

การขับเคลื่อนสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน กรณีศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The drive towards Sustainable Development Goals (SDGs) :  
A case study of Chulalongkorn University



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	การขับเคลื่อนสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน กรณีศึกษา
	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
โดย	น.ส.ปาริฉัตร บัวเข็ม
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร.วอกร พัวพันสวัสดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ปาริฉัตร บัวเข็ม : การขับเคลื่อนสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน กรณีศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ( The drive towards Sustainable Development Goals (SDGs) :A case study of Chulalongkorn University) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ.วันชัย มีชาติ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อวิเคราะห์แนวทางในการขับเคลื่อนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน ใช้วิธีการศึกษาจากการค้นคว้าจากเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาพบว่าการให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยั่งยืนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเริ่มขึ้นเมื่อ สิบปีก่อน ได้ออกแบบ ‘ผังแม่บทจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 100 ปี’ เพื่อวางรากฐานเรื่องสิ่งแวดล้อมขั้นพื้นฐานอย่างเรื่องการวางผังอาคารให้สอดคล้องกับพื้นที่สีเขียว และมีการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องสู่ “มหาวิทยาลัยสีเขียว” และ “มหาวิทยาลัยที่ยั่งยืน”

โดยการดำเนินงานอยู่ภายใต้คณะกรรมการนโยบายมหาวิทยาลัยแห่งความยั่งยืนเพื่อดูแลโครงการความยั่งยืนทั้งหมดในวิทยาเขต แบ่งเป็น 5 กลุ่มคือ 1) ด้านกายภาพและโครงสร้างพื้นฐาน 2) ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร 3) ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร 4) ด้านการเรียน การสอน และวิจัย และ 5) ด้านการบริหาร ธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วม ซึ่งแบ่งการทำงานออกเป็น 2 ส่วนสำคัญคือการดำเนินงานภายใต้คณะกรรมการนโยบายมหาวิทยาลัยแห่งความยั่งยืนซึ่งทำหน้าที่ผลักดันโครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และการทำงานของสำนักงานยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดเก็บข้อมูลการดำเนินงานโครงการและกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และอีกหน้าที่ที่สำคัญคือการนำส่งข้อมูลแก่ THE Impact Ranking และปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนคือ ความเข้าใจในเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อนิสิต .....

ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6280080524 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD:

Parichat Boakhem : The drive towards Sustainable Development Goals (SDGs) :A case study of Chulalongkorn University. Advisor: Assoc. Prof. WANCHAI MEECHART

This research is the qualitative research with the objectives of 1) analyzing Chulalongkorn University's strategies for driving SDGs, and studying problems and obstacles from the implementation of strategies for driving SDGs. The research methods used for developing this research consist of document researches and in-dept interviews with stakeholders, who have been involved in the process of driving SDGs in Chulalongkorn University. The research finds that Chulalongkorn University has placed importance on sustainable development for ten years. This period is when Chulalongkorn University developed 'Chulalongkorn University's 100-year Masterplan ' to provide a foundation for basic environmental issues. The project has been constantly implemented and become "Green University" and "Sustainable University".

The university's sustainability committee has governed the implementation of strategies for driving SDGs to supervise all sustainability projects in Chulalongkorn University. Sustainability-related tasks are divided into 2 essential segments. The first segment covers the tasks, implemented and supervised by The university's sustainability committee that is responsibility for driving SDGs-related projects and activities. Furthermore, Chief transformation and strategic office's tasks are considered as the second segment. Chief transformation and strategic office is importantly responsible for aggregating data associated with the implementation of the aforementioned projects and activities in Chulalongkorn University, and delivering the data to THE Impact Ranking. Nevertheless, the crucial problem and obstacle from implementing strategies for driving SDGs is implementers' understanding of SDGs.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2020

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จะสำเร็จลุล่วงไม่ได้เลยหากปราศจากความช่วยเหลือของ รองศาสตราจารย์ วันชัย มีชาติ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่คอยให้คำปรึกษา คำชี้แนะ แม้ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด - 19 ที่ไม่สามารถเข้าพบอาจารย์ได้ ท่านก็ยังให้คำแนะนำต่อการพัฒนาสารนิพนธ์และเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ

ขอขอบคุณ อาจารย์ ดร.วอกร พัวพันสวัสดิ์ และอาจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง ประธานกรรมการสอบ และกรรมการสอบตามลำดับ ท่านทั้งสองต่างเป็นผู้ชี้แนะที่แนวทางในการเดินไปสู่จุดหมายของสารนิพนธ์เล่มนี้ รวมทั้งคณาจารย์ในภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ให้ความรู้ซึ่งเป็นดั่งแสงสว่างในการเดินทางครั้งนี้

ขอขอบคุณนิลรุตตรา ช่วยหนู ปุณพจน์ พัฒนตรีวิทย์ ญฐกานต์ สุประดิษฐ์ ผู้เป็นดั่งที่ปรึกษาทางใจ ที่คอยให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ข้าพเจ้าเสมอ

ขอขอบคุณลูกหลานแม่เล็ก อเนกชัย เรืองรัตนกร จรินทร์ทิพย์ สายมงคลเพชร และพีริชฌ์ ชันติศุข มิตรภาพ ชุมทรัพย์กำลังใจที่สำคัญของข้าพเจ้า ที่คอยอยู่เคียงข้างกันในทุก ๆ วัน

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพรรณ นกสวน สวัสดิ์ รองศาสตราจารย์เวียงรัฐ เนติโพธิ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกรัตน์ เลิศชูสกุล ท่านทั้งสามผู้ที่เป็นเสมือนไม้ค้ำ ที่คอยพยุงข้าพเจ้าในวันที่ข้าพเจ้าหมดแรง หมดกำลังใจ ทำให้ข้าพเจ้าสามารถเดินทางมาถึงปลายทางได้เช่นวันนี้

ขอขอบคุณ ครอบครัวของข้าพเจ้า ทรงวุฒิ บัวเข็ม กรรณิการ์ บัวเข็ม ธัญ บัวเข็ม และนล บัวเข็ม ผู้ที่ไม่มีสิ้นสุด ผู้ที่คอยเข้าใจไม่ว่าเหตุผลของเราจะเป็นอย่างไร ผู้ที่คอยรักและเป็นห่วงไม่ว่าเราจะโตแค่ไหน

สุดท้ายขอขอบคุณผู้ร่วมเดินทางทุก ๆ ท่านในชีวิตที่ผ่านมาของข้าพเจ้า ที่เข้ามาสร้างเรื่องราวร่วมกันมาจนถึงทุกวันนี้

ปาริฉัตร บัวเข็ม

## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูปภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับการศึกษา.....	4
1.5 วิธีการดำเนินการศึกษา.....	5
1.6 ขอบเขตการศึกษา.....	5
บทที่ 2 .....	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน.....	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ.....	10
2.3 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	23
2.4 ยุทธศาสตร์และนโยบายของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับ SDGs.....	28
2.5 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	30

2.6 กรอบแนวคิด.....	32
บทที่ 3 .....	33
3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	33
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	33
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	35
3.4 การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล .....	36
บทที่ 4 .....	37
4.1 ผังแม่บทจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 100 ปี.....	37
4.2 มหาวิทยาลัยสีเขียว .....	40
4.3 มหาวิทยาลัยที่ยั่งยืน (Sustainable University).....	43
บทที่ 5 .....	72
5.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย .....	73
5.2 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ.....	74
5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย.....	75
บรรณานุกรม.....	77
ประวัติผู้เขียน.....	80



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 เป้าหมายร่วมที่ 3 และตัวชี้วัดย่อยซึ่งเชื่อมโยงกับ SDGs.....	29
ตารางที่ 2 ประเด็นที่ต้องการศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	36
ตารางที่ 3 เป้าร่วมที่ 3 พัฒนาชุมชนและสังคมเพื่อความยั่งยืน .....	54



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญรูปรูปภาพ

	หน้า
รูปภาพที่ 1 ลำดับของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน Impact Rankings 2020 .....	4
รูปภาพที่ 2 จุดมุ่งหมาย คือการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม.....	8
รูปภาพที่ 3 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 17 เป้าหมาย .....	10
รูปภาพที่ 4 ปัจจัยที่ส่งให้เกิดผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติของเพรสแมน และวิลดาฟสกี.....	15
รูปภาพที่ 5 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของแวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น .....	17
รูปภาพที่ 6 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของซาบาเตียร์ และแมชมาเนียน .....	19
รูปภาพที่ 7 ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ .....	20
รูปภาพที่ 8 ตัวแบบการวิเคราะห์หน่วยงานในระดับกลางและข้าราชการระดับพื้นฐาน .....	21
รูปภาพที่ 9 ตัวแบบการวิเคราะห์โครงสร้าง.....	22
รูปภาพที่ 10 โครงสร้างองค์กรและการแบ่งหน่วยงานในสำนักงานมหาวิทยาลัย .....	25
รูปภาพที่ 11 ความเป็นมาสำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน .....	27
รูปภาพที่ 12 แผนผังการบริหารสำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน .....	28
รูปภาพที่ 13 ภาพรวมเป้าหมายของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .....	29
รูปภาพที่ 14 แผนผังสวนหลวง – สามย่าน .....	39
รูปภาพที่ 15 พื้นที่สีเขียวในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .....	43
รูปภาพที่ 16 พันธกิจและยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .....	51
รูปภาพที่ 17 โครงสร้างองค์กร.....	63
รูปภาพที่ 18 ร้อยละการจัดโครงการที่สอดคล้องกับ SDGs ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	67

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สืบเนื่องจากการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจจากการพัฒนาในด้านอุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีในช่วง 4 ทศวรรษที่ผ่านมา เป็นแนวคิดในระยะแรกที่มีจำกัดอยู่ที่การหาวิธีการเพื่อเร่งรัด พัฒนาประเทศด้อยพัฒนาและประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายให้มีความทัดเทียมกับประเทศที่พัฒนาแล้ว ผ่านแนวคิดหรือทฤษฎีกระแสหลัก (Main Stream) ในการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาแบบภาวะทันสมัย (Modernization) เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจ มุ่งเปลี่ยนประเทศกสิกรรมดั้งเดิมให้เป็น ประเทศอุตสาหกรรมที่ทันสมัย ซึ่งผลจากการพัฒนาแบบภาวะทันสมัยนี้พบว่าเกิดความไม่สมดุลและไม่ยั่งยืน แม้ตัวเลขรายได้ประชาชาติเพิ่มขึ้น แต่ก็ยังมีปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำตามมา มีประเทศอุตสาหกรรมและประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ (Emerging Economy) เพิ่มขึ้น แต่ทรัพยากรโลกกลับลดน้อยลงอย่างรวดเร็ว และมีปัญหาด้านสภาพแวดล้อมมากมายตามมา อาทิ ปัญหาโลกร้อน (Global Warming) ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)

การตระหนักถึงการอยู่ร่วมกันระหว่างมนุษย์กับสภาพแวดล้อม ทำให้กระแสแนวคิดเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืนได้รับความสนใจในประชาคมโลกมากขึ้น จนกระทั่งองค์การสหประชาชาติได้รับรองเป็นวาระการพัฒนาที่สำคัญตั้งนั้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาาร่วมกัน ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวม 189 ประเทศ จึงรวมตัวกันในการประชุมองค์การสหประชาชาติที่มหานครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา และเห็นพ้องต้องกันในการตั้งเป้าหมายการพัฒนาทั้งในระดับชาติและระดับสากลที่ทุกประเทศจะดำเนินการร่วมกันให้ได้ภายในปี พ.ศ. 2558 หรือที่เรียกว่า เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ หรือ Millennium Development Goals (MDGs) (เกษร เกษมชัชฌาย, 2563)

ภายหลังเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ Millennium Development Goals (MDGs) ได้สิ้นสุดเมื่อปี พ.ศ. 2558 ที่ประชุมสมัชชาใหญ่แห่งสหประชาชาติ (United Nations General Assembly) ได้จัดการประชุมสุดยอดว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Summit) เมื่อวันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2558 ขึ้น เพื่อร่วมกันวางกรอบวาระการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก ฐานคิดของการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สำคัญนั้น มีหลักพื้นฐานอยู่ 5 ประการ ได้แก่ (1) การพัฒนาที่ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง (Inclusive Development) คือ การพัฒนาที่กลุ่มคนยากจน คนในกลุ่มเปราะบาง กลุ่มคนชายขอบจะต้องมีส่วนร่วมและได้รับประโยชน์จากการพัฒนา (2) การพัฒนาที่เป็นสากล (Universal Development) คือ การพัฒนาที่ทุกประเทศต่างต้องอยู่ภายใต้เป้าหมายและร่วมกันบรรลุเพื่อสร้างสังคมยั่งยืนให้กับคนรุ่นหลัง มิได้มุ่งเน้นเพียงประเทศยากจนเท่านั้น (3) การพัฒนาที่บูรณาการ (Integrated Development) คือ การบรรลุที่มีความ

เชื่อมโยงกัน ต้องดำเนินไปพร้อม ๆ กันอย่างเป็นระบบ (4) การพัฒนาที่ต้องเริ่มจากระดับท้องถิ่น (Locally-focused Development) คือ การพัฒนาจากล่างขึ้นบน (Bottom-up) เพราะท้องถิ่นทั้งชนบทและเมืองนั้น ใกล้ชิดกับประชาชน การบรรลุ SDGs จึงต้องถูกนำไปพิจารณาในระดับท้องถิ่นให้ได้และดำเนินการในระดับท้องถิ่นให้ได้และ (5) การพัฒนาที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีในการขับเคลื่อน (Technology-driven Development) คือ ใช้เทคโนโลยีช่วยในการบรรลุเป้าหมายเพื่อทำให้ผลของการพัฒนาถูกเผยแพร่และถูกติดตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

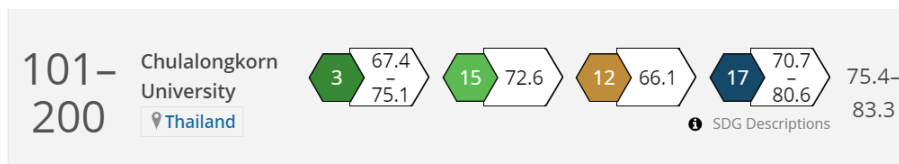
ภายหลังจากเกิดข้อตกลงร่วมดังกล่าว ก็มีการเคลื่อนไหวจากธุรกิจขนาดใหญ่หลายแห่งในโลก เริ่มปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตจากการทำธุรกิจอย่างเดียว มาสนใจสิ่งแวดล้อมและชุมชนมากยิ่งขึ้น โดยเห็นว่าการทำธุรกิจที่ยั่งยืนต้องไม่มีการทำลาย จะต้องอยู่ได้ในชุมชน มีความรับผิดชอบต่อและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยที่กิจการยังมีกำไรและยอดขายเติบโตได้เรื่อย ๆ ในขณะเดียวกันผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมก็ลดลง ถึงจะเป็นความสำเร็จที่แท้จริง สำหรับประเทศไทยในเรื่องของการพัฒนาอย่างยั่งยืนนี้ ได้ถูกนำไปเป็นแผนยุทธศาสตร์ประเทศ 20 ปี และเมื่อปี 2561 รัฐบาลของ พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา ก็ได้มีมติคณะรัฐมนตรีให้แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ รองนายกรัฐมนตรีที่นายรัฐมนตรีมอบหมายให้กำกับกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รองประธานกรรมการ คนที่ 1 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รองประธานกรรมการ คนที่ 2 ปลัดกระทรวงและหัวหน้าส่วนราชการ ผู้แทนภาคเอกชน ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านกฎหมาย ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง เป็นกรรมการและกำหนดให้สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทำหน้าที่สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่ กำหนดนโยบาย กรอบทิศทาง และยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศให้ครอบคลุมมิติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างบูรณาการ กำกับและขับเคลื่อนการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการอนุวัติตามผลลัพธ์ของการประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2021 (United Nations Conference On Sustainable Development : UNCSD) แผนปฏิบัติการ 21 (Agenda 21) แผนการปฏิบัติการโจฮันเนสเบิร์ก (Johannesburg Plan of Implementation : JPOI) และข้อตกลง/ผลลัพธ์จากการประชุมระหว่างประเทศอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมทั้งการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals : MDGs) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และเป้าหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืนนอกจากนี้ มีหน้าที่กำหนดแนวทางและท่าทีการเจรจาในการประชุมสุดยอดของโลก และการประชุมระหว่างประเทศอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นต้น พร้อมทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับหน่วยงานรัฐและการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและ

ภาคประชาสังคม การดำเนินงานของคณะกรรมการ จะครอบคลุมประเด็นที่มีความเร่งด่วน อาทิ การกำหนดแนวทางและทำที่การเจรจาในการเข้าร่วมกระบวนการหารือในระดับรัฐบาลเพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และการหารือระดับสูงทางการเมืองว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อให้ทันตามกรอบเวลาที่เวทีระหว่างประเทศกำหนดไว้ ไปประกอบการพิจารณาด้วยแล้วดำเนินการต่อไปได้ (ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการค้า, 2563)

ในส่วนของภาคการศึกษาเป็นหนึ่งในไม่กี่ภาคส่วนที่สามารถสนับสนุน ส่งเสริม และมีส่วนร่วมในการทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ ทั้ง 17 ข้อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เนื่องจากสามารถเตรียมทักษะความรู้ และความเข้าใจให้กับคนรุ่นต่อไปเพื่อรับมือกับความท้าทาย และโอกาสด้านความยั่งยืน และทำการวิจัยที่ก้าวไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังสามารถสร้างตัวอย่าง และใช้ความเชี่ยวชาญความสามารถ ความเป็นผู้นำของตนเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนำไปใช้ และเป็นต้นแบบการปฏิบัติที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตามเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมหาวิทยาลัยควรมีความมุ่งมั่นอย่างเต็มที่ในการสนับสนุน เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างผลกระทบเชิงบวกโดยสร้างความยั่งยืนไว้ในกลยุทธ์ในการดำเนินการของมหาวิทยาลัย กระบวนการตัดสินใจ และแนวทางปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการตามวาระเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในปี พ.ศ. 2573

เช่นเดียวกันกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ภายใต้วิสัยทัศน์ “ผู้นำการสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างเสริมสังคมสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน” ที่จะขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปี พ.ศ. 2563 – พ.ศ. 2566 ผ่านยุทธศาสตร์หลักที่ชัดเจน เน้นนำจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยนวัตกรรมชั้นนำที่มุ่งสร้างสรรค์ความรู้และผลผลิตจากการศึกษาวิจัย ตลอดจนบัณฑิตที่เป็นนวัตกรรมในทางที่จะปรับเปลี่ยนสังคมไทยให้สามารถสร้างมูลค่าและคุณค่าจากทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อเป็นกำลังหลักในการร่วมสร้างสังคม พร้อมทั้งมีความเชื่อมโยงกับประชาคมโลก ในฐานะมหาวิทยาลัยระดับชาติที่ก้าวข้ามไปสู่ความเป็นนานาชาติ อย่างเต็มภาคภูมิ โดยการขานรับ “เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน” หรือ Sustainable Development Goals (SDGs) ผ่านภารกิจ 4 ด้านหลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การเรียนการสอน, การวิจัยและนวัตกรรม, นโยบายและการปฏิบัติในขอบเขตของมหาวิทยาลัย และการสร้างความเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ในระดับชุมชน ประเทศ และโลก ในการประกาศผลการจัดอันดับของ The Times Higher Education University Impact Rankings 2020 (THE University Impact Rankings 2020) ซึ่งเป็นการประเมินบทบาทและคุณูปการของมหาวิทยาลัยตามกรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาติ ในภาพรวมของการพัฒนาที่ยั่งยืนตามหัวข้อที่มหาวิทยาลัยเลือกส่งข้อมูลให้กับทาง Times Higher Education ในการจัดอันดับกว่า 1,400

มหาวิทยาลัย จาก 92 ประเทศทั่วโลก โดยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้รับการจัดอันดับใน World University Rankings 2020 ได้คะแนนรวม 76.9 จาก 100 คะแนน จัดอยู่ในอันดับ 6 ของอาเซียน และอยู่ในช่วงชั้นคะแนนที่ 101-200 จากมหาวิทยาลัยทั่วโลก (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563)



รูปภาพที่ 1 ลำดับของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน Impact Rankings 2020

ที่มา: (The world university rankings, 2020)

จากการที่จุฬาลงกรณ์ให้ความสำคัญกับบริบทโลกคือ ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในกรอบสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals-SDGs) แต่ในทางปฏิบัติแล้วนั้นบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ยังไม่มีความเข้าใจในเรื่อง “เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน” หรือ Sustainable Development Goals (SDGs) มากนัก ทำให้กระบวนการดำเนินการต่าง ๆ ยังไม่เป็นรูปธรรมและเห็นผลจากการดำเนินงานเท่าที่ควร แม้จะมีการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวมา 2-3 ปีแล้วก็ตาม เมื่อมหาวิทยาลัยมีเป้าหมาย และได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแล้วนั้น สิ่งที่สำคัญคือ ต้องสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรในทุกระดับ และทุกหน่วยงาน รวมถึงการกำหนดทิศทาง แนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อถ่ายทอดการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยวางไว้ จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่ศึกษาแนวทางการดำเนินงานของจุฬาลงกรณ์ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## 1.2 คำถามการวิจัย

การขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตามกรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนมีกระบวนการอย่างไร และมีปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการขับเคลื่อนหรือไม่

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์แนวทางในการขับเคลื่อนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## 1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา

1. การศึกษานี้ช่วยให้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับ “เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน” หรือ Sustainable Development Goals (SDGs)

2. การศึกษานี้ช่วยให้ทราบแนวทางในการผลักดัน “เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน” หรือ Sustainable Development Goals (SDGs) ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. การศึกษานี้ช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคและแนวทางแก้ไขในกระบวนการผลักดัน “เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน” หรือ Sustainable Development Goals (SDGs) ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 1.5 วิธีการดำเนินการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) นำเสนอข้อมูลแบบพรรณนาเชิงวิเคราะห์ โดยศึกษาจากเอกสาร ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Documentary Study) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1. เอกสารชั้นต้น (primary sources) ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร หนังสือ รวมถึงเอกสารบันทึกกรรมการประชุมและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และ 2. เอกสารชั้นรอง (secondary sources) ได้แก่ บทความ บทวิเคราะห์ ข่าว หนังสือพิมพ์ และเอกสารต่าง ๆ รวมถึงการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ผู้เกี่ยวข้องจากสำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 1.6 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาแนวทางการดำเนินงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย “การพัฒนาที่ยั่งยืน” หรือ Sustainable Development Goals (SDGs) โดยมีการกำหนดขอบเขตในการวิจัยดังนี้

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากระบวนการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึง พฤษภาคม พ.ศ. 2564

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน” ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน
2. แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
3. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ยุทธศาสตร์และนโยบายของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับ SDGs
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน

##### 2.1.1 ความเป็นมาของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

การพัฒนาการของโลกมาเมื่อในอดีตตั้งแต่สมัยยุคเกษตรกรรม ซึ่งใช้เวลาหลายร้อยปี ขณะนั้นเป้าหมายมีเพียงการผลิตผลเพื่อให้เพียงพอกับความต้องการในการบริโภคของประชากรโลก ในช่วง 300-500 ปี และประมาณหนึ่งร้อยปีที่ผ่านมามีโลกเราได้เข้าสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม แนวคิดการพัฒนาในบริบทการพัฒนาประเทศเป็นเรื่องที่มีความสำคัญนับตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา แต่แนวคิดในระยะแรกมักจำกัดอยู่ที่การหาวิธีการเพื่อเร่งรัด พัฒนาประเทศด้อยพัฒนาและประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายให้มีความทัดเทียมกับประเทศ ที่พัฒนาแล้ว แนวคิดหรือทฤษฎีกระแสหลัก (Main Stream) ในการพัฒนา ต่อมาจากการตระหนักถึงการอยู่ร่วมกันระหว่างมนุษย์กับสภาพแวดล้อม ทำให้กระแส แนวคิดเรื่อง การพัฒนาที่ยั่งยืนได้รับความสนใจในประชาคมโลกมากขึ้น

จนกระทั่งองค์การสหประชาชาติได้ รับรองเป็นวาระการพัฒนาที่สำคัญ องค์การสหประชาชาติให้ความสนใจเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาตั้งแต่ ช่วงปี พ.ศ. 2515 โดยมีการจัดการประชุมเรื่องสิ่งแวดล้อมในระดับโลกขึ้นเป็นครั้งแรก ที่กรุงสต็อกโฮล์ม ประเทศสวีเดน และในปี พ.ศ. 2526 ได้จัดตั้ง คณะกรรมาธิการโลกในเรื่อง สิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World Commission on Environment and Development) เพื่อทำการศึกษา เรื่องการสร้างความสมดุลระหว่าง สิ่งแวดล้อมกับการพัฒนา และต่อมาได้เผยแพร่เอกสารชื่อ Our Common Future เรียกร้องให้ ชาวโลกเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตที่ฟุ่มเฟือย เพื่อให้มีการพัฒนาที่ปลอดภัยต่อสิ่งแวดล้อม เอกสารฉบับนี้มีส่วนสำคัญต่อการประชุม สหประชาชาติของโลก หรือ The Earth Summit ที่กรุง ริโอ เดอ



จาเนโร ประเทศบราซิล เมื่อปี พ.ศ. 2535 ซึ่งในการประชุมครั้งนั้นมีหนังสือประกอบการประชุมเล่มหนึ่งที่เรียกว่า Bruttland Report ได้ให้คำจำกัดความคำว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน ไว้ดังนี้ การพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นการพัฒนาที่ตอบสนองความจำเป็นของคนยุคปัจจุบันโดยไม่ลดขีดความสามารถในการตอบสนองความจำเป็นของคนยุคต่อไป (Development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs) (United Nations, 1987) ซึ่งเป้าหมายสูงสุดของแนวคิดนี้อยู่ที่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของ ประชากรโลกโดยยังสามารถรักษาระดับการใช้ทรัพยากรธรรมชาติของมนุษย์ไม่ให้เกินศักยภาพ การผลิตของธรรมชาติ และมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนวคิด Triple bottom line ของ จอห์น เอลคิงตัน (John Elkington) ที่ประกอบด้วย Profit-People-Planet ซึ่งมีความเชื่อมโยงกัน กล่าวคือ กำไร (Profit) ในทางเศรษฐศาสตร์ มนุษย์ (People) หรือทุนมนุษย์ และโลก (Planet) หรือทุนธรรมชาติ สำหรับแนวคิดที่เป็นองค์ประกอบของการพัฒนาอย่างยั่งยืนมี 3 ประการ (อนันตชัย ยูรประถม และคณะ, 2557)

