

การกำกับดูแลเชิงกลยุทธ์ของคณะกรรมการบริหารในการระดม ทรัพยากรทางการศึกษาของวิทยาลัยเอกชนระดับอุดมศึกษาใน กรุงเทพมหานครภายใต้กรอบ ESG เพื่อความยั่งยืนและ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจการศึกษา

ณัฐพัชร วรพงศ์พัชร¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับและลักษณะการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยเอกชนระดับอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานครในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา (2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทด้านธรรมาภิบาลกับศักยภาพในการระดมทรัพยากรและความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน และ (3) ศึกษาการบูรณาการการจัดการสิ่งแวดล้อมและกลไกคาร์บอนเครดิตในการสร้างความยั่งยืนของธุรกิจการศึกษาการวิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะกรรมการบริหารและผู้บริหารระดับนโยบายของวิทยาลัยเอกชนระดับอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัยพบว่า (1) คณะกรรมการบริหารมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรในระดับสูง โดยมีบทบาทเด่นด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจลงทุน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (2) ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล ได้แก่ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการกำกับดูแลความเสี่ยง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการระดมทรัพยากร ความสามารถในการแข่งขัน และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ (3) การบูรณาการการจัดการสิ่งแวดล้อมและคาร์บอนเครดิตมีส่วนช่วยเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ ลดความเสี่ยง และเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรในระยะยาวองค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นกลไกเชิงเหตุว่า บทบาทของคณะกรรมการบริหารด้านธรรมาภิบาลทำหน้าที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนเชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อกระบวนการระดมทรัพยากร ผ่านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การสร้างความเชื่อมั่น และการเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของสถาบันในระยะยาวผลการวิจัยสามารถ

¹ สถาบันเทคโนโลยีภาคตะวันออกแห่งสุวรรณภูมิ และ คณะมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม e-mail: dr.thiwat@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3071-5249>

ใช้เป็นกรอบเชิงนโยบายและแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับการพัฒนาบทบาทของคณะกรรมการบริหารในการขับเคลื่อนวิทยาลัยเอกชนสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีความยั่งยืน และตอบสนองต่อบริบทการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจการศึกษา

คำสำคัญ: ธุรกิจการศึกษา; คณะกรรมการบริหาร; การกำกับดูแลกิจการ; การระดมทรัพยากร; คาร์บอนเครดิต; มหาวิทยาลัยยั่งยืน

Strategic Governance of Governing Boards in Educational Resource Mobilization of Private Higher Education Institutions in Bangkok under the ESG Framework for Sustainability and Competitiveness of Education Businesses

Ntapat Worapongpat²

Abstract

This study aims to: (1) examine the level and patterns of governing board participation in resource mobilization among private higher education institutions in Bangkok; (2) analyze the relationship between governance roles and institutional capacity for resource mobilization and competitiveness; and (3) investigate the integration of environmental management and carbon credit mechanisms in enhancing long-term sustainability of education businesses. A mixed methods research design was employed. Data were collected from governing board members and policy-level executives through Likert-scale questionnaires, in-depth interviews, and focus group discussions. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics, while qualitative data were analyzed through content analysis. The findings reveal that: (1) governing boards demonstrate a high level of participation in resource mobilization, particularly in strategic vision setting, investment decision-making, and partnership development; (2) governance-related factors namely transparency, accountability, and risk oversight—are positively associated with resource mobilization efficiency, institutional competitiveness, and stakeholder confidence; and (3) the integration of environmental management and carbon credit mechanisms contributes to economic value creation, risk reduction, and enhanced institutional image. The study provides a novel causal explanation

²Eastern Institute of Technology Suvarnabhumi (EIT) and Faculty of Humanities and Social Sciences, Mahasarakham Rajabhat University *Corresponding Author, e-mail: dr.thiwat@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3071-5249>

indicating that governance practices at the board level function as a structural driver of resource mobilization by shaping strategic direction, strengthening stakeholder trust, and facilitating network linkages, which in turn enhance competitiveness and long-term sustainability. The findings offer policy and strategic implications for strengthening the role of governing boards in advancing private higher education institutions toward sustainable and competitive education systems.

