

# พัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ด้วยแนวคิดการสร้างตัวชี้วัดที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก\*

## DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS TO INNOVATIVE ORGANIZATIONS WITH THE CONCEPT OF OBJECTIVES AND KEY RESULTS

กุลพัทธ์ กุลชาติดีโลก

Kullaphat Kulchartdilok

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Thailand

Corresponding author E-mail: Kullaphat.qa@gmail.com

### บทคัดย่อ

การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาด้วยแนวคิดการสร้างตัวชี้วัดที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก เป็นการศึกษาถึงแนวคิด องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา รวมทั้งแนวคิด พื้นฐานความสำคัญ วิธีการออกแบบและแนวทางการนำไปใช้ของการสร้างตัวชี้วัดที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก โดยบทความนี้จะแสดงถึงการนำ OKRs ไปใช้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา โดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาและถ่ายทอดลงสู่หน่วยงานและบุคลากรตามลำดับเพื่อนำไปปฏิบัติรวมทั้งมีการกำหนดผลลัพธ์หลักและวิธีการประเมินผลลัพธ์หลักเพื่อใช้ในการกำกับติดตามการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักหรือไม่ ซึ่งการนำแนวคิด OKRs มาใช้นั้นจะทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับทิศทางหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดรวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยมีผลลัพธ์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาเพื่อแข่งขันได้ในระดับชาติและนานาชาติต่อไป

---

\* Received 30 May 2023; Revised 8 June 2023; Accepted 21 June 2023

**คำสำคัญ:** การพัฒนา, องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา, วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก

## Abstract

Developing higher education institutions to be organizations of educational innovation with the concept of creating indicators that meets objectives and key results is a study of the concept Organizational elements of educational innovation including the concept Fundamentals Design methods and implementation guidelines for creating indicators that meet objectives and key outcomes. In this article, it will show the use of OKRs to develop higher education institutions to become organizations of educational innovation. The objectives are set in line with the directions and goals of the higher education institution to become an organization of educational innovation and conveyed to the departments and personnel respectively for implementation. Monitoring whether operations are in line with objectives and key results The adoption of the concept of OKRs will enable higher education institutions to develop the quality of education in line with the specified directions or objectives, as well as increase the competency and elevate the quality of education for higher education institutions in Thailand to achieve the operational results. In line with the Organization of Educational Innovation to continue to compete at the national and international levels.

**Keywords:** Development, Educational innovative organization, OKRs



## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการใช้ชีวิตยุคใหม่ของทุกเพศวัยทำให้ระบบการศึกษาสามารถเข้าถึงได้จากทุกมุมโลกในรูปแบบแพลตฟอร์มออนไลน์ซึ่งเห็นได้จากสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำต่าง ๆ ของโลกได้มีการนำหลักสูตรการสอน เปิดให้คนทั่วไปเข้าถึงได้ฟรีผ่านทางเว็บไซต์และ YouTube ทำให้ผู้เรียนสามารถเข้าไปเรียนรู้ได้โดยตรงเสมือนกำลังเรียนในสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ประกอบกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยียังทำให้เกิดการเปลี่ยนโครงสร้างอาชีพที่ส่งผลให้บางอาชีพหายไป และมีอาชีพใหม่ ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะอาชีพที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล (สุขุม เฉลยทรัพย์, 22 มกราคม 2561, ออนไลน์) ซึ่งจากที่กล่าวมานั้น ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องเร่งพัฒนาหลักสูตร สร้างสินค้าหรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่เข้ากับยุคสมัยและเป็นที่ต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ที่บุคลากรสามารถใช้นวัตกรรมในการเพิ่มประสิทธิภาพหรือการสร้างผลผลิตในทุก ๆ ด้านที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประเทศชาติ (มรกต จันทรกระพ้อ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข, 2562)

การที่สถาบันอุดมศึกษาจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาได้นั้นสถาบันอุดมศึกษาโดยผู้บริหารต้องมีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน ในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา โดยการดำเนินการดังกล่าวนี้ได้มีแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ที่กำลังได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบันและสอดคล้องกับการกำหนดเป้าหมายดังกล่าว คือ การสร้างตัวชี้วัดที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objectives and Key Results; OKRs) ซึ่งเป็นนวัตกรรมการบริหารที่มีการใช้ในองค์กรหลายประเภท ทั้งองค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่ง OKRs มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ วัตถุประสงค์ (Objectives) และผลลัพธ์หลัก (Key Results) โดยวัตถุประสงค์เปรียบเสมือนเป้าหมายหรือทิศทางในการขับเคลื่อนองค์กรส่วน ผลลัพธ์หลัก เปรียบเสมือนตัวบ่งชี้เชิงปริมาณที่วัดระดับความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร (Jamison, 2019)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการจะพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาด้วยแนวคิด OKRs นั้น จำเป็นต้องศึกษาแนวคิดและองค์ประกอบในการเป็นองค์กรนวัตกรรมการศึกษา รวมถึงต้องศึกษาเครื่องมือ OKRs ว่ามีแนวทางในการ

ดำเนินการอย่างไร โดยผลการศึกษาครั้งนี้จะเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาด้วยเครื่องมือ OKRs เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งสามารถแข่งขันและอยู่รอดภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตได้อย่างยั่งยืน

### ความหมายขององค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา

องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาเป็นองค์กรที่มีการใช้นวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลงหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อองค์กรและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดย ภารดี อนันต์นาวิ (2564) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ กระบวนการใหม่ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ เพื่อให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ McKeown (2008) ที่หมายถึงองค์กรที่มีการปรับปรุง พัฒนา และเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นนวัตกรรม และ วาทีนิ พูลทรัพย์ (2563) ที่หมายถึงองค์กรที่มีการคิดค้นสิ่งใหม่เพื่อการพัฒนาทั้งกระบวนการและผลผลิตที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานหรือบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

กล่าวโดยสรุปองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาเป็นองค์กรที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการคิดค้น การสร้างสรรค์ การทำสิ่งใหม่ หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้นเป็นนวัตกรรมการศึกษาที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการในทุกพันธกิจที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมที่สามารถยกระดับองค์กรให้แข่งขันในระดับชาติและนานาชาติได้

### ปัจจัยและองค์ประกอบที่เป็นองค์กรนวัตกรรมการศึกษา

ปัจจัยและองค์ประกอบที่สามารถทำให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรนวัตกรรมศึกษามีทั้งเกิดจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยองค์กร ประจันเขตต์ (2557) ได้สรุปว่าการเป็นองค์กรนวัตกรรมการศึกษาจะต้องมีปัจจัยที่สำคัญที่สามารถแสดงให้เห็นว่าถ้าองค์กรหรือสถานศึกษามีปัจจัยเหล่านี้ จะสามารถทำให้เป็นองค์กรนวัตกรรมการศึกษาได้ คือ



1. ภาวะผู้นำ ซึ่งผู้นำของการเป็นองค์กรนวัตกรรมการศึกษา ต้องมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่สามารถผลักดันเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ รวมทั้งผู้นำต้องมีสมรรถนะที่หลากหลายและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร

2. บรรยากาสนวัตกรรม จะต้องเกิดจากวัฒนธรรมองค์กรที่มีการส่งเสริมบรรยากาศที่เป็นบวก มีอิสระที่จะคิดสร้างสรรค์ และการเสริมสร้างกำลังใจ ให้รางวัลตอบแทนความสำเร็จในรูปแบบต่าง ๆ

3. นิสัยนวัตกรรม การที่จะไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาจำเป็นต้องให้บุคลากรในองค์กรทั้งหมดมีนิสัยนวัตกรรม ที่จะต้องเป็นผู้ที่มีแรงขับในตนเองสูง ที่จะคอยผลักดันให้ตัวเอง กระตือรือร้นที่จะศึกษาเรียนรู้ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ และจะต้องเป็นผู้มีความฝัน มีวิสัยทัศน์ที่จะไปให้ถึงโดยไม่เกรงกลัวความล้มเหลว

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นนั้นจะเห็นได้ว่าการที่จะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาจะต้องมี 3 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำ บรรยากาสนวัตกรรม และนิสัยนวัตกรรม ถ้าองค์กรขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งการเป็นองค์กรนวัตกรรมการศึกษาอาจจะไม่สำเร็จได้

และองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) ได้อธิบายถึงความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางองค์กร ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยผู้นำที่ชัดเจน มีการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ต่าง ๆ และบุคลากรทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการส่งเสริมในการดำเนินกิจกรรมหรืออำนวยความสะดวกในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

2. การทำให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ต้องมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพพร้อมที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเหมาะสม มีการฝึกฝนและพัฒนาให้บุคลากรทุกคนมีทักษะในการปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรต้องมาจากมุมมองของลูกค้ทั้งภายในและภายนอก

3. การทำให้เกิดการสร้างสรรคณ์วัดกรรมอย่างยั่งยืน ต้องสร้างวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นความรู้สึกร่วมขององค์กรผ่านระบบการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวนี้ได้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของนักวิชาการทั้งหลาย เช่น รัตนวดี โมรากุล (2560) ที่ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์พบว่าองค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ คือ 1.การจัดการความรู้ 2.การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3.ภาวะผู้นำ 4.บรรยากาศองค์กร 5.การทำงานเป็นทีม 6. โครงสร้างองค์กร 7.การจัดการค่าตอบแทน 8.การกำหนดกลยุทธ์ 9.วัฒนธรรมองค์กร และ 10.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ สุริศา ริมศิริ (2562) ที่ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้้องค์การแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิเคราะห์พบว่าองค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1.การบริหารเชิงกลยุทธ์ 2.การบริหารและพัฒนาบุคลากร 3.โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม 4.บรรยากาศนวัตกรรม 5. การสื่อสาร 6.ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 7.นิสัยนวัตกรรม 8.การจัดการความรู้ และ 9.ผลลัพธ์นวัตกรรม

กล่าวโดยสรุปปัจจัยและองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา มีปัจจัยและองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1.ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้และความเข้าใจ ในการบริหารกระบวนการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์และมีการกระตุ้น ชี้นำ ให้บุคคลในองค์กรมีความเต็มใจในการทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อเป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์กร 2. ด้านโครงสร้างองค์กร ที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดการสร้างสรรคณ์วัดกรรม และให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานต่าง ๆ 3. ด้านการพัฒนาบุคลากร ที่มีกระบวนการในการเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้เกิดนวัตกรรม 4. ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลสารสนเทศ ที่มีกระบวนการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ 5. ด้านบรรยากาศภายในองค์กร ที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์และมีอิสระในการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร และ 6. ด้านนิสัยนวัตกรรม ที่เป็นพฤติกรรมที่จะ



ผลักดันให้บุคลากรในองค์กร เรียนรู้ที่จะพัฒนาปรับปรุงหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

## แนวคิด ทฤษฎีการสร้างตัวชี้วัดที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก หรือ OKRs

แนวคิดของ OKRs ไม่ใช่แนวคิดใหม่แต่เป็นแนวคิดที่ต่อยอดจากแนวคิดการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ โดยแนวคิดของ OKRs สรุปลงจากนักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศที่ได้ให้ความหมายไว้ (กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์, 2562; ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2562; นกมล ร่มโพธิ์, 2561; Door, 2018; Wodtke, 2016) คือ เป็นระบบการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีวิธีการในการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ คือ 1. การกำหนด objective หรือวัตถุประสงค์ที่เราต้องการทำให้สำเร็จ ซึ่งจะต้องชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ และ 2. การกำหนด key result หรือผลลัพธ์ที่จะวัดเพื่อให้รู้ว่า เราบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้ง ซึ่งจะต้องชัดเจน มีระยะเวลา และวัดหรือระบุได้ว่าบรรลุผลสำเร็จหรือไม่

