

## \*การบริหารความร่วมมือทางวิชาการสู่ความเป็นเลิศ

ปวีณา เหล่าลาด

นักศึกษา-นักศึกษาลัทธิศาสตรปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์  
Doctor of Philosophy in Educational Administration, Phetchabun Rajabhat University  
Corresponding author e-mail: laolad8@hotmail.com โทร. 09 5168 4203

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารความร่วมมือทางวิชาการสู่ความเป็นเลิศ โดยมุ่งเน้นการรวบรวมแนวทางและรูปแบบการจัดการความร่วมมือทางวิชาการในสถาบันการศึกษาในประเทศไทย ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารวิชาการ งานวิจัย และกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง พบว่าการบริหารความร่วมมือทางวิชาการที่ส่งผลต่อ “ความเป็นเลิศทางวิชาการ” อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) การวางแผนกลยุทธ์ที่เน้นความสอดคล้องของพันธกิจเพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมและสร้างทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน (2) การสื่อสารและประสานงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งช่วยสร้างความเข้าใจ ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงระหว่างภาคีเครือข่าย และ (3) การสร้างระบบติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินความร่วมมืออย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ยังพบว่าการบริหารความร่วมมือทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ บทความวิชาการนี้เสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างความร่วมมือทางวิชาการด้วยการจัดทำบันทึกข้อตกลงร่วม (MOU) ที่ชัดเจน การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการสร้างกลไกสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ผลการศึกษานี้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา นักวิชาการ และผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารการศึกษา ในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือทางวิชาการอย่างยั่งยืน อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย “ความเป็นเลิศทางวิชาการ” ในสถาบันการศึกษาไทยอย่างแท้จริง

**คำสำคัญ:** การบริหารความร่วมมือทางวิชาการ; ความเป็นเลิศทางวิชาการ; การบริหารการศึกษา

\* Received: 2025-05-13, Revised: 2025-07-17, Accepted: 2025-08-04

# The Management of Academic Collaboration for Achieving Excellence

**Paweena Laolat**

Doctor of Philosophy in Educational Administration, Phetchabun Rajabhat University  
Corresponding author e-mail: laolad8@hotmail.com โทร. 09 5168 4203

## ABSTRACT

This research aims to examine the process of academic collaboration management toward excellence, with a focus on synthesizing approaches and models of academic collaboration in educational institutions across Thailand. The study analyzes academic documents, research papers, and relevant case studies. The findings reveal that effective academic collaboration management contributing to sustainable “academic excellence” consists of three key components: (1) strategic planning that emphasizes alignment with institutional missions to define shared goals and establish a clear direction; (2) efficient communication and coordination that foster mutual understanding, trust, and genuine participation among stakeholders; and (3) continuous monitoring and evaluation systems that utilize data to refine and systematically improve collaborative strategies. Moreover, the study highlights that effective academic collaboration requires participatory leadership and the integration of information technology to support systematic operations. This academic article recommends strengthening academic collaboration through the development of clear Memoranda of Understanding (MOUs), promoting an organizational culture centered on knowledge sharing, and establishing supportive mechanisms for sustained and systematic collaboration. The study’s results are beneficial for school administrators, scholars, and educational management practitioners in developing strategies to foster sustainable academic collaboration, ultimately achieving genuine “academic excellence” in Thai educational institutions.

**Keywords:** academic collaboration management; academic excellence; educational administration

## บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่สังคมโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี การจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของโลก (ประภาศรี ศรีสุข, 2562) หนึ่งในกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการศึกษาให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง คือ “การบริหารความร่วมมือทางวิชาการ” ซึ่งมีบทบาทในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการสร้างเครือข่ายเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ

ในบริบทของประเทศไทย ความร่วมมือทางวิชาการมีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะภายใต้กรอบ นโยบายการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ที่เน้นการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และยกระดับสถาบันการศึกษาให้ก้าวสู่ “ความเป็นเลิศทางวิชาการ” ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา ภาครัฐ เอกชน และชุมชน จึงถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการบูรณาการทรัพยากรและขยายโอกาสในการพัฒนาการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

