



บทความวิชาการ

ผู้บริหารการศึกษาอันชาญฉลาด: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

รศ.ดร.ศิโรจน์ ผลพันธิน *

รศ.ดร.สุชุม เกลียวทรัพย์ **

ผศ.ดร.สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์***

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นการอธิบายผู้บริหารการศึกษาอันชาญฉลาด กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสวนดุสิต การบริหารการศึกษาในความท้าทายความเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งนวัตกรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม ผู้บริหารการศึกษาต้องมีความฉลาดในการเรียนรู้และบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ ส่งมอบการศึกษาที่มีคุณภาพสูงสุดให้กับผู้เรียน ผู้บริหารต้องมีความฉลาดในการค้นหานวัตกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ตลอดเวลา และกระตุ้นให้บุคลากรแสวงหาวิธีการคิดและทำสิ่งใหม่ ๆ มหาวิทยาลัยสวนดุสิตเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาแห่งหนึ่งเป็นที่ยอมรับเชื่อถือในคุณภาพการศึกษาโดยการนำและการบริหารการศึกษานานาชาติของอธิการบดี บทความนี้ใช้ทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพด้านการบูรณาการความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค เป็นแนวคิดในการวิเคราะห์สังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยสวนดุสิต พร้อมก็นำเสนอการนำไปใช้เชิงประจักษ์ที่เป็นรูปธรรม และข้อค้นพบของการบริหารการศึกษาอันชาญฉลาดที่สำคัญว่า มหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีวิธีคิดที่แตกต่างในการสร้างงานจากความเชี่ยวชาญและภูมิปัญญาของตนเอง พัฒนาเป็นนวัตกรรมนำไปสู่การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ จากนั้นจึงเผยแพร่สู่ชุมชน

คำสำคัญ: ผู้บริหารการศึกษาอันชาญฉลาด มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

* อธิการบดี มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

** ประธานที่ปรึกษาอธิการบดี มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

***อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต



Smart Educator: Suan Dusit University

Assoc. Prof. Dr.Sirote Pholpuntin *

Assoc. Prof. Dr.Sukhum Chaleysub, D.M. **

Asst. Prof. Dr.Supaporn Tungdamnernsawad***

Abstract

This article describes the smart educator; a case study of Suan Dusit University. Educational administration in the face of global change challenges in innovation, technology, economy, and society. Educational administrators must be smart in learning and managing organizations effectively. Delivering the highest quality education to learners, educational administrators must be smart in finding innovations that come from constant learning, and encourage staff to seek new methods of thinking and doing. Suan Dusit University is one of the higher education institutions that is accepted and trusted in the quality of education through the smart leadership and administration of its president. This article uses the skills of an effective administrator; consisting of conceptual skills, human skills, and technical skills for concept to analyze, and synthesize documents related to educational administration and leadership of the President's Suan Dusit University, along with presenting concrete empirical applications and the important findings of smart educator; Suan Dusit University has a different method of thinking about creating work from its own expertise and wisdom develop into innovation, leading to teachings, researches, and academic services, and finally distributed to the community.

Keywords: Smart Educator, Suan Dusit University

* President of Suan Dusit University

** Chairman of the Advisory to President of Suan Dusit University

***Graduate School of Suan Dusit University

Received: 25 December 2023/ Revised: 30 December 2023/ Accepted: 30 December 2023/ Published online: 30 December 2023

บทนำ

การบริหารการศึกษายุคใหม่เป็นเรื่องของความเข้าใจโลกในมุมมองใหม่ มโนทัศน์ใหม่ การปรับความรู้ทักษะสมรรถนะให้เท่าทันความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เปิดโอกาสให้ผู้คน สังคม เศรษฐกิจ ทุกกลุ่ม ได้สร้างกระแสความก้าวหน้าของนวัตกรรมและเทคโนโลยี ความเคลื่อนไหวของโลกวันนี้เป็นความเคลื่อนไหวที่ขับเคลื่อนไปโดยโลกฐานความรู้และเทคโนโลยีที่ก้าวหน้ารวดเร็ว เปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนด้วยฐานข้อมูลที่มีผลต่อเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิต

การปรับตัวของการศึกษาขึ้นกับผู้บริหารการศึกษาเป็นสำคัญว่า มีความรู้ ความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพียงพอที่จะรับมือการปรับตัว ปรับสร้างความรู้ ปรับทักษะสมรรถนะ ในการสร้างคนซึ่งเป็นจุดหมายสำคัญของการศึกษา สถาบันการศึกษาต้องสร้างความรู้ ความเข้มแข็งด้านทักษะสมรรถนะที่ตอบโจทย์ความก้าวหน้าความเปลี่ยนแปลงจริง ป้อนบัณฑิตเข้าสู่ระบบการทำงานจริง มีรากฐานแข็งแกร่งในการต่อยอดสร้างความก้าวหน้าทั้งความคิดที่สร้างสรรค์และจิตใจที่ดี เรียนรู้ที่ไม่รู้จบเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีและมีศักยภาพสูงในการดำรงชีพ

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีประวัติศาสตร์อันยาวนาน ก้าวเข้าสู่ปีที่ 91 จากโรงเรียนการเรือนแห่งแรกของประเทศไทยสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ มีชื่อเสียงทางด้านการศึกษาปฐมวัย ศึกษาศาสตร์ ธุรกิจบริการ ธุรกิจการโรงแรม ธุรกิจการบิน กฎหมายและการเมือง และสุขภาพ มหาวิทยาลัยสวนดุสิตเติบโตขึ้นมาพร้อมรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ เปลี่ยนพลังความสามารถของบุคลากรทุกคนให้เป็นพลังแห่งการคิดค้นสิ่งใหม่ที่เป็นนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงบนรากฐานที่เข้มแข็ง สิ่งที่สำคัญบุคลากรทุกคนอยู่ คือ องค์กร ดังนั้น เป้าหมายหลักของการพัฒนาจึงต้องพัฒนาที่องค์กรเป็นสิ่งแรกที่สำคัญว่า จะต้องทำอะไรและทำอย่างไร เป็นการแข่งขันเพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเองของบุคลากร และการพัฒนาจากสิ่งที่มหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งให้ดียิ่งขึ้น ในบทความนี้จะกล่าวถึงการนำประสบการณ์ มุมมอง การบริหารการศึกษานานาชาติในความเป็นผู้นำของ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน อธิการบดีมหาวิทยาลัยสวนดุสิต มาเสริมสร้างแนวคิดและพลังการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงให้กับคุณภาพทางวิชาการที่ทรูหราประณีตใส่ใจและนำไปสู่นโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนของผู้บริหารการศึกษานานาชาติ

บทความนี้ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่คลาสสิกยอดเยี่ยม เรื่อง ทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ทักษะด้านการบูรณาการความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค ของ Robert Katz เผยแพร่ใน Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1955 มาเป็นแนวคิดพื้นฐานในการศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำของรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน อธิการบดีมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ที่ได้เขียนหรือกล่าวไว้ในวาระต่าง ๆ พร้อมกับการนำเสนอการนำไปใช้เชิงประจักษ์ที่เป็นรูปธรรม ไปสู่การเป็นผู้บริหารการศึกษานานาชาติ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต



แนวคิดและหลักการบริหารอันชาญฉลาด

แนวคิดและหลักการบริหารอันชาญฉลาด ที่ใช้ในการอธิบายบทความมีดังนี้

1. แนวความคิดของคำ “ฉลาด” “ผู้บริหารการศึกษา” และ “ภาวะผู้นำ”