### พื้นฐานความสำคัญของการสร้างตัวชี้วัดที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก หรือ OKRs

OKRs เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรโดยมีโครงสร้างที่สำคัญ คือ 1. วัตถุประสงค์และ 2. ผลลัพธ์หลัก ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารองค์กร Doerr (2018) ที่มีพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1. เน้นเฉพาะเรื่องสำคัญ กล่าวคือ ระบบ OKRs จะมีการตั้งเป้าหมายไม่มากนัก ซึ่งการตั้งเป้าหมายจำนวนมากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบว่สิ่งไหนเป็นเรื่องที่สำคัญและมีความจำเป็น 2. มีความเชื่อมโยงและมีการทำงานเป็นทีม กล่าวคือ ระบบ OKRs จะมีการตั้งเป้าหมายที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร โดยเริ่มจากเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ไหลลงมาเป็นเป้าหมายของทีมงาน และ เป้าหมายของพนักงานแต่ละคน 3. มีผู้รับผิดชอบและติดตามได้ง่าย กล่าวคือ ระบบ OKRs จะกระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนได้กำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักของตนเองซึ่งสอดคล้องกันทั้งองค์กร โดยมีหัวหน้างานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายคอยกำกับติดตามเป็นรายไตรมาสและรายเดือน 4. มีการ

ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย กล่าวคือ ระบบ OKRs จะตั้งเป้าหมายโดยที่ไม่มีการผูกติดกับคำตอบแทน ทำให้พนักงานสามารถตั้งเป้าหมายการดำเนินงานได้สูงขึ้น

ซึ่งจากพื้นฐานที่สำคัญทั้ง 4 ประการที่กล่าวมานั้น ทำให้ OKRs กลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่องค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศได้มีการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างแพร่หลายโดยมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สำคัญรวมทั้งมีระบบการติดตามวัดผลที่เชื่อมโยงกันทั้งองค์กร

### การออกแบบการสร้างตัวชี้วัดที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก หรือ OKRs

ในการออกแบบระบบ OKRs ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ

1. การออกแบบวัตถุประสงค์ โดยการออกแบบที่ดีนั้นต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญที่เรียกว่า SMART ซึ่งเป็นหลักการในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยหลักการดังกล่าวมีรายละเอียดที่สำคัญ Wade (2009) ดังนี้ 1) Sensible & Specific หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้และชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง 2) Measurable หมายถึง วัตถุประสงค์นั้นต้องสามารถวัดผลได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 3) Attainable & Assignable หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถบรรลุผลและมอบหมายได้กล่าวคือสามารถมอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติได้ 4.) Reasonable & Realistic หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถอธิบายได้และสามารถปฏิบัติได้จริง 5) Time Available หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องเหมาะสมกับช่วงเวลาในขณะนั้น เช่น ระยะเวลา 1 เดือน 3 เดือน หรือ 1 ปี เป็นต้น โดยการออกแบบวัตถุประสงค์ที่สำคัญ จะต้องคำนึงถึงทิศทางขององค์กร กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์ (2562) กล่าวคือ จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และเมื่อมีวัตถุประสงค์ระดับองค์กรแล้วก็จะสามารถถ่ายทอดลงไปในระดับหน่วยงานและระดับบุคคลได้ และการออกแบบวัตถุประสงค์นั้น Doerr (2018) ไม่ควรมีวัตถุประสงค์จำนวนมากจนเกินไป ซึ่งถ้ามีมากจนเกินไปจะเป็นการกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในทุก ๆ เรื่อง พร้อมกัน ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้



กล่าวโดยสรุป การออกแบบวัตถุประสงค์ที่ตื้นต้องชัดเจน ปฏิบัติได้จริง วัดผลได้ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เหมาะสมกับห้วงเวลา สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และ วัตถุประสงค์ต้องมีจำนวนไม่มากเกินไป

2. การออกแบบผลลัพธ์หลักที่ตื้น กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์ (2562) ต้องมีความชัดเจน ในตัวมันเอง คือ สามารถวัดผลได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีจำนวนไม่มากนัก โดยทั่วไป ต่อหนึ่ง วัตถุประสงค์จะกำหนดให้มีผลลัพธ์ที่สำคัญ เพียงแค่ 2-3 เรื่องเท่านั้น โดยในการเขียน ผลลัพธ์หลักนั้น จะต้องมีการออกแบบค่าเป้าหมายและค่าเป้าหมายจะต้องมีความท้าทายแต่ เป็นไปได้