Keywords: Education business; Executive committee; Corporate governance; Resource mobilization; Carbon credits; Sustainable universities

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยกำลังเผชิญแรงกดดันเชิงโครงสร้าง ทั้งในด้านความมั่นคงทางการเงิน การแข่งขันด้านคุณภาพ และความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายมากขึ้น (Worapongpat, Kumla, 2024). แนวโน้มจำนวนนักศึกษาที่ลดลงและความผันผวนของรายได้จากค่าเล่าเรียน ทำให้สถาบันไม่สามารถพึ่งพาแหล่งรายได้รูปแบบเดิมได้อย่างยั่งยืน ส่งผลให้การแสวงหาและบริหารทรัพยากรทางการศึกษากลายเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญยิ่ง (Pankhan, et. al., 2025).

ในขณะเดียวกัน แนวคิดด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ได้รับการยอมรับในระดับสากลในฐานะกรอบสำคัญสำหรับการประเมินศักยภาพและความยั่งยืนขององค์กร โดยเฉพาะในมิติธรรมาภิบาลและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีบทบาทต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนและต้นทุนทางการเงินขององค์กร อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวในภาคการศึกษาไทยยังคงอยู่ในระดับการดำเนินกิจกรรมเป็นส่วนใหญ่ และยังไม่ถูกบูรณาการเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการระดมทรัพยากรอย่างเป็นระบบ (Kaewsrikhao, et. al., 2025).

ภายใต้บริบทนี้ คณะกรรมการบริหารจึงมีบทบาทสำคัญในฐานะกลไกกำกับเชิงนโยบายและเชิงกลยุทธ์ ที่เชื่อมโยงการกำหนดทิศทางองค์กร การตัดสินใจลงทุน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรในระดับปฏิบัติการเป็นหลัก (Worapongpat, 2024b). ขณะที่บทบาทของคณะกรรมการบริหารในฐานะผู้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของ “ธุรกิจการศึกษา” โดยเฉพาะในกรอบแนวคิดด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ยังไม่ได้รับการศึกษาอย่างเป็นระบบ (Paethaisong, et. al., 2023).

กรุงเทพมหานครในฐานะศูนย์กลางของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีความหลากหลายทั้งด้านขนาด รูปแบบการบริหาร และความเชื่อมโยงกับภาคธุรกิจ จึงเป็นบริบทที่เหมาะสมในการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการบริหารในการขับเคลื่อนการระดมทรัพยากรและความยั่งยืนขององค์กร (Worapongpat, et. al., 2024).

ด้วยเหตุนี้ การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งวิเคราะห์บทบาทของคณะกรรมการบริหารในฐานะปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงธรรมาภิบาลกับการระดมทรัพยากร โดยให้ความสำคัญกับการบูรณาการมิติด้านสิ่งแวดล้อมและการใช้กลไกคาร์บอนเครดิตในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและลดความเสี่ยงของ

องค์กร ทั้งนี้ เพื่ออธิบายกลไกการสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของวิทยาลัยเอกชนในระยะยาว

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์ระดับและลักษณะการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยเอกชนระดับอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ในการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์และการกำกับดูแลการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและกรอบการพัฒนายั่งยืน
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทด้านการกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารกับศักยภาพในการระดมทรัพยากร ความสามารถในการแข่งขัน และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร
3. เพื่อศึกษาการบูรณาการการจัดการสิ่งแวดล้อมและกลไกคาร์บอนเครดิตในกระบวนการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ในฐานะเครื่องมือสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ลดความเสี่ยง และเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรในระยะยาว

การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมนี้มุ่งสังเคราะห์องค์ความรู้จากทั้งแนวคิดเชิงทฤษฎีและงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับ (1) บทบาทเชิงกลยุทธ์ของคณะกรรมการบริหารในการระดมทรัพยากร (2) ธรรมาภิบาลองค์กรภายใต้กรอบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล และ (3) แนวคิดมหาวิทยาลัยยั่งยืนร่วมกับการใช้กลไกคาร์บอนเครดิต โดยมีเป้าหมายเพื่ออธิบายความเชื่อมโยงเชิงกลไกระหว่างการกำกับดูแลระดับนโยบายกับความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1. บทบาทเชิงกลยุทธ์ของคณะกรรมการบริหารและการระดมทรัพยากร

แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยงานคลาสสิกเสนอระดับของการมีส่วนร่วมตั้งแต่การรับรู้ข้อมูลไปจนถึงการมีอำนาจกำหนดนโยบาย ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารจัดการสมัยใหม่ อย่างไรก็ตาม ในบริบทปัจจุบัน บทบาทของคณะกรรมการบริหารได้ขยายจากการกำกับดูแลทั่วไปไปสู่การเป็น “กลไกเชิงกลยุทธ์” ที่มีอิทธิพลต่อทิศทางการลงทุน การจัดสรรทรัพยากร และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Worapongpat, et. al., 2025).

