

# OKRs

## กับการประกันคุณภาพการศึกษา

รายงานผลการศึกษา

แนวทางการจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา  
ที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยใช้แนวคิดระบบการวัดผล

แบบ OKRs: Objective and Key Results



**Learner  
Person**



**Innovative  
Co-creator**



**Active  
Citizen**



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ





## รายงานผลการศึกษา

แนวทางการจัดทำระบบการประกันคุณภาพ

การศึกษาภายในสถานศึกษาที่เชื่อมโยง

กับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยใช้แนวคิดระบบการวัดผล

แบบ OKRs: Objective and Key Results

# OKRs กับการประกันคุณภาพการศึกษา



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ



371.26 07 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
ส 691 ร รายงานผลการศึกษานโยบายการจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษา  
ภายในสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ  
โดยใช้แนวคิดระบบการวัดผลแบบ OKRs : Objective and Keys Results  
กรุงเทพฯ : 2562  
90 หน้า  
ISBN : 978-616-270-211-2  
1. OKRs กับการประกันคุณภาพการศึกษา 2. ชื่อเรื่อง

รายงานผลการศึกษานโยบายการจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา  
ที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ

โดยใช้แนวคิดระบบการวัดผลแบบ OKRs : Objective and Keys Results

สิ่งพิมพ์ สกศ. อันดับที่ 40/2562

ISBN 978-616-270-211-2

พิมพ์ครั้งที่ 1 สิงหาคม 2562

จำนวนพิมพ์ 2,000 เล่ม

พิมพ์เผยแพร่โดย กลุ่มมาตรฐานการศึกษา

สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

99/20 ถนนสุขุมวิท เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ : 0 2668 7123 ต่อ 2528

โทรสาร : 0 2243 1129

Website : [www.onec.go.th](http://www.onec.go.th)

พิมพ์ที่ บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด

19/25 หมู่ 8 ถนนเต็มรัก-หนองกวางเขน

ตำบลบางคูรัด อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี 11110

โทรศัพท์ : 0 2150 9676-8

โทรสาร : 0 2150 9679

E-mail : [21centuryprint@gmail.com](mailto:21centuryprint@gmail.com)

Website : [www.21century.co.th](http://www.21century.co.th)

## คำนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดหลักการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา โดยกำหนดรายละเอียดไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 47 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบกับกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ได้กำหนดให้สถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษาที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการจัดทำมาตรฐานการศึกษา และแนวทางการประกันคุณภาพดังกล่าว จึงได้ร่วมกับศาสตราจารย์ ดร.นภดล ร่มโพธิ์ และคณะศึกษาแนวทางการจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา ในรูปแบบ Objective and Key Results : OKRs ซึ่งเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรที่ได้รับความนิยมจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จระดับโลก ในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้ จึงเป็นที่น่าสนใจในการนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยมีตัวอย่างการใช้งานในสถานศึกษาทุกระดับ เพื่อเป็นทางเลือกให้กับสถานศึกษาได้เรียนรู้ถึงเครื่องมือการบริหารใหม่ๆ ที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ขอขอบคุณศาสตราจารย์ ดร.นภดล ร่มโพธิ์ และคณะที่ได้ดำเนินการศึกษาและจัดทำต้นฉบับรายงานการศึกษา เรื่อง แนวทางการจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยใช้แนวคิดระบบการวัดผลแบบ OKRs: Objectives and Key Results ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อนักการศึกษา ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามบริบทของสถานศึกษาต่อไป

(นายสุภัทร จำปาทอง)  
เลขาธิการสภาการศึกษา

## บทสรุปผู้บริหาร

จากนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดให้สถานศึกษาแต่ละแห่งสามารถสร้างระบบการประกันคุณภาพได้ด้วยตนเอง ซึ่งจะมีส่วนช่วยแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นจากการที่ระบบการประกันคุณภาพมีตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากส่วนกลางอาจจะไม่ตรงกับบริบทของสถานศึกษาในแต่ละแห่งนั้น เพื่อให้สถานศึกษาได้มีทางเลือก การศึกษานี้จึงได้นำเสนอแนวทางการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objective and Key Results: OKRs) ซึ่งเป็นระบบที่ถูกใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรชั้นนำระดับโลกและองค์กรหลายองค์กรในประเทศไทย

รายงานฉบับนี้ได้เริ่มต้นนำเสนอถึงที่มาและความสำคัญในการนำระบบ OKRs ไปใช้ และได้มีการทบทวนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่เรื่องของทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย ระบบการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objectives: MBOs) ซึ่งเป็นที่มาของระบบ OKRs รวมถึงระบบการประกันคุณภาพในประเทศไทยและมาตรฐานการศึกษาของชาติ

ผลการศึกษาในรายงานฉบับนี้ได้นำเสนอตัวอย่างของการจัดทำระบบ OKRs สำหรับสถาบันการศึกษาในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย อาชีวศึกษา และอุดมศึกษา รวมถึงได้นำเสนอแนวทางการนำเอาระบบ OKRs ไปใช้ในทางปฏิบัติของสถานศึกษา อย่างไรก็ตามรายงานฉบับนี้เป็นเพียงการศึกษาเบื้องต้นเท่านั้น สถานศึกษาที่มีความสนใจจะนำเอา OKRs ไปใช้ในทางปฏิบัติ ควรจะนำไปพัฒนาปรับปรุงให้เข้ากับบริบทของแต่ละสถานศึกษาต่อไป

# สารบัญ

หน้า

คำนำ	ก
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ข
สารบัญ	ค
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย	5
การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์	8
แนวคิดการสร้างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก	11
ขั้นตอนการออกแบบระบบ OKRs	14
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ OKRs	16
การประกันคุณภาพการศึกษา	19
มาตรฐานการศึกษาของชาติ	26
บทที่ 3 ตัวอย่างการออกแบบระบบ OKRs	29
OKRs สำหรับสถานศึกษาระดับปฐมวัย	29
OKRs สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา	30
OKRs สำหรับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	37
OKRs สำหรับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย	45
OKRs สำหรับสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษา	53
OKRs สำหรับสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	61

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ขั้นตอนการนำ OKRs ไปใช้ในทางปฏิบัติ</b>	<b>71</b>
ขั้นตอนหลักในการนำ OKRs ไปใช้ในทางปฏิบัติ	71
หลักการสำคัญในการใช้ OKRs	73
OKRs กับการประเมินผลการทำงาน	73
OKRs กับการประกันคุณภาพการศึกษา	74
ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้ OKRs ในสถาบันการศึกษา	74
 <b>บทที่ 5 บทสรุป</b>	 <b>77</b>
การใช้ OKRs ในการประกันคุณภาพสถานศึกษา	77
ประโยชน์ของการศึกษานี้ที่มีต่อสถานศึกษาและภาครัฐ	78
ข้อจำกัดในการศึกษา	78
ข้อเสนอแนะในการศึกษาในอนาคต	78
 <b>บรรณานุกรม</b>	 <b>79</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>82</b>

# บทที่ 1

## บทนำ

เป็นที่ทราบกันดีว่า การศึกษาไทยมีปัญหาหลายประเด็นที่ต้องได้รับการแก้ไข และหนทางในการแก้ไขปัญหาทางการศึกษาคือการกระจายอำนาจไปสู่โรงเรียนให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เนื่องจากหากยังคงมีการบริหารแบบรวมศูนย์อยู่จะทำให้การตัดสินใจหลายๆ ประการทำได้อย่างล่าช้าไม่ทันการณ์ และที่สำคัญที่สุดคือหลายครั้งการตัดสินใจแบบรวมศูนย์นั้น จะนำมาซึ่งระบบที่ใช้มาตรฐานเดียวกันกับสถานศึกษาทุกสถานศึกษา ซึ่งมีความแตกต่างกัน อันนำมาซึ่งความสับสนและความไม่สอดคล้องระหว่างนโยบายที่ออกมาจากส่วนกลางกับการปฏิบัติของโรงเรียน

ในอดีตที่ผ่านมา นั้น ภาครัฐพยายามมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษา จึงได้มีการให้สถานศึกษาทำการประกันคุณภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาในอดีตนั้นยังมีหลายประการดังต่อไปนี้

1. ระบบการประกันคุณภาพยังไม่สะท้อนถึงความแตกต่างของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ในอดีตนั้น มีการสร้างตัวชี้วัดที่ถึงแม้จะพยายามแบ่งแยกตามลักษณะของสถานศึกษา แต่ก็ยังไม่สามารถแบ่งแยกได้จนถึงระดับที่เหมาะสมกับทุกสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษาแต่ละแห่งอาจจะถูกวัดด้วยตัวชี้วัดที่ไม่ได้ตรงกับวัตถุประสงค์และสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา

2. ระบบการประกันคุณภาพยังเน้นการตรวจสอบเอกสารมากกว่าการพัฒนาคุณภาพ ในหลายครั้ง การตรวจประกันคุณภาพ กลายเป็นกระบวนการในการ

ตรวจสอบเอกสารเป็นหลัก เมื่อมีเอกสารก็จะได้คะแนน ไม่มีเอกสารก็ไม่ได้คะแนน อันเป็นที่มาของความพยายามของสถานศึกษาในแต่ละแห่งที่มุ่งเน้นในการสร้างและเก็บหลักฐานเหล่านี้ ซึ่งสิ้นเปลืองทั้งเวลาและงบประมาณจำนวนมาก แต่กลับไม่ได้ทำให้คุณภาพของการศึกษาดีขึ้นแต่ประการใด

3. ระบบการประกันคุณภาพภายในและภายนอกไม่สอดคล้องกัน ในหลายครั้ง ตัววัดของการประกันคุณภาพภายในกับภายนอก ซึ่งถูกออกแบบมาจากหน่วยงานคนละหน่วยงาน ไม่ได้สอดคล้องกัน มีนิยามแตกต่างกัน การประกันคุณภาพจึงกลายเป็นเหมือนเป็นการกรอกเอกสารที่ต้องให้ตรงกับนิยามของแต่ละหน่วยงานที่กำหนด ซึ่งไม่ได้ส่งผลดีใด ๆ ต่อสถานศึกษา





4. ครูใช้เวลาทำเอกสารหรือต้อนรับผู้ประเมินจนไม่มีเวลาสอนหนังสือนักเรียน ด้วยข้อมูลและเอกสารที่มีเป็นจำนวนมาก จึงทำให้ครูต้องใช้เวลามากกับกิจกรรมเหล่านี้ จนทำให้หลายครั้ง ไม่มีเวลาไปสอนหรือทบทวนบทเรียนให้กับนักเรียน ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักที่ควรเกิดขึ้นในสถานศึกษา

5. ผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจในบริบทของโรงเรียน ในหลายครั้ง ผู้ประเมินคุณภาพไม่มีความรู้ความเข้าใจในบริบทของแต่ละโรงเรียนอย่างถ่องแท้ ผู้ประเมินทำหน้าที่เพียงไปตรวจสอบเอกสาร และให้คะแนนตามเอกสารที่เห็นเท่านั้น จึงไม่ได้ทำให้คุณภาพของสถานศึกษาดีขึ้นแต่ประการใด

จากปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว รัฐบาลโดยกระทรวงศึกษาธิการจึงได้มีนโยบายในการปรับเปลี่ยนระบบการประกันคุณภาพขึ้นใหม่ โดยให้มีการประกันคุณภาพภายใน และการประเมินคุณภาพภายนอก โดยใช้หลักการว่า สถานศึกษาสามารถออกแบบระบบการประกันคุณภาพภายในที่เหมาะสมได้ด้วยตัวเอง โดยที่จะต้องไม่เป็นภาระกับครูในการหาหลักฐานต่างๆ และให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกที่จะต้องมีความสอดคล้องกับการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา รวมถึงผลที่ได้จากการประกันคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอกนั้นจะต้องสามารถนำไปใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้ด้วย รายละเอียดของกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 สามารถดูได้ในภาคผนวกที่ 1 ทำยรายงานฉบับนี้

อย่างไรก็ตามการเปิดให้สถานศึกษาแต่ละแห่งสามารถสร้างระบบการประกันคุณภาพขึ้นได้เองนั้น ภาครัฐมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการบอกทิศทางและมาตรฐานการศึกษาให้เห็นได้ชัด เพื่อไม่ให้สถานศึกษาต่างพัฒนาคุณภาพกันไปแบบไร้ทิศทาง ดังนั้นรัฐบาลจึงได้มีการจัดทำมาตรฐานการศึกษาในแต่ละระดับดังต่อไปนี้

1. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องให้ใช้มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัยระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ (ภาคผนวกที่ 2)

2. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องมาตรฐานการอาชีวศึกษาพ.ศ. 2561 (ภาคผนวกที่ 3)

3. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องมาตรฐานการอุดมศึกษาพ.ศ. 2561 (ภาคผนวกที่ 4)

นอกจากนี้ยังมีมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561 ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2561 (ภาคผนวกที่ 5) ที่จัดทำโดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยเน้นคุณลักษณะ 3 ประการได้แก่

1. ผู้เรียนรู้ (Learner Person) เพื่อสร้างงานและคุณภาพชีวิตที่ดี
2. ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-Creator) เพื่อสังคมที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน
3. พลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen) เพื่อสันติสุข



โดยมีค่านิยมร่วมได้แก่ “ความเพียรอันบริสุทธิ์ ความพอเพียงวิถีประชาธิปไตย ความเท่าเทียมเสมอภาค” โดยจะเน้นคุณธรรม ซึ่งหมายถึงลักษณะนิสัยและคุณธรรมพื้นฐานที่เป็นความดีงาม เช่น ความมีวินัย ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าในปัจจุบันสถานศึกษาแต่ละแห่งจะได้รับอิสระในการออกแบบระบบการประกันคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทของสถานศึกษาแล้ว สิ่งที่ยังต้องพิจารณาต่อคือหลายสถานศึกษาก็ยังไม่ทราบถึงทางเลือกที่มี เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาหลาย ๆ คนอาจจะไม่ได้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารองค์กรดีพอ หรืออาจจะยังคงคุ้นเคยกับระบบเดิม ๆ ที่มีคำสั่งมาจากส่วนกลางให้ปฏิบัติ ประกอบกับในโลกของ



การบริหารองค์กรในปัจจุบันมีเครื่องมือบริหารต่าง ๆ ที่มีประโยชน์อยู่มากมายที่องค์กรสามารถนำไปใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กร จึงเป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์ หากผู้บริหารได้ทราบถึงเครื่องมือการบริหารองค์กรเหล่านั้น



นอกจากนั้น ต้องยอมรับว่าในโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอย่างรวดเร็ว การบริหารองค์กรแบบเดิม อาจจะไม่สามารถทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในระยะยาว ตามที่มีตัวอย่างให้เห็นมากขึ้นเรื่อย ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน สถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่สำคัญองค์กรหนึ่งจะต้องทำการปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ ซึ่งทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงเครื่องมือการบริหารใหม่ๆ ที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ เครื่องมือการบริหารองค์กรในปัจจุบันที่กำลังได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ได้แก่ แนวคิดที่เรียกว่า Objective and Key Results หรือเรียกย่อ ๆ ว่า OKRs เป็นแนวคิดที่นับว่าน่าสนใจและเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก แนวคิดนี้เกิดขึ้นที่บริษัท Intel และถูกนำมาใช้กับบริษัท Google และมีส่วนช่วยให้ Google กลายเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จในระดับโลกในปัจจุบัน

นอกจาก Google แล้ว OKRs ยังถูกนำไปใช้กับองค์กรหลากหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็น Startup บริษัทเอกชนขนาดเล็ก บริษัทเอกชนขนาดใหญ่ องค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรหรือแม้กระทั่งภาครัฐ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และเมื่อองค์กรเหล่านี้

ได้ประโยชน์จากการใช้ OKRs ในการบริหารองค์กร จึงเป็นที่น่าสนใจว่า OKRs จะสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาในประเทศไทยได้หรือไม่ อย่างไร

ดังนั้นรายงานนี้จึงมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำแนวทางการจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยใช้แนวคิดระบบการวัดผลแบบ OKRs เพื่อที่จะเป็นทางเลือกให้กับสถานศึกษาต่าง ๆ ได้ต่อไป

ในรายงานฉบับนี้จะแบ่งออกเป็น 5 บท ได้แก่ 1) บทนำ ซึ่งจะอธิบายถึงที่มาและความสำคัญในการศึกษานี้ 2) บททบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะอธิบายหลักการในเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ OKRs ได้แก่ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) หลักการ Management by Objective (MBO) หลักการ OKRs และการประกันคุณภาพ 3) ตัวอย่างการออกแบบ OKRs ของสถานศึกษาในแต่ละประเภทที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ 4) ขั้นตอนการนำเอาระบบ OKRs ไปใช้ในทางปฏิบัติ และ 5) บทสรุป



# บทที่ 2

## บททวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์หลักในบทนี้คือการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ OKRs เพื่อสร้างความเข้าใจถึงที่มาที่ไปของหลักการ OKRs รวมถึงทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องและเป็นรากฐานของความคิดเกี่ยวกับ OKRs โดยบทนี้จะได้นำเสนอ 4 หัวข้อ ได้แก่ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) หลักการวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objective and Key Results) และหลักการประกันคุณภาพ

### ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory)

เมื่อกล่าวถึงคำว่า “เป้าหมาย” ความหมายโดยทั่วไป หมายถึงวัตถุประสงค์หรือการคาดคะเนของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวังในอนาคตที่ทำให้เกิดความพยายามหรือความมุ่งมั่นทะเยอทะยานที่ผลักดันไปสู่การเกิดพฤติกรรมในปัจจุบันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือการคาดคะเนนั้น ๆ ซึ่งในเชิงจิตวิทยานั้นเป้าหมายถือว่าเป็นผลลัพธ์หนึ่งของพฤติกรรมที่มาจากจิตสำนึกหรือจิตใต้สำนึก

สำหรับเป้าหมายในทางทฤษฎีนั้น เรียกว่า ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายหรือ Goal Setting Theory ถูกคิดค้นโดย Gary P. Latham และ Edwin A. Locke ในช่วงทศวรรษ 1970 หรือเมื่อเกือบ 50 ปีที่ผ่านมา ซึ่งภายใต้ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายนั้น ได้ระบุว่า การตั้งเป้าหมายถือได้ว่าเป็นตัวกำกับที่สะท้อนให้เห็นถึงการแสดงออกหรือพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อเหตุการณ์หนึ่ง ๆ ที่นำไปสู่เป้าหมาย



อันเป็นผลลัพธ์สุดท้ายได้ดีที่สุด โดยทฤษฎีดังกล่าวถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำนายและอธิบายอิทธิพลของแรงจูงใจส่วนบุคคลที่มีต่อการแสดงออกของพฤติกรรมในการทำงาน การตั้งเป้าหมายเป็นการมองภาพในอนาคตซึ่งเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล โดยเป้าหมายที่ดีนั้นจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ (Latham & Locke, 2007; Locke & Latham, 1990, 2002; Latham et al. 2011 อ้างถึง Chamorro-Premuzic et al. 2011, pp. 579-587)

1. ในการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลนั้น เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงจะนำมาซึ่งประสิทธิผลที่สูงทำนองเดียวกันหากพิจารณาในการทำงานเป็นทีม เป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับความคิดเห็นส่วนรวมของทีมจะนำมาซึ่งประสิทธิผลที่สูงเช่นกัน

2. การกระตุ้นให้เกิดความผูกพันในเป้าหมายจะนำมาซึ่งความตั้งใจและประสิทธิผลที่สูงในการ



ดำเนินการใด ๆ เพื่อบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ซึ่งเป้าหมายที่ยาก มีความท้าทาย และมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยง จะช่วยสร้างให้เกิดความผูกพันมุ่งมั่นในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ดีกว่าเป้าหมายที่ง่ายและไม่เกี่ยวข้อง กับกิจกรรมใด ๆ ที่กำลังดำเนินการหรือจะดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ (Latham, 2004, p. 126)

3. ผลสะท้อนกลับหรือผลลัพธ์จากการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมทั้งในกระบวนการตัดสินใจและการแข่งขัน ตลอดจนผลตอบแทนที่สอดคล้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ จะนำมาซึ่งความพยายามที่สูงขึ้นในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งในประเด็นดังกล่าวนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kim & Hamner (1976, pp. 48-57) โดยพบว่า ผลกระทบอันเกิดจากผลสะท้อนกลับหรือผลลัพธ์จากการปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้จะช่วยเพิ่มระดับของประสิทธิภาพและความพึงใจในการทำงานและการตั้งเป้าหมายขององค์กร

ทั้งนี้จากผลงานวิจัยในอดีต (ยกตัวอย่างเช่น ผลงานของ Latham & Locke, 2007; Locke & Latham, 1990, 2002; Latham et al. 2011 อ้างถึง Chamorro-Premuzic et al. 2011, pp. 579-587) ยังพบว่ามีสิ่งที่ยังผลทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้นในการที่จะกระทำการใด ๆ เพื่อให้บรรลุในเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังต่อไปนี้

1. ถึงแม้ว่าเป้าหมายที่ดีจะต้องมีความยาก ความท้าทาย ความเฉพาะเจาะจง ความผูกพัน ความมุ่งมั่น

ซึ่งทำให้คนเกิดความพยายามในการกระทำเพื่อบรรลุตามเป้าหมายได้ แต่ถ้าเป้าหมายเหล่านั้นมีการพัฒนาตัวเลือกที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายนั้น ๆ โดยตรงจะเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันการขับเคลื่อนการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. ความพยายามที่จะกระทำให้บรรลุเป้าหมาย แรงจูงใจและความผูกพัน ความมุ่งมั่นเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ทีมหรือบุคคลเกิดความพยายามที่จะกระทำตามเป้าหมาย

3. ความสม่ำเสมอในความตั้งใจ ความมุ่งมั่น จะทำให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

4. กลยุทธ์ที่หลากหลายและเชื่อมโยงกับเป้าหมาย ตลอดจนการค้นพบองค์ความรู้ใหม่ ๆ จะช่วยสนับสนุนการกระทำใด ๆ ตามเป้าหมายนั้นให้ยังดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น

นอกจากนี้ยังพบว่า บุคคลที่มีคุณลักษณะที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Efficacy) ซึ่งมีความเชื่อมั่นในระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถของตนเองว่า สามารถจัดการกับงานที่มีความเฉพาะเจาะจงได้ จะมีความมุ่งมั่นตั้งใจในเป้าหมายและมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Appelbaum & Hare, 1996, pp. 33-47) ทั้งนี้การที่เป้าหมายมีความชัดเจนจะนำมาซึ่งความพึงพอใจในเป้าหมายนั้น อันจะนำไปสู่การเพิ่มระดับของความเชื่อมั่นในตนเองที่สูงขึ้น และจะทำให้ความคาดหวังต่อผลลัพธ์ของเป้าหมายสูงขึ้นด้วย ซึ่งกระบวนการนี้เป็นการสร้างแรงจูงใจจากการเพิ่มระดับของการให้รางวัลจากภายใน (Intrinsic Rewards) ขณะเดียวกันการให้รางวัลหรือผลสะท้อนกลับจากปัจจัยภายนอก (Extrinsic Rewards) เช่น การเลื่อนขั้น เพิ่มเงินเดือน การรักษาสถานภาพการจ้างงานในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ การจ่ายค่าชดเชยต่าง ๆ กรณีเจ็บป่วย หรือเหตุฉุกเฉินอันเนื่องจากการทำงานต่าง ๆ ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มระดับของความเชื่อมั่นในตนเองให้สูงขึ้นได้ด้วยเช่นกัน

ภายใต้การศึกษาเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายได้มีความพยายามในการกำหนดกรอบ แนวทางเพื่อการตั้ง

เป้าหมายที่ดีโดยหลักการที่เป็นที่รู้จักกันในวงกว้าง ได้แก่หลักการที่เรียกว่า SMART ซึ่งต่อมาในปี 1981 ได้มีการนำเสนอหลักการใหม่ได้แก่ SMARTER โดยการศึกษาของ Wade (2009, p. 294) โดย SMART และ SMARTER มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **S** หมายถึง เฉพาะเจาะจง (Specific) สำคัญ (Significant) ท้าทาย (Stretching) ง่าย (Simple) สร้างแรงกระตุ้น (Stimulating) กระชับ (Succinct) ตรงไปตรงมา (Straight Forward) เป็นเจ้าของ (Self-Owned) จัดการได้ด้วยตนเอง (Self-Managed) ควบคุมได้ด้วยตนเอง (Self-Controlled) มีกลยุทธ์ (Strategic) และสมเหตุสมผล (Sensible)

2. **M** หมายถึง วัดได้ (Measurable) มีความหมาย (Meaningful) สร้างแรงจูงใจ (Motivational) จัดการได้ (manageable) มีความขลัง (Magical) มีแรงดึงดูด (Magnetic) รักษาไว้ได้ (Maintainable) และมีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Mapped to Goals)

3. **A** หมายถึง เห็นพ้องร่วมกัน (Agreed Upon) ทำได้ (Attainable) บรรลุผลสำเร็จได้ (Achievable) เป็นที่ยอมรับได้ (Acceptable) มุ่งเน้นดำเนินการ (Action-Oriented) บ่งบอกคุณลักษณะได้ (Attributable) กระทำได้ (Actionable) มีความเหมาะสม (Appropriate) มุ่งมั่นทะเยอทะยาน (Ambitious) สร้างแรงบันดาลใจ (Aspirational) เป็นที่ยอมรับได้ (Accepted/Acceptable) สอดคล้องเชื่อมโยง (Aligned) มีความรับผิดชอบ (Accountable) มีความเห็นพ้อง (Agreed) ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ (Adapted) และสถานการณ์ ณ ขณะนี้ (As-If-Now)

4. **R** หมายถึง เป็นจริงได้ (Realistic) เกี่ยวข้องเชื่อมโยง (Relevant) มีเหตุมีผล (Reasonable) คุ้มค่า (Rewarding) มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Results-Oriented) มีทรัพยากรเพียงพอ (Resources are adequate) มีทรัพยากร (Resourced) บันทึกผลได้ (Recorded) ทบทวนได้ (Reviewable) ทนทานต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Robust) และเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับพันธกิจ (Relevant to a mission)



5. **T** หมายถึง มีกำหนดเวลา (Time-Based) ทันเวลา (Timely) จับต้องได้ (Tangible) ติดตามได้ (Trackable) เกี่ยวกับยุทธวิธี (Tactical) ติดตามร่องรอยได้ (Traceable) นำไปสู่สิ่งที่คุณต้องการได้ (Toward what you want) และอีกหลายคำที่ขึ้นต้น “เวลา” เช่น การจำกัดเวลา Time-Limited หรือ Time-Constrained เป็นต้น

6. **E** หมายถึง มีจริยธรรม (Ethical) น่าตื่นเต้น (Exciting) น่าพึงพอใจ (Enjoyable) ขยายใหญ่ได้ (Extending) ประเมินได้ (Evaluated) สร้างความผูกพัน (Engaging) และมีพลัง (Energizing)

7. **R** หมายถึง บันทึกผลได้ (Recorded) ทบทวนได้ (Reviewed) มีรางวัล (Rewarded) เป็นจริง (Realistic) มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยง (Relevant) มีทรัพยากร (Resourced) และเน้นการวิจัย (research-based)

จากผลการศึกษาในอดีตยังพบอีกว่าการที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายทั้งในระดับองค์กรอันเป็นเป้าหมายระดับที่มิต้องมีความคิดเห็นสอดคล้องและร่วมมือกันกระทำให้สำเร็จ (Wade, 2009, pp. 291-295) หรือเป้าหมายระดับบุคคลที่ต้องสร้างความผูกพันที่จะบรรลุผลสำเร็จตามเงื่อนไขที่ยากและท้าทายนั้น (Latham, 2004, p. 127) การได้รับผลสะท้อนกลับทั้งในรูปของผลตอบแทนที่เป็นรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) อันเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง หรือผลตอบแทนที่เป็นรางวัลจากภายนอก (Extrinsic Rewards) ไม่ว่าจะเป็น

ในเชิงวัตถุประสงค์ที่เป็นตัวเงินหรือสิ่งของหรือนามธรรม อาทิเช่น คำชม กำลังใจ จะนำมาซึ่งประสิทธิผลในการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น เมื่อได้รับปัจจัยเหล่านี้ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจะนำไปสู่การเกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) การรับรู้ความยุติธรรมภายในองค์กร (Organizational Justice) และความผูกพันในงาน (Job Commitment) อันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่สะท้อนความจงรักภักดีหรือพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ได้ในที่สุด (Vigoda-Gadot & Angert, 2007, pp. 119-128) และยังพบอีกว่าเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ขณะที่เป้าหมายที่มีความยากมีผลโดยตรงต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Jeannette Taylor, 2013, pp. 453-464) ได้อีกด้วย

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) นี้จะเป็นพื้นฐานหลักในการอธิบายแนวคิดทางการจัดการที่เรียกว่า การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) และการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objective and Key Results) ต่อไป

## การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) หรือที่รู้จักกันโดยย่อว่า MBOs ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงานโดยยึดถือวัตถุประสงค์



ของงานเป็นจุดมุ่งหมายหลักในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารโดยมุ่งที่ผลงาน (Management by Result) การบริหารตามเป้าหมาย (Goals Management) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน (Management by Objectives and Results) เป็นต้น แนวคิดนี้ถูกสร้างขึ้นโดยนักวิชาการชื่อ Peter F. Drucker ในปี ค.ศ. 1954 ในหนังสือของเขาที่ชื่อ “The Practice of Management” โดยกระบวนการในการบริหารจัดการภายใต้แนวความคิดนี้ได้มีการพัฒนาโดยนักทฤษฎีด้านการบริหารจัดการที่มีชื่อเสียงมาอย่างต่อเนื่อง เช่น Douglas McGregor George Odiorne) และ John Humble

