรือเทียบเคียงได้ไม่น้อยกว่า ๑๕ สัปดาห์ สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดการศึกษาภาคฤดูร้อน ให้กำหนดระยะเวลาและจำนวนหน่วยกิต โดยมีสัดส่วนเทียบเคียงกัน ได้กับการศึกษาภาคปกติสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการศึกษาในระบบอื่น ให้มีการนับระยะเวลาในการศึกษาเทียบเคียงได้กับระบบทวิภาค โดยให้สภาสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้กำหนด “ภาคสมทบ” หมายความว่า การจัดการเรียนการสอนนอกเหนือจากการเรียนการสอนภาคปกติ โดยสภาสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้กำหนด

^๗ สุพัตร พิบูลย์. (๒๕๕๔) อัตลักษณ์ + เอกลักษณ์. สืบค้นเมื่อ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๖, สืบค้นจาก <https://www.thaiail.com/blog/burin/3476/>

อัตลักษณ์ 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 ลักษณะเฉพาะที่เป็นตัวตนของสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการจัดตั้งสถานศึกษา หรือลักษณะโดดเด่นของสถานศึกษา

อรรถกถาที่ ๓ “สวนดุสิต” : ปรัชญา Survival

พ.ศ. ๒๕๓๘ พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๓๘ อธิการศิริโรจน์ได้เข้าสู่ตำแหน่งอธิการบดีอย่างเต็มตัว ขณะนั้นได้มีการเชิญอธิการบดี และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสภาของสถาบันราชภัฏ มาประชุมกันที่โรงแรมรามาร์คเด้นส์ ถนนวิภาวดีรังสิต แล้วให้อธิการบดีสถาบันราชภัฏกล่าวถึงปรัชญาของสถาบันตนเอง อธิการบดีบางท่านได้กล่าวปรัชญาเป็นพุทธศาสนสุภาษิต (คำพระ) หรือคำที่เชิงปรัชญาเมื่อมาถึงอธิการศิริโรจน์ ซึ่งกล่าวเป็นคนสุดท้ายเพราะอายุน้อยที่สุดในขณะนั้น ได้กล่าวเพียงอย่างเดียวว่า “เอาตัวให้รอด” “Survival (n.)” เป็นปรัชญาของสวนดุสิต ทำให้เกิดความฮือฮาเป็นอย่างมากโดยเฉพาะผู้ทรงคุณวุฒิด้านธุรกิจ ต่างก็พูดกันว่า “เนี้ยบมาก” ใจเลยต้องคิดเช่นนั้น แต่ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาจะเฉย ๆ เพราะคิดไม่ทันและยังทักท้วงว่า ใช้คำผิด ต้องใช้คำว่า “Survive (v.)” มีความหมายว่าอยู่รอด ดำรงอยู่ ซึ่งเป็นคำศัพท์ที่ธรรมดา แต่คำว่า “Survival (n.)” มีความหมายว่า การอยู่รอด โดยอาศัยทฤษฎีของ Charles Darwin^๔ กล่าวคือ ผู้ที่แข็งแรงที่สุดจึงจะอยู่รอดได้ ดังนั้นคำว่า “Survival” ที่กล่าวไปแล้วจึงถูกต้อง

การใช้คำว่า “Survival” ทำให้มองว่า ถ้าเมื่อคิดจะทำอะไรแล้ว (ถ้าไม่คิดอยู่เฉย ๆ) ก็ต้องคิดตัวต่อให้ได้ว่าจะทำอะไร ถ้าทำให้รอดจะทำอย่างไร ซึ่งต้องคิดเช่นนั้นอย่างแท้จริง นอกจากนี้ในช่วงการดำเนินงานของสถาบันราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๓๘ เป็นยุค “รุ่งเรืองที่สุดของสวนดุสิต” มีจำนวนนักศึกษา ๔๐,๐๐๐ คน อธิการศิริโรจน์เป็นอธิการบดีที่สั่งยุบหลักสูตรครุศาสตรจาก ๑๑ หลักสูตร เหลือเพียง ๒ หลักสูตร คือหลักสูตรปฐมวัย และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ ทำให้อาจารย์ศึกษาศาสตร์ลุกขึ้นโวยว่า แล้วจะไปทำอะไร ซึ่งอาจารย์ต้องคิดว่าทำอะไร แต่อาจารย์จะไปคิดทำเหมือนเดิม ๆ นั้น ไม่ใช่เพราะขณะดำรงตำแหน่งรองอธิการฝ่ายวิชาการอยู่ มีงานหนึ่งที่ได้ทำ อันเนื่องมาจากร้านอาหาร Daidomon ร้านอาหารญี่ปุ่นที่มีชื่อเสียงและมีสาขามากมาย สาขาแห่งหนึ่งอยู่ใกล้กับวิทยาลัยพยาบาล เกื้อการุณย์ ได้บอกว่าผู้จัดการของร้านขาดความรู้ด้านอาหาร มีความต้องการให้ “สวนดุสิต” ฝึกอบรมได้หรือไม่ คำตอบคือได้ โดย ผศ. กอบแก้ว นางพินิจ ผู้เชี่ยวชาญด้านอาหารไทย และอาหารไทยชาววัง เป็นวิทยากรฝึกอบรม ทำให้เป็นจุดริเริ่มที่คิดว่า “สวนดุสิตขายความรู้ได้” คนอื่นอยากได้ความรู้จาก “สวนดุสิต” แล้วทำไม “สวนดุสิต” ไม่เอาความรู้ที่มีไปขายหรือไปพัฒนาคนอื่น

จากการริเริ่มดังกล่าว จึงคิดจัดตั้งโครงการฝึกอบรมแล้วนำมาทำ แต่ขณะนั้นบุคลากรไม่ได้คิดตาม เพราะมีการจัดการศึกษาภาคสมทบ แต่ได้ทักท้วงว่า ภาคสมทบไม่ได้อยู่ยั่งยืนสักวันหนึ่งจะหมดไป จึงน่าจะพัฒนาโครงการฝึกอบรมขึ้นมาได้ พอได้เป็นช่วงเวลาของการขยายขอบเขตการจัดการศึกษาไปยัง ๒๓ ศูนย์การศึกษา ซึ่งแต่ละศูนย์มีกระบวนการพัฒนาการจัดการศึกษา มีเครื่องมืออุปกรณ์ครบถ้วน แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ฐานข้อมูลนำมาจากแหล่งใด นี่คือการบวนการที่พัฒนาในส่วนของ Virtual Library^๕

^๔ Colby, Chris. (1996–1997). Introduction to Evolutionary Biology, TalkOrigins Archive. Retrieved June 23, 2022, from: <https://www.talkorigins.org > faqs > faq-intro-to-biology>

^๕ Mitchell M., & Saunders M.L. (1991). The Virtual Library: An Agenda for the 1990s. Computers in Libraries, v11 n4 Apr 1991, pp. 8,10-11. Retrieved June 23, 2022, from: <https://eric.ed.gov/?id=EJ428850>