การบริหารความร่วมมือทางวิชาการที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ ต้องอาศัยการบูรณาการศาสตร์การบริหารจัดการกับศาสตร์ทางการศึกษา โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน และระบบการประเมินผลที่เป็นรูปธรรม (สมศักดิ์ ศรีบริสุทธิ์, 2561) ทั้งนี้ งานวิจัยที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่า ความร่วมมือทางวิชาการที่ประสบผลสำเร็จมักมีลักษณะของเป้าหมายร่วม การแลกเปลี่ยนทรัพยากร และความไว้วางใจระหว่างภาคี (จิราภรณ์ รัตนวิไล, 2563) ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นเลิศในเชิงระบบ

แรงจูงใจในการศึกษาครั้งนี้เกิดจากความตระหนักในบทบาทของ การบริหารความร่วมมือทางวิชาการ ในฐานะกลไกขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา และความจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานที่มีความชัดเจน มีประสิทธิภาพ และยั่งยืน เพื่อให้สถาบันการศึกษาของไทยสามารถก้าวทันโลก และเป็นที่ยอมรับในระดับสากลอย่างแท้จริง

บทความนี้มุ่งศึกษากระบวนการบริหารความร่วมมือทางวิชาการสู่ความเป็นเลิศ โดยเน้นการวิเคราะห์องค์ประกอบ แนวทาง และปัจจัยความสำเร็จ ตลอดจนอุปสรรคและแนวทางจัดการ เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอเชิงรูปธรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทของสถาบันการศึกษาไทย ซึ่งจะช่วยยกระดับการศึกษาในเชิงคุณภาพ และสร้างระบบความร่วมมือที่เข้มแข็ง มั่นคง และนำไปสู่ “ความเป็นเลิศทางวิชาการ” อย่างยั่งยืน

### 1. ความหมายและมิติของความร่วมมือทางวิชาการ

ความร่วมมือทางวิชาการ หมายถึง การที่สถาบันการศึกษา องค์กร หรือหน่วยงานที่มีภารกิจด้านการศึกษา รวมถึงบุคลากรทางการศึกษาหลายฝ่าย ร่วมกันดำเนินกิจกรรมทางวิชาการ ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา สร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสถาบันและระดับระบบการศึกษา (กาญจนา ภูพัฒน์, 2562) มิติของความร่วมมือทางวิชาการสามารถจำแนกได้เป็น 3 มิติหลัก ได้แก่

1. มิติทางโครงสร้าง เช่น การจัดตั้งเครือข่ายวิจัยร่วม ศูนย์กลางวิชาการ หรือความตกลงระหว่างหน่วยงาน

2. มิติทางกระบวนการ เช่น การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนทางวิชาการ การถ่ายทอดองค์ความรู้ การเรียนรู้ร่วม และการบริหารจัดการความรู้ (KM)

3. มิติทางผลลัพธ์ เช่น การพัฒนาองค์ความรู้หรือนวัตกรรมทางการศึกษา การเพิ่มคุณภาพของผู้เรียน หรือการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางวิชาการ (จิราภรณ์ รัตนวิไล, 2563)

ความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพต้องเกิดขึ้นบนพื้นฐานของ ความไว้วางใจ ความมีเป้าหมายร่วมกัน และการแบ่งปันทรัพยากร ที่เอื้อประโยชน์แก่ทุกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ของ Senge (2006) ที่เน้นการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการคิดเชิงระบบ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

ในบริบทของประเทศไทย แนวทางการสร้างความร่วมมือทางวิชาการได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อุดมศึกษา และการศึกษานอกระบบ โดยเฉพาะในช่วงที่มีการขับเคลื่อนตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ซึ่งระบุชัดเจนว่าการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือเชิงวิชาการเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์หลักในการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการวิจัยของประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

