



# แผนยุทธศาสตร์

ในการสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียว  
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ภาคเหนือตอนล่าง

และแนวทางการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ด้วย  
การบ่มเพาะวัฒนธรรมสีเขียวสู่มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ภาคเหนือตอนล่าง ด้วย SEED Green Model



แผนยุทธศาสตร์นี้เป็นส่วนหนึ่งของคู่มือนิพนธ์เรื่อง การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ในการ  
สร้างมหาวิทยาลัยสีเขียวของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง  
ของนางสาวเกศกนกกรณ์ ไทยณดาชั้นธอิน

## คำนำ

เอกสารฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของคณาจารย์เรื่อง การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ในการสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียวของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ของนางสาวเกศกนกกรรณ์ ไทยณดาขันธอิน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม และมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จึงมุ่งให้มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่างร่วมกันพัฒนาสู่การเป็น "มหาวิทยาลัยสีเขียวที่เป็นเลิศ" โดยมีขอบข่ายของแผนยุทธศาสตร์ในการสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียวของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์โดย มีแผนยุทธศาสตร์ร่วมกันภายใต้ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) และแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งมีพันธกิจร่วมกันในการผลิตบัณฑิต พัฒนาคูรู สร้างงานวิจัย และบริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

ในสถานการณ์ปัจจุบันบริบทของวิกฤตสิ่งแวดล้อมโลก ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ และมลพิษสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยในฐานะสถาบันการศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการบ่มเพาะจิตสำนึกและสร้างวัฒนธรรมสีเขียวในสังคม จึงกำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียวของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง และแนวทางการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ด้วยการบ่มเพาะวัฒนธรรมสีเขียวสู่มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่างด้วย SEED Green Model เพื่อประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่างและผู้สนใจทั่วไป

นางสาวเกศกนกกรรณ์ ไทยณดาขันธอิน

ผู้ศึกษาคณาจารย์เรื่อง การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ในการสร้าง  
มหาวิทยาลัยสีเขียวของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง

ผู้เรียบเรียง

## สารบัญ

	หน้า
ขอบข่ายแผนยุทธศาสตร์	1
ส่วนที่ 1 บทนำและบริบทการพัฒนามหาวิทยาลัยสีเขียว	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 การวิเคราะห์บริบทปัจจุบันจากแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง	2
ส่วนที่ 2 กรอบยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสีเขียว	2
2.1 การบูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ	
2.2 พันธกิจ (Mission)	
2.3 เป้าหมาย/เป้าประสงค์โดยรวม (Strategic Goals)	
ส่วนที่ 3 รายละเอียดยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์	3
3.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 ผลิตและพัฒนาบัณฑิตและครูที่มีจิตสำนึก สมรรถนะ และพฤติกรรมสีเขียว	
3.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 บูรณาการการเรียนการสอนและวิจัยด้านสิ่งแวดล้อมสู่ความยั่งยืน	
3.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 บ่มเพาะวัฒนธรรมและจิตสำนึกสีเขียวแก่นักศึกษาและบุคลากร	
3.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกกระดับการบริหารจัดการสีเขียวด้วยธรรมาภิบาลและนวัตกรรม	
3.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 พันธกิจสัมพันธ์และขยายผลวัฒนธรรมสีเขียวสู่ชุมชนท้องถิ่น	
ส่วนที่ 4 แผนการดำเนินงาน (แผนดำเนินการระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว)	4
ส่วนที่ 5 แนวทางการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ด้วยการบ่มเพาะวัฒนธรรมสีเขียว สู่มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ด้วย SEED Green Model	5

แผนยุทธศาสตร์ในการสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียวของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง  
และแนวทางการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ด้วยการบ่มเพาะวัฒนธรรมสีเขียวสู่มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง  
ด้วย SEED Green Model

วิสัยทัศน์

“มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวที่เป็นเลิศ  
บ่มเพาะวัฒนธรรมสีเขียวเพื่อท้องถิ่นและสังคมที่ยั่งยืน”

ขอบข่ายแผนยุทธศาสตร์

ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

ส่วนที่ 1 บทนำและบริบทการพัฒนามหาวิทยาลัยสีเขียว

1.1 หลักการและเหตุผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ มีแผนยุทธศาสตร์  
ร่วมกันภายใต้ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) และแผนปฏิบัติการ  
เชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งมีพันธกิจร่วมกันในการผลิตบัณฑิต พัฒนาครู สร้าง  
งานวิจัย และบริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ในบริบทของวิกฤตสิ่งแวดล้อมโลก ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพ  
ภูมิอากาศ การสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ และมลพิษสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยในฐานะสถาบันการศึกษามี  
บทบาทสำคัญในการบ่มเพาะจิตสำนึกและสร้างวัฒนธรรมสีเขียวในสังคม โดยแผนยุทธศาสตร์นี้เป็นส่วนหนึ่งของคชภู  
นิพนธ์เรื่อง การจัดการเชิงยุทธศาสตร์การสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียวของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ของ  
นางสาวเกศกนกกรรณ์ ไทยณดาขันธอิน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
พิบูลสงคราม และมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จึงมุ่งให้มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่างร่วมกันพัฒนาสู่การเป็น  
"มหาวิทยาลัยสีเขียวที่เป็นเลิศ"

## 1.2 การวิเคราะห์บริบทปัจจุบันจากแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง

### (1) แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ 2560-2579)

แผนยุทธศาสตร์	วิสัยทัศน์	จุดแข็งด้านสีเขียว	ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้อง	ศักยภาพในการพัฒนาสีเขียว
แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 20 ปี (พ.ศ 2560-2579)	มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันที่ ผลิตบัณฑิตที่มีอัตลักษณ์ มีคุณภาพ มี สมรรถนะ และเป็นสถาบันหลักที่ บูรณาการองค์ความรู้สู่นวัตกรรมใน การพัฒนาท้องถิ่นเพื่อสร้างความ มั่นคงให้กับประเทศ	- พัฒนาชุมชนด้านสิ่งแวดล้อม (ด้าน สิ่งแวดล้อม 1 ใน 4 เป้าหมาย) -บูรณาการ Big Data เพื่อการ วางแผนพัฒนาเชิงพื้นที่ -มีโครงการส่งเสริมสุขภาพชุมชน (สุขภาพกาย สุขภาพจิต และ สิ่งแวดล้อม) -ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนและเศรษฐกิจ ฐานราก	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การ พัฒนาท้องถิ่น	-ฐานทรัพยากรธรรมชาติ อุดมสมบูรณ์พื้นที่ภาคเหนือ ตอนล่าง -เครือข่ายชุมชนเกษตรและ ป่าไม้เชิงแกร่ง -ศักยภาพพัฒนาเกษตร อินทรีย์ และ BCG
		ผลิตครูที่มีจิตสาธารณะและ รับผิดชอบต่อสังคม -บ่มเพาะคุณลักษณะ 4 ประการ (รวมถึง ความตระหนักสิ่งแวดล้อม) -พัฒนาโรงเรียนสาธิตเป็นต้นแบบการ เรียนการสอน -สร้างเครือข่ายครูประจำการในพื้นที่	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิต และพัฒนาครู	-พัฒนาหลักสูตรครูสีเขียว -สร้างเครือข่ายโรงเรียน ต้นแบบสีเขียวในภาคเหนือ ตอนล่าง -ครูเป็นกำลังสำคัญถ่ายทอด วัฒนธรรมสีเขียวสู่สังคม
		-ปรับหลักสูตรตอบสนองการพัฒนา ท้องถิ่น (รวมสิ่งแวดล้อม) -บูรณาการองค์ความรู้สู่นวัตกรรมเชิง พื้นที่ -สร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่ในบริบท ยั่งยืน -วิจัยและนวัตกรรมเชิงพื้นที่ (SDGs/BCG)	-ยุทธศาสตร์ที่ 3 การ ยกระดับคุณภาพ การศึกษา	-พัฒนาหลักสูตรสห วิทยาการด้านสิ่งแวดล้อม และนวัตกรรมสีเขียว -วิจัย BCG เพื่อชุมชน (เกษตร ป่าไม้ ต้นน้ำ) -สร้างนวัตกรรม Green Technology เพื่อท้องถิ่น
		-บริหารด้วยธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ -พัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการ ตัดสินใจ -เชื่อมโยงเครือข่ายกับองค์กรทั้งใน และต่างประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การ พัฒนาระบบบริหาร จัดการ	-นำ Green Management และ Digitalization มาใช้ใน ระบบบริหาร -ลดการปล่อยก๊าซเรือน กระจกผ่านการบริหาร จัดการสีเขียว -พัฒนา Green Office และ Smart Energy Campus

(2) แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 5 ปี (พ.ศ 2566-2570)

