

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแบบดุลยภาพ
เพื่อพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัล
The Development of Balanced Scorecard (BSC)
Administrative Strategies to Develop Digital Citizenship

กาญจนา เดชสม¹
รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ²

Kanchana Detsom¹
Rungchatchadaporn Vehachart²

Received: February 15, 2021 Revised: April 25, 2021 Accepted: May 11, 2021

บทคัดย่อ

การบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) คือ กระบวนการบริหารงานของสถานศึกษาที่ถูกกำหนดขึ้นโดยมีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ได้มาจากการวินิจฉัยองค์การทั้งสภาพปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยแบ่งเป็นกลยุทธ์หลัก 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านผู้เรียน 2) ด้านการบริหารจัดการศึกษา 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ 4) ด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยมีกลวิธี (Tactics) ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์โดยการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแบบดุลยภาพเพื่อพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัล ได้แก่ 1) ด้านผู้เรียน ส่งเสริมการศึกษาคุณลักษณะพลเมืองดิจิทัลที่พึงประสงค์ของประเทศ วิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ต้องการปลูกฝังแก่นักเรียนผ่านหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 และฉบับปรับปรุง พ.ศ.2560 2) ด้านการบริหารจัดการศึกษา เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงสื่อและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษา 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ตระหนักถึงความสำคัญของความเป็นพลเมืองดิจิทัลและสามารถจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพลเมืองดิจิทัล 4) ด้านงบประมาณและทรัพยากร เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการเงิน และสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษาเพื่อเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เรื่องดิจิทัลในสถานศึกษา

คำสำคัญ: กลยุทธ์ การบริหารแบบดุลยภาพ พลเมืองดิจิทัล

^{1, 2} คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

Faculty of Education Thaksin University

¹ Corresponding author. Email : kanchanadetsom9@gmail.com

Abstract

Balanced Scorecard (BSC) is administration in schools that are swot analysis in the context of the school. It is obtained from the diagnosis of the organization both internal and external factors. The strategy is divided into four key areas: 1) The learners, 2) Educational administration, 3) Learning and development, and 4) Budget and resources, with tactics in implementing strategies and control and evaluate strategies by establishing Key Performance Indicators (KPIs). The development of balanced scorecard (BSC) administrative strategies to develop digital citizenship, 1) The learners aspects promote the education of desirable digital citizens of the country. Analyze desirable characteristics to be instilled in students through the core curriculum of basic education 2008 and revised 2017. 2) Educational administration increase opportunities to access media and learning resources. Use digital technology Increase efficiency in educational administration. 3) Learning and development promote the development of teachers and education personnel to realize the importance of digital citizenship and to be able to organize learner development activities to qualify digital citizens. 4) Budget and resources increase efficiency in financial management and create a network of educational cooperation to become a digital learning center in educational institutions.

Keywords: Strategy, Balanced Scorecard Administrative, Digital Citizenship

บทนำ

โลกปัจจุบันสังคมมีการขับเคลื่อนความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการในทุกแขนงอย่างเป็นพลวัต และเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมืองการปกครอง เทคโนโลยีและด้านสำคัญที่ได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงของยุคนี้คือ การศึกษาที่ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประชากรของประเทศ ให้เป็นคนที่รู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข จึงต้องมีการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อสนับสนุนความเป็นพลโลกของคนรุ่นใหม่ ให้ผู้เรียนมีความรู้ด้านเทคโนโลยีในระดับพื้นฐานเพื่อสามารถเข้าถึงสามารถค้นคว้า รวบรวม และประมวลผลผลความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนในระยะยาวตามนโยบายของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) และแนวคิดประเทศไทย 4.0 : (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) และการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ถือเป็นหลักการที่สำคัญในการบริหารที่ช่วยให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการรวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน โดยสถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้มีการวางแผนนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างชัดเจน การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนมีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจนจึงเป็นผลให้สถานศึกษาต้องมี

การจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการปีงบประมาณหรือปีการศึกษา โดยเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่นิยมคือ Balanced Scorecard โดย พสุ เดชะรินทร์ (2551) ได้เสนอแนวคิดด้านการบริหารดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ไว้ว่า การบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี 1992 จากเดิมเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลเพียงอย่างเดียวได้พัฒนามาเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผนหรือการจัดทำกลยุทธ์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วยทั้งกลยุทธ์ที่ดีและการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ถ้าองค์กรมีเพียงแต่กลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียวย่อมไม่ดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันถ้ามีความสามารถในการปฏิบัติ แต่ขาดกลยุทธ์ที่ดีย่อมทำให้องค์กรขาดทิศทางที่ชัดเจนและถ้าองค์กรขาดทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการปฏิบัติที่ต้องการนั้นย่อมจะประสบความล้มเหลวตั้งแต่ต้น ดังนั้นแนวทางสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ จึงต้องประกอบด้วยทั้งการมีกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

สำหรับการเรียนในศตวรรษที่ 21 นั้น ทักษะการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) ถือเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากการเรียนในปัจจุบันได้ถูกปรับเปลี่ยนรูปแบบไปด้วยการใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัยอย่างล้นเหลือ แท็บเล็ต โทรศัพท์เคลื่อนที่ การส่งข้อมูลผ่านไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนผ่านสื่อสังคมออนไลน์ สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไปทำให้ความรู้และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ไม่ได้มีแค่ความรู้ในเนื้อหาเท่านั้น แต่ยังต้องรวมถึงทักษะด้านข้อมูลและการสื่อสาร ทักษะในการคิดและการแก้ไขปัญหา ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะในการรู้จักใช้ประโยชน์จากเครื่องมือสมัยใหม่ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอธิป จิตตฤกษ์, 2562) การเรียนรู้ดิจิทัลเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในระดับสากล ในโลกดิจิทัลสื่อสังคม (Social media) ถือว่ามีบทบาทที่สำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มเด็กและเยาวชนซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มดิจิทัลเนทีฟ ซึ่งเป็นกลุ่มหลักในการใช้สื่อดิจิทัล เพราะสามารถเข้าถึงและรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้จากทุกมุมโลกทั้งการใช้เพื่อหาข้อมูลประกอบการศึกษาหรือเพื่อรับข่าวสารทั่วไป ซึ่งในขณะเดียวกันการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ผ่านสื่อดิจิทัลเหล่านั้นอาจเป็นไปได้ในทางที่ไม่เหมาะสมและอาจก่อให้เกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มดิจิทัลเนทีฟไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการขาดการรู้เท่าทันสื่อ การเข้าถึงข้อมูลที่ไม่เหมาะสม ค่านิยมที่ผิด พฤติกรรมเลียนแบบ การถูกล่อลวงในโลกออนไลน์ และอาชญากรรมทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งผลกระทบต่อเหล่านี้ยากต่อการควบคุมและตรวจสอบ (สุภารักษ์ จูตระกูล, 2559) ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการสร้างกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณลักษณะนักเรียนด้านพลเมืองดิจิทัล ให้เกิดจิตสำนึกที่ดี มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในเชิงสร้างสรรค์ เหมาะสม มีคุณธรรมโดยมีการจัดหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่ต้องสอดแทรกหรือบูรณาการเข้าไปในการเรียนรู้ของสาระวิชาต่างๆ ซึ่งเนื้อหาและสิ่งที่นำมาสอนต้องคำนึงถึงวัยของนักเรียนและการอบรมและการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพิ่มเข้าไปเพื่อให้เด็กนักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้น และมีการนำไปใช้ในชีวิตจริงที่เหมาะสม สร้างสรรค์ และมีความปลอดภัยเมื่อเข้าใช้งานออนไลน์

