

การเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลที่ยั่งยืนตามกรอบแนวคิดตัวแบบมูลนิธิยุโรป เพื่อการจัดการคุณภาพ

Transition toward a sustainable digital university based on the conceptual framework of “European Foundation for Quality Management” (EFQM)

มะลิวรรณ พุฒมารา

Maliwan Phuttara

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Faculty of Engineering, Mahidol University

maliwan.phu@mahidol.ac.th

บทคัดย่อ

เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล หนึ่งในพันธกิจสำคัญและเร่งด่วนของมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง คือ การมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลที่ยั่งยืน จากมุมมองทางวิชาการยังไม่มีกรอบแนวคิดแบบองค์รวมในการขับเคลื่อนนี้ไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นบทความนี้มีเป้าหมายที่จะปิดช่องว่างของงานวิชาการโดยเสนอแนวทางการเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลที่ยั่งยืนตามกรอบแนวคิดตัวแบบมูลนิธิยุโรปเพื่อการจัดการคุณภาพ (European Foundation for Quality Management: EFQM) ซึ่งกรอบแนวคิดนี้ได้รับการยอมรับว่าเป็นกรอบแนวคิดเชิงระบบที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ โดยกรอบแนวคิดนี้ได้แบ่งปัจจัยที่พิจารณาออกเป็น 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยขับเคลื่อน ปัจจัยผลลัพธ์ และปัจจัยส่วนการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยปัจจัยขับเคลื่อน มี 5 องค์ประกอบ คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านกลยุทธ์ ด้านบุคลากร ด้านการเป็นหุ้นส่วนและทรัพยากร และด้านการจัดการกระบวนการ ในส่วนของปัจจัยผลลัพธ์ มี 4 มิติ คือ มิติด้านบุคลากร มิติด้านลูกค้า มิติด้านสังคม และมิติด้านการดำเนินงานธุรกิจ โดยที่ปัจจัยส่วนการเรียนรู้และนวัตกรรม จะเป็นตัวที่กระตุ้นให้เกิดกลไกการขับเคลื่อนไปสู่ความยั่งยืน โดยบทความนี้มีคุณค่าทางวิชาการในการเสนอกรอบแนวคิด EFQM ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: มหาวิทยาลัยดิจิทัลที่ยั่งยืน, ตัวแบบมูลนิธิยุโรปเพื่อการจัดการคุณภาพ, การเปลี่ยนผ่าน, ปัจจัยขับเคลื่อน, ปัจจัยผลลัพธ์

Abstract

In order to be able to adapt and keep pace with the dynamic changes in the digital era. One of the important and urgent missions of every university/ higher education institution is to strive toward a sustainable digital university. From academic point of view, no previous academic study has proposed a holistic framework to drive such a mission to success. Thus, this paper aims to bridge the gap by proposing a conceptual framework based on “European Foundation for Quality Management” (EFQM) to transition universities toward sustainable digital universities. EFQM has been widely accepted as a systematic framework that drives an organization toward excellence. EFQM divides success factors into 3 factors including “enabler factors”, “result factors” and “learning

and innovation factors”. Enabler factors comprise of 5 components as “leadership”, “strategy”, “people”, “partnerships and resources” and “process management”. While, the results factors comprise of 4 dimensions as “people dimension”, “customer dimension”, “society dimension”, and “business dimension”. Lastly, “learning and innovation factors” are factors that stimulate the driving mechanism towards sustainability. The article provides academic value by proposing ways to put this conceptual framework into practice in order to drive the university towards a successful transition to a sustainable digital university.

Keywords: Sustainable digital university, EFQM, Transition, Enabler factors, Result factors

บทนำ

พลวัตการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศในยุคดิจิทัลดิสรัปชัน ทำให้มหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาทั่วโลกจำเป็นต้องปรับตัวเองให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และให้สามารถแข่งขันได้ในระบบนิเวศการศึกษาในทศวรรษที่ 21 (Iacoviello et al., 2019) โดยหนึ่งในพันธกิจหลักที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลที่ยั่งยืน โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เข้าไปช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานภาระกิจหลักของมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็น ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ และด้านการบริหารการจัดการทั่วไป ซึ่งการเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยไปสู่ดิจิทัล จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบของการดำเนินงานด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย (Brusca et al., 2019; Bisogno et al., 2018) อาทิเช่น ลดกระบวนการทำงานที่ซับซ้อน ลดความผิดพลาดจากการทำงาน เพิ่มความสามารถในการสื่อสารขององค์กรให้ครอบคลุมและทั่วถึง พัฒนาการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตไปสู่การเป็นพลเมืองดิจิทัล การสร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการจากผลงานวิจัย เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการวิชาการที่ตอบโจทย์ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ตอบโจทย์สังคม และตอบโจทย์ประเทศ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม จากงานวิจัยโดย Ramadan et al., (2017) เน้นว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กร โดยไม่มีการปรับเปลี่ยนปัจจัยภายในองค์กรให้เหมาะสมก่อน องค์กรส่วนใหญ่มักจะประสบความล้มเหลวในการเปลี่ยนผ่าน หรือประสบความสำเร็จแต่ไม่สามารถรักษาความยั่งยืนไว้ได้ (Bisogno et al., 2018)

สถานภาพของมหาวิทยาลัยไทยในปัจจุบัน (As is) ต้องเผชิญประเด็นความท้าทายในหลายประการ ได้แก่ แนวโน้มจำนวนนักศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วงหลายปีที่ผ่านมาทำให้ประสบปัญหาเรื่องความคั่งคั่ง การเข้ามาแข่งขันของมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศที่จัดทำหลักสูตรออนไลน์ที่มีความหลากหลายในแต่ละสาขาวิชา สร้างการเรียนรู้แบบไร้ขีดจำกัด ซึ่งทำให้รูปแบบการเรียนรู้ที่ไม่ได้ถูกจำกัดอยู่ในห้องเรียนอีกต่อไป การผลิตบัณฑิตยังไม่ตอบโจทย์ความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เข้าสู่ดิจิทัล ค่านิยมต่อปริญญาที่เปลี่ยนไปทำให้คนรุ่นใหม่มุ่งเป็นเจ้าของกิจการจึงไม่เห็นความสำคัญของการเรียนระดับอุดมศึกษา ระบบการเรียนการสอนยังยึดติดกับการที่อาจารย์เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ (Teacher Centric) แทนที่นักศึกษาจะเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ (Student Centric) งานวิจัยของมหาวิทยาลัยที่ไม่ตอบโจทย์อุตสาหกรรมและการพัฒนาประเทศรวมถึงบริษัทโลก นักศึกษาขาดความรู้ทักษะการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ (Digital Literacy)

จากการสำรวจงานวิชาการที่ผ่านมา ยังขาดกรอบแนวคิดแบบองค์รวมในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยให้ไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล ดังนั้นบทความนี้มุ่งที่จะปิดช่องว่างของงานวิชาการในบริบทนี้ โดยเสนอการเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลที่ยั่งยืนตามกรอบแนวคิดตัวแบบมูลนิธิยุโรปเพื่อการจัดการคุณภาพ (European Foundation for Quality Management: EFQM) ซึ่งกรอบแนวคิดดังกล่าวได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในวงการวิชาการ ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม รวมถึงการบริหารภาครัฐ ในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ (Mbote et al., 2018) โดยบทความนี้เป็นบทความวิชาการแรกที่น่าเสนอ การประยุกต์กรอบแนวคิดเชิงระบบในบริบทการพัฒนาวิทยาลัยเพื่อเปลี่ยนผ่านไปสู่