แผนยุทธศาสตร์	วิสัยทัศน์	จุดแข็งด้านสีเขียว	ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้อง	ศักยภาพในการพัฒนาสีเขียว
แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566- 2570)	มหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น ปฏิบัติพันธกิจเพื่อชั้นนำ แก้ปัญหาท้องถิ่นและ สังคม	-พัฒนา Community Based Innovation Parks ในพื้นที่ภูมิภาค -ส่งเสริม BCG Economy (เกษตร ท่องเที่ยว ความมั่นคงทางอาหาร) -สร้างนวัตกรรมชุมชนจัดความยากจนและ ดูแลสิ่งแวดล้อม -เชื่อมโยงเศรษฐกิจฐานรากกับมาตรฐาน SDGs	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนา ท้องถิ่น (จุดเน้น BCG, SDGs, Co-creation)	-ขยาย BCG ในพื้นที่ ภาคเหนือตอนล่างด้านเกษตร อินทรีย์และป่าไม้ -สร้างตลาดผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมชุมชนสีเขียว -พัฒนาชุมชนต้นแบบสีเขียว ผ่าน Community Innovation Fund
		-ปฏิรูปหลักสูตรผลิตครูสมรรถนะ คุณลักษณะ 4 ประการ (รวมถึง ความ ตระหนักสิ่งแวดล้อม) -พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและทศวรรษ 21 -โรงเรียนสาธิตต้นแบบการจัดการเรียนรู้ -ครุมีอาชีพที่ 2 รองรับการเปลี่ยนแปลง	-ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและ พัฒนาครู (จุดเน้น สมรรถนะ 17 ด้าน Teacher Capacity Building)	-บูรณาการสมรรถนะสีเขียวใน 17 สมรรถนะกลางของครุราช ภัฏ -สร้างหลักสูตรระยะสั้นพัฒนา ครูสีเขียวประจำการ (Green Teacher) -โรงเรียนสาธิตเป็นต้นแบบ Green School ระดับประเทศ
		-พัฒนา University of Lifelong Learning for All -สร้าง Reprofitting หลักสูตรตอบโจทย์ ตลาดแรงงาน -นวัตกรรมเชิงพื้นที่และงานวิจัยประยุกต์ -Transdisciplinary Research แก้ปัญหา เชิงพื้นที่	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับ คุณภาพการศึกษา (จุดเน้น Reprofile, Lifelong Learning)	-หลักสูตรใหม่ด้านสิ่งแวดล้อม และพลังงานสะอาดตอบโจทย์ ท้องถิ่น -วิจัยสหวิทยาการ (ป่าไม้ ต้น น้ำ เกษตรอินทรีย์ พลังงาน หมุนเวียน) -สร้างผู้ประกอบการสีเขียวรุ่น ใหม่ (Green Entrepreneur)
		-พัฒนาองค์กรสู่ Digital Organization & Green University -Digitalization และ Agile ระบบบริหาร มหาวิทยาลัย ราชภัฏ 38 แห่ง -เชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานร่วมกันทั้ง เครือข่าย -พัฒนาบุคลากรเป็น Agile Learner และ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบ บริหารจัดการ (จุดเน้น Green University Digitalization)	เชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐาน ดิจิทัลร่วมกันทั้งเครือข่าย มหาวิทยาลัยราชภัฏ

### 3) แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง 5 แห่ง ระยะ 5 ปี

แผนยุทธศาสตร์	วิสัยทัศน์	จุดแข็งด้านสีเขียว	ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้อง	ศักยภาพในการพัฒนาสีเขียว
มรภ.กำแพงเพชร	มหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น ปฏิบัติพันธกิจเพื่อชั้นนำ แก้ปัญหาท้องถิ่นและสังคม	- มีพันธกิจสัมพันธ์กับชุมชน BCG Model - การจัดอันดับตามเกณฑ์ Green Metric (University Indonesia (UI) 2025 อันดับ 3 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และอันดับ 25 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับประเทศ - การจัดอันดับตามเกณฑ์ SDGs (Sustainability The Impact Ranking) อันดับ 9 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และอันดับ 37 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับประเทศ	พัฒนาท้องถิ่น ยกระดับคุณภาพการศึกษา	ฐานเกษตรสิ่งแวดล้อม พื้นที่ธรรมชาติอุดม และเครือข่ายชุมชนเข้มแข็ง
มรภ.นครสวรรค์	เป็นมหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรมและการสร้างสรรค์พลังชุมชนเพื่อพลิกโฉม และขับเคลื่อนท้องถิ่นสู่ความมั่งคั่ง และยั่งยืนภายในปี 2570	Value-Based Economy นวัตกรรมเชิงพื้นที่ - การจัดอันดับตามเกณฑ์ SDGs (Sustainability The Impact Ranking) อันดับ 31 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และอันดับ 72 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับประเทศ	ผลิตภัณฑ์ วิจัย นวัตกรรม และยกระดับชุมชน	ศูนย์กลางลุ่มน้ำเจ้าพระยา ชุมชนเกษตรกรรม และความหลากหลายทางชีวภาพ
มรภ.พิบูลสงคราม	ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ สร้างสรรค์เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่สังคม	- กำหนดนโยบายชัดเจน นวัตกรรมสีเขียว Green University - การจัดอันดับตามเกณฑ์ Green Metric (University Indonesia (UI) 2025 อันดับ 2 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และอันดับ 13 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับประเทศ - การจัดอันดับตามเกณฑ์ SDGs (Sustainability The Impact Ranking) อันดับ 13 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และอันดับ 41 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับประเทศ	ยกระดับบัณฑิต ผลิตครู และยกระดับท้องถิ่น	เมืองศูนย์กลาง เทคโนโลยี ใหม่ ภาครัฐ-ภาคเอกชนเข้มแข็ง

แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง 5 แห่ง ระยะ 5 ปี (ต่อ)

แผนยุทธศาสตร์	วิสัยทัศน์	จุดแข็งด้านสีเขียว	ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้อง	ศักยภาพในการพัฒนาสีเขียว
มรภ.เพชรบูรณ์	มหาวิทยาลัยติดอันดับ 1 ใน 10 ของกลุ่มพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่	- การจัดอันดับตามเกณฑ์ Green Metric (University Indonesia (UI) 2025 อันดับ 24 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และอันดับ 56 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับประเทศ - การจัดอันดับตามเกณฑ์ SDGs (Sustainability The Impact Ranking) อันดับ 33 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และอันดับ 75 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับประเทศ	พัฒนาท้องถิ่น วิจัย ผลิตภัณฑ์ ทำนุบำรุงอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม	ป่าไม้ และต้นน้ำ และชุมชนเกษตรอินทรีย์
มรภ.อุดรดิตถ์	มหาวิทยาลัยพันธกิจสัมพันธ์ที่มีคุณภาพที่มีคุณภาพ สร้างคุณค่าเพื่อพัฒนาท้องถิ่น	-บูรณาการพันธกิจสัมพันธ์ (SEP and SDGs) - การจัดอันดับตามเกณฑ์ SDGs (Sustainability The Impact Ranking) อันดับ 21 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และอันดับ 58 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับประเทศ	พัฒนาท้องถิ่น พัฒนาพันธกิจหลัก	พื้นที่ป่าต้นน้ำ ทรัพยากรธรรมชาติสมบูรณ์ ชุมชนชาติพันธุ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น

ส่วนที่ 2 กรอบยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสีเขียว

2.1 การบูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) และระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) กำหนดไว้ 4 ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาท้องถิ่น การผลิตบัณฑิต การผลิตและพัฒนาครู และการบริหารจัดการ โดยแผนยุทธศาสตร์นี้จึงมีมิติสีเขียวที่เชื่อมประสานทุกยุทธศาสตร์ โดยมีจุดมุ่งหมายในการบูรณาการพัฒนาชุมชนกับสิ่งแวดล้อม ปรับหลักสูตรให้มีสมรรถนะสีเขียว พัฒนาคู่มือให้มีสมรรถนะถ่ายทอดวัฒนธรรมสีเขียว นำ Green Management เข้าสู่ระบบการบริหาร สร้างผลงานวิจัยนวัตกรรมสีเขียว และขับเคลื่อนเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวที่เป็นเลิศ สู่เกณฑ์มาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ

## 2.2 พันธกิจ (Mission)

- 1) ผลิตบัณฑิตครูและพัฒนากำลังคนที่มีสมรรถนะวิชาชีพตามมาตรฐานครูสภา บัณฑิตการจิตสำนึกและสมรรถนะสีเขียวในกระบวนการผลิตครูเพื่อให้ครูเป็นกำลังสำคัญในการถ่ายทอดวัฒนธรรมสีเขียวสู่สังคม
- 2) พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน รวมทั้งสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมสีเขียวที่ตอบสนองต่อการพัฒนาท้องถิ่น
- 3) บ่มเพาะวัฒนธรรมและจิตสำนึกสีเขียวในชุมชนมหาวิทยาลัยและชุมชนท้องถิ่น สร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมจิตสำนึกสีเขียว บ่มเพาะให้นักศึกษาและบุคลากรมีพฤติกรรม ค่านิยมที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
- 4) พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้วยธรรมาภิบาล บูรณาการแนวคิดสีเขียวในทุกกระบวนการบริหารและใช้นวัตกรรมดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- 5) เชื่อมโยงมหาวิทยาลัยกับชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนาสีเขียว ถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม และสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการสร้างสังคมสีเขียวที่ยั่งยืน

## 2.3 เป้าหมาย/เป้าประสงค์โดยรวม (Strategic Goals)

- 1) บัณฑิตและครูที่สำเร็จการศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีสมรรถนะและจิตสำนึกสีเขียวที่วัดผลได้
- 2) มุ่งงานวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อ SDGs และ BCG Economy ในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่างอย่างต่อเนื่อง
- 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ทั้ง 5 แห่ง ได้รับการจัดอันดับ UI GreenMetric อยู่ในกลุ่มมหาวิทยาลัยสีเขียวชั้นนำของไทย หรือมาตรฐานสากลอื่นที่สอดคล้อง
- 4) มหาวิทยาลัยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ภายในปี พ.ศ. 2573
- 5) ชุมชนในพื้นที่บริการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีสมรรถนะและจิตสำนึกสีเขียววัดผลได้

## ส่วนที่ 3 รายละเอียดยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์

### 3.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 ผลิตและพัฒนาบัณฑิตและครูที่มีจิตสำนึก สมรรถนะ และพฤติกรรมสีเขียว

#### พันธกิจ

ผลิตบัณฑิตครูและพัฒนากำลังคนที่มีสมรรถนะวิชาชีพตามมาตรฐานครูสภา บัณฑิตการจิตสำนึกและสมรรถนะสีเขียวในกระบวนการผลิตครูเพื่อให้ครูเป็นกำลังสำคัญในการถ่ายทอดวัฒนธรรมสีเขียวสู่สังคม

