วารสารวิชาการ วิจัย และนวัตกรรม มสธ. (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)
STOU Academic Journal of Research and Innovation (Humanities and Social Science)
ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2565) Vol. 2 No. 2 (July – December 2022)

Received: July 9, 2022
Revised: August 12, 2022
Accepted: August 20, 2022

การพัฒนายุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาไทยด้วยแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน
Strategic Development of Thai Higher Education Institutions (HEIs) with the Sustainability Balanced Scorecard

ธีรเสฏฐ์ ศิรธนานนท์ (Teeraset Siratananont)[1]

บทคัดย่อ

กระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยมักใช้เครื่องมือ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามด้วย TOWS Matrix ในการวิเคราะห์เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ แต่เมื่อกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้ออกมาตรฐานฉบับใหม่คือ มาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2565 โดยเฉพาะมาตรฐานการดำเนินการเพื่อให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพที่มีรายละเอียดเชื่อมโยงการจัดทำกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ตลอดจนรายงานผลลัพธ์ในด้านที่สำคัญ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx) ฉบับปี 2563 - 2566 รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาไทยมุ่งสู่ผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนด้วยระบบการประเมินตามแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของ THE Impact Ranking ทั้ง 17 SDGs สถาบันอุดมศึกษาไทยจึงควรพิจารณานำแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) โดยผสมผสานแนวคิดดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ที่พัฒนาขึ้นโดยแคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton) ตั้งแต่ปี 1996 กับแนวคิดความยั่งยืน (Triple Bottom Line :TBL) ที่พัฒนาโดย จอห์น เอลลิงตัน (John Elkington) ในปี 1997 มาใช้ในการบริหารจัดการกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนในสถาบันโดยสำนักบริหารความยั่งยืนและสร้างความมั่นใจว่าสถาบันอุดมศึกษายังคงรักษาสถานะให้เกิดความมั่นคง ครอบคลุม 4 ด้าน คือ 1) ด้านความยั่งยืน 2) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อให้สถาบันการศึกษาไทยมีทิศทางมุ่งสู่ความยั่งยืน

คำสำคัญ ยุทธศาสตร์ แนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน สถาบันอุดมศึกษาไทย

[1] *ที่ปรึกษาอิสระ ศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษา สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง และที่ปรึกษาสาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*

Abstract

The process of developing a strategic plan for Thai higher education institutions (HEIs) often uses the SWOT Analysis tool to analyze the environment, followed by the TOWS Matrix in the analysis to develop a strategy with strategic issues according to the Higher Education Standards 2018, which include five standards: 1) learner outcome 2) research and Innovation 3) academic service 4) arts and culture, as well as being Thai and 5) management However, the Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation has released a new standard, titled Higher Education Management Standards 2022, which includes specifics on the standards for the implementation of quality HEIs in order to achieve success in line with the stated vision and report on important results. This is in accordance with the Education Criteria for Performance Excellence (EdPEx) guidelines 2020-2023, as well as Thai HEIs aiming for sustainable outcomes with an assessment system based on development guidelines that as a result of the sustainability of THE Impact Ranking for all 17 SDGs. Therefore, Thai HEIs should consider adopting the concept of the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) combines the Balanced Scorecard (BSC) concept developed by Kaplan & Norton in 1996 with the Triple Bottom Line (TBL) concept developed by John Ellington in 1997 to ensure that HEIs have a stable financial position through the Office of Sustainability Management (OSM), and it was used to manage a sustainability direction in HEIs covering four perspectives: 1) Sustainability 2) Stakeholders 3) Internal Processes and 4) Learning and Development.

Keywords: Strategy, Sustainability Balanced Scorecard, Thai Higher Education Institutions

บทนำ

การพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 (2030 Agenda for Sustainable Development) เป็นกรอบการพัฒนาของโลกสำหรับให้แต่ละประเทศดำเนินการร่วมกันเพื่อสร้างสมดุลและมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตใน 5 มิติคือ 1) การพัฒนาคน (People) ให้ความสำคัญกับการขจัดปัญหาความยากจนและความหิวโหย และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม 2) สิ่งแวดล้อม (Planet) ให้ความสำคัญกับการปกป้องและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสภาพภูมิอากาศเพื่อพลเมืองโลกรุ่นต่อไป 3) เศรษฐกิจและความมั่งคั่ง (Prosperity) ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับธรรมชาติ 4) สันติภาพและความยุติธรรม (Peace) ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ มีสังคมที่สงบสุขและไม่แบ่งแยก และ 5) ความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) ความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ทั้งนี้ประเทศไทยได้กำหนดแผน 3 ระดับ ตั้งแต่แผนระดับ 1) ยุทธศาสตร์ชาติ แผนระดับ 2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายแผนระดับชาติว่าด้วยความ

