

กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติในการขับเคลื่อนเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการที่ยั่งยืน : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสวนดุสิต

CONCEPTUAL FRAMEWORK AND PRACTICAL APPROACH TO ADVANCING SUSTAINABLE ACADEMIC COOPERATION NETWORKS: A CASE STUDY OF SUAN DUSIT UNIVERSITY

พิทักษ์ จันทร์เจริญ*

Pitauk Chancharoen *

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ประเทศไทย

Suan Dusit University, Thailand

* Corresponding author e-mail: pitauk_cha@dusit.ac.th

Received: 23/04/2026 | Revised: 08/05/2026 | Accepted: 20/05/2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้นำเสนอและวิเคราะห์กรอบแนวคิด "จากความร่วมมือสู่การสร้างสรรค์ร่วมกัน" (From Collaboration to Co-Creation) ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ซึ่งพัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายของระบบอุดมศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ที่ผลักดันให้มหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนบทบาทจาก "ผู้ถ่ายทอดความรู้" (Knowledge Provider) สู่ "พื้นที่บ่มเพาะปัญญา" (Wisdom Incubator) บทความนี้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมเชิงวิเคราะห์ (Analytical Literature Review) ที่ครอบคลุมทั้งเอกสารนโยบายและกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต โดยเชื่อมโยงกับงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ กรอบแนวคิดของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ (1) อัตลักษณ์และโครงสร้างพื้นฐานที่เป็นพื้นที่ทดลองจริง (Living Lab) ซึ่งเป็นฐานของความร่วมมือที่มีความพร้อมในทุกกระดับ (2) แผนยุทธศาสตร์เป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยสวนดุสิต (SDU Goal 2025–2028) ที่ขับเคลื่อนด้วย 4 หลัก ได้แก่ การพัฒนานักศึกษา (Student Development) การพัฒนา

บุคลากร (Staff Development) การวิจัยและนวัตกรรม (Research & Innovation) และการบริการสังคม (Social Engagement) (3) โมเดลการขับเคลื่อนความร่วมมือ 5 ขั้นตอน จากเจตนารมณ์สู่ผลกระทบ (Intent to Impact) ที่เปลี่ยนความร่วมมือจากเหตุการณ์ครั้งเดียวสู่กระบวนการต่อเนื่องที่วัดได้ และ (4) หลักการความร่วมมือ SDU SMART Partnership ที่ประกอบด้วย เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic) วัดผลได้ (Measurable) มีผู้รับผิดชอบ (Accountable) มีทรัพยากร (Resourced) และมีกรอบเวลา (Time-bound) เป็นเครื่องมือออกแบบความร่วมมือในระดับปฏิบัติ ทั้งหมดนี้ได้รับการพิสูจน์ผ่านกรณีศึกษาความสำเร็จ 3 กรณี และได้รับการสนับสนุนจากหลักฐานเชิงประจักษ์ในเอกสารและงานวิจัยนานาชาติ บทความนี้ได้นำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับมหาวิทยาลัยสวนดุสิต มหาวิทยาลัยไทยโดยทั่วไป และกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ในการยกระดับเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการให้สร้างผลกระทบที่ยั่งยืนต่อสังคมไทย

คำสำคัญ: การสร้างสรรค์ร่วม เครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ พื้นที่บ่มเพาะปัญญา

การเรียนรู้บูรณาการกับการทำงาน

Abstract

This article presents and analyzes Suan Dusit University's conceptual framework of "From Collaboration to Co-Creation," developed in response to the challenges facing higher education in the era of artificial intelligence. This era compels universities to transition from the role of "Knowledge Provider" to that of "Wisdom Incubator." The study employs an Analytical Literature Review methodology, integrated with policy document analysis and institutional case studies from Suan Dusit University, drawing upon both domestic and international research. The framework comprises four systematically interconnected components: (1) the university's distinctive identity and Living Lab infrastructure, which serve as a foundation for partnerships at every level; (2) the SDU Goal 2025–2028 strategic plan, driven by four pillars — Student Development, Staff Development, Research and Innovation, and Social Engagement; (3) a five-step cooperation model progressing from Intent to Impact, which transforms partnerships from isolated events into continuous, measurable processes; and (4) the SDU SMART Partnership principles — Strategic, Measurable, Accountable, Resourced, and Time-bound — as practical tools for designing meaningful collaboration. These components are validated through three empirical case studies and supported by evidence drawn from international academic literature. The article concludes with policy recommendations directed at Suan Dusit University, Thai universities broadly, and the Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation (MHESI),

with the aim of elevating academic cooperation networks toward generating sustainable and tangible social impact in Thailand.

Keywords: Co-Creation, Academic Cooperation Networks, Wisdom Incubator, Work-Integrated Learning

บทนำ

ในยุคที่ปัญญาประดิษฐ์ได้เปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสังคม เศรษฐกิจ และตลาดแรงงานอย่างรวดเร็ว สถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญกับคำถามที่เร่งด่วนและหลีกเลี่ยงไม่ได้ว่า "มหาวิทยาลัยยังมีคุณค่าอะไรในโลกที่ AI สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ดีกว่าห้องเรียนแบบดั้งเดิม" UNESCO (2023) ชี้ว่าคำตอบไม่ใช่การแข่งขันกับ AI ในสิ่งที่ AI ทำได้ดีกว่า แต่คือการมุ่งพัฒนาสิ่งที่ AI ยังทำแทนมนุษย์ไม่ได้ ได้แก่ การบ่มเพาะปัญญา การสร้างความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน และการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ มหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนบทบาทจาก "ผู้ถ่ายทอดความรู้" (Knowledge Provider) สู่ "พื้นที่บ่มเพาะปัญญา" (Wisdom Incubator) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงกระบวนทัศน์ที่ส่งผลต่อทุกด้านของการดำเนินงานของสถาบัน (Ruano-Borbalan, 2025)

กลไกสำคัญที่ทำให้พื้นที่บ่มเพาะปัญญาเกิดขึ้นได้จริงคือการสร้างสรรค์ร่วมกัน (Co-Creation) ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ทั้งอาจารย์ นักศึกษา ภาควิชา ภาควิชา และชุมชน ร่วมกันออกแบบและดำเนินการเรียนรู้อย่างเท่าเทียม โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แข็งแกร่งสนับสนุน ทั้งจาก Zorwick และ Ward (2023) ที่พบว่าการสร้างสรรค์ร่วมกันช่วยยกระดับทักษะวิชาชีพ ทักษะการทำงาน ร่วมกัน และความรับผิดชอบต่อสังคมของนักศึกษาพร้อมกัน สอดคล้องกับที่ Jackson et al. (2023) ได้สำรวจบัณฑิตจำนวนกว่า 151,000 คน พบว่าการเรียนรู้ที่บูรณาการกับการทำงาน (Work-Integrated Learning: WIL) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการสร้างสรรค์ร่วมกัน ส่งผลเชิงบวกต่อทักษะและโอกาสในการจ้างงานอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ความท้าทายที่ระบบอุดมศึกษาไทยเผชิญอยู่ไม่ใช่การขาดความตั้งใจที่จะร่วมมือ แต่คือ การที่ความร่วมมือส่วนใหญ่ยังหยุดอยู่เพียงพิธีลงนาม MOU โดยไม่เกิดผลลัพธ์ที่วัดได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม [อว.] (2566) ระบุว่าปัญหาเชิงระบบที่พบทั่วไปในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งนำไปสู่ช่องว่างของปัญหา (Research Gap) กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษายังขาดกรอบแนวทางปฏิบัติที่เป็นระบบ และเป็นรูปธรรมที่สามารถเปลี่ยนเจตนารมณ์ความร่วมมือให้กลายเป็นกระบวนการที่ติดตามและวัดผลได้อย่างต่อเนื่อง สะท้อนให้เห็นถึง "ช่องว่างระหว่างเจตนารมณ์กับผลลัพธ์" ซึ่ง Castelló et al. (2023) อธิบายว่าเกิดจากการขาดโครงสร้างที่ชัดเจน การขาดทรัพยากรที่เพียงพอ และการขาดกระบวนการวัดผลที่ครอบคลุม ด้วยเหตุนี้ การพัฒนารอบแนวทางดังกล่าวเพื่อมาปิดช่องว่างนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ดังที่ อธิการบดีมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ได้กล่าวในการประชุมเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ เมื่อเดือนมีนาคม 2569 ว่า "ผมไม่อยากให้คำว่าลงนามแล้วก็เลิก" (พิทักษ์ จันทร์เจริญ, 2569)

บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์ 4 ประการ ได้แก่ (1) เพื่อวิเคราะห์บทบาทใหม่ของมหาวิทยาลัยในฐานะพื้นที่บ่มเพาะปัญญา (Wisdom Incubator) และแนวคิดการสร้างสรรคร่วมกัน (Co-Creation) ในบริบทของอุดมศึกษายุค AI ตลอดจนนำเสนอกรอบอัตลักษณ์และจุดแข็งของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตที่เป็นฐานของความร่วมมือ (2) เพื่อนำเสนอแผนยุทธศาสตร์ SDU Goal 2025–2028 ที่ขับเคลื่อนด้วย 4 หลัก ได้แก่ การพัฒนานักศึกษา (Student Development) การพัฒนาบุคลากร (Staff Development) การวิจัยและนวัตกรรม (Research & Innovation) และการบริการสังคม (Social Engagement) (3) เพื่อนำเสนอโมเดลการขับเคลื่อนความร่วมมือ 5 ขั้นตอน จากเจตนารมณ์สู่ผลกระทบ (Intent to Impact) ที่เปลี่ยนความร่วมมือจากเหตุการณ์ครั้งเดียวสู่กระบวนการต่อเนื่องที่วัดได้ และ (4) เพื่อวิเคราะห์หลักการออกแบบความร่วมมือแบบ SDU SMART Partnership พร้อมกรณีศึกษาความสำเร็จ 3 กรณี และบทเรียนที่ได้รับ รวมถึงนำเสนอกรอบการวัดผลลัพธ์ 4 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) ผลกระทบ (Impact) และการเรียนรู้ (Learning) ตลอดจนการเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (UN SDGs) พร้อมข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

บทบาทใหม่ของมหาวิทยาลัยในฐานะ "พื้นที่บ่มเพาะปัญญา"

การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัญญาประดิษฐ์ได้ทำให้บทบาทดั้งเดิมของมหาวิทยาลัยในฐานะ "ผู้ถ่ายทอดความรู้" ถูกตั้งคำถามอย่างจริงจัง เพราะ AI สามารถถ่ายทอดความรู้เชิงทฤษฎีได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งกว่าห้องเรียนแบบดั้งเดิม สิ่งที่มาวิทยาลัยต้องเป็นในศตวรรษนี้จึงไม่ใช่แหล่งรวมความรู้ หากแต่ต้องเป็น "พื้นที่บ่มเพาะปัญญา" ที่ช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพร้อมปรับตัวในอนาคตที่ไม่แน่นอน (UNESCO, 2023; Ruano-Borbala, 2025) การเปลี่ยนผ่านนี้ไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนแปลงถ้อยคำ หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงกระบวนการที่ส่งผลต่อวิถีคิด วิถีออกแบบหลักสูตร และวิธีที่มหาวิทยาลัยเชื่อมโยงกับโลกภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ

หัวใจของพื้นที่บ่มเพาะปัญญา คือ แนวคิดการสร้างสรรคร่วมกัน ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ทั้งอาจารย์ นักศึกษา ภาควิชา องค์กร และชุมชน ร่วมกันออกแบบและดำเนินการเรียนรู้อย่างเท่าเทียม โดยแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย ไม่ใช่เพียงการรับฟังหรือให้ข้อมูล Lubicz-Nawrocka และ Bovill (2021) ชี้ว่ารากฐานสำคัญของการสร้างสรรคร่วมกัน คือการสื่อสารที่เปิดกว้างและเท่าเทียม ซึ่งทุกฝ่ายสามารถแสดงความต้องการและร่วมกันปรับแนวทางได้อย่างแท้จริง หลักฐานเชิงประจักษ์สนับสนุนแนวคิดนี้อย่างชัดเจน Zorwick และ Ward (2023) พบว่าการสร้างสรรคร่วมกันส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาทักษะของนักศึกษาใน 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะวิชาชีพ ทักษะการทำงานร่วมกัน และความรับผิดชอบต่อสังคม ขณะที่ Matthews et al. (2023) พบว่าการสร้างสรรคร่วมกัน ช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้เรียน และลดอัตราการออกกลางคันได้อย่างมีนัยสำคัญ รูปแบบที่เป็นรูปธรรมที่สุดของการสร้างสรรคร่วมกัน คือ การเรียนรู้บูรณาการกับการทำงาน (Work-Integrated Learning: WIL) ที่เชื่อมโยงประสบการณ์การทำงานจริงกับการเรียนรู้ในสถาบัน ซึ่ง Jackson et al. (2023) ได้สำรวจบัณฑิตจำนวนกว่า 151,000 คน พบว่าส่งผลเชิงบวกต่อทักษะและโอกาสในการจ้างงานอย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม Ruano-Borbalan (2025) กล่าวว่า การเปลี่ยนผ่านสู่พื้นที่บ่มเพาะปัญญาไม่อาจเกิดขึ้นได้โดยมหาวิทยาลัยลำพัง เพราะการบ่มเพาะปัญญาที่แท้จริงต้องอาศัยการเชื่อมโยงผู้เรียนกับบริบทการทำงานและสังคมจริง เครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการจึงเป็นเงื่อนไขที่ขาดไม่ได้ เครือข่ายความร่วมมือในรูปแบบเดิมที่หยุดอยู่ที่การลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ย่อมไม่เพียงพอ สิ่งที่ต้องการคือเครือข่ายความร่วมมือแบบใหม่ที่มีคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ ความเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ การมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ทรัพยากรที่เพียงพอ และการวัดผลลัพธ์ที่ครอบคลุม (Castelló et al., 2023; Zegwaard et al., 2023)

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้นำแนวคิดนี้มาปรับใช้อย่างเป็นรูปธรรมผ่านแผนยุทธศาสตร์ SDU Goal 2025–2028 ภายใต้วิสัยทัศน์ "Wisdom & Collaboration" ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะแห่งโลกอนาคต มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีความเป็นผู้ประกอบการ (มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, 2568) โดยได้ออกแบบหลักการ SDU SMART Partnership และโมเดลขับเคลื่อนความร่วมมือ 5 ขั้นตอน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการทั้ง 4 มิติของเครือข่ายความร่วมมือแบบใหม่โดยตรง

กรอบการขับเคลื่อนความร่วมมือของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

1. อัตลักษณ์และจุดแข็งของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตในฐานะฐานของความร่วมมือ

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีทั้งประวัติศาสตร์ที่ยาวนาน ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่โดดเด่น และโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในลักษณะที่มหาวิทยาลัยหลายแห่งไม่มี สิ่งเหล่านี้คือต้นทุนที่ทำให้กรอบ SDU SMART Partnership มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ไม่ใช่เพียงแนวคิดที่น่าสนใจในเชิงทฤษฎี โดยมหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีความโดดเด่น ดังนี้

1.1 รากฐานทางประวัติศาสตร์และอัตลักษณ์เฉพาะ มหาวิทยาลัยสวนดุสิตก่อตั้งมาแล้วกว่า 90 ปี มีพัฒนาการที่ต่อเนื่องและสะสมความเชี่ยวชาญมาตั้งแต่รากเหง้า โดยเริ่มต้นจากโรงเรียนสาธิตละอออุทิศ ซึ่งเป็นโรงเรียนอนุบาลแห่งแรกของรัฐบาลไทย ก่อนพัฒนาต่อเนื่องสู่ความเชี่ยวชาญที่หลากหลายและเชื่อมโยงกันอย่างมีเอกลักษณ์ ทั้งด้านการศึกษาปฐมวัย ด้านการอาหาร ด้านการท่องเที่ยวและบริการ ด้านการพยาบาล และล่าสุดด้านกฎหมายและการเมือง (พิทักษ์ จันทรเจริญ, 2569) ความเชี่ยวชาญเหล่านี้ไม่ได้เป็นเพียงสาขาวิชาที่สอนในห้องเรียน แต่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งกับชุมชนและภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคมไทยที่สะสมมาตลอดหลายทศวรรษ ความสัมพันธ์นี้เองที่ทำให้ชื่อ "มหาวิทยาลัยสวนดุสิต" มีความหมายและความน่าเชื่อถือในสายตาขององค์กรภาคีที่หลากหลาย ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของความร่วมมือที่ดี

1.2 โครงสร้างพื้นฐานที่เป็นพื้นที่ทดลองจริง (Living Lab) ของประเทศ นอกเหนือจากความเชี่ยวชาญทางวิชาการแล้ว มหาวิทยาลัยสวนดุสิตยังมีจุดแข็งที่โดดเด่นในเชิงโครงสร้างพื้นฐานที่มหาวิทยาลัยไทยส่วนใหญ่ไม่มี กล่าวคือ มีทั้งวิทยาเขตและศูนย์การศึกษากระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาค ครอบคลุมทั้งที่จังหวัดลำปาง นครนายก หัวหิน ตรัง และสุพรรณบุรี ซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยสามารถเชื่อมโยงกับบริบทท้องถิ่นที่แตกต่างกันได้อย่างลึกซึ้ง ยิ่งไปกว่านั้น มหาวิทยาลัยยังมีสิ่งอำนวยความสะดวก

เชิงพาณิชย์ที่ดำเนินงานจริงในระดับมืออาชีพ ทั้งโรงแรมสวนดุสิตเพลส โรงงานแปรรูปอาหาร และ ฟาร์มหอมขจร สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เพียงแหล่งฝึกงานสำหรับนักศึกษา แต่คือ "พื้นที่ทดลองจริง" ที่องค์กรภาคี สามารถนำโจทย์ปัญหาจริงมาทดลองแก้ไขร่วมกับมหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นรูปธรรม (มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, 2568) ความพิเศษนี้ทำให้มหาวิทยาลัยสวนดุสิตไม่ได้เป็นเพียงสถาบันที่ "ให้ความรู้" แต่เป็นพันธมิตรที่ "ร่วมลงมือทำ" ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรภาคีส่วนใหญ่ต้องการจากความร่วมมือทางวิชาการ

1.3 ความพร้อมสำหรับความร่วมมือในทุกกระดับ การผสมผสานระหว่างความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง โครงสร้างพื้นฐานที่กระจายตัวทั่วประเทศ และพื้นที่ทดลองจริงที่ดำเนินงานจริง ทำให้มหาวิทยาลัย สวนดุสิตมีความพร้อมในการเชื่อมโยงกับภาคีได้ครบทุกระดับ ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นที่วิทยาเขตและศูนย์ สามารถสร้างความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ได้โดยตรง ระดับชาติที่สามารถ เชื่อมโยงกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนชั้นนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ และระดับนานาชาติที่ มหาวิทยาลัยได้แสดงให้เห็นผ่านการเปิดศูนย์ความร่วมมือทางวิชาการ GXUFE-SDU ร่วมกับมหาวิทยาลัย การเงินและเศรษฐศาสตร์กวางสี สาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งถือเป็นก้าวสำคัญในการยกระดับความร่วมมือ สู่วิชานานาชาติ (Suan Dusit University, 2025)

โดยสรุป อัตลักษณ์และจุดแข็งของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตที่สั่งสมมากกว่า 9 ทศวรรษ ทั้งในด้าน ความเชี่ยวชาญทางวิชาการ โครงสร้างพื้นฐานที่กระจายทั่วประเทศ และความสามารถในการเป็นพื้นที่ ทดลองจริงที่ดำเนินงานจริง ล้วนเป็นฐานที่แข็งแกร่งซึ่งทำให้กรอบความร่วมมือที่จะนำเสนอในหัวข้อถัดไป มีความเป็นไปได้และน่าเชื่อถือ กล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยสวนดุสิตออกแบบกรอบ SDU SMART Partnership บนพื้นฐานของสิ่งที่มีอยู่จริงเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่สุดของความร่วมมืออย่างยั่งยืน

2. วิสัยทัศน์และ 4 หลักการขับเคลื่อน SDU Goal 2025–2028

อัตลักษณ์และจุดแข็งของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต คือ "ต้นทุน" และแผนยุทธศาสตร์ SDU Goal 2025–2028 คือ "แผนที่" ที่กำหนดว่า มหาวิทยาลัยจะนำต้นทุนเหล่านั้นไปใช้สร้างคุณค่าให้กับผู้เรียน ภาคี เครือข่าย และสังคมในทิศทางใด ภายใต้วิสัยทัศน์ "The Power of SDU Move forward with Wisdom & Collaboration" แผนยุทธศาสตร์นี้ได้กำหนด 4 หลัก ที่ไม่ได้เป็นเพียงพันธกิจทั่วไปของมหาวิทยาลัย แต่เป็นกรอบที่ออกแบบมาเพื่อให้เครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการสามารถเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกัน และกันได้อย่างมีพลัง โดยแต่ละหลักตอบโจทย์ความต้องการของภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคมไทยที่แตกต่างกัน แต่ทั้งหมดร้อยเรียงกันด้วยเป้าหมายเดียวคือการสร้างผลลัพธ์ที่จับต้องได้และยั่งยืน ดังนี้

หลักที่ 1 การพัฒนานักศึกษา (Student Development) มุ่งยกระดับศักยภาพผู้เรียนผ่าน การฝึกประสบการณ์จริงและการเรียนรู้บูรณาการกับการทำงาน (Work-Integrated Learning: WIL) ที่เชื่อมโยงกับภาคีเครือข่ายในทุกภูมิภาคที่มหาวิทยาลัยดำเนินงาน แนวคิดเบื้องหลังหลักนี้ชัดเจนมาก คือ ผู้เรียนในยุค AI ไม่สามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นได้จากการนั่งฟังบรรยายในห้องเรียนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องได้ลงมือทำงานจริง แก้ปัญหาจริง และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์จริงร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เรียน การที่มหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีวิทยาเขตและศูนย์การศึกษาครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาคทำให้หลักนี้ไม่ได้เป็น

เพียงนโยบายส่วนกลาง แต่สามารถแปลงเป็นกิจกรรม WIL ที่ตอบโจทย์บริบทเฉพาะของแต่ละพื้นที่ได้อย่างแท้จริง Curto-Reverte et al. (2025) ยืนยันจากการทบทวนวรรณกรรม WIL ในกลุ่มประเทศยุโรปว่า WIL ที่ออกแบบอย่างดีและมีการสนับสนุนจากสถาบันอย่างจริงจังสามารถยกระดับได้ทั้งทักษะวิชาชีพ ทักษะอ่อน และความพร้อมในการปรับเปลี่ยนอาชีพตลอดชีวิต ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่ตลาดแรงงานในยุคปัจจุบันต้องการ

หลักที่ 2 การพัฒนาบุคลากร (Staff Development) มุ่งแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และพัฒนาสมรรถนะคณาจารย์และบุคลากรร่วมกับองค์กรภาคี สิ่งที่ทำให้หลักนี้มีความน่าสนใจเป็นพิเศษ คือ การมองความร่วมมือด้านบุคลากรเป็น "การแลกเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์สองทาง" ไม่ใช่การที่มหาวิทยาลัยส่งความรู้ออกไปแต่ฝ่ายเดียว เมื่ออาจารย์จากมหาวิทยาลัยไปเป็นวิทยากรหรือที่ปรึกษาให้กับองค์กรภาคี อาจารย์ย่อมได้รับมุมมองจากโลกการทำงานจริงกลับมาด้วย ซึ่งช่วยให้การสอนและการวิจัยมีความเชื่อมโยงกับความเป็นจริงมากขึ้น ในทางกลับกัน เมื่อผู้เชี่ยวชาญจากภาคเอกชนหรือหน่วยงานภาครัฐมาเป็นอาจารย์พิเศษหรือผู้เชี่ยวชาญร่วม นักศึกษาก็ได้รับความรู้ที่ทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทการทำงานจริงมากกว่าตำราเรียนสามารถให้ได้ การออกแบบหลักนี้สะท้อนความเข้าใจที่ลึกซึ้งว่าคุณภาพของความร่วมมือทางวิชาการในระยะยาวขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรที่ขับเคลื่อนความร่วมมือนั้น

หลักที่ 3 การวิจัยและนวัตกรรม (Research & Innovation) มุ่งบูรณาการงานวิจัยกับภาคอุตสาหกรรมผ่านนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation Model) ซึ่งเป็นแนวทางที่เปิดให้ทั้งมหาวิทยาลัยและภาคอุตสาหกรรมนำโจทย์ปัญหาจริงมาแก้ไขร่วมกัน งานวิจัยต้องไม่ขึ้นหิ้ง หรือแทนที่จะรอให้มหาวิทยาลัยทำงานวิจัยเสร็จแล้วค่อยนำผลไปใช้ในภายหลัง แต่ต้องนำงานวิจัยนั้นออกไปใช้ในโลกระหว่างความเป็นจริง นี่คือนวัตกรรมหลักของการวิจัยและนวัตกรรม สอดคล้องกับที่ Santos et al. (2025) ระบุว่านวัตกรรมแบบเปิด กำลังได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในฐานะกลไกสำคัญของการสร้างสรรค นวัตกรรมร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและอุตสาหกรรม เพราะทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของกันและกันได้เต็มที่โดยมหาวิทยาลัยนำความเชี่ยวชาญเชิงวิชาการ และเทคโนโลยีมาผสมผสานกับความรู้เชิงตลาดและระบบการผลิตของภาคอุตสาหกรรม

หลักที่ 4 การบริการสังคม (Social Engagement) มุ่งนำผลงานวิชาการไปปรับใช้ท้องถิ่นและสังคมอย่างยั่งยืน โดยสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (UN SDGs) หลักนี้สะท้อนความเชื่อพื้นฐานของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตว่า สถาบันอุดมศึกษาไม่ใช่เพียงผู้ผลิตบัณฑิตและงานวิจัย แต่มีพันธกิจที่กว้างกว่านั้นในการเป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาสังคมในทุกพื้นที่ที่ตนมีบทบาท การที่มหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีวิทยาเขตและศูนย์การศึกษากระจายทั่วภูมิภาคทำให้หลักนี้สามารถแปลงเป็นการบริการสังคมที่ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะของแต่ละชุมชนได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับ UNESCO-IESALC และ Times Higher Education (2023) รายงานว่า มหาวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อน SDGs มักมีความชัดเจนในการจัดลำดับความสำคัญที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์และจุดแข็งของตน ไม่ใช่การพยายามทำทุกอย่างพร้อมกัน ซึ่งมหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนผ่านการเลือกที่จะมุ่งเน้นการบริการสังคมในด้านที่มีความเชี่ยวชาญจริง

โดยสรุป 4 หลักของ SDU Goal 2025–2028 ไม่ได้เป็นเพียงรายการพันธกิจที่แยกจากกัน แต่เชื่อมโยงและส่งเสริมกันและกันอย่างมีพลัง นักศึกษาที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีในหลักที่ 1 จะกลายเป็นบุคลากรคุณภาพที่ขับเคลื่อนในหลักที่ 2 ในอนาคต งานวิจัยและนวัตกรรมในหลักที่ 3 และสร้างองค์ความรู้ที่ยกระดับการสอนและการบริการสังคมในหลักที่ 1 และ 4 ขณะที่การบริการสังคมในหลักที่ 4 สร้างโจทย์วิจัยจริงให้กับหลักที่ 3 ความสัมพันธ์ที่ร้อยเรียงกันอย่างเป็นระบบนี้ทำให้ SDU Goal 2025–2028 เป็นมากกว่าแผนยุทธศาสตร์ แต่เป็นระบบนิเวศของความร่วมมือที่ออกแบบมาเพื่อสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืน ทั้งสำหรับผู้เรียน ภาควิชา และสังคมไทยในวงกว้าง

3. โมเดล 5 ขั้นตอน จาก Intent สู่ Impact: กระบวนการร่วมมืออย่างเป็นระบบ

แผนยุทธศาสตร์ SDU Goal 2025–2028 คือ "แผนที่" ที่บอกว่าจะเดินทางไปทิศทางใด และโมเดล 5 ขั้นตอนจากเจตนารมณ์สู่ผลกระทบ (Intent to Impact) คือ "เส้นทาง" ที่บอกว่าจะเดินทางอย่างไรให้ถึงเป้าหมาย ความท้าทายที่มหาวิทยาลัยไทยส่วนใหญ่เผชิญไม่ใช่การขาดวิสัยทัศน์หรือความตั้งใจ แต่คือการขาดกระบวนการที่เป็นระบบในการแปลงวิสัยทัศน์นั้นให้กลายเป็นความร่วมมือที่ดำเนินงานได้จริงและวัดผลได้จริง มหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้พัฒนาโมเดล 5 ขั้นตอนที่มีลักษณะเป็นบันไดก้าวสู่ผลกระทบเพื่อแก้ไขช่องว่างนี้โดยตรง โดยแต่ละขั้นตอนเชื่อมโยงและต่อยอดจากขั้นก่อนหน้าอย่างมีเหตุผล ดังนี้

ขั้นที่ 1 เจตนารมณ์ (Intent) ขั้นตอนแรก คือ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และประเมินความเข้ากันได้ของทั้งสองฝ่าย ก่อนที่จะมีการพูดถึงกิจกรรม งบประมาณ หรือเอกสารใด ๆ ทั้งมหาวิทยาลัยและองค์กรภาคีต้องตอบคำถามพื้นฐาน 3 ข้อ ให้ได้ว่า "เราต้องการอะไรจากความร่วมมือนี้" "สิ่งที่แต่ละฝ่ายต้องการสอดประสานกันได้หรือไม่" และ "วัฒนธรรมองค์กรและวิธีการทำงานของเราเข้ากันได้มากพอที่จะร่วมงานกันในระยะยาวหรือไม่" ความสำคัญของขั้นตอนที่ 1 มักไม่ได้รับความสำคัญเนื่องจากทั้งสองฝ่ายอยากรีบไปถึงขั้นตอนการลงนามและการดำเนินงานโดยเร็ว ดังที่ Atta-Owusu et al. (2021) พบว่า จากการศึกษาปัจจัยที่ขับเคลื่อนความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและอุตสาหกรรมว่า ความไม่ชัดเจน และความเข้าใจไม่ตรงกันในเจตนารมณ์ เป็นสาเหตุอันดับหนึ่งของความล้มเหลวในการร่วมมือในภายหลัง เพราะเมื่อเกิดปัญหาขึ้นจะไม่มีฉันทามติร่วมที่ใช้เป็นจุดอ้างอิงในการตัดสินใจ ดังนั้น การระบุเจตนารมณ์และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนตั้งแต่ต้นจึงเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งจะช่วยป้องกันความขัดแย้งและกำหนดทิศทางของความร่วมมือให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้อย่างแท้จริง

ขั้นที่ 2 ข้อตกลง (Agreement) เมื่อทั้งสองฝ่ายมีเป้าหมายร่วมที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการแปลงเจตนารมณ์นั้นให้กลายเป็นเอกสารที่มีผลผูกพันและปฏิบัติได้จริง ไม่ว่าจะเป็นบันทึกความเข้าใจ (MOU) หรือบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOA) โดยเอกสารที่ดีต้องไม่ใช่เพียงการประกาศความตั้งใจในภาษาที่สวยงาม แต่ต้องระบุอย่างชัดเจนว่าแต่ละฝ่ายรับผิดชอบกิจกรรมอะไร ใช้ทรัพยากรอะไร ภายใต้วงเวลาเท่าไร และความสำเร็จวัดจากอะไร ดังที่ Zegwaard et al. (2023) เน้นย้ำว่าการมีตัวชี้วัดที่ตกลงร่วมกันตั้งแต่ต้นเป็นกุญแจสำคัญของความร่วมมือ WIL ที่มีคุณภาพ เพราะตัวชี้วัดที่ดีไม่เพียงทำหน้าที่วัดผล แต่ยังทำหน้าที่สร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความคาดหวังของทั้งสองฝ่ายอีกด้วย

เอกสารที่ดีในขั้นตอนนี้จึงเป็นเสมือนสัญญาณที่ทั้งสองฝ่ายสามารถกลับมาอ้างอิงได้ตลอดระยะเวลาของความร่วมมือ

ขั้นที่ 3 การดำเนินงาน (Action) การบูรณาการกิจกรรมความร่วมมือเข้าสู่แผนการดำเนินงานประจำปีของทั้งสองฝ่าย การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น และการเปิดตัวโครงการร่วมกันอย่างเป็นทางการ สิ่งที่ทำให้ขั้นตอนนี้แตกต่างจากการ "เริ่มทำงาน" ทั่วไป คือ การที่ทั้งสองฝ่ายต้องบูรณาการความร่วมมือเข้าไปในระบบการทำงานปกติขององค์กร ไม่ใช่ทำเป็นโครงการพิเศษที่แยกออกมาต่างหาก เพราะโครงการพิเศษมักสิ้นสุดลงเมื่อบุคลากรที่รับผิดชอบเปลี่ยนแปลงไป แต่ความร่วมมือที่ฝังตัวอยู่ในระบบการทำงานปกติจะมีความต่อเนื่องแม้บุคลากรจะเปลี่ยน นอกจากนี้ ขั้นตอนนี้ยังต้องอาศัยการสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรมจากผู้บริหารระดับสูงของทั้งสองฝ่าย ทั้งในแง่ของการจัดสรรทรัพยากรและการส่งสัญญาณให้บุคลากรในองค์กรทราบว่าความร่วมมือนี้มีความสำคัญและได้รับการสนับสนุนจากระดับนโยบาย

ขั้นที่ 4 การติดตาม (Monitoring) การประชุมทบทวนความก้าวหน้าและแก้ไขสิ่งที่ต้องปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ขั้นตอนนี้สำคัญเพราะโลกความเป็นจริงไม่ได้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้เสมอ บริบทเปลี่ยนแปลง บุคลากรเปลี่ยน ลำดับความสำคัญขององค์กรเปลี่ยน ความร่วมมือที่ไม่มีกลไกการติดตามที่เข้มแข็งจึงมักค่อย ๆ เคลื่อนออกจากเป้าหมายเดิม โดยที่ทั้งสองฝ่ายไม่ทันสังเกต จนกระทั่งเมื่อถึงเวลาประเมินผล จึงพบว่า ความร่วมมือได้หยุดนิ่งไปโดยไม่มีใครรู้ตัว สอดคล้องกับที่ Law et al. (2021) พบหลักฐานชัดเจนว่าการขาดกลไกติดตามที่สม่ำเสมอเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ความร่วมมือที่เริ่มต้นด้วยความกระตือรือร้นกลับหยุดชะงักในภายหลัง การติดตามที่ดีจึงไม่ใช่การตรวจสอบ แต่คือการดูแลให้ความร่วมมือยังคงมีชีวิตและพลั่งตลอดเวลา

ขั้นที่ 5 ผลกระทบ (Impact) การวัดและรายงานผลลัพธ์ของความร่วมมืออย่างเป็นระบบ และสื่อสารความสำเร็จออกสู่สาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญใน 3 ด้าน คือ 1) การพิสูจน์ว่าความร่วมมือสร้างคุณค่าที่วัดได้จริง ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายต้องการทราบ 2) การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรของทั้งสองฝ่ายให้เห็นถึงคุณค่าและรักษาความมุ่งมั่นในการดำเนินงานต่อไป และ 3) การดึงดูดพันธมิตรรายใหม่ให้เห็นหลักฐานความสำเร็จและต้องการเข้าร่วมเครือข่าย ทำให้เครือข่ายความร่วมมือขยายตัวได้อย่างเป็นธรรมชาติ

โดยสรุป โมเดล 5 ขั้นตอนจากเจตนารมณ์สู่ผลกระทบ (Intent to Impact) มีคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้แตกต่างจากรอบความร่วมมือทั่วไปอย่างชัดเจน นั่นคือการมองความร่วมมือเป็น "วงจรที่ต่อเนื่อง" ไม่ใช่ "เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นครั้งเดียว" เมื่อกระบวนการดำเนินมาถึงขั้นที่ 5 และได้รับบทเรียนจากความสำเร็จและสิ่งที่ต้องพัฒนา ข้อมูลเหล่านั้นจะถูกนำกลับไปใช้ในการออกแบบขั้นที่ 1 ของความร่วมมือรอบต่อไปให้ดียิ่งขึ้น ดังที่ Castelló et al. (2023) ยืนยันจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า โครงสร้างความร่วมมือที่ประสบความสำเร็จในระยะยาวล้วนมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง วัดผลได้ และเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโมเดล 5 ขั้นตอนของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

การออกแบบความร่วมมือที่มีคุณภาพของ SDU SMART Partnership

1. หลักการ SDU SMART Partnership

ปัญหาที่พบบ่อยที่สุดในความร่วมมือทางวิชาการไม่ใช่การขาดเจตนาารมณ์ที่ดี แต่คือการขาดโครงสร้างที่ทำให้เจตนาารมณ์นั้นเกิดผลในทางปฏิบัติ หลายมหาวิทยาลัยลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ด้วยความมุ่งมั่นอย่างจริงจัง แต่เมื่อเวลาผ่านไปกลับพบว่าไม่มีใครทราบต้องทำอะไร ภายในเมื่อไร สำเร็จหรือไม่ และวัดความสำเร็จจากอะไร มหาวิทยาลัยสวนดุสิตตระหนักถึงช่องว่างนี้อย่างชัดเจน และได้พัฒนา "SDU SMART Partnership" ขึ้นเป็นหลักการออกแบบความร่วมมือที่เปลี่ยนเจตนาารมณ์ให้กลายเป็นข้อตกลงที่มีโครงสร้าง วัดได้ และขับเคลื่อนได้จริง โดย SMART ประกอบด้วย 5 หลักการที่เชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ดังนี้

S – เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic) หลักการแรก คือ ความร่วมมือทุกโครงการต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน ไม่ใช่การดำเนินการตาม "กระแส" หรือเพียงเพื่อเพิ่มจำนวน MOU ในรายงานประจำปี ความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์หมายความว่าผู้บริหารทุกระดับสามารถตอบได้ทันทีว่าความร่วมมือโครงการนี้สนับสนุน SDU Goal หลักใด สร้างคุณค่าอะไรให้กับผู้เรียนและสังคม และมีความสอดคล้องกับอัตลักษณ์และจุดแข็งของมหาวิทยาลัยอย่างไร ดังที่ Castelló et al. (2023) ยืนยันจากงานวิจัยว่า ความร่วมมือที่ไม่มีรากฐานทางยุทธศาสตร์มักถูกมองว่าเป็นภาระมากกว่าโอกาสในสายตาของทั้งสองฝ่าย และมักสิ้นสุดลงก่อนกำหนดเมื่อผู้บริหารที่ผลักดันโครงการเปลี่ยนแปลงไปในทางกลับกัน ความร่วมมือที่ฝังตัวอยู่ในยุทธศาสตร์ขององค์กรจะมีความยืดหยุ่นและความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ดีกว่า

M – วัดผลได้ (Measurable) หลักการที่สอง คือ ความร่วมมือต้องมีตัวชี้วัด (KPIs/KRs) ที่สองฝ่ายตกลงร่วมกันอย่างชัดเจนตั้งแต่แรก ก่อนที่จะมีการลงนามในเอกสารใด ๆ ตัวชี้วัดเหล่านี้ควรครอบคลุมทั้งในเชิงปริมาณ เช่น จำนวนนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการฝึกงาน จำนวนงานวิจัยที่ตีพิมพ์ร่วมกัน หรือจำนวนรางวัลที่ได้รับ และเชิงคุณภาพ เช่น ระดับทักษะของนักศึกษาที่เปลี่ยนแปลง หรือความพึงพอใจขององค์กรภาคีต่อผลลัพธ์ที่ได้รับ การมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือการวัดผล แต่ยังเป็นกลไกสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความคาดหวังและมาตรฐานของความสำเร็จตั้งแต่ต้น สอดคล้องกับที่ Jackson et al. (2023) พบจากการศึกษาความร่วมมือด้าน WIL ในออสเตรเลียว่า การมีตัวชี้วัดที่ตกลงร่วมกันล่วงหน้าช่วยลดความขัดแย้งระหว่างคู่ความร่วมมือได้อย่างมีนัยสำคัญ เพราะทั้งสองฝ่ายทราบตั้งแต่ต้นว่าความสำเร็จหน้าตาเป็นอย่างไร

A – มีผู้รับผิดชอบ (Accountable) หลักการที่สาม คือ ความร่วมมือทุกโครงการต้องมี "เจ้าภาพ" หรือ ผู้ประสานงานหลักที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการจากทั้งสองฝ่าย โดยผู้รับผิดชอบนี้ต้องมีอำนาจตัดสินใจในระดับที่เพียงพอ ไม่ใช่เพียงผู้ประสานงานที่ต้องรายงานทุกเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาอนุมัติก่อน ความแตกต่างนี้มีนัยยะสำคัญอย่างยิ่งในทางปฏิบัติ เพราะความร่วมมือที่ดีต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็วและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างทันท่วงที ดังที่ Zegwaard et al. (2023) เน้นย้ำในงานวิจัย

เรื่อง WIL ว่า การมีผู้ประสานงานหลักที่มีประสิทธิภาพจากทั้งสองฝ่ายเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในทางปฏิบัติ สำหรับความร่วมมือที่มีคุณภาพ เพราะหากไม่มีบุคคลที่ "เป็นเจ้าของ" ความร่วมมืออย่างแท้จริง ความร่วมมือนั้นก็จะมีแรงขับเคลื่อนและมักค่อย ๆ เลื่อนหายไปจากลำดับความสำคัญขององค์กร

R – มีทรัพยากร (Resourced) หลักการที่สี่ คือ ความร่วมมือต้องได้รับการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างชัดเจนและเพียงพอตั้งแต่ต้น ทั้งในด้านงบประมาณสำหรับดำเนินกิจกรรม บุคลากรที่มีเวลาและความสามารถเพียงพอในการบริหารโครงการ และเวลาที่จัดสรรอย่างเป็นทางการจากทั้งสองฝ่าย ประเด็นสำคัญที่มักถูกมองข้าม คือ "เวลา" ของบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดและมีจำกัดที่สุด ความร่วมมือที่ดีต้องการให้อาจารย์ นักศึกษา และเจ้าหน้าที่มีเวลาอุทิศให้กับโครงการอย่างแท้จริง ไม่ใช่ทำควบคู่กับภาระงานปกติจนล้นมือ สอดคล้องกับ Curto-Reverte et al. (2025) ที่พบจากการทบทวนวรรณกรรม WIL ในกลุ่มประเทศยุโรปว่า การขาดแคลนทรัพยากรและการสนับสนุนจากสถาบันเป็นอุปสรรคหลักที่ทำให้ความร่วมมือไม่บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดการฝึกอบรมที่เลี้ยง (Mentor Training) และการสนับสนุนเชิงระบบจากผู้บริหารระดับสูง

T – มีกรอบเวลา (Time-bound) หลักการที่ห้า คือ ความร่วมมือต้องมีกรอบเวลาที่ชัดเจนในทุกระดับ ทั้งกำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของโครงการโดยรวม ช่วงเวลาของการทบทวนความก้าวหน้าเป็นรายไตรมาสหรือรายปี และเงื่อนไขที่ใช้ตัดสินใจว่าจะต่ออายุ ปรับปรุง หรือยุติความร่วมมือ การมีกรอบเวลาไม่ได้หมายความว่าความร่วมมือต้องสิ้นสุดลงตามกำหนด แต่ช่วยสร้างแรงกดดันเชิงสร้างสรรค์ที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายรักษาความมุ่งมั่นและรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ในแต่ละช่วงเวลา นอกจากนี้ การทบทวนตามกำหนดยังเปิดโอกาสให้ปรับทิศทางได้อย่างทันท่วงทีเมื่อบริบทเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Law et al. (2021) ชี้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับความร่วมมือในโลกที่ไม่แน่นอน

โดยสรุป หลักการ SMART Partnership ทั้ง 5 ประการทำงานร่วมกันในฐานะระบบที่สมบูรณ์ ไม่ใช่รายการตรวจสอบที่แยกจากกัน S ทำให้ความร่วมมือมีทิศทางที่ถูกต้อง M ทำให้สามารถรู้ว่าเดินมาถูกทางหรือไม่ A ทำให้มีคนรับผิดชอบขับเคลื่อนให้เดินหน้า R ทำให้มีเชื้อเพลิงเพียงพอสำหรับการเดินทาง และ T ทำให้มีจุดหมายที่ชัดเจนและการตรวจสอบระหว่างทาง เมื่อทั้ง 5 หลักการทำงานพร้อมกัน ความร่วมมือจะเปลี่ยนสภาพจากเอกสารที่ลงนามแล้วเก็บลิ้นชักสู่กระบวนการที่มีชีวิต สร้างคุณค่าได้จริง และยั่งยืนในระยะยาว ดังที่ มหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้แสดงให้เห็นผ่านกรณีศึกษาความสำเร็จหลายโครงการที่จะนำเสนอในหัวข้อถัดไป

2. กรณีศึกษา ตัวอย่างความสำเร็จเชิงประจักษ์ หลักการ SMART Partnership จะมีความน่าเชื่อถือก็ต่อเมื่อสามารถพิสูจน์ได้ว่านำไปปฏิบัติได้จริงและสร้างผลลัพธ์ที่จับต้องได้ในโลกความเป็นจริง ไม่ใช่เพียงกรอบแนวคิดที่สวยงามบนกระดาษ มหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้สะสมประสบการณ์ความร่วมมือที่หลากหลายมาอย่างต่อเนื่อง และสามารถชี้ให้เห็นกรณีศึกษาที่เป็นรูปธรรมซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าเมื่อความร่วมมือออกแบบอย่างมีระบบ มีเป้าหมายชัดเจน และมีผู้ขับเคลื่อนที่มุ่งมั่น ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสามารถเกินความคาดหมายได้อย่างมีนัยสำคัญ กรณีศึกษาทั้ง 3 กรณีต่อไปนี้ได้รับการคัดเลือกเพราะแต่ละ

กรณีสะท้อนมิติที่แตกต่างกันของ SDU Goal และแสดงให้เห็นว่าการสร้างสรรค์ร่วมกัน สามารถเกิดขึ้นได้
ในบริบทที่หลากหลาย ตั้งแต่ภาคอุตสาหกรรม การศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปจนถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์
เชิงพาณิชย์

กรณีที่ 1 จากโครงการเล็กสู่ผลกระทบเชิงนโยบาย (Open Innovation) กรณีนี้เริ่มต้นจากสิ่งที
หลายคนอาจมองข้ามว่าเล็กน้อยไปจะสร้างความแตกต่างได้ นั่นคือ โครงการวิจัยขนาดเล็กที่เชื่อมโยงความ
เชี่ยวชาญของนักวิจัยในมหาวิทยาลัยกับโจทย์ความต้องการจริงของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
(กนอ.) แทนที่จะรอให้ทั้งสองฝ่ายพร้อมทุกอย่างก่อนเริ่มต้น มหาวิทยาลัยสวนดุสิตเลือกที่จะเริ่มจากสิ่งที่ทำ
ได้ก่อน แล้วค่อย ๆ สร้างความไว้วางใจและขยายขอบเขตความร่วมมือออกไปตามผลลัพธ์ที่พิสูจน์ได้
กระบวนการนี้ใช้เวลาและความอดทน แต่ผลลัพธ์ที่ได้คือรางวัลนานาชาติรวม 7 รางวัล และที่สำคัญกว่านั้น
คือการยกระดับสู่ข้อตกลงเชิงนโยบายที่นำนวัตกรรมไปใช้ยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้นในนิคม
อุตสาหกรรมอย่างเป็นรูปธรรม (พิทักษ์ จันทร์เจริญ, 2569) กรณีนี้สอดคล้องกับที่ Santos et al. (2025)
อธิบายว่าความร่วมมือที่ยั่งยืนระหว่างมหาวิทยาลัยและอุตสาหกรรมมักเริ่มต้นจากความสำเร็จเล็ก ๆ
ที่สร้างความไว้วางใจ ก่อนจะขยายสู่ความร่วมมือในระดับที่ใหญ่กว่า บทเรียนสำคัญจากกรณีนี้คือ ขนาด
ของโครงการไม่ใช่ปัจจัยกำหนดความสำเร็จ แต่ความชัดเจนของเป้าหมาย คุณภาพของงานวิจัย และความ
มุ่งมั่นในการนำผลลัพธ์ไปใช้ประโยชน์จริงต่างหากที่เป็นตัวกำหนด

กรณีที่ 2 การสร้างสรรค์ร่วมกันในเครือข่ายการศึกษา (Educational Network) กรณีที่ 2 แสดง
ให้เห็นว่าการสร้างสรรค์ร่วมกันไม่ได้จำกัดอยู่เพียงความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม แต่สามารถเกิดขึ้นได้
อย่างมีพลังในเครือข่ายการศึกษาด้วยเช่นกัน ความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยสวนดุสิตกับโรงเรียน
มัธยมศึกษา 21 แห่ง ภายใต้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เริ่มต้นจาก
การตั้งคำถามร่วมกันว่า "ทั้งสองฝ่ายต้องการอะไรจริง ๆ และสามารถช่วยเหลือกันได้อย่างไร" ฝ่ายโรงเรียน
ต้องการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะทันสมัยและเตรียมนักเรียนให้พร้อมสำหรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา
ขณะที่มหาวิทยาลัยต้องการแหล่งฝึกประสบการณ์สำหรับนักศึกษาครูและพื้นที่ทดลองนวัตกรรมการศึกษา
ความต้องการที่สอดคล้องกันนี้นำไปสู่การออกแบบกิจกรรมร่วมกันผ่านการเปิดศูนย์การเรียนรู้ SDU
ในโรงเรียนเครือข่าย การส่งอาจารย์และนักศึกษาลงพื้นที่อย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม
ครูที่ตอบโจทย์ความต้องการจริงของแต่ละโรงเรียน กรณีนี้สะท้อนหลักการสำคัญที่ Lubicz-Nawrocka
และ Bovill (2021) อธิบายว่าการสร้างสรรค์ร่วมกัน (Co-Creation) ที่มีคุณภาพต้องเกิดจากความต้องการ
จริงของทั้งสองฝ่ายและการสื่อสารที่เปิดกว้าง ไม่ใช่การที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งกำหนดรูปแบบให้อีกฝ่ายปฏิบัติ
ตาม นอกจากนี้ ความร่วมมือที่ครอบคลุมถึง 21 โรงเรียนยังแสดงให้เห็นว่าเมื่อโครงสร้างของความร่วมมือมี
ความชัดเจนและผลลัพธ์เป็นที่ประจักษ์ การขยายเครือข่ายออกไปสามารถเกิดขึ้นได้อย่างเป็นธรรมชาติ

กรณีที่ 3 นวัตกรรมที่ออกจากห้องทดลองสู่ตลาด (Industry Partnership) กรณีที่ 3 ถือเป็น
ตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุดของการเปลี่ยนผ่านจาก "งานวิจัย" สู่ "นวัตกรรมที่ใช้ได้จริง" ซึ่งเป็นความท้าทายที่
มหาวิทยาลัยไทยจำนวนมากยังไม่สามารถก้าวข้ามได้ ความร่วมมือระหว่างคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตกับบริษัทเคมีออสเมติกส์เอกชน เริ่มต้นจากการนำจุดแข็งที่แตกต่างกันของทั้ง

สองฝ่ายมาเสริมซึ่งกันและกันอย่างตรงไปตรงมา มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์ เครื่องสำอางและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AI ในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขณะที่บริษัทมีความรู้ เชิงตลาด ระบบการผลิต และช่องทางการจัดจำหน่าย การที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับจุดแข็งของกันและกันและ ออกแบบกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งเหล่านั้นอย่างเต็มที่ นำไปสู่การพัฒนา ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางนวัตกรรมที่สามารถจำหน่ายได้จริงในเชิงพาณิชย์ กรณีนี้เป็นหลักฐานที่ชัดเจนของ การสร้างสรรค์ร่วมกันแบบความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและอุตสาหกรรม (University-Industry Collaboration) ที่ Santos et al. (2025) อธิบายว่าสร้างคุณค่าให้กับทั้งสองฝ่ายอย่างเท่าเทียม กล่าวคือ มหาวิทยาลัยได้งานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์จริงและนักศึกษาได้ประสบการณ์การทำงานในโครงการจริง ขณะที่บริษัทได้ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีฐานความรู้ทางวิทยาศาสตร์ที่แข็งแกร่ง

เมื่อพิจารณาทั้ง 3 กรณีร่วมกัน จะเห็นรูปแบบร่วมที่น่าสนใจ 3 ประการ คือ 1) ทุกกรณีเริ่มต้น จากการระบุความต้องการที่แท้จริงของทั้งสองฝ่ายก่อนที่จะออกแบบกิจกรรม ไม่ใช่การนำรูปแบบสำเร็จรูป มาใช้ 2) ทุกกรณีมีกระบวนการสร้างความไว้วางใจที่ค่อยเป็นค่อยไป โดยเริ่มจากสิ่งที่ทำได้ก่อนแล้วค่อย ขยายขอบเขต และ 3) ทุกกรณีมีผลลัพธ์ที่วัดได้และนำเสนอต่อสาธารณะได้ ซึ่งช่วยสร้างความน่าเชื่อถือ ให้กับมหาวิทยาลัยในฐานะพันธมิตรที่ไว้วางใจได้ รูปแบบร่วมเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าหลักการ SMART Partnership ไม่ได้เป็นเพียงทฤษฎี แต่สามารถแปลงเป็นการปฏิบัติที่สร้างผลลัพธ์จริงได้ในบริบทที่ หลากหลาย และเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยสวนดุสิตสามารถเดินทางสู่การเป็นพื้นที่บ่มเพาะ ปัญญาที่แท้จริงในระยะยาว

3. บทเรียนจากกรณีศึกษาสู่ปัจจัยแห่งความสำเร็จและอุปสรรค กรณีศึกษาทั้ง 3 กรณีที่นำเสนอ ในหัวข้อที่ผ่านมามีคุณค่าไม่เพียงในฐานะตัวอย่างความสำเร็จ แต่ยังเป็นแหล่งบทเรียนที่ล้ำค่าสำหรับ มหาวิทยาลัยและองค์กรที่ต้องการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในลักษณะเดียวกัน การถอดบทเรียน อย่างตรงไปตรงมาทั้งด้านที่สำเร็จและด้านที่ท้าทาย คือ สิ่งที่ทำให้ความรู้จากประสบการณ์จริงมีประโยชน์ มากกว่าทฤษฎีที่สวยงาม เมื่อวิเคราะห์ทั้ง 3 กรณีอย่างละเอียด พบรูปแบบที่ชัดเจนทั้งในด้านปัจจัยที่ทำให้ ความร่วมมือประสบความสำเร็จ และอุปสรรคที่ต้องเผชิญและจัดการอย่างมีสติ **ปัจจัยแห่งความสำเร็จ** ที่พบร่วมกันในทุกกรณีมี 4 ประการสำคัญ ดังนี้

1. มีเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นประโยชน์ร่วมกันตั้งแต่ต้น ทั้งสองฝ่ายสามารถตอบได้ชัดเจน ตั้งแต่วันแรกว่าตนต้องการอะไรจากความร่วมมือนี้ และความต้องการของตนสอดคล้องกับความต้องการ ของอีกฝ่ายอย่างไร ความชัดเจนนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ แต่ต้องอาศัยการพูดคุยอย่างเปิดเผยและ ตรงไปตรงมาก่อนที่จะมีการลงนามในเอกสารใด ๆ ดังที่ Atta-Owusu et al. (2021) พบว่า ความไม่ชัดเจน ของเป้าหมายในช่วงเริ่มต้นเป็นสาเหตุอันดับหนึ่งที่ทำให้ความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและอุตสาหกรรม ล้มเหลวในภายหลัง เพราะเมื่อเกิดความขัดแย้งหรืออุปสรรค ทั้งสองฝ่ายไม่มีเป้าหมายร่วมที่ใช้เป็น จุดอ้างอิงในการตัดสินใจ

2. ผู้บริหารระดับสูงที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนอย่างจริงจัง ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ผู้บริหารระดับสูงทั้งจากมหาวิทยาลัยและองค์กรภาคีมีส่วนร่วมในการผลักดันความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม ไม่ใช่เพียงการลงนามในพิธีแล้วมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาดำเนินการต่อโดยไม่ติดตาม การสนับสนุนจากผู้บริหารมีความหมายสำคัญในทางปฏิบัติอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น การแก้ไขอุปสรรคเชิงระบบที่คนระดับปฏิบัติการไม่มีอำนาจจัดการ และการส่งสัญญาณให้บุคลากรในองค์กรทราบว่าการร่วมมือนี้มีความสำคัญและได้รับความสนใจจากผู้นำ สอดคล้องกับ Castelló et al. (2023) ที่ยืนยันว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นหนึ่งในตัวทำนายที่แม่นยำที่สุดของความยั่งยืนของความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคธุรกิจ (University-Enterprise Collaboration)

3. เริ่มต้นจากขนาดเล็กและขยายผลเมื่อมีความพร้อม ทั้ง 3 กรณีศึกษาไม่มีกรณีใดที่เริ่มต้นด้วยขอบเขตที่กว้างขวางตั้งแต่วันแรก แต่ทุกกรณีเลือกที่จะพิสูจน์คุณค่าของความร่วมมือผ่านโครงการนำร่องที่มีขนาดจัดการได้ก่อน แล้วค่อยขยายออกไปเมื่อทั้งสองฝ่ายมีความไว้วางใจและมีหลักฐานความสำเร็จที่ชัดเจน แนวทางนี้ช่วยลดความเสี่ยงของความล้มเหลวในวงกว้าง และทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในบริบทที่ควบคุมได้ ดังที่ Santos et al. (2025) อธิบายว่า นี่คือการหนึ่งในรูปแบบที่พบบ่อยที่สุดในความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จในระยะยาว

4. มีกระบวนการติดตามและประเมินผลที่สม่ำเสมอ การกำหนดการตรวจสอบความก้าวหน้าไม่ว่าจะเป็นการประชุมรายไตรมาสหรือการทบทวนผลลัพธ์รายปี การติดตามอย่างสม่ำเสมอไม่ได้มีจุดประสงค์เพื่อตรวจสอบหรือจับผิด แต่เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายสามารถปรับทิศทางได้ทันเวลาที่เมื่อบริบทเปลี่ยนแปลง ดังที่ Law et al. (2021) เน้นย้ำว่ากลไกการติดตามที่ขาดความสม่ำเสมอเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ความร่วมมือที่เริ่มต้นดีกลับหยุดชะงักในภายหลัง เพราะปัญหาเล็ก ๆ ที่ไม่ได้รับการแก้ไขมักจะสะสมจนกลายเป็นปัญหาใหญ่ที่แก้ยากในภายหลัง

นอกเหนือจากปัจจัยแห่งความสำเร็จแล้ว การวิเคราะห์กรณีศึกษาทั้ง 3 กรณียังช่วยให้มองเห็นโอกาสในการพัฒนา ที่ควรให้ความสนใจอย่างตั้งใจ สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่จุดอ่อนที่บกพร่อง แต่เป็นความท้าทายเชิงระบบที่พบได้ทั่วไปในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพหากมีการเตรียมพร้อมตั้งแต่ต้น โอกาสในการพัฒนาที่สำคัญมี 3 ประการ ดังนี้

1. ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร ระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมที่เน้นความรอบคอบ การปรึกษาหารือ และการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ซึ่งใช้เวลามากกว่าภาคเอกชนที่มักต้องการความรวดเร็วและผลลัพธ์ที่ชัดเจนในระยะสั้น ความแตกต่างนี้หากไม่ได้รับการพูดถึงและจัดการตั้งแต่ต้น อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างทั้งสองฝ่าย ทางออกที่มีประสิทธิภาพคือการกำหนด "กฎกติกาการทำงานร่วมกัน" (Working Norms) ที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับตั้งแต่ต้น รวมถึงการกำหนดกรอบเวลาของการตัดสินใจที่ชัดเจนและเป็นจริงสำหรับทั้งสองฝ่าย

2. ความล่าช้าของกระบวนการอนุมัติในสถาบันการศึกษา ซึ่งเป็นหนึ่งในข้อร้องเรียนที่พบบ่อยที่สุดจากองค์กรภาคีที่เคยทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัย การที่ทุกการตัดสินใจต้องผ่านคณะกรรมการ ต้องรอการอนุมัติงบประมาณ หรือต้องรอรอบการประชุมสภามหาวิทยาลัย ทำให้จังหวะของการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงของภาคธุรกิจ วิธีแก้ไขที่มีประสิทธิผลคือการออกแบบโครงสร้างการบริหารความร่วมมือให้มีความยืดหยุ่นเพียงพอ โดยกำหนดกรอบของการตัดสินใจที่ผู้ประสานงานหลักสามารถดำเนินการได้เองโดยไม่ต้องรอการอนุมัติในทุกขั้นตอน

3. การขาดบุคลากรที่มีทักษะการบริหารความร่วมมือโดยเฉพาะ ความร่วมมือที่มีคุณภาพต้องการบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทางหลากหลาย ทั้งทักษะการเจรจาต่อรอง การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมองค์กร การบริหารโครงการ และการวัดผลลัพธ์ ซึ่งแตกต่างจากทักษะที่ใช้ในการสอนหรือการวิจัยทั่วไป ดังที่ Curto-Reverte et al. (2025) พบว่า การขาดบุคลากรที่มีทักษะการบริหารความร่วมมือ (Partnership Management) เป็นอุปสรรคที่พบได้ทั่วไปแม้ในประเทศที่มีระบบอุดมศึกษาที่พัฒนาแล้ว และมักเป็นปัจจัยที่ทำให้ความร่วมมือไม่บรรลุศักยภาพสูงสุด แม้จะมีเจตนาารมณ์และทรัพยากรที่พร้อมแล้วก็ตาม

โดยสรุป บทเรียนที่สำคัญที่สุดจากการวิเคราะห์ทั้ง 3 กรณีศึกษา คือ ความสำเร็จของความร่วมมือไม่ได้เกิดจากโชคหรือความบังเอิญ แต่เกิดจากการออกแบบที่รอบคอบ การบริหารจัดการที่ตั้งใจ และการเรียนรู้จากความท้าทายอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่น่าสนใจ คือ อุปสรรคทั้ง 3 ประการ ล้วนเป็นสิ่งที่คาดการณ์ได้และจัดการได้ล่วงหน้า หากมีการออกแบบความร่วมมือโดยใช้หลักการ SMART Partnership ตั้งแต่ต้น กล่าวคือ อุปสรรคด้านวัฒนธรรมองค์กรแก้ได้ด้วย S ที่ชัดเจน อุปสรรคด้านกระบวนการแก้ได้ด้วย A และ T ที่รัดกุม และอุปสรรคด้านบุคลากรแก้ได้ด้วย R ที่เพียงพอ ทั้งหมดนี้ คือ เหตุผลที่มหาวิทยาลัยสวนดุสิตมองว่าการเตรียมกลยุทธ์รับมืออุปสรรคควรเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบความร่วมมือตั้งแต่ต้น ไม่ใช่สิ่งที่คอยแก้ไขในภายหลังเมื่อปัญหาปรากฏขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. สำหรับมหาวิทยาลัยสวนดุสิต แม้กรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นจะมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับหลักฐานวิชาการ แต่ความท้าทายสำคัญอยู่ที่การนำสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอในทุกหน่วยงาน ทุกศูนย์การศึกษา และวิทยาเขต ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติมี 3 ประการ คือ 1) ควรพัฒนาระบบข้อมูลกลางสำหรับติดตามและรายงานผลลัพธ์ความร่วมมือทุกโครงการตามกรอบ 4 ระดับ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริงได้อย่างทันทั่วทั้งที่ 2) ควรลงทุนในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารความร่วมมือ (Partnership Management) ให้กับบุคลากรในทุกระดับ สอดคล้องกับ Curto-Reverte et al. (2025) พบว่า การขาดบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้านนี้เป็นอุปสรรคหลักของความร่วมมือในหลายประเทศ และ 3) ควรสร้างกลไกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างวิทยาเขตและหน่วยงาน เพื่อให้บทเรียนจากความสำเร็จและความล้มเหลวของความร่วมมือในแต่ละพื้นที่ถูกนำมาปรับปรุงการออกแบบความร่วมมือในส่วนอื่น ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

2. สำหรับมหาวิทยาลัยไทยโดยทั่วไป กรอบแนวคิดของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีคุณลักษณะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้บริบทที่หลากหลาย โดยมีข้อเสนอแนะ 3 ประการ คือ 1) มหาวิทยาลัยควรเริ่มต้นด้วยการทบทวนความร่วมมือที่มีอยู่ทั้งหมดผ่านกรอบ SMART เพื่อประเมินว่าความร่วมมือใดมีศักยภาพที่จะยกระดับสู่การสร้างสรรค์ร่วมกัน และความร่วมมือใดควรยุติเพื่อประหยัดทรัพยากร 2) ควรกำหนดนโยบายสถาบันที่ชัดเจนว่าความร่วมมือใหม่ทุกโครงการต้องมีเป้าหมาย ตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลาที่ระบุไว้อย่างชัดเจนก่อนลงนาม และ 3) ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มองความร่วมมือเป็น "การลงทุนร่วม" ที่ต้องมีผลตอบแทนที่วัดได้ ไม่ใช่เพียง "กิจกรรมสัมพันธ์" ที่ทำเพื่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเท่านั้น

3. สำหรับหน่วยงานนโยบาย (กระทรวง อว.) มี 3 ข้อเสนอแนะสำคัญ คือ 1) ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางของความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและภาคเอกชนระดับชาติ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถค้นหาพันธมิตรที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ควรกำหนดให้ผลลัพธ์ของความร่วมมือทางวิชาการเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการศึกษาระดับสถาบัน เพื่อสร้างแรงจูงใจเชิงระบบ และ 3) ควรสนับสนุนทุนวิจัยสำหรับการศึกษาผลกระทบระยะยาวของความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อสร้างฐานความรู้สำหรับการพัฒนานโยบายอุดมศึกษาไทยบนหลักฐานเชิงประจักษ์

บทสรุป

บทความวิชาการนี้ได้นำเสนอและวิเคราะห์กรอบแนวคิด *"จากความร่วมมือสู่การสร้างสรรค์ร่วมกัน"* (From Collaboration to Co-Creation) ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต โดยมีข้อค้นพบสำคัญ คือ มหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ถ่ายทอดความรู้สู่พื้นที่บ่มเพาะปัญญา การเปลี่ยนบทบาทนี้ต้องการการสร้างสรรค์ร่วมกันเป็นกลไกหลัก และการสร้างสรรค์ร่วมกันที่แท้จริงต้องการเครือข่ายความร่วมมือที่ออกแบบอย่างมีระบบ ไม่ใช่เพียงการลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) มหาวิทยาลัยสวนดุสิตตอบสนองต่อความท้าทายนี้ด้วยสามองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ (1) แผนยุทธศาสตร์เป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยสวนดุสิต (SDU Goal 2025–2028) ที่กำหนด 4 หลัก ได้แก่ การพัฒนานักศึกษา การพัฒนาบุคลากร การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการสังคม เป็นทิศทางการขับเคลื่อน (2) โมเดล 5 ขั้นตอน จากเจตนารมณ์สู่ผลกระทบที่เปลี่ยนความร่วมมือจากเหตุการณ์ครั้งเดียวสู่กระบวนการต่อเนื่องที่วัดได้ และ (3) หลักการความร่วมมือ SDU SMART Partnership ที่ประกอบด้วย เชิงยุทธศาสตร์ วัดผลได้ มีผู้รับผิดชอบ มีทรัพยากร และมีกรอบเวลาเป็นเครื่องมือออกแบบความร่วมมือในระดับปฏิบัติ ทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ ได้รับการสนับสนุนจากหลักฐานเชิงประจักษ์ในงานวิจัยนานาชาติระหว่างปี ค.ศ. 2021–2025 ทั้งด้านความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและอุตสาหกรรม (University-Industry Collaboration) การเรียนรู้บูรณาการกับการทำงาน (WIL) และการสร้างสรรค์ร่วมกันในระดับอุดมศึกษา (Co-Creation in Higher Education)

นอกจากนี้ กรอบการวัดผลลัพธ์ 4 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ และการเรียนรู้ ยังสะท้อนให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยสวนดุสิตมองความสำเร็จของความร่วมมือในเชิงคุณค่าระยะยาว และ มุ่งเน้นความยั่งยืนอย่างแท้จริง ไม่ใช่เพียงตัวเลขเชิงปริมาณ การเชื่อมโยงผลลัพธ์กับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ยังยกระดับพันธกิจของความร่วมมือจากระดับองค์กรสู่ระดับสังคม สอดคล้องกับบทบาทของ มหาวิทยาลัยในฐานะสถาบันที่รับผิดชอบต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศและโลก (UNESCO-IESALC & Times Higher Education, 2023)

กรอบแนวคิดของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนผ่านจากความร่วมมือสู่ การสร้างสรรค์ร่วมกัน ไม่ใช่เรื่องของการมีเจตนารมณ์ที่ดีเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องอาศัยกรอบ ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน กระบวนการที่เป็นระบบ หลักการออกแบบที่รัดกุม และการวัดผลที่ครอบคลุม ทั้งหมดนี้ทำงานร่วมกันในฐานะระบบที่สมบูรณ์ ไม่ใช่เพียงชุดเครื่องมือที่แยกจากกันเพื่อให้เกิด "เครือข่าย ความร่วมมือทางวิชาการที่ยั่งยืน" ซึ่งสามารถปรับตัวและเติบโตไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกใน ระยะยาว และสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมได้อย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- พิทักษ์ จันทรเจริญ. (2569). จากข้อตกลงสู่ผลลัพธ์เชิงประจักษ์: การขับเคลื่อนความร่วมมือทางวิชาการให้ เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม [สุนทรพจน์]. การประชุมเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั้งในและ ต่างประเทศ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (2568). *SDU Goal 2025–2028: The power of SDU move forward with "Wisdom & Collaboration"*. สำนักยุทธศาสตร์และแผน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2566). *รายงานการประเมินผล การดำเนินงานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาไทยกับภาคเอกชน*. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.
- Atta-Owusu, K., Fitjar, R. D., & Rodríguez-Pose, A. (2021). What drives university–industry collaboration? Research excellence or firm collaboration strategy? *Technological Forecasting & Social Change*, 173, Article 121084.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121084>
- Castelló, I., Adamczyk, S., & Kang, B. (2023). Bridging academia and enterprise: A framework for collaborative success. *Journal of the Knowledge Economy*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02360-7>
- Curto-Reverte, N., Alcover, C. M., & Vázquez, M. (2025). The role of work-integrated

- learning in the European Higher Education Area: A systematic review. *Review of Education*, 13(1), Article e70114. <https://doi.org/10.1002/rev3.70114>
- Jackson, D., Dean, B. A., & Eady, M. J. (2023). Equity and inclusion in work-integrated learning: Participation and outcomes for diverse student groups. *Educational Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/00131911.2023.2182764>
- Law, S. F., Cattlin, J., & Locke, W. (2021). *Understanding university engagement: The impact of COVID-19 on collaborations and partnerships*. Melbourne Centre for the Study of Higher Education, The University of Melbourne.
- Lubicz-Nawrocka, T., & Bovill, C. (2021). Do students experience genuine partnership in co-creation of the curriculum? In A. Cook-Sather & C. Bovill (Eds.), *Pedagogical partnerships: A how-to guide for faculty, students, and academic developers in higher education*. Elon University Center for Engaged Learning.
- Matthews, K. E., Mercer-Mapstone, L., Dvorakova, S. L., Acai, A., Cook-Sather, A., Felten, P., Healey, M., Healey, R. L., & Marquis, E. (2023). Enhancing outcomes and reducing inhibitors to the engagement of students and staff in learning and teaching partnerships. *Higher Education Research & Development*, 42(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/07294360.2022.2098010>
- Ruano-Borbalan, J.-C. (2025). The transformative impact of artificial intelligence on higher education: A critical reflection on current trends and futures directions. *International Journal of Chinese Education*, 14(1), Article 14. <https://doi.org/10.1177/2212585X251319364>
- Santos, T. N., Dias, J. G., & Mendonça, S. (2025). From transfer to co-creation: Charting the prospects for university-industry cooperation. *Industry and Higher Education*, 39(3), 245–261. <https://doi.org/10.1177/09504222251370090>
- Suan Dusit University. (2025). *GXUFE-SDU Teaching and Academic Cooperation Center: Opening report*. Suan Dusit University.
- UNESCO. (2023). *Harnessing the era of artificial intelligence in higher education: A primer for higher education stakeholders*. UNESCO Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean (IESALC). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386670>

- UNESCO-IESALC & Times Higher Education. (2023). *The contribution of higher education institutions to sustainable cities and communities*. UNESCO Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean.
- Zegwaard, K. E., Pretti, T. J., Rowe, A. D., & Ferns, S. J. (2023). Defining work-integrated learning. In K. E. Zegwaard & T. J. Pretti (Eds.), *The Routledge international handbook of work-integrated learning* (3rd ed., pp. 29–48). Routledge.
- Zorwick, M. L., & Ward, J. (2023). Co-creation in higher education: A conceptual systematic review. *Higher Education*, 87(4), 1089–1107. <https://doi.org/10.1007/s10734-024-01364-1>