



# แผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยอง 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

จัดทำโดย  
กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สนับสนุนโดย

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์  
วิจัยและนวัตกรรม



สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา  
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ



## สารบัญ

|                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| พระบรมราชโบายด้านการศึกษายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ .....                                                                          | 5  |
| สารจากพลเอก ดาว์พงษ์ รัตนสุวรรณ องคมนตรี .....                                                                                      | 6  |
| สารจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม .....                                                          | 7  |
| สารจากปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.....                                                                     | 8  |
| สารจากผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ.....                                               | 9  |
| สารจากประธานที่ประชุมอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....                                                                               | 10 |
| บทสรุปผู้บริหาร .....                                                                                                               | 11 |
| 1. บทนำ .....                                                                                                                       | 15 |
| 2. มหาวิทยาลัยราชภัฏกับการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว บนฐานทุนทางภูมิสังคม เศรษฐกิจและการศึกษาของพื้นที่..... | 19 |
| 2.1 บทบาทมหาวิทยาลัยราชภัฏกับการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว .....                                             | 19 |
| 2.2 ผลลัพธ์โดยรวมของการพัฒนาระยะ 5 ปี ตามแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) .....             | 20 |
| 2.3 Super KPI ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะขับเคลื่อนให้ประเทศไทยไปสู่ประเทศพัฒนาแล้วภายในปี 2570 .....                            | 21 |
| 3. แผนที่นำทางการปฏิบัติการรายยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570).....                                        | 22 |
| 3.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาท้องถิ่น .....                                                                                          | 22 |
| 3.1.1 จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ .....                                                                                                   | 23 |
| 3.1.2 เป้าประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์สำคัญ (Key Result) .....                                                                    | 23 |
| 3.1.3 แผนงานบูรณาการหลัก.....                                                                                                       | 25 |
| 3.1.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor).....                                                                                | 32 |
| 3.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนาครู.....                                                                                         | 33 |
| 3.2.1 จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ .....                                                                                                   | 33 |
| 3.2.2 เป้าประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์สำคัญ (Key Result) .....                                                                    | 34 |

|       |                                                                                                                                               |    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2.3 | แผนงานบูรณาการหลัก.....                                                                                                                       | 36 |
| 3.2.4 | ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor).....                                                                                                | 41 |
| 3.3   | ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับคุณภาพการศึกษา .....                                                                                                | 42 |
| 3.3.1 | จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ .....                                                                                                                   | 43 |
| 3.3.2 | เป้าประสงค์ (objective) และผลลัพธ์สำคัญ (key result) .....                                                                                    | 43 |
| 3.3.3 | แผนงานบูรณาการหลัก.....                                                                                                                       | 46 |
| 3.3.4 | ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (key success factor) .....                                                                                               | 56 |
| 3.4   | ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ.....                                                                                                 | 57 |
| 3.4.1 | จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ .....                                                                                                                   | 58 |
| 3.4.2 | เป้าประสงค์ (objective) และผลลัพธ์สำคัญ (key result) .....                                                                                    | 58 |
| 3.4.3 | แผนงานบูรณาการหลัก.....                                                                                                                       | 60 |
| 3.4.4 | ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor).....                                                                                                | 67 |
| 4.    | กลไกการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล.....                                                                                       | 68 |
| 4.1   | แนวทางการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ (Deployment & Implementation).....                                          | 68 |
| 4.2   | งบประมาณ.....                                                                                                                                 | 69 |
| 4.3   | โครงการสำคัญ (Milestone projects) เพื่อบรรลุการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ..... | 69 |
| 4.4   | การเก็บข้อมูลเพื่อการติดตามและการประเมินผล .....                                                                                              | 69 |
| 4.5   | แนวปฏิบัติที่ดีต่อระบบบริหารจัดการงบประมาณและโครงการ (Best practice).....                                                                     | 72 |
| 5.    | ภาคผนวก.....                                                                                                                                  | 73 |
| 5.1   | กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570).....                      | 73 |
| 5.1.1 | กระบวนการคาดการณ์อนาคต.....                                                                                                                   | 73 |
| 5.1.2 | กระบวนการสร้างภาพอนาคต (Scenario Building) .....                                                                                              | 73 |

|                                                                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1.3 ผลการสำรวจความคิดเห็นโดยใช้เครื่องมือ SOAR Analysis และ STEEP Analysis .....                                                            | 74  |
| 5.2 ภาพอนาคตในระยะ 10 ปี ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ .....                                                                                      | 77  |
| 5.3 คณะกรรมการและคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง.....                                                                                                   | 83  |
| 5.3.1 คณะกรรมการออกแบบกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ....                                                         | 83  |
| 5.3.2 คณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ .....                                                                         | 83  |
| 5.3.3 รายชื่อผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)..... | 84  |
| 5.3.4 คณะทำงานแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570).....                         | 100 |

## พระบรมราโชบายด้านการศึกษาสู่ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

พระบาทสมเด็จพระปรเมนทรรามาธิบดีศรีสินทรมหาวชิราลงกรณ พระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงให้ความสำคัญกับการศึกษาและทรงมุ่งหมายให้การศึกษาสร้างคนไทยให้มีคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ 1) มีทัศนคติที่ดีและถูกต้อง 2) มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคงเข้มแข็ง 3) มีอาชีพ มีงานทำ และ 4) เป็นพลเมืองดี มีระเบียบวินัย อันเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความมั่นคงให้กับประเทศชาติ และด้วยทรงคิดก่อปรกัจะมีพระราชดำริว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันที่เป็นประโยชน์และเป็นกลไกที่พัฒนาประเทศได้อย่างยิ่ง ดังความที่พระราชทานแก่อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ ณ พระที่นั่งอัมพรสถาน เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม พ.ศ. 2560 ความว่า

**“...อยากให้ทุกคนมีกำลังใจที่จะทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏของเรา เป็นประโยชน์กับประชาชน เป็นประโยชน์ต่อภูมิภาคและท้องถิ่นจริงๆ จังๆ ในเรื่องการดำรงชีวิต ในเรื่องความรู้ทั่วไปและข้อสำคัญคือผลิตคนดี ผลิตคนดีที่เป็นประโยชน์แก่ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และสังคม...คิดว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันที่เป็นประโยชน์และเป็นกลไกที่พัฒนาประเทศได้อย่างยิ่ง ถ้าหากตั้งใจ ร่วมกัน และศุยก้นมากๆ จะเป็นสถาบันหลักที่พัฒนาประเทศและประชาชนได้อย่างมาก...”**

เพื่อสนองพระบรมราโชบายด้านการศึกษาและพระราชดำริ ข้างต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงน้อมนำ พระราโชบายด้านการศึกษา และพระมหากฤษฎีคุณที่ทรงมีต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการเป็นสถาบันการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยมาเป็นแนวทางในการจัดทำยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ประกอบด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนาครู ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับคุณภาพการศึกษา และยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และเพื่อให้มีแนวทางในการปฏิบัติยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ทปอ.มรภ.) ร่วมกับสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) จึงจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันหลักที่เป็นประโยชน์และเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศและประชาชนสืบไป

## สารจากพลเอก ดาว์พงษ์ รัตนสุวรรณ องคมนตรี

นับตั้งแต่ช่วงปลายปี พ.ศ. 2559 มหาวิทยาลัยราชภัฏได้น้อมนำพระมหากรุณาธิคุณ และพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง ทั่วประเทศ ให้เกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน อันเป็นหัวใจสำคัญตามมาตรา 7 และ 8 ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

ด้วยสถานการณ์ในยุคศตวรรษที่ 21 ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่แน่นอนและผันผวน กอปรกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ส่งผลให้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องเร่งปรับบทบาทตามยุทธศาสตร์อย่างก้าวกระโดดทั้งทางด้านพัฒนากำลังคนกลุ่มเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศและการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่มีความหลากหลายให้สามารถพึ่งพาตนเองจากผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการศึกษา ด้วยองค์ความรู้วิชาการที่ไม่เพียงแต่ถูกต้องแต่ยังต้องเหมาะสมกับความหลากหลายในการเรียนรู้จนเกิดเป็นสมรรถนะในการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมเป็นพลเมืองดีของประเทศไทยภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขต่อไป

ในการที่ ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ทปอ.มรภ.) ได้ระดมสรรพกำลังในการระดมความคิดเห็นจากผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร โดยได้รับความร่วมมือจากสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) ในการอำนวยความสะดวกดำเนินการดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ให้ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นสิ่งที่น่าชื่นชม และขอเป็นกำลังใจให้ “คนของพระราชอา” สามารถนำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีที่คำนึงถึงบริบทของพื้นที่บริการในความรับผิดชอบของแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งจะมีแผนงานโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกัน มีการวิเคราะห์และประเมินอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การบูรณาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในมหาวิทยาลัย นอกมหาวิทยาลัย และระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยกันเอง

ดังนั้นแล้วจึงนับได้ว่าเป็นการรวมสรรพกำลังและทรัพยากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศร่วมกันขับเคลื่อนให้บรรลุตามผลลัพธ์โดยรวมของการพัฒนาระยะ 5 ปี ตามแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยกันทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้ประเทศไทยไปสู่ประเทศพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม

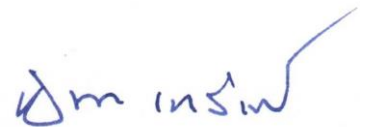


พลเอกดาว์พงษ์ รัตนสุวรรณ  
องคมนตรี

## สารจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ด้วยเป้าหมายสำคัญของประเทศคือการก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ประกอบกับผลกระทบจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกในมิติต่าง ๆ อาทิ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากรที่ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ สถานการณ์ช่วงชิงแรงงานทักษะสูง รวมถึงการฟื้นฟูประเทศจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จึงจำเป็นต้องเร่งสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจและพัฒนากำลังคนของประเทศทั้งในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีควบคู่ไปกับด้านเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยเฉพาะตั้งแต่ในระดับเศรษฐกิจฐานรากเพื่อสร้างรากฐานของประเทศที่เข้มแข็งเพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้เจริญเติบโตและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง ในฐานะหน่วยงานที่มีจุดเด่นในด้านการเข้าถึงและเข้าใจพื้นที่เป็นอย่างดี มีที่ตั้งที่กระจายตัวอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ และมียุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นเป็นทิศทางการขับเคลื่อนสำคัญ จึงถือเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในการระดมสรรพวิชาความรู้ลงไปในพื้นที่ ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ในระดับชุมชนท้องถิ่นจนถึงในระดับพื้นที่ภูมิภาคซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ

กระทรวง อว. โดย สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ และมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง จึงได้ร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) รวมถึงการพัฒนาข้อริเริ่มสำคัญของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อรวมพลังกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ สร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ในการยกระดับเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนท้องถิ่นที่มีอัตลักษณ์ที่แตกต่างกันในแต่ละภูมิภาคของประเทศ โดยคาดหวังว่าภายในระยะเวลา 5 ปี ของการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการดังกล่าวนี้จะทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศในอีกประเภทหนึ่ง เป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยที่มีจุดเด่นในด้านศาสตร์วิชาที่มีพื้นที่เป็นฐาน มีการจัดการศึกษารูปแบบใหม่ที่ตอบสนองความต้องการในโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ผลิตนักศึกษาที่ปฏิบัติเก่ง พัฒนาเป็น สอนเก่ง มีความรักและศรัทธาต่อประเทศชาติ เป็นมากกว่าสถาบันเพื่อการศึกษา ที่รองรับการดำเนินงานในการเป็นที่พึ่งพื้นฐานของพื้นที่เพื่อช่วยให้เกิดการยกระดับ GPP ของจังหวัด รวมถึงอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความภาคภูมิใจในจุดเด่นที่แตกต่าง มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการดำเนินงานเทียบเท่ากับสถาบันการศึกษาของประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วต่อไป



ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.เอนก เหล่าธรรมทัศน์  
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา  
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

## สารจากปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ด้วยพระมหากรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร ที่ได้ทรงมอบพระราชโอรยาบายแก้มมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง เพื่อช่วยยกระดับการศึกษาและการพัฒนาท้องถิ่นในท้องถิ่น ซึ่งได้นำไปสู่การจัดทำยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) และการขับเคลื่อนที่สร้างผลงานเชิงประจักษ์ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยได้รับความเมตตา คำแนะนำ และกำลังใจจากพลเอกดาวพงษ์ รัตนสุวรรณ องคมนตรี และคณะทำงานมาโดยตลอด ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ได้ตั้งจุดแข็ง ศักยภาพ และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มาเป็นส่วนประกอบสำคัญในการกำหนดกรอบแนวทาง เป้าหมาย กลยุทธ์การพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏ 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีเป้าหมายการพัฒนา ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการศึกษาของท้องถิ่นในพื้นที่บริการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏรับผิดชอบ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนาครู ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับคุณภาพการศึกษา เพื่อให้บัณฑิตมีสมรรถนะตรงตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตและรองรับกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง และยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ เพื่อให้กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถขับเคลื่อน อย่างมีประสิทธิภาพและคล่องตัว รองรับการทำงานทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ข้างต้น

ด้วยผลกระทบของวิกฤตการแพร่ระบาดไวรัสโคโรนา 2019 การขัดแย้งเชิงชีวอำนาจโลก และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในหลายมิติส่งผลให้นานาประเทศ รวมถึงประเทศไทยต้องปรับตัว ปรับแนวทางการทำงานและเร่งพัฒนาศักยภาพเพื่อก้าวไปยังเป้าหมายที่กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น เศรษฐกิจฐานราก และการลดความเหลื่อมล้ำของประเทศ จึงได้ร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยสำนักงาน สภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ เพื่อกำหนดแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ จุดคานงัดสำคัญ ในการพัฒนาท้องถิ่นที่สอดคล้องกับบริบทที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป ภายใต้กรอบ เป้าหมายยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี ที่กำหนดไว้ เพื่อให้ประเทศไทยสามารถ เร่งพัฒนาขีดความสามารถและก้าวไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว



ศาสตราจารย์ นายแพทย์ สิริฤกษ์ ทรงศิวิไล  
ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา  
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

## สารจากผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง เป็นภาคส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม การศึกษา รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในระดับชุมชน และระดับประเทศ ด้วยศักยภาพที่มีความโดดเด่นในด้านที่ตั้ง บุคลากรและองค์ความรู้ในสาขาที่หลากหลาย รวมถึงประสบการณ์การทำงานร่วมกับชุมชนท้องถิ่นเป็นระยะเวลายาวนาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นรากฐานสำคัญในการก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในอนาคต ดังนั้น เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ สำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) และมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง ได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงความร่วมมือการพัฒนานโยบายและข้อริเริ่มเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ ร่วมกันเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2564 เพื่อร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) และข้อเสนอนโยบายและข้อริเริ่มสำคัญของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏร่วมกัน รวมถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละพื้นที่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง

การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ในครั้งนี้ สอวช. ให้การสนับสนุนเครื่องมือและกระบวนการในการออกแบบนโยบาย (Policy Design Process) เพื่อแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงานให้เป็นนโยบายที่จับต้องได้ด้วยแพลตฟอร์มพัฒนานโยบายนวัตกรรม Thailand Higher Education and Innovation Policy Accelerator (THIPA) ผ่านการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกประชาคมมหาวิทยาลัยราชภัฏในทุกกระดับ เพื่อกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การขับเคลื่อน โดยมุ่งเน้นให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นคลังสมอง คลังปัญญา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและการศึกษา รวมถึงการผลิตบัณฑิตที่มีทักษะทางสังคมและทักษะเชิงสมรรถนะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น และเป็นต้นแบบในการพัฒนาท้องถิ่นที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างนวัตกรรมบนฐานทรัพยากรและทุนทางภูมิสังคมของพื้นที่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน ท้องถิ่นและประเทศต่อไป



นายกิตติพงศ์ พร้อมวงศ์

ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา  
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

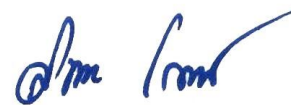
## สารจากประธานที่ประชุมอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏ

แผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับนี้ ได้รับสนับสนุนโดยกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม และสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ร่วมกับ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง ในนามของประธานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง

การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ผ่านมาในห้วงเวลาตั้งแต่ พ.ศ.2561 – พ.ศ.2564 มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง ดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น ยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครู ยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพการศึกษา และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ด้วยพันธกิจหลักตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏปี พ.ศ.2547 ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ในปี พ.ศ.2565 กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ดำเนินการทบทวนบทบาทของมหาวิทยาลัยกับการขับเคลื่อนประเทศไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยพิจารณาถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อกำหนดผลลัพธ์โดยรวมของการพัฒนาระยะ 5 ปี ตามแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี โดยกำหนด Super KPI ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะขับเคลื่อนให้ประเทศไทยไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วในปี พ.ศ. 2570 พร้อมกำหนดแผนที่นำทางการปฏิบัติการรายยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ เพื่อให้มีจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์สำคัญ (Key Result) รวมถึงแผนบูรณาการ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ซึ่งจะเป็นแผนที่ในการดำเนินงานให้มหาวิทยาลัยบรรลุจุดมุ่งหมายตาม Super KPI ที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ระบบและกลไกการติดตามและประเมินผลเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานต่อไป

ด้วยการตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของการเป็นมหาวิทยาลัยของท้องถิ่น ชุมชน เป็นพลังของสังคม และเป็นที่ยิ่งของประชาชน มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง จะดำเนินพันธกิจภายใต้กรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ ขับเคลื่อนองคาพยพใหญ่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชนท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศชาติสืบไป



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ลินดา เกณฑ์มา  
ประธานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ

## บทสรุปผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง ถือเป็นตัวจักรสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ในระดับชุมชนท้องถิ่นจนถึงในระดับพื้นที่ภูมิภาค ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ โดยมีศักยภาพที่โดดเด่นทั้งในด้านที่ตั้งซึ่งกระจายตัวอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ ทรัพยากรบุคคลและองค์ความรู้ในสาขาที่หลากหลาย ความใกล้ชิดและประสบการณ์การทำงานร่วมกับชุมชนท้องถิ่นมาเป็นระยะเวลายาวนาน รวมถึงการมียุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ซึ่งเป็นทิศทางก้าวสำคัญ

ด้วยเหตุนี้ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏในการตอบโจทย์สำคัญของประเทศ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง ร่วมกับ สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือการพัฒนานโยบายและข้อริเริ่มเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ และร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน รวมถึงการพัฒนาข้อริเริ่มสำคัญของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ ยกระดับศักยภาพเศรษฐกิจและสังคม ชุมชนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับความหลากหลายของแต่ละภูมิภาคของประเทศ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน ของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษาการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อย่างสมดุล และยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู โดย สอวช. สนับสนุนเครื่องมือและกระบวนการในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์และข้อริเริ่มสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อการพัฒนาประเทศ

ทั้งนี้ จากการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวนำมาสู่ผลผลิต (output) ที่สำคัญ คือ แผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

**ผลลัพธ์โดยรวมของการพัฒนาระยะ 5 ปี ตามแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)**

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว โดยการผลิตบัณฑิตที่มีทักษะทางสังคมและทักษะเชิงสมรรถนะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น และมีบทบาทสำคัญในการสร้างนวัตกรรมบนฐานทรัพยากรและทุนทางภูมิสังคมของพื้นที่

ที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นโมเดลต้นแบบการพัฒนาท้องถิ่นระดับโลก

2. นักศึกษาและบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความภาคภูมิใจในคุณค่าของตน มีทัศนคติที่ดีและถูกต้องต่อชาติบ้านเมือง มีบทบาทหน้าที่และอาชีพการงานที่ได้รับการยอมรับจากสังคมรอบข้างอย่างดี และมีอัตลักษณ์การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีจิตสาธารณะ
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นคลังสมอง คลังปัญญา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการศึกษา ทั้งยังมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาความยากจนและลดความเหลื่อมล้ำระดับชาติ รวมถึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการศึกษาและเศรษฐกิจร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning university) เพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพของประชาชนทุกระดับ ทุกกลุ่ม ทุกช่วงวัยในพื้นที่บริการ
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง รวมพลังเพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สืบสานพระราชปณิธาน ตามนามพระราชทานที่หมายถึง "คนของพระราชฯ" โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องสนับสนุนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างทันสถานการณ์

#### Super KPI ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะขับเคลื่อนให้ประเทศไทยไปสู่ประเทศพัฒนาแล้วภายในปี 2570

1. สร้างมูลค่าเศรษฐกิจฐานรากและเศรษฐกิจสร้างสรรค์จากการท่องเที่ยวชุมชน วัฒนธรรมภูมิปัญญาพืช สัตว์เศรษฐกิจและอุตสาหกรรมตัวรองในพื้นที่ โดยใช้พื้นที่มหาวิทยาลัยเป็นจุดศูนย์กลางการเรียนรู้เสมือนจริงและขยายผลสู่ชุมชนท้องถิ่น เพื่อเพิ่ม GPP ของจังหวัดในสัดส่วนร้อยละ 30
2. ลดหนี้และสร้างวินัยทางการเงินของครัวเรือนนักศึกษาและบุคลากร มุ่งสู่การผลิตบัณฑิตราชภัฏทุกระดับทุกคณะ ทุกสาขาให้มีอาชีพที่ดี มีงานทำและมีวินัยทางการเงิน จำนวน 500,000 คน
3. บัณฑิตครูและศิษย์เก่าที่ประกอบวิชาชีพครูในพื้นที่บริการมีความสามารถจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะอย่างเต็มร้อยละ 100 โดยมีโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นต้นแบบการจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะและคุณลักษณะของผู้เรียน 4 ประการ ตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา

#### แผนที่นำทางการปฏิบัติการยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาท้องถิ่น** มุ่งเน้นในการเปิดมิติใหม่ของการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและชนชนเมืองตามลักษณะภูมิสังคมและความต้องการเชิงพื้นที่และตลาด (demand-driven) ด้วยความเชี่ยวชาญและอัตลักษณ์ที่โดดเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งด้านการวิจัย บริการวิชาการ การจัดการเรียนรู้ ประสพการณ์ความเข้าใจท้องถิ่น และ การทำงานร่วมกับภาคีเครือข่าย โดยบูรณาการดำเนินการเป็น Platform การทำงาน

ร่วมกับองค์กรและหน่วยงานในพื้นที่ (co-creation) โดยมีมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นจุดศูนย์กลางการเรียนรู้ เพื่อสร้างมูลค่าทุนชุมชนและยกระดับเศรษฐกิจฐานราก ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมชุมชนเพื่อสร้างความสามารถในการบริหารจัดการตนเองของชุมชนท้องถิ่นและชุมชนเมือง โดยมีแนวทางการขับเคลื่อน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนา Community-Based Innovation Parks ในพื้นที่เป้าหมาย 2) การสร้างนวัตกรรมชุมชนเพื่อสร้างความสามารถในการบริหารจัดการตนเองของชุมชนและขีดความสามารถ และ 3) สร้างความร่วมมือไตรภาคีเพื่อยกระดับคุณภาพโรงเรียนในพื้นที่

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนาครู** มุ่งเน้นเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะเพื่อการพัฒนากระบวนการผลิตครูให้มีความสมดุลทั้งคุณภาพและคุณธรรม เพื่อเป็นต้นแบบครูเพื่อศิษย์ ตลอดจนพัฒนานวัตกรรมการศึกษาที่ตอบโจทย์การศึกษาของโลกอนาคตร่วมกับภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การเป็นนักพัฒนาและนวัตกรรมที่มีทัศนคติที่ดีมีอัตลักษณ์ และความสามารถโดดเด่นหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการบุคลากรครูของท้องถิ่นและประเทศ และมีมาตรฐานระดับสากล พร้อมยกระดับความก้าวหน้าทางวิชาชีพครูของบัณฑิตครูราชภัฏอย่างต่อเนื่องเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีแนวทางการขับเคลื่อน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) Teacher Capacity Building : พัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการยกระดับทักษะและสมรรถนะใหม่ของนักศึกษาและบัณฑิตครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) Education Research and Innovation Platform : ส่งเสริมการทำผลงานวิจัยงานสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และ 3) Teacher System Reform : Reinventing ระบบพัฒนาครู และการส่งเสริมวิชาชีพครูคุณภาพสูงตอบโจทย์การศึกษาของโลกอนาคตร่วมกับภาคีที่เกี่ยวข้อง

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับคุณภาพการศึกษา** โดยการใช้กระบวนการ “วิศวกรสังคม” เป็นกลไกการพัฒนา Soft Skills และคุณลักษณะ 4 ประการ ตามพระราโชบายและสมรรถนะทางวิชาชีพของนักศึกษาและบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาชุมชนท้องถิ่น และพลิกโฉมการจัดการศึกษาในทุกคณะและทุกสาขาเพื่อพัฒนาผู้เรียนทุกช่วงวัยตามความต้องการของท้องถิ่น ทุกพื้นที่ที่สามารถเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีเอกลักษณ์ ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไปและความต้องการของพื้นที่ มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางการศึกษา หลักสูตรฐานสมรรถนะ การจัดการศึกษาร่วมกับพันธมิตร การบูรณาการองค์ความรู้จากท้องถิ่นสู่มาตรฐานสากล การยกระดับการจัดการศึกษาและงานวิจัยร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้งระดับชาติและนานาชาติ รวมทั้งการพัฒนาและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษา โดยมีแนวทางการขับเคลื่อน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ใช้กระบวนการ “วิศวกรสังคม” เป็นกลไกการพัฒนา Soft Skill และคุณลักษณะของนักศึกษาและบัณฑิต มรภ. ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) หลักสูตร Co-creation รองรับ Career of the Future และ Local Economic Growth 3) เชื่อมโยงนานาชาติ สร้างความเป็นเลิศทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในสาขาที่มีฐานความเข้มแข็งและอัตลักษณ์ที่สอดคล้องกับต้นทุนทางวัฒนธรรม

และภูมิสังคมของพื้นที่ และ 4) พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็น University of Lifelong Learning for All ที่เป็นตัวอย่างระดับนานาชาติ

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ** ด้วยการผนึกกำลัง 38 มหาวิทยาลัยราชภัฏ พัฒนาองค์กรสู่ Digital Organization & Green university และ ข้อมูล ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง Agile Learner และพร้อมทำงานเชิงรุก ซึ่งมีประเด็นการดำเนินงานที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ 1) Digitalization และ Agile ระบบบริหารจัดการของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) การเชื่อมโยงระบบข้อมูลร่วมกันทั้ง 38 มหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) เชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานร่วมกันทั้ง 38 มหาวิทยาลัยราชภัฏ 4) การเชื่อมกับหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างแหล่งสนับสนุนอื่นๆ ด้านนโยบายและแหล่งรายได้ และ 5) การพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าทางอาชีพบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

**โครงการสำคัญ (milestone projects) เพื่อบรรลุการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)**

1. พัฒนา Community-based innovation parks ในพื้นที่เป้าหมาย
2. ปรับหลักสูตรคณะครุศาสตร์ให้มีอาชีพที่ 2 ซึ่งเป็นอาชีพเฉพาะทางนอกเหนือจากวิชาชีพครู
3. พัฒนาโรงเรียนสาธิตของทุกมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้เป็นต้นแบบการจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะ และการพัฒนาคุณลักษณะ 4 ประการ ตามพระบรมราโชบาย
4. International journal เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผ่านการขับเคลื่อน SCD journal เข้าสู่ฐาน SCOPUS
5. ทบทวนหลักสูตรและรูปแบบการจัดการเรียนการสอนรายวิชาศึกษาทั่วไป (general education) ให้มีทักษะการเป็นผู้ประกอบการ ทักษะวิศวกรรมสังคม และทักษะศตวรรษที่ 21
6. ขึ้นรูปโครงสร้างคณะกรรมการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ ศึกษา วิจัยและเสนอแนวทางการแก้ไข ปัญหา และริเริ่มระบบบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ ๆ

แผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ที่ได้จัดทำขึ้น จะนำไปสู่การกำหนดโครงการริเริ่มสำคัญ (initiative program) ในระดับภูมิภาคร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาค และอาจเป็นจุดตั้งต้นในการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ในภาพรวมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่งที่ได้จัดทำขึ้นต่อไป เพื่อนำไปสู่การส่งเสริมให้กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบในวงกว้าง และตอบโจทย์สำคัญของประเทศ รวมถึงสามารถดำเนินการตามพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนของบริบทโลก ผ่านการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน

## 1. บทนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏจัดตั้งจากการเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู โดยมีที่ตั้งอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ ในลักษณะโรงเรียนฝึกหัดครูประจำมณฑล และเมื่อมีการยกเลิกการปกครองแบบมณฑล จึงเปลี่ยนเป็นโรงเรียนฝึกหัดครูประจำจังหวัด ปีพุทธศักราช 2518 พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 ยกฐานะโรงเรียนฝึกหัดครูเป็นวิทยาลัยครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการผลิตบัณฑิตครูที่มีคุณภาพสูงขึ้น ปีพุทธศักราช 2535 วิทยาลัยครูทั่วประเทศได้รับพระมหากรุณาธิคุณอย่างหาที่สุดมิได้จากพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ในการพระราชทานนาม "ราชภัฏ" ให้เป็นชื่อประจำสถาบัน เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 วิทยาลัยครูจึงเปลี่ยนเป็น “สถาบันราชภัฏ” และถือเอาวันที่ 14 กุมภาพันธ์เป็น “วันราชภัฏ” ปีพุทธศักราช 2538 พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2538 จากสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการผลิตครู เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ตามที่กำหนดในมาตรา 7 แห่ง พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 และได้รับพระมหากรุณาธิคุณอย่างหาที่สุดมิได้อีกครั้งในวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2538 เมื่อพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร พระราชทานพระราชลัญจกรประจำพระองค์ เพื่อใช้เป็นตราสัญลักษณ์ประจำสถาบันราชภัฏจนถึงปัจจุบัน

ปีพุทธศักราช 2547 สถาบันราชภัฏได้รับการยกระดับอีกครั้งภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ที่ยกสถานะสถาบันราชภัฏ ให้เป็นนิติบุคคล มีสถานะเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏมีจำนวนทั้งสิ้น 38 แห่ง แบ่งตามกลุ่มภูมิภาคดังนี้