## 2. องค์ประกอบสำคัญของการบริหารความร่วมมือทางวิชาการ

การบริหารความร่วมมือทางวิชาการให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญที่เป็นกลไกขับเคลื่อนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีเป้าหมายร่วมคือ “ความเป็นเลิศทางวิชาการ” (ประภาศรี ศรีสุข, 2562)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถจำแนกองค์ประกอบสำคัญของการบริหารความร่วมมือทางวิชาการออกเป็น 3 องค์ประกอบหลัก ซึ่งสอดคล้องกับบทคัดย่อ ดังนี้

**องค์ประกอบที่ 1. การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจร่วมกัน (Shared Vision and Mission)** ถือเป็นรากฐานของการทำงานร่วมกัน โดยการมีเป้าหมายร่วมที่ชัดเจนจะช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ลดความคลุมเครือ และเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ภาคีเครือข่าย การมีวิสัยทัศน์ร่วมยังทำให้แต่ละฝ่ายสามารถยึดโยงบทบาทของตนเข้ากับวัตถุประสงค์ของความร่วมมือได้อย่างมีความหมาย

**องค์ประกอบที่ 2. การสื่อสารและประสานงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication and Coordination)** กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต้องเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ โปร่งใส และมีระบบ ทั้งในระดับปฏิบัติและเชิงนโยบาย เพื่อลดความเข้าใจผิด เพิ่มความไว้วางใจ และส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกันที่มีคุณภาพ

**องค์ประกอบที่ 3. การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (Monitoring and Evaluation)** การมีระบบติดตามและประเมินผลที่เป็นรูปธรรม ช่วยสะท้อนถึงความก้าวหน้า ปัญหา และแนวทางปรับปรุง ทั้งในด้านกระบวนการและผลลัพธ์ โดยสามารถใช้ข้อมูลที่ได้มาในการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาแนวทางการร่วมมือให้ดียิ่งขึ้นในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์เชิงขยาย พบว่า ยังมีองค์ประกอบสนับสนุนอื่นที่ส่งเสริมความยั่งยืนของความร่วมมือ ได้แก่

### 1. การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Sharing) และ

### 2. การสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว (Sustainable Relationship Building)

ซึ่งแม้จะไม่ถูกจัดเป็นแกนกลางในบทคัดย่อ แต่เป็นเงื่อนไขแวดล้อมที่ช่วยเสริมความมั่นคงของระบบความร่วมมือให้มีพลังขับเคลื่อนต่อเนื่อง

แนวคิดของ Senge (2006) ในเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” สนับสนุนองค์ประกอบทั้งสามดังกล่าว โดยเฉพาะการคิดเชิงระบบ การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมของทีม ซึ่งเป็นรากฐานของการบริหารจัดการความร่วมมือที่นำไปสู่ความเป็นเลิศอย่างแท้จริง

### 3. รูปแบบความร่วมมือทางวิชาการ

รูปแบบของความร่วมมือทางวิชาการมีความหลากหลาย ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และบริบทของแต่ละสถาบันการศึกษา โดยสามารถจำแนกได้เป็นหลายประเภทตามแนวทางของ กาญจนา ภูพัฒน์ (2562) ดังนี้

**รูปแบบแรก คือ ความร่วมมือในลักษณะเครือข่าย (Network Collaboration)** เป็นการรวมตัวกันของสถาบันการศึกษาหลายแห่งเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ทรัพยากร และประสบการณ์ทางวิชาการ ตัวอย่างเช่น เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏในภูมิภาคต่าง ๆ ซึ่งมีการจัดกิจกรรมวิชาการและงานวิจัยร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

**รูปแบบที่สอง คือ ความร่วมมือแบบโครงการ (Project-based Collaboration)** ซึ่งสถาบันต่าง ๆ จะร่วมกันดำเนินโครงการเฉพาะกิจ เช่น โครงการวิจัยร่วม การจัดประชุมวิชาการ หรือการพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน โดยมีระยะเวลาและวัตถุประสงค์ที่กำหนดชัดเจน (ประภาศรี ศรีสุข, 2562)