งานวิจัยร่วมสมัยชี้ให้เห็นว่า คณะกรรมการบริหารที่มีบทบาทเชิงรุกสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการระดมทรัพยากรผ่านการเชื่อมโยงกับภาคธุรกิจ แหล่งทุน และเครือข่ายภายนอก อย่างไรก็ตาม งานศึกษาส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรไม่แสวงหากำไร ขณะที่บทบาทของคณะกรรมการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งมีลักษณะเป็น “ธุรกิจการศึกษา” ที่ต้องเชื่อมโยงทั้งตลาดทุนและตลาดการศึกษา ยังไม่ได้รับการอธิบายอย่างเป็นระบบ (THAMMAJAI, et. al., 2024).

2. ธรรมาภิบาลและกรอบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล กับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรอบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินความเสี่ยง ความโปร่งใส และศักยภาพการเติบโตในระยะยาวขององค์กร โดยเฉพาะในภาคการเงินที่พบว่าปัจจัยด้านธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับต้นทุนทางการเงินและความเชื่อมั่นของนักลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ(WORAPONGPAT, 2025b).

ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา การประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวยังคงเน้นในระดับกิจกรรมหรือโครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม มากกว่าการบูรณาการเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร และการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงเศรษฐกิจ ส่งผลให้บทบาทของธรรมาภิบาลในฐานะ “กลไกเชื่อมโยงระหว่างการทำกับดักกับการระดมทรัพยากร” ยังไม่ได้รับการอธิบายอย่างชัดเจนในวรรณกรรม (Worapongpat, 2025a).

3. มหาวิทยาลัยยั่งยืนและคาร์บอนเครดิตในฐานะกลไกสร้างมูลค่า

แนวคิดมหาวิทยาลัยยั่งยืนเน้นการผนวกความยั่งยืนเข้ากับพันธกิจหลักของสถาบัน ทั้งในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริหารจัดการ และการเงิน โดยมุ่งสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการรักษาสิ่งแวดล้อม (Worapongpat, Sriaroon, 2024).

ในช่วงที่ผ่านมา มีความสนใจเพิ่มขึ้นต่อการจัดการคาร์บอนฟุตพริ้นต์และการใช้คาร์บอนเครดิตในสถาบันอุดมศึกษา อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่ยังมองประเด็นดังกล่าวในเชิงสิ่งแวดล้อมหรือภาพลักษณ์องค์กร ขณะที่การพิจารณาคาร์บอนเครดิตในฐานะ “เครื่องมือเชิงกลยุทธ์” สำหรับการสร้างมูลค่าเพิ่ม การลดความเสี่ยง และการสนับสนุนการตัดสินใจระดับนโยบายของคณะกรรมการบริหาร ยังมียังอยู่อย่างจำกัด (Worapongpat, et. al., 2025).