### กลุ่มภาคเหนือ

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
7. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
8. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

### กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

9. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
10. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
12. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
13. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
14. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

15. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
16. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
17. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
18. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
19. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

#### กลุ่มรัตนโกสินทร์

20. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
21. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
22. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
23. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
24. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

#### กลุ่มภาคกลาง

25. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
26. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
27. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์
28. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
29. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

#### กลุ่มภาคตะวันตก

30. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
31. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
32. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
33. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

#### กลุ่มภาคใต้

34. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
35. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
36. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
37. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
38. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

นามพระราชทาน “ราชภัฏ” มีความหมายว่า “คนของพระราชา” มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงพึงระลึกถึงการถวายงานประดิษฐ์ข้าราชบริพารที่รับใช้ใกล้ชิดเบื้องพระยุคลบาท เพื่อแผ่นดิน เพื่อประชาชน ซึ่งเป็นปณิธานของพระเจ้าแผ่นดิน ดังคำกล่าวที่ว่า “ราชภัฏ คือ คนของพระราชา ข้าของแผ่นดิน” โดยมีพันธกิจที่กำหนดในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 อย่างชัดเจน ความเป็นมาว่า “ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา

การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล และยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนา เทคโนโลยี ทุนบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู” ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงมี พันธกิจในการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ได้แก่ ผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และภารกิจเฉพาะเพิ่มเติมคือการเป็นสถาบันการศึกษาที่เน้นการพัฒนาท้องถิ่น และเป็นสถาบันอุดมศึกษาผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

ในปี พ.ศ. 2560 มหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศได้น้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของ พระบาทสมเด็จพระปรเมนทรรามาธิบดีศรีสินทรมหาวชิราลงกรณ พระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว มาสู่การปฏิบัติใน ฐานะสถาบันการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยจัดทำยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) “มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันที่ผลิตบัณฑิตที่มีอัตลักษณ์ มีคุณภาพ มีสมรรถนะ และเป็นสถาบันหลักที่บูรณาการองค์ความรู้สู่ส่วนวัดกรรมในการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อสร้าง ความมั่นคงให้กับประเทศ” ประกอบด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) การพัฒนาท้องถิ่น (2) การผลิตและ พัฒนาครู (3) การยกระดับคุณภาพการศึกษา และ (4) การพัฒนาระบบบริหารจัดการ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทาง การดำเนินงานร่วมกัน ภายใต้พันธกิจหลัก 5 ประการ ได้แก่

1. ผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ มีทัศนคติที่ดี เป็นพลเมืองดีในสังคมและมีสมรรถนะตามความต้องการ ของผู้ใช้บัณฑิต
2. วิจัยสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ มุ่งเน้นการบูรณา การเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. พัฒนาท้องถิ่นตามศักยภาพ สภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของชุมชน โดยการถ่ายทอด องค์ความรู้ เทคโนโลยีและน้อมนำแนวพระราชดำริสู่การปฏิบัติ
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วนเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และเสริมสร้างความเข้มแข็ง ของผู้นำชุมชนให้มีคุณธรรมและความสามารถในการบริหารงานเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม
5. บริหารจัดการทรัพยากรภายในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาล พร้อม รองรับบริบทการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 19) พ.ศ. 2562 มีผลตั้งแต่วันที่ 2 พฤษภาคม พ.ศ. 2562 มีผลให้มหาวิทยาลัย ราชภัฏ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการ เปลี่ยนสังกัดจากกระทรวงศึกษาธิการเป็นส่วนราชการใน กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิจัยและ นวัตกรรม (ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. เอนก เหล่าธรรมทัศน์) มีดำริให้สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา

วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) ร่วมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อตอบโจทย์สำคัญของประเทศ โดย สอวช. รับดำเนินการตามดำริรัฐมนตรีจัดทำหลักการ เสนอต่อที่ประชุมสถานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ และที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ (ทปอ.มรภ.) นำไปสู่การจัดตั้งคณะทำงาน การรับฟังความเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากผู้ทรงคุณวุฒิ การจัดกิจกรรมการระดมสมอง การบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ และการดำเนินการจัดทำแผนโดยมีส่วนร่วมและการพิจารณาอย่างรอบด้าน โดยผ่านความเห็นชอบแผนจากที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ทปอ.มรภ.) ในคราวประชุมเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2565

การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมีวัตถุประสงค์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ให้ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ โดยรวมพลังความเข้มแข็ง และบริบทการดำเนินของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สามารถสร้างผลกระทบในวงกว้างที่ตอบโจทย์สำคัญของประเทศได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยผลของการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วยแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ในภาพรวมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง แผนปฏิบัติการเชิงพื้นที่ของแต่ละภูมิภาค และแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละมหาวิทยาลัย เพื่อตอบโจทย์ปัญหาในพื้นที่ และปัญหาสำคัญที่เป็นภาพรวมของประเทศ โดยสนองพระบรมราโชบายด้านการศึกษาซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. ความว่า “การศึกษาคือความมั่นคงของประเทศ การศึกษาต้องสร้างคนไทยให้มีทัศนคติที่ดี ที่ถูกต้อง มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคงเข้มแข็ง มีอาชีพและเป็นพลเมืองที่ดี มีระเบียบวินัย”

**หมายเหตุ** ประวัติที่ประชุม  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ทปอ.มรภ.)  
ซึ่งเป็นองค์สำคัญในการขับเคลื่อนงานของ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ และยุทธศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น  
ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) มี  
รายละเอียดตาม QR Code



ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี  
(พ.ศ. 2560 - 2579)

## 2. มหาวิทยาลัยราชภัฏกับการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว บนฐานทุนทางภูมิสังคม เศรษฐกิจและการศึกษาของพื้นที่

### 2.1 บทบาทมหาวิทยาลัยราชภัฏกับการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว

การปรับตัวจากวิทยาลัยครูสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นกับเป้าหมายท้าทายในการพัฒนาประเทศไทย บนฐานทุนทางภูมิสังคมที่กระจายกันอยู่ทั่วประเทศ โดยใช้พลังขับเคลื่อนของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ ทั้ง 38 แห่ง ในการเสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน พื้นฟูพลังแห่งการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น โดยการสร้างสรรค์งานวิจัย นวัตกรรม ศาสตร์องค์ความรู้สู่การสร้างทักษะ การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมสู่การพัฒนาเชิงพื้นที่ (research and development, R&D) เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนทั่วประเทศ สร้างเศรษฐกิจฐานรากมีความเข้มแข็ง และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ถือเป็นบทบาทสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการขับเคลื่อนประเทศไทย

จากการนำผลการพัฒนามาเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยการถอดบทเรียนกระทรวง ส่วนราชการ ภาครัฐ และภาคเอกชน โดยทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการพัฒนางานวิจัย และนวัตกรรมสู่การพัฒนาประเทศไทยให้มีขีดความสามารถของการแข่งขัน จากประเทศที่กำลังพัฒนาสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว มี Gross Domestic Product (GDP) ที่เพิ่มขึ้น มุ่งพัฒนากำลังคน ความรู้ และนวัตกรรม ที่สามารถตอบโจทย์ท้าทายทางพลวัตสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับทักษะแห่งอนาคตให้เกิดการพัฒนาเชิงพื้นที่สู่การสร้าง Impact ของการลดช่องว่าง แก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำของท้องถิ่นระดับภูมิภาค สู่การพัฒนาประเทศเพื่อให้เกิดการผนึกกำลังของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่งทั่วประเทศ ให้เกิดการบูรณาการงานทั้งทางด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม จะทำให้กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) รับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกแบบก้าวกระโดดในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างพลิกผัน หรือ Technology Disruption โดยมีเป้าหมายสู่การปรับยุทธศาสตร์เกิดแนวทางการพัฒนาประเทศภายใต้การปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm) สู่ขับเคลื่อนโครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing University) คือ โครงการที่เริ่มต้นปฏิรูประบบการศึกษาซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) โดยมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนาครู ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับคุณภาพการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยกระทรวง อว. นำไปสู่การนำองค์ความรู้ การวิจัยที่นำมาใช้ในระดับชาติ รวมทั้งการยกระดับขีดความสามารถของคน มุ่งส่งเสริมให้ประชาชนมีการพัฒนาทักษะ (Reskill) ยกระดับความสามารถทักษะ (Upskill) และพัฒนาทักษะใหม่ๆ (New skill) ให้กับประชาชนในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสร้างงานสร้างอาชีพให้ชุมชน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต และคุณภาพการศึกษาในท้องถิ่น สู่การลดความเหลื่อมล้ำในสังคมทุกมิติ สู่การใช้ศาสตร์/องค์ความรู้ และรวมเอาอาจารย์ บุคลากรที่เป็นนักวิจัย ผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขาซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่ครอบคลุมและตอบสนองความต้องการในการแก้ไขปัญหา Pain Point ของในท้องถิ่นได้ ในการนำ

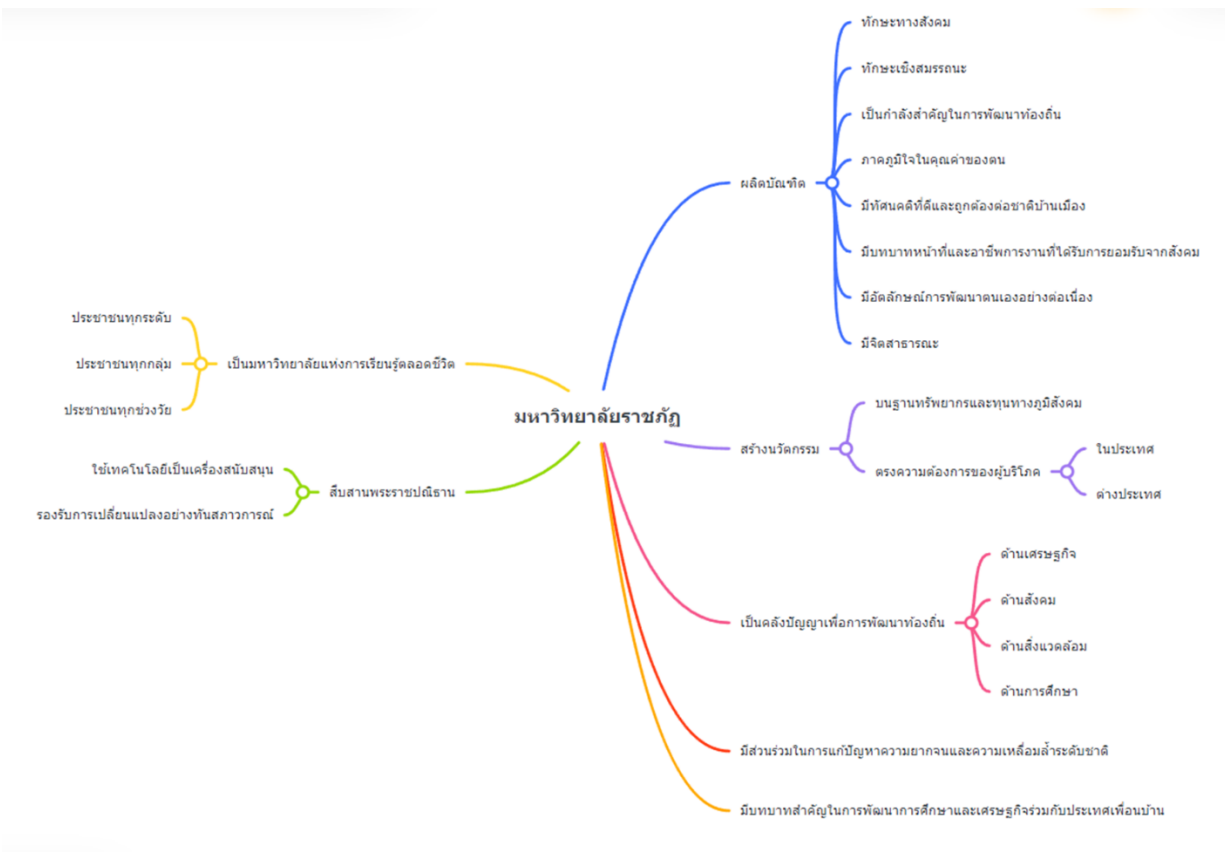
องค์ความรู้ นวัตกรรมชุมชน และเทคโนโลยีในระดับชาวบ้านหรือเทคโนโลยีขั้นสูงต่อการพัฒนาในภาคเศรษฐกิจ เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในระดับชุมชนท้องถิ่น สู่ระดับสังคม และสร้างความเข้มแข็งต่อการรับมือการแก้ไข ปัญหาที่ท้าทายของประเทศในอนาคตได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏขับเคลื่อนการทำงานพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภาคี เครือข่ายทั้งภายในและภายนอกตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย และระดับจังหวัด ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม รวมทั้งหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วม ในพื้นที่เป้าหมาย มุ่งเน้นการพัฒนาท้องถิ่นผ่านการบูรณาการองค์ความรู้แบบสหวิทยาการ ถ่ายทอดเทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อตอบสนองแนวทางดำเนินโครงการพระราชดำริและยุทธศาสตร์ของจังหวัดและยุทธศาสตร์ของ ภูมิภาค รวมถึงทิศทางการพัฒนาของประเทศ ภายใต้โจทย์การพัฒนาท้องถิ่น เพื่อขจัดความยากจน ลดช่องว่าง ความเหลื่อมล้ำ ยกระดับคุณภาพการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ประชาชนมีศักยภาพในการยกระดับคุณภาพชีวิตที่ พึ่งตนเองได้ บนฐานการสร้างพื้นที่เสริมศักยภาพท้องถิ่นตามโมเดลเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy) รวมทั้งการ ประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และทุนทางสังคม ทุนทางทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ทรงคุณค่าสู่ การสร้างสังคมและเศรษฐกิจมูลค่าสูงโดยใช้องค์ความรู้ งานวิจัยและนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพชีวิต การสร้าง มูลค่าและทุนทางสังคม อันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่ม การลดช่องว่างและความเหลื่อมล้ำให้แก่ชุมชนท้องถิ่น และประเทศเพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างยั่งยืน

## 2.2 ผลลัพธ์โดยรวมของการพัฒนาระยะ 5 ปี ตามแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

- 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว โดยการผลิตบัณฑิตที่มีทักษะทางสังคมและทักษะเชิงสมรรถนะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น และมีบทบาทสำคัญในการสร้างนวัตกรรมบนฐานทรัพยากรและทุนทางภูมิสังคมของพื้นที่ที่ตรงตาม ความต้องการของผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นโมเดลต้นแบบการพัฒนาท้องถิ่นระดับโลก
- 2) นักศึกษาและบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความภาคภูมิใจในคุณค่าของตน มีทัศนคติที่ดีและถูกต้อง ต่อชาติบ้านเมือง มีบทบาทหน้าที่และอาชีพการงานที่ได้รับการยอมรับจากสังคมรอบข้างอย่างดี และ มีอัตลักษณ์การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีจิตสาธารณะ
- 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นคลังสมอง คลังปัญญา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการศึกษา ทั้งยังมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาคความยากจนและลดความเหลื่อมล้ำ ระดับชาติ รวมถึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการศึกษาและเศรษฐกิจร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน
- 4) มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning university) เพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพของประชาชนทุกระดับ ทุกกลุ่ม ทุกช่วงวัยในพื้นที่บริการ

- 5) มหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง รวมพลังเพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สืบสานพระราชปณิธาน ตามนามพระราชทานที่หมายถึง "คนของพระราช" โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องสนับสนุนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างทันสภาวะการณ์



## 2.3 Super KPI ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะขับเคลื่อนให้ประเทศไทยไปสู่ประเทศพัฒนาแล้วภายในปี 2570

1. สร้างมูลค่าเศรษฐกิจฐานรากและเศรษฐกิจสร้างสรรค์จากการท่องเที่ยวชุมชน วัฒนธรรมภูมิปัญญา พืช สัตว์เศรษฐกิจและอุตสาหกรรมตัวรองในพื้นที่ โดยใช้พื้นที่มหาวิทยาลัยเป็นจุดศูนย์กลางการเรียนรู้ เสมือนจริงและขยายผลสู่ชุมชนท้องถิ่น เพื่อเพิ่ม GPP ของจังหวัดในสัดส่วนร้อยละ 30
2. ลดหนี้และสร้างวินัยทางการเงินของครัวเรือนนักศึกษาและบุคลากร มุ่งสู่การผลิตบัณฑิตราชภัฏทุกระดับ ทุกคณะ ทุกสาขาให้มีอาชีพที่ดี มีงานทำและมีวินัยทางการเงิน จำนวน 500,000 คน
3. บัณฑิตครูและศิษย์เก่าที่ประกอบวิชาชีพครูในพื้นที่บริการมีความสามารถจัดการเรียนการสอนฐาน สมรรถนะอย่างดีเยี่ยม ร้อยละ 100 โดยมีโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นต้นแบบการจัดการเรียน การสอนฐานสมรรถนะและคุณลักษณะของผู้เรียน 4 ประการ ตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา

### 3. แผนที่นำทางการปฏิบัติการรายยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

#### 3.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาท้องถิ่น

บทบาทของการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งในมิติของการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ตลอดจนการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรม การถ่ายทอดองค์ความรู้ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาท้องถิ่นให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถพึ่งพาตนเองได้ ด้วยการสร้างมูลค่าสินค้าทางการเกษตรที่เป็นอัตลักษณ์ท้องถิ่น การเกษตรปลอดภัย และการเกษตรแปรรูป ส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ให้คนในท้องถิ่นเห็นคุณค่าและวางแผนทรัพยากรและแหล่งท่องเที่ยวในท้องถิ่นตน ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม/ เชิงธุรกิจ/ เชื่อมโยงภูมิภาค โดยการมีส่วนร่วมของคนในท้องถิ่น พัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่ ด้วยการสร้างโอกาสให้ ผู้ประกอบการเข้าถึงตลาดและข้อมูล ปรับบทบาทและโอกาสการเข้าถึงบริการภาครัฐ

นอกจากการจัดการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา ทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก แล้ว มหาวิทยาลัยราชภัฏยังมีโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่จัดการจัดการเรียนการสอนระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา ตลอดจนมีหลักสูตรระยะสั้นเพื่อรองรับการเรียนรู้ทุกช่วงวัย ตอบสนองความต้องการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Reskill - Upskill) ตามความต้องการของตลาดแรงงาน มีการบูรณาการพันธกิจทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ครอบคลุมมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น โดยปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏได้กำหนดพื้นที่เป้าหมายในการเข้าไปพัฒนาในพื้นที่ที่ประชาชนมีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ และดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่องร่วมกับภาคีเครือข่ายระดับจังหวัด

นับตั้งแต่ปี 2562 ถึงปัจจุบัน (มกราคม 2565) มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง ได้ร่วมดำเนินการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับท้องถิ่น ภายใต้แนวคิดโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตและยกระดับเศรษฐกิจฐานราก โดยการศึกษาหาแนวทางการพัฒนา สร้างนวัตกรรมเกษตร และนำนวัตกรรมไปถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับชุมชนท้องถิ่น ในพื้นที่เป้าหมายตามบริบทภูมิสังคมที่เหมาะสม และดำเนินงานโครงการสนับสนุนการเตรียมรองรับสังคมผู้สูงอายุ ทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ผู้สูงอายุได้รับปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่าและศักดิ์ศรี โดยได้รับโอกาสในการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏยังมีการดำเนินโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) ซึ่งสามารถต่อยอดสู่ University as a Market Place ตามนโยบายกระทรวง อว. ได้เป็นอย่างดี ตลอดจนโครงการส่งเสริมความรักความสามัคคี เข้าใจสิทธิหน้าที่ของตนเองและผู้อื่นภายใต้พื้นฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และโครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลตำบล เหล่านี้ล้วนแต่เป็นโครงการร่วมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ให้บริการทั่วประเทศไทย

จากการถอดบทเรียนการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาท้องถิ่น ที่ผ่านมา แม้พบว่าทิศทางการดำเนินงานจะสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศได้เป็นอย่างดี แต่จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด-19) กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการเร่งรัดผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนรองรับการปรับตัวและฟื้นฟูประเทศจากผลกระทบที่เกิดขึ้น ดังนั้น ในห้วงระยะ 5 ปี นับจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงควรมีแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ ที่ระบุจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ (การพัฒนาท้องถิ่น) โดยมีเป้าประสงค์ ผลลัพธ์สำคัญและแผนงานการบูรณาการหลักที่บ่งชี้กิจกรรมแนวทางการดำเนินการ หน่วยงานร่วมดำเนินการ และระยะเวลาในการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

### 3.1.1 จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์

เปิดมิติใหม่ของการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและชุมชนเมืองตามลักษณะภูมิสังคมและความต้องการเชิงพื้นที่และตลาด (demand-driven) ด้วยความเชี่ยวชาญและอัตลักษณ์ที่โดดเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งด้านการวิจัย บริการวิชาการ การจัดการเรียนรู้ ประสบการณ์ ความเข้าใจท้องถิ่น และ การทำงานร่วมกับภาคีเครือข่าย โดยบูรณาการดำเนินการเป็น Platform การทำงานร่วมกับองค์กรและหน่วยงานในพื้นที่ (co-creation) โดยมีมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นจุดศูนย์กลางการเรียนรู้เพื่อสร้างมูลค่าทุนชุมชนและยกระดับเศรษฐกิจฐานราก ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมชุมชนเพื่อสร้างความสามารถในการบริหารจัดการตนเองของชุมชนท้องถิ่นและชุมชนเมือง

### 3.1.2 เป้าประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์สำคัญ (Key Result)

| เป้าประสงค์ (Objective)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ผลลัพธ์สำคัญ (Key Result)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O1(1) : ยกระดับเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น และเขตเมืองด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม และพัฒนาผู้ประกอบการในพื้นที่ สร้างความมั่นคงทางอาหารและสุขภาวะสำหรับคนทุกช่วงวัยในพื้นที่ โดยสร้างโอกาสและช่องทางใหม่ๆ ทางธุรกิจและอาชีพที่เหมาะสม รวมทั้งเสริมหนุนการสร้าง Social Enterprise และ BCG Economy เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่อย่างยั่งยืนโดยชุมชนสามารถจัดการตนเองได้และมีดัชนีชี้วัดความสุขมวลรวมชุมชนตามหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพิ่มขึ้น | <p>1A: รายได้ในชุมชนเป้าหมายเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 10 ต่อปี</p> <p>1B: เกิดผู้ประกอบการรายใหม่ 500 ราย หรือการจ้างงานใหม่<sup>1</sup> 5,000 ราย</p> <p>1C: เกิดนวัตกรรมการใช้ประโยชน์จากพืช/สัตว์และวัฒนธรรมเพื่อเศรษฐกิจ จำนวน 38 รายการ</p> <p>1D: ครีวเรือนที่ได้รับการยกระดับให้พ้นเส้นความยากจน<sup>2</sup> จำนวน 76,000 ครีวเรือน</p> <p>1E: มหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง มี big data platform ที่รวบรวมข้อมูลผลงานนวัตกรรมชุมชน ข้อมูลผู้เชี่ยวชาญและนวัตกรรมชุมชน</p> |

<sup>1</sup> การจ้างงานใหม่ หมายถึงการเปลี่ยนอาชีพใหม่ ทั้งนี้ไม่นับรวมการจ้างงานบัณฑิตจบใหม่

<sup>2</sup> เส้นความยากจน (poverty line) สะท้อนค่าใช้จ่ายมาตรฐานขั้นต่ำที่คนจะดำรงชีวิตอยู่ได้ (minimum requirement) ในสังคม โดยคนที่ค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพต่ำกว่าเส้นความยากจนจะถือว่าเป็นคนจน ทั้งนี้ ในปี 2563 เส้นความยากจนมีมูลค่า 2,762 บาทต่อคนต่อเดือน (อ้างอิงจากรายงานการวิเคราะห์สถานการณ์ความยากจนและความเหลื่อมล้ำในประเทศไทย ปี 2563 สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.))

| เป้าประสงค์ (Objective)                                                                                                                                                                               | ผลลัพธ์สำคัญ (Key Result)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O1(2) : ยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในพื้นที่ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มเปราะบาง และโรงเรียนในโครงการพระราชดำริ <sup>3</sup> รวมทั้งการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชากรทุกกลุ่มทุกช่วงวัยในพื้นที่ | <p>1F: คะแนนทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มที่มีคะแนนทดสอบน้อยที่สุดร้อยละ 20 ล่าง ในพื้นที่บริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี</p> <p>1G: มีหลักสูตรการเรียนรู้ระยะสั้น เพื่อสร้างอาชีพให้กลุ่มเปราะบาง ได้แก่ กลุ่มผู้สูงอายุ และผู้พิการ ให้มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10</p> <p>1H : การพัฒนาให้ครูประจำการทั่วไป<sup>4</sup> มีสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (active learning) ตามหลักสูตรฐานสมรรถนะร้อยละ 10 ของครูในพื้นที่บริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ</p> <p>1I: มีเครื่องมือและสื่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเส้นทางอาชีพและวิชาการโดยมุ่งเน้นที่คุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>1J: อัตราการเรียนรู้ต่อระดับอุดมศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชากรในพื้นที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี</p> |

<sup>3</sup> โรงเรียนในโครงการพระราชดำริ ครอบคลุมโรงเรียนในกลุ่มที่มหาวิทยาลัยดำเนินการในปัจจุบัน ได้แก่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน และโรงเรียนในโครงการกองทุนการศึกษา

<sup>4</sup> ครูประจำการทั่วไป หมายถึง ครูประจำการในพื้นที่บริการ นอกเหนือจากครูที่จ้างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ

### 3.1.3 แผนงานบูรณาการหลัก

#### แผนงานบูรณาการหลักที่ 1 : พัฒนา Community-Based Innovation Parks ในพื้นที่เป้าหมาย

| กิจกรรม (Task)                                                                                                                                                        | แนวทางการดำเนินงาน (How to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (Key player)                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ระยะเวลาการดำเนินงาน (Timeline)   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานนวัตกรรมของ Innovation Parks อาทิ ศูนย์ปฏิบัติการวิจัย ทดสอบ วิเคราะห์มาตรฐานและ pilot plant เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ของนวัตกรรมในชุมชน | <ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนา Community-Based Innovation Parks<sup>5</sup> ในระดับภูมิภาค โดยพิจารณาจากศักยภาพและความพร้อมด้านเครื่องมือ องค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในพื้นที่เป็นฐาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนโดยใช้ appropriate technology</li> <li>• สำรวจศักยภาพเชิงพื้นที่ ความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ ร่วมกับหน่วยงานภาคีในระดับภูมิภาค</li> <li>• พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ ศูนย์ปฏิบัติการวิจัย ทดสอบ วิเคราะห์มาตรฐาน เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ของนวัตกรรมในชุมชน รวมถึง pilot plant เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ของนวัตกรรมในชุมชน</li> <li>• สร้างเครือข่ายการใช้ทรัพยากรร่วมกันในรูปแบบคณะกรรมการเครือข่าย ทั้งบุคลากร และงบประมาณร่วมกัน โดยใช้การทำ MOU ร่วมกัน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• มหาวิทยาลัยในภูมิภาคที่กำหนด</li> <li>• หน่วยงานในระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม</li> <li>• กระทรวงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>• หน่วยงานภาคีในระดับภูมิภาค</li> <li>• ศูนย์เทคโนโลยีเกษตรและนวัตกรรม (AIC)</li> </ul> | 2566 – 2570<br>ทดลองนำร่อง 1 แห่ง |

<sup>5</sup> Community-Based Innovation Parks หมายถึง พื้นที่กลางที่เปิดให้ชุมชน วิสาหกิจชุมชน และ startup เข้ามาจัดตั้งศูนย์พัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยมีอาจารย์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏสนับสนุนด้านองค์ความรู้และเทคโนโลยี รวมถึงการพัฒนาธุรกิจ

| กิจกรรม (Task)                                                                         | แนวทางการดำเนินงาน (How to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (Key player)                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ระยะเวลาการดำเนินงาน (Timeline)          |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|                                                                                        | ในระดับภูมิภาค หน่วยงาน อววน. ต่างๆ ของกระทรวง อว. และกระทรวงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                          |
| 2. Incubation & Acceleration ผู้ประกอบการในท้องถิ่น (Research to Business Accelerator) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• บ่มเพาะและพัฒนาผู้ประกอบการท้องถิ่นมุ่งเน้นให้เกิดการต่อยอดสู่การทำเป็นอาชีพ ร่วมกับหน่วยงานรัฐ และภาคเอกชนในพื้นที่ โดยเปิดพื้นที่ภายในมหาวิทยาลัยดำเนินงานในรูปแบบ one-stop service ครอบคลุมตั้งแต่การหาแหล่งทุน การสนับสนุนองค์ความรู้และเทคโนโลยี (community knowledge sharing space) อุปกรณ์ โครงสร้างพื้นฐาน การจับคู่ผู้ประกอบการ (business matching) และ ระบบเครือข่ายการกระจายสินค้าเพื่อรองรับผลผลิตจากผู้ประกอบการชุมชนผ่านภาคเอกชน สู่ตลาดระดับภูมิภาคและระดับประเทศ</li> <li>• ส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนา (R&amp;D) ต่อยอดนวัตกรรม ยกกระดับผู้ประกอบการ ร่วมกับภาคเอกชนเพื่อสร้างผู้ประกอบการชุมชน และนำเสนอหน่วยงานอื่น อาทิ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ</li> <li>• สภาอุตสาหกรรมจังหวัด</li> <li>• หอการค้าจังหวัด</li> <li>• ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม (Service Provider)</li> <li>• วิสาหกิจชุมชนต่าง ๆ</li> <li>• มหาวิทยาลัย</li> <li>• ผู้ประกอบการภาคเอกชน ที่สามารถกระจายสินค้าชุมชนสู่ตลาดระดับประเทศ</li> </ul> | ภายใน 1 ปี (ดำเนินการต่อเนื่องทั้ง 5 ปี) |
| 3. พัฒนาตลาดวัฒนธรรมและผลิตภัณฑ์ชุมชนคนของพระราช                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาตลาดผลิตภัณฑ์นวัตกรรมชุมชนระดับท้องถิ่น เพื่อเป็นช่องทางในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชนที่เกิดขึ้นจากการทำงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• อาจารย์ และนักศึกษา (ผู้พัฒนานวัตกรรม)</li> <li>• ผู้ประกอบการในท้องถิ่น</li> <li>• วิสาหกิจชุมชน</li> </ul>                                                                                                                                                                            | ภายใน 1 ปี (ดำเนินการต่อเนื่องทั้ง 5 ปี) |

| กิจกรรม (Task)                                                                     | แนวทางการดำเนินงาน<br>(How to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | หน่วยงานร่วมดำเนินการ<br>(Key player)                                                                                                                                                                                                                                                                             | ระยะเวลาการดำเนินงาน<br>(Timeline)   |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
|                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้ชุมชนมีการกระจายสินค้า ผ่าน University as a Market Place Platform จัดจำหน่ายในลักษณะสินค้านวัตกรรมโดยมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> <li>จัดตั้งหน่วยการตลาด รวบรวม และกระจายสินค้าชุมชน ทั้ง online และ onsite</li> <li>สร้างระบบรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ทั้งผลิตภัณฑ์การเกษตร และผลิตภัณฑ์ชุมชน</li> <li>พัฒนานักศึกษาให้เป็นผู้ประกอบการ (ตัวกลางในการจำหน่ายสินค้าชุมชน)</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>นักธุรกิจที่สนใจ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                | <p>2566 -2570</p> <p>2567 - 2569</p> |
| 4. จัดตั้ง Community Innovation Fund                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างระบบและกลไกในการบริหารจัดการกองทุน “Community Innovation Fund” ในรูปแบบมูลนิธิเพื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างเครือข่ายกองทุนนวัตกรรมชุมชน ร่วมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง สำหรับการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ และมุ่งเน้นให้เกิดการทำงานร่วมกัน อาทิ การพัฒนาบุคลากร การลงทุนในธุรกิจนวัตกรรมชุมชนท้องถิ่น กิจกรรมการสร้างเครือข่ายการทำงาน กิจกรรม Train the Trainer</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม</li> <li>สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ</li> <li>สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ</li> <li>สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร</li> <li>กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา</li> <li>หน่วยบริหารและจัดการทุนด้านการพัฒนาระดับพื้นที่</li> </ul> | 2566 - 2567                          |
| 5. พัฒนาเศรษฐกิจ BCG ในพื้นที่ โดยเฉพาะด้านการท่องเที่ยว การเกษตร และความมั่นคงทาง | <ul style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาพืชและสัตว์เศรษฐกิจตัวรอง และงานด้านวัฒนธรรม อย่างน้อย</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2565 - 2566                          |

| กิจกรรม (Task)                                                     | แนวทางการดำเนินงาน<br>(How to)                                                                                                                                                                                                                                                                   | หน่วยงานร่วมดำเนินการ<br>(Key player)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ระยะเวลาการดำเนินงาน<br>(Timeline) |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| อาหาร ให้มี Value creation สู่ตลาดโลก (พืช สัตว์ วัฒนธรรมท้องถิ่น) | มหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งละ 1 ชนิด เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (GPP)                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม</li> <li>สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน)</li> <li>7 PMU</li> <li>ที่ประชุมอธิการบดี</li> <li>มหาวิทยาลัย</li> <li>ผู้ประกอบการในพื้นที่</li> <li>ผู้ประกอบการ ด้าน Logistic</li> <li>หน่วยงานที่รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ต่างๆ อาทิ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน มาตรฐานคุณภาพและบริการขนส่งด้วยรถบรรทุก (Q Mark) มาตรฐาน GMP มาตรฐานอาหารฮาลาล</li> <li>ธนาคาร (ด้านระบบการเงิน)</li> </ul> | 2566 – 2570                        |
|                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทดลองดำเนินการ โดยคัดเลือกพืช สัตว์เศรษฐกิจตัวรองที่สร้างมูลค่า และผลกระทบเชิงบวกทางเศรษฐกิจในพื้นที่ตนเอง โดยกำหนดเป้าหมาย การนำผลิตภัณฑ์ไปสู่ตลาดโลก</li> <li>สร้างภาคีเครือข่ายที่มีเป้าหมายร่วมกัน (SDGs, BCG in Action, Green University)</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                    |

แผนงานบูรณาการหลักที่ 2 : สร้างนวัตกรรมชุมชนเพื่อสร้างความสามารถในการบริหารจัดการตนเองของชุมชนและขจัดความยากจน

| กิจกรรม (Task)                                                                                                                                                                                                                            | แนวทางการดำเนินงาน (How to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (Key player)                                                                                                                                                                                        | ระยะเวลาการดำเนินงาน (Timeline)                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. สร้างนวัตกรรมชุมชนประจำทุกหมู่บ้านและครัวเรือนเพื่อขจัดความยากจนร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตรสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) และสร้างนวัตกรรมชุมชน อาทิ ด้านเกษตรท่องเที่ยว เศรษฐกิจสร้างสรรค์ การศึกษา สิ่งแวดล้อม หรือด้านนวัตกรรมสังคม ซึ่งเป็นบุคลากรในพื้นที่ อาทิ ครู บัณฑิตมหาวิทยาลัย ราชภัฏ ประชาชนในพื้นที่ที่เคยดำเนินงานร่วมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบต่างๆ อาทิ การฝึกอบรม การทำงานวิจัยร่วมกัน ซึ่งจะเป็นกลุ่มคนที่จะกระจายองค์ความรู้ให้กับประชาชนในพื้นที่อื่นๆ (sharing economy) โดยมีนวัตกรรมชุมชนประจำตำบล จำนวน 1 คน/ตำบล และขยายผลไปสู่แต่ละชุมชน มีนวัตกรรมชุมชน 1 คน/ชุมชน</li> <li>• หนุนเสริมบัณฑิตคืนถิ่นเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) และ/หรือ นวัตกรรมชุมชน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา</li> <li>• หน่วยงานภาครัฐ</li> <li>• ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม</li> <li>• องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่</li> <li>• สถาบันการศึกษา</li> </ul> | ภายใน 1 ปี (ดำเนินการต่อเนื่องทั้ง 5 ปี)                                                                                |
| 2. พัฒนาชุดองค์ความรู้เฉพาะพื้นที่ที่ตอบโจทย์ความต้องการของพื้นที่ (demand-oriented) และหลักสูตรระยะสั้นเพื่อสร้างอาชีพให้กับกลุ่มเปราะบาง เพื่อนำไปสู่การสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ การแก้ปัญหาสังคม ยกระดับศักยภาพชุมชนและแก้ปัญหาความยากจน | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ศึกษาบริบทพื้นที่และกลั่นกรองชุดองค์ความรู้ที่เหมาะสมร่วมกับผู้ใช้งานและกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน</li> <li>• สร้างความร่วมมือร่วมกับหน่วยงานที่มีศักยภาพ (potential partner) อาทิ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และเชื่อมโยงกับฝั่งผู้ใช้ ในการค้นหาอุปสงค์ (demand) และกลุ่มผู้เรียน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• สถาบันการศึกษา</li> <li>• หน่วยงานภาครัฐ</li> <li>• ภาคเอกชน</li> <li>• ภาคประชาสังคม</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ภายใน 1 ปี (พื้นที่ต้นแบบ)</li> <li>• ภายใน 3 ปี ครอบคลุมทั้งประเทศ</li> </ul> |

| กิจกรรม (Task) | แนวทางการดำเนินงาน<br>(How to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | หน่วยงานร่วมดำเนินการ<br>(Key player) | ระยะเวลาการดำเนินงาน<br>(Timeline) |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>เชื่อมโยงกับฝั่งอุปทาน (supply) โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏทำหน้าที่เป็น content provider และดำเนินงานในรูปแบบ co-creation &amp; benefit sharing ร่วมกับหน่วยงานตัวกลาง</li> <li>พัฒนาชุดองค์ความรู้เฉพาะพื้นที่ที่ตอบโจทย์ความต้องการของพื้นที่ (demand-oriented) และหลักสูตรระยะสั้นเพื่อสร้างอาชีพให้กับกลุ่มเปราะบาง ได้แก่ กลุ่มผู้สูงอายุ และผู้พิการ นำไปสู่การใช้ความรู้ในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ การแก้ปัญหาสังคม ยกระดับศักยภาพชุมชนและแก้ปัญหาคความยากจน</li> </ul> |                                       |                                    |

### แผนงานบูรณาการหลักที่ 3 : สร้างความร่วมมือไตรภาคีเพื่อยกระดับคุณภาพโรงเรียนในพื้นที่

| กิจกรรม (Task)                                                                                                                                                              | แนวทางการดำเนินงาน<br>(How to)                                                                                                                                                                                                                                                                                | หน่วยงานร่วมดำเนินการ<br>(Key player)                                                                                                                                                                                             | ระยะเวลาการดำเนินงาน<br>(Timeline)       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1. พัฒนากลไกเพื่อตึงศักยภาพภาคเอกชน และชุมชน เพื่อยกระดับคุณภาพโรงเรียนในพื้นที่ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาน้อยที่สุด ร้อยละ 20 ล่างของประเทศ และโรงเรียนในโครงการพระราชดำริ | <ul style="list-style-type: none"> <li>การยกระดับคุณภาพโรงเรียน ภายใต้ปัญหา และความต้องการจำเป็น ด้วยกระบวนการสร้างความร่วมมือของคนในชุมชน วัด โรงเรียน หน่วยงานราชการในพื้นที่ และภาคเอกชนในพื้นที่</li> <li>ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการร่วมกัน ระหว่างโรงเรียนและภาคี</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>มหาวิทยาลัย</li> <li>ผู้บริหารสถานศึกษา</li> <li>คณะกรรมการสถานศึกษา</li> <li>องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</li> <li>โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.)</li> <li>ภาคเอกชนในพื้นที่</li> </ul> | ภายใน 1 ปี (ดำเนินการต่อเนื่องทั้ง 5 ปี) |

| กิจกรรม (Task)                                                                                                                                                                                                | แนวทางการดำเนินงาน (How to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (Key player)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ระยะเวลาการดำเนินงาน (Timeline)          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                               | <p>เครือข่ายในพื้นที่ ทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดตั้งคณะกรรมการติดตามและหนุนเสริมการขับเคลื่อนยกระดับคุณภาพโรงเรียนในพื้นที่</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>ภาคประชาสังคม</li> <li>ภาคีเครือข่ายในท้องถิ่น</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                          |
| 2. พัฒนากลไกการยกระดับสมรรถนะครูประจำการ โดยการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะครูประจำการในโรงเรียนกลุ่มที่มีที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา (O-NET) น้อยที่สุดร้อยละ 20 ล่างของประเทศ และโรงเรียนในโครงการพระราชดำริ | <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการยกระดับสมรรถนะครูประจำการ</li> <li>พัฒนาแพลตฟอร์ม (online/offline) เครื่องมือและสื่อการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะทางวิชาการและวิชาชีพครู จัดทำ platform การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้บนฐานศักยภาพของผู้เรียน</li> <li>เครื่องมือและสื่อการเรียนรู้ ที่ครูประจำการสามารถศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมได้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาทักษะทางวิชาการและวิชาชีพครู อย่างต่อเนื่อง</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยจัดการศึกษาทั้งในและนอกระบบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ)</li> <li>กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา</li> <li>สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด</li> <li>มหาวิทยาลัย</li> <li>ผู้บริหารสถานศึกษา/ ครูประจำการ</li> </ul> | ภายใน 1 ปี (ดำเนินการต่อเนื่องทั้ง 5 ปี) |

### 3.1.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

1. การแปลงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นไปสู่การดำเนินงานในระดับหลักสูตร และระดับบุคลากร
2. บุคลากรในมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการด้าน Transdisciplinary Research and Transdisciplinary Academic Service โดยใช้โจทย์ของพื้นที่เป็นตัวตั้ง แล้วนำศาสตร์ต่าง ๆ เข้ามาหนุนเสริมการแก้ปัญหา/พัฒนา
3. กลไกความร่วมมือทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งระดับภูมิภาคและประเทศ ที่เข้มแข็ง และมีความชัดเจนในแนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
4. สร้างความรู้และความตระหนักให้คนในชุมชนและภาคีเครือข่าย ร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ด้วยข้อมูลเชิงพื้นที่ รวมถึงชุมชนเกิดการประยุกต์ใช้องค์ความรู้และนำไปสู่การแบ่งปันองค์ความรู้สู่ชุมชนข้างเคียง (sharing economy)

### 3.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนาครู

มหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง ร่วมกันดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนาครู เพื่อให้การผลิตและพัฒนาครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความสามารถทางการแข่งขัน และมีทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานครูมืออาชีพ เพื่อช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ของประเทศ ช่วงปี พ.ศ. 2560-2564 ได้ทำการปรับปรุงหลักสูตรการผลิตครูจาก 5 ปี เป็นหลักสูตรผลิตครูฐานสมรรถนะ 4 ปี มีการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ บูรณาการเรียนรู้กับการลงมือปฏิบัติ เปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่ ทำหน้าที่กระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ แนะนำวิธีเรียนรู้ ออกแบบกิจกรรมและสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ จากการวิจัยทางการศึกษาให้ผู้เรียนพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพของตน แต่ในทางปฏิบัติผู้สอนส่วนมากยังจัดการเรียนการสอนแบบเดิม เนื่องจากยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะ และไม่มีการติดตามประเมินผลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และมีการพัฒนาความรู้ ทักษะภาษาอังกฤษในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาครู เพื่อให้มีความรู้ และทักษะภาษาอังกฤษตามกรอบมาตรฐาน CEFR ที่กำหนด เนื่องจากภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลางในการค้นหาคำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาตนเอง และในการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 และขยายการพัฒนาในเรื่องดังกล่าวครอบคลุมนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏทุกคนจนถึงปีงบประมาณปัจจุบัน (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565) ซึ่งเป็นการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งความสามารถทางภาษาอังกฤษของนักศึกษาครูและนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่เป็นที่น่าพอใจเช่นกัน

ประกอบกับบริบทของประเทศเปลี่ยนแปลงไปจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด-19) ทำให้เกิดวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ซึ่งเร่งให้เกิด Technology Disruption อย่างรวดเร็ว และก้าวกระโดดที่ทำให้การจัดการเรียนการสอนต้องเปลี่ยนรูปแบบเป็นการเรียนการสอนออนไลน์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งผู้สอนและผู้เรียนที่ต้องพัฒนาตนเองให้สามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนได้ทันที และเปลี่ยนการเรียนการสอนฐานความรู้ (Knowledge-based Learning) เป็นไปเป็นการเรียนการสอนฐานสมรรถนะ (Competency-based Learning) ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่งที่เป็นกำลังสำคัญในการผลิตและพัฒนาครูของประเทศจำเป็นต้องจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการผลิตและพัฒนาครู ที่มีจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และแผนงานบูรณาการที่ชัดเจนเพื่อเป็นกลยุทธ์ในการผลิตและพัฒนาครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีคุณภาพสูงตามความต้องการของประเทศ

#### 3.2.1 จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์

เสริมสร้างสมรรถนะและทักษะเพื่อการพัฒนากระบวนการผลิตครูให้มีความสมดุลทั้งคุณภาพและคุณธรรม เพื่อเป็นต้นแบบครูเพื่อศิษย์ ตลอดจนพัฒนานวัตกรรมการศึกษาตอบโจทย์การศึกษาของโลกอนาคต ร่วมกับภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การเป็นนักพัฒนาและนวัตกรรมที่มีทัศนคติที่ดีมีอัตลักษณ์ และ

ความสามารถโดดเด่นหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการบุคลากรครูของท้องถิ่นและประเทศ และมีมาตรฐานระดับสากล พร้อมยกระดับความก้าวหน้าทางวิชาชีพครูของบัณฑิตครูราชภัฏอย่างต่อเนื่อง เพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

### 3.2.2 เป้าประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์สำคัญ (Key Result)

| เป้าประสงค์ (Objective)                                                                                                                                                                                                                                                           | ผลลัพธ์สำคัญ (Key Result)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O2(1) : พัฒนาครูประจำการที่เป็นศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีศักยภาพและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และยกระดับกระบวนการผลิตครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านคุณภาพ <sup>6</sup>                                                                                                         | <p>2A: ร้อยละ 100 ของครูประจำการในพื้นที่บริการที่เป็นศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับการยกระดับสมรรถนะและความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู เพื่อตอบโจทย์ความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>2B: ทุกมหาวิทยาลัยราชภัฏมีหลักสูตรผลิตบัณฑิตครูที่นำไปสู่การสร้างสมรรถนะตาม 17 สมรรถนะที่ส่วนกลางกำหนด และเพิ่มเติมสมรรถนะที่เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง</p> <p>2C: ร้อยละ 80 ของผู้สอนคณะครุศาสตร์และคณะร่วมผลิตมีประสบการณ์ในการสอนในโรงเรียนไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมง/ปี และได้รับการพัฒนาศักยภาพไม่น้อยกว่า 50 ชั่วโมง/ปี</p> |
| O2(2) : เพิ่มทางเลือกให้บัณฑิตครูมหาวิทยาลัยราชภัฏมีอาชีพที่ 2 รองรับ ซึ่งเป็นอาชีพเฉพาะทางที่สอดคล้องกับวิชาเอกที่ศึกษาหรืออื่นๆ ตามความเหมาะสม โดยอาจใช้กลไก sandbox เป็นเครื่องมือและดำเนินการร่วมกับประชาคมวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง                                               | 2D: แต่ละวิชาเอกมีทางเลือกอาชีพให้นักศึกษา อย่างน้อย 1 อาชีพ โดยมีการเพิ่มฐานสมรรถนะสำหรับอาชีพนั้นอย่างเพียงพอ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| O2(3) : พัฒนาคณะครุศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์และโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือโรงเรียนร่วมพัฒนา (ในกรณีที่มหาวิทยาลัยไม่มีโรงเรียนสาธิต) ให้เป็นต้นแบบของโรงเรียนในพื้นที่ในด้านการจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะ และสร้างผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ 4 ประการตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา | <p>2E: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีนวัตกรรมทางการศึกษาที่เน้น learning outcome ของผู้เรียน และมีการวัดผลกระทบ (impact) การประเมินวัดผลผู้เรียนในโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างน้อย 76 ชิ้น/ปี</p> <p>2F: ร้อยละ 100 ของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์และโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือโรงเรียนร่วมพัฒนา (ในกรณีที่มหาวิทยาลัยราชภัฏไม่มีโรงเรียนสาธิต) มีกระบวนการจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะที่ได้รับการยอมรับจากผลลัพธ์ผู้เรียน</p>                                                                                                                   |

<sup>6</sup> หมายเหตุ การพัฒนาครูประจำการทั่วไปอยู่ในยุทธศาสตร์ที่ 1 (การพัฒนาท้องถิ่นด้านการศึกษา) อนึ่ง ในการปฏิบัติแม้ไม่สามารถดำเนินโครงการแยกได้ แต่สามารถเก็บข้อมูลผู้เข้าร่วมโครงการเพื่อแยกจำนวนครูประจำการทั่วไปและครูประจำการที่เป็นศิษย์เก่าได้

| เป้าประสงค์ (Objective) | ผลลัพธ์สำคัญ (Key Result)                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | 2G: ร้อยละ 100 ของคณะครุศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์และโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือโรงเรียนร่วมพัฒนา (ในกรณีที่มหาวิทยาลัยราชภัฏไม่มีโรงเรียนสาธิต) มีกระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ 4 ประการ ตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา |

### 3.2.3 แผนงานบูรณาการหลัก

แผนงานบูรณาการหลักที่ 1 : Teacher capacity building พัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการยกระดับทักษะและสมรรถนะใหม่ของ นักศึกษาและบัณฑิตครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

| กิจกรรม (Task)                                                                                                             | แนวทางการดำเนินงาน (How to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (Key player)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ระยะเวลาการดำเนินงาน (Timeline) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 1. ปฏิรูประบบการผลิตและพัฒนาบัณฑิตครูในรูปแบบร่วมผลิตระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและโรงเรียนในพื้นที่ โดยใช้ชุมชนท้องถิ่นเป็นฐาน | <ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดทำระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูล (big data) เกี่ยวกับการผลิตและพัฒนาครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีประสิทธิภาพ โดยบูรณาการความร่วมมือกับเครือข่ายผู้ร่วมผลิตและผู้ใช้บัณฑิตครู รวมถึงข้อมูลศิษย์เก่าราชภัฏที่เป็นครูประจำการในพื้นที่บริการ</li> <li>• พัฒนาหลักสูตรการผลิตและพัฒนาครูให้มีสมรรถนะกลาง คุณลักษณะ 4 ประการตามพระราชบัญญัติ และมีอาชีพที่ 2 สอดคล้องกับวิชาที่ศึกษาร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่</li> <li>• กิจกรรมสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้ผู้มีศักยภาพเข้าเรียนคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> <li>• พัฒนาระบบการผลิตบัณฑิตครูที่มีมาตรฐานเพื่อให้บัณฑิตครูมหาวิทยาลัยราชภัฏมีสมรรถนะสูงและเป็นความต้องการของประเทศ</li> <li>• พัฒนาทักษะการเป็นครูพี่เลี้ยงและผู้สอนงาน (Coaching) เพื่อให้สามารถให้คำปรึกษาแนะนำ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม</li> <li>• กระทรวงศึกษาธิการ</li> <li>• กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม</li> <li>• ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย</li> <li>• สภาคณบดีคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> <li>• คณบดีครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง</li> <li>• สภาการศึกษา</li> <li>• ศุภสภา</li> <li>• สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</li> <li>• สถานศึกษา</li> </ul> | 2566 -2570                      |

| กิจกรรม (Task)                                                          | แนวทางการดำเนินงาน (How to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (Key player)                                                                                                                                                                                       | ระยะเวลาการดำเนินงาน (Timeline) |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|                                                                         | <p>และช่วยเหลือนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งเสริมระบบเส้นทางการเข้าสู่วิชาชีพครู</li> <li>• มีระบบติดตามและประเมินผลการปฎิรูปการผลิตและพัฒนาครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                          |                                 |
| 2. พัฒนากลไกการพัฒนาทักษะและการประเมินสมรรถนะของอาจารย์ผู้ผลิตบัณฑิตครู | <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการอบรมมาตรฐานสมรรถนะกลางของอาจารย์ผู้ผลิตบัณฑิตครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏร่วมกัน</li> <li>• พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ผู้ผลิตบัณฑิตครูมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> <li>• พัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างสมรรถนะอาจารย์ผู้ผลิตบัณฑิตครูและศิษย์เก่าบนดิจิทัลแพลตฟอร์มกลางของประเทศ (Thai MOOC) เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> <li>• มีกลไกติดตามและประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะและการมีประสบการณ์ในการสอนในโรงเรียนและการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ผู้ผลิตบัณฑิตครูมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• สภาคณบดีคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> <li>• คณະครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง</li> <li>• ศุรุสภา</li> <li>• สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</li> <li>• สถานศึกษา</li> </ul> | 2566 -2567                      |

แผนงานบูรณาการหลักที่ 2 : Education research and innovation platform ส่งเสริมการทำผลงานวิจัย งานสร้างสรรค์ และนวัตกรรม

| กิจกรรม (Task)                                                                                                                    | แนวทางการดำเนินงาน (How to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (Key player)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ระยะเวลาการดำเนินงาน (Timeline) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 1. ส่งเสริมผลงานวิจัย งานสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและพัฒนาครู และได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ระดับชาติและนานาชาติ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• สนับสนุนให้เกิดการวิจัยทางการศึกษาระดับ top class ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมี นักวิจัยอาวุโสที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ร่วมในโปรแกรมวิจัย เพื่อให้เกิดระบบในการพัฒนานักวิจัยด้านการศึกษาและผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพสูง เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการผลิตและพัฒนาครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> <li>• สร้างความสามารถในการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัยด้านการศึกษาจากแหล่งทุนต่างๆ เพื่อสนับสนุนการวิจัยทางการศึกษา</li> <li>• พัฒนาและใช้โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นห้องปฏิบัติการทางการศึกษา เพื่อสนับสนุนการทำงานวิจัยด้านการศึกษามีคุณภาพสูง ให้โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นต้นแบบในการจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะและสร้างผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ 4 ประการตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาด้านนวัตกรรมทางการศึกษาที่เกิดจากงานวิจัย</li> <li>• จัดแสดงและประกวดผลงานนวัตกรรมทางการศึกษาที่เกิดจากงานวิจัยเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประชา สัมพันธ์ประจำปี</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม</li> <li>• ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> <li>• คณะครู ศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง</li> <li>• สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ</li> <li>• สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม</li> <li>• สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ</li> <li>• สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย</li> </ul> | 2566-2570                       |

| กิจกรรม (Task)                                                                                       | แนวทางการดำเนินงาน (How to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (Key player)                                                                                                                                                                                                          | ระยะเวลาการดำเนินงาน (Timeline) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดเวทีการประชุมวิชาการทางการศึกษาระดับชาติและนานาชาติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                             |                                 |
| 2. พัฒนากลไกส่งเสริมคุณภาพวารสารวิชาการด้านการศึกษาของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อไปสู่มาตรฐานระดับ TCI 1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างระบบ และกลไกในการกำกับคุณภาพงานวิจัยและบทความของอาจารย์ผู้ผลิตบัณฑิตครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> <li>มีมาตรการให้การเผยแพร่งานวิจัยทางการศึกษาเป็นสมรรถนะหลักของอาจารย์ผู้ผลิตบัณฑิตครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> <li>ปรับปรุงเว็บไซต์ของวารสารวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้มีข้อมูลครบถ้วนและมีระบบการจัดการวารสารแบบออนไลน์ที่สะดวกต่อการใช้งาน</li> <li>พัฒนาศักยภาพบุคลากรที่รับผิดชอบวารสารวิชาการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีการทำงานเป็นระบบ ทีมงานเป็นทีม และมีการประสานงานที่ดี</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>มหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> <li>สภาคณบดีคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> <li>คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง</li> <li>สถาบันวิจัยและพัฒนา</li> <li>ศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI)</li> </ul> | 2566-2567                       |

แผนงานบูรณาการหลักที่ 3 : Teacher system development พัฒนาระบบพัฒนาครูและการส่งเสริมวิชาชีพครูคุณภาพสูงตอบโจทย์การศึกษาของ  
โลกอนาคตร่วมกับภาคีที่เกี่ยวข้อง

| กิจกรรม (Task)                                                                                                                 | แนวทางการดำเนินงาน (How to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | หน่วยงานร่วมดำเนินการ<br>(Key player)                                                                                                                                                               | ระยะเวลาการดำเนินงาน<br>(Timeline) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1. ผลักดันให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็น node การพัฒนาครูประจำการของทุกสังกัดในพื้นที่บริการทั้งด้านสมรรถนะและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ | <ul style="list-style-type: none"> <li>จัด forum ระดับชาติเพื่อหาแนวทางการพัฒนาระบบการผลิต พัฒนาครู และส่งเสริมวิชาชีพครูให้มีคุณภาพสูงทุกปี สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงสถาบันการศึกษาที่ผลิตและพัฒนาครู สมาคมวิชาชีพครู และพันธมิตร เพื่อผลักดันให้เกิดการปฏิรูปการผลิตและพัฒนาครู</li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงศึกษาธิการ</li> <li>ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย</li> <li>สมาคมบดีคณะครุศาสตร์และคณะศึกษาศาสตร์</li> <li>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> </ul> | 2566-2570                          |
|                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะและส่งเสริมวิชาชีพครูสำหรับครูประจำการและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ตามความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัด)</li> </ul>                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>คุรุสภา</li> <li>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> <li>สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน</li> </ul>                                           | 2566 – 2567                        |
|                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>ประสานงานกับคุรุสภา และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นศูนย์บริการทดสอบและพัฒนาสมรรถนะ/คุณภาพบุคลากรทางการศึกษาใน 4 ภูมิภาค เพื่อสนับสนุนการประเมินและพัฒนาครูก่อนการแต่งตั้งวิทยฐานะ และผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</li> <li>หน่วยงานให้ทุน</li> <li>สถานศึกษา</li> </ul>                                                                             | 2567 - 2570                        |

### 3.2.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

1. การพัฒนาหลักสูตรการผลิตและพัฒนาครูฐานสมรรถนะที่มีคุณภาพสูงตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานจากความร่วมมืออย่างเข้มแข็งของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง
2. การปรับเปลี่ยนแนวคิดและการจัดการเรียนรู้ของอาจารย์ผู้สอนบัณฑิตครูให้สอดคล้องกับหลักสูตรฐานสมรรถนะ และการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะมาตรฐานของอาจารย์ผู้สอนบัณฑิตครูอย่างต่อเนื่องด้วยการ Reskill และ Upskill
3. การบูรณาการข้อมูลและเชื่อมโยงข้อมูลความต้องการครูทั้งในด้านจำนวนและสาขาวิชาระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำฐานข้อมูล (Big Data) ด้านการผลิตและพัฒนาครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และการสนับสนุนในการจัดทำฐานข้อมูล (Big Data) จากกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
4. นโยบายรัฐบาลและการสนับสนุนการวิจัยด้านการศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาที่ใช้ประโยชน์ได้จริงสู่การต่อยอดทางธุรกิจอย่างจริงจัง
5. การสนับสนุนความร่วมมือกับต่างประเทศด้านการวิจัยทางการศึกษาเพื่อเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศ และการสนับสนุนงบประมาณในการจัดตั้งสถาบันวิจัยทางการศึกษาจากกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
6. ผู้บริหารทุกระดับ อาจารย์ผู้สอนบัณฑิตครู และบุคลากรสายสนับสนุน ตระหนักถึงความสำคัญและมีเป้าหมายร่วมกันในการปฏิรูปการผลิตและพัฒนาครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างแท้จริง
7. เครือข่ายความร่วมมือด้านการผลิต และพัฒนาครู และการวิจัยทางการศึกษา มีความเข้าใจและมีความเข้มแข็ง
8. ทปอ.มรภ. มีนโยบายให้มีการจัดตั้งศูนย์ทดสอบและพัฒนาสมรรถนะคุณภาพบุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏประจำภูมิภาค
9. การติดตาม และประเมินผลการปฏิรูปการผลิตและพัฒนาครู และการพัฒนาโรงเรียนสาธิตให้เป็นโรงเรียนต้นแบบในการจัดการเรียนการสอนแบบฐานสมรรถนะจาก ทปอ.มรภ. อย่างต่อเนื่อง

### 3.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับคุณภาพการศึกษา

ยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพการศึกษา หมายถึง การยกระดับการจัดการเรียนการสอนของคณะอื่นๆ นอกเหนือจากคณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ หรือวิทยาลัยการฝึกหัดครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์ ได้แก่

1. ปรับปรุงหลักสูตรเดิมให้ทันสมัยและพัฒนาหลักสูตรใหม่ในรูปแบบสหวิทยาการที่ตอบสนองการพัฒนาท้องถิ่นและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศ
2. พัฒนาศักยภาพผู้สอนให้เป็นมืออาชีพ
3. พัฒนาห้องปฏิบัติการและอุปกรณ์การเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการผลิตบัณฑิต
4. ปรับกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้บูรณาการกับการทำงานและเสริมสร้างทักษะตลอดจนจิตสำนึกในการพัฒนาท้องถิ่น
5. ผลิตบัณฑิตได้ตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต ทั้งด้านสมรรถนะวิชาชีพ ทักษะบัณฑิตศตวรรษที่ 21 และคุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1) มีทัศนคติที่ดีและถูกต้อง 2) มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคงเข้มแข็ง 3) มีอาชีพมีงานทำ และ 4) มีความเป็นพลเมืองดี มีระเบียบวินัย
6. จัดทำแผนพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในลักษณะการ reprofile อย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมถึงระยะเวลาและขั้นตอนการดำเนินการ (timeline) ในการปฏิบัติอย่างชัดเจน

นับตั้งแต่ปี 2562 มหาวิทยาลัยราชภัฏได้จัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับคุณภาพการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง หากแต่เป็นเพียงการบริหารจัดการรายคณะขาดการวางแผนการดำเนินการในภาพใหญ่ระดับมหาวิทยาลัย กอรปกับในยุคปัจจุบันที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด 19) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันของความต้องการของตลาดแรงงาน คุณค่าหรือความนิยมในสาขาวิชาต่างๆ และการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย ดังนั้น จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่มีจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ผลลัพธ์สำคัญ และแผนงานบูรณาการที่ชัดเจน เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถรองรับปรับตัวต่อสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต โดยมุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างทักษะทางสังคมและทักษะเชิงสมรรถนะ การจัดการศึกษาเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของสถานประกอบการ มุ่งเน้นการพัฒนาอัตลักษณ์การเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ ตลอดจนการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของศิษย์เก่าและประชาชนทั่วไป

### 3.3.1 จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์

ใช้กระบวนการ “วิศวกรสังคม” เป็นกลไกการพัฒนา soft skills คุณลักษณะ 4 ประการ ตามพระราชบัญญัติ และสมรรถนะทางวิชาชีพของนักศึกษาและบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาชุมชนท้องถิ่น พลิกโฉมการจัดการศึกษาในทุกคณะและทุกสาขาเพื่อพัฒนาผู้เรียนทุกช่วงวัยตามความต้องการของท้องถิ่น ทุกพื้นที่ที่สามารถเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีเอกลักษณ์ ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไปและความต้องการของพื้นที่ มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางการศึกษา หลักสูตรฐานสมรรถนะ การจัดการศึกษาร่วมกับพันธมิตร การบูรณาการองค์ความรู้จากท้องถิ่นสู่มาตรฐานสากล การยกระดับการจัดการศึกษาและงานวิจัยร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้งระดับชาติและนานาชาติ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษา

### 3.3.2 เป้าประสงค์ (objective) และผลลัพธ์สำคัญ (key result)

| เป้าประสงค์ (objective)                                                                                     | ผลลัพธ์สำคัญ (key result)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O3(1) : พัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อสร้างทักษะทางสังคม และทักษะเชิงสมรรถนะโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน (social lab-based) | 3A: นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏทุกคนผ่านการเพิ่ม soft skills ด้วยกระบวนการวิศวกรสังคม <sup>7</sup> มีทักษะวิศวกรสังคม <sup>8</sup> และได้รับผลการประเมินทักษะที่มีมาตรฐาน<br>3B: จำนวนหลักสูตรที่มีการจัดการเรียนรู้โดยมีชุมชนเป็นฐาน เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ต่อปี<br>3C: ร้อยละ 80 ของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมีทักษะการเป็นผู้ประกอบการ<br>3D: ร้อยละ 100 ของนักศึกษาที่มีหนี้ครัวเรือนและต้องการมีรายได้ระหว่างเรียนได้รับการดูแลและจัดหาช่องทางการมีรายได้ <sup>9</sup> โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏ |

<sup>7</sup> กระบวนการวิศวกรสังคม หมายถึง กระบวนการพัฒนานักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการเป็นบัณฑิตที่มีคุณลักษณะและทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่ตอบสนองต่อบทบาทการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้ชุมชนท้องถิ่นเป็นห้องเรียนสำหรับการทำกิจกรรมของนักศึกษา ภายใต้กรอบแนวคิดของการวิเคราะห์ศักยภาพชุมชน การยกระดับองค์ความรู้ของชุมชน การสร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาชุมชน และการสร้างความยั่งยืนในการแก้ปัญหาเชิงพื้นที่บนฐานข้อมูลชุมชน (อ้างอิงจากเอกสารประกอบการบรรยายในหัวข้อ แนวคิดของวิศวกรสังคม โดยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูสิทธิ์ ภูคำชะโนด)

<sup>8</sup> ทักษะวิศวกรสังคม ประกอบด้วย ทักษะการคิดเชิงเหตุผล ทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น (ทักษะการประสาน) และทักษะการสร้างนวัตกรรม

<sup>9</sup> ช่องทางการมีรายได้ระหว่างเรียนของนักศึกษา อาทิ นักศึกษาเข้าร่วมในโครงการวิจัยและการบริการวิชาการ การร่วมทำงานในศูนย์บ่มเพาะของมหาวิทยาลัย การเข้าร่วมในหลักสูตร co-creation ร่วมกับสถานประกอบการ (apprenticeship) หรือการใช้ทักษะผู้ประกอบการเพื่อดำเนินธุรกิจของตนเอง

| เป้าประสงค์ (objective)                                                                                                                                   | ผลลัพธ์สำคัญ (key result)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                           | 3E: นวัตกรรมเพื่อสังคม/นวัตกรรมชุมชน <sup>10</sup> ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการรับรองการนำผลงานไปใช้ประโยชน์หรือการสร้างผลกระทบที่ชัดเจนต่อสังคม/ชุมชน/ท้องถิ่น <sup>11</sup> ไม่น้อยกว่า 190 ผลงาน/ปี (5 ผลงาน/ปี/มหาวิทยาลัย)                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| O3(2) : พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ให้ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ                                                   | 3F: จำนวนนักศึกษาร้อยละ 30 ผ่านหลักสูตรการเรียนรู้ที่บูรณาการกับสถานประกอบการ (อาทิ CWIE) โดยผลักดันให้เกิดการจ้างงานของนักศึกษาที่เข้าร่วมการศึกษาในรูปแบบดังกล่าวไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25<br>3G: สนับสนุนให้เกิดการสร้างความร่วมมือในการผลิตหลักสูตรร่วมกับสถานประกอบการ หรือการเคลื่อนย้ายบุคลากร มรภ. สู่สถานประกอบการ หรือการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมร่วมกับสถานประกอบการ ไม่น้อยกว่า 10 ผลงาน/มหาวิทยาลัย/ปี                                                                                  |
| O3(3) : มุ่งนำอัตลักษณ์มหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นที่ยอมรับระดับชาติและมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา          | 3H: มหาวิทยาลัยราชภัฏไม่น้อยกว่า 15 แห่ง ติดอันดับ SDGs Ranking ในอันดับ 50 – 200 ของโลกในเป้าหมาย SDGs<br>3I: มหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง มี international research & project collaboration โดยมี สัดส่วน participated student ครบคลุมทั้ง online/ onsite และ กิจกรรมนานาชาติ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของนักศึกษาทั้งหมด และมี สัดส่วน faculty exchange ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ของบุคลากรทั้งหมด<br>3J: ผลักดันวารสาร Sustainable Community Development journal (SCD journal) ให้เข้าสู่ฐาน Scopus |
| O3(4) : ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (upskill/reskill/new skill) ของศิษย์เก่าและประชากรในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับคณะและสาขาวิชาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ | 3K: พัฒนาคอนเทนต์ช่วงวัย ทั้งคนไทยและชาวต่างชาติ ประชากรในพื้นที่ กลุ่มเปราะบาง และศิษย์เก่า (alumni) เข้าร่วมแพลตฟอร์มการเรียนรู้ตลอดชีวิต (LLL) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่น้อยกว่า 60,000 คน                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

<sup>10</sup> นวัตกรรมทางสังคม หมายถึง แนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาสังคมที่ได้ผลดี มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความยั่งยืนหรือมากกว่าแนวทางแก้ไขที่มีอยู่ และคุณค่าที่สร้างขึ้นจะเกิดขึ้นกับสังคมโดยรวมเป็นหลักมากกว่าตัวบุคคล (ที่มา : ประกาศ ก.พ.อ. เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง ผศ. รศ. และ ศ. พ.ศ. 2564)

<sup>11</sup> ผลกระทบที่เกิดขึ้นพิจารณาจากการนำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหาจากความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์ มีการนำไปใช้เป็นต้นแบบ หรือมีการถ่ายทอดการดำเนินงานไปยังองค์กรหรือเครือข่ายองค์กรหรือชุมชนอื่น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและส่งผลกระทบทางบวกต่อภาคส่วนผู้ใช้งาน หรือสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Economic Value Added : EVA) ที่สูงขึ้น (อ้างอิงจาก ประกาศ ก.พ.อ. เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง ผศ. รศ. และ ศ. พ.ศ. 2564)

| เป้าประสงค์ (objective) | ผลลัพธ์สำคัญ (key result)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | <p><b>3L:</b> เชื่อมโยงแพลตฟอร์มการเรียนรู้ตลอดชีวิต และระบบ เทียบโอนหน่วยกิต (credit bank) ทุกมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สามารถเชื่อมโยงข้ามมหาวิทยาลัยและข้ามสาขาวิชาในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง</p> <p><b>3M:</b> ทุกคณะ/สาขาวิชา มี content สำหรับการ upskill/ reskill/ new skill ที่เกี่ยวข้องและทันต่อสถานการณ์ บรรจุในแพลตฟอร์ม (online/ onsite/ hybrid) ไม่น้อยกว่า 5 รายการ/คณะ/ปี ที่มีผู้เข้าเรียนไม่ต่ำกว่า 5,000 คน/ปี</p> |

### 3.3.3 แผนงานบูรณาการหลัก

แผนงานบูรณาการหลักที่ 1 : ใช้กระบวนการ “วิศวกรสังคม” เป็นกลไกการพัฒนา soft skill และคุณลักษณะของนักศึกษาและบัณฑิตมหาวิทยาลัย ราชภัฏให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

| กิจกรรม (task)                                                                                                                                                        | แนวทางการดำเนินงาน (how to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (key player)                                                                                               | ระยะเวลาการดำเนินงาน (timeline)                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. สร้างกลไกการพัฒนากระบวนการศึกษาเพื่อพัฒนาเข้าสู่กระบวนการวิศวกรสังคม                                                                                               | <p>พื้นที่การบ่มเพาะ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มหาวิทยาลัย แต่งตั้ง คณะกรรมการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการวิศวกรสังคม อาทิ การใช้เครื่องมือวิศวกรสังคม ให้กับนักศึกษาแกนนำ การขยายผลโครงการวิศวกรสังคมให้นักศึกษา</li> <li>การสร้างการรับรู้โครงการวิศวกรสังคมแก่ คณาจารย์และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อาทิ การเป็นที่ปรึกษาโครงการวิศวกรสังคม</li> <li>การนำทักษะที่ผ่านการอบรม/ความรู้ไปใช้ แก้ปัญหาผ่านการจัดทำโครงการวิศวกรสังคมของนักศึกษา เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะการทำงานและแก้ไขปัญหา ร่วมกับชุมชน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>มหาวิทยาลัย /คณะ</li> <li>กองพัฒนานักศึกษา</li> <li>นักศึกษา</li> <li>คณาจารย์</li> </ul> | 2566-2570 มีการดำเนินกิจกรรมบ่มเพาะทุกปี                                                                                                                    |
| 2. สร้างกลไกและ platform ของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ 38 แห่ง สนับสนุน “วิศวกรสังคม” เพื่อยกระดับ soft skill ของนักศึกษาและบัณฑิตในการสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมเพื่อสังคมชุมชน | <p>พื้นที่การเรียนรู้ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดตั้งสมาพันธ์วิศวกรสังคมแห่งมหาวิทยาลัย ราชภัฏ โดยมีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อกำหนดแนวทางการสนับสนุนและการขับเคลื่อนงาน วิศวกรสังคม เช่น การกำหนดเกณฑ์การ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>มหาวิทยาลัย /คณะ</li> <li>กองพัฒนานักศึกษา</li> <li>นักศึกษา</li> <li>คณาจารย์</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>2566 จัดตั้งสมาพันธ์ วิศวกรสังคม แห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> <li>2566-2570 มีการดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติ</li> </ul> |

| กิจกรรม (task)                                                                                                                                   | แนวทางการดำเนินงาน (how to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (key player)                                                                                                                                                                                                                  | ระยะเวลาการดำเนินงาน (timeline)         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                                                                                                                                  | <p>สร้างสรรค์ การประเมินทักษะ soft skills<br/>สรุปผลและถอดบทเรียนการดำเนินกิจกรรม<br/>วิศวกรสังคม ประเมินผลการดำเนินกิจกรรม<br/>และประชาสัมพันธ์วัตรกรรมการจัดการ<br/>เรียนรู้ควบคู่กับนวัตกรรมเพื่อสังคม/<br/>นวัตกรรมชุมชนที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การประกวดการออกแบบกิจกรรมวิศวกรสังคม เพื่อนำเสนอผลงานและการถอดบทเรียนองค์ความรู้ที่ได้จากการดำเนินงาน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                     | การประจำปี และ<br>ประเมินผลการดำเนินงาน |
| 3. ส่งเสริมบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีบทบาทและส่วนสำคัญในการพัฒนาสังคมชุมชนท้องถิ่น รวมไปถึงการพัฒนา social enterprise และสถานประกอบการท้องถิ่น | <p>ประลองสนามสร้างประสบการณ์ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การดำเนินงานขยายผลโครงการวิศวกรสังคม โดยกำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชนท้องถิ่น ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพและด้านสิ่งแวดล้อม <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อสร้างภาคีเครือข่ายร่วมปฏิบัติให้เป็นต้นแบบการพัฒนาสังคมชุมชนท้องถิ่นแบบมีส่วนร่วม</li> <li>- เพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ รู้หน้าที่ มีใจอยากทำ มีความรู้ทักษะที่จะทำเพื่อชุมชน เคารพตัวเองเคารพสังคม และลงมือทำตามศักยภาพ</li> <li>- เพื่อสร้างการมีอาชีพ-มีงานทำ หรือการมี</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● มหาวิทยาลัย /คณะ</li> <li>● กองพัฒนานักศึกษา</li> <li>● นักศึกษา</li> <li>● คณาจารย์</li> <li>● ภาครัฐ</li> <li>● ภาควิชาการ</li> <li>● ภาคเอกชน</li> <li>● ภาคประชาสังคม</li> <li>● ภาคประชาชน</li> </ul> | 2566-2570 มีการดำเนินกิจกรรมทุกปี       |

| กิจกรรม (task) | แนวทางการดำเนินงาน (how to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (key player) | ระยะเวลาการดำเนินงาน (timeline) |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
|                | <p>รายได้ระหว่างเรียนสำหรับนักศึกษาจากการค้นพบทุนชุมชนหรือโมเดลธุรกิจแบบ co-creation ร่วมกับผู้ประกอบการในพื้นที่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การนำผลการดำเนินงานตามข้อ 1 มาต่อยอดเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นภายใต้ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยขับเคลื่อนร่วมกับภาคีเครือข่าย ได้แก่ ภาครัฐ ภาควิชาการ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ภาคประชาชน ให้เกิด social enterprise</li> </ul> |                                    |                                 |

แผนงานบูรณาการหลักที่ 2 : หลักสูตร co-creation รองรับ career of the future และ local economic growth

| กิจกรรม (task)                                                                                                                                 | แนวทางการดำเนินงาน (how to)                                                                                                                                                                                                                                                                                | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (key player)                                       | ระยะเวลาการดำเนินงาน (timeline) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 1. กลไกพัฒนาความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่น และสถานประกอบการ เช่น CWIE higher education sandbox เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างความรู้ความเข้าใจ ของนักศึกษามหาวิทยาลัย สถานประกอบการ และหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับแนวคิดมาตรฐาน การบริหารจัดการและประโยชน์ของ CWIE เพื่อสร้างการยอมรับและร่วมอุดมการณ์</li> <li>• มีข้อมูลสมรรถนะและทักษะของกำลังแรงงานที่เป็นที่ต้องการในพื้นที่</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• สำนักส่งเสริมวิชาการ</li> </ul> | 2566                            |

| กิจกรรม (task) | แนวทางการดำเนินงาน (how to)                                                                                                                                                                                                                                                               | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (key player)                                                                                                                                                                                    | ระยะเวลาการดำเนินงาน (timeline) |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างเวทีจับคู่ความร่วมมือระหว่าง demand และ supply โดยผ่านฐานข้อมูล CWIE เพื่ออำนวยความสะดวกในการศึกษาข้อมูลและค้นหาข้อมูลซึ่งกันและกันผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ข้อมูลหลักสูตร จำนวนนักศึกษา สถานที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน เป็นต้น</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม</li> <li>• ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> <li>• มหาวิทยาลัย</li> <li>• คณะ</li> <li>• หน่วยงานภาคเอกชน</li> </ul> | 2566                            |
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• เครือข่ายความร่วมมือร่วมกันออกแบบหลักสูตรการเรียนการสอน และ ร่วมกันออกแบบผลลัพธ์ผู้เรียน (learning outcome: knowledge professional skill / soft skill) ที่พร้อมสู่การทำงานจริง และเครือข่ายความร่วมมือร่วมออกแบบระบบบริหารจัดการ CWIE</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• คณะ/มหาวิทยาลัย</li> <li>• หน่วยงานภาคเอกชน</li> </ul>                                                                                                                       | 2566 - 2570                     |
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• นักศึกษา มหาวิทยาลัย และสถานประกอบการ มีการสอบทาน และทบทวน learning outcome ของนักศึกษา การประเมินผลลัพธ์ที่นักศึกษาได้รับ หรือสมรรถนะของนักศึกษา ระบบบริหารจัดการ CWIE ปัญหา อุปสรรค เพื่อพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• คณะ/มหาวิทยาลัย</li> </ul>                                                                                                                                                   | 2566 - 2570                     |

| กิจกรรม (task)                                                                                                               | แนวทางการดำเนินงาน (how to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (key player)                                                                                                         | ระยะเวลาการดำเนินงาน (timeline) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การต่อยอดและยกระดับ CWIE เพิ่มคุณค่าให้กับนักศึกษา มหาวิทยาลัย และสถานประกอบการ โดยการพัฒนา career for the future ( skills for future) international CWIE การยกระดับนักศึกษา CWIE สู่การเป็นผู้ประกอบการ พัฒนา CWIE เพื่อยกระดับคุณภาพสถานประกอบการผ่านโจทย์วิจัยเชิงลึก</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• คณะ/มหาวิทยาลัย</li> <li>• หน่วยงานภาคเอกชน</li> </ul>                                            | 2566 - 2570                     |
| 2. ขับเคลื่อน faculty mobility to industry and service sectors เพื่อสนับสนุนการเคลื่อนย้ายบุคลากรไปทำงานร่วมกับสถานประกอบการ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดเวทีประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจให้บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาไปปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปัญหาและเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตให้กับภาคอุตสาหกรรม โดยเปิดรับสมัครบุคลากรที่มีความประสงค์ที่จะเข้าร่วมโครงการ มอบทุนสนับสนุนการทำวิจัยในการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตให้กับภาคอุตสาหกรรม</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> <li>• มหาวิทยาลัย</li> <li>• หน่วยงานภาคเอกชน</li> </ul> | 2566                            |
|                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การเตรียมความพร้อมและการพัฒนาบุคลากรก่อนไปปฏิบัติงานร่วมกับภาคเอกชน ฝึกอบรมหลักสูตรการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาและเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตให้กับภาคอุตสาหกรรม โดยมีการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอาจารย์/นักวิจัย</li> </ul>                  | มหาวิทยาลัย                                                                                                                                | 2566                            |

| กิจกรรม (task) | แนวทางการดำเนินงาน (how to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (key player)                                                              | ระยะเวลาการดำเนินงาน (timeline) |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|                | ก่อนไปปฏิบัติงานร่วมกับภาคเอกชน เช่น การพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา การเตรียมความพร้อมบุคลากรที่ปฏิบัติงานสนับสนุนการดำเนินการโครงการ เช่น การจัดการงานด้านงบประมาณ การจัดการงานด้านธุรการ การจัดการด้านทรัพย์สินทางปัญญาและถ่ายทอดเทคโนโลยี (IP/TLO) การถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี (translational research) เป็นต้น                                                                                                                         |                                                                                                 |                                 |
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ดำเนินงานโครงการ Talent Mobility ของมหาวิทยาลัย ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาไปปฏิบัติงานเพื่อการวิเคราะห์โจทย์ แก้ไขปัญหาในเบื้องต้น และเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตให้กับภาคอุตสาหกรรม พัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยของบุคลากรวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา และพัฒนางานวิจัยในระดับที่สูงขึ้นในฐานะนักวิจัยอาชีพและสามารถนำองค์ความรู้ใหม่จากการทำงานมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษา</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• มหาวิทยาลัย</li> <li>• หน่วยงานภาครัฐ/เอกชน</li> </ul> | 2566 – 2570                     |

แผนงานบูรณาการหลักที่ 3 : เชื่อมโยงนานาชาติ สร้างความเป็นเลิศทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในสาขาที่มีฐานความเข้มแข็งและอัตลักษณ์  
ที่สอดคล้องกับต้นทุนทางวัฒนธรรมและภูมิสังคมของพื้นที่

| กิจกรรม (Task)                                                                                                                                 | แนวทางการดำเนินงาน (How to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (Key player)                                                                      | ระยะเวลาการดำเนินงาน (Timeline) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 1. พัฒนาคุณภาพหลักสูตรรองรับระบบประกันคุณภาพหลักสูตรที่ บังคับถึงอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ | <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาคุณภาพหลักสูตรรองรับระบบประกันคุณภาพหลักสูตรที่ บังคับถึงอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ อาทิ ระบบประกันคุณภาพหลักสูตร AUN QA เพื่อมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ</li> </ul>                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ฝ่ายประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย</li> </ul>                        | 2566                            |
| 2. พัฒนากลไกและบูรณาการความร่วมมือกับเครือข่ายต่างประเทศ เช่น การเคลื่อนย้ายบุคลากร การวิจัยร่วม การสร้างความร่วมมือผ่านหน่วยงาน               | <ul style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาทิศทางการต้องการของประเทศ จากนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในระดับต่างๆ รวมถึงแผนการดำเนินงานของหน่วยจัดสรรทุนต่างๆ</li> <li>มหาวิทยาลัยราชภัฏกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่สอดคล้อง รวมถึงพัฒนากฎระเบียบข้อบังคับ</li> <li>พิจารณาและระบุ (identify) หน่วยงานพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>มหาวิทยาลัย สถาบันวิจัย สำนักส่งเสริมวิชาการ</li> </ul>          | 2566                            |
|                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำโครงการ ร่างกรอบและขอบข่ายของงาน รวมถึงแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานต่างประเทศ และแหล่งทุนสนับสนุนการดำเนินงาน</li> </ul>                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>มหาวิทยาลัย</li> <li>แหล่งทุนภายในประเทศและต่างประเทศ</li> </ul> | 2567 - 2570                     |
| 3. พัฒนางานวิจัยที่ส่งเสริมการยกระดับคุณภาพการศึกษา                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของแต่ละมหาวิทยาลัย</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>สถาบันวิจัยและพัฒนา/ทุกคณะ/ เครือข่ายด้าน</li> </ul>             | 2566 - 2570                     |

| กิจกรรม (Task)                                                                                 | แนวทางการดำเนินงาน (How to)                                                                                                                                                                              | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (Key player)                                                                              | ระยะเวลาการดำเนินงาน (Timeline) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลักดันให้เกิดระบบในการพัฒนางานวิจัย โดยความร่วมมือกับนักวิจัยในต่างประเทศ</li> </ul>                                                                           | การวิจัยทั้งในและต่างประเทศ                                                                                     |                                 |
|                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสวงหาทุนวิจัยเชิงรุกจากแหล่งทุนภายในและต่างประเทศ เพื่อยกระดับคุณภาพนักวิจัยให้มีสมรรถนะด้านการวิจัยที่โดดเด่น และมีความเข้มแข็งด้านวิจัยในอนาคต</li> </ul>    | • สถาบันวิจัยและพัฒนา/คณะ                                                                                       | 2566 - 2570                     |
|                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการแลกเปลี่ยนนักวิจัย การเชิญ foreign researcher / foreign lecturer ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาของมหาวิทยาลัย</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• คณะ</li> <li>• วิเทศสัมพันธ์</li> </ul>                                | 2567 - 2570                     |
|                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• แลกเปลี่ยนนักศึกษา/ นักวิจัยไปแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านการวิจัยและทำวิจัยในต่างประเทศ</li> </ul>                                                                | • คณะและบัณฑิตวิทยาลัย                                                                                          | 2567 - 2570                     |
|                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลักดันให้เกิดการตีพิมพ์ผลงานวิจัยที่มาจากโครงการพระราชโอบาย ใน SCD journal อย่างน้อย 10 เรื่อง/ปี/มหาวิทยาลัย</li> </ul>                                       | • มหาวิทยาลัย สำนักส่งเสริมวิชาการ คณะ                                                                          | 2566 - 2570                     |
| 4. พัฒนาความร่วมมือด้านงานวิจัยร่วมกับต่างประเทศเพื่อตอบโจทย์การจัดอันดับ SDG ranking ของ มรภ. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ศึกษาเกณฑ์ SDG ranking และแสวงหาความร่วมมือด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับต่างประเทศ อันจะส่งผลให้สามารถยื่นขอพิจารณา ranking ได้</li> </ul>                   | • มหาวิทยาลัย สำนักส่งเสริมวิชาการ คณะ                                                                          | 2566 - 2570                     |
| 5. พัฒนาหลักสูตรนานาชาติ                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประเมินความต้องการ (need assessment)</li> <li>• แสวงหาเครือข่ายความร่วมมือ และจัดทำหนังสือข้อตกลงความร่วมมือ (MOU)</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• มหาวิทยาลัย สำนักส่งเสริมวิชาการ</li> <li>• คณะ และหลักสูตร</li> </ul> | 2566                            |

| กิจกรรม (Task) | แนวทางการดำเนินงาน (How to)                                                                                                                           | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (Key player)                                                                    | ระยะเวลาการดำเนินงาน (Timeline) |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำร่างหลักสูตรนานาชาติเสนอต่อ คณะกรรมการวิชาการ สภาวิชาการ และ สภามหาวิทยาลัย จากนั้นเสนอต่อ อว.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตร</li> <li>สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน</li> </ul> | 2567                            |

แผนงานบูรณาการหลักที่ 4 : พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้เป็น university of lifelong learning for all ที่เป็นตัวอย่างระดับนานาชาติ

| กิจกรรม (Task)                                                                                  | แนวทางการดำเนินงาน (How to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (Key player)                                                                                                      | ระยะเวลาการดำเนินงาน (Timeline) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 1. กลไกการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับกลุ่มเปราะบาง ผู้สูงอายุ แรงงาน และประชาชนในพื้นที่ | <ul style="list-style-type: none"> <li>แสวงหาหน่วยงานพันธมิตรที่มีพันธกิจโดยตรงในการพัฒนากลุ่มเปราะบาง ผู้สูงอายุ แรงงาน และประชาชนในพื้นที่</li> <li>เชื่อมโยงความต้องการของหน่วยงานพันธมิตรกับศักยภาพของมหาวิทยาลัย</li> <li>จัดทำหลักสูตรระยะสั้นที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานพันธมิตร</li> <li>พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ตลอดชีวิตในสาขาที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมีศักยภาพสูงและมีกลุ่มผู้เรียนแน่นอน</li> <li>สร้างรูปแบบการเรียนรู้เฉพาะกลุ่ม เช่น ศูนย์การเรียนรู้ในชุมชน พื้นที่ show &amp; share</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>มหาวิทยาลัย</li> <li>สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน</li> <li>คณะ</li> <li>หลักสูตร</li> </ul> | 2566 – 2570                     |
| 2. จัดทำระบบการสะสมและเทียบโอนหน่วยกิต                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำระบบและกลไกการสะสมและเทียบโอนหน่วยกิต รวมถึงการปรับปรุงประกาศระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>สำนักส่งเสริมวิชาการ</li> </ul>                                                                  | 2566 - 2567                     |

| กิจกรรม (Task) | แนวทางการดำเนินงาน (How to)                                                                                | หน่วยงานร่วมดำเนินการ<br>(Key player) | ระยะเวลาการดำเนินงาน<br>(Timeline) |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมการเทียบโอนหน่วยกิตระหว่างกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> </ul> |                                       |                                    |

### 3.3.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (key success factor)

1. บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความรู้ความสามารถทั้งเชิงวิชาการและประสบการณ์การทำงานเน้นการปฏิบัติในหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
2. ระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับการดำเนินการตามพันธกิจ
3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลขนาดใหญ่ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สนับสนุนการตัดสินใจ
4. เครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีความเข้มแข็ง
5. กองทุนสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกประเทศ

### 3.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ

ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ในยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ มี 2 เป้าหมาย คือ 1) ต้องการให้มหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับการยอมรับระดับชาติ และนานาชาติด้านการเป็นสถาบันการศึกษาเพื่อท้องถิ่นที่สร้างความมั่นคงให้กับประเทศ และ 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏจะมีระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพและคล่องตัว มุ่งเน้นการสร้างธรรมาภิบาลความพร้อมและความสามารถปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับสถานการณ์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มุ่งพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสำคัญทั้งการพัฒนาความสามารถ หรือการการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกัน และขยายผลไปถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการ ตลอดระยะเวลา 5 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 ที่ผ่านมามีพบว่า การปรับตัวและพัฒนาของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่รวดเร็วและเป็นองค์ความรู้ที่หมดอย่าง ที่ควรจะเป็น โดยเฉพาะการนำเอาการขับเคลื่อนการทำงานโดยใช้ข้อมูล (data) และเทคโนโลยีทั้งการปรับการทำงานแบบออนไลน์ให้เป็นแบบดิจิทัลเพื่อความรวดเร็วและลดขั้นตอนการทำงาน และการใช้ประโยชน์จากระบบการจัดการสารสนเทศ (Management Information System: MIS) เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจสำหรับผู้บริหารที่ถูกต้องและตรงประเด็นมากที่สุด โดยบางมหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวและนำระบบสารสนเทศมาใช้งานได้ในขณะที่อีกหลาย ๆ มหาวิทยาลัยกลับไม่เป็นเช่นนั้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏขับเคลื่อนการดำเนินงานในช่วงที่บริบทแวดล้อมมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไปทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยี นั้นทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สามารถสอดรับการเปลี่ยนแปลงแวดล้อมที่เกิดขึ้น การลดลงของจำนวนนักศึกษา วิถีคิดและกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นปัจเจกและหลีกเลี่ยงการกลับมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาท้องถิ่นของคนรุ่นหลัง ล้วนส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนสู่การพัฒนาท้องถิ่นมากขึ้นตาม การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญนี้สามารถนำมาใช้ประกอบการวางแผนการทำงานของมหาวิทยาลัยได้ตรงประเด็นความต้องการมากกว่าการใช้ความคิดเห็น และนำไปสู่การพัฒนาเป็นสารสนเทศในด้านที่สัมพันธ์กันเพื่อประโยชน์ด้านอื่น ๆ ต่อไป ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานดังกล่าวได้จำเป็นต้องพัฒนา big data platform ขึ้นและทุกมหาวิทยาลัยต้องร่วมมือในการนำเข้าข้อมูลพื้นฐานของตนเองอย่างพร้อมเพรียง

นอกจากนี้บริบทการทำงานที่พึ่งพาการใช้เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้รวดเร็ว ง่าย และสามารถใช้ประโยชน์ได้หลายทางมากขึ้น อย่างไรก็ตาม บุคลากรในหลาย ๆ ส่วนงานยังไม่ได้การพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเท่าที่ควร อันจะมีผลต่อการขับเคลื่อนการเป็นองค์การดิจิทัล (digital organization) ของมหาวิทยาลัยได้ นั้นทำให้การเร่งพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงมีความสำคัญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งการส่งเสริมบุคลากรที่มีความสามารถอยู่แล้วให้พัฒนายิ่งขึ้นไป และการพัฒนากลุ่มที่ยังขาดความรู้หรือความชำนาญ จุดหมายปลายทางของการพัฒนาบุคลากรอันเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญให้สามารถปรับตัวได้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ด้วย

เป้าหมายการพัฒนาองค์กรสู่ digital organization และการทำให้การบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยมีการยกระดับสูงขึ้นในท้ายที่สุด

### 3.4.1 จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์

แผนกกำลัง 38 มหาวิทยาลัยราชภัฏ พัฒนาองค์กรสู่ Digital organization & Green university และข้อมูล ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง agile learner และพร้อมทำงานเชิงรุก

### 3.4.2 เป้าประสงค์ (objective) และผลลัพธ์สำคัญ (key result)

| เป้าประสงค์ (objective)                                                                                                                                            | ผลลัพธ์สำคัญ (key result)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O4(1) : ปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อไปสู่ Digital organization & Green university ที่มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ                                                      | <p>4A: มหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง มี big data platform เพื่อใช้สนับสนุนระบบบริหารจัดการ การตัดสินใจ และการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเชื่อมโยงกับการยกระดับชุมชนท้องถิ่น</p> <p>4b: มหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง เชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลเข้าสู่ระบบส่วนกลาง (big data platform)</p> <p>4c: หน่วยงานระดับจังหวัดหรือระดับประเทศเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายการพัฒนาและขออนุญาตใช้ประโยชน์จาก big data ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง เพื่อยกระดับการพัฒนาเชิงพื้นที่ หรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อนักศึกษา คณาจารย์ มหาวิทยาลัย ประชาชนในชุมชนท้องถิ่น ภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง</p> <p>4D: มหาวิทยาลัยราชภัฏไม่น้อยกว่า 15 แห่ง ติดอันดับ Green University ranking ในอันดับ 100 - 200 ของโลก</p> |
| O4(2) : สร้าง platform การแลกเปลี่ยนทรัพยากรทั้งบุคลากร ครุภัณฑ์ นวัตกรรม ผลงานและการวิจัยร่วมกัน ระหว่าง 38 มหาวิทยาลัยราชภัฏ รวมถึงการเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก | <p>4E: มี platform กลางสำหรับแลกเปลี่ยนและเข้าถึง resources ร่วมกัน</p> <p>4F: มหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง เข้าร่วม platform การแลกเปลี่ยน resources (tangible/intangible) ร่วมกัน</p> <p>4G: เกิดการบูรณาโครงการร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่/จังหวัด</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| O4(3) : บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีสมรรถนะสูง สอดคล้องตามสาขางานและมีทักษะรองรับการเปลี่ยนแปลง                                                                     | <p>4H: ร้อยละ 80 ของ บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้รับการ reskill/upskill/new skill ไม่น้อยกว่า 50 ชั่วโมงต่อปี มีสมรรถนะสูง สอดคล้องตามสาขางาน และมีทักษะรองรับความเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรให้กับผู้เรียน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| เป้าประสงค์ (objective) | ผลลัพธ์สำคัญ (key result)                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | <p><b>4I:</b> อาจารย์/บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ/สายงานที่สูงขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5 ต่อปี โดยในจำนวนนี้มีผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการด้านรับใช้ท้องถิ่นและสังคม ร้อยละ 10</p> <p><b>4J:</b> เพิ่มจำนวนศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ อย่างน้อย 1 เท่า ของปีฐาน (ปี 2565)</p> |

### 3.4.3 แผนงานบูรณาการหลัก

#### แผนงานบูรณาการหลักที่ 1 : Digitalization <sup>12</sup> และ Agile ระบบบริหารจัดการของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

| กิจกรรม (task)                                                                               | แนวทางการดำเนินงาน (how to)                                                                                                                                                                             | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (key player)                                                                                                                                                                                                           | ระยะเวลาการดำเนินงาน (timeline)                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบ IT ให้พร้อมใช้งาน                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ทุกมหาวิทยาลัยราชภัฏนำเข้าข้อมูลสู่ big data platform กลาง <sup>13</sup> เพื่อเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการรวบรวมข้อมูลทรัพยากรประกอบการตัดสินใจ</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• รองอธิการบดีที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลัก</li> <li>• คณะทำงานวิเคราะห์ความพร้อมและการเชื่อมโยงการแบ่งปัน/ใช้ประโยชน์ทรัพยากรร่วมกัน (ที่แต่งตั้งขึ้น) ด้านทรัพยากรและบุคลากร</li> </ul> | 2566 - 2567                                                                                                                                                              |
| 2. ปรับปรุงกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการ พร้อมกับการจัดทำวัฒนธรรมการบริหารจัดการ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดให้มีทีมวิจัย/คณะทำงานด้านการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ ปฏิบัติหน้าที่ศึกษา วิจัย และเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา และริเริ่มระบบบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ๆ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ทีมวิจัย/คณะทำงานด้านการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ</li> </ul>                                                                                                                                           | 2566 - 2567 ยกเว้นระเบียบกลางทั้งทางด้านการบริหารงบประมาณ การเงินการคลัง การเชื่อมโยงข้อมูล การเชื่อมโยงทรัพยากรระหว่าง 38 มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งทางด้านบุคลากร โครงสร้าง |
| 3. พัฒนากลไกการบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อขับเคลื่อน digital organization                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ใช้ประโยชน์จาก big data platform กลางมากำหนด/แก้ไขระเบียบข้อบังคับแต่ละมหาวิทยาลัยให้อีกต่อการบริหารจัดการแบบ digital organization</li> </ul>                  |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                          |

<sup>12</sup> Digitalization หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (working process) โดยการนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้ อาทิ การใช้ระบบ E-document ทดแทนงานเอกสารแบบเดิม

<sup>13</sup> ระบบบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

| กิจกรรม (task)                                                                                                              | แนวทางการดำเนินงาน (how to)                                                                                                    | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (key player)                              | ระยะเวลาการดำเนินงาน (timeline)                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                             |                                                                                                                                |                                                                 | พื้นฐาน หลักสูตร และ<br>เครือข่ายพันธมิตร การ<br>สนับสนุนโครงการพี่เลี้ยง<br>เพื่อการขอกำหนดตำแหน่ง<br>ทางวิชาการ และระเบียบ<br>รองรับ University as a<br>Market Place โดยเฉพาะ<br>ด้านการเงิน การบัญชี |
| 4. พัฒนาทักษะ digital literacy ของบุคลากร<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏในระดับต่าง ๆ เพื่อการ<br>พัฒนาองค์กรสู่ digital organization | • ยกกระดับ digital literacy ของบุคลากร<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏตามสมรรถนะประจำ<br>ตำแหน่งงาน เพื่อให้มีทักษะเพียงพอต่อการ<br>ทำงาน | • รองอธิการบดีที่รับผิดชอบ<br>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>เป็นหลัก | 2566 - 2567                                                                                                                                                                                             |

แผนงานบูรณาการหลักที่ 2 : เชื่อมโยงระบบข้อมูลร่วมกันทั้ง 38 มหาวิทยาลัยราชภัฏ

| กิจกรรม (task)                                                                                                                                                 | แนวทางการดำเนินงาน (how to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (key player)                                                                                                                                                                                                            | ระยะเวลาการดำเนินงาน (timeline) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 1. รวบรวม นำเข้าและเชื่อมโยงข้อมูลต้นทุนความพร้อมและศักยภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ อาทิ บุคลากรและความเชี่ยวชาญ ความเชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มสาขา/อุตสาหกรรม งบประมาณ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนากลไกการจัดทำ data catalog และ open data exchange</li> <li>• นำสารสนเทศจาก big data platform กลางมาพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรองรับการขับเคลื่อนการดำเนินการบริหารจัดการแบบ digital organization ในส่วน ของระบบข้อมูลบุคลากร</li> <li>• พัฒนากลไกการรวบรวมข้อมูลประเมินผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการศึกษา (ROI/SROI) เพื่อเชื่อมโยงกับการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ โดยนำสารสนเทศจาก big data platform กลาง มาพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับวางแผนการประเมินผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการศึกษา (ROI/SROI) เพื่อเชื่อมโยงกับการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• รองอธิการบดีที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นหลัก</li> <li>• คณะทำงานวิเคราะห์ความพร้อมและการเชื่อมโยงการแบ่งปัน/ใช้ประโยชน์ทรัพยากรร่วมกัน (ที่แต่งตั้งขึ้น) ด้านทรัพยากรและบุคลากร</li> </ul> | 2566 - 2567                     |

แผนงานบูรณาการหลักที่ 3 : เชื่อมโยงทรัพยากรร่วมกันทั้ง 38 มหาวิทยาลัยราชภัฏ

| กิจกรรม (Task)                                               | แนวทางการดำเนินงาน (How to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (Key player)                                                                                                                                                                                                                            | ระยะเวลาการดำเนินงาน (Timeline) |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 1. พัฒนากลไกการเชื่อมโยงทรัพยากรระหว่าง 38 มหาวิทยาลัยราชภัฏ | <ul style="list-style-type: none"> <li>นำสารสนเทศจาก big data platform กลาง มาพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรองรับการขับเคลื่อนการดำเนินการบริหารจัดการแบบ digital organization ในส่วนของระบบการเชื่อมโยงทรัพยากร ประกอบด้วย บุคลากร ครุภัณฑ์ นวัตกรรม ผลงานและการวิจัย ข้อมูลศักยภาพความเชี่ยวชาญบุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน ห้องปฏิบัติการ หลักสูตร เครือข่ายการทำงาน</li> <li>จัดทำระเบียบรองรับการเคลื่อนย้ายบุคลากร ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> <li>จัดทำระเบียบรองรับที่เอื้อต่อการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่าง 38 มหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>รองอธิการบดีที่รับผิดชอบด้านการบริหารเป็นหลัก</li> <li>คณะทำงานที่ต้องมี : คณะทำงานวิเคราะห์ความพร้อมและการเชื่อมโยงการแบ่งปัน/ใช้ประโยชน์ ทรัพยากรร่วมกัน (ที่แต่งตั้งขึ้น) ด้านทรัพยากร บริการ และบุคลากร</li> </ul> | 2566 - 2567                     |

แผนงานบูรณาการหลักที่ 4 : การเชื่อมกับหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างแหล่งสนับสนุนอื่นๆ ด้านนโยบายและแหล่งรายได้

| กิจกรรม (task)                                                                 | แนวทางการดำเนินงาน (how to)                                             | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (key player)                      | ระยะเวลาการดำเนินงาน (timeline) |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 1. ร่วมทำงานกับหน่วยงานในจังหวัด โดยใช้จุดแข็ง ในด้านการติดตามประเมินผลโครงการ | มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการทำงานของหน่วยงาน | อธิการบดีและ/หรือรองอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มี | 2566                            |

| กิจกรรม (task)                                                                                             | แนวทางการดำเนินงาน (how to)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (key player)                                                                                | ระยะเวลาการดำเนินงาน (timeline) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|                                                                                                            | <p>ภายนอกตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนของหน่วยงานเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างบุคคลผู้นำ (key man) ในแต่ละภูมิภาคเป็นหัวหอกในเข้าถึงที่มราชภัฏในภูมิภาคเดียวกันเข้าไปมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น</li> </ul>                                                                                                                                 | <p>ความสามารถเป็นบุคคลผู้นำ (key man) ในแต่ละภูมิภาคเป็นหัวหอกในเข้าถึงที่มราชภัฏเข้าไปมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น</p>   |                                 |
| 2. ยกระดับความร่วมมือระดับภูมิภาคของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อร่วมกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานภายนอก | <ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดทำโครงการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏในระดับภูมิภาค</li> <li>• ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในพื้นที่ภูมิภาคร่วมกันแบ่งปันข้อมูลการทำงานร่วมกับภายนอกเพื่อสร้างความเข้าใจและแลกเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงาน</li> <li>• แต่งตั้งคณะทำงานทั้งบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานภายนอก</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• อธิการบดี และ รองอธิการบดี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละภูมิภาค</li> </ul> | 2566 - 2570                     |

#### แผนงานบูรณาการหลักที่ 5 : พัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าทางอาชีพบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

| กิจกรรม (task)                                                                                   | แนวทางการดำเนินงาน (how to)                                                                                                                                                           | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (key player)                                                                                | ระยะเวลาการดำเนินงาน (timeline) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 1. พัฒนาบุคลากรและทักษะการบริหารโครงการเพื่อบรรลุเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น | <ul style="list-style-type: none"> <li>• นำสารสนเทศจาก big data platform กลาง มาพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรองรับการรวบรวมแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการวางแผนและใช้ประโยชน์</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• รองอธิการบดีที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากร (human resources)</li> </ul> | 2566 - 2567                     |

| กิจกรรม (task)                                                                                                                                                | แนวทางการดำเนินงาน (how to)                                                                                                                                                                                                                                                                                      | หน่วยงานร่วมดำเนินการ (key player) | ระยะเวลาการดำเนินงาน (timeline) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
|                                                                                                                                                               | <p>ด้านทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ระบบพี่เลี้ยง (mentoring/coaching) เพื่อสร้างขีดความสามารถการพัฒนาและบริหารจัดการโครงการวิจัยหรือการบริการวิชาการขนาดใหญ่</li> <li>• จัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์/KM/ ระบบพี่เลี้ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง</li> </ul> |                                    |                                 |
| 2. จัดทำระบบและกลไกสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการตามเกณฑ์การประเมินกลางที่เป็นที่ยอมรับในด้านรับใช้ท้องถิ่นและสังคม และด้านอื่นๆ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างความเข้าใจหลักเกณฑ์และเส้นทางการข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการด้านรับใช้ท้องถิ่นและสังคม</li> <li>• ใช้ big data platform กลางรวบรวมฐานข้อมูลพี่เลี้ยงเพื่อการข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการจากผู้มีประสบการณ์และเทคนิคในการถ่ายทอด</li> </ul>                               |                                    | 2566 - 2567                     |
| 3. ส่งเสริมการ upskill/reskill และสร้าง new skills บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้มีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• นำสารสนเทศจาก big data platform กลาง มาพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรองรับการรวบรวมแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการวางแผนและใช้ประโยชน์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> <li>• กำหนด specific critical skills บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็น 1 ใน KPI การ</li> </ul> |                                    | 2566 - 2567                     |

| กิจกรรม (task) | แนวทางการดำเนินงาน (how to)                                                                                                                              | หน่วยงานร่วมดำเนินการ<br>(key player) | ระยะเวลาการดำเนินงาน<br>(timeline) |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
|                | พัฒนาตนเอง/กลุ่มสายงานในการประเมิน<br>การปฏิบัติงานเหมือนกันทุกมหาวิทยาลัย<br>ราชภัฏ (เช่น สัดส่วนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5)<br>ผ่านการพัฒนาแบบ e-learning กลาง |                                       |                                    |

### 3.4.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

1. ทุกมหาวิทยาลัยราชภัฏนำข้อมูลเข้าสู่ big data platform กลาง (ระบบบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น) ถูกต้องสมบูรณ์เพื่อประโยชน์ในการวางแผนและขับเคลื่อนการทำงานต่อไป
2. ทุกมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการแก้ไขกฎหมาย/ระเบียบภายในมหาวิทยาลัยของตนเองเพื่อให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการร่วมกัน
3. ทุก ๆ การวางแผนและขับเคลื่อนการดำเนินงานมาจากการนำข้อมูลหรือสารสนเทศจาก big data platform กลาง มาเป็นปัจจัยการตัดสินใจเป็นสำคัญ
4. สามารถพัฒนาระบบสารสนเทศที่นำไปสู่ digital organization เฉพาะด้าน จากการนำสารสนเทศที่รวบรวมจาก big data platform กลาง ยกตัวอย่างเช่น ด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือระบบการแลกเปลี่ยนทรัพยากร เป็นต้น

#### 4. กลไกการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล

##### 4.1 แนวทางการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ (Deployment & Implementation)

###### กลไกการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่จะผลักดันการทำงานของกลไกทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วม รวมทั้งต้องอาศัยกระบวนการและกลไกการผนึกกำลังในหลายมิติในการประสานแผนงาน แผนเงิน และแผนคน ในการขับเคลื่อนองค์กรร่วมกัน ประสานกัน และไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์กร คือ วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสำเร็จจึงประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

1. สร้างการรับรู้ ความเข้าใจแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (ผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการ และภาคเอกชน) โดยการจัดประชุมถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ พร้อมทั้งจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อทุกช่องทางของทุกมหาวิทยาลัย โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- ทปอ.มรภ. จัดการประชุมร่วมกันระหว่างนายกสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดี ปีละ 1 ครั้ง เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงาน
- จัดทำคอร์สฝึกอบรมสำหรับบุคลากรเพื่อพัฒนาบุคลากรทั้งสายสนับสนุนและสายวิชาการให้มีศักยภาพในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
- จัดทำหลักสูตรพัฒนา Change agent ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2 ระดับ อาทิ ระดับผู้บริหาร ระดับผู้ปฏิบัติงาน (รุ่นละ 7 คน/แห่ง) เพื่อให้เกิดการสร้างเครือข่ายการทำงาน ปรับ mindset ในการทำงาน โดยวิทยากรจากหน่วยงานภายนอก
- จัดกิจกรรม Show & Share เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และผลงานวิจัยระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง
- การประเมินมหาวิทยาลัยและการประเมินผลบุคลากร (เลื่อนตำแหน่ง/คุณภาพอาจารย์) ต้องสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

2. กำหนดให้มหาวิทยาลัย ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับ 3 ระดับ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง โดยนำกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานมาแปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของมหาวิทยาลัยที่ประกอบด้วยรายละเอียดของโครงการ/กิจกรรม ผลลัพธ์หลัก ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการ และงบประมาณ ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ซึ่งควรมีการรายงานผลการดำเนินงานย้อนหลังที่มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการ ภายใต้ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) เพื่อติดตาม พัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงในกรณีที่ไม่มีความต่อเนื่องของโครงการ และนำมาถอดบทเรียน

4. จัดหาทรัพยากรเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

5. บูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุ ตามแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่กำหนดไว้

6. กำหนดให้มีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี

#### 4.2 งบประมาณ

งบประมาณ 3,800,000 บาท (สามล้านแปดแสนบาทถ้วน) เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการติดตามการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

#### 4.3 โครงการสำคัญ (Milestone projects) เพื่อบรรลุการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)<sup>14</sup>

|                                                                                                                                                              |                                                                                       |                                                                                                                                           |                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. พัฒนา Community - Based Innovation Parks ใน พื้นที่เป้าหมาย                                                                                               | 2. ปรับหลักสูตรคณะครุศาสตร์ให้มีอาชีพที่ 2 ซึ่งเป็นอาชีพเฉพาะทางนอกเหนือจากวิชาชีพครู | 3. พัฒนา รร.สาธิตของทุก มรภ. ให้เป็นต้นแบบการจัดการเรียน การสอนฐานสมรรถนะและการ พัฒนาคุณลักษณะ 4 ประการ ตามพระบรมราโชบาย                  | 4. International journal เพื่อ การพัฒนาท้องถิ่นของ มรภ. (ขับเคลื่อน SCD journal เข้า ฐาน SCOPUS) |
| 5. ทบทวนหลักสูตรและรูปแบบการ จัดการเรียนการสอนรายวิชาศึกษา ทั่วไป (General education) ให้มี ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ ทักษะ วิศวกรรมสังคมและทักษะศตวรรษที่ 21 |                                                                                       | 6. ขึ้นรูปโครงสร้างคณะทำงานวิจัยการ ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ ศึกษา วิจัย และเสนอแนวทางการแก้ไขปัญห และ ริเริ่มระบบบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ๆ |                                                                                                  |

#### 4.4 การเก็บข้อมูลเพื่อการติดตามและการประเมินผล

จากการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัย ต้องมีการวัดความสำเร็จในการบรรลุ เป้าประสงค์ในระดับต่าง ๆ ต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อช่วยให้ทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ผลกระทบที่เกิดขึ้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยพิจารณาหาแนวทางแก้ไขต่อไป ซึ่งการติดตามและประเมินผลที่มี

<sup>14</sup> หมายเหตุสำคัญ : โครงการสำคัญทั้ง 6 โครงการควรสำเร็จภายในปี พ.ศ. 2567

ประสิทธิผลจะต้องอาศัยดัชนีชี้วัดความสำเร็จในหลายมิติ และหลายระดับ เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการ  
แนวใหม่ ดังนี้

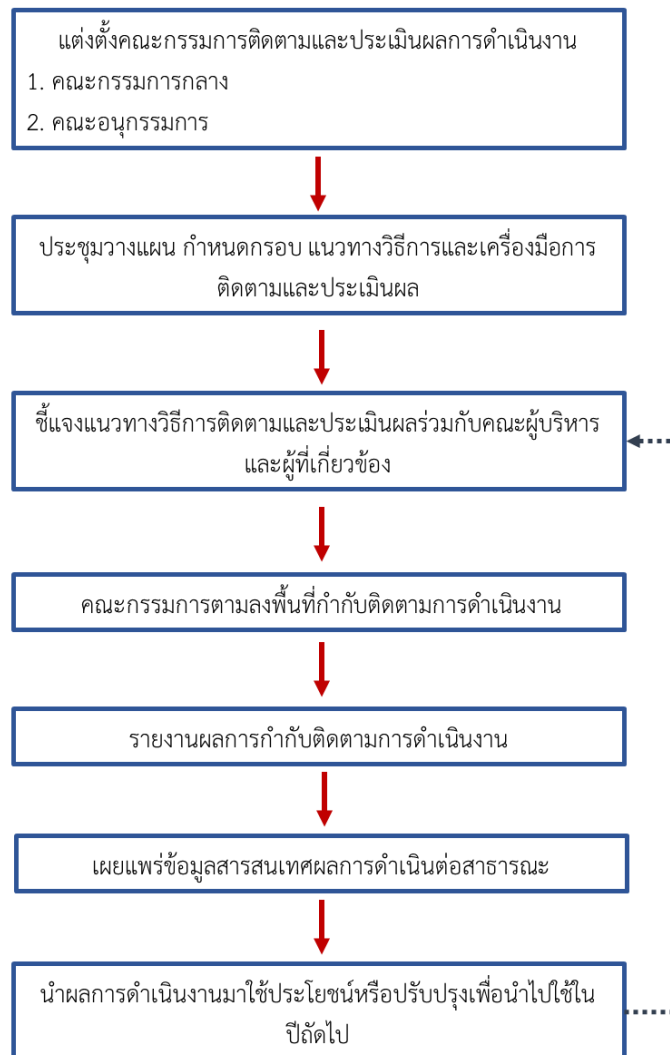
1. แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
  - 1.1 คณะกรรมการกลาง
  - 1.2 คณะอนุกรรมการ
2. ประชุมคณะกรรมการเพื่อวางแผน กำหนดกรอบ แนวทางวิธีการและเครื่องมือการติดตามและ  
ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์
3. ประชุมชี้แจงแนวทางวิธีการติดตามและประเมินผลร่วมกับคณะผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง
4. คณะกรรมการตาม (ข้อ 1) ลงพื้นที่กำกับติดตามการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย โดย
  - 4.1 คณะกรรมการกลาง ลงพื้นที่กำกับติดตามผลการดำเนินงานภายหลังจากสิ้นสุดปีงบประมาณ ปีละ  
1 ครั้ง
  - 4.2 คณะอนุกรรมการในพื้นที่แต่งตั้งโดยมหาวิทยาลัย ลงพื้นที่กำกับติดตามผลการดำเนินงานอย่าง  
ต่อเนื่อง รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน ด้วยกระบวนการ Coaching

#### ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

- (1) เตรียมผู้ประสานงานชัดเจนทั้งฝ่ายคณะกรรมการติดตามกับทางมหาวิทยาลัย
- (2) กำหนดรูปแบบการลงพื้นที่ต้องเป็นลักษณะการลงเหมือนกันในทุกพื้นที่
- (3) ลงเก็บข้อมูลร่วมกับผู้บริหารที่กำกับดูแล
- (4) ให้จัดทำแผนการลงพื้นที่ที่มีรูปแบบที่ชัดเจน เช่น การสุ่มตรวจรายยุทธศาสตร์

#### ขั้นตอนการประสานงาน

- (1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสร้างความเข้าใจกับผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์
- (2) ฝ่ายประสานงานของมหาวิทยาลัยจัดเตรียมข้อมูลใช้ในการติดตามการดำเนินงาน
- (3) การลงพื้นที่ ผู้ประสานงานจะต้องรายงานให้ผู้บริหารของพื้นที่ และผู้บริหารมหาวิทยาลัยเข้าใจ  
ให้ตรงกัน
5. ให้มหาวิทยาลัย/หน่วยงาน รายงานผลการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ  
ประจำปีที่กำหนดในรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน
6. นำข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลการดำเนินงานตาม (ข้อ 4 และ ข้อ 5) มาวิเคราะห์และสรุปผลการ  
ดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ตามตัวชี้วัดเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา
7. รายงานผลการกำกับติดตามการดำเนินงานยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ต่อคณะกรรมการบริหาร  
มหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง
8. เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยต่อสาธารณะ
9. นำผลการดำเนินงานมาใช้ประโยชน์หรือแก้ไข ปรับปรุง เพื่อนำไปใช้ในปัดต่อไป



**รูปที่ 1 ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล**

**ข้อมูลที่มหาวิทยาลัยต้องจัดเก็บและรายงานต่อคณะกรรมการติดตามประเมินผล**

1. ข้อมูลสถิติจำนวนหมู่บ้าน/ชุมชน ที่มหาวิทยาลัยเข้าไปดำเนินงานพัฒนาตามโครงการยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาท้องถิ่น (ย้อนหลัง 3 ปี)
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพื้นที่และประเมินความต้องการของชุมชน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในการจัดโครงการที่พัฒนาแล้วชุมชนสามารถพัฒนาต่อยอดได้อย่างยั่งยืน
3. รายชื่อผู้บริหารท้องถิ่น ผู้ว่าราชการจังหวัด, รองผู้ว่าราชการจังหวัด, นายอำเภอ, หัวหน้าส่วนราชการ ในท้องถิ่น (นายกเทศมนตรี, อบต. และผู้นำท้องถิ่น) ที่มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย ณ ปีปัจจุบัน

4. รายละเอียดผลการดำเนินงาน ณ ปัจจุบัน ต้องรายงานให้ครบทั้ง 4 ด้าน ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการศึกษา

#### 4.5 แนวปฏิบัติที่ดีต่อระบบบริหารจัดการงบประมาณและโครงการ (Best practice)

แนวปฏิบัติที่ดีของระบบการบริหารจัดการงบประมาณและโครงการ การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานโครงการ สามารถสรุปได้ดังนี้

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระบบการบริหารจัดการงบประมาณและโครงการ | <ul style="list-style-type: none"> <li>•บริหารจัดการงบประมาณโดยให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ</li> <li>•กำหนดให้รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีกำกับติดตามและรายงานผลการดำเนินโครงการที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ที่ได้รับมอบ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    |
| ระบบคำขอตั้ง                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>•จัดทำระบบฐานข้อมูลคำขอตั้งที่มีรายละเอียดตามรูปแบบการเขียนคำขอตั้ง</li> <li>•สามารถเรียกดูข้อมูลจากระบบคำขอตั้งในรูปแบบต่างๆ ได้</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ระบบการกำกับติดตาม                    | <p>จัดตั้งคณะกรรมการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินโครงการตั้งแต่ก่อนดำเนินโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการ และหลังดำเนินโครงการ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•คณะกรรมการติดตามการดำเนินโครงการตามยุทธศาสตร์</li> <li>•คณะกรรมการเครือข่ายนักวางแผน</li> <li>•คณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลงานมหาวิทยาลัย</li> </ul>                                                                                                                             |
| ระบบการประเมินผล                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>•จัดทำแบบประเมินโครงการที่ครอบคลุมทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ</li> <li>•ดำเนินการวิจัยเชิงประเมิน (Evaluative Research) ผลการดำเนินโครงการ</li> <li>•จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถอดบทเรียนแนวปฏิบัติที่ดีของแต่ละหน่วยงาน</li> <li>•การประกวดผลงาน ผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม และมอบรางวัลหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่นตามเกณฑ์ที่กำหนด</li> <li>•การจัดมหกรรมการเผยแพร่และจัดแสดงผลงาน ผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรม</li> </ul> |
| ระบบการรายงานผล                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>•จัดทำระบบฐานข้อมูลรายงานผลการดำเนินโครงการ</li> <li>•จัดทำแบบรายงานผลการดำเนินโครงการฉบับสมบูรณ์ (Full Paper)</li> <li>•จัดทำแบบรายงานผลการดำเนินโครงการแบบสรุป (One Page)</li> <li>•จัดทำรายงานผลการดำเนินโครงการแบบสรุป (One Page) เป็นรูปเล่ม</li> <li>•การจัดทำ E-book เผยแพร่บนเว็บไซต์</li> </ul>                                                                                                                       |

## 5. ภาคผนวก

### 5.1 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)

#### 5.1.1 กระบวนการคาดการณ์อนาคต

การคาดการณ์อนาคต เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการคาดการณ์และสร้างภาพอนาคตที่มีโอกาสเกิดขึ้นในระยะกลางและระยะยาว ในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และในประเด็นสำคัญ (Key Agendas) เช่น อนาคตของสังคมผู้สูงอายุ อนาคตของอุดมศึกษาไทย อนาคตของประชากรและโครงสร้างสังคม เป็นต้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการออกแบบนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศ หรือองค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตในรูปแบบต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อกำหนดแนวทางให้สิ่งที่ต้องการให้เกิดเกิดขึ้นได้จริง และป้องกันหรือกำจัดอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งจะมีภาพกว้างมากกว่าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Foresight) เป็นกระบวนการเพื่อนำไปสู่การกำหนดประเด็นสำคัญ (Agenda Setting) รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ควรดำเนินการ (Priority Setting) สำหรับนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อใช้เป็นกรอบ (Framework) ในการจัดทำแผนของหน่วยงานเพื่อเป็นตัวกำหนดทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน (Corporate Goal)

#### 5.1.2 กระบวนการสร้างภาพอนาคต (Scenario Building)

การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) โดยกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง ร่วมกับ สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) ในการพัฒนานโยบาย กลไกการดำเนินงาน และข้อริเริ่มสำคัญของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผ่านกระบวนการ Policy Design Process ซึ่งเป็นกลไกในการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงานให้เป็นนโยบายจับต้องได้ ทำให้นโยบายเกิดผล (Legitimization) และสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านแพลตฟอร์มพัฒนานโยบายนวัตกรรม Thailand Higher Education and Innovation Policy Accelerator (THIPA) โดยใช้หลักการ Design Thinking มุ่งเน้นการทำความเข้าใจปัญหา เข้าใจผู้ใช้ประโยชน์ สร้างการมีส่วนร่วมกันของภาคส่วนต่าง ๆ ในการร่วมออกแบบนโยบาย การทำงานที่รวดเร็ว คล่องตัวและยืดหยุ่น เพื่อนำไปสู่นโยบายที่สามารถนำไปใช้ได้จริงและสร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับประเทศ

กระบวนการสร้างภาพอนาคต (Scenario Building) เป็นการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ (Plausible) และเกี่ยวข้องกับประเด็นที่อยู่ในความสนใจ (Relevant) โดยภาพอนาคตที่ได้จะมีทั้งเหตุการณ์ที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อเป็นการวางแผนเตรียมความพร้อมต่อเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเปลี่ยนความไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นข้อได้เปรียบ และนำไปสู่การวางแผนด้วยสถานการณ์ (Scenario Planning)

เพื่อเตรียมรองรับสถานการณ์ดังกล่าว<sup>15,16</sup> กระบวนการสร้างภาพอนาคต (Scenario Building) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนได้แก่

1. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงบวก (SOAR analysis) ในการค้นหาจุดแข็ง แรงบันดาลใจ โอกาสและผลลัพธ์ที่มีผลการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาจุดแข็งและลดจุดอ่อนให้มากที่สุดในการวางแผนการทำงาน ประกอบด้วย Strengths (จุดแข็ง) Opportunities (โอกาส) Aspiration (แรงบันดาลใจ) และ Result (ผลลัพธ์)
2. การกวาดหาแนวโน้ม (Horizontal Scanning) การระดมสมองในการกวาดหาแนวโน้มอนาคตที่จะเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่ออนาคตของหน่วยงานในทุกด้านได้แก่ สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) เศรษฐกิจ (Economic) สิ่งแวดล้อม (Environment) และการเมือง/นโยบาย (Politics) เพื่อระบุแรงขับเคลื่อน (Drivers) สู่อนาคตที่สำคัญ
3. การระบุความไม่แน่นอนที่สำคัญ (Uncertainty Mapping) การระดมสมองในระบุความไม่แน่นอนที่สำคัญของประเทศหรือของโลกที่อาจทำให้เกิดภัยหรือวิธีทำงานของหน่วยงานเปลี่ยนแปลงไป และจัดลำดับความไม่แน่นอนและผลกระทบ
4. การสร้างชุดภาพฉากทัศน์อนาคต (Scenario Building) การระดมสมองเพื่อสร้างฉากทัศน์อนาคต 4 ภาพสำคัญ เพื่อใช้ทำนายว่าอนาคตของประเทศจะเป็นอย่างไร โดยจะมีการสร้างภาพอนาคตที่ดีที่สุด (Best Case Scenario) เพื่อใช้ในการวางแผนให้เกิดภาพนั้นให้ได้ และสร้างภาพอนาคตที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case Scenario) เพื่อใช้ในการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดภาพนั้น

### 5.1.3 ผลการสำรวจความคิดเห็นโดยใช้เครื่องมือ SOAR Analysis และ STEEP Analysis

เพื่อเป็นข้อมูลแก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) จึงได้มีการสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยอาศัยเครื่องมือ SOAR Analysis และ STEEP Analysis ซึ่งมีผู้ให้ความคิดเห็นจำนวน 1,521 คน จากมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ ผลสำรวจความคิดเห็นจากเครื่องมือทั้งสองสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5.1 และ 5.2

ตารางที่ 5.1 ผลการสำรวจความคิดเห็นโดยใช้เครื่องมือ SOAR Analysis

| ปัจจัย             | ความคิดเห็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| จุดแข็ง (Strength) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีต้นทุนสูง ความใกล้ชิด เข้าใจบริบท และภาคีเครือข่ายในทุกภาคส่วน ซึ่งจำเป็นต่อการยกระดับคุณภาพชีวิตและความเข้มแข็งของชุมชน และการพัฒนาคุณภาพและโอกาสการเข้าถึงการศึกษาในพื้นที่</li> <li>• มีภาพลักษณ์โดดเด่นในด้านการพัฒนาพื้นที่ คุณภาพการศึกษา และการเรียนรู้ตลอดชีวิต</li> </ul> |

<sup>15</sup> <https://www.nxpo.or.th/th/foresight-system-research/>

<sup>16</sup> รายงานประจำปี 2563 สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

| ปัจจัย                   | ความคิดเห็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ทักษะปฏิบัติ จิตอาสา และสอดคล้องกับบริบทพื้นที่และชุมชน</li> <li>• สามารถสร้างสรรค์องค์ความรู้ ผลงานวิจัย และนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการและบริบทของพื้นที่</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| โอกาส (Opportunity)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความต้องการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่น ซึ่งเป็นรากฐานของประเทศในการรองรับการเปลี่ยนแปลง เช่น digital disruption ผลกระทบโควิด สังคมสูงวัย การเรียนรู้ตลอดชีวิต</li> <li>• ยุทธศาสตร์ นโยบายและทิศทางการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏ สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ</li> <li>• บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมีศักยภาพทั้งในด้าน ความเชี่ยวชาญ ทักษะการทำงาน ประสบการณ์ เครือข่าย จำนวน และกระจายอยู่ทั่วประเทศ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              |
| แรงบันดาลใจ (Aspiration) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณภาพของการจัดการศึกษา การเรียนการสอน และบัณฑิต ที่ตอบโจทย์ความต้องการของพื้นที่และประเทศ</li> <li>• องค์ความรู้ ผลงานวิจัย งานบริการวิชาการ และนวัตกรรม ที่ตอบโจทย์ความต้องการของเศรษฐกิจและสังคมในพื้นที่</li> <li>• ความร่วมมือ วิสัยทัศน์ และทัศนคติของประชาคมมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ผลลัพธ์ (Result)         | <p><b>ด้านกำไร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• งบประมาณสนับสนุนการทำงานเพิ่มขึ้น</li> <li>• รายได้/ผลผลิต/ผลิตภัณฑ์ ของชุมชน ผู้ประกอบการ ประชาชนเพิ่มขึ้น</li> <li>• รายได้ขององค์กรสูงขึ้น</li> </ul> <p><b>ด้านกำลังคน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• บุคลากรมีผลงานของคุณภาพสูงเป็นที่ยอมรับ</li> <li>• บุคลากร/นักศึกษา มีทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความรู้ทันสมัย</li> <li>• บุคลากร/นักศึกษา มีความเสมอภาค ความสามัคคี คุณธรรมจริยธรรม</li> </ul> <p><b>ด้านสิ่งแวดล้อม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เอื้อและสนับสนุนในการทำงานพัฒนาชุมชนท้องถิ่น การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การสร้างสรรค์ผลงาน</li> <li>• Green University</li> </ul> |

ตารางที่ 5.2 ผลการสำรวจความคิดเห็นโดยใช้เครื่องมือ STEEP Analysis

| ปัจจัย                        | ความคิดเห็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านสังคม (Social)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• สังคมสูงวัย โครงสร้างประชากร</li> <li>• ค่านิยม/วิถีชีวิตของสังคม New normal</li> <li>• การเรียนรู้รูปแบบใหม่ (แต่ละช่วงวัย ปรัชญาการศึกษาเปลี่ยน LLL)</li> <li>• ทักษะของวัย ความหลากหลาย สิทธิ/เสรีภาพ/เสมอภาค</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ด้านเทคโนโลยี (Technology)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การก้าวกระโดดเทคโนโลยีรวดเร็ว</li> <li>• AI, Digital technology</li> <li>• การเรียนการสอนออนไลน์ (ทั้งที่ต้องจัดเตรียม และแข่งขันจากแหล่งอื่น)</li> <li>• บทบาทของเทคโนโลยีกับการทำงาน</li> <li>• การเข้าถึงข้อมูล</li> <li>• การเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคล ความเป็นส่วนตัว</li> <li>• ความเข้าใจความพร้อมของคนและองค์กร</li> <li>• การเข้าถึงเทคโนโลยี (โอกาส เข้าถึงง่าย ชุมชน หน่วยงาน)</li> <li>• งบประมาณ</li> </ul>                                                                                       |
| ด้านเศรษฐกิจ (Economy)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• รายได้ของประชาชน ชุมชน ครีวเรือน ผู้ปกครอง นักศึกษา (ลดลง การสร้างรายได้ หักหนี้)</li> <li>• ความผันผวนของเศรษฐกิจหรือตลาด ทั้งภายในและภายนอกประเทศ</li> <li>• เศรษฐกิจดิจิทัล ธุรกิจแพลตฟอร์ม</li> <li>• แนวคิด/การขยายตัวสังคมเมือง ระบบทุนนิยม</li> <li>• เศรษฐกิจฐานราก การพัฒนาชุมชน/ธุรกิจชุมชน/วิสาหกิจ</li> <li>• การเปลี่ยนแปลง/การเกิดโมเดลธุรกิจใหม่ คนรุ่นใหม่สนใจทำธุรกิจมากขึ้น</li> </ul>                                                                                                    |
| ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปัญหาขยะ (มาก การจัดการ กำจัด)</li> <li>• สภาพภูมิอากาศเปลี่ยนแปลง โลกร้อน</li> <li>• มลพิษ</li> <li>• เคลื่อนไหวทางสังคม/มวลชน สร้าง/ปลูกจิตสำนึก</li> <li>• การใช้ทรัพยากร ทรัพยากรลดลง/มีจำกัด</li> <li>• โรคระบาด เชื้อโรค โรคติดต่อ</li> <li>• น้ำ (เน่า การบำบัด คุณภาพ ท่วม บริหาร)</li> <li>• ภัยธรรมชาติ ภัยพิบัติ</li> <li>• Green university สิ่งแวดล้อมในมหาวิทยาลัย</li> <li>• PM ฝุ่น หมอกควัน</li> <li>• การส่งเสริมหรือการพัฒนาชุมชน</li> <li>• พลังงาน (ทดแทน สะอาด แสงอาทิตย์)</li> </ul> |

| ปัจจัย                                     | ความคิดเห็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านนโยบาย/การเมือง<br>(Policy / Politics) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การกระจายอำนาจ และการจัดทำนโยบายจากท้องถิ่น/ที่มีส่วนร่วม</li> <li>• การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านงบประมาณ (ปรับลด/เพิ่ม การหารายได้)</li> <li>• นโยบาย (เปลี่ยนแปลง แก้ปัญหาไม่ตรงจุด ปฏิบัติได้ยาก ไม่ทันสมัย)</li> <li>• เสถียรภาพ/ความขัดแย้งทางการเมือง</li> <li>• คอร์ปชั่น ธรรมาภิบาล การตรวจสอบได้ การบังคับใช้กฎหมาย</li> <li>• นโยบายการพัฒนาการศึกษา (การเปลี่ยนแปลง การแทรกแซง ความชัดเจน การวางรากฐาน สนับสนุนลดลง)</li> <li>• การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ กฎระเบียบที่เอื้ออำนวย มีประสิทธิภาพ</li> <li>• การให้ความรู้และสร้างความตระหนักให้กับสังคม ประชาชน</li> <li>• ความขัดแย้ง/ความสอดคล้องของนโยบายมหาวิทยาลัยกับนโยบายส่วนกลาง/ท้องถิ่น</li> </ul> |

## 5.2 ภาพอนาคตในระยะ 10 ปี ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการระดมสมองในการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ครั้งที่ 1 ทำให้ได้ภาพอนาคตหรือฉากทัศน์ (Scenario) ในปี พ.ศ. 2579 ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้ 2 เงื่อนไขที่ได้รับการลงคะแนนเสียงจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมมากที่สุดว่ามีความไม่แน่นอน (Uncertainty) สูง และหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบ (Impact) มาก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีแบบฉับพลันและมหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถปรับตัว/ไม่สามารถปรับตัว นำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทัศนคติ ค่านิยม อาชีพ และวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปอย่างช้า ๆ/เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว โดยแบ่งเป็น 4 ฉากทัศน์ที่ครอบคลุมทั้งภาพอนาคตที่ดีที่สุด (Best Case Scenario) และภาพอนาคตที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case Scenario) ดังแสดงในรูป 5.1



## รูปที่ 5.1 ฉากทัศน์ (Scenario) ในปี พ.ศ. 2579 ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

**ฉากทัศน์ที่ 1 ส้มตำ AI - โรตีสี Riceberry** ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีแบบฉบับพลัน และมหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถปรับตัวนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทัศนคติ ค่านิยม อาชีพ และวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

ส้มตำ AI - โรตีสี Riceberry เป็นการรวบรวมวัตถุดิบชั้นดีที่หลากหลายเปรียบเสมือนการรวมพลังศักยภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและท้องถิ่น รองรับวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอนาคต นอกจากนี้ รสชาติของส้มตำที่หลากหลาย สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของลูกค้า (Tailor-made) เปรียบกับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สามารถสร้างหลักสูตรและกระบวนการพัฒนาท้องถิ่นได้ตรงตามความต้องการของชุมชน รวมถึงข้าวไรซ์เบอร์รี่ต้องการสื่อถึงสัญลักษณ์แห่งการดึงอัตลักษณ์ของท้องถิ่นสู่การยกระดับเศรษฐกิจชุมชน

กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการดำเนินการพัฒนาเศรษฐกิจในพื้นที่ แก้ปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำ ผ่าน Platform แก้ปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำระดับชาติของมหาวิทยาลัยราชภัฏนวัตกรรมครึ่งไร่ หนึ่งล้าน (เกษตรนวัตกรรม มุ่งเน้นเกษตรและอาหาร โดยพัฒนาให้เกิดเกษตรมูลค่าสูง (เกษตรปลอดภัย เกษตรอินทรีย์) เพื่อเพิ่มตลาดและลูกค้าที่มีกำลังการซื้อสูง) และศูนย์นวัตกรรมครบวงจร (การยกระดับผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ (Packaging) การสร้างอัตลักษณ์ และการเข้าสู่ตลาด) มีการพัฒนาหลักสูตรแนวใหม่ การพัฒนาและผลิตบัณฑิตตอบโจทย์วิถีชีวิตที่หลากหลาย ผ่านหลักสูตรการเรียนการสอนแบบ Tailor made/ Personalized curriculum/ Credit banking/ หลักสูตรที่ตอบโจทย์ความต้องการท้องถิ่น มีการสร้างอาชีพและ

รายได้ให้กับนักศึกษาในระหว่างเรียน มีการบูรณาการทำงานในสาขาวิชา คณะ ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 38 แห่ง และเสริมสร้างอัตลักษณ์ของบัณฑิตให้มีคุณลักษณะตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา 4 ประการ มีการนำเทคโนโลยีล้ำสมัยมายกระดับคุณภาพการศึกษา ทำให้สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา โดยมีระบบ AI ในการบริหารจัดการบนฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) ของท้องถิ่น สถานศึกษา สังคม การเงิน และเศรษฐกิจโลก เพื่อพัฒนาหลักสูตร และมีการจัดการเรียนการสอนในห้องปฏิบัติการเสมือนจริง นอกจากนี้ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการบริหารจัดการที่คล่องตัว และการปรับปรุงกฎระเบียบต่าง ๆ ให้ทันสมัยพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง ทำงานเชื่อมโยงกันเสมือนเป็นมหาวิทยาลัยเดียวกันทั้งประเทศ บุคลากรและ นักศึกษาสามารถเคลื่อนย้ายระหว่างกันได้ มีการแบ่งปันทรัพยากร (Resource sharing) ร่วมกัน และ มหาวิทยาลัยราชภัฏมียุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาการศึกษาและเศรษฐกิจร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน

**ฉากทัศน์ที่ 2 ต้มยำกุ้งชาบู** ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีแบบฉับพลัน และ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถปรับตัวนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทัศนคติ ค่านิยม อาชีพ และวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปอย่างช้า ๆ

ต้มยำกุ้งชาบู เป็นอาหารที่เกิดจากท้องถิ่น ผสมผสานวัตถุดิบหลากหลายสะท้อนถึงความครบ เครื่องในการเสิร์ฟสังคมที่ทุกคนรับประทานได้จากท้องถิ่นสู่สากล ในส่วนของชาบู เป็นวิธีการกินร่วมกัน ช่วยกัน ทำช่วยกันกิน เหมือนการทำงานร่วมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นที่พึ่งของชุมชนท้องถิ่น เป็นคลังสมอง คลังปัญญา เป็นมหาวิทยาลัยพันธมิตร กิจสัมพันธ์ และตอบโจทย์ห่วงโซ่อุปทาน เป็นศูนย์กลางการพัฒนาท้องถิ่น หรือศูนย์กลางของข้อมูลในท้องถิ่น เพื่อ การพัฒนาท้องถิ่น โดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินการได้อย่างเต็มที่ ไม่ได้ดำเนินการตามภูมิความรู้ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพียงอย่างเดียว แต่จะบูรณาการกับภูมิปัญญาท้องถิ่น และความรู้และเทคโนโลยีที่มี แม้สังคม จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างช้า ๆ มหาวิทยาลัยราชภัฏจะสามารถเป็นผู้นำในพื้นที่ ที่เท่าเทียม หรือเทียบเท่า ด้วย พื้นฐานทุนเดิมที่มี เพื่อขับเคลื่อนการศึกษาไปในระดับประเทศและนานาชาติ โดยพัฒนาครูให้มี Multi-skill ทั้ง การเป็นครู นักพัฒนาชุมชน นวัตกรรม รวมถึง นักศึกษาที่จบไปต้องมีความรู้ความสามารถที่หลากหลายไปด้วย โดย สร้างการเรียนรู้ให้รู้สึกว่าการเรียนรู้อะไรก็ได้ตลอดเวลา สร้างเมืองในพื้นที่ส่วนภูมิภาคให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นศูนย์รวมความรู้และความสุขของคนทุกวัย นำตัวตนความเป็น ท้องถิ่นไปสู่ระดับโลกให้คนทั่วโลกรู้จัก โดยก่อให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน เช่น มีดนตรีพื้นบ้านรอง แฉ่ง มารวบรวมเรียบเรียงร่วมกับวงออเคสตรา นำเสนอผ่านสื่อเทคโนโลยีให้คนทั่วโลกรู้จักแม้จะเป็นแค่ส่วนหนึ่งในท้องถิ่นภาคใต้ เปรียบเสมือนการสร้าง Local สู่ Global สร้างความสมดุลระหว่างความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และความเท่าทันของทัศนคติ ค่านิยม อาชีพ และวิถีชีวิตของสังคม และคนรุ่นใหม่ เนื่องจากเทคโนโลยีก้าวไกลไป ทุกวัน ในขณะที่วิถีชีวิตโดยธรรมชาติจะขับเคลื่อนไปอย่างช้าๆ ตามบริบทสังคม แต่ทุกสังคมสามารถปรับเปลี่ยน เรียนรู้ให้เท่าทันเทคโนโลยี ส่วนทัศนคติของอาจารย์และบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีความภาคภูมิใจใน

ความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏว่าเราสามารถทำงานบางอย่างที่คนอื่นทำไม่ได้ได้อย่างดี สร้างความภาคภูมิใจในการทำงาน และมีค่านิยมในการรับใช้คนส่วนใหญ่เพื่อการพัฒนาประเทศให้เจริญขึ้น มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการภายในได้อย่างดี โดยเฉพาะการรวมพลังมหาศาลของ 38 มหาวิทยาลัยราชภัฏ สร้าง Platform หรือพัฒนาหลักสูตรที่โดดเด่นให้มีศักยภาพตามพันธกิจ

**ฉากทัศน์ที่ 3 ไช้สารพัฒน์** ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีแบบฉับพลัน และมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ได้อย่างทันการณ์ และทัศนคติ ค่านิยม อาชีพ และวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปอย่างช้า ๆ

ไช้สารพัฒน์มีวัตถุดิบหลักคือ ไช้ เปรียบเสมือนความเป็นกลาง ๆ ที่มีในทุกภูมิภาค สามารถรับประทานได้ทุกชนชั้น ทุกศาสนา มีประโยชน์ทุกส่วน ในอดีตและอนาคตคนยังนิยมบริโภคแน่นอน สามารถนำมาทำอาหารได้ทั้งคาวและหวาน นอกจากนี้เทคโนโลยีเปลี่ยนไป แต่มหาวิทยาลัยราชภัฏยังมั่นคงในหลักการ “ใจถึง ฟังได้”

ทัศนคติ ค่านิยม อาชีพของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏยังคงมีความเชื่อเรื่องการรับราชการคือความมั่นคงในชีวิต มีค่านิยมในการมีใบปริญญา/ใบประกอบวิชาชีพ/ วิชาชีพเอกชน หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ยังให้ความสำคัญในการแสดงปริญญาในสาขาที่ตรงตำแหน่งงาน และวิถีชีวิตในท้องถิ่นยังคงอยู่แบบค่อยเป็นค่อยไป ทั้งนี้นักศึกษาส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจะมาจากพื้นที่รอบนอกมีความเข้าใจบริบทของท้องถิ่น เทคโนโลยีอาจจะเข้าไม่ถึงมากนักสำหรับนักศึกษาในท้องถิ่น แต่นักศึกษามีความพร้อมในการเข้าถึงเทคโนโลยีได้มากขึ้น มีความต้องการเป็นครูและยังอยู่ในท้องถิ่น นอกจากนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความต้องการจากผู้เรียนในต่างประเทศ (CLMV) พฤติกรรมของผู้เรียนโดยทั่วไปเปลี่ยนไป มีความอดทน ความพยายามน้อย หากความรู้ด้วยเทคโนโลยีด้วยตนเอง ฟังพากรู (ที่เล่าหลัง ตอบคำถามผู้เรียนซ้ำ) และฟังพาสถานศึกษาบ่อยลง ทักษะของอาจารย์และบุคลากรปรับตัวไม่ทัน ขาดความเชี่ยวชาญด้านการถ่ายทอดและการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร Digital disruption การเข้าถึงข้อมูล Anywhere Anytime

มหาวิทยาลัยราชภัฏกระจายตัวอยู่ทุกภูมิภาค ใกล้บ้าน ค่าเล่าเรียนถูก ได้รับงบประมาณสนับสนุนหลักจากภาครัฐและมีจำกัด ทำให้ยากต่อการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานให้มีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนของเทคโนโลยี ขาดการสร้างเครือข่ายกับภาคเอกชน เพื่อนำเทคโนโลยีของภาคเอกชนมาเอื้อประโยชน์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีข้อจำกัดต่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยี ทั้งจากตัวบุคลากรเอง การเรียนรู้ กฎระเบียบ และค่านิยม หลักสูตรมีความล้าสมัย องค์ความรู้ของหลักสูตรไม่ตอบโจทย์/ไม่สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในขณะที่มหาวิทยาลัยใหญ่สามารถรับนักศึกษาไม่จำกัด มีความพร้อมทั้งเรื่องงบประมาณและกำลังคนที่จะปรับตัวตามเทคโนโลยี มีการทำหลักสูตรร่วมกับต่างประเทศ มหาวิทยาลัยต่างประเทศมีการเปิดสอนออนไลน์ ค่าเล่าเรียนต่ำ ได้ Certification จบไปสามารถทำงานได้เลย ภาคเอกชนเปิดมหาวิทยาลัยเอง รวมถึงกระทรวงศึกษาธิการจะรับบรรจุครูลดลงใน 5-10 ปีข้างหน้า ทำให้ความต้องการจะลดลง

เช่นกัน จากสถานการณ์ดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ งบประมาณและรายได้น้อยลง เกิดปัญหา การขาดทุน อาจนำไปสู่การถดถอย/ล้มละลายได้ ทำให้ต้องลดจำนวนอาจารย์หรือลดต้นทุนคงที่ และอาจต้องควบ รวมเป็นกลุ่มตามภูมิภาค/ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ซึ่งบางแห่งจะปรับตัวได้ และบางแห่งจะปรับตัวไม่ได้

**ฉากทัศน์ที่ 4 Pizza เตาถ่าน** ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีแบบฉับพลัน และ มหาวิทยาลัยราชภัฏไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ได้อย่างทันการณ์ และทัศนคติ ค่านิยม อาชีพ และวิถี ชีวิตที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

พิซซ่าเปรียบเสมือนอาหารสากล มีความทันสมัย แต่ในขณะเดียวกันการใช้เตาถ่านเปรียบเสมือน มหาวิทยาลัยราชภัฏที่ยังช้า ไม่ทันกับเทคโนโลยี แม้เทคโนโลยีจะก้าวหน้าเพียงใด มหาวิทยาลัยราชภัฏยังคงใช้เตา ถ่านในการทำพิซซ่า ซึ่งการใช้เตาถ่านยังล้าสมัย และอาจไม่ทันต่อความต้องการของลูกค้า หรือคู่แข่งที่มีกรรมวิธี การทำพิซซ่าที่ทันสมัยไม่ได้ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ถึงแม้พฤติกรรม ค่านิยม หรือวิถีชีวิตของนักศึกษา หรือสังคมจะเดินไปข้างหน้าแล้ว มหาวิทยาลัยก็ยังคงใช้วิธีการหรือแนวทางการทำงาน การบริหารแบบดั้งเดิม ไม่ สนใจหรือไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสิ่งใหม่หรือเทคโนโลยีได้ ซึ่งหากเป็นเช่นนั้นการคงอยู่ของ มหาวิทยาลัยในแบบที่ไม่ปรับตัวในสังคมและการช่วยเหลือชุมชนก็จะเป็นไปได้ยาก อีกทั้งความน่าเชื่อถือในด้านต่าง ๆ ก็จะลดลงเรื่อย ๆ และในที่สุดก็จะมีตัวตนในสังคม แต่อย่างไรก็ตามความเป็นเตาถ่านจะให้รสชาติที่เป็น เอกลักษณ์เฉพาะตัว เปรียบเสมือนมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความเป็นตัวตนและไปได้ช้า ๆ แบบมั่นคง เป็นความ สากลที่มีความยั่งยืนคือค่อยเป็นค่อยไป

การพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพยายามดึงคนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม มีการทำ หลักสูตรระยะสั้น (Non-degree) ระบบ Credit bank เพื่อดึงคนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏมีส่วนร่วมกับจังหวัด ท้องถิ่น เข้าไปร่วมขับเคลื่อนชุมชนท้องถิ่นกับจังหวัด เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง ในขณะที่บางพื้นที่มีมหาวิทยาลัยใหญ่ ทำให้บาง พื้นที่มองข้าม มหาวิทยาลัยราชภัฏไป อาจใช้วิธีการทำงานผ่านเครือข่ายลูกศิษย์ แต่สามารถดำเนินการได้แค่ เทคโนโลยีระดับชุมชน ไม่สามารถก้าวข้ามระดับ Local ได้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่สามารถนำเทคโนโลยีที่ ทันสมัยไปใช้กับชุมชนได้ ดังนั้นจะเน้นการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชนมีความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏน้อย ในด้านการผลิตและพัฒนาครู จำเป็นต้องสร้างครูที่มีสมรรถนะที่โดดเด่น มีอัตลักษณ์ ต้องพัฒนาครูที่มีความพร้อม ทั้งทักษะวิชาชีพและทักษะชีวิต คือใช้ทักษะวิชาชีพไปถ่ายทอดความรู้ ส่วนทักษะชีวิตเพื่อสอนวิธีการดำเนินชีวิต ให้อยู่ร่วมและดูแลชุมชน เป็นทั้งครูที่เก่งและดี ซึ่งการผลิตครูมีการเปลี่ยนแปลงไป หน่วยงานกลางที่รับผิดชอบ ด้านการผลิตและพัฒนาครู เช่น คุรุสภา ผลิตครูระบบปิด ก้าวข้าม (By pass) บทบาทของมหาวิทยาลัยราชภัฏไป อันเนื่องมาจากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีทำให้ส่วนกลางสามารถจัดอบรมครูจำนวนมากได้โดยตรง ผู้เรียนไม่ เชื่อถือการผลิตครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยต้องลดขนาดลง (Down size) เป็นหน่วยจัดการเรียนรู้ที่สามารถเข้าไปสนับสนุนชุมชนได้ในทุกมิติ รูปแบบการสอนออนไลน์ต้องเกิดขึ้นในทุกมิติ

โอกาสการได้รับงบประมาณยากขึ้น มหาวิทยาลัยปรับตัวไม่ทันทำให้คุณภาพการศึกษาดก รูปแบบการสอนล้าสมัย ทำให้นักศึกษาสนใจเข้าศึกษาที่มหาวิทยาลัยราชภัฏน้อย บัณฑิตที่จบออกมาไม่เป็นที่ยอมรับ มหาวิทยาลัยมีรายได้ไม่สมดุลกับค่าใช้จ่าย มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่ยังไม่ทันสมัย แนวคิดอาจารย์ยังเน้นด้านการสอนเป็นหลัก บุคลากรขาดความเชื่อมั่นในองค์กร และในด้านระบบบริหารจัดการ การบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพ นวัตกรรม องค์ความรู้ที่มีไม่ตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย มหาวิทยาลัยยังขาดการใส่ใจในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ขาดการผนึกกำลังรวมตัวของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่งเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง

### 5.3 คณะกรรมการและคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง

#### 5.3.1 คณะกรรมการออกแบบกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

|                                            |                                                                       |                  |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1. นายกิตติพงศ์ พร้อมวงศ์                  | สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา<br>วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ | ประธานกรรมการ    |
| 2. นางสาวนงรัตน์ อัสโร                     |                                                                       | รองประธานกรรมการ |
| 3. นางสาวศิริณา พรหมคำ                     | มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์                                            | กรรมการ          |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์รวิรภา อารีราษฎร์     | มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม                                            | กรรมการ          |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวิมล มรรควิบูลย์ชัย | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม                                               | กรรมการ          |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เจษฎา ความคื่นเคย     | มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์<br>ในพระบรมราชูปถัมภ์                    | กรรมการ          |
| 7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงรัตน์ โกยกิจเจริญ  | มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต                                               | กรรมการ          |
| 8. รองศาสตราจารย์ชลดา พงศ์พัฒนโยธิน        | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา                                  | กรรมการ          |
| 9. นายนิรันดร์เกียรติ ลีวคุณูปการ          | มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา                                                 | กรรมการ          |
| 10. นายอดุลย์ สนั่นเอื้อเม้งไรสง           | มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ                                              | กรรมการ          |
| 11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์คณิศรา ธัญสุนทรสกุล  | มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี                                             | กรรมการ          |
| 12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอนก เทียนบูชา       | มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม                                            | กรรมการ          |
| 13. นางเบญจวรรณ สุจริต                     | มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์                                            | กรรมการ          |
| 14. นางสาวมณฑารัตน์ ชูพินิจ                | มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม                                            | กรรมการ          |
| 15. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พูลศักดิ์ โกษียากรณ์ | สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา<br>วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ | กรรมการ          |
| 16. นายวันฉัตร จารุวรรณโน                  | มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา                                                | เลขานุการร่วม    |
| 17. นางสาวดวงรัตน์ นิมมอนุสรณ์กุล          | สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา<br>วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ | เลขานุการร่วม    |

#### 5.3.2 คณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

|                                           |                                                                                          |                   |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พูลศักดิ์ โกษียากรณ์ | สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา<br>วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ                    | ที่ปรึกษา         |
| 2. นางสาวนงรัตน์ อัสโร                    |                                                                                          | ที่ปรึกษา         |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลินดา เกณฑ์มา        | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา                                                     | ประธานคณะทำงาน    |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพจน์ ทรายแก้ว      | มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์<br>ในพระบรมราชูปถัมภ์                                       | รองประธานคณะทำงาน |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ราชนันท์ เหมือนชอบ   | มหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>ประธานเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>กลุ่มภูมิภาค กลุ่มกรุงเทพมหานคร | คณะทำงาน          |

|     |                                                                                                           |                                                                       |                              |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 6.  | ผู้ช่วยศาสตราจารย์หิรัญ ประสารการ<br>ประธานเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>กลุ่มภูมิภาค กลุ่มภาคใต้         | มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต                                               | คณะทำงาน                     |
| 7.  | รองศาสตราจารย์นิรุฒ ถึงนาค<br>ประธานเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>กลุ่มภูมิภาค กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม                                            | คณะทำงาน                     |
| 8.  | รองศาสตราจารย์ชูสิทธิ์ ประดับเพ็ชร<br>ประธานเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>กลุ่มภูมิภาค กลุ่มภาคกลาง       | มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา                                      | คณะทำงาน                     |
| 9.  | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศรชัย มุ่งไธสง<br>ประธานเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>กลุ่มภูมิภาค กลุ่มภาคเหนือ        | มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย                                             | คณะทำงาน                     |
| 10. | ผู้ช่วยศาสตราจารย์เสนาะ กลิ่นงาม<br>ประธานเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>กลุ่มภูมิภาค กลุ่มภาคตะวันตก      | มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี                                             | คณะทำงาน                     |
| 11. | นางเบญจวรรณ สุจริต                                                                                        | มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์                                            | คณะทำงานและเลขานุการ<br>ร่วม |
| 12. | นางสาวดวงรัตน์ นิมนตสุสรณ์กุล                                                                             | สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา<br>วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ | เลขานุการร่วม                |

### 5.3.3 รายชื่อผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan)

#### มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)

| ลำดับ                             | ชื่อ - สกุล                 | ตำแหน่ง                           |
|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี</b> |                             |                                   |
| 1                                 | ดร.ณรงค์เดช รัตนานนท์เสถียร | อธิการบดี                         |
| 2                                 | ผศ.ดร.พจน์ย์ สุขขาวนา       | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ           |
| 3                                 | นางนารี สุขดี               | ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน        |
| 4                                 | ดร.ปิยะพร พิทักษ์ตันสกุล    | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา    |
| 5                                 | ผศ.ดร.มงคล พัชรวงศ์ศิริ     | คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม       |
| 6                                 | ผศ.ดร.ภูชิต ภูขำนิ          | คณบดีคณะครุศาสตร์                 |
| 7                                 | นายวิระวัฒน์ อุดมทรัพย์     | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ |
| 8                                 | ดร.บรรจบพร อินดี            | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ            |
| 9                                 | ดร.ธัญวณณ ยิ่งประเสริฐชัย   | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี   |
| 10                                | ผศ.ดร.กาญจนา อัจฉริยจิต     | คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี        |
| 11                                | ดร.สัมฤทธิ์ มากสง           | คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี        |

| ลำดับ                             | ชื่อ - สกุล                   | ตำแหน่ง                                               |
|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 12                                | นายวีระ ยุคุณธร               | คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                            |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร</b> |                               |                                                       |
| 1                                 | ผศ.ดร.ปริญญ์ พรหมภาสิต        | รักษาราชการแทนอธิการบดี                               |
| 2                                 | ผศ.ดร.ชญาดา กลิ่นจันทร์       | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย                                 |
| 3                                 | ผศ.ดร.ขวัญดาว แจ่มแจ้ง        | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                                   |
| 4                                 | ผศ.ดร.ฉิมกษิา ตันตีสันติสม    | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                        |
| 5                                 | ผศ.ดร.เทพ เกื้อทวีกุล         | คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม                           |
| 6                                 | รศ.ดร.บัณฑิต ฉัตรวิโรจน์      | คณบดีคณะครุศาสตร์                                     |
| 7                                 | ผศ.ดร.กมลวัฒน์ ภูวิชิต        | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์                     |
| 8                                 | ผศ.การันต์ เจริญสุวรรณ        | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                                |
| 9                                 | รศ.ดร.ปรีชา ปัญญา             | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                       |
| 10                                | ดร.นำพิชญ์ ธรรมทีเวศน์        | คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์                                  |
| 11                                | รศ.ดร.ณัฐรดา วงษ์นายะ         | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย                                   |
| 12                                | ผศ.ดร.วนสนันท์ ศิริรัตนะ      | ผู้อำนวยการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด         |
| 13                                | ผศ.ดร.ชาลี ตระกูล             | ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการและจัดหารายได้           |
| 14                                | นายภาณุพงศ์ สืบศิริ           | ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน                            |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม</b> |                               |                                                       |
| 1                                 | ผศ.ราเชนทร์ เหมือนชอบ         | อธิการบดี                                             |
| 2                                 | ผศ.ดร.ปิยพร ทำจิ้น            | รองอธิการบดี                                          |
| 3                                 | ผศ.ดร.เอนก เทียนบุชา          | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                                   |
| 4                                 | ดร.วีระพงศ์ รุกขพันธ์         | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                        |
| 5                                 | ผศ.ดร.ประเสริฐ นิยมท้วม       | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์                     |
| 6                                 | ผศ.ดร.เกษมศรี อัครศรีพงษ์ธร   | คณบดีคณะศึกษาศาสตร์                                   |
| 7                                 | ผศ.ดร.อำนาจ สวัสดิ์นะที       | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์                                   |
| 8                                 | รศ.ดร.กมลชัย ตรงวานิชนาม      | คณบดีคณะเกษตรและชีวภาพ                                |
| 9                                 | ผศ.ดร.สิทธิ วงศ์ทองคำ         | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                                |
| 10                                | ผศ.พิสุทธิ พวงนาค             | คณบดีวิทยาลัยแพทย์ทางเลือก                            |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ</b>   |                               |                                                       |
| 1                                 | ดร.อดุลย์ สนั่นเอื้อเม็งโงะสง | รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์ สารสนเทศ วิจัย และนวัตกรรม |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย</b>  |                               |                                                       |
| 1                                 | รศ.ดร.ไพโรจน์ ด้วงนคร         | รองอธิการบดี                                          |
| 2                                 | ผศ.ดร.ปวีณา ลีตระกูล          | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                                   |
| 3                                 | ดร.อนันต์ แก้วตาดีบ           | ผู้ช่วยอธิการบดี                                      |
| 4                                 | ดร.ปรมินทร์ อริเดช            | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                        |

| ลำดับ                             | ชื่อ - สกุล                   | ตำแหน่ง                                                  |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 5                                 | ผศ.ดร.มิ่งขวัญ สมพุกษ์        | คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม                              |
| 6                                 | ผศ.ดร.อนุสรณ์ ตองอ่อน         | คณบดีคณะครุศาสตร์                                        |
| 7                                 | ผศ.ดร.ปฏิพันธ์ อุทยานกุล      | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์                                      |
| 8                                 | รศ.ดร.คมสัน รัตนะสิมากุล      | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                                   |
| 9                                 | ผศ.ดร.ปิยพร ศรีสม             | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                          |
| 10                                | อาจารย์ณิศรา ชัยวงศ์          | คณบดีวิทยาลัยการแพทย์พื้นบ้านและการแพทย์ทางเลือก         |
| 11                                | ผศ.ทศพร มูลรัตน์              | คณบดีสำนักวิชานิติศาสตร์                                 |
| 12                                | ผศ.ดร.อรรพรรณ บุญพัฒน์        | คณบดีสำนักวิชาการท่องเที่ยว                              |
| 13                                | ผศ.ดร.ภูมิพงษ์ ดวงตั้ง        | คณบดีสำนักวิชาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ            |
| 14                                | นายเนรมิตร จิตรรักษา          | คณบดีสำนักวิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์               |
| 15                                | ผศ.ดร.ปานฉัตร อาการักษ์       | คณบดีสำนักวิชาบัญชี                                      |
| 16                                | นายสุพรรณ วนิชปริญากุล        | คณบดีสำนักวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ                          |
| 17                                | ผศ.ดร.เลหล่า ตรีเอกานุกูล     | คณบดีสำนักวิชาสังคมศาสตร์                                |
| 18                                | ผศ.ดร.องอาจ อินทนิเวศ         | รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                        |
| 19                                | ดร.ยุทธศิลป์ ชูมณี            | รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                        |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่</b> |                               |                                                          |
| 1                                 | ดร.ณัด บุญชัย                 | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                                      |
| 2                                 | รศ.ดร.กัลทิมา พิชัย           | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ                                  |
| 3                                 | รศ.ดร.วัชรพงษ์ วัฒนกุล        | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย                                    |
| 4                                 | ดร.อัครสิทธิ์ บุญส่งแท้       | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                           |
| 5                                 | ผศ.อัคร อัจฉริยมนตรี          | คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร                                |
| 6                                 | ผศ.เยี่ยมลักษณ์ อุดการ        | คณบดีคณะครุศาสตร์                                        |
| 7                                 | รศ.ดร.สัญญา สะสอง             | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์                        |
| 8                                 | ผศ.ดร.ศุภฤกษ์ ธาราพิทักษ์วงศ์ | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                                   |
| 9                                 | ดร.ชาญ ยอดเละ                 | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                          |
| 10                                | ดร. วรจิตต์ เศรษฐพรค์         | คณบดีวิทยาลัยพัฒนาเศรษฐกิจและเทคโนโลยีชุมชนแห่งเอเชีย    |
| 11                                | ผศ.ดร.หทัยทิพย์ สันธยา        | รองคณบดีวิทยาลัยพัฒนาเศรษฐกิจและเทคโนโลยีชุมชนแห่งเอเชีย |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี</b>   |                               |                                                          |
| 1                                 | ผศ.ดร.พัชรวงษ์ จุลสวัสดิ์     | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย                                    |
| 2                                 | ผศ.ดร.กันยา บาร์นท์           | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                                      |
| 3                                 | รศ.ดร.พนิตสุภา ธรรมประมวล     | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                           |
| 4                                 | รศ.ดร.รัชดาภรณ์ อมรชีวิน      | คณบดีคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ                                |
| 5                                 | ดร.สกุล คำนวนชัย              | คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม                              |
| 6                                 | ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิ์กุล       | คณบดีคณะครุศาสตร์                                        |

| ลำดับ                                 | ชื่อ - สกุล                     | ตำแหน่ง                                        |
|---------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------|
| 7                                     | ผศ.เพชรรัตน์ บริสุทธิ์          | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์              |
| 8                                     | ผศ.พรรณนิภา เดชพล               | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                         |
| 9                                     | ผศ.ดร.กัณฑ์พัฒน์ กิตติธวัชวัลย์ | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                |
| 10                                    | นายไชยพล กลิ่นจันทร์            | ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี</b>        |                                 |                                                |
| 1                                     | ผศ.ดร.ยุวลักษณ์ เวชวิทยาช้าง    | อธิการบดี                                      |
| 2                                     | รศ.ดร.ปนัดดา ยิ้มสกุล           | รองอธิการบดี                                   |
| 3                                     | ดร.พรศิริ กองนวล                | รองอธิการบดี                                   |
| 4                                     | นางสาววสุธิดา นักเกษม           | รองอธิการบดี                                   |
| 5                                     | นายสุทธิชัย ฉายเพชรกร           | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                            |
| 6                                     | ผศ.ดร.วาสนา สังข์พุ่ม           | คณบดีคณะครุศาสตร์                              |
| 7                                     | ดร.พิมพ์ภา เพ็ญนาเรนทร์         | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์              |
| 8                                     | ผศ.ดร.ธัชกร วงษ์คำชัย           | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                         |
| 9                                     | ผศ.ดร.กิตติ กอบัวแก้ว           | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา</b>    |                                 |                                                |
| 1                                     | ผศ.ดร.นฤเบศ ลาภยิ่งยง           | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                            |
| 2                                     | รศ.ดร.ชัคตตรัย ริยะสวัสดิ์      | รองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการและพัฒนาท้องถิ่น  |
| 3                                     | ดร.ยุทธกร ฤทธิไธสง              | รองอธิการบดีฝ่ายการคลัง พัสดุ และกายภาพ        |
| 4                                     | ผศ.ดร.วาสนา ภาณุรักษ์           | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                 |
| 5                                     | ดร.สุรัชย์ วงษ์ฟูเกียรติ        | คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม                    |
| 6                                     | รศ.ดร.กิตติพงษ์ ลื่อนาม         | คณบดีคณะครุศาสตร์                              |
| 7                                     | ผศ.ดร.สกุล วงษ์ภาพสินธุ์        | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์              |
| 8                                     | รศ.ดร.เอกรัตน์ เอกศาสตร์        | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                         |
| 9                                     | ผศ.ดร.พิเศษ ตู่กลาง             | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                |
| 10                                    | รศ.ดร.พุดพิงศ์ สัตยวงศ์ทิพย์    | คณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์                        |
| 11                                    | ผศ.ดร.นัฐริมาพร ธนปิยวัฒน์      | คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์                           |
| 12                                    | ผศ.ดร.สมเกียรติ ทานอก           | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย                            |
| 13                                    | ดร.โกสินทร์ ชำนาญพล             | ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน                     |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช</b> |                                 |                                                |
| 1                                     | ผศ.สุรศักดิ์ แก้วอ่อน           | รักษาราชการแทนอธิการบดี                        |
| 2                                     | รศ.ดร.วีระยุทธ ขาตะกาญจน์       | รองอธิการบดี                                   |
| 3                                     | ดร.สมปอง รักษาธรรม              | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                            |
| 4                                     | ผศ.ดร.สมรักษ์ รอดเจริญ          | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                 |
| 5                                     | ดร.อภิรักษ์ ศิริพันธ์           | คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม                    |

| ลำดับ                                       | ชื่อ - สกุล                    | ตำแหน่ง                                         |
|---------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------|
| 6                                           | ผศ.ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง         | คณบดีคณะครุศาสตร์                               |
| 7                                           | ดร.สุดาวรรณ มีบัว              | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์               |
| 8                                           | ผศ.สุชาดา การะกรณ์             | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                          |
| 9                                           | ผศ.ดร.ชวลิตัน ศรีนวลปาน        | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                 |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์</b>           |                                |                                                 |
| 1                                           | ผศ.ดร.ไชยรัตน์ ปราณี           | อธิการบดี                                       |
| 2                                           | ผศ.เบญจพร รอดอาวุธ             | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ                         |
| 3                                           | ผศ.ดร.สมญา อินทรเกษตร          | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                             |
| 4                                           | ผศ.ดร.สมบูรณ์ นิยม             | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                  |
| 5                                           | รศ.ดร.ธวัช พะยั้ม              | คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตรและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม |
| 6                                           | ผศ.ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง       | คณบดีคณะครุศาสตร์                               |
| 7                                           | รศ.ดร.สุชาติ แสงทอง            | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์               |
| 8                                           | ผศ.ดร.วรวิทย์ พัฒนาอิทธิกุล    | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                          |
| 9                                           | รศ.ดร.ทินพันธุ์ เนตรแพ         | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                 |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม</b>              |                                |                                                 |
| 1                                           | ดร.วิรัตน์ ปิ่นแก้ว            | อธิการบดี                                       |
| 2                                           | นายชัยยุทธ มณีรัตน์            | รองอธิการบดี วิชาการ                            |
| 3                                           | ผศ.ดร.พิทักษ์พงศ์ ป้อมปราณี    | รองอธิการบดี ท้องถิ่น                           |
| 4                                           | ผศ.ดร.สุวิมล มรรควิบุลย์ชัย    | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                             |
| 5                                           | รศ.ดร.พัชรศักดิ์ อาลัย         | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย                           |
| 6                                           | รศ.ดร.สันติ กุลการขาย          | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                  |
| 7                                           | ผศ.ดร.ดวงใจ ชนะสิทธิ์          | คณบดีคณะครุศาสตร์                               |
| 8                                           | ผศ.ดร.หทัยชนก บัวเจริญ         | คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์                            |
| 9                                           | ดร.นิพล เชื้อเมืองพาน          | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์               |
| 10                                          | รศ.ดร.จันทนา วัฒนกาญจนะ        | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                          |
| 11                                          | รศ.ดร.พงษ์นภ นาวรานันต์        | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                 |
| 12                                          | รศ.ดร.วีโรจน์ ศิริรินทร์       | ผู้อำนวยการสถาบันภาษา                           |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา</b> |                                |                                                 |
| 1                                           | ผศ.ดร.ลินดา เกณฑ์มา            | อธิการบดี                                       |
| 2                                           | รศ.ดร.ชลลดา พงศ์พัฒน์โยธิน     | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                             |
| 3                                           | ผศ.ดร.หนึ่งฤทัย เอกธรรมทัศน์   | ผู้ช่วยอธิการบดี                                |
| 4                                           | ศ.ดร.พนอเนือง สุทัศน์ ณ อยุธยา | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                  |
| 5                                           | ดร.เพ็ญพร ทองคำสุก             | คณบดีคณะครุศาสตร์                               |
| 6                                           | ดร.คณกร สว่างเจริญ             | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย                             |

| ลำดับ                                   | ชื่อ - สกุล                 | ตำแหน่ง                                      |
|-----------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------|
| 7                                       | ผศ.ดร.ทชชยา วนะบวรเดชน์     | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์            |
| 8                                       | ผศ.ดร.ณศณี มีแก้วภูษร       | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                       |
| 9                                       | รศ.ดร.บุญมี กวินเสกสรรค์    | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี              |
| 10                                      | ผศ.ดร.กฤติธฤต ทองสิน        | คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม |
| 11                                      | รศ.ดร.สุพัตรา วิไลลักษณ์    | คณบดีวิทยาลัยการดนตรี                        |
| 12                                      | นายอภิชาติ สิงห์ชัย         | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองนโยบายและแผน     |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์</b>       |                             |                                              |
| 1                                       | รศ.มาลิณี จุโฑปะมา          | อธิการบดี                                    |
| 2                                       | ผศ.ดร.สุพัตรา รักการศิลป์   | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ                      |
| 3                                       | ผศ.ดร.ธิตี ปัญญาอินทร์      | ผู้ช่วยอธิการบดี                             |
| 4                                       | ดร.เชาวลิต สิมสวาย          | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา               |
| 5                                       | ผศ.ดร.นิจพร ณ พัทลุง        | คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร                    |
| 6                                       | ผศ.วีระ เนตราทิพย์          | คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม                  |
| 7                                       | ดร.พัชนี กุลทานันท์         | คณบดีคณะครุศาสตร์                            |
| 8                                       | รศ.ดร.อักรพนธ์ เนื้อไม้หอม  | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์            |
| 9                                       | รศ.ดร.ปรีชา ปาโนรัมย์       | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                       |
| 10                                      | ผศ.ดร.สุภาพร ชื่นชูจิตร     | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์                          |
| 11                                      | นางสุภาพร มะรังษี           | คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์                         |
| 12                                      | ผศ.ดร.นฤมล สมคุณา           | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย                          |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร</b>          |                             |                                              |
| 1                                       | รศ.ดร.เป็รื่อง กิจรัตน์ภร   | อธิการบดี                                    |
| 2                                       | รศ.ดร.ณัฐ มากุล             | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                          |
| 3                                       | ผศ.ดร.อนันตกุล อินทรผดุง    | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา               |
| 4                                       | นายวรารุช ยอดจันทร์         | คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม                  |
| 5                                       | รศ.ดร.วัชรินทร์ อินทรหม     | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์            |
| 6                                       | ผศ.ดร.จุฑาทิพย์ พหลภาคย์    | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                       |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา</b> |                             |                                              |
| 1                                       | รศ.ดร.ชูสิทธิ์ ประดับเพชร   | อธิการบดี                                    |
| 2                                       | ผศ.ดร.ธাত্রี มหันตรัตน์     | รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากร               |
| 3                                       | นายจิรศักดิ์ ชุมวรานนท์     | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                          |
| 4                                       | ดร.นพดล ปรารค์ทอง           | รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา               |
| 5                                       | ผศ.ดร.กมลวรรณ วรรณนัง       | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย                        |
| 6                                       | ผศ.ดร.กรรณทิพย์ เนียมถนอม   | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ                      |
| 7                                       | ผศ.ดร.เลิศชาย สถิตย์พนาวงค์ | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา               |

| ลำดับ                               | ชื่อ - สกุล                        | ตำแหน่ง                                       |
|-------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 8                                   | ผศ.ดร.บริบูรณ์ ขอบทำดี             | คณบดีคณะครุศาสตร์                             |
| 9                                   | รศ.ดร.วิมลธรรมา แสงสุข             | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์             |
| 10                                  | นายประพันธ์ แสงทองดี               | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                        |
| 11                                  | ผศ.ดร.วิมลพรรณ รุ่งพรหม            | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี               |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม</b> |                                    |                                               |
| 1                                   | ดร.อดุลย์ วงศ์ศรีคุณ               | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ                       |
| 2                                   | ผศ.ดร.ธนากร เพ็ญพุ่ม               | รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา                |
| 3                                   | รศ.ดร.นิวัตร พัฒนะ                 | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                           |
| 4                                   | รศ.ดร.ธนาธิ ศิริจาวีรัตน์          | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                |
| 5                                   | ผศ.ดร.อุทัยวรรณ ฉัตรธง             | คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตรและอาหาร             |
| 6                                   | รศ.ดร.สนิท ปิ่นสกุล                | คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม                   |
| 7                                   | ผศ.ว่าที่ ร.ต.ดร.บัญชา สำรวัยรัตน์ | คณบดีคณะครุศาสตร์                             |
| 8                                   | รศ.ดร.ณัฐธิดา ทับทิม               | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์             |
| 9                                   | ผศ.ดร.ประสิทธิ์ชัย นรากรณ์         | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                        |
| 10                                  | ผศ.ดร.ชุตินันท์ ศรีสวัสดิ์         | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี               |
| 11                                  | ผศ.ดร.กัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์         | คณบดีวิทยาลัยการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น        |
| 12                                  | นางณัทกวี ศิริรัตน์                | คณบดีวิทยาลัยการพยาบาล                        |
| 13                                  | นางเอมอร กมลวรรณ                   | ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน                    |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี</b>    |                                    |                                               |
| 1                                   | ผศ.ดร.เสนาะ กลิ่นงาม               | อธิการบดี                                     |
| 2                                   | ดร.มนัญญา ปรียวิชัยภักดิ์          | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ                       |
| 3                                   | ผศ.วิเชียร เข้มเงิน                | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                           |
| 4                                   | ดร.ทวีพัฒน์ วิจิตรปัญญารักษ์       | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม |
| 5                                   | รศ.ดร.บัญญัติ ศิริธนาวงศ์          | คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร                     |
| 6                                   | ผศ.สุวัฒน์ เตชะเพชรไพบูลย์         | คณบดีคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ                     |
| 7                                   | รศ.ดร.กาญจนา บุญส่ง                | คณบดีคณะครุศาสตร์                             |
| 8                                   | ผศ.ดร.วนิดา ดุรงค์ฤทธิชัย          | คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์                          |
| 9                                   | ผศ.ดร.อัญญา พานิช                  | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์             |
| 10                                  | ดร.วิวิศน์ สุขแสงอร่าม             | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                        |
| 11                                  | ผศ.ณรงค์ ไกรเนตร                   | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี               |
| 12                                  | ผศ.ดร.กังสดาล สกุลพงษ์มาลี         | คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม  |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์</b>   |                                    |                                               |
| 1                                   | ผศ.ดร.ประยูร ลิ้มสุข               | อธิการบดี                                     |
| 2                                   | ผศ.ดร.สำราญ ท้าวเงิน               | รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร                        |

| ลำดับ                             | ชื่อ - สกุล                           | ตำแหน่ง                                        |
|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------|
| 3                                 | ดร.ศิริินภา พรหมคำ                    | รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา                 |
| 4                                 | รศ.ธรรม์ณชาติ วันแต่ง                 | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                 |
| 5                                 | นายเอราวัณ ชาญพหล                     | คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร                      |
| 6                                 | ผศ.ดร.กานต์ อัมพานนท์                 | คณบดีคณะครุศาสตร์                              |
| 7                                 | ผศ.ดร.นงลักษณ์ อานี                   | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์              |
| 8                                 | ดร.ปาณิสรา คงปัญญา                    | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                         |
| 9                                 | ผศ.ดร.กาญจน์ คุ่มทรัพย์               | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต</b>    |                                       |                                                |
| 1                                 | ผศ.ดร.หิรัญ ประสารการ                 | อธิการบดี                                      |
| 2                                 | ผศ.ดร.ธวัชชัย ทุมทอง                  | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ                        |
| 3                                 | ผศ.ดร.ดวงรัตน์ โกยกิจเจริญ            | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                            |
| 4                                 | ผศ.ดร.อทิพันธ์ เสียมไหม               | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                 |
| 5                                 | นายประเสริฐ จริยะเลอพงษ์              | คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร                      |
| 6                                 | ผศ.ดร.ศิริวรรณ ฉัตรมณีรุ่งเจริญ       | คณบดีคณะครุศาสตร์                              |
| 7                                 | นายธีรพงษ์ หนูไชยแก้ว                 | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์              |
| 8                                 | ผศ.ดร.นพดล จันระวัง                   | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                         |
| 9                                 | ผศ.รังสรรค์ พลสมิคร                   | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                |
| 10                                | ผศ.ดร.वासนา ขาซियो                    | ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน   |
| 11                                | ผศ.ดร.พิทา จารุพนผล                   | ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ |
| 12                                | ผศ.ดร.คารว พยุงพันธ์                  | ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม               |
| 13                                | นางทิพาภรณ์ พรภิรมย์                  | ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี                   |
| 14                                | ผศ.สุริณัฐ ปลัดสงคราม                 | รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา              |
| 15                                | ดร.อดุล นาคะโร                        | รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา              |
| 16                                | ดร.อัครวุฒาหาบ สาละ                   | รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา              |
| 17                                | นายราชพฤกษ์ แนนไสย                    | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองนโยบายและแผน       |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม</b> |                                       |                                                |
| 1                                 | ผศ.ดร.วรปภา อารีราษฎร์                | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                            |
| 2                                 | รศ.ดร.สัญญา เคนาภูมิ                  | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                 |
| 3                                 | ผศ.ดร.วันทนี พลวิเศษ                  | คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร                      |
| 4                                 | ผศ.ดร.ธรัช อารีราษฎร์                 | คณบดีคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ                      |
| 5                                 | ผศ.กนกวรรณ ศรีวาปี                    | คณบดีคณะครุศาสตร์                              |
| 6                                 | ดร.กริช สินธุศิริ                     | คณบดีคณะนิติศาสตร์                             |
| 7                                 | รศ.ดร.ว่าที่พันตรี กิตติกรณ์ บำรุงบุญ | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์              |
| 8                                 | รศ.ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร       | คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์           |

