

รูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Objective and Key Results: OKRs  
เพื่อพัฒนาความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน  
ระดับประถมศึกษาปีที่ 1, 2 โรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิล  
อำเภอตากใบ จังหวัดนราธิวาส\*

MANAGEMENT MODEL WITH OBJECTIVE AND KEY RESULTS: OKRS  
TO DEVELOP LITERACY SKILL OF STUDENTS IN PRIMARY 1, 2  
AT ANUBAN BANSOMTHAWIL SCHOOL TAK BAI DISTRICT  
NARATHIWAT PROVINCE

นัฐกานต์ บกสกุล

Natthakarn Bocsakull

เรชา ชูสุวรรณ

Recha Choosuwana

นพดล นิมสุวรรณ

Nopadol Nimsuwan

ชวลิต เกิดทิพย์

Chawalit Kerdthip

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

Prince of Songkla University, Thailand

E-mail: natthakarn28546@gmail.com

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารเพื่อการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนระดับประถมศึกษาโรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิล อำเภอตากใบ จังหวัดนราธิวาส 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Objective and Key Results: OKRs ในการพัฒนาความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 1 และ 2 โรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิล โดยใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา ประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิล คณะผู้บริหาร ครูผู้สอนและนักเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 95 คน เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยคำถามปลายเปิด ด้วยการสังเกตและจดบันทึกสถิติและทำ Focus Group การวิเคราะห์ข้อมูล

\* Received November 3, 2021; Revised December 23, 2021; Accepted February 5, 2022



เปรียบเทียบสถิติด้วยคำร้อยละผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันมีนักเรียนที่ต้องส่งเสริมเฉลี่ยสูงถึง 87 % และมีจำนวนครูไม่สมดุลกับนักเรียนที่ต้องส่งเสริม เมื่อใช้รูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Objective and Key Result: OKRs เพื่อพัฒนาความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้ ระยะเวลา 10 สัปดาห์ มีการปรับรูปแบบ 2 ครั้ง เพื่อสร้างสมดุลระหว่างครูต่อนักเรียนตามความสามารถในการอ่านและการเขียน โดยมีปัจจัยสำคัญในการใช้รูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Objective and Key Result: OKRs ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ชัดเจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร 2) การมีส่วนร่วมและยอมรับในการตั้งเป้าหมาย 3) มีความสอดคล้องในการดำเนินงานทุกระดับ 4) การทำงานเป็นทีมงาน 5) การสื่อสารข้อมูล 6) ติดตามการดำเนินงานเพื่อปรับปรุง 7) การเสริมแรงมุ่งสู่ความสำเร็จ ผลการใช้รูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Objective and Key Result: OKRs มีนักเรียนสามารถอ่านออกเขียนได้ตามช่วงวัยสูงขึ้นอย่างก้าวกระโดดที่ 35.5 % และนักเรียนที่ต้องส่งเสริมลดลงอยู่ที่ 51.5 %

**คำสำคัญ:** รูปแบบการบริหาร, แนวคิด Objective and Key Result: OKRs, ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้

## Abstract

The objectives of this research paper were 1) to study the current state of literacy administration among elementary school students at Ban Somthavil Kindergarten School, Takbai District, Narathiwat Province; 2) to present an Objective and Key Results management model: OKRs for Developing Literacy Proficiency of Primary 1 and 2 Students at Baan Somthawil Kindergarten by using the research and development model The population and sample were Ban Somthawin Kindergarten School Administrators, teachers and students A total of 95 people were selected for a specific sample. Use an in-depth interview method with open-ended questions. By observing and recording statistics and doing Focus Group, the data analysis compares the statistics by percentage. The results showed that The current situation has an average of 87% of the students who need support and the number of teachers is not balanced with the students who need to be promoted. The management model using the Objective and Key Result: OKRs concept was used to develop literacy skills. The 10-week period was revised twice to create a teacher-student balance based on reading ability and write There are important factors in using the management model with the concept of Objective and Key Result: OKRs as follows: 1) Setting challenging goals



Clearly consistent with the organization's vision 2) Participation and acceptance in setting goals 3) Consistency in all levels of operations 4) Teamwork 5) Communication of information 6) Follow-up operations to improve 7) Reinforcement towards success The result of using the management model based on the concept of Objective and Key Result: OKRs showed that students were able to read and write according to their age by leaps at 35.5%, and students who needed support dropped at 51.5%.