MBOs ได้มีการนำมาใช้ในการบริหารธุรกิจเป็นครั้งแรกในช่วงทศวรรษ 1950 ในชื่อที่เรียกขณะนั้นว่า “การบริหารโดยวัตถุประสงค์และการควบคุมตนเอง” (Drucker, 1955; Dinesh & Palmer, 1998, p. 363) ซึ่งหลักการของแนวคิดนี้ คือ องค์กรจะสามารถประสบความสำเร็จถ้าหากทุกคนในองค์กรมีความพยายามที่มากพอ มีความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (Drucker, 1955) ตลอดจนมีการกระจายความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง ร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อผลลัพธ์ขององค์กร โดยลดความไม่ต่อเนื่อง แรงต่อต้าน และกระบวนการที่ไม่จำเป็น ซึ่งการให้ความสำคัญกับการมุ่งสู่เป้าหมายเช่นนี้เป็นแนวทางที่สามารถช่วยให้เกิดการปรับปรุงผลประกอบการขององค์กรได้ หากดำเนินการในระยะเวลาที่เหมาะสม (D’Aveni, 1995)

MBOs เป็นหลักการบริหารจัดการที่เน้นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความเฉพาะเจาะจงเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ในอนาคต รวมถึงเป็นวัตถุประสงค์ที่กระตุ้นให้เกิดการคิดและการกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จขององค์กร อันจะเป็นกระบวนการที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรและความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง (Thomson, 1998, P.1) ทั้งนี้ หลักการโดยทั่วไปของ MBOs คือกระบวนการที่ออกแบบเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงได้มีโอกาสในการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ของตนเองภายใต้เงื่อนไขของระยะเวลาที่สามารถบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ร่วมกันตั้งขึ้น ได้ด้วยความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง (Thomson, 1998, P.1-2)

กระบวนการดังกล่าวนี้แตกต่างจากการบริหารจัดการขององค์กรโดยทั่วไปที่มักมีการกำหนดเป้าประสงค์ตลอดจนความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทำให้การตั้งวัตถุประสงค์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นการถ่ายทอดแบบจากบนลงล่างในทิศทางเดียว เมื่อข้อมูลถ่ายทอดลงมาถึงผู้บริหารระดับล่าง ผู้บริหารระดับล่างก็จะเป็นผู้ถ่ายทอดสู่พนักงานระดับปฏิบัติการว่าจะต้องดำเนินการอะไรบ้างตามเป้าประสงค์นั้น ขณะที่ MBOs นั้นเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการพัฒนาหรือสร้างข้อตกลงที่มีร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงขึ้นมาชุดหนึ่ง และยังมีการกำหนดหลักเกณฑ์การวัดประเมินผลความสำเร็จที่เหมาะสม และสามารถกระจายสู่การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมเงื่อนไขของกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม สิ่งนี้จะช่วยให้เกิดความผูกพันต่อการที่จะกระทำเป้าหมายนั้นให้สำเร็จ เมื่อดำเนินงานไประยะเวลาหนึ่งทั้งสองฝ่ายคือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องร่วมประชุมเพื่อทบทวนผลการดำเนินงานพร้อมประเมินตนเองเพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ประกอบการประเมินผลการให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส หรือที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การอบรมส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน การหมุนเวียนงาน ตลอดจนเพื่อประกอบการพิจารณาการให้เลิกปฏิบัติงานหรือการลาออก เป็นต้น (Thomson, 1998, P.2)

MBOs ไม่เพียงแต่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเท่านั้น เพราะในปัจจุบันได้มีการนำเอาการบริหารแบบดังกล่าวนี้มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับทีม ที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมภาวะผู้นำ ระบบการบริหารจัดการทีมที่เหมาะสม ความมุ่งมั่น



ตั้งใจต่อการบรรลุในเป้าหมายของทีมและความผูกพันระหว่างบุคคลภายในทีม ที่นำไปสู่ผลผลิตภาพของทีมและความพึงพอใจในงาน (Antoni, 2005, pp. 174-184)

นอกจากนี้ MBOs ยังสามารถใช้เป็นกระบวนการที่นำไปสู่การตั้งเป้าหมายขององค์กร ซึ่ง Tosi et al. (1970, p.70) ได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นนี้ว่าการที่แต่ละองค์กรจะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดอันเป็นเป้าประสงค์ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยการทำงานและความพยายามร่วมกันของทุกภาคส่วนและบุคลากรทุกระดับ โดยเป้าหมายของแต่ละคนจะต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายของส่วนงานที่ประสานไปยังเป้าหมายขององค์กรอันเป็นผลสำเร็จสูงสุด ในกระบวนการส่งต่อเป้าหมายจากระดับองค์กรไปสู่ระดับบุคคลให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันนั้น MBOs จะช่วยให้เกิดการกระจายเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงกับแต่ละภาคส่วนและระดับบุคคลขององค์กรได้อย่างแม่นยำ ซึ่งชุดของวัตถุประสงค์ที่ได้ถ่ายทอดลงไปในแต่ละระดับนั้นยังเป็นตัวสะท้อนคุณลักษณะงาน (Job Descriptions) โดยภาระงาน กิจกรรม หรือภารกิจที่เหมาะสมในการทำ MBOs จะต้องมีลักษณะที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงเพื่อพัฒนาต่อยอดมากกว่าเพื่อปรับปรุงแก้ไข นั่นก็คือ งานที่เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรม การแก้ปัญหาในเชิงสถานการณ์ และการพัฒนาเฉพาะบุคคล นอกจากนี้การกำหนด



วัตถุประสงค์นั้นสามารถเริ่มต้นได้จากทุกระดับภายใต้โครงสร้างองค์กร แต่จะต้องมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายโดยทั่วไปขององค์กร และสอดคล้องกับหลักการปรัชญานโยบาย และแผนขององค์กรเสมอ

การศึกษาของ Robert & Hunter (1991, pp. 322-336) พบว่าการประสานการทำงานร่วมกันของ 3 ปัจจัย ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับของวัตถุประสงค์ ทำให้ผลลัพธ์ของงานมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น หากพิจารณาในส่วนของการกำหนดวัตถุประสงค์ ก็พบว่า จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการลงมือปฏิบัติงาน

อีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของ MBOs คือ ความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันระหว่างคุณลักษณะของเป้าหมายและปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งในประเด็นดังกล่าวนี้ได้รับการยืนยันจากการศึกษาของ Carroll & Tosi (1970, pp. 295-305) ที่พบว่า คุณลักษณะของเป้าหมายที่มีความชัดเจนและมีความสำคัญจะส่งเสริมให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในบุคลิกภาพบางประเภท ความยากของเป้าหมายและลำดับความสำคัญของเป้าหมายมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับเกณฑ์ของความสำเร็จในกลุ่มผู้บริหารระดับบริหารบางประเภท

MBOs ไม่เพียงแต่ส่งผลดีต่อการบริหารในองค์กรธุรกิจเพียงเท่านั้น ในวงการด้านการศึกษาได้มีการนำหลักการบริหารนี้มาประยุกต์ใช้เพื่อการขับเคลื่อนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ก้าวไกลในระดับสากลด้วยเช่นกัน ซึ่งกระบวนการในการนำหลักการ MBOs มาประยุกต์ใช้นั้นต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนแรก คือ กระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่ต้องเน้นให้มีการประสานงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจและการกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนที่สองคือกระบวนการกำหนดองค์ประกอบและโครงสร้างภายในระบบการเรียนการสอน ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ วิทยานิพนธ์ในหลักสูตร การวัดและประเมินผล

ที่ต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ทั้งนี้การใช้ MBOs ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น ทุกขั้นตอนจะต้องไม่เพียงแต่มีส่วนร่วมเพียงในระดับผู้บริหารด้านการเรียนการสอนและการศึกษาเรียนรู้เพียงเท่านั้น แต่จะต้องเกิดจากการร่วมมือกันจากบุคลากรในทุกภาคส่วนภายในสถานศึกษา รวมถึงผู้เรียนด้วยเป็นสำคัญ หากเป้าหมายทางการศึกษา ที่ถ่ายทอดมาเป็นกิจกรรมสู่ผู้เรียนเกิดจากการตัดสินใจร่วมกัน ย่อมจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในประสบการณ์ที่นำไปสู่การเพิ่มของระดับการรับรู้ในความเป็นเจ้าของร่วมกันและกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่จะกระทำตามสิ่งที่มีส่วนในการกำหนดเพิ่มมากขึ้น และในที่สุดจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการที่จะวัดและประเมินผลคุณภาพของการเรียนการสอนที่สูงขึ้นอีกด้วย (Newton, 1980, pp. 39-46)

กรณีศึกษาตัวอย่างของการใช้ MBOs มาใช้เพื่อการขับเคลื่อนงานด้านการศึกษาที่น่าสนใจนั้น เกิดขึ้นในประเทศนอร์เวย์ โดยการศึกษาของ Yngve, & Lene (2017, pp. 220-260) ที่พบว่า ระบบการศึกษาของประเทศนอร์เวย์นั้นเปรียบเสมือนระบบที่มีทั้งการควบคุมอำนาจ (Centralized) และการกระจายอำนาจ (Decentralized) ทางการบริหาร ระบบการศึกษาในประเทศนอร์เวย์ได้นำเอาหลักการ MBOs มาดำเนินเป็นกลยุทธ์หลักในการประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทเชิงสังคมและวัฒนธรรมของยุโรป โดยการแปลงคำว่า “วัตถุประสงค์” หรือ “Objectives” ให้มีความหมายเป็นเสมือน “พฤติกรรม” ที่สามารถวัดและทดสอบได้ ขณะที่ “ความรับผิดชอบ” หรือ “Accountability” และการสอนเพื่อการทดสอบนั้นได้สิ่งที่มีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางในประเทศนอร์เวย์ในปัจจุบัน

นอกจากนี้ยังมีการใช้ MBOs เพื่อการบริหารจัดการด้านการศึกษาในประเทศไนจีเรีย โดยการศึกษาของ Ofojebi & Olibie (2014, pp. 1-12) พบว่า การนำเอา MBOs มาใช้ขับเคลื่อนและดำเนินนโยบายในพื้นที่เชิงทางการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

การประกันคุณภาพการศึกษา และคณะกรรมการดำเนินงานด้านการศึกษาที่ส่งผลดีต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศ เนื่องจากจะทำให้สถาบันการศึกษาสามารถมองเห็นและสะท้อนวิสัยทัศน์ทางการศึกษาของสถาบันได้อย่างตรงเป้าหมายและเห็นภาพในอนาคตได้ชัดเจนมากขึ้น ทั้งนี้ ควรมีการผนวกเอา MBOs มาบูรณาการกับสถาบันการศึกษาทั้งในระดับมหาวิทยาลัย วิทยาลัย ตลอดจนสถาบันทางด้านเทคนิคและวิชาชีพต่าง ๆ ซึ่งถ้าแต่ละสถาบันนำหลักการบริหารดังกล่าวนี้ มาปรับใช้แล้ว ระดับการศึกษาของประเทศในจีเรียจะสามารถเพิ่มศักยภาพเข้าสู่การแข่งขันทางการศึกษาในระดับสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า การใช้ MBOs มาใช้ในวงการการศึกษาจะทำให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้การนำหลักการบริหารนี้ มาประยุกต์ใช้ นอกจากจะต้องคำนึงถึงหลักการดังกล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น Gray & Burns (1979, p. 417) ยังได้เสนอองค์ประกอบสำคัญที่สถานศึกษาจะต้องคำนึงถึง 9 ประการ ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรทุกระดับที่เกี่ยวข้องจะต้องมีทักษะที่จะดำเนินการตลอดทั้งกระบวนการจนเสร็จสิ้น อันจะต้องเริ่มตั้งแต่การมีคณะกรรมการด้านนโยบายการศึกษาที่เข้มแข็งร่วมกับการประเมินผลตามวัตถุประสงค์
2. ระบบโครงสร้างการบริหารการศึกษาจะต้องระบุภาระหน้าที่ของสมาชิกทุกคนอย่างชัดเจน
3. การประเมินผลตามวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลจะต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายในภาพกว้างหรือวิสัยทัศน์ของสถาบันการศึกษา
4. หลักสูตรการเรียนการสอนจะต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ
5. การประเมินผลจะต้องมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรอันจะเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ
6. ระบบการบริหารจัดการจะต้องประกอบด้วย การให้รางวัลและการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ทั้งที่ประสบ



ผลสำเร็จและที่ไม่สัมฤทธิ์ผล

7. ระบบการบริหารจัดการจะต้องจำกัดขอบเขตในการเจรจาต่อรองให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
  8. ควรมีการบริหารจัดการเวลาอย่างเพียงพอ เน้นการดำเนินการทางเอกสารให้น้อยที่สุด
  9. ระบบการบริหารจัดการควรมีความยืดหยุ่นและเอื้อต่อการปรับเปลี่ยนในสถานการณ์วิกฤติ
- จะเห็นได้ว่า MBOs เป็นระบบที่นำเอา Goal Setting Theory มาประยุกต์ใช้ และระบบ MBOs ก็กลายเป็นรากฐานของแนวคิด OKRs ที่จะได้นำเสนอต่อไป

## แนวคิดการสร้างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objectives and Key Results)

แนวคิดของการสร้างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า OKRs ไม่ใช่แนวคิดใหม่ แต่เป็นการต่อยอดมาจากแนวคิด MBOs โดยในแนวคิด MBOs นั้นจุดเน้นจะอยู่ที่การสร้างวัตถุประสงค์เป็นหลัก อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์หลาย ๆ ข้อนั้น อาจจะมี ความคลุมเครือไม่ชัดเจน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานเองเกิดความไม่แน่ใจว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้นมีความหมายอย่างไร ยกตัวอย่าง เช่น การตั้งวัตถุประสงค์ว่า “ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ” อาจจะทำให้เกิดความไม่แน่ใจว่า “ประสิทธิภาพ” วัดอย่างไร เพื่อตอบคำถามดังกล่าว

## ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง MBOs และ OKRs

MBOs	OKRs
MBOs มีเฉพาะเรื่องวัตถุประสงค์เท่านั้น	OKRs มีทั้งเรื่องวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก
MBOs มักจะมีการประเมินผลรายปีเป็นหลัก	OKRs จะมีการประเมินรายไตรมาส
MBOs จะมีลักษณะที่แต่ละคนจะสนใจเฉพาะวัตถุประสงค์ของตนเป็นหลัก	OKRs จะเป็นระบบที่มีการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ มากกว่า
MBOs เป็นระบบที่เน้นการบริหารแบบบนลงล่าง	OKRs เป็นระบบแบ่งผสมคือทั้งบนลงล่างและล่างขึ้นบน
MBOs ใช้เชื่อมโยงกับผลตอบแทนของพนักงาน	OKRs ไม่มีการเชื่อมโยงกับผลตอบแทนโดยตรง
MBOs เป็นระบบที่มักจะทำให้คนไม่กล้าเสี่ยง	OKRs สนับสนุนให้คนที่ตั้งเป้าหมายได้ทำทายนมากกว่า

จึงมีการนำเสนอแนวคิดการวัดวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเรียกลักษณะนี้ว่า ผลลัพธ์หลัก กล่าวคือเป็นหลักฐานที่วัดผลได้ และพิสูจน์ได้ว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้นบรรลุผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ เช่น จากตัวอย่างเดิม คำว่า “ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ” ที่เป็นวัตถุประสงค์นั้น ผลลัพธ์หลักอาจจะเป็น “ต้นทุนลดลง 10%” หรือ “ทำงานให้เสร็จภายใน 10 วัน” หรือ “มีความผิดพลาดของการทำงานต่ำกว่า 10%” เป็นต้น

หากจะพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างระบบ MBOs กับระบบ OKRs แล้ว สามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ประการดังต่อไปนี้

1. MBOs จะมีเฉพาะเรื่องวัตถุประสงค์เท่านั้น ในขณะที่ OKRs มีทั้งเรื่องวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก
2. MBOs มักจะมีการประเมินผลรายปีเป็นหลัก ในขณะที่ OKRs จะมีการประเมินรายไตรมาส
3. MBOs มักจะมีลักษณะที่แต่ละคนจะสนใจเฉพาะวัตถุประสงค์ของตนเองเป็นหลัก ในขณะที่ OKRs จะเป็นระบบที่มีการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ มากกว่า
4. MBOs เป็นระบบที่เน้นการบริหารแบบบนลงล่างเป็นหลัก ในขณะที่ OKRs จะเป็นระบบแบบผสม คือทั้งบนลงล่างและล่างขึ้นบน
5. MBOs มักจะใช้เชื่อมโยงกับผลตอบแทนของพนักงาน ในขณะที่ OKRs จะไม่ได้มีการเชื่อมโยงกับผลตอบแทนโดยตรง

6. MBOs เป็นระบบที่มักจะทำให้คนไม่กล้าเสี่ยง ในขณะที่ OKRs จะสนับสนุนให้คนที่ตั้งเป้าได้ทำทายนมากกว่า

จากการพัฒนาแนวคิด MBOs ตั้งแต่ปี 1954 โดย Peter Drucker ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น แนวคิด MBOs ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลาย มีหลายองค์กรได้นำเอาแนวคิดนี้ไปใช้ รวมถึงบริษัท Intel ที่นำโดย Andy Grove ที่ได้นำเอาแนวคิดนี้ไปใช้เช่นกัน และ Andy Grove ก็เป็นบุคคลที่ได้รับการกล่าวถึงว่าได้นำเอาหลักการของผลลัพธ์หลัก มาใช้ใน Intel และกลายเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดที่เรียกว่า OKRs นั้นเอง



อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าแนวคิด OKRs ได้ถูกนำไปใช้ที่บริษัท Intel ตั้งแต่ช่วงปี 1980 แล้ว แต่ก็ยังไม่ได้แพร่หลายมากนัก จนกระทั่งผู้บริหารของ Intel คนหนึ่งคือ John Doerr ได้ลาออกจาก Intel เพื่อไปตั้งบริษัทที่จะนำเงินไปลงทุนใน Startup ต่าง ๆ โดย Startup แห่งหนึ่งที่ John Doerr ได้นำเงินไปลงทุนคือ Google และเมื่อ Google ได้ขยายใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ John Doerr จึงได้เสนอแนะให้ Google นำเอาระบบ OKRs ไปใช้ และทำให้ OKRs เป็นที่รู้จักมากขึ้น โดยบริษัท Startup ต่าง ๆ เช่น LinkedIn Spotify และอื่น ๆ ก็ได้นำเอาระบบนี้ไปใช้

สำหรับในประเทศไทยนั้น นอกจากบริษัท Startup ในไทยแล้ว ในระยะหลังนี้ยังมีองค์กรจำนวนมากทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนได้นำเอาแนวคิดนี้มาใช้กันอย่างแพร่หลาย เพราะเชื่อว่าแนวคิดนี้จะเป็นประโยชน์กับองค์กร OKRs เป็นรูปแบบการบริหารองค์กรโดยใช้ Goal Setting Theory มาเป็นพื้นฐานโดย Doerr (2018) ได้นำเสนอถึงความสำคัญ 4 ประการของ OKRs ดังต่อไปนี้

1. **เน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญ** ระบบ OKRs จะมีการตั้งเป้าหมายจำนวนไม่มากนัก เนื่องจากหากมีการตั้งเป้าหมายเป็นจำนวนมากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานจะไม่สามารถทราบได้ว่างานใดเป็นงานที่สำคัญและมีความจำเป็น และยิ่งหากมีทรัพยากรที่จำกัดแล้ว การที่มีเป้าหมายจำนวนมากจะทำให้มีการกระจายเอาทรัพยากรที่มีอยู่ไปทำอะไรหลาย ๆ อย่างพร้อม ๆ กัน ซึ่งในที่สุดแล้ว อาจจะไม่สามารถทำอะไรได้สำเร็จเป็นชิ้นเป็นอัน และเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรไปโดยไร้เหตุ

2. **ให้มีความเชื่อมโยงและมีการทำงานเป็นทีม** ระบบ OKRs จะเน้นในการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยเริ่มจากเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ไหลลงมาจนเป็นเป้าหมายของทีมงาน และเป้าหมายของพนักงานแต่ละคน เราเรียกสิ่งนี้ว่า Vertical Alignment หรือความสอดคล้องในแนวตั้ง อีกประการหนึ่งคือ เป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นจะต้องสอดคล้องกันในระหว่างหน่วยงาน หรือที่เรียกว่า Horizontal Alignment ซึ่งต้อง



ทำให้แน่ใจว่าเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่ง ไม่ไปขัดแย้งกับเป้าหมายของอีกหน่วยงานหนึ่ง การออกแบบในรูปแบบนี้จะกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมได้มากขึ้น

3. **มีผู้รับผิดชอบและติดตามได้ง่าย** ระบบ OKRs จะให้พนักงานได้ตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก และจะต้องคอยดูแลติดตามผลของ OKRs ของตัวเองตลอดเวลา ระบบนี้จะทำให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน และจะเห็นผลลัพธ์ของการทำงานอย่างต่อเนื่อง

4. **มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย** ระบบ OKRs จะกระตุ้นให้พนักงานตั้งเป้าหมายที่ท้าทายโดยไม่เอาเป้าหมายเหล่านั้นไปผูกติดกับผลตอบแทนพนักงาน จึงทำให้พนักงานไม่จำเป็นต้องกลัวว่าหากตั้งเป้าหมายไว้สูงแล้วจะทำให้เขาไม่ได้รับผลตอบแทนมากเท่าที่ควร

ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงมีหลายองค์กรสนใจที่จะนำเอา OKRs ไปใช้ประโยชน์ อย่างไรก็ตามยังมีข้อสงสัยถึงความแตกต่างระหว่างระบบ OKRs กับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานหลักหรือที่เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs) ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งหากพิจารณาในภาพรวมแล้ว ทั้งสองระบบนี้เป็นระบบการวัดผลเหมือนกัน เพียงแต่ระบบ KPIs จะมุ่งเน้นการรวมศูนย์การตัดสินใจ (Centralization) เป็นหลัก ซึ่งแตกต่างจากระบบ OKRs ที่จะเน้นการกระจายศูนย์การตัดสินใจไปสู่พนักงาน (Decentralization) อย่างไรก็ตาม สามารถสรุปความแตกต่างของทั้งสองระบบได้ใน 5 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ในการสร้างตัววัดผลนั้น ระบบ KPIs ตัววัดมักจะมาจากองค์กร คือใช้ระบบบนลงล่างเป็นหลัก ในขณะที่ OKRs จะให้แต่ละคนสร้างตัววัดผลการทำงานของตนเองขึ้นมา ดังนั้น การใช้ OKRs จึงน่าจะทำได้มากกว่า

2. ขั้นตอนการออกแบบตัววัดของ KPIs หากทำได้ไม่ดี ในบางกรณีอาจจะไม่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร แต่ในระบบ OKRs นั้น ในขั้นตอนการออกแบบมีการกำหนดให้หัวหน้างานพิจารณาความสอดคล้องของผลลัพธ์หลักของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่แล้ว จึงทำให้โอกาสได้การวัดผลที่สอดคล้องเชื่อมโยงสูงกว่า

3. ในการออกแบบระบบ KPIs มักจะมีการต่อรองในเรื่องค่าเป้าหมายมากกว่า เนื่องจากส่วนใหญ่แล้วค่าเป้าหมายของตัววัดผลเหล่านี้จะถูกนำไปคิดคำนวณและใช้ในการกำหนดผลตอบแทนของพนักงาน ซึ่งต่างจากระบบ OKRs ที่ให้พนักงานตั้งค่าเป้าหมายเองและไม่นำไปเชื่อมโยงโดยตรงกับการกำหนดผลตอบแทนของพนักงาน จึงทำให้การตั้งเป้าหมายทำได้ทำทายกว่า

4. ในระบบ KPIs นั้น พนักงานมักจะมุ่งเน้นเฉพาะสิ่งที่ถูกวัด และมักจะละเลยที่จะทำอะไรนอกเหนือไปจากที่กำหนดให้ทำ ต่างจาก OKRs ซึ่งกระตุ้นให้พนักงานได้คิดเองมากกว่า จึงมีโอกาที่จะเกิดนวัตกรรมได้สูงกว่า

5. ในระบบ KPIs ในหลาย ๆ ครั้ง อาจจะเกิดการดำเนินงานในลักษณะของใครของมันสูง เนื่องจากแต่ละคนมี KPIs ของตัวเองที่ต้องทำให้บรรลุผล จึงอาจจะไม่ได้สนใจว่าสิ่งที่ทำนั้นส่งผลเสียให้กับหน่วยงานอื่นอย่างไร ต่างจากระบบ OKRs ที่มีการตรวจสอบความสอดคล้องเชื่อมโยงกับ OKRs ในระดับบน (Vertical Alignment) และระหว่างหน่วยงาน (Horizontal Alignment) จึงทำให้ความร่วมมือกันในการทำงานมีสูงกว่า

ด้วยเหตุผลเหล่านี้เอง จึงทำให้องค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนมีความสนใจเป็นอย่างมากในการนำเอาระบบ OKRs มาใช้

## ขั้นตอนการออกแบบระบบ OKRs

ในการออกแบบระบบ OKRs นั้นจะประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การออกแบบวัตถุประสงค์และการออกแบบผลลัพธ์หลัก



### 1. การออกแบบวัตถุประสงค์

ลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดีมีดังต่อไปนี้

- จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กรและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับบน กล่าวคือการออกแบบวัตถุประสงค์จะต้องเริ่มต้นจากวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรก่อน และค่อย ๆ ถ่ายลงมาในระดับหน่วยงาน ไปจนถึงระดับพนักงานต่อไป
- วัตถุประสงค์ควรมีจำนวนไม่เกิน 3-5 ข้อเท่านั้น เนื่องจาก OKRs มักจะถูกทำในช่วงเวลารายปีและรายไตรมาส (สำหรับระดับองค์กรจะมีทั้ง 2 ช่วงแต่ระดับล่างลงมามักจะนิยมทำเฉพาะรายไตรมาส) ดังนั้นจึงไม่ควรมีวัตถุประสงค์จำนวนมากจนเกินไป ซึ่งจะเป็นการกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไปทำทุก ๆ เรื่องพร้อม ๆ กัน อันจะทำให้ไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้
- วัตถุประสงค์จะมีลักษณะในเชิงคุณภาพ กล่าวคือยังไม่ต้องมีตัววัดที่ชัดเจน เช่น อาจจะบอกว่าจะเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการให้การศึกษาที่เป็นเลิศ อย่างนี้เป็นต้น
- วัตถุประสงค์ที่ดีควรสร้างแรงบันดาลใจให้อยากที่จะทำ ไม่ใช่การเอางานประจำทั่ว ๆ ไปที่ไม่มีความสำคัญมากนักมาใส่เป็นวัตถุประสงค์เป็น

จำนวนมาก ยกตัวอย่างเช่น จะพัฒนานักเรียนให้เป็นคนที่มีความรู้เป็นเลิศ จะเป็นวัตถุประสงค์ที่ดีกว่า เขียนแค่ว่าจะสอนหนังสือ เป็นต้น

## 2. การออกแบบผลลัพธ์หลัก

ตามที่ได้กล่าวถึงในขั้นตอน ผลลัพธ์หลักจะเป็นการวัดว่า เมื่อไรเราถึงบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผลลัพธ์หลักที่ดีจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

- มีความชัดเจนวัดผลได้ไม่มีความคลุมเครือ
- มีจำนวนไม่มากนัก โดยทั่วไปจะมีไม่เกิน 5

ผลลัพธ์หลักต่อวัตถุประสงค์ 1 ข้อ

- ผลลัพธ์หลัก อาจจะเป็นวัดที่ผลลัพธ์ที่ต้องการเลย เช่น คะแนน O-NET เฉลี่ยของโรงเรียนดีขึ้น 10% หรือจะวัดเป็นลักษณะของโครงการก็ได้ เช่น จะดำเนินการโครงการเพิ่มความรู้ทางด้าน STEM ให้กับนักเรียนให้ได้ครบ 100% ในเทอมนี้ อย่างนี้เป็นต้น โดยปกติแล้วหากเริ่มเป็นลักษณะของโครงการแล้ว ในระยะเวลาถัดไปก็มักจะต้องออกแบบให้เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการ

- ควรหลีกเลี่ยงการตั้งกิจกรรมทั่ว ๆ ไปให้เป็นผลลัพธ์หลัก เพราะกิจกรรม เป็นการกระทำ แต่ไม่ได้เป็นผลลัพธ์ด้วยตัวของมันเอง หลีกเลี่ยงการใช้คำว่า “วิเคราะห์” “เข้าร่วม” “ช่วยเหลือ” เพราะคำเหล่านี้บ่งบอกว่าเป็นกิจกรรม แต่ไม่ได้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ ให้ถามต่อว่าวิเคราะห์ไปเพื่ออะไร เข้าร่วมไปทำไม หรือ ช่วยเหลือเพื่อผลลัพธ์ใด เป็นต้น

- ผลลัพธ์หลักจะต้องวัดผลได้ง่าย มีความชัดเจนด้วยตัวของมันเอง ดังนั้น หากเราเขียนผลลัพธ์ว่า ประสิทธิภาพของคุณครูต้องได้ 100% ต้องให้แน่ใจว่าจะวัด “ประสิทธิภาพ” ได้อย่างไร ใช้วิธีไหน แล้ว 100% จะถูกคำนวณมาได้อย่างไร เป็นต้น