#### เป้าหมาย/เป้าประสงค์

- 1.หลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่บูรณาการสมรรถนะสีเขียวได้รับรองตามมาตรฐานวิชาชีพ
- 2.บัณฑิตและครูที่สำเร็จการศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีสมรรถนะและจิตสำนึกสีเขียวที่วัดผลได้
- 3.มหาวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างทั้ง 5 แห่ง มีหลักสูตรผลิตครูสีเขียวบูรณาการร่วมกันสร้างสมรรถนะและจิตสำนึกสีเขียวบนเนื้อหาสาระรายวิชาอย่างน้อยสาขาวิชาครูหลักสูตรละ 3 รายวิชา

## กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินงาน

กลยุทธ์	แนวทางดำเนินงาน
1.บูรณาการสมรรถนะสีเขียวในหลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงหลักสูตรให้มีรายวิชาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืน</li> <li>- จัดกระบวนการเรียนรู้แบบ Project Based Learning ด้านสิ่งแวดล้อมในชุมชน</li> <li>- พัฒนาสมรรถนะการสิ่งแวดล้อมให้แก่อาจารย์ผู้สอน</li> </ul>
2.พัฒนาครูประจำการด้วยการฝึกอบรมสมรรถนะสีเขียว	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหลักสูตรระยะสั้น (Short Course) สำหรับครูประจำการด้านการจัดการเรียนรู้สีเขียว</li> <li>- พัฒนาโรงเรียนสาธิตเป็นต้นแบบ Green School</li> <li>- สร้างเครือข่ายครูสีเขียว (Green Teacher Network) ในเขตภาคเหนือตอนล่าง</li> </ul>
3.สร้างเครือข่ายความร่วมมือผลิตครูสีเขียว	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนา Platform แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง</li> <li>- บันทึกข้อตกลงระหว่างความร่วมมือกับหน่วยงานด้านสิ่งแวดล้อมในพื้นที่</li> <li>- จัดค่ายนักศึกษาครูสีเขียวร่วมกัน</li> </ul>

## ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	หน่วย
จำนวนหลักสูตรที่บูรณาการสมรรถนะสีเขียวได้รับการรับรอง	≥ ร้อยละ 80	ร้อยละ
ร้อยละของบัณฑิตครูที่ผ่านการประเมินสมรรถนะสีเขียว	เพิ่มขึ้นทุกปี	อันดับ/คะแนน
ร้อยละของนักศึกษาครูที่เข้าร่วมกิจกรรม Green Campus	≥ ร้อยละ 20 โครงการ	โครงการ
จำนวนโรงเรียนในเครือข่ายที่ได้รับการพัฒนาเป็น Green School	≥ ร้อยละ 30	ร้อยละ
จำนวนครูประจำการที่ผ่านการพัฒนาสมรรถนะสีเขียว	5 แห่ง	แห่ง

**โครงการหลัก ได้แก่** โครงการพัฒนาหลักสูตรครูสีเขียว โครงการค่ายนักศึกษาครูสีเขียว (เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง) โครงการโรงเรียนสาธิตต้นแบบ Green School และโครงการ Platform Green Teacher Network (เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง)

### 3.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 บูรณาการการเรียนการสอนและวิจัยด้านสิ่งแวดล้อมสู่ความยั่งยืน

#### พันธกิจ

พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน รวมทั้งสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมสีเขียวที่ตอบสนองต่อการพัฒนาท้องถิ่น

#### เป้าหมาย/เป้าประสงค์

1. ทุกหลักสูตรมีการบูรณาการเนื้อหาด้านสิ่งแวดล้อมหรือการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างน้อย 3 รายวิชา
2. มีงานวิจัยด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนที่นำไปใช้ประโยชน์ในพื้นที่ไม่น้อยกว่า 20 โครงการต่อปี
3. มีนวัตกรรมสีเขียวที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนาที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนและท้องถิ่น

#### กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินงาน

กลยุทธ์	แนวทางดำเนินงาน
1. พัฒนาหลักสูตรที่บูรณาการสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"><li>- ทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรทุกระดับให้สอดคล้องกับ SDGs (โดยเฉพาะมิติด้านสิ่งแวดล้อม)</li><li>- พัฒนารายวิชาบูรณาการ (Interdisciplinary Courses) ด้านสิ่งแวดล้อม</li><li>- จัดการเรียนรู้แบบ Service Learning ในชุมชน</li></ul>
2. สร้างระบบนิเวศการวิจัยด้านสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"><li>- จัดตั้งศูนย์วิจัยและนวัตกรรมสีเขียว (Green Research and Innovation Center)</li><li>- พัฒนากองทุนวิจัยสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน</li><li>- สร้างเครือข่ายนักวิจัยสีเขียวในเขตภาคเหนือตอนล่าง</li></ul>
3. ยกระดับคุณภาพงานวิจัยและนวัตกรรมสีเขียว	<ul style="list-style-type: none"><li>- พัฒนานักวิจัยด้านสิ่งแวดล้อมให้มีความรู้ระดับนานาชาติ</li><li>- สนับสนุนการตีพิมพ์งานวิจัยในวารสารระดับชาติและนานาชาติ</li><li>- พัฒนาระบบจัดการทรัพย์สินทางปัญญาด้านนวัตกรรมสีเขียว</li></ul>

#### ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	หน่วย
จำนวนของหลักสูตรที่บูรณาการ SDGs สอดคล้องมิติด้านสิ่งแวดล้อม อย่างน้อย 1 รายวิชา	≥ 3 รายวิชา	รายวิชา
จำนวนงานวิจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่ได้รับการตีพิมพ์ระดับชาติ/นานาชาติ	เพิ่มขึ้นทุกปี	อันดับ/จำนวน
จำนวนนวัตกรรมสีเขียวที่นำไปใช้ประโยชน์ในชุมชน	≥ ร้อยละ 20 โครงการ	โครงการ
มูลค่าทุนวิจัยด้านสิ่งแวดล้อมจากภายนอก	≥ ร้อยละ 30	ร้อยละ
จำนวนชุมชนที่ได้รับประโยชน์จากงานวิจัย	≥ 5 แห่ง	แห่ง

**โครงการหลัก ได้แก่** โครงการศูนย์วิจัยและนวัตกรรมสีเขียว (Green Innovation Hub) โครงการวิจัยบูรณาการ ราชภัฏเพื่อการพัฒนาสีเขียว (เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง) โครงการหลักสูตรบูรณาการ SDGs และโครงการทุนวิจัยนักศึกษาสีเขียว

### 3.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 บ่มเพาะวัฒนธรรมและจิตสำนึกสีเขียวแก่นักศึกษาและบุคลากร

#### พันธกิจ

บ่มเพาะวัฒนธรรมและจิตสำนึกสีเขียวในชุมชนมหาวิทยาลัยและชุมชนท้องถิ่น สร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมจิตสำนึกสีเขียว บ่มเพาะให้นักศึกษาและบุคลากรมีพฤติกรรม ค่านิยมที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

#### เป้าหมาย/เป้าประสงค์

- 1.บุคลากรและนักศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีจิตสำนึกและพฤติกรรมสีเขียววัดผลได้
- 2.มหาวิทยาลัยมีระบบ Carbon Footprint และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกไม่น้อยกว่าร้อยละ 20
- 3.กิจกรรมในมหาวิทยาลัยมีแนวปฏิบัติสีเขียวที่ชัดเจนและดำเนินการได้จริง

#### กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินงาน

กลยุทธ์	แนวทางดำเนินงาน
1.พัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมในมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดตั้งคณะกรรมการ Green Campus และกำหนดนโยบายสีเขียว</li> <li>- พัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานสากล เช่น SDGs / UI GreenMetric หรือ เกณฑ์มาตรฐานสากลอื่นที่สอดคล้อง</li> <li>- ติดตั้งพลังงานทดแทน (Solar Cell) และระบบ (Smart Energy)</li> </ul>
2.บ่มเพาะจิตสำนึกสีเขียวผ่านกิจกรรมนักศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาหลักสูตรปฐมนิเทศด้านวัฒนธรรมสีเขียวสำหรับนักศึกษาใหม่</li> <li>- จัดกิจกรรม Green Week/Zero Waste Campus/Green Challenge</li> <li>- สนับสนุนชมรมและองค์กรนักศึกษาด้านสิ่งแวดล้อม</li> <li>- สอดแทรกการปรับพฤติกรรมสีเขียวในทุกกิจกรรม</li> </ul>
3.พัฒนาบุคลากรด้านวัฒนธรรมสีเขียว	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดโครงการอบรมบุคลากรด้าน Green Office และ Eco-Friendly Workplace</li> <li>- กำหนดตัวชี้วัดสีเขียวในระบบการประเมินบุคลากร</li> <li>- สร้างแรงจูงใจและรางวัลสำหรับบุคลากรที่มีพฤติกรรมสีเขียวโดดเด่น เช่น Green Award</li> </ul>

#### ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	หน่วย
ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการอบรม Green Office	≥ ร้อยละ 80	ร้อยละ
ร้อยละการลดการใช้พลังงานไฟฟ้าของมหาวิทยาลัย	เพิ่มขึ้นทุกปี	อันดับ/จำนวน/ คะแนน
ปริมาณขยะที่ลดลงหรือนำกลับมาใช้ใหม่ต่อปี	≥ ร้อยละ 20	ร้อยละ
คะแนน UI GreenMetric ที่เพิ่มขึ้น หรือ เกณฑ์มาตรฐานอื่นที่สอดคล้อง	เพิ่มขึ้นทุกปี	อันดับ/จำนวน/ คะแนน
จำนวนกิจกรรม Green Campus ที่จัดขึ้นต่อปี	เพิ่มขึ้นทุกปี	อันดับ/จำนวน/ คะแนน

**โครงการหลัก** ได้แก่ โครงการ Green Campus (พลังงานสะอาดและการจัดการสีเขียว) โครงการ Zero Waste University โครงการ Green Staff and Student Award และโครงการ Carbon Footprint Monitoring System

