



**แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2551 – 2554)**

**จัดทำโดย  
คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร  
มหาวิทยาลัยแม่โจ้**

## คำนำ

ทรัพยากรบุคคล ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันองค์กรต่างๆ ให้บรรลุผลตามภารกิจของหน่วยงาน ดังนั้นทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพย่อมหมายถึงประสิทธิภาพขององค์กรด้วย โดยเฉพาะในยุคแห่งการแข่งขันเช่นในปัจจุบัน ทุกหน่วยงานจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นๆ ได้

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นหนึ่งชุด คือคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร เพื่อวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย และเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบ และตรงตามความต้องการของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง มหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรระยะ 5 ปี (พ.ศ.2550-2554) ขึ้น โดยได้นำเข้าพิจารณาในที่ประชุมทบทวนผลการดำเนินงานสภามหาวิทยาลัย ในวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2551 และที่ประชุมมีข้อเสนอแนะให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของตนเอง และให้นำแผนของทุกหน่วยงานมารวบรวมเพื่อทำแผนระดับมหาวิทยาลัยใหม่ให้ครอบคลุมประเด็นการพัฒนาในทุกกระบวนการ

คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรจึงได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2551-2554) ฉบับนี้ขึ้นตามคำแนะนำของสภามหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันต่อไป

รศ.ดร.เทพ พงษ์พานิช

อธิการบดี

ประธานคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง	ง
สารบัญรูปภาพ	ฉ

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้**

1.	ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยแม่โจ้.....	2
1.1	ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์.....	2
1.2	โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ.....	3
1.3	จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน.....	6
1.4	จำนวนนักศึกษา.....	7
2.	ข้อมูลบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้.....	10
2.1	จำนวนบุคลากรรวม.....	10
2.2	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน.....	5
2.3	จำนวนบุคลากรสายวิชาการ.....	21
2.4	ประมาณการจำนวนบุคลากรสายวิชาการระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2551-2554.....	31

**ตอนที่ 2 แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี (2551-2554)**

1.	ระบบการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้.....	34
1.1	หลักการและแนวคิด.....	34
1.2	การพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล.....	36
1.3	การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร.....	38
2.	บริบทและสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้..._	42
2.1	บริบทและสิ่งแวดล้อมภายนอก	
	การปฏิรูปการศึกษา.....	42
	แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่.....	43
	วิกฤติในระบบอุดมศึกษา.....	43
	การประกันคุณภาพการศึกษา.....	44

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565).....	45
2.2 บริบทและสิ่งแวดล้อมภายใน	
งบประมาณรายจ่ายสำหรับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยแม่โจ้.....	48
3. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้..	50
3.1 จุดแข็งในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้.....	50
3.2 จุดอ่อนในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้.....	51
3.3 โอกาสในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้.....	52
3.4 อุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้.....	53
4. วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์	54
4.1 วิสัยทัศน์ในการพัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้.....	54
4.2 พันธกิจในการพัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้.....	54
4.3 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้.....	54
4.4 เป้าหมายในการพัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้.....	55
4.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้.....	55

### ตอนที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2551-2554)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment).....	58
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การมอบหมายงาน (Assignment).....	63
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคณาจารย์ (Development).....	66
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Management).....	74
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Assessment and Achievement).....	78

#### ภาคผนวก

รายชื่อวิทยากรที่จะกลับมารายงานตัวในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ.2551-2554

รายชื่ออาจารย์ลาศึกษาต่อที่จะกลับมารายงานตัวในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ.2551-2554

รายชื่อบุคลากรสายวิชาการที่จะเกษียณในช่วงปีงบประมาณ 2551 – 2554

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคณาจารย์ ลงวันที่ 5 พฤศจิกายน 2549

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคณาจารย์ ลงวันที่ 16 มีนาคม 2551

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอนในปีการศึกษา 2551 จำแนกตามคณะ.....	6
ตารางที่ 2 สรุปหลักสูตรตามแผน 10 ที่จะเปิดในปีการศึกษา 2552-2554.....	7
ตารางที่ 3 จำนวนนักศึกษาในปีการศึกษา 2550 จำแนกตามคณะ.....	8
ตารางที่ 4 ประมาณการจำนวนนักศึกษาใหม่ในปีการศึกษา 2551-2554 จำแนกรายคณะ....	8
ตารางที่ 5 จำนวนบุคลากรทั้งหมดจำแนกตามประเภท และช่วงอายุ.....	10
ตารางที่ 6 จำนวนบุคลากรรวมจำแนกตามหน่วยงาน และประเภท.....	11
ตารางที่ 7 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนจำแนกตามหน่วยงานและประเภท.....	14
ตารางที่ 8 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนจำแนกตามตำแหน่งและความเชี่ยวชาญ.....	15
ตารางที่ 9 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่คาดว่าจะศึกษาต่อในปีงบประมาณ 2551-2554.....	18
ตารางที่ 10 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่จะเกษียณอายุในปีงบประมาณ 2551 – 2554....	20
ตารางที่ 11 จำนวนบุคลากรสายวิชาการจำแนกตามประเภท และช่วงอายุ.....	21
ตารางที่ 12 จำนวนบุคลากรสายวิชาการจำแนกตามหน่วยงาน วุฒิการศึกษา และตำแหน่งทางวิชาการ.....	22
ตารางที่ 13 จำนวนบุคลากรสายวิชาการทั้งหมดจำแนกตามคุณวุฒิ และช่วงอายุ.....	23
ตารางที่ 14 สัดส่วนอาจารย์ปริญญาเอกจำแนกตามคณะ.....	24
ตารางที่ 15 จำนวนบุคลากรสายวิชาการทั้งหมดจำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ และช่วงอายุ.....	25
ตารางที่ 16 สัดส่วนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการจำแนกตามหน่วยงาน.....	26
ตารางที่ 17 จำนวนนักเรียนทุนที่จะกลับมารายงานตัวเป็นบุคลากรสายวิชาการ ในปีงบประมาณ 2551-2554.....	27
ตารางที่ 18 จำนวนอาจารย์ที่อยู่ระหว่างลาศึกษาต่อและจะกลับมารายงานตัว ในปีงบประมาณ 2551-2554.....	28
ตารางที่ 19 จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่คาดว่าจะขอตำแหน่งทางวิชาการ ในปี 2551-2554.....	29
ตารางที่ 20 จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่จะเกษียณอายุราชการ ในปีงบประมาณ 2551-2554.....	30
ตารางที่ 21 ประมาณการจำนวนบุคลากรสายวิชาการจำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	31
ตารางที่ 22 ประมาณการจำนวนบุคลากรสายวิชาการจำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ.....	32

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 23 งบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยแม่โจ้.....	48
ตารางที่ 24 สัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรต่องบประมาณรวมและงบดำเนินการ ในปีงบประมาณ 2551.....	49

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยแม่โจ้.....	5
ภาพที่ 2 สัดส่วนบุคลากรจำแนกตามประเภทบุคลากร.....	10
ภาพที่ 3 สัดส่วนบุคลากรสายสนับสนุนจำแนกตามประเภทบุคลากร.....	13
ภาพที่ 4 เปรียบเทียบสัดส่วนคุณวุฒิของอาจารย์ในปัจจุบันกับเป้าหมายในปี 2554.....	23
ภาพที่ 5 เปรียบเทียบสัดส่วนตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ในปัจจุบัน กับเป้าหมายปี 2554.....	25
ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดระบบการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2551-2554.....	36
ภาพที่ 7 การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน.....	37
ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้.....	39
ภาพที่ 9 สมรรถนะในภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้.....	39
ภาพที่ 10 สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการของบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้.....	40
ภาพที่ 11 สมรรถนะส่วนบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้.....	41

## ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร  
มหาวิทยาลัยแม่โจ้



## 1. ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยแม่โจ้

### 1.1 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์

#### ปรัชญา

มุ่งมั่นพัฒนาบัณฑิตสู่ความเป็นผู้อุดมด้วยปัญญา อดทน สู้งาน เป็นผู้มีคุณธรรม และจริยธรรม เพื่อความเจริญรุ่งเรืองวัฒนาของสังคมไทยที่มีการเกษตรเป็นรากฐาน

#### วิสัยทัศน์

มุ่งพัฒนาให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศทางวิชาการทางการเกษตร (Center of Excellence in Agriculture) ที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ที่มีองค์ความรู้วิทยาศาสตร์ชีวิต (Life Sciences) เชิงบูรณาการ สร้างและถ่ายทอดนวัตกรรมสู่ชุมชนที่ยึดคนเป็นศูนย์กลาง มุ่งสร้างบัณฑิตให้เป็นผู้ประกอบการมืออาชีพที่มีคุณภาพ ทั้งทางทักษะ ด้านภาษาต่างประเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

#### พันธกิจ

- ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในวิชาการและวิชาชีพ โดยเฉพาะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ที่ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นทางการเกษตร วิทยาศาสตร์ประยุกต์ และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องตามความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน
- ขยายโอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาสเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนทุกระดับ
- สร้างและพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการเกษตรและวิทยาศาสตร์ประยุกต์เพื่อการเรียนรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่สังคม
- ขยายการบริการวิชาการและความร่วมมือในระดับประเทศและนานาชาติ
- พัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการเกษตร เพื่อเป็นที่พึ่งของตนเองและสังคม
- ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
- สร้างระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความโปร่งใสในการบริหารงาน

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้สามารถผลิตบัณฑิตที่อุดมด้วยปัญญา อดทน สู้งาน มีคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม สามารถเป็นผู้ประกอบการที่มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนสามารถปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีผลงานวิจัยในด้านการพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ชีวิต เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอน และถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม
3. เพื่อให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้เชิงบูรณาการของคนทุกระดับ เป็นแหล่งค้นคว้าและรวบรวมองค์ความรู้ทางวิชาการ วิชาชีพ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
4. เพื่อให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นศูนย์กลางของการศึกษาที่มีความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันและองค์กร ด้านการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งเป็นศูนย์กลางการเสริมสร้างขีดความสามารถของมนุษย์ ด้านการพัฒนาในประเทศเขตอนุภาคลุ่มน้ำโขง
5. เพื่อให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีขีดความสามารถในการพึ่งตนเองทั้งด้านงบประมาณและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความโปร่งใส

## 1.2 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ

ในด้านการพัฒนาบุคลากร สามารถพิจารณาโครงสร้างของมหาวิทยาลัยแม่โจ้โดยแบ่งหน่วยงานออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ 1) หน่วยงานที่มีการจัดการเรียนการสอน อันได้แก่ คณะต่างๆ วิทยาลัย และวิทยาเขต ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) และสายสนับสนุน และ 2) หน่วยงานที่ไม่ได้จัดการเรียนการสอน ได้แก่หน่วยงานสนับสนุนวิชาการต่างๆ เช่น สำนักงานอธิการบดี สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร และวิสาหกิจต่างๆ ซึ่งในปัจจุบันมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประกอบด้วยหน่วยงานทั้ง 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

### 1.2.1 หน่วยงานที่มีการจัดการเรียนการสอน (13 หน่วยงาน) ได้แก่

1. คณะผลิตกรรมการเกษตร
2. คณะวิทยาศาสตร์
3. คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร
4. คณะเทคโนโลยีการประมงและทรัพยากรทางน้ำ
5. คณะบริหารธุรกิจ
6. คณะเศรษฐศาสตร์
7. คณะสารสนเทศและการสื่อสาร

8. คณะศิลปศาสตร์
  9. คณะพัฒนาการท่องเที่ยว
  10. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบสิ่งแวดล้อม
  11. วิทยาลัยบริหารศาสตร์
  12. มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เฉลิมพระเกียรติ
  13. มหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพร
- 1.2.2 หน่วยงานที่ไม่ได้จัดการเรียนการสอน (13 หน่วยงาน) ได้แก่
1. สำนักงานอธิการบดี
  2. สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร
  3. สำนักงานตรวจสอบภายใน (ในกำกับสภามหาวิทยาลัย)
  4. สำนักงานสภามหาวิทยาลัย (ในกำกับสภามหาวิทยาลัย)
  5. ศูนย์กล้วยไม้และไม้ดอกไม้ประดับ
  6. ศูนย์ภาษา
  7. ศูนย์วิจัยพลังงาน
  8. ศูนย์วิจัยและพัฒนาลำไยแม่โจ้
  9. สถาบันป่มเพาะวิสาหกิจ
  10. สถาบันบริการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์
  11. สำนักบริหารจัดการสินทรัพย์และวิสาหกิจ
  12. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยแม่โจ้
  13. สำนักฟาร์มมหาวิทยาลัย



### 1.3 จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน

ในปีการศึกษา 2551 มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีการเปิดสอนทั้งสิ้น 89 หลักสูตร แบ่งเป็นหลักสูตรระดับปริญญาตรีจำนวน 47 หลักสูตร ประกาศนียบัตรบัณฑิต 1 หลักสูตร ปริญญาโท 34 หลักสูตร และหลักสูตรระดับปริญญาเอกจำนวน 7 หลักสูตร หน่วยงานที่มีการเปิดหลักสูตรมากที่สุดคือคณะผลิตกรรมการเกษตร จำนวน 29 หลักสูตร คณะวิทยาศาสตร์ 10 หลักสูตร และคณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร 9 หลักสูตร

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ยังมีแผนที่จะเปิดหลักสูตรในอีก 3 ปีข้างหน้า (2552-2554) จำนวนทั้งสิ้น 21 หลักสูตร แบ่งเป็นหลักสูตรระดับปริญญาตรี 7 หลักสูตร ปริญญาโท 12 หลักสูตร และปริญญาเอก 2 หลักสูตร ซึ่งในจำนวนนี้เป็นหลักสูตรนานาชาติจำนวน 2 หลักสูตร

ตารางที่ 1 จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอนในปีการศึกษา 2551 จำแนกตามคณะ

หน่วยงาน	ปริญญาตรี	ประกาศนียบัตรบัณฑิต	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวม
คณะผลิตกรรมการเกษตร	13	1	13	2	29
คณะวิทยาศาสตร์	7	0	3	0	10
คณะวิศวกรรมฯ	5	0	3	1	9
คณะพัฒนาการท่องเที่ยว	2	0	4	1	7
คณะศิลปศาสตร์	2	0	2	0	4
คณะเศรษฐศาสตร์	5	0	3	0	8
คณะบริหารธุรกิจ	5	0	1	0	6
คณะเทคโนโลยีการประมงฯ	1	0	1	1	3
คณะสารสนเทศและการสื่อสาร	0	0	2	1	3
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ฯ	2	0	0	0	2
มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ	2	0	0	0	2
มหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพร	0	0	0	0	0
วิทยาลัยบริหารศาสตร์	3	0	2	1	6
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>47</b>	<b>1</b>	<b>34</b>	<b>7</b>	<b>89</b>

ตารางที่ 2 สรุปหลักสูตรตามแผน 10 ที่จะเปิดในปีการศึกษา 2552-2554

ระดับ	ปีการศึกษา		
	2552	2553	2554
<b>กลุ่มสาขาวิชามนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ (6 หลักสูตร)</b>			
ป.ตรี	1. รัฐประศาสนศาสตร์ (การปกครองท้องถิ่น)	1. การจัดการเทคโนโลยี 2. การออกแบบสื่อ	
ป.โท		1. การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ 2. ผู้ประกอบการ 3. การบริหารสารสนเทศ	
ป.เอก			
<b>กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (15 หลักสูตร)</b>			
ป.ตรี	1. เทคโนโลยีอุตสาหกรรมอาหาร 2. เทคโนโลยีชีวภาพทางอุตสาหกรรม	1. สถาปัตยกรรม	1. การออกแบบและวางแผนสิ่งแวดล้อม
ป.โท	1. การจัดการฟาร์ม 2. วิทยาการคอมพิวเตอร์ 3. พันธุศาสตร์ 4. การออกแบบและวางผังเมือง 5. เทคโนโลยีสารสนเทศ (นานาชาติ) 6. เทคโนโลยีชีวภาพ(นานาชาติ)	1. เทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม 2. วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีนาโน 3. การออกแบบและวางแผนสิ่งแวดล้อม	
ป.เอก	1. เทคโนโลยีชีวภาพ	1. เคมีประยุกต์	

#### 1.4 จำนวนนักศึกษา

การจัดการเรียนการสอนและการผลิตบัณฑิต ถือเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยในปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีนักศึกษาทั้งสิ้นประมาณ 13,413 คน มีการรับนักศึกษาใหม่จำนวน 4,460 คน และในปีงบประมาณ 2550 มีผู้สำเร็จการศึกษาจำนวน 2,738 คน โดยหน่วยงานที่มีนักศึกษามากที่สุดคือคณะผลิตกรรมการเกษตร มีนักศึกษารวม 2,763 คน คณะบริหารธุรกิจ 2,440 คน และมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ 1,756 คน

จากการประมาณการการรับนักศึกษาใหม่ของหน่วยงานที่มีการจัดการเรียนการสอนทั้ง 13 หน่วยงานในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พบว่าในช่วงปี 2551-2554 หน่วยงานต่างๆ จะเพิ่ม

จำนวนนักศึกษาใหม่ในแต่ละปีในจำนวนไม่มากนัก ซึ่งหากมองในภาพรวมจะเห็นว่ามหาวิทยาลัยจะรับนักศึกษาใหม่ในช่วง 4 ปีข้างหน้าประมาณปีละ 4,500 – 5,500 คน โดยหน่วยงานที่จะมีการรับนักศึกษาใหม่ในแต่ละปีมากที่สุดคือคณะผลิตกรรมการเกษตร และคณะบริหารธุรกิจ

ตารางที่ 3 จำนวนนักศึกษาในปีการศึกษา 2550 จำแนกตามคณะ

คณะ	นักศึกษาใหม่	นักศึกษารวม	ผู้สำเร็จการศึกษา
คณะผลิตกรรมการเกษตร	830	2,763	729
คณะวิทยาศาสตร์	332	1,340	216
คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร	301	1,023	179
คณะพัฒนาการท่องเที่ยว	158	441	150
คณะศิลปศาสตร์	128	307	-
คณะเศรษฐศาสตร์	347	1,080	195
คณะบริหารธุรกิจ	869	2,440	645
คณะเทคโนโลยีการประมงและทรัพยากรทางน้ำ	237	596	144
คณะสารสนเทศและการสื่อสาร	22	110	8
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบสิ่งแวดล้อม	58	253	45
มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ	672	1,756	307
มหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพร	112	296	49
วิทยาลัยบริหารศาสตร์	394	1,008	71
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>4,460</b>	<b>13,413</b>	<b>2,738</b>

ตารางที่ 4 ประมาณการจำนวนนักศึกษาใหม่ในปีการศึกษา 2551-2554 จำแนกรายคณะ

คณะ	2551	2552	2553	2554
คณะผลิตกรรมการเกษตร	907	1,012	1,022	992
คณะวิทยาศาสตร์	460	520	550	550
คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร	309	310	320	320
คณะพัฒนาการท่องเที่ยว	90	115	115	115
คณะศิลปศาสตร์	195	195	195	195

คณะ	2551	2552	2553	2554
คณะเศรษฐศาสตร์	405	360	360	360
คณะบริหารธุรกิจ	1,020	1,090	1,240	1,310
คณะเทคโนโลยีการประมงและ ทรัพยากรทางน้ำ	250	255	255	255
คณะสารสนเทศและการสื่อสาร	65	90	155	155
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการ ออกแบบสิ่งแวดล้อม	90	120	160	190
มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ	560	600	600	600
มหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพร	400	400	400	400
วิทยาลัยบริหารศาสตร์	89	120	80	80
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>4,840</b>	<b>5,187</b>	<b>5,452</b>	<b>5,522</b>

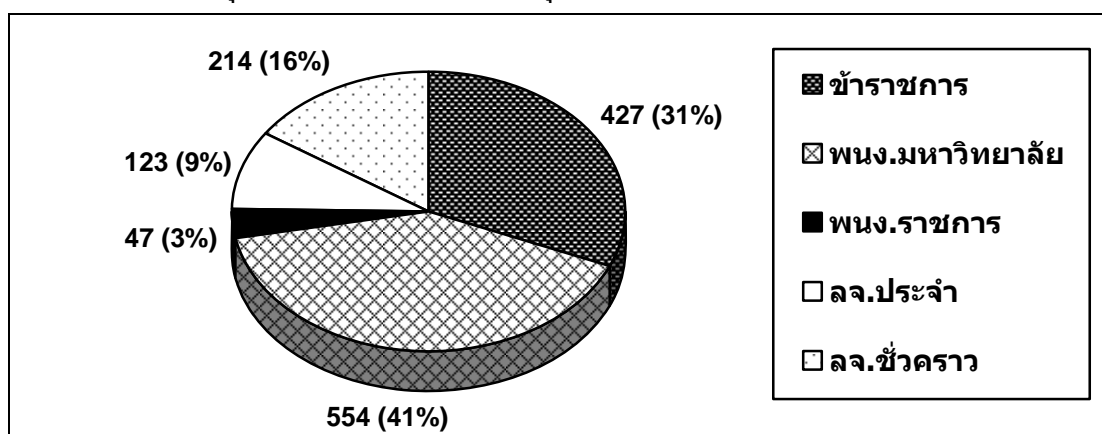


## 2. ข้อมูลบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้

### 2.1 จำนวนบุคลากรรวม

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีการกึ่งหลักคือการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประกอบด้วยบุคลากรซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) ซึ่งปัจจุบันมีจำนวน 464 คน และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 901 คน

ภาพที่ 2 สัดส่วนบุคลากรจำแนกตามประเภทบุคลากร



ในปัจจุบัน (พฤษภาคม 2551) มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีบุคลากรทั้งสิ้น 1,365 คน สามารถแยกได้เป็นข้าราชการจำนวน 427 คน พนักงานมหาวิทยาลัยจำนวน 554 คน พนักงานราชการจำนวน 47 คน ลูกจ้างประจำ 123 คน และลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 214 คน ซึ่งจะเห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ (ร้อยละ 41) ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในปัจจุบันมีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลในอนาคต

ตารางที่ 5 จำนวนบุคลากรทั้งหมดจำแนกตามประเภท และช่วงอายุ

ประเภทบุคลากร	อายุ								จำนวนบุคลากร
	25 ลงมา	25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	55 ขึ้นไป	
ข้าราชการ	-	-	40	70	80	111	83	43	427
พนักงานมหาวิทยาลัย	16	216	179	79	32	14	2	-	538
พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้	-	9	4	1	1	1	-	-	16

ประเภทบุคลากร	อายุ								จำนวน บุคลากร
	25 ลงมา	25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	55 ขึ้นไป	
พนักงานราชการ	2	22	8	9	3	2	1	-	47
ลูกจ้างประจำ	-	1	1	7	17	42	34	21	123
ลูกจ้างชั่วคราวเงินงบประมาณ	-	-	2	-	-	-	1	1	4
ลูกจ้างชั่วคราวเงินรายได้	17	67	19	25	26	33	18	2	207
ลูกจ้างสถาบันบ่มเพาะ	1	2	-	-	-	-	-	-	3
<b>รวม</b>	<b>36</b>	<b>317</b>	<b>253</b>	<b>191</b>	<b>159</b>	<b>203</b>	<b>139</b>	<b>67</b>	<b>1,365</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>44.4</b>		<b>25.6</b>		<b>25</b>		<b>5</b>		<b>100</b>

