



# ยุทธศาสตร์

การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

(พ.ศ. 2565 – 2569)





## คำนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (พ.ศ. 2565 – 2569) สำหรับเป็นเครื่องมือในการกำกับทิศทางการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ทั้งระดับบุคคล ระดับหลักสูตร ระดับคณะ หน่วยงานเทียบเท่าคณะ โดยได้น้อมนำศาสตร์พระราชา และพระราชโองบายสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณบดินทรเทพยวรางกูร รัชกาลที่ 10 ที่ทรงมอบพระราชโองบายด้านการศึกษา ผ่านองคมนตรี ใจความตอนหนึ่งว่า “ให้มหาวิทยาลัยราชภัฏทำงานในการยกระดับการศึกษาและพัฒนาท้องถิ่นในท้องถิ่นที่ตน โดยนำองค์ความรู้ พัฒนาท้องถิ่น สร้างคุณค่า ให้เกิดมูลค่า ลดความเหลื่อมล้ำ” มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน เพื่อสร้างผลผลิต ผลลัพธ์ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ และเกิดเป็นรูปธรรม

ในขั้นตอนการกำหนดสาระสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (พ.ศ. 2565 – 2569) ข้างต้น เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ตลอดจนนักศึกษา และตัวแทนภาคประชาชน องค์กรภาครัฐ องค์กรธุรกิจ ในเขตพื้นที่การให้บริการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ซึ่งองค์ประกอบของยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับนี้ ประกอบด้วย เป้าหมายหลัก วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนาหลัก ซึ่งจะเกิดขึ้นในตลอดระยะเวลา 5 ปี โดยสะท้อนถึงความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี เพื่อมุ่งพัฒนา “มหาวิทยาลัยแห่งความสุข สร้างคน สร้างปัญญา เพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น และสังคมไทยอย่างยั่งยืน เป็นต้นแบบการพัฒนาในอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง”

ขอขอบคุณคณะทำงาน บุคลากร นักศึกษา ตัวแทนภาคประชาชน องค์กรภาครัฐ องค์กรธุรกิจ และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (พ.ศ. 2565 – 2569) จนสำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี ขอให้ทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ได้พิจารณานำกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ฉบับนี้ ไปใช้เป็นแนวทางหลักในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าทุกหน่วยงานภายในจะระดมสรรพกำลังร่วมผลักดันการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

มีนาคม พ.ศ. 2565





ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างสุขภาวะที่ดี และการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งความสุขของนักศึกษา บุคลากร และชุมชน

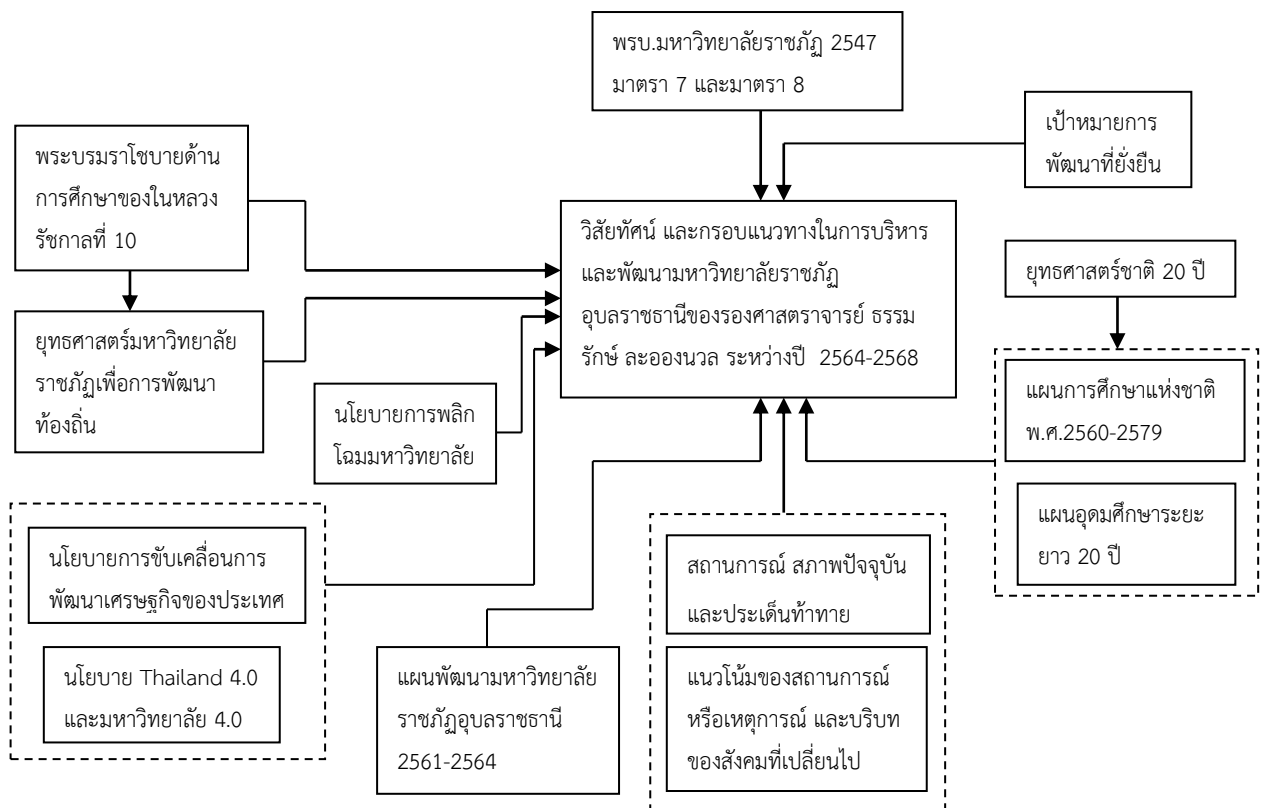
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียว คาร์บอนต่ำและการจัดการสภาพแวดล้อมและ ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อสิ่งแวดล้อมที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ และความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายใน และ ภายนอกองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยที่ดีและเหมาะสมภายใต้บริบทของ การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างการมีส่วนร่วม และบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล

จากกรอบการพัฒนาทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้นได้วางแนวทางการพัฒนาไว้ทั้งหมด 18 แนวทาง 103 กลยุทธ์ 20 ตัวชี้วัด โดยมีกรอบความคิดพื้นฐานที่นำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ และ แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี สรุปได้ดังนี้



**ภาพอนาคตมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี พ.ศ. 2569 (UBRU Scenario 2026)**

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี 2569 มีเอกลักษณ์ (Uniqueness) ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน เป็นพลังทางปัญญาและหุ้นส่วนในการพัฒนาของท้องถิ่น **อัตลักษณ์ (Identity)** ของบัณฑิตของมหาวิทยาลัย เป็นบัณฑิตที่มีทักษะในการปฏิบัติ และปรับใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมอย่างพอเพียง มีความรู้และมีจิตอาสา มีทักษะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 มีความสามารถในการมองเห็นโอกาสในการเป็นผู้ประกอบการจากการสร้างนวัตกรรมภายใต้บริบทและสภาพของชุมชนท้องถิ่น (Local innovation) และมีทักษะและสมรรถนะในการเป็นผู้นำท้องถิ่น (Local leader) บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีสุขภาวะที่ดี (Head, Heart, Hand and Health) มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน มีความสามัคคี (Solidarity) และร่วมกันสร้างคุณค่าร่วม (Shared value) ในการพัฒนามหาวิทยาลัย **ชุมชนท้องถิ่น** เข้ามามีส่วนร่วมกับมหาวิทยาลัยในฐานะหุ้นส่วน (Partnership) ของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน **สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย** สะอาดและปราศจากมลพิษ มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับจากสังคมให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการประหยัดพลังงานและลดการปลดปล่อยคาร์บอน **ระบบการบริหารการ (Management system) ของมหาวิทยาลัย** เป็นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมและกฎระเบียบขององค์กร **วัฒนธรรมองค์กร (Cultural organization) ของมหาวิทยาลัย** เป็นวัฒนธรรมแบบพี่น้องที่มีความเคารพ (Respect) ซึ่งกันและกัน บุคลากรทุกคนในองค์กรมีคุณค่าในตัวเองและได้รับการยอมรับตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างแท้จริง และมีความภาคภูมิใจต่อมหาวิทยาลัยแห่งความสุข



## สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	ก
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร.....	ข
สารบัญ.....	จ
บทที่	
1 ความเป็นมา สถานการณ์และผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.....	1
ความเป็นมา.....	1
ตราสัญลักษณ์.....	5
ธงประจำมหาวิทยาลัย.....	6
ต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัย.....	6
ปรัชญามหาวิทยาลัย.....	6
ปณิธานมหาวิทยาลัย.....	6
โครงสร้างองค์กรและการบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี .....	7
ข้อมูลบุคลากร.....	8
ข้อมูลนักศึกษา .....	8
ข้อมูลหลักสูตรที่เปิดสอน .....	8
2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม.....	9
จุดแข็ง Strengths (S) .....	9
จุดอ่อน Weaknesses (W) .....	10
โอกาส Opportunities (O) .....	11
อุปสรรค Threats (T) .....	11
3 กรอบความคิดที่เป็นที่มาของการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.....	12
4 ทิศทาง และยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี เป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี 2569 (2026 UBRU Development Goals) .....	25
วิสัยทัศน์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.....	26



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย .....	26
แนวทาง และกลยุทธ์การพัฒนาภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์.....	27
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างสุขภาวะที่ดี และการเป็นมหาวิทยาลัยแห่ง ความสุขของนักศึกษา บุคลากร และชุมชน .....	27
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียว คาร์บอนต่ำและการ จัดการสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อสิ่งแวดล้อมที่ดี..	29
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ และความสัมพันธ์ที่ ดีทั้งภายใน และภายนอกองค์กร .....	31
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยที่ดีและ เหมาะสมภายใต้บริบทของการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น อย่างยั่งยืน .....	32
ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การสร้างการมีส่วนร่วม และบริหารจัดการภายใต้ หลักธรรมาภิบาล .....	40
ภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบล พ.ศ. 2569 (UBRU Scenario, 2026) .....	43
5 ตัวชี้วัดการประเมินความสำเร็จในภาพรวมของยุทธศาสตร์ การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี .....	45



## บทที่ 1

### ความเป็นมาและสถานการณ์ปัจจุบัน

#### ความเป็นมา

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีเป็นสถานที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในท้องถิ่นที่มีจุดเริ่มการก่อตั้งมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2458 ได้ก่อตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูชั้นต่ำขึ้นในโรงเรียนตัวอย่างประจำมณฑล (ปัจจุบันคือโรงเรียนเบญจมะมหาราช อาคารหลังเก่าที่อยู่ด้านทิศตะวันตกของทุ่งศรีเมือง) ตามตราสารเสมาธรรมจักรน้อยที่ 7/1144 ลงวันที่ 26 พฤษภาคม พ.ศ. 2458

ต่อมาในปี พ.ศ. 2459 กระทรวงธรรมการ อนุญาตให้มณฑลอุบลราชธานี จัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูมณฑล (โรงเรียนฝึกหัดครูอุบลราชธานี)

พ.ศ. 2466 มณฑลอุบลราชธานีขอตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรม ที่บ้านกุดเป่ง อำเภวารินชำราบ เริ่มเปิดทำการสอนเมื่อ 5 กรกฎาคม พ.ศ. 2466

พ.ศ. 2467 มณฑลอุบลราชธานีขอตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูหัตถกรรม แผนกจักสาน ประจำมณฑลขึ้น โดยอาศัยชั้นล่างโรงเรียนวัดศรีทอง (วัดศรีอุบลรัตนารามในปัจจุบัน)

พ.ศ. 2479 กระทรวง ทำการอนุญาตให้จังหวัดอุบลราชธานี สร้างโรงเรียนสตรีประจำจังหวัดโดยเป็น โรงเรียนสตรีฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัด สอนหลักสูตร “ประกาศนียบัตรจังหวัด”

พ.ศ. 2485 กระทรวงศึกษาธิการได้อนุมัติให้จัดตั้งโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือขึ้นที่จังหวัดอุบลราชธานี ทั้งนี้ให้อยู่ในความดูแลของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีนายประสิทธิ์ สุนทรโรทก เป็นครูใหญ่ อาคารที่สร้างขึ้นครั้งแรกมี 6 หลังในปี พ.ศ. 2489 กระทรวงศึกษาธิการได้อนุมัติให้เปิดสอนชั้นมัธยมปีที่ 7 และ 8 เพิ่มขึ้นในโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัด จึงได้ยุบโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือไป

พ.ศ. 2490 กรมสามัญศึกษามีโครงการเปิดโรงเรียนฝึกหัดครูอุบลราชธานีขึ้น โดยใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งยุบเลิกไปและกระทรวงศึกษาธิการได้อนุมัติเงินงบประมาณเพื่อใช้ในการซ่อมแซม 50,000 บาท เริ่มทำการสอนได้ในวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2491 มีครูรวมทั้งสิ้น 8 คน โดยมีนายประสิทธิ์ สุนทรโรทก ทำหน้าที่เป็นครูใหญ่ หลักสูตรที่เปิดสอนในยุคนั้น มี 2 หลักสูตรคือ หลักสูตรประโยคครูมูล (ป.) รับนักเรียน ที่เรียนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 เข้าเรียนอีก 2 ปี และหลักสูตรประกาศนียบัตรจังหวัด (ว.) รับนักเรียนที่จบชั้นปีที่ 6 เข้าเรียนอีก 1 ปี นักเรียนฝึกหัดครูรุ่นแรกเป็นชายทั้งหมด รวม 60 คน โดยแบ่งหลักสูตรละ 30 คน นอกจากนี้โรงเรียนฝึกหัดครูอุบลราชธานี ซึ่งมีเฉพาะนักศึกษาชายนี้แล้ว จังหวัดอุบลราชธานียังมีโรงเรียนสตรีฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัดอีก 1 โรงเรียน ซึ่งเริ่มเปิดสอนตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2479 โดยสอนหลักสูตร





“ประกาศนียบัตรจังหวัด” ปัจจุบัน (พ.ศ. 2557) อาครใช้เป็นสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดอุบลราชธานี

พ.ศ. 2495 นายเสนอ นาระคล ศึกษาธิการจังหวัด ได้ขออนุมัติกระทรวงศึกษาธิการจังหวัดตั้งโรงเรียนประชาบาลขึ้นในบริเวณโรงเรียนฝึกหัดครู 1 โรง ชื่อ “โรงเรียนเทพพรหมภูมิ” เปิดรับนักเรียน ทั่วไปและเป็นโรงเรียนสาธิตด้วย โรงเรียนสาธิตแห่งนี้ได้ดำเนินงานสืบเนื่องมาจนถึงปี พ.ศ. 2522 จึงได้ยุบเลิกไป