### 3.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับการบริหารจัดการสีเขียวด้วยธรรมาภิบาลและนวัตกรรม

#### พันธกิจ

พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้วยธรรมาภิบาล บูรณาการแนวคิดสีเขียวในทุกกระบวนการบริหารและใช้นวัตกรรมดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

#### เป้าหมาย/เป้าประสงค์

1. มหาวิทยาลัยได้รับการจัดอันดับ UI GreenMetric หรือเกณฑ์พัฒนาอย่างยั่งยืน SDGs (มิติด้านสิ่งแวดล้อม) หรือเกณฑ์มาตรฐานสากลอื่นที่สอดคล้อง ในระดับดีขึ้นทุกปี
2. ระบบบริหารจัดการมาตรฐานผ่านเกณฑ์ เช่น เกณฑ์มาตรฐาน ISO 14001 หรือเทียบเท่า
3. มีนโยบายและแนวปฏิบัติสีเขียวที่ครอบคลุมด้านการบริหารองค์กร

#### กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินงาน

กลยุทธ์	แนวทางดำเนินงาน
1. พัฒนานโยบายและระบบบริหารสีเขียว	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดนโยบาย Green University อย่างเป็นทางการและสื่อสารไปยังหน่วยงานและบุคลากรทุกระดับ</li> <li>- พัฒนา Green Procurement Policy สำหรับการจัดซื้อจัดจ้าง</li> <li>- จัดทำ Green Budget ระบุงบประมาณด้านสิ่งแวดล้อมในแผนงบประมาณประจำปี</li> <li>- จัดให้มีงาน "Green University Expo" ประจำปีเพื่อแสดงผลงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> </ul>
2. นำนวัตกรรมดิจิทัลมาพัฒนาประสิทธิภาพและลดการใช้ทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาระบบ Smart Building และ Energy Management System</li> <li>- นำ AI และ Big Data มาใช้ในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม</li> <li>- ลดการใช้กระดาษด้วย Digital Office และ e-Document</li> </ul>
3. เสริมสร้างธรรมาภิบาลสีเขียว	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินผลการดำเนินงานด้านสีเขียวสอดคล้องตามหลักการตัวชี้วัด ITA</li> <li>- จัดทำรายงานความยั่งยืน (Sustainability Report) ประจำปี</li> <li>- สร้างกลไกการมีส่วนร่วมของนักศึกษาและบุคลากรในกำกับดูแลสีเขียว</li> </ul>

#### ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	หน่วย
คะแนน UI GreenMetric ที่เพิ่มขึ้น หรือ เกณฑ์มาตรฐานอื่นที่สอดคล้อง	เพิ่มขึ้นทุกปี	อันดับ/จำนวน/คะแนน
คะแนน ITA (Integrity and Transparency Assessment)	เพิ่มขึ้นทุกปี	อันดับ/จำนวน/คะแนน
ร้อยละการลดใช้กระดาษจากระบบ Digital Office	เพิ่มขึ้นทุกปี	อันดับ/จำนวน/คะแนน
จำนวนมาตรฐานสีเขียวที่ได้รับการรับรอง เช่น ISO 14001 / Green Office ฯลฯ	≥ 1 มาตรฐาน	จำนวน
จำนวนงบประมาณที่จัดสรรเพื่อกิจกรรมสีเขียว (ต่อเนื่อง)	ทุกปี	อันดับ/จำนวน/คะแนน

**โครงการหลัก ได้แก่** โครงการ Smart Green Campus Management System โครงการ Digital Transformation for Green University โครงการ Sustainability Report และ Green Governance และโครงการรับรอง ISO 14001 สำหรับมหาวิทยาลัย

### 3.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 พันธกิจสัมพันธ์และขยายผลวัฒนธรรมสีเขียวสู่ชุมชนท้องถิ่น

#### พันธกิจ

เชื่อมโยงมหาวิทยาลัยกับชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนาสีเขียว ถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม และสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการสร้างสังคมสีเขียวที่ยั่งยืน

#### เป้าหมาย/เป้าประสงค์

1. ชุมชนในพื้นที่บริการของมหาวิทยาลัยไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 มีโครงการหรือกิจกรรมสีเขียวที่ริเริ่มด้วยตนเอง
2. มีเครือข่ายความร่วมมือด้านสิ่งแวดล้อมกับภาครัฐ เอกชน และชุมชน ครอบคลุมทุกจังหวัดในเขตบริการ
3. ชุมชนต้นแบบสีเขียวที่มหาวิทยาลัยสนับสนุนสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ให้ชุมชนอื่นได้

#### กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินงาน

กลยุทธ์	แนวทางดำเนินงาน
1. พัฒนาชุมชนต้นแบบสีเขียวในพื้นที่บริการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คัดเลือกชุมชนนำร่องและจัดทำแผนพัฒนาชุมชนสีเขียว</li> <li>- บูรณาการงานวิจัยและบริการวิชาการเพื่อแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมในชุมชน</li> <li>- จัดตั้งศูนย์เรียนรู้ชุมชนสีเขียว (Green Learning Center)</li> </ul>
2. สร้างเครือข่ายความร่วมมือสีเขียวกับทุกภาคส่วน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความร่วมมือกับ อปท. จังหวัด และหน่วยงานท้องถิ่นในการพัฒนาสิ่งแวดล้อม</li> <li>- เชื่อมโยงกับภาคเอกชนในโครงการ CRS ด้านสิ่งแวดล้อม</li> <li>- พัฒนาเครือข่ายนักอนุรักษ์ท้องถิ่นในระดับจังหวัด</li> </ul>
3. ถ่ายทอดองค์ความรู้สีเขียวสู่ชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับประชาชนทั่วไป</li> <li>- จัดทำสื่อการเรียนรู้ด้านสิ่งแวดล้อมในรูปแบบ Online และ Offline</li> <li>- ส่งเสริมให้ชุมชนใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการดูแลสิ่งแวดล้อม</li> </ul>

#### ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	หน่วย
จำนวนชุมชนต้นแบบสีเขียวในพื้นที่	เพิ่มขึ้นทุกปี	อันดับ/จำนวน/คะแนน
ร้อยละของชุมชนที่มีโครงการสิ่งแวดล้อมเกิดจากการสนับสนุนของมหาวิทยาลัย	เพิ่มขึ้นทุกปี	อันดับ/จำนวน/คะแนน
จำนวนภาคีเครือข่ายสีเขียวที่ร่วมดำเนินงาน	เพิ่มขึ้นทุกปี	อันดับ/จำนวน/คะแนน
จำนวนประชาชนที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านสิ่งแวดล้อม	เพิ่มขึ้นทุกปี	อันดับ/จำนวน/คะแนน
ผลลัพธ์ด้านสิ่งแวดล้อมในพื้นที่วัดได้ (เช่น ชยะลดลง คุณภาพน้ำดีขึ้น เป็นต้น)	เพิ่มขึ้นทุกปี	อันดับ/จำนวน/คะแนน

**โครงการหลัก** ได้แก่ โครงการชุมชนต้นแบบสีเขียว โครงการ Green Community Learning Center โครงการ Green Knowledge Transfer Community และโครงการ Green Partnership Network มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง

---

#### ส่วนที่ 4 แผนการดำเนินงาน (แผนดำเนินการระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว)

1) แผนระยะสั้น ระยะ 2 ปี เช่น จัดตั้งคณะกรรมการบริหารแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสีเขียว เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง กำหนดนโยบาย Green University อย่างเป็นทางการและประกาศใช้ พัฒนาระบบวัดค่า Green Index และ Carbon Footprint ของมหาวิทยาลัย เริ่มโครงการนำร่อง Green Campus และชุมชนต้นแบบสีเขียว และปรับปรุงหลักสูตรให้มีสมรรถนะสีเขียวอย่างน้อย 1 รายวิชา ในทุกหลักสูตร เป็นต้น

2) แผนระยะปานกลาง ระยะ 3 ปี เช่น ขยายผลโครงการนำร่องสู่ทุกคณะ/สาขาวิชาและชุมชนเป้าหมาย สมัครเข้ารับการประเมิน UI GreenMetric อย่างเป็นทางการ หรือ เกณฑ์การพัฒนาอย่างยั่งยืน SDGs เลือกมิติด้านสิ่งแวดล้อมหรือมาตรฐานสากลอื่นที่สอดคล้อง จัดตั้งศูนย์วิจัยและนวัตกรรมสีเขียวระดับเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง พัฒนาระบบ Smart Energy และ Green Infrastructure ในมหาวิทยาลัย และขยายเครือข่ายชุมชนสีเขียวครอบคลุมทุกจังหวัดในเขตบริการ เป็นต้น

3) แผนระยะยาว ระยะ 5 ปี เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่างเป็นที่ยอมรับในระดับชาติด้านมหาวิทยาลัยสีเขียว เช่น บรรลุเป้าหมาย Carbon Neutrality Campus อย่างน้อย 1 ใน 5 มหาวิทยาลัย เครือข่ายชุมชนสีเขียวในภาคเหนือตอนล่างมีความเข้มแข็งและยั่งยืน มีหลักสูตรการเรียนการสอนสีเขียวที่เป็นต้นแบบระดับประเทศ และสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่างที่วัดผลได้ เป็นต้น