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

1.1 ความหมายของการบริหารดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

Kaplan and Norton (1996) ได้ให้ความหมาย การบริหารดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ว่าเป็นเครื่องมือในการประเมินองค์การประกอบด้วยการวัดใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเงิน

2) ด้านผู้รับบริการ 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยวัตถุประสงค์และการวัดที่ได้มาจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งได้พัฒนา เป็นระบบในการบริหารจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยความเชื่อมโยงและการสื่อสารในองค์กรที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งมั่นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment focus) การบริหารดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ตามความหมายของพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ฉบับราชบัณฑิตยสถานให้ความหมายไว้ว่า เทคนิคการประเมินที่คำนึงถึงความสมดุล 4 มิติคือ 1) มิติผู้รับบริการ 2) มิติการเงิน 3) มิติการบริหารจัดการและ 4) มิตินวัตกรรมการเรียนรู้ โดยพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จในแต่ละมิติเพื่อใช้ในการสื่อสารการปฏิบัติงานและการประเมินคุณภาพขององค์กร (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) ซึ่งสอดคล้องกับ อัจฉรา จันทร์ฉาย (2558) ได้ให้ความหมายของการบริหารดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) คือ เครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งมีการวัดและประเมินผลองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานด้านผู้รับบริการ (ผู้เรียน) 2) ด้านการเรียนรู้และเติบโต 3) ด้านงบประมาณและ 4) ด้านกระบวนการบริหารภายใน และจรรยา แก้วเอียน ได้กล่าวไว้ว่า Balanced Scorecard (BSC) หมายถึง เครื่องมือเทคนิคที่ช่วยในการประเมินและวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในมุมมองด้านผู้รับบริการ มุมมองด้านกระบวนการภายใน ด้านการเงิน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาและยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ (จรรยา แก้วเอียน, 2557)

นอกจากนั้น พสุ เดชะรินทร์ (2551) ได้ให้ความหมายของ การบริหารดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ว่าเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) ซึ่งสอดคล้องกับวิโรจน์ ลักษณะอดิศร ได้ให้ความหมายว่า การบริหารดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ใช้หลักการในการวัดผลและเป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อให้แต่ละส่วนงานขององค์กรมีจุดมุ่งเน้นในการปฏิบัติงาน (วิโรจน์ ลักษณะอดิศร, 2552) และ Niven (2002) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) หมายถึง ระบบในการวัดและประเมินองค์กร เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรและระบบในการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร

กล่าวโดยสรุป การบริหารดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) หมายถึง เครื่องมือในการบริหารองค์กรทั้งหมดที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารองค์กรโดยอาศัยการวัดและประเมินเป็นกลไกในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติการกำกับและติดตามผลการดำเนินงานประกอบด้วยมุมมองด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผู้เรียน 2) ด้านการบริหารจัดการศึกษา 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ 4) ด้านงบประมาณและทรัพยากร การบริหารสถานศึกษาแบบดุลยภาพ เพื่อพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัล เป็นกระบวนการในการบริหารงานของสถานศึกษาที่ถูกกำหนดขึ้นโดยมีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ได้มาจากการวินิจฉัยองค์กรทั้งสภาพปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยแบ่งเป็นกลยุทธ์หลัก 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านผู้เรียน 2) ด้านการบริหารจัดการศึกษา 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ 4) ด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยมีกลวิธี (Tactics) ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์โดยการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) เพื่อพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลในสถานศึกษา

1.2 ความสำคัญของการบริหารดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

การบริหารดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ในฐานะเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร Kaplan and Norton (1996) ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่ว่า การบริหารดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) คำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถที่ระยะเวลาที่องค์กรก่อตั้งมา จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมองและนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผลโดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวประกอบด้วย (จรุงณี แก้วเอี่ยม, 2557)

1) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective) เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถครู ความพึงพอใจของครู การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

2) มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร (The Business Process Perspective) เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านบริการที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3) มุมมองด้านผู้รับบริการ (The Customer Perspective) เช่น ความพึงพอใจของนักเรียน ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการประชาสัมพันธ์ การจัดการด้านผู้รับบริการสัมพันธ์ เป็นต้น

4) มุมมองด้านการเงิน (The Financial Perspective) เช่น การเพิ่มรายได้ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

การบริหารดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ภาพของ BSC จากเพียงเครื่องมือที่ถูกใช้เพื่อวัดและประเมินผลองค์กร ไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงระบบสำหรับการวางแผนและบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) โดยผู้พัฒนาเครื่องมือนี้ Norton และ Kaplan ยืนยันหนักแน่นว่าความสมดุล (Balance) ในการพัฒนาองค์กรนั้นสามารถวัดและประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน 4 ด้านคือ

- 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 2) มุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective)
- 3) มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective)
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการ (Learning and Growth)

ดังนั้น การบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไก ในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กรจนบรรลุตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร มีความชัดเจนและสามารถแปรไปสู่แนวทางดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน ทำให้การสื่อสารวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดความสำเร็จได้ชัดเจน ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์กรโดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร ทำให้มีข้อมูลย้อนกลับและให้ผู้บริหารได้รับทราบว่าการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์นี้ ประสบความสำเร็จและทำให้องค์กร อยู่รอดหรือไม่และต้องมีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างไร ซึ่งจะส่งผลช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นในระยะยาว

1.3 การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จตามแนวทางของการบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จโดยทั่วไปการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จมักใช้รายงานข้อมูลที่จัดเก็บในระบบสารสนเทศเพื่อกำหนดเกณฑ์วัดความสำเร็จ ดังนั้น การจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จนอกจากถูกใช้ป็นเครื่องมือบริหารทรัพยากรที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจแล้วยังถูกใช้สื่อสารกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อให้ทุกคนได้รับทราบถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goals and Objectives) ในการดำเนินการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จต้องดำเนินการดังนี้

1) ก่อนเริ่มจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จต้องศึกษาความสำคัญของตัวชี้วัดโดยเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขันได้ครอบคลุมถึงประเด็นต่างๆ เช่น การเพิ่มผลิตภาพการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพ การลดปัจจัยความเสี่ยงการให้บริการและความสามารถหลักขององค์กร (Core competencies) ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเป้าหมายกับผลลัพธ์ ทำให้หัวหน้างานต่างๆ ประหยัดเวลาสำหรับการวิเคราะห์และสามารถใช้สารสนเทศปรับแผนงานได้อย่างรวดเร็ว ปัจจุบันการวัดผลการดำเนินงานได้มีบทบาทสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรโดยเฉพาะการติดตามประสิทธิผลและวิเคราะห์แนวโน้มเพื่อสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยเกณฑ์การวัดที่มีประสิทธิผลจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายระดับองค์กรซึ่งมีการเชื่อมโยงทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับกลยุทธ์องค์กรนอกจากนี้ยังต้องดำเนินการจัดเก็บข้อมูลที่มีความแม่นยำและสร้างระบบสารสนเทศสนับสนุนการรายงานผลเพื่อใช้ปรับแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินงาน

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองโดยจะต้องพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ตัวชี้วัดใดสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ตัวชี้วัดที่ดีควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้ (พลู เดเซอร์รินทร์, 2551)

- 2.1) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร
- 2.2) แสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรและตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญ แต่อาจไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นก็จะก่อให้เกิดปัญหาแก่องค์กร
- 2.3) ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน
- 2.4) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและผล
- 2.5) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัวชี้วัด
- 2.6) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไปจะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
- 2.7) เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป
- 2.8) จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรเราสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้
- 2.9) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

3) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการกำหนดตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานจะต้องสอดคล้องกับการวัดและ

ประเมินผลด้วย โดยทั่วไปองค์การจะประเมินผลจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบค่าที่ได้กับค่ามาตรฐานหรือเทียบกับความคาดหวังจากผู้รับบริการ หากพบว่าค่าตัวชี้วัดดังกล่าวไม่เป็นไปตามที่ต้องการ องค์การจะต้องปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้ค่าตัวชี้วัดมีการเปลี่ยนแปลงไปตามแนวทางที่ต้องการหรือ อาจวิเคราะห์ค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ในตอนแรก ว่ามีความเป็นไปได้กับความเป็นจริงหรือไม่

2. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

2.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

การบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) สามารถนำเสนอความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ต่างๆ ในรูปแบบแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งเหตุผลทั้งในระดับมุมมองและระดับวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะเกิดขึ้นจากสมมติฐานทางกลยุทธ์ สมมติฐานทางกลยุทธ์คือความเชื่อในลักษณะ "ถ้า ... แล้ว" สมมติฐานทางกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจสัมพันธ์ภาพของกลยุทธ์และมีข้อมูลเก็บสะสมในระดับหนึ่งและยังสามารถนำข้อมูลจากตัวชี้วัดออกมาทดสอบสมมติฐานของวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์ตามความเชื่อหรือไม่ เช่น การสร้างความพอใจให้กับผู้รับบริการ เป็นต้น นอกจากนี้การที่มุมมองต่างๆ มีการเรียงลำดับจากบนลงล่างช่วยให้เราเห็นสมมติฐานของความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองต่างๆ ว่าสิ่งใดเป็นผลสูงสุด สิ่งใดเป็นปัจจัยนำเข้า การสะท้อนให้เห็นสมมติฐานว่าองค์การมีการเรียนรู้พัฒนาการที่นำไปสู่กระบวนการภายในที่นำไปสู่การสร้างคุณค่าที่ผู้รับบริการต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

สิ่งที่คนในองค์การจะเข้าใจเป้าหมายขององค์การได้ง่าย ก็คือการ สร้าง map หรือ road map ที่แสดงเป็นขั้นตอนหรือเส้นทางที่จะดำเนินงาน ซึ่งแผนการดำเนินงานขององค์การภาวะที่มีข้อจำกัดและมีการแข่งขัน จึงต้องเป็นแผนที่กลยุทธ์ หรือแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์บนพื้นฐานของมุมมองทั้ง 4 และความสมดุลทั้ง 4 การบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ยังให้ความสำคัญต่อความเชื่อมโยงมุมมอง (Perspective) โดยนำเสนอใน 2 รูปแบบคือ

1) แบบความสัมพันธ์ (Relation) คือ ความเชื่อมโยงของมุมมองนี้เป็นเสมือนเครื่องเตือนใจให้ระลึกอยู่เสมอว่า แต่ละมุมมองนั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ดังนั้น ในขณะที่นำแบบความสัมพันธ์ (Relation) ไปใช้งาน จะไม่แยกพิจารณามุมมองแต่ละมุมมองเป็นอิสระจากกัน

2) แบบลำดับความสำคัญ (Priority) เป็นรูปแบบที่นำเสนอภาพความสัมพันธ์ และ ความสำคัญของมุมมองตามลักษณะขององค์การ โดยการสร้างแผนภาพความสัมพันธ์เป็นชั้นๆ ซึ่งรู้จักกันในชื่อของแผนที่เชิงกลยุทธ์ (Stratege Map) เช่น หากเป็นองค์การที่คาดหวังผลกำไร เช่น บริษัทเอกชน การให้ความสำคัญย่อมต้องกำหนดให้ มุมมองด้านการเงิน เป็นมุมมองที่สำคัญที่สุด โดยการจะทำให้มุมมองด้านการเงินบรรลุผลนั้น ต้องอาศัยการบรรลุผลในมุมมองของผู้รับบริการก่อน ทั้งนี้ย่อมต้องอยู่บนพื้นฐานของการดำเนินการ ภายใน และการพัฒนาการที่ตนเอง

หากเป็นองค์การที่ไม่หวังผลกำไร เช่น กระทรวงศึกษาธิการ นักเรียนคือสิ่งที่สำคัญสูงสุดขององค์การ โดยมีพื้นฐานมาจากการบริหารจัดการภายในที่ดี การควบคุมกำกับการใช้งบประมาณที่มีประสิทธิภาพ และการมีการเรียนรู้ พัฒนาการอยู่อย่างต่อเนื่อง แผนที่เชิงกลยุทธ์ (Stratege Map) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน สะท้อนความสัมพันธ์ ความสำคัญและเป้าประสงค์ในแต่ละมุมมอง ดังนั้น ก่อนที่จะทำการแปลงจุดมุ่งหมายไปสู่การปฏิบัติได้ จึงควรสร้างแผนที่เชิงกลยุทธ์ขึ้นก่อน เพื่อให้เป็นเสมือนแผนที่นำทาง ให้ผู้บริหารองค์การให้เกิดความชัดเจน แน่ชัดในจุดที่ตนเองยืน

จุดหมายที่จะไป และหนทางไหนที่จะเดิน ซึ่งจะเป็นประโยชน์และนำไปใช้ได้อย่างแท้จริง (อริวิธน์ บัวงาม, 2553)

2.2 วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (Strategy is Objective) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators)