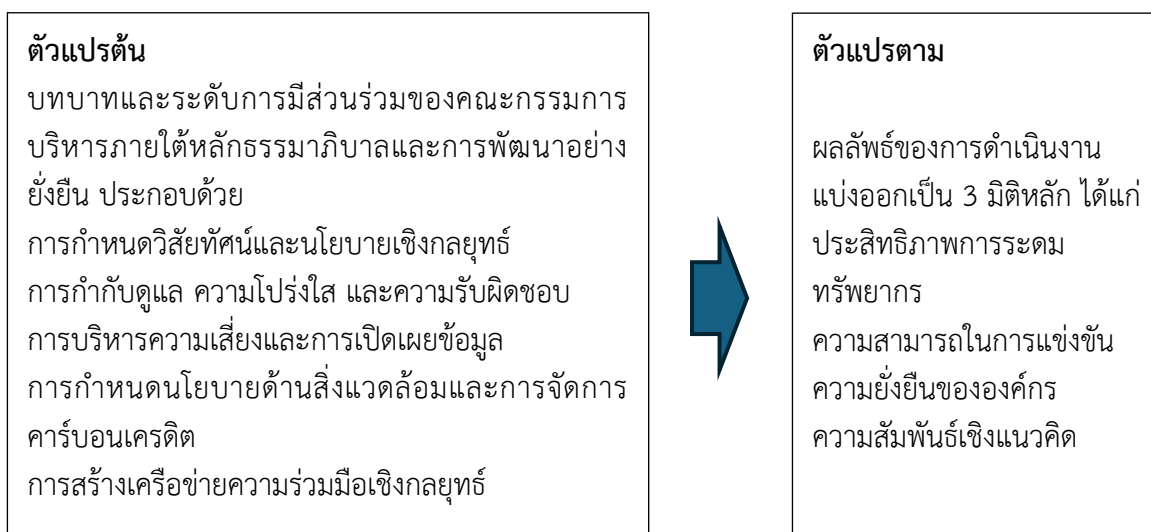
จากการสังเคราะห์วรรณกรรมพบว่า แม้งานวิจัยจะให้ความสำคัญกับประเด็นการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหาร ธรรมาภิบาล และความยั่งยืนในสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง แต่ยังขาดการอธิบายเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงองค์ประกอบเหล่านี้เข้าด้วยกัน โดยเฉพาะการอธิบาย “กลไกเชิงเหตุ” ที่แสดงให้เห็นว่าบทบาทของคณะกรรมการบริหารสามารถขับเคลื่อนการระดมทรัพยากรผ่านกรอบธรรมาภิบาลและการจัดการสิ่งแวดล้อมได้อย่างไร

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยพัฒนากรอบวิเคราะห์ที่บูรณาการบทบาทเชิงกลยุทธ์ของคณะกรรมการบริหาร ธรรมาภิบาล และการจัดการสิ่งแวดล้อม เพื่ออธิบายกระบวนการสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของวิทยาลัยเอกชนในบริบทเศรษฐกิจการศึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้แนวคิดการวิจัยเชิงผสมผสาน โดยบูรณาการกรอบแนวคิดด้านธรรมาภิบาลองค์กร แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และแนวคิดฐานทรัพยากร ซึ่งมองว่าทรัพยากรและขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

กรอบแนวคิดการวิจัยกำหนดให้ “บทบาทของคณะกรรมการบริหาร” เป็นปัจจัยต้นเหตุเชิงโครงสร้าง ที่ส่งผลต่อ กระบวนการระดมทรัพยากรทางการศึกษา และนำไปสู่ ผลลัพธ์ด้านความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้



แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน โดยบูรณาการการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่ออธิบายบทบาทของคณะกรรมการบริหารในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาภายใต้กรอบการพัฒนาอย่างยั่งยืน และความเชื่อมโยงกับความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของวิทยาลัยเอกชนระดับอุดมศึกษา

การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร

1. ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

ประชากร ได้แก่ คณะกรรมการบริหารและผู้บริหารระดับนโยบายของวิทยาลัยเอกชนระดับอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 3 แห่ง ประกอบด้วยผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบายด้านการเงิน กลยุทธ์ และการกำกับดูแล โดยใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มเป้าหมายในการเก็บข้อมูล

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

(1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(2) ระดับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารในการระดมทรัพยากร ครอบคลุมด้านการกำหนดนโยบาย การกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง การจัดการสิ่งแวดล้อม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การพัฒนาเครื่องมือดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

(1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(2) สร้างข้อคำถามให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย

(3) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

(4) วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยกำหนดเกณฑ์ไม่ต่ำกว่า 0.60

(5) ทดลองใช้เครื่องมือและตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายระดับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารในการระดมทรัพยากร
ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางเชิงนโยบายเพื่อความยั่งยืน

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ธุรกิจ และการลงทุน จำนวน 12–15 คน คัดเลือกแบบเจาะจง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

(1) แนวคำถามการสนทนากลุ่ม

(2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

(3) แบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางเชิงนโยบาย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์จากระยะที่ 1 มาสังเคราะห์เป็นร่างแนวทางเชิงนโยบาย จากนั้นจัดการสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และผลกระทบต่อการระดมทรัพยากร ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความยั่งยืนขององค์กร