พ.ศ. 2497 กระทรวงศึกษาธิการได้ยกเลิกหลักสูตร “ประกาศนียบัตรจังหวัด” โรงเรียนฝึกหัดครูอุบลราชธานีจึงจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร “ประโยคครูประถม” (ป.ป.) แทน โดยรับนักเรียนที่เรียนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เรียนอีก 3 ปี

พ.ศ. 2498 กระทรวงศึกษาธิการประกาศยกเลิกหลักสูตร “ประโยคครูมูล” และหลักสูตร “ประโยคครูประถม” โรงเรียนฝึกหัดครูอุบลราชธานีจึงได้จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร “ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา” (ป.กศ.) ขึ้นโดยรับนักเรียนที่จบมัธยมศึกษาปีที่ 6 เรียนอีก 2 ปี

พ.ศ. 2499 กระทรวงศึกษาธิการได้ยุบโรงเรียนสตรีฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัดอุบลราชธานีไปรวมกับโรงเรียนฝึกหัดครูอุบลราชธานี และในปีนีเองที่โรงเรียนฝึกหัดครูอุบลราชธานีได้เริ่มโครงการฝึกหัดครูชนบทขึ้น โครงการนี้เป็นโครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทยกับองค์การยูเนสโก (Thailand Unesco Rural Teachers Education Project) หรือ TURTEP โดยองค์การยูเนสโกได้ส่งผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศมาช่วยดำเนินการ

พ.ศ. 2501 กระทรวงศึกษาธิการอนุมัติให้โรงเรียนฝึกหัดครูอุบลราชธานี เปิดสอนหลักสูตร “ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง” (ป.กศ.ชั้นสูง) ซึ่งเป็นหลักสูตรต่อเนื่องจากหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการอีก 2 ปี พร้อมยกฐานะจากโรงเรียนฝึกหัดครูอุบลราชธานีเป็น วิทยาลัยครูอุบลราชธานี โดยมี นายประสิทธิ์ สุนทรโททก เป็นผู้อำนวยการ

พ.ศ. 2510 ได้เปิดประโยคครูประถม (ป.ป.) โดยรับผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 (ม.ศ.5) หรือมัธยมศึกษาปีที่ 6 (ม.ศ.6) เข้าเรียนอีก 1 ปี

พ.ศ. 2513 ได้เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) และประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.ชั้นสูง) ภาคนอกเวลา

พ.ศ. 2517 ได้เปิดสอนระดับปริญญาตรี วิชาเอกชีววิทยา ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 และต่อมาก็ได้ขยายสาขาวิชามากขึ้นเป็นลำดับ

พ.ศ. 2518 ได้เปิดสอนระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.ชั้นสูง) ภาคต่อเนื่องและโดยนัยแห่งพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 กรมการฝึกหัดครู จึงมีสภาการฝึกหัดครู ดังนั้น “ผู้อำนวยการ” ของวิทยาลัยครูจึงเปลี่ยนเป็น “อธิการ” มีรองอธิการฝ่ายต่าง ๆ สำนักงานอธิการ คณะวิชา ภาควิชา ฝ่ายและแผนกการต่างๆ



พ.ศ. 2527 กระทรวงศึกษาธิการได้อนุมัติให้จัดตั้งวิทยาลัยชุมชนขึ้นในวิทยาลัยครูอุบลราชธานีชื่อ “วิทยาลัยอุบลราชธานี” โดยให้เปิดสอนสาขาวิชาการอื่นนอกจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ และตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2527 (ฉบับที่ 2) วิทยาลัยครูอุบลราชธานีจึงได้เปิดสอนสาขาวิชาศึกษาศาสตร์และสาขาอื่น ทั้งภาคปกติและภาค กศ.บป. (การศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ) นอกจากนี้ ยังมีการปรับปรุงส่วนงานอย่างอื่น เพื่อส่งเสริมวิชาการขึ้นคือ มีสำนัก/ศูนย์ ดังนี้

1. สำนักงานอธิการ
2. สำนักส่งเสริมวิชาการ
3. สำนักวางแผนและพัฒนา
4. ศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา
5. ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม
6. สำนักกิจการนักศึกษา

พ.ศ. 2534 กรมการฝึกหัดครูกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ได้ทำโครงการร่วมมือกันเปิดสอนระดับปริญญาโท สำหรับที่วิทยาลัยครูอุบลราชธานีเปิดสอน 2 หลักสูตร คือ คณะพัฒนาสังคม เปิดสอนวิชาเอกพัฒนาสังคม และคณะรัฐประศาสนศาสตร์ เปิดสอนวิชาเอกการบริหารทรัพยากรมนุษย์และ/หรือการบริหารโครงการและนโยบายสาธารณะ

พ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ โปรดเกล้าโปรดกระหม่อมพระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ” แก่วิทยาลัยครูทุกแห่งทั่วประเทศ ดังนั้นวิทยาลัยครูอุบลราชธานี จึงใช้ชื่อว่า “สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี”

นาม “สถาบันราชภัฏ” นี้ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ โปรดเกล้าโปรดกระหม่อมพระราชทานนามใหม่ขึ้นเป็นนามมงคลแทนคำว่า “วิทยาลัยครู” ตามหนังสือสำนักเลขาธิการ พระบรมหาราชวัง ลงวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2535 เพื่อให้สอดคล้องรองรับกับบทบาทที่ปรับปรุงตามพระราชบัญญัติฉบับใหม่ ในวโรกาสมหามงคลยิ่งวาระนี้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมพระราชทานดวงตราพระราชลัญจกรประจำพระองค์ ให้สถาบันราชภัฏได้อัญเชิญมาเป็นตราสัญลักษณ์ประจำสถาบันราชภัฏ ตามหนังสือสำนักเลขาธิการ พระบรมหาราชวังลง วันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2538 นับว่าเป็นสิริมงคลอันสูงยิ่งแก่สถาบัน ข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่และนักศึกษาทุกคน

สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี ได้พัฒนาการเรียนการสอนในสาขาวิชาศึกษาศาสตร์และสาขาวิชาการอื่นที่หลากหลาย สนองความต้องการของชุมชนในท้องถิ่น และเมื่อได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบทบาท ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขยายขอบข่ายไปสู่ความเจริญเติบโตในรูปแบบของสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดทำการสอนในสาขาวิชาการและสาขาวิชาชีพในระดับสูงกว่าปริญญาตรีได้ จึงได้ออกพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 และประกาศ ใน



ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกาเล่ม 112 ตอน 4 ก ลงวันที่ 20 มกราคม 2538 ขึ้นมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2538

สำหรับการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี ได้มีการเตรียมการที่จะเปิดสอนในระดับปริญญาโท โดยคาดว่าจะเปิดสอนให้ทันในปีการศึกษา 2539 สาขาวิชาที่มีความพร้อมที่จะเปิดสอนในระยะเริ่มต้นนี้ได้แก่ การบริหารการศึกษา

พ.ศ. 2540 ได้เปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษา โดยเปิดสอน 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพรุ และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา และได้มีการยกร่างหลักสูตร เพื่อเตรียมการเปิดสอนได้แก่ หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวิจัยและประเมินผล หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน เป็นต้น

พ.ศ. 2548 ได้เปิดสอนระดับปริญญาเอกหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2549 เปิดสอนหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

พ.ศ. 2554 เปิดสอนหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาการวิจัยและประเมินผลการศึกษา

พ.ศ. 2547 ได้ออกพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และ ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่ม 121 ตอนพิเศษ 20 ก ลงวันที่ 14 มิถุนายน 2547 จึงทำให้สถาบันราชภัฏมีสภาพเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวมทั้งสถาบันราชภัฏอุบลราชธานีเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

#### สถานการณ์ปัจจุบัน (ปี พ.ศ. 2565)

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี เป็นมหาวิทยาลัยที่มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องตลอดมาจากโรงเรียนฝึกหัดครูเป็นวิทยาลัยครูสู่สถาบันราชภัฏและก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีนักศึกษาเริ่มต้นเพียง 60 คน ครูอาจารย์เพียง 8 คน ซึ่งจากปี พ.ศ. 2491 จนถึงปัจจุบัน มีผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถาบันศึกษา ดังต่อไปนี้

1. นายประสิทธิ์ สุนทรโรทก	พ.ศ. 2491 - 2502
2. นางสาวฉวีวรรณ ดุลยจินดา	พ.ศ. 2502 - 2502
3. นายประสิทธิ์ สุนทรโรทก	พ.ศ. 2502 - 2508
4. นายสนอง สิงห์พันธ์	พ.ศ. 2508 - 2509
5. นายสกล นิลวรรณ	พ.ศ. 2509 - 2515
6. นายพจน์ ธีบุญพันธ์	พ.ศ. 2515 - 2517
7. นายจินต์ รัตนสิน	พ.ศ. 2517 - 2519



8. นายประธาน จันทร์เจริญ	พ.ศ. 2519 - 2521
9. นายอรุณ มุขสมบัติ	พ.ศ. 2521 - 2523
10. ผศ.ดร.พล คำปึงส์	พ.ศ. 2523 - 2529
11. ผศ.ปยุตตะ ภูละ	พ.ศ. 2530 - 2537
12. ผศ.สมชาย วงศ์เกษม	พ.ศ. 2537 - 2546
13. ผศ.เกษม บุญรัมย์	พ.ศ. 2546 - 2551
14. ผศ.ชัยวัฒน์ บุญทริก	พ.ศ. 2551 - 2555
15. ผศ.ประชุม ผงผ่าน	พ.ศ. 2555 - 2560
16. รศ.ธรรมรักษ์ ละอองนวล	พ.ศ. 2560 - 2564
17. รศ.ธรรมรักษ์ ละอองนวล	พ.ศ. 2564 - ปัจจุบัน

### ตราสัญลักษณ์



สัญลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นรูปวงรี 2 วงซ้อนกัน ระหว่างวงรีส่วนบนเขียนเป็นอักษรภาษาไทยว่า "มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี" ส่วนล่างเขียนเป็นอักษรภาษาอังกฤษว่า "UBON RATCHATHANI RAJABHAT UNIVERSITY" ภายใต้วงรีด้านในมีตราพระราชนิพนธ์ประจำพระองค์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ซึ่งเป็นรูปพระที่นั่งอัฐทิศประกอบด้วยวงจักร กลางวงจักรมีอักษรเป็นอุหรือเลข 9 รอบวงจักรมีรัศมีเปล่งออกโดยรอบ เหนือจักรเป็นรูปเศวตฉัตรเจ็ดชั้นตั้งอยู่บนพระที่นั่งอัฐทิศ แปลความหมายว่า ทรงมีพระบรมเดชานุภาพในแผ่นดิน สีทั้ง 5 สี มีความหมายดังนี้

	สีน้ำเงิน แทนค่า สถาบันพระมหากษัตริย์ ผู้ให้กำเนิดและพระราชทานสถาบันราชภัฏ
	สีเขียว แทนค่า ที่ตั้งของมหาวิทยาลัย ซึ่งอยู่ในพื้นที่แหล่งธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม
	สีทอง แทนค่า ความเจริญรุ่งเรืองทางปัญญา
	สีส้ม แทนค่า ความรุ่งเรืองทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ก้าวไกลในมหาวิทยาลัย
	สีขาว แทนค่า ความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์ แห่ง พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว



### ธงประจำมหาวิทยาลัย



ธงสี ชมพู – เทา เป็นแถบตามยาวของธงสองแถบ

### ต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัย

ต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี คือ “ ต้นพะยอม ”

### ปรัชญามหาวิทยาลัย

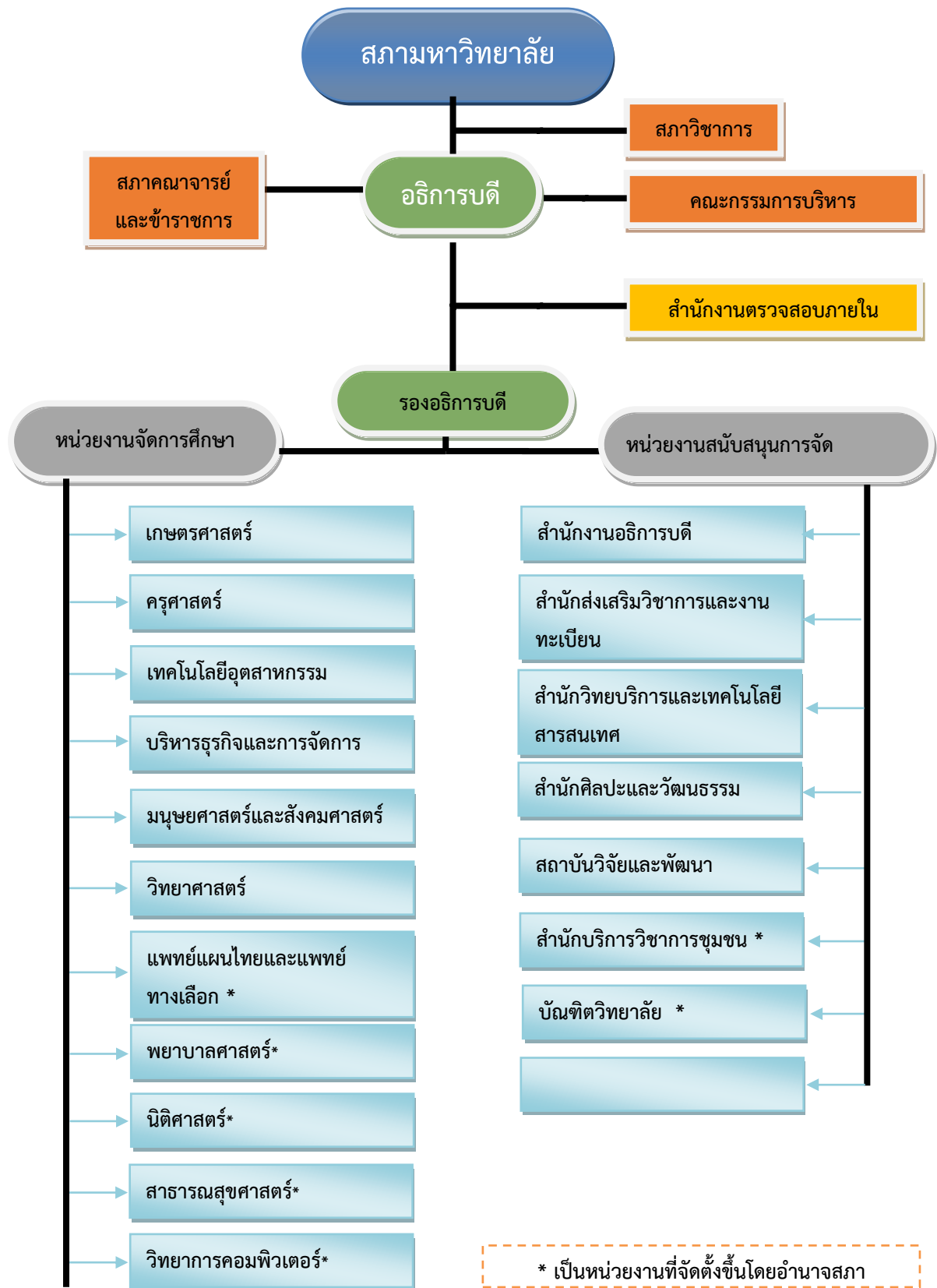
ปัญญาชีวิต ชีวิตมาหุ เสถียรัง “ชีวิตของผู้ที่เป็นอยู่ด้วยปัญญา นั้นประเสริฐ”

### ปณิธานมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี เป็นสถาบันอุดมศึกษา สร้างสรรค์ภูมิปัญญา  
เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น



โครงสร้างองค์กรและการบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี





### ข้อมูลบุคลากร

ในปี พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีมีบุคลากรทั้งสิ้น จำนวน 1,176 คน บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 575 คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 601 คน

### ข้อมูลนักศึกษา

ในปี พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีมีนักศึกษาทั้งหมด จำนวน 14,856 คน แบ่งเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 17,700 คน (ภาคปกติ จำนวน 15,199 คน ภาค กศ.บป. จำนวน 2,501 คน) และนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา จำนวน 934 คน (ประกาศนียบัตรบัณฑิต (ป.บัณฑิต) ระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอกทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ จำนวน 179, 610 และ 145 คน ตามลำดับ)

### ข้อมูลหลักสูตรที่เปิดสอน

ในปี พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มีหลักสูตรที่เปิดการเรียนการสอนทั้งสิ้น จำนวน 87 หลักสูตร เป็นหลักสูตรระดับปริญญาตรี จำนวน 67 หลักสูตร หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา 20 หลักสูตร (ประกาศนียบัตรบัณฑิต 1 หลักสูตร ปริญญาโท 13 หลักสูตร และปริญญาเอก 6 หลักสูตร) หลักสูตรที่เปิดการเรียนการสอนดังกล่าว ได้ผ่านการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยและเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2548 และ 2558 รวมทั้งเกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 (Thailand Qualifications Framework : TQF) หลักสูตรทั้งหมดที่เปิดการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยได้นำเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เพื่อรับรอง/รับทราบ ทั้งหมด 87 หลักสูตร



## บทที่ 2

### ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมหรือการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี การวิเคราะห์ใช้หลักการบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory workshop) โดยแบ่งออกเป็น workshop ย่อยๆ เพื่อค้นหาสถานการณ์ปัจจุบันภายใต้กรอบการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม

ซึ่งผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมและการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมสามารถสรุปได้ดังนี้

#### จุดแข็ง Strengths (S)

- 1) มหาวิทยาลัยมีสถานที่ตั้งอยู่กลางเมืองอยู่ในแหล่งชุมชนและการคมนาคมสะดวกทั้งทางรถยนต์ รถไฟ และเครื่องบิน ทำให้สามารถระดมทรัพยากรด้านต่างๆ มาช่วยดำเนินการจัดการศึกษาได้ง่าย
- 2) มหาวิทยาลัยมีสถานที่ตั้งอยู่ในจังหวัดชายแดนที่สามารถเดินทางเชื่อมต่อทางรถยนต์อย่างสะดวกกับประเทศเพื่อนบ้านสามประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม และราชอาณาจักรกัมพูชา
- 3) มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในแหล่งวัฒนธรรมที่หลากหลาย ทำให้มีโอกาสด้านการศึกษาวิจัยรวบรวมผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมและเป็นแหล่งสารสนเทศด้านวัฒนธรรมได้
- 4) มหาวิทยาลัยมีพื้นที่บ้านอย่างน้อยเป็นที่รองรับการขยายตัวของมหาวิทยาลัย
- 5) มหาวิทยาลัยมีแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและมีปราชญ์ชาวบ้านที่มีภูมิความรู้และมีประสบการณ์ ซึ่งสามารถสนับสนุนกิจการของมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี
- 6) มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายความร่วมมือทั้งในระดับจังหวัด ระดับภูมิภาค เช่น ส่วนราชการ สถาบันการศึกษาภายนอกประเทศและภายในประเทศ สามารถระดมความร่วมมือเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้
- 7) มหาวิทยาลัยมีศิษย์เก่าในท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ/มีศักยภาพจำนวนมาก พร้อมทั้งจะส่งเสริมสนับสนุนภารกิจงานด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย
- 8) มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมทำนุบำรุง เผยแพร่ และอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมได้อย่างต่อเนื่อง





- 9) มหาวิทยาลัยมีสาขาหลากหลายทั้งวิทยาศาสตร์/สังคมศาสตร์/มนุษยศาสตร์
- 10) มหาวิทยาลัยมีบทบาทผลิตบัณฑิต หลักสูตรด้านครุศาสตร์บัณฑิตทุกหลักสูตรได้รับการรับรองจากองค์กรวิชาชีพ (คุรุสภา) และเป็นที่ต้องการของตลาด
- 11) มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
- 12) มหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณาจารย์และนักศึกษาเข้าถึงคณาจารย์ได้ง่าย
- 13) วัฒนธรรมองค์กรระหว่างอาจารย์และนักศึกษามีความใกล้ชิดเป็นกันเอง มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณาจารย์และนักศึกษาเข้าถึงคณาจารย์ได้ง่าย นักศึกษาได้รับการดูแลจากอาจารย์อย่างใกล้ชิด
- 14) ค่าใช้จ่ายในการศึกษาต่ำกว่ามหาวิทยาลัยอื่นในท้องถิ่น และเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกระดับ
- 15) มีห้องปฏิบัติการที่สามารถบริการวิชาการแก่หน่วยงานภายนอก

#### จุดอ่อน Weaknesses (W)

- 1) การสร้างผลงานวิจัย นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ และการตีพิมพ์ระดับชาติ/นานาชาติ ยังมีจำนวนน้อย
- 2) ยังไม่มีการประชาสัมพันธ์ และการตลาดเชิงรุกในการรับนักศึกษา
- 3) การปรับปรุงหลักสูตรทำได้ล่าช้าและยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
- 4) กิจกรรมของนักศึกษายังขาดความร่วมมือของนักศึกษา
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ไม่สอดคล้องกับภารกิจ และระบบสัญญาจ้างในปัจจุบัน
- 6) ขาดพื้นที่การเรียนรู้ที่เป็นสิ่งดึงดูดความสนใจของนักศึกษาให้ใกล้ชิดหรือใช้เวลาในมหาวิทยาลัย
- 7) การบริการของสำนักวิทยบริการไม่ครอบคลุมทุกภาคของนักศึกษาและไม่เปิดนอกเวลาราชการ
- 8) การบริหารพื้นที่มหาวิทยาลัยยังไม่เต็มประสิทธิภาพ
- 9) การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า
- 10) ขาดการยกย่อง เชิดชู ผู้ที่ทำประโยชน์ให้กับมหาวิทยาลัย
- 11) ขาดระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความมั่นคง (Security) กับพนักงานมหาวิทยาลัย (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน)
- 12) ความซ้ำซ้อนของหลักสูตรทั้งด้านการบริหารงานและชื่อหลักสูตรที่อยู่ต่างคณะกัน
- 13) โครงสร้างและการบริหารงานสโมสรนักศึกษา还没有ประสิทธิภาพ



- 14) งานวิจัยส่วนมากยังใช้ประโยชน์ไม่ได้และยังไม่เป็นที่ยอมรับ
- 15) จำนวนหมู่เรียน (Section) ของวิชาการศึกษาทั่วไป (General Education: GE) ไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษา
- 16) ทักษะด้านภาษาอังกฤษสำหรับนักศึกษาและอาจารย์ยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ
- 18) บุคลากรทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ เพราะยังขาดแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ และขวัญกำลังใจ
- 19) ระบบข้อมูลเพื่อสนับสนุนงานประกันคุณภาพยังไม่มีประสิทธิภาพ สารสนเทศต่างๆ ไม่สามารถสืบค้นได้ทั้งหมด ไม่เป็นปัจจุบัน
- 20) ระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศของมหาวิทยาลัยขาดประสิทธิภาพและไม่เป็นเอกภาพ และฐานข้อมูลในการสืบค้นยังไม่เพียงพอ
- 21) ระบบอินเทอร์เน็ตเข้า และ wifi ยังไม่ครอบคลุมและไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงพอต่อความต้องการและใช้งานไม่ได้

#### โอกาส Opportunities (O)

- 1) ประชากรในท้องถิ่นจำนวนมากมีความต้องการพัฒนาตนเองในระดับที่สูงขึ้น
- 2) นโยบายของรัฐที่ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น
- 3) กลุ่มทุนทางธุรกิจเข้ามาลงทุนในจังหวัดอุบลราชธานีเพิ่มขึ้น
- 4) การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว
- 5) กฎกระทรวงการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2564

#### อุปสรรค Threats (T)

- 1) ค่านิยมของสังคม ภาวะทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม และภาวะการแข่งขันเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
- 2) การเปิด – ปิดภาคเรียนของสถานศึกษาแต่ละแห่งแตกต่างกัน ส่งผลต่อทัศนคติของนักเรียนและผู้ปกครองส่วนมากเลือกเรียนมหาวิทยาลัยกลุ่มเดิม
- 3) โครงสร้างประชากรวัยเรียนมีแนวโน้มลดลง
- 4) นโยบาย Clearing House ของกระทรวงศึกษาธิการมีผลกระทบต่อการรับนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏมาก
- 5) มีสถาบันการศึกษาในจังหวัดและเขตพื้นที่ใกล้เคียงจำนวนมาก
- 6) รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการศึกษาต่อทางสายอาชีวศึกษา



### บทที่ 3

## กรอบความคิดพื้นฐานที่นำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ และแนวทางการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

ในส่วนนี้จะเป็นการกล่าวถึงที่มาของกรอบความคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์ และแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี โดยมีที่มาจาก พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 พระบรมราชโองบายด้านการศึกษาในพระบามสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณบดินทรเทพยวรางกูร กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี พ.ศ.2561-2580 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable development goals; SDGs) ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) นโยบายการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ นโยบาย Thailand 4.0 และมหาวิทยาลัย 4.0 แนวโน้มของสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ และบริบทของสังคมที่เปลี่ยนไป กรอบแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีระหว่างปี 2561-2564 แนวโน้มของสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ และบริบทของสังคมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งสถานการณ์ สภาพปัจจุบัน และประเด็นท้าทายของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี โดยมีสาระพอสั่งเขปดังต่อไปนี้

3.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีดำเนินพันธกิจหลัก (Core mission) ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ หมวดที่ 1 บททั่วไป มาตราที่ 7 ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และมาตรา 8 ได้กำหนดการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 ดังต่อไปนี้

(1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

(2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้อคนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ



(3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

(4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

(5) เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

(6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

(7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

(8) ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ดังนั้น การดำเนินพันธกิจดังกล่าวข้างต้นจะต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการและพัฒนาท้องถิ่น

3.2 จากยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 ที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศไทยดังนี้ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

#### ความมั่นคง

- การมีความมั่นคงปลอดภัย จากภัยและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศในทุกระดับ ทั้งระดับประเทศ สังคม ชุมชน ครัวเรือน และปัจเจกบุคคล และมีความมั่นคงในทุกมิติ ทั้งมิติทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง
- ประเทศ มีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย มีสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ที่เข้มแข็งเป็นศูนย์กลางและเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของประชาชน ระบบการเมืองที่มั่นคงเป็นกลไกที่นำไปสู่การบริหารประเทศที่ต่อเนื่องและโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล



- สังคม มีความปรองดองและสามัคคี สามารถผนึกกำลังเพื่อพัฒนาประเทศ
- ชุมชน มีความเข้มแข็ง ครอบครัวมีความอบอุ่น
- ประชาชน มีความมั่นคงในชีวิต มีงานและรายได้ที่มั่นคงพอเพียงกับการดำรงชีวิต มีที่อยู่อาศัยและความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน
- ฐานทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงของอาหาร พลังงาน และน้ำ

#### ความมั่งคั่ง

- ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ยกกระดับเข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชากรได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น
- เศรษฐกิจมีความสามารถในการแข่งขันสูง สามารถสร้างรายได้ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ สร้างฐานเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคต และเป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาคทั้งการคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้า การลงทุน และการทำธุรกิจ มีบทบาทสำคัญในระดับภูมิภาคและระดับโลก เกิดสายสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจและการค้าอย่างมีพลัง
- ความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่อง ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงิน ทุนที่เป็นเครื่องมือเครื่องจักร ทุนทางสังคม และทุนทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

#### ความยั่งยืน

- การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่ไม่ใช่ทรัพยากรธรรมชาติเกินพอดี ไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมจนเกินความสามารถในการรองรับและเยียวยาของระบบนิเวศน์
- การผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับกฎระเบียบของประชาคมโลก ซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีคุณภาพดีขึ้น คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความเอื้ออาทร เสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม



- มุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน เพื่อการพัฒนาในทุกระดับอย่างสมดุล มีเสถียรภาพและยั่งยืน
- ประชาชนทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือและปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 4) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ 5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 5) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