**Keywords:** management Model, Objective and Key Result Concepts: OKRs, The ability to read and write

## บทนำ

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงมีพระราชดำรัสเปิดการประชุมอบรมครูภาษาไทย เนื่องในวันภาษาไทยแห่งชาติ พ.ศ. 2549 มีใจความว่า... “การเรียนภาษาไทยในระดับประถมศึกษาเป็นการเรียนขั้นต้น เพื่อวางรากฐานการศึกษาไม่เฉพาะแต่ในด้านความรู้ภาษาไทย แต่ยังเป็นรากฐานของการศึกษาความรู้วิชาอื่น ๆ เป็นรากฐานของการคิด การรับคุณธรรมจริยธรรม การรู้จักระเบียบวินัยและกฎเกณฑ์ของสังคมตลอดจนการปลูกฝังความเป็นคนไทยและวัฒนธรรมไทย ด้วย ภาษาเป็นสื่อสำคัญของการรับประสบการณ์ การคิด การสร้างสรรค์ การปฏิบัติตน และการแสดงออก ภาษาเป็นส่วนที่แสดงบุคลิกสำคัญของคนแต่ละคน สำหรับคนไทย ภาษาไทยจึงเป็นภาษาที่สำคัญที่สุด การเรียนในระดับประถมศึกษาเป็นการเรียนขั้นพื้นฐานที่หากได้เรียนและจดจำไว้ได้ถูกต้อง แม่นยำแล้ว ผู้เรียนก็จะสามารถยึดถือเป็นหลักที่จะใช้ได้ตลอดไป ทำให้เป็นผู้ที่ใช้ภาษาถูกต้องทั้งในการอ่าน การเขียนและการใช้ภาษาในบริบทของสังคม ” (กองงานในพระองค์สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, 2549)

โรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิล จัดการศึกษาระดับปฐมวัยถึงระดับประถมศึกษา ตั้งอยู่ในอำเภอดงขี้เหล็ก จังหวัดนครราชสีมา เป็นสถานศึกษาในสังคมพหุวัฒนธรรม ที่มีความแตกต่างด้านวัฒนธรรม วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ ภาษา ศาสนา รวมถึงความเชื่อและค่านิยมที่แตกต่างกัน โดยชุมชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม ใช้การสื่อสารภาษาท้องถิ่นเป็นหลัก ส่งผลให้เกิดปัญหาในการจัดการเรียนการสอน เช่น ปัญหาด้านการสื่อสารระหว่างครู นักเรียน และชุมชน ซึ่งผู้เรียนส่วนใหญ่ใช้ภาษาถิ่น (ภาษายาวี) ในการสื่อสาร ส่งผลต่อพัฒนาการของผู้เรียนในด้านการอ่านออกเขียนได้ ประชากรในจังหวัดนครราชสีมา ส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลามมากถึง 78 % ทำให้ปัญหาด้านการอ่านออกเสียง ในเรื่องของพยัญชนะต้นที่เป็นเสียงสูง โดยออกเสียงเป็นเสียงต่ำ



ออกเสียงวรรณยุกต์ไม่ได้ ส่วนมากจะออกเป็นเสียงสามัญเหมือนกันหมด (บรรจง ฟ้ารุ่งแสง, 2555)

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องหาแนวทางในการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนาการศึกษาให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับบริบทของสังคม การบริหารองค์กรแบบเดิมอาจไม่สามารถทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในระยะยาว และมีตัวอย่างให้เห็นมากขึ้นเรื่อย ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กร ภาครัฐหรือภาคเอกชน สถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่สำคัญ ที่จำเป็นต้องทำการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรเรียนรู้ถึงเครื่องมือการบริหารใหม่ ๆ ที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ เครื่องมือการบริหารองค์กรในปัจจุบันที่กำลังได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ได้แก่ แนวคิดที่เรียกว่า Objective and Key Results หรือ เรียกย่อ ๆ ว่า OKRs เป็นแนวคิดที่น่าสนใจและ เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง แนวคิดนี้เกิดขึ้นที่บริษัท Intel และถูกนำมาใช้กับบริษัท Google ซึ่งมีส่วนช่วยให้ Google กลายเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จในระดับโลกในปัจจุบัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561)