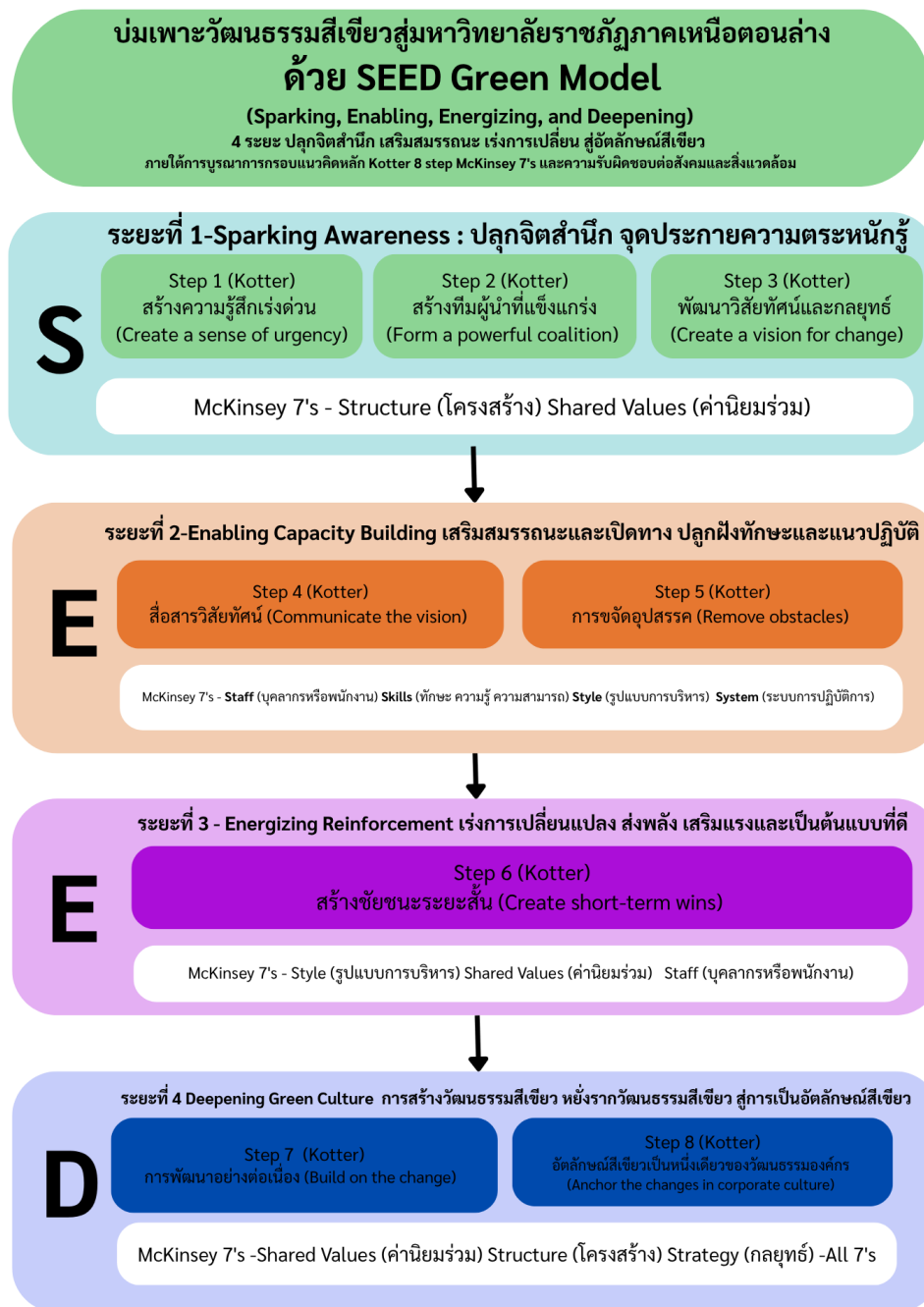
## ส่วนที่ 5 แนวทางการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ด้วยการบ่มเพาะวัฒนธรรมสีเขียวสู่มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ด้วย SEED Green Model

จากการศึกษาเรื่องการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ในการสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียวของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ได้สรุปแนวทางการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่างในการสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียว เพื่อบ่มเพาะวัฒนธรรมสีเขียวสู่มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง โดยการสร้างค่านิยมรักสิ่งแวดล้อมให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร บุคลากร นักศึกษา ไปจนถึงเยาวชนและชุมชนในพื้นที่ ผ่านการขับเคลื่อนแบบมีส่วนร่วม มุ่งมั่นและสอดแทรกในทุกภารกิจ เน้นบูรณาการองค์ความรู้ ทำงานเป็นเครือข่าย และปลูกฝังสร้างคนรุ่นใหม่ที่มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การนำข้อเสนอแนะอันหลากหลายเหล่านี้มาประยุกต์ใช้ จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถวางแผนและดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของทุกฝ่าย นำไปสู่การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืนทั้งในเชิงสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และคุณภาพชีวิต ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ตลอดจนเป็นแบบอย่างของการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อขับเคลื่อนการเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวที่ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง โดยบูรณาการจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บุคลากร นักศึกษา และบุคคลภายนอก ประกอบกับหลักการแนวคิดจากทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (Kotter's 8-Step Change Model (1996) และแนวคิด 7s' ของ McKinsey รวมถึงนำทฤษฎีอื่นมาประกอบในการปฏิบัติ เช่น แนวคิดการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) แนวคิดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Theory) แนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership Management) แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แนวคิดการวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) แนวคิดการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) และแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) มาประกอบเป็นเครื่องมือสนับสนุน ทั้งการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการนำแผนสู่การปฏิบัติ

ทั้งนี้ การมุ่งกระบวนกรบ่มเพาะวัฒนธรรมสีเขียว ปลูกฝังค่านิยมจิตสำนึกรักสิ่งแวดล้อม ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งการศึกษาสู่วัฒนธรรมสีเขียว โดยนำกรอบแนวคิดหลัก ได้แก่ กรอบแนวคิด 7 องค์ประกอบ (7's ของ Mckinsey) กับ 8 ขั้นตอน ตามกรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Kotter's 8-Step Change Model (1996) จึงแบ่งขั้นตอนการบริหารจัดการการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ กำหนดเป็น “การบ่มเพาะวัฒนธรรมสีเขียวด้วย SEED Green Model (Sparking, Enabling, Energizing, and Deepening)” ซึ่งกำหนดเป็น 4 ระยะเวลา “ปลูกจิตสำนึก เสริมสมรรถนะ เร่งการเปลี่ยน สู่อัตลักษณ์สีเขียว” ดังภาพที่ 1 และภาพที่ 2 ดังนี้

การบ่มเพาะวัฒนธรรมสีเขียวสู่มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง  
ด้วย SEED Green Model (Sparking, Enabling, Energizing, and Deepening)  
“ปลูกจิตสำนึก เสริมสมรรถนะ เร่งการเปลี่ยน สู่อัตลักษณ์สีเขียว”

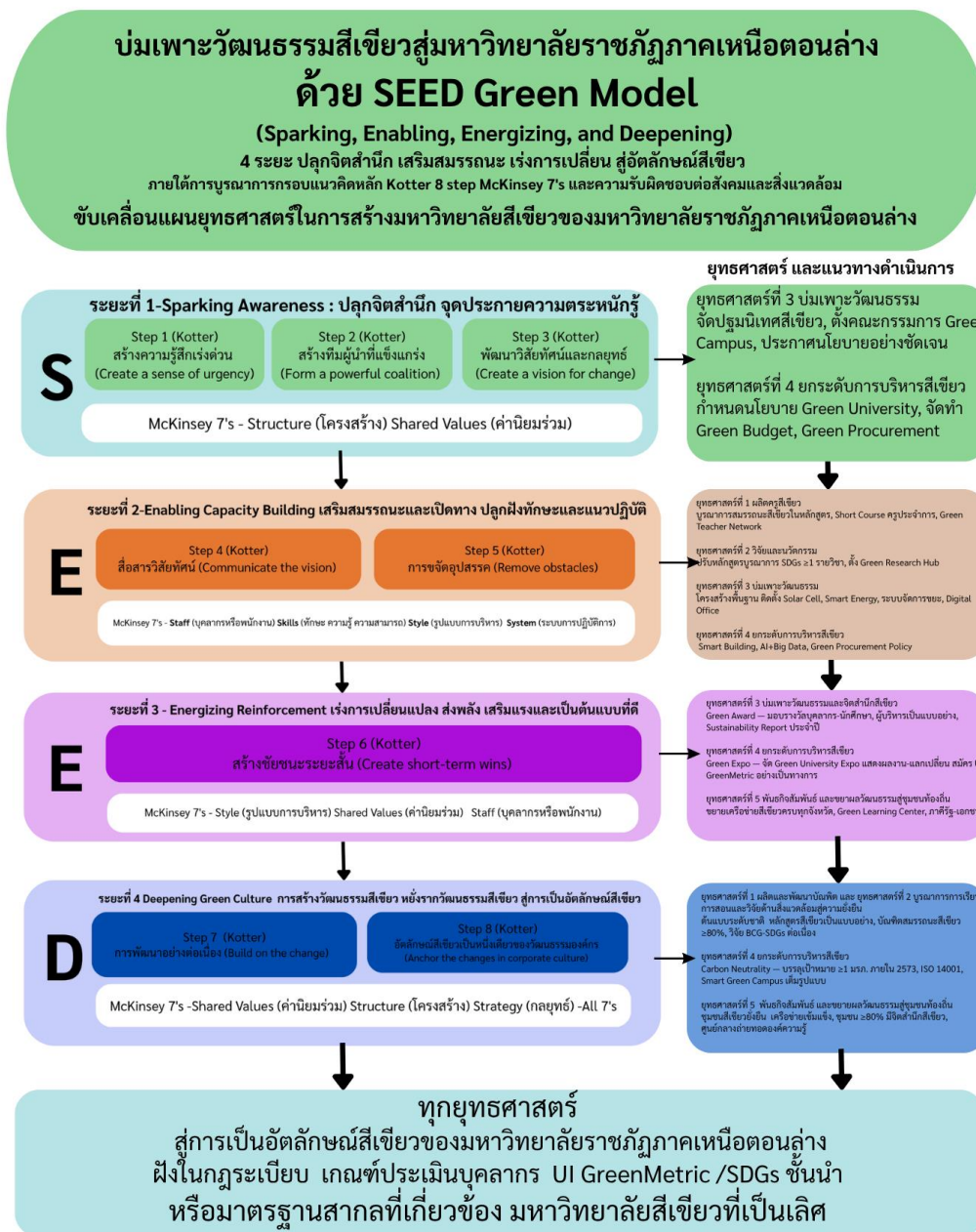
ภายใต้การบูรณาการกรอบแนวคิดหลัก Kotter 8 step McKinsey 7's และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 1 บ่มเพาะวัฒนธรรมสีเขียวสู่มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ด้วย SEED Green Model