คำว่า "ฉลาด (Smart)" ถูกกำหนดว่าเป็นบุคคลที่ฉลาด มีพรสวรรค์ และประสบความสำเร็จสูง (Neuber & Amanda, 2019, ออนไลน์) ซึ่งคำว่า Smart ภาษาอังกฤษเป็นคำคุณศัพท์ มีความหมายว่า ฉลาดปราดเปรื่อง เก่ง สำหรับนักจิตวิทยากล่าวว่า ผู้เรียนที่ฉลาด (Smart Student) คือ ผู้ที่มีสมมติ ปัญญาดี และหลักแหลม ผู้เรียนที่ฉลาดรู้ถึงศักยภาพของตนเองและก้าวไปข้างหน้าอย่างผู้ฉลาด (John, 2018, ออนไลน์) สำหรับครูที่ฉลาด (Smart Teacher) คือ ผู้ที่เป็นเพื่อนสนิทของผู้เรียน ผู้รู้จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้เรียน ครูรู้ว่าเป้าหมายใดที่เหมาะสมกับการพัฒนาของผู้เรียน และช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Gamaethige, 2020, ออนไลน์)

คำว่า “ผู้ให้การศึกษา (Educator)” ถูกกำหนดว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถ ความรู้ ทักษะ มีประสบการณ์ที่กว้างขวาง และเฉพาเจาะจงในด้านการศึกษ เป็นผู้ที่ให้แนวทางหลักการและพัฒนาความสามารถพื้นฐานของหลักการ (UK.indeed, 2023, ออนไลน์)

ดังนั้น Smart Educator จึงมีความหมายว่า ผู้บริหารการศึกษาที่ฉลาดปราดเปรื่องในการเรียนรู้ การสอน และการจัดการชั้นนำ ของการส่งมอบการศึกษาที่มีคุณภาพสูงสุดให้กับผู้เรียนและองค์กรการศึกษา (Smart Educator, 2023, ออนไลน์)

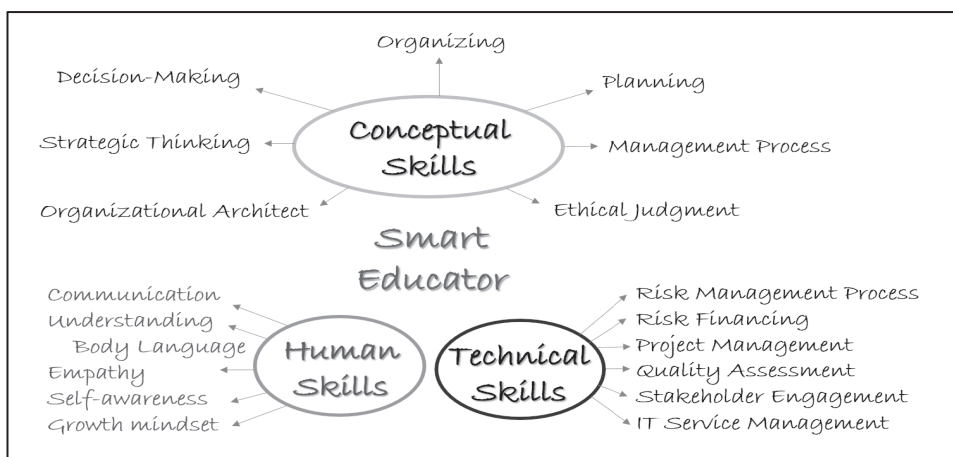
สำหรับคำว่า ผู้บริหาร (Executive) มีความหมายว่า ผู้ที่เป็นผู้นำ มีอำนาจในการสั่งงานเพื่อให้งาน รุดหน้าไป โดยคุณลักษณะหนึ่งในของการเป็นผู้บริหารที่ฉลาดและบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการนำ (Leadership) (Vistage, 2023, ออนไลน์)

ผู้นำที่ดีต้องมีคอนอยากเดินตาม (สุรินทร์ คำฝอย, 2566, น. 1) คำว่า Leadership เมื่อวิเคราะห์คำ จะได้คำว่า Leader & Ship โดย Ship ภาษาอังกฤษเป็นคำนาม มีความหมายว่า เรือ แต่ถ้าหากเป็นคำภาษาไทย “ฉิบ” (หาย) เป็นคำกริยาที่มีความหมายว่า สูญหมด เสียหมด หหมดเร็ว ป่นปี้ โดยปริยายใช้เป็นคำด่า คำแข่ง ถ้าเป็นคำวิเศษณ์มีความหมายว่ามาก เช่น เก่งฉิบหาย (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2554) การเรียนรู้ ความหมายของ Leadership ผ่านภาพยนตร์ เรื่อง Master and Commander: The Far Side of The World เป็นวิธีการบริหารคนบนเรือ การบริหารในสถานการณ์ที่เผชิญภาวะวิกฤต แก่นสาระของวัตถุประสงค์หลัก คือ การป้องกันน้ำขึ้นน้ำลง แก่นสาระวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ การค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดจากการเรียนรู้ตลอดเวลา ซึ่งในอดีตการจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เกิดจากการเดินทางทางเรือ ในการเดินเรือมีการเลือก ผู้ที่ขึ้นนำว่าเรือควรไปในทิศทางใด คือ ตันหน หรือเนวิเกเตอร์ (Navigator) หรือผู้บอกทาง ซึ่งต้อง Make a Decision ตัดสินใจได้ นั่นคือ Leader ภาษาอังกฤษเป็นคำนาม มีความหมายว่า ผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บัญชา ดังนั้น Leadership ภาษาอังกฤษเป็นคำนาม มีความหมายว่า ความสามารถในการนำ ตรงกับศัพท์บัญญัติ ราชบัณฑิตยสถานว่า ภาวะผู้นำ โดยความสามารถในการนำนั้น The Oxford Dictionary (Nikhil, 2022) ได้นิยามว่า การกล้าเสี่ยงและท้าทายสภาพที่เป็นและเผชิญอยู่ ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแสวงหาวิธีการ ที่บรรลุสิ่งใหม่และดีกว่า ผู้นำค้นหานวัตกรรม ไม่ใช่เป็นกฎระเบียบข้อบังคับ ผู้นำแสวงหาความสำเร็จและการเรียนรู้ของทีมอย่างต่อเนื่อง

2. แนวคิดผู้บริหารการศึกษาอันชาญฉลาด

ในปี ค.ศ. 1955 Robert Katz นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) ได้นำเสนอทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ "Skills of an Effective Administrator" เผยแพร่ใน Harvard Business Review (Katz, 1955, น. 33-42) ดังนี้ ทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านการบูรณาการความคิด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถในการมองภาพรวมเพื่อที่จะได้ทราบถึงองค์ประกอบของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น และนำมาใช้ประโยชน์การบริหารองค์การได้ มองเห็นและเข้าใจในความซับซ้อนภายในองค์กร เชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้เข้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มองเห็นจุดเด่นหรือจุดที่เป็นอุปสรรคขององค์กรที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นภายในองค์กร และมองเห็นภาพการสร้างความสัมพันธ์ต่อองค์กรภายนอกและการพัฒนาของประเทศ 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับคน เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถทำงานกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำมีความสามารถสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รู้วิธีสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่ทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเอง รู้จักตนเอง มีความมั่นใจ มั่นคงในอารมณ์ รู้จักและเข้าใจคนอื่น รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน และตรงกับความรู้ความสามารถและทักษะที่เชี่ยวชาญ และ 3) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ความรู้ความสามารถในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และวิธีการปฏิบัติงาน เป็นทักษะเทคนิคที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาสะสมความรู้จากประสบการณ์ที่ได้ลงมือทำจริง จนทำให้ผู้บริหารเกิดความชำนาญในการบริหารงาน

ในบทความนี้จึงใช้แนวคิด "Skills of an Effective Administrator" ของ Robert Katz เป็นแนวคิดเบื้องต้น จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำของ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน อธิการบดีมหาวิทยาลัยสวนดุสิต (อธิการฯ ศิริโรจน์) ที่ได้เขียนหรือกล่าวไว้ในวาระต่าง ๆ นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้เป็นแนวคิด “ผู้บริหารการศึกษาอันชาญฉลาด: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต” ตามภาพ 1



ภาพ 1 แนวคิด “ผู้บริหารการศึกษาอันชาญฉลาด: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต”

ที่มา: ศิริโรจน์ ผลพันธิน (2566ก). แนวคิดผู้บริหารการศึกษาอันชาญฉลาด กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสวนดุสิต.

กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.



แผนภาพแนวคิด “ผู้บริหารการศึกษาอันชาญฉลาด: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต” มีรายละเอียดของการบริหารการศึกษาอันชาญฉลาดของ อธิการฯ ศิโรจน์ ที่ทำให้มหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ทักษะด้านการบูรณาการความคิด (Conceptual Skills)

การบริหารมหาวิทยาลัยสวนดุสิตของ อธิการฯ ศิโรจน์ ด้านการบูรณาการความคิด ประกอบด้วย

- 1) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดระบบของงานและระบบของคนเพื่อใช้ทรัพยากรการบริหารในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ
- 2) การออกแบบโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการทำงาน (Organizational Architect) การแบ่งองค์การเป็นฝ่ายตามหน้าที่งาน การเชื่อมแต่ละฝ่ายให้ทำงานด้วยกัน การทำให้ทุกฝ่ายมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันผ่านการสื่อสารกลยุทธ์องค์กร สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 3) กระบวนการคิดพร้อมกับการลงมือทำ (Planning) เพื่อกำหนดแผนงานพร้อมทำทันทีเพื่อผลสำเร็จที่ตรงตามเป้าหมาย 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ มอบหมายความรับผิดชอบเจาะจงงบประมาณ การดำเนินการ วิเคราะห์ข้อมูล และนำไปสู่กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 5) ความสามารถในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุด (Strategic Thinking) ภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ 6) การตัดสินใจ (Decision-Making) กระบวนการทางความคิดในการคาดเดา การใช้เหตุผลและข้อมูลสำหรับการตัดสินใจเพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ และ 7) การพิจารณาเชิงจริยธรรม (Ethical Judgment) ความสามารถในการวิเคราะห์และให้เหตุผลประกอบการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมในสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)

การบริหารมหาวิทยาลัยสวนดุสิตของ อธิการฯ ศิโรจน์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย

- 1) การถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสารผ่านสื่อต่าง ๆ ไปยังผู้รับข่าวสาร (Communication) 2) ความสามารถในการใช้ภาษากาย (Understanding Body Language) 3) ความสามารถในการเข้าใจคนอื่นถึงความคิด อารมณ์ หรือความรู้สึก (Empathy) 4) ความสามารถในการมองเห็นตัวเองและตระหนักถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตัวเองได้อย่างชัดเจน ผ่านการรับรู้และเข้าใจสภาวะต่าง ๆ มีความสุข และมีการพัฒนาตัวเอง ทั้งในเรื่องชีวิตส่วนตัวและการทำงานได้ (Self-Awareness) และ 5) ความคิดแบบพัฒนา ทักษะและความรู้ความสามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้และการพยายามฝึกฝน (Growth Mindset)

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)

การบริหารมหาวิทยาลัยสวนดุสิตของ อธิการฯ ศิโรจน์ ด้านเทคนิค ประกอบด้วย 1) กระบวนการดำเนินงานขององค์การที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดต้นเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมีน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ (Risk Management Process) 2) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ความสามารถในการหารายได้เพื่อความอยู่รอดและเหนือความอยู่รอดขององค์การ (Risk Financing) 3) การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

(Project Management) 4) การประเมินผล การติดตามตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของสถาบันการศึกษา เพื่อเป็นการประกันคุณภาพให้เกิดความเชื่อถือและยอมรับ (Quality Assurance) 5) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) และ 6) IT Service Management นโยบาย การจัดการ การสนับสนุนบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลที่สนับสนุนความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใช้งานและเป้าหมายขององค์กร

การนำไปใช้เชิงประจักษ์

แนวคิด “ผู้บริหารการศึกษาอันชาญฉลาด: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต” ของการบริหารการศึกษาอันชาญฉลาดของอธิการฯ ศิโรจน์ มีตัวอย่างการนำไปใช้เชิงประจักษ์ที่ทำให้มหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีประสิทธิภาพดังนี้

1. ทักษะด้านการบูรณาการความคิด

อธิการฯ ศิโรจน์ กล่าวว่า ถ้าไม่มีองค์กรแล้ว เราจะอยู่ได้อย่างไร ดังนั้น เป้าหมายหลักของการพัฒนาจึงต้องพัฒนาที่องค์กรเป็นสิ่งแรกที่สำคัญ ว่าจะต้องทำอะไรและอย่างไร เพื่อให้ทุกคนได้รับรู้ว่า “สิ่งที่คำจูนพวกเราทุกคนอยู่คือองค์กร” สิ่งที่คำจูนเรานั้นไม่ใช่ตัวเราเองหรือฝีมือของเราเอง ซึ่งมีมือของเราเองนั้นมีไม่เท่าไร เมื่อต้องแข่งขันกับบุคคลอื่น เราไม่ได้เหนือกว่าคนอื่นเลย การแข่งขันเพื่อความเจริญเติบโตเป็นการแข่งขันที่เป็นความเจริญเติบโตขององค์กร ไม่ใช่เป็นความเจริญเติบโตของตัวเราเอง เราแข่งกับตัวเองเพื่อที่จะพัฒนาตนเอง แต่สิ่งที่พัฒนาตนเองคือความคิดที่จะพัฒนาองค์กรให้เติบโตขึ้นไปตามเงื่อนไขโดยที่ร่วมมือกันทำ

“สวนดุสิตมีวิธีคิดที่แตกต่างในการสร้างงานจากความเชี่ยวชาญและภูมิปัญญาของตนเอง พัฒนาเป็นนวัตกรรม นำไปสู่การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ จากนั้นจึงเผยแพร่สู่ชุมชน”

การเตรียมความพร้อมของการกำหนดอนาคต อธิการฯ ศิโรจน์ ได้ดำเนินการดังนี้ 1) การเรียนรู้ทักษะ และประสบการณ์ 2) การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร และ 3) กระบวนการคิดและวิธีการคิด ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ อธิการฯ ศิโรจน์ กล่าวว่า ผู้นำต้องมีวิธีการคิดและวิธีการทำงานอันชาญฉลาดที่เรียกว่า “Cunning” ถึงแม้ว่าในภาษาไทยคำนี้มีหมายความว่า “เจ้าเล่ห์” แต่ Cunning สำหรับผู้นำแล้วคือ ผู้มีกลยุทธ์พลิกแพลง เปลี่ยนแปลงให้ผิดไปจากแบบปรกติธรรมดา รวมถึงความสามารถในการได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการโดยใช้พลัง นอกจากนี้ผู้นำยังต้องมี “Astute” คือ ความฉลาดหลักแหลม ความรู้ที่ปราดเปรื่องและความรวดเร็วในสิ่งที่ต้องทำในสถานการณ์หนึ่ง ๆ การทำงานอันชาญฉลาดยังรวมถึง “Tactics” คือ กลยุทธ์ที่มีรายละเอียดในการดำเนินงาน สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ และเป็นกลยุทธ์เชิงรุกในการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ไม่ใช่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เช่นเดียวกับกระบวนการพัฒนามหาวิทยาลัยสวนดุสิตที่ส่งผลต่อการอยู่รอดอย่างมั่นคง และนำไปสู่คำว่า “Beyond Survival” เน้นความอยู่รอด (ศิโรจน์ ผลพันธิน, 2559ง)

คำว่า “เอาตัวให้รอด” “Survival (n.)” เป็นปรัชญาของสวนดุสิต Survival (n.) ภาษาอังกฤษเป็นคำนาม (noun, n.) มีความหมายว่า การอยู่รอด โดยอาศัยทฤษฎีของ Charles Darwin กล่าวคือ ผู้ที่แข็งแรงที่สุดจึงจะอยู่รอดได้ (Colby, 1996) ทั้งนี้ อธิการฯ ศิโรจน์ไม่ได้ใช้คำว่า “Survive (v.)” ภาษาอังกฤษเป็นคำกริยา (verb, v.) ที่มีความหมายว่า อยู่รอด ดำรงอยู่ ซึ่งเป็นคำศัพท์ที่ธรรมดา