ช่วงอายุของบุคลากรจำนวนร้อยละ 44.4 มีอายุไม่เกิน 35 ปี ซึ่งในจำนวนนี้ส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย รองลงมาร้อยละ 25.6 มีอายุระหว่าง 36-45 ปี อีกร้อยละ 25 มีอายุระหว่าง 46-55 ปี และที่เหลืออีกร้อยละ 5 มีอายุมากกว่า 55 ปี ดังนั้นจะเห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในปัจจุบันเป็นบุคลากรวัยหนุ่มสาว มีอายุไม่เกิน 35 ปี ซึ่งเป็นเป็นช่วงอายุที่ยังสามารถพัฒนาศึกษาได้อีกมาก

ตารางที่ 6 จำนวนบุคลากรรวมจำแนกตามหน่วยงาน และประเภท

หน่วยงาน	ประเภท				รวม
	ข้าราชการ	พนักงาน	ลจ.ประจำ	ลจ.ชั่วคราว	
คณะผลิตกรรมการเกษตร	96	51	41	19	207
คณะวิทยาศาสตร์	70	54	4	16	144
คณะเทคโนโลยีการประมงและ ทรัพยากรทางน้ำ	12	11	4	3	30
คณะบริหารธุรกิจ	13	21	2	5	41
คณะพัฒนาการท่องเที่ยว	6	9	1	-	16
คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรม เกษตร	34	30	11	3	78
คณะศิลปศาสตร์	32	22	1	10	65
คณะเศรษฐศาสตร์	16	11	2	-	29
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการ ออกแบบสิ่งแวดล้อม	16	11	1	-	28

หน่วยงาน	ประเภท				รวม
	ข้าราชการ	พนักงาน	ลจ.ประจำ	ลจ.ชั่วคราว	
คณะสารสนเทศและการสื่อสาร	5	7	1	-	13
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ - ชุมพร	2	28	-	4	34
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ - แพร่ฯ	11	114	-	18	143
วิทยาลัยบริหารศาสตร์	5	13	-	1	19
สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการ การเกษตร	23	15	16	10	64
สำนักงานอธิการบดี	78	150	37	96	361
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	6	16	-	3	25
สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	1	3	-	-	4
สำนักงานตรวจสอบภายใน	1	4	-	-	5
ศูนย์กล้วยไม้และไม้ดอกไม้ ประดับ	-	3	1	2	6
ศูนย์ภาษา	-	2	-	-	2
ศูนย์วิจัยพลังงาน	-	-	-	2	2
ศูนย์วิจัยและพัฒนาลำไยแม่โจ้	-	-	-	-	0
สถาบันบ่มเพาะวิสาหกิจ	-	-	-	3	3
สถาบันบริการตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานผลิตภัณฑ์	-	11	-	6	17
สำนักบริหารจัดการสินทรัพย์และ วิสาหกิจ	-	1	-	-	1
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยแม่โจ้	-	2	-	-	2
สำนักฟาร์มมหาวิทยาลัย	-	12	1	13	26
<b>รวม</b>	<b>427</b>	<b>601</b>	<b>123</b>	<b>214</b>	<b>1,365</b>

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประกอบด้วยหน่วยงานทั้งสิ้น 26 หน่วยงาน แบ่งเป็น หน่วยงานที่มีการจัดการเรียนการสอน 13 หน่วยงาน (10 คณะ 1 วิทยาลัย และ 2 วิทยาเขต) หน่วยงานที่ไม่มีการจัดการเรียนการสอน 13 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงาน 2 แห่ง สำนักงานภายใต้ การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย 2 สำนักงาน และหน่วยงานวิสาหกิจอีก 9 หน่วยงาน

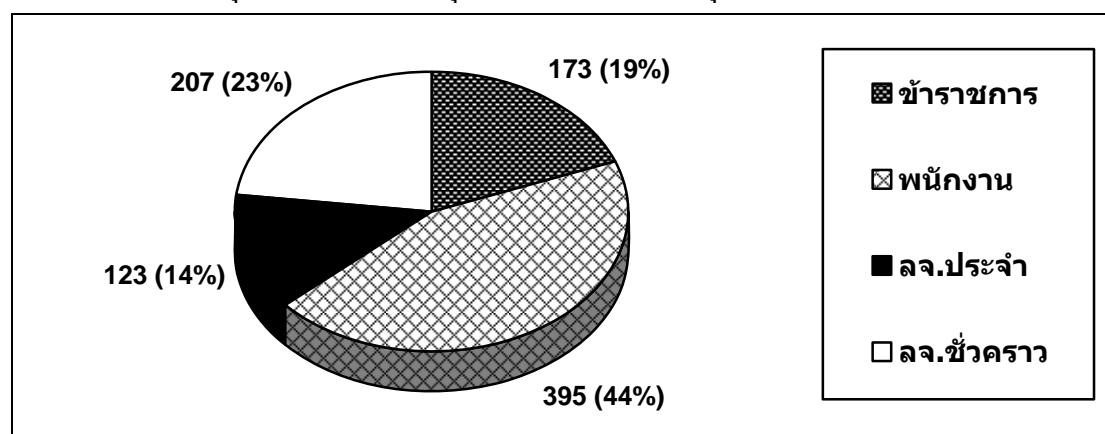
หน่วยงานที่มีบุคลากรในสังกัดมากที่สุด คือสำนักงานอธิการบดี มีบุคลากรรวม 361 คน รองลงมาคือคณะผลิตกรรมการเกษตร 207 คน คณะวิทยาศาสตร์ 144 คน และมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ จำนวน 143 คน หน่วยงานที่มีบุคลากรน้อยได้แก่ หน่วยงานวิสาหกิจทั้ง 9 แห่ง ส่วนใหญ่มีบุคลากรไม่ถึง 10 คน มีเพียงสถาบันบริการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์เท่านั้นที่มีบุคลากรมากกว่า 10 คน (17 คน) และมีหน่วยงานที่ไม่มีบุคลากรในสังกัดโดยตรง แต่ใช้บุคลากรจากหน่วยงานอื่นเป็นผู้ดำเนินงานคือศูนย์วิจัยและพัฒนาลำไย

## 2.2 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน

บุคลากรสายสนับสนุนคือผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหาร และการสนับสนุนวิชาการ ซึ่งไม่ได้มีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน เป็นผู้ที่มิบทบาทในการสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนพวกรับสายวิชาการ โดยในแผนพัฒนาบุคลากรระยะ 4 ปี (พ.ศ.2551-2554) ทั้งระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ/สำนัก ได้กำหนดกลยุทธ์ และโครงการเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนไว้หลายประการ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรระบุความต้องการในการพัฒนาตนเองทั้งด้านการศึกษาต่อ การพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ และการพัฒนาสมรรถนะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้วย

ภาพที่ 3 สัดส่วนบุคลากรสายสนับสนุนจำแนกตามประเภทบุคลากร



ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีบุคลากรสายสนับสนุนทั้งสิ้น 901 คน คิดเป็นร้อยละ 66 ของบุคลากรทั้งหมด ซึ่งในจำนวนนี้เป็นพนักงาน (พนักงานมหาวิทยาลัย + พนักงานราชการ) จำนวน 395 คน ข้าราชการ 173 คน ลูกจ้างประจำ 123 คน และลูกจ้างชั่วคราว 207 คน

ตารางที่ 7 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนจำแนกตามหน่วยงานและประเภท

หน่วยงาน	ประเภท				รวม
	ข้าราชการ	พนักงาน	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้างชั่วคราว	
คณะเทคโนโลยีการประมงและ ทรัพยากรทางน้ำ	2	7	4	3	16
คณะบริหารธุรกิจ	4	4	2	5	15
คณะผลิตกรรมการเกษตร	20	42	41	19	122
คณะพัฒนาการท่องเที่ยว	1	6	1	-	8
คณะวิทยาศาสตร์	15	17	4	16	52
คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรม เกษตร	6	20	11	3	40
คณะศิลปศาสตร์	2	5	1	6	14
คณะเศรษฐศาสตร์	2	5	2	-	9
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และ การออกแบบสิ่งแวดล้อม	4	8	1	-	13
คณะสารสนเทศและการสื่อสาร	2	2	1	-	5
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ - ชุมพร	1	13	-	4	18
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ - แพร่ฯ	4	40	-	18	62
วิทยาลัยบริหารศาสตร์	1	7	-	1	9
สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการ การเกษตร	23	15	16	10	64
สำนักงานอธิการบดี	78	150	37	96	361
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	6	16	-	3	25
สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	1	3	-	-	4
สำนักงานตรวจสอบภายใน	1	4	-	-	5
ศูนย์กล้วยไม้และไม้ดอกไม้ ประดับ	-	3	1	2	6
ศูนย์ภาษา	-	2	-	-	2
ศูนย์วิจัยพลังงาน	-	-	-	2	2
ศูนย์วิจัยและพัฒนาลำไยแม่โจ้	-	-	-	-	0
สถาบันบ่มเพาะวิสาหกิจ	-	-	-	-	3

หน่วยงาน	ประเภท				รวม
	ข้าราชการ	พนักงาน	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้างชั่วคราว	
สถาบันบริการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์	-	11	-	6	17
สำนักบริหารจัดการสินทรัพย์และวิสาหกิจ	-	1	-	-	1
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยแม่โจ้	-	2	-	-	2
สำนักฟาร์มมหาวิทยาลัย	-	12	1	13	26
<b>รวม</b>	<b>173</b>	<b>395</b>	<b>123</b>	<b>207</b>	<b>901</b>

บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ส่วนใหญ่อยู่ในสังกัดสำนักงานอธิการบดี ซึ่งเป็นศูนย์กลางของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการจำนวนมาก โดยมีจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนอยู่มากถึง 361 คน และหน่วยงานอื่นๆ ที่สำคัญได้แก่ คณะผลิตกรรมการเกษตรจำนวน 122 คน สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตรจำนวน 64 คน มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ จำนวน 62 คน คณะวิทยาศาสตร์จำนวน 52 คน สำนักฟาร์มมหาวิทยาลัย 26 คน และศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 25 คน ที่เหลือกระจายอยู่ตามหน่วยงานอื่นๆ หน่วยงานละไม่เกิน 20 คน

#### ตารางที่ 8 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนจำแนกตามตำแหน่งและความเชี่ยวชาญ

ตำแหน่ง	ตำแหน่งชำนาญการ / เชี่ยวชาญ			รวม
	ทั่วไป	ชำนาญการ	เชี่ยวชาญ	
คณงาน	64	-	-	64
นักวิชาการพัสดุ	28	-	-	28
คณงานเลี้ยงสัตว์	5	-	-	5
คณงานเลี้ยงสัตว์ทดลอง	1	-	-	1
คณงานห้องทดลอง	8	-	-	8
คณสวน	2	-	-	2
จนท.บริหารงานทั่วไป	74	11	-	85
จนท.บริหารงานพัสดุ	1	-	-	1
จนท.บริหารงานอาคารสถานที่	2	-	-	2
จนท.วิเคราะห์นโยบายและแผน	1	-	-	1
เจ้าหน้าที่เกษตร	2	-	-	2
เจ้าหน้าที่ธุรการ	2	-	-	2

ตำแหน่ง	ตำแหน่งชำนาญการ / เชี่ยวชาญ			รวม
	ทั่วไป	ชำนาญการ	เชี่ยวชาญ	
ช่างเขียนแบบ	1	-	-	1
ช่างเครื่องคอมพิวเตอร์	2	-	-	2
ช่างเครื่องยนต์	2	-	-	2
ช่างซ่อมบำรุง	1	-	-	1
ช่างเทคนิค	27	-	-	27
ช่างฝีมือ	1	-	-	1
ช่างฝีมือโรงงาน	16	-	-	16
ช่างไฟฟ้า	1	-	-	1
ช่างเหล็ก	1	-	-	1
นักการภารโรง	2	-	-	2
นักตรวจสอบภายใน	4	-	-	4
นักแนะแนวการศึกษาและอาชีพ	5	-	-	5
นักประชาสัมพันธ์	6	-	-	6
นักภูมิสถาปัตย์	1	-	-	1
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	23	2	1	26
นักวิจัย	4	-	-	4
นักวิชาการเกษตร	45	6	1	52
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	27	3	-	30
นักวิชาการเงินและบัญชี	39	5	-	44
นักวิชาการประมง	2	-	-	2
นักวิชาการพัสดุ	18	3	-	21
นักวิชาการโภชนาการ	2	-	-	2
นักวิชาการศึกษา	65	7	-	72
นักวิชาการสถิติ	1	-	-	1
นักวิชาการสัตวบาล	2	-	-	2
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	10	-	-	10
นักวิทยาศาสตร์	30	1	1	32
นักวิเทศสัมพันธ์	3	-	-	3

ตำแหน่ง	ตำแหน่งชำนาญการ / เชี่ยวชาญ			รวม
	ทั่วไป	ชำนาญการ	เชี่ยวชาญ	
นักเอกสารสนเทศ	25	-	-	25
นายช่างเทคนิค	1	-	-	1
นายช่างไฟฟ้า	1	-	-	1
นิติกร	3	1	-	4
บรรณารักษ์	7	4	-	11
บุคลากร	11	3	-	14
ผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศ	5	-	-	5
ผู้เชี่ยวชาญภาษาอังกฤษ	2	-	-	2
ผู้ปฏิบัติงานการเกษตร	13	-	-	13
ผู้ปฏิบัติงานบริหาร	41	-	-	41
ผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์	7	2	-	9
ผู้ปฏิบัติงานโสตทัศนศึกษา	3	-	-	3
ผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด	12	-	-	12
พนักงานขับเครื่องจักรกลขนาดกลาง	7	-	-	7
พนักงานขับเครื่องจักรกลขนาดเบา	4	-	-	4
พนักงานเกษตร	1	-	-	1
พนักงานขับรถยนต์	27	-	-	27
พนักงานเข้าและเย็บเล่ม	1	-	-	1
พนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์	1	-	-	1
พนักงานจัดเก็บเอกสาร	1	-	-	1
พนักงานตรวจทานข้อมูล	2	-	-	2
พนักงานโทรศัพท์	1	-	-	1
พนักงานธุรการ	3	-	-	3
พนักงานบริการ	22	-	-	22
พนักงานบริการอัดสำเนา	2	-	-	2
พนักงานประจำตึก	1	-	-	1
พนักงานประจำสำนักงาน	49	-	-	49
พนักงานพิมพ์ดีด	13	-	-	13



ตำแหน่ง	ตำแหน่งชำนาญการ / เชี่ยวชาญ			รวม
	ทั่วไป	ชำนาญการ	เชี่ยวชาญ	
พนักงานวิทยุ	3	-	-	3
พนักงานห้องปฏิบัติการ	28	-	-	28
พยาบาล	3	1	-	4
แม่บ้าน	5	-	-	5
ยาม	2	-	-	2
วิศวกร	3	-	-	3
วิศวกรโยธา	2	-	-	2
วิศวกรสิ่งแวดล้อม	1	-	-	1
หัวหน้าหมวดรถยนต์	4	-	-	4
หัวหน้าหมวดสถานที่	1	-	-	1
<b>รวม</b>	<b>849</b>	<b>49</b>	<b>3</b>	<b>901</b>

ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนนั้น นอกจากการพัฒนาคุณวุฒิทางการศึกษาแล้ว บุคลากรยังสามารถพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการได้ด้วย โดยการขอตำแหน่งชำนาญการหรือเชี่ยวชาญในด้านที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งในปัจจุบันมีบุคลากรสายสนับสนุนที่มีตำแหน่งชำนาญการอยู่ทั้งสิ้น 49 คน ส่วนมากเป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการเกษตร และนักวิชาการศึกษา และมีตำแหน่งเชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เป็นนักวิทยาศาสตร์ นักวิชาการเกษตร และนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งละ 1 คน

เมื่อพิจารณาจากตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุนจะเห็นว่าส่วนมากเป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปจำนวน 83 คน นักวิชาการศึกษา 72 คน คนงาน 64 คน และนักวิชาการเกษตร 52 คน

ตารางที่ 9 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่คาดว่าจะศึกษาต่อในปีงบประมาณ 2551-2554

หน่วยงาน	ปีและระดับการศึกษาที่คาดว่าจะลาศึกษาต่อ												รวม
	2551			2552			2553			2554			
	ตรี	โท	เอก	ตรี	โท	เอก	ตรี	โท	เอก	ตรี	โท	เอก	
คณะผลิตกรรมการเกษตร	1	1	2	1	5	1	-	10		1	2	1	25
คณะวิทยาศาสตร์	3	4	-	2	2	1	-	5		1	14	3	35
คณะเทคโนโลยีการประมงฯ	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2	2	5
คณะบริหารธุรกิจ	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	4

หน่วยงาน	ปีและระดับการศึกษาที่คาดว่าจะลาศึกษาต่อ												รวม
	2551			2552			2553			2554			
	ตรี	โท	เอก	ตรี	โท	เอก	ตรี	โท	เอก	ตรี	โท	เอก	
คณะพัฒนาการท่องเที่ยว	-	1	-	-	2	-	-	1	-	-	-	-	4
คณะวิศวกรรมฯ	1	3	-	1	1	-	-	1	-	1	6	-	14
คณะศิลปศาสตร์	-	1	-	-	1	-	1	-	-	-	1	-	4
คณะเศรษฐศาสตร์	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-	2	-	5
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ฯ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2
คณะสารสนเทศและการสื่อสาร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ - ชุมพร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่	1	1	1	-	4	-	1	5	-	-	7	3	23
วิทยาลัยบริหารศาสตร์	-	3	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	5
สำนักวิจัยฯ	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2
สำนักงานอธิการบดี	3	20	1	11	30	6	4	17	5	3	33	9	128
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	-	3	-	-	4	-	-	1	-	-	5	-	13
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>39</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>53</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>41</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>74</b>	<b>20</b>	<b>283</b>

จากการสำรวจความต้องการศึกษาต่อของบุคลากรสายสนับสนุนในหน่วยงานระดับคณะ/สำนัก พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนในหน่วยงานดังกล่าวมีแผนการที่จะศึกษาต่อในช่วงปี 2551-2554 จำนวนทั้งสิ้น 283 คน แยกเป็นความต้องการศึกษาต่อระดับปริญญาตรีจำนวน 37 คน ระดับปริญญาโทจำนวน 207 คน และปริญญาเอกจำนวน 39 คน

ตารางที่ 10 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่จะเกษียณอายุในปีงบประมาณ 2551 – 2554

ปีงบประมาณ	ระดับการศึกษา				รวม
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	
2551	15	2	1	-	18
2552	6	1	1	-	8
2553	8	1	-	-	9
2554	4	-	1	-	5
รวม	33	4	3	0	40

กรุณาดูรายชื่อบุคลากรสายสนับสนุนที่จะเกษียณในแต่ละปีงบประมาณในภาคผนวก

จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่จะเกษียณอายุราชการในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2551-2554 มีทั้งสิ้น 40 คน ในจำนวนนี้ส่วนมากมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีจำนวน 33 คน ปริญญาตรี 4 คน และปริญญาโท 3 คน โดยปีงบประมาณที่มีบุคลากรสายสนับสนุนเกษียณมากที่สุดคือปีงบประมาณ พ.ศ.2551 จำนวน 18 คน รองลงมาคือปี 2553 จำนวน 9 คน ปี 2552 จำนวน 8 คน และปี 2554 จำนวน 5 คน

### 2.3 จำนวนบุคลากรสายวิชาการ

บุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) ถือเป็นบุคลากรกลุ่มหลักในการผลักดัน และขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุภารกิจ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ดังนั้นการที่มหาวิทยาลัยมีบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพก็ย่อมหมายถึงคุณภาพที่ดีของมหาวิทยาลัยด้วย

ในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องมีการประเมินตนเอง และยังมีหน่วยงานภายนอกอีกหลายหน่วยงานที่มีหน้าที่ประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะสายวิชาการมักเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญตัวหนึ่งสำหรับการประเมินทุกระดับ ดังนั้นมหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการในทุกๆ ด้าน

ตารางที่ 11 จำนวนบุคลากรสายวิชาการจำแนกตามประเภท และช่วงอายุ

ประเภทบุคลากร	อายุ								จำนวนบุคลากร
	24 ลงมา	25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56 ขึ้นไป	
ข้าราชการ	-	-	28	41	50	52	47	36	254
พนักงานมหาวิทยาลัย	1	86	80	23	5	5	-	-	200
พนักงานมหาวิทยาลัยเงิน รายได้	0	5	1	-	-	-	-	-	6
ลูกจ้างชั่วคราว	0	2	-	2	-	-	-	-	4
<b>รวม</b>	<b>1</b>	<b>93</b>	<b>109</b>	<b>66</b>	<b>55</b>	<b>57</b>	<b>47</b>	<b>36</b>	<b>464</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>20.26</b>		<b>37.71</b>		<b>24.14</b>		<b>17.89</b>		<b>100</b>

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีบุคลากรสายวิชาการจำนวนทั้งสิ้น 464 คน กระจายอยู่ตามหน่วยงานที่มีการจัดการเรียนการสอนได้แก่ คณะทั้ง 10 คณะ วิทยาเขต 2 แห่ง และวิทยาลัยบริหารศาสตร์ ซึ่งในจำนวนบุคลากรสายวิชาการทั้งหมดสามารถแบ่งได้เป็นข้าราชการจำนวน 254 คน พนักงานมหาวิทยาลัยจำนวน 206 คน และเป็นลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 4 คน ซึ่งในบรรดาลูกจ้างชั่วคราวทั้ง 4 คน เป็นผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศในสังกัดคณะศิลปศาสตร์ 3 คน และคณะบริหารธุรกิจ 1 คน

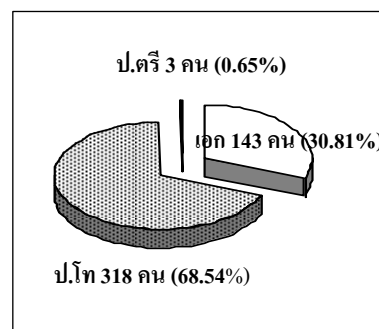
เมื่อพิจารณาจากช่วงอายุของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยแม่โจ้แล้ว จะเห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 175 คน อายุระหว่าง 41-50 ปีจำนวน 112 คน อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 94 คน และมีอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 83 คน ซึ่งจะเห็นว่าบุคลากรสายวิชาการส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (ร้อยละ 58) ยังมีอายุไม่เกิน 40 ปี

ตารางที่ 12 จำนวนบุคลากรสายวิชาการจำแนกตามหน่วยงาน วุฒิการศึกษา และตำแหน่งทางวิชาการ