การบ่มเพาะวัฒนธรรมสีเขียวสู่มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง  
 ด้วย SEED Green Model (Sparking, Enabling, Energizing, and Deepening)  
 “ปลุกจิตสำนึก เสริมสมรรถนะ เร่งการเปลี่ยน สู่อัตลักษณ์สีเขียว”

ภายใต้การบูรณาการกรอบแนวคิดหลัก Kotter 8 step McKinsey 7's และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม  
 ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ในการสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียวของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง



ภาพที่ 2 บ่มเพาะวัฒนธรรมสีเขียวสู่มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ด้วย SEED Green Model  
 ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ในการสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียวของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง

จากภาพที่ 1 และ ภาพที่ 2 สามารถอธิบายความหมายและแนวทางการนำหลักการการบ่มเพาะวัฒนธรรมสีเขียวด้วย SEED Green Model (Sparking, Enabling, Energizing, and Deepening)” ได้ ดังนี้

1. ความหมาย การบ่มเพาะวัฒนธรรมสีเขียวสู่มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ด้วย SEED Green Model (Cultivating Green Culture in of Rajabhat Universities in the Lower Northern Region of Thailand through the SEED Green Model : Sparking, Enabling, Energizing, and Deepening) หมายถึง กระบวนการบ่มเพาะวัฒนธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีแบบแผนและขั้นตอนชัดเจน 4 ระยะ ได้แก่ ปลุกจิตสำนึก เสริมสมรรถนะ เร่งการเปลี่ยน สู่อัตลักษณ์สีเขียว เป็นวัฒนธรรมองค์กรในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง โดยแยกอธิบายทีละส่วน ดังนี้

**"การบ่มเพาะ"** หมายถึง กระบวนการที่การค่อยๆ ปลุก ดูแล และหล่อเลี้ยงให้เติบโตจากภายใน เหมือนการบ่มเมล็ดพันธุ์จนงอกงามเป็นต้นไม้ที่แข็งแรง ค่อยเปลี่ยนแปลงจากภายใน

**"วัฒนธรรมสีเขียว"** หมายถึง ระบบความคิด ค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ชิมช้อยู่ในวิถีชีวิตประจำวันของบุคลากร และนักศึกษา จนกลายเป็นอัตลักษณ์ที่โดดเด่นของมหาวิทยาลัย

**"มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง"** หมายถึง กลุ่มเป้าหมายเฉพาะเจาะจง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ซึ่งมีบริบทร่วมกัน

**"SEED Green Model"** หมายถึง กรอบแนวคิดและเครื่องมือที่ออกแบบขึ้นเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในการสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียว โดยบูรณาการจากแนวคิดหลัก การบริหารการเปลี่ยนแปลง Kotter 8-Step Change Model และแนวคิดหลักในการจัดการยุทธศาสตร์ McKinsey 7s โมเดลที่ช่วยสร้างองค์กรอย่างยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เข้าด้วยกัน แบ่งเป็น 4 ระยะ ตามตัวอักษรที่กำหนด S-E-E-D

ซึ่งความหมายเชิงอุปมาอุปไมยของคำว่า SEED ที่แปลว่า เมล็ด หมายถึง การหีบเมล็ดพันธุ์ไปปลูก บ่มเพาะ แล้วดูแลให้เติบโต จนงอกงามกลายเป็นต้นไม้ใหญ่อย่างยั่งยืน ซึ่งเปรียบได้กับการบ่มเพาะวัฒนธรรมสีเขียวกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรสู่อัตลักษณ์สีเขียวที่ยั่งยืน

2. คำอธิบาย SEED Green Model ประกอบด้วย 4 ระยะ ได้แก่ ปลุกจิตสำนึก เสริมสมรรถนะ เร่งการเปลี่ยน สู่อัตลักษณ์ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1) ระยะที่ 1 การปลุกจิตสำนึก จุดประกายความตระหนักรู้ (Sparking Awareness)

เริ่มจากการสร้างความรู้ความเข้าใจ ในการสื่อสารให้คนในองค์กรเข้าร่วมว่า “ทำไมต้องสีเขียว” ก่อนที่จะเปลี่ยนพฤติกรรม ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องประกาศนโยบายอย่างชัดเจนและสื่อสารอย่างต่อเนื่องผ่านทุกช่องทาง ควบคู่กับการจัดกิจกรรมสร้างความตระหนักให้บุคลากรและนักศึกษาเห็นผลกระทบของปัญหาสิ่งแวดล้อมกับชีวิตจริงในท้องถิ่น กำหนดเป้าหมายให้บุคลากรรับรู้ ถึงทิศทาง เป้าหมาย และระยะเวลา ซึ่งมุ่งเน้นบทบาทตามโครงสร้างองค์กร (Structure) และค่านิยมร่วม (Shared Values)

และกำหนดขอบเขตที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 ปมเพาะวัฒนธรรมและจิตสำนึกสีเขียวแก่นักศึกษาและบุคลากร เช่น การจัดปฐมนิเทศสีเขียว ตั้งคณะกรรมการ Green Campus ประกาศนโยบายอย่างชัดเจน และยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับการบริหารสีเขียวด้วยธรรมาภิบาลและนวัตกรรม เช่น กำหนดนโยบาย Green University จัดทำ Green Budget, และ Green Procurement เป็นต้น

โดยในระยะที่ 1 การปลูกจิตสำนึก จุดประกายความตระหนักรู้ ดำเนินการได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 สร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Create a sense of urgency) สร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ความรู้สึกเร่งด่วนที่ชัดเจนสำหรับการปลูกฝังวัฒนธรรมสีเขียว สำหรับการจัดการมหาวิทยาลัยสีเขียว สอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานสากล UI Green และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDGs ผู้นำจำเป็นต้องแสดงให้เห็นชัดเจนถึงความมุ่งมั่น และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทุกสถานการณ์ ถึงโอกาสที่อาจพลาดไปหรือความเสี่ยงหรือปัญหาสิ่งแวดล้อมที่องค์กรต้องเผชิญหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น การสร้างความตระหนักถึงสถานการณ์เหล่านี้จะกระตุ้นให้บุคลากรหรือพนักงานรับรู้ถึงความจำเป็นและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

- ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำที่แข็งแกร่ง (Form a powerful coalition) ทีมผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความสามารถ มีอำนาจ และได้รับความเชื่อมั่นจากบุคลากรในองค์กร ทีมผู้นำเป็นหัวใจหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรคัดเลือกทีมงาน ผู้ที่มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการนำทีม เสริมทักษะเฉพาะทางในการปลูกฝังวัฒนธรรมสีเขียว สำหรับการจัดการมหาวิทยาลัยสีเขียว สอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานสากล UI Green และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDGs เพื่อสร้างความร่วมมือและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ถูกต้อง

- ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Create a vision for change) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน “เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง มหาวิทยาลัยสีเขียวชั้นนำแห่งการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน สร้างบัณฑิตคุณภาพสูงที่มีจิตสาธารณะและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อชุมชนและประเทศชาติ” และกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่างสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว

การเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลประสบความสำเร็จได้เมื่อองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีการเสริมสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ที่กำหนดจึงเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรหรือพนักงานทุกคนเห็นถึงภาพรวมของสิ่งที่องค์กรกำหนดแนวทางและวิธีการที่จะไปถึงเป้าหมายนั้น นอกจากนี้ การกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจนสำหรับสนับสนุนวิสัยทัศน์ จะเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ทั้งนี้ ในระยะที่ 1 การปลูกจิตสำนึก จุดประกายความตระหนักรู้ การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์เชิงคุณภาพ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีนโยบาย Green University อย่างเป็นทางการและสื่อสารครบทุกระดับ คณะกรรมการ Green Campus ทำงานจริง มีวิสัยทัศน์และทิศทางร่วมกัน บุคลากรและนักศึกษาเริ่มตระหนักถึงวิกฤตสิ่งแวดล้อมและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และตัวชี้วัดที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง 5 แห่ง มีการประกาศนโยบายสีเขียวอย่างเป็นทางการ มีอย่างน้อย 1 ระบบในการวัดประเมิน Green Index, Carbon Footprint พร้อมใช้ และมีอย่างน้อย 1 โครงการนำร่องเริ่มดำเนินการ Green Campus