เมื่อพิจารณาคำว่า “Beyond Survival” เหนือความอยู่รอด แสดงว่าต้องมีอะไรที่เหนือความอยู่รอด ในการนี้ อธิการฯ ศิริโรจน์ จึงได้เขียน SDU Directions: SMALL but SMART Revised Version 2023-2024 การขับเคลื่อนทิศทางของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต: จีว แต่ แจ่ว เป็นกรอบในการดำเนินงานมหาวิทยาลัย เพื่อผลักดันนโยบายร่วมกันให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวัง SDU Directions เขียนไว้เพื่อที่จะบอกว่า ไปทางนี้ มิฉะนั้นทุกคนจะไปสะเปะสะปะ (ไม่ตรงเป้าหมาย) เช่นเดียวกับการเขียน วิสัยทัศน์ (Vision) อธิการฯ ศิริโรจน์ เขียนวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยสวนดุสิตโดยใช้คำว่า Scenario (ภาพที่คาดว่าจะเกิดขึ้น) เพื่อให้ทุกคนมองเห็นภาพรวมอนาคตกว้าง ๆ ขององค์กรจะไปทางไหน บุคลากรทุกคนก็ควรที่จะพัฒนาตามแนวทางนั้น Scenario ทำให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ในกระบวนการความคิดใหม่ ๆ อธิการฯ ศิริโรจน์ กล่าวว่า “เราไม่รู้ว่อนาคตจะเปลี่ยนไปอย่างไร ดังนั้น จิกซอร์ของสวนดุสิต จะเป็นลักษณะที่เปิดกว้าง ไม่มีการกำหนดเอาไว้ก่อน จิกซอร์ตัวสุดท้าย ไม่ได้หมายความว่า เสียบแล้วจะเห็นเลยแต่จะมองเห็นเพียงว่าเป็นความพร้อมที่จะมุ่งสู่นาคตข้างหน้า การจะต่อไม่ไปข้างหน้าขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของเราเองว่าจะไปต่ออย่างไร...” (มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, 2566) โดยมีทิศทางการขับเคลื่อน SDU Directions ประกอบด้วย จุดเน้นอัตลักษณ์ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาปฐมนิเทศแบบพหุวิทยาการ ด้านอาหารบนรากฐานแห่งความเชี่ยวชาญ ด้วยการปฏิบัติอย่างประณีต ด้านการพยาบาลและสุขภาพสำหรับเด็กและผู้สูงอายุ และด้านอุตสาหกรรมบริการด้วยมาตรฐานระดับสากล ภาพ 2 ทิศทางของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต: จีว แต่ แจ่ว (2566-2567)



ภาพ 2 ทิศทางของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต: จีว แต่ แจ่ว (2566-2567)

ที่มา: <https://www.dusit.ac.th/home/wp-content/uploads/2023/06/ทิศทางของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต-จีว-แต่-แจ่ว-ฉบับบททวน-.pdf>

นอกจากนี้ SDU Directions อธิการฯ ศิโรจน์ ยังได้เขียนว่า ความเป็นเลิศเฉพาะใช้คำว่า Eminence แทนคำว่า Excellence สำหรับในส่วนของความเป็นเลิศทางวิชาการ ใช้คำว่า Academic Excellence โดยเน้นในเรื่องของอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย แต่ในขณะเดียวกัน คุณภาพทางวิชาการ ใช้คำว่า Academic Luxury โดยคำว่า Luxury หรือหรูหรา ซึ่งคนโดยทั่วไปมักจะกล่าวว่า Luxury เป็นการฟุ้งเฟ้อ (ใช้จ่ายเกินควร เกินฐานะ) แต่สำหรับมหาวิทยาลัยสวนดุสิตแล้ว คำว่า Luxury หรือหรูหรา มีความหมายว่า ความประณีตในสิ่งที่ทำ (ทำงานทุกอย่างด้วยความตั้งใจจริง) เกิดการคิดสร้างสรรค์พัฒนางานขึ้น จากผลการประเมินคุณภาพ การศึกษาภายใน ระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ปีการศึกษา 2564 ประธานกรรมการ ตรวจสอบประเมิน ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมขององค์กรของสวนดุสิตว่า “เอกลักษณ์ที่สัมผัสได้” สะท้อนถึงการ บริหาร การศึกษาอันชาญฉลาดของ อธิการฯ ศิโรจน์ และ SDU Directions: SMALL but SMART ที่เป็นรูปธรรม (มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, 2566)

เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารการศึกษายุคใหม่ความเข้าใจโลกในมุมมองใหม่สถาบันการศึกษา จำเป็นต้องกำหนดปรัชญาการศึกษา ความเชื่อทางการศึกษาและค่านิยมหลักของบุคคลและองค์กร โดยมุ่งเน้น ที่วัตถุประสงค์ของแผนการศึกษา หลักสูตร และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ การสอน การเรียนรู้ และการสร้าง แรงบันดาลใจให้ผู้เรียน โดยคำนึงถึงว่าเมื่อองค์กรพัฒนาปรัชญาการศึกษาของตน องค์กรต้องพิจารณา วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการศึกษา ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างไร รวมถึงบทบาทอาจารย์ในฐานะผู้สอนและ ผู้ดูแลเอาใจใส่ผู้เรียน (Twinkl, 2023, ออนไลน์) มหาวิทยาลัยสวนดุสิตจึงได้กำหนดปรัชญาการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต คือ มุ่งสร้างบัณฑิตให้มีบุคลิกสวนดุสิตที่สอดคล้องกับศาสตร์สาขาที่ศึกษา มีความรู้ มีจริยธรรมที่เหมาะสม มีทักษะทางด้านวิชาชีพที่ผ่านการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริงทั้งในและนอก มหาวิทยาลัย ใช้กระบวนการเรียนรู้ที่แท้จริงเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของกำลังคนแต่ละช่วงวัย ให้มีสมรรถนะการปรับตัวให้อยู่รอดในสังคม และฉลาดเท่าทันเทคโนโลยี และได้กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของบัณฑิต ประกอบด้วย มีบุคลิกภาพสวนดุสิต เรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีวินัยและรับฟัง ความคิดเห็นผู้อื่น มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ มีระเบียบและประณีตในงานที่ทำ และรู้จักในสิ่งที่ทำ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)

อธิการฯ ศิโรจน์ ได้เขียนไว้ว่า การเป็นผู้บริหารสำคัญอยู่ที่ “ใจ (Mind)” ใจที่รู้จักให้ ความกล้า ในการตัดสินใจ ความหนักแน่นของใจ การเอาใจใส่ในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบที่อาจประสบความสำเร็จหรือ ความล้มเหลวก็ได้ อย่าคิดว่าผู้อื่นจะมีใจเหมือนเรา บนความไม่แน่นอนก็ให้ทำใจ ทำหน้าที่ให้ดีที่สุด ทุกสิ่งอยู่ที่ใจ ผู้บริหาร ใจที่จะยอมรับในหน้าที่ความรับผิดชอบ ใจที่ทำให้คิดถึงผู้อื่นก่อนเสมอก่อนที่จะคิดถึงตนเอง ถ้าทำได้ ตามที่กล่าวมา การพัฒนาองค์กรก็จะทำให้สวนดุสิตมีลมหายใจต่อไปได้

สำหรับนักศึกษาที่พวกเราบุคลากรทุกคนของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตต้องดูแลเพื่อเห็นความเจริญ เติบโตความก้าวหน้าในการพัฒนา อธิการฯ ศิโรจน์ กล่าวเสมอว่า พวกเราได้เอื้อมมือไปสัมผัสนักศึกษา หรือไม่ พวกเราได้ห่มเทให้นักศึกษาหรือไม่ ความห่มเทนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นทรัพย์สินเงินทอง แต่หากเป็น ความรู้สึกที่ใส่ใจต่อกันนักศึกษา (Empathy) นอกจากนี้ในวาระต่าง ๆ ที่มีผู้บริจาคเงินทุนการศึกษาเพื่อสนับสนุน