- 1) **แนวคิดทางเศรษฐกิจ** คือ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต้องเป็นการพัฒนาที่ก่อให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างมีคุณภาพมีความสมดุลและเป็นประโยชน์ต่อประชากรส่วนใหญ่
- 2) **แนวคิดทางสังคม** คือ การแสวงหาและรักษาไว้ซึ่งความมีเสถียรภาพของระบบสังคมและวัฒนธรรม รวมทั้งการสร้างความเท่าเทียมกัน ระหว่างคนแต่ละรุ่น การกำจัดความยากจน การรักษาความหลากหลายทางวัฒนธรรม การมีส่วนร่วมของคนทุกระดับในสังคม โดยเฉพาะระดับรากหญ้าในกระบวนการตัดสินใจที่จะนำไปสู่ การพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 3) **แนวคิดทางสิ่งแวดล้อม** คือ การรักษาหรืออนุรักษ์ระบบกายภาพและชีววิทยา รวมถึงการปกป้องความหลากหลายทางชีวภาพ เพื่อให้เกิดเสถียรภาพในระบบนิเวศของโลก ซึ่งต้องครอบคลุมถึงสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้นมาด้วย



รูปภาพที่ 2 จุดมุ่งหมาย คือการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม  
ที่มา : (Roll'n'Code, 2018)

### 2.1.2 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

ในอดีตที่ผ่านมา แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นเพียงแนวคิดการพัฒนาในกระแสรอง หรือ กระแสทางเลือก (Alternative Approach) แต่ในปัจจุบันได้กลายเป็นแนวคิดที่ทวีความสำคัญมากขึ้นในเวทีโลก จนกระทั่งถูกใช้เป็นวาระการพัฒนาหลักขององค์การสหประชาชาติ “เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน” เกิดจากการรวมตัวในการประชุมสุดยอดผู้นำแห่งสหประชาชาติขององค์การสหประชาชาติที่มหานครนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อปี พ.ศ. 2543 โดยได้กำหนด MDGs (Millennium Development Goals) หรือเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ ซึ่งมีกรอบเวลาในการบรรลุเป้าหมายไว้ 15 ปี คือระหว่างปี พ.ศ. 2543 ถึง พ.ศ. 2558 และมีเป้าหมายที่จะร่วมกันพัฒนาทั้งสิ้น 8 เป้าหมาย ทำให้ MDGs (Millennium Development Goals) หรือเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ เปรียบเสมือนเป็นบทบาทหน้าใหญ่ในการขับเคลื่อนของโลกในการจัดการแก้ไขปัญหาความยากจน โรคติดต่อ การไม่ได้รับการศึกษาของเด็กทั่วโลก ความไม่เท่าเทียมทางเพศ และการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่ง MDGs (Millennium Development Goals) นั้น มีการวางเป้าหมายและมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน ทำให้เกิดการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในยุคสมัยนั้น (United Nations Statistics Division Development Data and Outreach, 2017)

เมื่อ MDGs (Millennium Development Goals) หรือเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ ได้สิ้นสุดลงในปี พ.ศ. 2558 ก่อนจะมีการสิ้นสุดเป้าหมายลง องค์การสหประชาชาติได้ใช้เวลาในช่วง

3 ปีสุดท้ายของ MDGs (Millennium Development Goals) ในการเตรียมการ ทั้งการจัดการประชุมในหลายระดับ รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนทั่วโลกผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อร่วมกำหนดกรอบในการเสริมสร้างมาตรฐานชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนทั่วโลกในระยะต่อไป ในการประชุมสุดยอดสหประชาชาติสมัยสามัญ (UN General Assembly) ครั้งที่ 70 ณ กรุงนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อวันที่ 25 กันยายน ค.ศ. 2015 ผู้นำประเทศกว่า 193 ประเทศได้รับรอง เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 ภายใต้หัวข้อ “การเปลี่ยนแปลงโลกของเรา: ปี ค.ศ. 2030 วาระสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน” (Transformation our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development) ซึ่งจะนำเป้าหมายที่กำหนดนี้ไปใช้ในการขับเคลื่อนการทำงานในด้านพัฒนาจนถึง เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2573 ใช้เวลารวมทั้งสิ้น 15 ปี ซึ่ง SDGs (Sustainable Development Goals) หรือเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้ถูกพัฒนาบนพื้นฐานกรอบความคิดที่มองการพัฒนาเป็นมิติ (Dimensions) ของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้มีความเชื่อมโยงกัน โดยแบ่งออกเป็น 17 เป้าหมาย (Goals) 169 เป้าประสงค์ (Targets)

สำหรับเป้าหมาย SDGs มี 17 เป้าหมาย ประกอบด้วย 1) ขจัดความยากจน 2) ขจัดความหิวโหย 3) การมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี 4) การศึกษาที่เท่าเทียม 5) ความเท่าเทียมทางเพศ 6) การจัดการน้ำและสุขาภิบาล 7) พลังงานสะอาดที่ทุกคนเข้าถึงได้ 8) การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ 9) อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน 10) ลดความเหลื่อมล้ำ 11) เมืองและถิ่นฐานมนุษย์ที่ยั่งยืน 12) แผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน 13) การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ 14) การใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเล 15) การใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบก 16) สังคมสงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก และ 17) ความเป็นหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (เกษร เกษมชื่นยศ, 2563)



รูปภาพที่ 3 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 17 เป้าหมาย

ที่มา : (UN in collaboration with Project Everyone, 2016)

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

### 2.2.1 ความหมายการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ก่อนที่ผู้วิจัยจะอธิบายถึงตัวแบบต่าง ๆ ของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยขอกล่าวถึงนิยามของคำว่า “การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ” เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และเป็นการทบทวนแนวคิดในเบื้องต้น

ผู้วิจัยพบว่าคำว่า “การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ” มีนักวิชาการจำนวนมากไม่น้อยที่ได้ให้นิยามไว้ และมีความแตกต่างไปตามฐานคิดของแต่ละคนซึ่งจะพบว่า การเริ่มต้นกล่าวถึงและมีการศึกษาในเรื่องของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เริ่มมีความชัดเจนขึ้น เมื่อประมาณปี ค.ศ.1970 จากผลงานของ Erwin C. Hargrove ที่ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ความรู้ด้านการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติว่าจำเป็นต้องมีการศึกษาเพื่อนำไปใช้อธิบายปรากฏการณ์ทั่วไป ในส่วนของนิยามของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายเช่น เจฟฟรีย์ เพรสแมน (Jeffrey L.Pressman) และอารอน วิลด์ฟสกี (Aron Wildavsky) ได้ให้นิยามของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าหมายถึงการผลิตผลลัพธ์ออกมามาทำให้เสร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์กับการกระทำเพื่อบรรลุสิ่งที่มุ่งหวัง

ในส่วนของ แมซแมนเนียน และซาบาเตียร์ (Mazmanian & SAbatier) ได้ให้นิยามการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติไว้ว่า เป็นการนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งกำหนดในรูปพระราชบัญญัติ และเกิดกระบวนการที่ผ่านขั้นตอนต่าง ๆ หลายขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับการให้นิยามของ ริปลีย์ และแพรงกลิน ที่อธิบายว่าการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเป็นสิ่งที่เกิดหลังจากที่กฎหมายได้ให้อำนาจแก่

แผนงาน นโยบาย โดยการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วยการทำและไม่กระทำของตัวแสดงหลายคน โดยเฉพาะข้าราชการ

ส่วน ฟาน มีเตอร์ (Donald S. Van meter) และฟาน ฮอร์น (Van Horn) ได้นิยามการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกันไว้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติหมายถึงการกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในนโยบายเป็นเบื้องต้นการกระทำหรือการดำเนินการดังกล่าวอาจจะโดยภาครัฐหรือเอกชนทั้งในลักษณะของกลุ่มหรือบุคคลก็ได้

นอกจากนักวิชาการชาวต่างประเทศแล้ว ยังมีนักวิชาไทยได้ให้นิยามของคำว่า “การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ” ไว้ดังนี้ วรเดช จันทระ ให้นิยามว่าเป็นการแสวงหาวิธีการและแนวทางเพื่อปรับปรุงนโยบายแผนงานและการปฏิบัติงานในโครงการให้ดีขึ้นเนื้อหาสาระของการศึกษานำนโยบายไปปฏิบัติจึงเน้นการแสวงหาคำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์หรือสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Implementation Processes) เพื่อที่จะศึกษาบทเรียนพัฒนาแนวทางและสร้างกลยุทธ์เพื่อที่จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติบังเกิดความสำเร็จ

ส่วนการให้นิยามของ จุมพล หินนิพานิช ได้กล่าวไว้ว่า การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติหมายถึงการบริหารนโยบายที่ครอบคลุมถึงการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์กร ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่มบุคคล สมรรถนะ และความร่วมมือของพนักงานภาครัฐและเอกชน สภาพแวดล้อมของระบบ และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของนโยบาย

จากที่กล่าวมาข้างต้น นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันในประเด็นการนำนโยบายไปปฏิบัติ 2 ประเด็นกล่าวคือประเด็นแรกคือการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการนั้นคือมีความต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่งมีขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม มิใช่กิจกรรมที่เกิดขึ้นชั่วคราวแล้วเลือนหายไป ไม่ใช่กิจกรรมที่ขยักขยอนแต่เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องไม่หยุดยั้งและแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กันตลอดเวลา และประเด็นที่สองคือการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของนโยบายเพื่อทำความเข้าใจถึงกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของขั้นตอนนโยบาย

## 2.2.2 ตัวแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

การศึกษาการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถที่จะผลักดันให้กลไกทั้งหมดปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Jeffrey L. Pressman & A. Widavsky, 1979) ครอบคลุมกิจกรรมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งที่อยู่ในระบบราชการหรือเอกชนเพื่อให้วัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จ (Donald S. Van Meter, 1975) เป็นความพยายามที่จะตัดสินความสามารถขององค์การในการรวบรวมคน และทรัพยากรในหน่วยงานหนึ่งๆ และพยายามกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์การที่จะใช้ทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมดเพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และกระทำให้เกิดเป็นรูปธรรมผ่านแผนงานหรือโครงการไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย ดังนั้นการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติจึงเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อนซึ่งครอบคลุมถึงองค์การและผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ซึ่งล้วนแต่มีความคาดหวังและเป้าหมายที่แตกต่างกันไปแต่จำเป็นต้องเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกัน

การนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (Public Policy Implementation) หรือการบริหารนโยบายโดยชี้ให้เห็นถึงการกระทำที่อาศัยกลไกทางการบริหารมาทำให้นโยบายถูกปฏิบัติหรือดำเนินงานอย่างจริงจังโดยองค์การที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นการแสวงหาวิธีการและแนวทางเพื่อปรับปรุงนโยบาย แผนงานและโครงการให้ดีขึ้นซึ่งครอบคลุมถึงสมรรถนะขององค์การ พฤติกรรมขององค์การปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่มบุคคล การใช้ทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมด ตลอดจนความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงสภาพแวดล้อมและตลาดจนปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ระบุไว้ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ ได้แก่ ฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหารหรือระบบราชการ กลุ่มกดดัน องค์กรชุมชนหรือภาคประชาสังคม (วรเดช จันทรศร, 2552) การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสำคัญหลายประการทั้งนี้นโยบายสาธารณะมีผลกระทบโดยตรงต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของพลเมือง ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ อาจส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้ตัดสินใจนโยบายรวมถึงหน่วยงานผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติการตลอดจนถึง ประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบจากนโยบาย ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจึงมีการศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการนโยบายสาธารณะอย่างลึกซึ้ง โดยได้รับความ สนใจจากกลุ่มนักรัฐศาสตร์และนักรัฐประศาสนศาสตร์ ช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1970 (จุมพล หนิมพานิช, 2554) อย่างไรก็ตามก็ตีตัวแบบทางทฤษฎี

ของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติจำแนกออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ (1) ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากบนลงล่าง (Top-down Theories of Implementation) (2) ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Theories of Implementation) (3) ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติแบบผสม (Hybrid Theories of Implementation) รายละเอียดจะนำเสนอต่อไปนี้

### 2.2.2.1 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากบนลงล่าง (Top-down Theories of Implementation)

แนวทางตามทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับความสามารถของผู้กำหนดนโยบายในการกำหนดวัตถุประสงค์ของนโยบายอย่างชัดเจน รวมไปถึงการติดตาม กำกับดูแลและควบคุมการนำนโยบายไปปฏิบัติ สำหรับสมมติฐานของทฤษฎีนี้ คือ (1) การนำนโยบายไปปฏิบัติเริ่มต้นมาจากการตัดสินใจของรัฐบาลกลาง (2) เน้นที่กระบวนการทางการเมืองตามทฤษฎีระบบ (3) มักไม่สนใจผลกระทบของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติที่มีต่อการให้บริการตามนโยบาย (4) นโยบายเป็นปัจจัยนำเข้า (inputs) และการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นผลผลิต (outputs) และ (5) แนวการศึกษาที่เน้นบทบาทการใช้อำนาจของผู้นำสำหรับผลงานของนักวิชาการที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ได้แก่ ผลงานของ Pressman และ Wildavsky ในปี ค.ศ.1973 ผลงานของ Van Meter และ Van Horn ปี ค.ศ.1975 ผลงานของ Bardach ปี ค.ศ.1977 และผลงานของ Sabatier และ Mazmanian ปี ค.ศ.1979, 1980 และ 1983 ฯลฯ (สัญญา เคนาภูมิ และบุรฉัตร จันทร์แดง, มกราคม-เมษายน 2562)

การนำนโยบายไปปฏิบัติจากบนลงล่าง การปฏิบัติเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาถึงการดำเนินการแบบทางการร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย โดยมีเป้าหมายในเรื่องการตัดสินใจเชิงอำนาจหน้าที่ (Authoritative Decision) นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่า การปฏิบัติคือการทำให้บรรลุผลสำเร็จของการตัดสินใจเชิงนโยบายพื้นฐาน ซึ่งรวมถึงพระราชบัญญัติที่เป็นรูปแบบคำสั่งฝ่ายบริหาร หรือการตัดสินใจของศาล จุดเริ่มคือการตัดสินใจเชิงอำนาจหน้าที่ผู้ดำเนินการที่อยู่ในส่วนกลางมีส่วนสำคัญที่สุดในการทำให้เกิดผลตามต้องการ

#### ตัวแบบการวิเคราะห์กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของเพรสแมน และวิลดาฟสกี

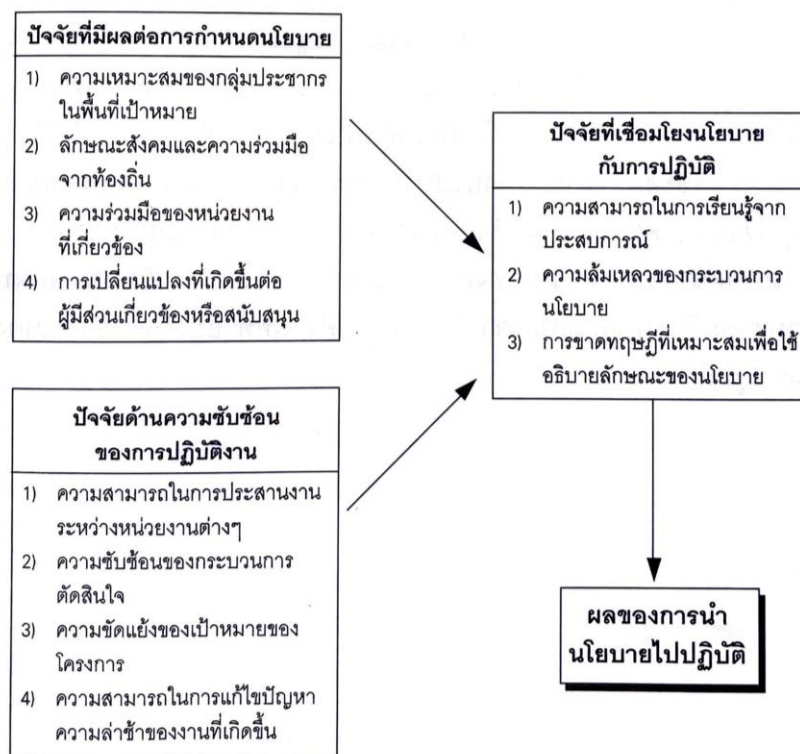
เพรสแมน และวิลดาฟสกี (Pressman and Wildavsky) ได้ทำการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติครั้งแรกโดยการศึกษาความล้มเหลวของนโยบายการสร้างงานให้ชนกลุ่มน้อยในเมืองโอ๊คแลนด์ แคลิฟอร์เนีย นั่น พบว่าแนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติมีลักษณะแบบ Top-Down อยู่มาก เนื่องจากการปฏิบัติงานมีโครงสร้างที่เป็นไปตามลำดับขั้น โดยโครงสร้างนั้นประกอบไปด้วยหน่วยงาน

และผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ที่ต้องร่วมมือกัน (Co-operation) ในการทำให้นโยบายบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งเพรสแมน และวิลดาฟสกี ได้สรุปสาเหตุสำคัญของความล้มเหลวดังกล่าวว่า เกิดจากโครงการดังกล่าวไม่ได้ตั้งบนหลักทฤษฎีที่เหมาะสม เช่น โครงการสร้างโรงงานซ่อมเครื่องบิน และทำประตูเชื่อมเครื่องบินไปยังท่าอากาศยานซึ่งต้องอาศัยแรงงานที่มีความชำนาญและมีคุณภาพสูง คนงานส่วนใหญ่ที่เป็นดำ และคนกลุ่มน้อยไม่มีความรู้เพียงพอ จึงทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม ทำให้โครงการล่าช้า ไม่สามารถดำเนินการได้ นอกจากนี้ยังมีขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต้องตัดสินใจมาก เพราะนโยบายมีหน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้องมาก ทำให้เกิดความล่าช้า และยังเผชิญกับการต่อต้านจากฝ่ายการเมือง เช่น กลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่อนุรักษ์การถมอ่าว เป็นต้น

การศึกษาของเพรสแมน และวิลดาฟสกี เป็นการหาสาเหตุของความล้มเหลวของนโยบายที่มีลักษณะ Top-Down จึงเน้นที่การศึกษาตัวนโยบายเป็นหลัก โดยได้พัฒนาตัวแบบสำหรับการศึกษากระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ที่มีความเชื่อพื้นฐานว่านโยบายแต่ละนโยบายแต่ละนโยบายย่อมสะท้อนเป้าหมาย (goal) และแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย (means) อยู่ในตัวแล้ว ดังนั้นการศึกษาของเพรสแมน และวิลดาฟสกี จึงเน้นไปที่การวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตัวแปรดังนี้

- 1) ตัวแปรกลุ่มที่ 1 ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดนโยบาย
- 2) ตัวแปรกลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวแปรด้านความซับซ้อนในการประสานการปฏิบัติของหน่วยงานต่าง ๆ (complexity of joint action)
- 3) ตัวแปรกลุ่มที่ 3 ตัวแปรด้านความเชื่อมโยงของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายและการกำหนดนโยบายไปปฏิบัติเข้าด้วยกัน





รูปภาพที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติของเพรสแมน และวิลดาฟสกี  
ที่มา : (วรเดช จันทรศร, 2554, หน้า 79)

#### ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ แวน มิเตอร์ และแวน ฮอร์น

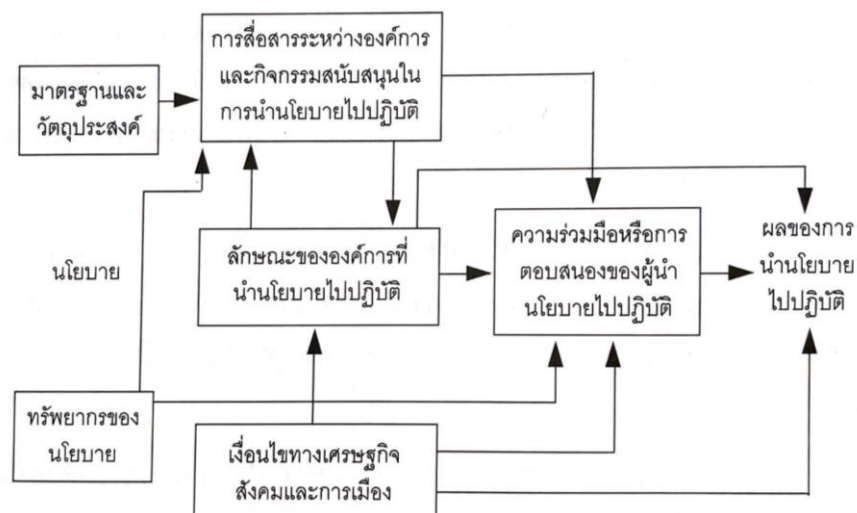
แวน มิเตอร์ และ แวน ฮอร์น เชื่อว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ และการสื่อข้อความที่เกิดขึ้นตั้งแต่ตัวผู้รับนโยบายไปจนถึงผู้ปฏิบัติในลักษณะที่เป็นลำดับขั้นของการสื่อสารจากบนลงล่าง (Van Meter and Van Horn, 1975 : 200 - 217) ได้ร่วมกันเขียนบทความเรื่อง “ The Policy Implementation Process : A Conceptual Framework” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติและได้เสนอตัวแบบที่เรียกว่า A Model of the Policy Implementation Process ตัวแบบนี้ เชื่อว่าผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่อยู่ในระบบทั้งสิ้น 6 ส่วน ดังต่อไปนี้ คือ (วรเดช จันทรศร, 2554, หน้า 124-125)

- 1) **มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย** เป็นปัจจัยสำคัญที่จะตัดสินว่านโยบายมีสมรรถนะมากน้อยเพียงใด การกำหนดตัวชี้วัดของสมรรถนะของนโยบายเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำเป็นอันดับแรก นั่นคือ มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย

จะต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง ในบางกรณีมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายอาจสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย เช่น ในกรณีของนโยบายการสร้างงานในเมืองไอคแลนด์ที่ศึกษาโดยเพรสแมนและวิลด์ฟสกี อาจสังเกตว่านโยบายประสบความสำเร็จหรือไม่จากจำนวนงานที่ได้สร้างขึ้น หรือหาหลักฐานจากผู้ที่ได้ถูกว่าจ้าง หรือดูจากความก้าวหน้าของโครงการหรืองานที่เกี่ยวข้องก็ได้ แต่ในบางกรณีการวัดสมรรถนะของนโยบายก็อาจทำได้ยากเช่นกัน หากนโยบายนั้นมีมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่คลุมเครือหรือขัดแย้งกันเอง โดยสรุปแล้วมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายเป็นตัวแปรที่จะต้องกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน เพราะการนำนโยบายปฏิบัติไม่สามารถทราบได้ว่าสำเร็จหรือล้มเหลวหากปราศจากเป้าหมายและข้อกำหนดที่ชัดเจน (Pressman and Wildavsky, 1973 อ้างถึงใน วรเดช จันทรศร , 2552, หน้า 123)

- 2) **ทรัพยากรของนโยบาย** นอกจากนโยบายจะต้องมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานแล้ว นโยบายยังประกอบไปด้วยทรัพยากร ซึ่งหมายความรวมถึงเงินงบประมาณ และแรงกระตุ้นสนับสนุนอื่น ๆ เพื่อช่วยให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของมาร์ธา เดอร์ธิกในนโยบายสร้างเมืองใหม่ (Martha Derthick, 1972, p.87 อ้างถึงใน วรเดช จันทรศร, 2552, หน้า 123)
- 3) **การสื่อสารระหว่างองค์การและกิจกรรมส่งเสริมการนำนโยบายไปปฏิบัติ** การนำนโยบายไปปฏิบัติต้องอาศัยการสื่อสารของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไปยังหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องในทุกลำดับชั้นขององค์การ เนื่องจากการสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนอยู่ในตัวเองอยู่แล้ว และผู้สื่อสารเองก็เป็นอุปสรรคสำคัญในการสร้างให้เกิดการบิดเบือนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังกล่าว การสื่อสารที่สร้างให้เกิดความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องมีความชัดเจน ความเที่ยงตรง และความสม่ำเสมอ ในระหว่างกระบวนการสื่อสาร
- 4) **ลักษณะองค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ** แวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น ได้ให้ข้อสังเกตถึงลักษณะขององค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติว่ามี 2 องค์ประกอบ คือ
  1. ลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นทางการขององค์การ
  2. ลักษณะอย่างไม่เป็นทางการของบุคลากรในองค์การ

- 5) **เงื่อนไขและทรัพยากรทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง** ลักษณะสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่มีผลกระทบต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นปัจจัยที่เมื่อก่อนไม่ได้มีผู้ให้การสนใจศึกษา แต่ก็เป็นที่ทราบกันอย่างกว้างขวางว่าเงื่อนไขและทรัพยากรทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองมีผลสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างมาก ทั้งโดยตรงและทางอ้อม
- 6) **ความเข้าใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ** นั้นมีส่วนสำคัญและถือว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลลัพธ์ของนโยบายมากที่สุดปัจจัยหนึ่ง องค์ประกอบของปัจจัยนี้เน้นไปที่ตัวผู้ปฏิบัติ ซึ่งมี 3 ประการด้วยกันคือ
1. การรับรู้และความเข้าใจของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย
  2. ทิศทางในการตอบสนองต่อนโยบายของผู้ปฏิบัติ
  3. ระดับการยอมรับในตัวนโยบายของผู้ปฏิบัติ