## 2) ระยะที่ 2 เสริมสมรรถนะและเปิดทาง ปลุกฝังทักษะและแนวปฏิบัติ (Enabling Capacity Building)

เมื่อบุคลากรหรือพนักงานมีความตระหนักรู้ ต้องส่งเสริมและกระตุ้น ให้บุคลากรหรือพนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติจริง โดยสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตร Green Office หรือ Green Campus ให้กับบุคลากรทุกระดับ เพิ่มขีดความสามารถชุมชนในการจัดการทรัพยากรและมลพิษ ผ่านการบริการวิชาการแบบร่วมสร้าง พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและภูมิทัศน์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ยกกระดับสู่มาตรฐานสากล เป็นต้นแบบในการปฏิบัติสีเขียวและการจัดการเชิงนิเวศ ได้แก่ การปรับภูมิทัศน์และสิ่งก่อสร้าง เพิ่มพื้นที่สีเขียว ออกแบบเพื่อการอนุรักษ์พลังงาน การลงทุนในเทคโนโลยีประหยัดพลังงาน พลังงานหมุนเวียน การจัดการขยะและน้ำเสีย และปรับกระบวนการงานสู่ระบบดิจิทัล องค์กรแห่งนวัตกรรม ลดการใช้กระดาษ เพิ่มการทำงานทางไกล จัดซื้อจัดจ้างสีเขียว คัดเลือกผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม กำหนดแนวปฏิบัติสีเขียวในชีวิตประจำวัน เช่นการคัดแยกขยะ การประหยัดพลังงาน การจัดซื้อจัดจ้างสีเขียว และให้นักศึกษาดูงานกิจกรรมสิ่งแวดล้อมเข้ากับการเรียนการสอน และการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ และ “ต้องทำให้แนวปฏิบัติสีเขียวในชีวิตประจำวันนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติ ไม่ใช่ภาระเพิ่ม” ซึ่งมุ่งเน้นบทบาทของบุคลากรหรือพนักงาน (Staff) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills) รูปแบบการบริหาร (Style) และระบบปฏิบัติการ (System)

และกำหนดขอบเขตที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 ผลิตและพัฒนาบัณฑิตและครูที่มีจิตสำนึกสมรรถนะ และพฤติกรรมสีเขียว เช่น บูรณาการสมรรถนะสีเขียวในหลักสูตร หลักสูตรระยะสั้น ครูประจำการ Green Teacher Network เป็นต้น ยุทธศาสตร์ที่ 2 บูรณาการการเรียนการสอนและวิจัยด้านสิ่งแวดล้อมสู่ความยั่งยืน เช่น ปรับหลักสูตรบูรณาการ SDGs  $\geq 1$  รายวิชา ตั้ง Green Research Hub เป็นต้น ยุทธศาสตร์ที่ 3 บ่มเพาะวัฒนธรรมและจิตสำนึกสีเขียวแก่นักศึกษาและบุคลากร เช่น โครงสร้างพื้นฐาน ติดตั้ง Solar Cell, Smart Energy, Digital Office และระบบจัดการขยะ เป็นต้น และยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกกระดับการบริหารสีเขียวด้วยธรรมาภิบาลและนวัตกรรม เช่น Smart Building, AI กับ Big Data, Green Procurement Policy เป็นต้น

- ขั้นตอนที่ 4 สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicate the vision) ใช้ทุกช่องทางสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ จากการศึกษาการจัดการมหาวิทยาลัยสีเขียวที่สอดคล้องกับเกณฑ์ UI Green Metric และเกณฑ์การพัฒนาอย่างยั่งยืน SDGs พบจุดที่ควรส่งเสริมคือการสื่อสารนโยบายลงสู่บุคลากรทุกระดับ ทำให้การสื่อสารเป็นทักษะที่สำคัญในการส่งเสริมและพัฒนา และเป็นกระบวนการสำคัญที่ต้องเป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้นำและทีมงาน แม้ว่าจะมีวิสัยทัศน์ที่ยอดเยี่ยม แต่หากไม่มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์นั้นก็อาจไม่ได้รับความเข้าใจจากบุคลากรหรือพนักงาน (S-Skills ทักษะ ความรู้ ความสามารถ) ผู้นำต้องสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและเป็นประจำ ทั้งผ่านการประชุม การประกาศ การลงมือปฏิบัติ หรือช่องทางการสื่อสารอื่นๆ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจตรงกันและเห็นทิศทางร่วมกัน

- ขั้นตอนที่ 5 การขจัดอุปสรรค (Remove obstacles) เป็นการเพิ่มอำนาจให้บุคลากรหรือพนักงาน หรือมุ่งเน้นในการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถให้กับทีมงาน บุคลากรหรือพนักงาน พร้อมทั้งการขจัดอุปสรรค และสนับสนุนให้ลงมือทำของบุคลากรหรือพนักงาน (S-Skills ทักษะ ความรู้ ความสามารถ) พร้อมทั้งการพัฒนา ระบบการบริหารจัดการ (S-System ระบบการปฏิบัติการ) ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การสร้างหลักสูตรและการเรียนการสอนสีเขียว ประสบการณ์เรียนรู้แบบบูรณาการ มุ่งพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และการคิดอย่างยั่งยืน ได้แก่ ปรับปรุงหลักสูตรทุกระดับ

สอดคล้องแนวคิดความยั่งยืนเข้าไปในรายวิชาบังคับ พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นการลงมือปฏิบัติ เชื่อมโยงกับสถานการณ์จริง เน้นแก้ปัญหาเชิงพื้นที่ ใช้กิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะผู้ประกอบการสีเขียว ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม ส่งเสริม โครงการบริการวิชาการบูรณาการกับการเรียนการสอน นักศึกษาทำงานร่วมกับชุมชน การเปลี่ยนแปลงย่อมมาพร้อมกับ อุปสรรค ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของโครงสร้างองค์กร กระบวนการ ระบบการปฏิบัติการ หรือนโยบายที่ล้าสมัย ผู้นำต้องมี บทบาทในการระบุและแก้ไขอุปสรรคเหล่านี้ให้ทันสถานการณ์ เพื่อไม่ให้ขัดขวางกระบวนการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ การ สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะวัฒนธรรมสีเขียว และเปิดกว้างสำหรับการรับฟังความคิดเห็นจะช่วยลดความตึงเครียดในช่วงของการเปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ ในระยะที่ 2 เสริมสมรรถนะและเปิดทาง ปลูกฝังทักษะและแนวปฏิบัติ ที่ดำเนินการตามแผน ยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์เชิงคุณภาพ ได้แก่ หลักสูตรทุกระดับมีเนื้อหาสิ่งแวดล้อมบูรณาการ ครูสีเขียวพร้อมถ่ายทอดสู่สังคม โครงสร้างพื้นฐานสีเขียว (Solar Cell, Smart Energy, Zero Waste) เริ่มใช้งาน ระบบบริหารงานดิจิทัล และลดการใช้กระดาษ และตัวชี้วัดที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ได้รายวิชาสิ่งแวดล้อม อย่างน้อย 1 รายวิชาในทุกหลักสูตร บุคลากรอย่างน้อยร้อยละ 80 ผ่านการอบรมสำนักงานสีเขียว Green Office โครงการวิจัยด้านสิ่งแวดล้อม อย่างน้อย 20 โครงการ ต่อปี และมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง มีการบูรณาการการสร้างสมรรถนะและจิตสำนึกในเนื้อหาสาระรายวิชาอย่างน้อย หลักสูตรละ 3 รายวิชา

3) ระยะที่ 3 เร่งการเปลี่ยนแปลง ส่งพลัง เสริมแรงและเป็นต้นแบบที่ดี (Energizing Reinforcement) การ ปลูกฝังวัฒนธรรมสีเขียว จะฝังลงลึกได้ต้องอาศัยกลไกเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง มีการยกย่องบุคลากรและนักศึกษาที่มี พฤติกรรมสีเขียวดีเด่น การให้ผู้บริหาร บุคลากร หรือพนักงานเป็นแบบอย่างชัดเจน การจัดพื้นที่และโครงสร้างพื้นฐานที่ เอื้อต่อพฤติกรรมสีเขียว เช่นการคัดแยกขยะที่เข้าถึงง่าย ระบบขนส่งภายในที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงการรายงานผล การดำเนินงานต่อสาธารณะเพื่อสร้างความภาคภูมิใจร่วม ซึ่งมุ่งเน้นบทบาทของรูปแบบการบริหาร (Style) ค่านิยมร่วม (Shared Values) และ บุคลากรหรือพนักงาน (Staff)

และกำหนดขอบเขตที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 บ่มเพาะวัฒนธรรมและจิตสำนึกสีเขียวแก่นักศึกษาและ บุคลากร เช่น Green Award มอบรางวัลบุคลากร-นักศึกษา ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง และSustainability Report ประจำปี เป็นต้น และ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับการบริหารสีเขียวด้วยธรรมาภิบาลและนวัตกรรม เช่น Green Expo หรือจัด Green University Expo แสดง ผลงานแลกเปลี่ยน สมัคร UI GreenMetric อย่างเป็นทางการ เป็นต้น และยุทธศาสตร์ที่ 5 พันธกิจสัมพันธ์และขยายผลวัฒนธรรมสู่ ชุมชนท้องถิ่น เช่น ขยายเครือข่ายสีเขียวครบทุกจังหวัด Green Learning Center ภาควิชาเครือข่าย เป็นต้น

- ขั้นตอนที่ 6 สร้างชัยชนะระยะสั้น (Create short-term wins) สร้างความสำเร็จเล็กๆ เพื่อสร้างขวัญและ กำลังใจ การบรรลุเป้าหมายระยะสั้นช่วยสร้างแรงจูงใจและทำให้บุคลากรเห็นถึงความคืบหน้าของการเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรกำหนด เป้าหมายย่อยที่สามารถบรรลุได้ในระยะสั้น และแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นกำลังนำไปสู่ความสำเร็จ การฉลองความสำเร็จระยะ สั้นเหล่านี้จะช่วยสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรหรือพนักงานมีความมุ่งมั่นและพร้อมที่จะก้าวไปต่อจนถึงบรรลุเป้าหมาย เช่น การจัด รางวัล Green Award