Virtual Library เป็นแนวคิดในการเข้าถึงสารนิเทศการให้บริการของห้องสมุดหรือแหล่งสารสนเทศที่อยู่ห่างไกลสามารถดึงมาเชื่อมโยงกับแหล่งสารสนเทศที่ผู้ใช้งานเข้าถึงบริการ โดยมีทั้งสารสนเทศที่อยู่ในรูปสิ่งพิมพ์หรือในรูปอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้นห้องสมุดเสมือนจึงเป็นที่รวมแหล่งสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ที่มีการจัดการอย่างมีระบบและให้บริการค้นคืนสารสนเทศแบบออนไลน์ในระบบเครือข่าย โดยที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงระยะไกลมายังห้องสมุดเพื่อสืบค้นและใช้สารสนเทศของห้องสมุดหรือเชื่อมโยงกับแหล่งสารสนเทศอื่นได้ทุกที่ในระบบเครือข่าย และสามารถใช้ได้ทุกเมื่อที่ต้องการ

ในการดำเนินงาน Virtual Library ก็มีคำถามว่า ทำไมไม่เอาอาจารย์ที่มีคุณวุฒิด้านบรรณารักษ์ มาดำเนินการ แต่เลือก ดร.ชัยชนะ โพธิวาระ ที่จบด้านภาษาไทยมาดำเนินการ เพราะเอาคนที่ไม่รู้มาทำ จะทำให้ได้ความรู้ แต่ถ้าเอาคนที่รู้แล้วมาทำ จะได้ความรู้เหมือนเดิม ซึ่งไม่อยากจะ โดยในการทำเริ่มแรก ดร.ชัยชนะ ก็นำความคิดไม้ ๆ มาทำ เช่น เครื่องประดับไม้ โต๊ะไม้ เมื่อส่งแบบมาให้พิจารณา อธิการศิโรจน์โยนทิ้งตะกร้าต่อหน้าให้เห็นว่าไม่เอา ต้องกลับไปศึกษาเทคนิคของการพัฒนาสื่อที่ทันสมัย จะต้องทำอย่างไร จึงออกมาเป็น Virtual Library

Virtual Library เปิดโครงการโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ นายสมศักดิ์ ปรีศนันท์ ทุกและและมีสถาบันต่าง ๆ มาศึกษาดูงานจำนวนมาก Virtual Library เป็นผลที่ทำให้ฐานของการจัดการศึกษาที่เป็นศูนย์การศึกษาที่มีพัฒนาการที่ดีขึ้น รายได้จากการศึกษาขณะนั้นนำมาพัฒนาใน ๒ ส่วน โดย ส่วนที่ ๑ การจ้างอาจารย์ด้านบริหารธุรกิจเพิ่มขึ้นซึ่งขณะนั้นประเทศไทยอยู่ในภาวะพองสบู่วิกฤตต้มยำกุ้ง บุคลากรด้านธุรกิจถูกเลิกจ้าง บริษัทปิดกิจการ แต่ “สวนดุสิต” กลับลงทุนจ้างบุคคลเหล่านี้จำนวน ๒๘๕ คน เพื่อช่วยให้มีงานทำ โดยการนำมาพัฒนาแล้วส่งกลับไปอยู่ที่ศูนย์การศึกษา การพัฒนาบุคคลเหล่านี้ ทำโดยการส่งไปเรียนต่อในระดับปริญญาโทและหรือปริญญาเอก จบกลับมาเป็นนักเรียนทุนของ “สวนดุสิต” ที่จบปริญญาเอก ใช้จำนวนเงินมากกว่า ๖๐๐ ล้านบาท แต่การลงทุนนั้นส่งผลกลับคืนคุ้มค่า ในปัจจุบันหรือไม่ คำตอบคือ “ขาดทุน” เพราะ ROI (Return of Investment) ไม่คุ้มค่า ได้ผลตอบแทนบางส่วน ค่าความเสี่ยงสูง บุคคลผู้ที่จะคุ้มค่าการลงทุนก็ลาออก เหลือแต่คนที่ยังไม่ออกและยังไม่คุ้มค่าการลงทุน ทำให้ต้องพิจารณาว่า ถ้าหมดจากภาคสมทบจะมีอะไรเกิดขึ้น เมื่อการจัดการศึกษาแบบศูนย์การศึกษา เรียกว่า “ธุรกิจการศึกษา” ไม่เรียกว่า “ธุรกิจวิชาการ” คือการจัดการศึกษาในรูปแบบการทำธุรกิจ โดยคำนึงถึง ROI ที่จะต้องให้กับผู้เรียน ผู้เรียนลงทุนที่จะมาเรียน แล้วผู้เรียนจะได้อะไรกลับคืนมา ผู้เรียนต้องได้คุ้มค่ากับการลงทุน “สวนดุสิต” จึงต้องมีผู้สอนครบถ้วน อุปกรณ์ พื้นที่การจัดการเรียนรู้ และหลักสูตรบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี ในเงื่อนไขเหล่านี้ จึงเป็นการจัดการศึกษาเชิงธุรกิจ

สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำธุรกิจคือองค์ความรู้ ตัวอย่างเชิงประจักษ์ชัดเจน คือ Home Bakery “โฮม เบเกอรี่” เกิดขึ้นจากนักศึกษาเรียนคหกรรม ซึ่งในขณะนั้นนักศึกษาคหกรรมมีจำนวนคิดเป็นร้อยละ ๖๐ ของจำนวนนักศึกษาทั้งหมด เมื่อต้องฝึกปฏิบัติการ ต้องใช้วัตถุดิบอย่างดีในการทำเค้ก พาย และเบเกอรี่อื่น ๆ เมื่อทำเสร็จก็ให้อาจารย์ชิม คนใกล้ชิดชิม รวมถึงให้ผู้ปกครองชิม เมื่อผู้ปกครองได้ชิมแล้วให้ Feedback^{๑๑} ว่าชอบและรู้ว่าทำมาจากวัตถุดิบที่ดี จึงเกิดการนำของที่ผลิตขึ้นมาขาย แล้วนำเงินมาพัฒนา “สวนดุสิต” ต่อไป

^{๑๑} สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, อภิวัฒน์ พิมลแสงสุริยา. (๒๕๖๓, มีนาคม ๑๙). มารูจัก Feedforward. สืบค้นเมื่อ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๖, สืบค้นจาก <https://www.ftpi.or.th/2020/35645>

Feedback เป็นการพูดถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไปแล้วในอดีต ข้อดีคือรู้ว่าสิ่งที่ทำไป เป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดี ได้ผลหรือไม่ได้ผล เป็นที่พอใจหรือไม่พอใจ แต่ Feedback ไม่ได้บอกว่าในอนาคตควรทำอย่างไรต่อไป สำหรับ Feedforward เป็นการบอกว่าในอนาคตข้างหน้าควรทำอย่างไร จึงจะดีขึ้น ตัวอย่าง Home Bakery อยากรู้ว่าที่ผ่านมา ลูกค้าพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือไม่ อย่างไร จึงสอบถามลูกค้าเพื่อขอ Feedback จากลูกค้า ปรากฏว่า ลูกค้ามีความพอใจหลายอย่าง แต่มีสิ่งที่ไม่ค่อยพอใจ คือการให้บริการของพนักงานบริการ การได้ Feedback ทำให้รู้ว่าในอดีต Home Bakery ทำอะไรได้ดีหรือไม่ดี แต่ Feedback ไม่ได้บอกว่าอนาคตควรทำอย่างไรต่อไป ดังนั้น Home Bakery จึงควรทำ Feedforward ควบคู่ไปกับการทำ Feedback เพื่อให้ได้ข้อมูลว่า อนาคตควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ถ้าไม่เช่นนั้น หลังจากได้ Feedback ว่า การให้บริการของพนักงานไม่ดี Home Bakery ก็คาดเดาไปเรื่อยเรื่อยว่าจะแก้ปัญหายังไรดี

