

แนวคิดการสร้างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักต่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

An Approach of the Creation of Objectives and Key Results on School Assessment

บุญเลี้ยง ทุมทอง

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

Boonleang Thumthong

Faculty of Education, Surindra Rajabhat University

Received: January 14, 2021

Revised: March 3, 2021

Accepted: March 15, 2021

บทคัดย่อ

แนวคิดของการสร้างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า OKRs เป็นการต่อยอดมาจากแนวคิดการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives, MBOs) โดยในแนวคิด MBOs นั้น จุดเน้นจะอยู่ที่การสร้างวัตถุประสงค์เป็นหลัก โดยสถานศึกษาใดที่คิดว่าวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์หลักในข้อใดไม่เหมาะสมก็สามารถปรับให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษาได้ ทั้งนี้ตามหลักการของ OKRs แล้ว ผู้ปฏิบัติงานควรจะเป็นคนตั้ง OKRs ขึ้นมาเองไม่ใช่การบังคับจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารก็สามารถให้ข้อคิดเห็นได้ในกรณีที่มีความเห็นว่า OKRs ที่ตั้งมานั้นไม่ตรงกับ OKRs ขององค์กร และ OKRs ไม่ใช่เครื่องมือในการประเมินผลการทำงานของครูและอาจารย์ หรือผู้บริหาร แต่เป็นเครื่องมือในการเพิ่มผลิตภาพมากกว่า OKRs ทำให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานกลางภาครัฐในการขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ โดยมีการเปิดโอกาสให้แต่ละสถานศึกษาเลือกทำด้วยตัวเองผ่านระบบ OKRs นอกจากนี้ยังจะมีส่วนในการสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมการศึกษาให้เกิดขึ้นในระดับโรงเรียน หรือแม้กระทั่งระดับครูและอาจารย์

คำสำคัญ: การประเมินสถานศึกษา การสร้างวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์หลัก

Abstract

The concept of creating objectives and key results or also known as OKRs was an extension of the Management by Objectives (MBOs) concept. Regarding the MBOs concept, the focus was mainly on creating objectives. Any institution thought that any of the main objectives or key results which was inappropriate can be adapted to match their context. In principle with OKRs, operators should set up the OKRs themselves, not coerced by the management. Administrators were able to provide feedback in the event that they were of the opinion that the established OKRs did not match the organization's OKRs and that the OKRs were not the tool for assessing the performance of teachers and professors or the management but rather the tool for increasing productivity. OKRs benefited central government agencies in driving policies by giving each school the opportunity to do it themselves through the OKRs. In addition, it also contributed to the creation of creativity and innovation in education at the school level or even at the level of teachers and professors.

Keywords: Institution Assessment, Creating Objectives, Key Result.

บทนำ

การศึกษาไทยมีปัญหาหลายประเด็นที่ต้องได้รับการแก้ไข และหนทางในการแก้ไขปัญหาทางการศึกษาคือการกระจายอำนาจไปสู่โรงเรียนให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เนื่องจากหากยังคงมีการบริหารแบบรวมศูนย์อยู่ จะทำให้การตัดสินใจหลาย ๆ ประการทำได้อย่างล่าช้าไม่ทันการณ์ และที่สำคัญที่สุด คือหลายครั้งการตัดสินใจแบบรวมศูนย์นั้น จะนำมาซึ่งระบบที่ใช้มาตรฐานเดียวกันกับสถานศึกษาทุกสถานศึกษา ซึ่งมีความแตกต่างกัน อันนำมาซึ่งความสับสนและความไม่สอดคล้องระหว่างนโยบายที่ออกมาจากส่วนกลางกับการปฏิบัติของโรงเรียนในอดีตที่ผ่านมา นั้น ภาครัฐพยายามมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษา จึงได้มีการให้สถานศึกษาทำการประกันคุณภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา อย่างไรก็ตามปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาในอดีตนั้นยังมีหลายประการดังต่อไปนี้ (Office of the Education Council Secretariat, 2019)

1. ระบบการประกันคุณภาพยังไม่สะท้อนถึงความแตกต่างของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ในอดีตนั้นมีการสร้างตัวชี้วัดที่ถึงแม้จะพยายามแบ่งแยกตามลักษณะของสถานศึกษา แต่ก็ยังไม่สามารถแบ่งแยกได้จนถึงระดับที่เหมาะสมกับทุกสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษาแต่ละแห่งอาจจะถูกวัดด้วยตัวชี้วัดที่ไม่ได้ตรงกับวัตถุประสงค์และสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา

2. ระบบการประกันคุณภาพยังเน้นการตรวจสอบเอกสารมากกว่าการพัฒนาคุณภาพ ในหลายครั้งการตรวจประกันคุณภาพ กลายเป็นกระบวนการในการตรวจสอบเอกสารเป็นหลัก เมื่อมีเอกสารก็จะได้คะแนน ไม่มีเอกสารก็ไม่ได้คะแนน อันเป็นที่มาของความพยายามของสถานศึกษาในแต่ละแห่งที่มุ่งเน้นในการสร้าง

และเก็บหลักฐานเหล่านี้ ซึ่งสิ้นเปลืองทั้งเวลาและงบประมาณจำนวนมาก แต่กลับไม่ได้ทำให้คุณภาพของการศึกษาดีขึ้นแต่ประการใด

3. ระบบการประกันคุณภาพภายในและภายนอกไม่สอดคล้องกัน ในหลายครั้ง ตัววัดของการประกันคุณภาพภายในกับภายนอก ซึ่งถูกออกแบบมาจากหน่วยงานคนละหน่วยงาน ไม่ได้สอดคล้องกัน มีนิยามแตกต่างกัน การประกันคุณภาพจึงกลายเป็นเหมือนเป็นการกรอกเอกสารที่ต้องให้ตรงกับนิยามของแต่ละหน่วยงานที่กำหนด ซึ่งไม่ได้ส่งผลดีใดๆ ต่อสถานศึกษา