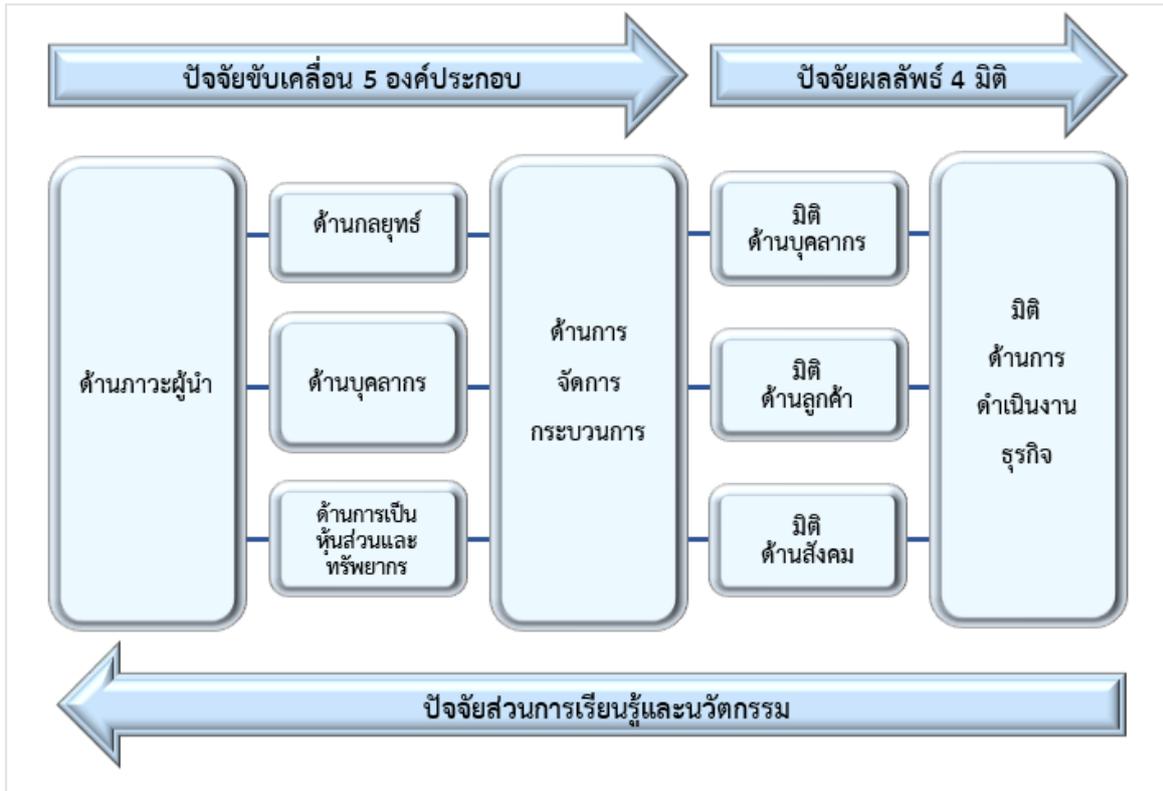
มหาวิทยาลัยดิจิทัล และเป็นบทความที่มีคุณค่าทางวิชาการในการเสนอแนวทางนำกรอบแนวคิดนี้ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลอย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิดของตัวแบบ EFQM

กรอบแนวคิดของตัวแบบ EFQM ถูกพัฒนาขึ้นโดย มูลนิธิยุโรปเพื่อการจัดการคุณภาพ (The European Foundation for Quality Management: EFQM) ในปี 1988 (Dahlgard et al., 2013) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นปัจจัยกระตุ้นและขับเคลื่อนให้เกิดความเป็นเลิศที่ยั่งยืน (Sustainable Excellence) ในยุโรป และเพื่อให้องค์กรของยุโรปมีความโดดเด่นในระดับโลก แนวคิดของ EFQM มีลักษณะที่คล้ายคลึงกับกรอบแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์ม บอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) เพียงแต่ EFQM มีกรอบแนวคิดทางการบริหาร (Conceptual Model) ที่เป็นรูปร่างได้ชัดเจนกว่า MBNQA ที่กำหนดเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลเท่านั้น (Pavel, 2018) EFQM เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ และวินิจฉัยสถานการณ์การดำเนินงานภายในองค์กรที่มีความยืดหยุ่น สามารถนำไปปรับใช้ได้ในองค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก รวมทั้งในภาคราชการและเอกชน (Dejan et al., 2018) โครงสร้างตัวแบบของ EFQM ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ 1: ปัจจัยขับเคลื่อน (Enablers) มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ (Leadership Dimension) ด้านกลยุทธ์ (Strategy Dimension) ด้านบุคลากร (People Dimension) ด้านการเป็นหุ้นส่วนและทรัพยากร (Partnership and Resources) ด้านการจัดการกระบวนการ (Process Management) ปัจจัยที่ 2: ปัจจัยผลลัพธ์ มี 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านบุคลากร (People Dimension) มิติด้านลูกค้า (Customer Results) มิติด้านสังคม (Society Result) และมิติด้านการดำเนินงานธุรกิจ (Key Performance Results) และปัจจัยที่ 3: ปัจจัยส่วนการเรียนรู้และนวัตกรรม (Innovation and Learning) จะเป็นตัวที่กระตุ้นให้เกิดปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าวได้ กรอบแนวคิดของ EFQM แสดงในภาพที่ 1

การนำกรอบแนวคิดตัวแบบ EFQM มาใช้ในการวางแนวทางการขับเคลื่อนไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล มีความเหมาะสมหลายประการ ดังนี้

- EFQM เป็นกรอบแนวคิดแบบองค์รวม (Holistic Conceptual) ซึ่งทำเห็นภาพรวมของแนวทางการนำกรอบแนวคิดไปสู่การปฏิบัติในบริบทของการเปลี่ยนแปลงไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล
- EFQM เป็นกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมการบริหารจัดการในทุกระดับ ได้แก่ การบริหารระดับกลยุทธ์ (Strategic Management) การบริหารระดับยุทธวิธี (Tactical Management) และการบริหารระดับปฏิบัติการ (Operational Management)
- EFQM เน้นการขับเคลื่อนที่มีการบูรณาการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ทั้งการบริหารจากบนลงล่าง (Top – Down Management) และการบริหารจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Management) ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของมหาวิทยาลัย มีส่วนร่วมที่จะเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล
- EFQM เป็นตัวแบบเชิงระบบ (Systematic Model) ซึ่งกำหนดองค์ประกอบบริหารจัดการที่ชัดเจน ง่ายต่อการที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำความเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติ
- EFQM วัดผลลัพธ์ของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยครอบคลุมทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับผลผลิต (Output) ระดับผลลัพธ์ (Outcome) และระดับผลกระทบ (Impact)