หลักการในการทำ Feedforward เหมือนการทำ Feedback แต่การสอบถามเพื่อขอ Feedforward ต้องถามว่า ในอนาคตถ้าจะทำให้พอใจมากยิ่งขึ้น ควรทำอย่างไร และส่วนที่ยังทำได้ไม่พอใจ อยากให้ทำอย่างไร ดังนั้นทุกครั้งที่ทำ Feedback ควรต้องทำ Feedforward ควบคู่กันไปด้วย

โครงการอาหารกลางวัน ๑ (ครัวสวนดุสิต) พ.ศ. ๒๕๑๗ ก็ดำเนินการเช่นเดียวกับ Home Bakery ในอดีตมีนักศึกษาอยู่หอพัก เมื่อมีการยกเลิกหอพัก แต่แม่ครัวยังอยู่เพราะเป็นอัตรากำลังในตำแหน่ง ลูกจ้างส่วนราชการ ดังนั้นแม่ครัวจึงต้องทำอาหารขาย ด้วยเหตุนี้ “สวนดุสิต” จึงไม่มีร้านขายจากภายนอก เข้ามาขายอาหาร อาหารที่ขายทั้งหมดคือฝีมือการทำของ “สวนดุสิต” (ไม่ต้องจ้างแม่ครัว เพราะแม่ครัว มีค่าจ้างตามตำแหน่งอยู่แล้ว) ผลการดำเนินงานดีมาก สามารถนำเงินรายได้จากการขายอาหารมาพัฒนา “สวนดุสิต”

เมื่อพัฒนาสิ่งใดใหม่ ๆ ขึ้นมา ต้องตั้งคำถามว่า “สวนดุสิต” เก่งจริงหรือไม่ ซึ่งอธิการบดีโรจน์จะถามคำถามนี้มาโดยตลอด ถ้าถามอธิการบดีโรจน์ว่า ท่านเป็นผู้บริหารที่เก่งจริงหรือไม่ คำตอบชัดเจนว่า ไม่เก่ง เพราะจะมีความเก่งได้อย่างไร ถ้าผู้หนึ่งมองจากมุมมองตัวตนของตนเอง ความเก่งหรือไม่เก่งนั้น อยู่ที่มุมมองของผู้อื่น เมื่อทำอาหาร ถ้าทำอร่อย ไม่ใช่ว่าผู้ทำแล้วชิมแล้วบอกว่าอร่อย หากแต่ผู้ที่ซื้อ ไปกินเป็นผู้บอกว่าอร่อย เมื่อเราคิดว่าเราเก่ง ทำอะไรก็เก่ง แต่ถ้านำสิ่งที่ทำขึ้นไปขายแล้วไม่มีคนซื้อ ในทำนองเดียวกัน การจัดการเรียนการสอน ผู้สอนก็ต้องทำให้ผู้เรียนเก่ง โดยหาวิธีการให้คือการลงมือ ฝึกปฏิบัติจริง

แนวคิดในการพัฒนานั้น ต้องมองหาสิ่งที่เป็นบรรทัดฐานในการคิด เมื่อมีปัญหาการใช้งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลในแต่ละปีที่ได้รับลดลง แต่การฝึกปฏิบัติให้ผู้เรียนได้ลงมือทำต้องทำได้เป็นอย่างดี เช่น โรงแรมสวนดุสิต เฟลส รัฐบาลให้งบประมาณค่าสร้างโรงแรม แต่วัสดุอุปกรณ์ต้องจัดหาเองเพื่อให้โรงแรมเป็นที่พักได้จริง รายได้จริงที่เป็นกำไรเกิดจากการที่ผู้ที่เข้าพักโรงแรมได้มีการใช้หรือบริโภคสิ่งสนับสนุนการเข้าพัก นั่นคือถ้าโรงแรมไม่มีร้านอาหารก็จะมีกำไร ตัวอย่าง ในช่วงหนึ่งของประเทศไทย มีการลงทุนการสร้างที่พักอาศัยของการเคหะมีเหลือ เพราะตลาดการซื้อบ้านอึดตัว การเคหะจึงให้คณะรัฐมนตรีพิจารณานำเงินไปสร้างหอพัก ถ้าอนุญาตให้มหาวิทยาลัยโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยที่เป็นราชภัฏสร้างหอพัก โดยพิจารณาดอกเบี้ยที่ถูกก็จะทำให้มหาวิทยาลัยที่เป็นราชภัฏมีหอพักสำหรับผู้เรียน มหาวิทยาลัยที่เป็นราชภัฏจึงใช้โอกาสนี้สร้างหอพักจำนวนมาก นี่คือการฆ่าตัวตายอย่างแนแนห์ เพราะไม่ได้พิจารณาทุกอย่างอย่างกระฉ่งชัด เพราะเมื่อมีหอพัก แต่ไม่สามารถให้บริการอื่นสนับสนุนหอพักได้ หอพักต้องปิดลงแน่นอน หอพักจะคงอยู่ได้ต้องมีห้องอาหารที่เป็นส่วนของหอพักเอง ไม่ใช่ให้ผู้ที่พักอาศัยไปหาซื้อกินเองตามยถากรรมหรือตามแต่จะเป็นไป นอกจากนี้เมื่อได้ดำเนินการสร้างหอพักเสร็จเรียบร้อยแล้ว พบว่ามหาวิทยาลัยที่เป็นราชภัฏมีเงินไม่พอที่จะผ่อนใช้คืนพร้อมดอกเบี้ย แต่ทว่า “สวนดุสิต” เป็นแห่งเดียวที่ไม่มีปัญหาดังกล่าว ทั้ง ๆ ที่หอพักตั้งอยู่ที่วิทยาเขตสุพรรณบุรี เป็นหอพักขนาด ๕๐๐ ยูนิต (อาคารปราโมทย์ ๑ ปราโมทย์ ๒ ปราโมทย์ ๓) เพราะมีห้องอาหารที่ขายให้ผู้ที่พักหอพัก นักศึกษาไม่สามารถออกไปหาอาหารทานด้านนอกหอพักได้ เพราะไม่สะดวกในการเดินทาง ดังนั้นเมื่อ “สวนดุสิต” ได้ทำอะไรที่ใหม่ ได้สร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาจำนวนมาก แต่มีคำถามว่า สามารถขายได้หรือไม่ ถ้าขายได้ก็จะมีเงินสนับสนุนการลงทุนได้



อรรถกถาที่ ๔ “สวนดุสิต” : แนวคิดการพัฒนาธุรกิจวิชาการ

ธุรกิจวิชาการ มาจากคำว่า ธุรกิจ (น. = นาม) มีความหมายว่า การประกอบกิจการเพื่อมุ่งการค้าหากำไร และคำว่า วิชาการ (น. = นาม) มีความหมายว่า วิชาความรู้สาขาใดสาขาหนึ่งหรือหลายสาขา^{๑๑}