การเข้าถึงการศึกษาของทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกำลังสำคัญของประเทศ อธิการฯ ศิโรจน์ นำเงินทุนการศึกษาทั้งหมดกลับไปสู่การศึกษาทุกคน เงินบริจาคเหล่านี้ใช้สำหรับอุปกรณ์การเรียนและอื่น ๆ เช่น พื้นที่เพื่อการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เป็นการลงทุนในอนาคตสำหรับนักศึกษาทุกคน ส่งเสริมการทำภารกิจการเรียนรู้ให้ดีขึ้นเพิ่มโอกาสการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมการเติบโตและพัฒนาการส่วนบุคคล ช่วยให้นักศึกษามีความรู้ มั่นใจ และมีความสามารถเพื่อประกอบอาชีพอยู่รอดเจริญเติบโตและรุ่งโรจน์ภาพ 3 และ 4 ความรู้สึกที่ใส่ใจต่อนักศึกษา (Empathy)

“ใจ” ของการเป็นผู้บริหาร ไม่ใช่ใจของผู้ปฏิบัติ ไม่ใช่ใจของนักวิชาการ ใจของผู้บริหารต้องเป็นใจที่ยุติธรรม มีความลำเอียงบนความยุติธรรมได้ ซึ่งในการทำงานจริงมีความลำเอียงบนความยุติธรรมจำเป็นต้องมีมิเช่นนั้นจะไม่สามารถให้คนทำงานบางอย่างได้ แต่ความยุติธรรมก็ต้องเป็นแกนหลัก “ใจ” ทำอะไรก็ได้ ความเข้าใจในคนเป็นสิ่งสำคัญ ความเข้าใจในคนไม่ใช่เอาความรู้สึกของเราไปเข้าใจเขา แต่เข้าใจเขาในความรูสึกเขา ว่าเขาอยู่ในสถานการณ์ใดมีความรู้สึกอะไร แล้วทำไมเขาถึงทำอะไรและทำอะไรอย่างนั้น

หลวงปู่มั่น ฐริทัตโต กล่าวว่า “ใจนั้นฝึกได้ ไม่ใช่ฝึกไม่ได้ ฝึกอย่างไร ก็จะเป็นอย่างนั้น ฝึกให้ดีก็จะดี ฝึกให้ร้ายก็จะร้าย” ดังนั้นสิ่งที่ อธิการฯ ศิโรจน์ ฝึกใจ ก็คือ การทำใจให้ได้ที่จะต้องเข้าใจเขา ถ้าเข้าใจเขาแล้วเมื่อเวลามีคนมาพูดกับ อธิการฯ ศิโรจน์ ก็จะตั้งใจฟัง แต่ถ้าถามว่าตั้งใจฟังแล้วฟังอย่างเอาความหรือไม่ คำตอบคือ ฟังอย่างจับใจความ แล้วถ้าถามว่าเสียประโยชน์หรือไม่ คำตอบ คือ เสียเวลาที่เสียไป เพราะฉะนั้น สิ่งที่ อธิการฯ ศิโรจน์ ฝึกใจในขณะนั้นคือ ทำอย่างไรที่จะแยกความคิดออกจากกันให้ได้ ความคิดอันหนึ่งรับฟังความคิดอีกอันหนึ่งคิดอย่างอื่น ทำคู่ขนานกันไป ตามที่หลวงปู่มั่นกล่าวไว้ ใจนั้นฝึก ฝึกอย่างไร ก็จะเป็นอย่างนั้น (ศิโรจน์ ผลพันธิน, 2566)

อธิการฯ ศิโรจน์ กล่าวว่า การเป็นผู้บริหารมี “อำนาจ” อยู่ในตัว อำนาจ คือ ความสามารถหรือสิ่งที่สามารถทำหรือบันดาลให้เกิดขึ้น อำนาจมี 3 อย่าง ได้แก่ 1) อำนาจตามจารีตประเพณี เป็นอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานความเชื่อถือที่ยึดถือสืบต่อ ๆ กล่าวคือกันมาเคยทำมาอย่างไร ก็ทำต่อไปอย่างนั้น 2) อำนาจตามกฎหมาย อำนาจที่มาพร้อมระบบกฎหมาย 3) อำนาจเชิงบารมี เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นมาจากการมีบารมี บารมี คือ คุณความดีที่กระทำมา บารมีสำหรับผู้บริหาร อธิการฯ ศิโรจน์ เรียกว่า “ทศบารมี” ได้แก่ ทาน = การให้ ศีล = การรักษากายวาจาให้เรียบร้อย เนกขัมมะ = การออกจากกาม การออกจากความใคร่ ปัญญา = ความรอบรู้ ความฉลาดเกิดแต่เรียนและคิด วิริยะ = ความเพียร ขันติ = ความอดกลั้นต่อสิ่งที่ไม่พอใจ ความอดทน สัจจะ = ความจริง ความจริงใจ อธิฐาน = ตั้งใจมุ่งผลอย่างใดอย่างหนึ่ง เมตตา = ความปรารถนาจะให้อื่นมีความสุข และอุเบกขา = ความเที่ยงธรรม ความวางตัวเป็นกลาง โดยอำนาจที่อยู่ยั่งยืนงที่สุดก็คือ อำนาจเชิงบารมี แต่อำนาจที่ควรระวังอย่างมากที่สุด อธิการฯ ศิโรจน์ เรียกว่า อำนาจที่ถูกครอบงำทั้งความคิดและการกระทำโดยทั่วไปเรียกว่า “อิทธิพล” อิทธิพล คือ อำนาจที่สามารถบันดาลให้อื่นต้องคล้อยตามหรือทำตาม

อธิการฯ ศิโรจน์ รู้จักคนของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตเกือบทั้งหมด ไม่เพียงแต่รู้จักชื่อนามสกุลเพียงเท่านั้น แต่ทว่ารู้ถึงประวัติส่วนตัว การศึกษา สถานศึกษา และข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นและควรรู้ อธิการฯ ศิโรจน์ มีความประณีตในบุคลิกภาพของตนเอง ซึ่งบุคลิกภาพเป็นส่วนที่ทำให้ใจนั้นมีความเข้มแข็งอยู่ได้ด้วยตัวของตัวเอง เมื่อจัดการกับตัวเองได้ ความอดทน ความมีสติ ทำให้เกิดสมาธิความตั้งใจมั่นจิตใจที่สงบ ทำให้เกิดปัญญาความคิดในการสร้างงาน และพัฒนางานมากยิ่งขึ้น



ภาพ 3 และภาพ 4 ความรู้สึกที่ใส่ใจต่อกัน (Empathy)

ที่มา: <https://www.dusit.ac.th/home/2023/1150139.html>

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)

อธิการฯ ศิโรจน์ กล่าวไว้ว่า “การเป็นผู้หน้าที่อยู่อย่างมีคุณค่า สะท้อนถึงความก้าวหน้าของเรา อยู่ที่ตัวเราเอง เราต้องลงมือทำ ทำด้วยความมั่นใจ ทำในสิ่งที่เป็ประโยชน์สำหรับองค์กรและเป็นประโยชน์สำหรับบุคคลและสังคมของประเทศด้วย”

ผู้บริหารต้องมีทักษะ ต้องมีความรอบรู้หลาย ๆ อย่าง ผู้บริหารอย่ามีความรู้เพียงอย่างเดียว ต้องมีความรอบรู้ให้ได้มากที่สุด ต้องรู้จักวิเคราะห์ (Analyze) สังเคราะห์ (Synthesize) และบูรณาการเชื่อมโยงได้ (Integrate) กับความคิด เมื่อคิดได้ ทำได้ ในทักษะเหล่านี้จะสร้างปัญญา คือ ความรอบรู้ให้เกิดกับคน ต้องไม่หยุดคิด ไม่หยุดใช้ทักษะ เพราะถ้าหยุดเมื่อใด ปัญญาก็จะถดถอยลงไปเรื่อย ๆ จึงต้องมีปัญญา โดยเฉพาะปัญญาเชิงปฏิบัติ (Practical Wisdom)