- ในการเขียนผลลัพธ์หลักนั้น จะต้องมีการออกแบบค่าเป้าหมายด้วย และค่าเป้าหมายนั้นจะต้องมีความท้าทายแต่เป็นไปได้ เช่น สมมุติว่าผลลัพธ์หลักคือ % ของการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน การตั้งเป้าหมาย

เพียงแค่ว่า จะมีนักเรียนอ่านออกเขียนได้เพียง 10% ของนักเรียนทั้งหมด แบบนี้ถือว่าเป็นค่าเป้าหมายที่ไม่ท้าทาย (ในกรณีของโรงเรียนทั่ว ๆ ไป อันนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละโรงเรียน) อย่างไรก็ตามในส่วนนี้ หลายคนอาจจะกังวลใจว่า หากตั้งเป้าหมายไว้สูงมาก ๆ แล้ว ทำไม่ได้ จะโดนลงโทษหรือไม่ คำตอบคือ ระบบ OKRs จะไม่ได้นำเอาค่าเป้าหมายนั้นมาวัดว่าถึงหรือไม่ หากไม่ถึงจะลงโทษ ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดในเรื่องนี้ต่อไป

- ในการใช้ OKRs ที่ Google นั้น Google จะปรับคะแนนของผลลัพธ์หลักแต่ละตัวให้อยู่ในช่วงคะแนน 0 - 1 โดย 0 แปลว่าไม่ได้ผลลัพธ์นั้นเลย และ 1 แปลว่าได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตาม Google ได้ให้ข้อคิดว่า แต่ละคนควรจะได้คะแนนเพียงแค่ว่า 0.6 - 0.7 เท่านั้น เพราะหากได้ 1 เต็มตลอด อาจจะสะท้อนว่า การตั้งเป้าหมายนั้นอาจจะไม่ท้าทายเพียงพอก็เป็นไปได้

เมื่อออกแบบ OKRs แล้ว ควรจะต้องทำการทดสอบอีกครั้งเพื่อให้แน่ใจว่า OKRs ที่สร้างขึ้นมามีความเหมาะสม โดยมีรายการที่ควรทดสอบดังต่อไปนี้

1. OKRs ที่ตั้งขึ้นมาควรจะต้องมีความท้าทายคือไม่ง่ายจนเกินไป แต่ในขณะที่เดียวกันก็ต้องไม่ยากจนกระทั่งเป็นไปได้

2. ผลลัพธ์หลักจะต้องวัดผลได้ชัดเจน

3. OKRs ที่ตั้งขึ้นมาควรมีความสอดคล้องกับ OKRs ในระดับบน (Vertical Alignment) และ OKRs ในระหว่างหน่วยงาน (Horizontal Alignment)

4. OKRs ไม่ใช่กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ แต่เป็นการตั้งวัตถุประสงค์พร้อมทั้งผลลัพธ์หลักที่วัดผลได้ชัดเจน

สำหรับขั้นตอนการนำเอา OKRs ไปใช้นั้น เพื่อลดความซ้ำซ้อน จะนำเสนอเฉพาะในส่วนข้อเสนอแนะการใช้ในสถานศึกษาในบทหลังจากตัวอย่างของการออกแบบ OKRs ของสถานศึกษาต่อไป

## งานวิจัยที่เกี่ยวกับ OKRs

ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงและการเชื่อมต่อกันด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมในทุกกิจกรรมของการดำเนินธุรกิจ นำมาซึ่งการปรับตัวเพื่อรองรับและเข้าสู่การแข่งขันที่ไร้ขีดจำกัดที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาองค์กรในทุกมิติที่สามารถช่วยให้การดำเนินกิจกรรมขององค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างมีพลวัตทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์ (Ferreira et al. 2018) รวมถึงการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้มีการพัฒนาเครื่องมือใหม่ๆ ที่ก่อเกิดเป็นนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการและประเมินผลตามแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงมาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ที่พัฒนาขึ้นโดย Robert Kaplan และ David Norton จาก Harvard Business School อันเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้กรอบการดำเนินงานที่สมดุลกันทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต โดยประเมินผลความสำเร็จผ่านตัวบ่งชี้ในด้านการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) โดย Peter Drucker ที่เป็นกระบวนการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนงานและการควบคุมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินผลงานด้วยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) ซึ่งเป็นการวัดประเมินผลความสำเร็จของงานโดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้อาจจะไม่ได้สะท้อนความสำเร็จระดับสูงสุดตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายเอาไว้ เป็นต้น

หากกล่าวถึงการประเมินผลงานด้วยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) นั้นมีการศึกษาวิจัยในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดนั้นจะให้ความสำคัญกับงานหรือกระบวนการที่ผู้บริหาร

ให้ความสำคัญหรือเห็นว่าส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามเป้าหมายขององค์กร (Zhou & He, 2018, p. 319) ซึ่งจากผลการวิจัยยังพบอีกว่ามีพนักงานในองค์กรถึงร้อยละ 95 ที่ยังไม่มีความเข้าใจและตระหนักในกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ร้อยละ 69 ของผู้บังคับบัญชายังขาดประสิทธิภาพในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปยังบุคลากรภายในทีมได้อย่างทั่วถึง ในทำนองเดียวกันร้อยละ 57 ของผู้ใต้บังคับบัญชาระบุว่าตนเองไม่มีความเข้าใจที่ชัดเจนในทิศทางของเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดลงมาถึงตน (Rotenberg, 2018) จากประเด็นที่ค้นพบนี้สามารถสรุปได้ว่ามีเพียงผู้ที่ปฏิบัติงานในส่วนที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเท่านั้นที่จะได้รับการประเมินด้วยตัวชี้วัดตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนด แต่ทว่าในกระบวนการบริหารจัดการและการทำงานใด ๆ จะอาศัยกำลังหรือการดำเนินงานเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งนั้นย่อมทำให้การดำเนินงานมีความล่าช้าและอาจมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นได้มาก ดังนั้น แม้ว่าการบริหารจัดการด้วยระบบการวัดและประเมินผลด้วยตัวชี้วัดจะช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถระบุถึงปัญหาและพื้นที่ที่จำเป็นต้องมีการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นได้ แต่ทั้งนี้ก็ไม่สามารถที่จะช่วยแก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและสร้างให้เกิดนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการบริหารงานเพื่อทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้จริง (Van der Pol, 2018) อีกทั้งตัวชี้วัดยังให้ความสำคัญเพียงแค่บางจุดในกระบวนการทำงาน มีเพียงพนักงานหรือบุคลากรบางกลุ่มเท่านั้นที่แบกรับภาระงานตามเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์กร จนทำให้ขาดการมีส่วนร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

ดังนั้น เพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดจากการวัดและประเมินผลด้วยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPIs) จึงทำให้บางองค์กรในประเทศไทยเริ่มที่จะมีการนำเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ๆ มาปรับใช้ร่วมกันเพื่อให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรทั้งในระดับบุคคลและภาพรวมมากยิ่งขึ้น

โดยเครื่องมือหนึ่งที่กำลังอยู่ในกระแสความนิยมและเป็นสิ่งใหม่สำหรับบริบทของประเทศไทยก็คือระบบ Objective and Key Results (OKRs)

OKRs เป็นเครื่องมือที่เสมือนเป็นนวัตกรรมทางการบริหารจัดการที่มีการนำมาประยุกต์ใช้ในปี ค.ศ. 1999 โดย บริษัท Google (Fitzpatrick, 2018, p.334) และเป็นที่ยอมรับหลายในบริษัทด้านเทคโนโลยีอื่นๆ ในเวลาต่อมา อย่างเช่น Twitter และ Zynga (Pincus, 2010; Klau, 2013; Wagner, 2015; Dunkerley & Erturk, 2018) ซึ่งมืองค์ประกอบสำคัญ คือ วัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ โดย “วัตถุประสงค์” หรือ “Objectives” หมายถึง เป้าหมายเชิงคุณภาพที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นทิศทางในการขับเคลื่อนองค์กร ส่วน “ผลลัพธ์” หรือ “Key Results” หมายถึง ดัชนีหรือตัวบ่งชี้ในเชิงปริมาณที่วัดระดับความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเชิงคุณภาพนั้น ๆ ที่ตั้งเอาไว้ (Niven & Lamorte, 2016, P.534; Jamison, 2019, p.17) OKRs เป็นการบริหารที่ถ่ายเทอำนาจการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับในองค์กร กล่าวคือขณะที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์อันเป็นเป้าหมายหลักที่ถ่ายทอดมาจากวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์องค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระดับบุคคลและทีมก็จะมีหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายตามหน้าที่ของตนเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่เป็นเป้าหมายหลักนั้นต่อไป (Dunkerley & Erturk, 2018) ซึ่งการกำหนด “วัตถุประสงค์” หรือเป้าหมายที่ดีจะต้องมีลักษณะที่ท้าทายแต่ไม่ยากเกินความสามารถ ส่วน “ผลลัพธ์” จะต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจน และสามารถวัดและประเมินผลได้ (Yarrow, 2014; Adler, 2014, p.23) ดังสะท้อนได้จากหลักการบริหารองค์กรด้วย OKRs ขององค์กรต้นฉบับอย่าง Google ที่มีการมุ่งพัฒนาเป้าหมายที่มีความชัดเจนส่งผ่านไปยังในทุกส่วนขององค์กร อันจะนำมาซึ่งการรับรู้ เข้าใจ และร่วมมือร่วมใจกันในการขับเคลื่อนและผลักดันเป้าหมายนั้นไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ การบริหารจัดการด้วย OKRs ไม่เพียงแต่จะ



ทำให้บุคลากรทราบว่าเขาจะต้องทำ “อะไร” เพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้นนำไปสู่การเกิดเป็นผลลัพธ์ในปลายทาง แต่ OKRs ยังทำให้บุคลากรทราบด้วยว่าจะมีวิธีการ “อย่างไร” บ้างที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กร และ “เมื่อไหร่” จึงมีความจำเป็นที่ต้องใช้วิธีการดังกล่าวนั้น (Fitzpatrick, 2018, p.334)

ปัจจุบัน OKRs เป็นระบบคิดที่เป็นกรอบในการขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กรที่นำไปสู่การสร้างกฎหรือกติกาที่ยืนยันได้ว่าบุคลากรในทุกภาคส่วนขององค์กรจะสามารถปฏิบัติงานร่วมกันและมุ่งมั่นสู่การบรรลุในผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการหลอมรวมความสัมพันธ์ของบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร การจะนำหลักการบริหารแบบ OKRs มาประยุกต์ใช้ในองค์กรมีกระบวนการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

- 1) มีการตั้งเป้าหมายผ่านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นตัวชี้วัดในเชิงคุณภาพในทุกระยะขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายรายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี ทั้งในระดับองค์กร ส่วนงาน และระดับบุคคล
- 2) มีการกำหนดผลลัพธ์ในแต่ละเป้าหมายในลักษณะของตัวชี้วัดในเชิงปริมาณที่สามารถระบุเป็น



จำนวนได้ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งอย่างเป็นรูปธรรม

3) การลงมือปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานที่วางเอาไว้ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์และ

4) มีการประเมินผล โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับไปยังระดับผู้บริหารเพื่อสะท้อนศักยภาพและความเป็นไปได้ในการบรรลุในผลลัพธ์ อันจะเป็นการช่วยกันวิเคราะห์พิจารณาในการกำหนดทิศทางหรือแก้ไขในรายละเอียดของวัตถุประสงค์เพื่อการตั้งเป้าหมายใหม่ และให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ในระดับที่น่าพอใจของบุคลากรในทุกระดับขององค์กรต่อไป (Zhou & He, 2018, P. 320)

จากกระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอนข้างต้น จะเห็นว่า OKRs เป็นเสมือนกลไกหลักในการเชื่อมโยงข้อมูลและการสื่อสารในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เป็นการกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่น่าซึ่งผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นของบุคลากร ซึ่งโดยธรรมชาติของ OKRs นั้นจะมีการกำหนดค่าหรือระดับของการดำเนินงานที่ปรากฏออกมาเป็นผลลัพธ์ในรูปแบบของคะแนนที่เป็นตัวเลขที่วัดและสังเกตได้ ซึ่งระดับหรือค่าของตัวเลขนี้จะไปกระตุ้นให้เกิดการใช้ความพยายามและความมุ่งมั่นที่มากขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่สูงกว่าเกณฑ์คะแนนมาตรฐานที่กำหนด (Henderson, 2017, p.13) ซึ่งกรณีนี้ Google ได้ใช้เทคนิคข้างต้นโดยการกำหนดค่าของผลลัพธ์ที่ปรากฏเป็นตัวเลขที่วัดและสังเกตได้ในระดับที่มีความท้าทายที่ค่อนข้างสูงเพื่อสร้างพลังให้บุคลากรขององค์กรเกิดความพยายามและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุในผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายดังกล่าว ดังสะท้อนได้จากยอดขายที่เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 8.5 เมื่อมีการนำ OKRs มาใช้ในการบริหารจัดการ (Lamorte, 2015; Hung & Monastyrsky, 2017) ในขณะเดียวกัน Facebook ได้ใช้หลักการตั้งค่าผลลัพธ์ด้วยกฎ 50 - 50 ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงในโอกาสที่จะเกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย อีกทั้งเป็นการช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานนั้นได้มากขึ้นเนื่องจากเห็นโอกาสของความสำเร็จที่ไม่แตกต่างจาก

ความล้มเหลวเลย (Goler et al., 2016; Hung & Monastyrsky, 2017)

การนำหลักการบริหารด้วยวิธี OKRs มาใช้ในองค์กรนั้น มีข้อดีอยู่หลายประการด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการวัดในสิ่งที่เป็นรูปธรรมทั้งในกระบวนการวิเคราะห์วัดและประเมินผล การให้ความสำคัญกับทุกหน่วยบุคลากรขององค์กรที่เชื่อมั่นว่าบุคลากรทุกคนมีศักยภาพ สามารถใช้ความสามารถของตนในการทำให้องค์กรบรรลุในผลลัพธ์ตามที่มีการกำหนดเป้าหมายในวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์องค์กร การช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรทุกระดับในองค์กร เนื่องจากกระบวนการทำงานของ OKRs เน้นรูปแบบการสื่อสารแบบสองทิศทางทั้งบนสู่ล่าง (Top-Down) และล่างสู่บน (Bottom-Up) เป็นการเพิ่มขอบเขตของช่วงเวลาในการสื่อสารและตัดสินใจร่วมกันของบุคลากรทุกระดับเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางในการดำเนินงานที่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การช่วยเพิ่มพลังและความสามัคคีของการทำงานร่วมกันทั้งในทีมและระหว่างส่วนงาน กระตุ้นให้เกิดความทะเยอทะยานที่จะก้าวข้ามผ่านอุปสรรค ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล รับรู้ในความยุติธรรมของผลลัพธ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานร่วมกัน ขณะเดียวกัน OKRs ก็ยังมีจุดบกพร่องอยู่บ้าง กล่าวคือ OKRs ต้องการคุณภาพและมาตรฐานในตัวบุคลากรในระดับสูงทั้งในประเด็นของความรับผิดชอบและความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น ผู้นำที่มีบุคลิกภาพในบางลักษณะ เช่น บุคลิกแบบเน้นการสั่งการ อาจจะไม่ชอบการบริหารจัดการด้วย OKRs ด้วยจะนำมาซึ่งความด้อยประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันของทีม เพราะผู้นำจะให้ความสำคัญกับสิ่งที่ตนเองสนใจมากกว่าการมองและตัดสินใจในสิ่งที่ทีมเห็นพ้องต้องกัน อีกทั้งการบริหารจัดการทั้งระบบด้วย OKRs มีต้นทุนที่ค่อนข้างสูง จึงไม่เหมาะสมกับองค์กรที่มีขนาดเล็กหรือมีเป้าหมายที่จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ไม่มีความยากหรือท้าทายเพียงพอ (Zhou & He, 2018, pp. 321)

มีคำถามอยู่บ่อยครั้งว่าหากนำการบริหารจัดการแบบ OKRs เข้ามาปรับใช้ในองค์กรในบริบทของประเทศไทย จำเป็นที่จะต้องรู้หรือถอดถอนเอาระบบการบริหารจัดการแบบเดิมที่เน้นการวัดและประเมินผลผ่านระบบตัวชี้วัดหรือ KPIs ออกไปจากระบบการบริหารจัดการขององค์กรหรือไม่นั้น มีข้อเสนอว่า มีความเป็นไปได้ที่จะนำทั้ง KPIs และ OKRs มาใช้ในลักษณะส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ด้วยการบริหารจัดการทั้ง 2 แบบนั้นมีทั้งในส่วนที่มีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันในลักษณะที่ส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ทั้ง OKRs และ KPIs เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและการประเมินผลที่ถ่ายทอดมาจากกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นเครื่องมือที่ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นตัวชี้วัดคุณภาพในการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร เป็นเครื่องมือที่สะท้อนพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ ตลอดจนเป็นเครื่องบ่งชี้หรือกำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินงานของบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม OKRs และ KPIs ก็ยังมีความแตกต่างกันอยู่บ้างในบางประเด็นคือ KPIs เน้นการสื่อสารแบบทิศทางเดียวในลักษณะบนลงล่าง ผู้กำหนดเกณฑ์และระดับของผลลัพธ์ในตัวชี้วัดคือผู้บังคับบัญชา โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่เพียงทำตามตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดมาให้เท่านั้น โดยผลที่เกิดขึ้นมุ่งเพื่อใช้ในการประเมินผลงานที่มีผลกระทบต่อบุคลากรโดยตรง เช่น การขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส เป็นต้น ขณะที่ OKRs จะเน้นและให้ความสำคัญกับการสื่อสารในแบบสองทิศทางให้อำนาจในการตัดสินใจและการกำหนดเป้าหมายและระดับของผลลัพธ์ร่วมกัน จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความใส่ใจให้ความสำคัญ และความเต็มใจที่จะกระทำตามเป้าหมายที่กำหนดเพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่กำหนด ด้วยผลที่เกิดขึ้นนั้นจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรทุกระดับในองค์กรโดยเท่าเทียมกัน (Zhou & He, 2018, pp. 321-322)

จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะเห็นได้ว่า OKRs นั้นมีการพัฒนาและใช้มาแล้วในช่วงระยะเวลาหนึ่ง



ในการบริหารจัดการแบบตะวันตก แต่ทว่ายังมีความแปลกใหม่ และถือว่าเป็นนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการในบริบทขององค์กรในประเทศไทย ดังนั้นการที่จะนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเสริมกระบวนการบริหารจัดการด้วยระบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ที่มีอยู่แล้วแต่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้น จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจอย่างลุ่มลึกเกี่ยวกับ OKRs ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาต่อยอดในการสร้างองค์ประกอบและแนวทางที่เหมาะสมในการนำเครื่องมือดังกล่าวนี้ไปใช้ทั้งในเชิงวิชาการด้านการวัดและประเมินผลในบริบทของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพ และในเชิงการบริหารจัดการที่เอื้อประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงการบริหารจัดการในระดับองค์กรให้สามารถก่อเกิดผลกระทบในเชิงบวกต่อบุคลากรและองค์กรต่อไป

ในส่วนถัดไปจะได้กล่าวถึงการประกันคุณภาพเพื่อให้เข้าใจในบริบทและจะได้นำเสนอแนวทางการนำเอา OKRs ไปใช้ต่อไป

## การประกันคุณภาพการศึกษา

ในสังคมศตวรรษที่ 21 ณ ปัจจุบันที่กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกก้าวผ่านยุคโลกาภิวัตน์มาสู่ยุคที่ เรียกว่า “การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4” ที่ปัจจัยด้านเทคโนโลยีแขนงต่าง ๆ เกิดการผสมผสานจนก่อเกิดเป็นนวัตกรรมทั้งด้านการสื่อสาร การคมนาคมขนส่ง การบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่มีระบบเทคโนโลยีในระดับดิจิทัลเข้ามารองรับ อันส่งผลต่อการประกอบอาชีพ การดำเนินชีวิตประจำวัน การแสดงพฤติกรรม



ที่ต้องมีการปรับตัวในการใช้ชีวิตให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างปกติและมีคุณภาพ การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ที่ได้จัดทำขึ้นบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) จึงมุ่งเน้นการพัฒนาประเทศและมีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยให้ก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 ที่มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริมการพัฒนาประเทศตามแนวคิด “ประเทศไทย 4.0” (“Thailand 4.0”) ที่เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมอัจฉริยะโดยมนุษย์อัจฉริยะ หรือ “Smart Industry: Smart People” (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559) อันเป็นการมุ่งพัฒนาประเทศให้เข้าสู่เข้าสู่สังคมดิจิทัล ตามแนวทิศทางการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งการที่ประเทศไทยจะสามารถเดินหน้าพัฒนาประเทศให้ก้าวสู่สังคมนวัตกรรมได้นั้น สิ่งหนึ่งที่ต้องมีการพัฒนาและให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” หรือ “คน” ภายในประเทศให้มีศักยภาพและความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนสังคมศาสตร์ในเชิงบูรณาการและสร้างสรรค์ ที่เพียงพอ

ต่อระดับของการเปลี่ยนแปลงข้างต้น ด้วยเพราะว่า “คน” เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาและเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้เป็นไปได้อย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2560) ดังนั้น การศึกษาขั้นสูงจึงเป็นกลไกที่มีความสำคัญในการพัฒนาคนให้มีศักยภาพครอบคลุมการพัฒนาประเทศในทุกมิติให้สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งกระบวนการงานในภาครัฐ ภาคเอกชน การพัฒนาเชิงวิชาการ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการ (Phosai, 2016) แต่ทว่า การที่ทรัพยากรบุคคลของประเทศจะสามารถสำเร็จการศึกษาขั้นสูงและมีศักยภาพตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น การขับเคลื่อนระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถผลิตผู้เรียนที่มีกระบวนการคิดที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศในระดับสูงนับว่าเป็นอีกกลไกหนึ่งที่สำคัญ ดังนั้น การมีระบบการประกันคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือโรงเรียนทั้งสายสามัญและวิชาชีพ ภาครัฐและเอกชนจึงถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างและพัฒนาคนเพื่อส่งต่อไปยังระบบการศึกษาในขั้นสูง อันจะเป็นการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาไทยในทุกระดับอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ และรองรับการพัฒนาประเทศและสร้างอนาคตที่ดีให้กับคนไทยและอนาคตที่ดีของประเทศอย่างยั่งยืน

แม้ว่าประเทศไทยได้มีการปฏิรูปหรือเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาในรูปแบบแผนการศึกษาแบบดั้งเดิมมาเป็นแบบแผนและมีระบบอย่างการศึกษาในตะวันตกมาเป็นระยะกว่า 100 ปีล่วงมาแล้ว ตั้งแต่รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 (Phosai, 2016) แต่ว่าระบบการประเมินคุณภาพการศึกษากลับเพิ่งเกิดขึ้นเพียงระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา กล่าวคือ ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของไทยเกิดขึ้นภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)

พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 6 มาตรฐาน และการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 47 - 49 ที่ได้ กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีอันเป็น กระบวนการหนึ่งด้านการบริหารการศึกษา และให้มี การประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่ง อย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี โดยมีสำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เป็น หน่วยงานหลักในการตรวจประเมิน ซึ่งการประเมิน คุณภาพภายนอกในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งแรก มีขึ้นเมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2543 หลังจาก พระราชบัญญัติประกาศใช้ได้ 1 ปี โดยมีโรงเรียน สถานศึกษาที่เข้ารับการตรวจประเมินในครั้งนี้จำนวนรวม ทั้งสิ้น 35,134 แห่ง เกณฑ์การประเมินประกอบด้วย 14 มาตรฐาน และ 53 ตัวชี้วัด โดยผลการประเมิน ในภาพรวมพบว่ามีถึง 7 มาตรฐานอันประกอบไปด้วย คุณภาพของผู้เรียน ระบบการคิดวิเคราะห์ ความเชี่ยวชาญ ในทุกกระบวนการวิชา ความคิดริเริ่มและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทักษะคิดเชิงบวกต่อการทำงาน การมีทักษะที่สอดคล้อง กับสาขาอาชีพ และการมีส่วนร่วม ที่ยังมีคุณภาพ การประเมินในระดับที่ไม่ดีมากนัก นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้สอนยังมีศักยภาพด้านการสอนที่ยังไม่มากพอโดยเฉพาะ ด้านการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่หลักสูตร การสอนยังไม่สามารถผลักดันให้เห็นศักยภาพในตัว ผู้เรียนได้ ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาที่ยังไม่สามารถ พัฒนาหลักสูตรที่มีความท้าทาย เชื่อมโยง และตอบโจทย์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ในการสร้างผลิตผล ทั้งในตัวผู้เรียนและการมีส่วนร่วมของชุมชน (Pitayanuwat, 2007, pp. 261-279) ซึ่งจากผลการประเมินในครั้งแรก ดังกล่าวนั้น นำมาซึ่งความพยายามในการพัฒนาคุณภาพ ของสถานศึกษาและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ให้มีความเที่ยงตรงและสอดคล้องกับสถานการณ์การพัฒนา ประเทศในปัจจุบัน ซึ่งจากผลการประเมินคุณภาพการศึกษา ภายนอกรอบที่ 3 (พ.ศ. 2554 - 2558) ที่ผ่านมา ได้มี การปรับปรุงเกณฑ์การประเมินให้มีความกระชับและลด

ความซับซ้อนลงไปค่อนข้างมาก โดยมีมาตรฐานในการ ประเมินเหลือเพียง 4 มาตรฐาน ประกอบด้วย ผลการจัด การศึกษา การบริหารจัดการศึกษา การจัดการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพภายใน โดยมีสถานศึกษาเข้ารับ การประเมินเพิ่มขึ้นเป็น 37,272 แห่ง (สำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2560) ซึ่งใน รอบปีพ.ศ. 2559 - 2563 จะเป็นระยะเวลาของการประเมิน คุณภาพภายนอกรอบที่ 4

แม้ว่าการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพการศึกษา ภายในประเทศของไทยจะมีความพยายามในการปรับตัว ทั้งในเรื่องคุณภาพและมาตรฐานในการตรวจและประเมิน ผลอย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อมีการตรวจวัดและประเมินผล คุณภาพการศึกษากับหน่วยงานหรือเกณฑ์มาตรฐานใน ระดับสากลยังพบว่า การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย ยังคงมีความด้อยศักยภาพอยู่ค่อนข้างมาก ดังสะท้อนได้ จากผลการประเมินภายใต้โครงการประเมินผลนักเรียน ร่วมกับนานาชาติ (Programme for International Student Assessment: PISA) ซึ่งเป็นการประเมินผล คุณภาพการศึกษาของประเทศหรือเขตเศรษฐกิจสมาชิก ในกลุ่มองค์การเพื่อความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD) รวมถึงประเทศและเขตเศรษฐกิจ พันธมิตรของกลุ่ม OECD ด้วยที่เข้ารับการประเมินผล โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะวัดคุณภาพทางการศึกษาของ ประเทศและเขตเศรษฐกิจที่เข้าร่วมรับการประเมินผลที่ จะสะท้อนคุณภาพโดยรวมของระบบการศึกษาตลอดจน ทักษะและความรู้ของนักเรียนในประเทศและเขตเศรษฐกิจ นั้นๆ ใน 3 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านการอ่าน ด้านคณิตศาสตร์ และด้านวิทยาศาสตร์ ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักเรียนที่มี อายุ 15 ปี ซึ่งการประเมินจะแบ่งออกเป็น 3 รอบ แต่ละรอบ แบ่งเป็น 3 ระยะเวลา 3 ปี โดยเริ่มมีการประเมินผล รอบแรก ระยะเวลาที่ 1 ในปี พ.ศ. 2543 (OECD, 2018) ซึ่ง ประเทศไทยได้เข้าร่วมรับการประเมินผลมาตั้งแต่ระยะแรก ด้วยเช่นกัน โดยผลการประเมินในรอบที่ 1 และ 2 รวม 6 ระยะ การประเมินของประเทศไทย ปรากฏผลในแต่ละด้าน ดังนี้

ตารางเปรียบเทียบการประเมินผลโครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ (PISA) ของประเทศไทย  
ในระยะเวลาประเมินที่ 1 – 6 (PISA 2000 - 2015)

รอบการประเมิน	ค่าคะแนนตามองค์ประกอบ		
	การอ่าน	คณิตศาสตร์	วิทยาศาสตร์
PISA 2000	431	433	436
PISA 2003	420	417	429
PISA 2006	417	417	421
PISA 2009	421	419	425
PISA 2012	441	419	444
PISA 2015	409	415	421

