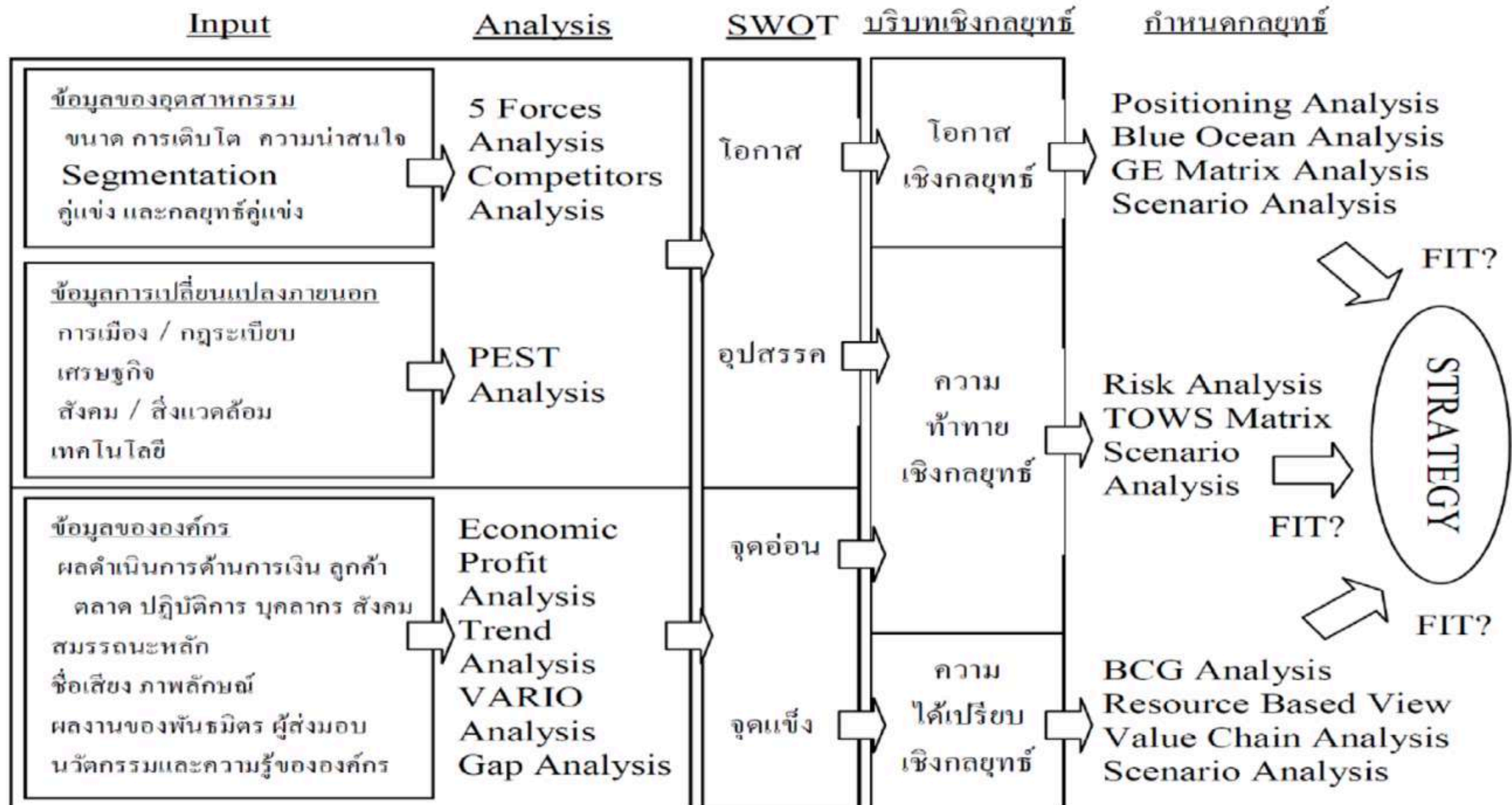


**WORKSHOP**

# การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนกลยุทธ์





# กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่โจ้

1. Strategic Foresight (การมองการณ์ไกลทางยุทธศาสตร์): การทำนายแนวโน้มในอนาคตและเตรียมการเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น
2. Vision (วิสัยทัศน์): เป้าหมายระยะยาวขององค์กรที่แสดงถึงทิศทางและความสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุในอนาคต
3. Mission (พันธกิจ): การกิจหรือหน้าที่ขององค์กรที่บอกถึงสิ่งที่องค์กรทำและทำเพื่อใคร
4. Core Values (ค่านิยมหลัก): หลักการหรือค่านิยมที่องค์กรยึดถือและใช้ในการตัดสินใจและพฤติกรรมภายในองค์กร
5. Culture (วัฒนธรรมองค์กร): ค่านิยม, ความเชื่อ, และพฤติกรรมที่มีผลต่อการทำงานและการตัดสินใจภายในองค์กร
6. Core Competencies (ความสามารถหลัก): ความสามารถหรือทักษะที่ทำให้องค์กรแตกต่างและมีความได้เปรียบในการแข่งขัน
7. Stakeholder Analysis (การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย): การระบุและวิเคราะห์ผู้ที่มีผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากองค์กร
8. PESTEL Analysis (การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม): การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในด้านการเมือง, เศรษฐกิจ, สังคม, และเทคโนโลยีที่มีผลต่อองค์กร
9. SWOT Analysis (การวิเคราะห์ SWOT): การวิเคราะห์จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส, และภัยคุกคามทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
10. TOWS Matrix (TOWS Matrix): การจัดการกลยุทธ์จากข้อมูล SWOT เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและทรัพยากรขององค์กร
11. Risk Assessment (การประเมินความเสี่ยง): การระบุและประเมินความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญ และวิธีการในการลดหรือจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น
12. Strategic Opportunity (โอกาสทางกลยุทธ์): โอกาสที่สามารถใช้ในการพัฒนาองค์กรและเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน
13. Strategic Challenge (ความท้าทายทางกลยุทธ์): ปัญหาหรืออุปสรรคที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อบรรลุเป้าหมาย
14. Strategic Advantage (ความได้เปรียบทางกลยุทธ์): จุดแข็งหรือทรัพยากรที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง
15. Strategies (กลยุทธ์): แผนการหรือวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
16. Strategic Issues (ประเด็นทางกลยุทธ์): ปัญหาหรือประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์
17. Strategic Objective (วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์): เป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุเพื่อแก้ไขประเด็นทางกลยุทธ์และขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า
18. KPIs (ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก): ตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์
19. Targets (เป้าหมาย): ค่าหรือระดับที่องค์กรต้องการบรรลุในแต่ละ KPI เพื่อวัดความสำเร็จ

Organizational Identity  
Organizational DNA



Strategic Context



Strategic Plan



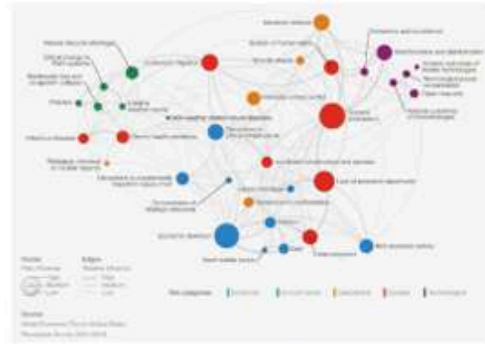
# บริบทสำคัญต่อการทบทวนและจัดทำแผน

## ความเสี่ยงของโลกที่มีผลกระทบต่อสังคมไทยและโลก

ความเสี่ยงระยะสั้น 5 อันดับแรก

ผลกระทบเชิงลบ (รุนแรงที่สุด) ที่อาจเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลา 2 ปี หรือภายในปี 2026 พบว่า มีความเสี่ยงเอนเอียงไปทางด้านเทคโนโลยีมากที่สุด ได้แก่

- 1 ข้อมูลเท็จและการบิดเบือนข้อมูล หรือ Misinformation and disinformation
- 2 สภาพอากาศรุนแรงแบบสุดขั้ว หรือ Extreme weather
- 3 การแบ่งขั้วทางสังคม หรือ Societal polarization
- 4 ความไม่ปลอดภัยทางไซเบอร์ หรือ Cyber insecurity
- 5 ความขัดกันทางอาวุธระหว่างรัฐ หรือ Interstate armed conflict



ภาพที่ 1 ภูมิทัศน์ความเสี่ยงทั่วโลก : แผนการเชื่อมต่อโครงข่าย  
ที่มา : World Economic Forum : The Global Risks Report 2024

ความเสี่ยงระยะยาว 5 อันดับแรก

ด้านความเสี่ยงในปี 2034 หรือในอีก 10 ปีข้างหน้า พบว่า ผลกระทบเชิงลบที่เสี่ยงต่อสังคมมากที่สุด 4 อันดับจาก 5 อันดับแรก ซึ่งเป็นผลสำรวจที่ใกล้เคียงกับปี 2023 มาก ได้แก่

- 1 เหตุการณ์สภาพอากาศรุนแรงแบบสุดขั้ว หรือ Extreme weather events
- 2 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อระบบโลก หรือ Critical change to Earth systems
- 3 สูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพและระบบนิเวศล่มสลาย หรือ Biodiversity loss and ecosystem collapse
- 4 ขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ หรือ Natural resource shortages
- 5 ข้อมูลเท็จและการบิดเบือนข้อมูล หรือ Misinformation and disinformation

## การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม BCG Model

มหาวิทยาลัย  
สถาบันวิจัย

- วิจัยและพัฒนานวัตกรรม
- นวัตกรรมและผู้เชี่ยวชาญ
- โรงงานต้นแบบ
- บริการรับรองมาตรฐานและคุณภาพ

รัฐบาล

- สิทธิประโยชน์และแรงจูงใจ
- เงินสนับสนุน
- ปลดล็อกกฎหมาย กฎระเบียบ

A diagram of a model  
Description automatically generated



ต่างประเทศ

- ผู้เชี่ยวชาญ
- เงินลงทุน
- เทคโนโลยี

เอกชน  
สังคม/ชุมชน

- เงินลงทุน
- วิจัยร่วม
- พัฒนาตลาด & ธุรกิจ
- ทรัพยากรในพื้นที่
- ภูมิปัญญา
- เสริมสร้างจริยธรรม

## เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



## แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570)

13 หมายเหตุ  
เพื่อพลิกโฉมประเทศ



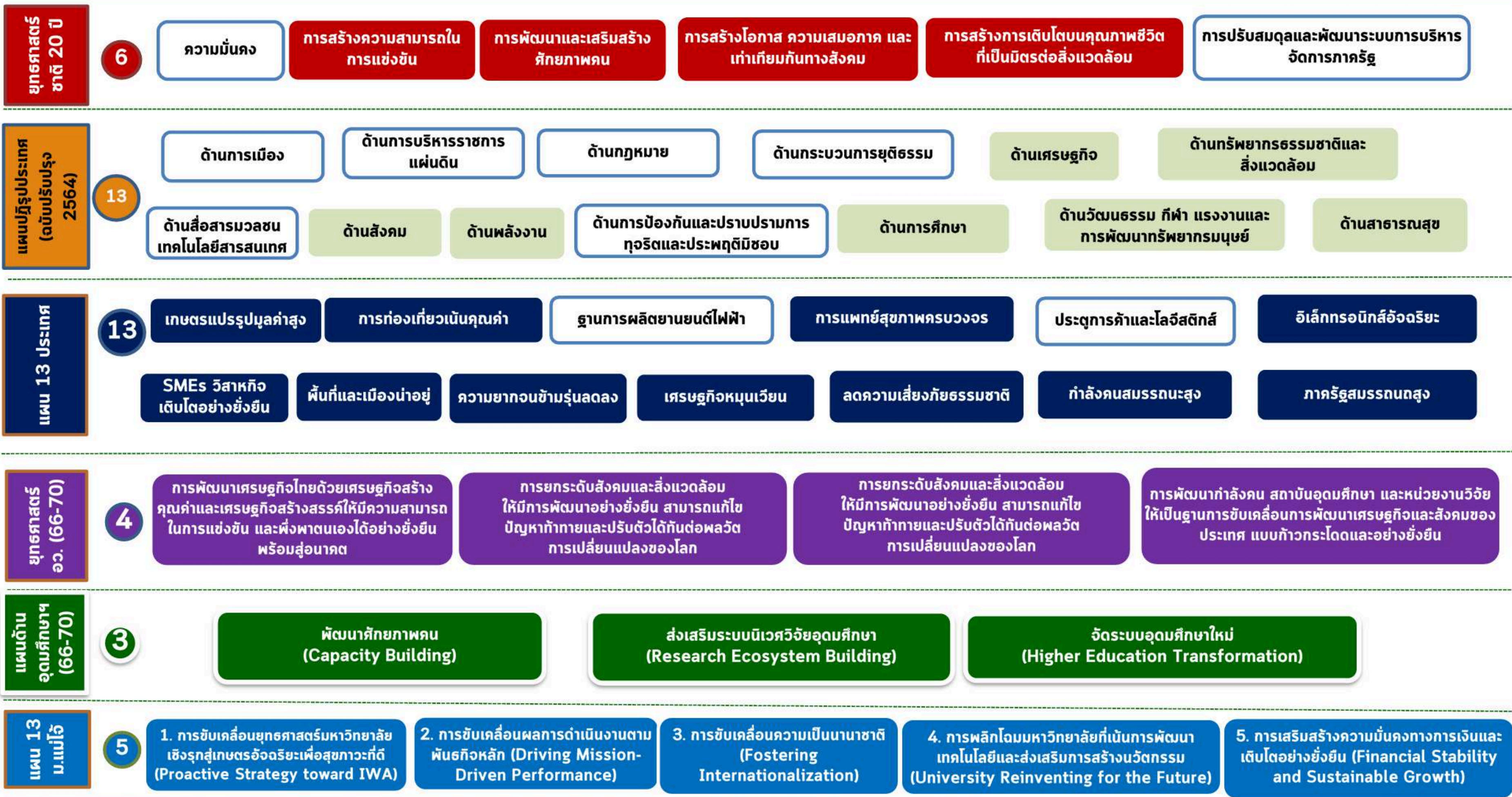
## ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 | 3Rs x 8Rs





# ความเชื่อมโยงของแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยและยุทธศาสตร์ประเทศ



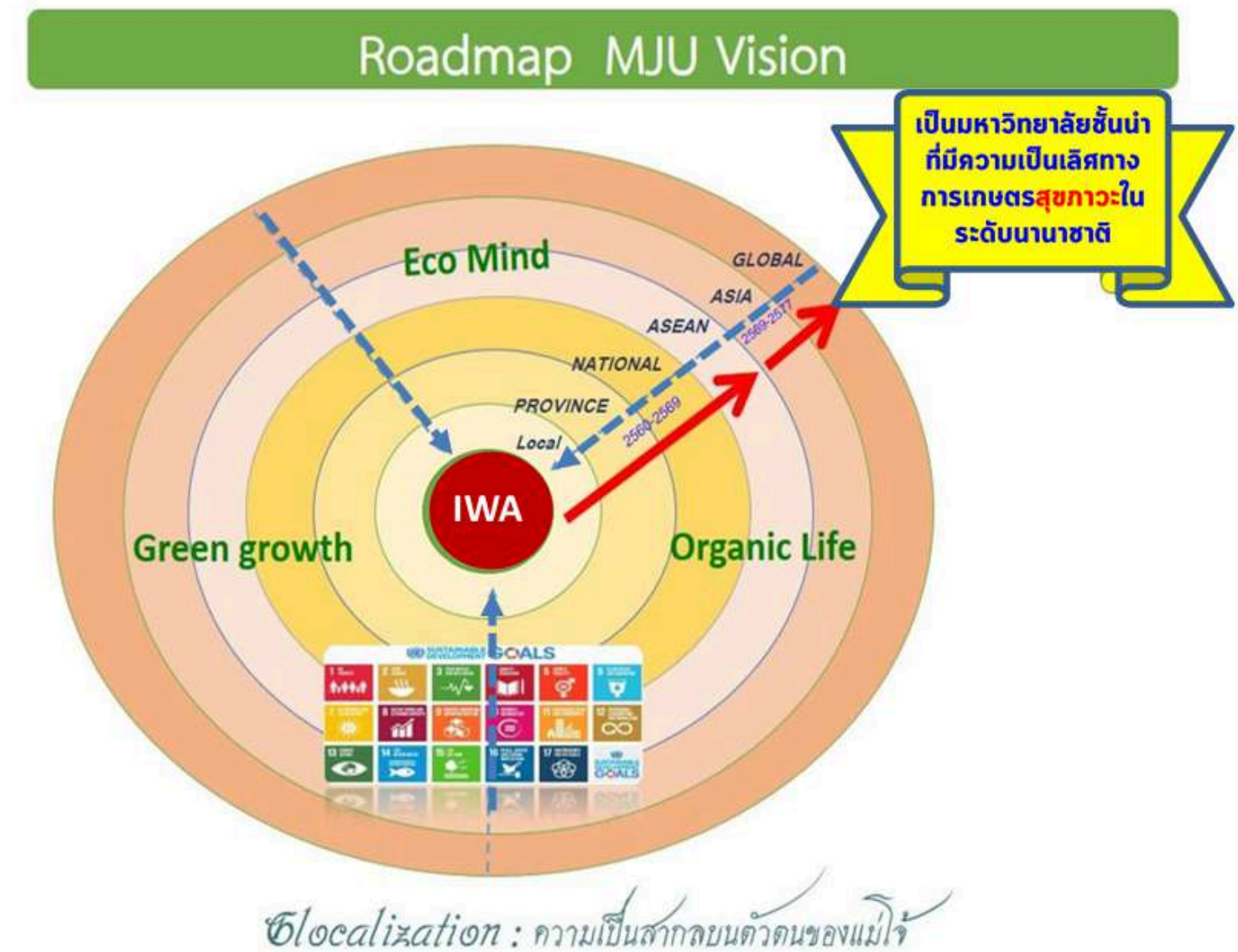


# 1. วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (เสนอทบทวน)

## เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศ ทางการเกษตรสุขภาวะในระดับนานาชาติ

### คำอธิบายวิสัยทัศน์

เป็นมหาวิทยาลัยที่มีเครือข่ายความร่วมมือเชิงวิชาการ สร้างองค์ความรู้ใหม่ทางการเกษตรที่คำนึงถึงความสมดุลของระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมความผาสุกของสังคมโดยรวม รวมถึงการดูแลสุขภาพกาย จิตใจ สังคม และสติปัญญาของเกษตรกรและประชาชนในชุมชน มีความโดดเด่นในด้าน **การเกษตรอัจฉริยะเพื่อความเป็นอยู่ที่ดี (Intelligent Well-being Agriculture (IWA))** ด้วยบุคลากรที่มีทักษะระดับมืออาชีพ และการบริหารจัดการที่มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลบนตัวตนของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