อธิการฯ ศิโรจน์ กล่าวว่า ปัญญาเชิงปฏิบัติมาจากปรัชญาของ Aristotle เป็นมากกว่าความรู้ทางทฤษฎี หลักการ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หากรวมถึงความสามารถของแต่ละบุคคลในการนำทางประเด็นขัดแย้งทางจริยธรรมที่ซับซ้อนสร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์ที่แข่งขันกัน และค้นหาแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมที่สุดในบริบทที่ต้องตัดสินใจ สอดคล้องกับ พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2566, ออนไลน์) ที่กล่าวว่า ปัญญาเชิงปฏิบัติคือ การใช้ความรู้และคุณธรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจที่ดีในเรื่องที่เป็นประโยชน์ครอบคลุมความสามารถในการแยกแยะว่า อะไรคือสิ่งที่ถูกต้องทางศีลธรรมและสิ่งที่ดีหรือสถานการณ์เฉพาะหรือความสามารถในการใช้ความเข้าใจในกฎเกณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์ในชีวิตจริง

อธิการฯ ศิโรจน์ ใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันของความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานงบประมาณ การทำงบประมาณโดยใช้งบประมาณฐานศูนย์ เป็นการจัดทำงบประมาณโดยคำนึงถึงความจำเป็น และความเหมาะสมของสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น โดยไม่คำนึงถึงงบประมาณที่เคยได้จากปีก่อน อธิการฯ ศิโรจน์ กล่าวว่า ตลอดระยะเวลา 29 ปี คุณหญิงกระจ่างศรี รักตะกนิษฐ กับการบริหารมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ท่านไม่เคยกังวลเกี่ยวกับการจัดหาเงินงบประมาณ ท่านคิดในเรื่องของการหาเงินรายได้มาสมทบ โดยท่านนำสิ่งที่มหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีความเก่ง คือ วิชาการไปขาย (ศิโรจน์ ผลพันธิน, 2566ข)



สำนักกิจการพิเศษ (Business Affairs) มหาวิทยาลัยสวนดุสิต สร้างขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรองรับธุรกิจในการที่จะขายองค์ความรู้ที่มหาวิทยาลัยสวนดุสิตสร้างขึ้นมา จึงมีการให้คำจำกัดความ คำว่า “ธุรกิจวิชาการ” หมายถึง การสร้างองค์ความรู้ใหม่จากฐานวิชาการที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญและนำนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน การอบรม การวิจัย การบริการชุมชน และการดำเนินการทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

นอกจากมหาวิทยาลัยสวนดุสิตจะนำองค์ความรู้ทางวิชาการมาดำเนินการทางธุรกิจในรูปแบบการประชุมวิชาการ การสัมมนา การฝึกอบรม การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และนำผลมาพัฒนางานทางวิชาการให้สมบูรณ์มากขึ้นแล้ว ธุรกิจวิชาการยังก่อให้เกิดรายได้และผลตอบแทนที่จะนำมาสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยด้วย เหนือสิ่งอื่นใดธุรกิจวิชาการเป็นแหล่งเรียนรู้ โดยให้นักศึกษาได้ฝึกงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง

เช่นเดียวกับในส่วนหนึ่งของการทำงาน อธิการฯ ศิโรจน์ ไม่ได้กังวลในเรื่องของจำนวนนักศึกษา แต่กลับคำนึงถึงคุณภาพของการจัดการศึกษามากกว่า ตัวอย่าง คุณภาพของการจัดการศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาระดับมัธยมศึกษา เคยมีผู้เรียนจำนวนแค่เพียง 5 คนมาแล้ว มหาวิทยาลัยสวนดุสิตสามารถทำให้ผู้เรียนทั้ง 5 คนนั้น มีคุณภาพสมรรถนะสูงเป็นที่ต้องการของภาคแรงงานได้ (ศิโรจน์ ผลพันธิน, 2566ง)

อธิการฯ ศิโรจน์ ได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลมหาวิทยาลัยที่จัดอยู่ในกลุ่มไอวีลีก (Ivy League) คือกลุ่มมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 8 แห่ง ทางด้านตะวันออกเฉียงเหนือในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่ เพราะมีประวัติพื้นฐานมายาวนาน มีชื่อเสียงอย่างมากในด้านคุณภาพการศึกษาที่ดีเยี่ยม มีมาตรฐานการเรียนการสอนในระดับสูงมาก และค่าเล่าเรียนก็สูงมากด้วย มีการแข่งขันสูงมากเพื่อให้ได้เข้าเรียน มีหลักสูตรใหม่ ๆ จำนวนมากในทุก ๆ ปี ผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มหาวิทยาลัย Ivy League สร้างหลักสูตรใหม่ ๆ โดยใช้ 2 ส่วนผสมผสานกัน ได้แก่ ใช้ความเป็นวัฒนธรรมของตนเองดั้งเดิม ผสมกับใช้ความคิดก้าวหน้าที่ไม่เป็น Innovation แต่ใช้คำว่า Disruption คือ การเปลี่ยนทั้งหมด ที่ไม่ใช่ Innovation เพราะ Innovation คือการต่อยอดเล็ก ๆ น้อย ๆ เท่านั้นเอง เมื่อใช้คำว่า Disruption เป็นการที่จะเปลี่ยนออกไปอย่างสิ้นเชิง (ศิโรจน์ ผลพันธิน, 2566ค)

อธิการฯ ศิโรจน์ ได้ใช้คำว่า “School คือ ส่วนเล็ก ๆ ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต” ลักษณะของการดำเนินงานของ School สอดคล้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย Ivy League ที่สามารถพัฒนาคุณภาพที่เข้มแข็งได้ มหาวิทยาลัยทำให้ตนเองเล็กลง เพื่อจะพัฒนาเฉพาะด้านให้มีความเก่งมากขึ้นไป มหาวิทยาลัยสวนดุสิตจึงได้ดำเนินการพัฒนาคณะวิชา อาทิจ โรงเรียนกฎหมายและการเมือง โรงเรียนการท่องเที่ยวและการบริการ โรงเรียนการเรือน ให้เป็น School เป็นขนาดที่มีความเหมาะสม เล็กกระทัดรัดมีส่วนร่วม เพื่อให้มีความเข้มแข็งเฉพาะด้านและให้บุคลากรทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีเข้มแข็ง เกิดความหมายชื่อเสียงของโรงเรียน สามารถพัฒนาให้มีคุณภาพเข้มแข็งเป็นแจ๋วได้ (Small but Smart)

อธิการฯ ศิโรจน์ กล่าวว่า “ฐานอดีต” ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต “สร้างความเป็นตัวตนของเรา” ไม่ใช่ตัวตนจากคนอื่น ดังนั้นประวัติความเป็นมาของเราเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับการพัฒนานาคต แนวโน้มของอนาคตจะเป็นอย่างไรก็แล้วแต่ อนาคตเปลี่ยนเฉพาะวัตถุดิบของอาหาร ไม่ได้เปลี่ยนการทำหรือวิธีการปรุงอาหาร



มหาวิทยาลัยสวนดุสิตเป็นสถานศึกษาแห่งเดียวที่ผลิตบัณฑิตให้เป็น “ผู้ทำ” ไม่ได้ผลิตให้เป็นนักวิชาการหรือนักทฤษฎีเท่านั้น แต่ผู้ทำสามารถใช้วัตถุดิบเครื่องมืออุปกรณ์ทุกอย่างในการทำให้เกิดขึ้นได้

ตั้งแต่ศตวรรษที่ 19 การสอนคหกรรมศาสตร์ถึงปัจจุบัน ผู้เรียนทุกคนยังคงได้รับการสอนวิธีทำอาหารและเย็บผ้า ในปัจจุบันผู้เรียนทุกคนได้เพิ่มทุกทักษะไปสู่ระดับชาติและนานาชาติ ได้แก่ การศึกษาเกี่ยวกับระบบอาหาร ตั้งแต่วิธีการปลูกไปจนถึงกระบวนการผลิตและการขาย การศึกษาเกี่ยวกับโภชนาการด้านอาหาร การมีสุขภาพที่ดีมากที่สุด และสารอาหารต่าง ๆ ในอาหาร การศึกษาเกี่ยวกับการผลิตอาหารอย่างมีจริยธรรม รวมถึงการผลิตอาหารข้ามชาติและนวัตกรรมทางโภชนาการที่ส่งเสริมสุขภาพ

มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ทำให้เกิดความเชื่อถือและยอมรับคุณภาพองค์ความรู้ของอาจารย์ อธิการฯ ศิโรจน์ ตั้งคำถามให้อาจารย์ได้คิดว่า อาจารย์มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับหรือไม่ ถ้าไม่มีอาจารย์จะต้องสร้างอย่างไร ทักษะของอาจารย์ผู้สอนผู้ดูแลเอาใจใส่ผู้เรียนทุกคนจึงจำเป็นต้องพัฒนา อาจารย์ผู้สอนต้องตระหนักว่าตนเองต้องพัฒนาความรู้และทักษะอะไร ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงทักษะ (Re-Skills) การเพิ่มทักษะ (Up-Skills) และการสร้างทักษะใหม่ (New-Skills) อาทิ มหาวิทยาลัยสวนดุสิตสร้าง 1) Cocktail Mixer Ingredient Library สิ่งที่อาจารย์ต้องพัฒนา คือ ความรู้เกี่ยวกับ Cocktail การทำเครื่องดื่มและอาหารให้เป็นผลิตภัณฑ์และบริการ 2) โรงงานแปรรูปอาหาร (Food Processing Factory) อาจารย์ต้องพัฒนาความรู้และการฝึกทำการแปรรูปอาหาร 3) โรงงานเนยแข็ง อาจารย์ต้องพัฒนาความรู้และการฝึกทำ Bakery (ขนมปัง) และ Pastries (พาย) อธิบายความแตกต่างและวิธีการทำได้ และ 4) โรงงาน Cheese อาจารย์ต้องพัฒนาความรู้และการฝึกทำ Cheese ถ้าอาจารย์ยังมุ่งเน้นที่การสอนอย่างเดียวจะทำให้อาจารย์พัฒนาเติบโตไม่ได้ เพราะการเรียนรู้ส่วนหนึ่ง “ต้องลงมือทำ” ไม่เช่นนั้นความรู้ก็จะเป็นหลักการเชิงวิทยาศาสตร์เพียงอย่างเดียว เมื่ออาจารย์ลงมือทำ รู้จริงในสิ่งที่ทำ งานวิจัยที่อาจารย์ทำจะนำไปใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน นักศึกษาได้ประโยชน์ในการต่อยอดจากงานวิจัย ชุมชนสังคมได้รับประโยชน์จากการถ่ายทอดองค์ความรู้ การฝึกปฏิบัติ และนำไปพัฒนาให้ได้ผลผลิตใหม่ ๆ

IT Service Management นโยบาย การจัดการ การสนับสนุนบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลที่สนับสนุนความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใช้งานและเป้าหมายขององค์กร “ทุกพื้นที่ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต เป็นแหล่งเรียนรู้” ยุทธศาสตร์ One World Library จากแนวความคิดของ อธิการฯ ศิโรจน์ เชื่อมโยงกับแนวความคิด Universal Library: A Library Which Contains all Existing Information or Knowledge of the World และเชื่อมโยงกับ Open & Wonder & Learn (เปิดกว้าง มหัศจรรย์ เรียนรู้) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) (2562) One World Library เป็นสถานที่ที่พูดคุยได้ ส่งเสียงดังได้ และเป็นห้องสมุดมีเสน่ห์ ทำให้ผู้ต้องการความรู้อยากที่จะเรียนรู้

One World Library เป็นห้องสมุดที่มีกิจกรรมการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ ใช้การบูรณาการร่วมกันบนพื้นที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงการออกแบบสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและเทคโนโลยีดิจิทัล นำไปสู่การเรียนรู้จากสถานที่ (Place-Based Learning: PBL) ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นพื้นที่การเรียนรู้ได้ทุกจุด จาก One World Library ไปสู่ One World University เพื่อเหนือความอยู่รอด Beyond Survival (ศิโรจน์ ผลพันธิน, 2566)



นอกจากนี้ One World Library Linkage สร้างการเชื่อมโยงภายนอกไปยังแหล่งข้อมูลในห้องสมุดเกี่ยวกับหัวข้อของความรู้ หนังสือ บทความ และรายละเอียดสิ่งต่าง ๆ ที่ไร้พรมแดน ผู้ต้องการความรู้เปิดประสบการณ์เรียนรู้ด้วยตนเอง สำหรับ Ingredient Library พื้นที่ห้องสมุดที่อยู่บนออนไลน์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ “ส่วนผสม” ที่มีความหลากหลาย ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการใช้งานและผู้ใช้งานเฉพาะ อาทิ Culinary Ingredient Library (อาหาร) Beauty Ingredient Library (ความงาม) Supplement Ingredient Library (อาหารเสริม) Agriculture Ingredient Library (การเกษตร) และ Pharmaceutical Ingredient Library (เภสัชกรรมที่เกี่ยวข้องกับยา)

อธิการฯ ศิโรจน์ ให้ความสำคัญกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) จัดให้มีบริการสนับสนุนนักศึกษาพิการเรียนร่วม การล่ามภาษามือ การสร้างสื่อและเทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับคนพิการทางการได้ยินหรือสื่อความหมาย เพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดี การศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามภาพ 5 ในด้านสิ่งแวดล้อมได้จัดตั้งศูนย์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยสวนดุสิต มีห้องปฏิบัติการและเครื่องมือที่ทันสมัยให้บริการวิเคราะห์คุณภาพสิ่งแวดล้อม ทั้งคุณภาพน้ำ อากาศ เสียง แสงสว่าง ความร้อน มลพิษ และดิน ในด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย มีแนวนโยบายการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลในทุกภาคส่วน ผ่านวัฒนธรรมสุจริตในการบริหารงานมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในมหาวิทยาลัยสวนดุสิตของผู้บริหารทุกระดับตั้งแต่ในระดับสภามหาวิทยาลัย คณะ และหน่วยงานทั้งหมด



มหาวิทยาลัยสวนดุสิต เปิดรับสมัครคนพิการ
เข้าศึกษาต่อ ระดับปริญญาตรี ภาคปกติ ปีการศึกษา 2567

TCAS 67 หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาและการสื่อสาร
 หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์
 : เปิดรับผู้มีความบกพร่องทางการเห็น

หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์
 : เปิดรับผู้มีความบกพร่องทางการได้ยิน
 ผู้มีความบกพร่องทางสติปัญญา /บุคคลออทิสติก

*กรณีคนพิการที่มีความประสงค์จะเข้าศึกษา มีความแตกต่าง
 จากหลักสูตร/สาขาวิชาข้างต้นให้ผ่านการคัดเลือก
 ตามกระบวนการที่มหาวิทยาลัยกำหนด

www.tcas.dusit.ac.th
 SUAN DUSIT SERVICE CENTER Tel. 0 2244 5555

ภาพ 5 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน: สนับสนุนนักศึกษาพิการเรียนร่วม

ที่มา: <https://www.facebook.com/ฝ่ายบริการสนับสนุนนักศึกษาพิการเรียนร่วม>

บทสรุป

การบริหารการศึกษาอันชาญฉลาดของอธิการมหาวิทยาลัยสวนดุสิตที่ทำให้มหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีประสิทธิภาพ สร้างงานจากความเชี่ยวชาญและภูมิปัญญาของตนเอง พัฒนาเป็นนวัตกรรม นำไปสู่การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ จากนั้นจึงเผยแพร่สู่ชุมชน สรุปเนื้อหาที่สำคัญได้ดังนี้

1. ทักษะด้านการบูรณาการความคิด (Conceptual Skills) การบริหารมหาวิทยาลัยสวนดุสิตของ อธิการฯ ศิโรจน์ ประกอบด้วย การจัดการองค์การ การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการทำงาน กระบวนการคิด พร้อมกับการลงมือทำ กระบวนการจัดการ ความสามารถในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุด การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลและข้อมูล และการพิจารณาเชิงจริยธรรม

