



(ร่าง) แผนปฏิบัติการดิจิทัล

ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

(พ.ศ. 2563 - 2565)



(ร่าง) แผนปฏิบัติการดิจิทัล

ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (พ.ศ. 2563 - 2565)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัลในช่วงที่ผ่านมา ส่งผลให้ผู้บริโภคมีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ธุรกิจต่าง ๆ ก็ปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลเพื่อให้ทันต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค การไม่ปรับตัวอาจทำให้ธุรกิจนั้นเป็นธุรกิจที่ล้าสมัยไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ ดังมีตัวอย่างให้เห็นมาากแล้ว

สถาบันการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ปัจจุบันผู้เรียนมีความคาดหวังที่จะให้สถาบันการศึกษาต้องปรับตัวทั้งในรูปแบบการเรียนการสอน และวิธีการส่งมอบคุณค่าให้กับผู้เรียน ซึ่งหากสถาบันการศึกษาไม่เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมใหม่ ย่อมโอกาสที่จะถูก disrupt จากทางเลือกอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นจากคู่แข่งเดิมหรือจากคู่แข่งใหม่ ๆ ที่นำเสนอรูปแบบการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน หรือแม้กระทั่งการเรียนแบบ online กับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ

รัฐบาลไทยก็ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวและได้กำหนดนโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เนื่องด้วยกระแสโลกยุคปัจจุบันเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลที่เทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวมเข้ากับชีวิตคนอย่างแท้จริง ซึ่งส่งผลเปลี่ยนแปลงรูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจกระบวนการผลิต การค้า การบริการ กระบวนการทางสังคมอื่น ๆ และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไปอย่างสิ้นเชิง ประเทศไทยจึงต้องเร่งนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ซึ่งบริบทของประเทศไทยนั้น เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถตอบปัญหาความท้าทายที่ประเทศ กำลังเผชิญอยู่หรือเพิ่มโอกาสในการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม อาทิเช่น การก้าวข้ามกับดักรายได้ ปานกลาง การพัฒนาขีดความสามารถของธุรกิจในการภาคการเกษตร การผลิต และการบริการให้แข่งขันในโลกสมัยใหม่ได้ การรวมกลุ่มเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำของสังคม การบริหารจัดการการเข้าสู่สังคมสูงวัย การแก้ปัญหาคอร์รัปชันที่เรื้อรังมานาน และการพัฒนาศักยภาพของคนในประเทศในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเกษตร ภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ รวมถึงประชาชนทั่วไป

นโยบายรัฐบาล พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา แลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2557 กำหนดให้เศรษฐกิจดิจิทัลเป็นหนึ่งในนโยบายการเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยนโยบายข้อ 6.18 “ส่งเสริมภาคเศรษฐกิจดิจิทัลและวางรากฐานของเศรษฐกิจดิจิทัล” ให้เริ่มขับเคลื่อนได้อย่างจริงจัง ซึ่งจะทำให้ทุกภาคเศรษฐกิจก้าวหน้าไปได้ทันโลก และสามารถแข่งขันในโลกสมัยใหม่ได้ ซึ่งหมายรวมถึงการผลิตและการค้าผลิตภัณฑ์ดิจิทัลโดยตรง ทั้งผลิตภัณฑ์ ฮาร์ดแวร์ ผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์ อุปกรณ์

สื่อสารดิจิทัล อุปกรณ์โทรคมนาคมดิจิทัล และ การใช้ดิจิทัล รองรับการให้บริการของภาครัฐกิจการเงินและธุรกิจบริการอื่น ๆ

ประกอบกับ คณะรัฐมนตรีในวาระการประชุมวันที่ 5 เมษายน 2559 ได้ลงมติเห็นชอบต่อข้อเสนอของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

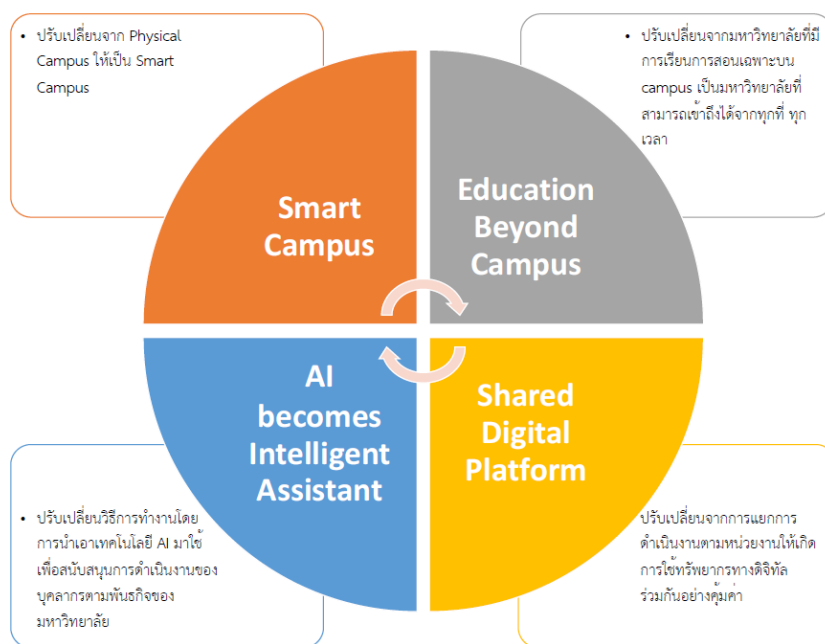
- 1) ให้ความเห็นชอบต่อ (ร่าง) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และ (ร่าง) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2559 - 2561) เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- 2) มอบหมายให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ปัจจุบัน คือ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม) เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2559 - 2561) รวมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนารายยุทธศาสตร์ และ/หรือรายวาระ (agenda-based) ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 3) ให้ทุกกระทรวง กรม รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล และแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้น ตามข้อ 1) และ 2) ไปพิจารณาประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ และคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีของหน่วยงานให้สอดคล้องกัน
- 4) ให้ทุกกระทรวง กรม รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3 ปี ของหน่วยงาน แทนการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเดิม และให้ยกเลิกมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2541 ที่ให้ทุกกระทรวง ทบวง และหน่วยงานอิสระจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบโดยจัดทำแผน 3 ปี และปรับปรุงทุกปีตามความเหมาะสม และให้เสนอแผนของหน่วยงานควบคุมไปกับการของงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในงบประมาณรายจ่ายประจำปีทุกปี
- 5) มอบหมายให้สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนงบประมาณบุคลากร การทบทวนโครงสร้างของส่วนราชการ การปรับปรุงกฎระเบียบ และการกำหนดตัวชี้วัด รวมทั้งการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเป็นไปตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเสนอ

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในฐานะหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นหนึ่งในกลไกการขับเคลื่อน “**ดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม**” จึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการจัดทำ “**แผนปฏิบัติการดิจิทัล**” เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และบริบทการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลในยุคปัจจุบัน อีกทั้งเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันภารกิจด้านการพัฒนาคน การวิจัย และการบริการวิชาการระดับประเทศเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 ด้วยเหตุนี้ จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ในช่วงระยะเวลา 3 ปี ระหว่างปี พ.ศ. 2563 – 2565 ที่ช่วยขับเคลื่อนภารกิจของมหาวิทยาลัยสู่เป้าหมายที่วางไว้ ดังนี้



ภาพรวมการพัฒนาดิจิทัลมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การพัฒนาดิจิทัลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมุ่งสู่วิสัยทัศน์การเป็น “*Digital University for the People*” ซึ่งจำเป็นต้องมีการการแปลงรูปสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อยกระดับการเป็นมหาวิทยาลัยของประชาชนในศตวรรษที่ 21 โดยแผนฉบับนี้ประกอบด้วยเป้าหมาย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ปรับเปลี่ยนจากมหาวิทยาลัยที่มีการเรียนการสอนเฉพาะใน campus เป็นมหาวิทยาลัยที่สามารถเข้าถึงได้จากทุกที่ ทุกเวลา (**Education Beyond Campus**) 2) เกิดการใช้ทรัพยากรทางดิจิทัลร่วมกันอย่างคุ้มค่า และเกิดแพลตฟอร์มทางดิจิทัลที่ช่วยให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (**Shared Digital Platform**) 3) มีการนำเอาเทคโนโลยี AI มาใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของบุคลากรตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย (**AI becomes Intelligent Assistant**) และ 4) ปรับเปลี่ยนจาก Physical Campus ให้เป็น Smart Campus (**Smart Campus**) ดังแสดงในภาพ



เมื่อแผนนี้ได้ถูกดำเนินการให้สำเร็จ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มจะสามารถเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ดังแสดงในภาพ โดยนักศึกษาจะสามารถเข้าถึงเนื้อหาและบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยได้ผ่าน online channel อย่างครบถ้วน ในขณะที่อาจารย์ผู้สอนก็จะสามารถทำการสอนผ่านระบบ online รวมไปถึงความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย AI ที่จำเป็นต่อการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประชาชนทั่วไป

สามารถเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านบริการของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารมีข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจ รวมไปถึงการให้ AI สามารถช่วยตัดสินใจได้ และบุคลากรจะสามารถทำงานได้จากทุกที่ทุกเวลา

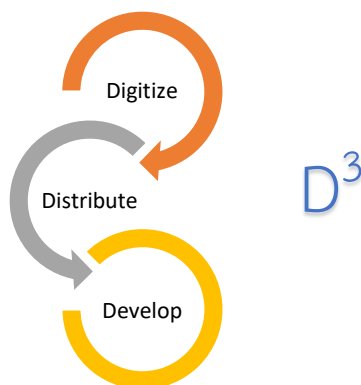


แผนปฏิบัติการดิจิทัลฉบับนี้ประกอบด้วยตัวชี้วัดระดับแผนจำนวน 5 ตัวชี้วัดได้แก่

- 1) ร้อยละของผู้เรียนทั้งหมดผ่าน Digital Channel
- 2) ความสำเร็จในการพัฒนา platform เพื่อการเรียนรู้
- 3) จำนวน Digital Service ที่สามารถใช้งานร่วมกัน
- 4) ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาด้าน Digital Skill และ
- 5) ระดับความสำเร็จของการเป็น Smart Campus

แผนปฏิบัติการดิจิทัลของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์แบ่งออกเป็น 4 ยุทธศาสตร์ โดยในแต่ละยุทธศาสตร์จะมีรายละเอียดกลยุทธ์พร้อมด้วยตัวชี้วัดในการดำเนินงาน นอกจากนี้ในแต่ละกลยุทธ์ยังมีการกำหนดโครงการพัฒนาพร้อมด้วยงบประมาณ และระยะเวลาในการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 1



ปรับเปลี่ยนจากมหาวิทยาลัยที่มีการเรียนการสอนเฉพาะบน campus เป็นมหาวิทยาลัยที่สามารถเข้าถึงได้จากทุกที่ ทุกเวลา

ด้วยพฤติกรรมของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป ไม่ว่าจะเป็นความต้องการการเข้าถึงบริการมหาวิทยาลัยจากทุกที่ทุกเวลา ผ่านช่องทางที่ผู้เรียนต้องการ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการส่งต่อ (Deliver) การเรียนการสอนเพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าว ด้วยการปรับเปลี่ยนเนื้อหาการสอนให้อยู่ในรูปแบบ digital (Digitized) รวมไปถึงการจัดเตรียมช่องทาง digital เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงเนื้อหาและบริการได้อย่างสิ้นโหลไร้รอยต่อ และการสร้างความร่วมมือกับ learning platform ชี้นำเพื่อขยายการเข้าถึง การดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้บริการและการส่งต่อเนื้อหาของมหาวิทยาลัยสามารถเข้าถึงได้จากทุกที่ทุกเวลา (ubiquitous) ผ่านช่องทางดิจิทัลที่หลากหลาย และมีการเชื่อมประสานกันอย่างไร้รอยต่อ (seamless)