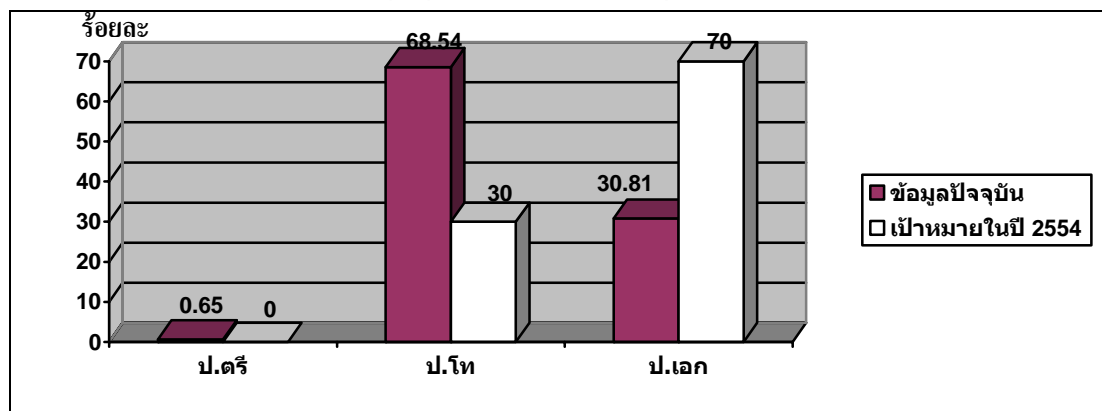
คณะ	ศ.		รศ.		ผศ.		อ.			รวม
	เอก	โท	เอก	โท	เอก	โท	เอก	โท	ตรี	
คณะเทคโนโลยีการประมงฯ	-	2	-	2	4	2	4	-	14	
คณะบริหารธุรกิจ	-	-	3	-	2	4	17	-	26	
คณะผลิตกรรมการเกษตร	-	13	8	23	10	15	16	-	85	
คณะพัฒนาการท่องเที่ยว	1	2	-	-	-	-	5	-	8	
คณะวิทยาศาสตร์	-	3	5	9	16	20	39	-	92	
คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร	-	2	4	8	7	6	11	-	38	
คณะศิลปศาสตร์	-	-	4	5	8	4	28	2	51	
คณะเศรษฐศาสตร์	-	3	3	1	7	2	4	-	20	
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ฯ	-	1	1	2	2	1	8	-	15	
คณะสารสนเทศและการสื่อสาร	-	1	1	-	-	1	5	-	8	
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ - ชุมพร	-	-	-	-	-	-	16	-	16	
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ - แพร่	-	-	-	1	4	5	70	1	81	
วิทยาลัยบริหารศาสตร์	-	2	-	2	-	-	6	-	10	
<b>รวม</b>	<b>1</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>53</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>229</b>	<b>3</b>	<b>464</b>	

เมื่อพิจารณาจำนวนบุคลากรสายวิชาการจำแนกตามคณะและหน่วยงานที่สังกัดแล้วพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในคณะวิทยาศาสตร์ จำนวน 92 คน รองลงมาคือคณะผลิตกรรมการเกษตรจำนวน 85 คน มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ 81 คน ส่วนหน่วยงานที่มีบุคลากรสายวิชาการน้อยที่สุดคือคณะพัฒนาการท่องเที่ยว และคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอาจารย์คณะละ 8 คน และวิทยาลัยบริหารศาสตร์มีอาจารย์ทั้งสิ้น 10 คน

ในด้านคุณวุฒิของอาจารย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในปัจจุบันจะเห็นว่าอาจารย์ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 68.54 ระดับปริญญาเอกร้อยละ 30.81 และมีอาจารย์ปริญญาตรีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.65 ในจำนวน 3 คนนี้เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้แพร่ 1 คน และสังกัดคณะศิลปศาสตร์ 2 คน โดยทั้ง 3 คนอยู่ระหว่างศึกษาต่อระดับปริญญาโทโดยไม่ใช้วันลา



ภาพที่ 4 เปรียบเทียบสัดส่วนคุณวุฒิของอาจารย์ในปัจจุบันกับเป้าหมายในปี 2554



คุณวุฒิของอาจารย์ คือตัวชี้วัดประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญตัวชี้วัดหนึ่ง ซึ่งมักจะพิจารณาจากสัดส่วนอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกต่ออาจารย์ประจำทั้งหมด

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีอาจารย์ที่วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกจำนวนทั้งสิ้น 143 คน ในขณะที่มีอาจารย์รวม 464 คน คิดเป็นสัดส่วนอาจารย์ปริญญาเอกเท่ากับร้อยละ 30.8 ของอาจารย์ทั้งหมด เมื่อพิจารณาจากเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ 2551 ซึ่งกำหนดเป้าหมายสัดส่วนอาจารย์ปริญญาเอกไว้ร้อยละ 31 จะเห็นว่าผลการดำเนินงานในปัจจุบันอยู่ในระดับใกล้เคียงกับเป้าหมายมาก แต่เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ในการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา ตามกรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะ 15 ปี (พ.ศ.2551-2565) ซึ่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ต้องการอยู่ในกลุ่มที่ 2 คือมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง (Comprehensive University) มหาวิทยาลัยแม่โจ้จะต้องมีอาจารย์ปริญญาเอกให้ได้ถึงร้อยละ 70 ของอาจารย์ทั้งหมด ดังนั้นการพัฒนาคุณวุฒิของอาจารย์จึงถือเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยในระยะ 4 ปีข้างหน้าเป็นอย่างยิ่ง

ตารางที่ 13 จำนวนบุคลากรสายวิชาการทั้งหมดจำแนกตามคุณวุฒิ และช่วงอายุ

ระดับการศึกษา	อายุ								รวม	ร้อยละ
	24 ลงมา	25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56 ขึ้นไป		
เอก	0	7	21	22	25	30	25	13	143	30.81
โท	1	83	88	44	30	27	22	23	318	68.54
ตรี	0	3	0	0	0	0	0	0	3	0.65
รวม	1	93	109	66	55	57	47	36	464	100
ร้อยละ	0.22	20.05	23.49	14.22	11.85	12.28	10.13	7.76		

พิจารณาจากช่วงอายุของอาจารย์ พบว่าอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาโทส่วนมากร้อยละ 46.55 ของอาจารย์ทั้งหมด ยังมีอายุไม่เกิน 40 ปี โดยในจำนวนนี้มีถึง 172 คน ที่มีอายุไม่เกิน 35 ปี ซึ่งคนกลุ่มนี้ยังมีโอกาสในการพัฒนาวุฒิการศึกษาได้อีกมาก ซึ่งจากการสำรวจความต้องการศึกษาต่อของอาจารย์ที่มีอายุไม่เกิน 35 ปี พบว่าอาจารย์ส่วนใหญ่ยังติดปัญหาในด้านภาระงานสอนมาก เงินทุนการศึกษา และขาดความพร้อมในด้านภาษาอังกฤษ ทำให้ยังไม่สามารถศึกษาต่อได้ในขณะนี้

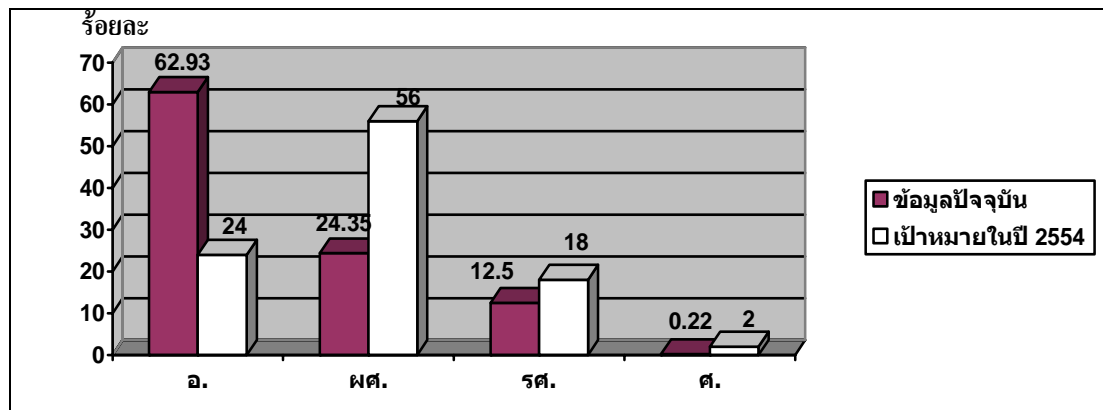
ตารางที่ 14 สัดส่วนอาจารย์ปริญญาเอกจำแนกตามคณะ

คณะ	วุฒิการศึกษา			รวม	ร้อยละของอาจารย์ปริญญาเอก
	เอก	โท	ตรี		
คณะผลิตกรรมการเกษตร	51	34	0	85	60
คณะเทคโนโลยีการประมงฯ	6	8	0	14	42.86
คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร	16	22	0	38	42.11
วิทยาลัยบริหารศาสตร์	4	6	0	10	40
คณะพัฒนาการท่องเที่ยว	3	5	0	8	37.5
คณะวิทยาศาสตร์	32	60	0	92	34.78
คณะเศรษฐศาสตร์	6	14	0	20	30
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ฯ	4	11	0	15	26.67
คณะสารสนเทศและการสื่อสาร	2	6	0	8	25
คณะศิลปศาสตร์	9	40	2	51	17.65
คณะบริหารธุรกิจ	4	22	0	26	15.38
มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เฉลิมพระเกียรติ	6	74	1	81	7.41
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ - ชุมพร	0	16	0	16	0
<b>รวม</b>	<b>143</b>	<b>318</b>	<b>3</b>	<b>464</b>	<b>30.82</b>

เมื่อพิจารณาสัดส่วนอาจารย์ประจำที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกจำแนกตามคณะแล้วจะเห็นว่า คณะใหญ่ๆ ซึ่งก่อตั้งมาเป็นเวลานาน หรือคณะที่แยกตัวมาจากคณะใหญ่ จะมีสัดส่วนอาจารย์ปริญญาเอกค่อนข้างสูง เช่น คณะผลิตกรรมการเกษตร (ร้อยละ 60) คณะเทคโนโลยีการประมงและทรัพยากรทางน้ำ(ร้อยละ 43) คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร (ร้อยละ 42) และคณะวิทยาศาสตร์ (ร้อยละ 35) ในขณะที่คณะที่ก่อตั้งใหม่บางคณะก็มีสัดส่วนอาจารย์ปริญญาเอกค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับมาตรฐานของมหาวิทยาลัย เช่น วิทยาลัยบริหารศาสตร์ (ร้อยละ 40) คณะพัฒนาการท่องเที่ยว (ร้อยละ 37.5) และคณะเศรษฐศาสตร์ (ร้อยละ 30) ส่วนหน่วยงานที่มี

สัดส่วนอาจารย์ปริญญาเอกน้อยได้แก่วิทยาเขตทั้ง 2 แห่ง คือมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ (ร้อยละ 7.4) และมหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพร ซึ่งยังไม่มีอาจารย์ปริญญาเอกเลย

ภาพที่ 5 เปรียบเทียบสัดส่วนตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ในปัจจุบันกับเป้าหมายปี 2554



นอกจากวุฒิการศึกษาแล้ว ตำแหน่งทางวิชาการก็ถือเป็นอีกตัวชี้วัดที่สำคัญในการพัฒนาอาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง ซึ่งส่วนมากจะพิจารณาจากร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งในปัจจุบันมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการระดับศาสตราจารย์ 1 คน (ร้อยละ 0.22) รองศาสตราจารย์ 58 คน (ร้อยละ 12.50) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 113 คน (ร้อยละ 24.35) และยังมีตำแหน่งทางวิชาการจำนวน 292 คน (ร้อยละ 62.93) ซึ่งสามารถคิดสัดส่วนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการได้ร้อยละ 37.07 ของอาจารย์ทั้งหมด ในขณะที่เป้าหมายตามข้อตกลงการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยตั้งไว้ที่ 37.5 และเป้าหมายในปี 2554 ตั้งไว้ที่ร้อยละ 76 ดังนั้นมหาวิทยาลัยแม่โจ้จะต้องเร่งผลักดันอาจารย์ที่ยังไม่มีตำแหน่งทางวิชาการทั้งหมดในปัจจุบันให้สามารถทำตำแหน่งทางวิชาการให้ได้ภายในระยะเวลา 4 ปีข้างหน้า

ตารางที่ 15 จำนวนบุคลากรสายวิชาการทั้งหมดจำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ และช่วงอายุ

ตำแหน่งทางวิชาการ	อายุ								รวม	ร้อยละ
	<25	25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	>56		
ศาสตราจารย์	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0.22
รองศาสตราจารย์	0	0	1	3	7	15	14	18	58	12.50
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	0	0	10	22	26	20	25	10	113	24.35
อาจารย์	1	93	98	41	22	22	8	7	292	62.93
<b>รวม</b>	<b>1</b>	<b>93</b>	<b>109</b>	<b>66</b>	<b>55</b>	<b>57</b>	<b>47</b>	<b>36</b>	<b>464</b>	<b>100</b>
ร้อยละ	0.22	20.05	23.49	14.22	11.85	12.28	10.13	7.76		



เมื่อพิจารณาจากช่วงอายุของบุคลากรสายวิชาการแล้วพบว่า มีอาจารย์ที่มีอายุมากกว่า 40 ปี จำนวน 59 คน ที่ยังไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งอาจารย์กลุ่มนี้น่าจะได้รับการผลักดันให้ดำเนินการขอตำแหน่งทางวิชาการได้แล้ว เนื่องจากมีอายุงานมากพอสมควร และน่าจะมีผลงานทางวิชาการเพียงพอแล้ว ในขณะที่ยังมีอาจารย์ที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี และยังไม่มีตำแหน่งทางวิชาการจำนวน 233 คน ซึ่งน่าจะได้รับการสนับสนุนในการผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อให้สามารถขอตำแหน่งทางวิชาการได้ทันทีเมื่ออายุงานครบตามเกณฑ์

ตารางที่ 16 สัดส่วนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการจำแนกตามหน่วยงาน

คณะ	ตำแหน่งทางวิชาการ				รวม	ร้อยละของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ
	ส.	รศ.	ผศ.	อ.		
คณะเศรษฐศาสตร์	0	6	8	6	20	70
คณะผลิตกรรมการเกษตร	0	21	33	31	85	63.53
คณะเทคโนโลยีการประมงฯ	0	2	6	6	14	57.14
คณะวิศวกรรมฯ	0	6	15	17	38	55.26
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ฯ	0	2	4	9	15	40
วิทยาลัยบริหารศาสตร์	0	2	2	6	10	40
คณะพัฒนาการท่องเที่ยว	1	2	0	5	8	37.5
คณะวิทยาศาสตร์	0	8	25	59	92	35.87
คณะศิลปศาสตร์	0	4	13	34	51	33.33
คณะสารสนเทศและการสื่อสาร	0	2	0	6	8	25
คณะบริหารธุรกิจ	0	3	2	21	26	19.23
มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ	0	0	5	76	81	6.17
มหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพร	0	0	0	16	16	0
<b>รวม</b>	<b>1</b>	<b>58</b>	<b>113</b>	<b>292</b>	<b>464</b>	<b>37.07</b>

เมื่อพิจารณาสัดส่วนของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการจำแนกตามคณะแล้วพบว่า คณะที่มีอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการมากที่สุดคือคณะเศรษฐศาสตร์ ร้อยละ 70 รองลงมาคือคณะผลิตกรรมการเกษตร ร้อยละ 63.53 คณะเทคโนโลยีการประมงและทรัพยากรทางน้ำ ร้อยละ 57.14 คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร ร้อยละ 55.26 ส่วนคณะที่อาจารย์ยังมีตำแหน่งทางวิชาการค่อนข้างน้อย ได้แก่ คณะสารสนเทศและการสื่อสาร ร้อยละ 25

คณะบริหารธุรกิจ ร้อยละ 19.23 มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ ร้อยละ 6.17 ในขณะที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพรยังไม่มีอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการเลย

ตารางที่ 17 จำนวนนักเรียนทุนที่จะกลับมารายงานตัวเป็นบุคลากรสายวิชาการในปีงบประมาณ 2551-2554

คณะ	ปีทีคาดว่าจะจบ								รวม
	2551		2552		2553		2554		
	โท	เอก	โท	เอก	โท	เอก	โท	เอก	
คณะเทคโนโลยีการประมงฯ	-	1	-	-	-	-	-	-	1
คณะบริหารธุรกิจ	-	-	-	1	-	-	-	-	1
คณะผลิตกรรมการเกษตร	-	2	-	1	-	2	-	1	6
คณะพัฒนาการท่องเที่ยว	-	-	-	-	-	-	-	3	3
คณะวิทยาศาสตร์	-	9	-	3	-	-	-	1	13
คณะวิศวกรรมฯ	-	-	-	3	-	-	-	-	3
คณะศิลปศาสตร์	-	1	-	-	-	-	-	-	1
คณะเศรษฐศาสตร์	-	-	-	-	-	-	-	-	0
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ฯ	-	-	-	-	-	-	-	-	0
คณะสารสนเทศฯ	-	-	-	-	-	-	-	-	0
มหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพร	-	-	-	-	-	-	-	-	0
มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ	-	1	-	-	-	-	-	-	1
วิทยาลัยบริหารศาสตร์	-	-	-	-	-	-	-	-	0
<b>รวม</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>29</b>

กรุณาดูรายชื่อนักเรียนทุนที่จะกลับมารายงานตัวในแต่ละปีในภาคผนวก

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีนักเรียนทุนที่อยู่ระหว่างศึกษาระดับปริญญาเอกทั้งภายในและต่างประเทศ ซึ่งคาดว่าจะกลับมารายงานตัวเป็นอาจารย์ของมหาวิทยาลัยในช่วงปีงบประมาณ 2551 – 2554 จำนวนทั้งสิ้น 29 คน โดยส่วนมากจะกลับมารายงานตัวเป็นอาจารย์คณะวิทยาศาสตร์ จำนวน 13 คน รองลงมาคือคณะผลิตกรรมการเกษตรจำนวน 6 คน ในจำนวนนักเรียนทุนที่จะกลับมารายงานตัวทั้งหมด ส่วนใหญ่คาดว่าจะกลับมาในปีงบประมาณ 2551 จำนวน 14 คน ปี 2552 จำนวน 8 คน ปี 2553 จำนวน 2 คน และในปี 2554 จำนวน 5 คน

ตารางที่ 18 จำนวนอาจารย์ที่อยู่ระหว่างลาศึกษาต่อและจะกลับมารายงานตัวในปีงบประมาณ 2551-2554

คณะ	ปีที่คาดว่าจะจบ								รวม
	2551		2552		2553		2554		
	โท	เอก	โท	เอก	โท	เอก	โท	เอก	
คณะเทคโนโลยีการประมงฯ	-	-	-	1	-	2	-	1	4
คณะบริหารธุรกิจ	-	-	-	-	-	-	-	1	1
คณะผลิตกรรมการเกษตร	-	-	-	-	-	1	-	-	1
คณะพัฒนาการท่องเที่ยว	-	-	-	-	-	-	-	-	0
คณะวิทยาศาสตร์	-	2	-	5	-	4	-	4	15
คณะวิศวกรรมฯ	-	1	-	-	-	1	-	-	2
คณะศิลปศาสตร์	-	-	-	1	-	-	-	2	3
คณะเศรษฐศาสตร์	-	-	-	-	-	-	-	1	1
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ฯ	-	-	-	-	-	-	-	1	1
คณะสารสนเทศฯ	-	-	-	-	-	-	-	-	0
มหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพร	-	-	-	-	-	-	-	1	1
มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ	-	-	-	-	-	5	-	9	14
วิทยาลัยบริหารศาสตร์	-	-	-	-	-	-	-	-	0
<b>รวม</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>43</b>

กรุณาดูรายชื่ออาจารย์จะกลับมาจากลาศึกษาต่อในภาคผนวก

นอกจากนักเรียนทุนแล้ว มหาวิทยาลัยแม่โจ้ยังมีอาจารย์ที่อยู่ระหว่างศึกษาต่อระดับปริญญาเอก และคาดว่าจะกลับมารายงานตัวเป็นอาจารย์ในระหว่างปี 2551-2554 อีกจำนวนทั้งสิ้น 43 คน โดยในจำนวนนี้ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ของคณะวิทยาศาสตร์จำนวน 15 คน และอาจารย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ จำนวน 14 คน ปีงบประมาณ ที่อาจารย์ จะกลับมาจากการศึกษาต่อมากที่สุดคือ ปี พ.ศ.2554 จำนวน 20 คน และปี พ.ศ.2553 จำนวน 13 คน

ดังนั้นเมื่อพิจารณารวมนักเรียนทุนและอาจารย์ลาศึกษาต่อที่จะกลับมาระหว่างปี พ.ศ.2551-2554 แล้ว จะเห็นว่ามหาวิทยาลัยแม่โจ้จะมีอาจารย์ปริญญาเอกเพิ่มขึ้นจำนวน 72 คน ในจำนวนนี้ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์สังกัดคณะวิทยาศาสตร์ จำนวน 28 คน และมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ จำนวน 15 คน

ตารางที่ 19 จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่คาดว่าจะขอตำแหน่งทางวิชาการในปี 2551-2554

หน่วยงาน	ปีและตำแหน่งทางวิชาการที่จะขอ												รวม
	2551			2552			2553			2554			
	ศ.	รศ.	ผศ.	ศ.	รศ.	ผศ.	ศ.	รศ.	ผศ.	ศ.	รศ.	ผศ.	
คณะเทคโนโลยีการประมงฯ					3	4	1	2		1		1	12
คณะบริหารธุรกิจ			3			1	2		3	1	2	3	15
คณะผลิตกรรมการเกษตร		4	3	1	14	6		6	5	1	3	4	47
คณะพัฒนาการท่องเที่ยว						2				1		1	4
คณะวิทยาศาสตร์		1	7	0	5	13	0	6	7	3	6	7	55
คณะวิศวกรรมฯ		2	1		5	3		2	2	4	5	2	26
คณะศิลปศาสตร์			3		1	4	1	1	3		5	8	26
คณะเศรษฐศาสตร์			1		4	1		2	1	4	3	2	18
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ฯ			1		1	2		1	1	1	1	2	10
คณะสารสนเทศฯ						1	2						3
มหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพร													0
มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ			9		3	9			10			10	41
วิทยาลัยบริหารศาสตร์									2	1	2	4	9
<b>รวม</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>36</b>	<b>46</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>34</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>44</b>	<b>266</b>

จากการที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้บุคลากรทุกคนระบุความต้องการในการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการของตนเองในปี 2551-2554 ในแผนพัฒนาตนเอง (MJU Individual Development Plan) พบว่าบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยมีแผนในการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการของตนเองในช่วง 4 ปีข้างหน้าจำนวนทั้งสิ้น 266 คน โดยแบ่งเป็นต้องการขอตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ 152 คน รองศาสตราจารย์ 90 คน และศาสตราจารย์ 24 คน คณะที่จะมีอาจารย์ขอตำแหน่งทางวิชาการมากที่สุดคือคณะวิทยาศาสตร์ จำนวน 55 คน คณะผลิตกรรมการเกษตร 47 คน และมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ 41 คน

ตารางที่ 20 จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่จะเกษียณอายุราชการในปีงบประมาณ 2551-2554

ปีงบประมาณที่เกษียณ	ศ.			รศ.		อ.			รวม
	เอก	เอก	โท	เอก	โท	เอก	โท	ตรี	
2551	-	2	-	1	-	-	2	-	5
2552	-	1	2	-	1	-	2	-	6
2553	-	-	1	3	-	-	2	-	6
2554	1	2	4	1	1	-	-	-	9
<b>รวม</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>26</b>