Objectives and key results (OKRs) คือ วิธีการตั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคลในองค์กรให้มีเป้าหมายที่สอดคล้องกันทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก (objectives) ซึ่งเป็นการบอกจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับต่าง ๆ และมีผลลัพธ์หลัก (Key results) คือ วิธีการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยกำหนดค่าความสำเร็จที่ทำให้จุดมุ่งหมายนั้นบรรลุผล ซึ่งระบบ OKRs จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทราบวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว (นพดล ร่มโพธิ์, 2561)

ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิล จึงมีความสนใจแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objective and Key Results: OKRs) และเชื่อมั่นว่าจะสามารถถ่ายทอดแนวคิดสู่การปฏิบัติจริง ด้วยการนำเครื่องมือการบริหารดังกล่าวมาปรับใช้ในรูปแบบการบริหารและพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งยังเป็นการสะท้อนบทบาทความเป็นผู้นำของสถานศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่เล็งเห็นถึงการเติบโตของเด็กในสังคมปัจจุบันผ่านการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพและก้าวทันกับความต้องการของสังคมโลกในอนาคต ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะนำแนวคิดการบริหารสู่ความสำเร็จ Objective and Key Results: OKRs มาวิจัยเพื่อพัฒนาความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้ ของนักเรียนโรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิล ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และ 2



## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารเพื่อการอ่านออกเขียนได้ ของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 1, 2 โรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิล อำเภอตากใบ จังหวัดนราธิวาส
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Objective and Key Results: OKRs ในการบริหารเพื่อพัฒนาความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 1 และ 2 โรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิล

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Objective and Key Result: OKRs เพื่อพัฒนาความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้ ของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 1, 2 โรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิล อำเภอตากใบ จังหวัดนราธิวาส ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนของงานวิจัยและพัฒนา (Research & Development) เป็นลำดับ 5 ขั้นตอน

1. ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการปัจจุบันในการบริหารเพื่อการอ่านออกเขียนได้ ด้วยการวิเคราะห์ SWOT Analysis

- 1.1 ผู้วิจัยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้ ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาด้านการอ่านออกเขียนได้ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย 1 คน ครูผู้สอนระดับประถมศึกษา 8 คน รวมทั้งสิ้น 11 คน ใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อวิเคราะห์ SWOT Analysis ร่วมกัน แบ่งเป็น 3 ด้านประกอบด้วย ด้านการบริหาร ด้านครู และด้านผู้เรียน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดอ่อนหรือสิ่งที่เป็นปัญหาสำคัญ โอกาสและอุปสรรค

2. ศึกษาแนวคิดในการแก้ปัญหา โดยใช้แนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objective and Key Results: OKRs)

- 2.1 เมื่อทราบสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาด้านการอ่านออกเขียนได้แล้ว ผู้วิจัยนำแนวคิดการบริหารสู่ความสำเร็จ OKRs มาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบรูปแบบการพัฒนาความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้ โดยวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ในการพัฒนาความสามารถ 4 ด้านตามที่กำหนดเป้าหมายการพัฒนาและจัดบันทึกดังนี้

1. บันทึกความสามารถการอ่านและเขียนพยัญชนะ 44 ตัว
2. บันทึกความสามารถในการอ่านและเขียนสระ 32 เสียง
3. บันทึกความสามารถในการอ่านคำศัพท์พื้นฐานตามช่วงวัย 600 – 800 คำ



4. บันทึกความสามารถในการอ่านประโยคในหนังสือตามกำหนด 80 – 150 ประโยค

3. ออกแบบรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาความสามารถการอ่านออกเขียนได้ ตามหลักการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

4. ทดลองใช้และปรับปรุงรูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด OKRs เพื่อพัฒนาความสามารถการอ่านออกเขียนได้

ผู้วิจัยทดลองใช้รูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Object and Key result: OKRs เพื่อพัฒนาความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้ กับกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาคือ นักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 39 คน และนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 2 จำนวน 45 คน รวมนักเรียน 84 คน โดยใช้เวลาวันละ 30 นาทีหลังเคารพธงชาติ จัดกิจกรรมพัฒนาความสามารถ 4 ด้านประกอบด้วย การอ่านและเขียนพยัญชนะ 44 ตัว การอ่านและเขียนสระ 32 เสียง การอ่านคำศัพท์พื้นฐานตามช่วงวัย 600 – 800 คำ การอ่านประโยคในหนังสือตามกำหนด 80 – 150 ประโยค ใช้การสังเกตและจดบันทึกเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติพัฒนาการของนักเรียนตามระยะการทดลอง