สำนักกิจการพิเศษ (Business Affairs) สร้างขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรองรับธุรกิจ ในการที่จะขายองค์ความรู้ที่สร้างขึ้นมา จึงมีการให้คำจำกัดความ คำว่า “ธุรกิจวิชาการ”^{๑๒} หมายถึง การสร้างองค์ความรู้ใหม่จากฐานวิชาการที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญและนำนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน การอบรม การวิจัย การบริการชุมชน และการดำเนินการทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

การนำองค์ความรู้ทางวิชาการของมหาวิทยาลัยมาดำเนินการทางธุรกิจ และนำผลมาพัฒนางานทางวิชาการให้สมบูรณ์ได้ นอกจากนี้ยังจะก่อให้เกิดรายได้และผลตอบแทนที่จะนำมาสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต่อไป

ตั้งแต่เดิมสำนักกิจการพิเศษ ใช้คำในภาษาอังกฤษว่า The Office of Special Affairs^{๑๓} ต่อมาเปลี่ยนมาใช้ให้ตรงความหมายของธุรกิจ โดยเปลี่ยนการใช้คำในภาษาอังกฤษเป็น The Office of Business Affairs เพื่อเป็นการนำองค์ความรู้ทางวิชาการของมหาวิทยาลัยมาดำเนินการทางธุรกิจ และนำผลมาพัฒนางานทางวิชาการให้สมบูรณ์และทำธุรกิจให้ได้ดี นอกจากนี้ยังจะก่อให้เกิดรายได้และผลตอบแทนที่จะนำมาสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต่อไป

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) องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) Balanced Scorecard เครื่องมือวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ประเมินผลการดำเนินงานจาก ๔ มุมมองของ BSC ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการ และการเรียนรู้และเติบโต

^{๑๑} พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔. สืบค้นเมื่อ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๖, สืบค้นจาก <https://dictionary.orst.go.th/>

^{๑๒} ประวัติของสำนักกิจการพิเศษ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. สืบค้นเมื่อ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๖, สืบค้นจาก https://dusitproduct.dusit.ac.th/content.php?id=44&level=2&id_level2=40

^{๑๓} พจนานุกรม อังกฤษ-ไทย. สืบค้นเมื่อ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๖, สืบค้นจาก <https://www.online-english-thai-dictionary.com/?word=enterprise&d=1&m=0&p=1>

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

นอกจากขายองค์ความรู้แล้ว ธุรกิจวิชาการ ยังเป็นแหล่งเรียนรู้ โดยให้นักศึกษาได้ฝึกงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม มีผู้ที่เข้าใจความหมายของธุรกิจวิชาการผิดพลาด โดยเข้าใจในความหมายว่า “เรียนครบจบแน่” ซึ่งในแท้ที่จริงแล้ว ก็ไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่ให้นักศึกษาที่เรียนไม่ครบแล้วสามารถจบการศึกษาได้ เพราะคำว่าเรียนครบส่วนหนึ่งหมายถึงนักศึกษาที่ต้องจ่ายค่าเล่าเรียนครบด้วยถึงสามารถจบการศึกษาได้

เมื่อผู้ซื้อต้องซื้อสินค้าในเงื่อนไขของสินค้าที่มีคุณภาพ ถ้ามองการจัดการศึกษาในทุกวันนี้ แล้วตั้งคำถามว่า ถ้าหลักสูตรแต่ละหลักสูตรทำตามความคิดเห็นของเจ้าของหลักสูตร อะไรจะเกิดขึ้น คำตอบคือ มหาวิทยาลัยจะขาดทุนอย่างแท้จริง หลักสูตรทุกหลักสูตรต้องพัฒนาตามเงื่อนไขที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น เพราะมหาวิทยาลัยได้คิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนแล้ว เพื่อพัฒนาทุกด้านให้สมบูรณ์แบบอาจารย์อย่าไปคิดเพียงว่าต้องเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ นั่นคือตัวของอาจารย์คิด ไม่ใช่มหาวิทยาลัยคิด มหาวิทยาลัยคิดอย่างเป็นระบบ ไม่ได้คิดเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือคนใดคนหนึ่ง มหาวิทยาลัยคิดจากองค์ประกอบที่หลากหลายและการบูรณาการร่วมกันทำให้เกิดความคิดขึ้นมา ถ้าอาจารย์คิดตามแนวคิดของตนเอง สิ่งที่ไม่พ้น นั่นคือตัวของอาจารย์เอง ถ้าอาจารย์ไม่ไขว่คว้าหาประสบการณ์ อาจารย์ก็จะคิดเข้าข้างตนเองว่า ได้ทำดีแล้ว ได้พัฒนาแล้ว แต่ไม่ได้คิดว่า ทุกอย่างไม่ใช่เช่นที่อาจารย์คิด

เมื่อมีการพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ มีการกล่าวถึงการดำเนินงานธุรกิจของมหาวิทยาลัยในรูปแบบ Holding Company, Spin-off-Company, Enterprise^{๑๔} (เช่น CU Enterprise) ผู้อำนวยการกองกฎหมาย ได้เรียนถามอธิการบดีโรจน์ว่า “สวนดุสิต” จะดำเนินการในรูปแบบดังกล่าวหรือไม่ คำตอบคือ อธิการบดีโรจน์ได้คิดรูปแบบทั้งหมดไว้ก่อนแล้ว^{๑๕} กล่าวคือ รูปแบบ Holding Company

^{๑๔} สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ. (๒๕๖๐). รายงานการวิจัยประสิทธิภาพและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. สืบค้นเมื่อ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๖, สืบค้นจาก <http://backoffice.thaiedresearch.org/uploads/paper/c4063b7da02d0891b967771d783f6281.pdf>

^{๑๕} เกวลี มโนภินิเวศ. การจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งคอมพานี (Holding company) เพื่อเข้าร่วมกิจการร่วมลงทุน หรือเข้าถือหุ้นกับเอกชน ในรูปแบบของหน่วยธุรกิจ (Spin-off company หรือ IDE Spin off) เพื่อนำผลงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม ไปต่อยอดเชิงพาณิชย์. สืบค้นเมื่อ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๖, สืบค้นจาก [http:// web.krisdika.go.th/pdfPage.jsp?type=act&actCode=13845](http://web.krisdika.go.th/pdfPage.jsp?type=act&actCode=13845)

(หน้า ๓) สภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติได้มีมาตรการกระตุ้นให้เกิดวิสาหกิจฐานนวัตกรรม (Innovation Driven Enterprise : IDEs) ส่งเสริมการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนในธุรกิจนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานในระบบวิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม ด้วยการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งคอมพานี (Holding company) หรือสนับสนุนการก่อตั้งหน่วยธุรกิจ (Spin-off company, IDE Spin off)