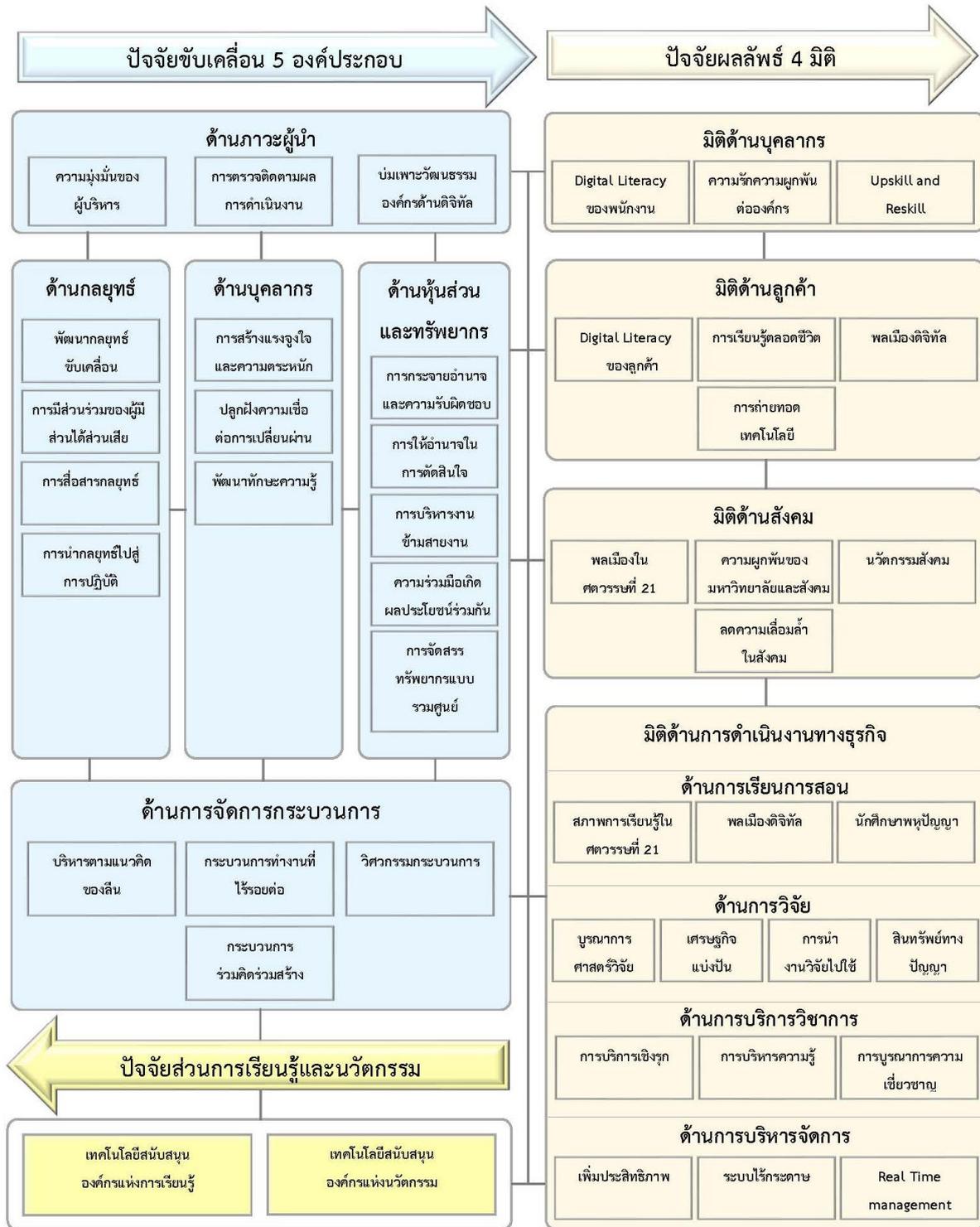


ภาพที่ 1 แสดงองค์ประกอบของกรอบแนวคิด EFQM

ที่มา: Dejan et al., 2018

แนวทางนำกรอบแนวคิด EFQM ไปสู่การปฏิบัติในบริบทของการเปลี่ยนแปลงไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล

บทความเสนอแนวทางการนำกรอบแนวคิด EFQM ไปสู่การปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลอย่างยั่งยืน แสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แนวทางการนำกรอบแนวคิด EFQM ไปสู่การปฏิบัติ
ที่มา: Maliwan, 2023

โดยกรอบแนวคิดนี้ได้แบ่งปัจจัยที่พิจารณาออกเป็น 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยขับเคลื่อน (Enablers) ปัจจัยผลลัพธ์ (Results) และ ปัจจัยส่วนการเรียนรู้และนวัตกรรม รายละเอียด มีดังนี้

องค์ประกอบปัจจัยขับเคลื่อน (Enablers)

บทความนี้ได้แบ่งปัจจัยขับเคลื่อนตามกรอบแนวคิดของตัวแบบ EFQM ออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ (Leaderships Dimension) ด้านกลยุทธ์ (Strategy Dimension) ด้านบุคลากร (People Dimension) ด้านการเป็นหุ้นส่วนและทรัพยากร (Partnership and Resources) ด้านการจัดการกระบวนการ (Process Management) มีรายละเอียด ดังนี้

ด้านภาวะผู้นำ (Leaderships Dimension)

วรรณกรรมและงานวิจัยที่ผ่านมา ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ (Al Tabaa et al., 2013; Pavel, 2018) โดยบทบาทที่สำคัญ ได้แก่ ความมุ่งมั่น การตั้งใจ การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม ซึ่งบทความวิชาการนี้ได้เสนอภาวะผู้นำในมิติของบทบาทของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย (อธิการบดี และทีมผู้บริหาร) ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่ “มหาวิทยาลัยดิจิทัลที่ยั่งยืน” (Sustainable Digital University) ตามกรอบแนวคิดตัวแบบ EFQM ดังนี้

- ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยต้องแสดงถึงเจตจำนงที่จะมุ่งมั่น (Commitment) ในฐานะผู้นำองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนงาน ในการขับเคลื่อนไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลอย่างชัดเจน และควรผนวกให้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัย รวมถึงการถ่ายทอด สื่อสาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนงาน (Strategic Cascade) ดังกล่าวลงไปสู่ทุกระดับขององค์กร (University Wide) ทุกหน่วยงาน (Business Units) ของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่จะสร้างให้เกิดมิติของความยั่งยืน

- ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ต้องมีการตรวจติดตามผลการดำเนินงานของการขับเคลื่อน “มหาวิทยาลัยดิจิทัลที่ยั่งยืน” อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา/อุปสรรคของการดำเนินงาน และความก้าวหน้าของกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดไว้ ซึ่งบ่อยครั้งมากที่หลายปัญหา/อุปสรรคไม่สามารถแก้ไขได้ในระดับปฏิบัติการได้ และนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงาน บทความนี้ให้ความเห็นว่า ข้อผิดพลาดที่สำคัญอย่างมากที่เป็นอุปสรรคต่อความยั่งยืน คือ ผู้บริหารระดับสูงลเลยตัวเหนือปัญหาจนทำให้ลุกลามกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

- ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย มีหน้าที่สำคัญในการบ่มเพาะสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัล (Cultivate Organizational Digital Culture) งานวิจัยโดย Dubey (2016) ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัลช่วยให้องค์กรลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัล ทำได้โดยผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ด้านดิจิทัล การสร้างความเชื่อร่วมกัน (Core Value) ผ่านค่านิยมของมหาวิทยาลัย ส่งเสริมพนักงานของมหาวิทยาลัยแสดงออกด้านวัฒนธรรมดิจิทัลจนเป็นนิสัย ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาด้านดิจิทัลให้แก่พนักงาน โดยเน้นการเรียนรู้และการพัฒนาด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง บทความนี้มีความเห็นว่า การบ่มเพาะและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัล ไม่สามารถสร้างได้ในระยะอันสั้น ต้องใช้เวลาในการฟุ่มเฟือยอย่างค่อยเป็นค่อยไป

ด้านกลยุทธ์ (Strategy Dimension)

งานวิจัยโดย Dubey (2016) กล่าวถึงบทบาทสำคัญของกลยุทธ์ในการกำหนดแผนที่และทิศทางในอนาคตขององค์กรในการเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรดิจิทัล การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีทำให้องค์กรเกิดความชัดเจนในการดำเนินงานตามภารกิจ บทความวิชาการนี้ได้เสนอปัจจัยความสำเร็จด้านกลยุทธ์ในการเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยไปสู่ดิจิทัล ตามกรอบแนวคิดตัวแบบ EFQM ดังนี้

- พัฒนากลยุทธ์ที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล โดยกลยุทธ์ดังกล่าวต้องสอดคล้องและเป็นในทิศทางเดียวกับอัตลักษณ์ กลยุทธ์หลัก และกระบวนการทางธุรกิจของการบริหารมหาวิทยาลัยรวมถึง

กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นควรมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย และข้อบังคับ

- การจัดทำ/พัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล ควรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดทำและพัฒนา ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ได้อย่างครบถ้วน ผู้เขียน มีข้อสังเกตว่า การพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลองค์กรส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญเฉพาะแผนกหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ทำให้เกิดอุปสรรคในการนำกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นไปสู่การปฏิบัติ

- การสื่อสารกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล ให้ถึงทุกระดับของโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งสำคัญทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งยังสามารถช่วยลดแรงต่อต้าน (Resistance to Change) จากพนักงานได้อีกด้วย

ด้านบุคลากร (People Dimension)

งานวิจัยโดย Mbote et al., (2018) ได้เน้นถึง การเตรียมบุคลากรเพื่อเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล ในด้านต่างๆ ได้แก่ การมีส่วนร่วม ความตระหนักถึงการพัฒนาความรู้และทักษะ เป็นต้น บทความวิชาการนี้ได้เสนอปัจจัยความสำเร็จของด้านบุคลากร ในการเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยไปสู่ดิจิทัล ตามกรอบแนวคิดตัวแบบ EFQM ดังนี้

- มหาวิทยาลัยควรสร้างบรรยากาศและการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล การมีส่วนร่วมของพนักงานจะสร้างความตระหนักถึงความสำคัญต่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยในทิศทางดังกล่าว อีกทั้งยังสามารถลดแรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือในการผลักดัน งานวิจัยที่ผ่านมามากมาย เช่น Oakland and Tanner (2008), Dubey (2016) ได้เน้นว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นหนึ่งในกุญแจสำเร็จ (Key Success Factors) การเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรดิจิทัล ผู้เขียนบทความนี้ เห็นความเห็นเพิ่มเติมว่า มหาวิทยาลัยควรสร้างช่องทางการรับฟังข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงาน

- มหาวิทยาลัยควรปลูกฝังความเชื่อให้พนักงานในการเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล จะสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยก้าวไปสู่องค์กรชั้นนำที่ทันสมัย อีกทั้งการนำดิจิทัลเข้ามาช่วยในกระบวนการทำงานจะช่วยลดภาระงานของพนักงาน มีผลผลิต (Productivity) ที่เพิ่มขึ้น ลดความผิดพลาดจากการทำงาน (Human Error) ขจัดประเภทงานที่มีคุณค่าต่ำ (Low Value Jobs) โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) เข้ามาทำหน้าที่แทน พนักงานจะได้มีเวลาไปทำงานที่มีคุณค่าสูง (High Value Jobs) การปลูกฝังพนักงานบ่อยๆ จะทำให้พนักงานมีความเชื่อร่วมกัน เกิดเป็นบรรทัดฐาน (Norm) และเป็นพื้นฐานของการพัฒนาไปสู่ “วัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัล” (Organizational Digital Culture) ซึ่งงานวิจัยโดย Pavel (2018) ได้สนับสนุนว่า “วัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัล” เป็นกลไกที่สนับสนุนการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรดิจิทัลที่ยั่งยืน

- มหาวิทยาลัยควรขับเคลื่อนการพัฒนาทักษะความรู้ความเข้าใจ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Digital Literacy Development) ของบุคลากร อย่างเป็นทางการ เพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานในการเปลี่ยนผ่านไปสู่ มหาวิทยาลัยดิจิทัล งานวิจัยโดย Dejan et al., (2018) ได้ระบุว่า การเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรดิจิทัล พนักงานบางกลุ่ม มักจะเกิดความกลัวการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เนื่องจากขาดความรู้และทักษะด้านดิจิทัลสมัยใหม่ กลัวที่จะสูญเสียงานที่ทำอยู่ไปเนื่องจากมีเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาทำหน้าที่แทน จึงเกิดการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) การพัฒนาด้าน “Digital Literacy Development” จะช่วยลดแรงต่อต้านดังกล่าว บทความนี้ เสนอแนวทางดังนี้ มหาวิทยาลัยควรจัดทำแผน “Digital Literacy Development” ให้แก่พนักงานในทุกระดับ เพื่อพัฒนาทักษะเดิม (Upskill) เพิ่มเติมทักษะใหม่ (Reskill) ผ่านการฝึกอบรมที่เป็นรูปธรรม

ด้านการเป็นหุ้นส่วนและทรัพยากร (Partnership and Resources)

การเป็นหุ้นส่วนและทรัพยากรเป็นปัจจัยที่สนับสนุน (Enabler) ที่สำคัญในการเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล บทความนี้ได้จำแนกหุ้นส่วนในบริบทการเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ หุ้นส่วนภายใน (Internal Partnerships) หมายถึง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดภายในมหาวิทยาลัย และหุ้นส่วนภายนอก (External Partnerships) หมายถึง หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย ผู้รับเหมาช่วง และผู้ให้บริการจากภายนอก ส่วนทรัพยากรก็เป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนอย่างมาก โดยบทความนี้เสนอ ปัจจัยความสำเร็จด้านการเป็นหุ้นส่วนและทรัพยากร ในการเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยไปสู่ดิจิทัล ตามกรอบแนวคิดตัวแบบ EFQM ดังนี้

1. หุ้นส่วนภายใน (Internal Partner)