สัปดาห์ที่ 1 ครูผู้สอนใช้วิธีจัดกิจกรรมพัฒนาการอ่านออกเขียนได้แบบรวมผู้เรียนเป็นกลุ่มใหญ่ ในการจัดกิจกรรมพบว่า การพัฒนาการอ่านออกเขียนได้มีความแตกต่างของระดับความสามารถของผู้เรียน ส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สัปดาห์ที่ 2-10 ผู้วิจัยปรับปรุงรูปแบบการบริหาร โดยใช้แนวคิด Shared OKRs (Special Team) เพื่อพัฒนาการอ่านออกเขียนได้ โดยแบ่งกลุ่มนักเรียนตามระดับความสามารถ เมื่อนักเรียนมีความสามารถตามเกณฑ์ จึงเลื่อนไปสู่กลุ่มที่มีความสามารถในระดับสูงขึ้น และเป็นการสร้างสมดุลระหว่างครูต่อจำนวนกลุ่มนักเรียนตามระดับความสามารถในการอ่านออกและเขียนได้

5. ประเมินผลการทดลองใช้ รูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด OKRs ด้วยการทำ Focus Group ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กรณีที่เหมาะสมกับความต้องการและจุดหมายของการศึกษา (ชาย โปธิสิตา, 2550) ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 2 คน ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย 1 คน ครูผู้สอน 8 คน เพราะต้องการสะท้อนความจริงให้มากที่สุด ซึ่งไม่ถือว่าเป็นตัวแทนของกลุ่ม แต่เป็นผู้ที่มีข้อมูลที่เหมาะสม และใช้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมากกว่า 1 คนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย (สุภางค์ จันทรวานิช, 2552)

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการเปรียบเทียบสถิติ ใช้คำร้อยละ ของความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน ระหว่างก่อนการใช้รูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Objective and



Key Result: OKRs และหลังการใช้รูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Objective and Key Result: OKRs

## ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Objective and Key Result: OKRs เพื่อพัฒนาความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 1, 2 โรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิล อำเภอตากใบ จังหวัดนราธิวาส มีผลการวิจัยดังนี้

1. สภาพปัจจุบันในการบริหารเพื่อการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนระดับประถมศึกษาโรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิล อำเภอตากใบ จังหวัดนราธิวาส

การบริหารในปัจจุบันใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ฉบับปรับปรุง 2560 บริบทของท้องถิ่นผู้เรียนส่วนใหญ่ใช้ภาษาเขมรในการสื่อสาร จึงส่งผลกระทบต่อผู้เรียนในการพัฒนาความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้ อยู่ในระดับที่ต้องได้รับการส่งเสริมพัฒนา และมีความต่างของระดับพัฒนาการการเรียนรู้ในการอ่านออกเขียนได้ ผู้เรียนส่วนใหญ่ยังไม่สามารถอ่านออกเขียนได้

**ตารางที่ 1** ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนก่อนการใช้รูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด OKRs

ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน	อ่านและเขียนได้	ต้องส่งเสริมพัฒนา
<b>ความสามารถในการอ่านและเขียนพยัญชนะไทย 44 ตัว</b>		
ประถม 1 จำนวน 39 คน	28 %	72 %
ประถม 2 จำนวน 45 คน	28.8 %	71.2 %
<b>ความสามารถในการอ่านและเขียนสระ 32 เสียง</b>		
ประถม 1 จำนวน 39 คน	0 %	100 %
ประถม 2 จำนวน 45 คน	26.6 %	73.4 %
<b>ความสามารถในการอ่านและเขียนคำศัพท์พื้นฐานตามช่วงวัย 600 – 800 คำ</b>		
ประถม 1 จำนวน 39 คน	0 %	100 %
ประถม 2 จำนวน 45 คน	15.5 %	84.5 %
<b>ความสามารถในการอ่านและเขียนประโยคจากหนังสือ 80 – 150 ประโยค</b>		
ประถม 1 จำนวน 39 คน	0 %	100 %
ประถม 2 จำนวน 45 คน	6.6 %	93.4 %



เมื่อพิจารณาระดับความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายของโรงเรียนที่ 100 % จะเห็นได้ว่ายังคงมีนักเรียนที่ต้องได้รับการส่งเสริมและพัฒนาการอ่านออกเขียนได้เฉลี่ยสูงสุดถึง 87 % และจำนวนครูไม่สอดคล้องต่อจำนวนนักเรียนที่ต้องการได้รับการส่งเสริมและพัฒนา

2. รูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Objective and Results: OKRs ในการบริหารเพื่อพัฒนาความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้

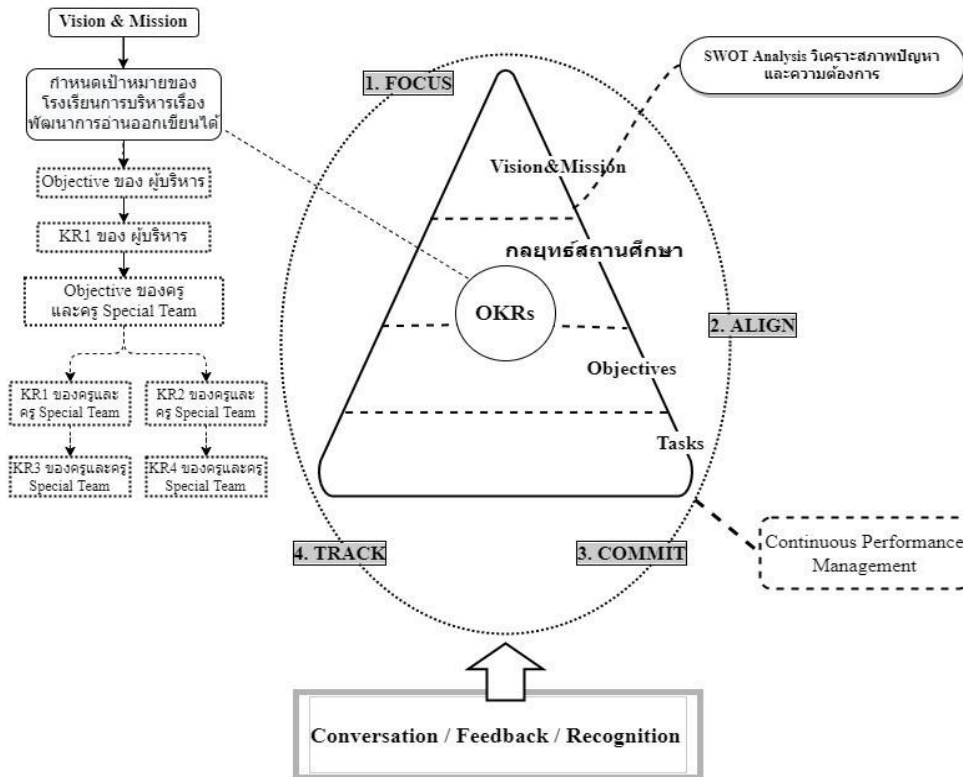
เมื่อดำเนินการครบตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดในสัปดาห์ที่ 10 ผู้วิจัยทำ Focus Group เพื่อสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารตามแนวคิด Object and Key result :OKRs เพื่อพัฒนาความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 1 และ 2 ของโรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิล พบว่ามีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการบริหารด้วยแนวคิด Objective and Key Result :OKRs ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและมีความชัดเจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร (Focus)
2. การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและยอมรับในเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด (Commitment)
3. การดำเนินงานมีทิศทางที่มีความสอดคล้องกันทุกระดับ (Align)
4. มีการทำงานเป็นทีมงาน (Teamwork)
5. มีการสื่อสารข้อมูลระหว่างดำเนินการ (Communication)
6. การติดตามการดำเนินงานเพื่อปรับปรุง (Track)
7. การสร้างกำลังใจเสริมแรงในการมุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์กร (Recognition)





## รูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Objective and Key Results: OKRs เพื่อพัฒนา ความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้ของโรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิล



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Objective and Key Results: OKRs เพื่อพัฒนา  
ความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้ของโรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิล

ผลการใช้รูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Object and Key result: OKRs ระยะเวลา 10 สัปดาห์ พบว่า ครูกลุ่ม (Special Team) สามารถพัฒนาผู้เรียนด้านการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 1 และ 2 โรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิลคิดเป็นค่าเฉลี่ยร้อยละดังนี้

### ตารางที่ 2 ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนหลังการใช้รูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด OKRs

ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน	อ่านและเขียนได้	ต้องส่งเสริมพัฒนา
ความสามารถในการอ่านและเขียนพยัญชนะไทย 44 ตัว		
ประถม 1 จำนวน 39 คน	100 %	0 %
ประถม 2 จำนวน 45 คน	100 %	0 %



ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน	อ่านและเขียนได้		ต้องส่งเสริมพัฒนา	
	อ่าน	เขียน	อ่าน	เขียน
<b>ความสามารถในการอ่านและเขียนสระ 32 เสียง</b>				
ประถม 1 จำนวน 39 คน	43.58 %	80 %	56.42 %	20%
ประถม 2 จำนวน 45 คน	38.46 %	77 %	61.51 %	23 %
<b>ความสามารถในการอ่านและเขียนคำศัพท์พื้นฐานตามช่วงวัย</b>				
<b>600 – 800 คำ</b>				
ประถม 1 จำนวน 39 คน	7.69 %		98.31 %	
ประถม 2 จำนวน 45 คน	33 %		67 %	
<b>ความสามารถในการอ่านและเขียนประโยคจากหนังสือ</b>				
<b>80 – 150 ประโยค</b>				
ประถม 1 จำนวน 39 คน	0 %		100 %	
ประถม 2 จำนวน 45 คน	26.6 %		73.4 %	

สรุปผลการใช้รูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Objective and Key Result :OKRs เพื่อพัฒนาความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 1 และ 2 ของโรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิลในภาพรวม มีการพัฒนาดีขึ้นอย่างก้าวกระโดด มีนักเรียนที่ยังคงต้องส่งเสริมและพัฒนาการอ่านออกเขียนได้ลดลงจาก 87 % อยู่ที่ 51.5 % จะเห็นได้ว่านักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 1 และ 2 สามารถอ่านออกเขียนได้ตามช่วงวัยสูงขึ้นอย่างก้าวกระโดดที่ 35.5 % เมื่อเปรียบเทียบกับผลพัฒนาการความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Objective and Key Result: OKRs

## อภิปรายผล

ผลการใช้รูปแบบการบริหารตามแนวคิด Objective and Key Result :OKRs เพื่อพัฒนาความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้ของโรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิล พบว่า การบริหารตามแนวคิดกระบวนการ Objective and Key result :OKRs สามารถนำองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดได้นั้น จำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย มีความชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร Goal Setting การที่บุคลากร มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายทั้งในระดับองค์กร และระดับทีม อันเป็นเป้าหมายที่ต้องมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน การรู้สึกมีส่วนร่วม ส่งผลให้มีความมุ่งมั่นทำให้สำเร็จตามเป้าหมายองค์กร สอดคล้องกับ ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์ ที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานในองค์การพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เปี่ยมไปด้วยพลังหรือปลดปล่อยศักยภาพของมนุษย์ที่ไม่มีที่สิ้นสุดออกมา (Workforce Enrichment) จึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบใน การแข่งขันในโลกธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งสร้าง



พลังที่เกิดจากความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นและอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร (ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, 2562)

2. การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและยอมรับในเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด (Commitment) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไศภิดา คล้ายหนองสรวง ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ดเขต 3 สรุปได้ดังนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ สามารถเป็นเครื่องมือสนับสนุนและผลักดันให้การดำเนินงานในสถานศึกษาเกิดประสิทธิผล ซึ่งต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในระดับปฏิบัติ ถือเป็นสิ่งที่ท้าทายโดยต้องอาศัยความเห็นตรงกัน และสามารถทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้ โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อย ได้ดังนี้คือ ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถปรับเปลี่ยน และพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (ไศภิดา คล้ายหนองสรวง, 2558)

3. การดำเนินงานมีทิศทางที่มีความสอดคล้องกันทุกระดับ Align ดังที่กิตติพัทธ์ จิรวัสวงษ์ ได้กล่าวว่าเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างที่ต้องการ การทำงานของทุกหน่วยงาน และทุกคนในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นทิศทางที่องค์กรต้องการจะมุ่งไป (กิตติพัทธ์ จิรวัสวงษ์, 2563)

4. มีการทำงานเป็นทีมงาน Teamwork ในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักการทำงานร่วมกันเป็นทีม การสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง โดยเน้นให้บุคลากรทุกคน เห็นความสำคัญของกระบวนการในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังที่ กิตติทัช เขียวฉอ่อน ได้ศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานพบว่า การทำงานเป็นทีมนอกจากจะช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จแล้ว ยังช่วยให้สมาชิก ในทีมเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความจงรักภักดีต่อทีมงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ฟังพาทอาศัยซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหาและดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ (กิตติทัช เขียวฉอ่อน, 2560)สอดคล้องกับ เอลตัน มาโย ที่กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานคือ การสร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม การได้รับการสนับสนุนจากสังคม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Mayo, Elton, 1933)

5. มีการสื่อสารข้อมูลระหว่างดำเนินการ Communication การสื่อสารข้อมูลมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การสามารถเข้าถึงการข้อมูลระหว่างดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการปรับปรุงวิธีการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ ทันทต่อเหตุการณ์ ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ เบญจวรรณ แจ่มจรรย์ ที่ศึกษาวิจัยปัจจัย



บรรยากาศในการสื่อสารภายในองค์กร กระบวนการในการสื่อสาร และสื่อ สังคมออนไลน์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าจะมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร นั่นก็คือการสื่อสารภายในองค์กรสามารถเป็นตัวเชื่อมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของพนักงานกับองค์กร (เบญจวรรณ แจ่มจำรูญ, 2557)

6. การติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด Track เพื่อติดตามความคืบหน้าของเป้าหมายงานที่ได้วางไว้ให้มีความราบรื่น หากพบว่าติดขัดปัญหาประการใด ก็จะสามารถหาทางแก้ไขปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้อย่างทันท่วงที ดังที่ กิตติพัทธ์ จิรวังศ์ กล่าวจุดเด่นของการบริหารผลงานด้วย OKRs จะกำหนดให้องค์กรต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างรวดเร็ว และมีความคล่องตัวในการรับรู้ที่เกิดอะไรขึ้น จากนั้นทำการวิเคราะห์และตัดสินใจ ในการดำเนินการต่ออย่างรวดเร็ว ให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามต้องการ (กิตติพัทธ์ เขียวฉ้วน, 2560)

7. การสร้างกำลังใจเสริมแรงในการมุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์กร Recognition ดังที่ ศุภรัตน์ ถนอมแก้ว ได้ศึกษากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในแต่ละช่วงวัยของพนักงานในองค์กรพบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานในองค์กร เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง เพราะพนักงานทุกคนทำงานตาม แรงจูงใจ ไม่ว่าจะเป็แรงจูงใจที่เกิดจากภายในตัวบุคคล ที่ทำให้เกิดความต้องการหรือปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดแรงกระตุ้น จูงใจให้ทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจและเข้าใจแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งพนักงานแต่ละคน ก็ย่อมมีความต้องการที่แตกต่างกัน (ศุภรัตน์ ถนอมแก้ว, 2559) สอดคล้องกับแกรี ลัตแธม ที่กล่าวว่า การได้รับผลสะท้อนกลับทั้งในรูปของ ผลตอบแทนที่เป็นรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) อันเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง หรือผลตอบแทนที่เป็นรางวัลจากภายนอก (Extrinsic Rewards) ไม่ว่าจะเป็ในเชิงวัตถุที่เป็ตัวเงินหรือสิ่งของหรือนามธรรม อาทิเช่น คำชม กำลังใจ จะนำมาซึ่งประสิทธิผลในการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น เมื่อได้รับปัจจัยเหล่านี้ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจะนำไปสู่การเกิดความพึงพอใจ ในงาน (Job Satisfaction) การรับรู้ความยุติธรรม ภายในองค์กร (Organizational Justice) และความผูกพัน ในงาน (Job Commitment) อันจะนำไปสู่พฤติกรรม ที่สะท้อนความจงรักภักดีหรือพฤติกรรมการเป็สมาชิก ที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ได้ในที่สุดส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ทั้งแนวคิด กระบวนการคิดที่มีเหตุผลและนำไปสู่การปฏิบัติ (Latham, G. P, 2004)