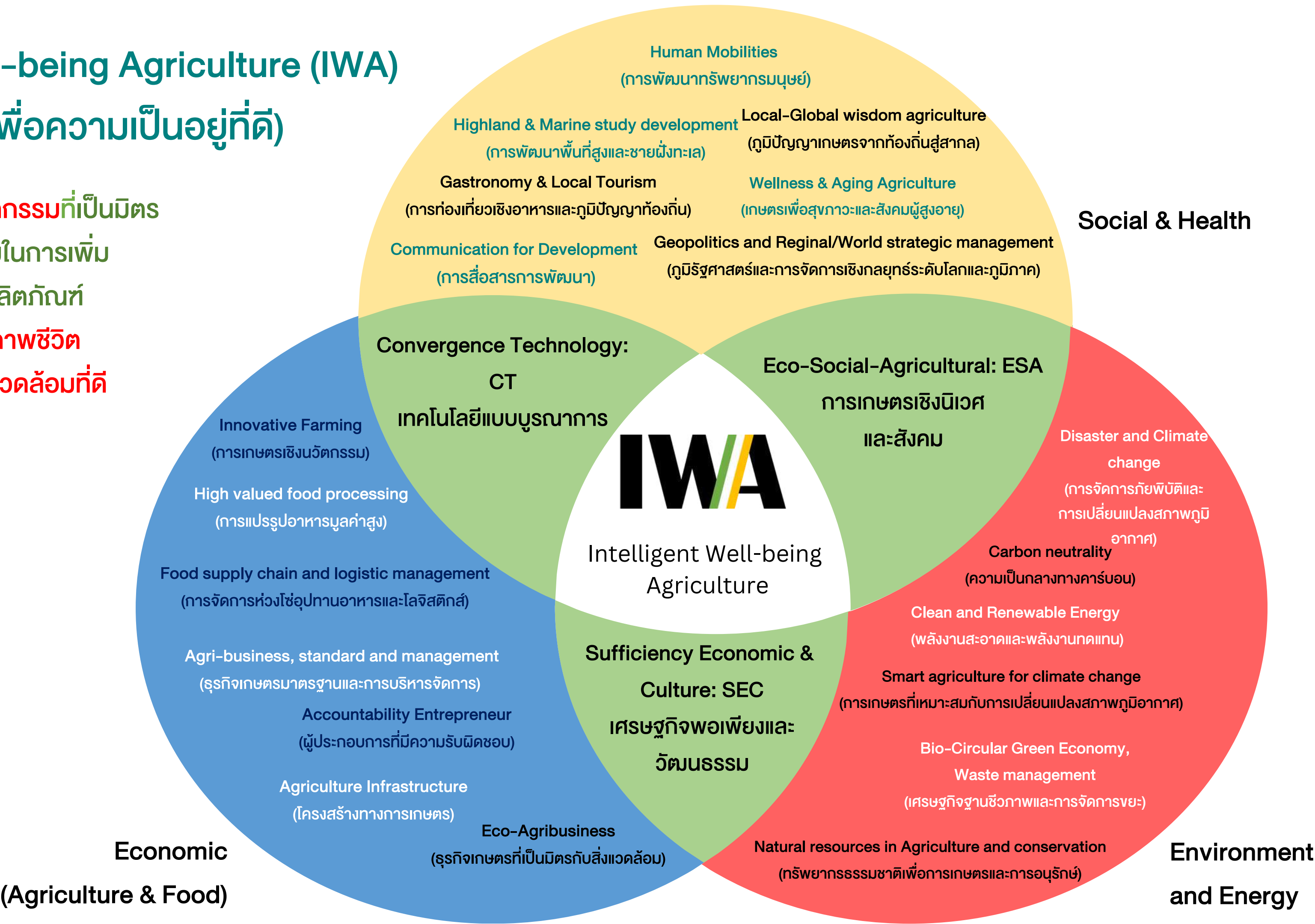




# Intelligent Well-being Agriculture (IWA)

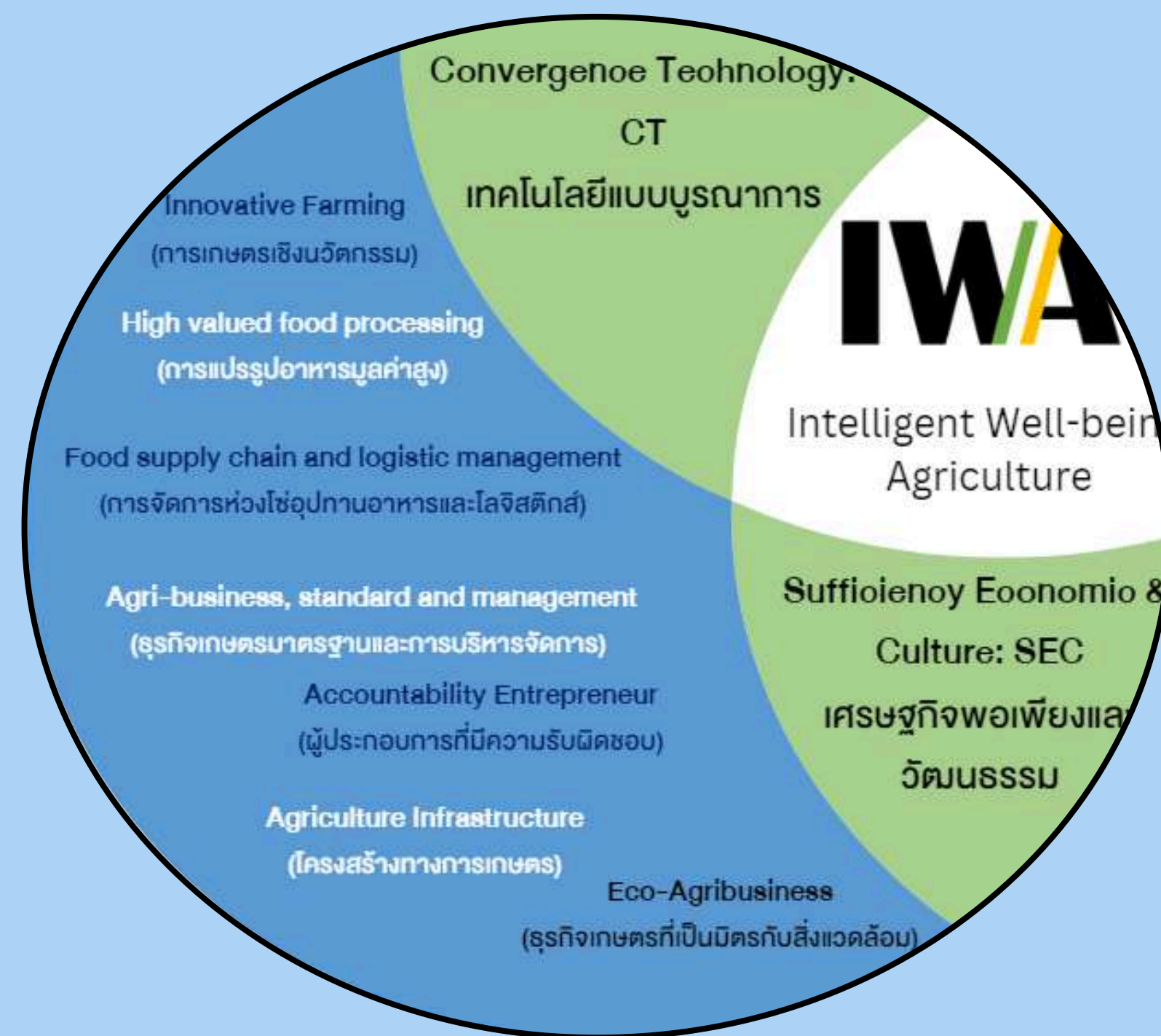
## (เกษตรอัจฉริยะเพื่อความยั่งยืนที่ดี)

การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เป็นมิตร  
กับมนุษย์และสิ่งแวดล้อมในการเพิ่ม  
ศักยภาพการผลิตและผลิตภัณฑ์  
ทางการเกษตรเพื่อคุณภาพชีวิต  
เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ดี  
สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน



# Economic (Agriculture & Food)

- **1. พื้นฐานทางการเกษตร (Agriculture Infrastructure)**
  - ธนาคารพันธุกรรม พืช สัตว์ ประมง
  - Genetic Bank/ Gene editing
  - Bioinformatic
  - น้ำ ไม่เพียงพอและปัญหาคูณภาพ
- **2. การเกษตรเชิงนวัตกรรม (Innovative Farming)**
  - Machine learning in agriculture
  - Agriculture Biotechnology
  - Biopharmaceutical ( ex. herb)
  - Smart and Precision Agriculture
  - High Value Agriculture
- **3. การแปรรูปอาหารมูลค่าสูง (High valued food processing)**
  - Food supply & security
  - สินค้าแปรรูปเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
  - สารสกัด
  - การแปรรูปอาหารทุกรูปแบบ
  - อาหารเป็นยา
  - Longevity
  - Future Food
- **3. การจัดการห่วงโซ่อุปทานอาหารและโลจิสติกส์ (Food supply chain and logistic management)**
- **4. ธุรกิจเกษตรมาตรฐานและการบริหารจัดการ (Agri-business, standard and management)**
  - การตรวจรับรองแปลงอินทรีย์ Maejo PGS, OAF-PGS, IFOAM, USDA, JAS และอื่น ๆ
  - สถาบันรับรองมาตรฐาน IQS, ICAPs และ Central Lab และอื่น ๆ
  - กฎหมาย และมาตรฐานอุตสาหกรรม
  - Political policy เชื่อม NEC และ R3A MICE, DIGITAL NORMAD
- **5. ผู้ประกอบการที่มีความรับผิดชอบ (Accountability Entrepreneur)**
  - Marketing and Communication
  - การสื่อสารนวัตกรรมสุขภาพ
  - Financial Literacy
  - ผู้ประกอบการด้านการเกษตร
  - Farm to Table
- **6. ธุรกิจเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Eco-Agribusiness)**





# 1. ภูมิปัญญาเกษตรจากท้องถิ่นสู่สากล (Local-Global wisdom agriculture)

- ภูมิปัญญาความมั่นคงทางการเกษตรและอาหาร
- ภูมิวัฒนธรรม

# 2. การพัฒนาพื้นที่สูงและชายฝั่งทะเล (Highland & Marine study development)

- การพัฒนาและป้องกันชายฝั่ง

# 3. เกษตรเพื่อสุขภาวะและสังคมผู้สูงอายุ (Wellness & Aging Agriculture)

- เกษตรกรรมสำหรับผู้สูงอายุ
- อาหารเกษตรสำหรับผู้สูงวัย
- การจัดการข้อมูลสำหรับผู้สูงอายุ

# 4. การท่องเที่ยวเชิงอาหารและภูมิปัญญาท้องถิ่น (Gastronomy & Local Tourism)

- แพทย์แผนไทย (Thai Medical)
- อาหารท้องถิ่น (Gastronomy)
- Holistic care (Meditation center /Therapy Center)
- Animal Therapy Center
- เมืองแห่งสุขภาวะ (Wellness City)
- ฟื้นฟู วิถีความเป็นอยู่ของชุมชน
- One health

# 5. ภูมิรัฐศาสตร์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับโลกและภูมิภาค (Geopolitics and Reginal /World strategic management)

- การบริหารจัดการภายใต้สภาวะวิกฤต

# 6. ความเท่าเทียมในสังคม (Equality)

- Food security
- Universal Design
- Housing for all
- ภูมิสังคมเพื่อความมั่นคง
- เมืองยืดหยุ่น (Urban Resilience)
- ความเท่าเทียมทางสังคม

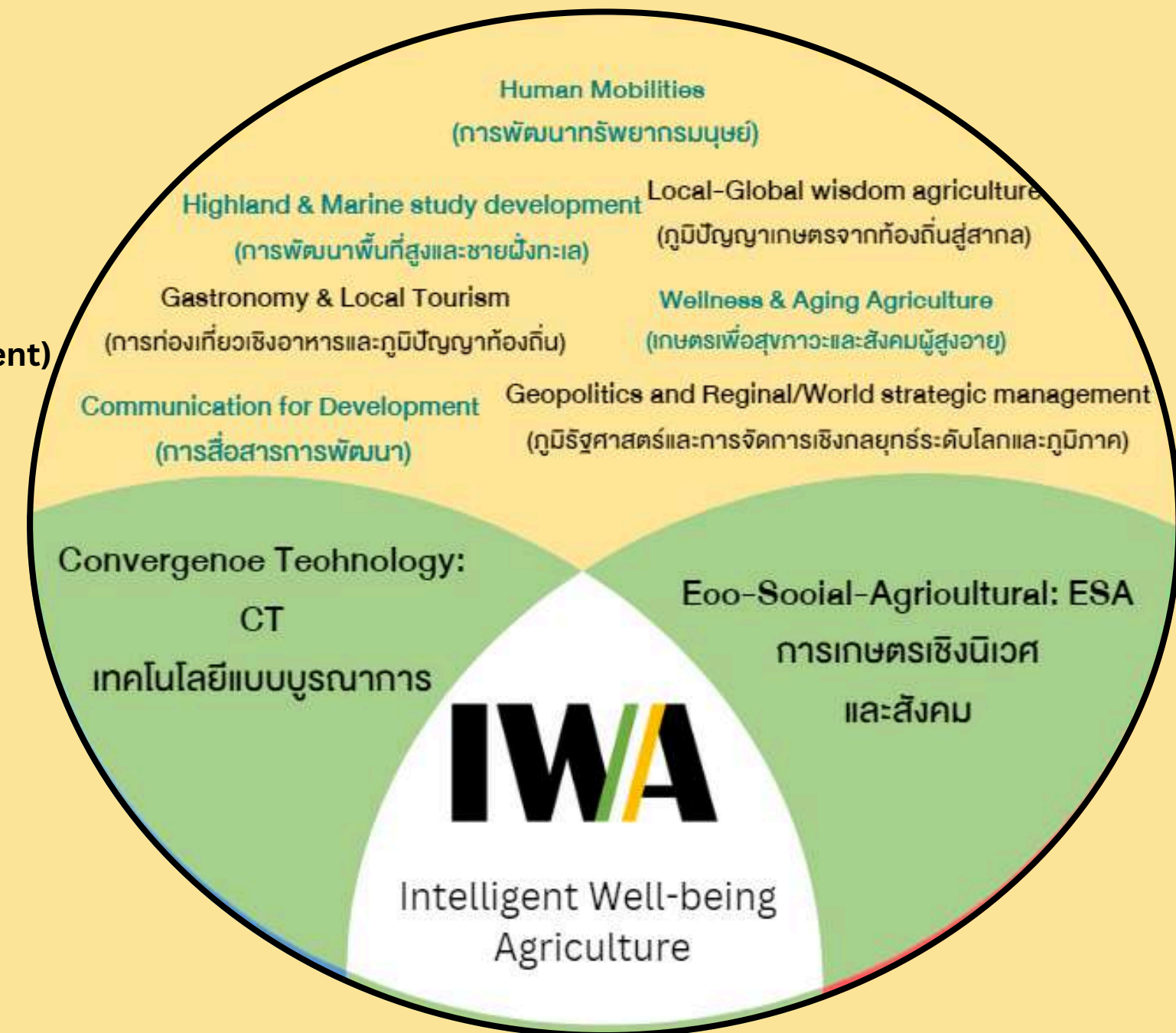
# 7. การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ (Human Mobilities)

- ชุมชนเกษตร
- การพัฒนาคนและเครือข่ายด้านการเกษตร
- ยุวเกษตรกรในอนาคต
- ความเป็นผู้นำในธุรกิจ
- แหล่งเรียนรู้ ศูนย์เรียนรู้
- Digital Literacy

# 8. การสื่อสารการพัฒนา (Communication for Development)

- การสื่อสารนวัตกรรม
- การสื่อสารเพื่อสุขภาวะ

## Social: (Human Being Health)





## 1. เศรษฐกิจฐานชีวภาพและการจัดการขยะ (Bio-Circular Green Economy, Waste management)

- กลยุทธ์ด้านการ BCG
- Green construction
- ป่าไม้ - ไร่ - นา - วัสดุธรรมชาติ
- นวัตกรรมเกี่ยวข้องกับขยะ
- การบริหารจัดการทรัพยากรการเกษตรและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

## 2. การจัดการภัยพิบัติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Disaster and Climate change)

- การบริหารจัดการ การภาวะวิกฤตจากภัยธรรมชาติ
- ศูนย์แก้ไขปัญหาด้านภัยพิบัติและสิ่งแวดล้อมด้านการเกษตร (ฐานข้อมูลมลพิษ)
- ระบบแจ้งเตือนภัยทางการเกษตร
- PM2.5 Prevention & safety

## 3. ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon neutrality)

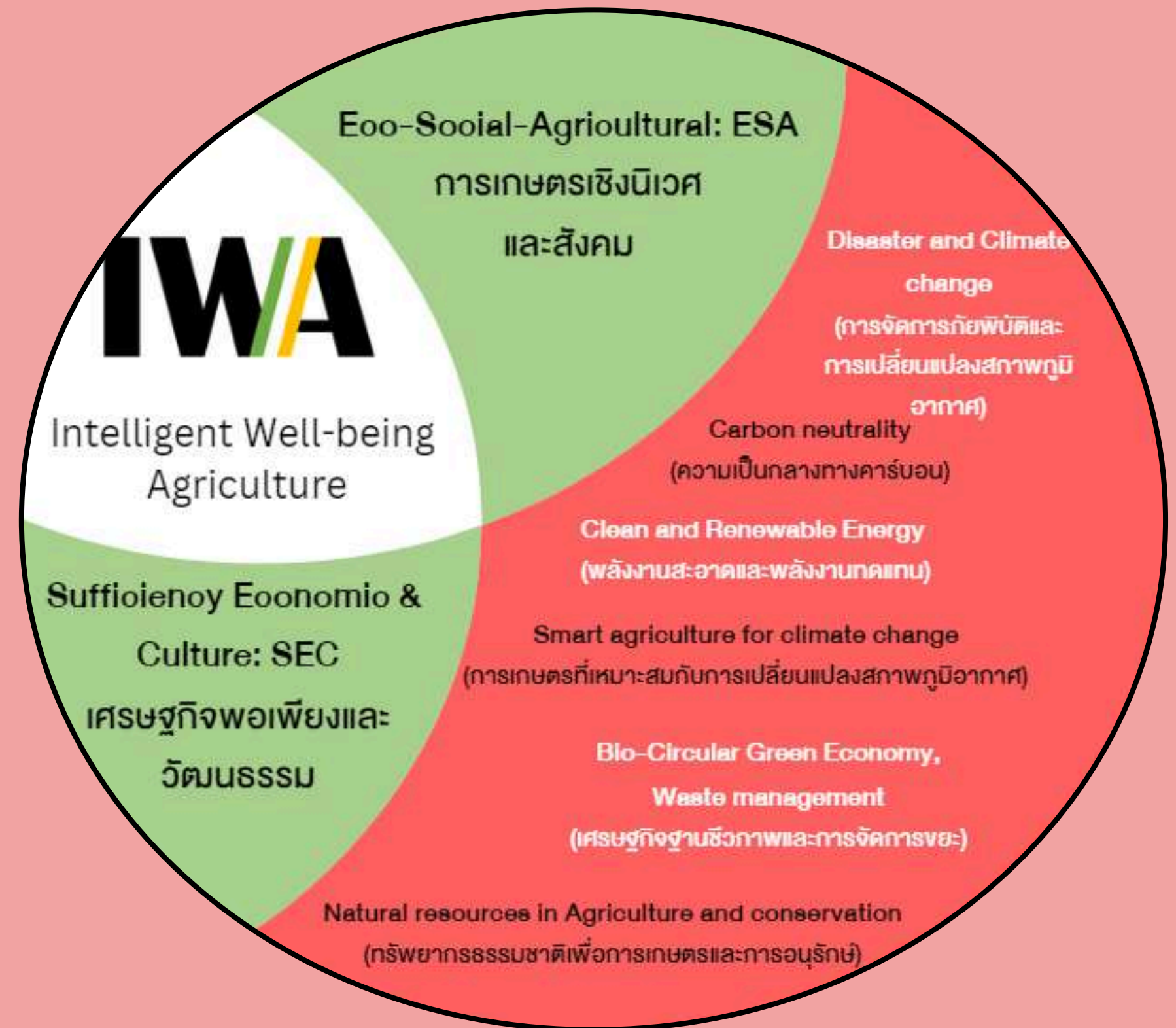
## 4. พลังงานสะอาดและพลังงานทดแทน (Clean and Renewable Energy) (การขนส่งมวลชนที่สะอาด พลังงานแสงอาทิตย์ อัจฉริยะ)

## 5. การเกษตรที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Smart agriculture for climate change)

- Food supply & security
- โรครูปใหม่ทางการเกษตร
- แนวโน้ม เทรนด์
- ความผันผวนของสินค้าเกษตรต่อสภาวะแวดล้อม
- Agriculture Resilience