กรมการยศือบุคลากรสายวิชาการที่จะเกษียณในปี 2551-2554 ในภาคผนวก

ในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2551-2554 มหาวิทยาลัยแม่โจ้จะมีบุคลากรสายวิชาการเกษียณอายุราชการทั้งสิ้น 26 คน ปีที่จะมีอาจารย์เกษียณมากที่สุดคือปีงบประมาณ 2554 จำนวน 9 คน ซึ่งหากพิจารณาในด้านคุณวุฒิของอาจารย์ที่จะเกษียณ สามารถแยกได้เป็น อาจารย์ปริญญาโท จำนวน 15 คน และปริญญาเอก 11 คน และหากพิจารณาในด้านตำแหน่งทางวิชาการ สามารถแยกได้เป็น อาจารย์ 6 คน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 7 คน รองศาสตราจารย์ 12 คน และศาสตราจารย์ 1 คน

ดังนั้นหากบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการของตนเองได้ตามแผนพัฒนาตนเองที่วางไว้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้จะมีอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น 132 คน เนื่องจากมีอาจารย์ที่จะขอตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์จำนวน 152 คน ในขณะที่อาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการจะเกษียณอายุราชการจำนวน 17 คน ดังนั้นหากไม่นับรวมอาจารย์ใหม่ที่จะรับเข้ามาในช่วง 4 ปีข้างหน้า มหาวิทยาลัยแม่โจ้จะมีสัดส่วนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการประมาณร้อยละ 65 ของอาจารย์ทั้งหมด

## 2.4 ประเมินการจำนวนบุคลากรสายวิชาการระหว่างปีงบประมาณ 2551-2554

ประเด็นสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการนั้นคือการพัฒนาคุณวุฒิการศึกษา และตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งในด้านคุณวุฒิศึกษานั้นมีวิธีการพัฒนาโดยการส่งบุคลากรที่มีอยู่ไปศึกษาต่อ การรับนักเรียนทุนที่จะสำเร็จการศึกษาเข้ามาทำงาน และการรับสมัครบุคลากรใหม่ที่มีคุณวุฒิตามที่ต้องการ ส่วนในด้านการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการนั้นจะต้องพัฒนาโดยสนับสนุนให้บุคลากรที่มีอยู่ผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ

ในแผนพัฒนาบุคลากรระยะ 4 ปี ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ฉบับนี้ได้ประมาณการจำนวนบุคลากรสายวิชาการในระหว่างปี 2551 – 2554 เอาไว้ด้วย โดยแยกเป็น 2 ด้านคือ 1) การประมาณการโดยจำแนกตามคุณวุฒิของอาจารย์ ซึ่งจะต้องพิจารณาจากจำนวนนักเรียนทุนและจำนวนอาจารย์ลาศึกษาต่อที่จะกลับมา และจำนวนอาจารย์ที่จะเกษียณในแต่ละปี 2) ประมาณการโดยจำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ โดยพิจารณาจากจำนวนนักเรียนทุนที่จะกลับมาจำนวนอาจารย์ที่มีแผนที่จะขอตำแหน่งทางวิชาการ และอาจารย์ที่จะเกษียณ

### ตารางที่ 21 ประมาณการจำนวนบุคลากรสายวิชาการจำแนกตามวุฒิการศึกษา

ปีงบประมาณ	วุฒิการศึกษา			รวม	อัตราใหม่ตามแผน อัตรากำลัง 4 ปีสายวิชาการ
	ตรี	โท	เอก		
2551	3	310	159	472	39
2552	2	301	171	474	14
2553	1	284	182	467	10
2554	0	261	205	466	1
					64

ประมาณการจาก (จำนวนบุคลากรเมื่อต้นปีงบประมาณ + นักเรียนทุนที่จะกลับมาในแต่ละปี +/- อาจารย์ลาศึกษาต่อที่จะกลับมา) – อาจารย์ที่จะเกษียณในแต่ละปี

จากการประมาณการจะเห็นว่า หากไม่นับรวมอัตราใหม่ที่จะรับเข้ามาในช่วง 4 ปีข้างหน้า เมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ.2551 มหาวิทยาลัยแม่โจ้คาดว่าจะมีบุคลากรสายวิชาการทั้งสิ้นประมาณ 472 คน โดยจะมีอาจารย์ปริญญาตรี 3 คน ปริญญาโท 310 คน และปริญญาเอก 159 คน คิดเป็นสัดส่วน 0.6 : 65.7 : 33.7 และเมื่อสิ้นปีงบประมาณ 2554 คาดว่าจะมีอาจารย์จำนวน 466 คน โดยจะไม่มีอาจารย์ปริญญาตรี (เนื่องจากประมาณการว่าอาจารย์ปริญญาตรีทั้ง 3 คน ซึ่งอยู่ระหว่างศึกษาต่อโดยไม่ใช้วันลา จะสำเร็จการศึกษาและปรับวุฒิได้ก่อนปี 2554) มีอาจารย์ปริญญาโท 261 คน และปริญญาเอก 205 คน คิดเป็นสัดส่วน โท : เอก คือ 56 : 44 ซึ่งยังไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

คือ 30 : 70 และหากประมาณการว่าอัตราใหม่ที่จะรับตามแผนอัตรากำลัง 4 ปีสายวิชาการจำนวน 64 อัตรา เป็นอาจารย์ปริญญาเอกทั้งหมด ในปี 2554 จะมีอาจารย์ปริญญาเอกประมาณ 269 คน คิดเป็นร้อยละ 50.75 ของอาจารย์ทั้งหมด ซึ่งก็ยังไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

**ตารางที่ 22** ประมาณการจำนวนบุคลากรสายวิชาการจำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ

ปีงบประมาณ	ตำแหน่งทางวิชาการ				รวม	อัตราใหม่ตามแผน อัตรากำลัง 4 ปีสายวิชาการ
	อ.	ผศ.	รศ.	ศ.		
2551	276	133	62	1	472	39
2552	236	140	96	2	474	14
2553	204	152	104	7	467	10
2554	164	167	111	24	466	1
						64

ประมาณการจาก (จำนวนบุคลากรเมื่อต้นปีงบประมาณ + นักเรียนทุนที่จะกลับมาในแต่ละปี +/- อาจารย์ที่มีแผนจะขอตำแหน่งทางวิชาการ) – อาจารย์ที่จะเกษียณในแต่ละปี

จากการประมาณการจะเห็นว่า เมื่อสิ้นปีงบประมาณ 2551 มหาวิทยาลัยแม่โจ้จะมีศาสตราจารย์ 1 คน รองศาสตราจารย์ 62 คน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 133 คน และอาจารย์ 276 คน คิดเป็นสัดส่วน มีตำแหน่ง : ไม่มีตำแหน่ง คือ 41.52 : 58.48 และคาดว่าเมื่อสิ้นปีงบประมาณ 2554 จะมีศาสตราจารย์ประมาณ 24 คน รองศาสตราจารย์ 111 คน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 167 คน และอาจารย์ 164 คน คิดเป็นสัดส่วน 64.8 : 35.2 ทั้งนี้อาจารย์ทุกคนที่ระบุความต้องการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการในแผนพัฒนาตนเองจะต้องได้รับการพัฒนาตามเป้าหมาย และหากพิจารณา รวมอัตราใหม่ที่จะรับเข้ามาในช่วง 4 ปีข้างหน้าจำนวน 64 คน ซึ่งคาดว่าจะยังไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ จะทำให้สัดส่วนเปลี่ยนไปเป็น 43 : 57 ในขณะที่มหาวิทยาลัยตั้งเป้าหมายในปี 2554 ไว้ที่ 70 : 30 ดังนั้นจะเห็นว่าแม้อาจารย์ทุกคนจะสามารถพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการได้ตามที่ระบุไว้ มหาวิทยาลัยก็จะยังไม่บรรลุเป้าหมายอยู่ดี ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้จะต้องกำหนดกลยุทธ์และวิธีการอื่นๆ เพื่อกระตุ้นให้อาจารย์เร่งผลิตผลงานทางวิชาการ และขอตำแหน่งทางวิชาการให้มากขึ้น หากต้องการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในปี 2554

## ตอนที่ 2

แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2551-2554)



## 1. ระบบการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้

### 1.1 หลักการและแนวคิด

การเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดทำแผนพัฒนาแบบรายแผนงาน/โครงการ เพื่อแก้ไขปัญหาเป็นเรื่อยๆ ตามภารกิจ มาเป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการวางแผนแบบบูรณาการ ที่มองให้ครอบคลุมปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียหรือผู้รับบริการ เพื่อนำมาเป็นแนวทางการวางแผนพัฒนาที่มีเป้าประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ คนถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร และยังเป็นผู้ที่สั่งสมประสบการณ์ ซึ่งถือเป็นแหล่งทุนที่จับต้องไม่ได้ จึงถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นทุนมนุษย์ในองค์กรที่สำคัญ และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนและผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานต่อไป

ในยุคแห่งการแข่งขันในปัจจุบัน บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพ และปริมาณที่เหมาะสม ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ ซึ่งแต่ละองค์กรย่อมมีวิถีทางและกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรของตนที่แตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อม และวัตถุประสงค์ขององค์กร สถาบันอุดมศึกษาก็เช่นเดียวกันกับองค์กรอื่นๆ ในปัจจุบัน ที่จะต้องแข่งขันกัน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ทั้งบุคลากรสายสนับสนุนและบุคลากรสายวิชาการ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในฐานะที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งที่มีพัฒนาการมายาวนานกว่า 75 ปี และเป็นผู้นำทางด้านเกษตรทั้งในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ มีการสั่งสมประสบการณ์ในการบริหารงานมาเป็นเวลานาน ซึ่งที่ผ่านมาถือว่าการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ทั้งในด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประสบความสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป แต่ในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขัน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่เกิดขึ้น ซึ่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้เล็งเห็นว่าทรัพยากรบุคคล หรือบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะขับเคลื่อนและผลักดันมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ และอยู่รอดในยุคแห่งการแข่งขันได้

กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เริ่มต้นอย่างเป็นทางการ โดยการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรขึ้นในปี พ.ศ.2550 ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรฉบับแรกขึ้น

คือแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2551-2554) หลังจากรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและกรรมการสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ จึงได้มีแนวคิดที่จะปรับปรุงแผนพัฒนาคณากรฉบับแรก โดยให้ครอบคลุมกลยุทธ์และกระบวนการในการพัฒนาคณากรทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

- 1) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment)
- 2) การมอบหมายงาน (Assignment)
- 3) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Management)
- 4) การพัฒนาคณากร (Development)
- 5) การประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Assessment)

โดยกำหนดให้มีการวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาคณากรให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ดังนั้นคณะกรรมการพัฒนาคณากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงได้มอบหมายให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยจัดทำแผนพัฒนาคณากรขึ้น โดยวิเคราะห์จากแผนพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน แล้วกำหนดแนวทางและกลยุทธ์ในการพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย เป้าหมายของหน่วยงาน และความต้องการของบุคลากรเอง

กลยุทธ์ที่สำคัญที่รองรับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาคณากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ คือการให้ความสำคัญกับประเด็นหลักของการพัฒนาคณากร ดังต่อไปนี้

1) การวางระบบการพัฒนาคณากรของมหาวิทยาลัยที่เน้นการมีสมรรถนะความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุตามเป้าหมาย และพันธกิจที่ตั้งไว้ รวมถึงศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพในการแข่งขันประกอบด้วย ความเป็นผู้นำในวิชาชีพ คุณภาพในการให้บริการที่มุ่งให้บุคลากรมีวัฒนธรรมในการให้บริการ และการมุ่งให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่นและเรียนรู้ตลอดเวลา

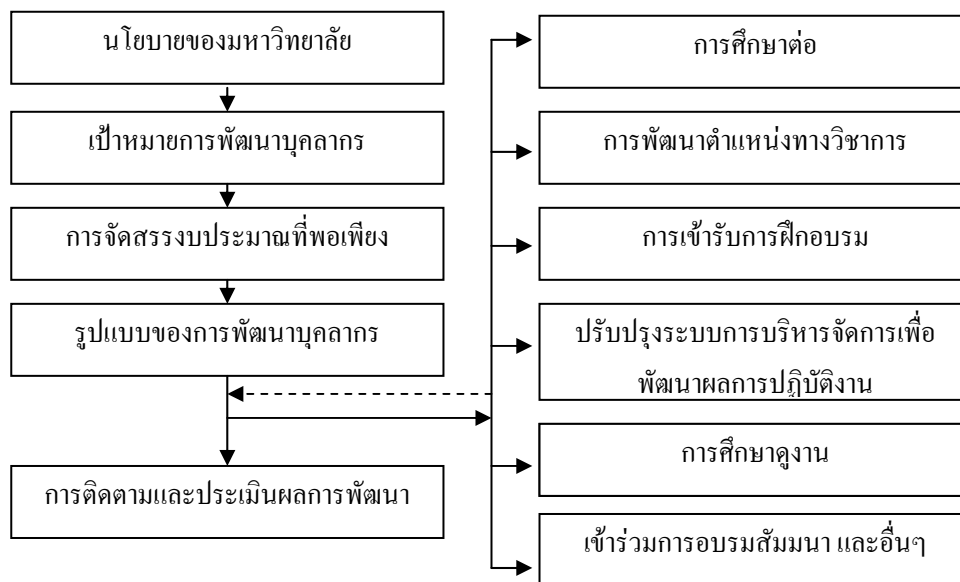
2) การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และความรู้ เพื่อพัฒนาคณากรให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน

การพัฒนาคณากรจึงถือเป็นภารกิจที่มีความสำคัญของมหาวิทยาลัยและต้องจัดขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพ ทักษะ และความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากร เปิดโอกาสให้ได้รับประสบการณ์ ความชำนาญ และทัศนคติใหม่ๆ ให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในอนาคต โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดให้บุคลากรทุกคนระบุแผนพัฒนาตนเอง ซึ่งครอบคลุมทั้งการพัฒนาด้านการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยผ่านการพิจารณาจาก

ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่บุคลากรแต่ละคนสังกัด และได้กำหนดวิธีการในการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย มีความยืดหยุ่น และยั่งยืน ดังต่อไปนี้

- 1) การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ
- 2) การเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ
- 3) การพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ
- 4) การฝึกอบรม
- 5) การศึกษาดูงาน ประชุม สัมมนา และการไปเสนอผลงานทางวิชาการ
- 6) การพัฒนาโดยใช้ระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
- 7) การพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ ซึ่งเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัย

ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดระบบการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2551-2554



## 1.2 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

ในยุคแห่งการแข่งขัน การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน นับเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดและประสบความสำเร็จ สามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นๆ ได้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องพัฒนา และนำระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานมาใช้ โดยการถ่ายทอดเป้าหมาย และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยลงไปสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ของบุคลากรเป็นรายบุคคล

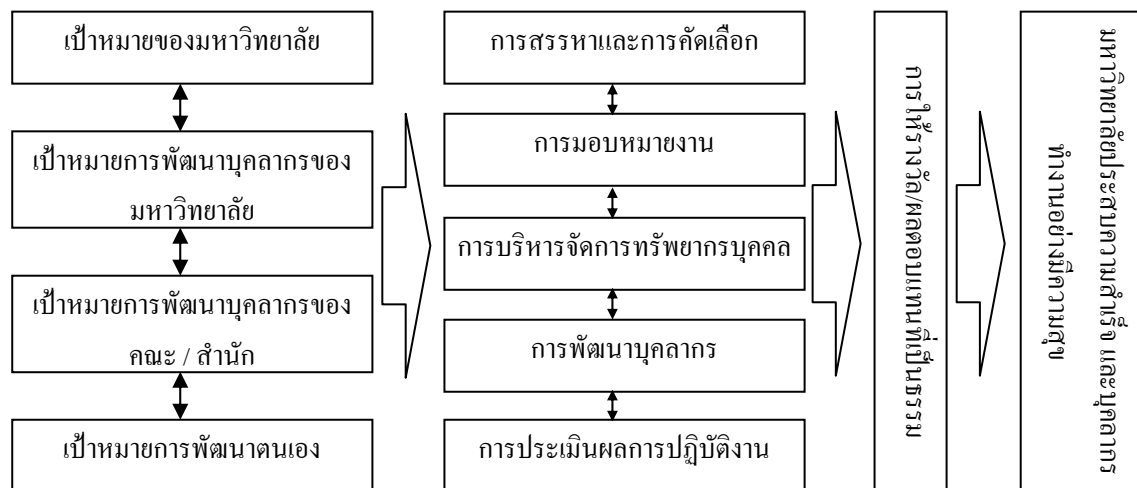
ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้มีการถ่ายทอดนโยบายเป้าหมาย และกลยุทธ์ในการพัฒนาลงไปสู่หน่วยงานระดับคณะ/สำนัก และระดับบุคลากรเป็น

รายบุคคล เพื่อให้บุคลากรและหน่วยงานต่างๆ ร่วมกันวิเคราะห์และจัดทำระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และความต้องการของบุคลากรเอง หลังจากนั้นจึงได้รวบรวมแนวทางการพัฒนาและความต้องการต่างๆ เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ ในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยครอบคลุมประเด็นต่างๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

- 1) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment)
- 2) การมอบหมายงาน (Assignment)
- 3) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Management)
- 4) การพัฒนาบุคลากร (Development)
- 5) การประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Assessment)

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยเชื่อว่า ด้วยกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการรับเข้าจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรม จะทำให้บุคลากรมีความตื่นตัวและกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีความสุข

ภาพที่ 7 การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน



### 1.3 การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

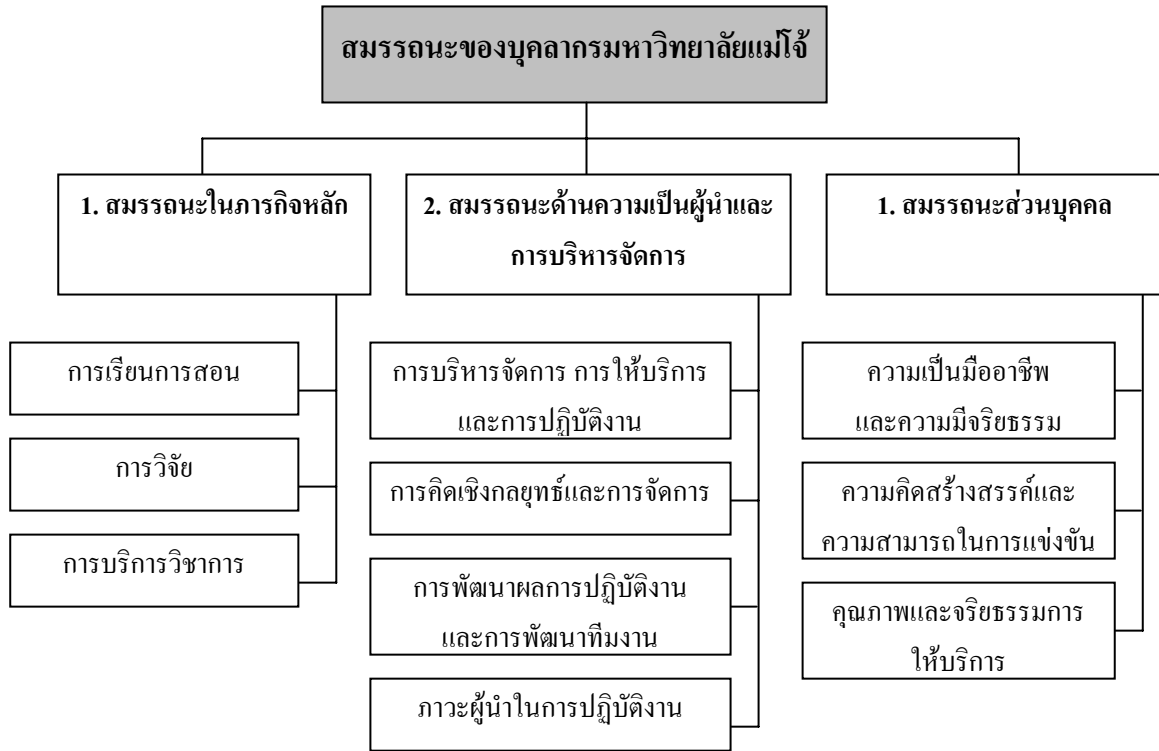
การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีบุคลากรที่มีศักยภาพ มีความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีทักษะในการปฏิบัติงาน โดยใช้เวลาในการพัฒนาไม่มากนัก คือการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ นอกจากการมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในประเด็นหลักคือ การพัฒนาคุณวุฒิทางการศึกษา และการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ แล้ว มหาวิทยาลัยยังได้คำนึงถึงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยมีจุดประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในทันที ด้วยการทำให้บุคลากรเกิดทักษะเฉพาะด้าน ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานทั้งของมหาวิทยาลัยและของบุคลากรเอง

กระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เริ่มจากการวิเคราะห์ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ภาระงานตามมาตรฐานสำหรับแต่ละตำแหน่ง และการประเมินความต้องการของมหาวิทยาลัย ความต้องการของหน่วยงาน และความต้องการของบุคลากรเอง โดยให้บุคลากรแต่ละคนระบุความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในแผนพัฒนาตนเอง และผ่านการพิจารณาของผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เช่น

- 1) การพัฒนาระบบพี่เลี้ยง
- 2) การฝึกอบรม
- 3) การฝึกปฏิบัติ
- 4) การเข้าร่วมการสัมมนา / ประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 5) การศึกษาคูงาน
- 6) การพบผู้เชี่ยวชาญ และอื่นๆ

ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้



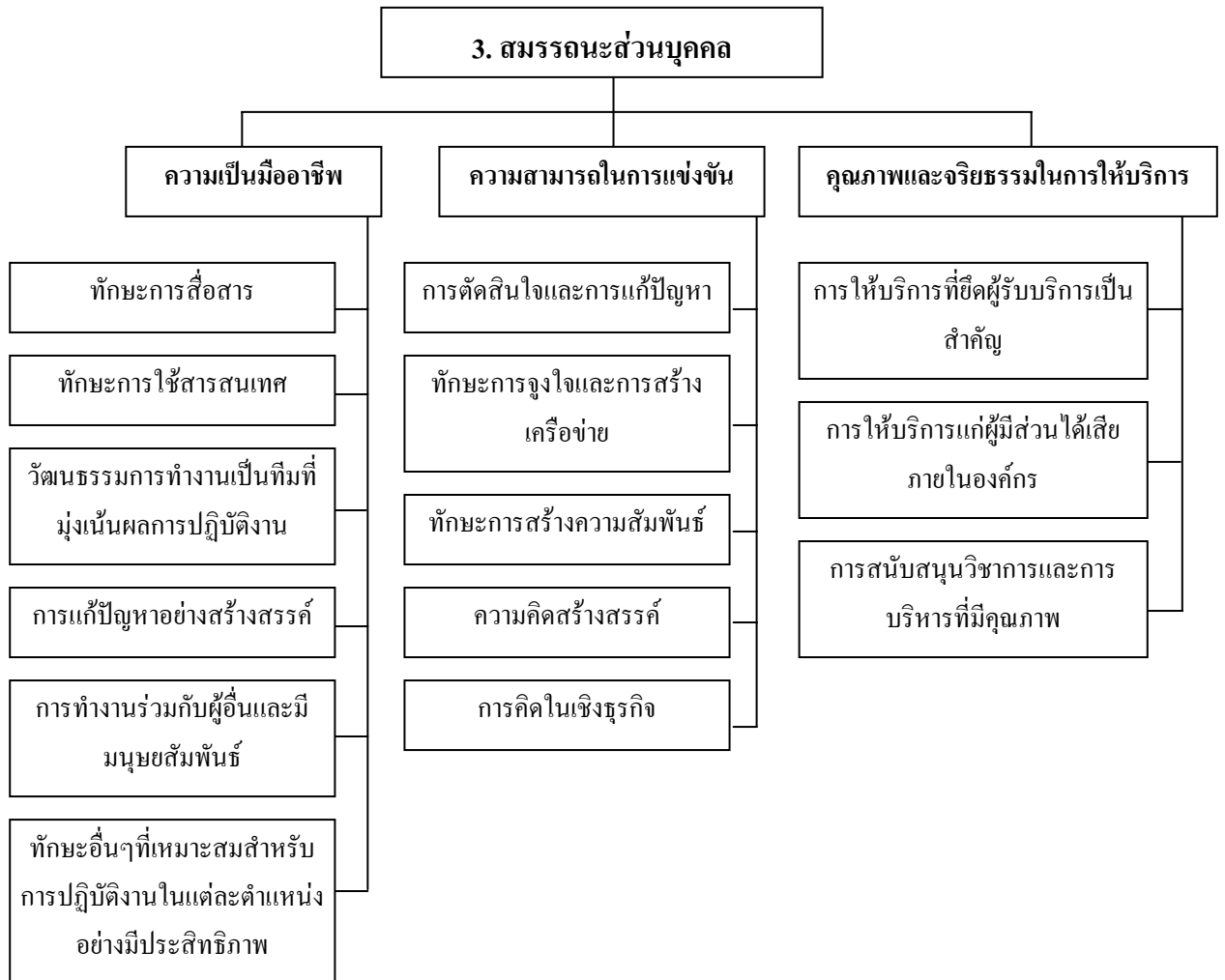
ภาพที่ 9 สมรรถนะในภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ภาพที่ 10 สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการของบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้