การขับเคลื่อนไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล ต้องขับเคลื่อนไปพร้อมๆ กันทั้งองค์ภาพของมหาวิทยาลัย ดังนั้นหน่วยงานทั้งหมดภายในมหาวิทยาลัยถือเป็นหุ้นส่วนในการขับเคลื่อน มหาวิทยาลัยควรมีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (Decentralization) ไปยังหน่วยงานภายในทั้งหมดให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัล รวมไปถึงผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องสนับสนุนให้เกิดการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) โดยหน่วยงานภายในทั้งหมดต้องมีการจัดทำแผนการดำเนินงานและการขับเคลื่อนภารกิจที่เป็นรูปธรรม บทความนี้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่ามหาวิทยาลัยควรรักษาสมดุลที่เหมาะสมระหว่างการรวมศูนย์อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (Centralization) และการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (Decentralization)

2. หุ้นส่วนภายนอก (External Partner)

หุ้นส่วนภายนอก คือ หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล ได้แก่ ผู้รับเหมาช่วง (Subcontractor) หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง สถาบันวิจัย เป็นต้น การขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล ย่อมต้องใช้องค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในหลายแขนง ซึ่งเป็นไปไม่ได้เลยที่มหาวิทยาลัยจะมีองค์ความรู้ครอบคลุมได้ทั้งหมดหรือบางอย่างอาจไม่ใช่สมรรถนะหลัก (Core Competency) ดังนั้น จำเป็นต้องสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานภายนอก เพื่อที่จะสามารถหยิบยืม ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่องค์กรขาดหรือมีแต่ไม่เพียงพอจากหุ้นส่วนภายนอกมาเติมเต็ม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependency Theory) ตามแนวคิดของ Pfeffer and Salancik (1978) ที่กล่าวว่า องค์กรต้องพึ่งพาทรัพยากรหรือความสามารถบางประการจากองค์กรหรือหุ้นส่วนภายนอก เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ บทความนี้ มีความเห็นเพิ่มเติมว่า การสร้างความสัมพันธ์ และการร่วมมือกับหุ้นส่วนภายนอกนั้น มหาวิทยาลัยต้องสร้างรูปแบบความร่วมมือที่ทำให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit) หรือ ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win Win Situation)

3. ทรัพยากร (Resource)

การเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล ต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมาก เช่น โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (คลังข้อมูล โครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ฯลฯ) การพัฒนาบุคลากร สื่อประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ดังนั้นงานวิจัยที่ผ่านมา ได้แก่ Verhoef et al., (2021) เน้นความสำคัญด้านการจัดสรรทรัพยากรของการนำไปสู่องค์กรดิจิทัล

มหาวิทยาลัยต้องจัดทำแผนการใช้ทรัพยากรในการขับเคลื่อนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล ดังนั้นควรมีการวางแผนการใช้ทรัพยากร ทั้งระยะสั้น (Short Term) ระยะกลาง (Medium Term) และระยะยาว (Long Term) ให้เหมาะสม โดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรมีการทบทวนแผนดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรนั้นยังจำเป็น และเพียงพอสำหรับการสนับสนุนการขับเคลื่อนไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล

มหาวิทยาลัยควรมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ ควรมีการจัดสรรแบบรวมศูนย์ (Centralize) เพื่อไม่ให้เกิดการลงทุน/จัดสรรทรัพยากรแบบกระจาย และทับซ้อนกันจนเกิดเป็นเบี้ยหัวแตก ทำให้

เกิดการสิ้นเปลืองทรัพยากร บทความนี้เสนอการนำแนวคิดเศรษฐกิจแบ่งปัน (Share Economy) เข้ามาประยุกต์ใช้ในการจัดสรรทรัพยากร โดยทรัพยากรหลายประเภทที่จัดสรรไม่จำเป็นต้องเป็นของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง แต่ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถแบ่งปันเพื่อใช้ประโยชน์ในทรัพยากรเหล่านั้นได้

ด้านการจัดการกระบวนการ (Process Management)

การจัดการกระบวนการถือว่าเป็นกลไกหลักที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่ดิจิทัล งานวิจัยโดย Vial (2019) ได้ให้ความเห็นว่า องค์กรที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการที่ขาดการจัดการที่ดี มักจะมีแนวโน้มสูงที่จะล้มเหลวในการเปลี่ยนผ่านองค์กร บทความวิชาการนี้ได้เสนอปัจจัยความสำเร็จด้านการจัดการกระบวนการในการเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยไปสู่ดิจิทัล ตามกรอบแนวคิดตัวแบบ EFQM ดังนี้

- ก่อนที่จะนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้หรือสนับสนุนกระบวนการทำงาน มหาวิทยาลัยควรทำการปรับปรุงกระบวนการหลักของมหาวิทยาลัยในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านบริหารและการดำเนินงาน เป็นต้น โดยการนำแนวคิดของลีน (Lean Concept) และ/หรือ วิศวกรรมกระบวนการทางธุรกิจใหม่ (Business Process Re-engineering: BPR) เข้ามาช่วยในการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อลด/ขจัด ความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการ (Waste) หรืองานที่ไม่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร (Non-Value-Added) ถ้านำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้กับกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร ผลลัพธ์ก็คือ ความสูญเปล่าในการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัล

- กระบวนการหลักของมหาวิทยาลัย โดยทั่วไปทั้งหมดในทางปฏิบัติ มักเป็นกระบวนการที่แยกส่วนกัน (Silo Processes) แต่ในความเป็นจริงแล้วมีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่ทำงานร่วมกัน (Connectivity) ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการด้านการเรียนการสอน กระบวนการด้านการวิจัย กระบวนการบริการวิชาการ และกระบวนการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัย เป็นต้น ดังนั้นก่อนที่จะนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้นอกจากจะปรับปรุงมาตรฐานกระบวนการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น มหาวิทยาลัยควรต้องคำนึงถึงการออกแบบกระบวนการที่ทำงานร่วมกันให้สามารถทำงานได้อย่างไร้รอยต่อ (Seamless Connectivity) เช่น การเข้าถึงข้อมูลที่ใช้ทำงานร่วมกัน การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูล (Data Sharing and Exchanging) ระหว่างกระบวนการ เป็นต้น

องค์ประกอบปัจจัยผลลัพธ์ (Results)

บทความนี้ได้แบ่งปัจจัยผลลัพธ์ตามกรอบแนวคิดของตัวแบบ EFQM ออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านบุคลากร (People Results) มิติด้านลูกค้า (Customer Results) มิติด้านสังคม (Society Results) และมิติด้านการดำเนินงานทางธุรกิจ (Business Results) รายละเอียด มีดังนี้

มิติด้านบุคลากร (People Results)

- พนักงานของมหาวิทยาลัย มีระดับทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Digital Literacy) สูงขึ้น ทักษะความเข้าใจดังกล่าว ได้แก่ สมรรถนะในการเข้าถึง ค้นหา คัดกรอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินจัดการ ประยุกต์ใช้ สื่อสาร สร้าง แบ่งปัน และติดตามข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) และเนื้อหาในการสื่อสารออกสู่สังคม (Content Media) ได้อย่างเหมาะสม ปลอดภัย มีความรับผิดชอบ มีมารยาท เคารพสิทธิและกฎหมาย ด้วยเครื่องมือและเทคโนโลยีที่เหมาะสมและหลากหลาย

- เพิ่มความสามารถในการสื่อสาร และช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายผ่านสื่อดิจิทัล ระหว่างผู้บริหารของมหาวิทยาลัย กับพนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความรักและความผูกพัน (Employees' Engagement) ของพนักงานต่อมหาวิทยาลัยนำไปสู่ การร่วมคิดร่วมสร้าง (Co-creation) ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและบูรณาการความรู้ ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในกลุ่มของพนักงาน