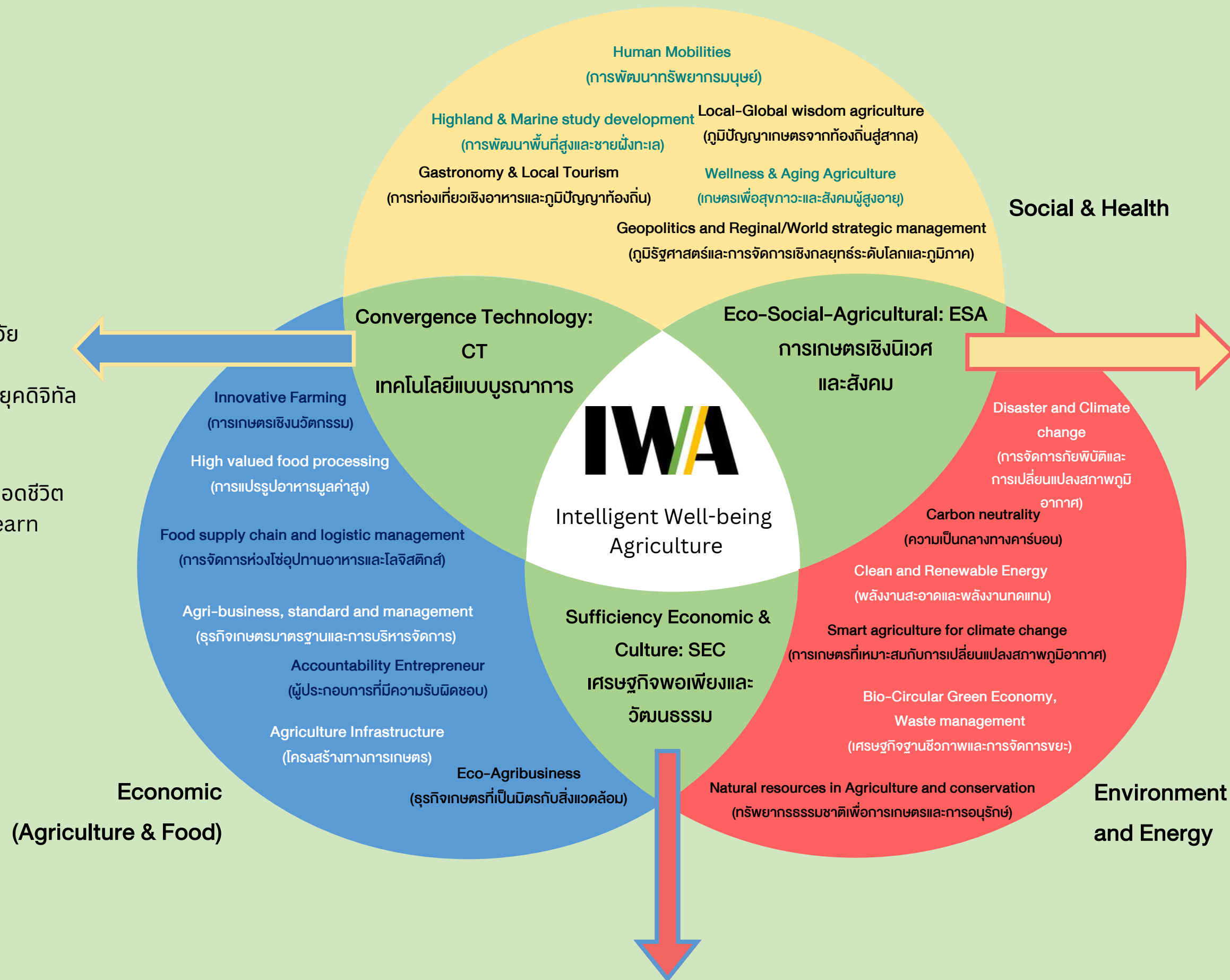
## 6. ทรัพยากรธรรมชาติเพื่อการเกษตรและการอนุรักษ์ (Natural resources in Agriculture and conservation)

# Environment and Energy





- **Global Citizenship**
  - ทักษะดิจิทัล ให้กับคนทุกวัย
  - สร้างสรรค์สื่อดิจิทัล
  - ความมั่นคงด้านรายได้ในยุคดิจิทัล
  - พลเมืองโลก
- **Life Long Learning**
  - Credit Bank เรียนรู้ตลอดชีวิต
  - Learn, Unlearn, Relearn



- การลดรอยเท้าคาร์บอนภาคเกษตร
- ทีมผู้นำคนรุ่นใหม่ในมหาวิทยาลัยที่มีทักษะ multiskills เพื่อขับเคลื่อนงาน
- Green agriculture culture
- Knowledge Bank

- การถ่ายทอดวัฒนธรรม
- เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเผยแพร่ภูมิปัญญาท้องถิ่น



# Stakeholder Analysis มหาวิทยาลัยแม่โจ้

|                                                                                    | กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ความคาดหวัง                                 | อิทธิพล | ความสำคัญ     | กลยุทธ์จัดการ                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------|---------|---------------|-------------------------------------------------------------------------|
|    | นักศึกษาและผู้ปกครอง      | คุณภาพการเรียนรู้ ทักษะจริง งาน<br>มั่นคง   | ปานกลาง | สูงมาก        | ปรับหลักสูตร-สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้-<br>สื่อสารแบรนด์-เรียนเชิงปฏิบัติ |
|    | คณาจารย์และบุคลากร        | ความมั่นคง ความก้าวหน้า สนับสนุน<br>วิจัย   | สูง     | สูงมาก        | พัฒนาองค์กร ปรับระบบงาน สื่อสาร 2<br>ทาง                                |
|    | เกษตรกร/ชุมชนท้องถิ่น     | องค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ คุณภาพ<br>ชีวิต   | ปานกลาง | สูง           | ลงพื้นที่ บริการวิชาการ-วิจัยร่วม                                       |
|   | ภาคธุรกิจเกษตร/อาหาร      | บัณฑิตมีทักษะ งานวิจัยใช้ได้จริง            | สูง     | ปานกลางถึงสูง | สหกิจศึกษา-ความร่วมมือวิจัย                                             |
|  | หน่วยงานรัฐ               | ตอบโจทก์นโยบาย ใช้งบประมาณได้ มี<br>ผลลัพธ์ | สูงมาก  | สูงมาก        | เชื่อม BCG/SDGs มีระบบติดตามผล                                          |
|  | ศิษย์เก่า                 | ความภาคภูมิใจ โอกาสมีส่วนร่วม               | ปานกลาง | ปานกลาง       | จัดเวทีร่วมพัฒนา สร้างเครือข่ายอาชีพ                                    |
|  | มหาวิทยาลัยต่างประเทศ     | วิจัยแลกเปลี่ยน หลักสูตรร่วม                | ปานกลาง | ปานกลาง       | สร้างหลักสูตรนานาชาติ พัฒนาความ<br>ร่วมมือ                              |
|  | ผู้บริหาร/สภามหาวิทยาลัย  | ความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชัดเจน<br>ต่อเนื่อง    | สูงมาก  | สูงมาก        | ใช้ข้อมูลตัดสินใจ ขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์                              |



# Risk Assessment มหาวิทยาลัยแม่โจ้

| ประเภทความเสี่ยง                | รายละเอียด                                                                                                                                         | รุนแรง  | ความน่าจะเป็น | ระดับความเสี่ยง | แนวทางจัดการ                                                                                                                                                        |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| นักศึกษาลดลง                    | จำนวนผู้เรียนในระดับอุดมศึกษาทั่วประเทศลดลง ส่งผลให้รายได้หลักของมหาวิทยาลัยลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกลุ่มหลักสูตรดั้งเดิมที่ไม่มีความหลากหลาย | สูง     | สูง           | วิกฤต           | พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่ตอบโจทย์ตลาดแรงงาน เช่น AgriTech และ Agri-Wellbeing พร้อมทั้งสร้างหลักสูตรระยะสั้นออนไลน์ และขยายกลุ่มเป้าหมายไปยังต่างชาติและผู้เรียนตลอดชีวิต |
| บุคลากรสูงวัย-ขาดแรงจูงใจ       | บุคลากรหลายคนเข้าสู่วัยเกษียณ ขาดพลังขับเคลื่อน และไม่มีแรงจูงใจเพียงพอในการเรียนรู้ทักษะใหม่ โดยเฉพาะในด้านดิจิทัลและนวัตกรรมการสอน               | ปานกลาง | สูง           | สูง             | พัฒนาโครงการ Reskill/Upskill อย่างต่อเนื่อง จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร และสร้างระบบแรงจูงใจที่ยืดหยุ่นและตอบโจทย์การทำงานยุคใหม่                          |
| เทคโนโลยีไม่ทันยุค              | ระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัยยังไม่เชื่อมโยงกันอย่างครบวงจร ข้อมูลกระจุกกระจาย บุคลากรไม่สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้เต็มที่            | สูง     | ปานกลาง       | สูง             | ลงทุนระบบ Smart Campus และ Cloud Infrastructure พร้อมอบรมเชิงลึกให้บุคลากรใช้เครื่องมือดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ การบริหาร และบริการ                               |
| ข้อจำกัดระเบียบราชการ           | การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า การเบิกจ่ายงบประมาณยุ่งยาก ส่งผลให้ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความร่วมมือภายนอกได้ทันเวลา                        | ปานกลาง | ปานกลาง       | กลาง            | ผลักดันการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพิ่มความยืดหยุ่นด้านบริหาร จัดตั้งคณะกรรมการประสานงานภายในสำหรับเร่งรัดกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง                              |
| ความร่วมมือนานาชาติไม่ต่อเนื่อง | แม้จะมี MOU กับต่างประเทศ แต่ขาดแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ขาดบุคลากรผู้ประสานงาน ทำให้ไม่สามารถสร้างผลลัพธ์จากความร่วมมือได้เต็มที่                 | ปานกลาง | ปานกลาง       | กลาง            | จัดตั้ง International Office ที่มีทีมงานเฉพาะทาง จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือระหว่างประเทศอย่างเป็นระบบ                                                        |
| งานวิจัยไม่เชิงพาณิชย์          | ผลงานวิจัยส่วนมากมุ่งตีพิมพ์ทางวิชาการ แต่ยังไม่ถูกนำไปใช้จริงหรือแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการ ทำให้ศักยภาพขององค์ความรู้ยังไม่เกิดมูลค่าเพิ่ม    | สูง     | ต่ำ-กลาง      | กลาง            | ส่งเสริมการวิจัยที่เน้นการใช้จริง (Problem-Based Research), สร้างระบบ IP Management และบ่มเพาะนวัตกรรมสู่ Startup / Spin-off                                        |
| พึ่งพางบประมาณรัฐ               | รายได้หลักของมหาวิทยาลัยมาจากงบประมาณแผ่นดิน หากรัฐปรับลดงบประมาณหรือมีวิกฤตเศรษฐกิจ จะส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างมาก                               | ปานกลาง | สูง           | สูง             | เพิ่มสัดส่วนรายได้จากการบริการวิชาการ, จัดตั้งหน่วยงานหารายได้, บริหารจัดการทรัพย์สินเชิงพาณิชย์ เช่น อาคาร ศูนย์ฝึกอบรม                                            |
| ภาพลักษณ์ไม่ชัดเจน              | คนภายนอกยังไม่รับรู้ถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยเฉพาะในด้าน Agri-Wellbeing และ Smart Agriculture ซึ่งเป็นจุดแข็งที่ควร        | ปานกลาง | ปานกลาง       | กลาง            | ปรับกลยุทธ์การสื่อสารแบรนด์ เน้นการใช้สื่อดิจิทัล, ผลิตคอนเทนต์ให้เข้าใจง่าย และเชื่อมโยงกับเทรนด์ยุคใหม่ เช่น สุขภาพ นวัตกรรม และความยั่งยืน                       |



# Foresight

เสนอปัจจัยที่มีผลต่อการขับเคลื่อน



# PESTEL FACTORS



## Political

การเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของรัฐบาลที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรและอุตสาหกรรม โดยหมายรวมถึงการบริหารงาน การออกนโยบาย การใช้งบประมาณ ตลอดจนการควบคุมสถานการณ์ทางการเมือง เช่น นโยบายทางการคลัง, การเก็บภาษี, นโยบายการค้าระหว่างประเทศ, นโยบายด้านแรงงาน, นโยบายบำเหน็จบำนาญ, การบำรุงพัฒนาผังเมือง, การดูแลส่งเสริมด้านสาธารณสุข เป็นต้น



## Economic

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพของเศรษฐกิจประชาชาติ ซึ่งสามารถส่งผลกระทบโดยตรงต่อกำไรของบริษัท เช่น อัตราดอกเบี้ย, อัตราแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ, อัตราเงินเฟ้อ, ราคาต้นทุน-วัตถุดิบ เป็นต้น รวมไปถึงปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทในทางอ้อม เช่น ภาวะการเติบโตทางเศรษฐกิจ, รายได้ประชาชาติ, แนวโน้มการลงทุน, เป็นต้น



## Social

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อค่านิยม/บรรทัดฐาน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมในสังคม ตั้งแต่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรศาสตร์ (demographic change), แนวโน้มของกระแสในสังคม (Trend), ทัศนคติ (attitude), ความเชื่อ (Believe), ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม ประเพณี (Cultural), ศีลธรรม, คุณค่าที่เป็นที่ยอมรับในสังคม, ความยุติธรรม, ความमानฉันทน์ เป็นต้น



## Technology

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยพิจารณาถึง ประสิทธิภาพ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อองค์กร ตั้งแต่เรื่องสิทธิบัตร, อายุของเทคโนโลยี, นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์, เวลาในการพัฒนา, ค่าใช้จ่ายในงานวิจัยและพัฒนา, ภัยคุกคามจากดิจิทัล, ไวรัสมัลแวร์ เป็นต้น



## Environmental

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม คือ การพิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อธรรมชาติทั้งหมด ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ, การเพิ่มขึ้นของมลพิษ, น้ำเน่าเสีย, การสูญพันธุ์ของสัตว์ทั่วโลก, การขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติที่ส่งผลให้ราคาวัตถุดิบเพิ่มขึ้น, ภัยธรรมชาติต่าง ๆ อย่างภัยแล้ง, น้ำท่วม, ภูเขาไฟระเบิด รวมไปถึงโรคระบาดต่าง ๆ



## Legal

ปัจจัยด้านกฎหมาย เป็นการพิจารณาถึงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ในตลาดนั้น ๆ เช่น สิทธิพลเมือง, กฎหมายภาษี, กฎหมายระหว่างประเทศ, การรับผิดชอบสินค้า, กฎหมายคุ้มครองสิ่งแวดล้อม, กฎหมายการคุ้มครองผู้บริโภค, กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เป็นต้น





**เสนอปัจจัยที่มีผลต่อการขับเคลื่อนแม่โจ้-ชุมพร**



# Scenarios



**VOTE**

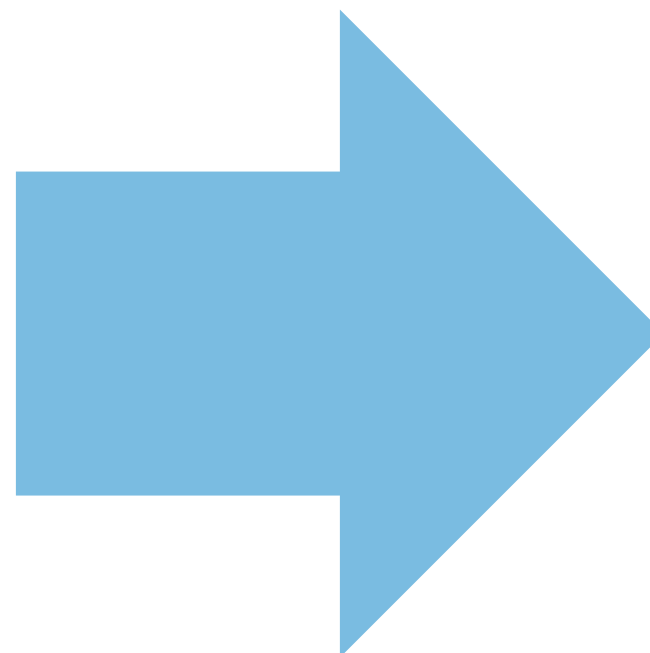


# GAPS

ไม่มีการวางนโยบายเชิงรุกชัดเจน แต่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย

## 4. เรือเร็วไร้เข็มทิศ"

คุณอยู่ในสถานะ “มีเทคโนโลยี มีการลงมือทำ แต่ไม่มีเป้าหมายร่วม” ส่งผลให้เกิดความสับสนในทุกระดับ การลงทุนด้านนวัตกรรมอาจไม่เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน และองค์กรอาจสูญเสียโอกาสในการพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเองในระยะยาว



มีการวางนโยบายเชิงรุกชัดเจน และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย

## 3. ผู้นำแห่งพรมแดนดิจิทัลใหม่

คุณจะเป็นผู้นำทางวิชาการและนวัตกรรมด้านสารสนเทศและการสื่อสารในระดับประเทศและนานาชาติได้อย่างมีวิสัยทัศน์ พร้อมสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม และบุคลากรที่ตอบโจทย์ยุคดิจิทัล ปรับตัวได้เร็ว ภาพลักษณ์ของคุณจะเปลี่ยนจาก “ผู้ตาม” ไปสู่ “ผู้สร้างอนาคต” อย่างแท้จริง สอดคล้องกับ ม.กลุ่ม 2 (นวัตกรรมเทคโนโลยี ผู้ประกอบการ)

### ช่องว่าง (GAPs)

1. ช่องว่างด้านทักษะนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการ
2. ช่องว่างระหว่างการวิจัยและการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์
3. ช่องว่างด้านความเป็นนานาชาติและทักษะภาษา
4. ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมราชการกับวัฒนธรรมนวัตกรรม
5. ช่องว่างระหว่างระบบประเมินผลกับเป้าหมายด้านนวัตกรรม
6. ช่องว่างของการบูรณาการข้ามศาสตร์เพื่อเพิ่มมูลค่าและยกระดับ ศ.ก