กล่าวโดยสรุป การออกแบบผลลัพธ์ที่ตื้นต้องมีความชัดเจนวัดผลได้ทั้งเชิง ปริมาณและคุณภาพ มีจำนวนไม่มากและมีความท้าทายที่เป็นไปได้

## แนวทางการนำการสร้างตัวชี้วัดที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก หรือ OKRs มาใช้ในองค์กร

OKRs ถือเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่สามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างก้าวกระโดด แต่การที่องค์กรใดจะนำ OKRs มาใช้ในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่าง ยิ่งต้องเข้าใจถึงหลักการ สภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กร ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถนำ OKRs ไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ ผู้บริหารระดับสูง จึงควรทำความเข้าใจแนวทางการนำ OKRs มาใช้ในองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

นิภาพรรณ เจนสันติกุล (2563) ได้กำหนดแนวทางการนำ OKRs มาใช้ในองค์กร โดยมี หลักการที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างขององค์กร ควรวิเคราะห์ให้ชัดเจนทั้งภารกิจหน้าที่ การแบ่งงานกันทำ สายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุม จำนวนบุคลากร และจำนวนภารกิจที่ต้องปฏิบัติใน สายงาน

2. วัฒนธรรมองค์กร ควรสร้างจิตสำนึกในความเป็นหุ้นส่วนร่วมกันเพื่อให้บุคลากรใน องค์กรได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยวัฒนธรรมองค์กรที่ควรมีใน

การสนับสนุน OKRs องค์กรวิทย์ แสทอง (2562) มี 3 ประเด็นสำคัญ คือ 1. Conversation (การสื่อสาร) เป็นการสนทนาระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานแบบรายคนหรือรายกลุ่มเกี่ยวกับ OKRs ที่กำหนดขึ้น ซึ่งจะต้องเชื่อมโยงและตอบสนองเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร เป็นลักษณะองค์การสื่อสารจากล่างขึ้นบนมากกว่าการสื่อสารจากบนลงล่าง 2. Feedback (ข้อมูลป้อนกลับ) เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับจากบุคคลรอบข้างที่ทำงานร่วมกันในลักษณะ 360 องศา ไม่ใช่จากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เป็นการประเมินเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง โดยหัวหน้างานทำหน้าที่โค้ช ผลงานของพนักงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดขึ้น 3. Recognition (การชื่นชมยกย่อง) การชื่นชมยกย่องเป็นวิธีการกระตุ้นให้พนักงานเกิดกำลังใจที่จะทำหน้าที่ของตนเอง รับผิดชอบทำงานได้สำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและเกิดพลังใจที่จะทำให้ OKRs ของตนเองในช่วงไตรมาสถัดไป

3. การสื่อสารองค์กร ควรพิจารณาให้ครอบคลุมการสื่อสารทุกระดับ ทั้งการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา การสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนเพื่อเป็นการสื่อสารให้เกิดเสียงสะท้อนจากผู้ปฏิบัติงานถึงผู้บริหาร

4. การกำหนดวัตถุประสงค์การต้องทำทนายและกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่วัดผลได้ในเชิงของการนำไปปฏิบัติ

5. บุคลากรทุกฝ่ายต้องทำงานร่วมกันในการรวบรวมข้อมูลและกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล

ซึ่งแนวทางการนำ OKRs มาใช้ในองค์กรดังกล่าวข้างต้นนั้น ผู้บริหารสูงสุดต้องเข้าใจและพร้อมที่จะนำ OKRs มาปรับใช้ในองค์กร และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโดยใช้ OKRs ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง คือ โครงสร้างองค์กรต้องชัดเจน วัฒนธรรมองค์กรต้องสนับสนุนให้มีการนำ OKRs มาใช้ การสื่อสารองค์กรต้องครอบคลุมทุกระดับ วัตถุประสงค์ต้องทำทนาย ตัวชี้วัดต้องสามารถวัดผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้