มั่นคง และแผนระดับ 3) แผนแม่บท แผนปฏิบัติราชการ ฯลฯ โดยมียุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานหลัก ซึ่ง Times Higher Education (THE) ได้ประยุกต์เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้ง 17 ข้อ มากำหนดตัวชี้วัดในบริบทด้านการศึกษาเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถขับเคลื่อนให้ไปในทิศทางเดียวกัน โดยสถาบันอุดมศึกษาไทยมีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านการกำหนดภารกิจตามมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2565 ซึ่งเป็นกลไกในการส่งเสริมการกำกับดูแล การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง ครอบคลุม 3 มาตรฐาน ประกอบด้วย 1) มาตรฐานศักยภาพและความพร้อม 2) มาตรฐานการดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจของสถาบันอุดมศึกษา และ 3) มาตรฐานการดำเนินการเพื่อให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ ยังมีเครื่องมือเชิงระบบของรัฐในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ที่เรียกว่า การกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic focus) ด้วยการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและและการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม กลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น กลุ่มพัฒนาปัญญาและคุณธรรมด้วยหลักศาสนา และกลุ่มผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพและสาขาจำเพาะ โดยเฉพาะกลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น เพราะในอนาคตรัฐต้องกระจายอำนาจการบริหารงานไปสู่เทศบาล องค์การ บริหารส่วนตำบล เมืองพัทยา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้ง ให้สามารถตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง สถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มนี้จะมีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาประเทศ

การขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาไทยไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนให้มีความสมดุลทั้งพันธกิจด้านการศึกษาและการพัฒนาสังคมให้เกิดความยั่งยืนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่พึงประสงค์นั้น การบริหารยุทธศาสตร์เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาไทยในการกำหนดทิศทางการพัฒนาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาไทยจึงควรเลือกเครื่องมือในการบริหารยุทธศาสตร์ด้วยแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) ที่มีมุมมองครบถ้วนทุกมิติ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสถาบันอุดมศึกษายังคงรักษาสถานะให้เกิดความมั่นคง เน้นความยั่งยืน รองรับประชาชนทุกระดับมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้ง่ายขึ้น และสามารถนำความเชี่ยวชาญของอุดมศึกษามาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาสังคมที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพนอกเหนือไปจากการดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจของสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยให้เกิดความยั่งยืน

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยให้เกิดความยั่งยืนในปัจจุบันมีแนวโน้มการพัฒนาไปตาม THE Impact Reanking ซึ่งได้นำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) ทั้ง 17 ข้อมาเป็นกรอบในการประเมินความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งในปี 2564 สถาบันอุดมศึกษาไทยจำนวน 25 แห่ง ได้เข้าสู่ระบบการประเมินตามแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของ THE Impact Ranking โดยแสดงประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ 4 ด้านคือ SDG17 สร้างความร่วมมือระดับสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน น้ำหนัก 22 คะแนน และด้านที่สถาบันอุดมศึกษามีคะแนนสูงสุดอีก 3 ด้าน ๆ ละ 26 คะแนน รวม 100

คะแนน ดังภาพประกอบ 1 แสดงเห็นได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาไทยในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลได้คะแนนสูงสุดใน SDG2 ขจัดความหิวโหย SDG3 สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี SDG7 พลังงานสะอาดที่เข้าถึงได้ และ SDG12 การผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีศักยภาพทั้งองค์ความรู้ บุคลากร และความเชี่ยวชาญที่สั่งสมมานาน สามารถบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อนำมาประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนในระดับชาติ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของไทยในพื้นที่ต่างจังหวัดได้คะแนนสูงสุดใน SDG1 ขจัดความยากจน SDG3 สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี และ SDG4 การศึกษาที่มีคุณภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะนโยบายการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาในต่างจังหวัดให้ความสำคัญกับการขยายโอกาสทางการศึกษาให้สามารถเข้าถึงได้ การพัฒนาคุณภาพชีวิตภายใต้บริบทเชิงพื้นที่ สอดคล้องกับ ประเวศ วะสี (2553) สนับสนุนการใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งภายใต้ยุทธศาสตร์ “หนึ่งสถาบันอุดมศึกษา หนึ่งจังหวัด” บูรณาการโดยใช้ชุมชนท้องถิ่นเป็นฐานสำคัญ และนำวิชาการเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้าไปส่งเสริมชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงการสังเคราะห์นโยบายจากการปฏิบัติไปสู่การจัดทำนโยบายสาธารณะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน

ทั้งนี้การบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยให้เกิดความยั่งยืนควรมุ่งให้ความสำคัญและมีคะแนนสูงสุดใน THE Impact Reanking 2 ข้อหลัก คือ SDG4 การศึกษาที่มีคุณภาพ และ SDG11 ความยั่งยืนของเมืองและชุมชนเป็นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่มีลักษณะการพัฒนาเชิงพื้นที่ (Area-based development) นั้น โดยมีสถาบันอุดมศึกษาไทย 5 สถาบันที่มีคะแนนสูงสุดใน SDG4 คือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย และมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา โดยตัวชี้วัดใน SDG4 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาแนวปฏิบัติที่ยั่งยืนคือ 1) จำนวนบัณฑิตที่ได้รับวุฒิการสอนระดับประถมศึกษา 2) ให้โอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตกับคนทุกเพศ ทุกวัย และทุกสภาพ และ 3) สัดส่วนนักศึกษาที่เป็นคนแรกของครอบครัวที่มีโอกาสเข้าศึกษา เพื่อสร้างบุคลากรให้สามารถเข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้และขยายผลไปยังสังคมให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตามที่มาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2565 (2565) ได้กำหนดมาตรฐานการดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจของสถาบันอุดมศึกษาด้านการจัดการเรียนการสอนระบุว่า กำหนดนโยบายและทิศทางในการผลิตบัณฑิตและการพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ความต้องการของชุมชน สังคม และประเทศ ตามความเชี่ยวชาญและอัตลักษณ์ของกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งจัดให้มีหลักสูตรการศึกษาที่หลากหลายไม่ว่าแบบให้ปริญญาหรือแบบไม่ให้ปริญญา เพื่อส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต และมีสถาบันอุดมศึกษาไทย 5 สถาบันที่มีคะแนนสูงสุดใน SDG11 คือ มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยพะเยา และมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา โดยตัวชี้วัดใน SDG11 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาแนวปฏิบัติที่ยั่งยืนคือ 1) เป้าหมายเส้นทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (Targets on sustainable commuting) และ 2) การสร้างมาตรฐานที่ยั่งยืน (Build to sustainable standards) ในขณะที่ปรัชญาการอุดมศึกษาไทยและระบบอุดมศึกษาใหม่ด้านการสร้างบัณฑิตและพัฒนากำลังคนมุ่งไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ซึ่งเห็นได้จากกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ได้จัดตั้งหน่วยบริหารและจัดการทุนด้านการพัฒนาระดับพื้นที่ (บพท.) ขึ้นเพื่อจัดสรรทุนวิจัยและนวัตกรรมสำหรับการพัฒนาเชิงพื้นที่ การพัฒนาชุมชน หรือท้องถิ่น มุ่งตอบโจทย์ท้าทายของสังคมสอดคล้องกับสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2564) ได้ขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่

ยั่งยืนระดับพื้นที่โดยจัดทำดัชนีการพัฒนาที่ยั่งยืนระดับจังหวัด และการกระจายภารกิจหน้าที่ไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยุคใหม่ ดังจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542) มาตรา 41 และมาตรา 42 ระบุให้มีการบริหารและจัดการศึกษาในระดับท้องถิ่นที่เปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการของท้องถิ่น สถาบันอุดมศึกษาไทยที่มีความโดดเด่นในด้านนี้คือ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราชซึ่งถือเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษเพียงแห่งเดียวในประเทศไทย มีฐานะเป็นหน่วยงานของรัฐอยู่ในกำกับของกรุงเทพมหานคร เป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการ ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2553 มีปณิธานที่จะเป็น “มหาวิทยาลัยแห่งเมือง” ที่ผลิตองค์ความรู้ และงานวิจัยเพื่อเป็นคลังสมองให้กับเมืองโดยสามารถนำมาแก้ไขปัญหา พัฒนา และเพิ่มขีดความสามารถของเมืองเพื่อขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างมีทิศทาง มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นทั้งทฤษฎี และปฏิบัติจากคณาจารย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่มีประสบการณ์จริง มีปัญหาของเมืองเป็นแบบฝึกหัดและบททดสอบ โดยมี “กรุงเทพมหานคร” เป็นห้องปฏิบัติการขนาดใหญ่

อันดับโลก	มหาวิทยาลัย	พื้นที่	SDGs															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
23	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	กรุงเทพและปริมณฑล			■						■						■		■
54	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	กรุงเทพและปริมณฑล						■	■					■					■
101-200	สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย	กรุงเทพและปริมณฑล	■	■					■										■
101-200	มหาวิทยาลัยมหิดล	กรุงเทพและปริมณฑล	■		■				■										■
301-400	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	กรุงเทพและปริมณฑล		■											■	■			■
301-400	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	กรุงเทพและปริมณฑล								■	■			■					■
401-600	มหาวิทยาลัยสยาม	กรุงเทพและปริมณฑล			■								■	■					■
401-600	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	กรุงเทพและปริมณฑล		■	■									■					■
601-800	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	กรุงเทพและปริมณฑล						■	■		■								■
601-800	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	กรุงเทพและปริมณฑล			■		■		■										■
101-200	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	เชียงใหม่		■	■				■										■
401-600	มหาวิทยาลัยแม่โจ้	เชียงใหม่		■										■			■		■
401-600	มหาวิทยาลัยพะเยา	พะเยา			■		■						■						■
601-800	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	เชียงราย			■			■					■						■
801-1000	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่	เชียงใหม่				■			■	■									■
801-1000	มหาวิทยาลัยนเรศวร	พิษณุโลก	■		■				■										■
201-300	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	ขอนแก่น	■		■	■													■
201-300	มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	■	■									■						■
601-800	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	นครราชสีมา						■	■					■					■
801-1000	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	มหาสารคาม	■							■							■		■
1001+	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา	นครราชสีมา				■							■				■		■
1001+	มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	เลย	■			■	■												■
601-800	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	นครศรีธรรมราช		■	■			■											■
601-800	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	สงขลา			■					■								■	■
1001+	มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	สุราษฎร์ธานี	■			■												■	■