# Brand Model: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยแม่โจ้

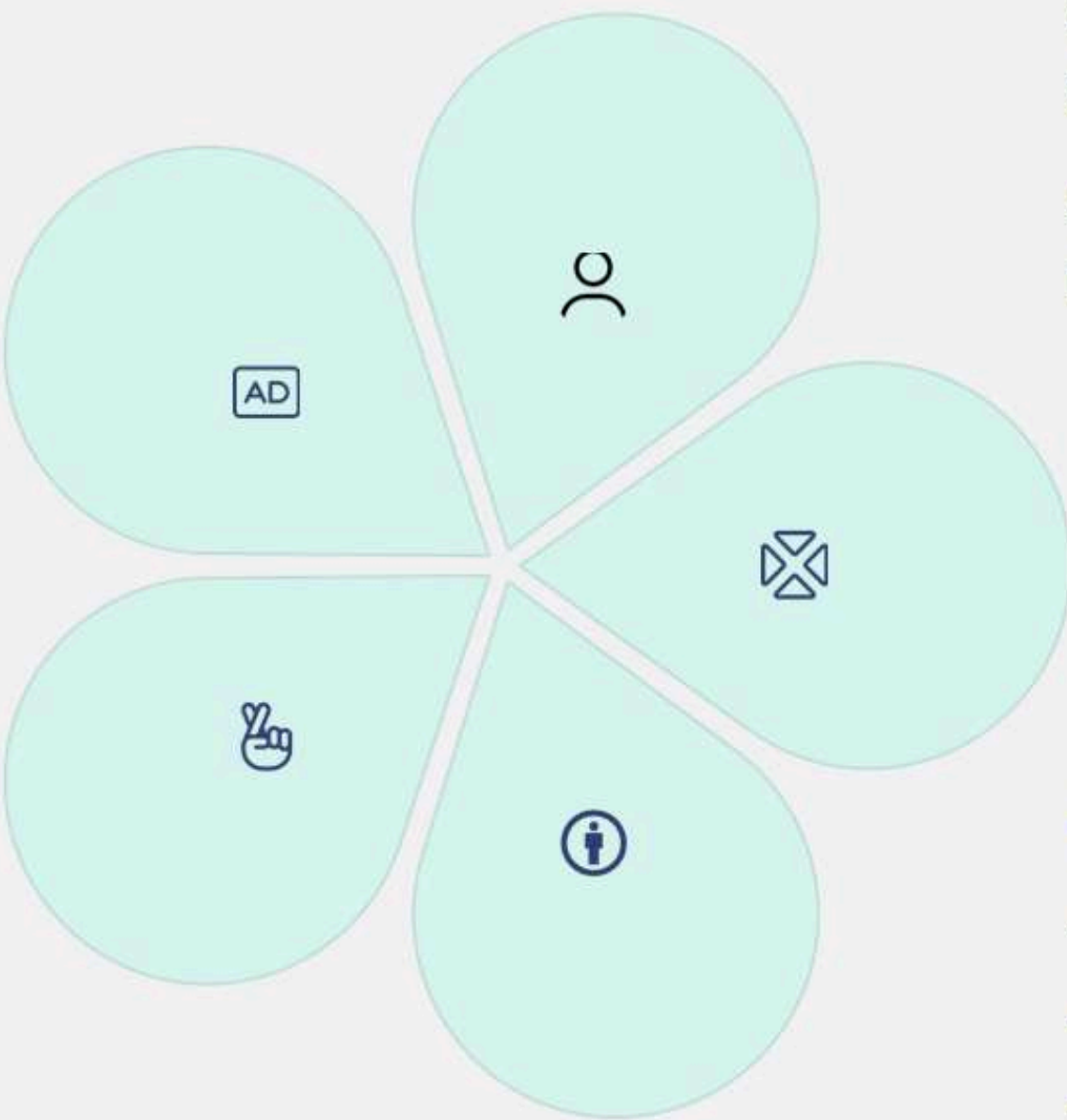
## Brand Description

เราคือคลัสเตอร์ด้านทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่มุ่งยกระดับศักยภาพทุนมนุษย์ทุกกลุ่ม ทั้งผู้บริหาร บุคลากรประเภทวิชาการ และบุคลากรประเภทสนับสนุน ด้วยระบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อผลักดันมหาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม การเป็นผู้ประกอบการด้านเกษตรสุขภาพในระดับนานาชาติเพื่อพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

## Brand Promise

คุณค่าที่เราจะส่งมอบ คือ

From People Support to People Strategy  
From Routine HR to Transformative Impact



## Brand Purpose

เรามุ่งสร้างและพัฒนากลไก HR ที่เป็นแรงผลักดันสำคัญ ให้คนของมหาวิทยาลัยสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อสังคมได้จริง

Strategic People Power for Transformative Impact

## Brand Positioning

เราคือ "หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์" (Strategic Partner) ที่เชื่อมโยงคน กับเป้าหมายขององค์กร ผ่านกลไก HR ที่เน้นผลลัพธ์และนวัตกรรม

## Brand Attributes

- Insightful (เข้าใจกลยุทธ์ เข้าใจคน)
- Agile (ปรับตัวไว ยืดหยุ่น)
- Empowering (ส่งเสริมให้ทุกคนเติบโต)
- Impact-Oriented (ยึดผลลัพธ์และการเปลี่ยนแปลงเป็นหลัก)



# วิสัยทัศน์

## VISION

ศูนย์กลางองค์ความรู้และนวัตกรรมทางด้านศิลปกรรมเพื่อพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

ทบทวนวิสัยทัศน์

พ.ศ. 2557 - 2562

คณะทันตแพทยศาสตร์ชั้นนำแห่งอาเซียน  
Leading Dental School of ASEAN  
(เป้าหมายอันดับ 1 ใน 3 ของอาเซียน)

ตั้งแต่ พ.ศ. 2563

“โรงเรียนทันตแพทย์ที่ดีที่สุดสำหรับทุกคน”  
A Great Dental School for All



คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
FACULTY OF DENTISTRY, KHON KAEN UNIVERSITY

เป็นผู้นำในการสร้างนักสื่อสารดิจิทัลที่มีทักษะแห่งอนาคต  
เพื่อผลักดัน เปลี่ยนแปลง พัฒนาชุมชน สังคม และ  
เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ในระดับชาติ  
และระดับนานาชาติอย่างยั่งยืน



Core Values (ค่านิยมหลัก): หลักการหรือค่านิยมที่องค์กรยึดถือและใช้ในการตัดสินใจและพฤติกรรมภายในองค์กร

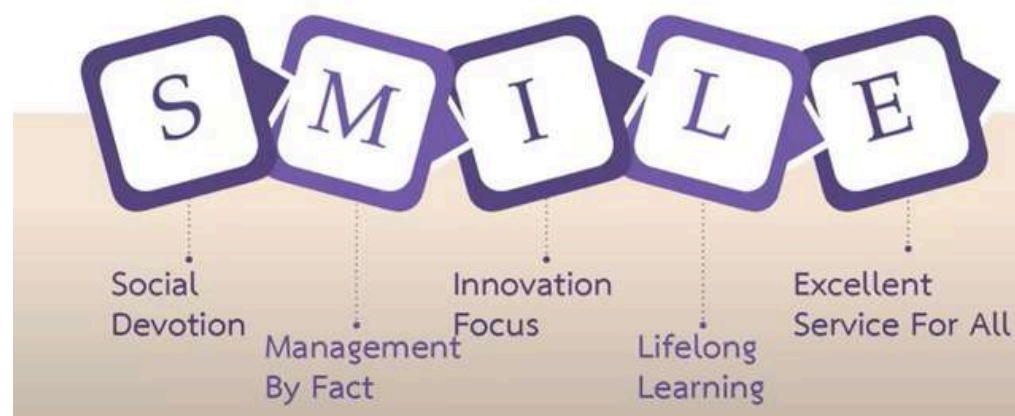
# ค่านิยม

## Value/Culture

ห่วงใยชุมชนโดยการทำงานเป็นทีม  
มีบริการที่ดีสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ  
ด้วยความเชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพ

- 1) Co=Community (ห่วงใยชุมชน)
- 2) T =Teamwork (การทำงานเป็นทีม)
- 3) S = Services(การบริการที่ดี)
- 4) A = Accountability (ความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ)
- 5) P=Professional (เชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพ)

D E N T K K U



เป็นผู้นำในการสร้างนักสื่อสารดิจิทัลที่มีทักษะแห่งอนาคต  
เพื่อผลักดัน เปลี่ยนแปลง พัฒนาชุมชน สังคม และ  
เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ในระดับชาติ  
และระดับนานาชาติอย่างยั่งยืน

**I** : Intelligent / Impact / Idea /

**N** : Novelty / Network / Niche / Navigate

**Innovation**

**C**: Communication / Creative / Collaboration



Culture (วัฒนธรรมองค์กร): ค่านิยม, ความเชื่อ, และพฤติกรรมที่มีผลต่อการทำงานและการตัดสินใจภายในองค์กร ตัวอย่าง



ห่วงใยชุมชนโดยการทำงานเป็นทีม  
มีบริการที่ดีสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ  
ด้วยความเชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพ

## 🌱 วัฒนธรรมองค์กรของเรา

เรากล้าคิดใหม่ เพื่อสร้างแนวทางที่ดีกว่า  
เรากล้าลงมือทำ โดยไม่รอให้โอกาสผ่านไป  
เราปรับตัวได้ดี ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง  
เราทำงานเป็นทีม เพราะเราเชื่อในพลังของการร่วมมือ  
เราสื่อสารด้วยความจริง ความดี และความเข้าใจ

“คิดใหม่ ลงมือทำ ปรับตัวไว ทำงานเป็นทีม และสื่อสารด้วยพลัง  
แห่งความดี เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อสังคม”

“Think bold. Act fast. Adapt well.  
Work together. Communicate with purpose.”





គុំតើយប



## กลุ่มที่ 2 กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม จำนวน 18 แห่ง ได้แก่

1. มหาวิทยาลัยทักษิณ
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
10. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
11. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
12. มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
13. มหาวิทยาลัยบูรพา
14. มหาวิทยาลัยแม่โจ้
15. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
16. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
17. สถาบันเทคโนโลยีจิตรลดา
18. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

## **กลุ่มที่ 1 กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก จำนวน 16 แห่ง ได้แก่**

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
7. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
8. มหาวิทยาลัยนเรศวร
9. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
10. มหาวิทยาลัยมหิดล
11. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
12. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
13. มหาวิทยาลัยศิลปากร
14. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
15. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
16. สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์



# Competitive Position

| ประเด็น                                  | รายละเอียด                      |
|------------------------------------------|---------------------------------|
| จำนวนสถาบัน                              | ที่ดำเนินการที่มีลักษณะเดียวกัน |
| ตำแหน่งขององค์กร                         | ลำดับที่ขององค์กร               |
| ประเด็นการแข่งขัน                        | ภาพรวม หรือแยกพันธกิจ           |
| สิ่งที่แตกต่างจากคู่แข่ง<br>หรือคู่เทียบ |                                 |

# VISION

ศูนย์กลางองค์ความรู้และนวัตกรรมทางด้านศิลปกรรมเพื่อพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน



| การจัดอันดับ                                                                                   | KKU             | MU             | CU             | PSU             | SU           | CMU             | UM            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|--------------|-----------------|---------------|
| THE Rankings by Subject : Art ,<br>Performing art and design ปี 2022<br>(ระดับโลก/ระดับประเทศ) | 1201+<br>/6     | 601-800<br>/1  | 801-1000<br>/2 | 1201+<br>/11    | 1201+<br>/12 | 1001-1200<br>/3 | 301-<br>350/1 |
| THE Rankings by Subject : Art ,<br>Performing art and design ปี 2023<br>(ระดับโลก/ระดับประเทศ) | 1201-1500<br>/4 | 801-1000<br>/2 | 801-1000<br>/1 | 1201-1500<br>/6 | 1501+<br>/13 | 1001-1200<br>/3 | 351-<br>400/1 |
| THE Rankings by Subject : Art ,<br>Performing art and design ปี 2024<br>(ระดับโลก/ระดับประเทศ) | 1201-1500<br>/4 | 601-800/2      | 601-800/1      | 1201-1500<br>/6 | 1501+/14     | 801-<br>1000/3  | 251-<br>300/1 |



SDG3 (ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของทุกคน)  
SDG4 (ส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้)  
SDG9 (ส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนและนวัตกรรม)  
SDG17 (สร้างความร่วมมือระดับสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน)

ร้อยละของผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์และCitationsในฐานะข้อมูลระดับนานาชาติ  
จำนวนผลงานนวัตกรรมทางด้านศิลปกรรม  
จำนวนนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์และต่อยอดเชิงพาณิชย์  
จำนวนรางวัลของนักศึกษาในระดับชาติและนานาชาติ



คณะศิลปกรรมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
FACULTY OF FINE AND APPLIED ARTS



ศิลปกรรมศาสตร์  
FINE AND APPLIED ARTS  
Chulalongkorn University





## มหาวิทยาลัยรัฐ

- 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- 3 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 4 มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- 5 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 6 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- 7 มหาวิทยาลัยนเรศวร
- 8 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
- 9 มหาวิทยาลัยศิลปากร
- 10 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

\*\*\*หมายเหตุ 1.วัดจากคะแนนโหวตของนักเรียน นักศึกษา ประชาชน 2.เก็บข้อมูลระหว่างเดือน ม.ค. - ธ.ค. 2564

The Most Popular Universities in Thailand

www.ThaiTopU.com

**U-RECOMMEND 2025**  
by AdmissionPremium.com

### 6 หลักสูตรนิเทศศาสตร์

**UTCC** มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย  
สร้างนักสื่อสารมืออาชีพ พร้อมตอบโจทย์ธุรกิจยุคใหม่

**มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**  
หลักสูตรล้ำสมัย สร้างความเป็นผู้นำในวงการสื่อสาร

**มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**  
พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ สู่ความเชี่ยวชาญด้านสื่อสาร

**มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**  
สร้างนักนิเทศศิลป์ที่ผลิตสื่อได้ทุกแพลตฟอร์ม ติดอาวุธยุคดิจิทัลด้านกลยุทธ์

**มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต**  
บูรณาการศาสตร์การสื่อสาร สู่การพัฒนาภูมิภาคและโลก

**มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย**  
พัฒนาการสื่อสารสร้างสรรค์ เมื่อพัฒนาชุมชนและสังคม

AdmissionPremium.com

**U-RECOMMEND 2025**  
by AdmissionPremium.com

### 6 สาขาดีเจทัลอาร์ตส์

**SPU** มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
สาขาดีเจทัลอาร์ตส์ อันดับ 1 ของประเทศ เรียนออกแบบงาน Art รอบด้าน ด้วยสื่อดิจิทัลกับมืออาชีพในการ

**มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์**  
“เก่งวิชาการ เชี่ยวชาญการปฏิบัติ”

**มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี**  
มุ่งเน้นสร้างทักษะในการสร้างสรรค์ผลงาน พัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างสรรค์ผลงานศิลปะและสื่อต่างๆ

**UTCC** มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย  
เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีบนพื้นฐานของคุณธรรมและสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม

**มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา**  
มุ่งผลิตบัณฑิตสาขาวิชาสร้างสรรค์และสื่อดิจิทัล

**มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์**  
วิชาการเด่น เน้นคุณธรรม นำท้องถิ่นพัฒนาก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี

AdmissionPremium.com



# มหาวิทยาลัยต่างประเทศ

QS

TopUniversities

Rankings

Discover

Events

Prepare

Scholarships

Chat To Students

Quick View

Table View

Search

Rank

4

Overall Score:

90.6



Nanyang Technological University, Singapore (NTU Singapore)

Singapore, Singapore

Employability

Research & Discovery

More Info 

NEW

Employer Reputation

81

Rank

12

Overall Score:

86.2



The Chinese University of Hong Kong (CUHK)

Hong Kong, Hong Kong SAR

Employability

Research & Discovery

More Info 

NEW

Employer Reputation

70.5

Rank

14

Overall Score:

84.8



National University of Singapore (NUS)

null Singapore

Employability

Research & Discovery

More Info 

NEW

Employer Reputation

77.5

Rank

=25

Overall Score:

83.5



Seoul National University

📍 Seoul, South Korea

Employability

Research & Discovery

More Info 

NEW

 🔒

Employer Reputation

78

Rank

=35

Overall Score:

82.2



Peking University

📍 Beijing, China (Mainland)

Employability

Research & Discovery

More Info 

NEW

 🔒

Employer Reputation

81.8

Rank

=35

Overall Score:

82.2



Yonsei University

📍 Seoul, South Korea



# มหาวิทยาลัยไทย:

- ตำแหน่งองค์กร
- ประเด็นแข่งขัน
- สิ่งที่แตกต่างกัน

# มหาวิทยาลัยต่างประเทศ:

- ตำแหน่งองค์กร
- ประเด็นแข่งขัน
- สิ่งที่แตกต่างกัน

|                                                                                                                                        | ความหมาย                                                                                                            | ความสัมพันธ์กับหมวด<br>กระบวนการและผลลัพธ์ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| พันธกิจ                                                                                                                                | หน้าที่โดยรวมของสถาบัน                                                                                              | หมวด 1, 2, 6 ผลลัพธ์<br>7.1, 7.5           |
| วิสัยทัศน์                                                                                                                             | สถานะที่สถาบันต้องการเป็นในอนาคต<br>ภาพลักษณ์ในอนาคตที่ต้องการให้ผู้อื่นรับรู้<br>ควรมีความชัดเจนถึงเป้าหมาย        | หมวด 1, 2, 6 ผลลัพธ์<br>7.1, 7.5           |
| ค่านิยม                                                                                                                                | หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอมวิถีทางที่สถาบันและ<br>บุคลากรพึงปฏิบัติ (ค่านิยมอาจเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมฯ) | หมวด 1, 5 ผลลัพธ์<br>7.3, 7.4              |
| หมายเหตุ P.1ก(2) หากสถาบันมีการกำหนดปณิธานและพันธกิจ ควรอธิบายถึงสิ่งเหล่านั้นในการ<br>ตอบคำถามในโครงร่างองค์กรหรือในหมวดกระบวนการ (*) |                                                                                                                     |                                            |



## ความหมาย

ความสัมพันธ์กับหมวด  
กระบวนการและผลลัพธ์

วัฒนธรรมองค์กร

ความเชื่อ บรรทัดฐานและค่านิยมที่ใช้ร่วมกันที่สะท้อน  
ลักษณะเฉพาะของบุคลากรและแสดงให้เห็นในสถาบัน ซึ่ง  
ส่งผลให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ของสถาบัน

หมวด 1, 5 ผลลัพธ์  
7.3, 7.4

สมรรถนะหลักของ  
สถาบัน

เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุดเป็นขีดความสามารถเชิงกล  
ยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจหรือ  
สร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสถานะแวดล้อมของการ  
บริการ ซึ่งเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็น  
ทางการลอกเลียนแบบได้ยาก และอาจสร้างความได้เปรียบใน  
การแข่งขันอย่างต่อเนื่อง  
อาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี หรือการจัด  
หลักสูตรและการบริการที่มีลักษณะเฉพาะ ที่ตอบสนองความ  
จำเป็นของผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่นและตลาด

หมวด 2, 5, 6 ผลลัพธ์  
7.1, 7.3



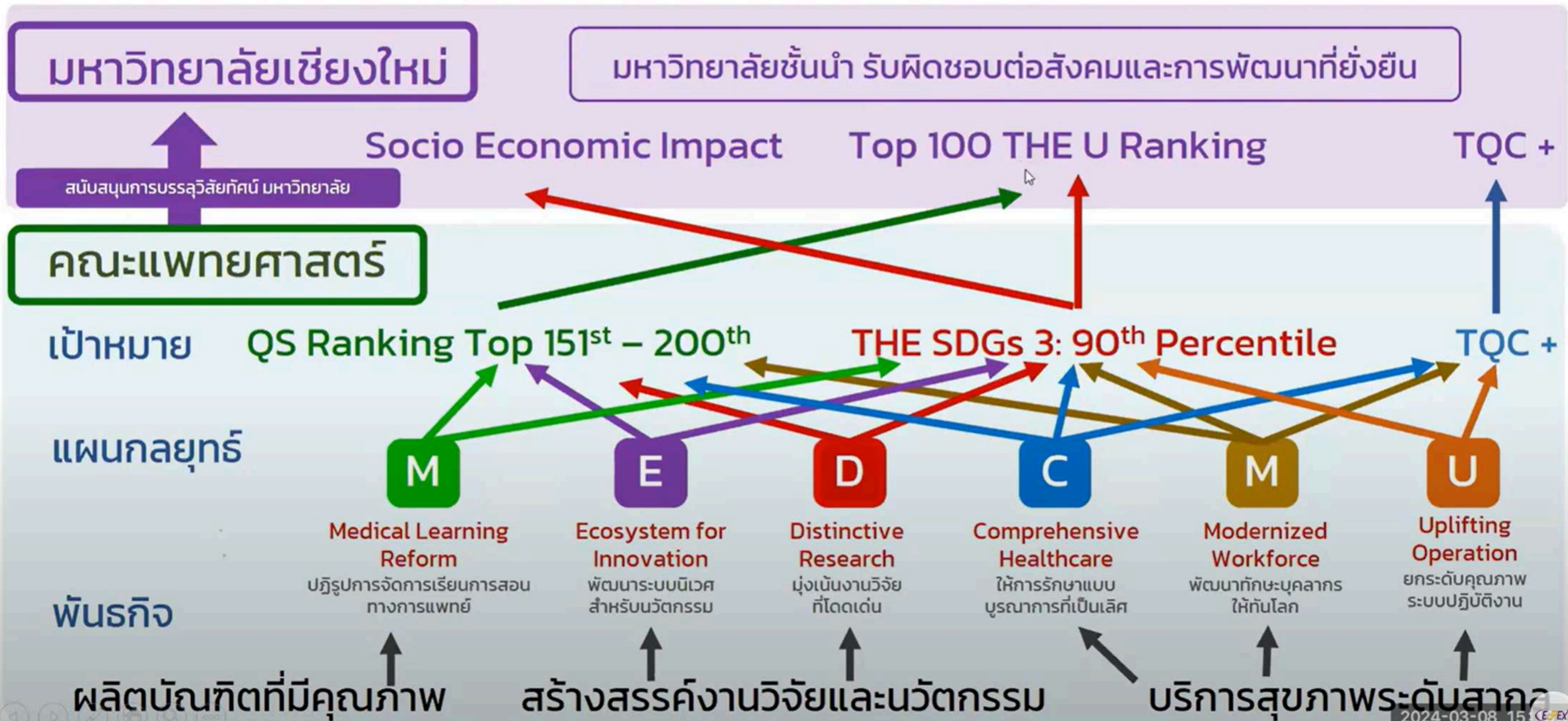
# ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

| สายวิชาการ                              | สายสนับสนุน                       |
|-----------------------------------------|-----------------------------------|
| 1) งานที่ทำทนายและสร้างผลกระทบ ต่อสังคม | 1) ค่าตอบแทน สวัสดิการ แรงจูงใจ   |
| 2) ความก้าวหน้าและโอกาสในวิชาชีพ        | 2) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน |
| 3) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน       | 3) ชื่อเสียงของสถาบัน             |
| 4) ค่าตอบแทน สวัสดิการ แรงจูงใจ         | 4) ความก้าวหน้าและโอกาสในการทำงาน |