ภาพที่ 11 สมรรถนะส่วนบุคคลของบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้





## 2. บริบทและสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้

### 2.1 บริบทและสิ่งแวดล้อมภายนอก

#### การปฏิรูปการศึกษา

ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาตามมติที่ประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 2 ธันวาคม พ.ศ.2546 มีวัตถุประสงค์ให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งผลิตคนที่มีคุณภาพ เป็นแหล่งวิชาการในการผลิตองค์ความรู้ที่สำคัญในการพัฒนาประเทศสู่เศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้ โดยมีมาตรการ 6 ข้อ ได้แก่

- 1) ปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารจัดการ
- 2) พัฒนาคุณภาพมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาสู่ระดับโลก
- 3) ปฏิรูประบบการเรียนการสอนและการวิจัย
- 4) ปฏิรูประบบการเงินอุดมศึกษาโดยให้มีการปรับปรุงระบบการจัดสรรงบประมาณบางส่วนจากเดิมที่จัดสรรผ่านสถานศึกษา มาเป็นจัดการฐานผู้เรียนและมีกองทุนเงินให้กู้ยืมที่ผูกกับรายได้ในอนาคต
- 5) พัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสถาบันอุดมศึกษา โดยสนับสนุนกระบวนการพัฒนาอาจารย์ถึงระดับปริญญาเอกควบคู่กับการพัฒนาการวิจัย
- 6) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการได้นำนโยบายของรัฐบาลสู่การกำหนดนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่เกี่ยวข้อกับระดับอุดมศึกษา ดังนี้

- 1) การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการอุดมศึกษา
- 2) การพัฒนาระบบการรับเข้าศึกษาระบบใหม่
- 3) การปฏิรูประบบการเงินเพื่อการอุดมศึกษา
- 4) มหาวิทยาลัยไซเบอร์ไทย
- 5) หน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจในสถาบันอุดมศึกษา
- 6) การรองรับการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์

จากนโยบายดังกล่าว ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา จำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่เพิ่มขึ้นจำนวนมากจาก 78 แห่งในปี พ.ศ.2545 เป็น 178 แห่งในปี พ.ศ.2548 ลดความได้เปรียบระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐกับมหาวิทยาลัยเอกชน ทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างสถาบันการศึกษาในการเสาะหานักศึกษาที่มีคุณภาพเข้ามาศึกษา ตลอดจนแหล่งเงินทุนในการวิจัย ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงต้องเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางความรู้

และวิชาการ โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลและการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะสูง เพื่อดึงดูดนักศึกษาที่มีคุณภาพรวมทั้งแหล่งเงินทุนต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่ให้มากขึ้น ตลอดจนการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ และการเป็นที่พึ่งของสังคม

### แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ในปัจจุบันได้เกิดแนวความคิดในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งส่งผลต่อโครงสร้าง และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐทั้งระบบ รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุกแห่ง ซึ่งจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวด้วย จุดเน้นของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ประกอบด้วย

- 1) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Center)
- 2) มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัด ( KPI : Key Performance Indicator)
- 3) จ้างภาคเอกชนดำเนินการ (Out sourcing)
- 4) สรรหาผู้บริหารจากบุคคลนอกระบบที่มีสมรรถนะสูง (Performance Appraisal)
- 5) เน้นการบริหารแบบมืออาชีพ (Professional)
- 6) สวมจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ( ยึดกลไกตลาด เน้นลูกค้า ทำงานเชิงรุก ชอบเสี่ยง แสวงหาโอกาส เจรจาต่อรอง ฯลฯ)
- 7) มุ่งการแข่งขันเพื่อให้เกิดการประสิทธิภาพและการพัฒนา (Competitive to Efficiency and Development)
- 8) มอบอำนาจการใช้ดุลยพินิจและให้อิสระในการจัดการ (Empowerment)
- 9) กระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น (Decentralization)
- 10) แปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization)

### วิกฤติในระบบอุดมศึกษา

ในปัจจุบันวิกฤติของอุดมศึกษา ได้แก่ คุณภาพของบัณฑิตและคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ในส่วนของคุณภาพบัณฑิตนั้น สถาบันอุดมศึกษายังไม่สามารถตอบสนองความต้องการบุคลากรในเชิงปริมาณในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่ความสามารถด้านการแข่งขันได้ การขยายโรงงานและธุรกิจอุตสาหกรรมในประเทศไทย โดยต่างชาติไม่สามารถหาบุคลากรที่มีความสามารถได้เพียงพอ ในด้านคุณภาพของบัณฑิตไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานได้ทั้งในด้านเทคโนโลยีเชิงลึก และยังมีจุดอ่อนในด้านทักษะและความสามารถในการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา ในด้านสัดส่วนของบุคลากรนั้น สถาบันอุดมศึกษา

ในภาพรวมยังคงมีส่วนของบัณฑิตด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีค่อนข้างต่ำ นอกจากนั้นความสามารถด้านภาษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาอังกฤษ บัณฑิตจากสถาบันอุดมศึกษาไทยยังมีจุดด้อยอยู่มาก

จากวิกฤติในระบบอุดมศึกษาหลายๆประการที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับตัวเพื่อแก้ไขวิกฤติดังกล่าวอย่างเร่งด่วน ดังต่อไปนี้

*ประการแรก* การปรับโครงสร้างของระบบอุดมศึกษา โดยปรับบทบาทของระบบบริหารกลาง ให้ความสำคัญอิสระแก่มหาวิทยาลัยของรัฐ ให้การส่งเสริมสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ลดการควบคุม แต่เน้นการสร้างระบบหรือกลไกการรักษาคุณภาพการศึกษาที่ใช้การได้ ตลอดจนยอมให้เกิดความหลากหลายของสถาบันอุดมศึกษาได้

*ประการที่สอง* คือ การปฏิรูปการเงินสำหรับอุดมศึกษาด้วยการขยายฐานการเงินให้กว้างขึ้น ให้มาได้จากหลายแหล่ง การจัดระบบเงินกู้ยืมเพื่อศึกษาย่อมเป็นแนวทางหนึ่ง ซึ่งอาจจะต้องหาวิธีในการเก็บเงินคืนที่หลังได้ เช่น ระบบภาษีอากร ส่วนการจัดสรรเงินอุดหนุนจากรัฐ ต้องมีระบบที่สมเหตุสมผลตั้งอยู่บนฐานข้อมูลและความเหมาะสมซึ่งจะต้องสร้างขึ้นใหม่

*ประการที่สาม* คือ การรื้อปรับระบบ ในกระบวนการจัดการศึกษา ที่ต้องแก้ไขอย่างขนานใหญ่ ให้ได้บัณฑิตที่มีคุณภาพและใช้การได้ ตลอดจนได้ทำการวิจัยที่ดี สนองความจำเป็นได้ ทั้งนี้จะต้องปรับระบบบริหารงานวิชาการด้วย

*ประการที่สี่* คือ การฟื้นฟูพลังของนักวิชาการ ด้วยการปรับแก้ระบบบริหารงานบุคคล ต้องแก้ปัญหาคอขวดความค้ำยวั้นยทางวิชาการให้ได้ จึงจะเกิดความแข็งแกร่ง

*ประการที่ห้า* คือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสมเชิงยุทธศาสตร์ให้สามารถแก้จุดวิกฤติ โดยเพิ่มโอกาสในการแก้ปัญหาให้ได้

*ประการสุดท้าย* คือ การสร้างเสริมการบริหารจัดการ และการปกครองในมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องมีในทุกระดับตั้งแต่มหาวิทยาลัย คณะวิทยาลัย และสถาบัน ลงไปถึงภาควิชา และสาขาวิชา ต่างต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการปกครองที่ดี รูปแบบอาจต้องแตกต่างกันไปตามสภาพของแต่ละแห่งและวัฒนธรรมประเพณีที่มีอยู่

### การประกันคุณภาพการศึกษา

ในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุกแห่งจะต้องถูกประเมินทั้งจากภายในมหาวิทยาลัยเองและจากองค์กรภายนอก ซึ่งผลการประเมินมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ปัจจัยนี้จึงเป็นแรงผลักดันเชิงบวกที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัยทั้งในด้านนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้เริ่มประเมินส่วนราชการในปีงบประมาณ พ.ศ.2547 สำนักงานประเมินและรับรองมาตรฐานการศึกษา (สมศ.) ได้ประเมินมหาวิทยาลัยในรอบแรกไปแล้วเมื่อปี พ.ศ.2545 และรอบที่ 2 เมื่อปี พ.ศ.2549 และจะประเมินครั้งต่อไปทุกๆ 5 ปี ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เริ่มประเมินและจัดอันดับมหาวิทยาลัยไทยเป็นปีแรกโดยประเมินผลงานของปี 2548 และประกาศผลการจัดอันดับในเดือนกันยายน 2549 นอกจากนี้ยังมีองค์กรระดับนานาชาติหลายแห่งได้ทำการประเมินและจัดอันดับมหาวิทยาลัยทั่วโลก อาทิ US – News และ Times Education ทำให้มหาวิทยาลัยต่างๆ รวมทั้งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ไม่อาจปฏิเสธที่จะถูกประเมินหรือจัดอันดับได้ จึงเป็นเรื่องที่จะต้องเตรียมการรองรับ และดำเนินการให้ดีที่สุด ซึ่งการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา ถือเป็นประเด็นที่สำคัญประเด็นหนึ่งที่หน่วยงานทุกแห่งให้ความสำคัญ และนำมาเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งทำให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรในทุกๆ ด้าน ทั้งเพื่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยเอง และเพื่อให้ได้ผลการประเมินในระดับที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้เสียกับมหาวิทยาลัย และของสังคม

#### **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565)**

หลังจากสิ้นสุดแผนอุดมศึกษาระยะยาวฉบับแรกได้สิ้นสุดลงเมื่อปี พ.ศ.2547 กระทรวงศึกษาธิการจึงได้มอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาวฉบับที่ 2 ขึ้น ซึ่งเป็นที่มาของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) โดยในแผนดังกล่าวประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยในอนาคต รวมทั้งแนวทางและนโยบายในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในด้านต่างๆ เช่น ธรรมชาติและการบริหารจัดการอุดมศึกษา การเงินอุดมศึกษา เครือข่ายอุดมศึกษา รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาด้วย

ในแผนอุดมศึกษาระยะยาวฉบับที่ 2 ได้ระบุภาพรวมของการพัฒนาบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต ใน 2 ประเด็น คือ

1) อาจารย์และระบบการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งจะต้องแก้ปัญหาตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ในส่วนต้นน้ำนั้นหมายถึงการบริหารจัดการแหล่งทุนเพื่อการพัฒนาอาจารย์ ส่วนกลางน้ำเกี่ยวข้องกับพัฒนาสมรรถนะให้กับอาจารย์ประจำการ ทั้งด้านความเป็นครู การบ่มเพาะความสามารถในการบริหารจัดการ และการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพและสังคม จนถึงปลายน้ำ ที่เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ยาวนานสู่อาจารย์ระดับอื่น รวมถึงการเชื่อมโยงกับภายนอกทั้งภาคเอกชน สมาคม

วิชาชีพวิชาการ และภาคประชาสังคม ทั้งหมดนี้จะชัดเจนหากพิจารณาวิวัฒนาการของอาจารย์ในลักษณะวงจรชีวิต (Life Cycle) ของบุคลากรอาจารย์

2) การพัฒนาอาจารย์เป็นความอยู่รอดของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันใหม่ หรือสถาบันที่มีความขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ การวางแผนกำลังคนจึงต้องมีกรอบที่ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณ และ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเชิงคุณภาพที่เป็นความต้องการที่แท้จริง คาดว่าในระยะยาว 15 ปี จะมีความขาดแคลนอาจารย์ในระดับต่างๆ ประมาณ 30,000 คน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ความขาดแคลนดังกล่าวอาจเป็นโอกาสสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยไทย

นอกจากนี้ ในแผนพัฒนาฉบับดังกล่าวยังได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

- 1) การพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ต้องคำนึงถึงการพัฒนาหลายมิติ เช่น
  - ด้านวิชาการ ความเป็นครู ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ความสามารถในการวิจัย สมรรถนะทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับสาขาที่ตนรับผิดชอบ การบริหารจัดการ การขัดเกลาทางสังคม
  - ช่วงวัยต่างๆ ของการทำงานและการพัฒนา (Life cycle development) ตั้งแต่การบ่มเพาะ (Incubation) ในช่วงต้นการทำงาน ช่วงการทำงานจริง ช่วงเป็นผู้สูงความรู้และประสบการณ์ และการเป็นคลังสมองหลังเกษียณ โดยจัดให้มีกระบวนการ Mentoring โดยผู้มีความรู้และประสบการณ์ เน้นการพัฒนาจากการทำงานจริง เช่น Sabbatical, Shadowing กับภาคการผลิต ภาคสังคม โดยร่วมมือกับหน่วยงานวิจัย ภาคการผลิต สมาคมวิชาการ วิชาชีพ และภาคประชาสังคม
- 2) ข้อเสนอหลักเกี่ยวกับเกณฑ์การจัดสรรทุนสำหรับมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชน
  - สาขาที่ประเทศไทยมีความเข้มแข็งแล้ว ให้ศึกษาภายในประเทศหรือแบบผสมผสาน ควบคู่กับเป้าหมายการสร้างโปรแกรมชั้นนำระดับโลกในประเทศไทยสำหรับสาขาวิชาที่ประเทศมีความเข้มแข็ง ทั้งนี้ถ้าเรียนต่างประเทศ ให้เข้ามหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก
  - สาขาขาดแคลนที่มีการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาภายในประเทศ ให้เรียนแบบผสมผสาน หากจำเป็นต้องไปเรียนต่างประเทศให้ใช้เงินខ้างต้นเช่นกัน
  - สาขาขาดแคลนบางสาขา และสาขาที่ไม่มีบัณฑิตศึกษาในประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดควรเข้าเรียนในสถาบันการศึกษาชั้นนำของโลก

- เพิ่มจำนวนทุนทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
- 3) สร้างแรงจูงใจให้มหาวิทยาลัยและผู้เรียนร่วมลงทุนในการพัฒนาอาจารย์ ด้วยมาตรการด้านการเงิน เช่น ทุนจากรัฐบาลทั้งหมด ทุนรัฐบาลร่วมกับมหาวิทยาลัย ทุนรัฐบาลร่วมกับมหาวิทยาลัยและผู้เรียน เพื่อเพิ่มจำนวนอาจารย์ที่รับการพัฒนามากขึ้น กระตุ้นให้มหาวิทยาลัยและผู้เรียนจริงจังกับการเรียนในสาขาวิชาและในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ อีกทั้งคำนึงถึงผลตอบแทนจากการได้ทุนจากรัฐบาล การลงทุนของมหาวิทยาลัย และผู้เรียนเอง
  - 4) การพัฒนามหาวิทยาลัยรัฐกลุ่มใหม่ ที่ได้กรอบอัตรากำลังจำนวนมากในช่วงต้นของแผนพัฒนาระยะยาวฉบับที่สอง ต้องใช้ให้เป็นโอกาสในการพัฒนาของมหาวิทยาลัยใหม่อย่างก้าวกระโดด เข้าสู่ระบบการจัดกลุ่มมหาวิทยาลัยและการวางตำแหน่งในสาขาต่างๆ ทั้งนี้สภามหาวิทยาลัยควรกำหนดยุทธศาสตร์การใช้อัตราใหม่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ใช้เป็นเครื่องมือในการปรับทิศทางมหาวิทยาลัย อาจารย์ที่บรรจุในอัตราใหม่ควรอยู่ในโครงการของยุทธศาสตร์การพัฒนาที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญสูงสุดต่อศักยภาพและคุณภาพของอาจารย์ที่จะรับเข้า
  - 5) มหาวิทยาลัยใหม่ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอาจารย์เป็นทีม เช่น กลุ่มวิชาเขตของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏตามพื้นที่หรือสหวิทยาลัยเดิม ใช้กระบวนการคัดเลือกและสรรหาที่เป็นธรรม โปร่งใส และมีส่วนร่วมโดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกสถาบัน
  - 6) กำหนดให้รัฐมีพันธกิจสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชน สร้างแรงจูงใจให้มหาวิทยาลัยเอกชนลงทุนพัฒนาอาจารย์และบุคลากรด้วยมาตรการด้านภาษี หรือการเงิน (เช่น ช่วยสนับสนุนค่าใช้จ่ายเป็นบางส่วน) ทั้งนี้ควรขยายบทบาทและให้โควตาพิเศษสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนในโครงการที่ไม่ผูกมัดเงื่อนไขการทำงานของผู้รับทุนว่าต้องทำงานในภาครัฐ

นอกจากการเสนอแนวทางและนโยบายในการพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตแล้ว ในแผนพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในระยะ 15 ปี ฉบับที่ 2 ยังมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต คือการแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยออกเป็น 4 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มจะต้องมีสัดส่วนอาจารย์ปริญญาเอกที่แตกต่างกันไป ได้แก่

- 1) กลุ่มมหาวิทยาลัยชุมชน (Community Colleges) และมหาวิทยาลัยศิลปศาสตร์ ต้องมีอาจารย์ปริญญาเอกร้อยละ 10
- 2) กลุ่มมหาวิทยาลัยสี่ปี (4 years University) และมหาวิทยาลัยศิลปศาสตร์ (Liberal Arts University) ต้องมีอาจารย์ปริญญาเอกร้อยละ 50
- 3) กลุ่มมหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง (Specialized University) มหาวิทยาลัย Comprehensive ต้องมีอาจารย์ปริญญาเอกร้อยละ 70
- 4) กลุ่มมหาวิทยาลัยวิจัย (Research University) และมหาวิทยาลัยบัณฑิตศึกษา (Graduate University) อาจารย์ทั้งหมดต้องมีวุฒิปริญญาเอก

การแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัย และกำหนดเกณฑ์สัดส่วนอาจารย์ปริญญาเอกสำหรับมหาวิทยาลัยเช่นนี้ ทำให้มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นต้องเร่งพัฒนาคุณวุฒิของคณาจารย์ให้ได้ปริญญาเอกตามสัดส่วนในกลุ่มที่สังกัด ดังนั้นมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีเป้าหมายชัดเจน คือ การผลิตบัณฑิต และพัฒนาองค์ความรู้ด้านการเกษตรเป็นหลัก ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้สูงว่า ในระยะ 4-5 ปีข้างหน้า มหาวิทยาลัยแม่โจ้จะต้องอยู่ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง (Comprehensive University) ซึ่งจะต้องมีสัดส่วนอาจารย์ปริญญาเอกถึงร้อยละ 70 ของอาจารย์ทั้งหมด

### วิกฤติพลังงาน

ปัจจุบันเป็นที่ทราบกันดีว่าปัญหาพลังงานถือเป็นปัญหาสำคัญที่ทุกคน และทุกหน่วยงานจะต้องคำนึงถึง ทั้งนี้เพราะในชีวิตประจำวันของทุกคนและการดำเนินงานขององค์กรนั้นมีความจำเป็นต้องใช้พลังงานเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่ง

#### **2.1 บริบทและสิ่งแวดล้อมภายใน**

##### **งบประมาณรายจ่ายสำหรับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยแม่โจ้**

มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีงบประมาณสำหรับการบริหารงานในแต่ละปีจาก 2 แหล่งหลัก คือ งบประมาณแผ่นดิน และงบประมาณเงินรายได้ จากตารางที่ 23 จะเห็นว่ามหาวิทยาลัยแม่โจ้มีงบประมาณรวมจากทั้ง 2 แหล่ง เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปีงบประมาณ 2549 มีงบประมาณรวม 831,363,900 บาท ปี 2550 จำนวน 965,113,200 บาท และในปี 2551 จำนวน 1,044,277,900 บาท

##### **ตารางที่ 23 งบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยแม่โจ้**

ปีงบประมาณ	ประเภทงบประมาณ
------------	----------------

	งบประมาณแผ่นดิน	งบประมาณเงินรายได้	รวม
2549	583,958,500	247,405,400	831,363,900
2550	659,445,600	305,667,600	965,113,200
2551	734,547,800	309,730,100	1,044,277,900

สำหรับงบประมาณรายจ่ายบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในปีงบประมาณ 2551 มีจำนวนทั้งสิ้น 359,645,465 บาท คิดเป็นร้อยละ 34.44 ของงบประมาณทั้งหมด ซึ่งในจำนวนนี้เป็นงบประมาณแผ่นดินจำนวน 328,295,100 บาท คิดเป็นร้อยละ 44.69 และงบประมาณเงินรายได้จำนวน 31,350,365 บาท คิดเป็นร้อยละ 10.12 ของงบประมาณเงินรายได้ทั้งหมด

ค่าใช้จ่ายบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ส่วนใหญ่เป็นเงินเดือนสำหรับข้าราชการจำนวน 169,980,800 บาท และเงินเดือนสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวนรวม 115,997,000 บาท

**ตารางที่ 24** สัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรต่องบประมาณรวมและงบดำเนินการในปีงบประมาณ 2551

รายการ	งบประมาณ:ค่าใช้จ่ายบุคลากร			ร้อยละ		
	แผ่นดิน	รายได้	รวม	แผ่นดิน	รายได้	รวม
งบประมาณรวมทั้งสิ้น	734,547,800	309,730,100	1,044,277,900	44.69	10.12	34.44
งบดำเนินการ	478,193,700	530,283,500	1,008,477,200	68.65	5.91	35.66
ค่าใช้จ่ายบุคลากรรวม	328,295,100	31,350,365	359,645,465			