บริษัทโฮลดิ้งคอมพานี คือ บริษัทที่มีการประกอบธุรกิจโดยมีรายได้จากการถือหุ้นในบริษัทอื่นเป็นหลัก และไม่มีการประกอบธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญเป็นของตนเอง ซึ่งอาจเป็นการลงทุนในบริษัทในประเทศหรือต่างประเทศ ปัจจุบันมีการจัดตั้งโฮลดิ้งคอมพานี (Holding company) โดยมหาวิทยาลัยและหน่วยงานในระบบวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมขึ้นหลายแห่ง อาทิ บริษัท ซียู เอ็นเทอร์ไพรส์ จำกัด ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บริษัท อ่างแก้ว โฮลดิ้ง จำกัด ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ บริษัท เอ็ม เวเนเจอร์ จำกัด ของมหาวิทยาลัยมหิดล และบริษัท นาสต์ต้า โฮลดิ้ง จำกัด ของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เพื่อให้บริษัทที่จัดตั้งขึ้นสามารถเข้าร่วมกิจการ ร่วมลงทุน หรือเข้าถือหุ้นกับเอกชนในธุรกิจ Start-up เกี่ยวกับกิจการด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยโฮลดิ้งคอมพานีอาจจัดตั้งหน่วยธุรกิจในรูปแบบ Spin-off company หรือ IDE Spin off เพื่อนำผลงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม ที่โฮลดิ้งคอมพานีมีอยู่หรือที่เกิดจากการดำเนินงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยหรือของหน่วยงานในระบบวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมมาให้ Spin-off company หรือ IDE Spin off พัฒนาต่อและนำเอาเทคโนโลยีนั้นไปใช้ให้เกิดผลกำไร



คือการตัดออกจากเงื่อนไขของมหาวิทยาลัยอย่างถูกต้อง แต่ทว่างบลงทุนจะนำมาแหล่งใด CU Enterprise ใช้งบลงทุน ๒๐๐ ล้านบาท ซึ่งขอบริจาคได้ภายในไม่กี่สัปดาห์ โดยศิษย์เก่าให้เงินเป็นกองทุน เมื่อหันกลับมามอง “สวนดุสิต” การขอเงินประมาณ ๒๐ ล้านบาท ยังเป็นการยากมากที่จะขอได้ อาทิ การขอโอนเงินจากมูลนิธิ ๖๐ ปี การเรือนสวนดุสิต มาเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต เพื่อจะมาเป็นงบลงทุน ประเด็นรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจของมหาวิทยาลัยคิดมานานแล้ว เหตุผลที่ตั้ง “สำนักกิจการพิเศษ” อีกประการหนึ่งก็คือ การแทนที่ Holding Company อย่างไรก็ตาม งบลงทุนส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย ตั้งเป็นงบรายได้ที่มาจากงบประมาณแผ่นดิน จึงไม่สามารถใช้ Holding Company ที่ตัดออกจากเงื่อนไขของมหาวิทยาลัยได้

ศูนย์บริการสื่อและสิ่งพิมพ์กราฟฟิคไซต์ ก็ไม่สามารถดำเนินงานในรูปแบบ Holding Company ได้ เพราะในการจัดซื้อเครื่องพิมพ์มีมูลค่า ๕๐ ล้านบาท สำหรับโรงงานแปรรูปอาหาร มีเงินลงทุนประมาณ ๒๐๐ ล้านบาท ถ้าใช้รูปแบบ Holding Company หรือ Enterprise ต้องมีการดำเนินงานในรูปแบบของโรงงานอย่างเต็มรูปแบบ ทำให้ติดเงื่อนไขมากมาย อาทิ พื้นที่ตั้งโรงงาน เครื่องจักร เครื่องมือ ต้องมีการขออนุญาตจากกรมโรงงานอุตสาหกรรม แม้กระทั่งเงินลงทุน ซึ่งโรงงานแปรรูปอาหารใช้เงินลงทุนส่วนที่

(ต่อจากเชิงอรรถที่ ๑๒)

(หน้า ๖) อย่างไรก็ดี ปัจจุบันการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานในระบบวิทยาศาสตร์ฯ ยังมีประเด็นเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และกรอบวัตถุประสงค์ตามกฎหมายจัดตั้งมหาวิทยาลัย หรือกฎหมายจัดตั้งหน่วยงานในการดำเนินการจัดตั้งบริษัท การเข้าร่วมกิจการ ร่วมลงทุน หรือเข้าถือหุ้นกับเอกชนในหรือกับบริษัทอื่น และประเด็นตามกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. ๒๕๖๒ ส่วนกรณีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น กฎหมายจัดตั้งมหาวิทยาลัยแต่ละฉบับต่างก็มีบทบัญญัติดังกล่าวแตกต่างกัน ภายใต้กรอบวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน หรือไม่มีบทบัญญัติดังกล่าว

เป็นงบประมาณแผ่นดิน และส่วนที่ “สวนดุสิต” ไปดำเนินการ บริษัท Trading^{๑๖} เพื่อช่วยในการขาย ซึ่งขณะนี้กรมสรรพากรก็จะเก็บภาษี เช่นเดียวกับ Home Bakery ที่ต้องเสียภาษีอย่างถูกต้อง แม้ว่า “สวนดุสิต” มีความต้องการที่จะดำเนินงานธุรกิจของมหาวิทยาลัยในรูปแบบ Holding Company หรือ Enterprise เพราะไม่ต้องมีการกำกับดูแลโดยหน่วยงานของรัฐบาล หรือส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานอิสระ เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) หรือแม้แต่สภามหาวิทยาลัย (ซึ่งเป็นได้เพียงคณะกรรมการให้ความคิดเห็น) และมีอิสระในการพัฒนา แต่ทว่า “สวนดุสิต” ไม่มีเงินสะสมมากมายขนาดนั้น ดังนั้น “สวนดุสิต” จึงไม่ต้องไปทำตามรูปแบบการดำเนินงานใด ๆ เพียงแต่ว่า “สวนดุสิต” ต้องคิดให้เร็วกว่า และลงมือทำให้ได้

จะเห็นได้ว่าสิ่งที่ “สวนดุสิต” ทำเป็นเชิงธุรกิจ แต่ไม่ได้เป็นธุรกิจที่สมบูรณ์ ยังเป็นกึ่งกึ่งอยู่ แต่สามารถดำเนินการให้สมบูรณ์ได้ในตัวตนของ “สวนดุสิต” นอกจากนี้ยังเป็นการลงทุนที่ถูกต้องและตรวจสอบได้

อรรถกถา ๕ “สวนดุสิต” : แนวคิดการกำธุรกิจของมหาวิทยาลัย

เมื่อ ดร.สุวิชา เนียมสอน ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลยุทธ์ ได้ค้นข้อมูลจาก ChatGPT (Chatbot Generative Pre-trained Transformer) ระบบ AI Chatbot หรือปัญญาประดิษฐ์ที่สามารถโต้ตอบสื่อสารผ่านข้อความกับมนุษย์ ใน ๒ คำถาม ดังนี้ คำถามที่ ๑ ทำไมมหาวิทยาลัยควรทำกิจการธุรกิจ (Why university should do business enterprise?) คำถามที่ ๒ อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการทำธุรกิจของมหาวิทยาลัย (Explain an idea of university business)

ข้อมูลคำตอบของคำถามที่ ๑ พบว่า มหาวิทยาลัยทำกิจการธุรกิจด้วยเหตุผลหลายประการ ดังนี้