| ลำดับ                               | ชื่อ - สกุล                     | ตำแหน่ง                                       |
|-------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------|
| 9                                   | ผศ.ดร.นิศารัตน์ โชติเชย         | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                        |
| 10                                  | ผศ.ดร.เนตรชนก จันทร์สว่าง       | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี               |
| 11                                  | รศ.ดร.ศิวชล ภัยญาคำ             | คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์                        |
| 12                                  | ผศ.ดร.ไพศาล วรคำ                | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย                           |
| 13                                  | ผศ.ดร.สุธินี อรรถากร            | รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา             |
| 14                                  | นายกฤษฎา แสนบัวคำ               | รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา             |
| 15                                  | ผศ.ดร.วสันต์ ปินะเต             | ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ                 |
| 16                                  | ผศ.ทวีทรัพย์ ไชยรักษ์           | รองผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ              |
| 17                                  | ผศ.พจน์ศิริพันธ์ ลิ้มปิ่นนันทน์ | รองผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ              |
| 18                                  | ดร.กุลธิดา ภูมิเหล่าแจ้ง        | รองผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ              |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา</b>        |                                 |                                               |
| 1                                   | ดร.นิรันดร์เกียรติ ลีวคุณูปการ  | รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน                  |
| 2                                   | ดร.ศิริชัย นามบุรี              | รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร                        |
| 3                                   | ผศ.ดร.เกสรี ลัดเลีย             | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น         |
| 4                                   | ผศ.จรรยา สุขจันทร์              | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาชายแดนภาคใต้    |
| 5                                   | ผศ.ดร.รุ่งลาวัลย์ จันทรัตน์     | คณบดีคณะครุศาสตร์                             |
| 6                                   | ผศ.นิชาภัทรชัย รวีชาติ          | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์             |
| 7                                   | รศ.ดร.นันทรัตน์ นามบุรี         | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                        |
| 8                                   | ผศ.ดร.ลิลลา อุดุลยศาสน์         | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและการเกษตร       |
| 9                                   | อาจารย์ชินวัจน์ งามวรรณการ      | ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่น      |
| 10                                  | นางสาวเขียนทิพย์ รัตนทอง        | นักวิชาการศึกษา ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่น |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด</b>    |                                 |                                               |
| 1                                   | ผศ.ดร.วัชรกร วงศ์คำจันทร์       | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                           |
| 2                                   | รศ.ดร.ศักดิ์ศรี สืบสิงห์        | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                |
| 3                                   | นางสาวอัจฉริยา พัฒนสระคู        | คณบดีคณะบริหารธุรกิจและการบัญชี               |
| 4                                   | ผศ.ดร.ยุวธิดา ขาปัญญา           | คณบดีคณะครุศาสตร์                             |
| 5                                   | ผศ.อภิรักษ์ บุรรุ่งโรจน์        | คณบดีคณะนิติรัฐศาสตร์                         |
| 6                                   | ผศ.ดร.ดาริณี สุวภาพ             | คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์                          |
| 7                                   | ผศ.ดร.พูนสุข จันทศิลป์          | คณบดีคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์              |
| 8                                   | ดร.มนชิตา ภูมิพยัคฆ์            | รองคณบดีคณะครุศาสตร์                          |
| 9                                   | ดร.สรเพชญ์ นิลผาย               | รองคณบดีคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์           |
| 10                                  | นางณัฐิกา ราชบุตร               | ผู้ช่วยคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์                   |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์</b> |                                 |                                               |
| 1                                   | รศ.ดร.ดวงพร ภู่มะกา             | อธิการบดี                                     |

| ลำดับ                             | ชื่อ - สกุล                          | ตำแหน่ง                                         |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 2                                 | ผศ.วัชรกร พาหะนิชัย                  | รองอธิการบดี                                    |
| 3                                 | ผศ.ดร.พิชญ์สินี อริยธนะกตวงศ์        | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                             |
| 4                                 | ผศ.พิภัทรา สิมะโรจนา                 | รองอธิการบดี                                    |
| 5                                 | ผศ.ปิยะนุช พุฒแก้ว                   | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                  |
| 6                                 | นายเมธี พรหมศิลา                     | คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม                     |
| 7                                 | รศ.ดร.ทิพย์วิมล วังแก้วหิรัญ         | คณบดีคณะครุศาสตร์                               |
| 8                                 | ดร.วรี เรืองสุข                      | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์               |
| 9                                 | ผศ.ครรชิต มาระโกชน                   | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                          |
| 10                                | นางสุรีย์พร ธรรมิกพงษ์               | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                 |
| 11                                | นายธรรมรัตน์ สิมะโรจนา               | ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน    |
| 12                                | นางสาวเทวีกา เป็ญจวรรณ               | ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาศักยภาพกำลังคนแห่งอนาคต    |
| 13                                | ดร.ณรงค์ศักดิ์ พุดผือก               | ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ  |
| 14                                | นางสาวประนอม เงินบุคคล               | ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน                      |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี</b> |                                      |                                                 |
| 1                                 | ผศ.ดร.วยากร อุดมโกชน                 | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                             |
| 2                                 | ผศ.ดร.ปริยพันธ์ สิริจินดาร           | รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ                     |
| 3                                 | ผศ.ดร.จักรพันธ์ วงษ์พา               | ผู้ช่วยอธิการบดี                                |
| 4                                 | ผศ.ดร.นาคนิมิตร อรรถศรีวร            | ผู้ช่วยอธิการบดี                                |
| 5                                 | ผศ.ดร.อาภาพร บุญมี                   | ผู้ช่วยอธิการบดี                                |
| 6                                 | ผศ.เลิศชัย จิตรอารี                  | คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร                       |
| 7                                 | ผศ.ดร.สินัด โกศลนันท์                | คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม                     |
| 8                                 | ผศ.ดร.สวัสดิชัย ศรีพนมธนากร          | คณบดีคณะครุศาสตร์                               |
| 9                                 | ผศ.ปฎิคม ทองจริง                     | คณบดีคณะวิทยาการคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ |
| 10                                | ผศ.ดร.จำเริญ คังคะศรี                | คณบดีคณะนิเทศศาสตร์                             |
| 11                                | ดร.อุลิส ดิษฐปรานีต                  | คณบดีคณะนิติศาสตร์                              |
| 12                                | ผศ.ดร.ชูวงศ์ อุบลี                   | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์               |
| 13                                | ผศ.ดร.กัลยรัตน์ เจียมโมลิต           | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                          |
| 14                                | ผศ.ดร.โชติ เนื่องนันท์               | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                 |
| 15                                | รศ.ดร.วรรณิ์ เดียวอิสระ              | คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์                            |
| 16                                | นายณัฐ ทานตวนิช                      | ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน                      |
| 17                                | นางสาวจันทร์เพ็ญ ผ่องมณี อธิธินุวัตร | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองนโยบายและแผน        |
| 18                                | นางสาวรชพรพรรณ จีรังกุล              | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองนโยบายและแผน        |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง</b>     |                                      |                                                 |
| 1                                 | ผศ.พงษ์สวัสดิ์ อำนาจกิตติกร          | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ                         |

| ลำดับ                                                  | ชื่อ - สกุล                   | ตำแหน่ง                                                       |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 2                                                      | รศ.ดร.พิมพา โพธิ์ลังกา        | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย                                         |
| 3                                                      | ผศ.ดร.พงศธร คำใจหนัก          | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                                           |
| 4                                                      | รศ.ธิติมา คุณยศยิ่ง           | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                                |
| 5                                                      | ผศ.ดร.นันทินา ดำรงวัฒนกุล     | คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร                                     |
| 6                                                      | ผศ.ศุภวุฒิ ผากา               | คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม                                   |
| 7                                                      | ผศ.ดร.วิดา เหล้มตระกูล        | คณบดีคณะครุศาสตร์                                             |
| 8                                                      | รศ.วิไลลักษณ์ พรหมเสน         | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์                             |
| 9                                                      | ดร.นุสรา แสงอร่าม             | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                                        |
| 10                                                     | ผศ.ดร.หฤทัย ไทยสุชาติ         | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์                                           |
| 11                                                     | ดร.มุกดา สิตลานุชิต           | คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์                                          |
| 12                                                     | ผศ.ดร.วราคม วงศ์ชัย           | รองคณบดีฝ่ายวิชาการและบริการวิชาการ<br>คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม |
| 13                                                     | ดร.ทิพรัตน์ ติชมะปัญญา        | คณะเทคโนโลยีการเกษตร                                          |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย</b>                            |                               |                                                               |
| 1                                                      | ผศ.ดร.วิชัย พัวรุ่งโรจน์      | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ                                       |
| 2                                                      | ผศ.ดร.ยิ่งศักดิ์ คชโคตร       | รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา                                |
| 3                                                      | ผศ.ดร.ภาณุมาศ พรหมเทศ         | รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร                                        |
| 4                                                      | ดร.จักรกฤษณ์ พงษ์อินทร์วงศ์   | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                                           |
| 5                                                      | ผศ.ดร.สุพรรณิ พฤกษา           | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย                                         |
| 6                                                      | ผศ.ดร.จุฬามาศ ศรีจำนงค์       | คณบดีคณะครุศาสตร์                                             |
| 7                                                      | ผศ.เหมวดี ภายใหญ่             | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                                        |
| 8                                                      | ผศ.จารุวัลย์ รักษ์มณี         | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                               |
| 9                                                      | ผศ.ดร.คมยุทธ์ ไชยวงษ์         | ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ                |
| 10                                                     | นางศิริพร จันทพล              | ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน                                    |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์</b> |                               |                                                               |
| 1                                                      | รศ.ศศินันท์ เศรษฐวัฒนบุรี     | รองอธิการบดี                                                  |
| 2                                                      | รศ.ดร.นฤมล ธนนานันต์          | รองอธิการบดี                                                  |
| 3                                                      | ผศ.เจษฎา ความคั่นเคย          | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                                           |
| 4                                                      | ผศ.ดร.บุญยง นิลแสง            | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                                |
| 5                                                      | ผศ.ทรงพลธนฤทธิ์ มฤครัฐอินแปลง | คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร                                     |
| 6                                                      | รศ.ดร.เบญจลักษณ์ เมืองมีศรี   | คณบดีคณะเทคโนโลยีการอุตสาหกรรม                                |
| 7                                                      | ผศ.ดร.อังคณา กรันยาธิกุล      | คณบดีคณะครุศาสตร์                                             |
| 8                                                      | ผศ.ดร.ภิกษิต กัลยาณมิตร       | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์                             |
| 9                                                      | ผศ.ประพันธ์พงษ์ ชินพงษ์       | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                                        |

| ลำดับ                            | ชื่อ - สกุล                 | ตำแหน่ง                                        |
|----------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------|
| 10                               | ผศ.ดร.ปิ่นธรรักษ์ ถกกลภักดี | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                |
| 11                               | ผศ.ดร.นิตา พักตร์วิไล       | คณบดีวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ                 |
| 12                               | ผศ.อารีย์ สงวนชื่อ          | คณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์                        |
| 13                               | นางนงลักษณ์ สมณะ            | ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน                     |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ</b> |                             |                                                |
| 1                                | ดร.ชูวิทย์ นาเพีย           | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ                        |
| 2                                | ผศ.ดร.สหส่า พลนิล           | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย                          |
| 3                                | ผศ.ดร.พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                            |
| 4                                | ผศ.ดร.ประจวบ จันทร์หมื่น    | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                 |
| 5                                | ผศ.ดร.นภวรรณ ขาติมนตรี      | คณบดีคณะครุศาสตร์                              |
| 6                                | ผศ.ดร.ภาดล อามาศย์          | คณบดีคณะบริหารธุรกิจและการบัญชี                |
| 7                                | รศ.ดร.เอมอร แสนภูวา         | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์              |
| 8                                | ผศ.ดร.เชี่ยวชาญ แสงทอง      | คณบดีคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์               |
| 9                                | นายสุรศักดิ์ จันทา          | คณบดีวิทยาลัยกฎหมายและการปกครอง                |
| 10                               | ผศ.ดร.พรปวีณ์ ชื่นใจเรือง   | คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์                           |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร</b>   |                             |                                                |
| 1                                | ผศ.ชาคริต ชาญชิตปรีชา       | รักษาราชการแทนอธิการบดี                        |
| 2                                | รศ.ดร.วโร เพ็งสวัสดิ์       | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ                        |
| 3                                | ผศ.ดร.สมบูรณ์ ขาวชายโขง     | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                            |
| 4                                | ศ.ดร.ทศวรรษ สีตะวัน         | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม               |
| 5                                | ผศ.น.สพ.ธราดล จิตจักร       | คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร                      |
| 6                                | รศ.ดร.สรวิชัย บุญเกิดรัมย์  | คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม                    |
| 7                                | รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร         | คณบดีคณะครุศาสตร์                              |
| 8                                | ผศ.ดร.พุดผัดจักร ลิทธิ      | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์              |
| 9                                | ผศ.ดร.สามารถ อัยกร          | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                         |
| 10                               | ผศ.เพิ่มศักดิ์ ยี่มิน       | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา</b>    |                             |                                                |
| 1                                | รศ.ดร.ทัศนาศิรีโชติ         | อธิการบดี                                      |
| 2                                | ผศ.ดร.วิระชัย แสงฉาย        | รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและงบประมาณ              |
| 3                                | ดร.นราวุธ บัวขวัญ           | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ          |
| 4                                | ผศ.นาถนเรศ อาภาสุวรรณ       | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพการศึกษา |
| 5                                | นายพุมิตร ตุกเตียน          | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                 |
| 6                                | ดร.มงคล เทพรัตน์            | คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร                      |
| 7                                | ดร.กันตภณ มะหาหมัด          | คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม                    |

| ลำดับ                              | ชื่อ - สกุล                     | ตำแหน่ง                                                                    |
|------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 8                                  | ผศ.ดร.ศรุตพิงค์ ภูวพัชรวรานนท์  | คณบดีคณะครุศาสตร์                                                          |
| 9                                  | ดร.รัชพงษ์ ชัชวาลย์             | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์                                          |
| 10                                 | ผศ.ดร.สุระพรรณ จุลสุวรรณ        | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                                                     |
| 11                                 | ผศ.ดร.อนุมิตี เดชชนะ            | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                                            |
| 12                                 | ผศ.วีระศักดิ์ อักษรถึง          | คณบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์                                                     |
| 13                                 | ดร.กุลพัฒน์ ยิ่งดำนุ่น          | คณบดีคณะครุศาสตร์ วิทยาเขตสตูล                                             |
| 14                                 | ดร.มูมตาส มีระมาน               | คณบดีวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ                                             |
| 15                                 | ดร.บรรจง ทองสร้าง               | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                                             |
| 16                                 | นายเสรี ชะนะ                    | ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ                             |
| 17                                 | นางปิยมาศ ศิริสุนทร             | ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี                                               |
| 18                                 | ผศ.ดำนนท์ วัตรธรรม              | รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพการศึกษา<br>คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ |
| 19                                 | ผศ.ศุภยา ศรีโยม                 | ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบริการวิชาการ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม                       |
| 20                                 | ดร.มูจลินทร์ ผลกล้า             | คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์                                               |
| 21                                 | ดร.สุวิมล บัวทอง                | วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ                                                  |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา</b> |                                 |                                                                            |
| 1                                  | รศ.ดร.ชุดิภาญจน์ ศรีวิบูลย์     | อธิการบดี                                                                  |
| 2                                  | ผศ.ดร.ปรีชา พงษ์เพ็ง            | รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร                                                     |
| 3                                  | รศ.ดร.นันทิยา น้อยจันทร์        | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ                                                    |
| 4                                  | ผศ.ดร.คมสัน โสมณวัตร            | รองอธิการบดี                                                               |
| 5                                  | ผศ.ดร.เจตน์สฤษดิ์ อังศุกาญจนกุล | รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา                                             |
| 6                                  | รศ.ดร.วิทยา เมฆขำ               | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                                                        |
| 7                                  | ผศ.ดร.สุวรีย์ ยอดฉิม            | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย                                                      |
| 8                                  | รศ.ดร.รจนา จันทราสา             | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                                             |
| 9                                  | ผศ.ดร.สุรพันธุ์ รัตนาวะดี       | คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม                                                |
| 10                                 | ผศ.ดร.กรรณิการ์ ภิรมรัตน์       | คณบดีคณะครุศาสตร์                                                          |
| 11                                 | รศ.ดร.ดวงสมร รุ่งสรวรรคโพธิ์    | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย                                                        |
| 12                                 | รศ.ดร.นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา        | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์                                          |
| 13                                 | ผศ.ดร.สมศักดิ์ คล้ายสังข์       | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                                                     |
| 14                                 | รศ.ดร.ชัยศรี ธาราสวัสดิ์พิพัฒน์ | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                                            |
| 15                                 | ผศ.ดร.เอกพงศ์ อินแก้ว           | คณบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์                                                     |
| 16                                 | ดร.ฉัตรรัตน์ โหตระไวศยะ         | คณบดีวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน                                       |
| 17                                 | รศ.ดร.บัณฑิต ผังนรินทร์         | คณบดีวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ                                             |
| 18                                 | ผศ.ดร.พรพรรณ วรสีหะ             | คณบดีวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ                                               |

| ลำดับ                                  | ชื่อ - สกุล                         | ตำแหน่ง                                                  |
|----------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 19                                     | ผศ.ดร.สมบูรณ์ เวสน์                 | คณบดีวิทยาลัยสถาปัตยกรรมศาสตร์                           |
| 20                                     | รศ.ดร.สมเดช รุ่งศรีสวัสดิ์          | คณบดีวิทยาลัยสหเวชศาสตร์                                 |
| 21                                     | ผศ.ดร.อาณัติ ต๊ะปิ่นตา              | รักษาราชการแทน<br>คณบดีวิทยาลัยการจัดการอุตสาหกรรมบริการ |
| 22                                     | ผศ.พิเศษ พล.ต.ท.ดร.สันฐาน ชยนนท์    | รักษาราชการแทน คณบดีวิทยาลัยการเมืองและการปกครอง         |
| 23                                     | ผศ.กัญภัส อุตะภา                    | รักษาราชการแทน คณบดีวิทยาลัยนิติศาสตร์                   |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี</b>   |                                     |                                                          |
| 1                                      | ผศ.ดร.วัฒนา รัตนพรหม                | อธิการบดี                                                |
| 2                                      | ดร.สมปราชญ์ วุฒิจันทร์              | รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและจัดการทรัพย์สิน                 |
| 3                                      | ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ สุวรรณทิพย์           | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                                      |
| 4                                      | ดร.พลกฤต แสงอาวุธ                   | รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา                           |
| 5                                      | ผศ.ดร.เสน่ห์ บุญกำเนิด              | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ                                  |
| 6                                      | ดร.นรา พงษ์พานิช                    | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                           |
| 7                                      | ผศ.ดร.จิรศักดิ์ แซ่ไคว่             | คณบดีคณะครุศาสตร์                                        |
| 8                                      | ผศ.เพชร ขวัญใจสกุล                  | คณบดีคณะนิติศาสตร์                                       |
| 9                                      | รศ.ดร.วิภาวรรณ ชะอุ่ม เพ็ญสุขสันต์  | คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์                                     |
| 10                                     | ผศ.ธাত্রี คำแหง                     | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์                        |
| 11                                     | ผศ.ดร.ฐิติพงศ์ เครือหงส์            | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                          |
| 12                                     | ผศ.ดร.ศิริรัตน์ พุพันธ์ อรรถพลพัฒน์ | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย                                      |
| 13                                     | ดร.จันทร์พร ช่วงโชติ                | คณบดีวิทยาลัยนานาชาติการท่องเที่ยว                       |
| 14                                     | นางวีณา นวลละออง                    | ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน                               |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์</b>       |                                     |                                                          |
| 1                                      | รศ.พงษ์ชาญ ณ ลำปาง                  | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                                      |
| 2                                      | ดร.นุชจรี บุญเกต                    | คณบดีคณะครุศาสตร์                                        |
| 3                                      | ผศ.สังวาลย์ ตุกพิมาย                | ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ           |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง</b> |                                     |                                                          |
| 1                                      | ผศ.รพีพรรณ กองตูม                   | รองอธิการบดี                                             |
| 2                                      | ผศ.ณิภารัตน์ บุญกุล                 | รองอธิการบดี                                             |
| 3                                      | ผศ.ณัฐพรภัทร์ อินทร์ศิริพงษ์        | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                                      |
| 4                                      | ผศ.ดร.นฤมล ชูเมือง                  | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                           |
| 5                                      | ผศ.ว่าที่ ร.ต. ดร.วสันต์ นาคเสนีย์  | คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม                              |
| 6                                      | ดร.เกรียงวรุณ นิละคุปต์             | คณบดีคณะครุศาสตร์                                        |
| 7                                      | ดร.ธนภูมิ ขาดิติ                    | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์                        |
| 8                                      | ผศ.ดร.นงลักษณ์ เพิ่มชาติ            | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                                   |

| ลำดับ                               | ชื่อ - สกุล                | ตำแหน่ง                              |
|-------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| 9                                   | ดร.บุรินทร์ นรินทร์        | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี      |
| 10                                  | ผศ.ดร.สำราญ สุขแสง         | คณบดีวิทยาลัยมวยไทยศึกษา             |
| 11                                  | ดร.นาวัน คงรักษา           | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย                  |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี</b>    |                            |                                      |
| 1                                   | ผศ.ดร.คณิตรา ชัยสุนทรสกุล  | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                  |
| 2                                   | ดร.เอกราช ดินาง            | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา       |
| 3                                   | ผศ.ดร.พรทิพย์ อนันตกุล     | คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์                 |
| 4                                   | รศ.ดร.สุนทร สุทธิบาท       | คณบดีคณะเทคโนโลยี                    |
| 5                                   | ดร.ปณณรัตน์ พิพิธกุล       | คณบดีคณะครุศาสตร์                    |
| 6                                   | ดร.ศิลปชัย เจริญ           | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์    |
| 7                                   | ผศ.ดร.พนา ดุลยพัชร         | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ               |
| 8                                   | ดร.อภิรักษ์ ลอยแก้ว        | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์                  |
| 9                                   | ผศ.ดร.ปณิธาน เมฆกมล        | รองคณบดีคณะวิทยาการจัดการ            |
| 10                                  | ผศ.ดร.รชต สวนสวัสดิ์       | รองคณบดีคณะวิทยาการจัดการ            |
| 11                                  | ผศ.ดร.วรวิทย์ ตัญยวิสุทธิ  | รองคณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ |
| 12                                  | ผศ.ดร.เกรียงไกร ฐระพันธ์   | รองคณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ |
| 13                                  | นายทิวา พุทธสุวรรณ         | รองคณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ |
| 14                                  | นางศิรินทิพย์ คำมีอ่อน     | รองคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์              |
| 15                                  | ดร.ชาลี เกตุแก้ว           | รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา    |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์</b>   |                            |                                      |
| 1                                   | รศ.ดร.เจษฎา มิ่งฉาย        | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย                |
| 2                                   | ผศ.ดร.ชิษณุส ข่างเรียน     | รองอธิการบดีฝ่ายแผน                  |
| 3                                   | ดร.กิตติ เมืองด้อม         | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา       |
| 4                                   | นายชลิต รักษาภิรมณ์        | คณบดีคณะเกษตรศาสตร์                  |
| 5                                   | รศ.ดร.กันต์ อินทวงศ์       | คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม          |
| 6                                   | ดร.เชาวลิต จันจัน          | คณบดีคณะครุศาสตร์                    |
| 7                                   | ดร.สุริยา คำกุนะ           | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์    |
| 8                                   | ผศ.สินีนารถ ภิกรมประสิทธิ์ | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ               |
| 9                                   | ผศ.สมคิด หุ่นใจ            | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี      |
| 10                                  | นางสาวกุลรวี กลิ่นกลิ่น    | คณบดีวิทยาลัยนานาชาติ                |
| 11                                  | ดร.ธัญญา จันทร์ตรง         | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย                  |
| <b>มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี</b> |                            |                                      |
| 1                                   | รศ.ดร.ภาสกร นันทพานิช      | รองอธิการบดี                         |
| 2                                   | รศ.สนธยา เกาะสมบัติ        | รองอธิการบดี                         |

| ลำดับ | ชื่อ - สกุล                    | ตำแหน่ง                                         |
|-------|--------------------------------|-------------------------------------------------|
| 3     | ผศ.ดำรงชัย โสภณทัต             | คณบดีคณะเกษตรศาสตร์                             |
| 4     | ผศ.สุระเจตน์ อ่อนฤทธิ์         | คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม                     |
| 5     | ผศ.ดร.กรรณิการ์ พุ่มทอง        | คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม                     |
| 6     | นางสาวฉัตรวิรินทร์ ภูวัชรพิบูล | คณบดีคณะนิติศาสตร์                              |
| 7     | ผศ.ดร.หทัยรัตน์ ควรวุฒิ        | คณบดีคณะบริหารธุรกิจและการจัดการ                |
| 8     | นางอินทนิล เชื้อบุญชัย         | คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์                            |
| 9     | ผศ.ดร.อานันท์ ทาปทา            | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์               |
| 10    | ผศ.ดร.ศุภาวีร์ มากดี           | คณบดีคณะวิทยาการคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ |
| 11    | ผศ.ดร.หทัยชนก นันทพานิช        | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์                             |
| 12    | ดร.ภัทรภร เจริญบุตร            | คณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์                         |

### 5.3.4 คณะทำงานแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

#### มหาวิทยาลัยราชภัฏ

- |                                    |                                                 |
|------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1. นางสาวนงรัตน์ อีสโร             |                                                 |
| 2. ผศ.ดร.เดือนฉาย ไชยบุตร          | มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์                      |
| 3. ดร.ศรินภา พรหมคำ                | มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์                      |
| 4. ผศ.ดร.วราภา อารีราษฎร์          | มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม                      |
| 5. ผศ.ดร.สุวิมล มรรควิบูลย์ชัย     | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม                         |
| 6. ผศ.เจษฎา ความคั่นเคย            | มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ |
| 7. ผศ.ดร.ดวงรัตน์ โกยกิจเจริญ      | มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต                         |
| 8. รศ.ดร.ชลลดา พงศ์พัฒน์โยธิน      | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา            |
| 9. ดร.ธิดา สุจริตธรรม              | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา            |
| 10. ดร.นิรันดร์เกียรติ ลีวคุณูปการ | มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา                           |
| 11. ดร.อดุลย์ สนั่นเอื้อเม้งไธสง   | มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ                        |
| 12. ผศ.ดร.คณิศรา ชัยสุนทรสกุล      | มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี                       |
| 13. ผศ.ดร.ธีระยุทธ์ เฟื่องชัย      | มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี                       |
| 14. ผศ.ดร.เอนก เทียนบูชา           | มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม                      |
| 15. ดร.เบญจวรรณ สุจริต             | มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์                      |
| 16. นางสาวมณฑารัตน์ ชูพินิจ        | มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม                      |
| 17. นายวันฉัตร จารุวรรณโน          | มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา                          |
| 18. ดร.มุจลินทร์ ผลกล้า            | มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา                          |
| 19. ดร.สุวิมล บัวทอง               | มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา                          |

#### มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

- |                             |                                                         |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1. ผศ.ดร.สันติ เจริญพรพัฒนา | ผู้อำนวยการสถาบันนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------|

#### สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

- |                               |                                                                                            |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ดร.กิตติพงศ์ พร้อมวงศ์     | ผู้อำนวยการ                                                                                |
| 2. ดร.กาญจนา วานิชกร          | รองผู้อำนวยการ                                                                             |
| 3. ดร.สุชาติ อุดมโสภกิจ       | ผู้ช่วยผู้อำนวยการ กลุ่มเลขานุการสภานโยบายและระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม |
| 4. ผศ.ดร.พูลศักดิ์ โกษียาภรณ์ | ผู้ช่วยผู้อำนวยการ กลุ่มยุทธศาสตร์กำลังคนในระบบการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม    |

|                                 |                                                                    |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 5. ดร.อรพรรณ เวียร์ชัย          | ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายนวัตกรรมการอุดมศึกษาและการพัฒนาทักษะแห่งอนาคต |
| 6. นางสาวสุภัค วิรุฬหารุญ       | ผู้เชี่ยวชาญนโยบายอาวุโส                                           |
| 7. นางสาววิภาพร อัครพิศิษฐ์     | ผู้เชี่ยวชาญนโยบาย                                                 |
| 8. นางสาวอุบลทิติ จังตียนนท์    | ผู้เชี่ยวชาญนโยบาย                                                 |
| 9. ดร.ธิดารัตน์ โกมลวานิช       | ผู้เชี่ยวชาญนโยบาย                                                 |
| 10. ดร.อาร์มภัก กิตพิงษ์วัฒนา   | ผู้เชี่ยวชาญนโยบาย                                                 |
| 11. ดร.ดวงรัตน์ นิมนอนุสรณ์กุล  | ผู้เชี่ยวชาญนโยบาย                                                 |
| 12. นางสาวณัฐนันท์ ละลอกแก้ว    | นักพัฒนานโยบาย                                                     |
| 13. ดร.สุธิดา พิริยะการสกุล     | นักพัฒนานโยบาย                                                     |
| 14. ดร.พรเพ็ญ แซ่อึ้ง           | นักพัฒนานโยบาย                                                     |
| 15. ดร.ลัดดาวรรณ เจริญศิริวัฒน์ | นักพัฒนานโยบาย                                                     |
| 16. นายจิรายุฒ ราชวงศ์          | นักวิเคราะห์นโยบาย                                                 |
| 17. นายณรงค์ฤทธิ์ วารี          | นักวิเคราะห์นโยบาย                                                 |