กลยุทธ์ / มาตรการ

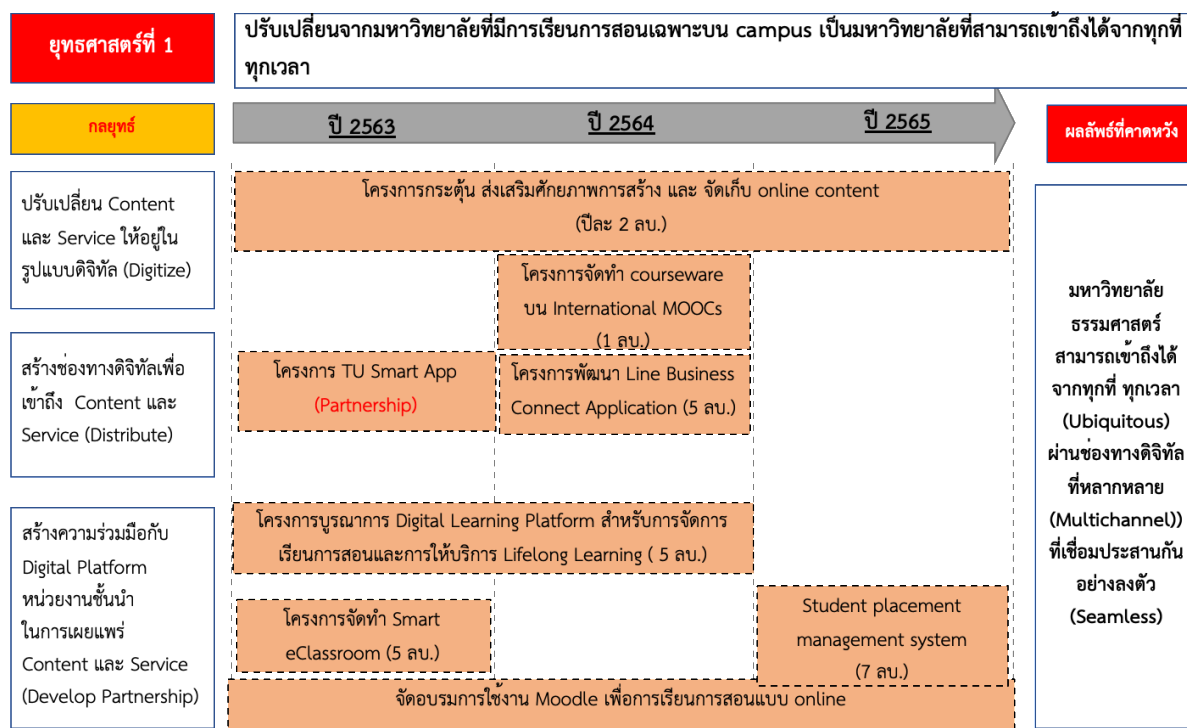
- 1) ปรับเปลี่ยน Content และ Service ให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล (Digitize)
- 2) สร้างช่องทางดิจิทัลเพื่อเข้าถึง Content และ Service (Distribute)
- 3) สร้างความร่วมมือกับ Digital Platform หน่วยงานชี้นำ ในการเผยแพร่ Content และ Service (Develop Partnership)

ตัวชี้วัด

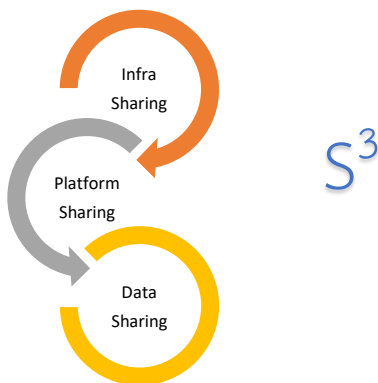
- 1) จำนวนรายวิชาที่ทำการเรียนการสอน online เต็มรูปแบบ
- 2) ความสำเร็จในการพัฒนา TU app สำหรับนักศึกษา
- 3) จำนวนรายวิชา/ผู้ใช้ ที่เพิ่มขึ้นใน Moodle

- 4) จำนวนรายวิชาที่อยู่บน Platform ขึ้นนำในระดับประเทศและระดับสากล (Coursera, ThaiMOOC)

โครงการ



ยุทธศาสตร์ที่ 2



ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการ
ใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
ภายในมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถช่วยให้ความสามารถในการทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มทางดิจิทัลทั้งในระดับโครงสร้างพื้นฐาน (**Infrastructure Sharing**) เช่น การใช้งานระบบ cloud ร่วมกัน ระดับการให้บริการ (**Platform Sharing**) เช่นการใช้งานระบบ online ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นระบบสารบรรณ อิเล็กทรอนิกส์หรือระบบสนับสนุนระบบงานอื่น ๆ ที่สามารถใช้งานร่วมกันได้ของทุก ๆ หน่วยงานในมหาวิทยาลัย และระดับการใช้ข้อมูลร่วมกัน (**Data Sharing**) โดยการบูรณาการข้อมูลมาที่จุดเดียวทำให้เกิด Single Point of Truth การทำงานร่วมกันบนแพลตฟอร์มเดียวกันนี้จะส่งเสริมให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ลดความซ้ำซ้อน (**Sharing culture**) เกิดแพลตฟอร์ม (**Platform culture**) และวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัลร่วมกัน (**Digital culture**)