ภาพที่ 1 สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ประเมินตามแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของ THE Impact Ranking
ที่มา: Times Higher Education (2022)

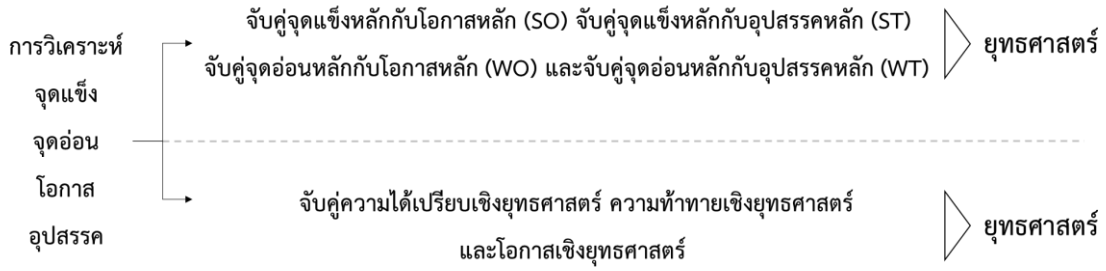
การบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยให้เกิดความยั่งยืนนั้นสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องยกระดับสำนักนโยบายและแผนที่ทำหน้าที่เพียงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการบริหารโครงการ หรือสถาบันอุดมศึกษาไทยที่จัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management) อยู่แล้ว ให้เป็นสำนักบริหารความยั่งยืน (Office of Sustainability Management) ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จ โดยเพิ่มเติมบทบาทผู้ขับเคลื่อนความยั่งยืน สำหรับวิเคราะห์อนาคตเพื่อนำสิ่งที่จะเกิดขึ้นมาทำให้เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและการบริหารความไม่แน่นอน (Uncertainty Management) นอกเหนือจากบทบาทของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ เที้อน ทองแก้ว (2555) คือ 1) บทบาทในฐานะผู้ออกแบบกระบวนการ รับผิดชอบในการกำหนดกรอบการบริหารยุทธศาสตร์รวมถึงการออกแบบกระบวนการใน

การบริหารยุทธศาสตร์ และยังคอยกำกับติดตามตรวจสอบให้มั่นใจว่าองค์ประกอบทั้งหมดในระบบการบริหารยุทธศาสตร์มีความครบถ้วน และทำงานไปในทิศทางเดียวกัน 2) บทบาทในฐานะเจ้าของกระบวนการ ทำหน้าที่เป็นเจ้าของกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากระบวนการทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดมีความเชื่อมโยงกันตั้งแต่การพัฒนายุทธศาสตร์ การวางแผนยุทธศาสตร์ การทบทวนยุทธศาสตร์ ไปจนถึงการปรับปรุงยุทธศาสตร์ 3) บทบาทในฐานะผู้บูรณาการ ทำหน้าที่สื่อสารแผนยุทธศาสตร์ไปยังบุคลากรอย่างทั่วถึงและประสานให้เกิดความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับแผนงานโครงการและงบประมาณ แผนเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนการพัฒนาบุคลากร และ 4) บทบาทผู้เชื่อมโยงกับกระบวนการปฏิบัติที่สำคัญผ่านการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี

กระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาไทย

กระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยมักเริ่มต้นจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในด้วยเครื่องมือ PESTEL ประกอบด้วย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้วยเครื่องมือ SWOT ที่เป็นเช่นนี้เพราะสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558, น. 129) ระบุตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนายุทธศาสตร์คือ ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของสถาบัน ที่สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาและการดำเนินงานของสถาบันให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ตลอดจนมีการบริหารทั้งด้านบุคลากร การเงิน ความเสี่ยงและการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจหลักให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และกำหนดให้พัฒนาแผนกลยุทธ์จากผลการวิเคราะห์ SWOT กับวิสัยทัศน์ของสถาบันและพัฒนาไปสู่แผนกลยุทธ์ทางการเงินและแผนปฏิบัติการประจำปีตามเวลาเพื่อให้บรรลุผลตามตัวบ่งชี้และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ โดยกำหนดเป็นเกณฑ์การประเมินเพื่อให้คะแนนตามจำนวนข้อที่มีการดำเนินการ ในขณะที่ ไพบูลย์ โพธิ์สุวรรณ (2552, น. 26) ได้ระบุจุดอ่อนของ SWOT คือ การขาดข้อมูล และขาดความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้การวิเคราะห์ SWOT เป็นเพียงวิธีการเพื่ออ้างความชอบธรรม แต่ไม่ได้ส่งผลต่อการปฏิบัติหรือต่อการวางแผนยุทธศาสตร์แต่อย่างใด หน่วยงานต่าง ๆ มากมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยยังยึดถือแนวทาง SWOT ทั้ง ๆ ที่แนวทางนี้ ได้เสื่อมความนิยมลงในประเทศที่พัฒนาแล้วตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 เนื่องจากเห็นว่าไม่สามารถรู้ได้จริงว่าอะไรคือจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ทั้งนี้เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำไปวางแผนยุทธศาสต์นั้นมีหลายวิธีการ เช่น การวิเคราะห์อนาคตภาพ การวิเคราะห์ขีดความสามารถหลัก ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx) ฉบับปี 2563-2566 เป็นต้น หลังจากนั้นสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะนำผลการวิเคราะห์มาจับคู่โดย เวลริช (Weihrich, 1982, pp. 54-66) อธิบายหลักการจับคู่ว่า จับคู่จุดแข็งหลักกับโอกาสหลัก (SO) โดยการใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด จับคู่จุดแข็งหลักกับอุปสรรคหลัก (ST) โดยการใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคและปรับข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมภายนอกดังกล่าวให้เป็นโอกาส จับคู่จุดอ่อนหลักกับโอกาสหลัก (WO) โดยการลดจุดอ่อนที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานเพื่อเพิ่มโอกาสให้สามารถดำเนินงานได้ และจับคู่จุดอ่อนหลักกับอุปสรรคหลัก (WT)

โดยการลดจุดอ่อนที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค แล้วนำมาตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์เพียง 1-2 ยุทธศาสตร์ในแต่ละคู่ที่จะเกิดผลสูงสุดมาเป็นยุทธศาสตร์หลัก ขณะที่สถาบันอุดมศึกษาไทยที่เข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศจะจับคู่ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และโอกาสเชิงยุทธศาสตร์มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ของสถาบัน

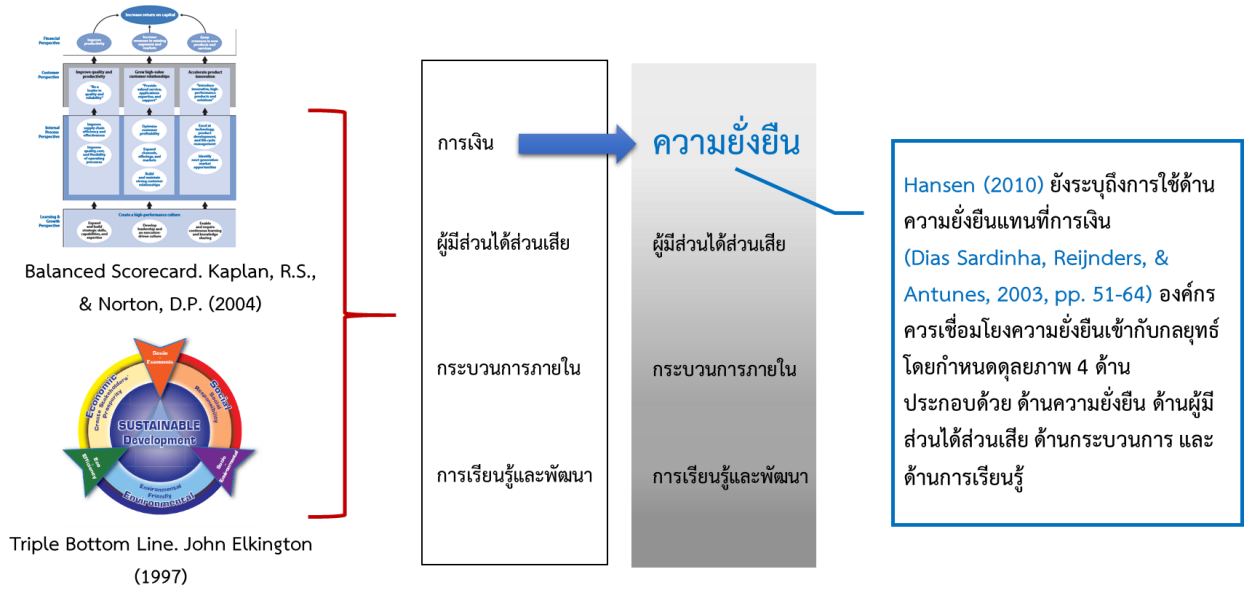


ภาพที่ 2 กระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนายุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยจำเป็นต้องเลือกเครื่องมือ

แนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC)

แนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่นิยมสำหรับใช้ในการจัดการกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนในองค์กร ซึ่งได้รับการออกแบบมาโดยเฉพาะเพื่อสะท้อนประเด็นทางสังคม และสิ่งแวดล้อม ให้เชื่อมโยงกับความยั่งยืนขององค์กร เพื่อจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนที่เหมาะสมและนำไปสู่การปฏิบัติโดยนำแนวคิดดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ที่พัฒนาขึ้นโดย แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton) ตั้งแต่ปี 1996 และพัฒนาเรื่อยมา มีดุลยภาพ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน ที่มุ่งเน้นเรื่องโครงสร้างต้นทุน การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ การหารายได้ และการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ด้านลูกค้า องค์กรต้องการให้ลูกค้ารับรู้คุณสมบัติของสินค้าและบริการภาพลักษณ์ จนเกิดความพึงพอใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี 3) ด้านกระบวนการภายใน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการดำเนินงาน การบริหารลูกค้า การจัดการนวัตกรรม และกฎหมายและสังคม และ 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรสารสนเทศ และทรัพยากรขององค์กรทั้งในด้านวัฒนธรรม ความเป็นผู้นำ การเชื่อมโยง และการทำงานเป็นทีม โดยเรียงแต่ละด้านไว้อย่างเป็นลำดับจากบนลงล่างเป็นแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) มาผสมผสานกับแนวคิดความยั่งยืน (Triple Bottom Line: TBL) ที่พัฒนาโดย จอห์น เอลลิงตัน (John Elkington) ในปี 1997 เพื่อใช้เป็นกรอบสำหรับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่รวมถึงด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม เพิ่มเติมจากด้านการเงินแบบดั้งเดิม โดยมีงานวิจัยของแฮนเซ็น (Hansen, 2010) สนับสนุนให้มีการสร้างด้านความยั่งยืนแยกออกมาต่างหากและนำไปแทนที่ด้านการเงิน โดยดิแอซ ซาดินฮา, เรจอนเดอร์, และแอนทูเนซ (Dias Sardinha, Reijnders, & Antunes, 2003, pp. 51-64) ปรับเป็นกรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ครอบคลุม 4 ด้าน คือ 1) ด้านความยั่งยืน มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาไปใช้ให้เกิด

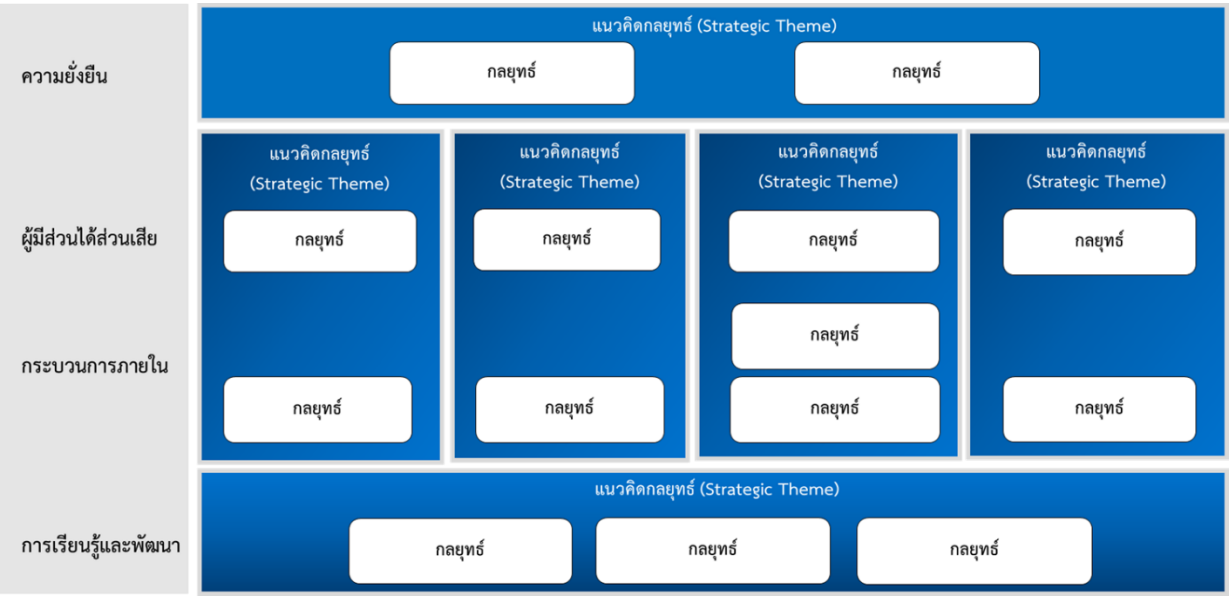
ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนกำกับองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาลเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน 2) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังเพื่อให้เกิดการยอมรับและสนับสนุนการดำเนินงาน 3) ด้านกระบวนการภายใน สนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาของไทยเป็นผู้ขับเคลื่อนมาตรฐานการดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้การดำเนินการตามภาระหน้าที่หลักเป็นไปอย่างครบถ้วนและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัยและการสร้างนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และด้านการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และ 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรสารสนเทศ และทรัพยากรองค์ความรู้ของสถาบัน ซึ่ง แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996) ยืนยันว่าดุลยภาพอาจปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมด้านขึ้นได้ และถือได้ว่าเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดสำหรับองค์กรที่ต้องการสร้างความยั่งยืนเพื่อให้ยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์กรมีการขับเคลื่อนครบถ้วนทุกมิติ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าแนวทางของดุลยภาพที่ยั่งยืนจะมีการเรียงลำดับของแต่ละด้านไว้อย่างชัดเจน แต่แนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืนถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่น การที่จะมีกี่ด้านขึ้นอยู่กับบริบทของงานมากกว่าหน่วยงานบางแห่งอาจมีด้านอื่นเพิ่มขึ้นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของหน่วยงานนั้น ๆ