3.3 พระบรมราโชบายด้านการศึกษาในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณบดินทรเทพยวรางกูร 4 เรื่องหลัก ได้แก่ คุณลักษณะคนไทยที่พึงประสงค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพัฒนาระบบการศึกษา และ กลุ่มเด็กที่ทรงห่วงใยเป็นพิเศษ ในเรื่องคุณลักษณะคนไทยที่พึงประสงค์ นั้นการศึกษาต้องสร้างให้คนไทยมีคุณสมบัติดังนี้ 1) มีทัศนคติที่ดีและถูกต้อง 2) มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง เข้มแข็ง มีระเบียบวินัย 3) มีงานทำ-มีอาชีพ และ 4) เป็นพลเมืองดี สำหรับเรื่องมหาวิทยาลัยราชภัฏ นั้นจะต้อง “ยกระดับมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ทำงานให้เข้าเป้าในการยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาท้องถิ่นในท้องถิ่นที่ตน” ต้องวิเคราะห์ปัญหาความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นด้วย เมื่อตกลงกันแล้วให้นำยุทธศาสตร์ใหม่มาพัฒนาใช้และให้ปรับให้เหมาะสมตามสภาพและประเพณีท้องถิ่นด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง “ผลิตครูคุณภาพ การศึกษามีคุณภาพ และพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีคุณภาพ” ในเรื่องการพัฒนาาระบบการศึกษานั้นต้องพัฒนาครูคุณภาพ และพัฒนาโรงเรียน ส่วนเรื่องกลุ่มเด็กที่ทรงห่วงใยเป็นพิเศษ ได้แก่ เด็กแว้น เด็กในสลัมซึ่งเป็นปัญหาสังคมในปัจจุบัน สำหรับลูกเสือ และ ร.ด. ต้องยกระดับสู่การสร้างทัศนคติที่ดีและปลูกฝังระเบียบวินัยเพื่อให้เยาวชนเติบโตเป็นพลเมืองดีของประเทศชาติ ซึ่งในส่วนของพระบรมราโชบายด้านการศึกษาในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 10 สามารถสรุปได้ว่า “การศึกษา คือ ความมั่นคงของประเทศ” เพราะการศึกษาสามารถสร้างคนไทยให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ นำองค์ความรู้ไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างตรงเป้าหมาย งามความต้องการของท้องถิ่น (เกาให้ถูกที่คัน) การพัฒนาระบบการศึกษา คุณภาพครูและโรงเรียนเพื่อถ่ายทอดความรู้ทัศนคติที่ดีสู่ผู้เรียน สร้างพื้นฐานชีวิตที่มั่นคงสู่การเป็นพลเมืองดีของประเทศ บรรเทาปัญหาสังคมในปัจจุบันโดยการบ่มเพาะเยาวชนให้มีระเบียบวินัย รักชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์



3.4 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี พ.ศ.2561-2580 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาอุดมศึกษาดังนี้ “อุดมศึกษาไทยเป็นแหล่งสร้างปัญญาให้สังคม นำทางสู่การเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรมความรู้ งานวิจัย ที่เสนอทางเลือกเพื่อการพัฒนาประเทศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยมียุทธศาสตร์หลักในการขับเคลื่อน 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 อุดมศึกษาเป็นแหล่งพัฒนากำลังคนและเสริมสร้างศักยภาพทั้งทักษะความคิดและการรู้จักคิด เพื่อสนับสนุนประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพนักศึกษา เสริมสร้างความรู้ และทักษะอาชีพให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างสมรรถนะหลักของอุดมศึกษาไทยให้เป็นแหล่งพัฒนาต่อยอดความสามารถในการใช้ความรู้ สร้างผลงานวิจัย ค้นหาคำตอบที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาและพัฒนาเศรษฐกิจทั้งระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 4 อุดมศึกษาเป็นแหล่งสนับสนุนการสร้างงานและนำความรู้ไปแก้ปัญหาผ่านความร่วมมือกับภาคเอกชนและท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพมีประสิทธิผลและมีระบบการกำกับดูแลที่รับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในทุกด้าน ยุทธศาสตร์ที่ 6 ปรับระบบโครงสร้างการตรวจสอบ การจัดสรรงบประมาณ และการติดตามรายงานผลที่มีประสิทธิภาพ

3.5 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 คณะรัฐมนตรี เห็นชอบแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 -2579 เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2560 โดยจัดทำเป็นแผนระยะ 20 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กำหนดแนวคิดหลักสำหรับการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) เพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) บนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) รวมทั้งการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม (All for Education) แผนการศึกษาแห่งชาติกำหนดวิสัยทัศน์ให้ “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิต อย่างเป็นสุขสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาดังกล่าวข้างต้น แผนการศึกษาแห่งชาติได้วางเป้าหมายไว้ 2 ด้าน คือ

เป้าหมายด้านผู้เรียน (Learner Aspirations) โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะ และทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs)



เป้าหมายของการจัดการศึกษา (Aspiration) 5 ประการ ได้แก่

- 1) ประชากรทุกคนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณลักษณะและมีมาตรฐานอย่างทั่วถึง (Access)
- 2) ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานอย่างเท่าเทียม (Equity)
- 3) ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถ เต็มตามศักยภาพ (Quality)
- 4) ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการลงทุนทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย (Efficiency)
- 5) ระบบการศึกษาที่สนองตอบและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัตและบริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy)

แผนการศึกษาแห่งชาติ ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส ความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางการศึกษา ยุทธศาสตร์ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการ

3.6 เป้าหมายการพัฒนายั่งยืน (Sustainable development goals; SDGs) เป็นกรอบทิศทาง การพัฒนาของโลกภายหลังปี ค.ศ. 2015 (พ.ศ.2558) ที่องค์การสหประชาชาติ (United Nations: UN) กำหนดต่อเนื่องจาก MDGs หรือเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium development goals) ที่สิ้นสุดลงเมื่อเดือนสิงหาคม 2558 ที่ประชุมสมัชชาสหประชาชาติสมัยสามัญ ครั้งที่ 70 (The 70<sup>th</sup> session of the United Nations General Assembly) เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2558 ณ สำนักงานใหญ่สหประชาชาติ นครนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกาได้รับรองวาระการพัฒนายั่งยืน ค.ศ. 2030 (The 2030 Agenda for sustainable development) และเป้าหมายการพัฒนายั่งยืน (SDGs) เพื่อให้ประเทศต่างๆ นำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อม ในช่วงระยะเวลา 15 ปี (เดือนกันยายน





2558 – สิงหาคม 2573) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนประกอบด้วย 17 เป้าหมายได้แก่ Goal1 ขจัดความยากจน (No poverty) Goal2 ขจัดความหิวโหย (Zero hunger) Goal3 สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (Good health and well-being) Goal4 การศึกษาที่เท่าเทียม (Quality education) Goal5 ความเท่าเทียมทางเพศ (Gender equality) Goal6 การสุขาภิบาลและน้ำที่สะอาด (Clean water and sanitation) Goal7 พลังงานสะอาดที่ทุกคนเข้าถึงได้ (Affordable and clean energy) Goal8 การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Decent work and economic growth) Goal9 อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน (Industry, innovation and infrastructure) Goal10 ลดความเหลื่อมล้ำ (Reduced inequality) Goal11 เมืองและชุมชนที่ยั่งยืน (Sustainable cities and communities) Goal12 การบริโภคและการผลิตที่มีความรับผิดชอบ (Responsible consumption and production) Goal13 การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate action) Goal14 การใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเล (Life below water) Goal15 การใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบก (Life on land) Goal16 สังคมสงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก (Peace and justice strong institutions) Goal17 ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Partnerships to achieve the goal)

3.7 ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) มีวิสัยทัศน์ดังนี้ “มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันการศึกษาที่ผลิตบัณฑิตมีอัตลักษณ์ มีคุณภาพ มีสมรรถนะ และเป็นสถาบันหลักที่บูรณาการองค์ความรู้สู่นวัตกรรมในการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อสร้างความมั่นคงให้กับประเทศ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลักที่ใช้ในการขับเคลื่อนได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและการพัฒนาครู ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับคุณภาพการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ

3.8 นโยบายการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 เห็นชอบข้อเสนอของกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง ข้อเสนอ 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย : กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New Engine of Growth) ภายใต้หลักการประเทศไทยสามารถผลักดันการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ใน 2 รูปแบบ ได้แก่ 5 อุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ (First S – Curve) ประกอบด้วย อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ (Next Generation Automotive) อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Smart Electronics) อุตสาหกรรมท่องเที่ยวรายได้ดี และกลุ่มท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ (Affluent Medical and Wellness Tourism)



อุตสาหกรรมเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ (Agriculture and Biotechnology) อุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (Food for The Future) และ 5 อุตสาหกรรมอนาคต (New S – Curve) ประกอบด้วย หุ่นยนต์เพื่ออุตสาหกรรม (Robotics) อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ (Aviation and Logistics) อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ (Biofuels and Biochemical) อุตสาหกรรมดิจิทัล (Digital) อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร (Medical Hubs) เพื่อให้ 10 อุตสาหกรรมเป็นกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนานโยบาย Thailand 4.0 ซึ่งมีความจำเป็นต้องเตรียมกำลังคนในทุกระดับทั้งการผลิตและพัฒนาให้มีศักยภาพและปริมาณรองรับการพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้กับประเทศ รวมทั้งสร้างสังคมแห่งนวัตกรรมให้ประเทศหลุดพ้นจากการกักตักรายได้ปานกลาง

3.9 นโยบาย Thailand 4.0 และมหาวิทยาลัย 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ หรือ Model การพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจไปสู่ Value-based economy หรือเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนโดยนวัตกรรมเพื่อให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง ซึ่งในอดีตโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศขึ้นอยู่กับภาคเกษตร (ประเทศไทย 1.0) และพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรมเบา (ประเทศไทย 2.0) และอุตสาหกรรมหนักและการส่งออก (ประเทศไทย 3.0) ตามลำดับ แต่ก็ยังไม่สามารถยกระดับไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูงได้ จึงได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม กล่าวคือ ประเทศไทย 4.0 เป็นการเปลี่ยนผ่าน Mode เศรษฐกิจแบบ "ทำมากได้น้อย" ไปสู่ "ทำน้อยได้มาก" นั้นหมายถึงการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อยใน 3 มิติสำคัญ คือ 1) เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า "โภคภัณฑ์" ไปสู่สินค้าเชิง "นวัตกรรม" 2) เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และ 3) เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น ดังนั้น "ประเทศไทย 4.0" จึงเป็นการเปลี่ยนผ่านทั้งระบบใน 4 องค์ประกอบสำคัญ คือ 1) เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม (Traditional Farming) ในปัจจุบัน ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) 2) เปลี่ยนจาก Traditional SMES หรือ SMEs ที่มีอยู่ที่รัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง 3) เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่ High Value Services และ 4) เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง



สำหรับมหาวิทยาลัย 4.0 คือการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเพื่อรองรับ สนับสนุน และส่งเสริม นโยบายประเทศไทย 4.0 มหาวิทยาลัยจะปรับบทบาทตนเองให้เป็นมหาวิทยาลัย 4.0 โดย 1) ต้องปฏิรูประบบการเรียนการสอนทุกสาขาวิชา จากการสอนแบบเดิมให้เป็นการเรียนรู้ โดยบัณฑิตจะเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในสถานประกอบการในรูปแบบทวิภาคี และสหกิจศึกษา 2) ต้องปฏิรูประบบวิจัยและสร้างนวัตกรรม โดยการวิจัยจะต้องตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ และ 3) มหาวิทยาลัยจะต้องทบทวนบทบาทตนเอง โดยจัดกลุ่มมหาวิทยาลัย 3 กลุ่ม ได้แก่ มหาวิทยาลัยวิจัย มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง และมหาวิทยาลัยชุมชน ซึ่งแต่ละแต่ละแห่งจะต้องหาจุดแข็งของตนเอง และสร้างเครือข่ายร่วมกัน มหาวิทยาลัยต้องผลิตกำลังคนให้รองรับประเทศไทย 4.0 การวิจัยและพัฒนาเพื่อรองรับเทคโนโลยีในการขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 ตามศักยภาพและความสามารถ โดยมีองค์ประกอบสำหรับการวิจัยและพัฒนาที่สำคัญ 5 ด้าน คือ การสร้างมูลค่าจากทรัพยากรที่มี (Value-based economy) โจทย์มาจากผู้ใช้ (Demand driven) เลือกรับในสิ่งที่จำเป็น (Very focused) ต่อเชื่อมกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (Connectivity) และไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง (Left nobody behind)

3.10 นโยบายการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing university) เป็นนโยบายที่สำคัญของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับทิศทางและความต้องการของประเทศ และผลิตกำลังคนระดับสูงเฉพาะทาง โดยแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก 2) กลุ่มการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม 3) กลุ่มการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ 4) กลุ่มการพัฒนาปัญญาและคุณธรรมด้วยหลักศาสนา และ 5) กลุ่มการผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพและสาขาเฉพาะ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นจัดอยู่ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่

3.11 แนวโน้มของสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ และบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งประเด็นท้าทายที่มีผลกระทบต่อสังคมไทย จากการวิเคราะห์พบว่ามีแนวโน้มของสถานการณ์หรือเหตุการณ์หลัก ๆ รวมถึงประเด็น ท้าทาย ที่จะส่งผลกระทบต่อประเทศไทยและสังคมไทยที่สำคัญที่มหาวิทยาลัยจะต้องตระหนัก และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ผลักดัน หรือปรับตัว มีดังต่อไปนี้

3.11.1 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเป็นปรากฏการณ์จากภาวะโลกร้อนอันเป็นผลเนื่องมาจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างต่อเนื่อง



แนวโน้มของผลกระทบที่เกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่สำคัญ ได้แก่ สภาพอากาศแห้งแล้งส่งผลต่อการผลิตทางการเกษตรและความมั่นคงทางอาหาร ผลกระทบด้านสุขภาพ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและอุณหภูมิที่สูงขึ้นมีผลกระทบต่อสุขภาพทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งการเกิดจากการเกิดอุทกภัย และภัยพิบัติจากธรรมชาติ เป็นต้น

3.11.2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ประชากรไทยในอนาคตจะเพิ่มขึ้นในอัตราการเพิ่มที่ลดลง และสังคมไทยกำลังเคลื่อนเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Ageing society) มากขึ้น กล่าวคือ ประชากรวัยเด็กจะลดลงซึ่งเป็นผลมาจากนโยบายคุมกำเนิด และวิถีชีวิต (Life style) ที่เปลี่ยนไป ของประชากรในวัยเจริญพันธุ์ ในขณะที่ประชากรวัยแรงงาน จะเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง ส่วนประชากรผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงอันเป็นผลเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าด้านการแพทย์ และสาธารณสุขและความเอาใจใส่ในการดูแลรักษาสุขภาพของประชาชน จากปรากฏการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้แก่ ความสามารถด้านการผลิตในภาคการผลิตของสังคมอันเนื่องมาจากประชากรวัยแรงงานมีแนวโน้มลดลง และภาระในการดูแลผู้สูงอายุ

3.11.3 โลกาภิวัตน์ การเปิดประเทศ และการเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) แนวโน้มที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลกระทบต่อสังคมไทย ได้แก่ โลกาภิวัตน์ และการเปิดประเทศ ผลจากการเปิดเสรีทางการค้า และบริการภายใต้ข้อตกลงทางการค้าและบริการ ส่งผลให้ประเทศต้องทำข้อตกลงทั้งในระดับทวิภาคี และพหุภาคี ทำให้ไม่สามารถใช้มาตรการทางด้านภาษีเพื่อกีดกันสินค้าจากต่างประเทศที่เป็นคู่แข่งกับผู้ผลิตในประเทศ (โดยเฉพาะสินค้าทางการเกษตร) ดังนั้นการเพิ่มคุณภาพการผลิต และการหาแนวทางการลดต้นทุนการผลิตให้กับผู้ผลิตในประเทศเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับผู้ผลิตในประเทศ นอกจากนี้การรวมตัวกันของประเทศไทยในกลุ่มเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในรูปของ “ประชาคมอาเซียน” ที่เกิดขึ้นใน พ.ศ.2558 ส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้าย (Mobility) ทั้งในด้านประชากร แรงงาน การค้า อุตสาหกรรม ตลอดจนความรู้ ภาษา และวัฒนธรรม ดังนั้น การรู้เท่าทัน และปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าวของสังคมไทยจึงเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นอย่างเร่งด่วน

3.11.4 การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์ การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ประชาชนทุกกลุ่มมีการใช้เทคโนโลยีอย่างแพร่หลาย ส่งผลต่อพฤติกรรมทางสังคมของคนไทย และมีผลกระทบต่อวิถีชีวิตทั้งในสังคมเมือง และสังคมชนบท มีการสร้าง



เครือข่ายทางสังคม (Social network) ในสังคมเสมือน (Virtual society) ทำให้การแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการที่สิ่งต่าง ๆ ทุกสิ่งเชื่อมโยงด้วยอินเทอร์เน็ต (Internet of things) เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital economy) เทคโนโลยี Block chain การทำเหมืองข้อมูล (Data mining) การเรียนรู้ของจักรกล (Machine learning) และ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analytic) และการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) รวมทั้งเทคโนโลยีหุ่นยนต์ (Robot) ที่จะมาทดแทนแรงงานคน

3.11.5 การกระจายอำนาจการปกครองไปที่ท้องถิ่น ปัจจุบันมีการกระจายอำนาจการปกครองไปที่ท้องถิ่นมากขึ้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) เริ่มมีแนวโน้มในด้านความเข้มแข็งเข้าสู่ยุคของการพัฒนาคุณภาพชีวิต และความรู้ของประชาชนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเหมือนในอดีต

3.11.6 กระบวนการกลายเป็นเมือง (Urbanization) กระจายเพิ่มขึ้น มีการปรับโครงสร้าง (Structure) และภูมิทัศน์ (Landscape) จากชนบทไปสู่ความเป็นเมืองมากขึ้น ทำให้ส่งผลต่อโครงสร้างทางสังคม การประกอบอาชีพ ศิลปวัฒนธรรม และการสูญเสียอัตลักษณ์ของความเป็นท้องถิ่น

3.11.7 ความต้องการหลุดพ้นจากกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง (Middle-income trap) กับดักประเทศรายได้ปานกลาง เป็นปรากฏการณ์ที่ประเทศประสบความสำเร็จในการยกระดับจากประเทศที่ยากจนมาเป็นประเทศรายได้ปานกลางแต่หลังจากนั้นกลับไม่สามารถก้าวขึ้นมาเป็นประเทศรายได้สูงได้ การพยายามที่จะหลุดพ้นจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูงจะต้องอาศัยการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจ ซึ่งประเทศจำเป็นที่จะต้องยกระดับไปสู่ระบบเศรษฐกิจที่ต้องอาศัยนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อน (Innovative-driven economy)

3.11.8 โรคอุบัติใหม่ และการระบาดของโรคอุบัติใหม่ในวงกว้าง ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิต เศรษฐกิจและสังคม เช่นกรณีของโรค COVID-19 ที่ทำให้เกิดการดำเนินชีวิตตามวิถีปกติใหม่ (New normal) ซึ่งส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย และการจัดการเรียนการสอนอีกด้วย

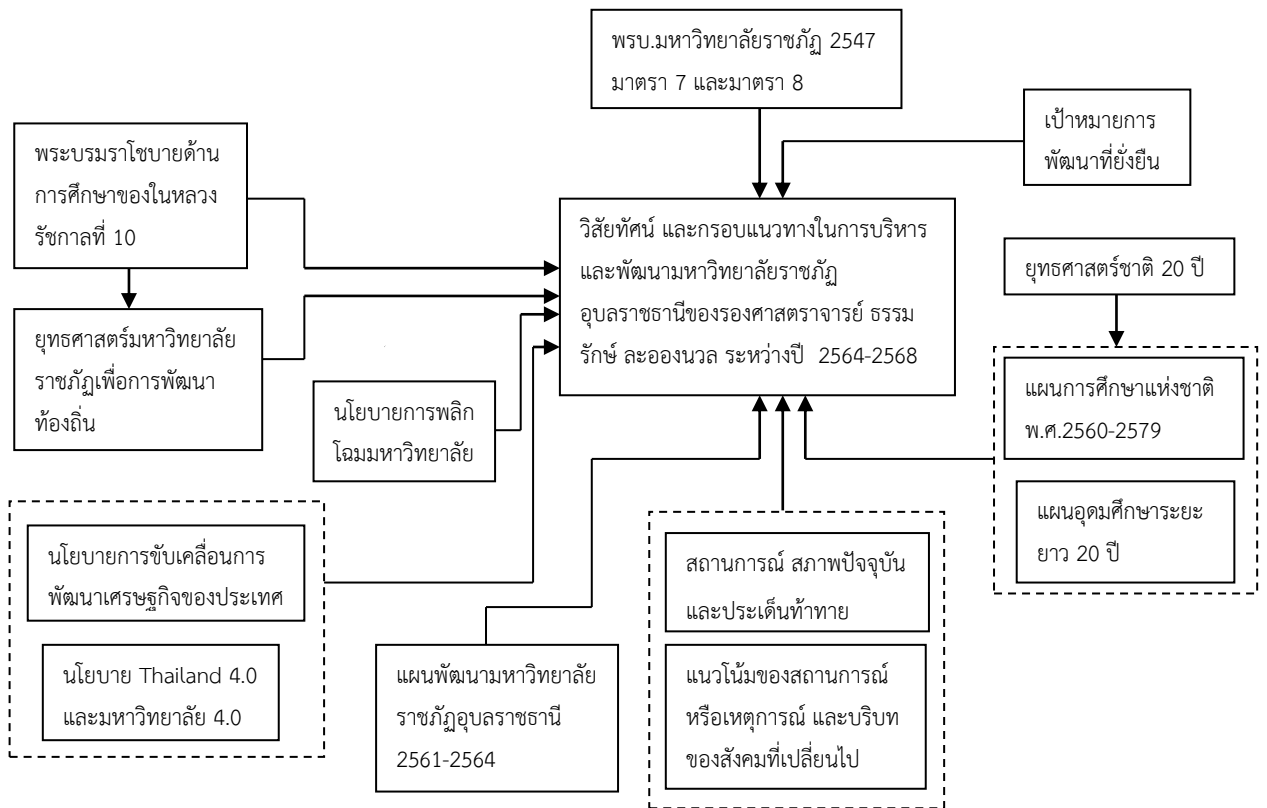
3.12 กรอบแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี พ.ศ. 2561-2564 ได้มุ่งเน้นให้ป็นมหาวิทยาลัยแห่งความสุข โดยมีกรอบยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนการพัฒนามหาวิทยาลัย 5 ยุทธศาสตร์หลักได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างสุขภาวะที่ดี และกาเป็นมหาวิทยาลัยแห่งความสุขของนักศึกษา บุคลากรและชุมชน ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียว และคาร์บอนต่ำ



ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ และความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยที่ดีและเหมาะสมภายใต้บริบทของการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน และยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างการมีส่วนร่วม และบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล

3.13 สถานการณ์ สภาพปัจจุบันและประเด็นท้าทายของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี พบว่ามีประเด็นที่สำคัญ ทั้งประเด็นที่มาจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่สำคัญ อาทิเช่น ประชากรวัยเรียนของประเทศ การถูกกำหนดให้เป็นมหาวิทยาลัยในกลุ่มการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ ตามนโยบายการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing university) การเรียนกับการทำงานกำลังจะกลายเป็นสิ่งเดียวกัน ความต้องการพัฒนาคนในระบบแรงงานมากขึ้นแต่คนเรียนในมหาวิทยาลัยน้อยลง อาชีพและชุดทักษะใหม่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่ระบบการพัฒนาการเรียนการสอนตามไม่ทันวิธีการเรียนรู้และทัศนคติของคนรุ่นใหม่ต่อการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปแต่มหาวิทยาลัยยังคงสอนและวัดผลแบบเดิม การเรียนจะไม่เป็นทางการอีกต่อไป สามารถเรียนนอกมหาวิทยาลัย ที่ไหนก็ได้ ทุกที่ ทุกเวลา การเรียนจะเน้นสมรรถนะและทักษะ มากกว่าความรู้ การเป็นสมองและปัญหาของพื้นที่ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน การพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ทั้งในด้านทักษะสังคม ความเป็นผู้นำและความพลเมือง และการเป็นผู้ประกอบการ การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม โดยเฉพาะนวัตกรรมชุมชนและนวัตกรรมทางสังคม เทคโนโลยีทำลายล้าง (Disruptive technology) การจัดการเรียนการสอนภายใต้วิถีปกติใหม่ (New normal) เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นล้วนเป็นประเด็นท้าทายใหม่สำหรับการบริหารงานมหาวิทยาลัยในอีก 5 ข้างหน้า (พ.ศ.2565-2569)

ดังนั้นกรอบความคิดพื้นฐานที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะนำมาใช้กำหนดวิสัยทัศน์ และกรอบแนวทางในการบริหาร และพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ภายใต้การบริหารของรองศาสตราจารย์ธรรมรักษ์ ละอองนวล ระหว่างปี 2565-2569 แสดงในแผนภาพที่ 1



**แผนภาพที่ 1** แสดงกรอบความคิดพื้นฐานที่นำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนามหาวิทยาลัย  
ราชภัฏอุบลราชธานี ฉบับพ.ศ. 2565 – 2569



## บทที่ 4

### วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

พ.ศ. 2565-2569

ในส่วนนี้จะเป็นการกล่าวถึงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบล ฉบับ พ.ศ. 2565 – 2569 ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (UBRU Development Goals; UBRU DGs) ที่ใช้เป็นธงนำสำหรับการพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวเปรียบเสมือนเป็นผลของการพัฒนาที่จะต้องเดินไปถึงและจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เป็นกรอบทิศทางในการเดินไปสู่เป้าหมายของการพัฒนา นอกจากนี้เป้าหมายการพัฒนาดังกล่าวยังเป็นตัวกำหนดยุทธศาสตร์ แนวทางและกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อที่จะทำให้เกิดกลไก เครื่องมือ และ/หรือวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนานั้น ซึ่งในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ แนวทางและกลยุทธ์การพัฒนาที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยในอีก 4 ข้างหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

#### 4.1 เป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี 2569 (2026 UBRU Development Goals)

เป้าหมายที่ 1 นักศึกษา บุคลากร และชุมชนท้องถิ่นมีสุขภาวะที่ดีและมีความสุข

เป้าหมายที่ 2 มหาวิทยาลัยเป็นพลังทางปัญญา (Brain power and think thank) และหุ้นส่วนในการพัฒนา (Development partnership) จังหวัดอุบลราชธานี และจังหวัดในเขตบริการของมหาวิทยาลัย

เป้าหมายที่ 3 ความภาคภูมิใจของนักศึกษา บุคลากร และชุมชนที่มีต่อมหาวิทยาลัย

เป้าหมายที่ 4 ชุมชนท้องถิ่นได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยพันธกิจของมหาวิทยาลัย

เป้าหมายที่ 5 ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และธรรมาภิบาล

เป้าหมายที่ 6 ความร่วมมือระดับพื้นที่ ระดับชาติ และนานาชาติเพื่อเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัย

เป้าหมายที่ 7 ทรัพยากรมนุษย์ และทุนมนุษย์ในท้องถิ่นและพื้นที่บริการได้รับการพัฒนา





เป้าหมายที่ 8 สิ่งแวดล้อมที่ดีและสังคมสีเขียวของมหาวิทยาลัยบนฐานการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ

เป้าหมายที่ 9 เป็นต้นแบบการพัฒนาจากมหาวิทยาลัยท้องถิ่นสู่ระดับชาติและอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง

#### 4.2 วิสัยทัศน์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

จากเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี นำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (พ.ศ. 2565-2569) ดังนี้

##### วิสัยทัศน์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (พ.ศ. 2565-2569)

“มหาวิทยาลัยแห่งความสุข สร้างคน สร้างปัญญา เพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น และสังคมไทยอย่างยั่งยืน เป็นต้นแบบการพัฒนาในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง”

#### 4.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย

เพื่อให้การบรรลุวิสัยทัศน์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (พ.ศ. 2565-2569) จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ทั้งหมด 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างสุขภาวะที่ดี และการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งความสุขของนักศึกษา บุคลากร และชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียว คาร์บอนต่ำและการจัดการสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อสิ่งแวดล้อมที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ และความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยที่ดีและเหมาะสม ภายใต้บริบทของการเป็น

มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างการมีส่วนร่วม และบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล



#### 4.4 แนวทาง และกลยุทธ์การพัฒนาภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์

จากยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้นำมาสู่การกำหนด แนวทางและกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนให้ประเด็นยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ โดยทั้ง 5 ยุทธศาสตร์มีแนวทางและกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้จำนวนทั้งสิ้น 18 แนวทาง และ 103 กลยุทธ์การพัฒนา สำหรับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1, 2, 3, 4 และ 5 มีแนวทางการพัฒนาจำนวน 3, 2, 3, 7 และ 3 แนวทางและมีกลยุทธ์จำนวน 15, 10, 7, 59 และ 12 กลยุทธ์ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างสุขภาวะที่ดี และการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งความสุข ของนักศึกษา บุคลากร และชุมชน

ในยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างสุขภาวะที่ดี และการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งความสุขของนักศึกษา บุคลากรและชุมชน มีทั้งหมด 3 แนวทาง รวมทั้งสิ้น 15 กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 1 ได้แก่ แนวทางที่ 1 การสร้างเสริมสุขภาวะที่ดีให้กับนักศึกษา บุคลากรและชุมชน มี 3 กลยุทธ์ แนวทางที่ 2 การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งความสุขของนักศึกษา บุคลากรและชุมชนมี 8 กลยุทธ์ และแนวทางที่ 3 การสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย มี 4 กลยุทธ์โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### แนวทางที่ 1 การสร้างเสริมสุขภาวะที่ดีให้กับนักศึกษา บุคลากรและชุมชน

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมกีฬาทุกระดับทั้งนักศึกษา บุคลากร และประชาชนในท้องถิ่นเพื่อสร้างเสริมสุขภาพและสนับสนุนการเป็น Sport city ของจังหวัดอุบลราชธานี

กลยุทธ์ที่ 2 จัดสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เอื้อต่อการใช้ชีวิตของผู้เรียนทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัย (Campus life and universal design)

กลยุทธ์ที่ 3 รมรงค์ และส่งเสริมความรู้ให้กับนักศึกษา บุคลากร และชุมชนในการบริโภคอาหารให้ปลอดภัย และลดความเสี่ยงต่อการเกิดโรค Non-communicable diseases (NCDs) ที่มีผลมาจากพฤติกรรมการบริโภค รวมถึงการหามาตรการต่างๆ ในการจัดการเพื่อลดความ



เสี่ยงในการบริโภคอาหารที่จะมีผลต่อการเกิดโรค NCDs สำหรับนักศึกษาและบุคลากรในมหาวิทยาลัย

## แนวทางที่ 2 การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งความสุขของนักศึกษา บุคลากรและชุมชน

กลยุทธ์ที่ 4 จัดทำ (สร้าง พัฒนาและ/หรือปรับปรุง) สถานที่สำหรับการทำกิจกรรมของนักศึกษาให้เพียงพอและทั่วถึง

กลยุทธ์ที่ 5 จัดทำ (สร้าง พัฒนาและ/หรือปรับปรุง) สถานที่ที่ออกกำลังกายให้เพียงพอเพื่อรองรับการเข้าใช้ประโยชน์ของนักศึกษา บุคลากร และประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างเพียงพอและทั่วถึง

กลยุทธ์ที่ 6 สนับสนุนให้ทุกคณะสร้าง Co-working space หรือ Co-learning space สำหรับนักศึกษา และบุคลากรเพื่อใช้เป็นสถานที่ในการทำงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพบปะเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีกิจกรรมที่เป็นการสร้างคุณค่าร่วมกัน (Shared value) ระหว่างคณาจารย์นักศึกษา และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างความสุขและความดีร่วมกัน

กลยุทธ์ที่ 8 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 9 ส่งเสริมให้เกิดการสร้างภาคภูมิใจร่วมของประชาคมชาวราชภัฏอุบลราชธานี โดยจะจัดให้มีการทำหอจดหมายเหตุมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี และ หอเกียรติยศ (Hall of fame) ของ ผู้ที่ทำชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 10 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีคณะกรรมการร่วมของชุมชนและมหาวิทยาลัย ในลักษณะ "ประชามหาวิทยาลัย" (ประชาชนที่เป็นตัวแทนของชุมชน + มหาวิทยาลัย) และจัดให้มี Forum "ประชามหาวิทยาลัย" เพื่อขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมระหว่างชุมชนกับมหาวิทยาลัย และเพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน

กลยุทธ์ที่ 11 จัดทำสิ่งอำนวยความสะดวกที่เป็นความจำเป็นสำหรับนักศึกษาและบุคลากรในการใช้ชีวิตอยู่ในมหาวิทยาลัยให้เพียงพอและทั่วถึง



### แนวทางที่ 3 การสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 12 ปรับปรุงค่าตอบแทน และพัฒนาระบบสวัสดิการ รวมทั้งความก้าวหน้าของบุคลากรของมหาวิทยาลัย (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน)

กลยุทธ์ที่ 13 ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์ได้รับตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้นโดยให้มีคณาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของคณาจารย์ทั้งหมด และสนับสนุนให้พนักงานสายสนับสนุนได้รับการกำหนดตำแหน่งตามสายงานตามระบบการกำหนดตำแหน่ง

กลยุทธ์ที่ 14 สร้างและพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความมั่นคง (Security) กับพนักงานมหาวิทยาลัย (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน)

กลยุทธ์ที่ 15 ยกย่องเชิดชู และให้รางวัลผู้ที่ทำชื่อเสียงและ/หรือทำความดีให้กับมหาวิทยาลัย

### ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียว คาร์บอนต่ำและการจัดการสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อสิ่งแวดล้อมที่ดี

ในยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียว คาร์บอนต่ำและการจัดการสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อสิ่งแวดล้อมที่ดี มีแนวทาง และกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นี้ให้บรรลุรวมทั้งสิ้น 2 แนวทาง 10 กลยุทธ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### แนวทางที่ 1 การพัฒนามหาวิทยาลัยสีเขียวและคาร์บอนต่ำ

กลยุทธ์ที่ 1 การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสีเขียวโดยกระบวนการมีส่วนร่วมในระดับมหาวิทยาลัย และให้มีการทำแผนในระดับคณะ สำนัก และหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการใช้พลังงานทดแทนในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อการประหยัดพลังงานและการปล่อยคาร์บอน



กลยุทธ์ที่ 3 อนุรักษ์ และส่งเสริมความเป็นสังคมคาร์บอนต่ำ (Low carbon society) สำหรับนักศึกษาและบุคลากรในมหาวิทยาลัยเพื่อลดรอยเท้าคาร์บอน (Carbon footprint)

กลยุทธ์ที่ 4 บริหารจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพของมหาวิทยาลัย โดยการปรับปรุง ซ่อมบำรุง พื้นฟู อาคารสำนักงาน ห้องปฏิบัติการ ห้องเรียน ให้พร้อมที่อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ และประหยัดพลังงานเพื่อลดรอยเท้าคาร์บอน (Carbon footprint)

กลยุทธ์ที่ 5 ปรับภูมิทัศน์บริเวณมหาวิทยาลัยโดยเพิ่มพื้นที่สีเขียว เพื่อให้เกิดความร่มรื่น สวยงามนำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green university)

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะ และสาขาวิชาบูรณาการกิจกรรมการเรียน การสอนและกิจกรรมนักศึกษากับการอนุรักษ์พลังงาน และสภาพแวดล้อมในมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 7 จัดทำมาตรการจูงใจให้หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยประหยัดพลังงาน และอนุรักษ์สภาพแวดล้อม เช่น การประกวด ประเมิน ยกย่องเชิดชู และให้รางวัลหน่วยงานที่สามารถประหยัดพลังงานได้ดีกว่าหน่วยงานอื่น ๆ

กลยุทธ์ที่ 8 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ อนุรักษ์ สภาพแวดล้อมและการประหยัดพลังงานเพื่อลดรอยเท้าคาร์บอน (Carbon footprint)

## แนวทางที่ 2 การจัดการสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อสิ่งแวดล้อมที่ดี

กลยุทธ์ที่ 9 ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ลดของเสียออกจากระบบ และ/หรือให้เกิดการหมุนเวียนในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กลยุทธ์ที่ 10 ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมในการจัดการสภาพแวดล้อมที่ดี การจัดการของเสีย และขยะ รวมทั้งขยายผลการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมสู่ท้องถิ่น และสังคม ภายนอกทั้งระดับชาติและนานาชาติ



### ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ และความสัมพันธที่ดีทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

ในยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ และความสัมพันธที่ดีทั้งภายใน และภายนอกองค์กร มีแนวทาง และกลยุทธ์ในการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นี้ให้บรรลุผลรวมทั้งสิ้น 3 แนวทาง 7 กลยุทธ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### แนวทางที่ 1 การสร้างความร่วมมือภายในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาเครือข่ายการทำงานเฉพาะเรื่องจากหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้จากการทำงาน (work-based learning) และการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพื่อสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice; CoP) ให้สามารถยกระดับการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนางานและองค์กร (หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย)

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างคณะในการใช้ทรัพยากรและการไหลเวียนทรัพยากรร่วมกัน

#### แนวทางที่ 2 การสร้างความร่วมมือในระดับพื้นที่ และระดับประเทศ

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างและพัฒนาเครือข่ายความสัมพันธกับชุมชนท้องถิ่น องค์กรชุมชน ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ในพื้นที่เพื่อสนับสนุนการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างและพัฒนาความร่วมมือกับผู้ว่าราชการจังหวัดในการทำงานเชิงพื้นที่เพื่อสนับสนุนการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคมในระดับประเทศรวมทั้งมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย



### แนวทางที่ 3 การสร้างความร่วมมือในระดับนานาชาติ

กลยุทธ์ที่ 6 สร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงาน สถาบันการศึกษา หรือสถาบันวิจัย โดยเฉพาะประเทศในอนุภาคลุ่มแม่น้ำโขงเพื่อส่งเสริมความเป็นนานาชาติ (Internationalization) และสนับสนุนการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมให้มีหน่วยงานที่มาบริหารจัดการในเรื่องเครือข่ายความร่วมมือ และมวลชนสัมพันธ์เป็นการเฉพาะ

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยที่ดีและเหมาะสมภายใต้บริบทของการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน**

ยุทธศาสตร์ที่ 4 จัดว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่ใหญ่ครอบคลุมพันธกิจของความเป็นสถาบันอุดมศึกษา ยุทธศาสตร์นี้มีมุ่งหวังที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยที่ดีและเหมาะสมภายใต้บริบทของการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางและกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นี้ให้ประสบความสำเร็จรวมทั้งสิ้น 7 แนวทาง 59 กลยุทธ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**แนวทางที่ 1 การพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing university) สู่การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน**

กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมและพัฒนาระบบนิเวศและกลไกของการเป็นมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีระบบการผลิตและพัฒนาครูที่มีคุณภาพและความเป็นเลิศบนฐานสมรรถนะของความเป็นครูคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีระบบการดำเนินงานพัฒนาชุมชนท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้คณาจารย์และนักศึกษาได้ดำเนินการบูรณาการการเรียนรู้ วิจัย และบริการวิชาการสู่การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น



กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์มาตรฐานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการกับการทำงาน (Work integrated learning) ในรูปแบบต่างๆที่สอดคล้องกับบริบทของการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดทำหลักสูตร และจัดการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองนโยบายตาม Flagship project ของรัฐบาล Reinventing ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ New S-curve และ Thailand 4.0 ใน Area และ cluster ที่มีศักยภาพ เช่น ครู อาหาร เกษตร สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์สุขภาพ การจัดการทางสังคม อุตสาหกรรมบริหารและการจัดการท่องเที่ยว โดยชุมชน (Community based tourism) เป็นต้น

กลยุทธ์ที่ 7 น้อมนำศาสตร์พระราชา-หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงพัฒนาเป็นหลักสูตรหรือมาส่วนเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการศึกษาทุกระดับของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

กลยุทธ์ที่ 8 ปรับและพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและเป็นสหวิทยาการมากขึ้น (Interdisciplinary)

กลยุทธ์ที่ 9 ส่งเสริมให้คณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยพัฒนาหลักสูตรเพื่อสร้างผู้ประกอบการในพื้นที่ (Entrepreneurship) และ Start up และ/หรือหลักสูตรเพื่อการพัฒนาผู้นำท้องถิ่น (Local leader)

กลยุทธ์ที่ 10 จัดให้มีระบบฐานข้อมูล และ Digital platform เพื่อใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 11 พัฒนาระบบการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการจัดการเรียนการสอนแบบ Active learning หรือ Project-base learning และเป็น การเรียนรู้เพื่อการค้นหาความรู้ (Learning how to learn) และการคิดเชิงระบบ (System thinking)

กลยุทธ์ที่ 12 พัฒนาระบบ และกลไกการบริหารจัดการในการจัดการเรียนการสอน และหลักสูตรในระบบธนาคารหน่วยกิต (Credit bank) เพื่อสามารถตีค่าหน่วยกิตจากการฝึกอบรม หรือการสะสมหน่วยกิตเพื่อการเทียบโอนและขอรับวุฒิการศึกษาได้ในอนาคต





กลยุทธ์ที่ 13 จัดตั้งสำนักงานยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเพื่อกำกับ ติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงานในเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

**แนวทางที่ 2 การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรให้มีขีดความสามารถตามพันธกิจของ มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น**

กลยุทธ์ที่ 14 พัฒนาทักษะการทำวิจัยในชั้นเรียนให้คณาจารย์เพื่อพัฒนาการเรียน การสอน

กลยุทธ์ที่ 15 พัฒนาศักยภาพ และทักษะการจัดกระบวนการเรียนการสอนของ คณาจารย์โดยเน้นการพัฒนาทักษะการจัดกระบวนการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยส่งเสริมและ สนับสนุนให้อาจารย์มีความรู้และทักษะในการเป็น Learning facilitator

กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ให้มีสมรรถนะและความสามารถในการ ศึกษาวิเคราะห์ชุมชน และการทำงานวิจัยเพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ 17 พัฒนาศักยภาพคณาจารย์มีความสามารถในการสอนแบบออนไลน์ และผลิตสื่อการเรียนการสอนออนไลน์เพื่อใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนแบบออนไลน์ในยุควิถี ปกติใหม่ (New normal)

**แนวทางที่ 3 การผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์**

กลยุทธ์ 18 ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะดำเนินการพัฒนาทักษะทางสังคม และ ทักษะละมุน (Soft skill) ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ให้กับนักศึกษาผ่านหลักสูตรและ กิจกรรมเสริมหลักสูตร

กลยุทธ์ที่ 19 ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาทักษะและความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship education) ให้กับนักศึกษาเพื่อสร้างบัณฑิตที่มีความสามารถในการเป็น Local startup หรือ Local entrepreneur

กลยุทธ์ที่ 20 เสริมสร้างคุณลักษณะของความเป็นพลเมืองโลก (Global citizen) ให้กับนักศึกษาผ่านหลักสูตร และกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบัณฑิตที่พึง ประสงค์



กลยุทธ์ที่ 21 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดการแข่งขันการนำเสนอแนวคิดในการพัฒนาธุรกิจ หรือการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น (Pitching) และการแข่งขัน Hackathon เพื่อสร้างทักษะการทำงานเป็นทีม การคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนานวัตกรรม การคิดเชิงพัฒนา หรือการคิดเชิงธุรกิจและการประกอบการให้กับนักศึกษาเพื่อเตรียมบัณฑิตให้เป็น Startup ในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 22 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษา (Student mobility) ในระดับนานาชาติโดยมุ่งเน้นในระดับอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขงเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในวิถีชีวิตและสังคมนานาชาติให้กับนักศึกษา

กลยุทธ์ที่ 23 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษาทุกคนได้ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรวิศวกรรมสังคม (Social engineering) และลงปฏิบัติงานในฐานะวิศวกรสังคมก่อนจบการศึกษาเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

กลยุทธ์ที่ 24 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ (English literacy) และทักษะทางดิจิทัล (Digital literacy) ให้กับนักศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน โดยจะให้มีการสอบวัดความสามารถก่อนเข้า และก่อนจบการศึกษา โดยกำหนด Qualification ขั้นต่ำทางด้านภาษาอังกฤษ และดิจิทัลของนักศึกษาก่อนจบการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 25 ส่งเสริมกิจกรรมทางวิชาการของนักศึกษาทั้งในหลักสูตรและนอกหลักสูตรให้มีความหลากหลายตามความถนัดของนักศึกษาโดยเฉพาะ กิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาจิตสาธารณะ และใฝ่บริการ (Public and service mind) และความเป็นจิตอาสาให้กับนักศึกษาเพื่อการเป็นมนุษย์โดยสมบูรณ์แบบ

#### **แนวทางที่ 4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์ในพื้นที่**

กลยุทธ์ที่ 26 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดการเรียนรู้ตลอดช่วงชีวิต (Lifelong learning) สำหรับประชาชนในจังหวัดอุบลราชธานีและในเขตพื้นที่บริการของมหาวิทยาลัย และให้ประชาชนในชุมชนท้องถิ่นสามารถเข้าถึง (Inclusive) การเรียนรู้จากองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัยได้

กลยุทธ์ที่ 27 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดการเรียนรู้และฝึกอบรมระยะสั้นฐานสมรรถนะ (Competency based training curriculum) เพื่อฟื้นฟูทักษะ (Reskill) ยกระดับทักษะ (Upskill) หรือสร้างทักษะใหม่ (New skill) ที่เป็นชุดความรู้อย่างเป็นระบบ (Modular system) ที่หลากหลายตามสาขาอาชีพเพื่อการประกอบอาชีพ (Professional skill training) หรือ



เข้าสู่อาชีพใหม่ให้กับศิษย์เก่า และประชาชนที่สนใจทั้งในเมืองและชนบทเพื่อยกระดับความสามารถ (Capabilities) ของประชาชนในชุมชนท้องถิ่นในการประกอบอาชีพ

กลยุทธ์ที่ 28 ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะพัฒนาหลักสูตรการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามบริบทของพื้นที่เป็นการเฉพาะ

กลยุทธ์ที่ 29 พัฒนารูปแบบและระบบการจัดการศึกษาที่รองรับผู้เรียนนอกวัยเรียน (Non-age group)

กลยุทธ์ที่ 30 วางแผนการผลิตกำลังคนทั้งด้านปริมาณและคุณภาพในสาขาต่างๆ ที่เป็นที่ต้องการให้สอดคล้องกับศักยภาพของมหาวิทยาลัย และตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น เพื่อการพัฒนาประเทศ

#### แนวทางที่ 5 การสานสัมพันธ์ (Engagement) และบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ 31 ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะและสำนักบริการชุมชนแสวงหาความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากลที่เหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่นในการบริการชุมชนท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ 32 ส่งเสริมและสนับสนุนให้สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริของทุกองค์เพื่อการพัฒนาชุมชนผ่านงานบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 33 สนับสนุนให้คณะและสำนักบริการวิชาการชุมชนของมหาวิทยาลัย ดำเนินงานพันธกิจสานสัมพันธ์กับชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม โดยริเริ่ม (Initiative) โครงการ “UBRU Community engagement”

กลยุทธ์ที่ 34 สนับสนุนและส่งเสริมหลักสูตร สาขาวิชา และ/หรือ คณะ หาพื้นที่ เป้าหมาย ชุมชน ตำบล หรือหมู่บ้านในการดำเนินงานบริการวิชาการกับชุมชน โดยบูรณาการการเรียนการสอน การวิจัยกับการบริการวิชาการ (Project and service based learning integration) ในลักษณะ 1 สาขา หลักสูตร และ/หรือ คณะ ต่อ 1 พื้นที่เป้าหมาย (ชุมชน หมู่บ้าน หรือตำบล)

กลยุทธ์ที่ 35 สนับสนุนและส่งเสริมให้คณาจารย์มีสมรรถนะ (Competencies) และความสามารถ (Capabilities) ในการบริการวิชาการด้วยกระบวนการวิจัยซึ่งจะทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากการบริการวิชาการในการตีพิมพ์ผลงานในลักษณะของ Research paper เพื่อนำไปใช้ในการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการได้



กลยุทธ์ที่ 36 ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์และนักศึกษาไปทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกในการบริการวิชาการกับท้องถิ่น เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง และเป็นการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 37 ผลักดันให้คณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานให้คำปรึกษา ประเมินผลการดำเนินงาน ตรวจสอบวิเคราะห์ เป็นหน่วยรับรองมาตรฐาน (Certified body) ให้กับหน่วยงาน องค์กร ชุมชน และกลุ่มอาชีพ

กลยุทธ์ที่ 38 จัดตั้งศูนย์พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู รวมทั้งเป็นพี่เลี้ยง และให้บริการทางวิชาการกับโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่ให้บริการให้มีสมรรถนะ และความสามารถในการสอนและเป็น SMART teacher

กลยุทธ์ที่ 39 สนับสนุนให้มีการส่งเสริมความรู้ผ่านการบริการวิชาการเพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับชุมชน เพื่อสร้างจิตสำนึกประชาธิปไตยและปรับตัวเพื่อให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนอันจะเป็นการสร้างผู้นำ และเป็นผู้ประสานงานกับมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

กลยุทธ์ที่ 40 ส่งเสริมและพัฒนา กลุ่มอาชีพ เช่นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่ม OTOP ที่ได้รับการบริการวิชาการจากคณะ สำนักบริการชุมชน และ/หรือศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจของมหาวิทยาลัย (University Business incubator) ให้มีศักยภาพและแนวคิดเชิงธุรกิจสามารถพัฒนายกระดับไปเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social enterprise) เพื่อให้เกิดความยั่งยืนต่อไป

กลยุทธ์ที่ 41 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็นตลาด (University as market place) ทั้งทางด้าน Physical และ Virtual market

กลยุทธ์ที่ 42 พัฒนาพื้นที่วิทยาเขตบ้านยางน้อยให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ ศูนย์ฝึกอบรม และศูนย์สาธิตต้นแบบ ศาสตร์พระราชา และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในระดับประเทศ และอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง



## แนวทางที่ 6 การวิจัยและพัฒนาเชิงพื้นที่เพื่อสร้างนวัตกรรมสังคม

กลยุทธ์ที่ 43 สนับสนุน ส่งเสริม และผลักดันให้คณาจารย์ผลิตผลงานวิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยการสร้าง Local innovation และ/หรือ Social innovation นำไปสู่การสร้างงาน สร้างอาชีพ ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ ลดความเหลื่อมล้ำ (Inequity) และการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี (Wellbeing) และยั่งยืน (Sustainable) ของประชาชนในชุมชน โดยกำหนดให้เป็นภาระงานอย่างชัดเจน

กลยุทธ์ที่ 44 สนับสนุน ส่งเสริม และผลักดันให้คณาจารย์ศึกษาวิจัยเพื่อแสวงหาแนวทางพัฒนาและบูรณาการเทคโนโลยีพื้นฐานและเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้เกิดเทคโนโลยีที่เหมาะสมภายใต้บริบทของท้องถิ่นที่เป็นพื้นที่บริการของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 45 ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์ได้ดำเนินการวิจัยภายใต้นโยบาย Flagship project ของรัฐบาล Reinventing ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ New S-curve และ Thailand 4.0 รวมทั้งประเด็นหรือโจทย์วิจัยที่เป็นปัญหาหรือความท้าทายที่มีต่อสังคมไทยและส่งผลกระทบต่อท้องถิ่น อาทิ เช่น ประเด็นผู้สูงอายุ ความมั่นคงทางด้านอาหาร การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การลดความเหลื่อมล้ำ และการแก้ปัญหาคอขวด เป็นต้น

กลยุทธ์ที่ 46 จัดให้มีการพัฒนานักวิจัยใหม่ และส่งเสริมสนับสนุนให้นักวิจัยใหม่ทำวิจัยภายใต้การให้คำปรึกษาของพี่เลี้ยง (Mentor) ที่เป็นนักวิจัยอาวุโส หรือนักวิจัยที่มีประสบการณ์ในมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 47 ส่งเสริมให้มีการพัฒนา Platform ของกลุ่มวิจัยหรือสาขาวิจัย โดยสนับสนุนให้มีการจัดกลุ่มวิจัย (Research group) อันจะนำไปสู่การพัฒนาหน่วยวิจัย (Research unit) และศูนย์วิจัยและพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศเฉพาะทาง (Excellent center)

กลยุทธ์ที่ 48 จัดให้มีระบบพี่เลี้ยง (Mentor) ในการทำงานวิจัยของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 49 สนับสนุน และส่งเสริมให้คณาจารย์ในคณะตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยในวารสารวิชาการระดับชาติและนานาชาติที่ปรากฏในฐานข้อมูลสากล รวมทั้งสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ผลงานในเวทีการประชุมวิชาการระดับชาติ และนานาชาติอย่างต่อเนื่อง



กลยุทธ์ที่ 50 จัดทำระบบประเมินผลงานและศักยภาพนักวิจัยเพื่อยกย่องเชิดชู  
อย่างเป็นระบบ และเป็นธรรม โดยมีการให้รางวัล และยกย่องเชิดชูนักวิจัยอย่างต่อเนื่องทุก  
ปี

กลยุทธ์ที่ 51 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานวิจัย และพัฒนา Research  
forumทั้งภายในและภายนอก มหาวิทยาลัยในระดับประเทศ และต่างประเทศ ในเฉพาะประเทศใน  
อนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง

#### แนวทางที่ 7 การทำนุบำรุง และเผยแพร่วัฒนธรรมพื้นถิ่นสู่ระดับชาติและนานาชาติ

กลยุทธ์ที่ 52 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมเพื่อการทำนุบำรุง  
ศิลปวัฒนธรรมอย่างเหมาะสม และต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 53 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการศึกษา ค้นคว้าเกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่น และ  
ศิลปวัฒนธรรมเพื่อใช้เป็นฐานในการเรียนการสอน และการวิจัย

กลยุทธ์ที่ 54 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดทำฐานข้อมูลศิลปวัฒนธรรม และภูมิ  
ปัญญาพื้นถิ่นอุบลราชธานี

กลยุทธ์ที่ 55 ส่งเสริมความรู้และเผยแพร่วัฒนธรรมด้านศิลปวัฒนธรรม และภูมิ  
ปัญญาพื้นถิ่นอุบลราชธานี ให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัย และบุคคลภายนอกเพื่อการรับรู้ ตระหนัก  
หวงแหน และเป็นข้อมูลเพื่อการอนุรักษ์ฟื้นฟู

กลยุทธ์ที่ 56 จัดเก็บรวบรวม พัฒนาค้นคว้า และคลังข้อมูลสารสนเทศ  
ศิลปวัฒนธรรมของจังหวัดอุบลราชธานีในฐานะมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และเผยแพร่ผ่าน  
ระบบ Digital และ Social media หรือ Mobile App เพื่อการประชาสัมพันธ์

กลยุทธ์ที่ 57 สนับสนุน และส่งเสริมให้มีการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเชิงรุก โดยกำหนด  
ชุมชนเป้าหมายเพื่อการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 58 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมทั้งในระดับพื้นที่  
และอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง

กลยุทธ์ที่ 59 สนับสนุนและส่งเสริมคณาจารย์ให้ทำงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมโดย  
กำหนดให้เป็นภาระงานอย่างชัดเจน

**ยุทธศาสตร์ที่ 5 :****การสร้างการมีส่วนร่วม และบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล**

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เป็นยุทธศาสตร์ที่เปรียบเสมือนกลไก (Mechanism) สำคัญในการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์อื่น ๆ ประสบความสำเร็จ หัวใจหลักของยุทธศาสตร์นี้ต้องการที่จัดสภาพและภูมิทัศน์ในการบริหารจัดการองค์กรใหม่ที่เน้นการสร้างการรับรู้ การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในองค์กรเน้นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result based) กระจาย และเสริมสร้างพลังอำนาจ (Decentralized and empowerment) ให้กับศูนย์ต้นทุน (คณะ และสำนัก) เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยในยุทธศาสตร์ประกอบด้วยแนวทาง และกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุผลรวมทั้งสิ้น 3 แนวทาง 12 กลยุทธ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**แนวทางที่ 1 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กร**

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เกิดการมีส่วนร่วม มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพภายใต้หลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 2 กระจายอำนาจการบริหาร (Decentralization) และเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ในการตัดสินใจด้านการจัดการเรียนการสอน และภาระงานที่เกี่ยวข้องไปที่หน่วยปฏิบัติการ เช่น คณะ และสำนักได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ที่ 3 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้งระยะปานกลาง (Strategic planning 4 ปี) และระยะยาว (Scenario planning 20 ปี) แบบมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนที่เป็นผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

**แนวทางที่ 2 การบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล**

กลยุทธ์ที่ 4 จัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรที่จำเป็นตามเหตุผลให้กับคณะ สำนักที่เป็นศูนย์ต้นทุนอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม (กำหนด Flat rate + Performance+ เหตุผลความจำเป็น)

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร และคณาจารย์และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อความเป็นธรรม ภายใต้ระบบคุณธรรม (Merit



system) เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

กลยุทธ์ที่ 6 จัดทำมาตรฐานงานของหน่วยงานสนับสนุน ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน และร่นระยะเวลาการทำงานที่เป็น Routine work แต่ให้อยู่ภายใต้กฎ ระเบียบของราชการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานได้ทันตามเวลา

กลยุทธ์ที่ 7 การจัดสรร และเบิกจ่ายงบประมาณจะดำเนินการโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและความเท่าเทียมโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานของหน่วยงานในระดับสำนักและคณะ

กลยุทธ์ที่ 8 ให้ความสำคัญและความสำคัญของคณะ ในการดำเนินงานตามพันธกิจ โดยการจัดสรรงบประมาณส่วนใหญ่ของงบประมาณทั้งหมดเพื่อให้คณะได้พัฒนาการเรียนการสอนและนักศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 9 ให้ความสำคัญของศูนย์สำนักตามโครงสร้างของมหาวิทยาลัย ให้มีบทบาทในฐานะหน่วยงานสนับสนุน (Supporting unit) เพื่อให้การดำเนินงานตามพันธกิจบรรลุเป้าหมาย

กลยุทธ์ที่ 10 นำระบบการบริหารจัดการโดยเน้นผลลัพธ์ (Result base management) มาใช้ในการดำเนินงานโดยจะมีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจการบริหารจัดการไปที่คณะ ในขณะที่เดียวกันก็เน้นผลลัพธ์ของงานโดยให้แต่ละคณะหรือสำนักกำหนดผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ และตัวชี้วัด ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบายและเป้าหมายการพัฒนา มหาวิทยาลัย และให้มีการประเมินผลการดำเนินงานของคณะอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

### แนวทางที่ 3 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ที่ 11 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (Management information system) ของมหาวิทยาลัยให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพ และใช้เป็นสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจในการบริหารจัดการ (Decision making)

กลยุทธ์ที่ 12 พัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี Block chain เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความโปร่งใส





**ตารางที่ 1** แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการพัฒนาและยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อน

เป้าหมายการพัฒนา	ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาที่สนับสนุน การบรรลุเป้าหมาย
เป้าหมายที่ 1 นักศึกษา บุคลากร และชุมชนท้องถิ่นมีสุขภาวะที่ดีและมีความสุข	ยุทธศาสตร์ที่ 1
เป้าหมายที่ 2 มหาวิทยาลัยเป็นพลังทางปัญญา (brain power and think thank) และหุ้นส่วนในการพัฒนา (Development partnership) จังหวัดอุบลราชธานี และ จังหวัดในเขตบริการของมหาวิทยาลัย	ยุทธศาสตร์ที่ 4
เป้าหมายที่ 3 ความภาคภูมิใจของนักศึกษา บุคลากร และชุมชนที่มีต่อมหาวิทยาลัย	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ที่ 3 และยุทธศาสตร์ที่ 4
เป้าหมายที่ 4 ชุมชนท้องถิ่นได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยพันธกิจของมหาวิทยาลัย	ยุทธศาสตร์ที่ 4
เป้าหมายที่ 5 ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และธรรมาภิบาล	ยุทธศาสตร์ที่ 5
เป้าหมายที่ 6 ความร่วมมือระดับพื้นที่ ระดับชาติ และนานาชาติเพื่อเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัย	ยุทธศาสตร์ที่ 3
เป้าหมายที่ 7 ทรัพยากรมนุษย์ และทุนมนุษย์ในท้องถิ่นและพื้นที่บริการได้รับการพัฒนา	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ที่ 4
เป้าหมายที่ 8 สิ่งแวดล้อมที่ดีและสังคมสีเขียวของมหาวิทยาลัย บนฐานการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ	ยุทธศาสตร์ที่ 2
เป้าหมายที่ 9 เป็นต้นแบบการพัฒนาจากมหาวิทยาลัยท้องถิ่นสู่ระดับชาติและอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ที่ 3 และยุทธศาสตร์ที่ 4



## ภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบล พ.ศ. 2569

(UBRU Scenario, 2026)

ในส่วนนี้เป็นการฉายภาพ และคาดการณ์ (Foresight) ให้เห็นภาพอนาคต (Future scenario) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี พ.ศ. 2569 ภายหลังจากการดำเนินการบริหารจัดการภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนา และบรรลุเป้าประสงค์ของวิสัยทัศน์ตามเอกสารฉบับนี้ ซึ่งการดำเนินการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในอีก 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2565-2569) เป็นการ "เปลี่ยนวิธีคิด ปรับวิธีการทำงานด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม ภายใต้ฐานทรัพยากรที่มีอยู่เดิม โดยใช้วิสัยทัศน์เป็นเป้าหมาย มียุทธศาสตร์ สำคัญ 5 ยุทธศาสตร์และแนวทาง และกลยุทธ์การพัฒนา 18 แนวทาง 103 กลยุทธ์เป็นตัวขับเคลื่อนเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งความสุข" ซึ่งภาพอนาคตที่เกิดขึ้นจะเป็น ดังนี้



### ภาพอนาคตมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี พ.ศ. 2569 (UBRU Scenario 2026)

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี 2569 มีเอกลักษณ์ (Uniqueness) ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน เป็นพลังทางปัญญาและหุ้นส่วนในการพัฒนาของท้องถิ่น **อัตลักษณ์ (Identity)** ของบัณฑิตของมหาวิทยาลัย เป็นบัณฑิตที่มีทักษะในการปฏิบัติ และปรับใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมอย่างพอเพียง มีความรู้และมีจิตอาสา มีทักษะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 มีความสามารถในการมองเห็นโอกาสในการเป็นผู้ประกอบการจากการสร้างนวัตกรรมภายใต้บริบทและสภาพของชุมชนท้องถิ่น (Local innovation) และมีทักษะและสมรรถนะในการเป็นผู้นำท้องถิ่น (Local leader) บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีสุขภาวะที่ดี (Head, Heart, Hand and Health) มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน มีความสามัคคี (Solidarity) และร่วมกันสร้างคุณค่าร่วม (Shared value) ในการพัฒนามหาวิทยาลัย **ชุมชนท้องถิ่น** เข้ามามีส่วนร่วมกับมหาวิทยาลัยในฐานะหุ้นส่วน (Partnership) ของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน **สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย** สะอาดและปราศจากมลพิษ มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับจากสังคมให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการประหยัดพลังงานและลดการปลดปล่อยคาร์บอน **ระบบการบริหารการ (Management system) ของมหาวิทยาลัย** เป็นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมและกฎระเบียบขององค์กร **วัฒนธรรมองค์กร (Cultural organization) ของมหาวิทยาลัย** เป็นวัฒนธรรมแบบพี่น้องที่มีความเคารพ (Respect) ซึ่งกันและกัน บุคลากรทุกคนในองค์กรมีคุณค่าในตัวเองและได้รับการยอมรับตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างแท้จริง และมีความภาคภูมิใจต่อมหาวิทยาลัยแห่งความสุข



## บทที่ 5

### ตัวชี้วัดการประเมินความสำเร็จในภาพรวมของ ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

ความสำเร็จของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (พ.ศ. 2565 – 2569) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการติดตามประเมินผลตามตัวชี้วัดที่สะท้อนความก้าวหน้าของผลผลิตและผลลัพธ์ในการดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดตามเป้าหมายและตัวชี้วัดการประเมินในระดับยุทธศาสตร์ รวม 20 ตัวชี้วัด ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี โดยงานยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพการศึกษา จะมีการประสานงานกับหน่วยงาน/คณะกรรมการในระดับต่างๆ และสร้างกลไกการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานส่วนกลาง กับหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่าคณะให้เป็นระบบ และเกิดความสะดวกต่อการจัดเก็บข้อมูล/สถิติที่สะท้อนผลการดำเนินงานจริงในแต่ละตัวชี้วัด จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในเป้าหมายหลัก และค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในรายยุทธศาสตร์ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ดังนี้



เป้าหมายการพัฒนา (UBRU Development Goals)	ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
			หน่วยวัด	2565	2566	2567	2568		2569
เป้าหมายที่ 1 นักศึกษา บุคลากร และชุมชนท้องถิ่นมีสุขภาวะที่ดีและมีความสุข	ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างสุขภาวะที่ดี และการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งความสุขของนักศึกษา บุคลากร และชุมชน	1) ระดับความพึงพอใจของนักศึกษา บุคลากร และประชาชน ต่อการบริการตามภารกิจของหน่วยงาน	ระดับคะแนนเฉลี่ย	3.8	4	4.2	4.4	4.6	ทุกหน่วยงาน
เป้าหมายที่ 3 ความภาคภูมิใจของนักศึกษา บุคลากร และชุมชนที่มีต่อมหาวิทยาลัย									
เป้าหมายที่ 7 ทรัพยากรมนุษย์ และทุนมนุษย์ในท้องถิ่นและพื้นที่บริการได้รับการพัฒนา									
เป้าหมายที่ 9 เป็นต้นแบบการพัฒนาจากมหาวิทยาลัยท้องถิ่นสู่ระดับชาติและอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง									
เป้าหมายที่ 8 สิ่งแวดล้อมที่ดีและสังคมสีเขียวของมหาวิทยาลัยบนฐานการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียว คาร์บอนต่ำ และการจัดการสภาพแวดล้อม และทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสิ่งแวดล้อมที่ดี	2) การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG)	ระดับ	3	4	4	5	5	ทุกหน่วยงาน
เป้าหมายที่ 3 ความภาคภูมิใจของนักศึกษา บุคลากร และชุมชนที่มีต่อมหาวิทยาลัย									
เป้าหมายที่ 9 เป็นต้นแบบการพัฒนาจากมหาวิทยาลัยท้องถิ่นสู่ระดับชาติและอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง									



เป้าหมายการพัฒนา (UBRU Development Goals)	ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					หน่วยงานที่รับผิดชอบ		
			หน่วยวัด	2565	2566	2567	2568		2569	
เป้าหมายที่ 6 ความร่วมมือระดับพื้นที่ ระดับชาติ และนานาชาติเพื่อเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัย	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3) จำนวนเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานบริการวิชาการเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยในระดับประเทศ และต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง	จำนวน (สะสม)	5	10	15	20	25	ทุกคณะ + สำนักบริการวิชาการชุมชน	
เป้าหมายที่ 3 ความภาคภูมิใจของนักศึกษา บุคลากร และชุมชนที่มีต่อมหาวิทยาลัย										
เป้าหมายที่ 9 เป็นต้นแบบการพัฒนาจากมหาวิทยาลัยท้องถิ่นสู่ระดับชาติและอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง										
เป้าหมายที่ 2 มหาวิทยาลัยเป็นพลังทางปัญญา (Brain power and think thank) และหุ้นส่วนในการพัฒนา (Development partnership) จังหวัดอุบลราชธานี และจังหวัดในเขตบริการของมหาวิทยาลัย	ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยที่ดีและเหมาะสมภายใต้บริบทของการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน	4) ร้อยละความสำเร็จการพัฒนาเชิงพื้นที่ (Area Based Development)	ร้อยละ	20	30	40	50	60	ทุกคณะ + สำนักบริการวิชาการชุมชน	
เป้าหมายที่ 4 ชุมชนท้องถิ่นได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยพันธกิจของมหาวิทยาลัย			ร้อยละ	20	40	60	80	90		ทุกคณะ + สำนักบริการวิชาการชุมชน
เป้าหมายที่ 3 ความภาคภูมิใจของนักศึกษา บุคลากร และชุมชนที่มีต่อ			0	0	0	0	0	0		
		6) ผลงานวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย								



เป้าหมายการพัฒนา (UBRU Development Goals)	ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
			หน่วยวัด	2565	2566	2567	2568		2569
มหาวิทยาลัย									
เป้าหมายที่ 7 ทรัพยากรมนุษย์ และทุนมนุษย์ในท้องถิ่นและพื้นที่บริการได้รับการพัฒนา		7) ผลการประเมินศักยภาพด้านภาษาอังกฤษและดิจิทัลของบัณฑิตปริญญาตรี	ร้อยละ	20	30	40	50	60	ทุกคณะ
เป้าหมายที่ 9 เป็นต้นแบบการพัฒนาจากมหาวิทยาลัยท้องถิ่นสู่ระดับชาติและอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง		8) ร้อยละการดำเนินงานทำของบัณฑิตในเขตพื้นที่ให้บริการของมหาวิทยาลัย	ร้อยละ	70	75	80	85	90	ทุกคณะ
		9) ระดับคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตระดับปริญญาตรี	คะแนนเฉลี่ย	3.5	4	4.5	4.5	4.5	ทุกคณะ
		10) ระดับคะแนนการประเมินคุณภาพผลการดำเนินงานองค์ประกอบด้านการบริการวิชาการของหน่วยงาน	ระดับคะแนนเฉลี่ย	3.5	3.8	4.1	4.3	4.5	ทุกคณะ + สำนักบริการวิชาการชุมชน
		11) สัดส่วนจำนวนหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและชุมชนต่อหลักสูตรทั้งหมด	ร้อยละ	20	40	60	80	90	ทุกคณะ
		12) การส่งเสริมการจัดทำผลงานทางวิชาการรับใช้สังคมในพื้นที่บริการ	ระดับคะแนน	3	4	5	5	5	ทุกคณะ
		13) สัดส่วนของผลงานวิจัยที่นำไปรับใช้สังคมสามารถแก้ไขปัญหาของชุมชนและสังคมในพื้นที่ต่อโครงการวิจัยทั้งหมด	ร้อยละ	5	10	20	30	40	ทุกคณะ + สถาบันวิจัย
		14) ระดับคะแนนการประเมินคุณภาพผลการดำเนินงานองค์ประกอบด้านการศึกษาวิจัย	ระดับคะแนนเฉลี่ย	3.5	3.8	4.1	4.3	4.5	ทุกคณะ + สถาบันวิจัย



เป้าหมายการพัฒนา (UBRU Development Goals)	ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
			หน่วยวัด	2565	2566	2567	2568		2569
		15) ร้อยละจำนวนบทความวิจัย (Paper) ที่มีความร่วมมือกับนานาชาติต่อจำนวนบทความวิจัย (Paper) ทั้งหมดในฐานข้อมูล Scopus	ร้อยละ	5	10	15	20	25	ทุกคณะ + สถาบันวิจัย
		16) จำนวนรางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติระดับชาติหรือนานาชาติด้านการวิจัยที่บุคลากรของคณะ/หน่วยงานได้รับในรอบปี	จำนวน (สะสม)	2	4	6	8	10	ทุกคณะ + สถาบันวิจัย
		17) จำนวนเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานการทำนุบำรุงและเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยในระดับประเทศ และต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศในอนุภูมิภาค ลุ่มแม่น้ำโขง	จำนวน (สะสม)	5	10	15	20	25	ทุกคณะ + สถาบันวิจัย
		18) ระดับคะแนนการประเมินคุณภาพผลการดำเนินงานองค์ประกอบด้านการทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรม	ระดับคะแนนเฉลี่ย	3.5	4	4.5	5	5	ทุกคณะ + สำนักศิลปะ
เป้าหมายที่ 5 ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล	ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การสร้างการมีส่วนร่วม และบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล	19) ผลคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน (ITA)	ร้อยละ	85	90	95	100	100	มหาวิทยาลัย
		20) ผลการเบิกจ่ายงบประมาณภาพรวมของหน่วยงาน	ร้อยละ	96	97	98	99	100	ทุกหน่วยงาน





งานยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

2 ถนนราชธานี ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี 34000

โทรศัพท์ 0-4535-2000 ต่อ 1170 - 1172,5199