๑) ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Sustainability) : กิจการธุรกิจสามารถสร้างรายได้เพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งรายได้นี้สามารถนำไปใช้ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน การวิจัย คณาจารย์ และบริการนักศึกษา โดยคำว่า Financial (adj.) มีความหมายว่าทางการเงิน เกี่ยวกับการเงิน เกี่ยวกับการคลัง

๒) การทำให้ความรู้เป็นธุรกิจการค้า (Knowledge Commercialization) : มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับแนวหน้าของการวิจัยและนวัตกรรม กิจการธุรกิจช่วยให้ขายทรัพย์สินทางปัญญาและผลการวิจัยที่สามารถเปลี่ยนเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยีที่นำเข้าสู่ตลาดได้ นำไปสู่ผลประโยชน์ทางการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยและนำไปสู่การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ โดยคำว่า Commercialization (n.) มีความหมายว่า การทำให้เป็นธุรกิจการค้า

^{๑๖} ธนาคารไทยพาณิชย์. (๒๕๖๕). เจาะลึกรูปแบบธุรกิจญี่ปุ่น (๓)-ธุรกิจ Trading. สืบค้นเมื่อ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๖, สืบค้นจาก <https://www.scb.co.th/th/personal-banking/stories/tips-for-you/japanese-business-trading.html>

บริษัท Trading คือ ธุรกิจซื้อมา-ขายไป โดยเจ้าของธุรกิจเองไม่จำเป็นต้องลงทุนสร้างโรงงาน ไม่จำเป็นต้องมีความรู้ในการผลิตสินค้าขึ้น ๆ ก็ได้ เพราะดำเนินธุรกิจโดยการซื้อสินค้ามาขายต่อให้แพงขึ้นเพื่อทำกำไรจากส่วนต่าง

๓) การพัฒนาเพิ่มประสบการณ์ทางการศึกษา (Enhancing Educational Experience) : มหาวิทยาลัยสามารถมอบโอกาสการเรียนรู้ภาคปฏิบัติและประสบการณ์จริงให้กับนักศึกษา ซึ่งอาจรวมถึงการฝึกงาน โปรแกรมสหกิจศึกษา ความคิดริเริ่มของผู้ประกอบการ และความร่วมมือทางอุตสาหกรรม ประสบการณ์เหล่านี้จะช่วยเพิ่มพูนทักษะการทำงานและการจ้างงาน โดยคำว่า Enhancing (vt.) มีความหมายว่า ทำให้สูงขึ้น เพิ่มพูน พัฒนา ยกระดับ

๔) ความร่วมมือของอุตสาหกรรม (Industry Collaboration) : การมีส่วนร่วมของภาคอุตสาหกรรมกับมหาวิทยาลัยสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ส่งเสริมความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยกับโลกธุรกิจ ความร่วมมือนำไปสู่การสนับสนุนทุนวิจัย การเข้าถึงทรัพยากร และการประยุกต์ใช้ผลการวิจัยในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง โดยคำว่า Collaboration (n.) มีความหมายว่า ความร่วมมือ การช่วยเหลือ

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

สรุปได้ว่า กิจกรรมธุรกิจทำให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างรายได้ นำความรู้ไปขายในเชิงการค้า ส่งมอบโอกาสการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม และสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนทางการเงิน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาวิทยาลัยและความสามารถในการบรรลุพันธกิจที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

ข้อมูลคำตอบของคำถามที่ ๒ พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับการทำธุรกิจของมหาวิทยาลัย มีดังนี้

๑) การถ่ายทอดเทคโนโลยีและการออกใบอนุญาตหรือการจดสิทธิบัตร (Technology Transfer and Licensing) : มหาวิทยาลัยทำการวิจัยที่นำไปสู่เทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา ด้วยการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการออกใบอนุญาตหรือการจดสิทธิบัตร มหาวิทยาลัยสามารถทำการค้าสิ่งประดิษฐ์ได้โดยการร่วมมือกับภาคธุรกิจหรือการก่อตั้งหน่วยธุรกิจที่สามารถให้สิทธิ์ใช้งานเทคโนโลยีแก่บริษัทภายนอก โดยให้ผลตอบแทนทางการเงินแก่มหาวิทยาลัยในรูปแบบของค่าลิขสิทธิ์ ตัวอย่างธุรกิจวิชาการของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ได้แก่ งานวิจัย และลิขสิทธิ์ทางปัญญา

๒) การศึกษาต่อเนื่องและการพัฒนาวิชาชีพ (Continuing Education and Professional Development) : มหาวิทยาลัยสามารถเสนอหลักสูตรการศึกษาต่อเนื่องและ/หรือหลักสูตรการพัฒนาวิชาชีพเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานที่ต้องการเพิ่มพูนทักษะหรือศึกษาต่อ รวมถึงการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา หลักสูตรประกาศนียบัตร หลักสูตรออนไลน์ และหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้บริหาร ด้วยการให้โอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตัวอย่างธุรกิจวิชาการของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ได้แก่ ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์

๓) ร้านหนังสือและผลิตภัณฑ์ (Campus Bookstores and Merchandise) : มหาวิทยาลัยมีร้านหนังสือ ตำราเรียน เอกสารประกอบการเรียน ผลิตภัณฑ์ของมหาวิทยาลัย เช่น เครื่องแต่งกายของที่ระลึก และสินค้าชุมชน รายได้จากร้านหนังสือและผลิตภัณฑ์ นำไปสู่ความยั่งยืนทางการเงินของมหาวิทยาลัยและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน ตัวอย่างธุรกิจวิชาการของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ได้แก่ ศูนย์หนังสือ ศูนย์บริการสื่อและสิ่งพิมพ์กราฟฟิคไซท์

๔) บริการให้คำปรึกษาและการวิจัย (Consulting and Research Services) : มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญมากมายในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่สามารถให้บริการให้คำปรึกษาแก่ธุรกิจ หน่วยงานรัฐบาล

และองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร รวมถึงการวิจัยตลาด การวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาความเป็นไปได้ การวิเคราะห์นโยบาย และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในสาขา โดยมหาวิทยาลัยสามารถจัดหาแหล่งรายได้เพิ่มเติมและส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ตัวอย่างธุรกิจวิชาการของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ได้แก่ ศูนย์บริการทดสอบทางวิชาการสวนดุสิต สวนดุสิตโพล

๕) โครงการบ่มเพาะและความผู้ประกอบการ (Incubators and Entrepreneurship Programs) : เพื่อสนับสนุนนักศึกษา คณาจารย์ และศิษย์เก่าในการทำกิจการของตนเอง (Startup) ในจัดหาทรัพยากร การให้คำปรึกษา โอกาสในการสร้างเครือข่าย และการเข้าถึงเงินทุน มหาวิทยาลัยสามารถสนับสนุนนวัตกรรม การพัฒนาเศรษฐกิจ และการสร้างงาน ตัวอย่างธุรกิจวิชาการของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ได้แก่ โฮมเบเกอรี่ ครีวสวนดุสิต โรงแรมสวนดุสิต เฟลส โรงงานแปรรูปอาหาร

มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินธุรกิจของมหาวิทยาลัยตามแนวคิดทางธุรกิจที่กล่าวข้างต้น การริเริ่มธุรกิจของมหาวิทยาลัยอาจมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับจุดแข็ง ทรัพยากร โอกาส และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย



อรรถกถาที่ ๖ “สวนดุสิต” : Wealth Organization

ถ้ามหาวิทยาลัย “สวนดุสิต” ไม่ทำกิจการธุรกิจหรือธุรกิจวิชาการ อะไรจะเกิดขึ้น คำตอบคือ ความถดถอย (Decline) สถานการณ์ที่ศักยภาพในการดำเนินงานและทรัพยากรหลักของ “สวนดุสิต” ลดน้อยลงกว่าในช่วงเวลาที่ผ่านมา “สวนดุสิต” ไม่สามารถส่งเสริมการจ้างงานที่สูงขึ้นได้ เช่น เมื่อมหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงการจ้าง สัญญาจ้างของบุคลากรให้เป็นสัญญาระยะสั้น บุคลากรหลายคนเห็นว่าทำให้ขาดความมั่นคง ความมั่นคงเกิดขึ้นเพราะการทำสัญญาแบบระยะยาวจริงหรือหรือนั่นคือความมั่นคงเฉพาะตนของบุคคลนั้น ๆ ถ้าพิจารณาสิ่งที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า ระยะเวลาที่บอกว่ามั่นคงที่ผ่านมานั้น ได้ทำอะไรหรือไม่ อาทิ มหาวิทยาลัยมีบุคลากรจำนวนน้อยกว่าร้อยละ ๕๐ ของบุคลากรทั้งหมดที่จะสามารถเป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร และ/หรืออาจารย์ประจำหลักสูตรได้ เพราะบุคลากรมีความมั่นคงเฉพาะตน ท่านทราบหรือไม่ว่าตอนนี้แท่งเงินเดือนไม่มีแล้ว เพราะได้เปลี่ยนเป็นช่วงของเงินเดือน ดังนั้นผู้ที่ถูกจ้างงานในระยะหลังจะมีเงินเดือนสูงกว่าผู้ที่ถูกจ้างงานระยะแรก ๆ สัญญาระยะสั้นดีกว่า เมื่อบุคลากรสามารถพัฒนาตนให้มีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น เงินเดือนค่าจ้างก็จะถูกปรับขึ้นตามสัญญาที่ต่อไปในแต่ละครั้ง มิเช่นนั้นจะไม่มีโอกาสได้ขึ้นเงินเดือน

“สวนดุสิต” เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ดังนั้นถ้าบุคคลนั้นทำงานได้ประสิทธิภาพประสิทธิผลเท่าเดิม เงินเดือนก็จะไม่ถูกปรับขึ้น มหาวิทยาลัย “สวนดุสิต” เป็น “Privatization”^{๑๗} ในคำภาษาอังกฤษ แต่ถ้ามีคำถามว่า จะพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างไร จะถามกลับไ้ว่า แล้วทำไมจึงพัฒนาไม่ได้ ปัญหาอยู่ที่ใด ตัวอย่างการพัฒนาตนเองของอริการศิริโรจน์ จบการศึกษาด้านรีโมตเซนซิง (Remote Sensing)



^{๑๗} ดรณศักดิ์ ตติยะลาภะ. (๒๕๕๔). มหาวิทยาลัยไทยในยุคทุนนิยม โลกาภิวัตน์ : จุดปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ มหาวิทยาลัยไทยบนความท้าทาย. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์. ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๒ กรกฎาคม-ธันวาคม, หน้า ๒๒.

Privatization หรือ Corporatization คือ Autonomous University การที่จะพยายามจะจัดการและดูแล รวมไปถึงการดำเนินการให้การศึกษาในระดับอุดมศึกษามีลักษณะที่ดีดำเนินการในรูปแบบของเอกชนในรูปแบบของคณะกรรมการ ในรูปแบบที่ห้ามมหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระ มีความคล่องตัวในการจัดการบริหาร ไม่เป็นระบบราชการ

ทางภูมิศาสตร์ แต่เป็นอาจารย์เพียง ๓ เดือน และไม่สอนหนังสือ แม้ว่าจะได้เรียนด้านที่เกี่ยวกับผู้บริหาร มาบ้าง แต่ก็มึระบบที่แตกต่างกัน สิ่งที่ยืนยันมานำไปใช้ในการเป็นวิทยากรให้ผู้อื่นเพียงอย่างเดียว สิ่งที่ยืนยันใหม่พัฒนาใหม่จึงเกิดขึ้นเพิ่มทุกวัน ต้องคิดให้ทันกับเด็กรุ่นใหม่ ฟังเพลง BTS ศิลปินกลุ่มวง K-POP ของประเทศเกาหลี เพราะต้องมีความรู้ที่จะพูดคุยกับเด็กรุ่นใหม่ เช่นเดียวกับหลักสูตรใหม่ที่ พัฒนาขึ้น แต่วิธีการคิด วิธีการทำ ยังเป็นแบบเดิม จึงไม่สร้างความรู้ใหม่ขึ้น “สวนดุสิต” มีอาจารย์จำนวน มากกว่ามหาวิทยาลัยหลาย ๆ แห่ง ดังนั้นควรจะมีหลักสูตรที่จัดการศึกษามากกว่า ๔๒ หลักสูตร แต่กลับ กลายเป็นว่าหลาย ๆ แห่ง มีหลักสูตรที่จัดการศึกษามากกว่า

ทำไมต้องใช้คำว่า “ธุรกิจวิชาการ” เพราะ “สวนดุสิต” ต้องการองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ถูก พัฒนาขึ้น ไม่ต้องการความร่ำรวยของมหาวิทยาลัย เป้าหมายของมหาวิทยาลัยคือ “ความมั่งคั่ง” ของ มหาวิทยาลัย ซึ่งไม่ได้หมายถึง ความมั่งคั่งทางการเงิน แต่ Wealth Organization^{๓๘} คือ ความมั่งคั่งทาง วิชาการ ความคิด ความรู้ แล้วในปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนให้ทั้งมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้เกิดทักษะในการขายวิชาการ “สวนดุสิต” ไม่ได้ขายความชำนาญหรือ ความถนัดที่มี แต่ขายในสิ่งที่คนอื่นเขาไม่รู้ ขายในสิ่งที่คนอื่นเขาพัฒนาได้ยาก แต่ “สวนดุสิต” สามารถ พัฒนาได้ก่อน ดังนั้น การลงทุนการพัฒนาตนเองเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งเพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนอย่างชัดเจน เช่น บุคลากรหลากหลายคนที่ถูกเลือกให้ทำหน้าที่ในงานต่าง ๆ ทำให้มีการปรับ เงินเดือนตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและความรู้ที่มีอยู่ในงาน เมื่อรองศาสตราจารย์ ดร.สุชุม เฉลยทรัพย์ ได้ถามว่า ถ้าอธิการบดีโรจน์กลับมาเป็นอาจารย์อีกครั้ง จะทำอะไร คำตอบคือ ดีใจที่สุด เพราะสมัยหนึ่งเงินเดือนติดขึ้นอยู่ ๖ ปี เพราะเงินเดือนจะได้ขึ้นตามโอกาสที่ได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง



^{๓๘} CMG Associate Christian Knapp on LinkedIn. (2022). The Affluent Organization: Determining Organizational Wealth in the New World of Work. Retrieved June 23, 2022, from: <https://www.cmgconsulting.com/post/determining-organizational-wealth>

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.