ตัวชี้วัดเป็นตัวบ่งบอกถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ ดังนั้น ในหนึ่งจุดประสงค์ควรมีตัวชี้วัดอย่างน้อยหนึ่งตัว แต่ก็ไม่ควรมีมากเกินไปจนการวัดและประเมินผลไม่มีความชัดเจน ตัวชี้วัดเป็นตัวบอกให้ทราบถึงสถานะในปัจจุบัน ที่สามารถนำมาวางแผนบริหารจัดการในอนาคตได้ ช่วยให้มุ่งเน้นปฏิบัติในสิ่งที่วัดผลโดยมีการวัดผลในปัจจุบันและเป้าหมายที่ต้องการในอนาคต การสร้างตัวชี้วัดที่ดีควรบอกได้ว่าเป็นตัวชี้วัดทางกลยุทธ์หรือไม่ เป็นตัวชี้วัดในระดับองค์กรหรือไม่ และข้อมูลมีความพร้อมหรือไม่ ดังนั้น ในกระบวนการคัดกรองนี้ทำให้เราได้มีโอกาสทบทวนวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ด้วยกลยุทธ์ริเริ่ม พสุ เดชะรินทร์ (2551) ได้กล่าวถึง Balanced Scorecard ว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เสนอกรอบการทำงานในมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) และมุมมองด้านที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Perspective) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างวัดซึ่งระยะสั้นและวัตถุประสงค์ระยะยาวความสมดุลระหว่างผลที่ต้องการกับกลไกการปฏิบัติงานให้ได้ผลตามนั้นในการสร้างกระบวนการบริหารงานตามวิธีการ (Balanced Scorecard นี้ต้องมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นหนึ่งเดียวโดยการรวมกลยุทธ์ความสำเร็จขององค์กรสู่การปฏิบัติและการประสานงานของระดับหน่วยต่าง ๆ ภายในองค์กรโดยภายใต้แต่ละมุมมองจะประกอบด้วย

1) วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (Strategy is Objective) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านการเงิน ได้แก่ กำไรเพิ่มขึ้น การลดลงของต้นทุน การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ การรักษาลูกค้าเพิ่มการแสวงหาลูกค้าใหม่การบริการที่รวดเร็วส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้นชื่อเสียงของกิจการ วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงตามเวลา กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงานวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถการมีระบบเทคโนโลยี

2) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เช่น ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่า ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมดหรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate) ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์การผลิตสินค้าที่มี ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตหรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงาน ได้แก่ ระดับของความสามารถที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level)

2.3 การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

นอกเหนือจากตัวชี้วัดแล้วการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คือ การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติผ่านแผนงานโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ มีรายละเอียดดังนี้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553) กล่าวถึงขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่าเริ่มต้นจากการศึกษาแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อนำมาเป็นกรอบในการจัดทำแผนการดำเนินงานต่างๆโดยมีขั้นตอนดังนี้

1) เริ่มจากการศึกษาวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์เพื่อนำมาเป็นกรอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานประจำปี (Annual objectives) และกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับ

หน้าที่งานในด้าน ต่าง ๆ (Functional objectives) รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPIs)

2) วิเคราะห์กลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ องค์กรและกลยุทธ์การแข่งขัน

3) จัดทำโครงการแผนงานและงบประมาณด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นรวมทั้งควรจะได้มีการพิจารณาถึง สถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปเพื่อสร้างเป็นแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉิน (Contingency plans)

4) การนำไปปฏิบัติ (Take actions) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนงานต่าง ๆ ที่ได้วางไว้เช่นฝ่าย การตลาดก็ปฏิบัติงานไปตามแผนการตลาดฝ่ายผลิตที่ปฏิบัติงานไปตามแผนการผลิต เป็นต้น

2.4 ขั้นตอนการจัดทำการบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

จรูณี เก้าเอี้ยน (2557) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำการบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆดังนี้

1) การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ของ องค์กรที่ชัดเจน

2) กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรโดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic) ที่สำคัญของ องค์กร

3) วิเคราะห์และกำหนดว่าการบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ขององค์กร ควรจะมีทั้งหมดกี่มุมมองและแต่ละมุมมองควรจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4) จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ภายใต้อัตลักษณ์ โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ขององค์กรได้นั้นต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง

5) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่ สร้างขึ้น

6) ภายใต้อัตลักษณ์แต่ละประการต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ทั้งใน ด้านของตัวชี้วัดฐานข้อมูลในปัจจุบันเป้าหมายที่ต้องบรรลุรวมทั้งแผนงานกิจกรรมหรือโครงการ (Initiatives) ที่ต้องทำซึ่งภายในขั้นตอนนี้สามารถแยกเป็นประเด็นต่างๆได้ดังนี้

6.1) การจัดทำตัวชี้วัด

6.2) การกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน

6.3) การจัดทำแผนงานโครงการและกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ กำหนดขึ้น

7) เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้วสามารถจะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร ให้เป็นของผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือ โครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป การบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) เป็นหลักการที่มีความยืดหยุ่นแม้ว่าแนวทางของ Kaplan and Norton จะมีความเป็น ลำดับที่ชัดเจน การบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ก็ยังเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่น เช่น มุมมองภายใต้ การบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองตาม แนวคิดดั้งเดิม (แนวคิดของ Kaplan and Norton กำหนดไว้ 4 มุมมองตามลำดับความสำคัญ คือ ด้าน การเงิน มุมมองด้าน ผู้รับบริการมุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)

การที่จะมีมุมมองขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญของงานมากกว่า หน่วยงานบางแห่งอาจจะมีมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของหน่วยงานนั้น ๆ นอกจากนั้นการจัดเรียงลำดับของมุมมองต่างๆ ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการเงิน บุคลากร กระบวนการภายในและการเรียนรู้ในหน่วยงานก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานขององค์กรนั้น เช่น หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจ วัตถุประสงค์ด้านการเงินอาจไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรต้องการจะบรรลุ แต่อาจจะเป็นในด้านผู้รับบริการแทนก็ได้และมุมมองด้านการเงินอาจจะอยู่ล่างสุดในฐานะที่เป็นมุมมองที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และกิจกรรมต่างๆภายในองค์กรก็ได้ เป็นต้น

3. การบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ดังนั้น การจัดการศึกษาของสถานศึกษาจึงต้องจัดให้สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของผู้เรียน พร้อมกับฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ผสมผสานความรู้ต่าง ๆ อีกทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยม ทุกสถานที่ พร้อมทั้งจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนเป็น คนดี คนเก่ง และมีความสุข กระทรวงศึกษาธิการจึงได้เสนอให้มีการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) เพื่อส่งเสริมให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพในยุคดิจิทัล ขณะเดียวกันก็ต้องปฏิรูปการจัดการศึกษาด้วยเช่นกัน โดยเน้นปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ และกำหนดประเด็นสำคัญของการจัดการศึกษาที่ต้องการปฏิรูปอย่างเร่งด่วนได้ 4 ประการดังนี้ 1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ 2) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3) พัฒนาคุณภาพโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ 4) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

การบริหารจัดการศึกษาของประเทศไทยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 โดยมุ่งเน้นให้คนไทยมีคุณลักษณะ เก่ง ดี มีสุข กล่าวคือ การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2579) กระทรวงศึกษาธิการในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาของประเทศโดยตรง จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์หลักสำหรับใช้เป็นแนวทางบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาทุกแห่ง โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs 8Cs) ประกอบด้วย ทักษะและคุณลักษณะต่อไปนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) 1) 3Rs ได้แก่ การอ่านออก (Reading) การเขียนได้ (Writing) และการคิดเลขเป็น(Arithmetics) 2) 8Cs ได้แก่ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross – cultural Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (Career and Learning Skills) และ ความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion)

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารจัดการสถานศึกษาไว้ 4 ฝ่าย ตามกฎกระทรวง ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ.2545) ดังต่อไปนี้ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ 2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ 3) ด้านการบริหารงานบุคคล 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป

สถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมที่เป็นหน่วยงานหรือองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสังคม อันได้แก่ การให้บริการทางด้านการศึกษาแก่ผู้เรียนซึ่งเป็นเยาวชนให้มีความรู้ความสามารถ และด้านวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่แก่ชุมชนอันเป็นสมาชิกของสังคมนั้น ดังนั้น การบริหารสถานศึกษา คือร่วมมือกันทำงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์กับการศึกษามากที่สุด ผู้เรียนเกิดการพัฒนา มีความรู้ความสามารถทักษะทัศนคติ ค่านิยม คุณธรรมจริยธรรม มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหาร ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและภารกิจที่ต้องรับผิดชอบในด้านการบริหารสถานศึกษาและสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพใน ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป

4. ความเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship)

Mike Ribble (2019) ได้กล่าวถึง ความหมายของความเป็นพลเมืองดิจิทัลว่า หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ เข้าใช้งานดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นทั่วโลก มีการใช้งานดิจิทัลในทางที่เหมาะสมสร้างสรรค์และมีคุณธรรมจริยธรรมในการใช้งานดิจิทัลเพื่อพัฒนาตนเองและสังคม และองค์การยูเนสโก (UNESCO) ได้ให้ความหมายของความเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการเข้าถึง จัดการเข้าใจ รวบรวม ประเมิน และสร้างสรรค์สารสนเทศให้ปลอดภัยและเหมาะสม ตลอดจนจนถึงสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อประกอบอาชีพ ทำงาน และประกอบกิจการ การเข้าใจดิจิทัลยังรวมถึงสมรรถนะที่หลากหลาย เช่น การรู้คอมพิวเตอร์ (Computer literacy) การรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT literacy) การรู้สารสนเทศ (Information literacy) และการรู้สื่อ (Media literacy) เป็นต้น (UNESCO, 2018) นอกจากนี้วรรณพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง (2561) ได้ให้ความหมายของความเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) ไว้ว่าเป็น พลเมืองที่มีความสามารถในการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อมีส่วนร่วมในสังคมเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบและปลอดภัยการปฏิวัติเทคโนโลยีการสื่อสารได้เปิดโอกาสและยับยั้งความท้าทายใหม่ๆ ให้กับพลเมืองดิจิทัล สามารถเข้าถึงข้อมูลโดยไร้ข้อจำกัดเชิงภูมิศาสตร์ เข้าร่วมชุมชนที่มีความสนใจร่วมกัน สร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาและทำให้เสียงของพลเมืองดังขึ้นในสังคม แต่ก็ต้องเผชิญกับความเสี่ยงใหม่ๆ เช่น การสอดแนมความเป็นส่วนตัว อาชญากรรมคอมพิวเตอร์ ดังนั้นในฐานะพลเมืองดิจิทัลจึงต้องตระหนักถึงโอกาสและความเสี่ยงในโลกดิจิทัล พัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นในโลกใหม่ และเข้าใจถึงสิทธิและความรับผิดชอบในโลกออนไลน์

สรุปได้ว่าพลเมืองดิจิทัล คือ ผู้ที่มีความรู้ มีความเข้าใจ เข้าใช้งานดิจิทัลอย่างมีมารยาท มีความรับผิดชอบในการใช้ดิจิทัลและสร้างนวัตกรรม การพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัล ต้องสร้างกลยุทธ์พัฒนาคุณลักษณะนักเรียนด้านพลเมืองดิจิทัล ให้เกิดจิตสำนึกที่ดี มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในเชิงสร้างสรรค์ เหมาะสม มีคุณธรรมโดยมีการจัดหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่ต้องสอดแทรกหรือบูรณาการเข้าไปในการเรียนรู้ของสาระวิชาต่างๆ ซึ่งเนื้อหาและสิ่งที่นำมาสอนต้องคำนึงถึงวัยของนักเรียน

อบรมและการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพิ่มเข้าไปเพื่อให้นักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นและมีการนำไปใช้ในชีวิตจริงที่เหมาะสม สร้างสรรค์ และมีความปลอดภัยเมื่อเข้าใช้งานออนไลน์ ส่งเสริมการมีมารยาทในการใช้งานดิจิทัลของนักเรียน ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล (Digital Law) สื่อสารผ่านดิจิทัล (Digital Communication) โดยมีความรับผิดชอบในการใช้ดิจิทัล และสร้างนวัตกรรม การออกแบบนวัตกรรมดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์และพัฒนาวัตกรรมการดิจิทัล

5. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแบบดุลยภาพเพื่อพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัล

หน่วยงานทางการศึกษาแตกต่างจากองค์กรทางธุรกิจตรงที่ไม่หวังผลกำไรสูงสุด แต่มุ่งหวังที่ความพึงพอใจของผู้รับบริการ นั่นคือ ผู้เรียนที่จะบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา คือ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม มีความรู้และมีความสุข ความท้าทายขององค์กรที่ไม่หวังผลกำไรที่แตกต่างจากองค์กรที่หวังผลกำไรอยู่ที่เรื่องเงิน ไม่ใช่ความมุ่งหวังสุดท้ายขององค์กร แต่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้ผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจสูงสุด ภายใต้กรอบงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด และเป็นปัจจัยเสริมให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด (สิทธิศักดิ์ พุทธิพิติกุล, 2556) เนื่องจากแนวคิดหลักของการบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ว่าตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ต้องใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงินด้วย แนวคิดของการบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) จึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีความยืดหยุ่นในการนำไปปฏิบัติ การจะมีก็มิติมุมมอง มีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดมากเท่าใด ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ ตลอดจนจนบริบทที่สำคัญขององค์กรนั้น ๆ มากกว่า ซึ่งการนำแนวคิดการบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) มาใช้ในระบบคุณภาพของหน่วยงานทางการศึกษาจะเป็นกลไกช่วยให้สามารถควบคุมให้การทำงานเป็นไปตามแผนเชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจของหน่วยงาน โดยมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) ในแง่มุมต่าง ๆ อย่างสมดุล ช่วยให้หน่วยงานทางการศึกษาบริหารงานและมีการดำเนินงานอย่างมั่นใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ในขณะที่เดียวกันก็จะใช้เป็นเครื่องพิสูจน์ถึงความสามารถขององค์กรในการปฏิบัติภารกิจว่าเป็นไปอย่างมีคุณภาพและบรรลุความคาดหวังของสังคมได้ในระดับใด ถึงแม้ว่าจะยังไม่มีหน่วยงานประเมินมาตรฐานการศึกษาใดในประเทศไทยที่กำหนดองค์ประกอบ การตรวจสอบคุณภาพจากมุมมองตามวิธีของการบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) แต่ก็สามารถใช้เพื่อการประกันคุณภาพภายในได้และน่าจะเป็นการพัฒนาอีกแนวทางหนึ่งด้วย ซึ่งปัจจุบันมีหน่วยงานทางการศึกษาจำนวนมากได้นำการบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ไปใช้เพื่อวัดผลสำเร็จและนำไปสู่การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในการควบคุมหรือประเมินผลการดำเนินงานและใช้ในการบริหารเพื่อนำไปสู่พันธกิจขององค์กรที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้เขียนจึงกำหนดกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) เพื่อพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลกำหนด 4 ด้านดังนี้