กลยุทธ์ / มาตรการ

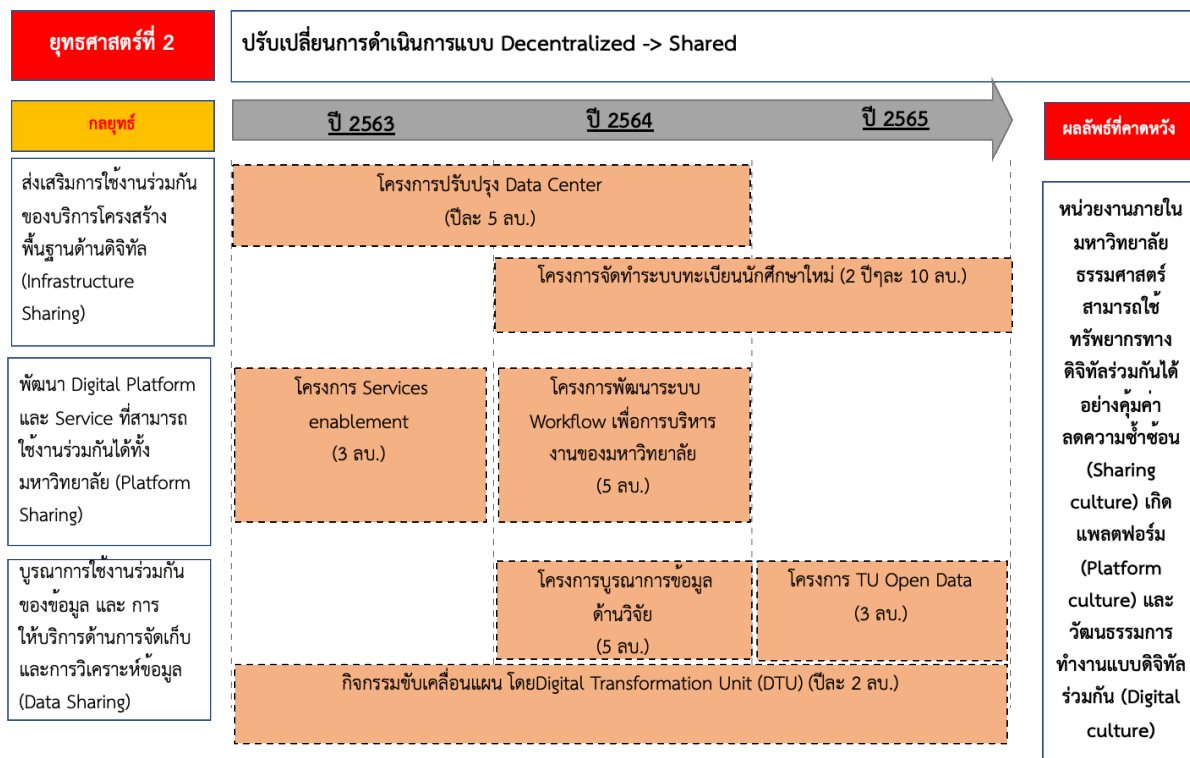
- 1) ส่งเสริมการใช้งานร่วมกันของบริการโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล (Infrastructure Sharing)
- 2) พัฒนา Digital Platform และ Service ที่สามารถใช้งานร่วมกันได้ทั้งมหาวิทยาลัย (Platform Sharing)
- 3) บูรณาการการใช้งานร่วมกันของข้อมูล และ การให้บริการด้านการจัดเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Sharing)

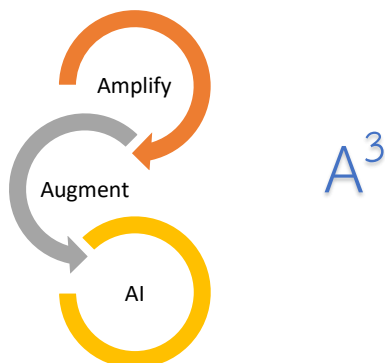
ตัวชี้วัด

- 1) ความสำเร็จในการจัดตั้ง DTU (Digital Transformation Unit)

- 2) จำนวนระบบงานที่ใช้งานร่วมกันที่พัฒนาแล้วเสร็จ
- 3) จำนวนโครงการจัดทำ API กลาง ที่ดำเนินการแล้วเสร็จ

โครงการ





เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรด้วย AI เพื่อส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

ศักยภาพของบุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เทคโนโลยีดิจิทัลจะสามารถช่วยให้กระบวนการภายในต่าง ๆ ที่มีอยู่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เร็วขึ้น ด้วยการขยาย (Amplify) ศักยภาพของบุคลากรด้วยเครื่องมือทางดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นการใช้เทคโนโลยีอย่างเช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มาช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้ดีขึ้น (Augment) และช่วยให้งานที่ปฏิบัติมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยความสามารถของเทคโนโลยี ที่จะมาเติมเต็มความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย มีความรู้และความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล (Awareness) สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Analytics) เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และการตัดสินใจ (Automated) แต่ทั้งนี้การขยายประสิทธิภาพจะต้องให้อยู่ภายใต้ขั้นตอนการทำงานการกำกับดูแล ความเสี่ยง และการปฏิบัติตามข้อกำหนด