**รูปแบบที่สาม คือ ความร่วมมือเชิงสถาบัน (Institutional Collaboration)** เป็นการลงนามข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) อย่างเป็นทางการระหว่างสถาบัน เพื่อร่วมกันดำเนินกิจกรรมทางวิชาการในระยะยาว ครอบคลุมทั้งการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ

**รูปแบบสุดท้าย คือ ความร่วมมือระหว่างประเทศ (International Collaboration)** โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับอุดมศึกษา สถาบันการศึกษาจำนวนมากได้พัฒนาความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนนักศึกษา บุคลากร และการวิจัยร่วมในระดับนานาชาติ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

จากการวิเคราะห์รูปแบบความร่วมมือทางวิชาการทั้งในระดับเครือข่าย โครงการ สถาบัน และระดับนานาชาติ พบว่าแต่ละรูปแบบมีจุดแข็งและลักษณะเฉพาะที่สามารถตอบสนองเป้าหมายของแต่ละสถาบันได้แตกต่างกัน ความสำเร็จในการเลือกใช้รูปแบบความร่วมมือขึ้นอยู่กับการประเมินความสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร ความพร้อมด้านทรัพยากร และความสามารถในการบริหารจัดการ

การวางแผนเลือกใช้รูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสมจึงถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน และ ความยั่งยืนของผลลัพธ์ โดยเฉพาะเมื่อเป้าหมายสูงสุดของความร่วมมือคือ “การบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการ” อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านการจัดการศึกษา การวิจัย และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระดับระบบ

### 4. ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารความร่วมมือทางวิชาการ

จากการศึกษาวิจัยในประเทศหลายชิ้น พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารความร่วมมือทางวิชาการประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ (สมศักดิ์ ศรีบริสุทธิ์, 2561)

**ประการแรก คือ ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)** ผู้นำของแต่ละสถาบันต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เปิดกว้าง และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในการดำเนินงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ประการที่สอง คือ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือ (Collaborative Organizational Culture)** วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความไว้วางใจ การเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการแบ่งปันความรู้จะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของความร่วมมือ

**ประการที่สาม คือ ความชัดเจนของข้อตกลงและบทบาทหน้าที่ (Clarity of Agreement and Roles)** การจัดทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ที่ระบุวัตถุประสงค์ ขอบเขตความร่วมมือ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนจะช่วยลดความคลุมเครือและข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

**ประการที่สี่** คือ การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Allocation) ทรัพยากรทั้งทางด้านบุคลากร งบประมาณ และอุปกรณ์สนับสนุนต้องมีการจัดสรรอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

**ประการที่ห้า** คือ การติดตามประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Monitoring and Improvement) การมีระบบติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

**ประการที่หก** คือ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Capacity Building) จิราภรณ์ รัตนวิไล (2563) เน้นว่า การส่งเสริมทักษะการบริหารจัดการความร่วมมือ เช่น การอบรมเรื่องการบริหารโครงการ และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม มีผลต่อคุณภาพความร่วมมือในระยะยาว

**ประการที่เจ็ด** คือ จุดมุ่งหมายทางจริยธรรมและความยั่งยืน (Moral Purpose & Sustainability)

Fullan (2001) เสนอว่า ความร่วมมือที่นำไปสู่ความเป็นเลิศจะต้องยึดโยงกับจุดมุ่งหมายทางจริยธรรม และส่งเสริมคุณค่าในการเติบโตของคนในองค์กรอย่างแท้จริง

**ประการที่แปด** คือ การบูรณาการภาคส่วนตามแนวคิด Triple Helix (University-Industry-Government) แนวคิดของ Etzkowitz และ Leydesdorff (2000) ระบุว่า การมีปฏิสัมพันธ์และบทบาทที่สอดประสานกันระหว่างมหาวิทยาลัย ภาคอุตสาหกรรม และภาครัฐ เป็นกลไกสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างยั่งยืน

จิราภรณ์ รัตนวิไล (2563) ได้เสนอเพิ่มเติมว่า การส่งเสริมความสามารถด้านการบริหารจัดการความร่วมมือของบุคลากร เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการบริหารโครงการ หรือการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างความสำเร็จของความร่วมมือทางวิชาการในระยะยาว

Fullan (2001) ระบุว่า ความร่วมมือที่ยั่งยืนในสถาบันการศึกษา จำเป็นต้องใช้ "Moral Purpose" และ "Capacity Building" ควบคู่กัน กล่าวคือ ผู้นำทางวิชาการต้องมีเจตจำนงทางจริยธรรมเพื่อพัฒนาองค์กร และต้องส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรในทุกระดับให้เติบโตอย่างมีคุณค่า

Etzkowitz และ Leydesdorff (2000) เสนอแนวคิด Triple Helix ซึ่งอธิบายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย - ภาคอุตสาหกรรม - รัฐ ว่าเป็นกลไกการสร้างนวัตกรรมและความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างยั่งยืน ความเข้าใจในบทบาทของแต่ละภาคส่วนจึงมีความสำคัญยิ่งในการกำหนดรูปแบบความร่วมมือ

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารความร่วมมือทางวิชาการมีทั้งด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างความร่วมมือ ทรัพยากร และกลไกสนับสนุนที่ครบถ้วน ซึ่งเมื่อนำมาบูรณาการอย่างมีระบบ จะเป็นพลังสำคัญในการผลักดันสถาบันการศึกษาไปสู่เป้าหมายแห่ง “ความเป็นเลิศทางวิชาการ” ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

## 5. อุปสรรคและแนวทางการจัดการ

ในการบริหารความร่วมมือทางวิชาการมักเผชิญกับอุปสรรคสำคัญหลายประการ ที่หากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม จะส่งผลให้เครือข่ายความร่วมมืออ่อนแอลงหรือไม่เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย (ยิ่งทรัพย์ สุวรรณ, 2564) อุปสรรคหลัก ๆ ได้แก่

1. **ความขาดแคลนทรัพยากรและงบประมาณ** หลายสถาบันการศึกษายังประสบปัญหาทางงบประมาณจำกัด จึงไม่สามารถสนับสนุนโครงการร่วมมือที่ต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากได้เต็มที่ นอกจากนี้ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านก็มีจำนวนน้อย ทำให้การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ถูกจำกัดอยู่ในวงแคบ (ศุภชัย โชติธนาวัฒน์, 2561)

2. ความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กรและภาควิชา แต่ละสถาบันและภาควิชามีวัฒนธรรมการทำงาน วิถีคิด และนโยบายภายในต่างกัน ส่งผลให้การประสานงานเกิดช่องว่างด้านความเข้าใจ และอาจเกิดความขัดแย้งในเรื่องบทบาทหน้าที่ได้ (สมกร อัครสวัสดิ์, 2563)

3. ปัญหาการสื่อสารและประสานงาน แม้จะมี MOU แต่หากไม่มีช่องทางสื่อสารที่ต่อเนื่อง เช่น การประชุมติดตาม การรายงานผลระหว่างหน่วยงาน หรือเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน การดำเนินงาน ร่วมกันก็จะสะดุด และอาจเกิดความล่าช้า (ปภัสรา วรานุช, 2563)

4. นโยบายและภารกิจที่ไม่สอดคล้องกัน บ่อยครั้งที่พันธกิจหลักของสถาบันไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ ของความร่วมมือ ทำให้เกิดการจัดลำดับความสำคัญที่ไม่สอดคล้อง และขัดขวางการดำเนินงานร่วม (สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) เพื่อจัดการกับอุปสรรคเหล่านี้ จำเป็นต้องนำแนวทางที่ผ่านการพิสูจน์แล้วมา ใช้ ดังนี้

1. การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรล่วงหน้า โดยกำหนดสัดส่วนงบประมาณสำหรับโครงการ ร่วมมือไว้ตั้งแต่แผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน (ยิ่งทรัพย์ สุวรรณ, 2564)

2. การสร้างกระบวนการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน ผ่านเวิร์กช็อป การศึกษาดูงาน และ กิจกรรมแลกเปลี่ยน เพื่อสร้างความเข้าใจกันระหว่างหน่วยงาน (สมกร อัครสวัสดิ์, 2563)

3. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือหลัก เช่น ระบบบริหารโครงการออนไลน์ แพลตฟอร์มการ ประชุมทางไกล และพื้นที่เก็บข้อมูลกลาง เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างต่อเนื่องและโปร่งใส (ปภัสรา วรานุช, 2563)

4. ทบทวนและปรับปรุง MOU อย่างสม่ำเสมอ ให้สอดคล้องกับนโยบายและบริบทปัจจุบันของแต่ละ ฝ่าย รวมถึงกำหนดกลไกการแก้ไขข้อขัดแย้งไว้อย่างชัดเจน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

## 6. กรณีศึกษาความร่วมมือทางวิชาการในประเทศไทย

### 6.1 เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาหลักสูตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ร่วมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่และมหาวิทยาลัยราช ภัฏนครสวรรค์ จัดตั้งเครือข่ายพัฒนาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา โดยมีการ แลกเปลี่ยนอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญร่วมพัฒนาหลักสูตรและจัดเวิร์กช็อปการเรียนการสอนร่วมกันเป็นประจำทุกปี ผลการประเมินพบว่า นักศึกษามีความพึงพอใจต่อหลักสูตรเพิ่มขึ้น 20% และส่งบทความตีพิมพ์เพิ่มขึ้น 35% (วรรณิภา ศรีวรรณ, 2562)

### 6.2 โครงการวิจัยร่วมด้านนวัตกรรมการเรียนการสอน

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ดำเนินโครงการวิจัยร่วมเรื่อง “การพัฒนานวัตกรรมบูรณาการ ICT ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก” ภายใต้ทุนสนับสนุนจากสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการจัดตั้งทีมวิจัยร่วมและจัดประชุมแลกเปลี่ยนผลการทดลองปีละสองครั้ง โครงการนี้นำไปสู่แนวทางการออกแบบบทเรียนออนไลน์และแพลตฟอร์มประเมินผลที่นำไปใช้ในอีก 10 สถาบันทั่วประเทศ (จิราภรณ์ รัตนวิไล, 2563)

### 6.3 ความร่วมมือระหว่างคณะพุทธศาสตร์ มจร กับสถาบันพระปริยัติธรรม

คณะพุทธศาสตร์ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (มจร) ได้ลงนาม MOU กับสถาบันพระปริยัติ ธรรมในจังหวัดต่าง ๆ เพื่อร่วมกันจัดอบรมวิชาการด้านพุทธปริยัติและพุทธศิลป์ มีการหมุนเวียนวิทยากรและ นักเรียนพระสงฆ์ระหว่างสถานที่ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และส่งเสริมความเข้มแข็งของการศึกษา พระปริยัติธรรมในระดับภูมิภาค (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565)

## 7. แนวทางการเสริมสร้างความร่วมมือทางวิชาการ

จากการวิเคราะห์งานวิจัยและกรณีศึกษาหลายแห่ง พบว่าแนวทางการเสริมสร้างความร่วมมือทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพสามารถจำแนกออกเป็นหลายมิติ ได้แก่ มิติของนโยบาย มิติของกระบวนการบริหารจัดการ และมิติของบุคลากร (ประภาศรี ศรีสุข, 2562)

**1. มิติของนโยบายและโครงสร้างองค์กร** ความร่วมมือทางวิชาการจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีนโยบายสนับสนุนที่ชัดเจนจากระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เช่น การบรรจุเป้าหมายความร่วมมือไว้ในแผนยุทธศาสตร์องค์กร การตั้งคณะกรรมการหรือหน่วยงานรับผิดชอบโดยเฉพาะ รวมถึงการกำหนดแนวทางการจัดสรรงบประมาณอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

**2. มิติของกระบวนการและการบริหารจัดการ** ควรมีการวางแผนดำเนินความร่วมมืออย่างมียุทธศาสตร์ โดยระบุเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน ประเมินความพร้อมของแต่ละฝ่าย และกำหนดวิธีการติดตามประเมินผลอย่างมีระบบ นอกจากนี้ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลาง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการ และการบริหารความรู้ (KM) จะช่วยส่งเสริมความคล่องตัวในการดำเนินงาน (สมศักดิ์ ศรีบริสุทธิ์, 2561)

**3. มิติของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร** ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการสื่อสารข้ามองค์กร และจิตสำนึกในการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น เคารพความคิดเห็นต่าง และมุ่งพัฒนาร่วมกัน จะช่วยลดแรงต้านและสร้างบรรยากาศความร่วมมือที่ยั่งยืน (จิราภรณ์ รัตนาวิไล, 2563)

**4. การประเมินและสะท้อนผลลัพธ์ของความร่วมมือ** การบริหารความร่วมมือควรมีระบบประเมินที่วัดได้จริง ทั้งด้านกระบวนการและผลลัพธ์ เช่น จำนวนผลงานวิจัยร่วม การพัฒนาหลักสูตร การเพิ่มประสิทธิภาพการสอน หรือความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะนำไปสู่การปรับปรุงกลยุทธ์ในระยะยาว (ยิ่งทรัพย์ สุวรรณ, 2564)

Hargreaves (2003) ได้เสนอหลัก “Professional Learning Communities” (PLCs) ว่าเป็นฐานความร่วมมือที่สำคัญที่สุดของครูและนักวิชาการ โดยเน้นความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกัน การสะท้อนผลร่วมกัน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร St. John (2003) เน้นย้ำบทบาทของ Equity and Access ว่าเป็นหัวใจของความร่วมมือทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะในสังคมพหุวัฒนธรรม การสร้างร่วมมือจึงต้องพิจารณาถึงความเท่าเทียม ความหลากหลาย และโอกาสที่เสมอภาคในการเข้าถึงทรัพยากรทางวิชาการ

จากการศึกษาสารสนเทศและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปองค์ประกอบสำคัญของการประเมินและสะท้อนผลลัพธ์ของความร่วมมือทางวิชาการได้ 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. การประเมินผลที่วัดได้จริงในเชิงปริมาณและคุณภาพ เช่น จำนวนผลงานวิจัยร่วม การพัฒนาหลักสูตร การเพิ่มคุณภาพการสอน และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยข้อมูลเชิงประจักษ์เหล่านี้จะสะท้อนประสิทธิภาพของความร่วมมือและใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ (ยิ่งทรัพย์ สุวรรณ, 2564)

2. การเรียนรู้ร่วมกันในฐานชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLCs) ตามแนวคิดของ Hargreaves (2003) การมีพื้นที่สำหรับการสะท้อนผลร่วมกัน การแลกเปลี่ยนบทเรียนจากประสบการณ์จริง และการปรับปรุงการทำงานร่วมกันของครูและนักวิชาการ จะส่งเสริมพัฒนาการของความร่วมมืออย่างต่อเนื่องภายในองค์กร

3. การให้ความสำคัญต่อความเท่าเทียมและการเข้าถึงอย่างเสมอภาค (Equity and Access) St. John (2003) ชี้ว่า ความร่วมมือทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ต้องคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม โอกาสที่เท่าเทียมกัน และการเปิดพื้นที่การเข้าถึงทรัพยากรวิชาการอย่างเป็นธรรม เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถมีส่วนร่วมในความเป็นเลิศทางวิชาการได้อย่างแท้จริง

สรุปประเด็นหลัก

1. การประเมินที่ชัดเจนและวัดผลได้ (Measurable Outcomes)
2. การสะท้อนผลร่วมในรูปแบบชุมชนการเรียนรู้ (PLCs)
3. การยึดหลักความเท่าเทียมและการเข้าถึงอย่างทั่วถึง (Equity and Access)

แนวทางเหล่านี้จะช่วยให้การบริหารความร่วมมือทางวิชาการไม่เพียงแต่มีประสิทธิภาพในเชิงโครงสร้าง และกระบวนการ แต่ยังมีคุณภาพในเชิงคุณธรรม ความยั่งยืน และการมีส่วนร่วม ซึ่งล้วนเป็นรากฐานสำคัญของ “ความเป็นเลิศทางวิชาการ” อย่างแท้จริง

## บทสรุป

บทความนี้เสนอว่า การบริหารความร่วมมือทางวิชาการ เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา เสริมสร้างศักยภาพของสถาบัน และนำไปสู่การบรรลุ ความเป็นเลิศทางวิชาการ อย่างยั่งยืน ความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ การมีเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน การสื่อสารและประสานงานอย่างต่อเนื่อง การจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม การติดตามประเมินผลอย่างมีระบบ และภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

แม้กระบวนการดำเนินงานด้านความร่วมมือจะเผชิญกับข้อจำกัด เช่น งบประมาณที่จำกัด ความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กร และความไม่สอดคล้องของนโยบาย แต่สามารถจัดการได้ด้วยกลยุทธ์แบบ บูรณาการ ที่ครอบคลุมทั้งระดับนโยบาย โครงสร้างการบริหารจัดการ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พร้อมทั้งนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ผู้เขียนเห็นว่า หากสถาบันการศึกษาสามารถบูรณาการปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถยกระดับความร่วมมือทางวิชาการให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม และสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ เป้าหมายแห่ง “ความเป็นเลิศทางวิชาการ” ได้อย่างแท้จริง

## องค์ความรู้ใหม่

**การบริหารความร่วมมือทางวิชาการสู่ความเป็นเลิศ** เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งยกระดับคุณภาพการศึกษาและสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างยั่งยืน โดยอาศัยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) การวางแผนกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายร่วม (2) การสื่อสารและประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และ (3) การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง พร้อมด้วยภาวะผู้นำที่เปิดกว้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วม รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุน

ความร่วมมือทางวิชาการต้องเผชิญกับข้อจำกัด อาทิ งบประมาณจำกัด ความแตกต่างทางวัฒนธรรม องค์กร และความไม่สอดคล้องของนโยบาย ซึ่งจำเป็นต้องจัดการด้วยแนวทางแบบบูรณาการ ทั้งในด้าน นโยบาย โครงสร้างการบริหาร การพัฒนาทุนมนุษย์ และระบบการประเมินผลอย่างเป็นระบบ หากสามารถ ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพองค์กร การขับเคลื่อนนวัตกรรม และการบรรลุเป้าหมายแห่ง “ความเป็นเลิศทางวิชาการ” ได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา ภูพัฒน์. (2562). *การบริหารจัดการเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษา*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิราภรณ์ รัตนวิไล. (2563). *การพัฒนารูปแบบการบริหารความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประภาศรี ศรีสุข. (2562). *แนวทางการสร้างเครือข่ายทางวิชาการสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา*. วารสารวิชาการบริหารการศึกษา, 9(1), 45-58.
- ยิ่งทรัพย์ สุวรรณ. (2564). *ตัวชี้วัดและผลลัพธ์ของการบริหารความร่วมมือทางวิชาการ*. วารสารบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ, 6(1), 33-47.
- สมกร อัครสวัสดิ์. (2563). *วัฒนธรรมองค์กรกับความยั่งยืนของเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ*. สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนา.
- สมศักดิ์ ศรีบริสุทธิ์. (2561). *การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือทางวิชาการในสถาบันการศึกษา*. บริษัทปริ้นท์เอ็กซ์เพรส.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. สกศ.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the Knowledge Society: Education in the Age of Insecurity*. Teachers College Press.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency
- St. John, E. P. (2003). *Refinancing the college dream: Access, equal opportunity, and justice for taxpayers*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.