โดยมีค่านิยมร่วมกันได้แก่ “ความเพียรอันบริสุทธิ์ ความพอเพียง วิถีประชาธิปไตย ความเท่าเทียมเสมอภาค” โดยจะเน้นคุณธรรม ซึ่งหมายถึงลักษณะนิสัยและคุณธรรมพื้นฐานที่เป็นความดีงาม เช่น ความมีวินัย ความขยัน ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าในปัจจุบันสถานศึกษาแต่ละแห่งจะได้รับอิสระในการออกแบบระบบการประกันคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทของสถานศึกษาแล้ว สิ่งที่ยังต้องพิจารณาต่อคือหลายสถานศึกษาก็ยังไม่ทราบถึงทางเลือกที่มี เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาหลาย ๆ คนอาจจะไม่ได้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารองค์กรดีพอ หรืออาจจะยังคงคุ้นเคยกับระบบเดิม ๆ ที่มีคำสั่งมาจากส่วนกลางให้ปฏิบัติ ประกอบกับในโลกของการบริหารองค์กรในปัจจุบันมีเครื่องมือบริหารต่าง ๆ ที่มีประโยชน์อยู่มากมายที่องค์กรสามารถนำไปใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กร จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรหาผู้บริหารได้ทราบถึงเครื่องมือการบริหารองค์กรเหล่านั้น

นอกจากนั้น ต้องยอมรับว่าในโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอย่างรวดเร็ว การบริหารองค์กรแบบเดิม อาจจะไม่สามารถทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในระยะยาวตามที่มีตัวอย่างให้เห็นมากขึ้นเรื่อย ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่สำคัญขององค์กรหนึ่งจะต้องทำการปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ ซึ่งทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงเครื่องมือการบริหารใหม่ ๆ ที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ เครื่องมือการบริหารองค์กรสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ เครื่องมือการบริหารองค์กรในปัจจุบันที่กำลังได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ได้แก่ แนวคิดที่เรียกว่า Objective and Key Results หรือเรียกย่อ ๆ ว่า OKRs เป็นแนวคิดที่นับว่าสนใจและเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง แนวคิดนี้เกิดขึ้นที่บริษัท Intel และถูกนำมาใช้กับบริษัท Google และมีส่วนช่วยให้ Google กลายเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จในระดับโลกในปัจจุบัน (Office of the Education Council Secretariat, 2019) ซึ่งการประเมินคุณภาพการศึกษา ยังไม่สะท้อนผลการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง เป็นการประเมินที่เน้นเอกสาร และรายงาน ทำให้เป็นการเพิ่มภาระให้กับสถานศึกษาและครู ควรให้ความสำคัญกับการประเมินเพื่อพัฒนา การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ การประเมินการทำงานจากสภาพจริง เน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีกลไกการปฏิบัติที่เอื้อต่อการดำเนินการตามมาตรฐานการศึกษาของแต่ละระดับ และเกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Independent Committee for Educational Reform., 2019)

ภายใต้การศึกษาเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายได้มีความพยายามในการกำหนดกรอบ แนวทางเพื่อการตั้งเป้าหมายที่ดีโดยหลักการที่เป็นที่รู้จักกันในวงกว้าง ได้แก่หลักการที่เรียกว่า SMART ซึ่งต่อมาในปี 1981 ได้มีการนำเสนอหลักการใหม่ได้แก่ SMARTER โดยการศึกษาของ Wade (2009) โดย SMART และ SMARTER มีรายละเอียดที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. S หมายถึง เฉพาะเจาะจง (Specific) สำคัญ (Significant) ทำง่าย (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) มีเหตุผล (Reasonable) คุ่มค่า (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 (Track able) 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)

จากผลการศึกษาในอดีตยังพบอีกว่าการที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายทั้งในระดับองค์กร อันเป็นเป้าหมายตามหลักการใหม่ของ SMART และ SMARTER ระดับทีมที่ต้องมีความคิดเห็นสอดคล้องและร่วมมือกันกระทำให้สำเร็จ (Wade, 2009) หรือเป้าหมายระดับบุคคลที่ต้องสร้างความผูกพันที่จะบรรลุผลสำเร็จตามเงื่อนไขที่ยากและท้าทายนั้น การได้รับผลตอบแทนทั้งในรูปของผลตอบแทนที่เป็นรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) อันเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง หรือผลตอบแทนที่เป็นรางวัลจากภายนอก (Extrinsic Rewards) ไม่ว่าจะเป็นในเชิงวัตถุที่เป็นตัวเงินหรือสิ่งของหรือนามธรรม อาทิเช่น คำชม กำลังใจ จะนำมาซึ่งประสิทธิผลในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น เมื่อได้รับปัจจัยเหล่านี้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจะนำไปสู่การเกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) การรับรู้ความยุติธรรมภายในองค์กร (Organizational Justice) และความผูกพันในงาน (Job Commitment) อันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่สะท้อนความจงรักภักดีหรือ

พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ได้ในที่สุด (Vigoda-Gadot & Angert, 2007)

โดย OKRs นั้นมีการพัฒนาและใช้มาแล้วในช่วงระยะเวลาหนึ่งในการบริหารจัดการแบบตะวันตก แต่ยังคงมีความแปลกใหม่ และถือว่าเป็นนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการในบริบทขององค์กรในประเทศไทย ดังนั้น การที่จะนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเสริมกระบวนการบริหารจัดการด้วยระบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ที่มีอยู่แล้วแต่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้น จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจอย่างลุ่มลึกเกี่ยวกับ OKRs ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาต่อยอดในการสร้างองค์ประกอบและแนวทางที่เหมาะสมในการนำเครื่องมือดังกล่าวนี้ไปใช้ทั้งในเชิงวิชาการด้านการวัดและประเมินผลในบริบทของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพ และในเชิงการบริหารจัดการที่เอื้อประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงการบริหารจัดการในระดับองค์กรให้สามารถก่อให้เกิดในเชิงบวกต่อบุคลากรและองค์กรต่อไป

ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยบูรพาของการประกันคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยคือ ความแตกต่างของสถานศึกษา รวมถึงวัตถุประสงค์ และถึงแม้ว่าหน่วยงานภาครัฐจะพยายามสร้างชุดของตัวชี้วัดที่หลากหลาย แต่ก็ยังไม่มากเพียงพอที่จะตรงกับลักษณะที่หลากหลายของสถานศึกษาแต่ละแห่ง จึงทำให้ระบบการประกันคุณภาพที่ผ่านมามีในอดีตนั้น ไม่ประสบความสำเร็จ หรืออาจจะประสบความสำเร็จเฉพาะในสถานศึกษาที่ตัวชี้วัดที่ถูกสร้างขึ้นตรงกับบริบทของสถานศึกษาเท่านั้น กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ออกกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 จึงเป็นที่มาของการศึกษาในการนำเอาระบบ OKRs มาใช้กับการประกันคุณภาพของสถานศึกษาที่จะได้นำเสนอตัวอย่างของวิธีการ แนวคิดรวมทั้งขั้นตอนในการดำเนินการในลำดับถัดไป

เนื้อหา

1. แนวคิดการสร้างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objectives and Key Results)

แนวคิดของการสร้างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก(Objectives and Key Results) หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า OKRs เป็นการต่อยอดมาจากแนวคิดการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์(Management by Objectives : MBOs) โดยในแนวคิด MBOs นั้นจุดเน้นจะอยู่ที่การสร้างวัตถุประสงค์เป็นหลักอย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์หลายๆ ข้อนั้น อาจจะไม่มีความคลุมเครือไม่ชัดเจน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานเองเกิดความไม่แน่ใจว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้นมีความหมายอย่างไร ยกตัวอย่าง เช่น การตั้งวัตถุประสงค์ว่า “ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ” อาจจะทำให้เกิดความไม่แน่ใจว่า “ประสิทธิภาพ” วัดอย่างไร เพื่อตอบคำถามดังกล่าว

จึงมีการนำเสนอแนวคิดการวัดวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเรียกสิ่งนี้ว่า ผลลัพธ์หลัก กล่าวคือเป็นหลักฐานที่วัดผลได้และพิสูจน์ได้ว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้นบรรลุผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ เช่น จากตัวอย่างเดิม คำว่า “ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ” ที่เป็นวัตถุประสงค์นั้น ผลลัพธ์หลักอาจจะเป็น “ต้นทุนลดลง 10%” หรือ “ทำงานให้เสร็จภายใน 10 วัน” หรือ “มีความผิดพลาดของการทำงานต่ำกว่า 10%” เป็นต้น

หากจะพิจารณาเปรียบเทียบถึงความแตกต่างระหว่างระบบ 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 คือ ทั้งบนลงล่างและล่างขึ้นบน
5. MBOs มักจะใช้เชื่อมโยงกับผลตอบแทนของพนักงาน ในขณะที่ OKRs จะไม่ได้มีการเชื่อมโยงกับผลตอบแทนโดยตรง
6. MBOs เป็นระบบที่มักจะทำให้คนไม่กล้าเสี่ยง ในขณะที่ OKRs จะสนับสนุนให้คนที่ตั้งเป้าหมายได้ทำหายมากกว่า

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง MBOs และ OKRs

MBOs	OKRs
MBOs มีเฉพาะเรื่องวัตถุประสงค์เท่านั้น	OKRs มีทั้งเรื่องวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก
MBOs มักจะมีการประเมินผลรายปีเป็นหลัก	OKRs จะมีการประเมินรายไตรมาส
MBOs จะมีลักษณะที่แต่ละคนจะสนใจเฉพาะวัตถุประสงค์ของตนเป็นหลัก	OKRs จะเป็นระบบที่มีการเปิดเผยข้อมูลต่างๆ มากกว่า
MBOs เป็นระบบที่เน้นการบริหารแบบบนล่าง	OKRs เป็นระบบแบ่งผสมคือทั้งบนล่างและล่างขึ้นบน
MBOs ใช้เชื่อมโยงกับผลตอบแทนของพนักงาน	OKRs ไม่มีการเชื่อมโยงกับผลตอบแทนโดยตรง
MBOs เป็นระบบที่มักจะทำให้คนไม่กล้าเสี่ยง	OKRs สนับสนุนให้คนที่ตั้งเป้าหมายได้ทำหายมากกว่า

ที่มา: Office of the Education Council Secretariat (2019)

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

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 เป็นที่รู้จักมากขึ้นโดยบริษัท Startup ต่าง ๆ เช่น LinkedIn Spotify และอื่น ๆ ก็ได้นำเอาระบบนี้ไปใช้ (Pratumsuwan, K., 2019)

สำหรับในประเทศไทยนั้น นอกจากบริษัท Startup ในไทยแล้ว ในระยะหลังนี้ยังมีองค์กรจำนวนมากทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนได้นำเอาแนวคิดนี้มาใช้กันอย่างแพร่หลาย เพราะเชื่อว่าแนวคิดนี้เป็น

ประโยชน์กับองค์กร OKRs เป็นรูปแบบการบริหารองค์กรโดยใช้ Goal Setting Theory มาเป็นพื้นฐานโดย Office of the Education Council Secretariat (2019) ได้นำเสนอถึงความสำคัญของ OKRs ดังต่อไปนี้

1. เน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญ ระบบ OKRs จะมีการตั้งเป้าหมายจำนวนไม่มากนัก เนื่องจากหากมีการตั้งเป้าหมายเป็นจำนวนมากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานจะไม่สามารถทราบได้ว่างานใดเป็นงานที่สำคัญและมีความจำเป็น และยิ่งหากมีทรัพยากรที่จำกัดแล้ว การที่มีเป้าหมายจำนวนมากจะทำให้มีการกระจายเอาทรัพยากรที่มีอยู่ไปทำลายอะไรหลาย ๆ อย่างพร้อม ๆ กันซึ่งในที่สุดแล้ว อาจจะไม่สามารถทำอะไรได้สำเร็จเป็นชิ้นเป็นอัน และเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรไปโดยใช่เหตุ

2. ให้มีความเชื่อมโยงและมีการทำงานเป็นทีม ระบบ OKRs จะเน้นในการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยเริ่มจากเป้าหมายสูงสุดขององค์กรไล่ลงมาจนเป็นเป้าหมายของทีมงาน และเป้าหมายของพนักงานแต่ละคน เราเรียกสิ่งนี้ว่า Vertical Alignment หรือความสอดคล้องในแนวตั้ง อีกประการหนึ่งคือเป้าหมายที่ตั้งไว้จะต้องสอดคล้องกันในระหว่างหน่วยงาน หรือที่เรียกว่า Horizontal Alignment ซึ่งต้องทำให้แน่ใจว่าเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่ง ไม่ไปขัดแย้งกับเป้าหมายของอีกหน่วยงานหนึ่ง การออกแบบในรูปแบบนี้จะกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมได้มากขึ้น

3. มีผู้รับผิดชอบและติดตามได้ง่าย ระบบ OKRs จะให้พนักงานได้ตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก และจะต้องคอยดูแลติดตามผลของ OKRs ของตัวเองตลอดเวลา ระบบนี้จะทำให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน และจะเห็นผลลัพธ์ของการทำงานอย่างต่อเนื่อง

4. มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ระบบ OKRs จะกระตุ้นให้พนักงานตั้งเป้าหมายที่ท้าทายโดยไม่เอาเป้าหมายเหล่านั้นไปผูกติดกับผลตอบแทนพนักงาน จึงทำให้พนักงานไม่จำเป็นต้องกลัวว่าหากตั้งเป้าหมายไว้สูงแล้วจะทำให้เขาไม่ได้รับผลตอบแทนมากเท่าที่ควร

ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงมีหลายองค์กรสนใจที่จะนำเอา OKRs ไปใช้ประโยชน์ อย่างไรก็ตามยังมีข้อสงสัยถึงความแตกต่างระหว่างระบบ OKRs กับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก หรือที่เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs) ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งหากพิจารณาในภาพรวมแล้ว ทั้งสองระบบนี้เป็นระบบการวัดผลเหมือนกัน เพียงแต่ระบบ KPIs จะมุ่งเน้นการรวมศูนย์การตัดสินใจ (Centralization) เป็นหลัก ซึ่งแตกต่างจากระบบ OKRs ที่จะเน้นการกระจายศูนย์การตัดสินใจไปสู่พนักงาน (Decentralization) อย่างไรก็ตามสามารถสรุปความแตกต่างของทั้งสองระบบได้ใน 5 ประเด็นดังต่อไปนี้

1. ในการสร้างตัววัดผลนั้น ระบบ KPIs ตัววัดมักจะมาจากองค์กร คือใช้ระบบบนลงล่างเป็นหลัก ในขณะที่ OKRs จะให้แต่ละคนสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงานของตนเองขึ้นมา ดังนั้นการใช้ OKRs จึงน่าจะทำให้สามารถมีตัววัดผลที่สอดคล้องกับงานที่ทำได้มากกว่า

2. ขั้นตอนการออกแบบตัววัดของ KPIs หากทำได้ไม่ดี ในบางกรณีอาจจะไม่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร แต่ในระบบ OKRs นั้นในขั้นตอนการออกแบบมีการกำหนดให้หัวหน้างานพิจารณาความสอดคล้องของผลลัพธ์หลักของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่แล้ว จึงทำให้โอกาสได้การวัดผลที่สอดคล้องเชื่อมโยงสูงกว่า

3. ในการออกแบบระบบ KPIs มักจะมีการต่อรองในเรื่องค่าเป้าหมายมากกว่า เนื่องจากส่วนใหญ่แล้วค่าเป้าหมายของตัววัดผลเหล่านี้จะถูกนำไปคิดคำนวณและใช้ในการกำหนดผลตอบแทนของพนักงาน ซึ่งต่างจากระบบ OKRs ที่ให้พนักงานตั้งค่าเป้าหมายเอง และไม่นำไปเชื่อมโยงโดยตรงกับการกำหนดผลตอบแทน

ของพนักงาน จึงทำให้การตั้งเป้าหมายทำได้ท้าทายกว่า

4. ในระบบ KPIs นั้น พนักงานมักจะมุ่งเน้นเฉพาะสิ่งที่ถูกวัด และมักจะละเลยที่จะทำอะไรนอกเหนือไปจากที่กำหนดให้ทำ ต่างจาก OKRs ซึ่งกระตุ้นให้พนักงานได้คิดเองมากกว่า จึงมีโอกาสที่จะเกิดนวัตกรรมได้สูงกว่า

5. ในระบบ KPIs ในหลาย ๆ ครั้ง อาจจะทำให้เกิดการทำงานในลักษณะของใครของมันสูง เนื่องจากแต่ละคนมี KPIs ของตัวเองที่ต้องทำให้บรรลุ จึงอาจจะไม่ได้สนใจว่าสิ่งที่ทำนั้นส่งผลเสียให้กับหน่วยงานอื่นอย่างไร ต่างจากระบบ OKRs ที่มีการตรวจสอบความสอดคล้องเชื่อมโยงกับ OKRs ในระดับบน (Vertical Alignment) และระหว่างหน่วยงาน (Horizontal Alignment) จึงทำให้ความร่วมมือกันในการทำงานมีสูงกว่า (Zhou & He, 2018)

ด้วยเหตุผลเหล่านี้เอง จึงทำให้องค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนมีความสนใจเป็นอย่างมากในการนำเอาระบบ OKRs มาใช้เป็นเครื่องมือการบริหารองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

2. ขั้นตอนการออกแบบระบบ OKRs

ในการออกแบบระบบ OKRs นั้นจะประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การออกแบบวัตถุประสงค์และการออกแบบผลลัพธ์หลัก

2.1 การออกแบบวัตถุประสงค์

ลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดีมีดังต่อไปนี้

1) จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กรและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับบน กล่าวคือ การออกแบบวัตถุประสงค์จะต้องเริ่มต้นจากวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรก่อน และค่อย ๆ ถ่ายลงมาในระดับหน่วยงานไปจนถึงระดับพนักงานต่อไป

2) วัตถุประสงค์ควรมีจำนวนไม่เกิน 3-5 ข้อ เท่านั้น เนื่องจาก OKRs มักจะถูกทำในช่วงเวลา รายปีและรายไตรมาส (สำหรับระดับองค์กรจะมีทั้ง 2 ช่วง แต่ละระดับล่างลงมามักจะนิยมทำเฉพาะรายไตรมาส) ดังนั้นจึงไม่ควรมีวัตถุประสงค์จำนวนมากจนเกินไป ซึ่งจะเป็นการกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไปทำทุก ๆ เรื่องพร้อม ๆ กัน อันจะทำให้ไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

3) วัตถุประสงค์จะมีลักษณะในเชิงคุณภาพกล่าวคือยังไม่ต้องมีตัววัดที่ชัดเจน เช่น อาจจะบอกว่าจะเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการให้การศึกษาที่เป็นเลิศ อย่างนี้ เป็นต้น

4) วัตถุประสงค์ที่ดีควรสร้างแรงบันดาลใจให้อยากที่จะทำ ไม่ใช่การเอางานประจำทำ ๆ ไปที่ไม่มีความสำคัญมากนักมาใส่เป็นวัตถุประสงค์เป็นจำนวนมาก ยกตัวอย่างเช่น จะพัฒนานักเรียนให้เป็นคนที่มีความรู้เป็นเลิศ จะเป็นวัตถุประสงค์ที่ดีกว่า เขียนแค่ว่าจะสอนหนังสือ เป็นต้น

2.2 การออกแบบผลลัพธ์หลัก

ตามที่ได้กล่าวถึงในขั้นตอน ผลลัพธ์หลักจะเป็นจะเป็นการวัดว่า เมื่อไรเราถึงบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผลลัพธ์หลักที่ดีจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1) มีความชัดเจน วัดผลได้ไม่มีความคลุมเครือ

2) มีจำนวนไม่มากนัก โดยทั่วไปจะมีไม่เกิน ผลลัพธ์หลักต่อวัตถุประสงค์ ข้อ

3) ผลลัพธ์หลัก อาจจะวัดผลลัพธ์ที่ต้องการเลย เช่น คะแนน O-NET เฉลี่ยของโรงเรียนดีขึ้น 10% หรือจะวัดเป็นลักษณะของโครงการก็ได้ เช่น จะดำเนินการโครงการเพิ่มความรู้อาจารย์ด้าน STEM ให้กับ

นักเรียนให้ได้ครบ 100% ในเทอมนี้ อย่างนี้เป็นต้น โดยปกติแล้วหากเริ่มเป็นลักษณะของโครงการแล้ว ในระยะเวลาถัดไปก็มักจะต้องออกแบบให้เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการ

4) ควรหลีกเลี่ยงการตั้งกิจกรรมทั่ว ๆ ไปให้เป็นผลลัพธ์หลัก เพราะกิจกรรม เป็นการกระทำ แต่ไม่ได้เป็นผลลัพธ์ด้วยตัวของมันเอง หลีกเลี่ยงการใช้คำว่า “วิเคราะห์” เข้าร่วม “ช่วยเหลือ” เพราะคำเหล่านี้บ่งบอกว่าเป็นกิจกรรม แต่ไม่ได้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ ให้ถามต่อว่าวิเคราะห์ไปเพื่ออะไร เข้าร่วมไปทำไม หรือช่วยเหลือเพื่อผลลัพธ์ใด เป็นต้น

5) ผลลัพธ์หลักจะต้องวัดผลได้ง่าย มีความชัดเจนด้วยตัวของมันเอง ดังนั้น หากเราเขียนผลลัพธ์ว่าประสิทธิภาพของคุณครูต้องได้ 100% ต้องให้แน่ใจว่าจะวัด “ประสิทธิภาพ” ได้อย่างไร ใช้วิธีไหนแล้ว 100% จะถูกคำนวณมาได้อย่างไร เป็นต้น

6) ในการเขียนผลลัพธ์หลักนั้น จะต้องมีการออกแบบค่าเป้าหมายด้วย และค่าเป้าหมายนั้นจะต้องมีความท้าทายแต่เป็นไปได้ เช่น สมมุติว่าผลลัพธ์หลักคือ % ของการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน การตั้งเป้าหมายเพียงแค่ว่า จะมีนักเรียนอ่านออกเขียนได้เพียง 10% ของนักเรียนทั้งหมด แบบนี้ถือว่าเป็นค่าเป้าหมายที่ไม่ท้าทาย (ในกรณีของโรงเรียนทั่ว ๆ ไปอันนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละโรงเรียน) อย่างไรก็ตามในส่วนนี้ หลายคนอาจจะกังวลใจว่า หากตั้งเป้าหมายไว้สูงมาก ๆ แล้ว ทำไม่ได้ จะโดนลงโทษหรือไม่ คำตอบคือระบบ OKRs จะไม่ได้นำเอาค่าเป้าหมายนั้นมาวัดว่าถึงหรือไม่ หากไม่ถึงจะลงโทษ ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดในเรื่องนี้ต่อไป

7) ในการใช้ OKRs ที่ Google นั้น Google จะปรับคะแนนของผลลัพธ์หลักแต่ละตัวให้อยู่ในช่วงคะแนน 0 - 1 โดย 0 แปลว่าไม่ได้ผลลัพธ์นั้นเลย และ 1 แปลว่าได้ผลลัพธ์อย่างดีที่สุด อย่างไรก็ตาม Google ได้ให้ข้อคิดว่า แต่ละคนควรจะได้คะแนนเพียงแค่ว่า 0.6 - 0.7 เท่านั้นเพราะหากได้ 1 เต็มตลอด อาจสะท้อนว่า การตั้งเป้าหมายนั้นอาจจะไม่ท้าทายเพียงพอก็เป็นได้ (Fitzpatrick, 2018)

เมื่อออกแบบ OKRs แล้ว ควรจะต้องทำการทดสอบอีกครั้งเพื่อให้แน่ใจว่า OKRs ที่สร้างขึ้นมามีความเหมาะสม โดยมีรายการที่ควรทดสอบดังต่อไปนี้

1) OKRs ที่ตั้งขึ้นมาควรจะต้องมีความท้าทายคือไม่ง่ายจนเกินไป แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องไม่ยากจนกระทั่งเป็นไปได้

2) ผลลัพธ์หลักจะต้องวัดผลได้ชัดเจน

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

4) OKRs ไม่ใช่กิจกรรมที่ต้องดำเนินการแต่เป็นการตั้งวัตถุประสงค์พร้อมทั้งผลลัพธ์หลักที่วัดผลได้ชัดเจน

สำหรับขั้นตอนการนำเอา OKRs ไปใช้นั้น เพื่อลดความซ้ำซ้อน จะขอแนะนำเฉพาะในส่วนข้อเสนอแนะการใช้ในสถานศึกษาเพื่อเป็นตัวอย่างแนวทางในการออกแบบ OKRs ของสถานศึกษา และที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย 4 ตัวอย่าง ดังนี้ 1) OKRs คุณครู 2) OKRs คณบดี 3) OKRs ฝ่ายวิชาการและวิจัย 4) OKRs อาจารย์

1) ตัวอย่าง OKRs คุณครู	
วัตถุประสงค์ข้อที่ 1	ครูสามารถออกแบบการเรียนการสอน ตามวิชาที่ได้รับมอบหมาย และมีกิจกรรมเพื่อบูรณาการการเรียนการเรียนรู้และการทำงานกับผู้อื่น
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1	ครูผู้สอนมีแผนการสอนที่ตนได้รับมอบหมาย แสดงไว้ในเว็บไซต์ของโรงเรียนล่วงหน้าอย่างน้อย xx วัน
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2	ครูผู้สอนสามารถออกแบบการเรียนรู้ออนไลน์ วิชาที่รับผิดชอบ และมีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อทำงานกับผู้อื่นได้ คิดเป็นร้อยละ xx
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.3	ครูมีการบูรณาการรายวิชาร่วมกัน จำนวน xx คาบเรียน
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.4	ครูมีความเข้าใจในความต้องการของสถานประกอบการตามสาขาวิชาชีพเฉพาะ ที่ตนรับผิดชอบ และสามารถออกแบบหลักสูตร ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะตามความต้องการของสถานประกอบการ ร้อยละ xx
วัตถุประสงค์ข้อที่ 2	ครูผู้สอนสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และส่งเสริมการใช้ดิจิทัลให้กับผู้เรียนเพื่อเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดี
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1	ครูผู้สอนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน คิดเป็นร้อยละ xx ของแผนการสอน
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2	มีการสอดแทรกความรู้การเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดี และการใช้ดิจิทัลในการสื่อสารทำงานร่วมกันให้กับผู้เรียน อย่างน้อยร้อยละ xx
วัตถุประสงค์ข้อที่ 3	พัฒนาการบริหารสถานศึกษา และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1	มีส่วนร่วมในทีมงานฝ่ายต่างๆ อย่างน้อย xx ฝ่าย
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2	มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในเนื้อหาที่สอน และการเท่าทันยุคดิจิทัล โดยมีการเข้าร่วมอบรมอย่างน้อย xx ชั่วโมง

ภาพที่ 1 ตัวอย่าง OKRs คุณครู

2.3 OKRs สำหรับสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา

สำหรับในระดับอุดมศึกษานั้น จะมีลักษณะที่ค่อนข้างแตกต่างจากโรงเรียน การออกแบบ OKRs ก็จะทำตามผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาในแต่ละส่วน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Office of the Education Council Secretariat., 2019)

1) ผู้เรียนรู้ (Learner Person) “เรียนรู้ตลอดชีวิต พร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลงและมีความเป็นผู้นำเพื่อสร้างสัมมาอาชีพที่ดีต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม”

2) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-Creator) “ร่วมแก้ปัญหาสังคม การบูรณาการข้ามศาสตร์ สร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อเพิ่มโอกาสและมูลค่า แก่ตนเอง สังคมส่วนรวม และประเทศ”

3) พลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen) “กล้าต่อต้านการกระทำในสิ่งที่ไม่ดีให้คุณค่ากับความรู้ความสามารถ ร่วมมือสร้างสรรค์การพัฒนาที่ยั่งยืน ขจัดความขัดแย้งและสร้างสันติสุขทั้งในสังคมไทยและโลก”

2) ตัวอย่าง OKRs คณบดี

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

“ผู้เรียนรู้” มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ปรับตัว ยืดหยุ่น สามารถเผชิญการเปลี่ยนแปลงในโลกดิจิทัล และโลกอนาคตได้ ความเป็นผู้นำ มีความรู้ ความรอบรู้ด้านต่างๆ มีปัญญารู้คิด สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะต่างๆ ในการสร้างงาน สัมมาอาชีพ ความมั่นคง และคุณภาพชีวิตที่ดีต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1

มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ปรับตัว ยืดหยุ่น สามารถเผชิญการเปลี่ยนแปลงในโลกดิจิทัล และโลกอนาคตได้ โดยนักศึกษาสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ใหม่ๆ ผ่านช่องทางดิจิทัลได้อย่างน้อย xx ช่องทาง

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2

มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ ความรอบรู้ด้านต่างๆ มีปัญญารู้คิด สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะต่างๆ ในการสร้างงานสัมมาอาชีพ โดยมีอธิการบดีหรือนักศึกษาที่ปฏิบัติงานทำร้อยละ xx

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.3

สร้างความมั่นคงคุณภาพชีวิตต่อตนเอง ครอบครัวและสังคมโดยมีคะแนนการประเมินความสุขของนิสิตนักศึกษาและบุคลากรเกิน ร้อยละ xx

ภาพที่ 2 ตัวอย่าง OKRs คณบดี

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2	“ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม” สามารถร่วมแก้ปัญหาสังคม การบูรณาการข้ามศาสตร์ การสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อเพิ่มโอกาส และมูลค่าแก่ตนเอง สังคม และประเทศ
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1	สามารถร่วมแก้ปัญหาสังคมด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยมีการร่วมโครงการที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย xx โครงการ
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2	มีการบูรณาการข้ามศาสตร์ เพื่อเพิ่มโอกาส และมูลค่าแก่ตนเอง โดยเข้าร่วมหลักสูตรมีการบูรณาการข้ามศาสตร์ อย่างต่ำ xx หลักสูตร
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.3	มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่า และประโยชน์ให้กับสังคม และประเทศโดยมี Startup อย่างต่ำ xx บริษัท

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3	เป็น “พลเมืองที่เข้มแข็ง” กล่าวต่อต้านการกระทำในสิ่งที่ไม่ดี ให้คุณค่ากับความรู้ ความสามารถ เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง ร่วมมือสร้างสรรค์การพัฒนาตนเอง และสังคมที่ยั่งยืน ขจัดความขัดแย้ง และสร้างสันติสุข ทั้งในสังคมไทย และประชาคมโลก
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1	มีความกล้าต่อต้านการกระทำในสิ่งที่ไม่ดี และให้คุณค่ากับความรู้ความสามารถ โดยมีจำนวนครั้งในการทำผิดจริยธรรมของบุคลากรและนักศึกษาลดลงจากปีที่ผ่านมาร้อยละ xx
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2	เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง ร่วมมือสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเอง และสังคมที่ยั่งยืน โดยมีจำนวนโครงการที่แสดงให้เห็นถึงการช่วยเหลือสังคมเพื่อความยั่งยืน อย่างต่ำ xx โครงการ
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.3	ขจัดความขัดแย้ง และสร้างสันติสุข ทั้งในสังคมไทย และประชาคมโลก โดยมีจำนวนโครงการที่มีส่วนช่วยลดความขัดแย้งและสร้างสันติสุขในสังคมไทย อย่างต่ำ ร้อยละ xx โครงการ

ภาพที่ 2 ตัวอย่าง OKRs คณบดี (ต่อ)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 4	พัฒนาด้านการบริหารสถานศึกษา
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.1	บริหารงานงบประมาณ และการเงินให้เป็นไปตามแผนงาน และบรรลุเป้าหมาย การใช้งบประมาณ ร้อยละ xx
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.2	บริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามแผนงาน และบรรลุเป้าหมายการจัดสรรบุคลากร ตามตำแหน่งได้ ร้อยละ xx
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.3	บริหารงานวิชาการ ให้บรรลุตามเป้าหมาย มีความโดดเด่นอยู่ใน xx ลำดับต้น ของประเทศไทย/โลก
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 4.4	ด้านการบริหารงานทั่วไป ให้เป็นไปตามแผนงานการลดค่าใช้จ่าย (ไม่นับ เงินเดือน และสวัสดิการ) ต่อบุคลากรลดลงร้อยละ xx จากปีที่ผ่านมา

3) ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายวิชาการและวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1	มีหลักสูตรให้ “ผู้เรียนรู้” มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีปัญญาผู้คิด สามารถ ประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะต่างๆ ในการสร้างสัมมาอาชีพ สร้างสรรค์ นวัตกรรม
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1	มีหลักสูตรโครงการประยุกต์ความรู้ สร้างงานนวัตกรรม ที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชา ที่เรียน xx โครงการ
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2	มีอัตราส่วนของการว่างงานของนักศึกษา ลดลง ร้อยละ xx

ภาพที่ 2 ตัวอย่าง OKRs ฉบับดี (ต่อ)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2	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 และกิจกรรมที่สามารถสร้าง “พลเมืองที่เข้มแข็ง” มีความตระหนัก และร่วมแก้ปัญหาสังคม สร้างโอกาส และมูลค่าแก่ตนเอง สังคม ประเทศ
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1	บุคลากรมีความกล้าต่อต้านการกระทำในสิ่งที่ไม่ดี และให้คุณค่ากับความรู้ความสามารถ โดยมีจำนวนครั้งในการทำผิดจริยธรรมของบุคลากรและนิสิต นักศึกษาลดลงจากปีที่ผ่านมา ร้อยละ xx
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2	มีจำนวนโครงการที่แสดงให้เห็นถึงการช่วยเหลือสังคมเพื่อความยั่งยืน อย่างต่ำ xx โครงการ
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.3	มีผลงานที่มีส่วนช่วยลดความขัดแย้งและสร้างสันติสุขในสังคมไทย อย่างต่ำ xx โครงการ

4) ตัวอย่าง OKRs อาจารย์

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1	เป็นอาจารย์ที่ดี มีประสิทธิภาพ
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1	มีแผนการสอนที่ตนได้รับมอบหมาย แสดงไว้ใน Website ของคณะ หรือสถาบัน ล่วงหน้า 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	พัฒนาการบริหารสถานศึกษา และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1	มีส่วนร่วมในทีมงานฝ่ายต่างๆ อย่างน้อย xx ฝ่าย
ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2	มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในสาขาวิชาที่สอนโดยมีการเข้าร่วมอบรมอย่างน้อย xx ชั่วโมง

บทวิเคราะห์ วิจารณ์ ข้อเสนอแนะ

OKR กับ KPI นั้นมีวัตถุประสงค์ในการใช้งานที่ต่างกัน แต่บางองค์กรก็จับมาเป็นตัวชี้วัดการทำงานอยู่เหมือนกัน สำหรับ KPI นั้นอาจมุ่งเน้นที่การชี้วัดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่ได้วางไว้ แต่สำหรับ OKR นั้นคือการตั้งเป้าหมายและตัววัดผลเพื่อเป็นเป้าหมายในการบรรลุความสำเร็จเสียมากกว่า จากข้อมูลหลายแหล่งมักเสนอแนะว่า OKR นั้นคือการตั้งเป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้อยากบรรลุ มากกว่าตั้งเพื่อวัดผลสำเร็จ ดังนั้นจึงไม่ควรนำ OKR มาประเมินผลของการทำงานแต่อย่างใด เพราะบ่อยครั้งหลักการในการตั้ง OKR นั้นก็คือการตั้งเป้าหมายที่สูงมาก ๆ ไว้ ซึ่งโอกาสสำเร็จอาจมีน้อยกว่า แต่เป็นเป้าหมายที่จะช่วยกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงฮึดได้อย่างยอดเยี่ยม นั้นทำให้เป็นปกติที่องค์กรจะไม่บรรลุเป้าหมายตาม OKR ที่ตั้งไว้แบบ 100% แต่มันจะนำมาซึ่งการวิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนาต่อไปได้อย่างมีพลังขึ้น หัวใจสำคัญของ OKR อาจเป็นการที่ทุกคนเข้าใจเป้าหมายที่ตรงกัน และรู้ภารกิจของตนเองอย่างชัดเจนที่จะช่วยผลักดันการทำงานของแต่ละส่วนให้ดีที่สุด และเมื่อทุกคนรับผิดชอบหน้าที่ของตนเองได้อย่างดีที่สุด บรรลุเป้าหมายที่ตัวเองได้ตั้งไว้แน่นอนว่าพลังของทุกส่วนก็จะช่วยให้องค์กรบรรลุสู่ความสำเร็จได้ไม่ยากเช่นกัน นั่นคือพลังสำคัญของ OKR ที่จะผลักดันองค์กรให้ก้าวสู่ความสำเร็จและก้าวไกลยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ต่อไปในอนาคต ซึ่งมีข้อเสนอแนะที่สำคัญดังนี้

1. Objective ที่สร้างขึ้นต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (สถานศึกษา)
2. ควรมีจำนวน Objective ประมาณ 3-5 ข้อเท่านั้น
3. Objective จะมีลักษณะในเชิงคุณภาพ ไม่ใช่เชิงปริมาณ ตัวอย่างเช่น เพิ่มความพึงพอใจผู้ใช้บริการ เพิ่มจำนวนผู้จบการศึกษา ฯลฯ
4. พยายามหลีกเลี่ยงการตั้ง Objective ในสิ่งที่เราต้องทำเป็นประจำอยู่แล้ว เช่น ปิด-เปิดภาคเรียน ดำเนินการสอน แต่ควรตั้ง Objective ที่จะทำให้เราได้ผลลัพธ์ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เช่น สามารถสร้างข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจได้ถูกต้องมากขึ้น หรือลดจำนวนการเสียโอกาสในการจัดการศึกษา
5. สามารถระบุได้ชัดเจนว่า Objective ของเรามีความสัมพันธ์กับ Objective ในขั้นที่สูงขึ้นไปอย่างไร

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นว่า OKRs ที่นำเสนอเป็นเพียง “ตัวอย่างหรือแนวคิด” เท่านั้น ไม่ได้หมายความว่าทุกสถานศึกษาจะต้องมี OKRs ดังกล่าว ดังนั้นสถานศึกษาใดที่คิดว่าวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์หลักในข้อใดไม่เหมาะสม ก็สามารถปรับให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษาได้ ทั้งนี้ตามหลักการของ OKRs แล้ว ผู้ปฏิบัติงานควรจะเป็นคนตั้ง OKRs ขึ้นมาเอง ไม่ใช่การบังคับจากผู้บริหารแต่ประการใด แต่ผู้บริหารก็สามารถให้ข้อคิดเห็นได้ในกรณีที่มีความเห็นว่า OKRs ที่ตั้งมานั้นไม่ตรงกับ OKRs ขององค์กร โดย OKRs ไม่ใช่เครื่องมือในการประเมินผลการทำงานของครูและอาจารย์ หรือผู้บริหาร แต่เป็นเครื่องมือในการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) มากกว่า ดังนั้นข้อเสนอการใช้ OKRs สำหรับสถานศึกษาจึงเสนอให้แยกการใช้ OKRs ออกจากระบบการประเมินผล การแยก OKRs ออกจากระบบการประเมินผลเพื่อเลื่อนขั้นหรือขึ้นเงินเดือน จะมีข้อดีอยู่ 2 ประการคือ ทุกคนจะกล้าที่จะตั้ง OKRs ที่มีความท้าทาย เนื่องจากถึงแม้ว่าจะไม่สามารถทำได้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ก็จะได้เงินเดือนหรือการเลื่อนขั้น อีกประการหนึ่งคือ การที่ OKRs ไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการประเมินผล จะทำให้ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น อาจจะเลือกทำอะไรก็ตามปกติอาจจะไม่กล้าทำ เพราะกลัวว่าจะได้คะแนนประเมินที่ต่ำ และความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมเหล่านี้ อาจจะมีส่วนช่วยให้การศึกษามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นก็เป็นไปได้ อย่างไรก็ตาม OKRs ถึงแม้ว่า OKRs จะไม่ถูกนำมาใช้ในการประเมินผลการทำงานของครูและอาจารย์หรือผู้บริหารโดยตรง แต่ก็เปรียบเสมือนผลงานของครูและอาจารย์รวมทั้งผู้บริหาร และยังเป็นผลงานที่จับต้องได้วัดผลได้ OKRs ก็ยังถือว่ามีความสำคัญในการทำงานอยู่เช่นกัน

เอกสารอ้างอิง

- เกศินี ประทุมสุวรรณ. (2562). การประยุกต์ใช้แนวคิด OKRs กับโครงการสร้างเสริมสุขภาพ, วารสารรามคำแหง ฉบับมนุษยศาสตร์; 38(2). pp. 111-128.
- คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. (2562). แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา. กรุงเทพฯ : มปท.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). รายงานผลการศึกษานโยบายการจัดการจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติโดยใช้แนวคิดระบบการวัดผลแบบ OKRs : Objective and Keys Results. กรุงเทพฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). **สภาวะการศึกษาไทย 2561/2562 การปฏิรูปการศึกษาในยุคดิจิทัล**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2562.

References

- Fitzpatrick, J.J. (2018). Do We Always Measure What Matters in Nursing Education? **Nursing Education Perspectives**, 39(6), pp.334.
- 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.

Translated Thai References

- Pratumsuwan, K. (2019). Applying the concept of OKRs to the Health Promotion Project, **Ramkhamhaeng Journal**. Humanities edition; 38 (2). Pp. 111-128. (in Thai).
- Independent Committee for Educational Reform. (2019). **Education reform plan**. Bangkok: PTA, (in Thai).
- Office of the Education Council Secretariat. (2019). **Study results report on the establishment of an educational quality assurance system within educational institutions linked to national education standards using the concept of OKRs: Objective and Keys Results measurement system**. Bangkok: 21 Senju Company Ree Co., Ltd. (in Thai).
- Office of the Education Council Secretariat. (2019). **Status of Thai education 2018/2019 Educational reform in the digital age**. Bangkok: Office of the Education Council Secretariat 2019. (in Thai).

ผู้เขียน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุญเลี้ยง ทুমทอง

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

เลขที่ 186 ถนนสุรินทร์-ปราสาท ต.นอกเมือง อ.เมือง จ.สุรินทร์ 32000

e-mail: boonleang4848@hotmail.com