5.1 กลยุทธ์ด้านผู้เรียน

สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ (2556) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการเป็นพลเมืองและการทำงานในศตวรรษที่ 21 นั้นค่อนข้างแตกต่างจากศตวรรษที่ 20 บางทักษะแม้จะมีลักษณะถาวร กล่าวคือ มีความสำคัญมากในทุกยุคทุกสมัย ไม่ใช่เฉพาะในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะ 4C คือ ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) การสื่อสาร (Communication) และการทำงานเป็นทีม (Collaboration) แต่ทักษะเหล่านี้มีลักษณะเปลี่ยนไปในโลกยุคดิจิทัล รวมถึงทวี

ความสำคัญมากยิ่งขึ้นจนกลายเป็น สิ่งที่ “ต้อง” มีมากกว่า “น่าจะ” มีขณะที่บางทักษะถือ เป็นทักษะชุดใหม่ที่สำคัญในบริบทของศตวรรษใหม่ เช่น ทักษะด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technologies) ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรมอย่างรอบด้าน ซึ่งสามารถสรุปว่าเหตุผล 3 ประการ ว่าเหตุใดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จึงจำเป็นต้องดำรงชีวิตในศตวรรษใหม่ นั่นคือ รูปแบบเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป การพึ่งพาอาศัยในระดับโลกที่เพิ่มมากขึ้นและภูมิทัศน์ในการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไป วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอธิป จิตฤกษ์ (2561) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จะช่วยเตรียมความพร้อมให้นักเรียนรู้จักคิด เรียนรู้ ทำงาน แก้ปัญหา สื่อสารและร่วมมือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไปตลอดชีวิต ซึ่งมีเหตุผลอยู่สามประการด้วยกัน คือ ประการแรก ทักษะเหล่านี้ไม่ได้ถูกบรรจุในหลักสูตร หรือถูกประเมินเลย บางคนอาจจะเกิดทักษะนี้โดยบังเอิญจากชีวิตประจำวันหรือประสบการณ์ในการทำงาน ประการที่สอง ทักษะเหล่านี้มีความสำคัญต่อนักเรียนทุกคน องค์กรมีการปรับโครงสร้างการบริหารให้เป็นแนวราบ เพิ่มการใช้เทคโนโลยี สร้างระบบงานที่ยืดหยุ่นและกระจายความรับผิดชอบให้พนักงานระดับปฏิบัติการมากขึ้น ประการที่สามสำหรับผู้เริ่มทำงานใหม่ๆก็ถูกคาดหวังว่าจะสามารถใช้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 อธิบายทักษะหลายอย่างที่ เป็นของใหม่ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว ความเป็นผู้นำและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม

ดังนั้น ในการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาด้านผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพลเมืองดิจิทัล ผู้เกี่ยวข้องต้องศึกษาและกำหนดแนวทางในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพลเมืองดิจิทัล บุคลากรในสถานศึกษาต้องมีความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะพลเมืองดิจิทัลที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนานักเรียนให้เป็นพลเมืองของประเทศไทยและพลโลก เกรงรัดการศึกษาคุณลักษณะพลเมืองดิจิทัลที่พึงประสงค์ของประเทศ โดยการวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ต้องการปลูกฝังแก่นักเรียนผ่านหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 และฉบับปรับปรุง พ.ศ.2560 เกรงรัดการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพลเมืองดิจิทัลที่พึงประสงค์ ด้วยการยกระดับคุณลักษณะที่มีผลสัมฤทธิ์ที่ยังต่ำกว่าเป้าหมาย ควบคู่กับการเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ใหม่เร่งเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาโดยการวางแผนเพิ่มศักยภาพของสถานศึกษาในด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพลเมืองดิจิทัลที่พึงประสงค์ ส่งเสริมการนำแนวทางการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพลเมืองดิจิทัลที่พึงประสงค์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการกำหนดโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมในการผลักดันโครงการและกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพลเมืองดิจิทัลที่พึงประสงค์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

5.2 กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการศึกษา

เอกชัย กีสุขพันธ์ (2559) ดิจิทัลเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการศึกษา ของสถานศึกษาในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การบริหารกิจการนักเรียน และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งงานของสถานศึกษาในทุกด้านจะต้องมีระบบจัดการฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ICT (Information and Communication Technology) มาใช้การเพื่อสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารและการจัดการความรู้ในงานด้านต่างๆตามที่กล่าวมาแล้วของสถานศึกษา เทคโนโลยีในปัจจุบันที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จักนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา

ดังนั้น ในการพัฒนากลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการศึกษาส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับการเรียนรู้ออนไลน์ในศตวรรษที่ 21 การสอนหลักสูตร กิจกรรมและประสบการณ์ที่ช่วยส่งเสริมความเป็นพลเมืองดิจิทัล มีวิธีการประเมินการเรียนรู้ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับชาติที่จะช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ตามผลลัพธ์ที่ต้องการ การมีส่วนร่วมของผู้เรียนและการชี้แนะตนเอง ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการสอน การออกแบบหลักสูตรและการประเมินภายใต้สภาพแวดล้อมที่เรียนรู้ร่วมกันสำหรับศตวรรษที่ 21 สร้างแนวทางการปฏิบัติเพื่อการเรียน การสนับสนุนด้านบุคลากรและสภาพทางกายภาพอื่นๆ ที่สามารถส่งเสริมการเรียนการสอนให้เกิดผล ส่งเสริมชุมชนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ให้ความร่วมมือและแบ่งปันแนวทางการปฏิบัติที่ดีและการประยุกต์ใช้ทักษะในศตวรรษที่ 21 ผู้เรียนได้เรียนรู้ในบริบทที่อยู่ในโลกของความเป็นจริง ผ่านการเรียนรู้แบบโครงการหรือการประยุกต์งานอื่นๆ ที่เป็นเชิงสหวิทยาการสร้างโอกาสในการเข้าถึงสื่อการเรียนรู้ เครื่องมือและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการเรียนรู้การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษาระหว่างสถานศึกษาในประเทศ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษาของสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศในสาขาวิชาต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนความร่วมมือและการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นพลเมืองดิจิทัลผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องมีการประเมินผลเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษาผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับปรุงกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง มีเว็บไซต์เครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อเป็นช่องทาง การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จเพื่อใช้พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สนับสนุนการพัฒนาเว็บไซต์ให้มีศักยภาพเพื่อเป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนความร่วมมือด้านการศึกษาผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เร่งรัดการกำหนดกรอบความรู้และประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จที่จะแลกเปลี่ยนและเผยแพร่บนเว็บไซต์