ที่มา : <https://pisathailand.ipst.ac.th>

จากการเปรียบเทียบผลการประเมินทั้ง 2 รอบ (รอบที่ 1 คือ PISA 2000 - 2006 และรอบที่ 2 คือ PISA 2009 - 2015) ใน 6 ระยะเวลาประเมินจะเห็นได้ว่า ทักษะ ความรู้ และความสามารถในทุกองค์ประกอบ การประเมิน ทั้งด้านการอ่าน คณิตศาสตร์ และ วิทยาศาสตร์ ของนักเรียนไทยอายุ 15 ปี มีระดับ พัฒนาการที่ไม่แตกต่างกันและมีระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ของ OECD ในทุกด้าน แม้ว่าในระยะเวลาประเมินที่ 5 (PISA 2012) จะมีแนวโน้มของพัฒนาการดีขึ้นในด้านการอ่านและวิทยาศาสตร์แต่ในการประเมินครั้งล่าสุด คือ การประเมินระยะที่ 6 (PISA 2015) ที่เน้นวิทยาศาสตร์ เป็นการประเมินหลักครั้งที่สองถัดจาก PISA 2006 โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อติดตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง ผลการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ของนักเรียน ในช่วงเวลาที่เปลี่ยนไป (โครงการ PISA ประเทศไทย, 2561) ผลการประเมินกลับปรากฏผลในเชิงลดน้อยถอยลง อย่างเห็นได้ชัดในทุกด้าน นอกจากนี้ เมื่อเปรียบเทียบ การประเมินกับประเทศเพื่อนบ้านที่เข้ารับการประเมิน ดังกล่าวนี้ด้วยแล้วนั้น พบว่าระดับคะแนนของ ประเทศไทยมีความแตกต่างกับประเทศสิงคโปร์และ เวียดนามเป็นอย่างมาก ซึ่งสิงคโปร์ในการประเมิน 2 ครั้ง

หลังนี้ คือ PISA 2012 และ PISA 2015 มีระดับการประเมิน อยู่ในอันดับที่ 2 และ 1 ตามลำดับ ขณะที่เวียดนาม แม้ว่าจะเข้าร่วมการประเมินเป็นครั้งแรกในระยะเวลา ที่ 5 (PISA 2012) แต่ก็มีระดับทักษะ ความรู้ และ ความสามารถของนักเรียนอายุ 15 ปี สูงกว่าไทย ตั้งแต่ครั้งแรกที่เข้ารับการประเมิน โดยผลการประเมิน ในระยะที่ 6 (PISA 2015) เวียดนามมีระดับการ ประเมินอยู่ในอันดับที่ 8 แตกต่างจากประเทศไทย ที่อยู่ในอันดับที่ 54 จากทั้งหมด 72 ประเทศและเขต เศรษฐกิจที่ร่วมรับการประเมิน ซึ่งประเทศไทยมีคะแนน อยู่ในกลุ่มเดียวกับกัมพูชาและอินโดนีเซีย ดังนั้น จึงเป็น ที่น่าจับตามองว่าในการประเมินครั้งแรกของรอบที่ 3 หรือการประเมินระยะที่ 7 (PISA 2018) ที่ผลการประเมิน จะประกาศผลอย่างเป็นทางการในวันที่ 3 ธันวาคม พ.ศ. 2562 นี้ (OECD, 2018) ผลการประเมินของนักเรียน ไทยจะปรากฏผลออกมาในระดับที่ดีขึ้นหรือไม่

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา นับแต่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีการประเมิน คุณภาพการศึกษาขึ้น ประเทศไทยได้มีความพยายาม ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนากระบวนการตรวจประเมิน ทั้งโดยการประเมินจากสถานศึกษาเอง หรือที่เรียกว่า

การตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน หรือการประเมินจากหน่วยงานตามที่พระราชบัญญัติกำหนดขึ้นมา หรือที่เรียกว่า การตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก ที่สะท้อนออกมาในเชิงงานวิจัยและงานวิชาการที่มีการนำเสนอแนวคิดเพื่อการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการประเมินผลคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยอยู่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอตัวแบบการประเมินคุณภาพการศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาความซ้ำซ้อน ความไม่สอดคล้องกันของระบบการประกันคุณภาพระหว่างภายในและภายนอกสถานศึกษา การประเมินคุณภาพที่เน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เน้นการตั้งเป้าหมายในเชิงบริหารควบคู่กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนการพัฒนา รูปแบบการประเมินคุณภาพภายในที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแต่ละพื้นที่การศึกษา

ในมุมมองของการแก้ไขปัญหาของความไม่สอดคล้องกันของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและระบบประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกนั้น นเรศ สถิตยพงศ์ (2561) ได้นำเสนอรูปแบบการประเมินคุณภาพสถานศึกษาในรูปแบบ “STAR Standard” หรือ “STAR Model” ซึ่งเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาความไม่สอดคล้องระหว่างการประเมินคุณภาพภายนอกกับการประกันคุณภาพภายใน โดยการพัฒนาหลักเกณฑ์การประเมินที่เป็นเกณฑ์เดียวกัน เป็นการลดภาระงานด้านเอกสารที่ซ้ำซ้อนและมีปริมาณมากกับผู้ถูกประเมิน และระบบการประกันคุณภาพจะมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่สะท้อนคุณสมบัติของคนไทยที่พึงประสงค์เป็นสำคัญ ภายใต้มาตรฐาน 4 ด้าน คือ ด้านคุณภาพของผู้เรียน (Student: S) ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Teaching: T) ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ (Administration: A) และด้านผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล (Result Based: R) ทั้งนี้ การแก้ไขปัญหาของความไม่สอดคล้องกันของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและระบบประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกนอกจากตามข้อเสนอในรูปแบบของโมเดลข้างต้นแล้วนั้น สิ่งสำคัญที่แต่ละสถานศึกษาจะต้อง



ตระหนักและให้ความสำคัญในเชิงของปัจจัยด้านการบริหารจัดการ คือ การมีทรัพยากรทั้งในด้านบุคลากร สนับสนุน ผู้เชี่ยวชาญ และการเงินเพื่อการขับเคลื่อน และการสนับสนุนระบบการประกันคุณภาพที่เพียงพอ การมีองค์ความรู้ด้านการประกันคุณภาพและการประเมินผล ความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือการประเมินทั้งในแง่ของข้อจำกัดและการนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีการบูรณาการด้านความรับผิดชอบในตัวชี้วัดประเมินผลที่กระจายความรับผิดชอบไปยังหน่วยงานภาครัฐอย่างเหมาะสม ไม่กระจุกตัวอยู่เพียงหน่วยหลัก ด้านการศึกษาเพียงเท่านั้น ตลอดจนการสร้างคณะผู้นำเพื่อนำมาซึ่งการบริหารจัดการและสร้างความเชื่อมั่นในระบบการประกันคุณภาพและการประเมินผลอย่างเป็นระบบ (SEAMEO RIHED, 2012, pp.4-5) ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าการแก้ไขปัญหาด้านความไม่สอดคล้องสัมพันธ์กันระหว่างระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและระบบประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกอย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพนั้น ปัจจัยหลักที่สถานศึกษาควรให้ความสำคัญในอันดับแรก ๆ คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล ผู้นำ และทีมงาน (Ketkajorn et al. 2017, p. 48) ซึ่งหากจะขยายความชัดเจนในด้านผู้นำให้ลึกซึ้งขึ้นนั้น พบว่า ผู้นำที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการพัฒนาระบบการประกัน

คุณภาพการศึกษาของประเทศไทยนั้น จะต้องมีความสอดคล้องกับลักษณะและรูปแบบการบริหารงานในแบบที่มุ่งเน้นวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการเรียนรู้ พัฒนา และสื่อสารร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นคณาจารย์ ผู้เรียน ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ตลอดจนชุมชนใกล้เคียง เพื่อการบูรณาการหลักสูตรการเรียนการสอนที่เน้นการสร้างความรู้ความยั่งยืนและการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับท้องถิ่นทั้งในเชิงของสังคมวัฒนธรรม และทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จนสามารถก่อให้เกิดเป็นความร่วมมือในเชิงวิชาการเพื่อการต่อยอดและพัฒนาอย่างมีพลวัต ตลอดจนการตระหนักและให้ความสำคัญกับประเด็นในเรื่องของศีลธรรม จริยธรรม การเมือง การปกครอง และเศรษฐกิจ ที่ทุกภาคส่วนสามารถแก้ไขปัญหาและบริหารจัดการร่วมกันได้อย่างยั่งยืน (Hamad & Laksana, 2017, pp. 218-230)

รูปแบบของการบริหารจัดการเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นการบริหารตั้งเป้าหมายในเชิงควบคู่กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสมประกอบด้วย การมีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ดีเป็นรูปธรรม สามารถถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัดที่มีรายละเอียดการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการจัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ร่วมกับการบริหารจัดการ



ความเสี่ยง มีการวัดและติดตาม การตรวจสอบคุณภาพด้วยการใช้ข้อมูลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุง รักษา และพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และมีระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม (Puangkhaorn et al. 2018, p.115) ทั้งนี้ การบริหารจัดการการศึกษาจะต้องคำนึงถึงการมุ่งเป้าหมายที่เอื้อต่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เป็นสำคัญที่มุ่งเน้นการสร้างให้ผู้เรียนมีความรัก และมีแรงจูงใจ ในการใฝ่เรียนรู้ (Love to Learn) สร้างความเข้าใจในเหตุผลที่ต้องเรียนรู้ (Learn to Learn) ตระหนักถึงความสำคัญในการดำรงชีวิตอยู่อย่างมีศักยภาพ พึ่งพาตนเองได้ และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองตลอดเวลา (Learn to Live) และพร้อมที่จะใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างปกติสุข (Learn to Love) (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2560)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยยังอยู่ในห้วงของการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาอยู่ตลอดเวลา แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนก้าวเข้าสู่ระยะของการปฏิรูปที่เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่อีกครั้งของระบบการศึกษาไทยใน 6 มิติด้วยกัน ได้แก่ การปฏิรูปการศึกษา และการเรียนรู้ การปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษา การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา การปฏิรูปโอกาสและคุณภาพทางการศึกษา การปฏิรูปกระบวนการผลิตและพัฒนาอัตรากำลัง และการปฏิรูปเทคโนโลยีสารสนเทศทางการสื่อสารเพื่อการศึกษา (Office of the Education Council, 2017) แต่กลับพบว่าผลลัพธ์ด้านการศึกษาที่ปรากฏยังไม่สามารถตอบโจทย์การพัฒนาประเทศได้อย่างตรงเป้าหมาย และเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานการศึกษาในระดับสากล การศึกษาของประเทศไทยก็ยังคงมีศักยภาพที่ด้อยกว่านานาประเทศอยู่ค่อนข้างมาก ดังนั้น นอกเหนือจากการปฏิรูปการศึกษาในทั้ง 6 มิติข้างต้น สิ่งหนึ่งที่ระบบการศึกษาไทยควรให้ความสำคัญ และมีการปรับปรุงพัฒนาควบคู่ไปกับทุกมิติการปฏิรูปด้านการศึกษา คือ ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

และการประเมินคุณภาพการศึกษา ที่จะต้องมีเสถียรภาพ และมีระบบกลไกที่ตอบสนองและตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกกระบวนการศึกษา เพื่อต่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่สามารถทำให้สถานศึกษานำข้อมูลจากการประเมินไปปรับใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องนำมาซึ่งความไว้วางใจและมีความรับผิดชอบต่อระบบและผลการประเมิน เพื่อต่อการต่อยอดนำผลประเมินไปสร้างเป็นนวัตกรรมในสถานศึกษา มีการถ่ายทอดผลการประเมินด้วยการสื่อสารผ่านภาษาที่เข้าใจได้ง่าย สื่อความหมายได้ตรงกันระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา สามารถสร้างเครือข่ายระหว่างสถานศึกษาเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อการพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการประเมินคุณภาพทางการศึกษาให้ข้อมูลมีความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันและเชื่อมโยงกันทั้งข้อมูลในเชิงคุณภาพและปริมาณ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการนำข้อมูลมาใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อการวางแผนการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพในอนาคต (European Commission, 2018, p.2) หากระบบการประกันคุณภาพและการประเมินคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยสามารถปฏิรูปและพัฒนาาระบบได้ตามหลักการอันเป็นสาระสำคัญข้างต้นแล้วนั้น แน่ใจว่าคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยจะสามารถแข่งขันได้อย่างเต็มศักยภาพในเวทีการศึกษาระดับสากลในอนาคตอันใกล้ได้อย่างแน่นอน

## ความเปลี่ยนแปลงในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน

การประกันคุณภาพนั้นมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการที่จะ “รับประกัน” ว่าคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่องค์กรได้ทำนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หลักการประกันคุณภาพมีมานานแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ผลิตสินค้า การประกันคุณภาพคือการพัฒนาให้เห็นว่า สินค้าแต่ละชิ้นที่ออกจากโรงงานนั้นได้ตาม “มาตรฐาน” ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพราะหากมีสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานออกไป ก็จะทำให้ลูกค้า



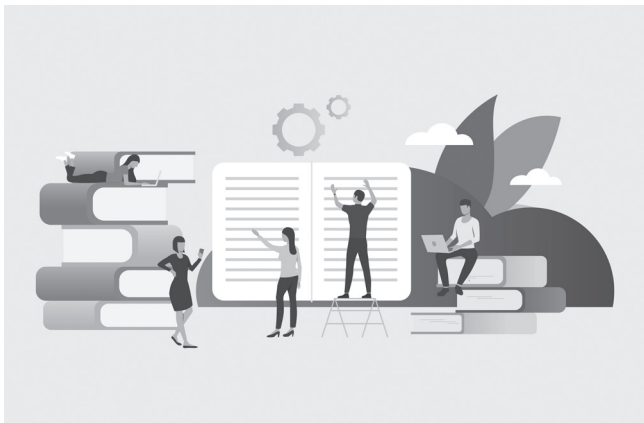
ที่ซื้อสินค้านั้น ไม่พึงพอใจ และจะส่งผลเสียกับองค์กรในที่สุด

อย่างไรก็ตาม เมื่อนำเรื่องการประกันคุณภาพมาใช้กับการบริการ ความยากก็จะเพิ่มขึ้น เนื่องจากคำว่า “คุณภาพ” ของบริการนั้นวัดได้ยากกว่า “คุณภาพ” ของสินค้าที่มีลักษณะเหมือนกัน โดยทั่วไปแล้ว “คุณภาพ” ของการบริการมักจะถูกมองในมุมมองของลูกค้าที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น การประกันคุณภาพจึงควรจะต้องมีความแตกต่างกันออกไป

สำหรับการศึกษานั้น จะเรียกว่านอกจากจะเป็นบริการแล้ว ยังมีความยากขึ้นอีกระดับหนึ่งคือ ยังเป็นเรื่องที่วัดได้ยากมาก ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของการศึกษาที่อาจจะแตกต่างกันออกไป ในอดีตที่ผ่านมา นั้น ระบบการประกันคุณภาพที่ได้ถูกนำมาใช้นั้น หลาย ๆ ครั้งมีการสร้าง “มาตรฐาน” ขึ้นมา และตามด้วยตัวชี้วัดต่าง ๆ เพื่อวัดว่าสถานศึกษาแต่ละแห่งนั้นให้การศึกษาได้ตาม “มาตรฐาน” นั้นหรือไม่ ผ่านตัวชี้วัดอย่างไร

แต่จุดบกพร่องของการประกันคุณภาพในลักษณะนี้คือความแตกต่างของสถานศึกษารวมถึงวัตถุประสงค์และถึงแม้ว่าหน่วยงานภาครัฐจะพยายามสร้างชุดของตัวชี้วัดที่หลากหลาย แต่ก็ยังไม่มากเพียงพอที่จะตรงกับลักษณะที่หลากหลายของสถานศึกษาแต่ละแห่ง สิ่งนี้จึงทำให้ระบบการประกันคุณภาพที่ผ่านมาในอดีตนั้น ไม่ประสบความสำเร็จ หรืออาจจะประสบความสำเร็จเฉพาะในสถานศึกษาที่ตัวชี้วัดที่ถูกสร้างขึ้นตรงกับบริบทของสถานศึกษาเท่านั้น





เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ออกกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 (รายละเอียดตามภาคผนวก) โดยมีหลักการดังต่อไปนี้

1. “การประกันคุณภาพการศึกษา” มีความหมายดังต่อไปนี้

“การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษา โดยมีกลไกในการควบคุมตรวจสอบระบบการบริหารคุณภาพการศึกษาที่สถานศึกษาจัดขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนว่าสถานศึกษานั้นสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแล”

2. สถานศึกษาแต่ละแห่งสามารถสร้างระบบการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้นมาให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาตนเองได้ แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด โดยสถานศึกษาจะต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาและดำเนินการตามแผนพัฒนา รวมทั้งมีการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อให้การศึกษามีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษา และมีการจัดส่งรายงานผลการประเมินตัวเองให้กับหน่วยงานต้นสังกัดเป็นประจำทุกปี

3. สำหรับการประเมินคุณภาพจากหน่วยงานภายนอกนั้น จะทำเพื่อเป็นการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษาต่อไป

จากกฎกระทรวงดังกล่าว จึงเป็นที่มาของการศึกษาในการนำเอาระบบ OKRs มาใช้กับการประกันคุณภาพของสถานศึกษา ที่จะได้นำเสนอตัวอย่างของการจัดทำในบทถัดไป

## มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561

จากกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ที่กำหนดให้การประกันคุณภาพที่แต่ละสถานศึกษาจะต้องจัดทำนั้น จะต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ประกอบกับการจะนำเอาหลักการ OKRs มาใช้กับการประกันคุณภาพในสถานศึกษานั้น จำเป็นที่จะต้องมึทิศทางที่ชัดเจนว่าวัตถุประสงค์หลักของการศึกษาคืออะไร ดังนั้น มาตรฐานการศึกษาของชาติจึงนับเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่ควรจะต้องทำการศึกษา

ในปัจจุบันนี้ กระทรวงศึกษาธิการได้มีการจัดทำมาตรฐานการศึกษาในแต่ละระดับ ดังต่อไปนี้

1. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ (ภาคผนวกที่ 2)

2. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2561 (ภาคผนวกที่ 3)

3. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 (ภาคผนวกที่ 4)

นอกจากนี้ยังมีมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561 ซึ่งคณะรัฐมนตรี มีมติให้ความเห็นชอบ เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2561 (ภาคผนวกที่ 5) ที่จัดทำโดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยเน้นคุณลักษณะ 3 ประการได้แก่

1. **ผู้เรียนรู้ (Learner Person)** เพื่อสร้างงานและคุณภาพชีวิตที่ดี โดยมีความหมายครอบคลุมถึงการ

“เป็นผู้มีความเพียร ใฝ่เรียนรู้ และมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อก้าวทันโลกยุคดิจิทัลและโลกอนาคต และมีสมรรถนะ (Competency) ที่เกิดจากความรู้ ความรอบรู้ด้านต่าง ๆ มีสุนทรียะ รักษ์และประยุกต์ใช้ ภูมิปัญญาไทย มีทักษะชีวิตเพื่อสร้างงานหรือสัมมาอาชีพ บนพื้นฐานของความพอเพียง ความมั่นคงในชีวิต และคุณภาพชีวิตที่ดี ต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม”

2. **ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-Creator)** เพื่อสังคมที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยมีความหมายครอบคลุมถึงการ

“เป็นผู้มีทักษะทางปัญญา ทักษะศตวรรษที่ 21 ความฉลาดดิจิทัล (Digital Intelligence) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะข้ามวัฒนธรรม สมรรถนะการบูรณาการข้ามศาสตร์ และคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการ เพื่อร่วมสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีหรือสังคม เพิ่มโอกาสและมูลค่าให้กับตนเอง และสังคม”

3. **พลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen)** เพื่อสันติสุข โดยมีความหมายครอบคลุมถึงการ

“เป็นผู้มีความรักชาติ รักท้องถิ่น รู้ถูกผิด มีจิตสำนึกเป็นพลเมืองไทยและพลโลก มีจิตอาสา มีอุดมการณ์และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชาติ บนหลักการประชาธิปไตย ความยุติธรรม ความเท่าเทียม เสมอภาค เพื่อการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน และการอยู่ร่วมกันในสังคมไทยและประชาคมโลกอย่างสันติ”

จากแนวคิดนี้ ในมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561 ที่จัดทำโดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ยังได้แบ่งระดับของมาตรฐานออกมาเป็น 5 ระดับได้แก่ ปฐมวัย ประถมศึกษา มัธยมศึกษา ตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย/อาชีวศึกษา และอุดมศึกษา ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

## ระกับปฐมวัย

ทั้งในส่วนของ ผู้เรียนรู้ (Learner Person) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-Creator) และพลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen) มีผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาร่วมกันคือ “มีพัฒนาการรอบด้านและสมดุลสนใจเรียนรู้และกำกับตัวเองให้ทำสิ่งต่าง ๆ ที่เหมาะสมตามช่วงวัยได้สำเร็จ”

## ระกับประถมศึกษา

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาในแต่ละส่วน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) **ผู้เรียนรู้ (Learner Person)**

“รักและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ ชอบการอ่าน มีความรู้พื้นฐาน ทักษะและสมรรถนะทางภาษา การคำนวณ มีเหตุผล มีนิสัยและสุขภาพที่ดี มีสุนทรียภาพในความงามรอบตัว”

2) **ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-Creator)**

“รับผิดชอบในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความรู้ ทักษะสมรรถนะทางดิจิทัล การคิดสร้างสรรค์ภาษาอังกฤษ การสื่อสาร และความรู้รอบรู้ด้านต่าง ๆ ”

3) **พลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen)**

“แยกแยะผิดถูก ปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่ของตนโดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น เป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีจิตอาสา รักท้องถิ่น และประเทศ”

## ระกับมัธยมศึกษาตอนต้น

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาในแต่ละส่วน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) **ผู้เรียนรู้ (Learner Person)**

“รู้จักตนเองและผู้อื่น มีเป้าหมายและทักษะการเรียนรู้ บริหารจัดการตนเองเป็น มีทักษะชีวิตเพื่อสร้างสุขภาวะ และสร้างงานที่เหมาะสมกับช่วงวัย”

2) **ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-Creator)**

“มีทักษะการทำงานร่วมกัน ทักษะการสื่อสารรอบรู้ทางข้อมูลสารสนเทศและดิจิทัล เพื่อแก้ปัญหา

การคิดวิจารณ์ญาณ คิดสร้างสรรค์ นำความคิดสู่การสร้างผลงาน”

3) พลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen)

“เชื่อมั่นในความถูกต้อง ยุติธรรม มีจิตประชาธิปไตย มีสำนึกและภาคภูมิใจในความเป็นไทย และพลเมืองอาเซียน”

**ระบับัธยมศึกษาตอนปลาย/อาชีวศึกษา**

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาในแต่ละส่วน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ผู้เรียนรู้ (Learner Person)

“ชี้นำการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความรอบรู้รู้ทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาสุขภาวะ คุณภาพชีวิตและอาชีพ”

2) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-Creator)

“สามารถแก้ปัญหา สื่อสารเชิงบวก ทักษะข้ามวัฒนธรรม ทักษะการสะท้อนคิด การวิพากษ์ เพื่อสร้างนวัตกรรม และสามารถเป็นผู้ประกอบการได้”

3) พลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen)

“เชื่อมั่นในความเท่าเทียม เป็นธรรม มีจิตอาสา กล้าหาญทางจริยธรรม และเป็นพลเมืองที่กระตือรือร้นร่วมสร้างสังคมที่ยั่งยืน”

**ระบับัถมศึกษา**

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาในแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ผู้เรียนรู้ (Learner Person)

“เรียนรู้ตลอดชีวิต พร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลง และมีความเป็นผู้นำเพื่อสร้างสัมมาอาชีพที่ดีต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม”

2) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-Creator)

“ร่วมแก้ปัญหาสังคม การบูรณาการข้ามศาสตร์ สร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อเพิ่มโอกาสและมูลค่าแก่ตนเอง สังคมส่วนรวม และประเทศ”

3) พลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen)

“กล้าต่อต้านการกระทำในสิ่งที่ไม่ดี ให้คุณค่ากับความรู้ความสามารถ ร่วมมือสร้างสรรค์การพัฒนาที่ยั่งยืน ขจัดความขัดแย้งและสร้างสันติสุขทั้งในสังคมไทย และประชาคมโลก”

มาตรฐานการศึกษาของชาติดังกล่าว จะได้ถูกนำไปใช้เป็นหลักในการออกแบบระบบ OKRs ของสถานศึกษาในบทถัดไป



# บทที่ 3

## ตัวอย่างการออกแบบ OKRs สำหรับสถานศึกษาในแต่ละระดับ

บทนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอ“ตัวอย่าง”ของการออกแบบ OKRs สำหรับสถานศึกษาในแต่ละระดับ อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่าสถานศึกษาทุกแห่งจะต้องใช้ OKRs ในรูปแบบที่นำเสนอนี้เท่านั้น สถานศึกษาสามารถนำปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละแห่งต่อไป นอกจากนี้การออกแบบนี้จะยึดหลักตามแนวทางที่กำหนดในมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561 ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติให้ความเห็นชอบ เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2561 ที่จัดทำโดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการเป็นหลัก และเพื่อความชัดเจนจึงขอเริ่มต้นในแต่ละระดับดังต่อไปนี้

### OKRs สำหรับสถานศึกษาระดับปฐมวัย

สำหรับระดับปฐมวัยนั้น ตามที่ได้กล่าวถึงในบทที่ 2 ทั้งในส่วนของผู้เรียนรู้ (Learner Person) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-Creator)

และพลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen) มีผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาร่วมกันคือ **“มีพัฒนาการรอบด้านและสมดุล สนใจเรียนรู้และกำกับตัวเองให้ทำสิ่งต่าง ๆ ที่เหมาะสม ตามช่วงวัยได้สำเร็จ”** และเนื่องจากสถานศึกษาในระดับปฐมวัยส่วนใหญ่แล้วไม่ได้ขนาดใหญ่มากนัก จึงขอยกตัวอย่างการจัดทำ OKRs เป็นเพียง 2 ระดับเท่านั้น ได้แก่ ระดับผู้บริหารสถานศึกษา และระดับคุณครูผู้ดูแลเด็ก โดยมีตัวอย่างการออกแบบ OKRs ดังต่อไปนี้





### ตัวอย่าง OKRs ผู้บริหารสถานศึกษา

**วัตถุประสงค์หลัก**

ดูแลเด็กให้มีพัฒนาการเป็นไปตามวัย

**ผลลัพธ์หลัก**

เด็กเล็กที่อยู่ในความดูแลมีพัฒนาการตามวัยที่กำหนดร้อยละ xx



### ตัวอย่าง OKRs คุณครู

**วัตถุประสงค์หลัก**

เด็กมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์

**ผลลัพธ์หลัก**

จำนวนวันที่ป่วยของเด็กที่อยู่ในความดูแลต่ำกว่า xx วันต่อไตรมาส

ทั้งนี้ ตัวเลข xx นั้น สถานศึกษาสามารถนำไปปรับให้เหมาะสมได้ต่อไป

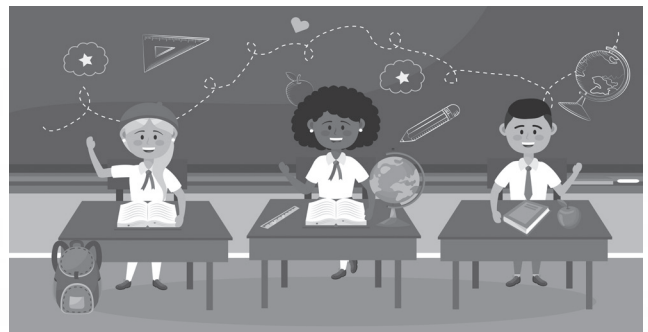
### OKRs สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา

สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษานั้น เนื่องจากมีความแตกต่างกันระหว่างโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กับโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก ในตัวอย่างการออกแบบ OKRs นี้ จะได้ขอทำให้ครบทุกหน้าที่หลัก ๆ แต่หากสถานศึกษามีขนาดเล็ก ผู้บริหารคนหนึ่งอาจจะดูแลในหลายๆ เรื่อง ก็สามารถนำเอา OKRs ในแต่ละหน้าที่มาเป็น OKRs ของผู้บริหารได้ตามความเหมาะสม

นอกจากนี้การออกแบบ OKRs จะขอออกแบบตามผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในแต่ละข้อดังต่อไปนี้

#### 1) ผู้เรียนรู้ (Learner Person)

“รักและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้เพื่อสร้างนิสัย และสุขภาพที่ดี”



#### 2) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-Creator)

“รับผิดชอบในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะทางดิจิทัล การคิดสร้างสรรค์ ภาษาอังกฤษ การสื่อสาร และความรอบรู้ด้านต่าง ๆ ”

#### 3) พลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen)

“แยกแยะผิดถูก ปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่ของตนโดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น เป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีจิตอาสา รักท้องถิ่น และประเทศ”



## ตัวอย่าง OKRs ของผู้อำนวยการโรงเรียน

### วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

“ผู้เรียนรู้” รักและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ ชอบการอ่าน มีความรู้พื้นฐาน ทักษะ และสมรรถนะทางภาษา การคำนวณ มีเหตุผล มีนิสัยและสุขภาพที่ดี มีสุนทรียภาพ ในความงามรอบตัว

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1

รักและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ โดยผู้บริหาร ครู และนักเรียน เข้าเรียนตรงเวลา คิดเป็น ร้อยละ xx

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2

มีความรู้พื้นฐานทักษะ และสมรรถนะทางภาษาเป็นอย่างดี โดยนักเรียนสามารถ อ่านออก เขียนได้ และสอบผ่านในภาษานั้น ๆ ร้อยละ xx

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.3

มีความรู้พื้นฐาน ทักษะ และสมรรถนะทางการคำนวณเป็นอย่างดี โดยนักเรียน สามารถบวก ลบ คูณ หาร สอบผ่านตามความรู้ทางการคำนวณในแต่ละระดับชั้น ร้อยละ xx

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.4

มีเหตุผล มีนิสัยและสุขภาพที่ดี โดยมีผลการตรวจสุขภาพกายและใจเบื้องต้น ผ่านเกณฑ์ ร้อยละ xx