- สนับสนุนการพัฒนาทักษะเดิม (Upskill) และเพิ่มเติมทักษะใหม่ (Reskill) ของพนักงานมหาวิทยาลัย ผ่านการเรียนรู้บนแพลตฟอร์มเทคโนโลยีสารสนเทศ

มิติด้านลูกค้า (Customer Results)

บทความนี้ได้แบ่งลูกค้าของมหาวิทยาลัย ออกเป็น 2 กลุ่มได้แก่ นักศึกษา/นิสิต และองค์กร/หน่วยงานภายนอก โดยมีผลลัพธ์ ดังนี้

1. นักศึกษา/นิสิต

- นักศึกษา/นิสิต มีระดับสมรรถนะและทักษะความรู้ความเข้าใจการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Digital Literacy) อย่างดียิ่ง สามารถสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ต่อยอดความรู้เดิมและประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ได้เหมาะสมกับตนเอง

- มหาวิทยาลัยสามารถจัดการศึกษาให้มีรูปแบบการบริการ Service Oriented ทำให้นักศึกษา/นิสิต เข้าถึงได้ในรูปแบบเวลาจริง (Real Time) ตลอดเวลา ทั้งถึงทุกที่ ทุกเวลา ผ่านแหล่งข้อมูลดิจิทัล (Digital Content)

- ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ในศตวรรษที่ 21 ของนักศึกษา/นิสิต ผ่านแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ในระบบเปิดสำหรับมหาชน (Massive Open Online Course Platform: MOOC) ซึ่งจะทำให้ นักศึกษา/นิสิต ปรับปรุงความรู้และทักษะของตนเองให้เท่าทันพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลกได้

- การเตรียมนักศึกษา/นิสิตให้ไปสู่การเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) โดยนักศึกษา/นิสิต สามารถแสดงความเข้าใจประเด็นทางสังคม วัฒนธรรม และความเป็นมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

2. องค์กร/หน่วยงานภายนอก

- องค์กร/หน่วยงานภายนอก มีโอกาสในการยกระดับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูล (Data Sharing and Exchanging) กับมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล ซึ่งทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ลดเวลา ลดความผิดพลาดของเอกสาร ลดการดำเนินงาน รวมถึงการลดต้นทุนในการดำเนินงานด้วย

- องค์กร/หน่วยงานภายนอก สามารถเพิ่มโอกาสการเข้าถึงที่จะนำองค์ความรู้และงานวิจัยของมหาวิทยาลัย ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงธุรกิจและการดำเนินงาน การพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะที่เรา มีให้ดีกว่าเดิม (Upskill) และการสร้างทักษะขึ้นมาใหม่ที่จำเป็นต่อการทำงาน (Reskill) รวมถึงการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการร่วมกัน

- สนับสนุนการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Transfer) ไปสู่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

มิติด้านสังคม (Society Results)

- สนับสนุนการเพิ่มโอกาสที่จะเผยแพร่ถ่ายทอดองค์ความรู้และงานวิจัยไปสู่สังคม เพื่อพัฒนาสังคมให้มีความ มั่นคงและเข้มแข็งมากขึ้น

- ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ในศตวรรษที่ 21 ของพลเมืองในสังคม ผ่านแพลตฟอร์ม การเรียนรู้ออนไลน์ในระบบเปิดสำหรับมหาชน (Massive Open Online Course Platform: MOOC) ซึ่งจะทำให้พลเมือง ในสังคม ปรับปรุงความรู้และทักษะของตนเองให้เท่าทันพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลก

- การเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล เพิ่มความสามารถการสื่อสาร และช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ผ่านสื่อดิจิทัล นำไปสู่ความรัก ความผูกพันระหว่างมหาวิทยาลัย และสังคม (Social Engagement) ซึ่งจะเพิ่มบทบาทของ มหาวิทยาลัยในการชี้นำสังคมในวงกว้าง รวมถึงนวัตกรรมสังคม (Social Innovation) ใหม่ ๆ ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ในการเข้าถึงความรู้ในระดับอุดมศึกษา

มิติด้านการดำเนินงานทางธุรกิจ (Business Results)

บทความนี้แบ่งผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานทางธุรกิจของมหาวิทยาลัย แบ่งตามภารกิจหลักเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนการสอน ผลลัพธ์ด้านการวิจัย ผลลัพธ์ด้านการบริการวิชาการ และผลลัพธ์ด้านการบริหารจัดการ

1. ด้านการเรียนการสอน

- วิจารย์ พานิช (2556) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (A 21st century learning environment) ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบสองทางทั้งผู้สอนและผู้เรียนจะมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ดังนั้นเครื่องมือดิจิทัลที่เหมาะสมจะเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และปลดปล่อยศักยภาพที่มีอยู่ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- การเกิดนวัตกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายที่สร้างภูมิทัศน์ใหม่ และกระบวนทัศน์ทางการเรียนรู้ (Learning Paradigm Shift) ในระดับอุดมศึกษา เช่น ห้องเรียนอัจฉริยะ ห้องเรียนเสมือนจริง เทคโนโลยีชั้นเรียนเชิงปฏิสัมพันธ์ (Interactive Classroom Technologies) เป็นต้น

- สามารถบูรณาการ การเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ โดยการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

- ผลิต้นักศึกษา/นิสิตไปสู่ ความเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) สามารถแสดงความเข้าใจประเด็นทางสังคม วัฒนธรรม และความเป็นมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

- ผลิต้นักศึกษา/นิสิตที่มีพหุปัญญา (Multiple Intelligence) โดยการขับเคลื่อนด้วยสื่อเทคโนโลยี (Media-Driven) และการบูรณาการให้เข้ากับการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความสะดวก และเรียนรู้ข้อมูลที่มีความหลากหลาย

2. ด้านการวิจัย

- สามารถบูรณาการงานวิจัยในศาสตร์ต่างๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งจะนำมาซึ่งการสร้างงานวิจัยประเภท งานวิจัยแบบพหุวิทยาการ (Multidisciplinary Research) การวิจัยแบบเปลี่ยนผ่านวิทยาการ (Transdisciplinary Research) การวิจัยแบบข้ามวิทยาการ (Cross-disciplinary Research) โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการขับเคลื่อน

- เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยให้สามารถแบ่งปันทรัพยากรด้านงานวิจัย บนแนวคิดของเศรษฐกิจแบ่งปัน (Share Economy) ได้แก่ เครื่องมือและห้องปฏิบัติการ (Laboratory) เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้เกิดการลงทุนที่ไม่ทับซ้อน

- เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยเพิ่มพื้นที่ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่าง อาจารย์/นักวิจัย ทั้งที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน และต่างหน่วยงานของมหาวิทยาลัย ทำให้สามารถบูรณาการความรู้และทักษะร่วมกันได้ ก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ และทักษะการทำวิจัยของอาจารย์/นักวิจัย ซึ่งสนับสนุนและเอื้อให้เกิดการนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ (Commercialization) ในเชิงพาณิชย์ ในเชิงสังคม และเชิงสาธารณะ รวมถึงต่อยอดการบริหารสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Property Management) ด้วย