5.3 กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ปัจจุบันถือว่าเทคโนโลยีทำให้การปรับโฉมใหม่ของระบบการศึกษา โดยเฉพาะการสร้างรายวิชาออนไลน์ (course online) เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สามารถใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีอัจฉริยภาพในแต่ละสาขาสร้างรายวิชาเรียนรู้ด้วยการกระทำ (Learning by doing course) ขึ้นได้ ซึ่งจะเป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผลจากรายวิชาออนไลน์ที่จะมีมากขึ้น ห้องสมุดจะมีรายวิชาเหล่านี้มาแทนที่ บทบาทของครูจะเปลี่ยนไป ครูจะทำหน้าที่อื่นที่เทคโนโลยีไม่สามารถทำแทนได้ เช่น ให้คำปรึกษา แนะนำ สอนการทำงานเป็นกลุ่ม สอนทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะทางสังคม เป็นต้น การประเมินผลจะเปลี่ยนจากคะแนนการทดสอบ (Test Scores) เป็นการประเมินเชิงคุณภาพของมนุษย์ (Human Qualities) (วีโรจน์ สารัตนะ, 2556)

การเปลี่ยนแปลงห้องเรียน ครู หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนยังไม่เพียงพอในยุคศตวรรษที่ 21 คงต้องปรับเปลี่ยนถึงศาสตร์การสอน (Pedagogy) ด้วย ศาสตร์การสอนที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องสามารถสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการเรียนรู้ของนักเรียนที่จะเข้าไปสู่โลกในอนาคต และเป็นโลกที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการเชื่อมโยงผ่านระบบต่างๆ ปรับเปลี่ยนและมีวิวัฒนาการ ครูจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านบริบทจริงโดยการปฏิบัติผ่านกิจกรรมหรือโครงการ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนมีความเข้าใจถึงปัญหาและความเปลี่ยนแปลงของโลก การจัดการเรียนการสอนในลักษณะนี้จะเป็นการสร้างความรู้ที่คงทน ความรู้ในศตวรรษที่ 21 ไม่ได้เน้นให้นักเรียนได้จดจำเนื้อหาและความรู้เหมือนในอดีตที่ผ่านมา แต่ความรู้ในศตวรรษนี้เน้นให้ครูผู้สอนได้ส่งเสริมให้ผู้เรียน

สร้างสรรค์ความรู้ (to create knowledge) ครูจึงต้องรู้วิธีการส่งเสริม สนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (constructivist process) บทบาทและความสำคัญของครูได้ลดน้อยลงเนื่องจากความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ ไอแพด หรือสมาร์ตโฟน แค่นี้เพียงปลายนิ้วสัมผัส สารพัดคำตอบก็แสดงขึ้นมาได้อย่างรวดเร็ว ทันใจ ครูยุคใหม่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือผู้เรียนให้พัฒนาตนเองให้ได้เต็มศักยภาพ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพราะเทคโนโลยีทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ผู้คนในยุคใหม่จึงต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา ขวลิต โปธินคร (2560) ได้กล่าวว่า การพัฒนาการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เริ่มด้วยการฝึกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูเปลี่ยนจากครูสอนเป็นพี่เลี้ยง ครูฝึก (Coach) การเรียนแบบบูรณาการสหวิชาการ เชื่อมโยงความรู้กับจินตนาการ เปลี่ยนแปลงไปสู่รูปธรรมให้ผู้เรียนมีทักษะที่ต้องการ เช่น การทำงานร่วมกัน ความคิดสร้างสรรค์ และการสื่อสารที่ดี ซึ่งการจัดการศึกษาต้องสร้างความพอใจให้ผู้เรียนและท้าทายสู่การสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนอยากเรียน

ดังนั้น ในการพัฒนาหลักสูตรด้านการเรียนรู้และการพัฒนาต้องมุ่งเน้นการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ตระหนักถึงความสำคัญของความเป็นพลเมืองดิจิทัลและสามารถจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพลเมืองดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลและความเป็นพลเมืองดิจิทัลแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยวิธีการที่หลากหลาย ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในจัดทำแผนปฏิบัติการ โครงการและกิจกรรม เพื่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพลเมืองดิจิทัล สร้างความตระหนักให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาร่วมผลักดันโครงการและกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพลเมืองดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ สร้างองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องพัฒนาให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาและมีเครือข่ายสถาบันทางการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการให้ความรู้/ฝึกอบรมเร่งรัดวิเคราะห์ห้องความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ประสานความร่วมมือกับสถาบันทางการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ/เป็นเลิศในสาขาที่ต้องการเพื่อจัดหลักสูตรพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษาต้องจัดเตรียมงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา แสวงหาความร่วมมือและงบประมาณสนับสนุนการจัดทำโครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยการจัดกิจกรรมระดมทุนในรูปแบบต่างๆ และสิ่งสำคัญคือครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

5.4 กลยุทธ์ด้านงบประมาณและทรัพยากร

เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2560) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางเทคโนโลยีส่วนใหญ่ได้ตระหนักแล้วว่าเทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ซึ่งมีนวัตกรรมมากมายที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี โดยในขณะนี้หลายองค์กรที่ใช้ดิจิทัลและประสบความสำเร็จจำนวนมาก การบริหารองค์กรจะต้องมีแนวทางใหม่ๆ ในการรับมือกับดิจิทัลและต้องมีเทคโนโลยี ผู้บริหารควรร่วมมือกันที่จะทำให้องค์กรมีวิถีปฏิบัติที่จะช่วยให้สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ ด้วย 4 ขั้นตอนหลักดังนี้ 1) เตรียมความพร้อมให้กับทีมงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทีมเทคโนโลยีต้องมีวิถีปฏิบัติที่รวดเร็ว, มีเป้าหมายเพื่อการทำงานร่วมกันระหว่างทีมพัฒนา (Development) และทีมปฏิบัติการ (Operation) มีความสอดคล้องเกิดความราบรื่น หรือที่เรียกว่า DevOps, และมีเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อทำให้เกิดแพลตฟอร์มดิจิทัล 2) ผลักดันให้มีการลงทุนและนวัตกรรม ทำให้มีวิถีปฏิบัติที่ทำให้รับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร รับฟังความ

คิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียและเครือข่ายความร่วมมือ พัฒนาความคิดริเริ่มต่าง ๆ ที่สามารถวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับความสำคัญโดยขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพประสิทธิผลเชิงกลยุทธ์ 3) พัฒนารากฐานสำหรับการดำเนินการทางดิจิทัล พัฒนาระบบบริการทางการเงินงบประมาณ, บริการข้อมูลสารสนเทศแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและใช้วิธีปฏิบัติในการบริหารจัดการที่ขับเคลื่อนให้เกิดองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและบริการดิจิทัล 4) ขับเคลื่อนวัฒนธรรมและการเติบโตทางดิจิทัล ให้คนหัวก้าวหน้าที่เปิดรับนวัตกรรมใหม่ (early adopter) เข้าร่วมโครงการหรือโปรแกรมการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนดิจิทัลในองค์กร โดยมีความรวดเร็วขึ้นและชาญฉลาดมากขึ้น