ภาพที่ 3 มิติด้านความยั่งยืนตามแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน

นอกเหนือจากด้านความยั่งยืนที่เป็นลักษณะพิเศษของแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืนแล้ว การพัฒนายุทธศาสตร์ด้วยแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืนเริ่มต้นด้วยการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์เพื่อให้ได้ทิศทางเช่นเดียวกันกับการพัฒนายุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ผ่านมา เพียงแต่จะมีแนวคิดกลยุทธ์ (Strategic Themes) ซึ่งถือเป็น “เสาหลัก” ที่สำคัญของกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้วิสัยทัศน์และพันธกิจประสบผลสำเร็จ ผสานเข้ากับดุลยภาพที่ยั่งยืนทั้ง 4 ด้านอย่างสอดคล้องกัน โดย นอร์ตัน และรัสเซล (Norton & Russell, 2009) แนะนำให้มีแนวคิดกลยุทธ์ 3-4 แนวคิด ได้แก่ ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และการบริหารลูกค้า เพื่อมุ่งให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกันเข้าไว้ด้วยกันและสะดวกต่อการมอบหมายความรับผิดชอบในการนำสู่การปฏิบัติด้วย จะเห็นได้จากแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ซึ่งเป็นแผนที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ และใช้สำหรับการสื่อสารกลยุทธ์ไปยังบุคลากรให้เกิดความเข้าใจเพื่อนำสู่การปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ดังภาพที่ 4



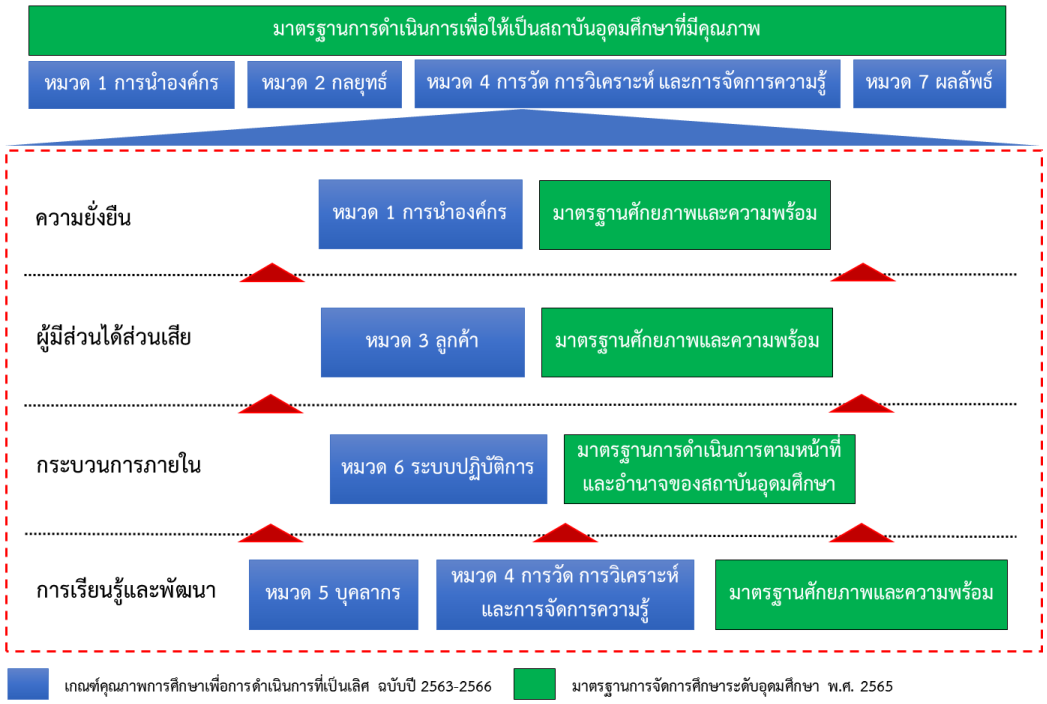
ภาพที่ 4 แผนที่ยุทธศาสตร์ตามแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน

ที่มา: ธีรเสฏฐ์ ศิรธนานนท์ (2564)

แนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืนกับมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา

กฎกระทรวง เรื่อง มาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2565 (2565) ถือเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำเกี่ยวกับคุณลักษณะของสถาบันอุดมศึกษา การดำเนินการ ผลลัพธ์ คุณภาพ และเกณฑ์อื่นในการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา แบ่งออกเป็นมาตรฐานศักยภาพและความพร้อมเกี่ยวข้องกับทรัพยากรการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาสำหรับสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร ระบบบัญชีการเงิน เทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนระบบการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาตั้งแต่ระดับสภาสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหาร และคณาจารย์ในทุกระดับ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดอยู่ในมิติด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ส่วนมาตรฐานการดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจของสถาบันอุดมศึกษา มีการดำเนินการตามภาระหน้าที่หลักเป็นไปอย่างครบถ้วนและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัยและการสร้างนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และด้านการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม จัดอยู่ในมิติด้านกระบวนการภายใน สำหรับมาตรฐานการดำเนินการเพื่อให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพนั้นครอบคลุมการดำเนินการให้สถาบันอุดมศึกษามีคุณภาพและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามหลักธรรมาภิบาล

สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx) ในหมวด 2 กลยุทธ์เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หมวด 3 การมีส่วนร่วมของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสียเพื่อนำความคิดเห็นไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง หมวด 5 ประเมินความต้องการด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร โดยเฉพาะหมวด 7 การติดตามและรายงานผลลัพธ์ ซึ่งมาตรฐานการดำเนินการเพื่อให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงอย่างชัดเจน ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แผนที่ยุทธศาสตร์ตามแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืนกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศและมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา

บทสรุป

แนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) เป็นเครื่องมือในการพัฒนายุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาไทยทุกกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคตมุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังจะเห็นได้จากยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ที่ได้นำวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน 2030 ไปปฏิบัติ รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงาน ตลอดจนสร้างความตระหนักรู้ให้กับภาคส่วนต่าง ๆ ตลอดจนระบบการประเมินความยั่งยืนของสถาบันการศึกษาตามแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของ THE Impact Ranking ทั้ง 17 ข้อ จากประสบการณ์การพัฒนายุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาไทยด้วยแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืนสามารถวิเคราะห์ได้ถึงความครบถ้วนของการบริหารจัดการ

ทรัพยากรของสถาบัน การตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลเชิงบวกต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืน ตลอดจนกระบวนการหลักด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัยและการสร้างนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และด้านการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาไทยสามารถนำแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืนไปใช้ให้บรรลุผลสำเร็จให้เข้ากับบริบทของสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิผลโดยจัดตั้งสำนักบริหารความยั่งยืน (Office of Sustainability Management) มาเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนแผนบริหารความยั่งยืนภายใต้กำกับของผู้บริหารระดับสูงฝ่ายบริหารความยั่งยืน ทำหน้าที่บริหารยุทธศาสตร์สู่ความยั่งยืน บริหารความไม่แน่นอน บริหารกระบวนการของสถาบัน และบริหารโครงการและงบประมาณเชิงกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองภารกิจทั้งการศึกษาและแสดงคุณค่าของการมีสถาบันการศึกษาที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศและยกระดับคุณภาพสังคม

บรรณานุกรม

เทื้อน ทองแก้ว. (2555). สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์: กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษา. *ACADEMIC JOURNAL BANGKOKTHONBURI UNIVERSITY*, *1*(2), 1-20.

ธีรเสฏฐ์ ศิรธนานนท์. (2564). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การจัดการการอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542, 19 ธันวาคม). *ราชกิจจานุเบกษา* (เล่มที่ 116 ตอนที่ 74ก, น. 12-13).

ไพบูลย์ โพธิ์สุวรรณ. (2552). แนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์. *วารสารดำรงราชานุภาพ, 9*(31), 12-26.

มาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2565. (2565). *ราชกิจจานุเบกษา* (เล่มที่ 139 ตอนที่ 20ก, น. 8-9).

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2557* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). *ตัวชี้วัดการพัฒนาระดับจังหวัดและกลุ่มจังหวัด.* กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). เกี่ยวกับ SDGs. สืบค้นจาก https://sdgs.nesdc.go.th/เกี่ยวกับ-sdgs/

Dias Sardinha, I., Reijnders, L., & Antunes, P. (2003). From environmental performance evaluation to eco-efficiency and sustainability balanced scorecards. *Environmental Quality Management, 12*(2), 51-64.

Hansen, E. (2010). Responsible Leadership Systems: An Empirical Analysis of Integrating Corporate Responsibility into Leadership Systems. (Doctoral dissertation). Johannes Kepler University, Linz, Austria.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* Boston: Harvard Business School Press. (Nominated for Financial Times/ Booz-Allen & Hamilton Global Business Book Award presented by Booz-Allen & Hamilton. Winner of Notable Contribution to Management Accounting Literature Award presented by American Accounting Association.).

Norton, D. P., & Russell, R. H. (2009). Linking Strategy to operations: Part II-Theme Teams and IT Infrastructure. *Balanced Scorecard Report, 11*(5), 1-6.

Time Higher Education. (2022). *Impact Rankings 2022*. Retrieved from https://www.timeshighereducation.com/impactrankings#!/page/0/length/25/locations/THA/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning, 15*(2), 54-66.