3. ด้านการบริการวิชาการ

- เทคโนโลยีดิจิทัลจะยกระดับขีดความสามารถแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนข้อมูล/ข่าวสาร (Information Sharing and Exchanging) ระหว่าง มหาวิทยาลัย กับภาครัฐ/ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และภาคสังคมที่เพิ่มขึ้น จะสนับสนุนให้มหาวิทยาลัย สามารถให้บริการวิชาการเชิงรุก (Proactive Academic Service) ตอบโจทย์ความต้องการของภาครัฐ/ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ตอบโจทย์สังคม รวมถึงตอบโจทย์ประเทศด้วย

- เทคโนโลยีดิจิทัลจะสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการความเชี่ยวชาญในศาสตร์ต่างๆ ของอาจารย์/นักวิจัย ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการวิชาการของมหาวิทยาลัย ที่สามารถรับงานโครงการ

บริการวิชาการที่ต้องการความเชี่ยวชาญที่หลากหลายศาสตร์ได้ และยังช่วยสนับสนุนให้เกิดการสร้างการบริหารความรู้ (Knowledge Management: KM) ในด้านการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย

4. ด้านการบริหารจัดการ

- เทคโนโลยีดิจิทัลจะเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย โดยลดกระบวนการทำงานที่ไม่จำเป็น ลดความผิดพลาดในการดำเนินงาน กระบวนการทำงานที่มีคุณค่าต่ำ (Low Value Tasks) เช่น การทำรายงานต่างๆ ถูกทำงานแทนที่ด้วยคอมพิวเตอร์ ทำให้พนักงานสามารถไปทำงานที่มีคุณค่าที่สูงกว่า (High Value Tasks) ช่วยยกระดับความสามารถในการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยให้กระชับขึ้น คล่องตัวมากขึ้น

- เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยเปลี่ยนการบริหารงานและธุรการในมหาวิทยาลัยที่ส่วนใหญ่เป็นระบบกระดาษ (Paper Based System) ไปสู่ ระบบไร้กระดาษ (Paperless Based System) ซึ่งจะทำให้เกิดการประหยัดงบประมาณ และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Environmentally Friendly) สนับสนุนให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ในรูปแบบเวลาจริง (Real Time) ทำให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถวางแผนและตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

องค์ประกอบปัจจัยส่วนการเรียนรู้และนวัตกรรม (Innovation and Learning)

ปัจจัยส่วนการเรียนรู้และนวัตกรรม จะเป็นตัวที่กระตุ้นให้เกิดปัจจัยขับเคลื่อนผ่านกลไกย้อนกลับของผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างความยั่งยืน (Sustain) ในการเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล โดยบทความนี้ได้อธิบายกลไกของปัจจัยนี้ ดังนี้

1. เทคโนโลยีดิจิทัลจะสนับสนุนพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

โดย

- สร้างสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- สร้างกระบวนการและดำเนินการด้านการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยที่เป็นรูปธรรม
- สร้างการเรียนรู้เป็นทีม และมหาวิทยาลัยสามารถจัดให้มีการถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึง
- บุคลากรของมหาวิทยาลัย มีกระบวนการคิดที่เป็นระบบ
- มหาวิทยาลัยสามารถสร้างระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) เพื่อให้ความรู้

ต่างๆ มีการหมุนเวียน และสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

- กระตุ้นให้มหาวิทยาลัย มีความคาดหวังสูงต่อการเป็นเลิศ และปรับตัวได้เร็วทันต่อเหตุการณ์

2. เทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization: IO) โดย

- มหาวิทยาลัยมีระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรมรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ความสำคัญของการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการเกิดนวัตกรรมในมหาวิทยาลัย

- มหาวิทยาลัยสามารถเปิดรับมุมมองจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การพัฒนาวัตกรรมการบริการ ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งทำให้สามารถสำรวจโอกาส ภาวะคุกคามต่างๆ พร้อมกับแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ผ่านทางการสื่อสารดิจิทัลได้

บทสรุป

บทความวิชาการนี้ เสนอแนวทางการเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล ตามกรอบแนวคิดของตัวแบบ “มูลนิธิยุโรปเพื่อการจัดการคุณภาพ” (European Foundation for Quality Management: EFQM) ซึ่งเป็นบทความแรกในแวดวงวิชาการที่เสนอกรอบตัวแบบองค์รวม (Holistic Framework) และกรอบตัวแบบเชิงระบบ (Systematic Framework) ในบริบทการพัฒนาวิทยาลัยดิจิทัล ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย/สถาบันการศึกษา

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI.) อยู่ในกลุ่ม 1 | วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยธนบุรี

ที่จะนำกรอบแนวคิดที่เสนอในบทความนี้ ไปวางแนวทางการเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลที่ยั่งยืน โดยกรอบแนวคิดนี้ได้แบ่งปัจจัยที่พิจารณาออกเป็น 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยขับเคลื่อน ปัจจัยผลลัพธ์ และปัจจัยส่วนการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยปัจจัยขับเคลื่อน มี 5 องค์ประกอบ คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านกลยุทธ์ ด้านบุคลากร ด้านการเป็นหุ้นส่วนและทรัพยากร และด้านการจัดการกระบวนการ ในส่วนของ ปัจจัยผลลัพธ์ มี 4 มิติ คือ มิติด้านบุคลากร มิติด้านลูกค้า มิติด้านสังคม และมิติด้านการดำเนินงานธุรกิจ และปัจจัยสุดท้าย ได้แก่ ปัจจัยส่วนการเรียนรู้และนวัตกรรม

ในส่วนของปัจจัยขับเคลื่อน องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่น มีการตรวจติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องรวมถึงต้องบ่มเพาะวัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัล องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ ต้องมีการพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนที่ชัดเจน เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการสื่อสารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั่วองค์กร และมีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ องค์ประกอบด้านบุคลากรต้องสร้างแรงจูงใจและความตระหนักในการเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยไปสู่ดิจิทัล ปลูกฝังความเชื่อต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัลจะยกระดับมหาวิทยาลัยให้เป็นเลิศ มีการพัฒนาทักษะความรู้เพื่อสร้างให้เกิด “Digital Literacy” ให้แก่พนักงานในทุกระดับ องค์ประกอบด้านการเป็นหุ้นส่วนและทรัพยากร ในส่วนของหุ้นส่วนภายใน (พนักงานมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง) ต้องมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้แก่หุ้นส่วนภายใน พร้อมทั้งการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เน้นการบริหารข้ามสายงานที่มีประสิทธิภาพ ในส่วนของหุ้นส่วนภายนอก (องค์กรภายนอกมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง) ต้องเน้นความร่วมมือและสร้างให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย (Mutual Benefits) และในองค์ประกอบทรัพยากรควรมีการจัดทรัพยากรแบบรวมศูนย์ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรด้านดิจิทัลที่คุ้มค่า องค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการ ควรนำแนวคิดการบริหารแบบลีน (Lean Management) มาสนับสนุนกระบวนการการเปลี่ยนผ่าน เน้นการปรับปรุงกระบวนการธุรกิจภายในโดยใช้วิศวกรรมกระบวนการ (Business Process Reengineering) การออกแบบกระบวนการทางธุรกิจโดยการร่วมคิดร่วมสร้าง (Co-creation) ของพนักงานที่เป็นเจ้าของกระบวนการงานและเน้นการออกแบบกระบวนการทำงานที่ไร้รอยต่อ (Seamless Processes)