### วัตถุประสงค์ข้อที่ 2

“ผู้ร่วมสร้างนวัตกรรม” รับผิดชอบในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล การคิดสร้างสรรค์ ภาษาอังกฤษ การสื่อสาร และความรู้ รอบด้านต่าง ๆ

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1

มีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยการเข้าร่วมในกิจกรรมส่งเสริม สร้างนวัตกรรม อย่างน้อย xx กิจกรรม

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2

มีความรู้พื้นฐานทักษะ และสมรรถนะทางภาษาเป็นอย่างดี โดยนักเรียนสามารถ อ่านออก เขียนได้ และสอบผ่านในภาษานั้น ๆ ร้อยละ xx

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.3

นักเรียนทุกคนมีความรู้ ด้านสมรรถนะเทคโนโลยีดิจิทัล โดยสอบผ่านมาตรฐาน การเป็นพลเมืองดิจิทัล ของกระทรวงดิจิทัลเศรษฐกิจและสังคม [www.thaidigizen.com](http://www.thaidigizen.com) ได้คะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ xx

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.4

ครูและนักเรียนมีความรู้ ทักษะ และการสื่อสารด้านภาษาอังกฤษ และความรู้รอบด้าน ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3**

เป็น “พลเมืองที่เข้มแข็ง” สามารถแยกแยะผิดถูก ปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของตน โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น เป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีจิตอาสา รักท้องถิ่นและประเทศ

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

มีความสามารถปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

เป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีจิตอาสา และรักท้องถิ่นและประเทศ อย่างน้อย x กลุ่ม

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.3**

นักเรียนทุกคนมีความรู้ ด้านสมรรถนะเทคโนโลยีดิจิทัล โดยสอบผ่านมาตรฐานการเป็นพลเมืองดิจิทัล ของกระทรวงดิจิทัลเศรษฐกิจและสังคม [www.thaidigizen.com](http://www.thaidigizen.com) ได้คะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 4**

พัฒนาการบริหารสถานศึกษา

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.1**

มีความสามารถปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.2**

บริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมาย ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.3**

บริหารงานวิชาการ ให้เป็นไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมาย ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.4**

บริหารงานทั่วไป ให้เป็นไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมาย ร้อยละ xx



**ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายการเงิน**

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1**

มีการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อการบริหารจัดการโรงเรียน การพัฒนาบุคลากร และการดูแลกิจกรรมการเรียนการสอนของผู้เรียน อย่างมีประสิทธิภาพ ครบทุกด้าน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1**

มีงบประมาณในการบริหารจัดการเรียนรู้ ครบทุกด้าน ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2**

มีการวางแผนและการใช้งบประมาณถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความคลาดเคลื่อนไม่เกิน ร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2**

วางแผนจัดสรรงบประมาณในปีถัดไป

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1**

ประเมินการใช้แผนจัดสรรงบประมาณของปีปัจจุบัน เพื่อการพัฒนาและวางแผนที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านเกณฑ์ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2**

จัดทำแผนงบประมาณในปีถัดไป โดยส่งแผนตรงตามเวลา ภายในเดือน xxx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3**

เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานการเงิน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการใช้กระดาษ เป็นจำนวน xxx บาท

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดเวลาในการเบิกจ่าย จาก xx วัน เป็น xx วัน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.3**

มีแนวคิดสร้างสรรค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการเงิน เทอมละ xxx แนวคิด

**ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายวิชาการ****วัตถุประสงค์ข้อที่ 1**

มีหลักสูตรครบตามมาตรฐานการศึกษา เพื่อพัฒนา ผู้เรียนรู้ ให้มีความรู้พื้นฐาน ทักษะ และสมรรถนะทางภาษา การคำนวณ มีเหตุผล มีนิสัยและสุขภาพที่ดี มีสุนทรียภาพ ในความงามรอบตัว และรับผิดชอบที่จะเรียนรู้

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1**

มีหลักสูตรเพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐานด้านภาษา และสนับสนุนนิสัยรักการอ่าน ครบตาม มาตรฐานการศึกษา ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2**

มีหลักสูตรเพื่อให้ผู้เรียนสามารถ บวก ลบ คูณ หาร ได้ จำนวน xxx คาบเรียน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.3**

มีกิจกรรม เพื่อส่งเสริมนิสัยความรับผิดชอบ และการมีสุขภาพดี จำนวน xxx คาบเรียน



**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2**

มีหลักสูตร เพื่อให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานร่วมกัน สร้างนวัตกรรม มีสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล ภาษาอังกฤษ การสื่อสาร และความรู้รอบด้านต่างๆ

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1**

มีหลักสูตรพลเมืองดิจิทัลในระดับประถมศึกษา เพื่อให้ผู้เรียน ได้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ได้ จำนวน xx คาบเรียน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2**

มีหลักสูตรเสริมเรื่องความปลอดภัยในการใช้งานดิจิทัล จำนวน xx คาบเรียน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.3**

มีหลักสูตรการสื่อสารภาษาอังกฤษ จำนวน xx คาบเรียน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.4**

มีกิจกรรมเสริมหลักสูตร จิตอาสา ที่เน้นการทำงานร่วมกันสร้างนวัตกรรม จำนวน xx กิจกรรม

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3**

**พัฒนาบุคลากรฝ่ายวิชาการ เพื่อพัฒนาหลักสูตร**

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

มีหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายวิชาการ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในการออกแบบหลักสูตร จำนวน xx ชั่วโมง

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

มีการกำหนดการวัดผลและประสิทธิภาพของหลักสูตร โดยผ่านเกณฑ์มาตรฐานร้อยละ xx



**ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายบริหารทั่วไป**

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1**

เข้าใจสถานการณ์ ปัญหา และหาแนวทางในการแก้ปัญหาในการทำงาน ของ “ผู้ปฏิบัติงาน” ได้แก่ ครูผู้สอนและเจ้าหน้าที่ โดยมีการจัดเก็บข้อมูล แนวทางการแก้ปัญหาเป็นระบบ ด้วยเครื่องมือดิจิทัลเพื่อวางแผนการจัดการต่อไป

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1**

มีช่องทาง ให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละฝ่าย แจ้งปัญหาในการทำงาน การเรียนการสอน และการบริหารจัดการ โดยมีการจัดเก็บและจัดการข้อมูล ด้วยรูปแบบดิจิทัล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบรับทราบปัญหา โดยมีการแจ้งปัญหา อย่างน้อย เทอมละ xx และปัญหาได้รับการแก้ไขร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2**

มีการนำปัญหาของการบริหารแต่ละฝ่ายมาประชุม เพื่อหาแนวทางแก้ไข โดยมีการประชุม เดือนละ xx ครั้ง และปัญหาได้รับการแก้ไข ร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2**

เข้าใจสถานการณ์ ปัญหา ของ “ผู้เรียนรู้” ตามเป้าหมายการศึกษา การศึกษาแต่ละด้าน จัดรวบรวมข้อมูลของปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ด้วยเครื่องมือ ดิจิทัล เพื่อวางแผนการจัดการต่อไป

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1**

มีช่องทางให้นักเรียน แจ้งปัญหาการเรียนรู้อันผ่านครูผู้สอน หรือผ่านช่องทางที่ปลอดภัย โดยสามารถแจ้งปัญหาทั้งด้าน การเรียนรู้ ปัญหาที่บ้าน และปัญหาสังคมอื่น ๆ ที่เป็นอุปสรรคของผู้เรียน และข้อเสนอแนะของผู้เรียน โดยมีการจัดเก็บ และจัดการ ข้อมูล ด้วยรูปแบบดิจิทัล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบรับทราบปัญหา โดยมีการแจ้งปัญหา อย่างน้อย เทอมละ xx และปัญหาได้รับการแก้ไข ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2**

มีการนำปัญหาของการบริหารแต่ละฝ่ายมาประชุม เพื่อหาแนวทางแก้ไข โดยมีการประชุม เดือนละ xx ครั้ง และปัญหาได้รับการแก้ไข ร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3**

ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และสรุปข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เพื่อการพัฒนา การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อันต่อไป

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

มีการเก็บข้อมูลปัญหาและการแก้ปัญหาด้านการบริหารจัดการ สรุปรวบรวมกับข้อมูล ที่ได้รับรายงาน โดยสามารถนำไปปฏิบัติได้ อย่างน้อย x รายงาน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

มีการตั้งเป้าหมาย การวัดผล และการประเมินการทำงานให้เป็นไปอย่างมีมาตรฐาน สามารถนำกระบวนการไปใช้งานจริงได้ ร้อยละ xx

**ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายบุคคล****วัตถุประสงค์ข้อที่ 1**

มีผู้รับผิดชอบหลักสูตร ครบทุกวัตถุประสงค์การเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งเป็นผู้ร่วม สร้างนวัตกรรม

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1**

มีครู ผู้รับผิดชอบวิชาภาษาไทย วิชาคำนวณ และภาษาอังกฤษ ครบ ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2**

มีการจัดสรรบริหารจัดการบุคลากร เพื่อกิจกรรมการเรียนการสอนให้สามารถพัฒนา สมรรถนะเทคโนโลยีดิจิทัล และดำเนินกิจกรรมจิตอาสา ได้อย่างน้อย ร้อยละ xx ของ เวลาเรียน

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2**

เป็น “พลเมืองที่เข้มแข็ง” สามารถแยกแยะผิดถูก ปฏิบัติตนตามสิทธิ และหน้าที่ของตน โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น เป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีจิตอาสา รักท้องถิ่นและประเทศ

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1**

มีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2**

บุคลากรเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีจิตอาสา และรักท้องถิ่นและประเทศ อย่างน้อย x กลุ่ม

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3**

**พัฒนาการบริหารและทรัพยากรบุคคล**

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

บุคลากรในแต่ละฝ่าย มีการได้รับการพัฒนาตนเอง จำนวน xx ชั่วโมง

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร ทำงาน และการเรียน การสอนได้ ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.3**

มีจำนวนบุคลากรในสถานศึกษา บรรลุเต็มตามแผน ร้อยละ xx



**ตัวอย่าง OKRs คุณครู**

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1**

ครูสามารถออกแบบการเรียนการสอน ตามวิชาที่ได้รับมอบหมาย และมีกิจกรรม เพื่อบุคลากรการเรียนรู้และการทำงานกับผู้อื่น

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1**

ครูผู้สอน มีแผนการสอนที่ตนได้รับมอบหมาย แสดงไว้ใน Website ของโรงเรียนล่วงหน้า อย่างน้อย xx วัน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2**

ครูผู้สอนสามารถออกแบบการเรียนการสอน วิชาที่รับผิดชอบ และมีกิจกรรมส่งเสริม การเรียนรู้เพื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ คิดเป็นร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.3**

ครูและนักเรียน เข้าเรียนตรงต่อเวลา คิดเป็น ร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2**

ครูผู้สอนสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และส่งเสริมการใช้ดิจิทัลให้กับผู้เรียนเพื่อเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดี

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1**

ครูผู้สอนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน คิดเป็นร้อยละ xx ของแผนการสอน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2**

มีการสอดแทรกความรู้การเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดี และการใช้ดิจิทัลในการสื่อสารทำงานร่วมกันให้กับผู้เรียน อย่างน้อยร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3**

พัฒนากำหนดการบริหารสถานศึกษา และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

มีส่วนร่วมในทีมงานฝ่ายต่าง ๆ อย่างน้อย xx ฝ่าย

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

มีหลักฐานการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อย xx โครงการ

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.3**

มีการเข้ารับการอบรมที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่สอน และนำมาประยุกต์ใช้ อย่างน้อยปีละ xx ชั่วโมง

**OKRs สำหรับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น**

ในลักษณะเดียวกันกับ OKRs สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา ตัวอย่างของ OKRs ในสถานศึกษา นี้ จะได้ออกแบบตามผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 1) ผู้เรียนรู้ (Learner Person)

“รู้จักตนเองและผู้อื่น มีเป้าหมายและทักษะ การเรียนรู้บริหารจัดการตนเองเป็น มีทักษะชีวิตเพื่อสร้าง สุขภาวะ และสร้างงานที่เหมาะสมกับช่วงวัย”

## 2) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-Creator)

“มีทักษะการทำงานร่วมกัน ทักษะการสื่อสาร รอบรู้ทางข้อมูลสารสนเทศและทางดิจิทัลเพื่อแก้ปัญหา



มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดสร้างสรรค์ นำความคิด สู่การสร้างผลงาน”

## 3) พลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen)

“เชื่อมั่นในความถูกต้อง ความยุติธรรม มีจิต ประชาธิปไตย มีสำนึกและภาคภูมิใจในความเป็นไทย และ พลเมืองอาเซียน”



**ตัวอย่าง OKRs ของผู้อำนวยการโรงเรียน**

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1**

“ผู้เรียนรู้” รู้จักตนเองและผู้อื่น มีเป้าหมายและทักษะการเรียนรู้ บริหารจัดการตนเอง มีทักษะชีวิต มีความรู้ ความรอบรู้ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการสร้างสุขภาวะ การศึกษาต่อ หรือทำงานที่เหมาะสมกับช่วงวัย

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1**

ผู้เรียนรู้ รู้จักตนเองและผู้อื่น มีทักษะการเรียนรู้บริหารจัดการตน จากการร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อย xx กิจกรรม

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2**

มีทักษะชีวิต มีความรู้ ความรอบรู้ และสมรรถนะต่อการสร้างสุขภาวะ จากการร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อย xx กิจกรรม

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.3**

มีการวางแผนและเป้าหมายในการศึกษาต่อ หรือการทำงานที่เหมาะสมกับช่วงวัย

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.4**

มีการจัดการเรียนการสอน หรือ กิจกรรมแนะแนวเพื่อการศึกษาต่อ โดยผู้เรียนรู้ สามารถวางแผนของตนเองได้ ร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2**

มีทักษะการทำงานร่วมกัน ทักษะการสื่อสาร มีความรอบรู้ทางข้อมูลสารสนเทศ และทางดิจิทัลเพื่อการแก้ปัญหา มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถนำความคิดสู่การสร้างผลงานลักษณะต่าง ๆ

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1**

มีทักษะการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน โดยเข้าร่วมการทำงานกลุ่มและปฏิบัติงานได้ อย่างน้อย ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2**

มีเครื่องมือดิจิทัล ให้ครู และ ผู้เรียน ได้ใช้งานเพื่อเข้าถึงข้อมูล และฝึกทักษะการสื่อสารผ่านดิจิทัล เป็นไปตามงบประมาณที่จัดสรร ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.3**

มีความรู้ทักษะและสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล การคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาอย่างมีวิจารณญาณ โดยผ่านการทดสอบเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.4**

มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถนำความคิดสู่การสร้างผลงานลักษณะต่าง ๆ โดยมีการนำเสนอผลงานอย่างน้อย x ผลงาน จากวิชา xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3**

เป็น “พลเมืองที่เข้มแข็ง” มีความเชื่อมั่นในความถูกต้อง ความยุติธรรม มีจิตประชาธิปไตย มีสำนึก และความภาคภูมิใจในความเป็นไทย และพลเมืองอาเซียน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

มีความเชื่อมั่นในความถูกต้อง ความยุติธรรม มีจิตประชาธิปไตย จากการร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อย xx กิจกรรม

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

มีจิตมีสำนึก และภาคภูมิใจในความเป็นไทยจากการร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อย xx กิจกรรม

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.3**

มีความเข้าใจ และความภาคภูมิใจในการเป็นพลเมืองอาเซียน จากการร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อย xx กิจกรรม

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 4**

พัฒนาการบริหารสถานศึกษา

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.1**

บริหารงานงบประมาณ และการเงินให้เป็นไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมาย ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.2**

บริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมาย ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.3**

บริหารงานวิชาการ ให้เป็นไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมาย ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.4**

ด้านการบริหารงานทั่วไป ให้เป็นไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมาย ร้อยละ xx

**ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายการเงิน****วัตถุประสงค์ข้อที่ 1**

มีการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อการบริหารจัดการโรงเรียน การพัฒนาบุคลากรและการดูแลกิจกรรมการเรียนการสอนของผู้เรียน อย่างมีประสิทธิภาพ ครบทุกด้าน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1**

มีงบประมาณในการบริหารจัดการเรียน ครบทุกด้าน ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2**

มีการวางแผนและการใช้งบประมาณถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความคลาดเคลื่อนไม่เกิน ร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2**

**วางแผนจัดสรรงบประมาณในปีถัดไป**

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1**

ประเมินการใช้แผนจัดสรรงบประมาณของปีปัจจุบัน เพื่อการพัฒนาและวางแผนที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านเกณฑ์ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2**

จัดทำแผนงบประมาณในปีถัดไป โดยส่งแผนตรงตามเวลา ภายในเดือน xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3**

**เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านการเงิน**

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการใช้กระดาษ เป็นจำนวน xx บาท

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดเวลาในการเบิกจ่าย จาก xx วัน เป็น xx วัน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.3**

มีแนวคิดสร้างสรรค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการเงิน เทอมละ xx แนวคิด



**ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายวิชาการ**

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1**

มีหลักสูตรและกิจกรรม ที่ทำให้ผู้เรียน รู้จักตนเองและผู้อื่น มีเป้าหมายและทักษะการเรียนรู้ บริหารจัดการตนเอง มีทักษะชีวิต มีความรู้ ความรอบรู้ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการสร้างสุขภาวะ: การศึกษาต่อ หรือทำงานที่เหมาะสมกับช่วงวัย

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1**

มีข้อมูลอาชีพ และการศึกษาต่อที่เหมาะสมกับผู้เรียน และเท่าทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจเรื่องการศึกษาต่อ จำนวน xx คาบเรียน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2**

มีระบบหรือข้อมูล ที่เก็บข้อมูลนักเรียนปัจจุบัน การตัดสินใจทำงานหรือศึกษาต่อ เพื่อการวิเคราะห์ ในการวางแผนการออกแบบหลักสูตร ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.3**

นักเรียนมีเป้าหมายชีวิต สามารถตัดสินใจ ในการศึกษาต่อ หรือทำงานที่เหมาะสมกับช่วงวัย ร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2**

ผู้เรียนมีสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการสื่อสารและทำงานร่วมกัน และมีวิจารณ์งานในใช้ดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1**

มีหลักสูตรให้ผู้เรียน ใช้เครื่องมือดิจิทัล เพื่อเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศอย่างปลอดภัย และฝึกทักษะการสื่อสารทำงานร่วมกัน และผ่านดิจิทัล จำนวน xx คาบเรียน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2**

มีกิจกรรมเสริมหลักสูตร บูรณาการ จิตอาสา ที่เน้นการทำงานร่วมกันสร้างนวัตกรรม เพื่อแก้ปัญหาชุมชน โดยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการค้นหา และนำเสนอ ข้อมูล รวมทั้งใช้ภาษาอังกฤษในการนำเสนองาน จำนวน xx กิจกรรม

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3**

เป็น “พลเมืองที่เข้มแข็ง” มีความเชื่อมั่นในความถูกต้อง ความยุติธรรม มีจิตประชาธิปไตย มีสำนึก และความภาคภูมิใจในความเป็นไทย และพลเมืองอาเซียน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

มีกิจกรรมในการเรียนการสอน ที่เสริมแทรกการตัดสินใจในความมีจิตประชาธิปไตย เช่น การเลือกตั้งหัวหน้าห้อง หัวหน้านักเรียน ด้วยระบบการหาเสียงและการเลือกตั้ง และครูเป็นผู้สอดแทรกทัศนคติในการแสดงความคิดเห็นอย่างถูกต้อง โดยนับเป็น กิจกรรมการเรียนการสอน xx คาบเรียน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

ผู้เรียนสามารถผ่านการทดสอบ ในรูปแบบข้อเขียน หรือ การนำเสนอผลงาน เรื่อง ความภูมิใจในความเป็นไทย และพลเมืองอาเซียน ซึ่งอยู่ในรายวิชา xx โดยสอบผ่าน ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.3**

นักเรียนมีเป้าหมายชีวิต สามารถตัดสินใจ ในการศึกษาต่อ หรือทำงานที่เหมาะสม กับช่วงวัย ร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 4**

พัฒนาบุคลากรฝ่ายวิชาการ เพื่อพัฒนาหลักสูตร

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.1**

มีหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายวิชาการ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในการออกแบบ หลักสูตร จำนวน xx ชั่วโมง

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.2**

มีการกำหนดการวัดผลและประสิทธิภาพของหลักสูตร โดยผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ xx





## ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายบริหารทั่วไป

### วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

เข้าใจสถานการณ์ ปัญหา และหาแนวทางในการแก้ปัญหาในการทำงาน ของ “ผู้ปฏิบัติงาน” ได้แก่ ครูผู้สอน และเจ้าหน้าที่ โดยมีการจัดเก็บข้อมูล แนวทางการแก้ปัญหาเป็นระบบ ด้วยเครื่องมือดิจิทัล เพื่อวางแผนการจัดการต่อไป

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1

มีช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละฝ่าย แจ้งปัญหาในการทำงาน การเรียนการสอน และการบริหารจัดการ โดยมีการจัดเก็บและจัดการข้อมูล ด้วยรูปแบบดิจิทัล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบรับทราบปัญหา โดยมีการแจ้งปัญหาอย่างน้อยเดือนละ xx เรื่อง และปัญหาได้รับการแก้ไข ร้อยละ xx

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2

มีการนำปัญหาของการบริหารแต่ละฝ่ายมาประชุม เพื่อหาแนวทางแก้ไข โดยมีการประชุม เดือนละ xx ครั้ง และปัญหาได้รับการแก้ไข ร้อยละ xx

### วัตถุประสงค์ข้อที่ 2

เข้าใจสถานการณ์ ปัญหา ของ “ผู้เรียนรู้” ตามเป้าหมายการศึกษา การศึกษาแต่ละด้าน จัดรวบรวมข้อมูลของปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ด้วยเครื่องมือดิจิทัล เพื่อวางแผนการจัดการต่อไป

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1

มีช่องทางให้นักเรียน แจ้งปัญหาการเรียนรู้ ผ่านครูผู้สอน หรือผ่านช่องทางที่ปลอดภัย โดยสามารถแจ้งปัญหาทั้งด้านการเรียนรู้ ปัญหาทางบ้าน และปัญหาสังคมอื่นๆ ที่เป็นอุปสรรคของผู้เรียน และข้อเสนอแนะของผู้เรียน โดยมีการจัดเก็บและจัดการข้อมูล ด้วยรูปแบบดิจิทัล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบรับทราบปัญหา โดยมีการแจ้งปัญหา อย่างน้อยภาคเรียนละ xx เรื่อง และปัญหาได้รับการแก้ไข ร้อยละ xx

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2

มีการนำปัญหาของการบริหารแต่ละฝ่ายมาประชุม เพื่อหาแนวทางแก้ไข โดยมีการประชุม เดือนละ xx ครั้ง และ ปัญหาได้รับการแก้ไข ร้อยละ xx

### วัตถุประสงค์ข้อที่ 3

ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการสังเกต และสรุปข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เพื่อการพัฒนากิจการเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนต่อไป

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1

มีการเก็บข้อมูลปัญหาและการแก้ปัญหาด้านการบริหารจัดการ สรุปรวบรวมกับข้อมูล ที่ได้รับรายงาน โดยสามารถนำไปปฏิบัติได้ อย่างน้อย xx รายงาน

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2

มีการตั้งเป้าหมาย การวัดผล และการประเมินการทำงานให้เป็นไปอย่างมีมาตรฐาน สามารถนำกระบวนการไปใช้งานจริงได้ ร้อยละ xx

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.3

มีแนวคิดสร้างสรรค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการเงิน เดือนละ xx แนวคิด

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 4**

พัฒนาการบริหารทั่วไ

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.1**

มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อลดกระดาษในการติดต่อสื่อสาร ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.2**

สามารถระบุปัญหาในการบริหารจัดการ นำมาบูรณาการกับทุกฝ่ายในการแก้ไขปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหาเร่งด่วนได้ ร้อยละ xx

**ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายบุคคล****วัตถุประสงค์ข้อที่ 1**

พัฒนาการบริหารทั่วไ

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1**

มีครู ผู้รับผิดชอบวิชาภาษาไทย วิชาคำนวณ และภาษาอังกฤษ ครบ ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2**

มีการจัดสรรบริหารจัดการบุคลากร เพื่อกิจกรรมการเรียนการสอนให้สามารถพัฒนาสมรรถนะเทคโนโลยีดิจิทัล และดำเนินกิจกรรมจิตอาสา ได้อย่างน้อย ร้อยละ xx ของเวลาเรียน

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2**

เป็น “พลเมืองที่เข้มแข็ง” สามารถแยกแยะผิดถูก ปฏิบัติตามสิทธิ และหน้าที่ของตน โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น เป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีจิตอาสา รักท้องถิ่นและประเทศ

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1**

บุคลากรเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีจิตอาสา และรักท้องถิ่นและประเทศ อย่างน้อย xx กลุ่ม

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2**

มีการจัดสรรบริหารจัดการบุคลากร เพื่อกิจกรรมการเรียนการสอนให้สามารถพัฒนาสมรรถนะเทคโนโลยีดิจิทัล และดำเนินกิจกรรมจิตอาสา ได้อย่างน้อย ร้อยละ xx ของเวลาเรียน

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3**

**พัฒนากำหนดการบริหารและทรัพยากรบุคคล**

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

บุคลากรในแต่ละฝ่าย ได้รับการพัฒนาตนเอง จำนวน xx ชั่วโมง

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารทำงาน และการเรียนการสอน ได้ ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.3**

มีจำนวนบุคลากรในสถานศึกษา บรรลุเต็มตามแผน ร้อยละ xx



**ตัวอย่าง OKRs คุณครู**

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1**

**ครูสามารถออกแบบการเรียนการสอน ตามวิชาที่ได้รับมอบหมาย และมีกิจกรรม  
เพื่อบูรณาการเรียนรู้อะไรและการทำงานกับผู้อื่น**

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1**

ครูผู้สอนมีแผนการสอนที่ตนได้รับมอบหมาย แสดงไว้ใน Website ของโรงเรียนล่วงหน้า อย่างน้อย xx วัน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2**

ครูผู้สอนสามารถออกแบบการเรียนการสอน วิชาที่รับผิดชอบ และมีกิจกรรมส่งเสริม  
การเรียนรู้เพื่อทำงานกับผู้อื่นได้ คิดเป็นร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.3**

ครูมีการบูรณาการรายวิชาพร้อมกัน จำนวน xx คาบเรียน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.4**

ครูและนักเรียน เข้าเรียนตรงต่อเวลา คิดเป็น ร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2**

**ครูผู้สอนสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และส่งเสริมการใช้ดิจิทัลให้กับ  
ผู้เรียนเพื่อเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดี**

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1**

ครูผู้สอนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน คิดเป็นร้อยละ xx ของแผนการสอน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2**

ครูมีการสอดแทรกความรู้การเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดี และการใช้ดิจิทัลในการสื่อสาร  
ทำงานร่วมกันให้กับผู้เรียน ในวิชาที่สอน อย่างน้อยร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3**

พัฒนาการบริหารสถานศึกษา และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

มีส่วนร่วมในทีมงานฝ่ายต่าง ๆ โดยการทำงานร่วมกัน เพื่อผลักดันให้งานสำเร็จ อย่างน้อย xx งานที่เกี่ยวข้อง

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในเนื้อหาที่สอน และการเท่าทันยุคดิจิทัล โดยมีการเข้าร่วมอบรมอย่างน้อย xx ชั่วโมง

**OKRs สำหรับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย**

ในส่วนนี้ถึงแม้ว่าผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาในระดับมัธยมตอนปลายกับอาชีวศึกษาจะเหมือนกัน แต่ด้วยความแตกต่างในเป้าหมายการศึกษาจะขอเสนอตัวอย่าง OKRs ที่แตกต่างกัน ดังรายละเอียดตามผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาดังต่อไปนี้

## 1) ผู้เรียนรู้ (Learner Person)

“ชี้้นำการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีทักษะการเรียนรู้ มีความรอบรู้ รู้ทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาสุขภาพ คุณภาพชีวิตและอาชีพ”

## 2) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-Creator)

“สามารถแก้ปัญหา สื่อสารเชิงบวก ทักษะข้ามวัฒนธรรม ทักษะการสะท้อนคิด การวิพากษ์ เพื่อสร้างนวัตกรรม และสามารถเป็นผู้ประกอบการได้”



## 3) พลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen)

“เชื่อมั่นในความเท่าเทียม เป็นธรรม มีจิตอาสา ก้าหาญทางจริยธรรม และเป็นพลเมืองที่กระตือรือร้น ร่วมสร้างสังคมที่ยั่งยืน”



**ตัวอย่าง OKRs ของผู้อำนวยการโรงเรียน**

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1**

“ผู้เรียนรู้” สามารถชี้นำการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีทักษะการเรียนรู้ รู้ทันการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวในโลกยุคดิจิทัลได้ มีทักษะชีวิต ฝ่าฟันอุปสรรคได้ มีความรู้รอบด้านต่าง ๆ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ ในการพัฒนาสุขภาพ: การศึกษา การทำงาน/อาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน และมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1**

สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง มีทักษะการเรียนรู้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวในโลกยุคดิจิทัล โดยมีความสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ผ่านช่องทางดิจิทัลใหม่ๆ อย่างน้อย xx ช่องทาง

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2**

มีทักษะชีวิต มีความรู้รอบด้าน และนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสุขภาพ การศึกษา การทำงาน/อาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน โดยมีอัตรานักเรียนที่มีงานทำร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.3**

รักและสร้างนิสัยในการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยสามารถเข้าถึงการเรียนรู้อื่นๆ อย่างน้อย xx ช่องทาง

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2**

“ผู้ร่วมสร้างนวัตกรรม” สามารถแก้ปัญหา สื่อสารเชิงบวก ทักษะข้ามวัฒนธรรม ทักษะการสะท้อนคิด การวิพากษ์เพื่อสร้างนวัตกรรม และสามารถเป็นผู้ประกอบการได้

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1**

มีความสามารถแก้ปัญหา สื่อสารเชิงบวกในกิจกรรมที่ได้ร่วมทำได้ โดยมีการนำทักษะไปใช้กับกิจกรรมด้านนวัตกรรม อย่างน้อย xx กิจกรรม

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2**

มีทักษะข้ามวัฒนธรรม ทักษะการสะท้อนคิด การวิพากษ์เพื่อสร้างนวัตกรรมได้ โดยมีการนำทักษะไปใช้กับกิจกรรมด้านนวัตกรรม อย่างน้อย xx กิจกรรม

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.3**

มีความสามารถเป็นผู้ประกอบการได้ โดยมีจำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมโครงการและสร้างธุรกิจใหม่ที่เติบโตได้อย่างยั่งยืน อย่างน้อย xx ธุรกิจ



**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3**

เป็น “พลเมืองที่เข้มแข็ง” มีความเชื่อมั่นในความเท่าเทียมเป็นธรรมทางสังคม มีจิตอาสา มีความกล้าหาญทางจริยธรรม เป็นพลเมืองที่กระตือรือร้นในการร่วมสร้างสังคมไทย และโลกที่ยั่งยืน มีความซื่อสัตย์ในการทำงานเพื่อส่วนรวม

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

มีความสามารถปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่ และมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน เพื่อส่วนรวม โดยการร่วมกิจกรรมที่สร้างสังคมไทยที่ดี อย่างน้อย xx กิจกรรม

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

มีจิตอาสา มีความกล้าหาญทางจริยธรรม โดยการร่วมกิจกรรมที่สร้างสังคมไทยที่ดี อย่างน้อย xx กิจกรรม

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 4**

พัฒนาการบริหารสถานศึกษา

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.1**

บริหารงานงบประมาณการเงินให้เป็นไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมาย ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.2**

บริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมาย ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.3**

บริหารงานวิชาการ ให้เป็นไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมาย ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.4**

ด้านการบริหารงานทั่วไป ให้เป็นไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมาย ร้อยละ xx

**ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายการเงิน****วัตถุประสงค์ข้อที่ 1**

มีการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อการบริหารจัดการโรงเรียน การพัฒนาบุคลากร และการดูแลกิจกรรมการเรียนการสอนของผู้เรียน อย่างมีประสิทธิภาพ ครบทุกด้าน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1**

มีงบประมาณในการบริหารจัดการเรียน ครบทุกด้าน ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2**

มีการวางแผนและการใช้งบประมาณถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความคลาดเคลื่อนไม่เกิน ร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2**

วางแผนจัดสรรงบประมาณในปีถัดไป

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1**

ประเมินการใช้แผนจัดสรรงบประมาณของปีปัจจุบัน เพื่อการพัฒนาและวางแผนที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านเกณฑ์ ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2**

จัดทำแผนงบประมาณในปีถัดไป โดยส่งแผนตรงตามเวลา ภายในเดือน xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3**

เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านการเงิน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการใช้กระดาษ เป็นจำนวน xx บาท

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดเวลาในการเบิกจ่าย จาก xx วัน เป็น xx วัน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

มีแนวคิดสร้างสรรค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการเงิน เทอมละ xx แนวคิด



**ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายวิชาการ**

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1**

“ผู้เรียนรู้” สามารถชี้นำการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีทักษะการเรียนรู้ รู้ทันการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวในโลกยุคดิจิทัลได้ มีทักษะชีวิต ฝ่าฟันอุปสรรคได้ มีความรู้รอบด้านต่างๆ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสุขภาพ: การศึกษา การทำงาน / อาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน และมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1**

มีข้อมูลอาชีพ และการแนะนำการศึกษาต่อที่เหมาะสมกับผู้เรียน และเท่าทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจเรื่องการศึกษาต่อ จำนวน xx คาบเรียน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2**

มีหลักสูตรเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความต้องการและความสนใจ จำนวน xx คาบเรียน

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2**

มีกิจกรรมโครงการ เพื่อให้ผู้เรียน แสดงถึงความเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานร่วมกันสร้างนวัตกรรม มีสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล ภาษาอังกฤษ การสื่อสาร และความรู้รอบด้านต่าง ๆ

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1**

กิจกรรมให้นำเสนอโครงการบูรณาการ ที่แสดงถึงความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากการค้นหา เรียนรู้ด้วยตนเองด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และนำเสนองานเป็นภาษาอังกฤษ จำนวน xx คาบเรียน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2**

มีการเรียนการสอน เสริมเรื่องความปลอดภัยในการใช้งานดิจิทัลในคาบเรียนหลัก จำนวน xx ชั่วโมง

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.3**

มีกิจกรรมเสริมหลักสูตร จิตอาสา ที่เน้นการทำงานร่วมกันสร้างนวัตกรรม จำนวน xx กิจกรรม

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3**

พัฒนาบุคลากรฝ่ายวิชาการ เพื่อพัฒนาหลักสูตร

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

มีหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายวิชาการ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในการออกแบบหลักสูตร จำนวน xx ชั่วโมง

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

มีการกำหนดการวัดผลและประสิทธิภาพของหลักสูตร โดยผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ xx

**ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายบริหารทั่วไป****วัตถุประสงค์ข้อที่ 1**

เข้าใจสถานการณ์ ปัญหา และหาแนวทางในการแก้ปัญหาในการทำงานของ “ผู้ปฏิบัติงาน” ได้แก่ ครูผู้สอนและเจ้าหน้าที่ โดยมีการจัดเก็บข้อมูล แนวทางการแก้ปัญหาเป็นระบบ ด้วยเครื่องมือดิจิทัลเพื่อวางแผนการจัดการต่อไป

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1**

มีช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละฝ่าย แจ้งปัญหาในการทำงาน การเรียนการสอน และการบริหารจัดการ โดยมีการจัดเก็บและจัดการข้อมูลด้วยรูปแบบดิจิทัล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบรับทราบปัญหา โดยมีการแจ้งปัญหายังน้อย เทอมละ xx เรื่อง และปัญหาได้รับการแก้ไข ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2**

มีการนำปัญหาของการบริหารแต่ละฝ่าย มาประชุม เพื่อหาแนวทางแก้ไข โดยมีการประชุม เดือนละ xx ครั้ง และปัญหาได้รับการแก้ไข ร้อยละ xx



**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2**

เข้าใจสถานการณ์ ปัญหา ของ “ผู้เรียนรู” ตามเป้าหมายการศึกษา การศึกษาแต่ละด้าน จัดรวบรวมข้อมูลของปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ด้วยเครื่องมือ ทัศนศิลป์ เพื่อวางแผนการจัดการต่อไป

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1**

มีช่องทางให้นักเรียน แจ้งปัญหาการเรียนรู ผ่านครูผู้สอน หรือผ่านช่องทางที่ปลอดภัย โดยสามารถแจ้งปัญหาทั้งด้านการเรียนรู้ ปัญหาทางบ้าน และปัญหาสังคมอื่นๆ ที่เป็น อุปสรรคของผู้เรียน และข้อเสนอแนะของผู้เรียน โดยมีการจัดเก็บ และจัดการข้อมูล ด้วยรูปแบบดิจิทัล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบรับทราบปัญหา โดยมีการแจ้งปัญหา อย่างน้อย ภาคเรียนละ xx และปัญหาได้รับการแก้ไข ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2**

มีการนำปัญหาของการบริหารแต่ละฝ่าย มาประชุม เพื่อหาแนวทางแก้ไข โดยมี การประชุม เดือนละ x ครั้ง และปัญหาได้รับการแก้ไข ร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3**

มีการเก็บและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการสังเกต และสรุปข้อมูลมาวิเคราะห์

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

มีการเก็บข้อมูลปัญหาและการแก้ปัญหาด้านการบริหารจัดการ สรุปรวบรวมข้อมูล ที่ได้รับรายงาน โดยสามารถนำไปปฏิบัติได้ อย่างน้อย xx รายงาน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

มีการตั้งเป้าหมาย การวัดผล และการประเมินการทำงานให้เป็นไปอย่างมีมาตรฐาน สามารถนำกระบวนการไปใช้งานจริงได้ ร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 4**

พัฒนากระบวนการบริหารทั่วไป

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.1**

มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อลดกระดาษ ในการติดต่อสื่อสาร ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.2**

สามารถระบุปัญหาในการบริหารจัดการ นำมาบูรณาการกับทุกฝ่ายในการแก้ไข ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาเร่งด่วนได้ ร้อยละ xx



### ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายบุคคล

#### วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

มีผู้รับผิดชอบหลักสูตร ครบทุกวัตถุประสงค์การเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งเป็นผู้ร่วมสร้างนวัตกรรม

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1

มีครูผู้รับผิดชอบวิชาภาษาไทย วิชาคำนวณ และภาษาอังกฤษ ครบร้อยละ xx

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2

มีการจัดสรรบริหารจัดการบุคลากร เพื่อกิจกรรมการเรียนการสอน ให้สามารถพัฒนาสมรรถนะเทคโนโลยีดิจิทัล และดำเนินกิจกรรมจิตอาสา ได้อย่างน้อย ร้อยละ xx ของเวลาเรียน

#### วัตถุประสงค์ข้อที่ 2

เป็น “พลเมืองที่เข้มแข็ง” สามารถแยกแยะผิดถูก ปฏิบัติตนตามสิทธิ และหน้าที่ของตน โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น เป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีจิตอาสา รักท้องถิ่นและประเทศ

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1

มีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่ โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น ร้อยละ xx

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2

บุคลากรเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีจิตอาสา และรักท้องถิ่นและประเทศ อย่างน้อย xx กลุ่ม

#### วัตถุประสงค์ข้อที่ 3

พัฒนาถิ่นการบริหารและทรัพยากรบุคคล

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1

บุคลากรในแต่ละฝ่าย มีการได้รับการพัฒนาตนเอง จำนวน xx ชั่วโมง

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2

มีจำนวนบุคลากรในสถานศึกษา บรรจุเต็มตามแผน ร้อยละ xx



### ตัวอย่าง OKRs คุณครู

#### วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

ครูสามารถออกแบบการเรียนการสอน ตามวิชาที่ได้รับมอบหมาย และมีกิจกรรม เพื่อบูรณาการการเรียนรู้และการทำงานกับผู้อื่น

##### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1

ครูผู้สอน มีแผนการสอนที่ตนได้รับมอบหมาย แสดงไว้ในเว็บไซต์ของโรงเรียน ล่วงหน้าอย่างน้อย xx วัน

##### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2

ครูผู้สอนสามารถออกแบบการเรียนการสอน วิชาที่รับผิดชอบ และมีกิจกรรมส่งเสริม การเรียนรู้เพื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ คิดเป็นร้อยละ xx

##### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.3

ครูมีการบูรณาการรายวิชาร่วมกัน จำนวน xx คาบเรียน

##### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.4

ครูและนักเรียน เข้าเรียนตรงเวลา คิดเป็นร้อยละ xx

#### วัตถุประสงค์ข้อที่ 2

ครูผู้สอนสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และส่งเสริมการใช้ดิจิทัลให้กับ ผู้เรียนเพื่อเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดี

##### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1

ครูผู้สอนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน คิดเป็นร้อยละ xx ของแผน การสอน

##### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2

มีการสอดแทรกความรู้การเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดี และการใช้ดิจิทัลในการสื่อสารทำงาน ร่วมกันให้กับผู้เรียน อย่างน้อยร้อยละ xx

#### วัตถุประสงค์ข้อที่ 3

พัฒนาการบริหารสถานศึกษา และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

##### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1

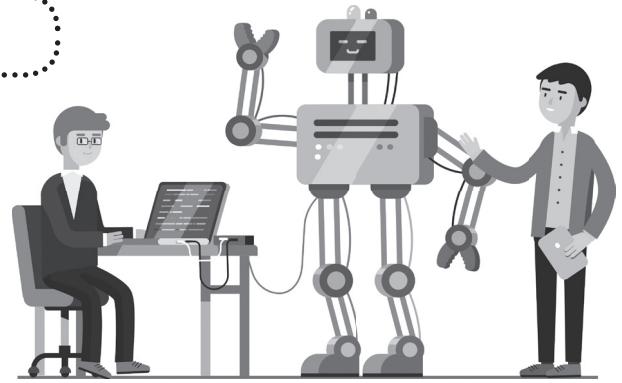
มีส่วนร่วมในทีมงานฝ่ายต่าง ๆ อย่างน้อย xx ฝ่าย

##### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2

มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในเนื้อหาที่สอน และการเท่าทันยุคดิจิทัล โดยมี การเข้าร่วมอบรมอย่างน้อย xx ชั่วโมง

## OKRs สำหรับสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษา

ในส่วนนี้ถึงแม้ว่าผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาในระดับมัธยมตอนปลายกับอาชีวศึกษาจะเหมือนกัน แต่ด้วยความแตกต่างในเป้าหมายการศึกษาจะขอเสนอตัวอย่าง OKRs ที่แตกต่างกัน ดังรายละเอียดตามผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาดังต่อไปนี้



### 1) ผู้เรียนรู้ (Learner Person)

“ซึ่งนำการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีทักษะการเรียนรู้ มีความรอบรู้ รู้ทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาสุขภาพ คุณภาพชีวิตและอาชีพ”

### 2) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-Creator)

“สามารถแก้ปัญหา สื่อสารเชิงบวก ทักษะข้าม วัฒนธรรม ทักษะการสะท้อนคิด การวิพากษ์ เพื่อสร้าง

นวัตกรรม และสามารถเป็นผู้ประกอบการได้”

### 3) พลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen)

“เชื่อมั่นในความเท่าเทียม เป็นธรรม มีจิตอาสา กล้าหาญทางจริยธรรม และเป็นพลเมืองที่กระตือรือร้น ร่วมสร้างสังคมที่ยั่งยืน”



## ตัวอย่าง OKRs ของผู้อำนวยการโรงเรียน

### วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

“ผู้เรียนรู้” สามารถซึ่งนำการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีทักษะการเรียนรู้ รู้ทันการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวในโลกยุคดิจิทัลได้ มีทักษะชีวิต ฟ้าพันอุปสรรคได้ มีความรู้รอบด้านต่าง ๆ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสุขภาพ: การศึกษา การทำงาน/อาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน และมีความรู้รอบด้าน

### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1

สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง มีทักษะการเรียนรู้ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวในโลกยุคดิจิทัล โดยมีความสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ผ่านช่องทางดิจิทัลใหม่ ๆ อย่างน้อย xx ช่องทาง

### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2

มีทักษะชีวิต มีความรู้รอบด้าน และนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสุขภาพ การศึกษา การทำงาน / อาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน โดยมีอัตราการนักศึกษาที่มึ้งงานทำร้อยละ xx

### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.3

มีการฝึกงานในสถานประกอบการจริง อย่างน้อย xx ชั่วโมง

### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.4

รักและสร้างนิสัยในการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยสามารถเข้าถึงการเรียนรู้อื่น ๆ อย่างน้อย xx ช่องทาง

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2**

“ผู้ร่วมสร้างสรรคนวัตกรรม” สามารถแก้ปัญหา สื่อสารเชิงบวก ทักษะข้ามวัฒนธรรม ทักษะการสะท้อนคิด การวิพากษ์เพื่อสร้างนวัตกรรม และสามารถเป็นผู้ประกอบการได้

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1**

มีความสามารถแก้ปัญหา สื่อสารเชิงบวกในกิจกรรมที่ได้ร่วมทำได้ โดยมีการนำทักษะไปใช้กับกิจกรรมด้านนวัตกรรม อย่างน้อย xx กิจกรรม

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2**

มีทักษะข้ามวัฒนธรรม ทักษะการสะท้อนคิด การวิพากษ์เพื่อสร้างนวัตกรรมได้ โดยมีการนำทักษะไปใช้กับกิจกรรมด้านนวัตกรรม อย่างน้อย xx กิจกรรม

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.3**

มีความสามารถเป็นผู้ประกอบการได้ โดยมีจำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมโครงการ และสร้างธุรกิจใหม่ที่เติบโตได้อย่างยั่งยืน อย่างน้อย xx ธุรกิจ

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3**

เป็น “พลเมืองที่เข้มแข็ง” มีความเชื่อมั่นในความเท่าเทียมเป็นธรรมทางสังคม มีจิตอาสา มีความกล้าหาญทางจริยธรรม เป็นพลเมืองที่กระตือรือร้นในการร่วมสร้างสังคมไทย และโลกที่ยั่งยืน มีความซื่อสัตย์ในการทำงานเพื่อส่วนรวม

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

มีความสามารถปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ และมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน เพื่อส่วนรวม โดยการร่วมกิจกรรมที่สร้างสังคมไทยที่ดี อย่างน้อย xx กิจกรรม

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

มีจิตอาสา มีความกล้าหาญทางจริยธรรม โดยการร่วมกิจกรรมที่สร้างสังคมไทยที่ดี อย่างน้อย xx กิจกรรม

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 4**

พัฒนากำหนดการบริหารสถานศึกษา

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.1**

บริหารงานงบประมาณ และการเงินให้เป็นไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมาย ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.2**

บริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมาย ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.3**

บริหารงานวิชาการ ให้เป็นไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมาย ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.4**

ด้านการบริหารงานทั่วไป ให้เป็นไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมาย ร้อยละ xx



### ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายการเงิน

#### วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

มีการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อการบริหารจัดการโรงเรียน การพัฒนาบุคลากร และการดูแลกิจกรรมการเรียนการสอนของผู้เรียน อย่างมีประสิทธิภาพ ครบทุกด้าน

##### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1

มีงบประมาณในการบริหารจัดการเรียน ครบทุกด้าน ร้อยละ xx

##### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2

มีงบประมาณในการบริหารจัดการ การติดตามการฝึกปฏิบัติงานนอกสถานที่ กับผู้ประกอบการ ร้อยละ xx

##### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.3

มีการวางแผนและการใช้งบประมาณถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความคลาดเคลื่อนไม่เกิน ร้อยละ xx

#### วัตถุประสงค์ข้อที่ 2

วางแผนจัดสรรงบประมาณในปีถัดไป

##### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1

ประเมินการใช้งบประมาณจัดสรรงบประมาณของปีปัจจุบัน เพื่อการพัฒนาและวางแผนที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านเกณฑ์ร้อยละ xx

##### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2

จัดทำแผนงบประมาณในปีถัดไป โดยส่งแผนตรงตามเวลา ภายในเดือน xx

#### วัตถุประสงค์ข้อที่ 3

เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านการเงิน

##### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1

นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการใช้กระดาษ เป็นจำนวน xx บาท

##### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2

นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดเวลาในการเบิกจ่าย จาก xx วัน เป็น xx วัน

##### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.3

มีแนวคิดสร้างสรรค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการเงิน เทอมละ xx แนวคิด



## ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายวิชาการ

### วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

“ผู้เรียนรัฐ” สามารถชี้นำการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีทักษะการเรียนรู้ รู้ทันการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวในโลกยุคดิจิทัลได้ มีทักษะชีวิต ฝ่าฟันอุปสรรคได้ มีความรู้รอบด้านต่าง ๆ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสุขภาพ: การศึกษา การทำงาน/อาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน และมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1

มีข้อมูลอาชีพ และการแนะนำการศึกษาต่อที่เหมาะสมกับผู้เรียน และเท่าทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจเรื่องการศึกษาต่อ จำนวน xx คาบเรียน

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2

มีหลักสูตรเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความต้องการและความสนใจ จำนวน xx คาบเรียน

### วัตถุประสงค์ข้อที่ 2

มีกิจกรรมโครงการ เพื่อให้ผู้เรียนแสดงถึงเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานร่วมกันสร้างนวัตกรรม มีสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล ภาษาอังกฤษ การสื่อสาร และความรู้รอบด้านต่าง ๆ

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1

กิจกรรมให้นำเสนอโครงงานบูรณาการที่แสดงถึงความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากการค้นหาเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และนำเสนองานเป็นภาษาอังกฤษ จำนวน xx คาบเรียน

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2

มีการเรียนการสอนเสริมเรื่องความปลอดภัยในการใช้งานดิจิทัลในคาบเรียนหลัก จำนวน xx ชั่วโมง

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.3

มีการประสานงานหลักสูตร ร่วมกับผู้ประกอบการ ให้ผู้เรียน ฝึกงานกับผู้ประกอบการจริง จำนวน xx ชั่วโมง

### วัตถุประสงค์ข้อที่ 3

พัฒนาบุคลากรฝ่ายวิชาการ เพื่อพัฒนาหลักสูตร

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1

มีหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายวิชาการ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในการออกแบบหลักสูตร จำนวน xx ชั่วโมง

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2

มีการขอรับคำแนะนำจากภาคเอกชน ในการพัฒนาหลักสูตร ในสาขาที่เกี่ยวข้อง

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.3

มีการกำหนดการวัดผลและประสิทธิภาพของหลักสูตร โดยผ่านเกณฑ์มาตรฐานร้อยละ xx



## ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายบริหารทั่วไป

### วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

เข้าใจสถานการณ์ ปัญหา และหาแนวทางในการแก้ปัญหาในการทำงานของ “ผู้ปฏิบัติงาน” ได้แก่ ครูผู้สอนและเจ้าหน้าที่ โดยมีการจัดเก็บข้อมูล แนวทางการแก้ปัญหาเป็นระบบ ด้วยเครื่องมือดิจิทัลเพื่อวางแผนการจัดการต่อไป

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1

มีช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละฝ่าย แจ้งปัญหาในการทำงาน การเรียนการสอน และการบริหารจัดการ โดยมีการจัดเก็บและจัดการข้อมูลด้วยรูปแบบดิจิทัล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบรับทราบปัญหา โดยมีการแจ้งปัญหาลงอย่างน้อยเทอมละ xx เรื่อง และปัญหาได้รับการแก้ไขร้อยละ xx

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2

มีการนำปัญหาของการบริหารแต่ละฝ่ายมาประชุม เพื่อหาแนวทางแก้ไข โดยมีการประชุม เดือนละ xx ครั้ง และปัญหาได้รับการแก้ไข ร้อยละ xx

### วัตถุประสงค์ข้อที่ 2

เข้าใจสถานการณ์ ปัญหา ของ “ผู้เรียน” ตามเป้าหมายการศึกษา การศึกษาแต่ละด้าน จัดรวบรวมข้อมูลของปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาลงอย่างเป็นระบบ ด้วยเครื่องมือดิจิทัล เพื่อวางแผนการจัดการต่อไป

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1

มีช่องทาง ให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละฝ่าย แจ้งปัญหาในการทำงาน การเรียนการสอน และการบริหารจัดการ โดยมีการจัดเก็บและจัดการข้อมูลด้วยรูปแบบดิจิทัล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบรับทราบปัญหาโดยมีการแจ้งปัญหาลงอย่างน้อยเทอมละ xx เรื่อง และปัญหาได้รับการแก้ไข ร้อยละ xx

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2

จัดหาสถานประกอบการให้ผู้เรียน ได้ตรงตามสาขาที่สนใจ โดยผู้เรียนมีสถานประกอบการที่รับฝึกงาน ร้อยละ xx

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.3

มีการนำปัญหาของการบริหารแต่ละฝ่ายมาประชุม เพื่อหาแนวทางแก้ไข โดยมีการประชุม เดือนละ xx ครั้ง และปัญหาได้รับการแก้ไข ร้อยละ xx



**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3**

มีการเก็บและประเมินผลการเรียนรู็ของผู้เรียนจากการสังเกต และสรุปข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการเรียนรู็ของผู้เรียนต่อไป

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

มีการเก็บข้อมูลปัญหาและการแก้ปัญหาด้านการบริหารจัดการ สรุปรวบรวมกับข้อมูลที่ได้รับรายงาน โดยสามารถนำไปปฏิบัติได้ อย่างน้อย xx รายงาน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

จัดหาสถานประกอบการให้ผู้เรียนได้ตรงตามสาขาที่สนใจ โดยผู้เรียนมีสถานประกอบการที่รับฝึกงาน ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.3**

ติดตามผลการฝึกงาน เพื่อนำข้อเสนอแนะจากผู้ประกอบการว่า ผู้เรียนมีสมรรถนะที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้หรือไม่ โดยมีการหารือร่วมกับผู้ประกอบการที่ส่งเด็กไปฝึกงาน จำนวน xx ครั้ง และความสามารถของเด็กที่ส่งไปฝึกงานสามารถปฏิบัติงานได้ร้อยละ xx และผู้เรียนมีทักษะจากการฝึกงานเพิ่มขึ้นได้ xx ด้าน

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 4**

พัฒนากานการบริหารทั่วไป

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.1**

มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อลดกระดาษในการติดต่อสื่อสาร ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.2**

มีการจัดทำฐานข้อมูลผู้ประกอบการ และมีการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการ เพื่อให้สามารถส่งผู้เรียนไปฝึกงานให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียน ร้อยละ xx และได้รับการพัฒนาจากผู้ประกอบการตามสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาตามหลักสูตร ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.3**

สามารถระบุปัญหาในการบริหารจัดการ นำมาบูรณาการกับทุกฝ่ายในการแก้ไขปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหारे่งด่วนได้ ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.4**

สถาบันมีระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ โดยเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ร้อยละ xx



### ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายบุคคล

#### วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

มีผู้รับผิดชอบหลักสูตร ครบทุกวัตถุประสงค์การเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งเป็นผู้ร่วม  
สร้างสรรค์นวัตกรรม

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1

มีครู ผู้รับผิดชอบวิชาภาษาไทย วิชาคำนวณ ภาษาอังกฤษ และวิชาเฉพาะด้านอาชีพ  
ที่เปิดสอน ครบ ร้อยละ xx

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2

มีการจัดสรรบริหารจัดการบุคลากร เพื่อกิจกรรมการเรียนการสอนให้สามารถพัฒนา  
สมรรถนะเทคโนโลยีดิจิทัล และดำเนินกิจกรรมจิตอาสา ได้อย่างน้อย ร้อยละ xx  
ของเวลาเรียน

#### วัตถุประสงค์ข้อที่ 2

เป็น “พลเมืองที่เข้มแข็ง” สามารถแยกแยะผิดถูก ปฏิบัติตนตามสิทธิ และหน้าที่ของตน  
โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น เป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีจิตอาสา รักท้องถิ่นและประเทศ

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1

มีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่ โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น  
ร้อยละ xx

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2

บุคลากรเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีจิตอาสา และรักท้องถิ่นและประเทศ อย่างน้อย xx กลุ่ม

#### วัตถุประสงค์ข้อที่ 3

สร้างองค์กรแห่งความสุข

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1

บุคลากรในแต่ละฝ่าย มีการได้รับการพัฒนาตนเอง จำนวน xx ชั่วโมง

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2

อัตราการลาออกของบุคลากรต่ำกว่า ร้อยละ xx

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.3

มีคะแนนความพึงพอใจของบุคคลกรผู้ทำงานอย่างต่ำ ร้อยละ xx

#### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.4

มีจำนวนบุคคลกรในสถานศึกษา บรรจุเต็มตามแผน ร้อยละ xx



**ตัวอย่าง OKRs คุณครู**

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1**

ครูสามารถออกแบบการเรียนการสอน ตามวิชาที่ได้รับมอบหมาย และมีกิจกรรมเพื่อบูรณาการการเรียนรู้และการทำงานกับผู้อื่น

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1**

ครูผู้สอน มีแผนการสอนที่ตนได้รับมอบหมาย แสดงไว้ในเว็บไซต์ของโรงเรียนล่วงหน้าอย่างน้อย xx วัน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2**

ครูผู้สอนสามารถออกแบบการเรียนการสอน วิชาที่รับผิดชอบ และมีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อทำงานกับผู้อื่นได้ คิดเป็นร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.3**

ครูมีการบูรณาการรายวิชาร่วมกัน จำนวน xx คาบเรียน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.4**

ครูมีความเข้าใจในความต้องการของสถานประกอบการตามสาขาวิชาชีพเฉพาะ ที่ตนรับผิดชอบ และสามารถออกแบบหลักสูตร ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะตามความต้องการของสถานประกอบการ ร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2**

ครูผู้สอนสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และส่งเสริมการใช้ดิจิทัลให้กับผู้เรียนเพื่อเป็นพลเมืองดิจิทัล

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1**

ครูผู้สอนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน คิดเป็น ร้อยละ xx ของแผนการสอน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2**

มีการสอดแทรกความรู้การเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดี และการใช้ดิจิทัลในการสื่อสารทำงานร่วมกันให้กับผู้เรียน อย่างน้อยร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3**

พัฒนากันการบริหารสถานศึกษา และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

มีส่วนร่วมในทีมงานฝ่ายต่าง ๆ อย่างน้อย xx ฝ่าย

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในเนื้อหาที่สอน และการเท่าทันยุคดิจิทัล โดยมีการเข้าร่วมอบรมอย่างน้อย xx ชั่วโมง

## OKRs สำหรับสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา

สำหรับในระดับอุดมศึกษานั้น จะมีลักษณะที่ค่อนข้างแตกต่างจากโรงเรียนอย่างไรก็ตาม การออกแบบ OKRs ก็จะทำตามผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาในแต่ละส่วน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1) ผู้เรียนรู้ (Learner Person)

“เรียนรู้ตลอดชีวิต พร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลง และมีความเป็นผู้นำเพื่อสร้างสัมมาอาชีพที่ดีต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม”