## สรุป/ข้อเสนอแนะ

ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 1 และ 2 โรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิลก่อนการทดลองให้รูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Objective and Key Result :OKRs อยู่ในระดับต้องส่งเสริมและพัฒนาการอ่านออกเขียนได้อยู่ที่ 87 % เมื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด OKRs ระยะเวลา 10 สัปดาห์ มีนักเรียนที่ยังคงต้องส่งเสริมและพัฒนาการอ่านออกเขียนได้ลดลงจาก 87 % อยู่ที่ 51.5 % จะเห็นได้ว่านักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 1 และ 2 สามารถอ่านออกเขียนได้ตามช่วงวัยสูงขึ้นอย่างก้าวกระโดดที่ 35.5 % เมื่อเปรียบเทียบกับผลพัฒนาความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Objective and Key Result: OKRs ข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยขอเสนอแนะใน 2 ประเด็นหลักคือการนำผลการวิจัยไปใช้ ผู้วิจัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารตามแนวคิด OKRs มีปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องสื่อสารการตั้งเป้าเป้าหมายที่ท้าทายได้อย่างชัดเจน สามารถวัดผลได้ และโน้มน้าวให้เกิดการมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายเพื่อเกิดการยอมรับ การทำงานเป็นทีมอย่างมุ่งมั่น มีการติดตามผลและสื่อสารเพื่อปรับปรุงวิธีการให้เหมาะสม และมีการเสริมแรงสร้างกำลังใจ ซึ่งแนวคิดการบริหาร OKRs สามารถใช้ในการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปทำวิจัยเพื่อพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กร การประกันคุณภาพ การบริหารบุคลากร และด้านอื่น ๆ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย ครั้งต่อไปดังนี้ ควรมีการนำแนวคิด OKRs ไปศึกษาวิจัยในกลุ่มสาระวิชาภาษาต่างประเทศ วิชาคณิตศาสตร์ และกลุ่มสาระอื่น ๆ โดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย กำหนดวิธีการดำเนินการและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน อีกทั้งสามารถทำวิจัยด้านการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Objective and Key Results: OKRs เพื่อพัฒนาความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 1, 2 โรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิล อำเภอตากใบ จังหวัดนราธิวาส ขอขอบคุณทุนสนับสนุนวิจัยจากศูนย์วิจัยพัฒนาการศึกษาเพื่อความยั่งยืนในสังคมพวงวัฒนธรรม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จังหวัดปัตตานี

## เอกสารอ้างอิง

กองงานในพระองค์สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. (2549). พระราชดำรัส ด้านการศึกษา. เรียกใช้เมื่อ 10 มกราคม 2565 จาก [http://www.sirindhorn.net/hrh\\_new/s3\\_1\\_1.php](http://www.sirindhorn.net/hrh_new/s3_1_1.php)



- กิตติทัช เขียวฉ้วน. (2560). การทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 11 (1), 355-370.
- กิตติพัทธ์ จิรวีสวงค์. (2563). OKRs playbook โอเคอาร์ จากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: เกรทมีเดีย เอเจนซี.
- ชาย โปธิสิตา. (2550). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคมมหาวิทยาลัยมหิดล.
- นพดล รมโพธิ์. (2561). พัฒนาองค์กรและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: เอ็นพีอินเทลลิเจนซ์.
- บรรจง ฟารุ่งสง. (2555). การศึกษาในวิถีพุทธวัฒนธรรมชายแดนใต้. เชียงใหม่ : สมใจนิก : ปริ้นท์ แอนด์ กอปปี้ เซ็นเตอร์.
- เบญจวรรณ แจ่มจำรูญ. (2557). ปัจจัยบรรยากาศในการสื่อสารภายในองค์กร กระบวนการในการสื่อสาร และสื่อสังคมออนไลน์ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. (2562). แนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานในองค์กร. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 13 (2), 493-504.
- ศุภรัตน์ ถนอมแก้ว. (2559). กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในแต่ละช่วงวัยของพนักงานในองค์กร. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 14 (1), 11-16.
- ไศภิตา คล้ายหนองสรวง. (2558). การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3. ใน วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). รายงานผลการศึกษานโยบายการจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติโดยใช้แนวคิดระบบการวัดผลแบบ OKRs : Objective and Keys Results . กรุงเทพมหานคร: 21เซ็นจูรี่.
- สุภางค์ จันทรวานิช. (2552). ทฤษฎีสังคมวิทยา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Latham, G. P. (2004). The motivational benefits of goal - setting. Academy ofmanagement Executive, 18 (4), 126-129.
- Mayo, Elton. (1933). The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Macmillan.