ทั้งนี้ ในระยะที่ 3 เสริมสมรรถนะและเปิดทาง ปลุกฝังทักษะและแนวปฏิบัติ ภายในระยะ 3-4 ปี ที่เริ่มดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์เชิงคุณภาพ ได้แก่ วัฒนธรรมสีเขียวเริ่มซึมซับในพฤติกรรมประจำวันของบุคลากรและนักศึกษา เครือข่ายชุมชนสีเขียวครอบคลุมทุกจังหวัดในเขตบริการ และมหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับในระดับชาติจากการจัดอันดับเกณฑ์มาตรฐานสากล และตัวชี้วัดที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ คะแนนการจัดอันดับ UI GreenMetric หรือ SDGs (มิติสิ่งแวดล้อม) หรือเกณฑ์มาตรฐานสากลอื่นที่ได้รับการยอมรับระดับชาติ และนานาชาติ เพิ่มขึ้นทุกปี การปล่อยก๊าซเรือนกระจก อย่างน้อยร้อยละ 20 การได้รับรองมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง เช่น ISO 14001, UI GreenMetric, SDGs หรือโดดเด่นด้านสิ่งแวดล้อม อย่างน้อย 1 แห่ง และในทุกจังหวัดที่เป็นพื้นที่บริการเป็นชุมชนต้นแบบสีเขียว

4) ระยะที่ 4 การสร้างวัฒนธรรมสีเขียว หยั่งรากวัฒนธรรมสีเขียว สู่การเป็นอัตลักษณ์สีเขียว (Deepening Green Culture) ขั้นนี้ทำให้วัฒนธรรมสีเขียว เป็นอัตลักษณ์สีเขียวของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยบรรจุแนวคิดสีเขียวลงในกฎระเบียบ ข้อบังคับ และเกณฑ์การประเมินบุคลากรหรือพนักงาน อย่างเป็นทางการ กำหนดให้จิตสำนึกสิ่งแวดล้อมเป็นหนึ่งในอัตลักษณ์ของบัณฑิตราชภัฏ สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อขยายผลสู่สังคม ได้แก่ การเสริมสร้างความร่วมมือภายในเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งปันแนวปฏิบัติ ทรัพยากร สร้างเครือข่ายพันธมิตรกับภาครัฐ ภาคเอกชน ประชาสังคม ในการขับเคลื่อนประเด็นความยั่งยืน มีบทบาทนำในการผลักดันนโยบาย แผนพัฒนาจังหวัด ตลอดจนยุทธศาสตร์ชาติ เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ถ่ายทอดองค์ความรู้ ให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานอื่นๆ ที่สนใจ และขยายวัฒนธรรมออกสู่ชุมชนผ่านการบริการวิชาการ จนวัฒนธรรมสีเขียวกลายเป็นอัตลักษณ์สีเขียวของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลายเป็นสิ่งที่ทำเป็นปกติ ซึ่งมุ่งเน้นบทบาทตามแนวคิดของ McKinsey 7's ได้แก่ โดยมุ่งเน้น ค่านิยมร่วม (Shared Values) โครงสร้างองค์กร (Structure) และกลยุทธ์ (Strategy) และอีก 4's ได้แก่ รูปแบบการบริหาร (Style) บุคลากรหรือพนักงาน (Staff) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills) และระบบปฏิบัติการ (System)

และกำหนดขอบเขตที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 ผลิตและพัฒนาบัณฑิตและครูที่มีจิตสำนึกสมรรถนะ และพฤติกรรมสีเขียว และยุทธศาสตร์ที่ 2 บูรณาการเรียนการสอนและวิจัยด้านสิ่งแวดล้อมสู่ความยั่งยืน เช่น หลักสูตรสีเขียวเป็นแบบอย่าง บัณฑิตสมรรถนะสีเขียว และผลงานวิจัยด้าน BCG และ SDGs อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับการบริหารสีเขียวด้วยธรรมาภิบาลและนวัตกรรม เช่น Carbon Neutrality บรรลุเป้าหมาย  $\geq 1$  มรท. ภายใน 2573, ISO 14001, Smart Green Campus เต็มรูปแบบ เป็นต้น และยุทธศาสตร์ที่ 5 พันธกิจสัมพันธ์และขยายผลวัฒนธรรมสู่ชุมชนท้องถิ่น เช่น ชุมชนสีเขียวยั่งยืน เครือข่ายเข้มแข็ง ชุมชน  $\geq 80\%$  มีจิตสำนึกสีเขียว ศูนย์กลางถ่ายทอดองค์ความรู้ เป็นต้น

- ขั้นตอนที่ 7 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Build on the change) เป็นการต่อยอดการเปลี่ยนแปลง ใช้ความสำเร็จสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ใหญ่ขึ้น ความสำเร็จระยะสั้นเป็นเพียงก้าวแรก ผู้นำต้องใช้แรงกระตุ้นจากชัยชนะเหล่านี้มาต่อยอดเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ลึกซึ้ง ควรหลีกเลี่ยงการพึงพอใจเพียงแค่ผลลัพธ์เริ่มต้น แต่ต้องนำความสำเร็จเหล่านี้ไปสร้างการปรับปรุงต่อเนื่องเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่อย่างยั่งยืน กระตุ้นสู่ความสำเร็จในระดับสากลหรือสูงขึ้นหรือจนได้รับการยอมรับในระดับชาติ และส่งเสริมการปลุกฝังวัฒนธรรมสีเขียว การขับเคลื่อนวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจหมุนเวียน พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ได้แก่ งานวิจัยนวัตกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม

และกำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางการวิจัย มุ่งแก้ปัญหาสำคัญ เช่น ขยะ มลพิษ พลังงานหมุนเวียน บูรณาการศาสตร์ เช่น วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม สร้างงานวิจัยที่สมบูรณ์ สร้างแรงจูงใจและกลไกการสนับสนุนการวิจัย เช่น ทุน อุปกรณ์ แหล่งเผยแพร่ผลงาน และผลักดันให้เกิดการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงนโยบาย พาณิชย์ชุมชน

- ขั้นตอนที่ 8 อัตลักษณ์สีเขียวเป็นหนึ่งในเดียวของวัฒนธรรมองค์กร (Anchor the changes in corporate culture) ปลุกฝังค่านิยมสีเขียวสู่วัฒนธรรมองค์กร ผ่านการมีส่วนร่วมในทุกระดับ สร้างวัฒนธรรมแห่งความยั่งยืน ปลุกฝังจิตสำนึกรักษ์โลก ได้แก่ ผู้บริหารประกาศนโยบายและเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวอย่างชัดเจน สื่อสารวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง บุคลากรทุกระดับ นำโดยผู้บริหารเป็นแบบอย่าง ร่วมกันสร้างค่านิยมและแนวปฏิบัติเพื่อความยั่งยืนในชีวิตประจำวัน เช่น ประหยัดพลังงาน ใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า จัดกิจกรรมสร้างความตระหนัก สร้างการมีส่วนร่วมในการรณรงค์ให้ความรู้ ปลุกต้นไม้ คัดแยกขยะ สนับสนุนการจัดตั้งชมรมหรือกลุ่มจิตอาสาด้านสิ่งแวดล้อมของนักศึกษา บูรณาการทักษะข้ามศาสตร์ เปลี่ยนผ่านสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล มหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรม และสังคมไร้กระดาษ ปรับกระบวนการให้คล่องตัว ประหยัดพลังงาน กระบวนการบริหารจัดการองค์กรแบบมีธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ ด้วยตัวชี้วัดความยั่งยืน

ในระยะที่ 4 การสร้างวัฒนธรรมสีเขียว หยั่งรากวัฒนธรรมสีเขียว สู่การเป็นอัตลักษณ์สีเขียว ภายในระยะ 4-5 ปี ที่เริ่มดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์เชิงคุณภาพ ได้แก่ วัฒนธรรมสีเขียวเป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ฝังในกฎระเบียบและเกณฑ์ประเมิน บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษามีจิตสำนึกสีเขียวเป็นส่วนหนึ่งของอัตลักษณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางถ่ายทอดองค์ความรู้สีเขียวระดับชาติ ชุมชนสีเขียวเข้มแข็ง ยั่งยืน และวัดผลกระทบสิ่งแวดล้อมได้จริง และตัวชี้วัดที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของไทยในการจัดอันดับมาตรฐานสากล อาทิ UI GreenMetric, SDGs มิติสิ่งแวดล้อม หรือมาตรฐานสากลอื่นที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ และนานาชาติ มหาวิทยาลัยเครือข่าย อย่างน้อย 1 แห่ง บรรลุ Carbon Neutrality ภายใน 5 ปี บุคลากร บัณฑิตและครูมีสมรรถนะสีเขียวอย่างน้อยร้อยละ 80 และชุมชนในพื้นที่บริการมีจิตสำนึกสีเขียวอย่างน้อยร้อยละ 80

ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์ในการสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียวของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ในทุกยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการสู่การเป็นอัตลักษณ์สีเขียวของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่างฝังในกฎระเบียบ เกณฑ์ประเมินบุคลากร UI GreenMetric /SDGs ชี้นำ หรือมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวที่เป็นเลิศ การปลุกฝังการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรม ทำให้แนวทางใหม่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้นำต้องทำให้ค่านิยม “วัฒนธรรมสีเขียว” สู่การเป็นอัตลักษณ์สีเขียวของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และวิธีการทำงานใหม่ๆ ถูกยอมรับและฝังลงไป ในวัฒนธรรมขององค์กร โดยทำให้บุคลากรหรือพนักงานทุกคนยึดถือและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากผู้นำ ซึ่งหลักการดำเนินการสามารถสรุปได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติจากภายในองค์กร โดยเริ่มจากการมีนโยบายและโครงสร้าง สร้างสมรรถนะและระบบ สร้างแรงจูงใจและชัยชนะ จนวัฒนธรรมสีเขียวกลายเป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง และมีมิติสังคมหรือภายนอกองค์กร โดยเริ่มจากการสร้างความตระหนัก ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ครูและนักศึกษา ขยายสู่ชุมชนท้องถิ่น จนชุมชนในพื้นที่บริการสามารถขับเคลื่อนสีเขียวได้ด้วยตนเอง



แผนยุทธศาสตร์นี้เป็นส่วนหนึ่งของคู่มือเรื่อง การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ในการ  
สร้างมหาวิทยาลัยสีเขียวของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง  
ของนางสาวเกศกนกกรณ์ ไทยنداชั้นธอิน