### 3. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้

#### 3.1 จุดแข็งในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

- 1) บุคลากรสายวิชาการ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสายวิชาการเฉพาะทางสูง โดยเฉพาะทางด้านเกษตรซึ่งเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับภูมิภาค ระดับชาติ และนานาชาติ
- 2) บุคลากรมีการศึกษา ค้นคว้าวิจัย มีเทคนิคและวิชาการ สามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาพัฒนาองค์ความรู้ ผู้การเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และถ่ายทอดสู่ชุมชนในรูปแบบของการให้บริการทางวิชาการ และรูปแบบอื่นๆ
- 3) ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยทุกระดับ มีความตั้งใจในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ให้มีความชัดเจน ทั้งในระดับการพัฒนาตนเอง ระดับคณะ/สำนัก และระดับมหาวิทยาลัย ทำให้บุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และทำให้เกิดกำลังใจในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยต่อไป
- 4) การบริการวิชาการถึงทุกภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมเกษตร ทำให้มหาวิทยาลัย รวมทั้งบุคลากรของมหาวิทยาลัย เป็นที่ยอมรับ และได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากชุมชนรอบข้างมหาวิทยาลัยเสมอมา
- 5) มหาวิทยาลัยมีกองทุนสร้างปัญญาเพื่อแผ่นดิน ซึ่งเป็นกองทุนที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนบุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนในการศึกษาต่อ ซึ่งที่ผ่านมามีบุคลากรได้รับทุนจากกองทุนนี้เพื่อการศึกษาต่อมากกว่า 30 ราย และกองทุนดังกล่าวยังได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียกับมหาวิทยาลัยในการแสวงหาเงินเข้ากองทุนได้มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- 6) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีการสร้างเครือข่ายร่วมกับสถาบันการศึกษา และภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ทั้งแบบเป็นทางการและโดยอาศัยความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัย กับผู้นำของหน่วยงานอื่นๆ ทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย มีช่องทางในการพัฒนาตนเอง โดยอาศัยความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายความร่วมมืออยู่ เช่น การศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ การศึกษาดูงานในบริษัทเอกชนชั้นนำ การฝึกปฏิบัติงานของบุคลากรและนักศึกษา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานวิจัย หรือการทดลอง วิจัยเพื่อผลิตผลงานทางวิชาการ โดยใช้เครื่องมือหรือสถานที่ของหน่วยงานอื่น เป็นต้น

- 7) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นองค์กรขนาดใหญ่ไม่ใหญ่มากนัก และมีประวัติศาสตร์มายาวนาน ทำให้มีวัฒนธรรมการทำงานแบบครอบครัว มีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และบุคลากรส่วนใหญ่มีความสนิทสนมและรู้จักกันเป็นอย่างดี ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร โดยอาศัยระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน หรือการแบ่งปัน/ถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร
- 8) บุคลากรส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในปัจจุบันเป็นคนรุ่นใหม่ โดยจะเห็นว่าบุคลากรกว่าร้อยละ 60 ยังมีอายุไม่เกิน 40 ปี และยังมีบุคลากรสายวิชาการถึงร้อยละ 44 ที่ยังมีอายุไม่ถึง 35 ปี และจากการสำรวจความต้องการตำแหน่งทางวิชาการและความต้องการศึกษาต่อของอาจารย์ พบว่าอาจารย์ที่มีอายุไม่ถึง 35 ปี เกือบทุกคน มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองทั้งในด้านคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ
- 9) บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน มีความกระตือรือร้นและมีความต้องการในการพัฒนาตนเอง ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลจากแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) ที่ให้บุคลากรแต่ละคนกรอก พบว่าบุคลากรที่กรอกแผนทุกคนมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของตนเอง ในรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่รับผิดชอบ และมีบุคลากรอีกจำนวนมากที่มีความต้องการศึกษาต่อ และพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการของตนเองภายในช่วง 4-5 ปีข้างหน้า
- 10) มหาวิทยาลัยมีการจัดสวัสดิการแก่บุคลากรนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ทั้งในด้านที่พักอาศัย ด้านการศึกษาบุตร การรักษาพยาบาล และด้านการเงิน
- 11) มีระบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารร่วมกับผู้แทนของบุคลากรและผู้แทนหน่วยงานในรูปแบบคณะกรรมการต่างๆ อาทิ สภามหาวิทยาลัย สภาลูกจ้างและข้าราชการ สภาคณาจารย์ ที่ประชุมคณะบดี และคณะกรรมการประจำคณะ เป็นต้น

### 3.2 จุดอ่อนในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

- 1) ปัจจุบันจะเห็นว่าสัดส่วนคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ยังต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเกณฑ์มาตรฐานของ สกอ. โดยเฉพาะบุคลากรในหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ และบุคลากรที่สังกัดในหน่วยงานวิทยาเขตทั้งแพร่ และชุมพร ซึ่งส่วนมากเป็นบุคลากรใหม่ และยังคงใช้เวลาอีกนานในการพัฒนาคุณวุฒิ การศึกษาและตำแหน่งทางวิชาการ
- 2) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แม้ว่าในด้านโครงสร้างพื้นฐาน เครื่องข่ายคอมพิวเตอร์ และระบบซอฟต์แวร์เพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอนจะได้รับการพัฒนาไปมากแล้ว แต่บุคลากรบางส่วนยังไม่มีความพร้อมในการใช้

เทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าวอย่างเต็มศักยภาพ ขาดทักษะ โอกาส และความพยายามในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

- 3) บุคลากรบางส่วนขาดทักษะ โอกาส และความพยายามในการใช้ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ แม้ว่าในอนาคตรมหาวิทยาลัยได้ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาไปสู่สากล และเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ แต่บุคลากรบางส่วน โดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาการยังไม่มีความพร้อมในด้านทักษะภาษาต่างประเทศ ซึ่งจากการสำรวจพบว่า อาจารย์จำนวนมากยังไม่มีความพร้อมที่จะไปศึกษาต่อต่างประเทศ และไม่สามารถเผยแพร่ผลงานทางวิชาการไปสู่ประชาคมวิชาการระดับนานาชาติได้ เนื่องจากขาดทักษะภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ
- 4) บุคลากรบางส่วนขาดความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนางานในหน้าที่ และยังมีศักยภาพไม่พร้อมในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และยังมียึดติดในกระบวนการทำงานแบบเดิม
- 5) บุคลากรบางส่วนขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย และวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร คณะ และหน่วยงาน ยังไม่มองภาพรวมของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก บางส่วนยังยึดติดกับผลประโยชน์ของตนเองและหน่วยงาน
- 7) ระบบบริหารงานบุคคลยังไม่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรเท่าที่ควร ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพสูงมาเป็นอาจารย์ โดยเฉพาะอาจารย์ในสาขาขาดแคลน และอาจารย์ที่มีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการสูง รวมถึงการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าเอาไว้
- 8) การมอบหมายงานสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการตำแหน่งชำนาญการและเชี่ยวชาญไม่ชัดเจน
- 9) มีระบบการประเมินมหาวิทยาลัยหลากหลายระบบ ซึ่งมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดปัญหาแก่บุคลากรในการสร้างความเข้าใจ การให้ความสำคัญ และการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในทุกๆระดับในมหาวิทยาลัย

### 3.3 โอกาสในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

- 1) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ทำให้เกิดการกระตุ้นให้ข้าราชการตื่นตัวในการพัฒนาตนเอง
- 2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่ผ่านมานั้นเน้นการพัฒนาคุณภาพของคนในชาติ และฉบับที่ 10 ยังมีแนวโน้มในการพัฒนาคุณภาพของคนในชาติเช่นเดียวกัน

- 3) ภาครัฐให้การสนับสนุนแหล่งทุนเพื่อการศึกษาต่อ ซึ่งปัจจุบันมีองค์กรจำนวนมากที่พร้อมให้ทุนสนับสนุนแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยในการศึกษาต่อ อีกทั้งยังมีมหาวิทยาลัยต่างประเทศโดยเฉพาะในทวีปเอเชียอีกจำนวนมากที่มีความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัย และพร้อมให้ทุนการศึกษาแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยไปศึกษาต่อ
- 4) การพัฒนาของสถาบันการศึกษาภายในประเทศ ที่สามารถเปิดหลักสูตรปริญญาเอกหลายหลักสูตร ทำให้บุคลากรมีโอกาสในการศึกษาต่อภายในประเทศได้มากขึ้น
- 5) ความชัดเจนของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2551-2565) ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอุดมศึกษา และกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาการไว้อย่างชัดเจน ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถวางเป้าหมายและกำหนดกรอบการพัฒนาบุคลากรของตนเองให้สอดคล้องกับแผนอุดมศึกษาระยะยาวได้

### 3.4 อุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

- 1) ภาวะการแข่งขันของสถาบันการศึกษาที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการแย่งชิงบุคลากรที่มีความสามารถ อีกทั้งยังมีสถาบันการศึกษาเอกชนเกิดขึ้นจำนวนมาก และบางแห่งมีเงินทุนมาก สามารถให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรได้สูงกว่ามาตรฐานของสถาบันการศึกษาของรัฐ นอกจากนี้ การเปิดเสรีทางการค้าและการบริการด้านการศึกษา สาธารณสุข และด้านอื่นๆ อาจทำให้มีมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศเข้ามาตั้งในประเทศไทย ส่งผลให้การแข่งขันในตลาดแรงงานด้านทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษารุนแรงขึ้นไปอีก
- 2) นโยบายภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงไปตามการเมืองที่ยังไม่มีความแน่นอน เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน การวางแผน และการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย
- 3) การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรต้องคืนรนในการพัฒนาตนเองให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา
- 4) สภาวะความไม่แน่นอนของการปรับสถานะภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ เป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เนื่องจากอยู่ในขั้นตอนของฝ่ายนิติบัญญัติ ทำให้มหาวิทยาลัยต้องบริหารงานภายใต้ระบบราชการแบบเดิม ซึ่งยังไม่มี ความคล่องตัว และระบบการบริหารงานบุคคลยังประกอบด้วยบุคลากรหลายประเภทซึ่งมีสถานะและสิทธิต่างกัน ทำให้เกิดปัญหาหลายประการทั้งในด้านการบริหารงาน และการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย

## 4. วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากร

### 4.1 วิสัยทัศน์ในการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้

“มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีบุคลากรที่มีศักยภาพทุกมิติในการพัฒนาองค์กร  
และทำงานอย่างมีความสุข”

### 4.2 พันธกิจในการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้

- 1) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรในทุกๆด้านให้เอื้อต่อการพัฒนาทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการให้บริการทุกด้านตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย
- 2) สนับสนุนให้บุคลากรสร้าง พัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ในศาสตร์ต่างๆ
- 3) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และมีความโปร่งใสตรวจสอบได้

### 4.3 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้

- 1) เพื่อกำหนดแนวทาง กลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
- 2) เพื่อวางตำแหน่งของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ให้มีความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันด้านทรัพยากรบุคคลในตลาดแรงงานในสาขาที่เป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย
- 3) เพื่อกำหนดกิจกรรม โครงการ กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย คณะ สำนัก และหน่วยงานต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่างในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การสรรหา การมอบหมายงาน การบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 5) เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานให้เหมาะสม ให้กำลังคนมีความพร้อมและมีความสุขที่จะขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้พัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

#### 4.4 เป้าหมายการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในปี พ.ศ.2554

##### เป้าหมายเชิงปริมาณ

- 1) บุคลากรสายวิชาการได้รับการพัฒนาคุณวุฒิการศึกษา จนมีสัดส่วนอาจารย์ปริญญาเอกไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของอาจารย์ทั้งหมด
- 2) บุคลากรสายวิชาการได้รับการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ จนกระทั่งมีสัดส่วนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่น้อยกว่าร้อยละ 76 ของอาจารย์ทั้งหมด
- 3) บุคลากรทุกคน ได้รับการพัฒนาสมรรถนะในด้านต่างๆ ตามหน้าที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

##### เป้าหมายเชิงคุณภาพ

- 1) บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมในการทำงาน คือ (1) มีความตื่นตัว กระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในกฎระเบียบ และระบบธรรมาภิบาล (2) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ประณีประนอม และมีการยอมรับความคิดเห็น (3) มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน รับผิดชอบต่อองค์กร ขยันอดทน ทำงานเป็นทีม และมีจิตใจของการบริการ (4) เป็นชุมชนทางวิชาการที่เน้นการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร
- 2) บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ทำงานในองค์กรอย่างมีความสุข มีสภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน

#### 4.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยพิจารณาให้ครอบคลุมในทุกกระบวนการของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล และกำหนดกลยุทธ์ และโครงการกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลสำหรับแต่ละ ยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

##### 1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment)

กำหนดกลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรมในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรใหม่ที่มีศักยภาพตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย สร้างกระบวนการสรรหาที่มีความ โปร่งใส เป็นธรรม กำหนดระบบการบริหารงานบุคคลที่มีความยืดหยุ่นและเอื้อต่อการแข่งขันใน

ตลาดแรงงาน เพื่อให้คนที่มีความรู้ความสามารถสนใจเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย รวมทั้งเพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้อยู่กับมหาวิทยาลัยให้นานที่สุด

## 2. การมอบหมายงาน (Assignment)

กำหนดกลยุทธ์ และ โครงการ/กิจกรรมในการมอบหมายงานแก่บุคลากรแต่ละคนอย่างเหมาะสมตามมาตรฐานภาระงานในแต่ละตำแหน่ง โดยการวิเคราะห์ศักยภาพและความถนัดของบุคลากรเป็นรายบุคคล ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้และทักษะในงานที่ได้รับมอบหมาย และเข้าในถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน รวมถึงให้มีการทบทวน และประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นประจำ แล้วนำผลดังกล่าวมาใช้ในการพิจารณา มอบหมายงานให้เหมาะสมในครั้งต่อไป

## 3. การพัฒนาบุคลากร (Development)

กำหนดกลยุทธ์และโครงการ/กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้ครอบคลุมทั้งในด้านการศึกษา การพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาในด้านอื่นๆ เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

## 4. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Management)

กำหนดกลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย และหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดระบบการบริหารงานมีความยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ดี มีความโปร่งใส เป็นธรรมในทุกกระบวนการของการบริหารงานทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การทำงานเพื่อให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นองค์กรแห่งธรรมาภิบาล และการทำงานอย่างมีความสุข

## 7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Assessment)

กำหนดกลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานถึงระดับผู้บริหาร สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นธรรมและสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนได้อย่างแท้จริง รวมทั้งการนำผลการประเมินไปใช้ในการให้พิจารณาผลตอบแทนแก่บุคลากร (Reward & Punishment) และนำไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในรอบต่อไป

## ยุทธศาสตร์ที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Assessment and Achievement)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานแล้วมีการวัดผล ประเมินผล แล้วบันทึกผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับเป้าหมายนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้บุคลากรได้รับทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจใช้ในจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินศักยภาพของบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงทำหลายต่อหลายทางทางการบริหารหลายประการ โดยเฉพาะการประเมินนั้นต้องมองหลายมิติ (multi-dimension) มีการประเมินที่หลากหลาย เช่น มีทั้งการประเมินที่เน้นพฤติกรรมและการประเมินที่เน้นผลลัพธ์ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกๆด้าน ทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการให้บริการ ความพึงพอใจในการทำงาน ประเมินผลการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกระดับ โดยในแผนพัฒนาบุคลากรระยะ 4 ปี (พ.ศ.2551-2554) ได้กำหนดกลยุทธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

### กลยุทธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- 1) สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลสำเร็จที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นธรรม และมีระบบในการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการทำงาน พิจารณาเลื่อนขั้น พิจารณาผลตอบแทนในการทำงานอย่างเหมาะสม
- 2) จัดให้มีการประเมินความพึงพอใจในการให้บริการของพนักงานทุกระดับ
- 3) จัดให้มีการประเมินความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทุกคน แล้วนำผลการประเมินไปปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข
- 4) จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกระดับตาม Commitment ที่ทำไว้กับมหาวิทยาลัยก่อนเข้ารับตำแหน่ง



### ตอนที่ 3

ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรมหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2551-2554)

## ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment)

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร เป็นเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ สามารถผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรประหยัดทรัพยากรในการพัฒนาบุคลากรได้เป็นจำนวนมาก

กระบวนการสรรหาที่ดี จะต้องสามารถจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสนใจเข้ามาร่วมงานกับองค์กร โดยอาจใช้วิธีการจูงใจด้วยค่าตอบแทน หรือสวัสดิการที่เหมาะสมตามความรู้ความสามารถ และสามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้ และเมื่อมีผู้สนใจเข้ามาสมัครงานแล้ว กระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นธรรม จะช่วยให้องค์กรได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง

ในยุคแห่งการแข่งขันเช่นในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการแสวงหาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีคุณวุฒิสสูง และบุคลากรในสาขาขาดแคลน เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย เพื่อรองรับการแข่งขันทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่คาดว่าจะรุนแรงขึ้นในอนาคต ดังนั้นมหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงได้กำหนดกลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในระยะ 4 ปีข้างหน้า ดังต่อไปนี้

### กลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

1) มีระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลให้มีความยืดหยุ่น และเหมาะสมต่อสภาพการณ์ในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ หรือบุคลากรในสาขาขาดแคลน สนใจเข้ามาร่วมงานกับมหาวิทยาลัย และรักษานักวิชาการที่มีสมรรถนะสูงให้ทำงานในมหาวิทยาลัยในระยะยาว

2) มีระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการของข้าราชการพลเรือนและพนักงานมหาวิทยาลัยให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน โดยเฉพาะในสาขาที่เป็นภารกิจหลักและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

3) มีแผนอัตรากำลังที่สะท้อนความต้องการของหน่วยงาน มหาวิทยาลัย และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยมีการทบทวนแผนเป็นประจำ

4) พัฒนาระบบความก้าวหน้าในวิชาชีพที่แข่งขันได้เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นๆในระดับเดียวกัน

5) แสวงหาอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย ให้เพียงพอ เพื่อรองรับความต้องการในการเปิดหลักสูตรต่างๆ ของมหาวิทยาลัยในอนาคต

6) รับสมัครอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกเข้ามาทำงาน เพื่อให้สัดส่วนของอาจารย์ปริญญาเอกอยู่ในระดับที่เหมาะสมตามเกณฑ์การประเมินมหาวิทยาลัย ตามเกณฑ์การจัดกลุ่มมหาวิทยาลัย และตามเป้าหมายการพัฒนาของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

### โครงการ/กิจกรรมในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ปีที่จะดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		51	52	53	54	
1. มีระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลที่มีความยืดหยุ่น และเหมาะสมต่อสภาพการณ์ในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ หรือบุคลากรในสาขาขาดแคลนสนใจเข้ามาทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัย และรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงให้ทำงานในมหาวิทยาลัยในระยะยาว	1.1 ทบทวนระเบียบและหลักเกณฑ์ต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้อง และเอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากรและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย เช่น <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักเกณฑ์การต่ออายุราชการสำหรับข้าราชการที่สมรรถนะสูง</li> <li>- หลักเกณฑ์การจ้างอาจารย์ที่มีความสามารถและประสบการณ์ในกรณีพิเศษ</li> <li>- หลักเกณฑ์การจ้างอาจารย์ในสาขาขาดแคลน ฯลฯ</li> </ul>	✓	✓	✓	✓	กบม. กองการเจ้าหน้าที่
	1.2 โครงการทบทวนและพัฒนาระบบการสรรหา คัดเลือกเชิงรุก เพื่อดึงดูดและเข้าถึงคนที่มีสมรรถนะสูงให้เข้าสู่กระบวนการคัดเลือก	✓				กบม. กองการเจ้าหน้าที่
2. มีระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการของข้าราชการพลเรือนและพนักงานมหาวิทยาลัยให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน โดยเฉพาะในสาขาที่เป็นภารกิจหลักและสอดคล้องกับ	2.1 โครงการทบทวนและพัฒนาระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรให้เอื้อต่อการแข่งขัน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวนอัตราค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูง</li> <li>- ทบทวนอัตราค่าตอบแทนสำหรับ</li> </ul>	✓	✓	✓	✓	กบม. กองการเจ้าหน้าที่ กองสวัสดิการ

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ปีที่จะดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		51	52	53	54	
ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	บุคลากรในสาขาวิชาขาดแคลน - ทบทวนและปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยที่สามารถแข่งขันได้ - เผยแพร่ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย					
3. มีแผนอัตรากำลังที่สะท้อนความต้องการของหน่วยงานมหาวิทยาลัย และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยมีการทบทวนแผนเป็นประจำ	3.1 วางแผนและทบทวนแผนกำลังคนรอบตำแหน่ง อันดับเงินเดือน และจำนวนบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดย - ศึกษาเปรียบเทียบเกณฑ์การวิเคราะห์ภาระงานสายวิชาการและสายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาอื่น - วิเคราะห์และทบทวนแผนกำลังคน - กำหนดกรอบตำแหน่ง อันดับเงินเดือน และจำนวน - จัดทำและเผยแพร่มาตรฐานกำหนดตำแหน่งและกำลังคน	✓	✓	✓	✓	คณะ/สำนัก กก.วิเคราะห์กรอบ กก.พัฒนาบุคลากร กบม.
4. พัฒนาระบบความก้าวหน้าในวิชาชีพที่แข่งขันได้เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นๆในระดับเดียวกัน	4.1 โครงการพัฒนาระบบเส้นทางความก้าวหน้า (Career-path) ของบุคลากรทุกสายงาน - เชิญผู้เชี่ยวชาญมาบรรยายเรื่อง HRD - การพัฒนาบุคลากรศึกษา - การพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ - การพัฒนาสมรรถนะ - การขอกำหนดตำแหน่งและการประเมินเข้าสู่ตำแหน่งสายสนับสนุน		✓	✓		กจน. กก.พัฒนาบุคลากร

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ปีที่จะดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		51	52	53	54	
	- การพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร					
5. แสวงหาอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยให้เพียงพอเพื่อรองรับความต้องการในการเปิดหลักสูตรต่างๆ ของมหาวิทยาลัยในอนาคต	5.1 โครงการจ้างอาจารย์/ผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์สูงในสาขามหาวิทยาลัยต้องการ โดยทำสัญญาระยะสั้น 3-5 ปี และให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรใหม่ๆตามความต้องการของมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	
	5.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือ (MOU) กับมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อส่งบุคลากรไปศึกษาต่อระดับปริญญาเอก	✓	✓	✓	✓	รองฯต่างประเทศ รองฯวิชาการ คณะ/สำนัก
	5.3 สร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนหรือยืมตัวบุคลากรมาพัฒนาหลักสูตรใหม่ๆที่มหาวิทยาลัยต้องการเปิด	✓	✓	✓	✓	รองฯวิชาการ คณะ/สำนัก
6. แสวงหาอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกเข้ามาทำงานเพื่อให้สัดส่วนของอาจารย์ปริญญาเอกอยู่ในระดับที่เหมาะสมตามเกณฑ์การประเมินมหาวิทยาลัย ตามเกณฑ์การจัดกลุ่มมหาวิทยาลัย และตามเป้าหมายการพัฒนาของมหาวิทยาลัยแม่โจ้	6.1 โครงการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาอาจารย์ - โครงการจัดทำฐานข้อมูลแหล่งทุนสำหรับการศึกษาต่อระดับปริญญาเอกทั้งภายในและต่างประเทศ - จัดทำฐานข้อมูลแหล่งผลิต หรือสถาบันฝ่ายผลิตบุคลากรที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกในสาขาที่มหาวิทยาลัยต้องการ	✓	✓	✓	✓	กจน. กองวิเทศ คณะ/สำนัก กองบริการฯ
	6.2 ผลิตอาจารย์ปริญญาเอกโดยสนับสนุนหรือแสวงหาทุนการศึกษาสำหรับบัณฑิต/มหาบัณฑิตที่มีผลการเรียนดีเยี่ยมเพื่อไปศึกษาต่อระดับปริญญาเอกแล้วกลับมาเป็นอาจารย์	✓	✓	✓	✓	กก.บริหาร คณะ