ดังนั้น ในการพัฒนากลยุทธ์ด้านงบประมาณและทรัพยากรมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการเงิน ให้มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ รวมทั้งมีการติดตาม ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประเมินความคุ้มค่าของการใช้จ่าย ยึดถือตามระเบียบปฏิบัติอย่างเคร่งครัด การใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปรับปรุงระบบบริหารทางการเงิน ปรับปรุงระบบบัญชี การเงิน และงบประมาณอย่างต่อเนื่อง การบริหารการเงินและงบประมาณมีความรวดเร็ว มีทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งต่างๆ นอกเหนือจากงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณรายได้ของสถานศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา นอกเหนือจากแผนงาน/โครงการปกติเพื่อพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัล กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา และภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการพัฒนาบรรยากาศของสถานศึกษาให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล สถานศึกษามีทรัพยากรและงบประมาณในการสร้างบรรยากาศเพื่อเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เรื่องดิจิทัลในสถานศึกษาให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล วัฒนธรรมทรัพยากร ทั้งด้านคน วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณจากสถานศึกษาและภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อสร้างบรรยากาศการเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เรื่องพลเมืองดิจิทัลในสถานศึกษา

สรุป

การบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) คือ กระบวนการในการบริหารงานที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นกลไกสำคัญ เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) ประกอบด้วย 4 ด้านคือ 1) ด้านผู้เรียน 2) ด้านการบริหารจัดการศึกษา 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ 4) ด้านงบประมาณและทรัพยากร การบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ในปัจจุบันตัวชี้วัดความสำเร็จแบบดุลยภาพได้พัฒนามากกว่าเป็นเพียงแค่ระบบประเมินในองค์กรเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) วัตถุประสงค์ (Objective) ที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน 2) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านและตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ 3) เป้าหมาย (Target) ตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ 4) แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) เพื่อพัฒนาความเป็น

พลเมืองดิจิทัล ได้แก่ 1) กลยุทธ์ด้านผู้เรียน ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะพลเมืองดิจิทัลที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนานักเรียนให้เป็นพลเมืองของประเทศไทยและพลโลก โดยการวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ต้องการปลูกฝังแก่นักเรียนผ่านหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 และฉบับปรับปรุง พ.ศ.2560 ส่งเสริมการนำแนวทางการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพลเมืองดิจิทัลที่พึงประสงค์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการกำหนดโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมในการผลักดันโครงการและกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพลเมืองดิจิทัลที่พึงประสงค์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

2) กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการศึกษา มุ่งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการสอน การออกแบบหลักสูตรและการประเมิน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เรียนรู้ร่วมกันสำหรับศตวรรษที่ 21 สร้างแนวทางการปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้ การสนับสนุนด้านบุคลากรและสภาพทางกายภาพอื่นๆ ที่สามารถส่งเสริมการเรียนการสอนให้เกิดผล ส่งเสริมชุมชนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ให้ความร่วมมือและแบ่งปันแนวทางการปฏิบัติที่ดีและการประยุกต์ใช้ทักษะในศตวรรษที่ 21 ผู้เรียนได้เรียนรู้ในบริบทที่อยู่ในโลกของความเป็นจริง ผ่านการเรียนรู้แบบโครงงานหรือการประยุกต์งานอื่นๆ ที่เป็นเชิงสหวิทยาการ สร้างโอกาสในการเข้าถึงสื่อการเรียนรู้ เครื่องมือและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการเรียนรู้ 3) กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลและความเป็นพลเมืองดิจิทัลแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยวิธีการที่หลากหลาย ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในจัดทำแผนปฏิบัติการโครงการและกิจกรรม เพื่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพลเมืองดิจิทัล และ 4) กลยุทธ์ด้านงบประมาณและทรัพยากร เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการเงิน ให้มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ รวมทั้งมีการติดตาม ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประเมินความคุ้มค่าของการใช้จ่าย ยึดถือตามระเบียบปฏิบัติอย่างเคร่งครัด การใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปรับปรุงระบบบริหารทางการเงิน ปรับปรุงระบบบัญชี การเงิน และงบประมาณอย่างต่อเนื่อง การบริหารการเงินและงบประมาณมีความรวดเร็ว สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษาระหว่างสถานศึกษาในประเทศเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษาศาสนสถานศึกษามีทรัพยากรและงบประมาณในการสร้างบรรยากาศเพื่อเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เรื่องดิจิทัลในสถานศึกษาให้ เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล ระดมทรัพยากร ทั้งด้านคน วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณจากสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์(รสพ).
- จรุณี แก้วเอี่ยม. (2557). *เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- ชวลิต โปธิ์นคร. (2560, 31 มีนาคม). *ห้องสมุดดิจิทัลกับการก้าวสู่ยุค Thailand 4.0*. สืบค้นจาก <http://km.li.mahidol.ac.th/thai-studies-in-thailand-4-0/>.
- พลุ เดชะรินทร์. (2551). *Balanced scorecard รู้สึกในการปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542*. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.

- วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง. (2561). *คู่มือพลเมืองดิจิทัล*. สืบค้นจาก <https://thaidigizen.com/wp-content/uploads/2018/06/DigitalCitizenship-Book-ok.pdf>.
- วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอธิป จิตตฤกษ์. (2562). *ทักษะแห่งอนาคตใหม่ : การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเพ่นเวิลด์ส.
- วิโรจน์ ลักขณาอดิศร. (2552). *หลุดจากกับดัก BALANCED SCORECARD*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทักษะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพย์วิสุทธิ.
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2560, 9 กันยายน). *ทักษะที่โลกต้องการในศตวรรษที่ 21*. สืบค้นจาก http://thaitribune.org/contents/detail/327?content_id=29396&rand=1510624958.
- สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ และคณะ. (2556). *การจัดทำยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดความรับผิดชอบ*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *ข้อเสนอในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง* (2552-2561). กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *สภาวะการศึกษาไทยปี 2559/2560 แนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทยเพื่อก้าวสู่ยุค Thailand 4.0*. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สิทธิศักดิ์ พฤษภัตติกุล. (2556). *การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์การด้วยวิธี = balanced scorecard*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 4) ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภรัตน์ จูตระกูล. (2559). *ครอบครัวยุคใหม่กับการรู้เท่าทันสื่อดิจิทัล (Digital Literacy) ของดิจิทัลเนทีฟ (Digital Natives)*. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 11(1), 131-150.
- อริวัฒน์ บัวงาม. (2553, 16 ธันวาคม). *Balanced Scorecard (BSC)*. สืบค้นจาก <https://buangam.wordpress.com/balanced-scorecard-bsc/>.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2558). *การวางแผนกลยุทธ์และการทำ BSC*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2559, 1 พฤศจิกายน). *การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล (School Management in Digital Era)*. สืบค้นจาก <http://www.trueplookpanya.com/knowledge/content/52232/-edu-teaartedu-teaart-teaartdir>.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *strategic learning & the balanced scorecard*", *Strategy & Leadership*, Vol. 24 No. 5, pp.18-24.
- I.UNESCO. (2018). *A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills for Indicator*. Retrieved from <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/ip51-global-framework-reference-digital-literacy-skills-2018-en.pdf>.
- Mike Ribble. (2019). *Digital Citizenship*. Retrieved from <http://www.digitalcitizenship.net/nine-elements.htm>
- Niven, P.R. (2002). *Balanced Scorecard Step by Step Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons.