OKRs สู่กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู*

OKRs Towards School Administration Strategies for Promoting Teacher Effectiveness

[1]นิรุทธ์ แก้วนิคม, อนุชา กอนพ่วง, ชนัดดา ภูหงส์ทอง และ ณัฏฐ์ ชาคำมูล
[1]Nirut Kaewnikhom, Anucha Konphuang, Chanadda Poohongthong and Nat Chakhammul
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
Faculty Of Education, Naresuan University, Thailand.
[1]Corresponding Author's Email: niroot2206@gmail.com

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันประสบปัญหาช่องว่าง (Gaps) ที่สำคัญ 3 ประเด็น ได้แก่ ช่องว่างจากภาระงานที่มากเกินไปทำให้ครูไม่สามารถเตรียมการสอนได้เพียงพอ ช่องว่างจากกระบวนการบริหารจัดการที่ใช้เครื่องมือ SWOT Analysis และ KPI แบบดั้งเดิมซึ่งขาดการมีส่วนร่วมของครูและไม่เอื้อต่อ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และช่องว่างจากการขาดการพัฒนาตนเองและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง บทความนี้นำเสนอแนวคิดการนำระบบ OKRs (Objectives and Key Results) มาใช้เป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแนวใหม่ โดยบูรณาการกับ SOAR Analysis ในการวิเคราะห์องค์กรเชิงบวก และเชื่อมโยงกับระบบข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ตามหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. ว19/2567 เพื่อปิดช่องว่างดังกล่าว โดยอาศัยฐานทฤษฎีสนับสนุน ได้แก่ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy Theory) และแนวคิดพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) บทความนี้ยังนำเสนอแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการ OKRs กับ PA อย่างเป็นระบบ โดยออกแบบกลยุทธ์เฉพาะสำหรับการปิดช่องว่างแต่ละประเด็น อันนำไปสู่ระบบที่ลดความซ้ำซ้อนของภาระงานและส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: OKRs; กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา; ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู; SOAR Analysis; ข้อตกลงในการพัฒนางาน

Abstract

Currently, basic education school administration faces three critical gaps: 1) a workload gap, where excessive administrative duties prevent teachers from adequately preparing for instruction; 2) a management process gap, stemming from the reliance on traditional tools such as SWOT Analysis and KPIs, which lack teacher participation and fail to foster the setting of challenging goals; and 3) a developmental gap, resulting from a lack of continuous personal and professional development. This article presents the concept of implementing the Objectives and Key Results (OKRs) framework as a modern school administration strategy. It

*Received March 28, 2026; Revised September 8, 2026; Accepted September 28, 2026

integrates OKRs with SOAR Analysis for positive organizational assessment and aligns them with the Performance Agreement (PA) system under the Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission (OTEPC) directive V19/2567 to effectively close these gaps. This approach is grounded in theoretical foundations, namely Goal-Setting Theory, Self-Efficacy Theory, and Organizational Behavior concepts. Furthermore, the article proposes a strategic management framework that systematically integrates OKRs with the PA system by designing specific strategies tailored to address each gap. Ultimately, this approach leads to a streamlined system that reduces workload redundancy and sustainably enhances teachers' work effectiveness.

Keywords: OKRs; School Administration Strategies; Teachers' Work Effectiveness; SOAR Analysis; Performance Agreement

บทนำ

ในการบริหารจัดการองค์กรเคยมีผู้เชี่ยวชาญกล่าวเปรียบเทียบไว้ว่า "ทิศทางสำคัญกว่าความเร็ว" นั่นหมายความว่าในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น สิ่งสำคัญคือเป้าหมาย และสิ่งที่จะทำให้เรารู้ถึงความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายจึงต้องมีเครื่องมือวัดผลการดำเนินการขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ สำหรับระบบการศึกษาไทย ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนโฉมบทบาท "ครู" ให้เป็นครูยุคใหม่ โดยปรับบทบาทจาก "ครูสอน" มาเป็น "โค้ช" หรือ "ผู้อำนวยการเรียนรู้" ที่ทำหน้าที่กระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ ออกแบบกิจกรรมและสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ให้ผู้เรียน (Office of the Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission (OTEPC), 2021) สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ยุทธศาสตร์ที่ 6 ว่าด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารการจัดการศึกษา

อย่างไรก็ตาม สภาพการปฏิบัติงานจริงของครูไทยกลับแสดงให้เห็นถึงช่องว่าง (Gaps) ที่สำคัญระหว่างเป้าหมายเชิงนโยบายกับสภาพความเป็นจริง ช่องว่างเหล่านี้สามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

ช่องว่างที่ 1: ภาระงานที่ซ้ำซ้อนและมากเกินไป

จากการสำรวจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of the Basic Education Commission (OBEC), 2023) พบว่าครูส่วนใหญ่ต้องใช้เวลาปฏิบัติงานเฉลี่ยวันละ 10-12 ชั่วโมง โดยเพียงร้อยละ 40 เท่านั้นที่เป็นเวลาสำหรับการจัดการเรียนการสอนจริง ส่วนที่เหลือเป็นงานธุรการ การประชุม การจัดทำเอกสารรายงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเรียนการสอน ข้อมูลจากสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Institute for the Promotion of Teaching Science and Technology (IPST), 2022) พบว่าครูมากกว่าร้อยละ 70 รายงานว่ามีภาระงานมากเกินไป Wetchakam et al. (2023) ยืนยันว่าครูต้องรับผิดชอบทั้งการสอน การดูแลนักเรียน การจัดทำเอกสาร การเข้าร่วมประชุม อบรม และการประเมินโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ไม่สามารถเตรียมการสอนได้อย่างเพียงพอ ผลที่ตามมาคือ Pinthong, Srisomboon, and Sri-on (2022) พบว่าครูที่มีภาระงานมากเกินไปมีแนวโน้มเกิดภาวะเหนื่อยหน่าย (burnout) สูงกว่าครูที่มีภาระงานพอเหมาะถึง 3 เท่า ส่งผลให้คุณภาพการเรียนการสอนลดลง

ปัญหาภาระงานที่ซ้ำซ้อนนี้มีสาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งมาจากระบบการประเมินและการจัดทำเอกสารที่แยกส่วนกัน ครูต้องจัดทำเอกสารเพื่อตอบสนองต่อการประเมินหลายรูปแบบที่ใช้ข้อมูลชุดเดียวกันแต่อยู่ในแบบฟอร์มที่แตกต่างกัน ทั้งเอกสารแผนการจัดการเรียนรู้ เอกสารประเมินผลตาม PA เอกสารสำหรับการประเมินเลื่อนเงินเดือน และเอกสารสำหรับการประกันคุณภาพการศึกษา หากสามารถออกแบบระบบที่ใช้ผลลัพธ์เดียวกันเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์หลายประการพร้อมกัน จะช่วยลดภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อนและทำให้ครูมีเวลาเพิ่มขึ้นสำหรับการจัดการเรียนการสอนจริง ประเด็นนี้จะได้รับการอภิปรายในรายละเอียดในหัวข้อ OKRs กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ช่องว่างที่ 2: กระบวนการบริหารจัดการที่ไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม

การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านมาถูกกำหนดกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยใช้หลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) ใช้เครื่องมือ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และใช้ KPI (Key Performance Indicator) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (Bureau of Educational Testing (BET), 2020) อย่างไรก็ตาม Rattanasirinikul (2022) ชี้ว่า การวิเคราะห์ SWOT ที่เน้นค้นหาจุดบกพร่องและอุปสรรคอาจส่งผลในทางลบมากกว่าทางบวก เนื่องจากการวิเคราะห์ปัญหาที่ยากแก่การแก้ไข นอกจากจะทำให้เกิดความรู้สึกท้อแท้แล้ว ยังก่อให้เกิดความหวาดวิตก และการเน้นย้ำอยู่กับข้อผิดพลาดและจุดอ่อนขององค์กรอาจสร้างความเหนื่อยล้า ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจ

คำถามสำคัญในเชิงกลยุทธ์ คือ ถ้าโรงเรียนขนาดเล็กหรือโรงเรียนที่มีสภาพหรือมองเห็นปัจจัยด้านลบ คือ จุดอ่อนและอุปสรรค มากกว่าปัจจัยด้านบวก การวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาจะเป็นเช่นไร จะเป็นกลยุทธ์เชิงพัฒนาได้มากน้อยเพียงใด Stavros and Hinrichs (2009) ชี้ว่า SWOT Analysis มีแนวโน้มจำกัดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับปฏิบัติการ เนื่องจากกระบวนการวิเคราะห์มักถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก ทำให้ครูรู้สึกว่าตนเองไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างแท้จริง ในสังคมไทยปัจจุบัน สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ SWOT Analysis ขาดการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ในอนาคตของโรงเรียน

ในส่วนของ KPI ตัวชี้วัดมักมาจากระดับบนลงล่างเป็นหลัก ครูไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เกิดการต่อรองค่าเป้าหมาย ครูมุ่งเน้นเฉพาะสิ่งที่ถูกวัดและละเลยสิ่งอื่นที่สำคัญ จึงมีโอกาสน้อยที่จะเกิดนวัตกรรม ประเมินเป็นรายปีทำให้ขาดความยืดหยุ่น และอาจเกิดการทำงานในลักษณะ "ต่างคนต่างทำ" ไม่เชื่อมโยงกัน เนื่องจากแต่ละคนมี KPI ของตัวเองที่ต้องทำให้บรรลุผล จึงอาจไม่ได้สนใจว่าสิ่งที่ทำนั้นส่งผลกระทบต่อใครหรือสอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กรหรือไม่

ช่องว่างที่ 3: การขาดการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

Sukserm (2021) พบว่าครูขาดเวลาและโอกาสในการเข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อ สาเหตุสำคัญมาจากภาระงานที่มากเกินไปทำให้ครูไม่มีเวลาพัฒนาตนเอง ประกอบกับระบบการบริหารจัดการที่ไม่ได้ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้คุณภาพการเรียนการสอนลดลง Mankhong (2023) แสดงให้เห็นว่านักเรียนในโรงเรียนที่ครูมีปัญหาการปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่านักเรียนในโรงเรียนที่ครูมีสภาพการทำงานที่ดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ช่องว่างนี้มีความเชื่อมโยงอย่างลึกซึ้งกับช่องว่างที่ 1 และ 2 กล่าวคือ เมื่อครูมีภาระงานมากเกินไปและระบบการบริหารไม่เอื้ออำนวย ครูจึงไม่มีโอกาสพัฒนาตนเอง ส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวม

จากช่องว่างทั้ง 3 ประเด็นที่กล่าวมา สะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินการด้วยวิธีการเดิม คือ การใช้ SWOT Analysis ในการวางแผนกลยุทธ์ และ KPI ในการวัดผลความสำเร็จ อาจไม่สามารถตอบโจทย์การบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นต้องค้นหาเครื่องมือและแนวคิดใหม่ที่สามารถปิดช่องว่างเหล่านี้ได้ บทความนี้จึงนำเสนอการนำ OKRs (Objectives and Key Results) มาเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแนวใหม่ โดยบูรณาการกับ SOAR Analysis และเชื่อมโยงกับระบบข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ตามหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. ว19/2567 เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ฐานทฤษฎีสนับสนุนการปิดช่องว่าง

การนำ OKRs มาใช้เป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อปิดช่องว่างทั้ง 3 ประเด็นดังกล่าว ได้รับการสนับสนุนจากฐานทฤษฎีที่สำคัญ 3 ประการ ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีบทบาทในการอธิบายและสนับสนุนกลไกการปิดช่องว่างที่แตกต่างกัน

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) กับการปิดช่องว่างที่ 2

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Locke and Latham (2002) เสนอว่าเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเป้าหมายที่คลุมเครือหรือง่ายเกินไป ทฤษฎีนี้สนับสนุนการนำ OKRs มาใช้แทน KPI โดยตรง เนื่องจากหลักการตั้ง Objective ใน OKRs เน้นให้วัตถุประสงค์มีความท้าทาย สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้ผู้ตั้งมีความกระตือรือร้นที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง แตกต่างจากระบบ KPI ที่มักเกิดการต่อรองค่าเป้าหมายเพราะเชื่อมโยงกับผลตอบแทน ทำให้เป้าหมายไม่ท้าทายเท่าที่ควร นอกจากนี้ทฤษฎีนี้ยังอธิบายว่าการที่บุคคลได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง (Participative Goal Setting) จะทำให้เกิดความผูกพันต่อเป้าหมาย (Goal Commitment) มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ OKRs ที่ใช้ระบบทั้ง Top-Down และ Bottom-Up ในการกำหนดวัตถุประสงค์ ทำให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนเอง ปิดช่องว่างจากระบบบริหารที่ขาดการมีส่วนร่วม

ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy Theory) กับการปิดช่องว่างที่ 3

ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy Theory) ของ Bandura (1997) ภายใต้กรอบทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเชิงปัญญา (Social Cognitive Theory) อธิบายว่าความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน โมเดลการกำหนดร่วม (Reciprocal Determinism) ชี้ว่าปัจจัยส่วนบุคคล พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ทฤษฎีนี้สนับสนุนการนำ SOAR Analysis มาใช้แทน SWOT Analysis เนื่องจาก SOAR Analysis เน้นการค้นหาจุดแข็งและโอกาสเชิงบวก ช่วยสร้างสิ่งแวดล้อมเชิงบวกที่ส่งเสริมให้ครูมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองมากขึ้น ซึ่ง Stavros and Hinrichs (2009) พบว่าการใช้ SOAR Analysis สามารถดึงการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียได้ดีกว่า SWOT Analysis เมื่อครูรับรู้ถึงจุดแข็งของตนเองและเห็นโอกาสในการพัฒนา ก็จะเกิดแรงจูงใจภายในที่จะพัฒนาตนเองและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Rattanaphan (2013) ที่เน้นว่าสิ่งสำคัญที่สุดคือการให้โอกาสผู้มีส่วนได้เสียทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหาเรื่องราวดี ๆ โดยใช้คำถามเชิงบวก ช่วยปิดช่องว่างจาก การขาดการพัฒนาตนเองของครู

แนวคิดพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) กับการปิดช่องว่างที่ 1 และ 2

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) เป็นการศึกษาการกระทำของบุคคลในองค์กร ตั้งแต่ระดับบุคคล (Individual Level) ระดับกลุ่ม (Group Level) และระดับองค์กร (Organization System Level) ที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร Schermerhorn et al. (2020) ชี้ว่า

พฤติกรรมองค์กรทั้งสามระดับส่งผลให้เกิดผลผลิต (Productivity) ประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์กร แนวคิดนี้สนับสนุนการออกแบบระบบ OKRs แบบ 3 ระดับ คือ ระดับสถานศึกษา ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และระดับบุคคล โดยมีการตรวจสอบความสอดคล้องทั้งในแนวตั้ง (Vertical Alignment) และแนวนอน (Horizontal Alignment) ทำให้การทำงานของครูทุกคนเชื่อมโยงเข้าหากัน ลดการทำงานซ้ำซ้อนและการทำงานแบบ "ต่างคนต่างทำ" อันเป็นปัญหาที่เกิดจากระบบ KPI แบบดั้งเดิม

นอกจากนี้ แนวคิดพฤติกรรมองค์กรยังสนับสนุนกลไก CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) ที่ Doerr (2018) เสนอเป็นกลไกสนับสนุนระบบ OKRs กล่าวคือ Conversations หมายถึงการสนทนาแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บริหารกับครูเกี่ยวกับความก้าวหน้าและอุปสรรคในการทำงาน Feedback หมายถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบสองทาง (Bidirectional) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนางาน และ Recognition หมายถึงการยกย่องชื่นชมผลงานที่บรรลุเป้าหมาย CFRs เปลี่ยนการนิเทศจากการตรวจสอบและตัดสินมาเป็น การสนับสนุนและพัฒนา ช่วยสร้างบรรยากาศความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ที่เอื้อต่อ การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการศึกษาพฤติกรรมองค์กรที่เน้นว่าปฏิสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญของประสิทธิผลองค์กร

ประกอบกับระบบ OKRs มีการวัดผลเป็นรายไตรมาสและ Check-in อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งแตกต่างจากระบบ KPI ที่มักประเมินเพียงปีละครั้ง การติดตามที่ถี่ขึ้นนี้ทำให้มีโอกาสค้นพบปัญหาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ช่วยลดภาระงานที่ไม่จำเป็นผ่านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร เมื่อพิจารณาจากมุมมองพฤติกรรมองค์กร ระบบ Check-in และ CFRs เป็นกลไกที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาในทุกระดับขององค์กร ซึ่งช่วยปิดช่องว่างที่ 3 ว่าด้วยการขาดการพัฒนาตนเองและวิชาชีพไปด้วยในกระบวนการเดียวกัน

หลักการสำคัญของ OKRs

OKRs ย่อมาจากคำว่า "Objectives and Key Results" เป็นแนวคิดระบบบริหารจัดการที่เน้นเรื่องการตั้งเป้าหมายและการติดตามผลความสำเร็จในสิ่งที่สำคัญ จากการสร้างแรงจูงใจภายใน จุดกำเนิดของ OKRs มาจากแนวคิดทางการจัดการที่เรียกว่า MBO (Management by Objectives) ซึ่งคิดค้นโดย Professor Peter Drucker โดย MBO เป็นวิธีการที่ให้ทุกคนตั้งวัตถุประสงค์ในการทำงานให้ชัดเจนโดยพนักงานและผู้บริหารตกลงเป้าหมายร่วมกัน ต่อมา Andy Grove ซึ่งเป็น CEO ของ Intel ได้นำหลักการ MBO มาปรับใช้โดยปรับหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ มีการวัดวัตถุประสงค์ที่มีความถี่มากขึ้น มีความพยายามใช้วิธีทั้งในรูปแบบ Top-Down และ Bottom-Up และการตั้งเป้าหมายให้มีความท้าทายมากขึ้น จากการปรับเปลี่ยนนี้ Andy Grove จึงเรียกกระบวนการนี้ว่า OKRs จนกระทั่ง John Doerr ผู้บริหารของ Intel ได้นำเงินไปลงทุนใน Google และเสนอแนะให้ Google นำ OKRs ไปใช้ ทำให้ OKRs เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย โดยบริษัทชั้นนำ เช่น LinkedIn, Spotify และอื่น ๆ ก็ได้นำระบบนี้ไปใช้ (Office of the Education Council (OEC), 2019)

"Objectives" คือ วัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นการบอกจุดมุ่งหมายที่สำคัญ โดยปกติผู้บริหารระดับสูงจะตั้งวัตถุประสงค์ขององค์กรก่อน เพื่อให้คนทำงานในแต่ละฝ่ายงานตั้งวัตถุประสงค์ของตนเองให้สอดคล้อง วัตถุประสงค์ที่ตั้งควรสร้างแรงบันดาลใจ มีความท้าทาย เป็นเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ ในแต่ละระดับไม่ควรเกิน 3-5 ข้อ "Key Results" คือ ผลลัพธ์หลัก เพื่อวัดว่าเมื่อไรจึงเรียกว่าบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องวัดผลได้อย่างชัดเจนเชิงปริมาณ ไม่ควรเกิน 3-5 ข้อต่อวัตถุประสงค์ สำหรับการจัดตั้งผลลัพธ์มี 2 ประเภท คือ

Activity-Based Key Results ซึ่งกล่าวถึงกิจกรรมสำคัญที่จะทำให้สำเร็จ (Milestone) ในแต่ละขั้น และ Value-Based Key Results ซึ่งกล่าวถึงผลลัพธ์หรือ Impact สุดท้ายที่ต้องการ โดยคะแนน OKRs ที่อยู่ระหว่าง 0.6-0.7 ถือว่าเป้าหมายท้าทายเพียงพอและไม่ถือว่าเป็นความล้มเหลว (OEC, 2021)

ในการจัดทำ OKRs สิ่งที่ต้องคำนึงถึงหลัก ๆ มี 4 ประการ ตามหลัก FACTS Superpowers ที่ Doerr (2018) นำเสนอ ได้แก่ ประการแรก Focus and Commitment to Priorities คือ เน้นเฉพาะในเรื่องที่สำคัญ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรทราบถึงสิ่งที่องค์กรมุ่งเน้น ประการที่สอง Align and Connect for Teamwork คือ ปรับองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันและทำงานเป็นทีม ประการที่สาม Track for Accountability คือ มีผู้รับผิดชอบและติดตามได้ง่าย มีความชัดเจนในบทบาท และประการที่สี่ Stretch for Amazing คือ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น

ความแตกต่างที่สำคัญระหว่าง OKRs กับ KPI แสดงให้เห็นว่า OKRs มีศักยภาพในการปิดช่องว่างที่ KPI ไม่สามารถทำได้ ในการสร้างตัวชี้วัด KPI ใช้ระบบบนลงล่างเป็นหลัก ขณะที่ OKRs ให้แต่ละคนสร้างตัวชี้วัดผล การทำงานของตนเอง ทำให้สอดคล้องกับงานจริงมากกว่า ในเรื่องค่าเป้าหมาย OKRs ไม่เชื่อมโยงโดยตรงกับผลตอบแทน ทำให้ตั้งเป้าหมายได้ท้าทายกว่า OKRs ยังกระตุ้นให้ครูคิดเองมากกว่า จึงมีโอกาสเกิดนวัตกรรมสูงกว่า มีการประเมินเป็นรายไตรมาสทำให้ปรับปรุงได้เร็วกว่า KPI ที่ประเมินรายปี และที่สำคัญ OKRs มี การตรวจสอบความสอดคล้องเชื่อมโยงทั้ง Vertical Alignment และ Horizontal Alignment ทำให้ความร่วมมือในการทำงานสูงกว่าระบบ KPI ที่อาจเกิดการทำงานแบบ "ใครของมัน"

การออกแบบระบบ OKRs สำหรับสถานศึกษา

เมื่อผู้บริหารของสถานศึกษาเห็นความสำคัญของ OKRs และตัดสินใจนำมาใช้ ขั้นตอนสำคัญ คือ การออกแบบระบบ OKRs ให้เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา โดยมีการแบ่งระดับการตั้ง OKRs เป็น 3 ระดับ คือ ระดับสถานศึกษา ระดับกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ และระดับบุคคลหรือครูผู้สอน ดังภาพที่ 1

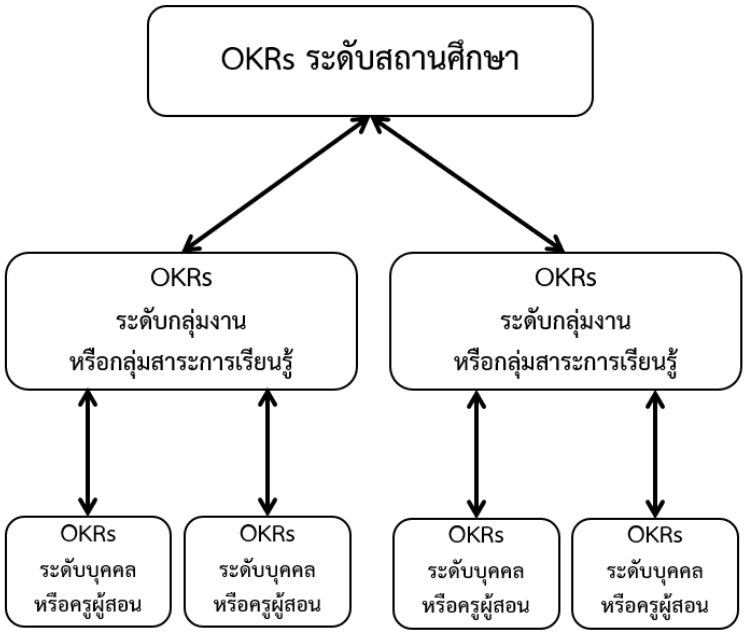


Figure 1: Designing OKRs for Educational Institutions

จากภาพ 1 จะเห็นว่าการออกแบบ OKRs ของสถานศึกษาเริ่มจากระดับสถานศึกษา โดยผู้บริหารตั้งวัตถุประสงค์หลักที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา จากนั้นระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้จะกำหนด

วัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับระดับสถานศึกษา และระดับบุคคลหรือครูผู้สอนจะกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับทั้งระดับสถานศึกษาและกลุ่มสาระการเรียนรู้ ลักษณะสำคัญคือมีลูกศรทั้งจากบนลงล่าง (สอดคล้อง) และจากล่างขึ้นบน (สอดคล้อง) แสดงว่าระบบ OKRs เปิดโอกาสให้ครูแต่ละคนเสนอวัตถุประสงค์ของตนเองได้ ไม่ใช่เพียงรับคำสั่งจากบนลงล่างเพียงอย่างเดียว

ในระดับสถานศึกษา ผู้บริหารตั้งวัตถุประสงค์หลักไม่เกิน 3-5 ข้อ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมาย พร้อมกำหนดผลลัพธ์หลักเชิงปริมาณที่วัดได้อย่างชัดเจน ในระดับกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้หลังจากผู้บริหารประกาศ OKRs หลักแล้ว แต่ละกลุ่มสาระจะกำหนดวัตถุประสงค์ของตนเองให้สอดคล้องและในระดับบุคคลหรือครูผู้สอน วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับทั้งระดับสถานศึกษาและระดับกลุ่มสาระ โดยต้องช่วยส่งเสริมให้วัตถุประสงค์ระดับบนบรรลุผลสำเร็จ สิ่งที่ต้องตรวจสอบก่อนนำ OKRs ไปใช้ คือ ความสอดคล้องกัน (Alignment) ระหว่าง OKRs ระดับบนกับระดับล่าง (Vertical Alignment) และระหว่าง OKRs ของแต่ละหน่วยงานในระดับเดียวกัน (Horizontal Alignment)

การสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจวิธีการใช้ OKRs เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะไม่ว่าจะกำหนดวัตถุประสงค์ดีอย่างไร แต่ถ้าวัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกันหรือขัดแย้งกัน ก็อาจทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จ ควรมีการจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนและชี้แจงวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่าย หากเกิดความขัดแย้งควรพูดคุยตกลงกันก่อนเริ่มดำเนินการ นอกจากนี้ ต้องตระหนักว่า OKRs ไม่ใช่ To-do list คือไม่ใช่ทุกอย่างที่ต้องทำ แต่เป็นการวัดผลลัพธ์ของสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ต้องทำในขณะนั้น OKRs เป็นระบบที่เป็นแบบทั้ง Top-down และ Bottom-up โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนด OKRs หลักขององค์กรก่อน หลังจากนั้นในระดับล่างจะเป็นผู้กำหนด OKRs ของแต่ละฝ่ายงานด้วยตัวเอง ซึ่งต้องสอดคล้องกับ OKRs ในระดับบน

ก่อนนำ OKRs ไปใช้ในทางปฏิบัติ ผู้ตั้ง OKRs แต่ละหน่วยงานควรตรวจสอบประเด็นสำคัญหลายประการ ได้แก่ Objective ที่ตั้งขึ้นมาควรทำให้รู้สึกท้าทายและอยากที่จะทำ Key Results ต้องสามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ทุกคนในองค์กรสามารถมองเห็น OKRs ของคนอื่น ๆ ได้ด้วย โดยควรตรวจสอบความสอดคล้องกัน (Alignment) ระหว่าง OKRs ระดับบนกับระดับล่าง (Vertical Alignment) และความสอดคล้องกันระหว่าง OKRs ของแต่ละหน่วยงานในระดับเดียวกัน (Horizontal Alignment) ความโปร่งใสของระบบ OKRs ที่ทุกคนสามารถมองเห็นเป้าหมายของผู้อื่นได้นี้เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสร้างความเชื่อมโยงและลดการทำงานซ้ำซ้อน

ในการดำเนินการใช้ OKRs ให้ปฏิบัติตามแผนงานที่ตั้งไว้ มีการวัดผลลัพธ์หลักไม่น้อยกว่าเดือนละ 1 ครั้ง หลังจากวัดผลครบ 3 เดือน (1 ไตรมาส) จึงทำการสรุปคะแนน OKRs โดยแปลงค่าเป้าหมายเป็นคะแนนที่มีค่าระหว่าง 0-1 ตัวอย่างเช่น ในกรณีที่ตั้งผลลัพธ์ว่า "มีจำนวนครูผู้สอนที่สามารถใช้งาน Google Form ได้จำนวน 10 คน" ซึ่งในปัจจุบันมีจำนวน 7 คน คะแนนที่ได้จะเท่ากับ 0.7 ซึ่งถือว่าเป้าหมายท้าทายมากเพียงพอ โดยปกติจะมีการวัดผลทุกไตรมาสจนครบ 1 ปี (4 ไตรมาส) และจบกระบวนการของ OKRs ในปีนั้น ๆ

OKRs กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งที่สถานศึกษาต้องดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 55 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ในการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือน การประเมินเพื่อคงวิทยฐานะ และการประเมินเพื่อขอเลื่อนหรือขอมีวิทยฐานะ ปัจจุบัน สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้ออกหลักเกณฑ์ตามหนังสือ ก.ค.ศ. ว19/2567 กำหนดมาตรฐานตำแหน่งข้าราชการครูสายงานการสอน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้

ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ โดยครูต้องจัดทำข้อตกลงในการพัฒนางาน (Performance Agreement: PA) กับผู้บริหารสถานศึกษา

จุดเชื่อมต่อที่สำคัญระหว่าง OKRs กับระบบ PA คือ ในการออกแบบวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของ OKRs สามารถเชื่อมโยงเป็นเรื่องเดียวกันกับ PA เพื่อลดภาระของบุคลากร ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติหน้าที่ อีกทั้งยังเป็นการใช้ผลสำเร็จขององค์กรจากการใช้ OKRs ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 2

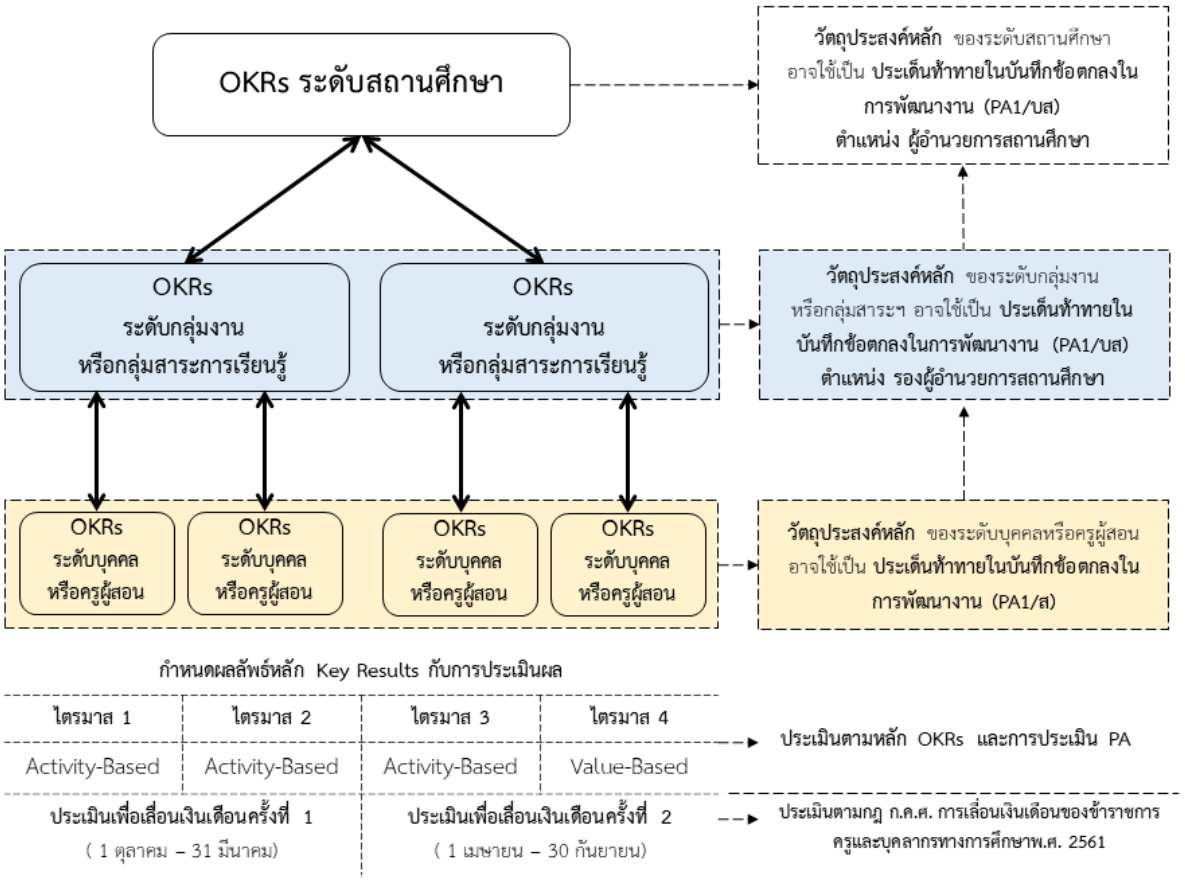


Figure 2: Designing OKRs and Performance Evaluation

จากภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่าในการออกแบบ OKRs ของสถานศึกษานั้น สามารถเชื่อมโยงวัตถุประสงค์หลัก (Objective) ไปสู่การเขียนประเด็นท้าทายของบันทึกข้อตกลงในการพัฒนางานหรือ PA1 ของข้าราชการครูในแต่ละตำแหน่ง กล่าวคือ วัตถุประสงค์หลักระดับสถานศึกษาอาจใช้เป็นประเด็นท้าทายใน PA1/บส ของผู้อำนวยการสถานศึกษา วัตถุประสงค์ระดับกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้อาจใช้เป็นประเด็นท้าทายใน PA1/บส ของ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและวัตถุประสงค์ระดับบุคคลอาจใช้เป็นประเด็นท้าทายใน PA1/ส ของครู

นอกจากนี้ ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของ OKRs ยังสามารถวางกรอบการประเมินให้สอดคล้องกับความสำเร็จแต่ละช่วงเวลาเป็นเรื่องราวเดียวกัน กล่าวคือ การกำหนดผลลัพธ์หลักสามารถแบ่งเป็น Activity-Based Key Results ในไตรมาสที่ 1-3 ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญที่ต้องทำให้สำเร็จตามลำดับ (Milestone) และ Value-Based Key Results ในไตรมาสที่ 4 ซึ่งเป็นผลลัพธ์หรือ Impact สุดท้ายที่ต้องการ การจัดวางกรอบเช่นนี้ทำให้ผลการประเมิน OKRs รายไตรมาสสามารถใช้เป็นหลักฐานประกอบการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือน

ครั้งที่ 1 (1 ตุลาคม - 31 มีนาคม) และครั้งที่ 2 (1 เมษายน - 30 กันยายน) ตามกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2561 ได้อย่างสอดคล้อง

การเชื่อมโยง OKRs กับ PA ตามหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. ว19/2567 เป็นกุญแจสำคัญในการปิดช่องว่างที่ 1 ว่าด้วยภาระงานที่ซ้ำซ้อน กล่าวคือ เมื่อ OKRs ถูกออกแบบให้เชื่อมโยงกับ PA ตั้งแต่ต้น ครูสามารถใช้ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานตาม Tasks เดียวกันเพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์กร (OKRs) และเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงานส่วนบุคคล (PA) ไปพร้อมกัน ไม่ต้องจัดทำเอกสารซ้ำซ้อนหลายรูปแบบ ทำให้ครูมีเวลาเพิ่มขึ้นสำหรับการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นการปิดช่องว่างที่ 3 ไปด้วยในเวลาเดียวกัน

ในรายละเอียดหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. ว19/2567กำหนดมาตรฐานตำแหน่งข้าราชการครูสายงานการสอน ใน 3 ด้าน (Key Result Areas: KRA) ได้แก่ ด้านที่ 1 การจัดการเรียนรู้ ด้านที่ 2 การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านที่ 3 การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เมื่อนำ KRA ทั้ง 3 ด้านนี้มาเป็นกรอบในการกำหนด OKRs ระดับบุคคล ครูจะสามารถตั้งวัตถุประสงค์ (Objective) ที่ท้าทายในแต่ละด้าน พร้อมผลลัพธ์หลัก (Key Results) ที่วัดได้อย่างชัดเจน โดยผลลัพธ์ทั้งหมดจะสะท้อนกลับไปเป็นหลักฐานประกอบการประเมิน PA โดยอัตโนมัติ

ยิ่งไปกว่านั้น การที่ OKRs กำหนดให้ครูมีส่วนร่วมในการตั้งวัตถุประสงค์ด้วยตนเอง (Bottom-Up) ภายใต้กรอบวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา (Top-Down) และมีการตรวจสอบความสอดคล้อง (Alignment) อย่างเป็นระบบ ทำให้ครูรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายองค์กร ไม่ใช่เพียงผู้รับคำสั่ง อันเป็นการปิดช่องว่างที่ 2 ว่าด้วยกระบวนการบริหารจัดการที่ไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม Prathumsuwan (2019) ยืนยันว่า OKRs เป็นแนวคิดที่ช่วยกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย และมุ่งค้นหาตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กร วัดผลได้ และเป็นการท้าทายความสามารถของบุคลากรทุกคน

กลยุทธ์เพื่อปิดช่องว่างด้วยระบบ OKRs บูรณาการกับ PA

เมื่อพิจารณาช่องว่าง (Gaps) ทั้ง 3 ประเด็นที่ได้วิเคราะห์ในบทนำ ประกอบกับฐานทฤษฎีสนับสนุนหลักการสำคัญของ OKRs และจุดเชื่อมต่อระหว่าง OKRs กับระบบ PA ตามหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. ว19/2567 ทำให้สามารถสังเคราะห์เป็นแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยสามารถจำแนกกลยุทธ์สำหรับการปิดช่องว่างแต่ละประเด็นได้ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1: การบูรณาการ OKRs กับ PA เพื่อลดภาระงานซ้ำซ้อน (ปิดช่องว่างที่ 1)

ช่องว่างที่ 1 ว่าด้วยภาระงานที่ซ้ำซ้อนและมากเกินไปมีสาเหตุหลักจากระบบการประเมินและจัดทำเอกสารที่แยกส่วนกัน กลยุทธ์นี้อาศัยแนวคิดพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) ของ Schermerhorn et al. (2020) ที่เน้นการเชื่อมโยงระบบงาน 3 ระดับให้ทำงานสอดประสานกัน โดยออกแบบให้วัตถุประสงค์หลัก (Objective) ของ OKRs ในแต่ละระดับเชื่อมโยงไปสู่ประเด็นท้าทายใน PA1 ของข้าราชการครูแต่ละตำแหน่งโดยตรง และผลลัพธ์หลัก (Key Results) วางกรอบการประเมินให้สอดคล้องกับช่วงเวลาการเลื่อนเงินเดือนตาม กฎ ก.ค.ศ.

ตัวอย่างเช่น สถานศึกษาแห่งหนึ่งตั้งวัตถุประสงค์ระดับสถานศึกษาว่า "ยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์" ผู้อำนวยการสามารถนำวัตถุประสงค์นี้ไปเป็นประเด็นท้าทายใน PA1/บส ของตนเอง ในระดับกลุ่มสาระ หัวหน้ากลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ตั้งวัตถุประสงค์ว่า "พัฒนาการจัดการเรียนรู้แบบสืบเสาะหาความรู้ (Inquiry-Based Learning) ให้ผู้เรียนสามารถตั้งสมมติฐานและออกแบบการทดลองได้ด้วยตนเอง" ซึ่งรองผู้อำนวยการสามารถนำไปเป็นประเด็นท้าทาย

ใน PA1/บส ได้ ส่วนในระดับบุคคล ครูผู้สอนวิทยาศาสตร์ตั้งวัตถุประสงค์ว่า "ออกแบบหน่วยการเรียนรู้แบบ Inquiry-Based Learning ที่เชื่อมโยงกับปัญหาในชีวิตจริง" พร้อมกำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) รายไตรมาส ได้แก่ ไตรมาสที่ 1 Activity-Based Key Results "ศึกษาแนวทาง Inquiry-Based Learning จากเอกสารและงานวิจัยอย่างน้อย 5 เรื่อง" ไตรมาสที่ 2 "ออกแบบและทดลองใช้แผนการจัดการเรียนรู้จำนวน 3 หน่วย" ไตรมาสที่ 3 "ปรับปรุงแผนจากผลสะท้อนคิดและนำไปใช้ซ้ำ" และไตรมาสที่ 4 Value-Based Key Results "ผู้เรียนร้อยละ 70 สามารถตั้งสมมติฐานและออกแบบการทดลองได้ด้วยตนเอง" ครูสามารถนำวัตถุประสงค์นี้ไปเป็นประเด็นท้าทายใน PA1/ส ได้โดยตรง ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานในแต่ละไตรมาสจะเป็นหลักฐานสำหรับทั้ง OKRs และ PA ไปพร้อมกัน ซึ่งเป็นหลักการสำคัญที่เรียกว่า "งานเดียวได้ผลสองต่อ" กล่าวคือ เอกสารหลักฐานชุดเดียวกันสามารถใช้ตอบสนองได้ทั้งเป้าหมายขององค์กรตามระบบ OKRs และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลตามระบบ PA