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ปีที่จะดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		51	52	53	54	
	6.4 โครงการแสวงหานักเรียนทุนที่ใกล้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกที่ยังไม่มีต้นสังกัดของ สกอ. มาเป็นอาจารย์	✓	✓	✓	✓	คณะ กก.บริหาร
	6.5 พิจารณารับอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกเท่านั้น โดยการประกาศรับสมัครอาจารย์ใหม่ในรอบแรกให้ประกาศรับเฉพาะปริญญาเอก หากไม่มีผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการจริงๆ จึงพิจารณาเปิดรับอาจารย์ระดับปริญญาโท-เอก ในรอบต่อไป	✓	✓	✓	✓	คณะ กบม. กองการเจ้าหน้าที่

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 การมอบหมายงาน (Assignment)

การมอบหมายงาน (Assignment) ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญในการกระจายงานและความรับผิดชอบไปสู่บุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านของเวลา ปริมาณ และความสามารถของผู้รับมอบงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

การมอบหมายงานที่ดีจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานการทำงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง ความต้องการของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน สมรรถนะและความถนัดของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องทำการวิเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นรายคน เพื่อให้ทราบว่าแต่ละคนมีความถนัดด้านใด และมอบหมายงานให้ตรงกับความถนัด โดยอาจพิจารณาจากเป้าหมายของหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัยเป็นหลัก นอกจากนี้ การมอบหมายงานที่ดีจะต้องทำให้บุคลากรหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายงานมีความเข้าใจในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย บทบาท สิทธิหน้าที่ และความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งที่ตนเองได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน

การมอบหมายงานสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษามี 2 ลักษณะ คือ 1) การมอบหมายงานตามมาตรฐานการทำงานของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้กำหนดมาตรฐาน และบุคลากรทุกคนต้องปฏิบัติตามให้ตามมาตรฐานที่กำหนด 2) การมอบหมายงานตามสมรรถนะและความถนัดของบุคลากรเป็นรายบุคคล ซึ่งหัวหน้างานจะต้องเป็นผู้พิจารณาว่าบุคลากรแต่ละคนมีความถนัดด้านใด และควรให้นำหนักในแต่ละภาระงานอย่างไร เช่น อาจารย์บางคนถนัดในการสอนหนังสือ บางคนถนัดในการทำวิจัย และบางคนถนัดในการให้บริการทางวิชาการ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณามอบหมายงานแก่อาจารย์แต่ละคนให้เหมาะสมกับความถนัด โดยให้สอดคล้องกับความต้องการและภารกิจหลักของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

แนวทางการดำเนินงานในการมอบหมายงานแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในอนาคต คือการดำเนินการสำรวจจำนวนบุคลากร โครงสร้างของหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย สมรรถนะของบุคลากร จัดทำแผนพัฒนาตนเองของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน และจัดทำรายละเอียดงานในแต่ละตำแหน่ง (Job Description) ของแต่ละบุคคล โดยให้มีการทบทวนรายละเอียดงานเป็นประจำ หลังจากนั้นจัดทำคำสั่งมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละคนไปปฏิบัติ โดยระบุบรรยายบรรณวิชาชีพ เส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ และสิทธิประโยชน์ต่างๆ เช่น การได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ สิทธิการลาศึกษาต่อ การพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ และการลาต่างๆ แนบท้ายด้วย เพื่อให้บุคลากรได้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ดังเช่นในต่างประเทศ ที่องค์กรจะบรรจุสิ่งเหล่านี้ให้บุคลากรได้รับทราบ และกำหนดในการพัฒนาตนเอง และสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือการทำงานอย่างมีความสุข ซึ่ง

มหาวิทยาลัยได้กำหนดกลยุทธ์ในการมอบหมายงานแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความเหมาะสม และให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ดังต่อไปนี้

### กลยุทธ์ในการมอบหมายงานแก่บุคลากร

- 1) วางแนวทางปฏิบัติในการเริ่มต้นงานสำหรับบุคลากรใหม่ หรือผู้ที่เข้ารับตำแหน่งใหม่ เพื่อสร้างความพร้อมสำหรับการเข้าเป็นสมาชิกใหม่อย่างสมบูรณ์
- 2) กำหนดมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งสำหรับบุคลากรทุกสายงานให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
- 3) วิเคราะห์สมรรถนะและความถนัดของบุคลากรเป็นรายบุคคล เพื่อมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความถนัด และความต้องการของหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย
- 4) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคน โดยเฉพาะผู้บริหารทุกระดับสร้าง Commitment ต่อมหาวิทยาลัย ตามความรู้ความสามารถของตนเองภายใต้กรอบกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นแนวทางในการมอบหมายงาน

### โครงการ/กิจกรรมในการมอบหมายงานแก่บุคลากร

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ปีที่จะดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		51	52	53	54	
1. วางแนวทางปฏิบัติในการเริ่มต้นงานสำหรับบุคลากรใหม่ หรือผู้ที่เข้ารับตำแหน่งใหม่ เพื่อสร้างความพร้อมสำหรับการเข้าเป็นสมาชิกใหม่อย่างสมบูรณ์	1.1 โครงการอบรมเพื่อสร้างวิสัยทัศน์แก่บุคลากรที่บรรจุใหม่ (Share Vision)	✓				กองการเจ้าหน้าที่
	1.2 กำหนดให้มีพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรใหม่ หรือผู้ที่เข้ารับตำแหน่งบริหารใหม่	✓	✓	✓	✓	กองการเจ้าหน้าที่ คณะ/สำนัก
	1.3 โครงการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ภายในแต่ละหน่วยงาน	✓	✓	✓	✓	คณะ/สำนัก
2. กำหนดมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งสำหรับบุคลากรทุกสายงานให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	2.1 ทบทวนมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนให้สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	กบม. กองการเจ้าหน้าที่
	2.2 โครงการจัดทำแนวปฏิบัติและคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับทุกภาระงานและเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน	✓				ผอ.สนอ. คณะ/สำนัก



กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ปีที่จะดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		51	52	53	54	
3. วิเคราะห์สมรรถนะและความถนัดของบุคลากรเป็นรายบุคคล เพื่อมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความถนัดและความต้องการของหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย	3.1 จัดทำ TOR สำหรับบุคลากรทุกคน โดยให้มีการประเมินและทบทวนทุกปี	✓	✓	✓	✓	กองการเจ้าหน้าที่ ทุกหน่วยงาน
4. กำหนดให้บุคลากรทุก โดยเฉพาะผู้บริหารทุกระดับ สร้าง Commitment ต่อมหาวิทยาลัย ตามความรู้ความสามารถของตนเอง ภายใต้กรอบกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นแนวทางในการมอบหมายงาน	4.1 กำหนดให้ผู้บริหารทุกระดับทำข้อตกลง(Commitment) ต่อมหาวิทยาลัยก่อนเข้ารับตำแหน่ง และให้มีการประเมินผลการดำเนินงานตาม Commitment เป็นประจำ	✓	✓	✓	✓	กองการเจ้าหน้าที่ ทุกหน่วยงาน

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากร (Development)

การพัฒนาบุคลากร คือกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ มีศักยภาพเหมาะสมและเพียงพอที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

วิธีการในการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลากหลายวิธี ซึ่งแต่ละองค์การสามารถพิจารณาเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ภารกิจ และเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะมีเป้าหมายในการพัฒนา 2 ด้าน คือ 1) พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และ 2) การพัฒนาศักยภาพของตัวบุคลากรเอง

ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้จะเน้นเฉพาะการพัฒนาศักยภาพของตัวบุคลากรเอง ส่วนการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจะอยู่ในยุทธศาสตร์ต่อไป

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ในฐานะที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแห่งหนึ่ง และบุคลากรส่วนใหญ่เป็นบุคลากรด้านการศึกษา ประกอบกับปัจจุบันหน่วยงานต่างๆ ที่ทำการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาได้กำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาบุคลากรของแต่ละมหาวิทยาลัยไว้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงได้กำหนดเป้าหมายหลักในการพัฒนาบุคลากรใน 3 ด้าน คือ 1) การพัฒนาคุณวุฒิการศึกษา 2) การพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ และ 3) การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยกำหนดรูปแบบในการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การศึกษาต่อ การผลิตผลงานทางวิชาการ การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ และการสอนงาน เป็นต้น

ในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ให้มีศักยภาพนั้น มหาวิทยาลัยได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร ดังต่อไปนี้

#### กลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร

1) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ/สำนัก และแผนพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน โดยให้มีการประเมินและติดตามการดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง

2) วางระบบการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งในด้านสัดส่วนคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์

- 3) วางระบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกสายงาน โดยเน้นการมีสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการผลักดันมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมาย และพันธกิจที่ตั้งไว้
- 4) สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน
- 5) พัฒนาระบบ กลไกให้บุคลากรรับการยกย่องและให้คุณค่า ทั้งในด้านการมีส่วนร่วม ความก้าวหน้า และความมั่นคงในการทำงาน
- 6) ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรทุกระดับ และทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย
- 7) จัดสรรสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย โดยพิจารณาตามความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพของมหาวิทยาลัย
- 8) สร้างวัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรตามที่กำหนดไว้ในเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรเชิงคุณภาพ รวมทั้งส่งเสริมและปลูกจิตสำนึกด้านจริยธรรมและคุณธรรมแก่บุคลากร

### โครงการ/กิจกรรมในการมอบหมายงานแก่บุคลากร

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ปีที่จะดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		51	52	53	54	
1. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ/สำนัก และแผนพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน โดยให้มีการประเมินและติดตามการดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง	1.1 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในระดับมหาวิทยาลัยและคณะ/สำนัก และทบทวนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรทุกหน่วยงาน
	1.2 จัดทำแผนพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน และประเมินผลการพัฒนาตนเองตามแผนเป็นประจำทุกปี	✓	✓	✓	✓	ทุกหน่วยงาน
	1.3 โครงการถ่ายทอด กำกับและติดตามการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปสู่การปฏิบัติในระดับคณะ สำนัก สถาบัน ศูนย์ - จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร เพื่อใช้เป็นกลไกในการ	✓				คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ปีที่จะดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		51	52	53	54	
	<p>พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตามแผน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแนวใหม่สำหรับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย</li> <li>- ถ่ายทอดนโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรระยะ 4 ปี (พ.ศ.2551-2554)สู่ผู้บริหารในระดับคณะ/สำนัก และสู่บุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัย</li> </ul>					
2. วางระบบการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งในด้านสัดส่วนคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์	2.1 จัดให้มีระบบพี่เลี้ยง (Mentor) แก่บุคลากรสายวิชาการเพื่อพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ	✓	✓	✓	✓	รองฯวิชาการ ทุกคณะ/สำนัก
	2.2 พัฒนากองทุนสร้างปัญญาเพื่อแผ่นดิน ให้มีเงินมากเพียงพอสำหรับอาจารย์ที่ต้องการศึกษาต่อระดับปริญญาเอก	✓	✓	✓	✓	อธิการบดี คณะกรรมการ กองทุนฯ
	2.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อแลกเปลี่ยนบุคลากร ส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ และเพื่อความร่วมมือทางการวิจัย	✓	✓	✓	✓	อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี
	2.4 พัฒนากองทุนส่งเสริมการขอตำแหน่งทางวิชาการ ให้มีเงินทุนเพียงพอสำหรับอาจารย์ในการผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อขอตำแหน่ง	✓	✓	✓	✓	รองฯวิชาการ คณะ
	2.5 โครงการส่งเสริมการผลิตตำรา และผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพ และเผยแพร่สู่สากล	✓	✓	✓	✓	รองฯวิชาการ สำนักพิมพ์ฯ

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ปีที่จะดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		51	52	53	54	
3. วางระบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกสายงาน โดยเน้นการมีสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการผลักดันมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมาย และพันธกิจที่ตั้งไว้	3.1 โครงการพัฒนาภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการระดับสูง - กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดของผู้บริหารในแต่ละระดับ - พัฒนาหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารในแต่ละระดับโดยเน้นการสร้างความตระหนัก ความรู้ และทักษะ และการนำไปสู่การปฏิบัติ - พัฒนาระบบการประเมินผู้บริหารทุกระดับ	✓	✓	✓	✓	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร
	3.2 โครงการทบทวนระบบการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ - พัฒนารอบแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ - ประเมินความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรสายต่างๆ - พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับกลุ่มผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน	✓	✓	✓	✓	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร
	3.3 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาดูงาน หรือเข้าร่วมการอบรมสัมมนาที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์และสมรรถนะตามความเหมาะสม	✓	✓	✓	✓	ทุกคณะ/สำนัก
	3.4 โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร* - หลักสูตรนักบริหารยุคใหม่	✓	✓	✓	✓	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรจะพิจารณา

\* โครงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรต่างๆ มหาวิทยาลัยจะพิจารณาดำเนินการในแต่ละปีงบประมาณตามลำดับความสำคัญ และสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ปีที่จะดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		51	52	53	54	
	(นบจ.)					มอบหมาย ผู้รับผิดชอบแต่ละ โครงการตามความ เหมาะสม
	3.5 โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา สมรรถนะสำหรับบุคลากรสาย วิชาการ* - โครงการครูมืออาชีพ - เทคนิคการผลิตผลงานทาง วิชาการเพื่อขอตำแหน่งทาง วิชาการ - การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสื่อ การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ - การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ - การพัฒนานักวิจัยสู่ความเป็นเลิศ - การทำวิจัยชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการ เรียนการสอนและการเรียนรู้ของ ผู้เรียน - การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อ การศึกษาต่อและเผยแพร่ผลงาน ทางวิชาการสู่นานาชาติ	✓	✓	✓	✓	คณะกรรมการ พัฒนาบุคลากรจะ พิจารณา มอบหมาย ผู้รับผิดชอบแต่ละ โครงการตามความ เหมาะสม

\* โครงการอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรต่างๆ มหาวิทยาลัยจะพิจารณาดำเนินการในแต่ละปีงบประมาณตามลำดับความสำคัญ  
และสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ปีที่จะดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		51	52	53	54	
	3.6 โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน* - การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (โปรแกรมปฏิบัติการคอมพิวเตอร์) - การพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) - เทคนิคการเขียนโครงการ การจัดการและประเมินโครงการ - เทคนิคการเขียนผลงานทางวิชาการเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการสำหรับสายสนับสนุน - เทคนิคการทำวิจัยสถาบัน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงาน - การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน - การให้บริการด้วยจิตมุ่งบริการ (Service Mind) - การร่างหนังสือราชการ การเขียนรายงานการประชุม และการจัดการงานสารบรรณ	✓	✓	✓	✓	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรจะพิจารณา มอบหมายผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการตามความเหมาะสม
	3.7 จัดตั้งกองทุนพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานระดับคณะ สำนัก สถาบัน ศูนย์	✓	✓	✓	✓	คณะ/สำนัก
4. สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และความรู้ เพื่อ	4.1 โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร และหน่วยงานต่างๆภายในมหาวิทยาลัย - โครงการ KM ในด้านต่างๆ - จัดทำ web blog ร่วมกันระหว่าง	✓	✓	✓	✓	คณะกรรมการ KM

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ปีที่จะดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		51	52	53	54	
พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน	บุคลากร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเจ้าหน้าที่และบุคลากรทั่วไป					
	4.2 จัดให้มีศูนย์นันทนาการสำหรับบุคลากรเพื่อทำกิจกรรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	สโมสรมหาวิทยาลัยแม่โจ้
5. พัฒนาระบบ กลไกให้บุคลากรได้รับการยกย่องและให้คุณค่า ทั้งในด้านการมีส่วนร่วม ความก้าวหน้า และความมั่นคงในการทำงาน	5.1 โครงการประกาศเกียรติคุณและเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นในด้านต่างๆ ได้แก่ 1) การสอน 2) การวิจัย 3) บริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 5) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6) จรรยาบรรณวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	สภาคณาจารย์ สภาข้าราชการ และลูกจ้าง
	5.2 โครงการเชิดชูเกียรติและมอบโล่รางวัลแก่บุคลากรที่สร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยทั้งในระดับชาติและนานาชาติในสาขาต่างๆ	✓	✓	✓	✓	กก.บริหาร
	5.3 โครงการจัดงานวันเกษียณอายุราชการ (มุทิตาจิตผู้เกษียณฯ)	✓	✓	✓	✓	กจน. กองกลาง
6. ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรทุกระดับและทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย	6.1 โครงการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแม่โจ้สัมพันธ์	✓	✓	✓	✓	สโมสรมหาวิทยาลัยแม่โจ้
	6.2 โครงการรดน้ำดำหัวผู้บริหาร และผู้อาวุโส	✓	✓	✓	✓	กองกลาง
	6.3 งานเลี้ยงต้อนรับปีใหม่ส่งท้ายปีเก่าเพื่อสังสรรค์ระหว่างบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้	✓	✓	✓	✓	กองกลาง สโมสรมหาวิทยาลัยแม่โจ้
7. จัดสรรสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย โดยพิจารณาตามความเหมาะสม	7.1 จัดสรรที่พักอาศัยแก่บุคลากรที่ไม่มีภูมิลำเนาในบริเวณใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัย ให้เพียงพอแก่ความต้องการ ตามสถานภาพของมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	กก.สวัสดิการ



กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ปีที่จะดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		51	52	53	54	
สอดคล้องกับสภาพของมหาวิทยาลัย	7.2 จัดสรรทุนการศึกษาแก่บุตรหลานบุคลากรที่มีผลการเรียนดี	✓	✓	✓	✓	กก.สวัสดิการ
	7.3 โครงการตรวจสอบสุขภาพประจำปี	✓	✓	✓	✓	กองกิจการฯ
	7.4 โครงการพัฒนากองทุนสำรองเลี้ยงชีพแก่บุคลากรทุกประเภท	✓	✓	✓	✓	กก.สวัสดิการ
8. สร้างวัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรตามที่กำหนดไว้ในเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรเชิงคุณภาพรวมทั้งส่งเสริมและปลูกจิตสำนึกด้านจริยธรรมและคุณธรรมแก่บุคลากร	8.1 ถ่ายทอดวัฒนธรรมในการทำงานอันพึงประสงค์สู่หน่วยงานต่างๆภายในมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สอดคล้องกับการสร้างวัฒนธรรมดังกล่าว	✓	✓	✓	✓	กก.พัฒนาบุคลากร

## ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Management)

ในการพัฒนาบุคลากรนั้น นอกจากจะต้องมีบุคลากรที่มีศักยภาพแล้ว ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นธรรม และเป็นระบบที่สนับสนุนให้บุคลากรแต่ละคนสามารถใช้และพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการวางนโยบายระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอเพื่อให้ได้การปฏิบัติงานที่มีผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดี จะต้องสามารถเชื่อมโยงกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรต่างๆ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเข้าด้วยกันได้

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ให้ความสำคัญกับการวางระบบการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนากระบวนการข้อมูลเพื่อการพัฒนาบุคลากรที่มีความแม่นยำ และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มองเห็นเป้าหมาย และกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน โดยได้กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

### กลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

1) มีระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย รวมทั้งทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

2) ปรับปรุงกฎระเบียบที่เอื้อต่อการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

3) มีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย

4) มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน และมาตรการส่งเสริมด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกในการทำงานหรือการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมความรู้ความสามารถของบุคลากรกับหน่วยงาน ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

5) ส่งเสริมให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมในการทำงาน คือ (1) มีความตื่นตัวกระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในกฎระเบียบ และระบบธรรมาภิบาล (2) คำนึงถึง

ประโยชน์ส่วนรวม ประนีประนอม และมีการยอมรับความคิดเห็น (3) มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ศรัทธาต่อองค์กร ขยันอดทน ทำงานเป็นทีม และมีจิตใจของการบริการ (4) เป็นชุมชนทางวิชาการที่เน้นการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

6) นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการทำงาน พัฒนาการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาการให้การสนับสนุนทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ

### โครงการ/กิจกรรมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ปีที่จะดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		51	52	53	54	
1. มีระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรงทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย รวมทั้งทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย	1.1 พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีความทันสมัย และสามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างสมบูรณ์แบบ	✓	✓	✓	✓	กจน.
2. ปรับปรุงกฎระเบียบที่เอื้อต่อการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ	2.1 ทบทวนข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	กบม.
	2.2 ทบทวนและปรับปรุงระบบพนักงานมหาวิทยาลัยให้มีความชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้พนักงานมหาวิทยาลัยทุกคนรับทราบ - การสรรหาและทำสัญญาจ้าง - การพัฒนาบุคลากร และความก้าวหน้าในอาชีพ - ระบบการประเมินพนักงานมหาวิทยาลัย - ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์	✓	✓	✓	✓	กบม.