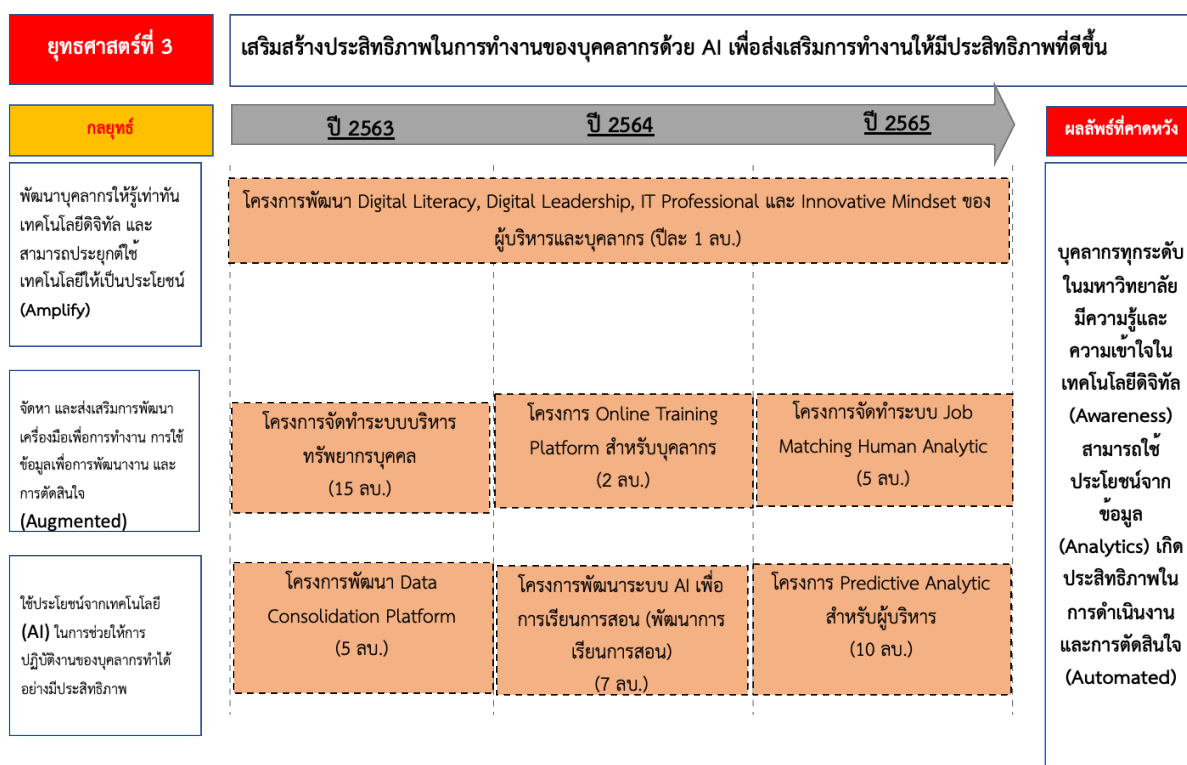
กลยุทธ์ / มาตรการ

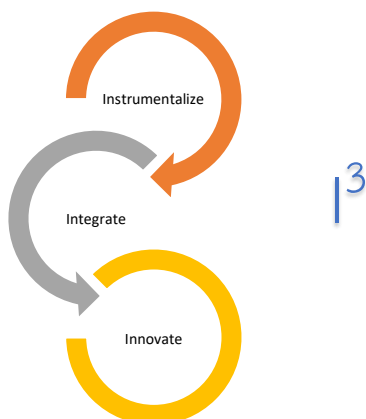
- 1) พัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ (Amplify)
- 2) จัดหา และส่งเสริมการพัฒนาเครื่องมือเพื่อการทำงาน การใช้ข้อมูลเพื่อการพัฒนา และการตัดสินใจ (Augmented)
- 3) ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี (AI) ในการช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด

- 1) ความสำเร็จในการพัฒนา online training platform
- 2) จำนวนผู้ใช้งานระบบ online training platform
- 3) ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร
- 4) จำนวนนวัตกรรมที่ได้รับการพัฒนาจากการเปิดข้อมูล (Open Data)

โครงการ





ยกระดับการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานให้มีความชาญฉลาดในการใช้เทคโนโลยีและข้อมูล

สิ่งหนึ่งที่เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดคือการคือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐานที่เป็น physical ให้มีความชาญฉลาดมากขึ้นด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมแก่โครงสร้างพื้นฐานเหล่านั้นเพื่อให้เกิดข้อมูลที่จำเป็น (Instrumentalize) และเพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปบูรณาการ (Integrate) เพื่อให้โครงสร้างพื้นฐานเหล่านั้นสามารถปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้ข้อมูลเหล่านั้นถูกนำไปใช้ด้วยการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม (Innovate) ใหม่ ๆ ที่ทันสมัย ปลอดภัย (Secured) มีมาตรฐาน (Standard) สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานได้อย่างชาญฉลาด (Smart)