ความสัมพันธ์กับหมวดกระบวนการ หมวด 1, 5 ผลลัพธ์ 7.3, 7.4



# ความเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์ MED CMU ทิศทางและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

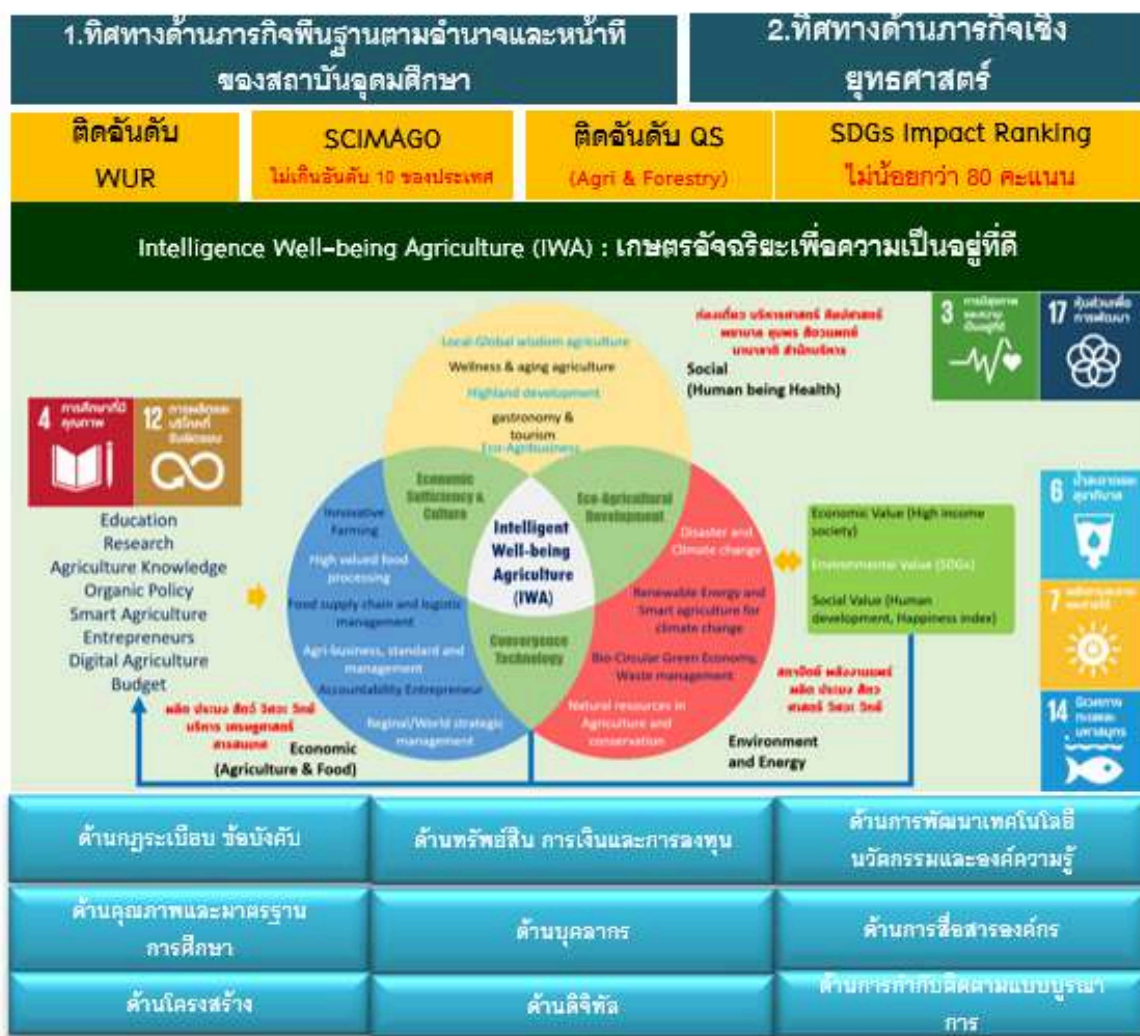






## เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตร สุขภาวะ ในระดับนานาชาติ

### การกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนา โดยสภามหาวิทยาลัย



### แผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัย

| SI 1 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เชิงรุก                                                                                                                                                                                   | SI 2 การขับเคลื่อนผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | SI 3.ความ เป็น นานาชาติ                                                           | SI 4. การพลิกโฉมสู่การเป็น ม.กลุ่ม2                                         | SI 5 การเงินและเติบโตอย่างยั่งยืน                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| SO 1.1 เป็นที่ มีการนำ เทคโนโลยีและ นวัตกรรมที่เป็น มิตรกับมนุษย์ และสิ่งแวดล้อม มาใช้ในการเพิ่ม ศักยภาพการผลิตและ ผลผลิตทางการเกษตร เพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อมที่ดีสู่ การพัฒนาที่ยั่งยืน (IWA) | SO 2.1 บัณฑิต และนักศึกษาที่ ก้าวทันต่อโลก สมัยใหม่และ เป็นนักปฏิบัติที่ เชี่ยวชาญ<br>SO 2.2 สร้าง ผลงานวิจัย เทคโนโลยีและ นวัตกรรม ได้รับ การยอมรับในระดับชาติและ นานาชาติ<br>SO 2.4 เป็น แหล่งเรียนรู้ ด้าน ศิลปวัฒนธรรม เกษตรและ สิ่งแวดล้อม และสร้างสรรค์ นวัตกรรมด้าน พืชทาง วัฒนธรรม<br>SO 2.5 มีการบริหารจัดการองค์กรและ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ | SO 3.1 ความสำเร็จ ในการ ขับเคลื่อน การ ดำเนินงาน ของ มหาวิทยาลัย ในระดับ นานาชาติ | SO 4.1 เป็น มหาวิทยาลัย ด้านการพัฒนา เทคโนโลยีและ ส่งเสริมการสร้าง วัฒนธรรม | SO 5.1 เป็น มหาวิทยาลัยที่มีความ มั่นคงทาง งบประมาณและ ทรัพยากรอย่าง อื่นๆ |
| 8 KPIs                                                                                                                                                                                                                | 21 KPIs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 6 KPIs                                                                            | 6 KPIs                                                                      | 4 KPIs                                                                     |
| World Ranking                                                                                                                                                                                                         | Organic U                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Intelligent Agri                                                                  |                                                                             |                                                                            |
| Wellness Hub                                                                                                                                                                                                          | Agro Forestry Hub                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Micro Credential                                                                  |                                                                             |                                                                            |
| Holding company                                                                                                                                                                                                       | โครงการจัดตั้งวิทยาเขต                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Single Data                                                                       |                                                                             |                                                                            |

### แผนพัฒนาส่วนงาน และแผนปฏิบัติการ

| SI 1 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เชิงรุก                                                                                                                                                                                    | SI 2. การขับเคลื่อนผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | SI 3.ความ เป็น                                                                    | SI 4. การพลิกโฉมสู่ การเป็น ม.กลุ่ม2                                        | SI 5 การเงินและเติบโตอย่างยั่งยืน                                          | SI 6 การพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ระดับชั้นนำ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| SO 1.1 เป็นที่ มีการนำ เทคโนโลยีและ นวัตกรรมที่เป็น มิตรกับมนุษย์และ สิ่งแวดล้อม มาใช้ในการเพิ่ม ศักยภาพ การผลิตและ ผลผลิตทางการเกษตร เพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อมที่ดีสู่ การพัฒนาที่ยั่งยืน (IWA) | SO 2.1 บัณฑิต และนักศึกษาที่ ก้าวทันต่อโลก สมัยใหม่และ เป็นนักปฏิบัติที่ เชี่ยวชาญ<br>SO 2.2 สร้าง ผลงานวิจัย เทคโนโลยีและ นวัตกรรม ได้รับ การยอมรับในระดับชาติและ นานาชาติ<br>SO 2.4 เป็น แหล่งเรียนรู้ ด้าน ศิลปวัฒนธรรม เกษตรและ สิ่งแวดล้อม และสร้างสรรค์ นวัตกรรมด้าน พืชทาง วัฒนธรรม<br>SO 2.5 มีการบริหารจัดการองค์กรและ ทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพ | SO 3.1 ความสำเร็จ ในการ ขับเคลื่อน การ ดำเนินงาน ของ มหาวิทยาลัย ในระดับ นานาชาติ | SO 4.1 เป็น มหาวิทยาลัย ด้านการพัฒนา เทคโนโลยีและ ส่งเสริมการสร้าง วัฒนธรรม | SO 5.1 เป็น มหาวิทยาลัยที่มีความ มั่นคงทาง งบประมาณและ ทรัพยากรอย่าง อื่นๆ | SO 6.1...                              |
| 8 KPIs                                                                                                                                                                                                                 | 21 KPIs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 6 KPIs                                                                            | 4 KPIs                                                                      | 6 KPIs                                                                     |                                        |
|                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                   |                                                                             |                                                                            |                                        |
|                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                   |                                                                             |                                                                            |                                        |
|                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                   |                                                                             |                                                                            |                                        |

### สภามหาวิทยาลัย

### มหาวิทยาลัย

### ส่วนงานภายใน

EdPEX

### แผนปฏิบัติการต่างๆ ตาม SO

แผนแม่บทวิชาการ

แผนแม่บทวิจัย

แผนบริการวิชาการ

แผนพัฒนานักศึกษา

แผนทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### การขับเคลื่อนทิศทางและเป้าหมายของสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติ

- ใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยและส่วนงานภายใน
- ใช้ในการจัดทำแผนการบริหารและติดตามประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีและหัวหน้าส่วนงานภายใน
- ให้สภามหาวิทยาลัยกำกับติดตามการดำเนินงานตามภารกิจที่สอดคล้องกับทิศทางเป้าหมาย
- ให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบอย่างต่อเนื่อง





## แผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัย

| SI 1 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เชิงรุก                                                                                                                                                                                    | SI 2. การขับเคลื่อนผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก                                      |                                                                                                                                                                                           | SI 3. ความเป็นนานาชาติ                                                           | SI 4. การพลิกโฉมสู่การเป็น ม.กลุ่ม2                                           | SI 5 การเงินและเติบโตอย่างยั่งยืน                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SO 1.1</b> เป็นม.ที่มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับมนุษย์และสิ่งแวดล้อมมาใช้ในการเพิ่มศักยภาพการผลิตและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรเพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ดีสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (IWA) | <b>SO 2.1</b> บัณฑิตและนักศึกษาที่ก้าวทันต่อโลกสมัยใหม่และเป็นนักปฏิบัติที่เชี่ยวชาญ | <b>SO 2.2</b> สร้างผลงานวิจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ<br><b>SO 2.4</b> เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมและสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านวัฒนธรรม | <b>SO 3.1</b> ความสำเร็จในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ | <b>SO 4.1</b> เป็นมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม | <b>SO 5.1</b> เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความมั่นคงทางงบประมาณและทรัพยากรอย่างยั่งยืน |
| 8 KPIs                                                                                                                                                                                                                 | 21 KPIs                                                                              |                                                                                                                                                                                           | 6 KPIs                                                                           | 6 KPIs                                                                        | 4 KPIs                                                                         |
| World Ranking                                                                                                                                                                                                          | Organic U                                                                            |                                                                                                                                                                                           | Intelligent Agri                                                                 |                                                                               |                                                                                |
| Wellness Hub                                                                                                                                                                                                           | Agro Forestry Hub                                                                    |                                                                                                                                                                                           | Micro Credential                                                                 |                                                                               |                                                                                |
| Holding company                                                                                                                                                                                                        | โครงการจัดตั้งวิทยาเขต                                                               |                                                                                                                                                                                           | Single Data                                                                      |                                                                               |                                                                                |

มหาวิทยาลัย

## แผนพัฒนาส่วนงาน และแผนปฏิบัติการ

Vision: .....

| SI 1 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เชิงรุก                                                                                                                                                                                    | SI 2. การขับเคลื่อนผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก                                                                                                                                                                                                                                   | SI 3. ความเป็น                                                                   | SI 4. การพลิกโฉมสู่การเป็นม.กลุ่ม2                                            | SI 5 การเงินและเติบโตอย่างยั่งยืน                                              | SI 5 การพัฒนาตามอัตลักษณ์ / ภารกิจเฉพาะ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>SO 1.1</b> เป็นม.ที่มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับมนุษย์และสิ่งแวดล้อมมาใช้ในการเพิ่มศักยภาพการผลิตและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรเพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ดีสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (IWA) | <b>SO 2.1</b> บัณฑิตและนักศึกษาที่ก้าวทันต่อโลกสมัยใหม่และเป็นนักปฏิบัติที่เชี่ยวชาญ<br><b>SO 2.2</b> สร้างผลงานวิจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ<br><b>SO 2.4</b> เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมและสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านวัฒนธรรม | <b>SO 3.1</b> ความสำเร็จในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ | <b>SO 4.1</b> เป็นมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม | <b>SO 5.1</b> เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความมั่นคงทางงบประมาณและทรัพยากรอย่างยั่งยืน | <b>SO 6.1...</b>                        |
| 8 KPIs                                                                                                                                                                                                                 | 21 KPIs                                                                                                                                                                                                                                                                           | 6 KPIs                                                                           | 4 KPIs                                                                        | 6 KPIs                                                                         | 6 KPIs                                  |
|                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                  |                                                                               |                                                                                |                                         |
|                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                  |                                                                               |                                                                                |                                         |
|                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                  |                                                                               |                                                                                |                                         |

ส่วนงานภายใน

EdPEX



## แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

- กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ**ควรคำนึงถึงความเสี่ยงหลักๆ** ที่องค์กรเผชิญ
- ในกรณีที่วางกลยุทธ์ แล้วพบว่า องค์กรไม่มีสมรรถนะหลักหรือความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์นั้น ต้องกำหนดให้เป็น**สมรรถนะหลักในอนาคต**ที่องค์กรต้องมี และวางแผนในการสร้างสมรรถนะหลักใหม่นั้น
- **ความสำเร็จของกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ คือ ผลลัพธ์และความสำเร็จในการบรรลุกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร**
- แผนงานด้านบุคลากร ต้องตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ



# แผนกลยุทธ์

- แผนกลยุทธ์ >> ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคต
- การวางแผนต้องใช้ข้อมูลจริง นำปัจจัยระยะสั้น ระยะยาว สถานการณ์ความไม่แน่นอน สถานการณ์การแข่งขันที่เกิดขึ้น มาประกอบการวางแผน มุ่งไปสู่อนาคตที่เรายังไม่เคยไปถึง วางแผนให้เข้าใจ vision ให้มากขึ้น
- Input ในการทำแผน ต้องมาจาก performance ขององค์กร + เหตุการณ์ภายนอก
- แก่นของการวางแผนกลยุทธ์ ห้ามจินตนาการ ต้องใช้ fact & data
- ทำแผนโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ และคุณค่าที่ส่งมอบให้ stakeholders
- เจตจำนงของการวางแผน คือ กลยุทธ์ชัดเจน กลยุทธ์ตอบสนองความท้าทายที่องค์กรเผชิญ หรือไม่ ใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบ เพื่อเอาชนะให้ได้ และมี Strategic objective และเป้าที่ชัดเจน
- ในการวางแผนกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงโอกาสเชิงกลยุทธ์ (SOp) เพื่อค้นหา innovation
- ตัววัด : ได้ทำ & ทำได้ , งานเสร็จ & งานสำเร็จ



# พันธกิจคณะสารสนเทศและการสื่อสาร

1. ผลิตบัณฑิตนักสื่อสารดิจิทัลที่มีทักษะแห่งอนาคต เปี่ยมคุณภาพและศักยภาพสูง สร้างสรรค์ สิ่งาน และเชี่ยวชาญสื่อดิจิทัล
2. พัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ด้านสื่อสารดิจิทัล เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งด้าน ชุมชน สังคมและเศรษฐกิจ
3. บริการวิชาการด้านสื่อสารดิจิทัลเพื่อพัฒนาเกษตรสุขภาวะ ชุมชน สังคม และเศรษฐกิจ
4. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งและบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่ดีงามด้วยองค์ความรู้ ด้านสื่อสารดิจิทัล
5. พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรด้วยการบูรณาการด้านดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อยกระดับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน



# คู่เทียบ

| ประเด็น                   | รายละเอียด |
|---------------------------|------------|
| จำนวนสถาบัน               |            |
| ตำแหน่งองค์กร             |            |
| ประเด็นการพัฒนา           |            |
| สิ่งที่แตกต่างจากคู่เทียบ |            |



# GAPS ANALYSIS

คณะมุ่งมั่นสู่การเป็นผู้นำด้านการผลิตนักร้องดิจิทัลที่มีคุณภาพและศักยภาพสูง ด้วยการบูรณาการองค์ความรู้ ทักษะดิจิทัล และนวัตกรรมแห่งอนาคต เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของบัณฑิตในการเป็นผู้ผลักดันการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ทั้งในระดับชุมชน สังคม และเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในมิติของ เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) ที่ต้องอาศัยสื่อและเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการขับเคลื่อน ผ่านการออกแบบเนื้อหา การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการมีบทบาทในระดับชาติและนานาชาติ โดยยึดหลักความยั่งยืนเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา

| การเรียนการสอน                                                                                                 | การวิจัย                                                            | การบริการวิชาการ                                                                   | ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม | การบริหารจัดการ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|
| ยังไม่มีการเรียนการสอนที่เน้น AI for Media, Immersive Media (AR/VR), Interactive Storytelling หรือ Data-Driven | การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงประจักษ์                            | ยังไม่มีการสร้างแบรนด์คณะให้เป็นศูนย์บริการวิชาการด้านสื่อสารดิจิทัล               |                       |                 |
| -นักศึกษายังขาดทักษะในการสร้างรายได้จากสื่อ เช่น YouTube Monetization, Content Branding, Digital Marketing     | เพิ่มจำนวนทุนและเงินทุนสนับสนุนการทำวิจัยและงานสร้างสรรค์ของบุคลากร | จัดตั้งศูนย์บริการวิชาการ มีบุคลากรเฉพาะที่รับผิดชอบ                               |                       |                 |
| เพิ่มจำนวนอุปกรณ์ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อาจารย์ให้เพียงพอต่อจำนวนนักศึกษา                                   | การบูรณาการข้ามศาสตร์ เพื่อยกระดับชุมชน สังคมและเศรษฐกิจ            | พัฒนาบุคลากรเรื่องการวิเคราะห์ผลกระทบทางเศรษฐกิจจากการบริการวิชาการ                |                       |                 |
| ออกแบบหลักสูตรให้นักศึกษาไป CWIE                                                                               | การนำวิจัยที่เชื่อมโยงกับระดับนานาชาติ                              | บริการวิชาการอาจยังไม่เข้าถึงชุมชนและภาคธุรกิจอย่างเพียงพอ                         |                       |                 |
| ทักษะด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และการเป็นผู้ประกอบการ                                                             | สร้างเครือข่ายการวิจัยจากหลายๆ องค์กรทางด้านสื่อดิจิทัล             | การเข้าถึงงบประมาณบริการวิชาการขนาดใหญ่ เพื่อให้ได้งบประมาณพอสำหรับการสร้าง Impact |                       |                 |



# Core Competency

|                                                                                         |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Core Competency ของเราที่หายากในผู้อื่น<br>และลอกเลียนแบบยาก                            |  |
| Core Competency ที่เราต้องมี เพราะถ้าไม่มี<br>จะส่งผลต่อการพัฒนาเติบโตที่ทำนายของแม่โจ้ |  |
| Core Competency ที่เราต้องมี<br>เพื่อประโยชน์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                    |  |

# Risk Management

| ประเด็น            | ความรุนแรง | ความเสี่ยง | วิธีการรับมือ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| นักศึกษาตลาด       | สูง        | สูง        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นการบริหารจัดการภายในคณะ สร้างรายได้จากการฝึกอบรม (book cross) / โครงการบริการวิชาการหรือการวิจัย</li> <li>รีแบรนด์หลักสูตร/คณะ ทบทวนภาพลักษณ์ จุดเด่น ผลลัพธ์ที่จับต้องได้ (เช่น อาชีพ/รายได้หลังเรียนจบ)</li> <li>ใช้สื่อและเรื่องเล่า (Storytelling) ที่ตรงกับความสนใจของ Gen Z</li> <li>พัฒนาโปรแกรมการเรียนที่ยืดหยุ่น เช่น หลักสูตรระยะสั้น / micro-credentials / dual-degree / WIL / CWIE</li> <li>ออกแบบกิจกรรมเรียนรู้ให้ดึงดูด เน้น “เรียนแล้วได้งานจริง” เช่น โครงการร่วมกับอุตสาหกรรม / สตาร์ทอัพ</li> <li>สร้างเครือข่ายกับโรงเรียน</li> </ul>                                                                                                                                                               |
| เทคโนโลยีไม่ทันยุค | สูง        | สูง        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ควรส่งตัวแทนที่มีความรู้ด้านไอทีของคณะมาร่วมพูดคุยหารือเกี่ยวกับเทคโนโลยี ที่แต่ละคณะต้องการใช้ ช่องว่างการใช้เทคโนโลยี ของแต่ละคณะและบุคลากรเพื่อหาแนวทางเชื่อมโยง ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนหรือร่วมกันต่อรองกับบริษัทต่างๆ ในการจัดซื้อจัดจ้างเทคโนโลยี อุปกรณ์ โปรแกรม ฯลฯ</li> <li>คนรุ่นใหม่ในองค์กรช่วยเหลือชวนใช้อย่างเป็นมิตรเต็มใจ</li> <li>อบรมการให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ อย่างต่อเนื่อง</li> <li>จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาเทคโนโลยี , พัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทันเทคโนโลยี</li> <li>พัฒนายุทธศาสตร์ “Digital Transformation” สำหรับคณะ/หลักสูตร วางเป้าหมายการเปลี่ยนผ่านองค์กรด้วยเทคโนโลยี (Tech Vision) กำหนด Roadmap เช่น ปีที่ 1: เปลี่ยนระบบเอกสาร &gt; ปีที่ 2: เปลี่ยนรูปแบบการสอน &gt; ปีที่ 3: วิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน</li> </ul> |



# Risk Management

| ประเด็น                             | ความรุนแรง | ความเสี่ยง | วิธีการรับมือ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความร่วมมือนานาชาติ<br>ไม่ต่อเนื่อง | สูง        | สูง        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นการบริหารจัดการภายในคณะ สร้างรายได้จากการฝึกอบรม (book cross) / โครงการบริการวิชาการหรือการวิจัย</li> <li>รีแบรนด์หลักสูตร/คณะ ทบทวนภาพลักษณ์ จุดเด่น ผลลัพธ์ที่จับต้องได้ (เช่น อาชีพ/รายได้หลังเรียนจบ)</li> <li>ใช้สื่อและเรื่องเล่า (Storytelling) ที่ตรงกับความสนใจของ Gen Z</li> <li>พัฒนาโปรแกรมการเรียนที่ยืดหยุ่น เช่น หลักสูตรระยะสั้น / micro-credentials / dual-degree / WIL / CWIE</li> <li>ออกแบบกิจกรรมเรียนรู้ให้ดึงดูด เน้น “เรียนแล้วได้งานจริง” เช่น โครงการร่วมกับอุตสาหกรรม / สตาร์ทอัพ</li> <li>สร้างเครือข่ายกับโรงเรียน</li> </ul>                                                                                                                                                                |
| งานวิจัยไม่เชิงพาณิชย์              | สูง        | สูง        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ควรรส่งตัวแทนที่มีความรู้ด้านไอทีของคณะมาร่วมพูดคุยหารือเกี่ยวกับเทคโนโลยี ที่แต่ละคณะต้องการใช้ ช่องว่างการใช้เทคโนโลยี ของแต่ละคณะและบุคลากรเพื่อหาแนวทางเชื่อมโยง ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนหรือร่วมกันต่อรองกับบริษัทต่างๆ ในการจัดซื้อจัดจ้างเทคโนโลยี อุปกรณ์ โปรแกรม ฯลฯ</li> <li>คนรุ่นใหม่ในองค์กรช่วยเหลือชวนใช้อย่างเป็นมิตรเต็มใจ</li> <li>อบรมการให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ อย่างต่อเนื่อง</li> <li>จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาเทคโนโลยี , พัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทันเทคโนโลยี</li> <li>พัฒนายุทธศาสตร์ “Digital Transformation” สำหรับคณะ/หลักสูตร วางเป้าหมายการเปลี่ยนผ่านองค์กรด้วยเทคโนโลยี (Tech Vision) กำหนด Roadmap เช่น ปีที่ 1: เปลี่ยนระบบเอกสาร &gt; ปีที่ 2: เปลี่ยนรูปแบบการสอน &gt; ปีที่ 3: วิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน</li> </ul> |

# Risk Management

| ประเด็น            | ความรุนแรง | ความเสี่ยง | วิธีการรับมือ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พึ่งพางบประมาณรัฐ  | สูง        | สูง        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นการบริหารจัดการภายในคณะ สร้างรายได้จากการฝึกอบรม (book cross) / โครงการบริการวิชาการหรือการวิจัย</li> <li>รีแบรนด์หลักสูตร/คณะ ทบทวนภาพลักษณ์ จุดเด่น ผลลัพธ์ที่จับต้องได้ (เช่น อาชีพ/รายได้หลังเรียนจบ)</li> <li>ใช้สื่อและเรื่องเล่า (Storytelling) ที่ตรงกับความสนใจของ Gen Z</li> <li>พัฒนาโปรแกรมการเรียนที่ยืดหยุ่น เช่น หลักสูตรระยะสั้น / micro-credentials / dual-degree / WIL / CWIE</li> <li>ออกแบบกิจกรรมเรียนรู้ให้ดึงดูด เน้น “เรียนแล้วได้งานจริง” เช่น โครงการร่วมกับอุตสาหกรรม / สตาร์ทอัพ</li> <li>สร้างเครือข่ายกับโรงเรียน</li> </ul>                                                                                                                                                                 |
| ภาพลักษณ์ไม่ชัดเจน | สูง        | สูง        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ควรรส่งตัวแทนที่มีความรู้ด้านไอทีของคณะมาร่วมพูดคุยหาหรือเกี่ยวกับเทคโนโลยี ที่แต่ละคณะต้องการใช้ ช่องว่างการใช้เทคโนโลยี ของแต่ละคณะและบุคลากรเพื่อหาแนวทางเชื่อมโยง ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนหรือร่วมกันต่อรองกับบริษัทต่างๆ ในการจัดซื้อจัดจ้างเทคโนโลยี อุปกรณ์ โปรแกรม ฯลฯ</li> <li>คนรุ่นใหม่ในองค์กรช่วยเหลือชวนใช้อย่างเป็นมิตรเต็มใจ</li> <li>อบรมการให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ อย่างต่อเนื่อง</li> <li>จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาเทคโนโลยี , พัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทันเทคโนโลยี</li> <li>พัฒนายุทธศาสตร์ “Digital Transformation” สำหรับคณะ/หลักสูตร วางเป้าหมายการเปลี่ยนผ่านองค์กรด้วยเทคโนโลยี (Tech Vision) กำหนด Roadmap เช่น ปีที่ 1: เปลี่ยนระบบเอกสาร &gt; ปีที่ 2: เปลี่ยนรูปแบบการสอน &gt; ปีที่ 3: วิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน</li> </ul> |



## ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(3) ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS)

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีกี่ประเภท อะไรบ้าง แต่ละกลุ่มมีบทบาทอย่างไรต่อ

- การสร้างและส่งมอบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ สิ่งสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
  - การสร้างและนำนวัตกรรมไปใช้ในสถาบัน
- ข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (supply-network) ของสถาบันมีอะไรบ้าง



## โครงการพลิกโฉมสถาบันอุดมศึกษา (Re-inventing University)

- กลุ่มที่ 2 กลุ่มการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม
- กลุ่มที่ 4 กลุ่มการพัฒนาปัญญาและคุณธรรมด้วยหลักทางศาสนา
- กลุ่มที่ 5 กลุ่มการผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพและสาขาเฉพาะด้าน

### เป้าหมายโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของประเทศ

**กลุ่มที่ 2 กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม** มียุทธศาสตร์ที่มุ่งสู่เป้าหมาย ดังนี้

- (1) สร้างและพัฒนาศักยภาพผู้เรียนที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีให้สามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ เพื่อสร้างผลงานและพัฒนาผลิตภัณฑ์
- (2) สร้างนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์หรือสาธารณประโยชน์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มตลอดห่วงโซ่มูลค่า ในภาคการผลิตและบริการ
- (3) ส่งเสริมบทบาทความร่วมมือกับภาคเอกชนทั้งในประเทศ และต่างประเทศเพื่อสนับสนุนและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- (4) เน้นการเรียนการสอนควบคู่กับการปฏิบัติจริง เพื่อพัฒนาสมรรถนะและทักษะ ในการทำงาน



# ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

| พันธกิจการจัดการศึกษา | ประเภท               | ความต้องการ/ความคาดหวัง      | ตัววัดในหมวด 7                               |
|-----------------------|----------------------|------------------------------|----------------------------------------------|
| นักศึกษา              | นักศึกษาปริญญาตรี    | การได้งานทำ                  | อัตราการได้งานทำ                             |
|                       |                      | จบการศึกษาตรงเวลา            | อัตราสัมฤทธิ์ผล                              |
|                       |                      | การศึกษาที่มีคุณภาพ          | ความพึงพอใจของนักศึกษา                       |
|                       | นักศึกษาปริญญาโท/เอก | สร้างผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ   | การตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ                   |
|                       |                      | จบการศึกษาตรงเวลา            | อัตราสัมฤทธิ์ผล                              |
|                       |                      |                              |                                              |
| ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  | ผู้ปกครอง            | การได้งานทำ                  | อัตราการได้งานทำ                             |
|                       |                      | จบการศึกษาตรงเวลา            | อัตราสัมฤทธิ์ผล                              |
|                       |                      | คุณภาพชีวิตที่ดีของนักศึกษา  | ความปลอดภัย, ความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตในคณะ  |
|                       | ผู้ใช้บัณฑิต         | บัณฑิตมีศักยภาพในการทำงาน    | ความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิต                      |
|                       | ศิษย์เก่า            | การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคณะฯ  | จำนวนศิษย์เก่าที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคณะ     |
|                       |                      | ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง | จำนวนศิษย์เก่าที่เข้าร่วมการฝึกอบรมที่คณะจัด |

ตัวอย่างที่จัดทำขึ้นเพื่อการเรียนรู้



# ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

| พันธกิจวิจัย         | ประเภท                      | ความต้องการ/ความคาดหวัง      | ตัววัดในหมวด 7                   |
|----------------------|-----------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| ลูกค้า               | ผู้ให้ทุน<br>ผู้ใช้งานวิจัย | บรรลุวัตถุประสงค์ของทุน      | ผลการประเมินจากแหล่งทุน          |
|                      |                             | การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ | ร้อยละงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ |
|                      |                             | งานวิจัยมีคุณภาพ             | การตีพิมพ์ระดับนานาชาติ          |
| ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ผู้ใช้งานวิจัย              | การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ | ร้อยละงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ |

| พันธกิจบริการวิชาการ | ประเภท                                     | ความต้องการ/ความคาดหวัง           | ตัววัดในหมวด 7                                                             |
|----------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| ลูกค้า               | ผู้รับบริการ / สถานประกอบการภาครัฐและเอกชน | การใช้ประโยชน์จากงานบริการวิชาการ | ร้อยละงานบริการวิชาการที่นำไปใช้ประโยชน์<br>ผลกระทบจากโครงการบริการวิชาการ |
|                      |                                            | ความรวดเร็วและความถูกต้อง         | ความพึงพอใจ, SLA                                                           |
| ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ชุมชน                                      | ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิต            | ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับชุมชน                                                 |



# ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

| พันธกิจ        | ประเภท                      | บทบาทที่เกี่ยวข้อง                         |                              | ข้อกำหนดที่สำคัญ                                          |
|----------------|-----------------------------|--------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|                |                             | กระบวนการ                                  | การสร้างนวัตกรรม             |                                                           |
| การจัดการศึกษา |                             |                                            |                              |                                                           |
| ผู้ส่งมอบ      | -                           |                                            |                              |                                                           |
| คู่ความร่วมมือ | แหล่งฝึก/สถานประกอบการ..... | -การพัฒนาหลักสูตร<br>-การจัดการเรียนการสอน | หลักสูตรใหม่<br>รูปแบบการสอน | จัดการเรียนการสอน<br>ด้านการปฏิบัติตามหลักสูตร/ตามข้อตกลง |

**SWOT**



**TOWS**

# ยุทธศาสตร์

## 5+1

- **ยุทธศาสตร์ 1 SPO / ยุทธศาสตร์ 5 Income/ ยุทธศาสตร์ 6 ....**

อ.อุทัยวรรณ ผู้อำนวยการ อ.สุจิตรา อ.พีริยะ คุณเปรมจิตร คุณเพียรสว่าง  
คุณทศพร คุณกะรัต

- **ยุทธศาสตร์ 2 MOC /ยุทธศาสตร์ 6 ....**

อ.กริ่งกาญจน์ อ.มันทนา อ.นภาวรรณ อ.วิชญา คุณสมพร คุณวัฒนาพงษ์  
คุณพัชรียา คุณณัฏกญา

- **ยุทธศาสตร์ 3 Inter/ ยุทธศาสตร์4 การพลิกโฉมสู่การเป็น ม.กลุ่ม2/  
ยุทธศาสตร์ 6 ....**

อ.ณภัทร อ.พีรวิชัย อ.ภาควิชญ์ อ.พาขวัญ คุณนพพร คุณธนัยนันท์



# แผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัย

| SI 1 การ<br>ขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์เชิง<br>รุก                                                                                                                                                                                                                            | SI 2. การขับเคลื่อนผลการ<br>ดำเนินงานตามพันธกิจหลัก                                               |                                                                                                                                                                                                                                                   | SI 3.ความ<br>เป็น<br>นานาชาติ                                                                                | SI 4. การพลิก<br>โฉมสู่การเป็น<br>ม.กลุ่ม2                                                 | SI 5 การเงินและ<br>เติบโตอย่างยั่งยืน                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| SO 1.1 เป็นม.ที่<br>มีการนำ<br>เทคโนโลยีและ<br>นวัตกรรมที่เป็น<br>มิตรกับมนุษย์<br>และสิ่งแวดล้อม<br>มาใช้ในการเพิ่ม<br>ศักยภาพการ<br>ผลิตและ<br>ผลิตภัณฑ์<br>ทางการเกษตร<br>เพื่อคุณภาพ<br>ชีวิต เศรษฐกิจ<br>สังคม และ<br>สิ่งแวดล้อมที่ดีสู่<br>การพัฒนาที่ยั่งยืน (IWA) | SO 2.1 บัณฑิต<br>และนักศึกษาที่<br>ก้าวทันต่อโลก<br>สมัยใหม่และ<br>เป็นนักปฏิบัติที่<br>เชี่ยวชาญ | SO 2.2สร้าง<br>ผลงานวิจัย<br>เทคโนโลยีและ<br>นวัตกรรม ได้รับ<br>การยอมรับในระดับชาติและ<br>นานาชาติ<br><br>SO 2.4 เป็น<br>แหล่งเรียนรู้<br>ด้าน<br>ศิลปวัฒนธรรม<br>เกษตรและ<br>สิ่งแวดล้อม<br>และสร้างสรรค์<br>นวัตกรรมด้าน<br>ทุนทาง<br>วัฒนธรรม | SO 3.1<br>ความสำเร็จ<br>ในการ<br>ขับเคลื่อน<br>การ<br>ดำเนินงาน<br>ของ<br>มหาวิทยาลัย<br>ในระดับ<br>นานาชาติ | SO 4.1 เป็น<br>มหาวิทยาลัย<br>ด้านการพัฒนา<br>เทคโนโลยีและ<br>ส่งเสริมการสร้าง<br>นวัตกรรม | SO 5.1 เป็น<br>มหาวิทยาลัยที่มี<br>ความมั่นคงทาง<br>งบประมาณและ<br>ทรัพยากรอย่าง<br>ยั่งยืน |

|        |         |  |        |        |        |
|--------|---------|--|--------|--------|--------|
| 8 KPIs | 21 KPIs |  | 6 KPIs | 6 KPIs | 4 KPIs |
|--------|---------|--|--------|--------|--------|

|                 |                        |  |                  |  |  |
|-----------------|------------------------|--|------------------|--|--|
| World Ranking   | Organic U              |  | Intelligent Agri |  |  |
| Wellness Hub    | Agro Forestry Hub      |  | Micro Credential |  |  |
| Holding company | โครงการจัดตั้งวิทยาเขต |  | Single Data      |  |  |

# แผนพัฒนาส่วนงาน และแผนปฏิบัติการ

Vision: .....