กลยุทธ์ที่ 2: การใช้ SOAR Analysis ร่วมกับ OKRs แบบ Bottom-Up เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม (ปิดช่องว่างที่ 2)

ช่องว่างที่ 2 ว่าด้วยกระบวนการบริหารจัดการที่ไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม มีสาเหตุจากการใช้ SWOT Analysis ที่เน้นค้นหาจุดอ่อนและอุปสรรคทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจ ประกอบกับระบบ KPI ที่กำหนดเป้าหมายจากบนลงล่างเป็นหลัก กลยุทธ์นี้อาศัยทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ของ Locke and Latham (2002) ที่ชี้ว่าการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย (Participative Goal Setting) ทำให้เกิดความผูกพันต่อเป้าหมาย (Goal Commitment) มากขึ้น และทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy Theory) ของ Bandura (1997) ที่ชี้ว่าสิ่งแวดล้อมเชิงบวกส่งเสริมความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

การดำเนินกลยุทธ์เริ่มจากการใช้ SOAR Analysis แทน SWOT Analysis โดยเปลี่ยนมาค้นหาจุดแข็ง (Strengths) โอกาส (Opportunities) แรงบันดาลใจ (Aspirations) และผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Results) ร่วมกับให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมผ่านคำถามเชิงบวก จากนั้นนำผลมาเป็นฐานในการตั้ง OKRs ระดับสถานศึกษา แล้วให้ครูแต่ละคนตั้ง OKRs ของตนเองแบบ Bottom-Up โดยมีการตรวจสอบความสอดคล้อง (Alignment) ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน กระบวนการนี้ทำให้ครูรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดทิศทางองค์กรอย่างแท้จริง

ตัวอย่างเช่น จากการวิเคราะห์ SOAR ของสถานศึกษาพบว่า จุดแข็ง (S) คือ ครูมีความชำนาญในเทคโนโลยีการศึกษา โอกาส (O) คือ มีเครือข่ายกับสถานประกอบการในท้องถิ่น แรงบันดาลใจ (A) คือ ต้องการให้ผู้เรียนมีทักษะชีวิตและอาชีพ และผลลัพธ์ที่คาดหวัง (R) คือ ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงได้ จากผลการวิเคราะห์นี้ ผู้บริหารและครูร่วมกันตั้งวัตถุประสงค์ระดับสถานศึกษาว่า "สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงห้องเรียนกับชุมชนและสถานประกอบการ" จากนั้นครูแต่ละคนตั้งวัตถุประสงค์ของตนเองที่สอดคล้อง การมีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอน SOAR Analysis จนถึงการตั้ง OKRs ทำให้เกิดความผูกพันต่อเป้าหมาย (Goal Commitment) ตามทฤษฎีของ Locke and Latham และเมื่อเห็นจุดแข็งของตนเองผ่าน SOAR ก็เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถ (Self-Efficacy) ตามทฤษฎีของ Bandura

กลยุทธ์ที่ 3: การใช้ SOAR Analysis ร่วมกับกลไก CFRs และ Check-in รายไตรมาส เพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเอง (ปิดช่องว่างที่ 3)

ช่องว่างที่ 3 ว่าด้วยการขาดการพัฒนาตนเองและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีความเชื่อมโยงกับช่องว่างที่ 1 และ 2 กล่าวคือ เมื่อครูมีภาระงานมากเกินไปและระบบบริหารไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ครูจึงขาดเวลาและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง กลยุทธ์นี้อาศัยทฤษฎี Self-Efficacy ของ Bandura (1997) โดยเฉพาะ

โมเดล การกำหนดร่วม (Reciprocal Determinism) ร่วมกับแนวคิดพฤติกรรมองค์กรที่เน้นว่าปฏิสัมพันธ์เชิงบวกในทุกระดับเป็นตัวขับเคลื่อนประสิทธิผลองค์กร

การดำเนินกลยุทธ์เริ่มจาก SOAR Analysis สร้างสิ่งแวดล้อมเชิงบวก จากนั้นใช้กลไก CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) ที่ Doerr (2018) เสนอเป็นกลไกสนับสนุนระบบ OKRs โดย Conversations เปิดโอกาสให้สนทนาถึงความก้าวหน้าและอุปสรรค Feedback สร้างระบบข้อมูลย้อนกลับแบบสองทางที่เน้นการพัฒนามากกว่าการตัดสิน และ Recognition สร้างบรรยากาศการยกย่องชื่นชมที่ส่งเสริมแรงจูงใจภายใน ประกอบกับ Check-in รายไตรมาสที่ทำให้มีโอกาสทบทวนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างเช่น ครูคนหนึ่งตั้ง Objective ว่า "พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้" กำหนด Key Results ไตรมาสที่ 1 "เข้าร่วมอบรมหลักสูตรสร้างสื่อดิจิทัลจำนวน 2 หลักสูตร" ไตรมาสที่ 2 "พัฒนาสื่อดิจิทัลจำนวน 3 ชิ้นและทดลองใช้ในห้องเรียน" ไตรมาสที่ 3 "แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูและปรับปรุงสื่อจากผลสะท้อนคิด" และไตรมาสที่ 4 "ผู้เรียนร้อยละ 80 มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัลและมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น" ในแต่ละไตรมาสผู้บริหาร Check-in ผ่านกลไก CFRs สร้างบรรยากาศ Psychological Safety ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผลลัพธ์ที่ได้ยังใช้เป็นหลักฐานประกอบ PA ด้านที่ 3 ตามหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. ว19/2567 ได้โดยอัตโนมัติ ซึ่งเชื่อมโยงกลับไปสู่กลยุทธ์ที่ 1 อีกด้วย

ความเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ระหว่างกลยุทธ์ทั้ง 3

กลยุทธ์ทั้ง 3 ไม่ได้ทำงานแยกส่วนจากกัน แต่เชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกันเป็นระบบเดียว กลยุทธ์ ที่ 1 ลดภาระงานซ้ำซ้อน ทำให้ครูมีเวลาพัฒนาตนเองตามกลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์ที่ 2 สร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อเป้าหมาย ทำให้ครูมีแรงจูงใจภายในที่จะพัฒนาตนเอง และเมื่อครูพัฒนาตนเองตามกลยุทธ์ที่ 3 ก็ส่งผลย้อนกลับให้คุณภาพ OKRs ในกลยุทธ์ที่ 1 และ 2 สูงขึ้น เกิดเป็นวงจรเชิงบวก (Positive Cycle) ที่สอดคล้องกับ Reciprocal Determinism ของ Bandura (1997)