การนำไปใช้เชิงประจักษ์เป็นรูปธรรมมีดังนี้ การกำหนด SDU Directions: SMALL but SMART Revised Version 2023-2024 การขับเคลื่อนทิศทาง: จีว แต่ แจ้ว เป็นกรอบในการดำเนินงานมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ใช้คำว่า Eminence อธิบายถึงความเป็นเลิศ และคำว่า Luxury อธิบายถึงความประณีตในสิ่งที่ทำงานทุกอย่างด้วยความตั้งใจจริง สร้างบัณฑิตให้มีบุคลิกสวนดุสิตที่สอดคล้องกับศาสตร์สาขาที่ศึกษา เป็นวัฒนธรรมที่สัมผัสได้ มีความรู้ มีจริยธรรมที่เหมาะสม มีทักษะทางด้านวิชาชีพที่ผ่านการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริงทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) การบริหารมหาวิทยาลัยสวนดุสิตของ อธิการฯ ศิโรจน์ ประกอบด้วย การถ่ายทอดสารผ่านสื่อต่าง ๆ ความสามารถในการใช้ภาษากาย ความสามารถในการเข้าใจคน ความคิดแบบพัฒนา ทักษะและความรู้ของทุกคนสามารถพัฒนาได้โดยผ่านการเรียนรู้และการฝึกฝน

การนำไปใช้เชิงประจักษ์เป็นรูปธรรมมีดังนี้ การเป็นแบบอย่างที่แสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้บริหารสำคัญอยู่ที่ใจ ใจที่รู้จักให้ ความกล้าในการตัดสินใจ ความหนักแน่นของใจ การเอาใจใส่ในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ใจที่ทำหน้าที่ให้ดีที่สุด ใจที่ทำให้คิดถึงผู้อื่นก่อนเสมอก่อนที่จะคิดถึงตนเอง และความรู้สึกลึกซึ้งต่อนักศึกษาเป็นสำคัญ การใช้ภาษากายแสดงถึงบุคลิกภาพความเป็นสวนดุสิต และการมีทศบารมีคุณความดีในการบริหารองค์กร

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) การบริหารมหาวิทยาลัยสวนดุสิตของ อธิการฯ ศิโรจน์ ประกอบด้วย กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ความสามารถในการหารายได้เพื่อความอยู่รอดและเหนือความอยู่รอดขององค์กร การจัดการการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด การสนับสนุนบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

การนำไปใช้เชิงประจักษ์เป็นรูปธรรมมีดังนี้ การใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันของความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานประมาณโดยใช้งบประมาณฐานศูนย์ การสร้างองค์ความรู้ใหม่จากฐานวิชาการที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญและนำนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน การอบรม การวิจัย การบริการชุมชน และการดำเนินการทางธุรกิจทางวิชาการ การทำให้คณะวิชาเป็นโรงเรียนเพื่อจะพัฒนาเฉพาะด้านให้มีความเก่งมากขึ้นไป การสร้างให้ทุกพื้นที่ของมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างสื่อและเทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับคนพิการทางการได้ยินหรือสื่อความหมาย เพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดี การศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียมตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน



เอกสารอ้างอิง

- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. ฉิบหาย. สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2566, จาก <https://dict.longdo.com/search>
- พิชาญ รัตนดิกล ญ ญเกิด. (2566, 7 มิถุนายน). 'ดร.พิชาญ' พันฉับ ถ้าตีความแบบที่อ ำ ตามตัวอักษร 'พิธา' ก็ไม่รอด แต่ถ้าใช้ 'ปัญญาเชิงปฏิบัติ' ก็รอด. <https://www.thaipost.net/x-cite-news/392313/>
- มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (2566, 2 มิถุนายน). ทิศทางของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต: จี๋ว แต่ แจ๋ว (ฉบับทบทวน) พ.ศ. 2566-2567 (SDU Directions: SMALL but SMART (Revised version) 2023-2024). <https://www.dusit.ac.th/home/2023/1103420.html>
- ศิริโรจน์ ผลพันธิน. (2559). อัจฉริยะทางอารมณ์และภาษากาย. การบรรยายรายวิชาอัจฉริยะทางอารมณ์ และภาษากาย, วันที่ 1 ตุลาคม 2559 ณ ห้องเรียน 308 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- _____. (2566ก). แนวคิดผู้บริหารการศึกษาอันชาญฉลาด กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสวนดุสิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- _____. (2566ข). “สวนดุสิต” กับ ธุรกิจวิชาการ. เอกสารประกอบการบรรยาย Chapter Chat #1. วันพฤหัสบดีที่ 22 มิถุนายน พ.ศ. 2566 ณ ห้องประชุมชั้น 5 อาคารสำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- _____. (2566ค). “ทำไม? สวนดุสิตต้องคิดต่าง”. เอกสารประกอบการบรรยาย Chapter Chat #3. วันพฤหัสบดีที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2566 ณ ห้องประชุมชั้น 5 อาคารสำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- _____. (2566ง). “วันพรุ่งนี้” ยังต้องมี “สวนดุสิต”. เอกสารประกอบการบรรยาย Chapter Chat #4. วันอังคารที่ 26 กันยายน พ.ศ. 2566 ณ ห้องประชุมชั้น 5 อาคารสำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- _____. (2566จ). “หัวอกคนเป็นอธิการบดี”. เอกสารประกอบการบรรยาย Chapter Chat #5. วันที่ 18 ตุลาคม พ.ศ. 2566 ณ ห้องประชุมชั้น 5 อาคารสำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- _____. (2566ฉ). *The Big Idea: Suan Dusit One World Library: Turn Ideas into Reality*. <https://ebooks-viewer.dusit.ac.th/>
- สุรินทร์ คำฝอย. (2566). *Leadership in Practice*. เอกสารประกอบการบรรยายวิชาความท้าทายความเป็นผู้นำ. วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2566 ณ ห้องประชุมชั้น 5 อาคารสำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช). (2562, 25 เมษายน). *ออกแบบห้องสมุดอย่างไร ที่ทำให้เด็กอยากอ่าน (How to Design a Library that Makes Kids Want to Read)*. https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/how-to-design-a-library/

- Colby, C. (1996, 7 January). *Introduction to Evolutionary Biology*, *Talk Origins Archive*.
<https://www.talkorigins.org> > faqs > faq-intro-to-biology
- Gamaethige, C. (2020, 21 April). *Want to be a Smart Teacher? 10 Tips to be a Smart Teacher*.
<https://medium.com/@chathurikagamaethige/want-to-be-a-smart-teacher-10-tips-to-be-a-smart-teacher-969c408c3cdf#:~:text=A%20smart%20 teacher%20is%20a,them%20 to%20achieve%20those%20goals>
- John, S. (2018). *What is the Difference between a Smart Student and a Hard Working One?*.
<https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-a-smart-student-and-a-hard-working-one>
- Katz, L. R. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, January-February, 33-42.
- Neuber, H. & Amanda, N. (2019). *The Meaning of Being Smart: An Identity Study of First-Year Honors College Students*. <https://eric.ed.gov/?id= ED604623>
- Nikhil, P. (2022, 27 June). *What is Leadership? Definition, Meaning & Importance*.
<https://emeritus.org/in/learn/what-is-leadership/>
- Smart Educator. (2023). *Smart Educator*. <https://smartereducator.in/>
- Twinkl. (2023). *What is an Educational Philosophy?*. <https://www.twinkl.co.th/teaching-wiki/educational-philosophy>
- UK.indeed. (2023, 11 July). *What is an Educator? (With Definition, Skills and Duties)*.
<https://uk.indeed.com/career-advice/finding-a-job/educator>
- Vistage. (2023, 10 August). *5 Traits of an Effective Executive*. <https://www.vistage.com/research-center/personal-development/leadershipcompetencies/20230810-effective-executive-traits/>