### 2) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-Creator)

“ร่วมแก้ปัญหาสังคม การบูรณาการข้ามศาสตร์ สร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อเพิ่มโอกาสและมูลค่า แก่ตนเอง สังคมส่วนรวม และประเทศ”



### 3) พลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen)

“กล้าต่อต้านการกระทำในสิ่งที่ไม่ดีให้คุณค่ากับ ความรู้ความสามารถ ร่วมมือสร้างสรรค์การพัฒนาที่ยั่งยืน ขจัดความขัดแย้งและสร้างสันติสุขทั้งในสังคมไทยและ ประชาคมโลก”



## ตัวอย่าง OKRs ครอบคลุม

### วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

“ผู้เรียนรู้” มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ปรับตัว ยืดหยุ่น สามารถเผชิญการเปลี่ยนแปลงในโลกดิจิทัล และโลกอนาคตได้ มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ ความรอบรู้ ด้านต่าง ๆ มีปัญญาวิคิด สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ในการสร้างงาน สัมมาอาชีพ ความมั่นคง และคุณภาพชีวิตที่ดีต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม

### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1

มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ปรับตัว ยืดหยุ่น สามารถเผชิญการเปลี่ยนแปลงในโลกดิจิทัล และโลกอนาคตได้ โดยนักศึกษาสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ใหม่ ๆ ผ่านช่องทางดิจิทัลได้อย่างน้อย xx ช่องทาง

### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2

มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ ความรอบรู้ด้านต่าง ๆ มีปัญญาวิคิด สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ในการสร้างงานสัมมาอาชีพ โดยมีอัตรานักศึกษาที่มึงานทำ ร้อยละ xx

### ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.3

สร้างความมั่นคง คุณภาพชีวิตต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม โดยมีคะแนนการประเมิน ความสุขของนิสิตนักศึกษาและบุคลากรเกิน ร้อยละ xx

<p><b>วัตถุประสงค์ข้อที่ 2</b></p>	<p>“ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม” สามารถร่วมแก้ปัญหาสังคม การบูรณาการข้ามศาสตร์ การสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อเพิ่มโอกาส และมูลค่าแก่ตนเอง สังคม และประเทศ</p>
<p><b>ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1</b></p>	<p>สามารถร่วมแก้ปัญหาสังคมด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยมีการร่วมโครงการที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อย xx โครงการ</p>
<p><b>ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2</b></p>	<p>มีการบูรณาการข้ามศาสตร์ เพื่อเพิ่มโอกาส และมูลค่าแก่ตนเอง โดยเข้าร่วมหลักสูตร มีการบูรณาการข้ามศาสตร์ อย่างต่ำ xx หลักสูตร</p>
<p><b>ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.3</b></p>	<p>มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่า และประโยชน์ให้กับสังคม และประเทศ โดยมี Startup อย่างต่ำ xx บริษัท</p>
<p><b>วัตถุประสงค์ข้อที่ 3</b></p>	<p>เป็น “พลเมืองที่เข้มแข็ง” กล้าต่อต้านการกระทำในสิ่งที่ผิด ให้คุณค่ากับความรู้ ความสามารถ เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง ร่วมมือสร้างสรรค์การพัฒนาตนเอง และสังคม ที่ยั่งยืน ชัดความขัดแย้ง และสร้างสันติสุข ทั้งในสังคมไทย และประชาคมโลก</p>
<p><b>ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1</b></p>	<p>มีความกล้าต่อต้านการกระทำในสิ่งที่ผิด และให้คุณค่ากับความรู้ความสามารถ โดยมี จำนวนครั้งในการทำผิดจริยธรรมของบุคลากรและนักศึกษาลดลงจากปีที่ผ่านมา ร้อยละ xx</p>
<p><b>ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2</b></p>	<p>เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง ร่วมมือสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเอง และสังคมที่ยั่งยืน โดยมี จำนวนโครงการที่แสดงให้เห็นถึงการช่วยเหลือสังคมเพื่อความยั่งยืน อย่างต่ำ xx โครงการ</p>
<p><b>ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.3</b></p>	<p>ขจัดความขัดแย้ง และสร้างสันติสุข ทั้งในสังคมไทย และประชาคมโลก โดยมีจำนวน โครงการที่มีส่วนช่วยลดความขัดแย้งและสร้างสันติสุขในสังคมไทย อย่างต่ำ ร้อยละ xx โครงการ</p>

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 4****พัฒนากำหนดการบริหารสถานศึกษา****ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.1**

บริหารงานงบประมาณ และการเงินให้เป็นไปตามแผนงาน และบรรลุเป้าหมายการใช้งบประมาณ ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.2**

บริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามแผนงาน และบรรลุเป้าหมายการจัดสรรบุคลากรตามตำแหน่งได้ ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.3**

บริหารงานวิชาการ ให้บรรลุตามเป้าหมาย มีความโดดเด่นอยู่ใน xx ลำดับต้นของประเทศไทย/โลก

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.4**

ด้านการบริหารงานทั่วไป ให้เป็นไปตามแผนงานการลดค่าใช้จ่าย (ไม่นับเงินเดือนและสวัสดิการ) ต่อบุคลากรลดลงร้อยละ xx จากปีที่ผ่านมา

**ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายการเงิน****วัตถุประสงค์ข้อที่ 1****การบริหารจัดการงบประมาณเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการดูแลกิจกรรมการเรียนการสอนของผู้เรียน อย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมด้าน****ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1**

มีงบประมาณในการบริหารจัดการเรียน ครบทุกด้าน ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2**

มีการวางแผนและการใช้งบประมาณถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความคลาดเคลื่อนไม่เกิน ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.3**

สร้างความมั่นคง คุณภาพชีวิต ต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม โดยมีคะแนนการประเมินความสุขของนิสิตนักศึกษาและบุคลากรเกิน ร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2****วางแผนจัดสรรงบประมาณในปีถัดไป****ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1**

ประเมินการใช้แผนจัดสรรงบประมาณของปีปัจจุบัน เพื่อการพัฒนาและวางแผนที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านเกณฑ์ ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2**

ทำแผนงบประมาณในปีถัดไป โดยส่งแผนตรงตามเวลา ภายในเดือน xx

<b>วัตถุประสงค์ข้อที่ 3</b>	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านการเงิน
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1	นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการใช้กระดาษ เป็นจำนวน xx บาท
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2	นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้การเบิกจ่ายเงินหลังได้รับเอกสารภายใน xx วัน
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.3	มีแนวคิดสร้างสรรค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการเงิน เทอมละ xx แนวคิด



**ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายวิชาการและวิจัย**

<b>วัตถุประสงค์ข้อที่ 1</b>	มีหลักสูตรให้ “ผู้เรียนรู้” มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีปัญญา รู้คิด สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ในการสร้างสัมมาอาชีพ สร้างสรรค์นวัตกรรม
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1	มีหลักสูตรโครงการ ประยุกต์ความรู้สร้างงานนวัตกรรม ที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาที่เรียน xx โครงการ
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2	มีอัตราส่วนของการว่างงานของนักศึกษา ลดลง ร้อยละ xx
<b>วัตถุประสงค์ข้อที่ 2</b>	มีผลงานวิชาการที่เป็นเลิศ และมีหลักสูตรที่เป็นที่ต้องการของการเปลี่ยนแปลงของโลก
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1	มีผลงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ อย่างน้อย xx ผลงาน
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2	คะแนนการประเมินผลการสอนของอาจารย์ได้ค่าเฉลี่ยอย่างต่ำ xx คะแนน
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.3	คะแนนการประเมินหลักสูตร จากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งภายในและภายนอก xx คะแนน

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3**

มีหลักสูตร และ กิจกรรมที่สามารถสร้าง “พลเมืองที่เข้มแข็ง” มีความตระหนัก และร่วมแก้ปัญหาสังคม สร้างโอกาส และมูลค่าแก่ตนเอง สังคม ประเทศ

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

บุคลากรมีความกล้าต่อต้านการกระทำในสิ่งที่ไม่ดี และให้คุณค่ากับความรู้ความสามารถ โดยมีจำนวนครั้งในการทำผิดจริยธรรมของบุคลากรและนิสิตนักศึกษาลดลงจากปีที่ผ่านมา ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

มีจำนวนโครงการที่แสดงให้เห็นถึงการช่วยเหลือสังคมเพื่อความยั่งยืน อย่างต่ำ xx โครงการ

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.3**

มีผลงานที่มีส่วนช่วยลดความขัดแย้งและสร้างสันติสุขในสังคมไทย อย่างต่ำ xx โครงการ

**ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายบริหารทั่วไป****วัตถุประสงค์ข้อที่ 1**

มีการบริหารจัดการ สถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1**

มีงบประมาณเพียงพอในการบริหารจัดการ โดยสามารถบริหารจัดการงบประมาณ มีความคลาดเคลื่อนไม่เกิน ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2**

สถาบันมีระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในการแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ โดยเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ร้อยละ xx และสามารถลดกระดาษได้ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.3**

ผู้รับบริการ (บุคลากร นิสิต นักศึกษา ครูอาจารย์) สามารถเข้าถึง Internet และมีเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนการสอน และมีความพอใจกับบริการโครงสร้างพื้นฐานของศูนย์สารสนเทศ ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.4**

ครูผู้สอน มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการเรียนการสอน ในการติดต่อสื่อสารกับผู้สอน และการทำงานร่วมกัน ร้อยละ xx



**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2**

เข้าใจสถานการณ์ ปัญหา และหาแนวทางในการแก้ปัญหาในการทำงานของ “ผู้ปฏิบัติงาน” ได้แก่ ครูอาจารย์ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ โดยมีการจัดเก็บข้อมูล แนวทางการแก้ปัญหา เป็นระบบด้วยเครื่องมือดิจิทัลเพื่อวางแผนการจัดการต่อไป

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1**

มีช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละฝ่าย แจ้งปัญหาในการทำงาน การเรียนการสอน และการบริหารจัดการ โดยมีการจัดเก็บและจัดการข้อมูล ด้วยรูปแบบดิจิทัล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบรับทราบปัญหา โดยมีการแจ้งปัญหาอย่างน้อยเดือนละ xx เรื่อง และปัญหาได้รับการแก้ไขร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2**

มีการนำปัญหาของการบริหารแต่ละฝ่าย มาประชุม เพื่อหาแนวทางแก้ไข โดยมีการประชุม เดือนละ xx ครั้ง และปัญหาได้รับการแก้ไข ร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3**

เข้าใจสถานการณ์ ปัญหา ของ “ผู้เรียน” ตามเป้าหมายการศึกษา การศึกษาแต่ละด้าน จัดรวบรวมข้อมูลของปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ด้วยเครื่องมือดิจิทัล เพื่อวางแผนการจัดการต่อไป

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

มีช่องทางให้นักเรียนแจ้งปัญหาการเรียนรู้อันผ่านครูอาจารย์ผู้สอน หรือผ่านช่องทางที่ปลอดภัย โดยสามารถแจ้งปัญหาทั้งด้าน การเรียนรู้ ปัญหาทางบ้าน และปัญหาสังคมอื่น ๆ ที่เป็นอุปสรรคของผู้เรียน และข้อเสนอแนะของผู้เรียน โดยมีการจัดเก็บและจัดการข้อมูลด้วยรูปแบบดิจิทัล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบรับทราบปัญหา โดยมีการแจ้งปัญหา อย่างน้อยเดือนละ xx และปัญหาได้รับการแก้ไข ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

จัดหาสถานประกอบการให้ผู้เรียนได้ตรงตามสาขาที่สนใจ โดยผู้เรียนมีสถานประกอบการที่รับฝึกงาน ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.3**

มีการนำปัญหาของการบริหารแต่ละฝ่ายมาประชุม เพื่อหาแนวทางแก้ไข โดยมีการประชุม เดือนละ xx ครั้ง และปัญหาได้รับการแก้ไข ร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 4**

มีการเก็บและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการสังเกต และสรุปข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เพื่อการพัฒนากิจการเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนต่อไป

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.1**

สรุปรวบรวมข้อมูลที่ได้รับรายงานประเมิน เกี่ยวกับการเก็บข้อมูลปัญหาและการแก้ปัญหา ด้านการบริหารจัดการ โดยสามารถนำไปปฏิบัติได้ อย่างน้อย 1 รายงาน

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 5****การพัฒนาระบบฐานข้อมูล****ผลลัพธ์หลักข้อที่ 5.1**

มีการจัดทำฐานข้อมูลของผู้เรียน เพื่อเข้าใจแหล่งที่มาของผู้เรียน และติดตามผลเมื่อจบการศึกษา โดยมีข้อมูลนักศึกษา ครบตามที่ต้องการวิเคราะห์ ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 5.2**

มีการจัดทำฐานข้อมูลผู้ประกอบการ และมีการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการ เพื่อให้สามารถส่งผู้เรียนไปฝึกงาน และเข้าทำงานให้ตรงตามความต้องการ และสาขาของผู้เรียน ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 5.3**

สามารถระบุปัญหาในการบริหารจัดการ นำมาบูรณาการกับทุกฝ่ายในการแก้ไขปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหารวดเร็วได้ ร้อยละ xx

**ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายบุคคล****วัตถุประสงค์ข้อที่ 1****สร้างองค์กรแห่งความสุข****ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1**

บุคลากรในแต่ละฝ่าย มีการได้รับการพัฒนาตนเอง จำนวน xx ชั่วโมง

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2**

อัตราการลาออกของบุคลากรต่ำกว่าร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.3**

มีคะแนนความพึงพอใจของบุคลากรผู้ทำงานอย่างต่ำ ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.4**

มีจำนวนบุคลากรในสถานศึกษา บรรจุเต็มตามแผน ร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2**

สร้างและพัฒนา “บุคลากร” สามารถแยกแยะผิดถูก ปฏิบัติตามสิทธิ และหน้าที่ของตน โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น เป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีจิตอาสา รักท้องถิ่นและประเทศ

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1**

มีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่ โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2**

บุคลากรเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีจิตอาสา รักท้องถิ่นและประเทศ อย่างน้อย xx กลุ่ม



**ตัวอย่าง OKRs คนเบเกอรี่**

<b>วัตถุประสงค์ข้อที่ 1</b>	<b>บริหารคนให้ได้ ผลลัพธ์ที่ดี มีประสิทธิภาพ</b>
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1	คะแนนความพึงพอใจของบุคลากรในการทำงานอย่างต่ำ ร้อยละ xx
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2	อัตราการได้งานทำของนักศึกษาอย่างต่ำ ร้อยละ xx
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.3	คะแนนการประเมินหลักสูตร จากผู้ทรงคุณวุฒิ อย่างต่ำ ร้อยละ xx
<b>วัตถุประสงค์ข้อที่ 2</b>	<b>สร้าง “พลเมืองที่เก่ง และ ดี” ให้เป็นที่ประจักษ์ และสามารถแก้ปัญหาสังคม การบูรณาการข้ามศาสตร์ การสร้างสรรค์นวัตกรรม</b>
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1	มีผลงานการแข่งขันของผู้เรียน ที่ประสบความสำเร็จการแข่งขัน หรือได้รับการยอมรับในระดับประเทศ หรือระดับอาเซียน ในสาขาของตน อย่างน้อย xx โครงการ
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2	มีผลงานโครงการ หรือ นวัตกรรมเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย หรือชุมชน ด้านสังคม หรือสิ่งแวดล้อม อย่างน้อย xx โครงการ
<b>วัตถุประสงค์ข้อที่ 3</b>	<b>สร้าง “พลเมืองที่เก่ง และ ดี” ให้เป็นที่ประจักษ์ และสามารถแก้ปัญหาสังคม การบูรณาการข้ามศาสตร์ การสร้างสรรค์นวัตกรรม</b>
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1	มีผลงานการแข่งขันของผู้เรียน ที่ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน หรือได้รับการยอมรับในระดับประเทศ หรือระดับอาเซียน ในสาขาของตน อย่างน้อย xx โครงการ

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 4**

บริหารงานงบประมาณ และการเงินให้เป็นไปตามแผนงาน และบรรลุเป้าหมายการใช้งบประมาณ

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.1**

บริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามแผนงาน และบรรลุเป้าหมายการจัดสรรบุคลากรตามตำแหน่งได้ ร้อยละ xx

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.2**

ด้านการบริหารงานทั่วไป ให้เป็นไปตามแผนงานการลดค่าใช้จ่าย (ไม่นับเงินเดือนและสวัสดิการ) ต่อบุคลากรลดลงร้อยละ xx จากปีที่ผ่านมา

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.3**

ครูผู้สอน มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการเรียนการสอน ในการติดต่อสื่อสารกับผู้สอน และการทำงานร่วมกัน ร้อยละ xx

**ตัวอย่าง OKRs อาจารย์****วัตถุประสงค์ข้อที่ 1**

เป็นอาจารย์ที่ดี มีประสิทธิภาพ

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1**

มีแผนการสอนที่ตนได้รับมอบหมาย แสดงไว้ใน Website ของคณะ หรือสถาบันล่วงหน้า อย่างต่ำ xx วัน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2**

คะแนนการประเมินการสอนอย่างต่ำ xx วัน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.3**

จำนวนผลงานวิจัยอย่างต่ำ xx ผลงาน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.4**

จำนวนโครงการบริการวิชาการอย่างต่ำ xx โครงการ

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2**

ครูผู้สอนสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และส่งเสริมการใช้ดิจิทัลให้กับผู้เรียนเพื่อเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดี

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1**

ครูผู้สอนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน คิดเป็นร้อยละ xx ของแผนการสอน

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2**

มีการสอดแทรกความรู้การเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดี และการใช้ดิจิทัลในการสื่อสารทำงานร่วมกันให้กับผู้เรียน อย่างน้อย ร้อยละ xx

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3****พัฒนากำหนดการบริหารสถานศึกษา และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง****ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1**

มีส่วนร่วมในทีมงานฝ่ายต่าง ๆ อย่างน้อย xx ฝ่าย

**ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2**

มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในสาขาวิชาที่สอน โดยมีการเข้าร่วมอบรมอย่างน้อย xx ชั่วโมง

อย่างที่ได้อธิบายมาข้างต้นว่า OKRs ที่นำเสนอในบทนี้ เป็นเพียง “ตัวอย่าง” เท่านั้น ไม่ได้หมายความว่าทุกสถานศึกษาจะต้องมี OKRs ดังกล่าว สถานศึกษาใดที่คิดว่าวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์หลักในข้อใดไม่เหมาะสมก็สามารถปรับให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษาได้ ทั้งนี้ตามหลักการของ OKRs แล้ว ผู้ปฏิบัติงานควรจะเป็น

คนตั้ง OKRs ขึ้นมาเอง ไม่ใช่การบังคับจากผู้บริหาร แต่ประการใด แต่ผู้บริหารก็สามารถให้ข้อคิดเห็นได้ในกรณีที่มีความเห็นว่า OKRs ที่ตั้งมานั้น ไม่ตรงกับ OKRs ขององค์กร ในบทถัดไปจะได้นำเสนอการนำเอา OKRs ไปใช้ในทางปฏิบัติหลังจากที่ได้มีการออกแบบ OKRs เรียบร้อยแล้ว



## บทที่ 4

# ขั้นตอนการนำเอา OKRs ไปใช้ในทางปฏิบัติ

หลังจากที่ได้นำเสนอตัวอย่างของ OKRs ในบทที่ 3 ที่ผ่านมาแล้วนั้น ในบทนี้จะนำเสนอแนวทางการนำเอา OKRs ไปใช้ในทางปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม เนื้อหาในบทนี้ เป็นเพียงข้อเสนอแนะแนวทางเท่านั้น สถานศึกษาแต่ละแห่ง สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษาได้ต่อไป

### ขั้นตอนหลักในการนำเอา OKRs ไปใช้ในทางปฏิบัติ

#### 1. การทำความเข้าใจในแนวคิดของ OKRs

เพื่อให้การนำเอา OKRs ไปใช้เกิดผลสูงสุด สถานศึกษาควรทำความเข้าใจในแนวคิด OKRs ให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ไม่เช่นนั้น หากมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนแล้ว จะทำให้เกิดความสับสนในองค์กร

#### 2. เริ่มต้นออกแบบ OKRs

ในการออกแบบ OKRs นั้น ผู้บริหารระดับสูงสุดของสถานศึกษาจะต้องออกแบบ OKRs ของสถานศึกษาขึ้นมาก่อน และจึงให้ผู้บริหารรองลงมาออกแบบ OKRs ของตนเอง และค่อยเป็นครูหรืออาจารย์แต่ละท่าน ออกแบบ OKRs ไปตามลำดับขั้น ตามตัวอย่างที่เสนอไว้ในบทที่ 3

#### 3. สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจวิธีการนำเอา OKRs ไปใช้

หลังจากทำการออกแบบ OKRs เสร็จเรียบร้อยแล้ว องค์กรควรทำความเข้าใจกับทุกคนในองค์กรถึงการนำเอา OKRs มาใช้ เช่น ในเรื่องการประเมินผลการทำงาน หรือเรื่องอื่น ๆ ที่จะได้นำเสนอต่อไป

#### 4. เริ่มนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

วิธีหนึ่งที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าใจในการใช้ OKRs ได้เป็นอย่างดี คือการเริ่มนำไปใช้จริง เพราะในระหว่างการใช้นั้น อาจจะมีข้อขัดข้อง ซึ่งผู้ใช้ก็จะเริ่มที่จะต้องทำความเข้าใจในแนวคิดนี้ให้ดีขึ้น ในช่วงแรกของการใช้ อาจจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข OKRs ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นกับทุกองค์กรที่ใช้ OKRs แต่เมื่อใช้ไปเรื่อยๆ ก็จะมี ความเข้าใจมากขึ้น และจะสามารถนำเอา OKRs ไปใช้ได้ดีที่สุด

### ตารางเวลาในการนำเอา OKRs ไปใช้

เนื่องจากลักษณะของแต่ละสถาบันการศึกษามีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะในแง่ของขนาดของสถาบัน เช่น ขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ หรือลักษณะของสถาบัน ดังนั้น ตารางเวลาในการนำเอา OKRs ไปใช้ที่นำเสนอไว้ จะเป็นเพียงแค่ตัวอย่างที่นำเสนอเป็นแนวทางเท่านั้น แต่ละสถาบันสามารถนำไปปรับใช้ให้ได้ให้เหมาะสมของแต่ละองค์กรของตัวเองได้ต่อไป



### 1. ก่อนวันเปิดภาคเรียนการศึกษาประมาณ 1 เดือน

ผู้บริหารระดับสูงควรเริ่มออกแบบ OKRs ของสถานศึกษาให้แล้วเสร็จ และจัดการประชุมผู้บริหารสถานศึกษา และให้ผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละฝ่าย OKRs ให้แล้วเสร็จ โดยใช้เวลาประมาณ 1 สัปดาห์

### 2. ก่อนวันเปิดภาคเรียนการศึกษาประมาณ 15 วัน

ผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอ OKRs ของสถานศึกษาในภาพรวม และของแต่ละด้านให้กับครูและอาจารย์ได้ทราบ เพื่อให้ครูและอาจารย์นำไปสร้าง OKRs ของแต่ละคน

### 3. ก่อนวันเปิดภาคเรียนการศึกษาประมาณ 7 วัน

ครูและอาจารย์ทุกคนนำส่ง OKRs ของแต่ละคน ถ้าสถานศึกษาไม่มีขนาดใหญ่มากนัก ก็อาจจะให้ครูและอาจารย์นำเสนอ OKRs ของตนเองให้กับทุกคนได้รับทราบ หากสถานศึกษามีขนาดใหญ่มาก ก็อาจจะสร้างระบบ เช่น Intranet ในการประกาศ OKRs ของบุคลากรทุกคน เพื่อให้เห็นความสอดคล้องเชื่อมโยงของ OKRs หากพบว่า OKRs ของบุคลากรคนใดยังไม่สอดคล้อง ผู้บริหารอาจจะให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับต่อไป

### 4. วันเปิดภาคเรียนการศึกษา

บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาจะมี OKRs เป็นของตนเอง และพร้อมที่จะเริ่มดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักที่ได้ตั้งเอาไว้

### 5. ระหว่างภาคการศึกษา

ผู้บริหารรวมทั้งครูและอาจารย์นำเสนอความก้าวหน้าของ OKRs ของแต่ละคนโดยรูปแบบอาจจะแตกต่างกันไป เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนอาจจะจัดการประชุมเพื่อสอบถามความก้าวหน้ากับผู้บริหารในแต่ละฝ่ายงาน และผู้บริหารอาจจะให้แต่ละฝ่ายงานจัดประชุมเพื่อสอบถามความก้าวหน้ากับครูและอาจารย์ตามลำดับ โดยความถี่อาจจะแล้วแต่เหมาะสม โดยอาจจะทำอย่างน้อย 1 ครั้งในระหว่างภาคเรียนการศึกษา เช่น ช่วงกลางภาคเรียนการศึกษา เป็นต้น

สำหรับสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก ก็อาจจะจัดประชุมพร้อมกันทั้งหมด และสอบถามถึงความก้าวหน้าของ OKRs ของครูและอาจารย์แต่ละคน โดยการจัดประชุมนี้อาจจะใช้การประชุมที่จัดเป็นประจำอยู่แล้วก็ได้ ไม่จำเป็นต้องจัดประชุมเป็นลักษณะเฉพาะ (แต่ถ้าหากพิจารณาแล้วว่า เวลาไม่น่าจะพอ ก็จะใช้ประชุมแยกก็ได้)

### 6. ปลายภาคการศึกษา

ผู้บริหารระดับสูงสุดของสถานศึกษาให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ OKRs ของผู้บริหารระดับรองลงมาในแต่ละฝ่าย เพื่อจะได้หาหนทางร่วมกันในการพัฒนาในสิ่งที่ตั้งไว้ใน OKRs ประสบความสำเร็จต่อไป (หรือหากประสบความสำเร็จแล้ว ก็อาจจะเป็นบทเรียนที่เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่สามารถนำไปใช้ได้ต่อไป) นอกจากนี้ผู้บริหารในแต่ละฝ่ายก็ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ OKRs ของครูและอาจารย์แต่ละคน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป

การให้ข้อคิดเห็นนี้ หากเป็นไปได้ควรทำให้ลักษณะหนึ่งต่อหนึ่ง เพื่อให้สามารถพูดคุยกันได้อย่างเต็มที่ โดยจุดมุ่งหมายของกิจกรรมนี้คือการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา ไม่ใช่เรื่องของการประเมินผลการทำงานเพื่อเลื่อนขั้น หรือเลื่อนเงินเดือนแต่ประการใด

### 7. ปิดภาคการศึกษา

ผู้บริหารอาจจะพิจารณาจัดงานที่แสดงถึงความสำเร็จของ OKRs ในภาคการศึกษาที่ผ่านมา



และเตรียมพร้อมที่จะสร้าง OKRs สำหรับในภาคการศึกษาถัดไป ตามที่นำเสนอในข้อที่ 1

## หลักการสำคัญในการใช้ OKRs

John Doerr ผู้นำเอา OKRs ไปใช้ใน Google ได้กล่าวถึงแนวคิดที่เรียกว่า CFR ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้ OKRs ประสบความสำเร็จ (Doerr, 2018) โดย C หมายถึง Conversation หรือการสนทนา F หมายถึง Feedback หรือการให้ข้อมูลย้อนกลับ และ R หมายถึง Recognition หรือการให้การยอมรับ โดยสถานศึกษาแต่ละแห่งสามารถนำไปปรับใช้ได้ดังนี้

### 1. Conversation หรือการสนทนา

ในระหว่างการใช้ OKRs ผู้บริหารจะสามารถนำเอา OKRs เป็นเครื่องมือในการสนทนากับครูและอาจารย์แต่ละคนได้ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของสถานศึกษาและความก้าวหน้าในการทำงานของแต่ละคน การสนทนาในรูปแบบนี้มีจุดมุ่งหมายในเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาไปร่วมกัน เพื่อทำให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานเท่านั้น

### 2. Feedback หรือการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ผู้บริหารอาจจะใช้ OKRs ในการให้ข้อมูลย้อนกลับกับครูหรืออาจารย์ โดยข้อมูลย้อนกลับนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะเป็นการแลกเปลี่ยนกันว่า สิ่งที่ได้ทำไปแล้วนั้น สำเร็จหรือไม่สำเร็จ เพราะอะไร หากสำเร็จก็จะสามารถนำมาสร้างเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดได้ แต่หากไม่สำเร็จก็จะได้นำมาพิจารณาร่วมกันว่า จะต้องทำอย่างไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จได้ในอนาคต ทั้งนี้การให้ข้อมูลย้อนกลับนี้ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์หรือผู้บริหารแต่ประการใด

### 3. Recognition หรือการให้การยอมรับ

เนื่องจาก OKRs ไม่ได้เป็นเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการทำงานเพื่อเลื่อนขั้นหรือขึ้นเงินเดือน ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ทุกคนอยากที่จะทำตาม OKRs คือการให้การยอมรับ เช่น การจัดงาน



เพื่อยกย่องคนที่สามารถทำ OKRs ได้ ทำทนายและก้าวหน้าไปอย่างมาก งานในลักษณะนี้ไม่ใช่ทำให้การยอมรับผู้ที่ทำ OKRs สำเร็จแต่เพียงอย่างเดียว แต่เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้ครูและอาจารย์สามารถนำตัวอย่างของความสำเร็จนั้นไปใช้กับตนเองได้อีกด้วย นอกจากนี้ในหลาย ๆ ครั้ง ก็อาจจะนำเอากรณีศึกษาตัวอย่างของการใช้ OKRs ที่ล้มเหลว ที่ครูและอาจารย์บางท่าน อยากจะมาเล่าให้ท่านอื่น ๆ ฟัง เพื่อเป็นบทเรียนให้ท่านอื่น ๆ ต้องระมัดระวังอีกด้วย