| SI 1 การ<br>ขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์<br>เชิงรุก                                                                                                                                                                                                                            | SI 2. การขับเคลื่อนผลการ<br>ดำเนินงานตามพันธกิจหลัก                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                       | SI 3.ความ<br>เป็น<br>นานาชาติ                                                                                | SI 4. การ<br>พลิกโฉมสู่<br>การเป็นม.<br>กลุ่ม2                                                    | SI 5<br>การเงิน<br>และเติบโต<br>อย่างยั่งยืน                                                           | SI 5การ<br>พัฒนาตาม<br>อัตลักษณ์ /<br>ภารกิจ<br>เฉพาะ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| SO 1.1 เป็น<br>ม.ที่มีการนำ<br>เทคโนโลยีและ<br>นวัตกรรมที่เป็น<br>มิตรกับมนุษย์<br>และสิ่งแวดล้อม<br>มาใช้ในการเพิ่ม<br>ศักยภาพการ<br>ผลิตและ<br>ผลิตภัณฑ์<br>ทางการเกษตร<br>เพื่อคุณภาพ<br>ชีวิต เศรษฐกิจ<br>สังคม และ<br>สิ่งแวดล้อมที่ดีสู่<br>การพัฒนาที่ยั่งยืน (IWA) | SO 2.1<br>บัณฑิตและ<br>นักศึกษาที่<br>ก้าวทันต่อโลก<br>สมัยใหม่และ<br>เป็นนักปฏิบัติ<br>ที่เชี่ยวชาญ | SO 2.2สร้าง<br>ผลงานวิจัย<br>เทคโนโลยีและ<br>นวัตกรรม ได้รับ<br>การยอมรับในระดับชาติและ<br>นานาชาติ<br><br>SO 2.4 เป็น<br>แหล่งเรียนรู้<br>ด้าน<br>ศิลปวัฒนธรรม<br>เกษตรและ<br>สิ่งแวดล้อม<br>และ<br>สร้างสรรค์<br>นวัตกรรม<br>ด้านทุนทาง<br>วัฒนธรรม | SO 3.1<br>ความสำเร็จ<br>ในการ<br>ขับเคลื่อน<br>การ<br>ดำเนินงาน<br>ของ<br>มหาวิทยาลัย<br>ในระดับ<br>นานาชาติ | SO 4.1<br>เป็น<br>มหาวิทยาลัย<br>ด้านการพัฒนา<br>เทคโนโลยีและ<br>ส่งเสริม<br>การสร้าง<br>นวัตกรรม | SO 5.1<br>เป็น<br>มหาวิทยาลัยที่มี<br>ความ<br>มั่นคง<br>ทาง<br>งบประมาณและ<br>ทรัพยากรอย่าง<br>ยั่งยืน | SO 6.1...                                             |

|        |         |  |        |        |        |        |
|--------|---------|--|--------|--------|--------|--------|
| 8 KPIs | 21 KPIs |  | 6 KPIs | 6 KPIs | 4 KPIs | 6 KPIs |
|--------|---------|--|--------|--------|--------|--------|

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

## แผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัย

| SI 1 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เชิงรุก                                                                                                                                                                                     | SI 2. การขับเคลื่อนผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก                                      |                                                                                                                                                                                            | SI 3. ความเป็นนานาชาติ                                                           | SI 4. การพลิกโฉมสู่การเป็น ม.กลุ่ม2                                           | SI 5 การเงินและเติบโตอย่างยั่งยืน                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SO 1.1</b> เป็นม.ที่มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับมนุษย์และสิ่งแวดล้อมมาใช้ในการเพิ่มศักยภาพการผลิตและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร เพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ดีสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (IWA) | <b>SO 2.1</b> บัณฑิตและนักศึกษาที่ก้าวทันต่อโลกสมัยใหม่และเป็นนักปฏิบัติที่เชี่ยวชาญ | <b>SO 2.2</b> สร้างผลงานวิจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ<br><b>SO 2.4</b> เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม และสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านวัฒนธรรม | <b>SO 3.1</b> ความสำเร็จในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ | <b>SO 4.1</b> เป็นมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม | <b>SO 5.1</b> เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความมั่นคงทางงบประมาณและทรัพยากรอย่างยั่งยืน |
| 8 KPIs                                                                                                                                                                                                                  | 21 KPIs                                                                              |                                                                                                                                                                                            | 6 KPIs                                                                           | 6 KPIs                                                                        | 4 KPIs                                                                         |
| World Ranking                                                                                                                                                                                                           | Organic U                                                                            |                                                                                                                                                                                            | Intelligent Agri                                                                 |                                                                               |                                                                                |
| Wellness Hub                                                                                                                                                                                                            | Agro Forestry Hub                                                                    |                                                                                                                                                                                            | Micro Credential                                                                 |                                                                               |                                                                                |
| Holding company                                                                                                                                                                                                         | โครงการจัดตั้งวิทยาเขต                                                               |                                                                                                                                                                                            | Single Data                                                                      |                                                                               |                                                                                |

มหาวิทยาลัย

## แผนพัฒนาส่วนงาน และแผนปฏิบัติการ

Vision: .....

| SI 1 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เชิงรุก                                                                                                                                                                                     | SI 2. การขับเคลื่อนผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก                                                                                                                                                                                                                                    | SI 3. ความเป็น                                                                   | SI 4. การพลิกโฉมสู่การเป็นม.กลุ่ม2                                            | SI 5 การเงินและเติบโตอย่างยั่งยืน                                              | SI 5 การพัฒนาตามอัตลักษณ์ / ภารกิจเฉพาะ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>SO 1.1</b> เป็นม.ที่มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับมนุษย์และสิ่งแวดล้อมมาใช้ในการเพิ่มศักยภาพการผลิตและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร เพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ดีสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (IWA) | <b>SO 2.1</b> บัณฑิตและนักศึกษาที่ก้าวทันต่อโลกสมัยใหม่และเป็นนักปฏิบัติที่เชี่ยวชาญ<br><b>SO 2.2</b> สร้างผลงานวิจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ<br><b>SO 2.4</b> เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม และสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านวัฒนธรรม | <b>SO 3.1</b> ความสำเร็จในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ | <b>SO 4.1</b> เป็นมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม | <b>SO 5.1</b> เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความมั่นคงทางงบประมาณและทรัพยากรอย่างยั่งยืน | <b>SO 6.1...</b>                        |
| 8 KPIs                                                                                                                                                                                                                  | 21 KPIs                                                                                                                                                                                                                                                                            | 6 KPIs                                                                           | 4 KPIs                                                                        | 6 KPIs                                                                         |                                         |
|                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                  |                                                                               |                                                                                |                                         |
|                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                  |                                                                               |                                                                                |                                         |
|                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                  |                                                                               |                                                                                |                                         |

ส่วนงานภายใน

EdPEX



# กระบวนการจัดการศึกษา





ในอุตสาหกรรมเป้าหมาย พ.ศ. 2568-2572  
(THAILAND TALENT LANDSCAPE  
2025-2029)

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ  
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม



## แบบแผนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร (Learning and Development Model)



## แบบแผนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของภาพรวมในทุกอุตสาหกรรม

จากการสำรวจและสัมภาษณ์ผู้ประกอบการใน 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (NewS-Curve) ซึ่งได้รวบรวมและสรุปข้อมูล  
สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับแต่ละอุตสาหกรรมเป็น 3 อันดับแรกของแต่ละอุตสาหกรรม โดยได้รับการวิเคราะห์และออกแบบ  
ให้เหมาะสมกับ ระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Level: PL) และสอดคล้องกับ ระดับงาน (Job Level) ในองค์กร

สมรรถนะแต่ละระดับจะสะท้อนผ่านพฤติกรรมการทำงาน (Behavioral Indicators) ที่เหมาะสมกับประสบการณ์และบทบาท  
ของบุคลากร โดยแบ่งระดับความเชี่ยวชาญออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้



โมเดลการเรียนรู้ในแต่ละระดับ (Learning Models) ถูกออกแบบมาเพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะให้สอดคล้องกับ  
บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรในแต่ละระดับเพื่อสนับสนุนการเติบโตของอุตสาหกรรมและเสริมสร้างศักยภาพ  
ในการทำงานอย่างยั่งยืน





10

อุตสาหกรรมที่ 1 |  
อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่

18

อุตสาหกรรมที่ 2 |  
อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ  
และหุ่นยนต์เพื่ออุตสาหกรรม



26

อุตสาหกรรมที่ 3 |  
อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดี  
และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ



34

อุตสาหกรรมที่ 4 |  
อุตสาหกรรมเกษตร  
และเทคโนโลยีชีวภาพ



42

อุตสาหกรรมที่ 5 |  
อุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร  
และอาหารแห่งอนาคต



50

อุตสาหกรรมที่ 6 |  
อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์



58

อุตสาหกรรมที่ 7 |  
อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพ เคมี  
ชีวภาพ เทคโนโลยีชีวภาพ เศรษฐกิจ  
หมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว



66

อุตสาหกรรมที่ 8 |  
อุตสาหกรรมสร้างสรรค์



74

อุตสาหกรรมที่ 9 |  
อุตสาหกรรมดิจิทัล

82

อุตสาหกรรมที่ 10 |  
อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร







อุตสาหกรรม

การท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดี

และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

Projected Job Position Demand

in 2025 - 2029

Critical Positions & Required Functional C

| Functional Competency | The Number of FC Mentioned * | TOP Talent Demand |                                    |
|-----------------------|------------------------------|-------------------|------------------------------------|
|                       |                              | 62                | Customer Service                   |
|                       |                              | 50                | Digital Marketing ***              |
|                       |                              | 32                | Tourism Management                 |
|                       |                              | 33                | Marketing and Business Development |
|                       |                              | 30                | Marketing Planning                 |
|                       |                              | 26                | Reservation System Management      |
|                       |                              | 22                | Digital Platform Developing        |
|                       |                              | 14                | Thai Traditional Medicine          |
|                       |                              | 14                | Nutrition and Culinary Tourism     |
|                       |                              | 13                | Search Engine Optimization (SEO)   |
|                       |                              | 11                | Food Hygiene                       |
|                       |                              | 1                 | Artificial Intelligence            |
|                       |                              | 1                 | Software for Accounting            |
|                       |                              | 1                 | Electrical Maintenance             |
|                       |                              | 1                 | Regulatory Compliance              |
|                       |                              | 1                 | Animal Husbandry                   |

อุตสาหกรรมที่ 3 I

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดี

และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

แบบแผนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร



PL4

Global Implementor 22.4%

PL3

Local Implementor 20.3%

PL2

Specialized Training Unit 22.7%

PL1

Company Training 35.7%

Global Implementor

Local Implementor

Local University

Specialized Training Unit

Investment in Local Start-up

Company Training

Internal Trainer

จากผลการสำรวจและสัมภาษณ์จากผู้ประกอบการภายใต้อุตสาหกรรม การท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพนั้นแบบแผน การพัฒนาบุคลากรแบ่งออกเป็น 4 ระดับตามประสบการณ์และ ความเชี่ยวชาญ โดยระดับ 1 บริษัทต่าง ๆ เน้นการอบรมภายในองค์กร และการเรียนรู้ผ่านการทำงานจริง เพื่อพัฒนาทักษะพื้นฐาน ระดับ 2 เป็นการใช้นักฝึกอบรมเฉพาะทางเพื่อเสริมทักษะเฉพาะด้าน ระดับ 3 อาศัยผู้เชี่ยวชาญในประเทศเป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อ พัฒนาความเชี่ยวชาญที่ลึกซึ้ง และในระดับ 4 เป็นการเรียนรู้จาก บริษัทต่างประเทศในระดับโลกเพื่อนำเทคโนโลยีใหม่มาปรับใช้

PL1

แนวทางพัฒนาบุคลากรในอนาคต ของระดับความเชี่ยวชาญที่ 1

เหมาะสำหรับพนักงานเข้าใหม่ หรือไม่มีประสบการณ์

การอบรมภายในองค์กรหรือการฝึกอบรมเรียนรู้ ผ่านการทำงานจริง (Company Training Programs) ผู้ประกอบการมุ่งเน้นการฝึกอบรมพนักงานใหม่ผ่านการปฏิบัติงานจริง โดยให้เรียนรู้จากสถานที่ทำงานและถ่ายทอดองค์ความรู้จาก พนักงานที่มีประสบการณ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน หลาย องค์กรได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมที่มีโครงสร้างชัดเจนและ มาตรฐานความปลอดภัยสูง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด องค์กร สามารถนำโมเดล 70:20:10 มาใช้ โดย 70% เป็นการเรียนรู้จาก ประสบการณ์จริง เช่น การให้พนักงานดูแลลูกค้า จัดแคมเปญการตลาด และบริหารจัดการการท่องเที่ยว 20% เป็นการได้จากพนักงานที่มี ประสบการณ์เพื่อให้คำแนะนำและฝึกแบก และ 10% เป็นการเรียนรู้ ภาคทฤษฎี เช่น หลักสูตรเกี่ยวกับพฤติกรรมลูกค้า การตลาดดิจิทัล และการบริหารการท่องเที่ยว พร้อมเอกสารคู่มือและสื่อการสอน ออนไลน์ วิธีนี้ช่วยให้พนักงานพัฒนาทักษะทั้งภาคปฏิบัติและความรู้ เฉพาะด้าน ซึ่งส่งผลดีต่อองค์กรในระยะยาว

PL2

แนวทางพัฒนาบุคลากรในอนาคต ของระดับความเชี่ยวชาญที่ 2

เหมาะสำหรับ Supervisor (3-5 Years)

การใช้บริการหน่วยฝึกอบรมที่สอนทักษะเฉพาะทาง (Learning and Development Solutions by Specialized Training Units) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เลือกส่งพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญระดับ 2 ไปอบรมกับหน่วยงานภายนอกที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน เพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะขั้นสูง ศูนย์พัฒนาวิชาการด้าน ตลาดการท่องเที่ยว (TAT Academy) ภายใต้การท่องเที่ยวแห่ง ประเทศไทย เปิดโอกาสให้บุคลากรในอุตสาหกรรมเข้าถึงหลักสูตร ออนไลน์ฟรี รวมถึงจัดตั้งศูนย์วิจัยด้านตลาดการท่องเที่ยว (TAT Intelligence Center) เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้<sup>[13]</sup> นอกจากนี้ ยังมี สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติให้บริการอบรมด้านการบริการลูกค้า การตลาดดิจิทัล และการบริหารการท่องเที่ยว รวมถึงคอร์สออนไลน์ จากสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ที่มุ่งเน้นด้านการท่องเที่ยว การโรงแรม และภัตตาคาร<sup>[12]</sup> โดยการฝึกอบรมจากแหล่งเรียนรู้ เหล่านี้ช่วยยกระดับศักยภาพบุคลากรและส่งเสริมการพัฒนา อุตสาหกรรมท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

PL3

แนวทางพัฒนาบุคลากรในอนาคต ของระดับความเชี่ยวชาญที่ 3

เหมาะสำหรับ Experienced Professional (5-7 Years)

การใช้บริการจากบริษัทในประเทศที่มีความเชี่ยวชาญ ในด้านนั้น ๆ มาดำเนินการให้ (Knowledge Transfer: Local Implementor) สำหรับบุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี ผู้ประกอบการได้เล็ง เห็นถึงแนวทางโดยการมุ่งเน้นการพัฒนาผ่านความร่วมมือกับ บริษัทในประเทศที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และ ยกระดับมาตรฐานบริการ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เชิงสุขภาพ (Wellness Tourism) ที่ต้องอาศัยพันธมิตรเฉพาะทาง เช่น ความร่วมมือระหว่าง BDMS Wellness Clinic และ Mövenpick BDMS Wellness Resort ที่พัฒนาโปรแกรมดูแลสุขภาพพระดั บสากล เพื่อรองรับแนวโน้มการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพที่เติบโตขึ้น<sup>[13]</sup> นอกจากนี้ ภาครัฐยังส่งเสริมทักษะดิจิทัลและการตลาดออนไลน์ให้ กับผู้ประกอบการผ่านกิจกรรมและแพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น เว็บไซต์ Andaman Digital Wellness ซึ่งช่วยเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและ ขยายตลาดสู่ระดับนานาชาติ<sup>[14]</sup> แนวทางเหล่านี้ไม่เพียงเสริมสร้าง ศักยภาพบุคลากร แต่ยังสนับสนุนการเติบโตของอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและสุขภาพไทยให้ก้าวสู่ระดับสากลอย่างยั่งยืน

PL4

แนวทางพัฒนาบุคลากรในอนาคต ของระดับความเชี่ยวชาญที่ 4

เหมาะสำหรับ Expert

การใช้บริการจากบริษัทจากต่างประเทศที่มีความเชี่ยวชาญ ในด้านนั้น ๆ มาดำเนินการให้ (Knowledge Transfer: Global Implementor) ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรระดับสูง โดยเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญขั้นสูงได้เรียนรู้จาก ผู้เชี่ยวชาญระดับโลก ซึ่งช่วยให้ธุรกิจสามารถนำเทคโนโลยีและแนวคิด ใหม่ ๆ มาปรับใช้ยกระดับมาตรฐานบริการ และเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันในระดับสากล ตัวอย่างความร่วมมือที่โดดเด่น ได้แก่ เอส โอเทล แอนด์ รีสอร์ท ผู้นำด้านธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ท ระดับนานาชาติในเครือ บริษัท สิงห์ เอสเตท จำกัด (มหาชน) บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ชั้นนำระดับนานาชาติ ที่ร่วมมือกับ The Ascott Limited เพื่อขยายตลาดและพัฒนากิจการการจัดการ โรงแรมในอังกฤษ จากการร่วมมือนี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการของไทย ได้ขยายฐานลูกค้าและเพิ่มความรู้จากการแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการโรงแรมจากพันธมิตรระดับโลก ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้<sup>[15]</sup> และคู่คิดธานี ที่ร่วมมือ กับ ไซ่งอนทัวร์วิส ทราเวล เซอร์วิส ของเวียดนาม เพื่อแลกเปลี่ยน องค์ความรู้ด้านการท่องเที่ยวและการบริหารธุรกิจบริการ<sup>[16]</sup> ความร่วมมือ เหล่านี้ไม่เพียงช่วยยกระดับคุณภาพบุคลากรและมาตรฐานบริการ แต่ยังสร้างโอกาสทางธุรกิจและขยายเครือข่ายในระดับนานาชาติ อย่างยั่งยืน

<sup>[13]</sup> กรุณิพร กิจ, "ปีดีเอ็นเอส" รุกตลาด "การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ" สู่สากล, bangkokbiznews, September 15, 2023, <https://www.bangkokbiznews.com/health/well-being/1088847>.