อรรถกถาที่ ๗ “สวนดุสิต” : SDU Directions : SMALL but SMART

วิธีการที่บุคลากรจะคิดอะไรให้เกิดการพัฒนา นั่นคือ การมองดูว่า อธิการบดีโรจน์คิดอะไร เป็นที่มาของ “SDU Directions: SMALL but SMART”^{๑๙} ที่มีความสำคัญในการเป็นกลไกหลักของการหลอมรวมธุรกิจวิชาการให้พัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจนได้เช่นเดียวกับ Jigsaw แต่ไม่ได้เป็นการต่อ Jigsaw ที่เริ่มจากตัวมุมหรือตัวด้านข้าง แต่เป็น “Jigsaw ที่เริ่มจากตัวกลาง” เพื่อให้บุคลากรทั้งหมดของมหาวิทยาลัยต่อ Jigsaw ต่อไปได้ทั้ง ๔ ทิศ ซึ่งจะต่ออย่างไรก็ได้ ถ้าต่อ Jigsaw เป็นก็จะเติบโตขึ้นไปเรื่อย ๆ แล้วเป็น Jigsaw ที่สมบูรณ์แบบ แต่ถ้าไปไม่ถึง Jigsaw ที่มองเห็นภาพสุดท้าย อธิการบดีโรจน์กล่าวว่า “ถ้าท่านมองเห็นภาพอนาคตได้ แสดงว่าท่านไม่มีอนาคต” เพราะอนาคตได้หมดไปแล้ว

เมื่อได้ใช้คำว่า “Survival” แล้ว ต่อจากนั้นควรใช้คำว่าอะไร นั่นคือ “Beyond Survival” เหนือความอยู่รอด แล้วใช้คำว่า “The Day After Tomorrow” เพราะ Tomorrow อยู่ในปัจจุบัน เมื่อได้คิดในส่วนของ “The Day After Tomorrow” บวกกับ “SDU Directions: SMALL but SMART” ก็จะไปอยู่ในส่วนของ “Beyond Survival” ดังนั้น ธุรกิจวิชาการจึงไม่ได้มีความหมายเฉพาะเพียงการทำธุรกิจเชิงวิชาการ แต่หมายถึงกระบวนการคิดในการที่จะอยู่รอดอย่างมั่นคง เฉกเช่นองค์กรธุรกิจ “Victory Belongs To The Most Tenacious ชัยชนะเป็นของผู้ที่ยืนหยัดที่สุด”^{๒๐}

^{๑๙} มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (๒๕๖๖). ทิศทางของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต: จีว แต่ แจ๋ว (ฉบับทบทวน) พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๗ (SDU Directions: SMALL but SMART (Revised version) ๒๐๒๓-๒๐๒๔). สืบค้นเมื่อ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๖, สืบค้นจาก <https://www.dusit.ac.th/home/2023/1103420.html>

^{๒๐} Woods J. (2022). Victory Belongs To The Most Tenacious. Retrieved June 23, 2022, from: <https://www.stockinvestor.com/53687/victory-belongs-to-the-most-tenacious/>

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.



อรรถกถาสรุป

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

กลไกที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาคือ คิดและทำที่แตกต่างจากคนอื่น “จุดเริ่มต้น” ของการวางรากฐานทาง “ธุรกิจ” ที่เป็นแนวคิดทางธุรกิจ คือ โรงแรมสวนดุสิต เฟลส เพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ การฝึกประสบการณ์สมบูรณแบบของนักศึกษา

“เอาตัวให้รอด” “Survival เป็นปรัชญาของสวนดุสิต เพื่อให้มองว่า ถ้าเมื่อคิดจะทำอะไรแล้ว ก็ต้องคิดตัวต่อให้ได้ว่าทำอะไร และทำอย่างไรจึงจะรอด

“สวนดุสิตขายความรู้ได้” คนอื่นอยากได้ความรู้จาก “สวนดุสิต” แล้วทำไม “สวนดุสิต” ไม่เอาความรู้ที่มีไปขายหรือไปพัฒนาคนอื่น สำนักกิจการพิเศษสร้างขึ้นมารับธุรกิจที่จะขายองค์ความรู้ที่สร้างขึ้นมา เป็นจุดเริ่มต้นของคำว่า “ธุรกิจวิชาการ” โดยมีความหมายว่า การสร้างองค์ความรู้ใหม่จากฐานวิชาการที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญและนำนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน การอบรม การวิจัย การบริการชุมชน และการดำเนินการทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

“สวนดุสิต” ใช้คำว่า ธุรกิจวิชาการ เพื่อขายองค์ความรู้ของในรูปแบบการประชุมวิชาการ การสัมมนา การฝึกอบรม การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ นอกจากนี้ ธุรกิจวิชาการยังเป็นแหล่งเรียนรู้ให้นักศึกษาได้ฝึกงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและ/หรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง

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

กิจการธุรกิจทำให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างรายได้ นำความรู้ไปขายในเชิงการค้า ส่งมอบโอกาสการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม และสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนทางการเงิน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาวิทยาลัยและความสามารถในการบรรลุพันธกิจที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

เป้าหมายของ “สวนดุสิต” คือ Wealth Organization ความมั่งคั่งทางวิชาการ ความคิดความรู้ เพื่อให้เกิดทักษะในการขายวิชาการ “สวนดุสิต” ไม่ได้ขายความชำนาญหรือความถนัดที่มี แต่ขายในสิ่งที่คนอื่นเขาไม่รู้ ขายในสิ่งที่คนอื่นเขาพัฒนาได้ยากและช้า แต่ “สวนดุสิต” สามารถพัฒนาได้ก่อนและรวดเร็ว

“The Day After Tomorrow” ผนวกกับ “SDU Directions: SMALL but SMART” จะเป็นส่วนหนึ่งของ “Beyond Survival” ดังนั้น ธุรกิจวิชาการจึงไม่ได้มีความหมายเฉพาะเพียงการทำธุรกิจในเชิงวิชาการ แต่หมายถึงกระบวนการคิดในการที่จะอยู่รอดอย่างมั่นคง เพื่อให้เหนือความอยู่รอด

เรียบเรียงโดย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภากรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์
ศาสตราจารย์ธานินทร์ สิกธีร์ธีธรรม
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต



CHAPTER CHAT #1

“สวนดุสิต” กับ “ธุรกิจวิชาการ”

วันพฤหัสบดีที่ 22 มิถุนายน 2566 เวลา 10.00 – 11.00 น.

ณ ห้องประชุมชั้น 5 สำนักงานมหาวิทยาลัย

และระบบออนไลน์ผ่าน Zoom

ขอบคุณ

ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

461 คน

ยอดเงินสนับสนุนการศึกษา

200,000

บาท



มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
SUAN DUSIT UNIVERSITY

295 ถนนนครราชสีมา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300 โทร. 0 2244 5000

295 Nakhon Ratchasima Rd., Dusit, Bangkok 10300 +66 2244 5000

www.dusit.ac.th