สรุป

บทความนี้ได้นำเสนอแนวคิดการนำ OKRs (Objectives and Key Results) มาเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแนวใหม่ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยมุ่งปิดช่องว่าง (Gaps) ที่สำคัญ 3 ประเด็นในระบบการศึกษาปัจจุบัน ได้แก่ ภาระงานที่ซ้ำซ้อนและมากเกินไป กระบวนการบริหารจัดการที่ไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม และการขาดการพัฒนาตนเองและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

การปิดช่องว่างดังกล่าวอาศัยฐานทฤษฎีสำคัญ 3 ประการ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) สนับสนุนหลักการตั้ง Objective ที่ท้าทายและมีส่วนร่วม ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy Theory) สนับสนุนการใช้ SOAR Analysis เพื่อสร้างสิ่งแวดล้อมเชิงบวก และแนวคิดพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) สนับสนุนการออกแบบ OKRs แบบ 3 ระดับที่เชื่อมโยงกันร่วมกับกลไก CFRs ในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

บทความนี้ได้นำเสนอแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ผ่านกลยุทธ์ 3 ประการที่ทำงานเชื่อมโยงกัน กลยุทธ์ที่ 1 การบูรณาการ OKRs กับ PA เพื่อลดภาระงานซ้ำซ้อน ทำให้เกิดระบบ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" กลยุทธ์ที่ 2 การใช้ SOAR Analysis ร่วมกับ OKRs แบบ Bottom-Up เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ทำให้ครูมีความผูกพันต่อเป้าหมายและเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง และกลยุทธ์ที่ 3 การใช้ SOAR Analysis ร่วมกับกลไก CFRs และ Check-in รายไตรมาส เพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเอง กลยุทธ์ทั้ง 3 เกิดเป็นวงจรเชิงบวก (Positive Cycle) ของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จุดเด่นที่สำคัญที่สุดคือการเชื่อมโยง OKRs กับระบบข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ตามหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. ว19/2567 ทำให้วัตถุประสงค์หลัก (Objective) ของ OKRs ในแต่ละระดับนำไปใช้เป็นประเด็นท้าทายใน PA ของข้าราชการครูแต่ละตำแหน่ง และผลลัพธ์หลัก (Key Results) วางกรอบการประเมินให้สอดคล้องกับช่วงเวลาการประเมินต่าง ๆ เป็นเรื่องราวเดียวกัน ลดความซ้ำซ้อนของภาระงานเอกสาร ครูสามารถใช้ผลลัพธ์เดียวกันเพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายองค์กรและเกณฑ์การประเมินส่วนบุคคลไปพร้อมกัน

สรุปได้ว่า การนำ OKRs มาเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูนั้น มีกลไกการปิดช่องว่างที่ชัดเจนผ่านกลยุทธ์ 3 ประการที่ทำงานเชื่อมโยงกัน สำหรับช่องว่างที่ 1 กลไกปิดช่องว่างคือกลยุทธ์การบูรณาการ OKRs กับ PA สนับสนุนโดยแนวคิดพฤติกรรมองค์กร สำหรับช่องว่างที่ 2 กลไกปิดช่องว่างคือกลยุทธ์การใช้ SOAR Analysis ร่วมกับระบบ OKRs แบบ Bottom-Up สนับสนุนโดยทฤษฎี การตั้งเป้าหมายและทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง และสำหรับช่องว่างที่ 3 กลไกปิดช่องว่างคือกลยุทธ์ การใช้ SOAR Analysis ร่วมกับกลไก CFRs และ Check-in รายไตรมาส สนับสนุนโดยทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเองและแนวคิดพฤติกรรมองค์กร

อย่างไรก็ตาม แนวคิดที่นำเสนอในบทความนี้ยังต้องการการศึกษาเชิงประจักษ์เพื่อยืนยันประสิทธิผลในทางปฏิบัติ จึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตว่า ควรทดลองใช้แนวคิดนี้ในสถานศึกษาจริง ศึกษาเปรียบเทียบผลในสถานศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกัน และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการนำ OKRs มาใช้เป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในบริบทต่าง ๆ เพื่อพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของไทยต่อไป

References

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York, NY: W. H. Freeman.

Bureau of Educational Testing (BET). (2020). *Handbook for Developing School Education Quality Improvement Plans*. Bangkok: Office of the Basic Education Commission.

Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. New York, NY: Portfolio/Penguin.

Institute for the Promotion of Teaching Science and Technology (IPST). (2022). *Survey Report on Teacher Working Conditions Academic Year 2022*. Bangkok: IPST.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

Mankhong, S. (2023). The Relationship Between Teacher Working Conditions and Student Achievement. *Journal of Educational Research*, 17(1), 78–93.

Office of the Basic Education Commission (OBEC). (2023). *Survey Report on Teacher Working Conditions Academic Year 2023*. Bangkok: OBEC.

Office of the Education Council (OEC). (2019). *A Study on the Development of Internal Quality Assurance Systems in Schools Linked to National Education Standards Using the OKRs Measurement System*. Bangkok, Thailand: 21st Century Co., Ltd.

Office of the Education Council (OEC). (2021). *OKRs and School Development: A Study on School Management Approaches for Implementing National Education Standards Using the OKRs Measurement System*. Bangkok: Prikwaan Graphic Co., Ltd.

Office of the Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission (OTEPC). (2021). *Criteria and Methods for Assessing Positions and Academic Standing of Teachers and Educational Personnel*. Bangkok: OTEPC.

Pinthong, C., Srisomboon, S., & Sri-on, R. (2022). Burnout and Quality of Instruction Among Secondary School Teachers. *Journal of Education Naresuan University*, 24(2), 45–58.

Prathumsuwan, K. (2019). Performance Management with OKRs. *Burapha Journal of Business Management*, 8(1), 1–15.

Rattanaphan, P. (2013). SOAR Analysis and Organizational Development. *Journal of Business Administration*, 36(140), 25–38.

Rattanasirinikul, N. (2022). SOAR Analysis: A New Tool for Strategic Planning. *Journal of Modern Management*, 20(1), 78–92.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2020). *Organizational Behavior* (14th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Stavros, J. M., & Hinrichs, G. (2009). *The Thin Book of SOAR: Building Strengths-Based Strategy*. Bend, OR: Thin Book Publishing Co.

Sukserm, A. (2021). Limitations on Self-Development of Teachers in OBEC Schools. *Journal of Education*, 49(2), 145–160.

Wetchakam, W., Phromchan, S., & Srisawat, A. (2023). Workload and Stress of Teachers in Secondary Schools. *Journal of Psychology*, 28(2), 34–49.