ในส่วนของปัจจัยผลลัพธ์ การเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล จะนำไปสู่ผลลัพธ์ ดังนี้ มิติด้านบุคลากรจะส่งผลลัพธ์ให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความรู้และทักษะด้าน “Digital Literacy” การพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะของพนักงานทั้งในด้าน Upskill และ Reskill รวมถึงการเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล จะส่งผลให้เกิดความรักความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในส่วนของมิติด้านลูกค้า ลูกค้าภายใน (นักศึกษา และบัณฑิต) ยกระดับความรู้และทักษะความสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) สร้างพลเมืองดิจิทัลให้แก่ประเทศและนำมาสู่ “Digital Literacy” การสร้างให้เกิดความรักความผูกพันของนักศึกษาและบัณฑิต ในส่วนของลูกค้าภายนอก (ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม) เกิดการถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยีนวัตกรรมสู่ภาคธุรกิจ มิติด้านสังคม สร้างพลเมืองในศตวรรษที่ 21 เกิดการขับเคลื่อนนวัตกรรมทางสังคม ลดความเหลื่อมล้ำการเข้าถึงความรู้ในสังคม มิติด้านการดำเนินงานทางธุรกิจ ผลลัพธ์ด้านการเรียนการสอนสนับสนุนสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สร้างนักศึกษาพหุปัญญา ผลิตพลเมืองดิจิทัลสู่สังคม ผลลัพธ์ด้านการวิจัย สนับสนุนให้เกิดการบูรณาการศาสตร์ในการวิจัย สนับสนุนตัวแบบเศรษฐกิจแบ่งปันในด้านการวิจัย การสนับสนุนการบริหารสินทรัพย์ทางปัญญา ส่งเสริมการนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ทั้งในเชิงพาณิชย์และทางสังคม ผลลัพธ์ด้านการบริการวิชาการ สนับสนุนให้เกิดการบริการวิชาการเชิงรุก การบริหารความรู้โดยการบูรณาการการบริการวิชาการเข้ากับการเรียนการสอนและการวิจัย ผลลัพธ์ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ สนับสนุนการทำงานในระบบไร้กระดาษ (Paperless) ผู้บริหารสามารถใช้สารสนเทศรูปแบบเวลาจริง (Real Time) ในการตัดสินใจในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยได้

ปัจจัยสุดท้าย เป็นปัจจัยส่วนการเรียนรู้และนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยสนับสนุนพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีกระบวนการคิดที่เป็นระบบ และเทคโนโลยีดิจิทัลยังพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม ที่มีระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูล และเปิดรับมุมมองจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมจากผู้รับบริการ ทั้งภายในและภายนอก

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้ประพันธ์ได้ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อหน่วยงานภาครัฐ และ เอกชนที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลที่ยั่งยืน ดังนี้

- กระทรวงอุดมศึกษาและนวัตกรรม ควรกำหนดนโยบายขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลเป็นวาระหนึ่งในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบนิเวศ (Ecosystem) และ ทบทวนกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องที่เหมาะสมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่าน
- นอกจากกรอบแนวคิดตัวแบบมูลนิธิยุโรปที่เสนอในบทความนี้ มหาวิทยาลัยควรทำการศึกษาเปรียบเทียบกรอบแนวคิดอื่นๆ เช่น “Thailand Quality Award: TQA”, Smart University เป็นต้น เพื่อพัฒนารอบการเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลที่ยั่งยืน มีความเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยในประเทศ
- มหาวิทยาลัยควรมีการสร้างเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัย (University Network) เพื่อให้เกิดความร่วมมือเรียนรู้ ถอดบทเรียน แบ่งปันประสบการณ์ระหว่างกัน ในการเปลี่ยนผ่านไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลที่ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะงานวิจัยในอนาคต

นักวิจัย/นักวิชาการอื่นๆ สามารถนำกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ที่เสนอไปต่อยอดในการทำงานวิจัยในอนาคต เช่น การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่มเพื่อการเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยืนยันความสอดคล้องของกรอบตัวแบบที่เสนอ และ/หรือการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ได้แก่ การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ศึกษาของกรอบตัวแบบ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) รวมถึงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่อยู่ในกรอบแนวคิด โดยกำหนดตัวแปรสาเหตุ (Independent Variables) ตัวแปรผล (Dependent Variables) ตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ (Moderator Variables) หรือตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Variables) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อมระหว่างกัน

เอกสารอ้างอิง

- วิจารณ์ พานิช. (2558). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ 21. *วารสารนวัตกรรมการเรียนรู้*, 1(2), 3-14.
- Al Tabaa, O., Gadd, K., & Ankrh, S. (2013). Excellence models in the non-profit context: strategies for continuous improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(5), 590-612.
- Bisogno, M., Dumay, J., Manes Rossi, F., & Tartaglia Polcini, P. (2018). Identifying future directions for IC research in education: a literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 10-33, doi: 10.1108/JIC-10-2017-0133.
- Brusca, I., Cohen, S., Manes-Rossi, F., & Nicolò, G. (2019). Intellectual capital disclosure and academic rankings in european universities: do they go hand in hand?. *Meditari Accountancy Research*, 28(1), 51-71, doi: 10.1108/MEDAR-01-2019-0432.

- Dahlgaard, J.J., Chen, C.K., Jang, J.Y., Banegas, L.A., & Dahlgaard-Park, S.M., (2013). Business excellence models: limitations, reflections and further development. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 519–538.
- Dejan, D., Čočkaló, D., Bešić, C., & Bogetić, S. (2018). The role of quality in the process of improving competitiveness of domestic economy. *International Journal Advanced Quality*, 46(1), 21-26.
- Dubey, M. (2016). Developing an agile business excellence model for organizational sustainability. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(2), 60-71.
- Iacoviello, G., Bruno, E., & Cappiello, A. (2019). A theoretical framework for managing intellectual capital in higher education. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 919-938, doi: 10.1108/IJEM-02-2018-0080.
- Mbote, K.M.P., Kiragu, D.N.U., Marwa, S.M., & Theuri, M.M. (2018). Effect of partnerships and collaborations on performance excellence in universities in Kenya. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 2(2), 547-560.
- Oakland, A.J.S., & Tanner, S.J. (2008). The relationship between business excellence and performance – an empirical study using Kanji’s leadership excellence model. *Total Quality Management*, 19(7), 733-749.
- Pavel, A. (2018). An investigation of interconnection between business excellence models and corporate sustainability approach. *European Journal of Sustainable Development*, 7(1), 381-394.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Ramadan, B.M., Dahiyat, S.E., Bontis, N. & Al-Dalahmeh, M.A. (2017). Intellectual capital, knowledge management and social capital within the ICT sector in Jordan. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 437-462, doi: 10.1108/JIC-06-2016-0067.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

Translated Thai References

- Panich, Wijarn. (2015). A way of creating learning for students in the innovation curriculum 21. *Journal of Learning Innovations*, 1(2), 3-14. (in Thai)