Projected Job Position Demand  
in 2025 - 2029

## Critical Positions & Required Functional Com

The Number  
of FC Mentioned \*

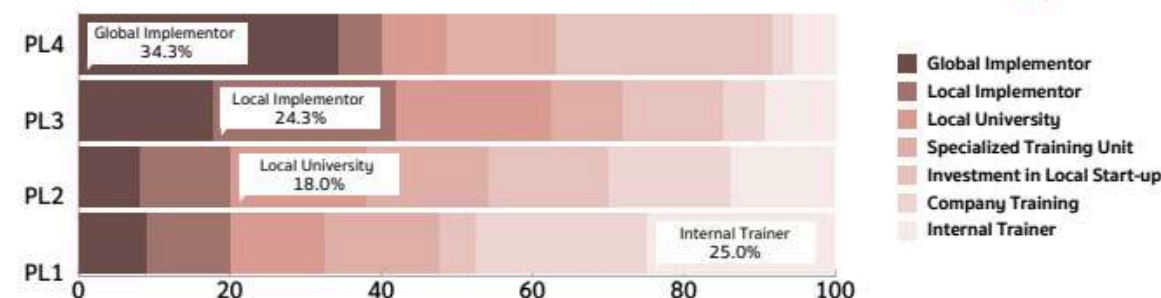
## TOP Talent Demand

|    |                                                |
|----|------------------------------------------------|
| 45 | <b>Soil and Plant Science</b>                  |
| 43 | <b>Bioinformatics</b>                          |
| 36 | <b>Agricultural Innovation</b>                 |
| 20 | Environmental Engineering and Management       |
| 20 | Agricultural Management                        |
| 17 | Technological Expertise                        |
| 15 | Pedology                                       |
| 14 | Applied Microbiology and Bioprocess Technology |
| 13 | Food Technology                                |
| 12 | Food Science                                   |
| 11 | Data Science                                   |
| 6  | Energy Technology                              |
| 6  | Animal Husbandry                               |
| 6  | Branding & Marketing                           |
| 4  | Biomaterial Science                            |
| 4  | Genetic Engineering and Synthetic Biology      |
| 3  | Control Systems Engineering                    |
| 1  | Software Development Process                   |
| 1  | Supply Chain Management                        |
| 1  | Textile Chemicals                              |
| 1  | Artificial Intelligence                        |

## Functional Competency

อุตสาหกรรมที่ 4 |  
อุตสาหกรรมเกษตร  
และเทคโนโลยีชีวภาพ

## แบบแผนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร



ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรผ่านรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับระดับความเชี่ยวชาญ โดยนำแนวทางการอบรมโดยวิทยากรโดยคนในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญ (Internal Trainer) มาใช้สำหรับบุคลากรในระดับ 1 เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร และส่งเสริมการวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัย (Local University) สำหรับพนักงานระดับ 2 เพื่อพัฒนาทักษะและนวัตกรรมใหม่ ๆ ส่วนพนักงานที่มีประสบการณ์สูง ในระดับ 3 จะเป็นแนวทางทางธุรกิจ บริษัทผู้เชี่ยวชาญในประเทศ (Local Implementers) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และงานด้าน ขณะที่ผู้เชี่ยวชาญในระดับ 4 ได้รับโอกาสเรียนรู้จาก บริษัทชั้นนำระดับโลก (Global Implementers) เพื่อนำเทคโนโลยีใหม่มาพัฒนาอุตสาหกรรม ในภาคเกษตร นโยบาย BCG Economy ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อยกระดับผลผลิตและมาตรฐานสากล บุคลากรที่มีความรู้ด้าน ชีวสารสนเทศ (Bioinformatics), วิทยาศาสตร์ดิน และพืช (Soil and Plant Science), และนวัตกรรมการเกษตร (Agricultural Innovation) จะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมให้เติบโตอย่างยั่งยืน



**PL1** แนวทางการพัฒนาบุคลากรในอนาคต  
ของระดับความเชี่ยวชาญที่ 1

เหมาะสำหรับพนักงานเข้าใหม่  
หรือไม่มีประสบการณ์

การอบรมโดยวิทยากรโดยคนในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญ  
ในเรื่องนั้น ๆ (Internal SME Development)

การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ช่วยเสริมศักยภาพพนักงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดต้นทุนด้านการอบรม โดยเฉพาะในองค์กรด้านเทคโนโลยีชีวภาพ วิทยาศาสตร์ ดินและพืช ตลอดจนนวัตกรรมการเกษตร ซึ่งต้องการความเข้าใจเชิงลึกและการประยุกต์ใช้ที่แม่นยำ ทั้งนี้ บริษัทสามารถส่งผู้เชี่ยวชาญไปอบรมเพิ่มเติมจากหน่วยงานภายนอกเพื่ออัปเดตความรู้และเทคโนโลยีล่าสุด เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการของ สวทช. ในการพัฒนาการผลิตพืชพลังงาน การคัดเลือกจีโนมเพื่อปรับปรุงพันธุ์สัตว์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์<sup>[17]</sup> และโครงการ Train the Trainer to be AgBioTech Advisors โดยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติและมหาวิทยาลัยแม่โจ้<sup>[18]</sup> หลักสูตรเหล่านี้ช่วยยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร สนับสนุนการสร้างสรรคนวัตกรรม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ทั้งยังเป็นการลงทุนที่สร้างความยั่งยืนให้ธุรกิจในระยะยาว



**PL2** แนวทางการพัฒนาบุคลากรในภาค  
ของระดับความเชี่ยวชาญที่ 2

เหมาะสำหรับ Supervisor (3-5 Years)

**การทำการวิจัยร่วมกันระหว่างบริษัทกับมหาวิทยาลัย**  
**(Knowledge Transfer: Educational Institutions)**

ความร่วมมือระหว่างบริษัทและมหาวิทยาลัยเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมและยกระดับกระบวนการผลิตให้ทันสมัย ผ่านการผสานองค์ความรู้ทางวิชาการเข้ากับประสบการณ์ภาคปฏิบัติ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมเกษตรที่ต้องการบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทางเพื่อนำโมเดล BCG มาปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น กลุ่มมิตรผลและมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่พัฒนาหลักสูตร Mitr Phil Modern Farm Academy เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านเกษตรสมัยใหม่<sup>19</sup> คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และบริษัท อังเคิล คอฟฟี่ จำกัด ที่ร่วมพัฒนากาแฟรักษ์ป่าตามแนวทาง BCG หรือความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยขอนแก่นและบริษัท ทีเคอาร์เย็บเจริญรุ่งเรือง ในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ลดการใช้ยาเคมีและลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์<sup>20</sup> ความร่วมมือเหล่านี้ไม่เพียงช่วยเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนให้แก่เกษตรกร แต่ยังส่งเสริมความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ และผลักดันให้อุตสาหกรรมเกษตรก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของโลก



**PL3**  แนวทางการพัฒนาบุคลากรในอนาคต  
ของระดับความเชี่ยวชาญที่ 3

เหมาะสำหรับ Experienced Professional  
(5-7 Years)

การใช้บริการจากบริษัทในประเทศที่มีความเชี่ยวชาญ  
ในด้านนั้น ๆ มาดำเนินการให้

(Knowledge Transfer: Local Implementor)

การเลือกใช้บริการจากบริษัทในประเทศที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการฝึกอบรมหรือให้คำปรึกษาแก่บุคลากรที่มีทักษะขั้นสูง เป็นแนวทางที่ช่วยพัฒนาศักยภาพอุตสาหกรรมและเสริมสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายเศรษฐกิจหมุนเวียนของไทย อีกทั้งยังสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการจากต่างประเทศเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรม BCG อย่างยั่งยืน ตัวอย่างความสำเร็จ เช่น บริษัท อุบล 110 เอทานอล, สยามคูโบต้า และเกษตรอินโน ที่ร่วมพัฒนาเทคโนโลยีการเพาะปลูกมันสำปะหลังอินทรีย์ผ่านเครื่องจักรและระบบจัดการฟาร์มสมัยใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพชีวิตเกษตรกรไทย อีกทั้งความร่วมมือระหว่างกรมการข้าวและบริษัท เจียไต๋ ที่แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมการผลิตข้าว เพื่อเพิ่มศักยภาพระบบการผลิตและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีการเกษตร ความร่วมมือเหล่านี้ช่วยผลักดันให้ภาคการเกษตรไทยก้าวสู่ความยั่งยืนและแข่งขันได้ในระดับสากล<sup>[21]</sup>

**PL4** แนวทางการพัฒนาบุคลากรในอนาคต  
ของระดับความเชี่ยวชาญที่ 4

เหมาะสำหรับ Expert

การใช้บริการจากบริษัทจากต่างประเทศที่มีความเชี่ยวชาญ  
ในด้านนั้น ๆ มาดำเนินการให้

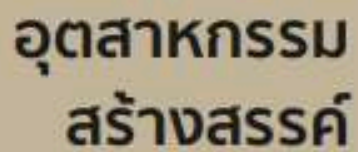
(Knowledge Transfer: Global Implementor)

ผู้ประกอบกิจการให้ความสำคัญกับการรับฟังผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับบุคลากรระดับสูง (Expert) เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงาน เสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์ตลาดโลก ตัวอย่างเช่น บริษัท GGC ได้ร่วมมือกับ GIZ และ RSPO เพื่อผลักดันมาตรฐานความยั่งยืนในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันให้สอดคล้องกับกฎหมาย EUDR ของสหภาพยุโรป ความร่วมมือระหว่างไทยและต่างประเทศลักษณะนี้ควได้รับการส่งเสริมมากขึ้น เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญในการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีและยกระดับศักยภาพของเกษตรกรไทยให้สามารถแข่งขันในระดับสากล<sup>[22]</sup>







Projected Job Position Demand  
in 2025 - 2029

### Critical Positions & Required Functional Competency

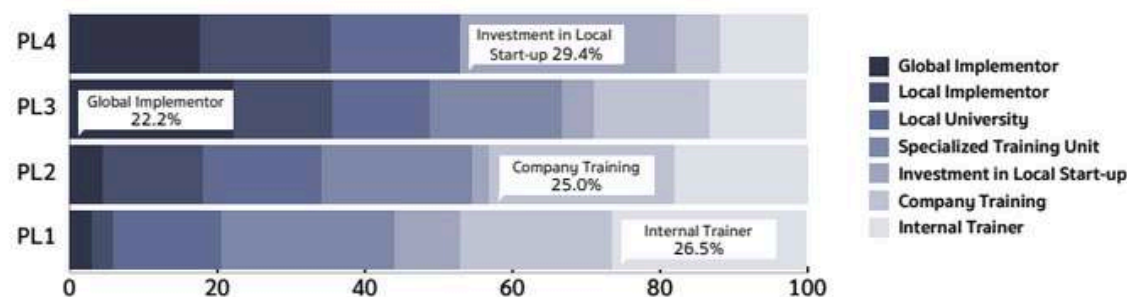
The Number  
of FC Mentioned\*

## TOP Talent Demand

|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| 51 | <b>Digital Marketing</b>              |
| 51 | <b>Design Principle</b>               |
| 45 | <b>Digital Literacy</b>               |
| 42 | Digital Media                         |
| 42 | Creativity Management                 |
| 37 | Concept Art Creation                  |
| 29 | Material Knowledge                    |
| 29 | Technical Design Principle            |
| 22 | Multimedia Technology and Animation   |
| 22 | 3D Modelling                          |
| 20 | Computer animation and visual effects |
| 19 | Script Writing                        |
| 15 | Technical Drawing and Drafting        |
| 14 | Applied Acting                        |
| 14 | Handicraft                            |
| 12 | Painting, Sculpture and Graphic Arts  |
| 11 | Spatial Composition                   |
| 11 | Storyboarding                         |
| 1  | Software for Accounting               |
| 1  | Customer Service                      |

## อุตสาหกรรมที่ 8 | อุตสาหกรรมสร้างสรรค์

## แบบแผนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร



ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทุกระดับโดยใช้แนวทางที่เหมาะสมตามระดับความเชี่ยวชาญ สำหรับบุคลากรระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 (Entry-Level) จะได้รับการฝึกอบรมจาก Internal Trainer เพื่อเรียนรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านขององค์กร ขณะที่ระดับที่ 2 ผู้ประกอบการมี 3-5 ปี จะได้รับการอบรมภายในองค์กร (Company Training) เพื่อเสริมสร้างทักษะการบริหารงาน สำหรับบุคลากรระดับที่ 3 ซึ่งมีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี การพัฒนาจะเน้นการเรียนรู้จากต่างประเทศเพื่อเพิ่มองค์ความรู้ระดับสากลมาประยุกต์ใช้ ส่วนในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 องค์กรเลือกส่งทุนใน Local Start-ups เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมร่วมกัน

นอกจากนี้ แนวคิด เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ซึ่งสวนวัฒนธรรม เทคโนโลยี และนวัตกรรม ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ อนาคตของการพัฒนาบุคลากรมุ่งเน้น Learning and Development Model โดยเน้น 3 ทักษะสำคัญ ได้แก่ การตลาดดิจิทัล (Digital Marketing) เพื่อเชื่อมต่อทางออนไลน์ไปรษณีย์สินค้า หลักการออกแบบ (Design Principle) เพื่อสร้างสรรค์งานที่มีประสิทธิภาพ และความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อใช้งานเทคโนโลยีอย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและเสริมศักยภาพการแข่งขันขององค์กรในอนาคติ

**PL1** แนวทางการพัฒนาบุคลากรในอนาคต  
ของระดับความเชี่ยวชาญที่ 1

เหมาะสำหรับพนักงานเข้าใหม่  
หรือไม่เป็นประสบการณ์

การอบรมโดยวิทยากรโดยคนในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญ  
ในเรื่องนั้น ๆ (Internal SME Development)

ในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การตลาดดิจิทัล ต้องปรับตัวให้ทันกระแส โดยบริษัทควรให้ผู้เชี่ยวชาญติดตามแนวโน้มใหม่ ๆ และศึกษาเครื่องมือการตลาดที่สามารถนำมาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม สำหรับทักษะด้านการออกแบบ พบว่าพนักงานรุ่นใหม่ยังขาดทักษะทดแทนรุ่นเก่า เนื่องจากงานศิลปะมีความซับซ้อนและต้องอาศัยประสบการณ์ ดังนั้นองค์กรควรสร้างระบบ Mentoring System ให้พนักงานรุ่นเก่าเป็นโค้ช หรือส่งบุคลากรไปอบรมหลักสูตร Train the Trainer เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ วัฒนธรรม ความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นความท้าทาย เนื่องจากพนักงานต่างวัยมีระดับทักษะที่แตกต่างกัน บางส่วนยังไม่พร้อมใช้งานเครื่องมือใหม่ ๆ ดังนั้นบริษัทควรสนับสนุนให้พนักงานที่มีทักษะด้านนี้พัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร โดยส่งไปอบรมหลักสูตรจากสถาบันที่ได้รับการรับรอง เช่น ETDA Digital Citizen Trainer ซึ่งช่วยสร้างบุคลากรที่สามารถนำองค์ความรู้และขยายเครือข่ายพลเมืองดิจิทัลที่มีคุณภาพในอนาคต<sup>[32]</sup>

**PL2** แนวทางการพัฒนาบุคลากรในอนาคต  
ของระดับความเชี่ยวชาญที่ 2

เหมาะสำหรับ Supervisor (3-5 Years)

**การอบรมภายในองค์กรหรือการฝึกอบรมเรียนรู้ผ่านการทำงานจริง (Company Training Programs)**

ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมภายในองค์กรสำหรับพนักงานระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 (3-5 ปีประสบการณ์) โดยใช้หลักการ 70:20:10 ในการพัฒนาทักษะ การตลาดดิจิทัล (Digital Marketing), ความรู้พื้นฐานด้านการออกแบบ (Design Principle), และความเข้าใจเชิงเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) โดย 70% ของการเรียนรู้มาจากการทำงานจริงผ่านโปรเจกต์ที่เกี่ยวข้อง เช่น ดูแลแคมเปญการตลาด ออกแบบสินค้าและบริการ หรือบริหารจัดการเทคโนโลยีภายในองค์กร 20% มาจากการเรียนรู้ผ่านการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ เช่น การเข้าร่วมโปรเจกต์กับทีมการตลาด การฝึกฝนร่วมกับนักออกแบบ และการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี 10% เป็นการสอนภาคทฤษฎีเพื่อวางรากฐานความรู้ เช่น SEO และกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล การออกแบบ UX/UI และแนวคิดด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างปลอดภัย โดยบริษัทสามารถจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) พัฒนาหลักสูตรออนไลน์ และสร้างคู่มือการเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานสามารถนำทักษะที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**PL3**  แนวทางการพัฒนาบุคลากรใน  
ของระดับความเชี่ยวชาญที่ 3

เหมาะสำหรับ Experienced Professional  
(5-7 Years)

การใช้บริการจากบริษัทจากต่างประเทศที่มีความเชี่ยวชาญ  
ในด้านนั้น ๆ มาดำเนินการให้

(Knowledge Transfer: Global Implementor)

ในยุคที่เศรษฐกิจมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรม การพัฒนาทักษะบุคลากรให้สอดคล้องกับมาตรฐานระดับโลกเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะบุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี ซึ่งองค์ความรู้ที่ถ่ายทอดถึงผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศช่วยให้ได้เปรียบกว่าด้วยกัน รวมถึงมีระหว่างการพัฒนาที่ยั่งยืนและสร้างสรรค์กับ Arirang จากเกาหลีใต้ ช่วยพัฒนาความรู้ด้านการผลิตคอนเทนเนอร์หรือการลงนามข้อตกลงระหว่าง CEA และ ACI จากรัสเซีย เพื่อเสริมสร้างอุตสาหกรรมสร้างรศรคไทยในระดับสากล อีกทั้งการจับมือกับบริษัทเอกชน เช่น ไม เน็กซ์ และ KT StudioGenie จากเกาหลีใต้ ที่ร่วมกันพัฒนาคอนเทนเนอร์และช่องทางเผยแพร่<sup>[3]</sup> ภาครัฐจึงควรมีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวกลางเชื่อมโยงผู้ประกอบการและต่างประเทศ ผ่านนโยบายที่ชัดเจน การจัดหาทรัพยากร และการสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะบุคลากร เพื่อให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างยั่งยืน

**PL4** แนวทางการพัฒนาบุคลากรในอนาคต  
ของระดับความเชี่ยวชาญที่ 4

เหมาะสำหรับ Expert

การลงทนร่วมกับสตาร์ทอัพในประเทศ

**(Knowledge Transfer: Investment in Local Start-Up)**

การพัฒนาบุคลากรผ่านการลงทุนในสาร์ทอัพเป็นกลยุทธ์สำคัญ  
ที่ช่วยเสริมสร้างทักษะด้านเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์ให้  
ทันกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม โดยเฉพาะสำหรับบุคลากร  
ที่มีความชำนาญเฉพาะด้านสูง ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน  
ผ่านหน่วยงานอย่าง DIPROM ที่ช่วยเชื่อมโยงสาร์ทอัพกับธุรกิจ  
สนับสนุน (Business Matching) และแหล่งเงินทุน เพื่อเสริมศักยภาพ  
ด้านเทคโนโลยี การบริหารธุรกิจ และนวัตกรรม การสนับสนุนที่  
เหมาะสมจะช่วยสร้างความสามารถและความยั่งยืนให้แก่บุคลากรไทย  
ส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และทำให้สามารถแข่งขันได้ใน  
อุตสาหกรรมระดับโลก





# กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่โจ้

1. Strategic Foresight (การมองการณ์ไกลทางยุทธศาสตร์): การทำนายแนวโน้มในอนาคตและเตรียมการเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น
2. Vision (วิสัยทัศน์): เป้าหมายระยะยาวขององค์กรที่แสดงถึงทิศทางและความสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุในอนาคต
3. Mission (พันธกิจ): การกิจหรือหน้าที่ขององค์กรที่บอกถึงสิ่งที่องค์กรทำและทำเพื่อใคร
4. Core Values (ค่านิยมหลัก): หลักการหรือค่านิยมที่องค์กรยึดถือและใช้ในการตัดสินใจและพฤติกรรมภายในองค์กร
5. Culture (วัฒนธรรมองค์กร): ค่านิยม, ความเชื่อ, และพฤติกรรมที่มีผลต่อการทำงานและการตัดสินใจภายในองค์กร
6. Core Competencies (ความสามารถหลัก): ความสามารถหรือทักษะที่ทำให้องค์กรแตกต่างและมีความได้เปรียบในการแข่งขัน
7. Stakeholder Analysis (การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย): การระบุและวิเคราะห์ผู้ที่มีผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากองค์กร
8. PESTEL Analysis (การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม): การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในด้านการเมือง, เศรษฐกิจ, สังคม, และเทคโนโลยีที่มีผลต่อองค์กร
9. SWOT Analysis (การวิเคราะห์ SWOT): การวิเคราะห์จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส, และภัยคุกคามทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
10. TOWS Matrix (TOWS Matrix): การจัดการกลยุทธ์จากข้อมูล SWOT เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและทรัพยากรขององค์กร
11. Risk Assessment (การประเมินความเสี่ยง): การระบุและประเมินความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญ และวิธีการในการลดหรือจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น
12. Strategic Opportunity (โอกาสทางกลยุทธ์): โอกาสที่สามารถใช้ในการพัฒนาองค์กรและเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน
13. Strategic Challenge (ความท้าทายทางกลยุทธ์): ปัญหาหรืออุปสรรคที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อบรรลุเป้าหมาย
14. Strategic Advantage (ความได้เปรียบทางกลยุทธ์): จุดแข็งหรือทรัพยากรที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง
15. Strategies (กลยุทธ์): แผนการหรือวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
16. Strategic Issues (ประเด็นทางกลยุทธ์): ปัญหาหรือประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์
17. Strategic Objective (วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์): เป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุเพื่อแก้ไขประเด็นทางกลยุทธ์และขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า
18. KPIs (ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก): ตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์
19. Targets (เป้าหมาย): ค่าหรือระดับที่องค์กรต้องการบรรลุในแต่ละ KPI เพื่อวัดความสำเร็จ

Organizational Identity  
Organizational DNA



Strategic Context



Strategic Plan