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ปีที่จะดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		51	52	53	54	
3. มีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย	3.1 จัดทำแนวปฏิบัติและคู่มือเพื่อความพร้อมรับฝึชชอบด้านการบริหารงานบุคคล - จัดทำแนวปฏิบัติและคู่มือปฏิบัติเพื่อความพร้อมรับฝึชชอบด้านการบริหารงานบุคคล - จัดประชุมปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารและผู้ที่ได้รับฝึชชอบด้านการบริหารงานบุคคลด้านความพร้อมรับฝึชชอบด้านการบริหารงานบุคคล - เผยแพร่แนวปฏิบัติและคู่มือเพื่อความพร้อมรับฝึชชอบด้านการบริหารงานบุคคล	✓	✓	✓	✓	กจน.
	3.2 ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างภารกิจ หน้าที่ขององค์กร และโครงสร้างการบริหารให้มีความชัดเจนและเหมาะสม	✓	✓	✓	✓	กองแผนงาน กจน. กก.บริหาร
4. มีการกำหนดนโยบายแผนงาน และมาตรการส่งเสริมด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกในการทำงานหรือการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมความรู้ความสามารถของบุคลากรกับหน่วยงาน ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน	4.1 จัดทำแผนงาน นโยบาย และมาตรการส่งเสริมด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน หรือการส่งเสริมความรู้ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	คณะ/สำนัก กก.สวัสดิการ
	4.2 วิจัยสถาบันเพื่อสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานระบบงาน และบรรยากาศในการทำงานในแต่ละหน่วยงาน	✓	✓	✓	✓	ทุกหน่วยงาน
	4.3 โครงการปรับปรุงสำนักงานทุกแห่งในมหาวิทยาลัยให้เป็นสำนักงานแห่งการทำงานอย่างมีความสุข	✓	✓	✓	✓	ทุกหน่วยงาน

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ปีที่จะดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		51	52	53	54	
	4.4 โครงการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง และกำหนดวิธีการเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว	✓	✓	✓	✓	กก.บริหารความเสี่ยง
5. ส่งเสริมให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมในการทำงาน คือ (1) มีความตื่นตัวกระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในกฎระเบียบ และระบบธรรมาภิบาล (2) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ประนีประนอม และมีการยอมรับความคิดเห็น (3) มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน สรีทธาต่อองค์กร ขยันอดทน ทำงานเป็นทีม และมีจิตใจของการบริการ (4) เป็นชุมชนทางวิชาการที่เน้นการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร	5.1 เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหน่วยงาน เช่น การเชิญเป็นคณะกรรมการ การรับฟังความคิดเห็น หรือการสำรวจความต้องการของบุคลากรก่อนตัดสินใจเป็นต้น	✓	✓	✓	✓	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร
	5.2 จัดการอบรมสุนทรียสนทนาแก่บุคลากรในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัย	✓				กก.KM ทุกหน่วยงาน
	5.3 ให้ทุกหน่วยงานจัดให้มีสถานที่ในการทำกิจกรรมนันทนาการ การพักผ่อนระหว่างทำงาน เพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นละเอียดถี่ถ้วนและกัน	✓	✓	✓	✓	ทุกหน่วยงาน
	5.4 สนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ (KM) ในทุกหน่วยงานเป็นประจำ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงวิสัยทัศน์และถ่ายทอดความรู้สู่เพื่อนร่วมงาน	✓	✓	✓	✓	กก.KM ทุกหน่วยงาน
6) นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการทำงาน พัฒนาการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาการให้การสนับสนุนทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ	6.1 วิเคราะห์ความต้องการในการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน	✓	✓	✓	✓	กก.MIS ศูนย์ IT
	6.3 ฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงานให้สามารถใช้ระบบเทคโนโลยีในการทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ	✓	✓	✓	✓	ศูนย์ IT

ภาคผนวก

รายชื่อนักเรียนทุนที่จะกลับมารายงานตัวในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ.2551-2554

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	สาขา	สังกัด	ปีที่คาดว่าจะจบ	ประเภททุน
1	น.ส.จุฑามาศ อัจฉนาเสียว	Plant Biotechnology	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2551	ทุนรัฐบาล (ก.วิทยาศาสตร์) ปี 2538 ป.โท-เอก
2	น.ส.อุษารัตน์ รัตนกำนวม	วัสดุศาสตร์	คณะวิทยาศาสตร์	2551	ทุนพัฒนาอาจารย์สาขาขาดแคลน ปี 2543 ป.โท-เอก
3	น.ส.ศิริรัตน์ เชื้อนแก้ว	ภาษาอังกฤษ	คณะศิลปศาสตร์	2551	ทุนพัฒนาอาจารย์สาขาขาดแคลน ปี 2543 ป.โท-เอก
4	น.ส.ปริศญารัตน์ สังกะเพศ	คณิตศาสตร์	คณะวิทยาศาสตร์	2551	ทุนพัฒนาอาจารย์สาขาขาดแคลน ปี 2544 ป.โท-เอก
5	นายพาสน์ ปราโมกษ์ชน	วิศวกรรมคอมพิวเตอร์	คณะวิทยาศาสตร์	2551	ทุนพัฒนาอาจารย์สาขาขาดแคลน ปี 2545 ป.โท-เอก
6	นายวิโรจน์ ชนสารกานต์	เคมีวิเคราะห์	ม.แม่โจ้ - แพร่	2551	ทุนพัฒนาอาจารย์วิทยาเขตปี 2545 ป.โท
7	นายไพโรจน์ วงศ์พุทธิสิน	เทคโนโลยีชีวภาพ	คณะวิทยาศาสตร์	2551	ทุนพัฒนาอาจารย์สาขาขาดแคลน ปี 2544 ป.โท-เอก
8	น.ส.สุพัตรา วงศ์แสนใหม่	วัสดุศาสตร์	คณะวิทยาศาสตร์	2551	ทุนพัฒนาอาจารย์สาขาขาดแคลน ปี 2546 ป.โท-เอก
9	น.ส.เรวดี วงศ์มณีรุ่ง	วัสดุศาสตร์	คณะวิทยาศาสตร์	2551	ทุนพัฒนาอาจารย์สาขาขาดแคลน ปี 2547 ป.โท-เอก
10	น.ส.สุภาพร ดาวทอง	วัสดุศาสตร์	คณะวิทยาศาสตร์	2551	ทุนพัฒนาอาจารย์สาขาขาดแคลน ปี 2547 ป.โท-เอก
11	น.ส.ศุภรัตน์ นาคสิทธิพันธุ์	วัสดุศาสตร์	คณะวิทยาศาสตร์	2551	ทุนพัฒนาอาจารย์สาขาขาดแคลน ปี 2547 ป.โท-เอก
12	นายแทนวุธธา ไทยสันทัด	การจัดการมรดกทาง สถาปัตยกรรมกับการ	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2551	ทุนผลิตและพัฒนาอาจารย์ ปี 2547 ป.เอก

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	สาขา	สังกัด	ปีที่คาดว่าจะจบ	ประเภททุน
		ห้องเทียบ			
13	นายเกรียงไกร ราชกิจ	คณิตศาสตร์ประยุกต์	คณะวิทยาศาสตร์	2551	ทุนพัฒนาอาจารย์สาขาขาดแคลน ปี 2548 ป.เอก-ร่วมฯ
14	น.ส.ดารชาติ เทียมเมือง	การจัดการทรัพยากรประมง	คณะเทคโนโลยีการประมง และทรัพยากรทางน้ำ	2551	ทุนผลิตและพัฒนาอาจารย์ ปี 2548 ป.เอก
15	นายชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล	การบัญชี	คณะบริหารธุรกิจ	2552	ทุนพัฒนาอาจารย์สาขาขาดแคลน ปี 2547 ป.โท-เอก
16	นายฤทธิชัย อัสวราชันย์	วิศวกรรมอาหาร	คณะวิศวกรรมและ อุตสาหกรรมเกษตร	2552	ทุนพัฒนาอาจารย์สาขาขาดแคลน ปี 2543 ป.โท-เอก
17	นางมุกกรีน หนูคง	วิศวกรรมทรัพยากรชีวภาพ	คณะวิศวกรรมและ อุตสาหกรรมเกษตร	2552	ทุนรัฐบาล (ก.วิทยาศาสตร์) ปี 2546 ป.โท-เอก
18	นายสิริวัฒน์ สาครวาสี	สรีรวิทยาของพืช	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2552	ทุนรัฐบาล (ก.วิทยาศาสตร์) ปี 2546 ป.โท-เอก
19	นายสุรศักดิ์ กุขมาลี	เคมีเชิงฟิสิกส์	คณะวิทยาศาสตร์	2552	ทุนผลิตและพัฒนาอาจารย์ ปี 2548 ป.เอก
20	น.ส.วรวรรณ เพชรอุไร	วิทยาศาสตร์พอลิเมอร์	คณะวิศวกรรมและ อุตสาหกรรมเกษตร	2552	ทุนผลิตและพัฒนาอาจารย์ ปี 2548 ป.เอก
21	นางสาวอาจริยา รั้งงาม	Materials Science and Engineering เน้น Ceramics	คณะวิทยาศาสตร์	2552	ทุนรัฐบาล (ก.วิทยาศาสตร์) ปี 2549 ป.โท-เอก
22	นายธนวัฒน์ สร้อยทอง	วัสดุศาสตร์	คณะวิทยาศาสตร์	2552	ทุนผลิตและพัฒนาอาจารย์ ปี 2548 ป.เอก
23	น.ส.กฤดา ชูเกียรติศิริ	อายุรศาสตร์สัตว์ปีก	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2553	ทุนพัฒนาอาจารย์สาขาขาดแคลน ปี 2547 ป.โท-เอก



ลำดับ	ชื่อ - สกุล	สาขา	สังกัด	ปีทีคาดว่าจะจบ	ประเภททุน
24	น.ส.เอม อัจฉิตร์ไพศาล	สื่อศิลปะและการออกแบบ	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2553	ทุนผลิตและพัฒนาอาจารย์ ปี 2547 ป.โท-เอก
25	นายอนุวัติ เชื้อเย็น	การจัดการนันทนาการและการท่องเที่ยว	คณะพัฒนาการท่องเที่ยว	2554	ทุนผลิตและพัฒนาอาจารย์ ปี 2547 ป.โท-เอก
26	นายเกียรติ ตระการศิริวานิช	การจัดการนันทนาการและการท่องเที่ยว	คณะพัฒนาการท่องเที่ยว	2554	ทุนผลิตและพัฒนาอาจารย์ ปี 2548 ป.โท-เอก
27	น.ส.อมรา อินทจักร	การจัดการนันทนาการและการท่องเที่ยว	คณะพัฒนาการท่องเที่ยว	2554	ทุนผลิตและพัฒนาอาจารย์ ปี 2548 ป.โท-เอก
28	นางปานวาด ศิลปวัฒนา	นาโนเทคโนโลยีทางสิ่งแวดล้อม	คณะวิทยาศาสตร์	2554	ทุนรัฐบาล (ก.วิทยาศาสตร์) ปี 2548 ป.โท-เอก
29	น.ส.รัชวรรณ ปัญญาทรง	การออกแบบชุมชน	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2554	ทุนพัฒนาอาจารย์สาขาขาดแคลน ปี 2548 ป.โท-เอก

รายชื่ออาจารย์ลาศึกษาต่อที่จะกลับมารายงานตัวในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ.2551-2554

ลำดับ ที่	ตำแหน่ง	ชื่อ - นามสกุล	สาขาที่จบ	คณะ	ปีที่คาดว่าจะจบ	ประเภททุน	ประเภท
1	อ.	เขาวินิตย์ ธาราฉาย	ความหลากหลายทางชีวภาพ และชีววิทยาชาติพันธุ์	คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	2551	ทุนส่วนตัว	ข้าราชการ
2	อ.	อลงกต กองมณี	คอมพิวเตอร์	คณะวิทยาศาสตร์	2551	ทุนส่วนตัว	ข้าราชการ
3	อ.	พิสุทธิ์ กลิ่นขจร	Mechanical Engineering	คณะวิศวกรรมและ อุตสาหกรรมเกษตร	2551	ทุนรัฐบาลทบวงมหาวิทยาลัย (ทุน ประเภท 1 ก.)	ข้าราชการ
4	อ.	จกมล พรหมยะ	ชีววิทยา เน้นทางสาหร่าย	คณะเทคโนโลยีการประมง	2552	ทุนโครงการพัฒนาอาจารย์ สาขาขาด แคลน ประจำปี 2547	ข้าราชการ
5	อ.	รัชดาภรณ์ ปิ่นทะรส	เคมีอินทรีย์	คณะวิทยาศาสตร์	2552	ทุนโครงการพัฒนาอาจารย์สาขาขาด แคลน ประจำปี 2548	พนง.มหาวิทยาลัย
6	อ.	ชмыพร จ้ายนอก	Development Biology	คณะวิทยาศาสตร์	2552	ทุนรัฐบาล สกอ. (ทุนประเภท 1 ก.)	พนง.มหาวิทยาลัย
7	อ.	นภัสต์ จันทร์มี	วัสดุศาสตร์	คณะวิทยาศาสตร์	2552	ทุนรัฐบาล สกอ. (ทุนประเภท 1 ก.)	พนง.มหาวิทยาลัย
8	ผศ.	เทพรัตน์ อึ้งเศรษฐ พันธ์ (ลาบางส่วน)	เทคโนโลยีชีวภาพ	คณะเทคโนโลยีการประมง	2553	ทุนส่วนตัว	ข้าราชการ
9	อ.	พิลาศลักษณ์ ศรีแก้ว	คณิตศาสตร์ประยุกต์	คณะวิทยาศาสตร์	2553	ทุนโครงการพัฒนาอาจารย์ สาขาขาด แคลน ประจำปี 2548	ข้าราชการ
10	ผศ.	ศิริรัตน์ ไพศาลสุทธิชล	เคมี	คณะวิทยาศาสตร์	2553	ทุนโครงการพัฒนาอาจารย์สาขาขาด	ข้าราชการ

ลำดับ ที่	ตำแหน่ง	ชื่อ - นามสกุล	สาขาที่จบ	คณะ	ปีที่คาดว่าจะจบ	ประเภททุน	ประเภท
						แคลน ประจำปีการศึกษา 2548	
11	อ.	สมนึก สินธุพาน	วิทยาการคอมพิวเตอร์	คณะวิทยาศาสตร์	2553	ทุนโครงการผลิตและพัฒนาอาจารย์ ประจำปี 2548	ข้าราชการ
12	อ.	ปรียาณี หอมสุวรรณ	วิทยาศาสตร์เชิงคำนวณ	ม.แม่โจ้-แพร่	2553	ทุนโครงการพัฒนาอาจารย์สาขาขาด แคลน ประจำปี 2548	พนง.มหาวิทยาลัย
13	อ.	สุพัตรา สระธรรม	เทคโนโลยีชีวภาพทางพืช	ม.แม่โจ้-แพร่	2553	ทุนโครงการผลิตและพัฒนาอาจารย์ ประจำปี 2548	พนง.มหาวิทยาลัย
14	อ.	ปิยวรรณ สิริประเสริฐ ศิลป์	สารสนเทศ	คณะบริหารธุรกิจ	2553	ทุนโครงการผลิตและพัฒนาอาจารย์ ประจำปี 2548	ข้าราชการ
15	อ.	ศรายุทธ ตรีรัตน์	Plant Breeding	ม.แม่โจ้-แพร่	2553	ทุนส่วนตัวและทุนตามโครงการแม่โจ้ 70 ปี : แม่โจ้สร้างปัญญาเพื่อแผ่นดิน	พนง.มหาวิทยาลัย
16	อ.	วรศิลป์ มาลัยทอง	Plant Breeding	ม.แม่โจ้-แพร่	2553	ทุนส่วนตัวและทุนตามโครงการแม่โจ้ 70 ปี : แม่โจ้สร้างปัญญาเพื่อแผ่นดิน	พนง.มหาวิทยาลัย
17	อ.	ปารวี ธิกาศ	Molecular Biology	ม.แม่โจ้-แพร่	2553	ทุนรัฐบาลได้หวัน	พนง.มหาวิทยาลัย
18	อ.	โชคพิงค์ กาญจนประ โชติ	Bio-Industrial Mechatronics Engineering	คณะวิศวกรรม	2553	รัฐบาลได้หวัน	พนง.มหาวิทยาลัย
19	อ.	ชนกันต์ จิตมนัส	การจัดการสิ่งแวดล้อม	คณะเทคโนโลยีการประมง	2554	ทุนโครงการพัฒนาอาจารย์สาขาขาด แคลน ปีการศึกษา 2549	พนง.มหาวิทยาลัย
20	ผศ.	สนิท สิทธิ	วิศวกรรมคอมพิวเตอร์	คณะวิทยาศาสตร์	2554	ทุนกระทรวงวิทย์ฯ	ข้าราชการ

ลำดับ ที่	ตำแหน่ง	ชื่อ - นามสกุล	สาขาที่จบ	คณะ	ปีที่คาดว่าจะจบ	ประเภททุน	ประเภท
21	อ.	เอกวิทย์ ตรีเนตร	วิทยาศาสตร์ชีวภาพ	คณะวิทยาศาสตร์	2554	ทุน โครงการพัฒนาและส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปีการศึกษา 2549	พนง.มหาวิทยาลัย
22	อ.	อรัญญาพร ไชยสิทธิ์	สถิติ	คณะวิทยาศาสตร์	2554	ทุนส่วนตัว	พนง.มหาวิทยาลัย
23	อ.	มธุรส ชัยหาญ	เทคโนโลยีชีวภาพ	คณะวิทยาศาสตร์	2554	ทุน โครงการผลิตอ.ระดับปริญญาเอกควบคู่กับการวิจัยฯ (Sandwich Program)	พนง.มหาวิทยาลัย
24	อ.	อรุณี ขศบุตร	บัญชี	คณะบริหารธุรกิจ	2554	ทุนส่วนตัว	พนง.มหาวิทยาลัย
25	อ.	จักรกฤษ เตโช	Information Technology	ม.แม่โจ้-แพร่	2554	ทุน ม.ธรรมศาสตร์	พนง.มหาวิทยาลัย
26	อ.	มัชฌิมา ศุภวิมลพันธ์	วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม	ม.แม่โจ้-แพร่	2554	ทุนส่วนตัว	พนง.มหาวิทยาลัย
27	ผศ.	นราภรณ์ ชันธบุตร	พลศึกษา	คณะศิลปศาสตร์	2554	ทุนส่วนตัว	ข้าราชการ
28	อ.	เริงชัย ต้นสุชาติ (ลาบางส่วน)	เศรษฐศาสตร์	คณะเศรษฐศาสตร์	2554	ทุนส่วนตัว	พนง.มหาวิทยาลัย
29	อ.	ธนากร ลัทธธีระสุวรรณ	Soil Science	ม.แม่โจ้-แพร่	2554	รัฐบาลญี่ปุ่น	พนง.มหาวิทยาลัย
30	อ.	อุบลวรรณ อยู่สุข	Applied Economics	ม.แม่โจ้-แพร่	2554	National Chung Hsing University	พนง.มหาวิทยาลัย
31	อ.	ศุภรี อยู่สุข	Animal Science	ม.แม่โจ้-แพร่	2554	National Chung Hsing University	พนง.มหาวิทยาลัย
32	อ.	ประเจต อำนาง	Silviculture and Forest Influences : Agroforestry	ม.แม่โจ้-แพร่	2554	ทุนส่วนตัว	พนง.มหาวิทยาลัย

ลำดับ ที่	ตำแหน่ง	ชื่อ - นามสกุล	สาขาที่จบ	คณะ	ปีที่คาดว่าจะ จบ	ประเภททุน	ประเภท
33	อ.	สุภารัตน์ อานาจ	Food Science Food Chemistry	ม.แม่โจ้-แพร์	2554	ทุนส่วนตัว	พณง.มหาวิทยาลัย
34	อ.	บุญศิลป์ จิตตะ ประพันธ์	Rural Development	ม.แม่โจ้-ชุมพร	2554	ทุนส่วนตัว (ทุนประเภท 2)	ข้าราชการ

รายชื่อบุคลากรสายวิชาการที่จะเกษียณในช่วงปีงบประมาณ 2551 - 2554

ลำดับที่	ตำแหน่ง	ชื่อ	นามสกุล	ปริญญา	วุฒิการศึกษา	คณะ	ปีงบประมาณที่จะเกษียณ
1	รศ.	อุทัย	รุ่งเรืองศรี	เอก	Ph.D.(Plant Pathology)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2551
2	ผศ.	ไพฑูรย์	กิติชัยชนานนท์	เอก	วท.ค.(ปฐพีศาสตร์)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2551
3	อ.	ขนิษฐา	ดวงสงค์	โท	M.S.(Crop Science Horticulture)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2551
4	อ.	กิตติพงษ์	โตธิรกุล	โท	M.S.(Extension Education)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2551
5	รศ.	คำรวิทย์	รุ่งสุข	เอก	วท.ค.(กัญญาวิทยา)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2551
6	ผศ.	วิชัย	ต้นวัฒนากุล	โท	M.A.I.(Agriculture Industries)	คณะเศรษฐศาสตร์	2552
7	อ.	เรวดี	วุฒิจำนงค์	โท	วท.ม.(เกษตรศาสตร์-พืชสวน)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2552
8	อ.	รัฐพล	ศรีบัวเพื่อน	โท	วท.ม.(เกษตรศาสตร์)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2552
9	รศ.	นิตย์	ศกุนรัมย์	เอก	Ph.D.(Seed Technology)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2552
10	รศ.	จิรสิทธิ์	สงค์ประเสริฐ	โท	วท.ม.(เกษตรศาสตร์-การผลิตสัตว์)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2552
11	รศ.	ศิริชัย	หงษ์วิทยากร	โท	M.L.Arch.(Landscape Architecture)	คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	2552
12	ผศ.	ลักขณา	เพชรประดับ	เอก	Ph.D.(Seed Technology)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2553
13	รศ.	มนัส	กัมพูกุล	โท	วท.ม.(เกษตรศาสตร์)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2553

ลำดับที่	ตำแหน่ง	ชื่อ	นามสกุล	ปริญญา	วุฒิการศึกษา	คณะ	ปีงบประมาณที่จะเกษียณ
14	ผศ.	ทรงวุฒิ	เพชรประดับ	เอก	Ph.D.(Seed Technology)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2553
15	อ.	ปราโมทย์	ชลิบเงิน	โท	M.S.(Horticulture)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2553
16	ผศ.	พิสุทธิ์	เนียมทรัพย์	เอก	Ph.D.(Dairy Science)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2553
17	อ.	โสภณ	มงคลวัจน์	โท	วท.ม.(พืชสวน)	คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	2553
18	รศ.	คนูวัต	เพ็งอัน	โท	M.S.(Crop Science)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2554
19	รศ.	บุญสม	วราเอกศิริ	เอก	Ph.D.(Extension Education)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2554
20	ผศ.	ศิริชัย	อุ้นศรีสัง	เอก	Ph.D.(Agronomy-Seed Technology)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2554
21	รศ.	ปราณี	วราสวัสดิ์	โท	M.S.(Food Science & Technology)	คณะวิศวกรรมฯ	2554
22	ศ.	นำชัย	ทनुผล	เอก	Ph.D.(Extension Education)	คณะพัฒนาการท่องเที่ยว	2554
23	รศ.	สมชาย	องค์ประเสริฐ	โท	วท.ม.(ปฐพีศาสตร์)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2554
24	ผศ.	คำเกิง	ป้องพาล	โท	วท.ม.(เกษตรศาสตร์-พืชสวน)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2554
25	รศ.	บรรพต	ตันติเสรี	โท	M.S.(Plant Soil Science)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2554
26	รศ.	เทพ	พงษ์พานิช	เอก	Ed.D.(Agricultural Education)	วิทยาลัยบริหารศาสตร์	2554
27	รศ.	อาคม	กาญจนประโชติ	โท	วท.ม.(เกษตรศาสตร์)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2555
28	ผศ.	วรวิชัย	วินิจเขตค่านวม	โท	M.S.(General Agricultural Sciences)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2555
29	รศ.	กิตติพงษ์	วุฒิจำนงค์	โท	M.S.(Irrigation)	คณะวิศวกรรมฯ	2555

ลำดับที่	ตำแหน่ง	ชื่อ	นามสกุล	ปริญญา	วุฒิการศึกษา	คณะ	ปีงบประมาณที่จะเกษียณ
30	รศ.	นลินี	รุ่งเรืองศรี	เอก	Ph.D.(Genetics and Developmental Biology)	คณะวิทยาศาสตร์	2555
31	ผศ.	สห	ตุลพงษ์	เอก	Doctor of Science in Agriculture (Pomology)	คณะผลิตกรรมการเกษตร	2555
32	อ.	ศุภางค์	ทิพย์พิทักษ์	โท	วท.ม.(พฤกษศาสตร์)	คณะวิทยาศาสตร์	2555



## ผู้จัดทำ

งานยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล  
กองแผนงาน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

## ที่ปรึกษา

คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร  
รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และมาตรฐานการศึกษา