



การเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เมื่อครบ 100 ปี จาก 2477 สู่ 2577  
“1934-2034 MJU Centennial Change Transformation”



โดย งานยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล

กองแผนงาน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

## การเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยแม่โจ้ครบ 100 ปี จาก 2477 สู่ 2577 “1934-2034 MJU Centennial Change Transformation”

โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อย่างต่อเนื่องและมีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้ทุกองค์กรต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้อาจแข่งขันและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง มหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่และเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายภาคส่วน ประกอบกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้มุ่งเน้นการตอบสนองสังคมชุมชนในพื้นที่และของประเทศโดยเฉพาะการเป็นเมล็ดพันธ์แห่งปัญญาทางด้านเกษตรกรรม มหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงมีบทบาทอย่างสำคัญต่อการพัฒนาที่มีเกษตรเป็นฐานราก ช่วยลดความเหลื่อมล้ำ ยกระดับคุณภาพชีวิตและกระจายรายได้ให้กับสังคมและชุมชน

มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีวิวัฒนาการต่อเนื่องมายาวนานนับตั้งแต่การจัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2477 จนจะครบ 100 ปีในพ.ศ. 2577 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ดำเนินการกิจการเรียน การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและมีความเจริญก้าวหน้ามาเป็นลำดับจนถึงปัจจุบันที่กำลังก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่จากเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าจนล้ำหน้าขีดความสามารถของมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงที่มีความผันผวนไม่แน่นอน รวดเร็วและรุนแรง นี้ทำให้องค์กรต่าง ๆ รวมถึงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่จะต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้มีการออกนอกระบบเมื่อเดือนพฤษภาคมปีนี้ ที่จะต้องเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการให้สามารถพึ่งพาตัวเองและแข่งขันได้ในระดับสากล มหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงต้องมีการปรับตัวครั้งใหญ่เพื่อรองรับอนาคตของการเปลี่ยนแปลงในโลกศตวรรษที่ 21 การปรับตัวครั้งนี้ไม่ใช่เป็นเพียงการปรับปรุงหรือการปรับการทำงานโดยทบทวนจากที่ผ่านมาในอดีต Retreat แต่เป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการมองและเดินไปสู่ในอนาคต การปรับตัวครั้งนี้จึงเป็นการปรับครั้งใหญ่ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนผ่าน Transform และแข่งขันได้ในเวทีนานาชาติระดับสากล เพื่อให้มีทิศทางการพัฒนาไปสู่เป้าหมายมหาวิทยาลัยแม่โจ้ครบการก่อตั้ง 100 ปี ในปี พ.ศ. 2577 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ต้องพัฒนาแผนแม่บทการเปลี่ยนผ่านแม่โจ้ในรอบระยะเวลา 17 ปีนับจากนี้ไปเพื่อให้มีทิศทางและแนวทางที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายในปี 2577 และจำเป็นที่จะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านแม่โจ้ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดการเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้และร่วมพัฒนาไปด้วยกันเพื่อประโยชน์ร่วมกัน มหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงได้จัดทำพิมพ์เขียวแสดงกรอบภาพรวม 15 ขั้นตอนและแนวทางการเปลี่ยนผ่านแม่โจ้สู่ปี พ.ศ. 2577 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้มีความเข้าใจตรงกัน มีเป้าหมายร่วมเพื่อก้าวเดินไปด้วยกันไปสู่มหาวิทยาลัยแห่งชีวิตที่ยั่งยืน ดังภาพ



# 1. Realities (โลกความจริงที่ผ่านมา)

1

Realities

Right think  
study

- Realities โลกใบเดิม
- สงครามเย็น
- Static ต่างคนต่างอยู่
- Budgeting บริหารด้วยงบประมาณ
- องค์ความรู้ของผู้รู้ สอนสิ่งที่เคยสอน
- เรียนตามผู้รู้ เรียนตามที่ครูบาอาจารย์สอน
- ภารกิจของมหาวิทยาลัย สอนและวิจัยตามความเชี่ยวชาญของตัวเอง
- ผลิตบัณฑิตตามกระแสและค่านิยมของสังคม
- เทคโนโลยียังพัฒนาช้ากว่าความสามารถของมนุษย์

นับแต่สงครามโลกครั้งที่ 2 สงบลงโลกก็เข้าสู่สงครามเย็น แบ่งออกเป็น 2 ค่าย ค่ายตะวันตก และค่ายตะวันออกตามระบบการปกครองแบบเสรีนิยมและสังคมนิยม มีอุดมการณ์และเส้นเขตแดนแบ่งกัน ประกอบกับข้อจำกัดของพื้นที่ภูมิศาสตร์ ทำให้แต่ละประเทศต่างมุ่งเน้นการพัฒนาภายในประเทศของตัวเอง บริหารประเทศด้วยการบริหารงบประมาณ และดำเนินงานตามภารกิจความชำนาญของแต่ละหน่วยงาน ระบบการศึกษาการเรียนการสอน หลักสูตรและการวิจัยยังยึดติดอยู่กับตัวบุคคลและครูบาอาจารย์ที่มุ่งถึงความเชี่ยวชาญตามแขนงของศาสตร์ต่างๆ การผลิตบัณฑิตเป็นไปตามกระแสความต้องการค่านิยมของสังคม ไม่ตรงตามความต้องการของตลาด มุ่งเน้นเรื่องกระบวนการและวิธีการมากกว่าผลลัพธ์หรือผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม เทคโนโลยียังพัฒนาช้ากว่าความสามารถของมนุษย์ เป็นเพียงเครื่องมือหรือเครื่องช่วยสนับสนุนในการเรียนการสอน และมหาวิทยาลัยก็ดำเนินงานอยู่ได้ภายใต้งบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลที่จัดสรรให้ จึงไม่มีการแข่งขันหรือแรงกดดันให้ต้องบริหารเพื่อที่จะอยู่รอดและต้องพึ่งพาตนเอง

## 2. Who are you? (จุดมุ่งหมายของการจัดตั้งมหาวิทยาลัย)

2

Who are you?

Think right ?

MJU purpose and Mission

- ปณิธาน ตอบสนองสังคมชุมชน ลดความเหลื่อมล้ำ ยกกระดับคุณภาพชีวิต
- รากเหง้า วัฒนธรรม เกษตรเป็นฐานราก จิตวิญญาณแม่โจ้
- ภารกิจ ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษาของประเทศ
- วัตถุประสงค์ ผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมชุมชน และประเทศชาติโดยส่วนรวม

ไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาเท่าใดก็ตาม มหาวิทยาลัยแม่โจ้จะต้องไม่ลืมจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่มีวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา ตั้งแต่การเริ่มจัดตั้งขึ้นเป็นโรงเรียนเกษตรกรรม วิทยาลัยเกษตรกรรม สถาบันแม่โจ้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในกำกับ แม้มหาวิทยาลัยแม่โจ้จะมีการเปลี่ยนแปลงเติบโตไปตามกาลเวลา แต่จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์พื้นฐานของมหาวิทยาลัยไม่ได้เปลี่ยนไปในสาระสำคัญ นั่นคือยังคงให้การศึกษาทางวิชาชีพชั้นสูงที่เน้นด้านการเกษตรเพื่อตอบสนองสังคมชุมชนและประเทศชาติโดยส่วนรวม

### 3. New Realities (ความจริงในโลกใบใหม่)

3

New Realities

Disruptive change

Climate change

Knowledge

society and Economy

- New Realities โลกใบใหม่
- ไร้พรมแดน
- Dynamic Disrupt Radical
- Strategic and Competition
- Knowledge Economy and Society
- ไม่มีผู้รู้ทุกเรื่อง อาจารย์เป็น Facilitator ในการเรียนรู้
- ภารกิจของมหาวิทยาลัย
- ผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสู่ความเข้มแข็งของสังคม ชุมชนในพื้นที่
- เทคโนโลยียังพัฒนาเร็วกว่าความสามารถของมนุษย์

โลกกำลังก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและก้าวหน้าไปมากจนล้ำหน้าความสามารถของมนุษย์ ทำให้เกิดการทำลายล้างสิ่งเดิมๆ ที่มีอยู่และใช้นวัตกรรมมาขับเคลื่อนให้เกิดสิ่งใหม่ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแบบหน้ามือเป็นหลังมือ (Disruptive change) ประกอบกับกระแสโลกาภิวัตน์ที่ไร้พรมแดนและมีการเชื่อมต่อเข้าถึงกันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้โลกใบใหม่เป็นโลกของข่าวสารข้อมูลที่แพร่กระจายถึงกันอย่างรวดเร็วเป็นข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ก็ยิ่งทำให้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เกิดระบบเศรษฐกิจและสังคมบนฐานความรู้ (Knowledge Economy and Society) การเรียนรู้จะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ที่องค์ความรู้มีอยู่ทั่วไปที่มีการแบ่งปันกันในโลกของอินเทอร์เน็ตที่ทุกคนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่ายและรวดเร็ว ทำให้สถาบันการศึกษาและอาจารย์ที่เคยเป็นแหล่งขององค์ความรู้ได้กลายมาเป็นผู้ที่คอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ให้นักศึกษา สังคมชุมชน อาจารย์ในศตวรรษที่ 21 จึงเปลี่ยนบทบาทจากเป็นผู้ให้ความรู้ มาเป็นผู้อำนวยความสะดวก Facilitator ในการเรียนรู้ หลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนจะเปลี่ยนไปจากการสอนที่เคยเรียนรู้มาเป็นการสอนสำหรับอนาคตกำลังมาถึง เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้

#### 4. Where are you now? (ขณะนี้มหาวิทยาลัยแม่โจ้อยู่ตรงไหน)

4

Where are you now ?

MJU

- โรงเรียนเกษตรกรรม
- วิทยาลัย
- สถาบัน
- มหาวิทยาลัยของรัฐ
- มหาวิทยาลัยในกำกับ ออคนอกระบบ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีการพัฒนามาตามลำดับตั้งแต่การเป็นโรงเรียนเกษตรกรรม วิทยาลัยเกษตรกรรม สถาบันเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จนก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเดือนพฤษภาคมที่ผ่านมา การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลหมายถึงจุดเปลี่ยนที่สำคัญของมหาวิทยาลัยที่เป็นข้อท้าทายที่จะต้องบริหารจัดการให้มีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันเพื่อพึ่งพาและเลี้ยงตนเองได้ นอกจากภารกิจพื้นฐานในการศึกษาของอุดมศึกษาในเรื่องการเรียน การสอน วิจัย พัฒนาและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแล้ว ยังต้องมีภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ที่จะนำพาแม่โจ้ไปสู่เป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

## 5. GAP (ช่องว่างที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ต้องปรับตัว)

**5**

**Gap ช่องว่าง**

**Structure :** โครงสร้างที่ยังติดกับระบบราชการ Bureaucratic , Tall Structure , Static

**Regulation :** ที่เน้น Activities Process มากกว่า Output Out come

**Mind set :** Functional , Inside out Problem Solving , Operation oriented , Bottom up

**Knowledge:** อยู่ที่ตัวคน ที่ตัวอาจารย์ ไม่มีการ cross หรือ Share กัน เป็น Specialization

**Management :** by budgeting , KPI and Reporting system

**Strategies :** KPI oriented , annual Operational Plan

**Core Value :** Self directed

จากการที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ออกนอกระบบเป็นการออกจากการบริหารในระบบราชการ ที่เน้นกฎระเบียบและวิธีและกระบวนการปฏิบัติงานไปสู่การบริหารแบบเอกชนที่ต้องมีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น คล่องตัว เน้นเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนในหลายมิติที่จะเปลี่ยนมหาวิทยาลัยแม่โจ้จากสถานภาพเดิมไปสู่สถานภาพใหม่ที่สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง ช่องว่างที่สำคัญมีดังนี้ ด้านโครงสร้างที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจมากขึ้น โครงสร้างแบบแมทริกส์ในการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดมาใช้ ร่วมกัน จุดตัดสินใจที่ชัดเจน ด้านกฎระเบียบและวิธีการปฏิบัติงานจะต้องมีการแก้ไขให้มีความคล่องตัวเน้นการมุ่งผลสำเร็จมากกว่าวิธีการหรือกิจกรรม ส่วนใหญ่จะเป็นการบริหารด้วยโครงการ ด้านความคิด จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการมองโลก มองจากปัจจัยภายนอกกลับเข้ามาแทนการมองจากภายในออกไป เนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญและมีผลกระทบมากกว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน มองแสวงหาโอกาส การคิดเชิงระบบ คิดเชิงบวก คิดสร้างสรรค์หาสิ่งใหม่ๆ และทำงานพาดผ่านสายงานกัน แทนที่จะมองแต่ปัญหา คิดแต่จะแก้ไขปัญหา ทำงานกันแบบแยกส่วนต่างฝ่ายต่างทำไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ด้านองค์ความรู้จะไม่ได้อยู่ที่ตัวบุคคลหรือผู้เชี่ยวชาญอีกต่อไป จะต้องมีการบริหารจัดการแบ่งปันองค์ความรู้กัน ทำงานพาดผ่านสายงานกัน คนต้องมีทักษะความชำนาญในหลายด้านหลายศาสตร์ทำงานเป็นทีม ด้านการบริหารจัดการ จะต้องเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการแบบเดิมที่เป็นการบริหารงบประมาณ ที่รับมาจากสำนักงบประมาณในระบบปกติ ทำแผนปฏิบัติการเป็นปีต่อปี เน้นตัวชี้วัดระดับกิจกรรมและการรายงานผล มาเป็นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ที่มองไปในระยะยาว ที่มุ่งบริหารด้วยโครงการ เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จระดับผลลัพธ์ และการติดตามกำกับดูแล และสุดท้ายคือด้านค่านิยมหลักขององค์กรที่เป็นเรื่องศรัทธาความเชื่อร่วมกัน การสร้างแรงบันดาลใจที่จะมีแรงปรารถนามุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จในอนาคตร่วมกัน



## 6. Re-thinking (ทบทวนความคิดใหม่)

6

### Re-thinking

#### New Paradigm and Mindset

- Paradigm shift: Outside in , System Thinking
- Strategic Thinking , Positive and Innovative thinking
- Holistic and Integration
- Value Management
- Network and collaboration

จากช่องว่างที่เกิดขึ้น มีหลายปัจจัยที่จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยน ได้แก่วิธีการมองและคิดอย่างเป็นระบบ เห็นโลกกว้างและกระแสการเปลี่ยนแปลง มองเห็นความสัมพันธ์การเปลี่ยนแปลงของระบบย่อยภายในที่เชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์กัน มีทักษะความสามารถในการบูรณาการสิ่งต่างๆเข้าด้วยกันและมองเป็นองค์รวม เปลี่ยนระบบวิธีการคิดจากเดิมไปสู่ระบบวิธีการคิดแบบใหม่ คิดเชิงนวัตกรรมและคิดเชิงบวกเพื่อบริหารให้เกิดคุณค่าด้วยการอาศัยเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์มากกว่าเพียงการบริหารจัดการต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย

## 7. Where you want to go? (ทิศทางการพัฒนา)

7

### Where you want to go ?

- Do the right things
- Localization to Globalization
- Think Global Act Local
- GO Eco
- Sustainable life
- Sustainable Development
- Sufficiency development
- Thailand 0.0 ( Thainess ) + Thailand 4.0 (Modernize)
- Diversity and Harmonize

มหาวิทยาลัยแม่โจ้จะต้องกำหนดทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์บนความเข้มแข็งในบริบทของพื้นที่ การคิดจะต้องคิดระดับโลกเพื่อให้เห็นภาพรวมและลงสู่การปฏิบัติในระดับของพื้นที่ โดยมีเป้าหมายชีวิตที่ยั่งยืนที่มีความกลมกลืนของความหลากหลายระหว่างความทันสมัยกับความเป็นไทยที่เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนคือ GO Eco

## 8. Re-positioning (ทบทวนจุดยืนใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป)

**8**

### Re-positioning?

**Need to transformation**

**Academic excellence (MOC)**

- Curriculum Development
- Quality Recruitment
- เน้นการผลิตบัณฑิตและภารกิจหลักของการศึกษา

**Strategic excellence (SPO)**

- International & Regional
- Networking/ Cooperation
- Enrichment of international experience
- เน้นการแข่งขันสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาในระดับนานาชาติ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ต้องมีการทบทวนการวางตำแหน่งใหม่ที่จะต้องสร้างความเป็นเลิศทางด้านการพัฒนาศึกษา Academic excellence อาทิ หลักสูตร คุณภาพบัณฑิตและการเรียนการสอน เพื่อตอบวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย ขณะเดียวกันก็ต้องสร้างความเป็นเลิศเชิงยุทธศาสตร์ Strategic excellence ที่สามารถแข่งขันสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติด้วย

## 9. Re-Strategies (ทบทวนยุทธศาสตร์)

9

Re-Strategies ?

Dual track

### MOC Mission driven

- ขับเคลื่อนภารกิจหลักพื้นฐานของการศึกษา

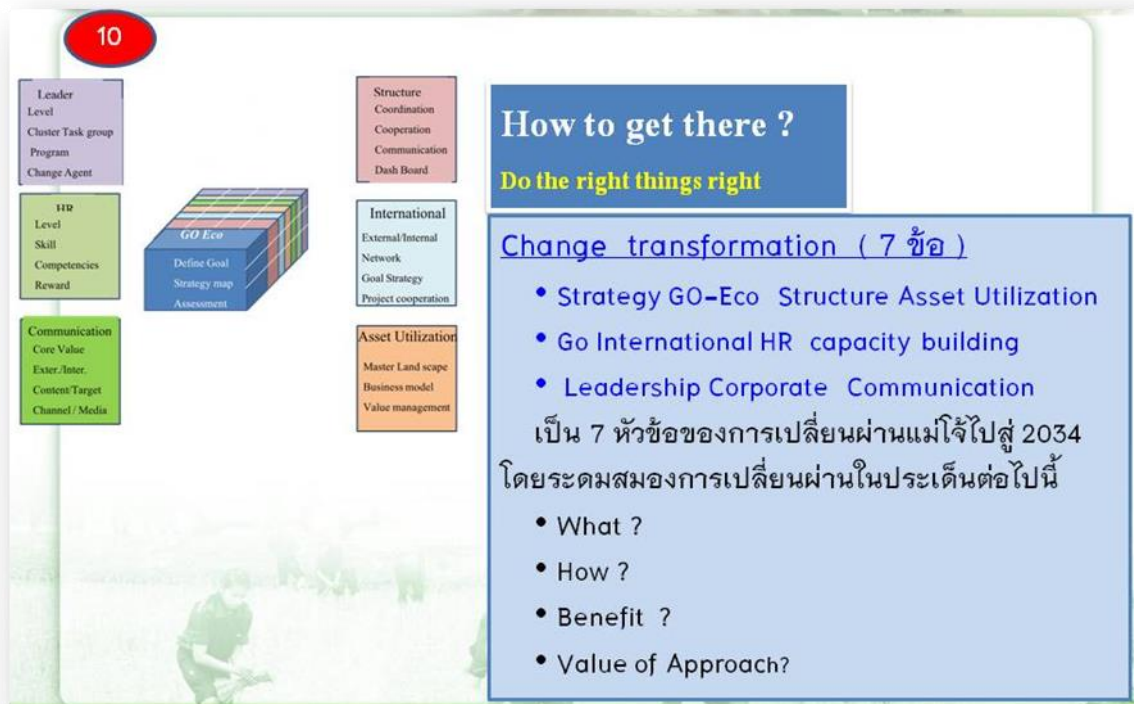
### SPO Strategic Program Driven

- ขับเคลื่อนภารกิจการแข่งขันความเป็นเลิศด้านองค์ความรู้ให้ทันโลกการเปลี่ยนแปลง

ทั้งสองร่างจะเกื้อกูลกันและกันบนโครงสร้างแบบแมตริกซ์ ที่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดร่วมกัน ทำงานแบบ Cross functional

เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามภารกิจพื้นฐานและภารกิจตามยุทธศาสตร์เพื่อเปลี่ยนผ่านไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคตได้จะต้องมีการทบทวนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ใหม่ด้วยการขับเคลื่อนการดำเนินงานแบบคู่ขนานคือ 1 ความเป็นเลิศการศึกษา Academic excellence ที่ขับเคลื่อนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทางด้านการเรียนการสอนเชิงวิชาการ การแข่งขันระดับสากล การสร้างและพัฒนาหลักสูตร การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ เน้นการผลิตบัณฑิต บนโครงสร้างการดำเนินงานปกติ Maejo Operation Center (MOC) 2 ความเป็นเลิศเชิงยุทธศาสตร์ Strategic excellence ที่ขับเคลื่อนความเป็นเลิศทางการเกษตรสู่ความเป็นนานาชาติ ที่มีเครือข่าย ทั้งในและต่างประเทศ บนโครงสร้างเชิงซ้อนแบบแมตริกซ์ที่ดำเนินงานตามโปรแกรมเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Program Office (SPO)

## 10. How to get there? (เส้นทางเดินไปสู่เป้าหมาย)



มหาวิทยาลัยแม่โจ้จะพัฒนาไปสู่เป้าหมาย GO Eco ที่กำหนดไว้จะต้องมีการปรับตัวใน 7 ประเด็นที่เป็นปัจจัยการเปลี่ยนแปลง ให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้สามารถเปลี่ยนผ่าน (Change transformation) จากสถานการณ์เดิมไปสู่สถานการณ์ใหม่ในอนาคต 7 ประเด็นดังกล่าวคือ

1. เป้าหมายการไปสู่ GO Eco เป็นมหาวิทยาลัยแห่งชีวิต (University of Life) ที่ต้องมีการกำหนดเป้าหมายและแผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดและกรอบ ระยะเวลาที่ชัดเจนในการพัฒนาไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยแห่ง Organic Green และ Eco ในปี พ.ศ. 2577 GO Eco จะถือเป็นประเด็นหลักของทิศทางการพัฒนาที่อีก 6 ประเด็นจะต้องเข้ามาเชื่อมโยงเข้ามาบูรณาการให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันและกันเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างเป็นองค์รวม
2. โครงสร้าง ที่มีลักษณะเป็นโครงสร้างเชิงซ้อน Matrix เพื่อรองรับภารกิจหลักพื้นฐานด้านการเรียนการสอนและภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพระบบงานและรางวัลผลตอบแทน กลไกการบริหารจัดการที่มีความล่องตัว การกำกับติดตามและประเมินผลด้วย Dashboard
3. การใช้ทรัพย์สินให้คุ้มค่า Asset Utilization ต้องมีการกำหนดนโยบายและจัดทำผังแม่บทการใช้พื้นที่และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไปขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ GO Eco ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่ามากที่สุด ทั้งที่พื้นที่หลักส่วนกลาง วิทยาเขต และสำนักฟาร์ม

4. Go International สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในมหาวิทยาลัย และภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน สังคมชุมชน ในรูปแบบประชารัฐ (PPP) และเครือข่ายกับต่างประเทศไปสู่ความเป็นนานาชาติ
5. HR capacity building การพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยในทุกระดับชั้นเพื่อให้มีทักษะและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานรองรับภารกิจของมหาวิทยาลัยที่ต้องมีทักษะความเชี่ยวชาญหลากหลาย ทั้งระดับบนที่สามารถบริหารนโยบายและแปลงนโยบายลงสู่แผนงานโครงการในระดับการปฏิบัติได้ ความสามารถในการทำงานพาดผ่านสายงานและผสมผสานกันได้ตามระดับแนวขวาง การเตรียมพร้อมสร้างบุคลากรให้สามารถสืบทอดการทำงานให้ต่อเนื่องไปได้ การพัฒนาจะไปในรูปแบบของการโค้ช การจัดให้มีเวทีเสวนา สัมมนา การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ประสบการณ์ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง
6. Leadership สร้างภาวะผู้นำที่จะนำภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้เปลี่ยนผ่านไปสู่ GO Eco สู่สังคมชุมชน และเกษตรกร มีกระบวนการที่ต้นและความเข้าใจภาพอนาคตที่จะมาถึง สร้างสรรค์ความเป็นเลิศในองค์ความรู้ใหม่รองรับการพัฒนาในพื้นที่ที่มีความเข้มแข็งและเป็นศูนย์การเรียนรู้
7. Corporate Communication การสื่อสารองค์กรเป็นการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดความเข้าใจบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่จะเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยไปสู่สถานะใหม่ การสื่อสารภายในจะมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จที่จะต้องเกิดจากศรัทธาและความรู้ความเข้าใจของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยให้เกิดความเชื่อและแรงปรารถนาร่วมแรงร่วมใจในการเปลี่ยนผ่านนำพามหาวิทยาลัยแม่โจ้ไปสู่เป้าหมายตามปณิธานที่ตั้งไว้

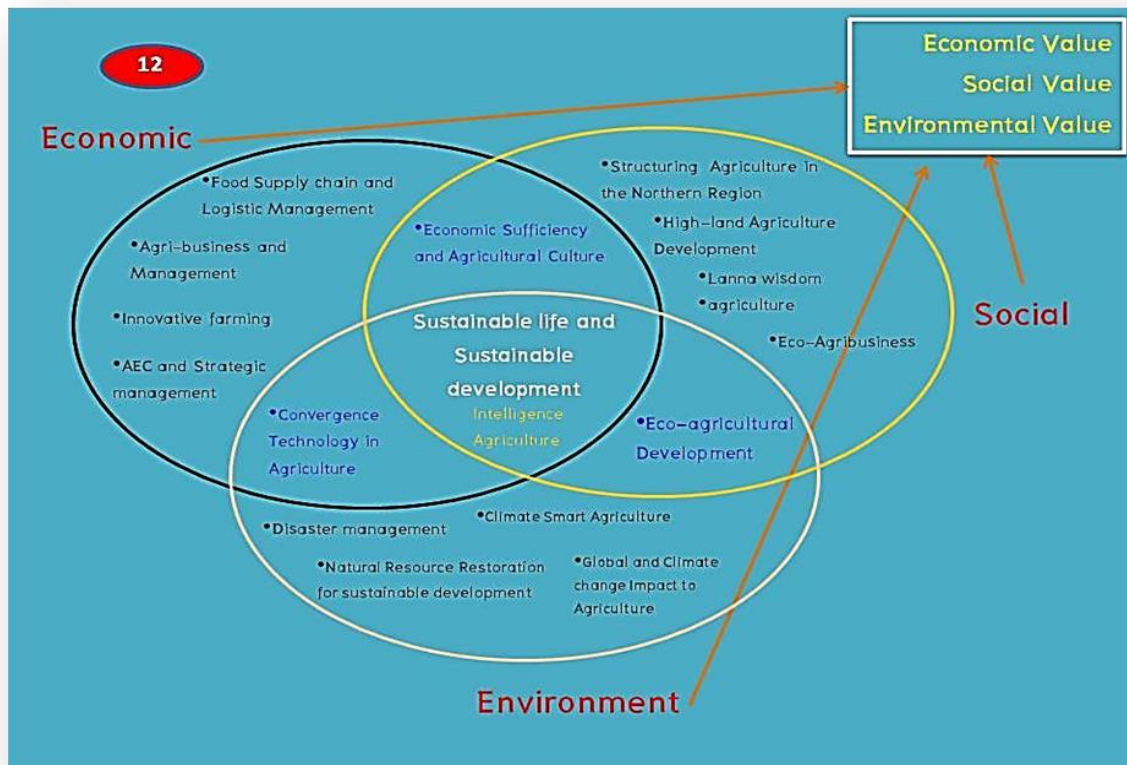
## 11. What to perform? (บูรณาการสู่การปฏิบัติ)

**What to perform?**  
Get things done through people

- **Connect** เชื่อมต่อทั้ง Physical & Digital
- **Co-create Value** Synergy Value chain Supply chain
- **Care and Share** Core Value Culture CEO Forum
- **Collaboration** Network PPP internal External
- **Concentration** Focus GO Eco Go Green
- **Convergence** COE KAP KB หลักสูตรใหม่
- **Capacity building** Talent Mobility Asset Utilization Competencies ยกกระต๊อบขีดความสามารถของบุคลากร
- **Clustering** Mission Task group ตามกลุ่มภารกิจ องค์ความรู้
- **Communication** Core value Branding Roadmap

การเปลี่ยนผ่านแม่โจ้สู่ GO Eco ในปี พ.ศ. 2577 จะต้องนำเอา 7 ประเด็นที่เป็นปัจจัยการเปลี่ยนแปลงไปบูรณาการเชื่อมโยงให้มีความสัมพันธ์และสอดคล้องซึ่งกันและกันเป็นองค์รวมด้วยวิธีการ 9 C ที่ต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ดังต่อไปนี้ C1 Connect เชื่อมต่อทั้งทางกายภาพและด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล C2 Co-Value Creation การสร้างคุณค่าร่วมใน Value chain และ Supply chain C3 Care and Share ร่วมแรงแบ่งปันกันด้วยการสร้างความรู้สึกร่วมกัน มีมิติที่จับต้องกันด้วยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ C4 Collaboration กำหนดกลุ่มเป้าหมายความร่วมมือเพื่อสร้างเครือข่ายและหากิจกรรมทำร่วมกัน C5 Concentration การมุ่งเน้นหรือจัดลำดับความสำคัญของงานหรือกิจกรรมที่ต้องทำที่ไปตอบสนอง GO Eco C6 Convergence การผสมผสานความเชี่ยวชาญหรือศาสตร์ต่างแขนงเข้าด้วยกันให้เกิดสิ่งใหม่ องค์ความรู้ใหม่ C7 Capacity Building การนำเอาทรัพยากรทั้งบุคลากรและทรัพย์สินทั้งทางปัญญาและทางกายภาพมาเสริมสร้างศักยภาพการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด C8 Clustering การจัดกลุ่มตามภารกิจหรือตามความเชี่ยวชาญเพื่อสร้างนวัตกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพของงาน C9 Communication การผลิตสื่อและการถ่ายทอดข่าวสารข้อมูลไปตามช่องทางที่ถึงกลุ่มเป้าหมาย

## 12. บริบทขององค์ความรู้วิทยาศาสตร์สู่ความยั่งยืน



แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติได้เอ่ยถึงการพัฒนาใน 3 ด้านได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้านสิ่งแวดล้อม และมีบางส่วนของแต่ละด้านมาทับซ้อนเกี่ยวเนื่องกัน จากแนวทางนี้ได้ปรับให้มาปรับเป็นบริบทขององค์ความรู้วิทยาศาสตร์แม่ใจสู่ความยั่งยืนในปี 2577 นั่นคือองค์ความรู้ในบริบทของแต่ละด้าน

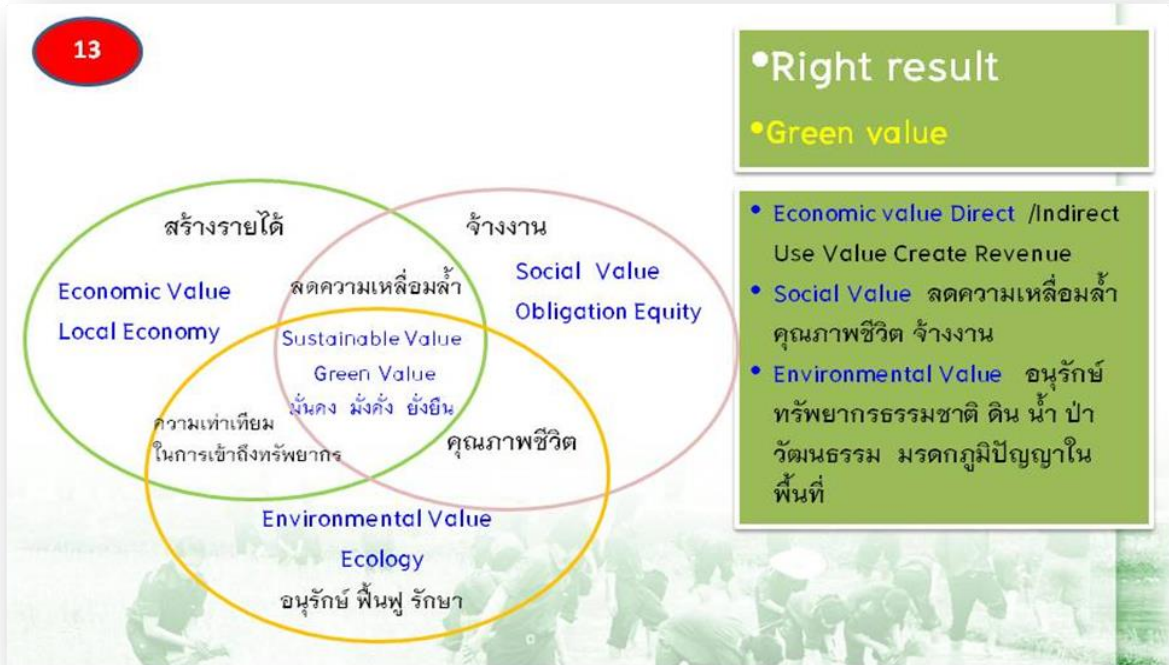
1. องค์ความรู้ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ห่วงโซ่อุปทานอาหารและการจัดการโลจิสติก การจัดการธุรกิจเกษตร การจัดการฟาร์มในรูปแบบใหม่ รวมถึงการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และการจัดการเชิงยุทธศาสตร์
2. องค์ความรู้ด้านสังคม ได้แก่ การปรับโครงสร้างทางเกษตรของพื้นที่ภาคเหนือ การพัฒนาการเกษตรพื้นที่สูง การต่อยอดการเกษตรด้วยภูมิปัญญาภาคเหนือและล้านนา การทำธุรกิจการเกษตรแบบเชิงนิเวศ
3. องค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลกที่มีผลกระทบทางการเกษตร การบริหารจัดการภัยพิบัติธรรมชาติ เกษตรอัจฉริยะในภาวะภูมิอากาศโลก
4. องค์ความรู้ที่ทับซ้อนระหว่างเศรษฐกิจกับสังคม ได้แก่ เศรษฐกิจพอเพียงและวัฒนธรรมทางการเกษตร



5. องค์ความรู้ที่ทับซ้อนระหว่างเศรษฐกิจกับสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การผสมผสานเทคโนโลยีในด้านเกษตร
6. องค์ความรู้ที่ทับซ้อนระหว่างสังคมกับสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การพัฒนาการทางการเกษตรที่คำนึงถึงระบบนิเวศ
7. องค์ความรู้ที่ทับซ้อนกันทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมตรงกลาง ได้แก่การเกษตรอัจฉริยะที่เป็นแกนของชีวิตที่ยั่งยืนและการพัฒนาที่ยั่งยืน

องค์ความรู้เหล่านี้จะเป็นบริบทที่สำคัญตรงกับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่มุ่งเรื่องการศึกษาและองค์ความรู้โดยมีเกษตรเป็นพื้นฐาน ที่จะนำไปพัฒนาเป็นหลักสูตร วิชา และสาระในวิชาในการปรับการจัดการเรียนการสอนใหม่ที่ทันต่อบริบทของการเปลี่ยนแปลง และนำไปเป็นยุทธศาสตร์การสู่ความเข้มแข็งสร้างคุณค่าให้กับสังคมชุมชนในพื้นที่และประเทศชาติโดยส่วนรวม

# 13. Right result (ผลลัพธ์ที่ถูกต้อง)



บริบทขององค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์แม่โจ้สู่ความยั่งยืนในปี 2577 จะส่งผลลัพธ์ที่ได้คุณค่าตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ใน 3 ด้านด้วยกันคือ คุณค่าทางด้านภูมิเศรษฐกิจ การสร้างคุณค่าทางตรงและทางอ้อมที่เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจระดับสังคมชุมชน อาทิ รายได้ และนวัตกรรมใหม่ คุณค่าทางด้านภูมิสังคม เกิดการจ้างงานในพื้นที่ สังคมมีความเสมอภาคมากขึ้น คุณค่าด้านภูมิพื้นที่ สิ่งแวดล้อมความอุดมสมบูรณ์ของดิน น้ำ ป่าและวัฒนธรรม ในพื้นที่ ความสัมพันธ์ของคุณค่าแต่ละด้าน เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมจะส่งผลให้เกิดการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ยกกระดับคุณภาพชีวิตและความเท่าเทียมของสังคมชุมชนในการเข้าถึงทรัพยากรในพื้นที่ ที่สุดท้ายคือคุณค่าที่ยั่งยืนที่เป็นเป้าหมายการพัฒนาที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีของรัฐบาล

## 14. To whom? (ผู้ได้รับประโยชน์จากแผน)



การขับเคลื่อนการดำเนินงานทุกอย่าง ผลลัพธ์สุดท้ายแล้วคุณค่าเหล่านี้จะต้องตอบสนองตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ มหาวิทยาลัย ได้แก่ นักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัยและศิษย์เก่า หน่วยงานภาครัฐและเอกชน เกษตรกร นักธุรกิจและผู้ประกอบการ สังคม ชุมชน เอ็นจีโอ และรัฐบาล

## 15. Vision (วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ในปี 2577 เมื่อครบ 100 ปี)

Vision

15

MJU Blue print for Transformation

1934–2034 MJU Centennial Scenario

Ecosystem for Life long Learning

U of Life	To work
Green U	To Live
International	To Learn
	To Travel

แม่โจ้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งชีวิตมีจิตวิญญาณมุ่งมั่นพัฒนาตามศาสตร์ของพระราชชาติโดยมีเกษตรเป็นฐานรากสร้างระบบนิเวศแห่งสังคมอุดมปัญญา นำพาสังคมชุมชนสู่โลกสีเขียวด้วยการร่วมแรงแบ่งปันเป็นแหล่งเรียนรู้ขององค์ความรู้ใหม่ ที่มีนวัตกรรม เทคโนโลยี บุคลากรและการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรในพื้นที่ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนตามบริบทของภูมิเศรษฐกิจและภูมิสังคมทันต่อการเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนาชีวิตที่ มั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน

### “Ecosystem for lifelong learning”

แม่โจ้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งชีวิตมีจิตวิญญาณมุ่งมั่นพัฒนาตามศาสตร์ของพระราชชาติโดยมีเกษตรเป็นฐานรากสร้างระบบนิเวศแห่งสังคมอุดมปัญญา นำพาสังคมชุมชนสู่โลกสีเขียวด้วยการร่วมแรงแบ่งปันเป็นแหล่งเรียนรู้ขององค์ความรู้ใหม่ ที่มีนวัตกรรม เทคโนโลยี บุคลากรและการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรในพื้นที่ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนตามบริบทของภูมิเศรษฐกิจและภูมิสังคมทันต่อการเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนาชีวิตที่ มั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน

#### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

แผนแม่บทการเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยแม่โจ้ไปสู่ปี 2577 ครบ 100 ปีของการจัดตั้งจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับ

1. บุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ต้องมีศรัทธา มีความเชื่อเรื่องของการเปลี่ยนผ่านที่จะไปสู่ความสำเร็จเป็นรูปธรรมได้ด้วยค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย
2. ความรู้ความเข้าใจในแผนการเปลี่ยนผ่านอย่างถูกต้องและถ่องแท้ทุกระดับในองค์กร
3. ความพากเพียรในการลงมือสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องไม่ย่อท้อ ไม่ขาดตอนหรือสะดุดหยุดลง ทุกคนต้องเข้าใจว่าเป็นการทำเพื่อผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยโดยส่วนร่วมไม่ใช่เพื่อผลประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

4. ต้องตอบโจทย์ยุทธศาสตร์และเป้าหมายไม่บิดเบือนหรือผิดเพี้ยนไปจนไม่รู้วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่แท้จริงคือตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน
5. ต้องรู้ตัวตลอดเวลาว่าแผนแม่บทการเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยแม่โจ้นั้นมีความสำคัญและมีความจำเป็นที่จะนำแม่โจ้ไปสู่เป้าหมายท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความไม่แน่นอน ความสำเร็จจะทำให้แม่โจ้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเข้มแข็งเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชีวิตที่เป็นที่พึ่งของสังคมและมีความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ หากล้มตัวและไม่เห็นความสำคัญความจำเป็นของแผนแล้ว ก็จะทำให้แม่โจ้เสียเวลา หลงทางและถ้าหลังไม่สามารถแข่งขันได้ในที่สุด