## OKRs กับการประเมินผลการทำงาน

ตามที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ว่า OKRs ไม่ใช่เครื่องมือในการประเมินผลการทำงานของครูและอาจารย์ หรือผู้บริหาร แต่เป็นเครื่องมือในการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) มากกว่า ดังนั้นข้อเสนอการใช้ OKRs สำหรับสถานศึกษาของรายงานฉบับนี้จึงเสนอให้แยกการใช้ OKRs ออกจากระบบการประเมินผลการแยก OKRs ออกจากระบบการประเมินผลเพื่อเลื่อนขั้นหรือขึ้นเงินเดือน จะมีข้อดีอยู่ 2 ประการคือ ทุกคนจะกล้าที่จะตั้ง OKRs ที่มีความท้าทาย เนื่องจากถึงแม้ว่าจะไม่สามารถทำได้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็จะไม่ส่งผลใดๆ ต่อเงินเดือนหรือการเลื่อนขั้นอีกประการหนึ่งคือ การที่ OKRs ไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการประเมินผล จะทำให้ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น อาจจะเลือกทำอะไรก็ตามปกติอาจจะไม่กล้าทำ เพราะกลัวว่าจะได้คะแนนประเมินที่ต่ำ และความคิด



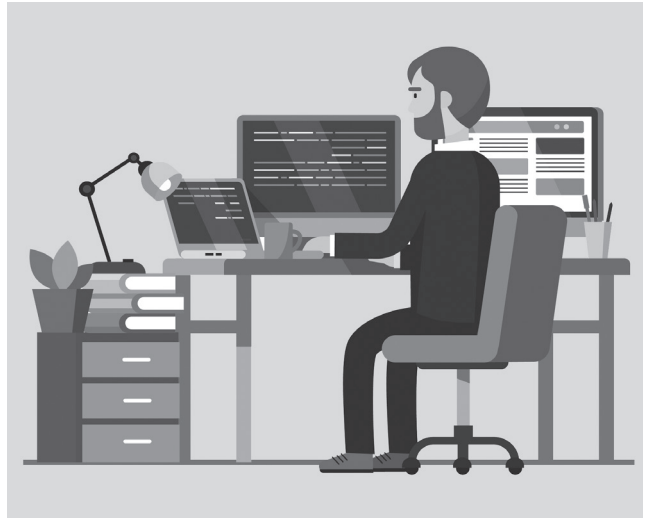
สร้างสรรค์หรือนวัตกรรมเหล่านี้ อาจจะมีส่วนช่วยทำให้ การศึกษามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นก็เป็นไปได้

อย่างไรก็ตาม OKRs ถึงแม้ว่า OKRs จะไม่ถูกนำมาใช้ในการประเมินผลการทำงานของคุณและอาจารย์หรือผู้บริหารโดยตรง แต่ก็เปรียบเสมือนผลงานของคุณและอาจารย์รวมทั้งผู้บริหาร และยังเป็นผลงานที่จับต้องได้ วัดผลได้ OKRs ก็ยังถือว่ามีค่าสำคัญในการทำงาน อยู่เช่นกัน

## OKRs กับการประกันคุณภาพการศึกษา

ถึงแม้ว่า OKRs จะไม่ได้ถูกนำมาใช้ในประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา แต่บทบาท สำคัญประการหนึ่งของ OKRs ที่อาจจะนำมาใช้ใน สถานศึกษา คือ การเป็นเครื่องมือในการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษานั้น ๆ จากที่ได้กล่าว มาแล้วในบทที่ 1 ว่าขณะนี้รัฐบาลโดยกระทรวง ศึกษาธิการได้มีนโยบายให้แต่ละสถานศึกษาสามารถ สร้างระบบการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้นมาเองได้ และสามารถร้องขอให้หน่วยงานภายนอกทำการประเมิน คุณภาพการศึกษาได้ตามความสมัครใจ (ยกเว้นในกรณี ที่สถานศึกษานั้น ๆ มีปัญหาที่หน่วยงานต้นสังกัด เห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการประเมินคุณภาพ เพื่อพัฒนาอย่างเร่งด่วน)

ระบบ OKRs จึงเป็นเหมือนระบบที่เรียกว่า Tailored Made คือมีความยืดหยุ่นและสามารถ ปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของแต่ละสถานศึกษาได้ โดยมี จุดเริ่มต้นจากมาตรฐานการศึกษาในแต่ละระดับที่ตั้ง



ได้แสดงตัวอย่างไว้ในบทที่ 3 ที่ผ่านมา เมื่อสิ้นปีการศึกษา สถานศึกษาสามารถนำเสนอ OKRs เพื่อเป็นการประกัน ว่าคุณภาพการศึกษาของสถาบันนั้นอยู่ในระดับที่เพียงพอ และยังเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์หา จุดอ่อนจุดแข็งของสถาบัน อันจะนำไปสู่การพัฒนา คุณภาพการศึกษาได้ในที่สุด

## ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการใช้ OKRs ในสถาบัน การศึกษา

เช่นเดียวกันกับองค์กรอื่น ๆ การนำเอา OKRs ไปใช้ โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้น สถาบันการศึกษาอาจจะ ประสบกับปัญหาดังต่อไปนี้

### 1. การตั้งเป้าหมายใน OKRs ไม่ท้าทาย

ปัญหานี้อาจจะเกิดจากความกลัวหรือ ความกังวลว่า ในที่สุดแล้ว ผู้ตั้ง OKRs จะไม่สามารถ ทำได้บรรลุเป้าหมาย และอาจจะส่งผลต่อการประเมิน ผลการทำงาน ซึ่งวิธีแก้ในเรื่องนี้คือการชี้แจงให้กับ ทุกคนเข้าใจว่า OKRs เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเรียนรู้ และพัฒนา ไม่ได้ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผล การทำงานแต่ประการใด

### 2. เอาจานประจำตัว ๆ ไปที่ไม่ได้มีความสำคัญ มาตั้งเป็นวัตถุประสงค์

โดยทั่วไปแล้ว หลักการของ OKRs คือ ความพยายามในการตั้งวัตถุประสงค์ที่มีความท้าทาย

เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร แต่หลาย ๆ ครั้ง หลายคนก็ยังมี การนำเอางานประจำทั่ว ๆ ไปมาตั้งเป็น วัตถุประสงค์ เช่น ถ้าครูตั้งวัตถุประสงค์เพียงแค่สอน ให้ครบจำนวนชั่วโมง แบบนี้ ก็จะยังไม่เป็นวัตถุประสงค์ ที่ดี เพราะการสอนให้ครบ ยังไม่ได้หมายถึงการบรรลุ ความสำเร็จ เป็นต้น วิธีการแก้ไขคือการให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว โดยเฉพาะผู้บริหารอาจจะ ให้ข้อคิดเห็นเพื่อให้ครูและอาจารย์นำไปปรับปรุงก่อนนำ ไปใช้ต่อไป

### 3. การตั้งวัตถุประสงค์ที่ไม่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ขององค์กร

เช่นหากองค์กรมีการตั้งวัตถุประสงค์ให้นักเรียน เป็นคนดี การตั้งวัตถุประสงค์ในระดับล่างลงมา ก็ต้องเน้น เกี่ยวกับความเป็นคนดีของนักเรียน มากกว่าการตั้ง วัตถุประสงค์ในเรื่องคะแนนสอบ อย่างนี้เป็นต้น วิธีการแก้ไข ก็เป็นลักษณะเดียวกัน ดังที่ได้อธิบายก่อนหน้านี้คือควรให้ ความรู้ความเข้าใจ และมีข้อคิดเห็นให้ทำการปรับปรุง ก่อนนำไปใช้จริง

### 4. การตั้งผลลัพธ์หลักจำนวนมากหรือน้อย จนเกินไปและไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ส่วนใหญ่ปัญหานี้เกิดจากการที่ผู้ออกแบบ OKRs ยังไม่เข้าใจในหลักการของ OKRs เลยนำเอา ตัววัดเดิมๆ ที่เคยใช้กันอยู่ (เช่น ตัววัดที่ได้จากการทำ รายงานการประเมินตนเอง) มาใส่ให้เป็นผลลัพธ์หลัก ใน OKRs ซึ่งอาจจะจะมีจำนวนมากหรือน้อยจนเกินไป ที่สำคัญตัววัดเหล่านั้น อาจจะไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้เลย วิธีการแก้ไขคือการนำเสนอวัตถุประสงค์



และผลลัพธ์หลักของทั้งสถาบันให้ทุกคนได้เห็น และได้ มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน โดยผู้บริหารจะต้อง ให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวกับทุกคนในองค์กร

ในช่วงแรกนั้น ความสับสนในการสร้าง และนำเอา OKRs ไปใช้ในองค์กรเป็นเรื่องที่เป็นปกติ และมักจะเกิดขึ้นกับหลายองค์กร ข้อเสนอแนะที่มักจะช่วยลด ปัญหาลง คือ ในองค์กรควรมีบุคคลอย่างน้อย 1 คน ที่เป็นผู้ที่เข้าใจเรื่อง OKRs เป็นอย่างดี (อาจจะเรียกว่า OKRs Champion หรือจะเป็นชื่ออื่น ๆ ก็ได้ตามความ เหมาะสม) ซึ่งจะทำหน้าที่ให้กระบวนการ OKRs เป็นไปตามกำหนด คอยรวบรวม OKRs และคอยตอบ คำถามข้อสงสัยต่าง ๆ เกี่ยวกับ OKRs เพื่อให้ OKRs ถูกนำไปใช้ได้อย่างราบรื่นมากที่สุด

จากตัวอย่างการออกแบบ OKRs ที่ได้นำเสนอ ในบทที่ 3 และข้อเสนอการนำเอา OKRs ไปใช้ในทาง ปฏิบัติที่ได้นำเสนอในบทนี้ จะนำไปสู่บทสรุปถึง แนวทาง การจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยใช้แนวคิดระบบการวัดผลแบบ OKRs: Objective and Key Results ในบทสุดท้ายต่อไป





# บทที่ 5

## บทสรุป

บทสุดท้ายจะเป็นบทสรุปสำหรับการศึกษานี้ ประโยชน์ของการศึกษาที่มีต่อสถานศึกษาและภาครัฐ พร้อมทั้งข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคตโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### การใช้ OKRs ในการประกันคุณภาพสถานศึกษา

จากปัญหาในเรื่องระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในอดีต ที่หลายครั้งมีการวัดผลที่อาจไม่ตรงกับบริบทของสถานศึกษา ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในหลาย ๆ แห่ง กลายเป็นงานเอกสาร ซึ่งนอกจากไม่ได้ช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาแล้ว ยังมีส่วนทำให้ครูและอาจารย์เสียเวลาสอน เพื่อที่จะทำงานเอกสารเหล่านี้ จากปัญหาดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้ปรับระบบการประกันและประเมินคุณภาพการศึกษาใหม่ โดยให้อำนาจกับสถานศึกษาในการสร้างระบบการประกันคุณภาพการศึกษาได้เอง เพื่อให้ตรงกับบริบทที่หลากหลายของสถานศึกษาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากความพร้อมของสถานศึกษาในแต่ละแห่งอาจมีความแตกต่างกัน สำหรับแห่งที่มีความพร้อม ก็จะสามารถสร้างระบบการประกันคุณภาพการศึกษาได้เอง แต่แห่งที่อาจจะยังไม่มีความพร้อม การนำเสนอแนวทางการสร้างระบบการประกันศึกษาเพื่อใช้เป็นตัวอย่าง ก็จะมีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านั้น



ระบบ OKRs เป็นระบบที่ได้กำลังได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบันในการบริหารจัดการองค์กร หลังจากได้รับการพิสูจน์แล้วว่าระบบนี้มีส่วนช่วยให้องค์กรอย่าง Google ประสบความสำเร็จในระดับโลกมาแล้ว โดยระบบนี้จะเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนขององค์กร ตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักในการทำงานของตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักของฝ่ายงาน และขององค์กรการศึกษานี้ จึงได้นำเสนอแนวทางการออกแบบ OKRs สำหรับสถานศึกษาในแต่ละระดับ โดยยึดเอามาตรฐานการศึกษาของชาติมาเป็นจุดเริ่มต้น รวมทั้งเสนอแนวทางในการใช้ OKRs สำหรับสถานศึกษาเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้เป็นเพียงแค่ “แนวทาง” เท่านั้น ไม่ได้มีจุดประสงค์ที่จะต้องให้สถานศึกษาทุกแห่งทำตามในรูปแบบนี้ทั้งหมด ซึ่งโดยหลักการแล้ว OKRs ของแต่ละองค์กรจะมีลักษณะที่แตกต่างกันอยู่แล้ว เนื่องจากวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กรก็จะมีแตกต่างกัน ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรแค่จะนำไปใช้เป็นแบบอย่างในการออกแบบระบบ OKRs ของตนเอง รวมถึงสามารถปรับใช้ OKRs ได้ตามความเหมาะสมต่อไป

## ประโยชน์ของการศึกษานี้ที่มีต่อสถานศึกษา

สถานศึกษาสามารถนำเอาแนวคิดการออกแบบและการนำ OKRs ที่ได้นำเสนอในการศึกษาค้างนี้ไปทดลองใช้ในสถานศึกษาของตนเอง โดยเริ่มจากการสร้าง OKRs ในระดับของสถานศึกษาก่อน และไปถึงระดับฝ่ายไปจนถึงในระดับของครูและอาจารย์แต่ละคน หากสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้ โดยมีการปรับให้เข้ากับบริบทของแต่ละสถานศึกษา ก็เชื่อว่า OKRs จะกลายเป็นระบบที่มีส่วนสำคัญในการประกันและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในแต่ละระดับได้ในที่สุด

## ประโยชน์ของการศึกษานี้ที่มีต่อภาครัฐ

ปัญหาประการหนึ่งที่โรงเรียนหลายแห่งประสบ คือ การที่หน่วยงานกลางมักจะมีนโยบายและโครงการมาเป็นจำนวนมาก ที่บังคับให้โรงเรียนได้ทำตาม จึงทำให้ครูและอาจารย์ต้องเสียเวลามาในการดำเนินโครงการเหล่านั้น จนหลายครั้งก็ส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอน อย่างไรก็ตาม หน่วยงานภาครัฐเหล่านี้ ก็มีเจตนาที่ดี ที่พยายามจะดำเนินโครงการต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อตอบสนองนโยบายของกระทรวงหรือของรัฐบาล เพียงแต่ปัญหาคือ เมื่อเป็นการบังคับแล้ว โครงการหลายโครงการก็อาจจะไม่ได้เหมาะสมกับโรงเรียนในทุกระดับและในทุกประเภท อันทำให้ในที่สุดแล้วโครงการหลายโครงการก็ล้มเหลวไปในที่สุด

ระบบ OKRs สามารถนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาเหล่านี้ โดยกระทรวงหรือหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่ในการสร้างนโยบาย ก็จะเริ่มเพียงแค่ตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักที่ต้องการ และเปิดโอกาสให้เขตพื้นที่หรือสถานศึกษาได้ตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักของตนเอง โดยจะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานกลาง ดังนั้นด้วยวัตถุประสงค์เดียวกัน แต่สถานศึกษาอาจจะเลือกดำเนินโครงการที่แตกต่างกัน แต่เหมาะสมกับแต่ละบริบทของสถานศึกษาได้ และการกระทำแบบนี้ โอกาสที่โครงการเหล่านี้จะประสบความสำเร็จ น่าจะสูงกว่า

การที่หน่วยงานกลางจะคิดโครงการให้ และบังคับให้ทุกสถานศึกษาปฏิบัติตาม

OKRs จึงนับเป็นเครื่องมือที่น่าจะทำให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานกลางภาครัฐในการขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ โดยมีการเปิดโอกาสให้แต่ละสถานศึกษาเลือกทำด้วยตัวเองผ่านระบบ OKRs นอกจากนี้ ยังจะมีส่วนในการสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การศึกษาให้เกิดขึ้นในระดับโรงเรียน หรือแม้กระทั่งระดับครูและอาจารย์อีกด้วย

## ข้อจำกัดในการศึกษา

เนื่องจากเวลาที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้มีเวลาค่อนข้างจำกัด ดังนั้นการออกแบบ OKRs และข้อเสนอ การนำเอา OKRs ไปใช้ในทางปฏิบัติที่ได้นำเสนอ ในรายงานฉบับนี้ จึงมาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก นอกจากนี้ ก็ได้มีการสอบถามจากผู้บริหารสถานศึกษาบ้างเท่าที่เวลาจะเอื้ออำนวย ผลการศึกษานี้จึงยังเป็นเพียงข้อเสนอ จากข้อมูลที่จำกัด นอกเหนือจากนั้น จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องก็ยังไม่พบรายงานของการใช้ OKRs ในสถาบันการศึกษาแต่อย่างใด อาจจะเป็นเรื่องมาจาก OKRs อาจจะเพิ่งได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ในระยะเวลาไม่นานมานี้ (ถึงแม้ว่าแนวคิดนี้มีมาตั้งนานแล้วก็ตาม)

## ข้อเสนอแนะในการศึกษาในอนาคต

จากข้อเสนอจากรายงานฉบับนี้ สถานศึกษาที่มีความสนใจก็อาจจะเริ่มต้นทดลองนำไปใช้สัก 1 ภาคการศึกษา โดยอาจจะทำเป็นโครงการนำร่อง เริ่มจากการเข้าไปสร้างความรู้ความเข้าใจในแนวคิดนี้ และเริ่มต้นออกแบบ พร้อมทั้งการนำไปใช้จริง หลังจากนั้นก็สามารถเก็บข้อมูล เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในการใช้ เพื่อจะได้สร้างแบบจำลองการใช้ในแต่ละประเภทของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมต่อไป

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

โครงการ PISA ประเทศไทย สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2554). **ผลการประเมิน PISA 2009 การอ่าน คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์**. สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. อรุณการพิมพ์: กรุงเทพฯ.

โครงการ PISA ประเทศไทย สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2557). **ผลการประเมิน PISA 2012 คณิตศาสตร์ การอ่าน และวิทยาศาสตร์ นักเรียนรู้อะไร และทำอะไรได้บ้าง**. สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. อรุณการพิมพ์: กรุงเทพฯ.

โครงการ PISA ประเทศไทย สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2561). **ผลการประเมิน PISA 2015 วิทยาศาสตร์ การอ่าน และคณิตศาสตร์ ความเป็นเลิศ และความเท่าเทียมทางการศึกษา**. ชัดเชสพับลิเคชั่น: กรุงเทพฯ.

นเรศ สถิตยพงศ์. (2561). การประกันคุณภาพโรงเรียนยุคการศึกษาประเทศไทย 4.0 และศตวรรษที่ 21. **วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีที่ 46**. ฉบับที่ 3 หน้า 345-364.

สุนีย์ คล้ายนิล. (2547). **ความรู้และทักษะของเยาวชนไทยสำหรับโลกวันนี้ (ฉบับสมบูรณ์)**. สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. เซเว่น พรินติ้ง กรุ๊ป: กรุงเทพฯ.

สุนีย์ คล้ายนิล และคณะ. (2549). **ความรู้และทักษะของเยาวชนไทยสำหรับโลกวันนี้**. สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. เซเว่น พรินติ้ง กรุ๊ป: กรุงเทพฯ.

สุนีย์ คล้ายนิล ปรีชาญ เดชศรี และอัมพิกา ประโมจันทร์. (2550). **บทสรุปเพื่อการบริหาร การรู้วิทยาศาสตร์ การอ่าน และคณิตศาสตร์ ของนักเรียนนานาชาติวัย 15 ปี**. สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. เซเว่น พรินติ้ง กรุ๊ป: กรุงเทพฯ.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). **แนวคิดประเทศไทย 4.0**. ไทยรัฐ. ฉ.2 2559.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2560). **การบริหารการศึกษาเพื่อร่วมสร้างประเทศไทย 4.0. จดหมายข่าวประชาคมครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. ฉบับที่ 4/2560 หน้า 6-8

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2560). **โครงการวิจัย: บทสรุปผู้บริหารโครงการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม (พ.ศ. 2554 - 2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**.

### ภาษาอังกฤษ

Adler, R. (2014). **Fragmentation and Concentration in the New Digital Environment. A Report of the 2013 Aspen Institute Roundtable on Institutional Innovation**. The Aspen Institute. Washington, DC.

- Appelbaum, S.H. and Hare, A. (1996). "Self-efficacy as a mediator of goal setting and performance: Some human resource applications",. **Journal of Managerial Psychology**, 11(3). pp.33-47.
- Carroll, S. and Tosi, H. (1970). Goal Characteristics and Personality Factors in a Management -by-Objectives Program. **Administrative Science Quarterly**, 15(3), pp. 295-305.
- Conny, A. (2005). Management by objectives - An effective tool for teamwork? **International Journal of Human Resource Management February**, 16(2), pp. 174-184.
- D'Aveni, R.A. (1995). *Hyper-competitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments*, Free Press, New York.
- Dinesh, D. and Palmer, E. (1998). "Management by objectives and the Balanced Scorecard: Will Rome fall again?" **Management Decision**, 36(6), pp.363-369.
- Doerr, J. (2018). **Measure What Matters**. Penguin Random House, New York.
- Drucker, P.F. (1955) **Practice of Management**. William Heinemann Ltd, London.
- Dunkerley, S. and Erturk E. (2018). Understanding Gamification and Its Benefits. **Journal of Applied Computing and Information Technology**, 22(1), pp. 1-11.
- European Commission (2018) **Quality assurance for school development: Guiding principles for policy development on quality assurance in school education (2nd Ed.)**. ET 2020 Working Groups: Brussels.
- Ferreira L.G.A., Viegas P.B., and Trento D. (2018). An Agile Approach Applied in Enterprise Project Management Office, In: Santos V., Pinto G., Serra SecaNeto A. (Eds) *Agile Methods*. WBMA 2017. **Communications in Computer and Information Science**, 802. Springer, Cham.
- Fitzpatrick, J.J. (2018). Do We Always Measure What Matters in Nursing Education? **Nursing Education Perspectives**, 39(6), pp.334.
- Gray, F. and Burns, M. L. (1979) Does "Management by Objectives" Work in Education? Association for Supervision and Curriculum Development. **Journal of the Educational Readership**, 36(6), pp. 414-417.
- Hamad, H. andLaksana, S. (2017) Best Leadership Practices for the Effectiveness of Educational Quality Assurance in Public Schools in Thailand, **Assumption Journal**, 9(2), pp. 218-230.
- Henderson, F. (2017) **Software Engineering at Google**. Retrieved from <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1702/1702.01715.pdf>
- Hung, E., and Monastyrsky, M. (2017). **Performance management and employee outcomes: What performance management processes drive improvement of employee performance?**. Cornell University ILR School, Digital Commons@ILR.
- Jamison, L.E. (2019). **Measuring Performance within Anti-Gang Task Forces in Texas**. Naval Postgraduate School Monterey United States.

- Ketkajorn S., Vajarintarangoon K., and Sri-ngan K. (2017). Factors Affecting the Effectiveness of Educational Quality Assurance, *Journal of Buddhist Education and Research*, 3(2), pp. 48-56.
- Kim, J. S., and Hamner, W.C. (1976). Effect of performance feedback and goal setting on productivity and satisfaction in an organizational setting. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), pp. 48-57.
- Latham, G.P. (2004). The motivational benefits of goal-setting. *Academy of management Executive*, 18(4), pp. 126-129.
- Latham, G.P., Ganegoda, D.B., and Locke, E.A. (2011). Goal-setting: A State Theory, but Related to Traits. In Chamorro-Premuzic, T., Von Stumm, S., and Furnham, A. (Eds.), *The Willey-Blackwell handbook of individual differences*, First edition. Chapter 21, pp. 579-587. Blackwell Publishing, MA.
- Newton, R.R. (1980). Management by objectives: Practical applications to school supervision. *American Secondary Education*, 10(2), pp. 39-46.
- Nordkvelle, Y. and Nyhus, L. (2017). Management by objectives as an administrative strategy in Norwegian schools: Interpretations and judgements in contrived liberation. In Veggeled, N. (Ed.), *Administrative strategies of our time*. pp. 220-260, Nova Science Publishers, New York.
- OECD. (2014). *PISA 2012 Results in Focus: What 15-year-olds know and what they can do with what they know*. Retrieved from <https://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-overview.pdf>
- OECD. (2018). *PISA 2015: Result in focus. Vol. I-V*. Retrieved from <http://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus.pdf>
- Office of the Education Council (2017). *Education in Thailand*. OEC, Prigwan Graphic: Bangkok.
- Ofojebe, W.N. and Olibie, E.I. (2014). Management by Objectives (MBO) Imperatives for Transforming Higher Education for a Globalised World. *Journal of International Education and Leadership*, 4(2), pp. 1 - 12.
- Phosai, B. (2016). *Status of Education and Higher Education in Thailand: The Thai education system and the challenges to becoming a successful graduate*. International Student Union, Chiang Mai University.
- Pitiyanuwat, S. (2007). School assessment in Thailand: roles and achievement of ONESQA, *Educational Research for Policy and Practice*, 6, pp. 261 – 279.
- Puangkhajorn S., Worain C., and Kornpuang A. (2018). Development of Internal Quality Assurance Model for Basic Education Institutions Using Result-Based Management, *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Science)*, 11(3), pp. 115-129.



- Rodgers, R. and Hunter, J.E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), pp. 322-336.
- Rotenberg, Z. (2018). Five best practices for aligning employees with corporate goals - corporate goals. *HR Future*, 2018(3), pp. 12 – 13.
- SEAMEO RIHED (2012). *A Study on Quality Assurance Models in Southeast Asian Countries: Towards a Southeast Asian Quality Assurance Framework*. SEAMEO RIHED.
- Taylor, J. (2013). Goal Setting in the Australian Public Service: Effects on Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior, *Public Administration Review*, 73(3), pp. 453-464.
- Thomson, T.M. (1998). *Management by Objectives*. Online. The Pfeiffer Library, 20, 2<sup>nd</sup> Ed., Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R., and Carroll, S.J. (1970). Setting Goals in Management by Objectives, *California Management Review*, 12(4), pp. 70-78.
- Van der Pol, H.J. (2018). *OKR vs. KPI: How they compare and how they work together* (Online). <https://www.perdoo.com/blog/okr-vs-kpi/>
- Vigoda-Gadot, E. and Angert, L. (2007). Goal Setting Theory, Job Feedback, and OCB: Lessons from a Longitudinal Study, *Basic and Applied Social Psychology*, 29(2), pp. 119-128.
- Wade, D. T. (2009). Goal Setting in Rehabilitation: An Overview of What, Why and How, *Clinical Rehabilitation* 2009; 23. pp. 291-295.
- Zhou, H. and He Y.L. (2018). Comparative Study of OKR and KPI. *International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development (ECED 2018)*. pp. 319 - 323.

## เอกสารภาคผนวก



1. กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561
2. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ พ.ศ. 2561
3. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2561
4. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561
5. มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561

## คณะผู้จัดทำเอกสาร

### ที่ปรึกษา

ดร.สุภัทร จำปาทอง

เลขาธิการสภาการศึกษา

ดร.วัฒนาพร ระงับทุกข์

รองเลขาธิการสภาการศึกษา

ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์

รองเลขาธิการสภาการศึกษา

นายสำเนา เนื้อทอง

ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระบบการเรียนรู้

### รายชื่อผู้ทำการศึกษา

ศาสตราจารย์ ดร.นงนุช ร่มโพธิ์

อาจารย์ประจำสาขาบริหารการปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ดร.ศุภธิดา พรหมพยัคฆ์

ที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร

นางสาวพรทิพย์ กองชุน

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการและผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท จิตตะ ดอทคอม จำกัด

### บรรณาธิการ

ดร.ประวีณา อัสโย

ผู้อำนวยการกลุ่มมาตรฐานการศึกษา

### ผู้รับผิดชอบโครงการ

ดร.ประวีณา อัสโย

ผู้อำนวยการกลุ่มมาตรฐานการศึกษา

นางสาวกรกมล จึงสำราญ

นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ

นางสุวรรณา สุวรรณประภาพร

นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ

ดร.วิภาดา วาณิช

นักวิชาการศึกษาชำนาญการ

นางสาวอุบล ตริรัตน์วิเศษ

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ

นายพรพรม เทพเรืองชัย

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ

นางสาวนุรียา วาจิ

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ

### ผู้ประสานการจัดพิมพ์เอกสาร

นางสาวกรกมล จึงสำราญ

นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ

นางสาวนุรียา วาจิ

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ

### หน่วยงานที่รับผิดชอบ

กลุ่มมาตรฐานการศึกษา

สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระบบการเรียนรู้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

โทรศัพท์ 0 2668 7123

โทรสาร 0 2243 1129

Website : [www.onec.go.th](http://www.onec.go.th)



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
99/20 ถนนสุขุวิท เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300  
โทร. 0 2668 7123 โทรสาร 0 2243 1129



แบบสอบถามนำหนังสือ OKRs กับ  
การประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้ประโยชน์

ขอความร่วมมือจากท่านผู้ใช้เอกสารเล่มนี้  
ตอบแบบแสดงความคิดเห็นในการนำหนังสือไปใช้ประโยชน์  
เพื่อเป็นข้อมูลให้สำนักงานฯ ได้นำไปพัฒนาการศึกษาต่อไป  
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้



OKRs  
กับการประกันคุณภาพการศึกษา

สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนารเรียนรู้  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ  
โทร. 0 2668 7123 ต่อ 2528, 2529 โทรสาร 0 2243 1129  
Website: [www.onec.go.th](http://www.onec.go.th)