รูปภาพที่ 5 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของแวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น  
ที่มา : (วรเดช จันทรศร, 2554, หน้า 122)

#### ตัวแบบการวิเคราะห์กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของซาบาเตียร์ และแมชมาเนียน

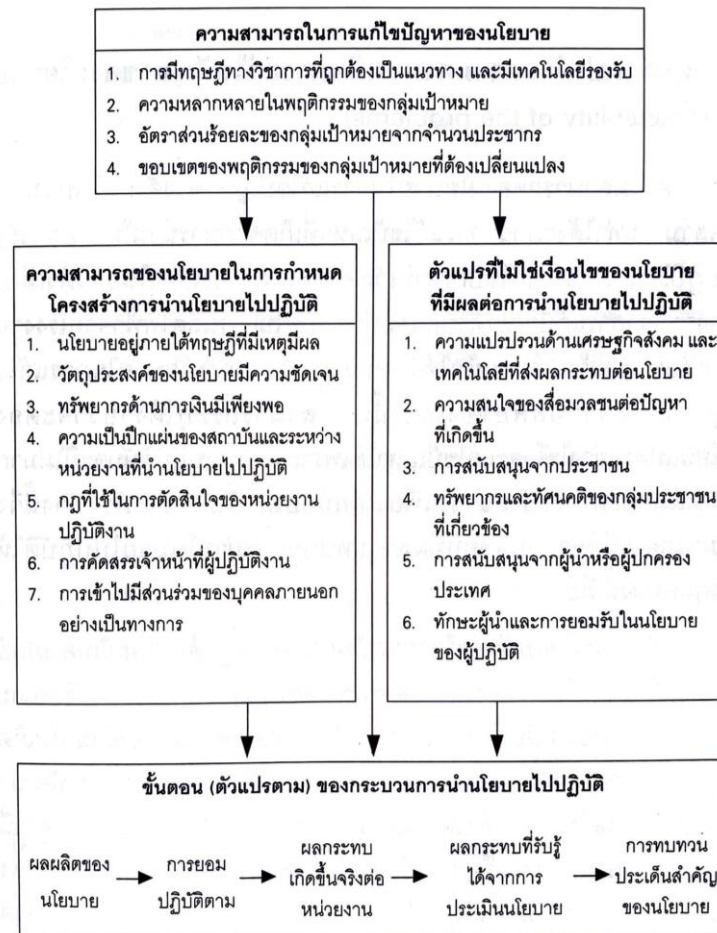
พอล ซาบาเตียร์ และเดเนียด แมชมาเนียน (Paul Sabatier and Danial Mazmanian) ได้แบ่งลักษณะของนโยบายออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อสร้างให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ของการศึกษาโดยภาพรวม โยสามารถแบ่งนโยบายออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 1) ประเภทมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของข้าราชการที่มีต่อการปฏิบัติงาน
- 2) ประเภทที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของข้าราชการที่มีต่อการนำงบประมาณไปใช้จ่าย
- 3) ประเภทที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติในหน่วยงานเอกชน ที่มีต่อการนำงบประมาณไปใช้จ่าย

ซาบาเตียร์ และแมชมาเนียน ได้ทำการศึกษาการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติโดยการมองจากตัวแบบที่เป็นเหตุเป็นผล โดยพิจารณาจากความซับซ้อนของนโยบายและความหลากหลายของปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องสร้างกรอบการศึกษาให้ครอบคลุมสาระสำคัญเพิ่มเติมอีก 5 ประการ คือ

- 1) จะต้องสร้างกรอบความคิดสำรวจความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมบุคคล กับเงื่อนไขทางการเมือง เศรษฐกิจ และกฎหมาย
- 2) กรอบการศึกษาที่ผ่านมาไม่ได้พิจารณาปัจจัยด้านสมรรถนะของนโยบายในการกำหนดโครงสร้างของกระบวนการปฏิบัติ
- 3) กรอบการศึกษาที่ผ่านมาไม่ได้กำหนดความเป็นไปได้ที่นโยบายจะใช้ในการแก้ปัญหา
- 4) กรอบการศึกษาที่ผ่านมาไม่ได้เข้าไปควบคุมพฤติกรรมของภาคเอกชน ทั้งในแง่ของการคุ้มครองผู้บริโภคการรักษาสภาพแวดล้อม สวัสดิภาพของแรงงานและการดำเนินธุรกิจสังหาริมทรัพย์ ทั้งนี้เพราะจากผลงานของงวาน ฮอร์น และแวน มีเตอร์ กับเบอร์แมนเป็นกรอบการศึกษาโครงการการจัดสรรสินค้าและบริการของรัฐ ซึ่งเป็นนโยบายทางสังคมเท่านั้น
- 5) กรอบการศึกษาที่ผ่านมา มีประโยชน์ในเชิงอุดมคติเท่านั้น ไม่สามารถชี้วัดลงไปว่าตัวแปรใดถูกนำไปใช้ควบคุม และตัวแปรใดมักจะถูกนำไปใช้

ดังนั้น ตัวแบบในการศึกษาวิเคราะห์การนำนโยบายไปปฏิบัติของ ซาบาเตียร์ และแมชมาเนียน จึงเป็นตัวอย่างที่อุดช่องโหว่ของกรอบทฤษฎีที่กล่าวข้างต้น เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และที่สำคัญคือ ตัวแบบนี้สามารถชี้ชัดได้ว่าปัจจัยใดส่งผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในนโยบาย ตลอดทุกขั้นตอนของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ



รูปภาพที่ 6 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของซาบาเตียร์ และแมชมาเนียน

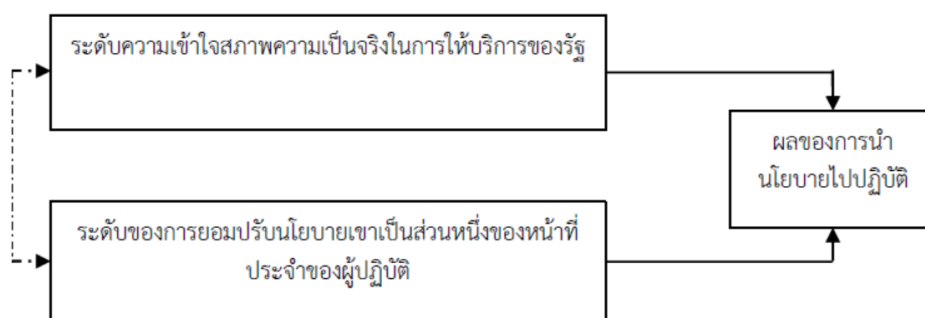
### 2.2.2.2 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Theories of Implementation)

ทฤษฎีล่างขึ้นบนเกิดขึ้นในช่วงปลายทศวรรษ 1970 ถึงต้นทศวรรษ 1980 เพื่อวิพากษ์ทฤษฎีบนลงล่าง เนื่องจากงานวิจัยหลายชิ้น พบว่าผลลัพธ์ของนโยบายไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ ฉะนั้น การถือว่าผลลัพธ์กับวัตถุประสงค์ ฉะนั้น การถือว่าผลลัพธ์กับวัตถุประสงค์มีความสัมพันธ์กันเชิงสาเหตุและผลจึงอาจไม่ถูกต้อง นักทฤษฎีเหล่านี้เห็นว่าควรศึกษาที่เกิดขึ้นจริงในระดับปฏิบัติและวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติดังกล่าว การศึกษาในกลุ่มนี้เริ่มจากระดับล่าง ได้แก่ กลุ่มผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องจริง ๆ กับนโยบาย และปฏิเสธความคิดที่ว่านโยบายเริ่มจากส่วนบน โดยคนข้างล่างต้องยึดตาม เพราะกลุ่มนี้เห็นว่า คนข้างล่างก็ใช้ดุลพินิจและใกล้ชิดกับปัญหา มากกว่าส่วนบน หน่วยวิเคราะห์ของกลุ่มนี้จึงได้แก่ ผู้ปฏิบัติในพื้นที่ (street level bureaucrats) หรือเจ้าหน้าที่ในแนวหน้า (front-line workers) (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2551, หน้า51-52) ทฤษฎี

ล่างชั้นบนเป็นทฤษฎีที่ใช้ดุลพินิจมากกว่าทฤษฎีบนลงล่าง และยากที่จะควบคุมการใช้ดุลพินิจได้ เพราะเป็นการใช้ดุลพินิจเป็นธรรมชาติของการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเฉพาะดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการประชาชนในพื้นที่ สมมติฐานของทฤษฎีนี้ได้แก่ (1) ผลลัพธ์ทางการที่เกิดขึ้นไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบาย (2) การเชื่อมโยงเชิงสาเหตุและผลตามความเชื่อของทฤษฎีจากบนลงล่างก็อาจไม่เป็นจริงเสมอไปหรืออาจไม่ได้ผลจริงตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย (3) สนใจศึกษาสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในระดับของการรับบริการและสาเหตุที่แท้จริงที่มีผลต่อการปฏิบัติในระดับล่าง (4) การศึกษาจะเริ่มจากการระบุเครือข่ายของตัวแสดงในการให้บริการที่แท้จริงเป็นอย่างไร และ (5) ปฏิเสธแนวคิดนโยบายเริ่มมาจากระดับบนและส่งนโยบายลงมาให้ผู้ปฏิบัติเพื่อปฏิบัติตามจะให้ผลสำเร็จมากที่สุด แต่มีแนวคิดว่าการใช้ดุลพินิจการให้บริการระดับล่างเป็นปัญหาที่แท้จริงมากกว่าการพิจารณาจากระดับบน สำหรับผลงานนักวิชาการที่สำคัญในกลุ่มนี้ ได้แก่ ลิปสกี (Lipsky) ปี ค.ศ.1971 และ เอลมอร์ (Elmore) ปี ค.ศ.1980 และเฮิน (Hjern) (สัญญา เคนาภูมิ และ บุรฉัตร จันทร์แดง, มกราคม-เมษายน 2562)

#### ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Process Model) ของลิปสกี

ลิปสกี วิเคราะห์พฤติกรรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ พบว่าการศึกษานโยบายไปปฏิบัติควรศึกษาปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างผู้ปฏิบัติในพื้นที่กับประชาชน ซึ่งพบว่ามีนักวิชาการ เช่น ฮัดสัน (Hudson) เห็นด้วยว่าเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติมีอำนาจควบคุมผู้ให้บริการ เพราะมีอิสระจากหน่วยงาน แหล่งที่มาของอำนาจที่สำคัญ คือ การใช้ดุลพินิจในขณะปฏิบัติงาน งานของลิปสกีจึงศึกษาปัญหาที่ปฏิบัติในพื้นที่เผชิญและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของเขาเองในแต่ละวัน ฮิลและฮูเป (Hill and Hupe) ให้ความเห็นไว้ว่า งานของลิปสกีมีความสำคัญ 2 ประการ คือ การใช้ระเบียบวิธีวิเคราะห์การใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ และการศึกษาตามทฤษฎีบนลงล่างไม่สามารถเป็นหลักประกันได้ว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ



รูปภาพที่ 7 ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ

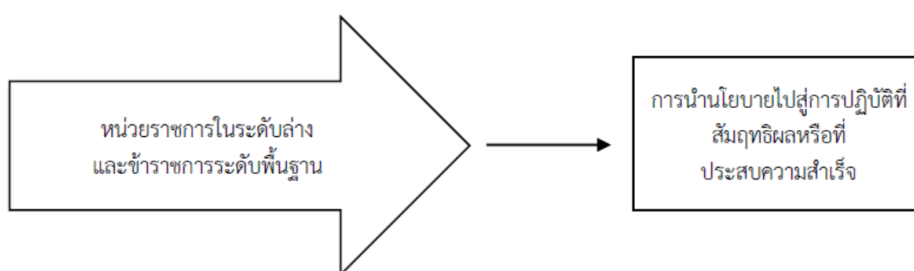
ที่มา : (วรเดช จันทร์ศร, 2552, หน้า 138)

## ตัวแบบการทำให้ความสำคัญกับหน่วยงานในระดับล่างและข้าราชการระดับพื้นฐาน (Backward Mapping or Bottom up Perspective Model) ของเอลมอร์

ตัวแบบนี้เน้นหรือให้ความสำคัญกับหน่วยงานในระดับล่างและข้าราชการระดับพื้นฐานเป็นสำคัญ ที่เรียกว่า “Backward Mapping” หรือ “Bottom-Up Perspective” ตามตัวแบบนี้ กระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเกี่ยวข้องกับบุคคลผู้มีส่วนร่วมเป็นจำนวนมาก ที่บุคคลเหล่านี้ บางกลุ่มมีความสำคัญมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

ในแนวคิดของเอลมอร์เห็นว่าการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่ผ่านมามุ่งเน้นไปสู่กลุ่มผู้มีตำแหน่งสูง ตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ ขณะที่จุดสำคัญของเอลมอร์อยู่ที่การเสนอแนวทางในการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งเขาเห็นว่าควรเปลี่ยนความคิดจากเดิมที่วิเคราะห์แบบ “การสร้างแผนภาพจากหน้าไปหลัง” (forward mapping) ซึ่งหมายถึงทฤษฎีบนลงล่าง ซึ่งเอลมอร์เห็นว่า มีจุดอ่อนที่มีฐานคิดว่าผู้กำหนดนโยบายสามารถควบคุมกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถมีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ ควรมองย้อนกลับจากข้างล่างขึ้นไป มุ่งให้ความสนใจที่กลุ่มบุคคลที่มีส่วนรับผิดชอบของการทำให้ผลลัพธ์ของนโยบายเกิดขึ้นมากกว่า (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, หน้า 52) เมื่อเป็นเช่นนั้นตัวแบบของเอลมอร์จึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ (จุมพล หนิมพานิช, 2554 หน้า 365-367)

- 1) การกำหนดเป้าหมายของนโยบายเป็นเรื่องของผู้ที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจ
- 2) เป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาดังกล่าวบางครั้งอาจจะมีลักษณะไม่ชัดเจน ไม่ถูกต้อง กระชับ รวมทั้งอาจมีการเปลี่ยนแปลงหรืออาจจะมีการขัดแย้งกับเป้าหมายของผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

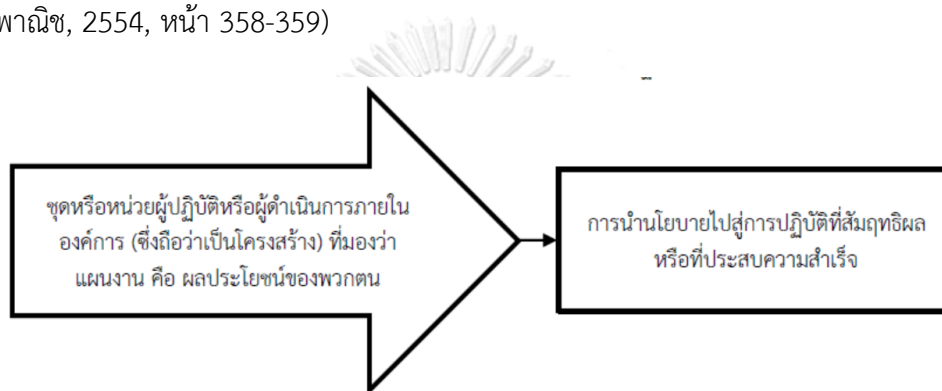


รูปภาพที่ 8 ตัวแบบการวิเคราะห์หน่วยงานในระดับล่างและข้าราชการระดับพื้นฐาน

ที่มา : (Elmore, 1978)

### ตัวแบบโครงสร้าง (The Model of Structure) ของชเจอร์น

ชเจอร์น มีทัศนะว่านักวิจัยต้องยอมรับว่าการให้บริการเกี่ยวข้องกับบุคลิกของตัวแสดงและองค์การที่หลากหลาย ดังนั้น การวิจัยควรเริ่มด้วยการระบุเครือข่ายของตัวแสดง จากนั้นจึงศึกษาวิธีการแก้ปัญหาของตัวแสดง (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2551, หน้า 53) ชเจอร์นได้มีการระบุว่าตัวแบบในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยชุดหรือหน่วยของผู้ปฏิบัติหรือผู้ดำเนินการชุดต่าง ๆ ที่เป็นฝ่ายในการนำแผน แผนงาน ไปสู่การปฏิบัติ ขณะเดียวกันตัวแบบนี้ได้ตัวแบบนี้ได้เน้นกระบวนการนำนโยบายไปสู่ปฏิบัติมากกว่าพวกที่มีทัศนะแบบ Top-Down Perspective (จุมพล หนีมพานิช, 2554, หน้า 358-359)



รูปภาพที่ 9 ตัวแบบการวิเคราะห์โครงสร้าง

ที่มา : (Benny Hjern, 1982)

### 2.2.2.3 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติแบบผสม (Hybrid Theories of Implementation)

ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากบนลงล่างและล่างขึ้นบนเป็นประเด็นโต้แย้งทางวิชาการอยู่หลายปี นักวิจัยหลายคนจึงพยายามสังเคราะห์ทฤษฎีทั้งสองเข้าด้วยกัน เช่น เอลมอร์ (Elmore) ปี ค.ศ.1985 ซาบาเตียร์ ปี ค.ศ.1986 และก็อกกิน (Goggin) และคณะเมื่อปี ค.ศ.1990 ทฤษฎีผสมนี้รวมเอาองค์ประกอบทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อปิดจุดอ่อนของแต่ละฝ่าย เป็นต้นว่า (1) ทฤษฎีบนลงล่างเน้นการเริ่มต้นจากข้างบนมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างทฤษฎีทั่วไป ยึดถือตามแนวกระบวนการและขั้นตอนนโยบาย เน้นการนำการตัดสินใจระดับบนไปปฏิบัติ ยึดประชาธิปไตยแบบตัวแทนหรือตัวแบบผู้นำ (2) ทฤษฎีล่างขึ้นบนเริ่มต้นจากล่างและขยายออกไปทางข้าง มีจุดมุ่งหมายที่จะพรรณนาและอธิบายปฏิกิริยาของตัวแสดงในการให้บริการถือว่าขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติแยกไม่ออกจากขั้นการก่อรูปหรือยึดตามหลักการหลอมรวม (Fusionist model) มากกว่าจะกระจายออกไป ปฏิเสธขั้นตอน



ของนโยบายซึ่งอธิบายว่าไม่มีทางที่ระดับบนจะคุมระดับล่างได้หมดเนื่องจากระดับล่างมีดุลพินิจและผลประโยชน์เป็นของตัวเอง ทฤษฎีล่างขึ้นบนยึดประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมกล่าวคือนอกจากผู้นำแล้วยังต้องคำนึงถึงเจ้าหน้าที่ระดับท้องถิ่น ภาคเอกชนและกลุ่มเป้าหมายด้วย ดังนั้นการผสมตามทฤษฎีใหม่ทำให้เกิดแนวทางบูรณาการขึ้นมาจำนวนมาก (สัญญา เคนาภูมิ และบุรฉัตร จันทร์แดง, 2562)

สำหรับผลงานนักวิชาการที่สำคัญในกลุ่มนี้ได้แก่ ผลงานของชาร์พ (Scharpf) เมื่อปี ค.ศ. 1978 ผลงานของวิลฮือฟฟ์-ฮีริเทียร์ (Heritier) ปี ค.ศ.1980 ผลงานของริปลีย์ (Ripley) และแฟรงกลิน (Franklin) ปี ค.ศ.1982 ผลงานของวินเตอร์ (Winter) ปี ค.ศ. 1990 ผลงานของ วรเดช จันทรร (วรเดช จันทรร, 2551)

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎี ในการเสนอแนวคิดสำหรับการวิเคราะห์กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Meter and Van Horn ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ตัวแปร ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย (policy standards and objectives), ทรัพยากรนโยบาย (policy resources), การสื่อสารระหว่างองค์กร และ กิจกรรมการเสริมแรง (inter-organizational communication and enforcement activities), ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (the characteristics of implementing agencies), เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง (economic ,social and political conditions) และทัศนคติของผู้ปฏิบัติ (the disposition of implementers) ซึ่งจะนำไปวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างตัวนโยบายกับผลการปฏิบัติตามนโยบาย

### 2.3 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศไทย ถือกำเนิดจากโรงเรียนสำหรับฝึกหัดวิชาข้าราชการฝ่ายพลเรือน โดยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งขึ้น ณ ตึกยาวข้างประตูพิมานชัยศรีในพระบรมมหาราชวัง เมื่อ พ.ศ.2442 และเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนมหาดเล็ก เมื่อ 1 เมษายน พ.ศ. 2445 เพื่อผลิตบุคลากรให้รับราชการ ซึ่งมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว จากพระบรมราชโองบายปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดินเมื่อ พ.ศ. 2425

ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ภาคราชการและเอกชนต้องการบุคลากรทำงานในสาขาวิชาต่างๆ กว้างขวางมากขึ้น พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงพระ

อนุสรณ์คำนึ่งถึงพระบรมราชาไชยบาลในสมเด็จพระบรมชนกาศิราชที่จะ “ให้มีมหาวิทยาลัยขึ้นสำหรับเป็นสถาบันอุดมศึกษาของชาวสยาม” จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สถาปนาโรงเรียนมหาดเล็กเป็นสถาบันอุดมศึกษา พระราชทานนามว่า “โรงเรียนข้าราชการพลเรือนของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว” เมื่อ 1 มกราคม พ.ศ. 2453

ต่อมาพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำริที่จะขยายการศึกษาในโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น คือ ไม่เฉพาะสำหรับผู้ที่จะเล่าเรียนเพื่อรับราชการเท่านั้น แต่จะรับผู้ซึ่งประสงค์จะศึกษาขั้นสูงให้เข้าเรียนได้ทั่วถึงกัน จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ประดิษฐานโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ ขึ้นเป็น “จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” เมื่อ 26 มีนาคม พ.ศ. 2459 เพื่อเป็นพระบรมราชานุสาวรีย์เฉลิมพระเกียรติแห่งสมเด็จพระบรมชนกาศิราชให้เจริญก้าวหน้ากว้างขวางแผ่ไพศาลต่อไป โดยในช่วงแรกมีการจัดการศึกษาเป็น 4 คณะ ได้แก่ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์และวิทยาศาสตร์ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561b)

ปัจจุบันจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน วิทยาลัย สำนักวิชา สถาบันวิจัย สถาบันบริการ ศูนย์ สำนัก สถาบันสมทบ รวมถึงคณะ และภาควิชามากมาย โดยมีจำนวนคณะ หน่วยงาน และสำนักต่าง ๆ รวมทั้งหมด 42 แห่ง

นอกจากนี้ นิสิตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกระดับ มีจำนวนทั้งสิ้น 37,626 คน แบ่งเป็น

นิสิตระดับปริญญาตรี จำนวน 26,202 คน

นิสิตระดับปริญญาโท จำนวนทั้งสิ้น 8,029 คน

นิสิตระดับปริญญาเอก จำนวนทั้งสิ้น 2,627 คน

นิสิตระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต และประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง จำนวนทั้งสิ้น 768 คน

สำหรับจำนวนบุคลากรทั้งข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยมีทั้งสิ้น 8,138 คน (ข้อมูล ณ มีนาคม 2563) (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561c)

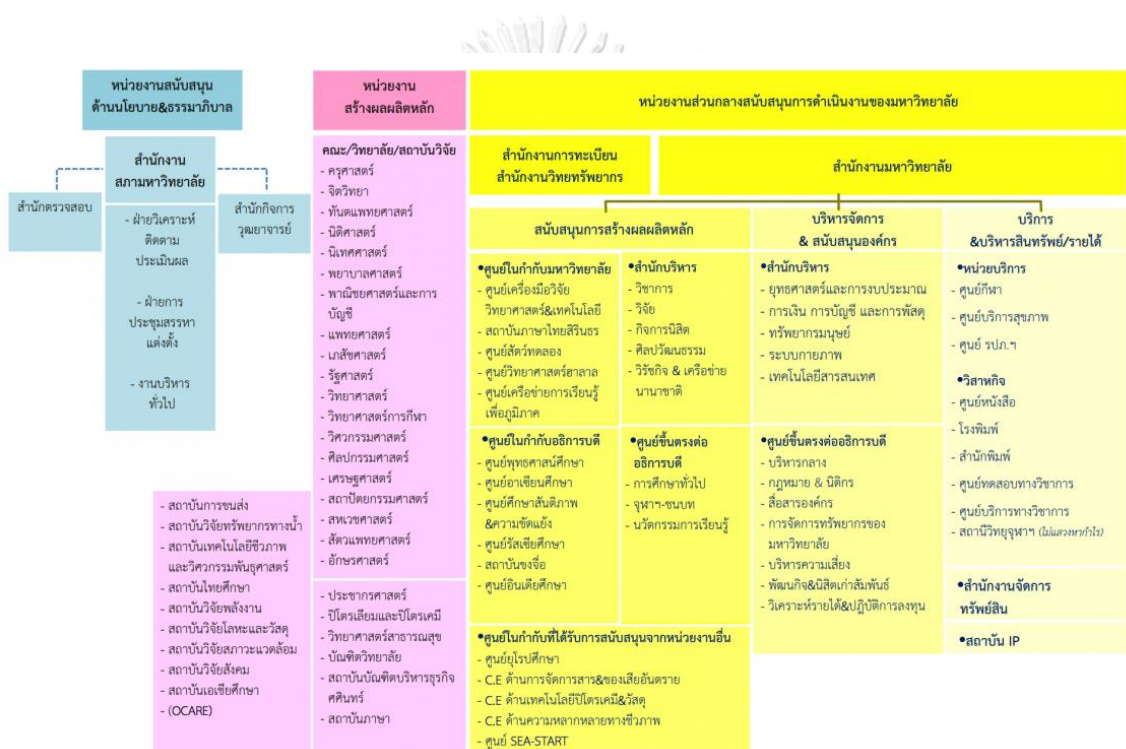
### ภารกิจหลัก

ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงซึ่งพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดล พระมกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงประดิษฐานขึ้น เพื่อเป็นอนุสาวรีย์สมพระเกียรติแห่งพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวมีวัตถุประสงค์ที่จะ

บุกเบิก แสวงหาและเป็นคลังความรู้ ให้การศึกษา ส่งเสริม ประยุกต์และพัฒนาวิชาการและวิชาชีพ  
 ชั้นสูง สร้างบัณฑิต วิจัย เป็นแหล่งรวมสติ ปัญญา และบริการทางวิชาการแก่สังคม รวมทั้งสืบสาน  
 ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยมุ่งหวังให้บัณฑิตของมหาวิทยาลัยมีคุณธรรมกำกับความรู้ เพียบพร้อมด้วย  
 สติปัญญาและจริยธรรม ใฝ่รู้ กอปรด้วยวิจรรณญาณ จิตใจเสียสละ และความสำนึกรับผิดชอบต่อ  
 ส่วนรวม (ราชกิจจานุเบกษา, 2551)

**โครงสร้างองค์กร**



รูปภาพที่ 10 โครงสร้างองค์กรและการแบ่งหน่วยงานในสำนักงานมหาวิทยาลัย

ที่มา : (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561a)

### 2.3.1 สำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยปรับฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้มีการปรับหน่วยงานภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย ตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการแบ่งหน่วยงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย สำนักงานมหาวิทยาลัย สำนักงานวิชาการ และสำนักงานจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีพัฒนาการในการปรับโครงสร้าง ในส่วนที่เป็นที่มาของสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการงบประมาณ ดังนี้

“สำนักบริหารวิชาการ” เดิมมี 3 ส่วนงาน คือ ส่วนวิชาการ ส่วนวิจัย และส่วนประกันคุณภาพ ปรับเป็น 3 สำนักบริหาร คือ ส่วนวิชาการ ปรับเป็นสำนักบริหารวิชาการ ส่วนวิจัย ปรับเป็นสำนักบริหารวิจัย ส่วนประกันคุณภาพ ปรับเป็น “สำนักบริหารยุทธศาสตร์” เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี สังกัดภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยหน่วยงานภายใน 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายยุทธศาสตร์และนวัตกรรมองค์กร (มี 4 งาน คือ พัฒนาถ่ายทอดและติดตามยุทธศาสตร์ บริหารโครงการพิเศษเชิงยุทธศาสตร์ นวัตกรรมคุณภาพและการจัดการความรู้ พัฒนาระบบงาน) ฝ่ายบริหารคุณภาพองค์กร (มี 3 งาน คือ การบริหารคุณภาพ การควบคุมภายในและการปรับปรุงคุณภาพ และสารสนเทศเพื่อการบริหารยุทธศาสตร์และคุณภาพ)

พ.ศ. 2556 มหาวิทยาลัยได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยย้าย “ฝ่ายการงบประมาณ” จากสำนักบริหารแผนและการคลัง มารวมกับสำนักบริหารยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งเปลี่ยนชื่อสำนักเป็น “สำนักบริหารยุทธศาสตร์และการงบประมาณ” ตามมติสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 755 เมื่อวันที่ 28 มีนาคม พ.ศ. 2556 ซึ่งได้อนุมัติให้มีข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการแบ่งหน่วยงานภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2556 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2556 เป็นต้นไป

อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยได้มีคำสั่งปรับโอนผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเข้าสู่ตำแหน่งตามโครงสร้างองค์กรใหม่ เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2556 (คำสั่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ 4219/2556) จึงกล่าวได้ว่าในทางปฏิบัติสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการงบประมาณเริ่มดำเนินการจริงเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2556

พ.ศ. 2561 มหาวิทยาลัยได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ เป็น 2 สำนัก ได้แก่ 1) สำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน และ 2) สำนักบริหารแผนและการงบประมาณ มาถึงปัจจุบัน โดยสำนักยุทธศาสตร์ฯ แบ่งหน่วยการทำงานออกเป็น 2 ฝ่าย และ 5 กลุ่มภารกิจ ประกอบด้วย

### ฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์และการเปลี่ยนแปลง

กลุ่มภารกิจบริหารยุทธศาสตร์

กลุ่มภารกิจขับเคลื่อนโครงการตามยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัย

กลุ่มภารกิจพันธกิจมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม

### ฝ่ายวินิจฉัยองค์กรและพัฒนาระบบงาน

กลุ่มภารกิจวินิจฉัยองค์กร

กลุ่มภารกิจพัฒนาระบบงาน

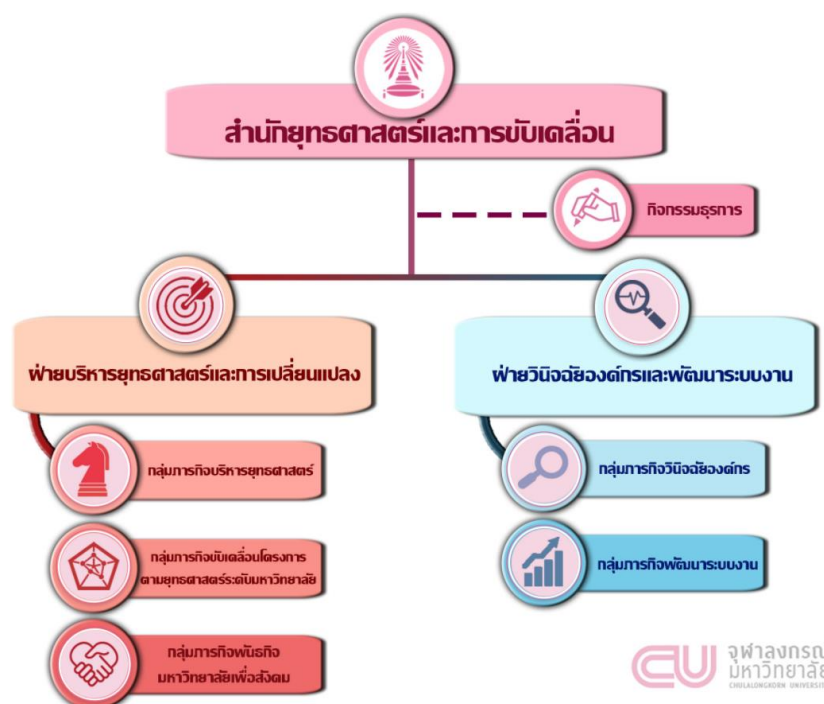


จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 รูปภาพที่ 11 ความเป็นมาสำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน  
 ที่มา : (สำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน, 2563)

### พันธกิจสำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน

ขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างก้าวกระโดดที่สามารถเชื่อมโยงและยกระดับกลยุทธ์เพื่อการบริหารยุทธศาสตร์ ให้บรรลุเป้าประสงค์ (Goal) ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของพลวัตทางสังคมที่เกิดจากผลกระทบของโลกดิจิทัล ตลอดจนริเริ่ม/ผลักดันบริหารจัดการโครงการเพื่อปิด gap ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน ซึ่งเป็นข้อค้นพบจากการวินิจฉัยองค์กร หรือจากการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์

## แผนผังการบริหารสำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน



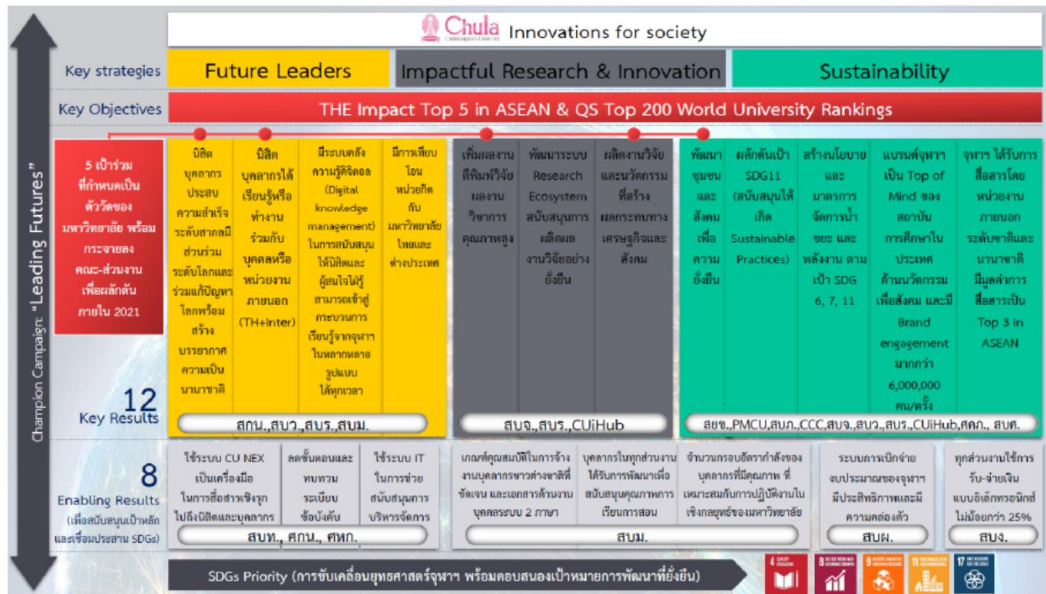
รูปภาพที่ 12 แผนผังการบริหารสำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน

### 2.4 ยุทธศาสตร์และนโยบายของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับ SDGs

การเป็น “จุฬาฯ เพื่อสังคม” ให้น้ำหนักไปที่การ “พัฒนาที่ยั่งยืน” นอกเหนือจากการช่วยเหลือสังคมแล้ว ยังต้องการเป็นตัวอย่งให้สังคมในการทำเรื่องดี ๆ อีกทั้งในขณะนี้ทั่วโลกต่างตื่นรู้กับประเด็นความยั่งยืนมากขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนหรือ SDGs (Sustainable development goals) ที่ใช้เป็นกรอบในการพัฒนารวม 17 ข้อขององค์การสหประชาชาติ (United Nations) ผ่านกิจกรรมหลายด้านของจุฬาฯ ไม่ว่าจะเป็นการวิจัย การสร้างนวัตกรรม ให้ความสำคัญเรื่องความยั่งยืนแบบเข้มข้น และเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยให้ใกล้ชิดกับสังคมเพื่อยกระดับประเทศไปจนถึงการยกระดับจนถึงระดับนานาชาติที่ทำให้คนของจุฬาฯ ได้ดำเนินการและมีส่วนร่วม การพัฒนาอย่างยั่งยืนต้องอาศัยการมีส่วนร่วม จุฬาฯ ในฐานะมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศจึงต้องเป็นตัวอย่างให้สังคมพร้อมนำเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืนมาเป็น “องค์ประกอบ” ทุกอย่างในการทำงาน จะก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อการพัฒนาสังคมไทย

การขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยใน 4 ปีข้างหน้า ได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักที่กระชับ ชัดเจนเน้นนำพาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปสู่ การเป็นมหาวิทยาลัยนวัตกรรมชั้นนำที่มุ่งสร้างสรรค์ความรู้และผลผลิตจากการศึกษาวิจัย ตลอดจนบัณฑิตที่เป็นนวัตกรรมในทางที่ปรับเปลี่ยน

สังคมไทยให้สามารถสร้างมูลค่าและคุณค่าจากทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อนำประเทศออกจากกับดักรายได้ปานกลางและเป็นกำลังหลักในการร่วมสร้างสังคมที่มีการกระจายโอกาสที่เท่าเทียม เกื้อกูล และเคารพซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งมีความเชื่อมโยงกับประชาคมโลก ในฐานะมหาวิทยาลัยระดับชาติที่ก้าวข้ามไปสู่ความเป็นนานาชาติอย่างเต็มภาคภูมิ



รูปภาพที่ 13 ภาพรวมเป้าหมายของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เป้าหมายที่ 3: พัฒนาชุมชนและสังคมเพื่อความยั่งยืน					
ตัววัดที่ 3 ร้อยละของโครงการพัฒนาชุมชนที่มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการและตอบโจทย์ THE SDGs	ร้อยละ	≥ 70% และมี National Partnerships	≥ 80% และมี national/international Partnerships + Top5 THE impact Ranking in ASEAN	≥ 90% และมี national/international Partnerships + สื่อสารสู่สากล + Top5 THE impact Ranking in ASEAN	100% และมี national/international Partnerships + สื่อสารสู่สากล + Top3 THE impact Ranking in ASEAN

ตารางที่ 1 เป้าหมายร่วมที่ 3 และตัวชี้วัดย่อยซึ่งเชื่อมโยงกับ SDGs

- เป้าหมายที่ 3**      พัฒนาชุมชนและสังคมเพื่อความยั่งยืน
- ตัวชี้วัด**            ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมพัฒนาชุมชนที่ส่วนงานได้ดำเนินการและตอบโจทย์ THE SDGs และมี National Partnerships
- คำอธิบาย**            1. โครงการ Top down Policy ของมหาวิทยาลัย การดำเนินงานที่เสริมสร้างสุขภาวะที่ดีร่วมกับประชาคม ชุมชน และสังคม พัฒนาให้เกิดประโยชน์ร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนตามนโยบายของมหาวิทยาลัย และสอดคล้องตามเกณฑ์ SDGs ในจุฬาลงกรณ์หรือรอบพื้นที่จุฬาฯ (กทม สระบุรี น่าน สีซัง)
2. โครงการ Bottom Up เป็นโครงการ/กิจกรรมพัฒนาชุมชนที่ส่วนงานได้ดำเนินการและสอดคล้องตามเกณฑ์ SDGs และมี National Partnerships (ภาครัฐ ระดับจังหวัด กรมหรือเทียบเท่า รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน หรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร) และต้องรายงานในฐานะข้อมูล CU Sustainable Well-being

## 2.5 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตามกรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**2.5.1 การนำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัย** ซึ่งมีนักวิชาการศึกษาในเรื่องดังกล่าว ได้แก่

Silvia Albareda-Tiana, Salvador Vidal-Raméntol and Mónica Fernández-Morilla (2018) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “Implementing the sustainable development goals at University level” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจหลักการและแนวปฏิบัติของการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ในหลักสูตรการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย เพื่อสำรวจหลักการที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และแนวทางการเรียนรู้และการสอนด้านความยั่งยืนที่ International University of Catalonia

Albert Mawonde and Muchaiteyi Togo (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “Implementation of SDGs at the University of South Africa” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อ



แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีบทบาทสำคัญได้อย่างไร ในการดำเนินการตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และตระหนักถึงข้อได้เปรียบที่มหาวิทยาลัยมีตอบสนองต่อความท้าทายทางสังคมผ่านกิจกรรมของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถทางวิชาการในการทำวิจัยและผลิตนวัตกรรมใหม่ ๆ การวิจัยนี้ซึ่งเป็นกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยแอฟริกาใต้จะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ ที่สนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

จากผลการศึกษาพบว่าการวิจัยหลายประการที่สอดคล้องกับ SDGs ทั้งการสอน การมีส่วนร่วมของชุมชน และการจัดการการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยถูกยังพบกับความท้าทายทางการเงิน และข้อจำกัดต่าง ๆ และในฐานะสถาบันการศึกษาทางไกลและการเรียนรู้แบบเปิด (ODEL) จึงต้องพยายามเพื่อให้นักเรียนมีส่วนร่วม นอกจากนี้จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมที่ชัดเจนที่สุดของมหาวิทยาลัยใน SDGs คือ การศึกษาที่มีคุณภาพ (SDG 4) (Togo, 2019)

**B. Natividad, B. Isabel and L. Margarita (2020)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง “Drivers for Universities’ Contribution to the Sustainable Development Goals: An Analysis of Spanish Public Universities” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ประเมินอิทธิพลของปัจจัยภายในบางอย่างเช่นการมีอยู่ของมหาวิทยาลัยบนอินเทอร์เน็ต ระดับความเป็นสากล ความพร้อมของทรัพยากรทางการเงิน (เช่นการสนับสนุนโครงการวิจัย และโครงสร้างพื้นฐาน) ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยและวิธี Gephi Analysis ว่ามีส่วนในการสนับสนุน SDGs หรือไม่

ผลการศึกษาพบว่าการที่มหาวิทยาลัย มีบทบาทบนอินเทอร์เน็ตมากขึ้น บ่งบอกถึงความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย แหล่งข้อมูลทางการเงินสำหรับการวิจัย และโครงสร้างพื้นฐานที่มหาวิทยาลัยได้รับจากรัฐบาลระดับภูมิภาค ช่วยให้มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุน SDG ได้มากขึ้น (B. Natividad, 2020)

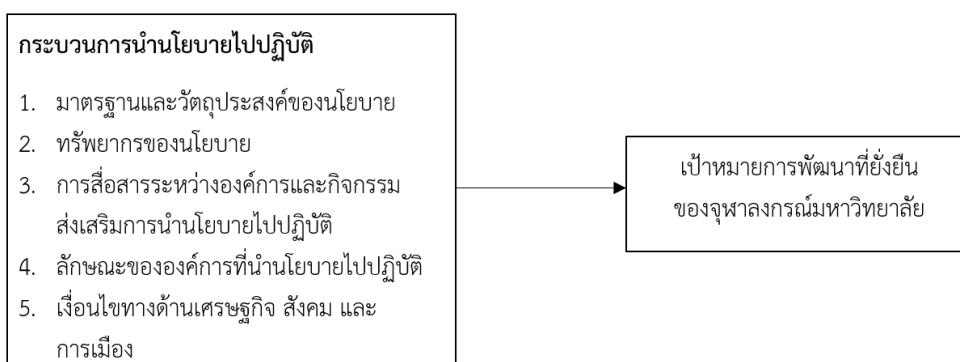
จากการศึกษาพบว่า การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัย มีการศึกษาอย่างแพร่หลายในต่างประเทศ โดยมีประเด็นศึกษา (Unit of analysis) ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งจะมีความหลากหลายทั้งเป็นวิจัยในเชิงปริมาณ (quantitative research) และวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research)

## 2.6 กรอบแนวคิด

ทั้งหมดที่กล่าวมาในหัวข้อชี้ให้เห็นว่า การนำทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Theories of Implementation) ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรที่ทำการศึกษามีการทำงานโดยอาศัยลำดับขั้น โดยการศึกษาครั้งนี้อาศัยตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ แวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น ซึ่งสามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ เพราะตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ แวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น สามารถวิเคราะห์การนำนโยบายไปปฏิบัติที่อยู่ภายใต้องค์กรใดองค์กรหนึ่ง เพื่อพิจารณาว่าองค์กรสามารถใช้บุคลากร เครื่องมือ ในการประสานงานหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ โดยมีองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติด้วย 6 ประการคือ

- 1) มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย
- 2) ทรัพยากรนโยบาย
- 3) การสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมส่งเสริมการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 4) ลักษณะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ
- 5) เงื่อนไขและทรัพยากรทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง
- 6) ความร่วมมือหรือการตอบสนองของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ

อย่างไรก็ตามกรอบแนวคิดแทบทุกกรอบคิดมักมีบางจุดที่อาจไม่สามารถนำมาอธิบายได้หมด เช่นเดียวกับตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ แวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น ที่ยังมีช่องโหว่ในบางจุด แต่เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วตัวแบบนี้ถือว่ายังสามารถวิเคราะห์แก่นแกนหลักของการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์กรที่เลือกมาได้เป็นอย่างดี



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย “การขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน” ผู้วิจัยได้เน้นการศึกษาในลักษณะวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูล และความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องในการในกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้แก่ สำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคณะต่าง ๆ ที่เป็นหน่วยรับนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีขั้นตอนในการศึกษาวิจัยดังนี้

#### 3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินงานสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน สำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างผู้บริหารและคณะ สถาบัน เพื่อถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงคณะและสำนักเป็นหน่วยรับนโยบายไปปฏิบัติด้วย ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น (non-probability Sampling) โดยเลือกตัวอย่างแบบจงใจ (purposive sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีความรู้ความเข้าใจรวมถึงมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล (key informants)

ทั้งนี้กลุ่มผู้มีส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัย
- 2) ผู้บริหารสำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 3) บุคลากรสำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 4) เจ้าหน้าที่หน่วยงานแผนและยุทธศาสตร์ ประจำคณะ

#### 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีรูปแบบการศึกษาวิจัยแบบ การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ซึ่งมีความสอดคล้องกับรูปแบบการศึกษาวิจัยที่ต้องการข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับ ข้อมูลกระบวนการ ทศนะคติ รวมถึงเงื่อนไขต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในช่วงแรกผู้วิจัยได้สำรวจ หาหัวข้อในการวิจัย แนวคิดทฤษฎี รวมถึงการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะจำกัดขอบเขตในการศึกษา ตั้งประเด็นคำถาม และหากรอบแนวคิดทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ ตลอดจนสำรวจข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับ “การขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน” ในส่วนถัดไป ผู้วิจัยจะสำรวจข้อมูลเพื่อหาข้อเท็จจริง และสัมภาษณ์กับผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญ (key information) ในการให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึก และนำมาประกอบการวิเคราะห์ โดยข้อมูลที่นำมาศึกษาวิเคราะห์นั้น มีทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) และข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) ซึ่งมีแหล่งข้อมูลดังนี้

**3.2.1 การค้นคว้าเอกสาร (documentary research)** จากหนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รายงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ระเบียบ ข้อบังคับ รวมไปถึงบทความทางวิชาการงานวิจัยที่ศึกษาโดยภาครัฐและเอกชน วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้

- เอกสารทางวิชาการ จากหน่วยงานดังนี้
  - 1) องค์การสหประชาชาติ
  - 2) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - 3) สำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- บทความวิชาการ หนังสือ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ ที่เกี่ยวข้อง
  - 1) ห้องสมุดรัฐสภาฯ ที. สมิต และชานาญ ยุวบูรณ์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - 2) สำนักงานวิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (หอสมุดกลาง)
  - 3) ฐานข้อมูล scopus
  - 4) ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ต่างประเทศ(<http://search.proquest.com>)
  - 5) ฐานข้อมูลวารสารไทย (<https://www.tci-thaijo.org/>)
  - 6) คลังปัญญา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (<http://cuir.car.chula.ac.th>)

**3.2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)** เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์จะทำการเก็บข้อมูลไม่ว่าจะเป็น ข้อมูลด้านข้อเท็จจริง ข้อมูลความคิดเห็น และเจตคติ และการพูดคุยอย่างเป็นกันเองเพื่อค้นหาความหมายความจริงจากผู้ให้สัมภาษณ์ โดยลักษณะคำถามจะประกอบไป

- 1) คำถามทั่วไป (Throw-away Question)
- 2) คำถามหลัก (Essential Question)
- 3) คำถามเพิ่มเติม (Extra Question)
- 4) คำถามชักใช้ไล่เลียง (Probing Question)

โดยผู้วิจัยจะสัมภาษณ์บุคคลจากสำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะ และสำนักวิชาที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเบื้องต้นผู้วิจัยได้สรุปบัญชีรายชื่อของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ที่ใช้ในการศึกษา

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือคือ แบบสัมภาษณ์ เพื่อช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับ ความจริง ความคิดเห็น ปัญหา ข้อเสนอแนะ ความรู้สึก และเจตคติ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสนทนา อาจเป็นการถามและตอบกันโดยตรงแบบเผชิญหน้า (face-to-face interview) หรือผ่านทางโทรศัพท์ (telephone interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยกำหนดกรอบแนวทาง และประเด็นคำถามในประเด็นหลัก ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด ส่วนประเด็นย่อยจะมีการเพิ่มเติมระหว่างการสนทนาเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมของสถานการณ์

ประเด็นที่ต้องการศึกษา	Document Research	In-dept interview
1. มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความชัดเจนของตัวชี้วัด</li> <li>● ความสอดคล้องกับความเป็นจริง</li> </ul>	√	√ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ช่วยอธิการบดี</li> <li>- บุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ฯ</li> </ul>
2. ทรัพยากรของนโยบาย <ul style="list-style-type: none"> <li>● งบประมาณ</li> <li>● แรงสนับสนุนอื่น ๆ</li> </ul>	√	√ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ช่วยอธิการบดี</li> <li>- บุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ฯ</li> </ul>
3. การสื่อสารระหว่างองค์การและกิจกรรมส่งเสริมการนำนโยบายไปปฏิบัติ <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความชัดเจน</li> <li>● ความสม่ำเสมอ</li> <li>● มาตรการกระตุ้นโดยใช้อำนาจ</li> </ul>	√	√ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ช่วยอธิการบดี</li> <li>- บุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ฯ</li> <li>- เจ้าหน้าที่หน่วยงานแผนและยุทธศาสตร์ ประจำคณะ</li> </ul>
4. ลักษณะขององค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความสามารถของบุคลากร</li> <li>● ระดับความซับซ้อนของลำดับชั้นในการตัดสินใจ</li> <li>● ระบบสื่อสารแบบเปิด</li> <li>● ความสามารถในการยืดหยุ่นของ</li> </ul>	√	√ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ช่วยอธิการบดี</li> <li>- บุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ฯ</li> <li>- เจ้าหน้าที่หน่วยงานแผนและยุทธศาสตร์ ประจำคณะ</li> </ul>

หน่วยงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>● การเชื่อมโยงอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างผู้กำหนดนโยบายและผู้เกี่ยวข้อง</li> </ul>		
5. เงื่อนไขทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	√	
6. ความร่วมมือและการตอบสนองของผู้ปฏิบัติ <ul style="list-style-type: none"> <li>● การรับรู้และเข้าใจของผู้ปฏิบัติต่อนโยบาย</li> <li>● ทิศทางในการตอบสนองต่อนโยบายของผู้ปฏิบัติ</li> <li>● ระดับการยอมรับในตัวนโยบายของผู้ปฏิบัติ</li> </ul>		√ <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ฯ</li> <li>- เจ้าหน้าที่หน่วยงานแผนและยุทธศาสตร์ ประจำคณะและสำนัก</li> </ul>

ตารางที่ 2 ประเด็นที่ต้องการศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.4 การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) ที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์แหล่งข้อมูล (key informants) และข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) ที่ได้จากการค้นคว้าเอกสารมาสังเคราะห์เชื่อมโยงกัน ตีความและสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย นำเสนอโดยใช้วิธีการพรรณนาข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัย

## บทที่ 4

### การดำเนินงานสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร และข้อมูลสัมภาษณ์ ทำให้ได้เห็นภาพกว้างของการดำเนินงานสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยศึกษาดำเนินงานสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในช่วง 15 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2547-2563) โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยั่งยืนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเริ่มขึ้นเมื่อ สิบปีก่อน ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ออกแบบ ‘ผังแม่บทจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 100 ปี’ เพื่อวางรากฐานเรื่องสิ่งแวดล้อมขั้นพื้นฐานอย่างเรื่องการวางผังอาคารให้สอดคล้องกับพื้นที่สีเขียว ตามมาด้วยโครงการออกแบบสิ่งแวดล้อมที่ดีต่อชีวิตของผู้คนทั้งในและใกล้ ๆ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เช่น เพิ่ม universal design สำหรับผู้พิการ และพัฒนาสู่นโยบายมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green campus) และมหาวิทยาลัยที่ยั่งยืน (Sustainable University) โดยเน้นเรื่องของการจัดการสิ่งแวดล้อม สาธารณูปโภค และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

#### 4.1 ผังแม่บทจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 100 ปี

โครงการผังจุฬาฯ 100 ปี ส่วนหลวง – สามย่าน คือ โครงการจัดทำผังแม่บทในการพัฒนาพื้นที่ส่วนหลวง-สามย่านในวาระที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะย่างเข้าสู่ปีที่ 101 ด้วยแนวคิดในการเป็นพื้นที่ต้นแบบทั้งด้านเมืองสุขภาวะ ด้านธุรกิจ-สังคม พร้อมทั้งเป็นเมืองอัจฉริยะ ผ่านกระบวนการร่วมหารือทั้งของผู้บริหาร คณาจารย์ นิสิต และบุคลากรภายในจุฬาฯ และภาคียุทธศาสตร์ภายนอก โดยเร่งพัฒนาเพิ่มพื้นที่แนวแกนสีเขียว ทิศเหนือ – ทิศใต้ และทิศตะวันออก - ทิศตะวันตก และมีพื้นที่รับน้ำ เพิ่มความร่มรื่นให้แก่มหาวิทยาลัย รวมไปถึงการจัดการการใช้พื้นที่ ระบบการสัญจร และแนวทางเพื่อความยั่งยืน เนื่องจากปัจจุบันมุ่งเน้นการพัฒนาเชิงพาณิชย์มากเกินไป จนทำให้เกิดเป็นเมืองร้างในเวลากลางคืนและไม่สอดคล้องกับวิถีทัศน์ของจุฬาฯ เพราะเป้าหมายของจุฬาฯ ก็คือ University Town คือต้องเป็นเมืองมหาวิทยาลัยที่มีชีวิตทั้งกลางวันและกลางคืน การไปสู่จุดหมายดังกล่าวก็จำเป็นจะต้องเพิ่มที่อยู่อาศัยเข้าไปในพื้นที่ด้วย โดยจุฬาฯ มีที่ดินอยู่ประมาณ 1,200 ไร่ ที่ดินกว่าพันไร่ นี้ แบ่งการใช้ประโยชน์ออกเป็น “พื้นที่การศึกษา” 637 ไร่ (สัดส่วน 55.25%) / “เขตพาณิชย์” 385 ไร่ (33.39%) / “พื้นที่ส่วนราชการ” ในรูปแบบยิม และเช่าใช้ จำนวน 131 ไร่ (11.36%) กำหนดพันธกิจการพัฒนาที่ดินของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในเขตปทุมวัน ภายใต้แนวคิด “Co-Creating Shared Values” ที่ต้องการพัฒนาที่ดินแห่งนี้ บนหลัก “3L” คือ “Learning

Style” เมืองแห่งความคิดสร้างสรรค์ – การเรียนรู้ครบวงจร / “Living Style” จัดสรรพื้นที่ให้เกิดการอยู่อาศัย และใช้ชีวิตด้วยคุณภาพชีวิตที่ดี / “Lifestyle” แหล่งรวมไลฟ์สไตล์รูปแบบต่าง ๆ

เดิมนั้นจะกำหนดสัดส่วนการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภทพาณิชยกรรมสูงมาก และไม่สอดคล้องกับการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภทอื่น อาทิ ที่อยู่อาศัย สำนักงาน ตลอดจนพื้นที่แห่งการเรียนรู้และพื้นที่ที่สามารถยกระดับการศึกษา ทำให้ขาดความหลากหลายของการใช้ประโยชน์ที่ดินแบบผสมผสาน หรือ มิกซ์ยูส ผังการใช้ประโยชน์ที่ดินไม่สอดคล้องกับศักยภาพของทำเลที่ตั้ง จึงเกิดเป็นคำถามว่า จะมีความเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหนในการพัฒนาให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะแนวทางการพัฒนาได้เน้นการพัฒนาพื้นที่ขนาดใหญ่ โดยการรวมแปลงที่ดินให้เกิดเป็นแปลงขนาดใหญ่เพื่อสามารถสร้างอาคารใหญ่ได้เต็มพื้นที่ แต่ไม่คำนึงถึงการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและคุณภาพของพื้นที่ที่เหมาะสม เช่น พื้นที่โล่ง พื้นที่สีเขียว การถ่ายเทอากาศและคุณภาพแสงในพื้นที่ และขาดความชัดเจนในการพัฒนาพื้นที่สีเขียว ให้สามารถปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นรูปธรรม และขาดการนำเสนอข้อกำหนดภูมิทัศน์ของพื้นที่เขตพาณิชย์ เพื่อเป็นกลไกของโครงการพัฒนาที่จะเกิดในอนาคตให้เป็นไปอย่างมีเอกภาพและมีเอกลักษณ์โดยเฉพาะพื้นที่พิเศษ อาทิ 1. พื้นที่รอบอุทยาน 100 ปี ซึ่งจะสร้างเป็นสวนสาธารณะ 20 ไร่ และถนนความกว้าง 30 เมตรโดยขยายถนนซอยจุฬา 5 หรือตั้งแต่ถนนพระรามที่ 1 ไปจนถึงถนนพระรามที่ 4 (ขนานไปตามถนนบรรทัดทอง) 2. โรงภาพยนตร์สกาลา โดยต้องตอบโจทย์การสร้าง “คุณค่าเพิ่ม” ให้สังคม ซึ่งแผนแม่บทได้เสนอแนวทางใน 4 ประเด็น คือ

1. แนวทางการพัฒนาที่สมดุลระหว่างเป้าหมายรายได้ปัจจุบันที่ 4,232 ล้านบาท ไปสู่เป้าหมายรายได้ที่ระดับ 9,200 ล้านบาทในช่วงปี 2570 หรือเท่ากับต้องหารายได้เพิ่มจากปัจจุบันอีก 4,232 ล้านบาท กับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ การใช้ประโยชน์ที่ดินประเภทพาณิชยกรรมความหนาแน่นสูงในแปลงที่ดินที่มีศักยภาพสูงให้เป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาและการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภทอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการศึกษาและนวัตกรรมทางสังคมในพื้นที่ส่วนที่เหลือ

2. ลำดับการพัฒนาที่พิจารณาจากศักยภาพการพัฒนา ระยะเวลาการหมดสัญญาและต้นทุนการเสียโอกาส โดยส่วนนี้จะต้องคำนึงถึงศักยภาพการพัฒนาและระยะเวลาการหมดสัญญาเดิมเนื่องจากที่ดินทุกแปลงมีศักยภาพ โดยได้มีการเสนอให้เริ่มลงทุนในปี 2561 เป็นต้นไป ประกอบด้วยพื้นที่บริเวณสามย่าน บริเวณแนวถนนพระรามที่ 4 พื้นที่บริเวณสยามสแควร์ จากนั้นก็จะให้พัฒนาที่ดินย่านแนวถนนบรรทัดทอง เป็นต้น



3. งบประมาณการลงทุนและแหล่งทุน โดยคาดว่าโครงการดังกล่าวจะต้องใช้งบลงทุนกว่า 26,000 ล้านบาท ซึ่งค่อนข้างสูง จุฬาฯ คงไม่มีเงินเพียงพอ ต้องหาแหล่งทุนอื่นเข้ามาเสริม เช่น การจัดการแหล่งทุนจากภายนอกด้วยการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและการออกหุ้นกู้ขายให้กับนักลงทุน หรือการออกกองทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ หรือการจัดการเงินทุนภายในมหาวิทยาลัย

4. แนวทางการส่งเสริมภูมิทัศน์ของพื้นที่เขตพาณิชย์ โดยมีข้อกำหนดประเภทของหมวดมาตรฐาน เพื่อเป็นกลไกให้การพัฒนาในอนาคตเป็นไปอย่างมีเอกภาพ สอดคล้องกลมกลืนและส่งเสริมความเป็นเอกลักษณ์ของพื้นที่เขตพาณิชย์ของจุฬาฯ



รูปภาพที่ 14 แผนผังสวนหลวง – สามย่าน

#### 4.2 มหาวิทยาลัยสีเขียว

จากการจัดทำผังแม่บทจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 100 ปี สู่มหาวิทยาลัยสีเขียว” ในปี พ.ศ. 2551 โดยได้กล่าวถึงความหมายของมหาวิทยาลัยสีเขียวที่เป็นเอกลักษณ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน 3 ประเด็นหลักคือ

1. ความเขียวขจี (Greenery) หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมที่ร่มรื่นเขียวขจีอย่างสวนสาธารณะ(University Park)
2. ความสะอาด (Clean) หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมที่สะอาดและปลอดมลพิษ (Pollution Free)
3. ความยั่งยืน (Sustainable) หมายถึง การประหยัดพลังงาน (Energy Saving) การนำทรัพยากรที่ใช้แล้วมาใช้ใหม่ (Recycle of Resource) ความกลมกลืนกับธรรมชาติ (Harmony with Nature)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้มีการจัดทำโครงการเพื่อนำไปสู่ความเป็น "มหาวิทยาลัยสีเขียว" สามารถแบ่งโครงการได้เป็น 6 ด้านดังนี้

**1. ด้านภูมิสถาปัตยกรรม** มีการจัดทำผังแม่บทจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 100 ปี เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน สภาพแวดล้อมที่ดี มีคุณภาพ และความถาวร มีการกำหนดเป็น กลยุทธ์ 5 แนวทาง ได้แก่

- 1) การใช้ที่ดิน พิจารณาความเหมาะสมของการใช้ และความเหมาะสมของอาคารและสิ่งแวดล้อม
- 2) การจัดที่ว่างและภูมิทัศน์ เน้นเชื่อมต่อของพื้นที่มหาวิทยาลัยที่ 2 ผัง ให้มีองค์ประกอบทางภูมิทัศน์
- 3) การอนุรักษ์อาคารและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม รักษาและส่งเสริมเอกลักษณ์ของอาคารสำคัญ โดยใช้องค์ประกอบทางภูมิทัศน์
- 4) การสัญจรและที่จอดรถ ปรับเปลี่ยนเส้นทางการเดินรถในบางส่วนเพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมของแต่ละพื้นที่ มีการกำหนดที่จอดรถตามมุมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ปรับปรุงเครื่องหมายและป้ายสัญญาณ

5) ศูนย์บริการกลางของมหาวิทยาลัย มีการวางแผนการบริหารจัดการการเป็นแผนบริหารจัดการทรัพยากรทางกายภาพ หรืออาคารและสถานที่ และมีระบบรักษาความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพ

**2. ด้านพลังงานและอาคาร** เป็นการปรับปรุงอาคารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประหยัดพลังงาน โดยมีการขึ้นทะเบียนอาคารควบคุม และดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานตามกฎหมายกระทรวง พ.ศ. 2538 และจัดทำแผนการประหยัดพลังงานให้เป็นไปตาม พระราชบัญญัติการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ.2535 เพื่อเป็นแนวทางและวิธีการ ในการอนุรักษ์พลังงานอย่างยั่งยืน และจัดเป็นการกำหนดมาตรฐานและจัดทำเป็นคู่มือการออกแบบงานสถาปัตยกรรม ภูมิสถาปัตยกรรม วิศวกรรม สำหรับอาคารและสถานที่ สำหรับอาคารที่มีอยู่เดิม มีการจัดทำเป็นโครงการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพอาคารสูง เพื่อลดการใช้พลังงานไฟฟ้า โดยมีการกำหนดเป็นมาตรการสำหรับการประหยัดพลังงานของมหาวิทยาลัย และสร้างจิตสำนึกในการประหยัดพลังงานให้แก่นิสิต และบุคลากร

**3. ด้านขยะและของเสีย** มหาวิทยาลัยมีมาตรการในการจัดการขยะ และของเสียตั้งแต่การแยกการจัดเก็บ การนำกลับมาใช้ใหม่ และรณรงค์เพื่อลดปริมาณขยะ มีแนวทางในการจัดการขยะประเภทต่าง ๆ โดยแบ่งเป็น

1) ขยะอันตรายและสารเคมี จะมีตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบ เพื่อจัดการขยะอันตรายได้อย่างมีมาตรฐานและประสิทธิภาพ พร้อมทั้งได้วางแนวปฏิบัติเพื่อทุกหน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน

2) ขยะรีไซเคิล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดตั้งขยะที่มีการแยกประเภทสำหรับแยกขยะที่สามารถนำไปรีไซเคิลได้ และมีโครงการศูนย์รวบรวมและบริหารจัดการขยะรีไซเคิล

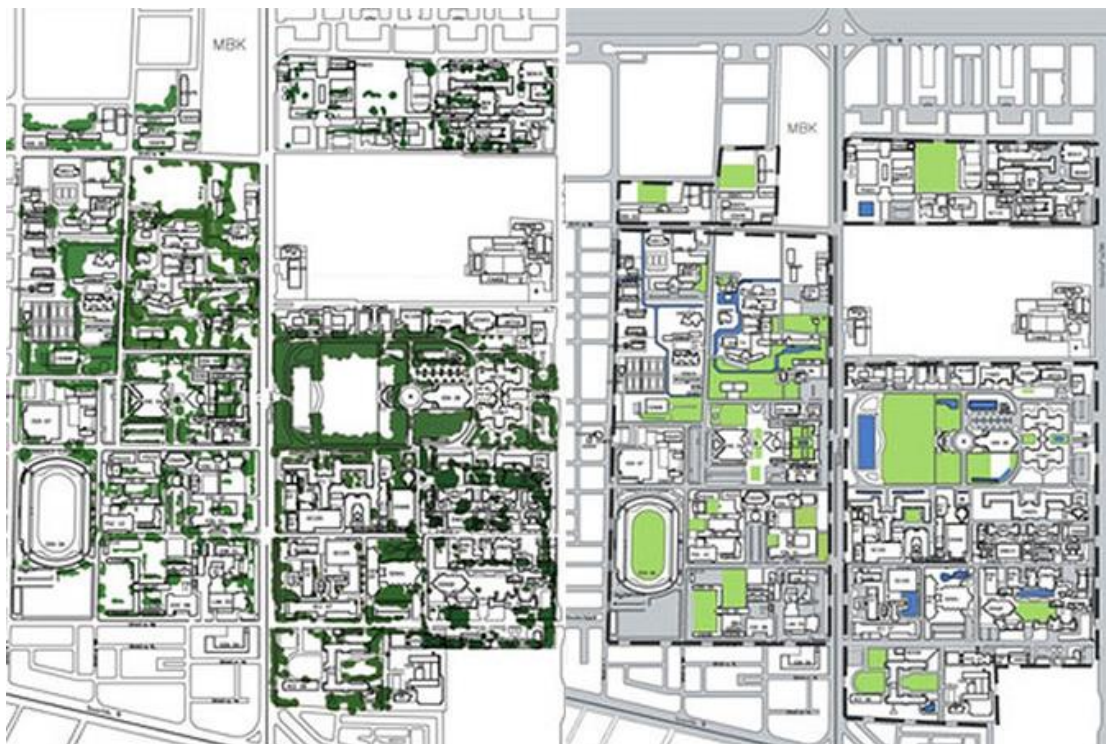
3) ขยะเศษใบไม้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีปริมาณขยะเศษใบไม้กว่า 3,600 คิวต่อปี ในอดีตใช้วิธีการขนไปทิ้งนอกบริเวณ ปัจจุบันได้มีการนำมาใช้ประโยชน์ในการทำปุ๋ยเพื่อดูแลต้นไม้ภายในมหาวิทยาลัย

4) ขยะจากเศษอาหาร ปัจจุบันมีโครงการวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีก๊าซชีวภาพสำหรับเศษอาหาร เน้นการพัฒนาถึงปฏิบัติการหมักก๊าซชีวภาพรูปแบบใหม่ ที่มีประสิทธิภาพสูงในการย่อยสลายขยะอินทรีย์และส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตก๊าซชีวภาพจากขยะอินทรีย์ให้ผลได้อย่างยั่งยืน

**4. ด้านการจัดการน้ำ** จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการศึกษาทาการสำรวจและจัดทำแผนที่ภูมิประเทศในเขตการศึกษาของมหาวิทยาลัยสำหรับทำแผนแม่บทระบบระบายน้ำในเขตการศึกษาเพื่อประสิทธิภาพในการระบายน้ำและป้องกันน้ำท่วม น้ำเสียที่ออกจากอาคารต้องมีการบำบัดที่เหมาะสมก่อนที่จะปล่อยสู่แก้มลิงของมหาวิทยาลัย และท่อรับน้ำของกทม. สำหรับการจัดการน้ำฝนมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการเก็บน้ำฝนในสระ เพื่อนำมาใช้ในการรดน้ำต้นไม้ ช่วยลดปริมาณการใช้น้ำประปา ในอนาคตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีแนวคิดที่จะเพิ่มบ่อรับน้ำ ช่วยในเรื่องน้ำสำหรับรดต้นไม้ และเป็นบ่อหนองน้ำในกรณีฝนตกหนักอีกด้วย

**5. การคมนาคม** พบว่าการเดินทางเข้า-ออกมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ เป็นการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะ ดังนั้นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงมีโครงการที่สนับสนุน การเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะและด้วยเท้า ได้แก่ โครงการทำหลังคาคลุมทางเดิน เพื่อส่งเสริมการเดินเท้า จัดระบบการเดินให้มีคุณภาพ ลดการสัญจรโดยรถยนต์ มีการรณรงค์ให้ใช้ จักรยานแทนการใช้รถยนต์ โดยมีการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ใช้จักรยาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการพยายามในการลดปริมาณรถยนต์ในมหาวิทยาลัย โดยการจัดสร้างอาคารจอดรถไว้ตามจุดต่าง ๆ และมีระบบขนส่งมวลชนของมหาวิทยาลัย เพื่อรับส่งตามจุดต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย

**6. ด้านการศึกษาและวิจัย** จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีหน่วยงานที่ช่วยในการให้ความรู้ และศึกษาวิจัยด้านสิ่งแวดล้อมหลายหน่วยงานด้วยกัน เช่น สถาบันวิจัยสภาวะแวดล้อม สถาบันวิจัยพลังงาน และสถาบันวิจัยทรัพยากรทางน้ำ เป็นต้น มีหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืนสำหรับผู้สนใจ สำหรับกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัย โครงการจุฬารักษ์โลกเป็นโครงการเพื่อเชิญชวนให้นิสิตและบุคลากร มาช่วยพัฒนาและทำความสะอาดพื้นที่มหาวิทยาลัย และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยังมีโครงการค่ายอาสาเพื่อพัฒนาชนบท สำหรับนิสิตออกไปทำประโยชน์แก่พื้นที่ชนบท รวมทั้งสร้างจิตสำนึกด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน



รูปภาพที่ 15 พื้นที่สีเขียวในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 4.3 มหาวิทยาลัยที่ยั่งยืน (Sustainable University)

“ยั่งยืน ไม่ใช่คำแฟชั่น เป็นเรื่องคอขาดบาดตาย โจทย์วันนี้เขาแจ้งเรามาแล้ว เราควรปลูกฝังการมองสิ่งรอบตัวอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งสามารถเริ่มได้ในมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นแหล่งบ่มเพาะของปัญญา หรือ Wisdom ซึ่งต้องเปลี่ยนความคิด เราสร้างนวัตกรรม เพื่อผลประโยชน์สู่สังคม” จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล (กล่าวในงานเสวนา

“ยกระดับมหาวิทยาลัยไทยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน “From Green to Sustainable University”, 5 กุมภาพันธ์ 2561)

ไม่เพียงแต่ภาครัฐ ภาคเอกชนเท่านั้น ที่จะให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน “สถาบันการศึกษา” ก็เป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ ผ่านกระบวนการศึกษา และวิจัย โดยมีเป้าหมายผลลัพธ์ของการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกสู่สังคม รวมถึงการพยายามนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ถ่ายทอดผ่านกลไกการประยุกต์เพื่อให้เกิดการใช้งานที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม ประเทศชาติ และโลกใบนี้ ดังนั้น

บริบทของการพัฒนาอย่างยั่งยืนในภาคสถาบันการศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง การประยุกต์แนวคิดของการพัฒนาอย่างยั่งยืนสู่นโยบายการบริหาร และกิจกรรมการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพขององค์ความรู้ และบัณฑิตที่ถูกผลิตจากสถาบันนั้นๆ ด้วยเพราะสถาบันการศึกษาเป็นแหล่งบ่มเพาะความรู้ และบุคลากรที่จะออกสู่ชุมชน และสังคมเป็นสำคัญ

จากการดำเนินงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2547 มาถึงปัจจุบัน จากฝั่งแม่บทจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 100 ปี ถึงมหาวิทยาลัยที่ยั่งยืน (Sustainable University) จากการดูแลเพียงเรื่อง “สิ่งแวดล้อม” ในมหาวิทยาลัย พัฒนาสู่ “ความยั่งยืน” ตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน คือการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม โดยมหาวิทยาลัยทำให้เกิดการทำงานที่สอดคล้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน 4 ด้านสำคัญ ได้แก่ การเรียนการสอน, การวิจัยนวัตกรรม, นโยบายและการปฏิบัติในขอบเขตของมหาวิทยาลัย และการสร้างความเชื่อมโยงและความผูกพัน ทั้งในระดับชุมชน ประเทศ และโลก

“ปัจจุบันเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นประเด็นสำคัญในระดับสากลที่

สหประชาชาติและองค์กรต่างๆ ทั่วโลก ทั้งภาครัฐและเอกชนเห็นตรงกันว่า จะต้องร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้ง 17 เป้าหมายที่ UN ได้กำหนดไว้ภายในปี 2030 หรืออีก 10 ปีข้างหน้า ซึ่งครอบคลุมการแก้ปัญหาของโลกเราในยุคปัจจุบัน จุฬาฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยั่งยืนมาโดยตลอดผ่านภารกิจ 4 ด้านหลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่ 1) การเรียนการสอนและการเรียนรู้ (Teaching and Learning) 2) การวิจัยและสร้างนวัตกรรม (Research and Innovation) 3) การกำหนดนโยบายและการดำเนินการในระดับมหาวิทยาลัย (Policy and Operation) และ 4) การสร้างความเชื่อมโยงและผูกพันกับสังคมทั้งในระดับประเทศและระดับโลก (Outreach and Engagement) ”

อธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (กล่าวในงาน “จุฬาฯ พบสื่อมวลชน”, 24 มกราคม 2563)

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน” มุ่งตอบคำถามวิจัยที่ว่า การขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตามกรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนมีกระบวนการอย่างไร ซึ่งผลการศึกษาพบว่าผลการศึกษาสอดคล้องกับกรอบแนวคิดวิจัยคือ การนำทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Theories of Implementation) ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรที่ทำการศึกษามีการทำงานโดยอาศัยลำดับชั้น โดยการศึกษาครั้งนี้ อาศัยตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ แวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น ซึ่งสามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ เพราะตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ แวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น สามารถวิเคราะห์การนำนโยบายไปปฏิบัติที่อยู่ภายใต้องค์กรใดองค์กรหนึ่ง เพื่อพิจารณาว่าองค์กรสามารถใช้บุคลากร เครื่องมือ ในการประสานงานหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ โดยมีองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติด้วย 6 ประการคือ

## 1. เจื่อนไขและทรัพยากรทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

คำว่า ‘ความยั่งยืน’ เริ่มมีปรากฏในปี พ.ศ. 2530 จากรายงาน Brundtland Report ว่าด้วยเรื่องของ Sustainable Development หรือการพัฒนาที่ยั่งยืน (สฤณี และภัทรพร, 2559) โดยแบ่งความยั่งยืนออกเป็นสามเสาหลัก ได้แก่ความยั่งยืนด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยให้ความหมายที่ชัดเจนว่าการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของมนุษย์ในปัจจุบันโดยไม่เบียดเบียนศักยภาพและทรัพยากรของคนรุ่นหลังเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง (Keeble, 1988) และในปี พ.ศ. 2558 องค์กรสหประชาชาติได้ประกาศให้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) เป็นแนวทางในการพัฒนาซึ่งประกอบด้วย 17 เป้าหมาย 169 เป้าประสงค์ โดยมีประเทศทั่วโลกเข้าร่วมจำนวน 193 ประเทศ ทำให้ทุกภาคส่วนสามารถดำเนินการเรื่องการพัฒนาและยั่งยืนอย่างมีบูรณาการมากขึ้นและมีจุดร่วมเดียวกันเป็นสากล (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, 2555)

### 1.1 บทบาทของไทยในเวทีโลกและภูมิภาค

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ประเทศไทยมีบทบาทในเวทีโลกที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย SDGs อย่างมาก มีส่วนร่วมและมีข้อเสนอที่มาจากประสบการณ์และองค์ความรู้ของประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากตั้งแต่หลังจากมีการรับรองวาระการพัฒนา 2030 ในปี พ.ศ. 2558 ในปีต่อมาประเทศไทย

ซึ่งได้รับเลือกให้เป็นประธานกลุ่ม G77 อันเป็นกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา 134 ประเทศในองค์การสหประชาชาติ ได้ดำเนินการจัดประชุมอย่างต่อเนื่องในปี พ.ศ. 2559 เพื่อชูปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย SDGs และเป็นผู้นำในการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศกำลังพัฒนา (South-South Cooperation) เพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนบนฐานของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (เบญจกาญจน์ รุ่งโรจน์วณิชย์, 2559)