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยพิจารณาฉันทามติของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแนวทางเชิงนโยบายที่สามารถนำไปใช้ได้จริง

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อวิเคราะห์ระดับและลักษณะการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และการกำกับดูแลการระดมทรัพยากรทางการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า โดยภาพรวมคณะกรรมการบริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลการระดมทรัพยากรทางการศึกษาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.01, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.87)

เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า ด้านความยั่งยืนทางเศรษฐกิจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.12$, $SD = 0.78$) รองลงมาคือ ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม ($\mu = 4.03$, $SD = 0.82$) ด้านการสร้างคุณค่าทางสังคม ($\mu = 4.01$, $SD = 0.98$) และด้านการกำกับดูแล ($\mu = 3.89$, $SD = 0.89$) ตามลำดับ

ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า คณะกรรมการบริหารให้ความสำคัญกับมิติด้านเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมในระดับสูง ขณะที่มิติด้านการกำกับดูแลยังมีช่องว่างในการพัฒนาเพิ่มเติม

ตารางที่ 1 ระดับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหาร

มิติ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
การกำกับดูแล	3.89	0.89	มาก
การสร้างคุณค่าทางสังคม	4.01	0.98	มาก
ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ	4.12	0.78	มาก
การจัดการสิ่งแวดล้อม	4.03	0.82	มาก
โดยรวม	4.01	0.87	มาก

วัตถุประสงค์ที่ 2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทด้านการกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารกับศักยภาพในการระดมทรัพยากรและความสามารถในการแข่งขัน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า บทบาทด้านการกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับศักยภาพในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.76$)

นอกจากนี้ ยังพบความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงระหว่างบทบาทด้านการกำกับดูแลกับความมั่นคงทางการเงินและความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน ($r = 0.72$, $p < .01$)

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการเข้าถึงทรัพยากรและเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทการกำกับดูแลกับตัวแปรตาม

ตัวแปร	ศักยภาพการระดมทรัพยากร	ความยั่งยืนทางการเงินและการแข่งขัน
บทบาทการกำกับดูแล	0.76**	0.72**

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วัตถุประสงค์ที่ 3. เพื่อศึกษาการบูรณาการการจัดการคาร์บอนในกระบวนการระดมทรัพยากรทางการศึกษา

ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับการบูรณาการการจัดการคาร์บอนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก ($\mu = 3.68$, $SD = 0.91$)

ในด้านความสัมพันธ์ พบว่าการบูรณาการดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาพลักษณ์องค์กรด้านสิ่งแวดล้อมและความน่าเชื่อถือของผู้ลงทุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.64$)

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าการจัดการคาร์บอนสามารถทำหน้าที่เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาพลักษณ์และดึงดูดทรัพยากรจากภายนอก

ตารางที่ 3 การบูรณาการการจัดการคาร์บอนและความสัมพันธ์กับตัวแปรด้านภาพลักษณ์

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ	r
การจัดการคาร์บอน	3.68	0.91	ปานกลาง-มาก	–
การจัดการคาร์บอน ↔ ภาพลักษณ์องค์กร	–	–	–	0.64**
การจัดการคาร์บอน ↔ ความน่าเชื่อถือของผู้ลงทุน	–	–	–	0.64**

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปผลการวิจัย

บทความวิจัยนี้สรุปได้ว่า การยกระดับบทบาทของคณะกรรมการบริหารจากการกำกับดูแลเชิงโครงสร้างไปสู่ “การกำกับดูแลเชิงกลยุทธ์” ภายใต้กรอบการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสามารถในการระดมทรัพยากร ความสามารถในการแข่งขัน และความมั่นคงทางการเงินของวิทยาลัยเอกชนผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การบูรณาการมิติด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลไม่ได้เป็นเพียงแนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคม แต่เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม ลดความเสี่ยง และเสริมสร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันนำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจการศึกษาในระยะยาว

อภิปรายผล

1. บทบาทการกำกับดูแลเชิงกลยุทธ์ของคณะกรรมการบริหารผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และการกำกับดูแลการระดมทรัพยากรในระดับสูง สะท้อนให้เห็นว่าบทบาทของคณะกรรมการบริหารในวิทยาลัยเอกชนได้ขยายจากการกำกับดูแลทั่วไปไปสู่การเป็น “กลไกเชิงกลยุทธ์” ขององค์กรข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดธรรมาภิบาลและทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชี้ให้เห็นว่าการกำกับดูแลที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างความเชื่อมั่นและความยั่งยืนขององค์กร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงาน (Thammajai, et. al., 2024). ศึกษาวิจัยที่มองว่าบทบาทของคณะกรรมการบริหารเป็นปัจจัยกำหนดทิศทางเชิงนโยบายและประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างไรก็ตาม แม้มิตีด้านสิ่งแวดล้อมจะอยู่ในระดับสูง แต่ยังมีความเข้มข้นน้อยกว่ามิติด้านเศรษฐกิจ สะท้อนให้เห็นว่าสถาบันยังให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในเชิงสนับสนุนภารกิจหลัก มากกว่าการใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นช่องว่างที่สามารถพัฒนาได้

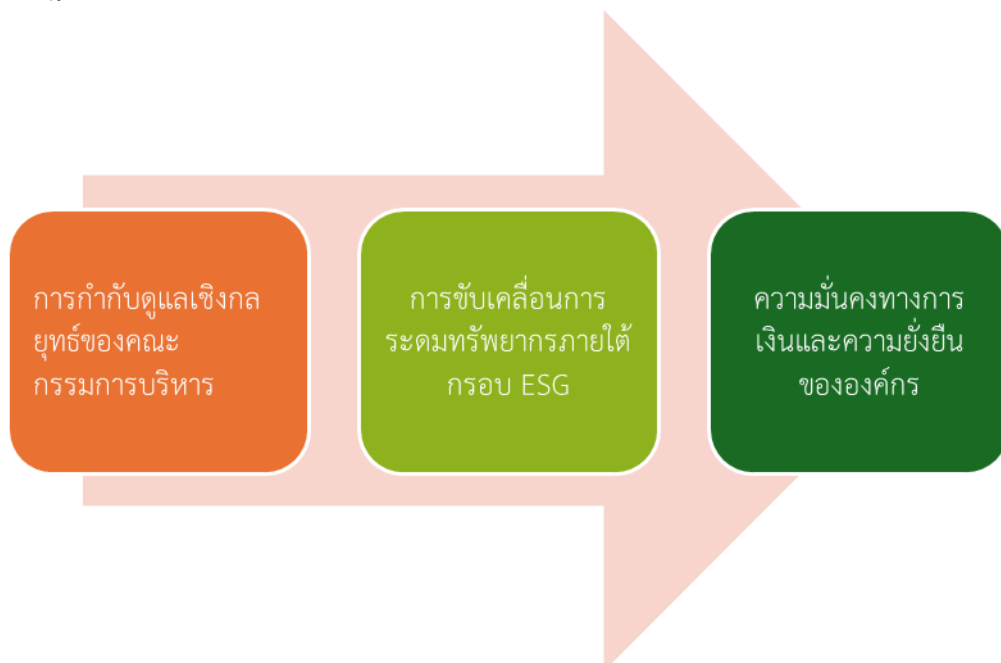
2. ธรรมาภิบาลกับศักยภาพการระดมทรัพยากรและความสามารถในการแข่งขัน.ผลการวิจัยยืนยันว่าบทบาทด้านการกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับศักยภาพการระดมทรัพยากร ความมั่นคงทางการเงิน และความสามารถในการแข่งขันของสถาบันข้อค้นพบนี้สามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดฐานทรัพยากร ซึ่งมองว่าความสามารถเชิงนโยบายและโครงสร้างการกำกับดูแลเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยธรรมาภิบาลที่เข้มแข็งช่วยลดความไม่แน่นอน เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ และเสริมสร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Weiyi, et. al., 2024a). อันนำไปสู่การเข้าถึงแหล่งทรัพยากรที่หลากหลายมากขึ้น

ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่าการเชื่อมโยงระหว่างการทำกับดักกับผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจไม่ใช่ความสัมพันธ์ทางตรงเท่านั้น แต่เกิดผ่านกระบวนการระดมทรัพยากร ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมสำคัญของระบบ

3. การจัดการคาร์บอนในฐานะกลไกเชิงกลยุทธ์.ผลการวิจัยพบว่า การบูรณาการการจัดการคาร์บอนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาพลักษณ์องค์กรและความน่าเชื่อถือของผู้ลงทุน แม้ระดับการดำเนินงานโดยรวมยังอยู่ในช่วงพัฒนาข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการสิ่งแวดล้อมสามารถพัฒนาไปสู่ สินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ ที่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้ ไม่เพียงแต่ลดความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม แต่ยังช่วยยกระดับความน่าเชื่อถือและดึงดูดทรัพยากรจากภายนอก สอดคล้องกับ (Worapongpat, 2024)แนวคิดเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมและการเงินเพื่อความยั่งยืน ที่ชี้ว่าองค์กรที่สามารถแปลงการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมให้เป็นคุณค่าทางเศรษฐกิจ จะมีความได้เปรียบทั้งด้านภาพลักษณ์และการเข้าถึงแหล่งทุน

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง“การทำกับดักเชิงกลยุทธ์ของคณะกรรมการบริหารในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของวิทยาลัยเอกชนระดับอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ภายใต้กรอบ ESG เพื่อความเป็นเลิศและความยั่งยืนของธุรกิจการศึกษา”พบว่า องค์ความรู้ใหม่สามารถอธิบายได้ในรูปของ “กลไกเชิงเหตุ” ดังนี้



แผนภาพที่ 2 แสดงผลกระทบของการบูรณาการ ESG ต่อการระดมทรัพยากรและความยั่งยืนทางการเงิน

จากแผนภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า บทบาทของคณะกรรมการบริหารมิได้เป็นเพียงกลไกกำกับดูแลตามโครงสร้าง แต่ทำหน้าที่เป็น “ตัวขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์” ที่กำหนดทิศทางการบูรณาการ ESG เข้ากับการตัดสินใจด้านทรัพยากร โดยเฉพาะการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงความยั่งยืน การสร้างความเชื่อมั่น และการเชื่อมโยงเครือข่ายแหล่งทุนนอกจากนี้ การบูรณาการการจัดการ

สิ่งแวดล้อมและการจัดการคาร์บอนยังทำหน้าที่เป็น “กลไกเสริมเชิงมูลค่า” ที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงทรัพยากร ลดความเสี่ยง และยกระดับภาพลักษณ์องค์กรในระยะยาวองค์ความรู้ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า “การกำกับดูแลเชิงกลยุทธ์” เป็นปัจจัยต้นเหตุที่ส่งผ่านอิทธิพลไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรผ่านกระบวนการระดมทรัพยากร ซึ่งยังไม่เคยมีการอธิบายอย่างเป็นระบบในบริบทของวิทยาลัยเอกชนระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า คณะกรรมการบริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และการกำกับดูแลการระดมทรัพยากรภายใต้กรอบ ESG และ Good Governance ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ กำหนดกรอบนโยบายหรือแนวปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยเอกชนให้มีบทบาทด้าน ESG อย่างชัดเจน, ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพคณะกรรมการบริหารด้าน Sustainable Finance, ESG Rating และการบริหารความเสี่ยง, บูรณาการตัวชี้วัด ESG เข้ากับระบบกำกับดูแลและการประเมินผลระดับสถาบัน