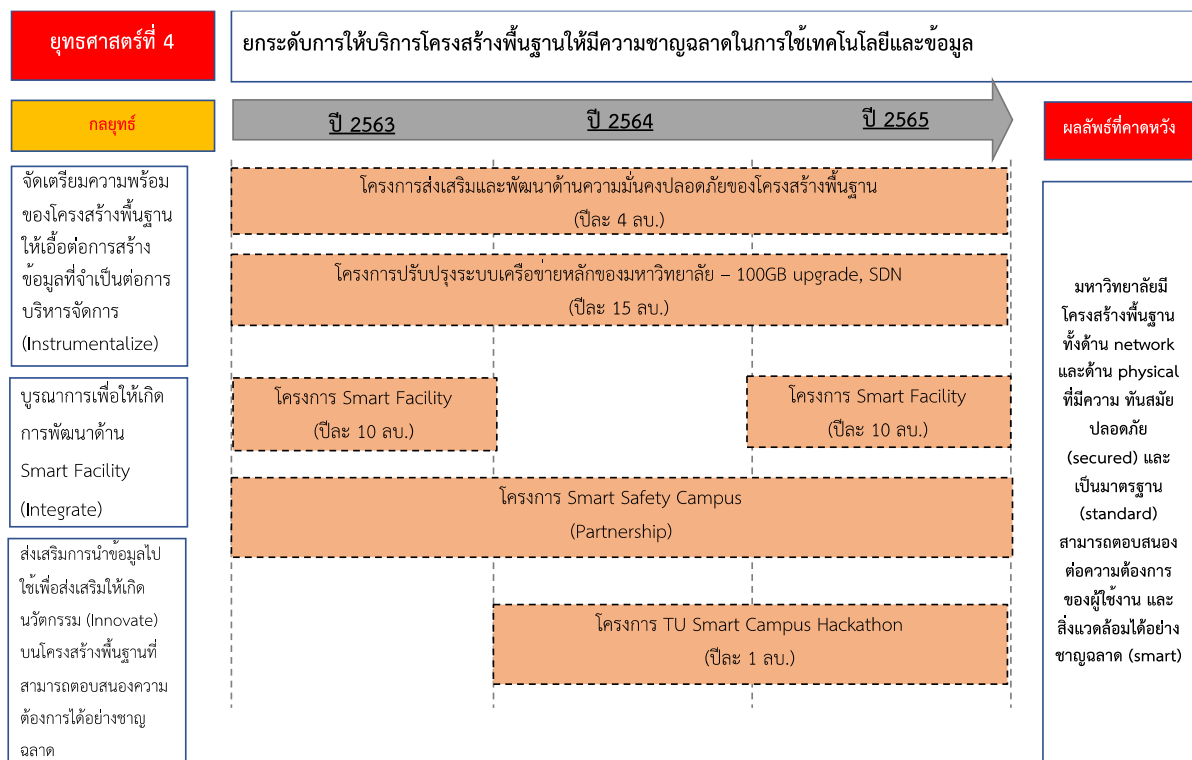
กลยุทธ์ / มาตรการ

- 1) จัดเตรียมความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานให้เอื้อต่อการสร้างข้อมูลที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการ (Instrumentalize)
- 2) บูรณาการเพื่อให้เกิดการพัฒนา Smart Facility (Integrate)
- 3) ส่งเสริมการนำข้อมูลไปใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม (Innovate) บนโครงสร้างพื้นฐานที่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างชาญฉลาด

ตัวชี้วัด

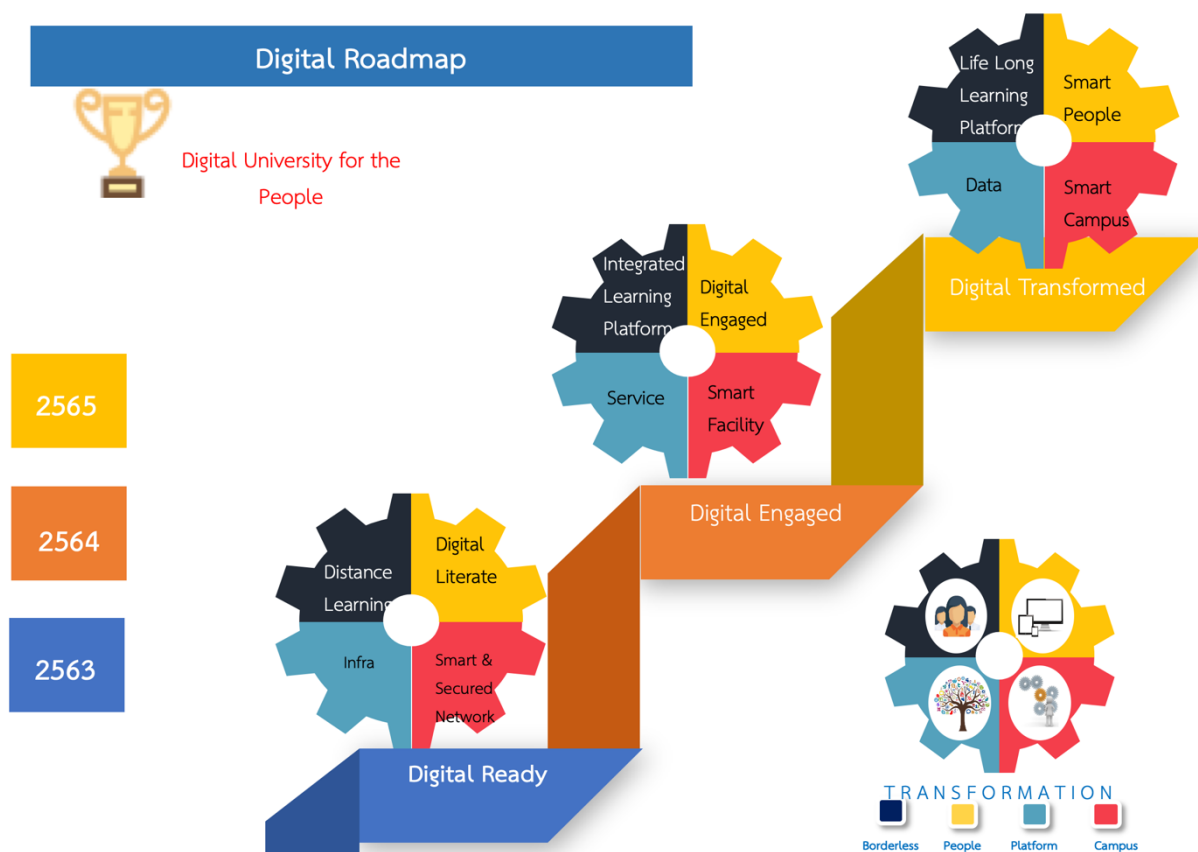
- 1) ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำ smart facility
- 2) ระดับความเชื่อมั่นของผู้ใช้ต่อคุณภาพ Network ของมหาวิทยาลัย
- 3) ร้อยละความครอบคลุมพื้นที่ของ CCTV
- 4) ความรวดเร็วในการกู้คืนระบบ

โครงการ



แผนที่นำทางดิจิทัล (Digital Roadmap)

การพัฒนาดิจิทัลของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ตาม **แผนปฏิบัติการดิจิทัลของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (พ.ศ. 2563 - 2565)** ประกอบด้วย 3 ชั้นเพื่อมุ่งสู่การ “เป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลเพื่อประชาชน” (Digital University for the People) ภายในในปี 2565 โดยในขั้นตอนที่ 1) จะเป็นขั้นตอนการสร้างความพร้อมเพื่อการพัฒนาเพื่อพร้อมก้าวสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Ready) โดยในขั้นตอนนี้มหาวิทยาลัยจะสร้างความพร้อม 4 ด้านได้แก่ การมีความพร้อมในการเรียนการสอนแบบ Distance Learning การมี infrastructure platform ที่สามารถใช้งานร่วมกัน บุคลากรมีความรู้และความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literate Staff) และ ระบบเครือข่ายของมหาวิทยาลัยมีความปลอดภัยและชาญฉลาด (Smart and Secured Network)



ในระยะที่ 2 ของการพัฒนาจะเป็นการการนำทรัพยากรดิจิทัลเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (Digital Engaged) โดยในขั้นตอนนี้ซึ่งจะเกิดขึ้นภายในปี 2564 จะประกอบด้วยการบูรณาการ learning platform ต่าง ๆ ให้อยู่ที่เดียว (Integrated Learning Platform) ในด้านการใช้ทรัพยากรร่วมกันจะเกิด

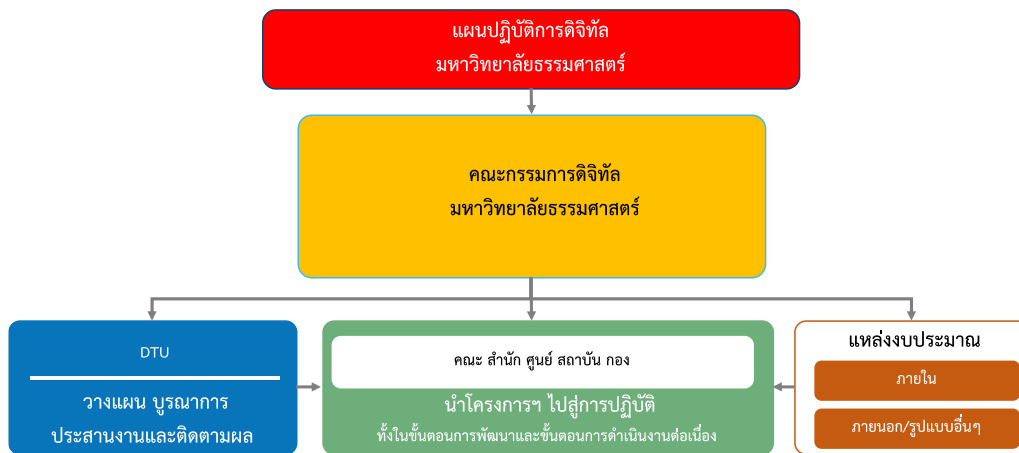
Service Platform สำคัญ ๆ ที่จะช่วยให้หน่วยงานภายในได้เข้ามาใช้งานร่วมกัน บุคลากรจะมีส่วนร่วมในการพัฒนาทางดิจิทัลของมหาวิทยาลัย (**Digital Engaged Staffs**) และเกิด **Smart Facility** ในสาธารณูปโภคบางประการของมหาวิทยาลัย เช่น ที่จอดรถอัจฉริยะ เป็นต้น

ในระยะสุดท้ายของการพัฒนาทางดิจิทัลของแผนฉบับนี้คือการแปลงรูปมหาวิทยาลัยสู่การประยุกต์ใช้ดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ (**Digital Transformed**) โดยในระยะนี้จะเกิดระบบการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเต็มประสิทธิภาพ (**Life-Long Learning Platform**) เกิดการบูรณาการข้อมูลของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ (**Data Sharing Platform**) บุคลากรมีศักยภาพในการพัฒนางานและการประยุกต์เอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนางานของตน (**Smart People**) และมหาวิทยาลัยจะเกิดความเป็น **Smart Campus** ที่เข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และบุคลากรได้เป็นอย่างดี (**Smart Campus**)

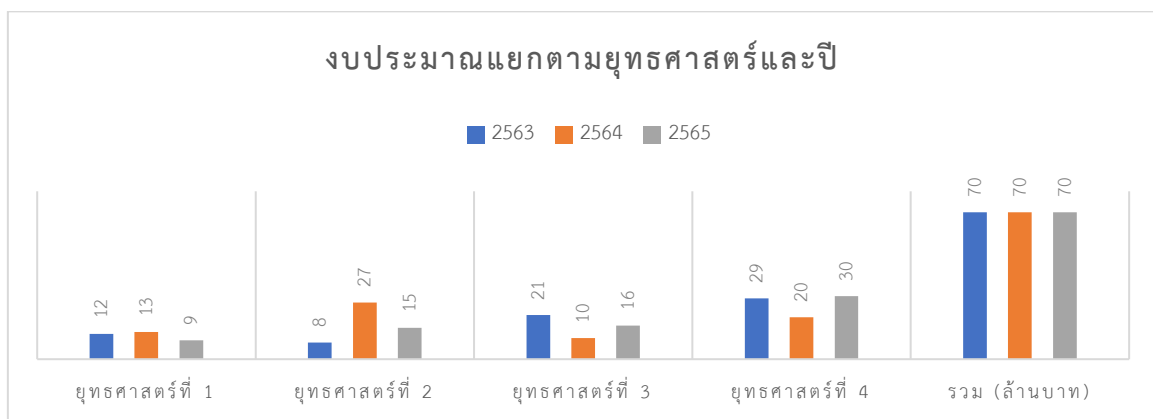


การขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ

ในการขับเคลื่อนแผนฉบับนี้สู่การปฏิบัตินั้น จะมีคณะกรรมการดิจิทัลของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นคณะกรรมการที่จะดูแล สนับสนุน และกำกับการขับเคลื่อนนี้ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยจะมี Digital Transformation Unit (DTU) ทำหน้าที่เสมือนเป็น Project Management Office (PMO) ที่จะทำหน้าที่ ประสานงาน และติดตามการขับเคลื่อนพร้อมทั้งรายงานความคืบหน้าต่อคณะกรรมการดิจิทัลของ มหาวิทยาลัย โครงการต่าง ๆ จะถูกดำเนินการโดยหน่วยงานภายในภายใต้งบประมาณสนับสนุนจากทั้งภายใน มหาวิทยาลัยและการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก รวมไปถึงการใช้ความร่วมมือจากหน่วยงาน ภายนอก (Partnership) ในการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ



การดำเนินงานภายใต้แผนฉบับนี้จะใช้งบประมาณทั้งหมด 210 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นปีละ 70 ล้านบาท โดยที่มาของงบประมาณจะมีมาจากทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยสามารถแบ่งตาม ยุทธศาสตร์ได้ดังตารางด้านล่าง โดยงบประมาณส่วนใหญ่จะอยู่ที่ยุทธศาสตร์ที่ 4 ในเรื่องของการปรับเปลี่ยน เข้าสู่การเป็น Smart Campus ซึ่งต้องการการลงทุนทางด้าน Network Infrastructure และการติดตั้ง อุปกรณ์ตรวจจับ (Sensors) ต่าง ๆ



	2563	2564	2565	รวม (ล้านบาท)
ยุทธศาสตร์ที่ 1	12	13	9	34
ยุทธศาสตร์ที่ 2	8	27	15	50
ยุทธศาสตร์ที่ 3	21	10	16	47
ยุทธศาสตร์ที่ 4	29	20	30	79
รวม (ล้านบาท)	70	70	70	210

ปัจจัยความสำเร็จ ในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการดิจิทัลของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (พ.ศ. 2563 - 2565) สู่การปฏิบัติควรพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้



1) การขับเคลื่อนจากผู้บริหารระดับสูง

จากการศึกษาของ MIT Center for Digital Business¹ พบว่าไม่มีองค์กรใดที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) จากด้านล่างผลักดันสู่ระดับนโยบาย (Bottom Up) ทุกองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมาจากการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูงผ่านการดำเนินการแบบ Top Down ทั้งสิ้น ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนได้ด้วยการทำให้ทุกภาคส่วนเห็นภาพที่ชัดเจนของวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการปรับเปลี่ยน และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในระดับใดก็ตาม และสุดท้าย ผู้บริหารระดับสูงควรจะต้องมีการติดตามการดำเนิน

¹ MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, DIGITAL TRANSFORMATION: A ROADMAP FOR BILLION-DOLLAR ORGANIZATIONS

ปรับเปลี่ยนอย่างใกล้ชิดผ่านกลไกที่นำเสนอในแผนฉบับนี้ พร้อมสนับสนุนและให้คำแนะนำในกรณีที่มีอุปสรรคระหว่างการปรับเปลี่ยน

2) ความร่วมมือจากหน่วยงานภายใน

สร้าง ความร่วมมือของทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการดิจิทัลของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (พ.ศ. 2563 - 2565) สู่การปฏิบัติ เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบาย แนวทางสนับสนุน กำกับดูแล ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล โดยเสนอให้มีการจัดตั้ง **“Digital Transformation Unit (DTU)”** ที่ทำหน้าที่เป็น Project Management Office (PMO) ทำหน้าที่ติดตาม ประสานงาน และสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานภายใน และคณะกรรมการดิจิทัลของมหาวิทยาลัย

3) การเสริมสร้างความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- **ความตระหนักรู้** สร้างความรู้ความเข้าใจให้ทุกภาคส่วนตระหนักถึงความสำคัญ และพร้อมเข้าร่วมในการผลักดันแผนปฏิบัติการดิจิทัลของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (พ.ศ. 2563 - 2565) อย่างทั่วถึงและต่อเนื่องกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยในทุกระดับ เพื่อความร่วมมือในการดำเนินการผลักดัน ขับเคลื่อน ติดตาม ประเมินผลอย่างรอบด้าน
- **ส่งเสริม ผลักดัน** ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งผลักดันระบบงบประมาณ และการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวทางของแผนงาน และโครงการ ในแต่ละยุทธศาสตร์ โดยเน้นผลลัพธ์ของการดำเนินงานเป็นหลัก
- **สร้างบรรยากาศยุทธศาสตร์การพัฒนา** มาตรการในการประชาสัมพันธ์ และสร้างบรรยากาศยุทธศาสตร์การพัฒนาตามดิจิทัลของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องผ่านสื่อภายในองค์กร ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้น ปลุกเร้า และขับเคลื่อนงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง

4) การเปิดกว้างต่อการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชน (Partnership)

ปัจจุบันองค์กรชั้นนำส่วนใหญ่จะทำเฉพาะสิ่งที่เป็นสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ขององค์กรเท่านั้น ดังนั้น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ควรพิจารณาแนวทางในความร่วมมือจากภาคเอกชน และสนับสนุนให้เอกชนทำหากภาคเอกชนนั้นทำได้มีประสิทธิภาพมากกว่ามหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม



ความร่วมมือกับเอกชนจะต้องทำภายใต้ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ หรือเสนอปรับปรุงระเบียบกฎเกณฑ์หากเห็นว่าประโยชน์ที่จะได้รับนั้นคุ้มค่าและส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผู้มีส่วนได้เสีย

5) การทบทวนอย่างต่อเนื่อง

จัดให้มีการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลของมหาวิทยาลัย ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) เป็นประจำทุกปี เพื่อให้ตอบสนองต่อนโยบาย ยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนตลอดจนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