นอกเหนือจากบทบาทในระดับโลกแล้ว ระดับภูมิภาคประเทศไทยก็มีบทบาทอย่างมากในการผนวกเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนเข้ามาในกรอบการทำงานของอาเซียน โดยกำหนดกรอบเชิงนโยบายที่เป็นเป้าหมายของภูมิภาคที่ประกาศใช้ในเดือนพฤศจิกายน 2015 ในการประชุม ASEAN Summit ครั้งที่ 27 ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย ซึ่งเป็นปีเดียวกันกับที่มีการรับรองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน “ASEAN Community Vision 2025 (ASEAN 2015)” เพื่อให้วาระของอาเซียนมีลักษณะที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน กระทรวงการต่างประเทศของไทยจึงร่วมมือกับ UNESCAP และอาเซียน ในการจัดทำกรอบการปฏิบัติการของอาเซียนตาม ASEAN Vision 2025 ที่เสริมกับเป้าหมาย SDGs ขึ้น เรียกเอกสารนี้ว่า “Complementarities between the ASEAN Community Vision 2025 and the United Nations 2030 Agenda for Sustainable Development: A Framework for Action” (อาจเรียกสั้น ๆ ว่า ASEAN Complementarities) (UNESCAP 2017) นอกจากนี้ ยังผลักดันให้มีการตั้งศูนย์อาเซียนเพื่อการศึกษาและการหารือด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (ASEAN Center for Sustainable Development Studies and Dialogue: ACSDDSD)

## 1.2 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในภาครัฐ

ในการนำ SDGs ไปปฏิบัติ องค์การสหประชาชาติสนับสนุนให้ประเทศต่าง ๆ มีการผนวก SDGs เข้าไปอยู่ในนโยบายระดับชาติเพื่อให้นโยบายความยั่งยืนเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายกระแสหลัก และเพื่อให้ SDGs สอดคล้องกับบริบทของประเทศมากยิ่งขึ้น ภายใต้การดูแลของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) มีความรับผิดชอบ ในการดำเนินงานช่วงแรก พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2560 เพียงการให้หน่วยงานนำแผนของตนที่มีอยู่มาเชื่อมโยงกับเป้าหมายและเป้าประสงค์ SDGs เท่านั้น และมีการจัดทำกรอบการดำเนินงาน ที่เรียกว่า Thailand SDG Roadmap ขึ้น



Thailand SDG Roadmap มีข้อดีในการดำเนินการอยู่ไม่น้อย ส่วนที่สำคัญที่สุดคือ Roadmap ดังกล่าวเป็นหลักฐานเชิงนโยบายว่าประเทศไทยได้มีการ Mainstreaming SDGs อย่างชัดเจน เป็นตัวเชื่อมระหว่าง ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – พ.ศ. 2580 และแผนแม่บทต่าง ๆ เป็นตัวตั้ง กับ SDGs นอกจากนี้ Roadmap ดังกล่าวยังทำให้ทิศทางการขับเคลื่อน SDGs ในประเทศไทยมีความ “ชัดเจน” มากยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความตระหนักรู้ การสร้างภาคีการพัฒนา และทำให้การดำเนินการของภาครัฐและการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานภาครัฐอันจะนำไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ชาติ มีความเป็น เนื้อเดียวกันการดำเนินการเพื่อบรรลุ SDGs

การที่ สศช. มาดำเนินการอย่างกระตือรือร้นและเป็นผู้นำในการขับเคลื่อน SDGs ในประเทศ นับว่าเป็นเรื่องที่ดี แต่สิ่งที่ สศช. จะต้องไม่ลืมก็คือ การขับเคลื่อน SDGs เป็นเรื่องใหญ่มากเกินกว่า ภาควิชาใดในระดับใดจะจัดการได้ด้วยตนเอง การสร้างและอำนวยความสะดวกให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมกับการขับเคลื่อน SDGs และรู้สึกเป็นเจ้าของด้วยจึงมีความสำคัญมาก ซึ่งประเด็นการสร้างการมีส่วนร่วมนี้ยังเป็นสิ่งที่ สศช. จะต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น หากต้องการจะขับเคลื่อนเป้าหมาย SDGs ของประเทศไทยไปให้บรรลุภายในปี พ.ศ. 2573

### 1.3 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในภาคประชาสังคมและการขับเคลื่อนรายประเด็น

ในช่วง 5 ปีแรกนั้นอาจยังไม่มากแต่แนวโน้มที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ ภาคประชาสังคมของไทย ได้รับความรู้และการรับรองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนตั้งแต่ช่วงปีแรก ๆ และเครือข่ายสำคัญของภาคประชาสังคม เช่น คณะกรรมการประสานงานองค์กรพัฒนาเอกชน (กป.อพช.) สมัชชาเครือข่ายองค์กรเอกชนด้านการคุ้มครองสิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ รวมไปถึงสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) ได้มีการจัดวงเสวนาเพื่อทบทวนเกี่ยวกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนหลายครั้ง และมีความพยายามในการทำงานกับภาควิชาการในการเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และมีเจตจำนงที่จะมีส่วนร่วมในการติดตามสถานการณ์และทบทวนสถานะความยั่งยืนควบคู่ไปกับการดำเนินการของภาครัฐ ซึ่งภาควิชาการที่มีบทบาทสำคัญก็คือ ศูนย์ศึกษาสันติภาพและความขัดแย้ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อย่างไรก็ดี เนื่องจากความหลากหลายทั้งเชิงประเด็นและเชิงจุดยืนทางการเมืองของภาคประชาสังคม รวมถึงการขาดทรัพยากรในการดำเนินการ ทำให้ในช่วง 2 ปีแรก ภาคประชาสังคมยังไม่สามารถรวมตัวกันเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมาย SDGs อย่างชัดเจน ถึงกระนั้นงานที่แต่ละพื้นที่ได้ทำอยู่มาเป็นเวลานานแล้วแทบทั้งหมดก็มีความสอดคล้องเป้าหมาย SDGs และหลักการพัฒนาที่ครอบคลุม

(Inclusive Development) อยู่แล้ว ในช่วง 3 ปีหลังสุดนี้เองที่องค์กรระหว่างประเทศเริ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการสนับสนุนงบประมาณบางส่วนในการหล่อลื่นให้เกิด platform และเครือข่ายของภาคประชาสังคมในการทำงานเพื่อร่วมขับเคลื่อนเป้าหมาย SDGs เช่น โครงการสหภาพยุโรป ส่งเสริมภาคประชาสังคมขับเคลื่อนวาระเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีการใช้ SDGs ผลักดันประเด็นเชิงพื้นที่ของตลิ่งระหว่างทางเรื่อยมา เช่น มูลนิธิเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ภาคเหนือ ร่วมกับภาคี ในการหาทางออกในการแก้ปัญหาเรื่องการบุกรุกป่า และที่ทำกินของชาวบ้านให้ยั่งยืน กลายเป็นแม่แจ่มโมเดล ซึ่งในการเจรจาต่อรองมีการเชื่อมโยงข้อเสนอเกี่ยวกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (“แม่แจ่มโมเดล” 2019) หรือการขับเคลื่อนของเครือข่าย กระบี่ Go Green ก็มีการเชื่อมโยงประเด็นพลังงานหมุนเวียนและการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนกับเรื่อง SDGs ในการขับเคลื่อน (Greenpeace Thailand ,2018)

#### 1.4 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในภาควิชาการและมหาวิทยาลัย

ความตื่นตัวของภาควิชาการและภาคมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับเป้าหมาย SDGs นั้น แม้จะดูเหมือนว่าจะเริ่มมีการตื่นตัวอย่างชัดเจนในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา โดยดูจากจำนวนมหาวิทยาลัยที่เข้าร่วมการจัดอันดับ Times Higher Education University Ranking ด้าน SDG Impact จากประเทศไทยมีถึง 19 มหาวิทยาลัยจากทั่วประเทศ

แต่ในความเป็นจริง การขับเคลื่อนของภาควิชาการและมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนได้เกิดขึ้นมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 นอกเหนือจากโครงการประสานงานการวิจัยเพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืน ภายใต้สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ซึ่งได้ให้ทุนนักวิจัยจากหลากหลายมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยในการทำงานวิจัยศึกษาเกี่ยวกับสถานะของเป้าหมาย SDGs และการนำ SDGs ไปปฏิบัติในระดับพื้นที่ในช่วงปี 2016-2019 แล้ว อย่างไรก็ตาม ความตื่นตัวข้างต้นเป็นเพียงจุดเริ่มต้นนั้น ภารกิจของภาควิชาการและมหาวิทยาลัยในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืนจำเป็นต้องเร่งเครื่องมากกว่านี้เพื่อให้เกิดการใช้ความรู้ งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างจริงจังต่อไป

#### 1.5 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

“เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน” หรือ Sustainable Development Goals (SDGs) เป็นเป้าหมายการพัฒนาที่ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยให้ความสำคัญมากขึ้นและถูกใช้เป็นฐานการกำหนดนโยบายของประเทศและองค์กร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเข้ารับแนวคิดของสหประชาชาตินี้ โดย

เริ่มดำเนินการ เว็บไซต์ [www.sustainability.chula.ac.th](http://www.sustainability.chula.ac.th) ซึ่งเว็บไซต์นี้ ถือเป็นหมุดหมายแรกทีในการจัดระเบียบและประมวลต้นทุนงานด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของจุฬาฯ ที่ประชาคมจุฬาฯ สามารถเข้ามีส่วนร่วมได้

หน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่คุ้นเคยกันคือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตเป็นแรงงานสู่ตลาด การสร้างผลงานวิจัยซึ่งส่วนหนึ่งก็เป็นการบริหารวิชาการให้ภาครัฐและเอกชน แต่ด้วยสภาวะความท้าทายต่างๆ ที่รุมเร้า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลง สังคมสูงวัย การเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคนอันเนื่องมาจากเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ในสังคมจนนำไปสู่การย้ายถิ่นฐานขนานใหญ่ก็ทำให้ผู้บริหารการศึกษาชั้นสูงต้องกลับมาทบทวนถึงวัตถุประสงค์และธรรมชาติของการศึกษาระดับอุดมศึกษา และบทบาทของมหาวิทยาลัยเสียใหม่

มหาวิทยาลัยที่มีต้นทุนดีเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งปริมาณและคุณภาพ การทำงานของประชาคมจุฬาฯ ไม่ว่าจะเป็นคณาจารย์ บุคลากร หรือนิสิตต่างเกี่ยวข้องกับ SDGs ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว เพราะ ด้วยบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยทำให้เกิดการทำงานที่สอดคล้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน 4 ด้านสำคัญ ได้แก่ การเรียนการสอน, การวิจัยนวัตกรรม, นโยบายและการปฏิบัติในขอบเขตของมหาวิทยาลัย และการสร้างความเชื่อมโยงและความผูกพัน ทั้งในระดับชุมชน ประเทศ และโลก

การพัฒนาจุฬาฯ อย่างยั่งยืน เริ่มต้นจากงานด้านการพัฒนาปรับปรุงระบบกายภาพของประชาคมจุฬาฯ ผ่านโครงการมหาวิทยาลัยยั่งยืน (Sustainable University) โดยเน้นเรื่องของการจัดการสิ่งแวดล้อม สาธารณูปโภค และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเมื่อ 1-2 ปีมานี้ มหาวิทยาลัยได้ขยายขอบเขตการทำงานหลายงานหลายด้านมากยิ่งขึ้น เช่น ระบบขนส่งภายในมหาวิทยาลัยด้วยพลังงานสะอาดโดยส่งเสริมการใช้รถ Pop รถ Ha:mo รถ Muvmi ที่ล้วนขับเคลื่อนด้วยพลังงานไฟฟ้า การผลักดันให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University) และการเข้าร่วมเครือข่ายมหาวิทยาลัยยั่งยืน (Sustainable University Network: SUN) เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เป็นปัจจัยสำคัญในฐานะที่เป็นตัวแปรสภาพแวดล้อมของผลิตผลนโยบายแม้ว่าองค์ประกอบด้านนี้จะมีผลกระทบอย่างมากต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยเฉพาะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ การพิจารณาองค์ประกอบด้านนี้จะคำนึงถึงว่าการจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจให้หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติมีความเพียงพอต่อการส่งเสริมให้แผนงานโครงการประสบความสำเร็จหรือไม่ ธรรมชาติของ

ความเห็นสาธารณะเป็นอย่างไร จุดเด่นของนโยบายสัมพันธ์กับประเด็นนโยบายอย่างไร ชนชั้นนำชอบหรือไม่ชอบนโยบายที่นำไปปฏิบัติ กลุ่มหลากหลายในสังคม รวมทั้งกลุ่มผลประโยชน์ภาคเอกชน คิดค้าหรือสนับสนุนการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ

## 2. มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย

ความยั่งยืนเป็นหนึ่งในสี่เสาหลักของพันธกิจที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้คำมั่นที่จะดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560-2563 เนื่องจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้จัดให้เป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยปรารถนาที่จะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการและทำดีที่สุดแล้วตระหนักถึงความรับผิดชอบของเราในการส่งเสริมความยั่งยืนทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ภายใต้วิสัยทัศน์ “**ผู้นำการสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างเสริมสังคมสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน**”

### 2.1 พันธกิจ

- 1) **สร้างและพัฒนาคน** สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการและความยั่งยืน
- 2) **สร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรม** กระตุ้นธุรกิจนวัตกรรมเพื่อสังคม เกิดผลงานวิจัยบูรณาการเชิงลึกและกว้าง เพิ่มนวัตกรรมหลักสูตรและการบูรณาการข้ามศาสตร์
- 3) **นำเคลื่อนสังคมไทยและสังคมโลก** เน้นเพิ่มความร่วมมือ สังคม ภาครัฐ เอกชน มหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์สุขต่อประชาชน เศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน

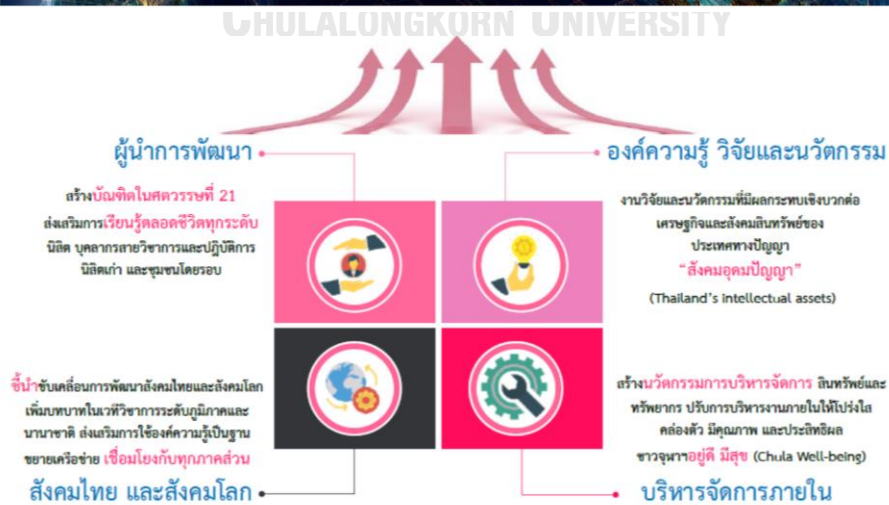
### 2.2 ยุทธศาสตร์

- 1) **Future Leaders: ผู้นำแห่งอนาคต**  
นิสิต และ บุคลากร ตลอดจนภาคส่วนภายนอก ร่วมลงมือใช้พื้นที่จุฬาฯ สร้างความสำเร็จในระดับนานาชาติ เป็นผู้นำการขับเคลื่อนสังคมอุดมปัญญาแห่งอนาคตอย่างปกติสุข และเป็นที่ยอมรับได้
- 2) **Impactful Research & Innovation: วิจัยนวัตกรรมที่มีประโยชน์สูงเพื่อสังคม**  
เพิ่มสัดส่วนและจำนวนผลงานตีพิมพ์ในวารสาร Top 10% และ 25% อีกทั้งมีธุรกิจนวัตกรรมที่ใช้งานวิจัยและเทคโนโลยีของจุฬาฯ ในการหารายได้ หรือระดมทุน

มากกว่า 1 พันล้านบาทหรือมีมูลค่าตลาดรวมมากกว่า 10,000 ล้านบาท และเป็นที่ยอมรับจากภาควิชาการ และสังคมภายนอกว่า จุฬาฯ มีความเข้มแข็งทางด้านงานวิจัยในองค์ความรู้เหล่านั้น

3) **Sustainability: การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน**

มีโครงการที่มุ่งเป้าและสร้างผลกระทบต่อ การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน สามารถประเมินและวัดผลที่เกี่ยวข้องกับ World Impact Ranking ได้อย่างรวดเร็ว มีกระบวนการสร้างและบริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคาดการณ์ผลกระทบต่อการพัฒนาสังคม ในอนาคตได้



รูปภาพที่ 16 พันธกิจและยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในปี พ.ศ. 2560 อธิการบดี ศ.ดร.บัณฑิต เอื้ออาภรณ์ ได้จัดตั้งคณะกรรมการนโยบายมหาวิทยาลัยแห่งความยั่งยืนเพื่อดูแลโครงการความยั่งยืนทั้งหมดในวิทยาเขต ในปีเดียวกันนั้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ประกาศนโยบายมหาวิทยาลัยแห่งความยั่งยืนเป็นครั้งแรก และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายมหาวิทยาลัยแห่งความยั่งยืน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดี โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้านสำคัญ คือ

- 1) ด้านกายภาพและโครงสร้างพื้นฐาน
- 2) ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร
- 3) ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร
- 4) ด้านการเรียน การสอน และวิจัย
- 5) ด้านการบริหาร ธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วม

นอกจากปัจจัยที่กล่าวมานั้น การที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ให้ความสนใจเพิ่มมากขึ้นกับ SDGs เมื่อปี พ.ศ. 2562 โดยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้เข้าร่วมจัดอันดับของ Times Higher Education Impact Ranking ซึ่งเป็นการจัดอันดับที่แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยผ่านเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน หรือ Sustainable Development Goals (SDGs)

Times Higher Education (THE) องค์กรจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก จากประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นองค์กรแรกที่มีการวัดความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั่วโลกในการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ซึ่งเปิดให้สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่าส่งข้อมูลเข้าร่วม โดยในปี พ.ศ. 2564 มีสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมด 1,240 จาก 98 ประเทศ/ภูมิภาคส่งข้อมูลเพื่อการจัดอันดับ ซึ่งเพิ่มขึ้นจากเมื่อปี พ.ศ. 2563 ที่มีสถาบันอุดมศึกษาเข้าร่วมทั้งหมด 859 แห่ง จาก 89 ประเทศ จำนวนผู้เข้าร่วมที่มากขึ้นนี้สะท้อนให้เห็นว่าภายในสถาบันอุดมศึกษามีการให้ความสำคัญกับ SDGs มากขึ้น

โดยในปี พ.ศ. 2564 นี้มีจำนวนสถาบันอุดมศึกษาจากรัสเซียส่งข้อมูลเข้าร่วมการจัดอันดับมากที่สุด (86 แห่ง) แชนงหน่าญี่ปุ่น (85 แห่ง) ซึ่งเป็นประเทศที่ส่งข้อมูลมากที่สุดในปีที่แล้ว ตามมาด้วยอินเดีย (57 แห่ง) ตุรกี (54 แห่ง) สหราชอาณาจักรและสหรัฐอเมริกา (ประเทศละ 52 แห่ง)

สำหรับประเทศไทยมีมหาวิทยาลัยทั้งหมด 26 แห่ง ส่งข้อมูลเพื่อการจัดอันดับในปี พ.ศ. 2564 เพิ่มขึ้นจาก 19 แห่งเมื่อปี พ.ศ. 2563 โดยในปี พ.ศ. 2563 มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในเป้าหมาย SDGs

3,4,8,9,11,12,15,17 +14 และในปีจุฬาลงกรณ์ได้เข้าร่วมการจัดอันดับเป็นปีที่ 2 ซึ่งได้ประกาศผลไปแล้วเมื่อวันที่ วันที่ 21 เมษายน พ.ศ.2564

องค์ประกอบพื้นฐานสำคัญในกำหนดการปฏิบัติตามนโยบาย คือ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย เพราะวัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบาย คือ ปัจจัยกำหนดรายละเอียดของเป้าหมายนโยบาย ในบางกรณีวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบายโดยตัวของมันเอง เป็นตัวการที่ช่วยให้ง่ายต่อการวัด เช่น จำนวนชิ้นงาน ปริมาณของผู้ได้รับการจ้างงาน ความก้าวหน้าของแต่ละกิจกรรมของโครงการ ทั้งนี้การวัดผลการปฏิบัติตามนโยบายจะกระทำได้ชัดเจนเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความชัดเจนของการกำหนดมาตรฐานนโยบายและความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบาย ในทางตรงกันข้ามหากวัตถุประสงค์ และมาตรฐานนโยบายมีความคลุมเครือ และมีความขัดแย้งกัน ย่อมทำให้ยากต่อการวัด และยากต่อการนำไปปฏิบัติ เพราะวัตถุประสงค์ของการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติประการหนึ่ง คือ ความต้องการทราบว่าคุณนโยบายใดประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร การวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลว คือ การพิจารณาระดับที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์บรรลุผล หากวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบายมีความชัดเจน และแสดงคุณสมบัติที่ง่ายต่อการวัด การประเมินคุณค่าของนโยบายก็จะกระทำได้ง่ายเช่นกัน ดังนั้นผู้กำหนดนโยบายควรเลือกถ้อยคำหรือข้อความในการเรียบเรียงแนวปฏิบัติและข้อกำหนด (guidelines and regulations) มาใช้อย่างพิถีพิถันให้สามารถสะท้อนเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติตามนโยบายได้ชัดเจน

## 2.3 การรวบรวมผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

การเก็บรวบรวมผลการดำเนินนโยบายและโครงการที่เกี่ยวข้องกับ SDGs ภายในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยนั้น ข้อมูลจะถูกจัดเก็บโดยสำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน โดยการเก็บข้อมูลเป้าหมายและวัดผลด้วย OKR เป้าร่วมที่ 3 คือพัฒนาชุมชนและสังคมเพื่อความยั่งยืน โดยตัวชี้วัดในเป้าร่วมที่ 3 มีรายละเอียดดังนี้

เป้าร่วมที่ 3 พัฒนาชุมชนและสังคมเพื่อความยั่งยืน ชื่อตัวชี้วัด	หน่วยนับ:ร้อยละ
ระยะเวลาเก็บข้อมูล : ปีงบประมาณ	
<b>คำนิยามตัวชี้วัด</b> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. โครงการของมหาวิทยาลัย</b> การดำเนินงานที่เสริมสร้างสุขภาวะที่ตรงกับประชาคม ชุมชน และสังคม พัฒนาให้เกิดประโยชน์ร่วมกันอย่าง เป็นรูปธรรมและยั่งยืนตามนโยบายของมหาวิทยาลัย และสอดคล้องตามเกณฑ์ SDGs ในจุฬาฯ หรือรอบพื้นที่จุฬาฯ (กทม. สระบุรี น่าน สีซิง)</li> <li><b>2. โครงการของส่วนงาน</b> เป็นโครงการ/กิจกรรมพัฒนาชุมชนที่ส่วนงานได้ดำเนินการและสอดคล้องตามเกณฑ์ SDGs และมี National Partnerships</li> </ol> <p>(ภาครัฐ : ระดับจังหวัด กรมหรือเทียบเท่า รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน หรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร) และต้อง รายงานในฐานข้อมูล CU Sustainable Well-being</p>	
<b>เงื่อนไขของโครงการ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดำเนินการต่อเนื่องและสอดคล้องตามเกณฑ์ SDGs</li> <li>2. ระดับ National Partnership ขึ้นไป</li> <li>3. เผยแพร่สู่สาธารณะและเป็นภาษาอังกฤษ</li> </ol>	

ตารางที่ 3 เป้าร่วมที่ 3 พัฒนาชุมชนและสังคมเพื่อความยั่งยืน



โดยให้ส่วนงานกรอกข้อมูลโครงการที่จัดขึ้นผ่านระบบออนไลน์ที่ทางสำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนจะส่งลิงค์มาให้ ซึ่งส่วนงานต้องให้ข้อมูลโดยมีรายละเอียดในการกรอกข้อมูลเพื่อรายงานการจัดโครงการ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์การรายงานข้อมูล  เพื่อเป็นข้อมูล SDG  
 เพื่อตอบเข้าร่วม 3 (เฉพาะ 35 ส่วนงาน)
2. ชื่อโครงการ
 

รายละเอียดและความสำคัญ	(ระบุรายละเอียด)
คำสำคัญ (Keywords)	(ระบุรายละเอียด)
ผลกระทบ (Impact) ที่สำคัญ	(ระบุรายละเอียด)
ระยะเวลาที่เริ่มต้นดำเนินงาน	(ระบุรายละเอียด)
ระยะเวลาสิ้นสุดเวลางาน	(ระบุรายละเอียด)
งบประมาณ	(ระบุรายละเอียด)
3. ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ (ระบุอย่างน้อย 1 หน่วยงาน)
 

ชื่อหน่วยงาน	(ระบุชื่อหน่วยงาน)
หน่วยงาน	<input type="checkbox"/> หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย <input type="checkbox"/> หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย
สังกัด	<input type="checkbox"/> ภาครัฐ <input type="checkbox"/> ภาคเอกชน <input type="checkbox"/> องค์กรไม่แสวงหากำไร <input type="checkbox"/> รัฐวิสาหกิจ
ที่อยู่	<input type="checkbox"/> ในประเทศ <input type="checkbox"/> ต่างประเทศ
4. หน่วยงานผู้รับผิดชอบการดำเนินการ
 

หน่วยงาน (หลัก) สังกัดหลัก	(ระบุชื่อคณะ)
สังกัดรอง	(รองคณะที่รับผิดชอบ)
หน่วยงาน (ร่วม) (ถ้ามี)	(หน่วยงานย่อย)
5. ขอบเขตพื้นที่การดำเนินการ (ระบุอย่างน้อย 1 รายการ)
 

สถานที่ดำเนินการ (จังหวัด เขต/อำเภอ แขวง/ตำบล ชุมชน หมู่บ้าน)
6. กลุ่มเป้าหมายหลักที่ได้รับประโยชน์จากการดำเนินการ (ระบุอย่างน้อย 1 รายการ)
 

1.
7. แหล่งทุน/งบประมาณดำเนินการ (ระบุอย่างน้อย 1 รายการ)
 

ชื่อทุน	(ระบุรายละเอียด)
ชื่อแหล่งทุน	(ระบุรายละเอียด)

หน่วยงาน	<input type="checkbox"/> หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย
	<input type="checkbox"/> หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย
สังกัด	<input type="checkbox"/> ภาครัฐ
	<input type="checkbox"/> ภาคเอกชน
	<input type="checkbox"/> องค์กรไม่แสวงหากำไร
	<input type="checkbox"/> รัฐวิสาหกิจ
ที่อยู่	<input type="checkbox"/> ในประเทศ
	<input type="checkbox"/> ต่างประเทศ
จำนวนงบประมาณที่ได้รับ	(ระบุจำนวนเงิน)
จำนวนงบประมาณที่ใช้จ่ายจริง	(ระบุจำนวนเงิน)

#### 8. ผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ

ผลผลิต (Output)	(ระบุอย่างน้อย 1 รายการ)
ผลลัพธ์ (Outcome)	(ระบุอย่างน้อย 1 รายการ)

#### 9. ความสอดคล้องกับ Sustainable Development Goals (SDGs) และเกณฑ์ THE Impact Ranking เลือกเป้าหมาย (ตอบโจทย์ SDGs เป้าหมายตามเกณฑ์ ปี 2564)

#### 10. การดำเนินการได้รับการอ้างอิงและเผยแพร่ที่เว็บไซต์ต่าง ๆ (ระบุอย่างน้อย 1 รายการ) แบบ ลิงก์ หรือ ไฟล์เอกสารอ้างอิง

#### 11. ข้อมูลเครือข่ายบุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมดำเนินการ/ได้รับประโยชน์จากการดำเนินการ (ศิษย์เก่า/ผู้นำชุมชน/ เจ้าหน้าที่รัฐ/อาสา)

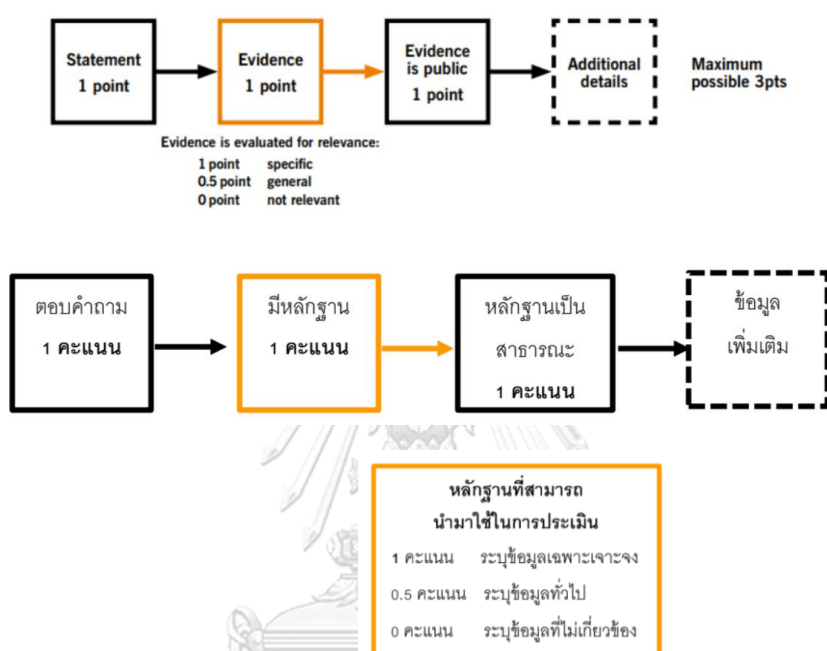
ชื่อสกุล	(ระบุรายละเอียด)
บทบาท/ตำแหน่ง	(ระบุรายละเอียด)
สถานที่ทำงาน	(ระบุรายละเอียด)
เบอร์โทร	(ระบุรายละเอียด)
Email	(ระบุรายละเอียด)
Line ID	(ระบุรายละเอียด)

#### 12. รายละเอียดผู้รับผิดชอบโครงการ

รหัสพนักงาน	(ระบุรายละเอียด)
ชื่อสกุล	(ระบุรายละเอียด)
ตำแหน่งบริหาร (ถ้ามี)	(ระบุรายละเอียด)
ค่านำหน้าตำแหน่งทางวิชาการ	(ระบุรายละเอียด)
ชื่อส่วนงาน/หน่วยงาน	(ระบุรายละเอียด)

## 2.4 เกณฑ์การประเมินเพื่อการจัดอันดับมหาวิทยาลัย THE Impact Rankings

**การคิดและคำนวณคะแนน** หลักฐานที่จะได้รับการประเมินจะใช้สูตรคำนวณแบบง่าย โดยหลักฐานจะเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการตอบคำถามตาม THE Impact Ranking ตั้งใจทรวัดโดยยึดเกณฑ์ของ SDGs ในแต่ละตัวชี้วัด คะแนนเต็มในแต่ละตัวชี้วัดสามารถมีจำนวนคะแนนเต็มตั้งแต่ 1-4 คะแนน (โดยส่วนใหญ่จะคิดเป็นคะแนนเต็ม 3 คะแนน) แบ่งเป็น



**ความแตกต่างด้านการคิดคะแนนของ SDGs** เนื่องจากมีคำถามที่แตกต่างในแต่ละ SDGs ขอบเขตการให้คะแนนจึงหลากหลาย ยกตัวอย่างเช่น

SDG 4 คะแนนรวมสูงสุด คือ 89.2 และคะแนนต่ำสุด คือ 15.1

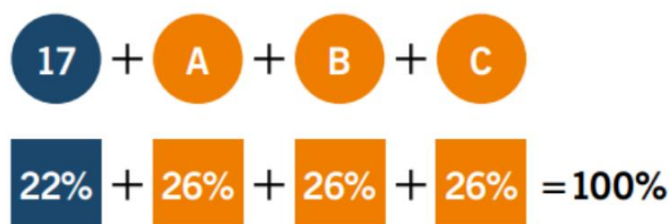
SDG 8 คะแนนรวมสูงสุด คือ 76.3 และคะแนนต่ำสุด คือ 7.2

ในการคิดคำนวณคะแนนโดยรวม (Overall Ranking) ขอบเขตของการให้คะแนนในทุก SDGs มีตั้งแต่ 0-100 คะแนน การตัดสินผลงานและการคำนวณคะแนนโดยรวม (Overall Ranking) ของมหาวิทยาลัย จะนับจาก SDGs ของมหาวิทยาลัยนั้นที่ได้คะแนนรวมสูงสุด 3 อันดับแรก (ไม่นับรวม SDG 17 เพราะเป็น SDG บังคับส่ง)

การคิดคำนวณคะแนนโดยรวม (Overall Score) การคิดคำนวณโดยรวม (Overall Score) จะคิดจากคำนวณจากจำนวนทั้งหมด 2 ส่วนหลัก ได้แก่


ส่วนที่ 1 คะแนนรวมจาก SDG 17 (บังคับ): 22%

ส่วนที่ 2 คะแนนรวมจาก SDG ที่มีคะแนนสูงสุด 3 อันดับแรก: อันดับละ 26%



การให้คะแนนในแต่ละ SDG คะแนนของแต่ละ SDG จะมาจากการเก็บรวบรวมข้อมูล 4 ประเภท ซึ่งจะมีข้อมูลที่มหาวิทยาลัยทั้งมีและไม่มีส่วนในการกรอกข้อมูลส่งผู้ทำการประเมิน THE Impact Ranking ดังนี้

การให้คะแนนในแต่ละ SDG	ส่วนที่ 1 ข้อมูลที่มหาวิทยาลัย ไม่มีส่วนในการกรอกข้อมูล	ส่วนที่ 1 ข้อมูลที่มหาวิทยาลัย จำเป็นต้องกรอกข้อมูล
	<p>1.1 งานวิจัย มาตรการงานวิจัยจะได้รับโดยตรงจาก Elsevier โดยจำกัดการค้นหางานวิจัยตามผลงานที่เกี่ยวข้องกับ SDG นั้น ๆ เท่านั้น และผลงานวิจัย ที่อยู่ในระยะเวลาไม่เกิน 5 ปีให้หลังหรือตั้งแต่ปี 2015-2019 (ใช้ใน The Impact Rankings 2021)</p> <p>ข้อยกเว้น มาตรการของสิทธิบัตรที่อ้างอิงงานวิจัยที่เข้าข่าย SDG 9 จะใช้ปีที่จดสิทธิบัตร ไม่ใช่ปีที่ตีพิมพ์ผลงานวิจัย</p>	<p>2.1 ตัวแปรต่อเนื่อง (Continuous Variables) คือ สถิติตัวเลข หรือข้อมูลเชิงปริมาณ ที่นำมาแปลงเป็นตัวแปรแบบบรรทัดฐานตามขนาดของมหาวิทยาลัย โดยนับจากข้อมูล 3 แหล่งช่วงเวลา ได้แก่</p> <p>2.1.1 ตามปฏิทิน เดือนมกราคมถึงธันวาคม ปี 2562</p> <p>2.1.2 ตามปฏิทินการศึกษา เดือนสิงหาคม ปี 2561 ถึงกรกฎาคม ปี 2562</p> <p>2.1.3 ตามปีงบประมาณ</p>

	 <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	<p>เดือนตุลาคมปี 2561 ถึง กันยายน ปี 2562</p> <p><b>2.2 ข้อมูลที่อิงหลักฐาน</b> <b>(Evidence Based Data)</b> เมื่อท่านตอบคำถามที่ไม่ใช่ คำถามเชิงปริมาณแล้ว ท่าน ต้องให้หลักฐานเชิงคุณภาพ เพื่อสนับสนุนคำตอบของ ท่านด้วยข้อมูลส่วนนี้มาจาก การการคัดสรรของ มหาวิทยาลัย โดยส่งห้ก ฐานเพื่อใช้สนับสนุน คำตอบที่กล่าวอ้างไว้ มี ประองค์ประกอบ คือ</p> <p>2.2.1 คะแนนในส่วนนี้จะต้อง มาจากคุณภาพของตัว หลักฐาน</p> <p>2.2.2 หลักฐานสามารถเปิด ให้เข้าถึงข้อมูลโดย สาธารณชน</p> <p>2.2.3 ข้อมูลส่วนนี้มักจะไม่ใช่ แปรแบบบรรทัดฐาน ตามขนาดของ มหาวิทยาลัย</p> <p>2.2.4 หลักฐานไม่จำเป็นต้อง ยืดยาวแต่ต้องแสดงให้เห็นถึง การลงมือปฏิบัติ ที่ชัดเจนในเชิงประจักษ์ ของมหาวิทยาลัยต่อ การจัดการและการ พัฒนาความยั่งยืน</p> <p>2.2.5 หากมีการทำงานที่มี ประสิทธิภาพร่วมกับผู้ มีส่วนเกี่ยวข้องในการ ทำงานร่วมกัน (Partnership) ทั้ง</p>
--	--	--

		ภาครัฐ เอกชน ใน ระดับชุมชน จังหวัด ประเทศ หรือนานาชาติ จะมีผลต่อการให้ คะแนนสูง
ช่วงเวลาของหลักฐานที่สามารถนำมาใช้ สนับสนุนคำตอบ	เมื่อตอบคำถามปลายปิดแล้ว หลักฐานที่นำมาสนับสนุนอาจไม่จำเป็นต้องมาจากปี 2019 แต่ให้หาหลักฐานที่สนับสนุนคำตอบต่อคำถามนั้น ๆ ได้ดีที่สุด โดยหลักฐานนั้นไม่ควรเก่าเกิน 2 ปี เช่น ใช้ใน THE Impact Ranking 2021 หลักฐานที่สามารถใช้ได้จะอยู่ระหว่างปี 2018 – 2020	
ประเภทเอกสารของ หลักฐานที่สามารถใช้ได้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เว็บไซต์ URL ที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสาธารณะ</li> <li>2. เอกสารดาวโหลดนามสกุล .doc .pdf .excel .gif .jpeg .png</li> </ol> ประเภทเอกสารดาวโหลด สามารถรวมไปถึง <ul style="list-style-type: none"> <li>- เอกสารนโยบาย (policy documents)</li> <li>- รายงาน (reports)</li> <li>- หลักฐานเอกสารการเผยแพร่ (publicity material)</li> <li>- ข้อคำแนะนำ (guides)</li> <li>- ตาราง (timetables)</li> </ul>	
ประเภทเอกสารดาว โหลดไม่สามารถรวม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิดีโอ (video)</li> <li>- ไฟล์เสียง (audio files)</li> </ul>	
นโยบาย	ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายบังคับใช้ กำหนดให้ต้องเป็นนโยบายที่มีช่วงเวลาจัดทำและทบทวนนโยบายล่าสุด เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายนี้ยังบังคับใช้อยู่ และมีการทบทวนอยู่เป็นประจำ กล่าวคือ หากท่านตั้งหรือจัดทำนโยบายใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งข้อมูลตาม SDGs ที่เกี่ยวข้องภายในปีใดก็ตาม การทบทวนเพื่อปฏิบัติใช้ครั้งล่าสุดต้องอยู่ในระยะเวลาไม่เกิน 5 ปี เช่น เพื่อใช้ใน THE Impact Rankings 2021 การทบทวนต้องอยู่ในระหว่างปี 2015 - 2020	

### 3. ทรัพยากรของนโยบาย

ทรัพยากรนโยบาย คือ สิ่งอำนวยความสะดวกต่อการบริหารนโยบาย ทรัพยากรนโยบายอาจรวมถึง เงินและสิ่งเสริมที่งบประมาณที่กำหนดไว้ในแผนงาน ทรัพยากรเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริม หรือช่วยให้ความสะดวกต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ทรัพยากรนโยบายที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้นโยบายบรรลุผล แต่การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความต้องการ ทรัพยากรเสริมอื่น ๆ อีกมาก และนอกจากนี้การนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลดีนั้นจะต้องมีทรัพยากรสนับสนุน อันได้แก่ จำนวนบุคลากร ข้อมูลที่ทันสมัย การมอบอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานการจัดสรรงบประมาณ การให้คำแนะนำและความช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่ขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน มีการใช้ทรัพยากรในหลายด้าน ทั้งคน งบประมาณ และอื่น ๆ ซึ่งจากการศึกษาของมาร์ธา เดอร์ธิก ในนโยบายสร้างเมืองใหม่ (Martha Derthick, 1972, p.87 อ้างถึงใน วรเดช จันทรศร, 2552, หน้า 123) หมายความว่ารวมถึงเงินงบประมาณ และแรงกระตุ้นสนับสนุนอื่น ๆ เพื่อช่วยให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดประสิทธิผล

#### 3.1 งบประมาณในการจัดโครงการ กิจกรรม เพื่อสนับสนุนความยั่งยืน

“งบประมาณที่ทำการทำโครงการทั้งหมดเป็นงบประมาณที่คณะจัดสรรขึ้น”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (พนักงานมหาวิทยาลัย, สัมภาษณ์ 12 มีนาคม 2564)

ในส่วนของงบประมาณที่ใช้จัดโครงการนั้น จะมีงบประมาณหลัก ๆ มาจาก 2 ส่วนด้วยกัน คือ งบประมาณที่คณะและส่วนงานจัดสรรเพื่อใช้ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับ SDGs และงบประมาณในส่วนของมหาวิทยาลัยที่มีการจัดสรรเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนของ SDGs ภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งในปีงบประมาณระหว่างปี พ.ศ. 2562 - พ.ศ. 2563 ทางมหาวิทยาลัยใช้งบในการจัดโครงการ กิจกรรม เพื่อสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ประมาณ 138 ล้านบาท โดยจัดมากกว่า 120 โครงการ

#### 3.2 แรงกระตุ้นสนับสนุนอื่น ๆ เพื่อช่วยให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดประสิทธิผล

“มหาวิทยาลัยได้เคยบอกว่าถ้าคณะไหนมีโครงการที่เกี่ยวกับ SDGs สามารถเขียนโครงการมาของงบประมาณกับทางส่วนกลางได้ แต่ในตอนนี้อาจยังไม่มีประกาศและเงื่อนไขที่ชัดเจนออกมา”

(พนักงานมหาวิทยาลัย, สัมภาษณ์ 12 มีนาคม 2564)

ในส่วนแรงกระตุ้นสนับสนุนนั้น ทางมหาวิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์ผ่านหน่วยงานแผนและงบประมาณในการสนับสนุนการจัดโครงการที่จัดขึ้น โดยหากคณะหรือหน่วยงานใดจัดโครงการที่มีการสนับสนุนหรือสอดคล้องกับ SDGs นั้น สามารถเขียนโครงการมายื่นเสนอของงบประมาณสนับสนุนกับทางมหาวิทยาลัยได้ แต่ปัจจุบันยังไม่มีการออกประกาศ หรือแจ้งเงื่อนไขออกมาว่าการจัดโครงการในลักษณะใดจึงจะได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากทางมหาวิทยาลัย หากในอนาคตมีการประกาศอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการสนับสนุนการจัดโครงการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับ SDGs จากทางส่วนกลาง ข้าพเจ้าคิดว่าโครงการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับ SDGs ในแต่ละส่วนงานที่จะจัดขึ้นนั้น จะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นและสามารถผลักดันเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนภายในมหาวิทยาลัยได้มากกว่าปัจจุบัน

#### 4. ลักษณะองค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถือเป็นองค์กรทางการศึกษาที่สำคัญแห่งหนึ่งของประเทศ มีหน้าที่หลักที่ต้องรับผิดชอบต่อการให้บริการด้านวิชาการและการศึกษาแก่ประชาชน ซึ่งในวาระที่พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลผ่านความเห็นชอบจากรัฐสภาโดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงลงพระปรมาภิไธยเมื่อปี พ.ศ. 2551 มีผลทำให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีสถานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ (ออกนอกระบบ) (ศูนย์สื่อสารองค์กร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556) โดยมีภารกิจหลักตามพระราชบัญญัติ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2551 มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงซึ่งพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดล พระมกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงประดิษฐานขึ้น เพื่อเป็นอนุสาวรีย์สมพระเกียรติแห่งพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวมีวัตถุประสงค์ที่จะบุกเบิก แสวงหาและเป็นคลังความรู้ ให้การศึกษา ส่งเสริม ประยุกต์และพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง สร้างบัณฑิต วิจัย เป็นแหล่งรวมสติ ปัญญา และบริการทางวิชาการแก่สังคม รวมทั้งสืบสานทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยมุ่งหวังให้บัณฑิตของมหาวิทยาลัยมีคุณธรรมกำกับความรู้ เพียบพร้อมด้วยสติปัญญาและจริยธรรม ใฝ่รู้ กอปรด้วยวิจารณ์ญาณ จิตใจเสียสละ และความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน วิทยาลัย สำนักวิชา สถาบันวิจัย สถาบันบริการ ศูนย์ สำนัก สถาบันสมทบ รวมถึงคณะ และภาควิชามากมาย โดยมี



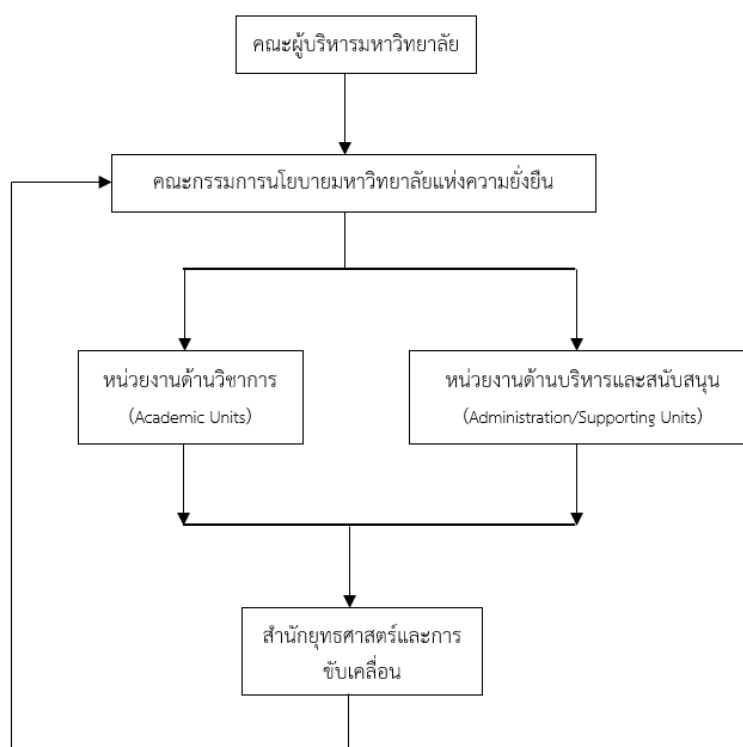
จำนวนคณะ หน่วยงาน และสำนักต่างๆ รวมทั้งหมด 42 แห่ง นอกจากนี้ นิสิตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกระดับ มีจำนวนทั้งสิ้น 37,626 คน แบ่งเป็น

- 1) นิสิตระดับปริญญาตรี จำนวน 26,202 คน
- 2) นิสิตระดับปริญญาโท จำนวนทั้งสิ้น 8,029 คน
- 3) นิสิตระดับปริญญาเอก จำนวนทั้งสิ้น 2,627 คน
- 4) นิสิตระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต และประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง จำนวนทั้งสิ้น 768 คน

และสำหรับจำนวนบุคลากรทั้งข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยมีทั้งสิ้น 8,138 คน โดยสังกัดหน่วยงานต่าง ๆ ตามโครงสร้างดังรูป



รูปภาพที่ 17 โครงสร้างองค์กร



“การทำงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วนที่ขนาดกันคือส่วนของคณะกรรมการที่ทำโครงการออกนโยบายที่ผลักดัน SDGs ส่วนอีกส่วนหนึ่งก็คือของสำนักยุทธศาสตร์ที่เป็นส่วนเก็บข้อมูลต่าง ๆ ”

(พนักงานมหาวิทยาลัย, สัมภาษณ์ 31 มีนาคม 2564)

การขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสามารถแบ่งออกเป็นการทำงาน 2 ส่วนที่คู่ขนานกันคือ

- 1) **CU Performance** คือการดำเนินงานของคณะกรรมการนโยบายมหาวิทยาลัยที่ยั่งยืนที่ครอบคลุมหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้ง 3 มิติ ประกอบด้วย 5 ด้านสำคัญโดยดำเนินการจัดโครงการ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ SDGs เช่น คณะกรรมการที่ดูแลด้านกายภาพและโครงสร้างพื้นฐานและด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร อยู่ภายใต้การดูแลของสำนักทรัพย์สินและกายภาพ ซึ่งขับเคลื่อน SDG 11 ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัย ทัวถึง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน และ SDG 12 รับรองแผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืนเป็นสำคัญ ซึ่งโครงการสำคัญได้แก่ Chula Zero waste เมื่อมีการกำหนดโครงการ กิจกรรม หรือมาตรการแล้ว ทางคณะกรรมการนโยบาย

มหาวิทยาลัยจะออกประกาศ ระเบียบ คำสั่ง หรืออื่น ๆ เพื่อเป็นการแจ้งและประชาสัมพันธ์ ไปสู่หน่วยงานทั้งด้านวิชาการและบริหารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

- 2) **CU SDGs Data Mapping** คือการดำเนินงานในส่วนของสำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน ที่ทำการรวบรวมข้อมูลการจัดกิจกรรม โครงการที่สอดคล้องกับ SDGs ภายใต้การดำเนินงานของคณะกรรมการนโยบายมหาวิทยาลัยที่ยั่งยืน โดยรวบรวมเป็นรายไตรมาส ผ่านแบบรายงานผลการดำเนินงานไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย เมื่อรวบรวมข้อมูลจากทุกหน่วยงานทั้งปีงบประมาณแล้วนั้น ก็จะดำเนินการคัดเลือกโครงการที่มีผลกระทบ (impact) อย่างรอบด้าน และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อรายการแก่ THE Impact Rankings และทำรายงาน Chulalongkorn University Sustainability Report

นอกจากการเก็บข้อมูลและรายงานข้อมูลแล้วนั้น หน้าที่สำคัญอีกประการของสำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนคือการจับคู่โครงการ กิจกรรม และมาตรการที่ดำเนินงานในมหาวิทยาลัยกับ SDGs ต่าง ๆ (Mapping) เพื่อทบทวนวิเคราะห์ว่ายังมี SDGs ใดที่สามารถนำมาพัฒนาต่อยอดเป็นโครงการ กิจกรรม หรือมาตรการ ต่อได้หรือไม่ เพื่อรายงานให้แก่คณะกรรมการนโยบายมหาวิทยาลัยที่ยั่งยืนทราบ และผลักดันโครงการ กิจกรรม และมาตรการต่อไป

ซึ่งในการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น การดำเนินงานของทั้งสองส่วนเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินคู่ขนานกันเพื่อสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันและผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์ไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในอนาคต

#### 4.1 การวางแผนทางในการดำเนินงาน

1. **การวางกลยุทธ์ (Strategy)** สร้างความเข้าใจในเรื่องเกณฑ์ SDG ทั้ง 17 ข้อ วิถีวัฒนธรรมมหาวิทยาลัยของ THE Impact Rankings และกติกาคำนวน ซึ่งการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโดย THE Impact Rankings สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยคือ “การเป็นผู้นำการสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อสร้างเสริมสังคมสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน” ซึ่งดำเนินการผ่าน 3 ยุทธศาสตร์สำคัญของจุฬาฯ ได้แก่ การสร้างผู้นำแห่งอนาคต (Future Leaders) การสร้างผลงานวิจัย นวัตกรรมที่มีประโยชน์สูงเพื่อสังคม (Impactful Research and innovation) และการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน (Sustainability)

**2. การวิเคราะห์ Impact Content** ได้คัดเลือกผลงานของคณาจารย์และนิสิตที่มีผลกระทบสูงในระดับโลก มีการอ้างอิงในวงวิชาการต่างชาติมาก มีการเชื่อมโยงกับสังคมและในระดับชาติ นำเสนอแก่ THE Impact Rankings

**3. การประสานพลังจู่หาฯ ในการทำงานร่วมกัน** ตั้งแต่สภามหาวิทยาลัย อธิการบดี ผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณะ หน่วยงานต่างๆ เพื่อรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผลงานวิจัย นวัตกรรมจู่หาฯ ที่ได้เด่นอย่างแท้จริง

**4. การเล่าเรื่อง (Storytelling)** ผนวกเนื้อหาข้อมูลงานวิจัย นวัตกรรมจู่หาฯ เรียบเรียงเป็นเรื่องราวที่น่าสนใจ และสื่อสารออกไปว่างานวิจัยและนวัตกรรมนั้นส่งผลกระทบต่อสังคมอย่างไร

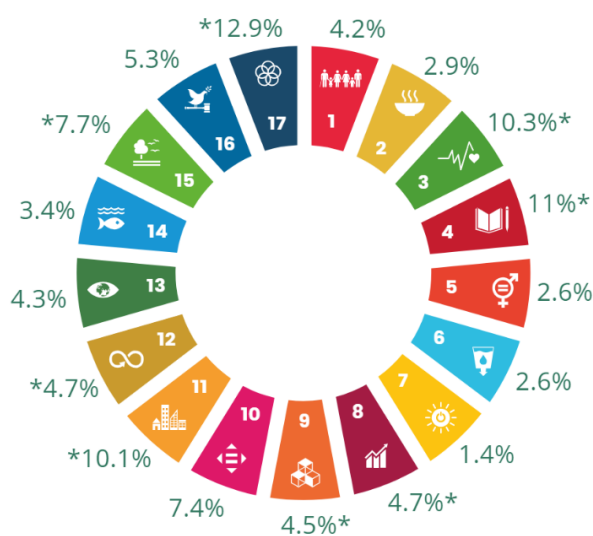
นอกจากแนวทางในการดำเนินการทั้ง 4 ข้อที่กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น สิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญอีก 2 ประการคือ

- 1) การเน้นเรื่องวิจัยให้มากยิ่งขึ้น จากการศึกษาเกณฑ์ THE จะพบว่า 27% ในทุกๆ เกณฑ์ของ SDG เกี่ยวข้องกับพื้นฐานของการวิจัย หากมีการบูรณาการนวัตกรรมการวิจัยกับการเรียนการสอน และการบริการวิชาการช่วยเหลือสังคม มหาวิทยาลัยจะเป็นความหวังให้กับสังคมได้อีกมาก ทุกวันนี้บริบททางสังคมเปลี่ยนไปมาก มหาวิทยาลัยไทยต้องพัฒนาผลงานวิจัยขึ้นเองเพื่อให้ทันกับความรู้และสร้างความมั่นคงในประเทศ มหาวิทยาลัยต้องเป็นกลไกสำคัญที่ตอบโจทย์สังคม
- 2) จู่หาฯ จะบูรณาการงานสอนและงานบริการสังคม เพื่อสร้างโอกาสความเท่าเทียมแก่คนในสังคม ให้มากยิ่งขึ้น เช่น โครงการจู่หาฯ-ชนบท เพิ่มการศึกษาที่มีคุณภาพ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนการสอนในรูปแบบออนไลน์ เสริมความรู้เรื่อง SDG ทั้ง 17 ข้อให้แก่นิสิตจู่หาฯ

โดยที่ผ่านมาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ดำเนินโครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับ SDGs เป็นจำนวนมาก ในปี พ.ศ. 2563 มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในเป้าหมาย SDGs 3,4,8,9,11,12,15 และ 17 จะเห็นได้จากร้อยละของโครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกับ SDGs ที่มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยได้วางไว้

- 1) โครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับ SDG 3 คิดเป็น ร้อยละ 10.3
- 2) โครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับ SDG 4 คิดเป็น ร้อยละ 11
- 3) โครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับ SDG 8 คิดเป็น ร้อยละ 4.7
- 4) โครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับ SDG 9 คิดเป็น ร้อยละ 4.5
- 5) โครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับ SDG 11 คิดเป็น ร้อยละ 10.3
- 6) โครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับ SDG 12 คิดเป็น ร้อยละ 4.7
- 7) โครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับ SDG 15 คิดเป็น ร้อยละ 7.7
- 8) โครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับ SDG 17 คิดเป็น ร้อยละ 12.9

โดยข้อมูลของร้อยละในการจัดโครงการและกิจกรรมนี้ ผู้วิจัยคำนวณจากจำนวนโครงการ และกิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งหมดที่เผยแพร่ต่อสาธารณะในเว็บไซต์ของทางมหาวิทยาลัย <http://www.sustainability.chula.ac.th/sdgs/> โดยคำนวณจากโครงการและกิจการที่สอดคล้องในแต่ละ SDGs ต่อการจัดโครงการและกิจกรรมทั้งหมด



รูปภาพที่ 18 ร้อยละการจัดโครงการที่สอดคล้องกับ SDGs ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่มา: <http://www.sustainability.chula.ac.th/sdgs/>

## 5. การสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรถือเป็นหัวใจสำคัญหัวใจหนึ่ง ที่จะสามารถทำให้องค์กรนั้น ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือยุทธศาสตร์ที่วางไว้ เพราะการสื่อสารภายในองค์กรเป็นสื่อกลาง นำความต้องการ ความคิด ความรู้สึก ไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมายระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกัน บุคคลต่อกัน หรือระหว่างองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างสอดคล้องหรือตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ การติดต่อสื่อสารเป็นกิจกรรมที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติอยู่เสมอไม่ว่าจะต้องตำแหน่งใดในองค์กร ทั้งในแง่ส่วนตัว บุคคลต่างๆ ก็ต้องมีการสื่อสารกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลการทำงาน หรือเพื่อการประสานงานและความเข้าใจต่างๆ อย่างเหมาะสม และในแง่องค์กรการสื่อสารจะช่วยสร้างและจรรโลงวัฒนธรรมขององค์กรให้ยาวสืบต่อไป และสร้างองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย ซึ่งการสื่อสารภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สามารถสรุปได้อยู่ 4 ทิศทาง คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) ซึ่งเป็นการติดต่อจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลักษณะของการสั่งงาน บอกเป้าหมายวัตถุประสงค์ การมอบหมายงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (Performance Feedback) รวมทั้งการประชุม (Meeting) ก็เป็นวาระที่ติดต่อกันได้ ในปัจจุบันการติดต่อจากบนมาล่างที่ผู้บริหารนิยมใช้มากคือการประชุมงาน การจัดทำวารสารภายใน ตลอดจนพยายามให้บุคลากรเห็นความสัมพันธ์ว่างานของเขามีความสำคัญและมีผลต่อแผนงานโครงการขององค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้ช่วยกันสร้างสรรค์ผลงานให้สูงขึ้น

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหาร เช่น การขอคำแนะนำ การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้ทราบ ซึ่งการสื่อสารแบบนี้มักจะสั้นและไม่ค่อยเกิดขึ้น เพราะบุคลากรไม่กล้าพอที่จะติดต่อกับผู้บริหารเพราะกลัวว่าผู้บริหารจะประเมินตนเองว่า ไม่มีความสามารถ ไม่เก่ง หรือกลัวว่าจะได้รับผลในทางลบกลับคืนมา หรือถ้าจะสื่อก็อาจจะสื่อข้อมูลที่เป็นเรื่องดีเพื่อเอาใจผู้บริหารจะอย่างไรก็ตามองค์กรควรต้องส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนให้มากขึ้น การสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการดังนี้

- 1) ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน เช่น ปัญหาจากการปฏิบัติงานซึ่งผู้บริหารจะได้ใช้ข้อมูลเหล่านี้เป็นฐานในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางขององค์กรด้วย
- 2) ทำให้ผู้บริหารได้รับทราบประสิทธิผลและปัญหาอุปสรรคจากบนลงล่าง
- 3) ทำให้พนักงานลดความกดดัน และความเครียดต่างๆ ลงได้ระดับหนึ่ง เพราะได้โอกาสสื่อสารให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลและปัญหา
- 4) ทำให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมและมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น จึงเพิ่มแรงยึดเหนี่ยวขององค์กรให้สูงขึ้นได้

ดังนั้นผู้บริหารจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการสื่อสารกับผู้บริหารมากขึ้นในรูปแบบต่างๆ ดังต่อไปนี้ เช่น จัดให้มีกล่องรับความคิดเห็น จัดสำรวจทัศนคติของบุคลากรในเรื่องต่างๆ เช่น สำรวจความคิดเห็นด้านการสื่อสาร, ประกาศนโยบายเปิดประตูกว้างให้สามารถเข้าพบผู้บริหารได้สะดวกขึ้น, การประชุมนัดพิเศษ, การพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ

3. การสื่อสารในแนวนอน (Later หรือ Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารในแนวทางเดียวกัน กลุ่มงานเดียวกัน หรือในระดับเดียวกันจะมีความเป็นมิตร เป็นกันเอง จะช่วยให้การประสานงานได้ดีขึ้น ซึ่งช่วยลดเวลาการสื่อสารตามสายงาน และยังเป็นช่องทางในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กรเพราะได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารข้อมูลระหว่างกันทำให้เห็นโอกาสต่างๆ มากขึ้น

4. การติดต่อสื่อสารในแนวทแยง (Diagonal Communication) มักเป็นการสื่อสารข้ามส่วนงานและข้ามระดับ โดยปกติมักจะเป็นการสื่อสารของฝ่ายให้คำแนะนำกับฝ่ายปฏิบัติการ เช่น ผู้จัดการฝ่ายบุคคลติดต่อไปยังพนักงานฝ่ายการผลิตเพื่อแจ้งข้อมูลด้านกฎระเบียบที่ประกาศให้ใช้ให้พนักงานได้ทราบ

### 5.1 ช่องทางการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สามารถจำแนกช่องทางออกเป็น 2 ช่องทางคือ

1. ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (formal communication channels) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีขั้นตอน โดยผ่านระเบียบข้อบังคับโครงสร้างการบริหารขององค์กร โดยอาจจะเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง หรือล่างขึ้นบน หรือในระดับเดียวกันก็ได้ การ

ติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการนี้จะมีเงื่อนไขที่สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของผู้ส่ง และผู้รับข่าวสาร เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารในรูปแบบนี้ เช่น บันทึกรายชื่อ, Less paper เป็นต้น

2. ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (informal communication channels) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรตามกลุ่มสังคม หรือความชอบพอโดยตรง อาศัยความสัมพันธ์ สนิทสนม คั่นเคย การแนะนำจากเพื่อนฝูง การรู้จักเป็นการส่วนตัว โดยไม่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของการบริหารองค์การ เป็นลักษณะของการพบปะพูดคุยสนทนากัน การระบายความทุกข์ หรือการขอคำปรึกษากันในงานเลี้ยง ซึ่งจะเป็นลักษณะแบบปากต่อปาก ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารจะมาก หรือน้อยขึ้นกับการยอมรับความเข้าใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มที่ไม่เป็นทางการด้วยกัน เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารในรูปแบบนี้ เช่น การจัดตั้งกลุ่มไลน์ของส่วนงาน การจัดตั้งกรุ๊ปเฟสบุ๊ค เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสารในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้นมีรูปแบบและช่องทางการเลือกใช้กระบวนการสื่อสารอย่างใด อย่างหนึ่งให้มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและสามารถเห็นความแตกต่างของบุคลากรโดยเฉพาะองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมากและต่างสาขาวิชาชีพ และจะต้องใส่ใจในรายละเอียดส่วนนี้ด้วย เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยส่วนงานหลายๆ ฝ่าย จึงจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารที่สามารถสื่อให้เข้าใจถึงภารกิจแต่ละด้านได้เป็นอย่างดี และเป็นการช่วยลดทอนปัญหาภายในองค์กร

## 6. ความเข้าใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ

หากผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจหรือสงสัยในวัตถุประสงค์ของนโยบายว่าเพราะเหตุใดจึงต้องมีนโยบายอย่างนี้ หรือสงสัยว่าความต้องการที่แท้จริงของผู้กำหนดนโยบายคืออะไร นโยบายที่ทำอยู่มีประโยชน์อย่างไร ใครคือผู้ที่ได้รับผลประโยชน์แท้จริงจากการดำเนินนโยบาย ข้อสงสัยไม่เข้าใจต่อนโยบายจะทำให้ผู้ปฏิบัติขาดความมั่นใจ ขาดความไว้วางใจต่อนโยบายส่งผลกระทบต่อความตั้งใจที่จะทุ่มเทพลังความสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ยิ่งไปกว่านั้น หากผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกไม่พอใจต่อนโยบาย เพราะเห็นว่านโยบายที่รับผิดชอบไม่ค่อยเป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือไม่ค่อยเป็นประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ หรือบางที่อาจเห็นว่าเป็นเป้าหมายของนโยบายที่ดี แต่วิธีการปฏิบัติไม่ดี อาจปฏิบัติงานแบบเฉื่อยชา เพราะมีความรู้สึกไม่ชอบนโยบาย หากผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่มีความรู้สึกต่อนโยบายที่นำไปปฏิบัติเช่นนี้ นโยบายที่นำไปปฏิบัติมีโอกาสที่จะไม่สำเร็จสูง แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้านโยบายใดที่ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติชัดเจน รู้สึกพอใจสูง เพราะเห็นว่านโยบายที่ประกาศใช้จะเป็น



ประโยชน์ต่อส่วนร่วมอย่างแท้จริง และองค์กรก็จะได้ประโยชน์จากการดำเนินนโยบายนี้ การมีพื้นฐานความคิดต่อนโยบายเช่นนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติ จะทุ่มเทความสามารถและอุทิศเวลาในการปฏิบัติงาน โดยอาจจะเข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะแนวทางตามความเหมาะสม ตามสถานการณ์แห่งความจริงจะส่งผลให้นโยบายบรรลุผล

“การทำโครงการให้สอดคล้องกับ SDGs เป็นสิ่งที่ต้องทำ และคิดว่าทุกคนทำตามอยู่แล้วค่ะ เพราะเป็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และเป็น OKR ของมหาวิทยาลัยด้วย และต้องตอบเป้าหมายของ OKR ให้ได้”

(พนักงานมหาวิทยาลัย, สัมภาษณ์ 12 มีนาคม 2564)

“SDGs เป็นยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นหัวใจของมหาวิทยาลัย อย่างคนบดีของคณะก็จะซีเรียสมากในเรื่องของ OKR แม้แต่ OKR ของมหาวิทยาลัยยังไม่ออก ก็ให้ฝ่ายแผนของคณะชี้แจงออกมาว่าจะให้แต่ละภาควิชาของคณะขับเคลื่อนอะไรได้บ้าง”

(พนักงานมหาวิทยาลัย, สัมภาษณ์ 12 มีนาคม 2564)

การยอมรับนโยบายเป็นในรูปแบบที่เจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัตินั้นมองว่า เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ Sustainable Development Goals (SDGs) เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญซึ่งถูกกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องนำมาปฏิบัติ ไม่สามารถละเลยการปฏิบัติได้ นอกจากนี้การนำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนไปปฏิบัติ นั้น ยังสอดคล้องและถูกกำหนดไว้กับ OKRs ซึ่งมีผลต่อการประเมินการทำงานของส่วนงาน หากไม่ปฏิบัติก็จะมีผลต่อการประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความจำเป็นต้องนำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนมาปฏิบัติในหน่วยงาน



## บทที่ 5

### ข้อเสนอแนะ และข้อจำกัดของการศึกษา

ในบทที่ 5 เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ และข้อจำกัดของการศึกษาการศึกษาวิจัย “การขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน” โดยผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ คือ

- 1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย
- 2) ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ
- 3) ข้อจำกัดของการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย “การขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน” มุ่งตอบวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์แนวทางในการขับเคลื่อนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนร่วมโดยตรงในการขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลที่ครบถ้วนแล้วจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยการใช้ความและสร้างข้อสรุปจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งปรากฏผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ ซึ่งจากการประเมิน การขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ในครั้งนี้ผู้วิจัยมีการจัดทำข้อเสนอแนะ โดยพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องและจัดทำ ข้อเสนอแนะใน 3 ประเด็นคือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และข้อเสนอแนะ เพื่อการศึกษา วิจัยต่อไป ดังนี้

## 5.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนของการขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ควรเป็นการกำหนดโครงการและขับเคลื่อนโครงการโดยเน้นที่

- 1) **สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน**  
จากการศึกษาวิจัยพบว่าความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการผลักดันโครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะในหน่วยงานที่เป็นคณะผู้ปฏิบัติงานหรือสายปฏิบัติการส่วนมากไม่มีความเข้าใจในเรื่อง SDGs ที่มากพอ ทำให้โครงการที่เกิดจากคณะส่วนมากเป็นโครงการประจำ และกิจกรรมประจำ เป็นส่วนใหญ่ ไม่มีการผลักดันให้เกิดโครงการ กิจกรรมใหม่ที่ส่งเสริม ผลักดัน SDGs ที่ชัดเจน ผ่านการจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ SDGs และการผลิตคู่มือเกี่ยวกับตัวชี้วัดของ SDGs
- 2) **การส่งเสริมหน่วยงานในการนำนโยบายไปปฏิบัติ** ควรจัดตั้งหรือแต่งตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยตรง การมีคณะกรรมการนโยบายมหาวิทยาลัยแห่งความยั่งยืนที่รับผิดชอบในเรื่องดังกล่าว และแจกจ่ายงานไปยังหน่วยงาน และสำนักต่าง ๆ ซึ่งมีภาระงานมากอยู่แล้ว ทำให้เรื่องของการผลักดันเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นเพียงส่วนหนึ่งของงานในหน่วยงานเท่านั้น ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการทำงาน และการผลักดันในเรื่องนี้ ประเด็นสำคัญอีกประการคือการมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงจะช่วยให้เมื่อเกิดข้อซักถาม หรือข้อคำถามในการดำเนินงานสามารถหน่วยงานต่าง ๆ สามารถสอบถามปัญหาที่เกิดขึ้นได้โดยตรง และสามารถแก้ปัญหาได้ทันถ่วงที
- 3) **กระจายทรัพยากรที่ก่อให้เกิดกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนมากขึ้น** เนื่องจากปัจจุบันทรัพยากรในการดำเนินการในแต่ละหน่วยงานเป็นทรัพยากรที่แต่ละหน่วยงานจัดสรรปันส่วนในแต่ละหน่วยงานเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของงบประมาณ ทำให้การจัดสรรงบประมาณเพื่อไปดำเนินงานขับเคลื่อนกิจกรรมและโครงการในแต่ละหน่วยงานไม่เท่ากัน บางหน่วยงานอาจมีแนวคิดในการจัดทำโครงการแต่อาจมีทรัพยากรไม่เพียงพอซึ่งจะทำให้การดำเนินโครงการล่าช้าได้

ทั้งนี้ส่วนกลางของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงควรออกข้อปฏิบัติ และกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน ในการส่งเสริมการจัดโครงการและกิจกรรมในระดับ คณะ และสำนัก เพิ่มมากขึ้น และให้การสนับสนุนในส่วนองแรงกระตุ้น อื่น ๆ นอกจากงบประมาณ เช่น ข้อมูลที่ทันสมัย การมอบอำนาจหน้าที่ใน การดำเนินงานการจัดสรรงบประมาณ การให้คำแนะนำและความ ช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง เพื่อให้เกิดการสนับสนุนที่ชัดเจนและ หน่วยงานสามารถขับเคลื่อนกิจกรรม โครงการได้อย่างเต็มที่

- 4) **การสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพิ่มขึ้น** การขับเคลื่อนเป้าหมาย การพัฒนาที่ยั่งยืน ไม่สามารถดำเนินได้เพียงภายในจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยเท่านั้น ดังนั้นในการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ต้องอาศัยความร่วมมือในทุกภาคส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาค ประชาสังคม และภาคประชาชน ให้กว้างขวางออกไปเพิ่มขึ้น นอกจากนั้น คือการร่วมสร้างสังคมและค่านิยมในเรื่อง “การพัฒนาความยั่งยืน” ให้เป็น ค่านิยมหลักในสังคมไทย

## 5.2 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

การศึกษา “การขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน” เป็นการศึกษา แนวทางในการขับเคลื่อนและปัญหาอุปสรรคในการขับเคลื่อน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ และ สะท้อนประสบการณ์ของการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้นในการศึกษาในครั้งต่อไป ควรพิจารณาเพิ่มเติมในประเด็นต่อไปนี้

### 1) การศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยในเชิงปริมาณ

เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก จึงทำ ให้เกิดคำถามในการตีความเรื่องการให้ความหมาย และการให้ค่าเรื่อง ความระดับความมาก น้อย และความสามารถในการจำแนกของความ เข้าใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนั้นจึงมีควรทบทวนความเข้าใจของผู้นำ นโยบายไปปฏิบัติด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณในครั้งต่อไป

### 2) การศึกษาโดยการเปลี่ยนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้นำผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่สำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

และเจ้าหน้าที่หน่วยงานแผนและยุทธศาสตร์ ประจำคณะ เพื่อให้ได้ข้อมูล ในส่วนของผู้เกี่ยวข้องเพิ่มเติม ดังนั้นผู้ศึกษาวิจัยเห็นว่าควรมีการทดสอบ การขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนผ่านผู้ให้ ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมดังนี้ เช่น 1) คณาจารย์ประจำ 2) นักวิจัย และ 3) นิสิต เป็นต้น

### 5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย

จากการดำเนินการศึกษาวิจัยในประเด็น “การขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน” เพื่อตอบวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั้น ในระหว่างการศึกษาค้นคว้าได้พบข้อจำกัดในการ ทำการศึกษาวิจัย ดังนี้

#### 1) การกำหนดขอบเขตของการวิจัย

ด้วยการศึกษาการขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่การพัฒนาอย่าง ยั่งยืนเป็นสิ่งที่ยังมีการดำเนินการอยู่ต่อเนื่อง ยังไม่เสร็จสมบูรณ์ และถือเป็น ช่วงต้นของการให้ความสำคัญกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำให้พบว่า

- i. การดำเนินงานในบางเรื่องยังไม่เป็นรูปธรรมเป็นเพียงแผน นโยบายที่วางไว้คร่าว ๆ เท่านั้น
- ii. ยังไม่มีการออกกฎระเบียบ และข้อปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้นำ นโยบายไปปฏิบัติสามารถปฏิบัติตามได้โดยง่าย

#### 2) ข้อจำกัดในการรวบรวมข้อมูล

ในระหว่างการเก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลนั้น ได้เกิดการแพร่ ระบาดของไวรัสโควิดขึ้น ทำให้ไม่สามารถเข้าไปสืบค้นเอกสารในห้องสมุด และเข้าขอเอกสารต่าง ๆ ในหน่วยงานได้ นอกจากนี้ในการขอสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลนั้น สามารถนัดได้ลำบากด้วยทุกท่านทำงานอยู่ที่บ้านและมี ภารกิจในการทำงานค่อนข้างมาก



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## บรรณานุกรม

- B. Natividad, B. I. a. L. M. (2020). Drivers for Universities' Contribution to the Sustainable Development Goals: An Analysis of Spanish Public Universities. *Sustainability* 2021, 13(1), 89.
- Benny Hjern, C. H. (1982). Implementation Research as Empirical Constitutionalism. *European Journal of Political Research*, 10(2), 105-115.
- Donald S. Van Meter, C. E. V. H. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration and Society*, 6(4), 447.
- Elmore, R. F. (1978). Organization Models of Social Program Implementation. *Public Policy*, 26, 185.
- Roll'n'Code. (2018). Sustainable Development: Introduction. Retrieved from <https://medium.com/@rollnocode/sustainable-development-introduction-d48452fbacf0>
- The world university rankings. (2020). Impact Rankings 2020. Retrieved from <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings#!>
- Togo, A. M. a. M. (2019). Implementation of SDGs at the University of South Africa. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(5), 932-950. doi:10.1108/IJSHE-04-2019-0156
- United Nations. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development "Our Common Future"*, . Retrieved from <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>:
- United Nations Statistics Division Development Data and Outreach. (2017). Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development, . Retrieved from <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list>. Retrieved 8 February 2021 <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list>
- เกษร เกษมชื่นยศ. (2563). การพัฒนาของไทยตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน. วารสารจันทร์เกษมสาร, 26(1), 18-20.
- จุมพล หนิมพานิช. (2554). การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มุมมองในทัศนะทางรัฐศาสตร์ การเมือง และรัฐประศาสนศาสตร์ การบริหาร และกรณีศึกษาของไทย. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์ จำกัด.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2561a). โครงสร้างองค์กร. Retrieved from

<https://www.chula.ac.th/about/overview/organization-chart/>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2561b). รู้จักจุฬาฯ ประวัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศไทย. Retrieved from <https://www.chula.ac.th/about/overview/history/>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2561c). รู้จักจุฬาฯ ข้อมูลและสถิติ. Retrieved from

<https://www.chula.ac.th/about/overview/facts-and-stats/>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2563). จุฬาฯ ครองอันดับหนึ่งของไทย และอันดับ 45 ของโลกด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของระบบนิเวศทางบก. Retrieved from <https://www.chula.ac.th/news/29913/>

พระราชบัญญัติ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551).

วรเดช จันทรศร. (2552). ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (4 ed.). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการค้า. (2563). ที่มาของ “การพัฒนาอย่างยั่งยืน”. Retrieved from

<https://exac.exim.go.th/detail/20200707111848/20200707172110>

สัญญา เคนาภูมิ และบุรณัตร์ จันทร์แดง. (มกราคม-เมษายน 2562). ตัวแบบทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติ. วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น, 3(1), 95-116.

สำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน. (2563). ความเป็นมาสำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน. Retrieved from

<https://www.cts.chula.ac.th/about/history/>

อนันตชัย ยुरประถม และคณะ. (2557). ไขความหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน. Retrieved from

<https://www.setsustainability.com/download/rbp1ocghkitz7e8>





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

Call me 'mm'



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**