1.2 ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า บทบาทการกำกับดูแลที่เข้มแข็งของคณะกรรมการบริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับศักยภาพการระดมทรัพยากรและความสามารถในการแข่งขันของวิทยาลัยเอกชน ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ สนับสนุนให้วิทยาลัยเอกชนพัฒนาระบบ Governance ที่สอดคล้องกับมาตรฐานนักลงทุนและสถาบันการเงิน ส่งเสริมความร่วมมือกับภาคธุรกิจและนักลงทุนภายใต้กรอบ ESG Partnership, ใช้ข้อมูลด้านความยั่งยืนเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.3 ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า การบูรณาการแนวคิด Carbon Credit ในกระบวนการระดมทรัพยากรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและยกระดับภาพลักษณ์ด้าน ESG Rating ของวิทยาลัยเอกชน ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ ส่งเสริมการพัฒนาโครงการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในสถาบันอุดมศึกษา สนับสนุนกลไกการใช้ Carbon Credit เป็นเครื่องมือระดมทรัพยากรและบริหารความเสี่ยง เชื่อมโยงนโยบายการอุดมศึกษากับนโยบาย Net Zero และเศรษฐกิจคาร์บอนต่ำของประเทศ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบเชิงองค์ความรู้ที่สำคัญ คือโมเดลการบูรณาการ Governance-ESG-Carbon Credit เพื่อการระดมทรัพยากรและความยั่งยืนทางการเงินของวิทยาลัยเอกชนระดับอุดมศึกษาองค์ความรู้ี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ โดยควรให้ความสำคัญกับบริบทเชิงนโยบาย โครงสร้างการกำกับดูแล และความพร้อมด้านตลาดคาร์บอน สำหรับการวิจัยในอนาคตควรศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยของรัฐ หรือการวิเคราะห์เชิงปริมาณเกี่ยวกับผลกระทบของ ESG Rating ต่อการตัดสินใจลงทุนในภาคธุรกิจการศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- Pankhan, J., Chotivungso, P. B., & Saikham, S. (2025). Personnel management according to the four bala of primary school administrators. *Journal of Buddhist Education and Research*, 11(3), 64–72. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jber/article/view/283334>
- Kaewsrikhao, K., Phrakhru Sumet Pariyattikun, & Srisuwan, K. (2025). Personnel management according to Sangahavatthu 4 principles. *Journal of Organizational Management and Social Development*, 5(1), 177–186. <https://so17.tci-thaijo.org/index.php/JOMSD/article/view/1080>
- Paethaisong, T., Chotivungso, P. B., Vadasuddo, P. H., & Woraphongphat, N. (2023). Use of Brahmavihāra dhamma principles by school administrators. *Phimoldhamma Research Institute Journal*, 10(1), 87–98. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/prij/article/view/262238>
- Thammajai, S., Worapongpat, N., Chaiwiwat, U., Viphoupakot, V., & Lormanenopat, K. (2024). Participation of teachers in school administration. *Asian Education and Learning Review*, 2(2), 45–52. <https://doi.org/10.14456/aclr.2024.9>
- Weiyi, W., Khamcharoen, N., & Worapongpat, N. (2024). Strategic guidelines to improve English skills of vocational students. *Journal of Public and Private Issues*, 1(2), 84–93. <https://so17.tci-thaijo.org/index.php/jppi/article/view/495>
- Worapongpat, N. (2024a). Innovative leadership in private universities in Bangkok. *UBRU International Journal*, 4(2), 29–44. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/ubruij/article/view/274931>
- Worapongpat, N., Purisuttamo, P. M., & Lormanenopratt, K. (2024). Buddhist Leadership in Academic Administration for Learning Organizational in Basic Educational Schools under Bangkok Educational Service Area. *Journal of the International Buddhist Studies College*, 10(1/2), 163–180.
- Worapongpat, N. (2025a). Educational Innovation Management at Liaoning University. *Educational Management and Innovation (EMI) journal*, 8(3), 1–12.
- Worapongpat, N., & Kumla, S. (2024). Participation in academic administration of educational personnel. *Journal of Public and Private Issues*, 1(3), 94–106. <https://so17.tci-thaijo.org/index.php/jppi/article/view/304>
- Worapongpat, N., & Sriaroon, S. (2024). Strategic leadership based on Brahmavihāra principles. *Journal of Public and Private Issues*, 1(3), 107–117. <https://so17.tci-thaijo.org/index.php/jppi/article/view/303>
- WORAPONGPAT, N. (2025b). SPECIFIC LEADERSHIP ATTRIBUTES OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN SPECIAL EDUCATION SCHOOLS WITHIN THE RUNG ARUN SONG KWAE SCHOOL NETWORK. *Asian Education and Learning Review*, 3(1), 3–3.
- THAMMAJAI, S., WORAPONGPAT, N., CHAIWIWAT, U., VIPHOUPARAKHOT, V., & LORMANENOPAT, K. (2024). Participation of teachers in the administration of educational institution administrators. *Asian Education and Learning Review*, 2(2), 45–52.
- Worapongpat, N. (2025c). Mindfulness in the use of artificial intelligence for learning. *Asian Education and Learning Review*, 3(2), 1–11. <https://doi.org/10.14456/aclr.2025.6>

- Worapongpat, N., Arunyanon, P., & Rianwilairat, W. (2025). Human resource management and academic performance. *Journal of Education and Learning Reviews*, 2(3), 57–72.
<https://doi.org/10.60027/jelr.2025.949>
- Worapongpat, N. (2024b). Innovative leadership that Influences Becoming an Innovative Learning Organization Private Universities in Bangkok. *UBRU International Journal*, 4(2), 29-44. 109.