## แนวทางการนำ OKRs ไปใช้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา

การนำ OKRs ไปใช้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ต้องเริ่มจาก ผู้นำ ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในการดำเนินงานต่าง ๆ และต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบและเข้าใจว่ามีการนำ OKRs ไปใช้ในองค์กร หลังจากนั้นผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Objective) ที่ชัดเจน ทำทหายและกำหนดผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key Results) ที่สามารถเป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ โดยแนวทางการนำ OKRs ไปใช้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ผู้เขียนได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานเป็นขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์บริบทและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องร่วมกับบุคลากรในองค์กรในการวิเคราะห์บริบทของสถาบันอุดมศึกษาโดยอาจใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์หรือทิศทางการดำเนินงานในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา

### ขั้นตอนที่ 2 ปรับโครงสร้างองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาให้มีความคล่องตัวยืดหยุ่น

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับภารกิจหน้าที่และเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการจะไปถึง โดยเน้นให้องค์กรมีการทำงานที่สอดคล้อง เชื่อมโยงและประสานกัน ดังเช่น บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2556) ที่ศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรเป็นองค์กรนวัตกรรม ต้องมีสายการบังคับบัญชาที่น้อย มีโครงสร้างที่กระชับ คล่องตัวและยืดหยุ่นและมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

### ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดค่านิยมของบุคลากรและวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ให้บุคลากรในองค์กรพร้อมดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรและการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

การศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2556) ที่ศึกษาพบว่า การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สิ่งสำคัญที่ต้องปรับปรุงอันดับแรกคือ คน และอันดับรอง คือ ระบบการทำงาน โดยหมายรวมถึง การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรและค่านิยมของคนที่พร้อมทุ่มเทกับองค์กร

**ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key Results) หรือ OKRs ของสถาบันอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับองค์แห่งนวัตกรรมการศึกษา**

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ต้องมีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรที่จะไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา และกำหนดผลลัพธ์ที่สำคัญในการวัดผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และมีการถ่ายทอดเป้าหมายและ OKRs ลงไปในระดับต่าง ๆ ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญนั้นต้องมีจำนวนไม่มาก โดยต้องเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญและท้าทายและการกำหนดผลลัพธ์หลักต้องสามารถวัดผลได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Doerr, 2018)

**ขั้นตอนที่ 5 การนำวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key Results) หรือ OKRs ไปใช้ในการปฏิบัติงาน**

การนำ OKRs ไปใช้ในการปฏิบัติงาน เริ่มจากผู้บริหารในการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา และถ่ายทอดไปยังรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และอาจารย์หรือบุคลากรสายสนับสนุน ตามลำดับ โดยในแต่ละระดับนั้นจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักในแต่ละระดับ โดยผู้เขียนของยกตัวอย่างในการนำ OKRs ไปใช้ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

**ตัวอย่างการนำ OKRs ไปใช้ในการปฏิบัติงาน**

5.1 อธิการบดีกำหนดเป้าหมายในการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรมการศึกษา โดยวิเคราะห์องค์ประกอบที่เป็นมหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรมการศึกษาเพื่อนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญระดับองค์กร ดังตารางที่ 1



## ตารางที่ 1 วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญระดับองค์กร

เป้าหมายของการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรมการศึกษา  
สถาบันอุดมศึกษา

วัตถุประสงค์ (Objective) เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับองค์กร  
แห่งนวัตกรรมการศึกษา

ผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key Results 1) มีผลงานวิชาการหรืองานวิจัยที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ร้อย  
ละ xx

ผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key Results 2) มีระบบสารสนเทศที่ส่งเสริมนวัตกรรมการศึกษา จำนวน xx  
ระบบ

ผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key Results 3) มีองค์ความรู้ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม จำนวน xx ความรู้

5.2 อธิการบดีสื่อสารและถ่ายทอดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญระดับองค์กรให้  
บุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยได้รับทราบและเข้าใจถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยในการเป็น  
มหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรมการศึกษา

5.3 นำเอาผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของรองอธิการบดีที่  
เกี่ยวข้องเพื่อที่จะได้กำหนดเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญ ดังตารางที่ 2 โดยตัวอย่างนี้ขอยกตัวอย่างเป็น  
OKRs รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย

## ตารางที่ 2 วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญ ของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย

วัตถุประสงค์ (Objective) มหาวิทยาลัยมีผลงานวิชาการหรืองานวิจัยที่ส่งเสริมให้เกิด  
นวัตกรรม ในการเพิ่มมูลค่าให้แก่มหาวิทยาลัย สังคม และ  
ประเทศ

ผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key Results 1) มีผลงานวิชาการที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ในการเพิ่มมูลค่า  
ให้แก่มหาวิทยาลัย สังคม และประเทศ ร้อยละ XX

ผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key Results 2) มีผลงานวิจัยที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ในการเพิ่มมูลค่าให้แก่  
มหาวิทยาลัย สังคม และประเทศ ร้อยละ XX

ผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key) มีโครงการ/กิจกรรม ที่ส่งเสริมให้ความรู้อาจารย์ในการทำ

---

|            |                                                                                                                              |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Results 3) | ผลงานวิชาการหรืองานวิจัยที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ในการ<br>เพิ่มมูลค่าให้แก่มหาวิทยาลัย สังคม และประเทศ จำนวน XX<br>โครงการ |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

---

5.4 นำเอาผลลัพธ์ที่สำคัญของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิจัยมากำหนดเป็น  
วัตถุประสงค์ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะได้กำหนดเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญ ดังตารางที่ 3  
โดยตัวอย่างนี้ขอยกตัวอย่างเป็น OKRs ผู้บริหารที่ดูแลโครงการ/กิจกรรมด้านวิจัย

**ตารางที่ 3** วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญ ของผู้บริหารที่ดูแลโครงการ/กิจกรรมด้าน  
วิจัย

---

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วัตถุประสงค์ (Objective)           | มหาวิทยาลัยมีโครงการ/กิจกรรม ที่ส่งเสริมให้ความรู้อาจารย์<br>ในการทำผลงานวิชาการหรืองานวิจัยที่ส่งเสริมให้เกิด<br>นวัตกรรม ในการเพิ่มมูลค่าให้แก่มหาวิทยาลัย สังคม และ<br>ประเทศ                                                                               |
| ผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key<br>Results 1) | อาจารย์มีการเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม ที่ส่งเสริมให้ความรู้<br>อาจารย์ในการทำผลงานวิชาการหรืองานวิจัยที่ส่งเสริมให้เกิด<br>นวัตกรรม ในการเพิ่มมูลค่าให้แก่มหาวิทยาลัย สังคม และ<br>ประเทศ ไม่น้อยกว่า XX โครงการ                                                 |
| ผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key<br>Results 2) | มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรในการจัดโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริม<br>ให้ความรู้อาจารย์ในการทำผลงานวิชาการหรืองานวิจัยที่<br>ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ในการเพิ่มมูลค่าให้แก่มหาวิทยาลัย<br>สังคม และประเทศ ไปใช้ประโยชน์ จำนวน XX หลักสูตร                                 |
| ผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key<br>Results 3) | อาจารย์มีการนำองค์ความรู้จากโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมให้<br>ความรู้อาจารย์ในการทำผลงานวิชาการหรืองานวิจัยที่ส่งเสริม<br>ให้เกิดนวัตกรรม ในการเพิ่มมูลค่าให้แก่มหาวิทยาลัย สังคม<br>และประเทศ ไปใช้ประโยชน์ ร้อยละ XX จากผู้เข้าร่วม<br>โครงการ/กิจกรรมทั้งหมด |

---



5.5 นำเอาผลลัพธ์ที่สำคัญของผู้อำนวยการที่ดูแลด้านวิจัยมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของบุคลากรทุกคนในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะได้กำหนดเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญ โดยบุคลากรทุกคนนั้นจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญตามภาระหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญของหน่วยงานหรือของผู้อำนวยการที่ดูแลด้านวิจัย

#### ขั้นตอนที่ 6 การดำเนินงานตามแผนงานหรือแนวทางตาม OKRs ที่กำหนด

ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร ดำเนินการตามแผนงานหรือแนวทางของ OKRs แต่ละบุคคล โดยในระหว่างการทำงานนั้นต้องมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดบรรยากาศในการสร้างสรรค์ผลงานหรือนวัตกรรม โดยอาจมีการนำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาใช้อำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน

#### ขั้นตอนที่ 7 การกำกับติดตามผลงาน OKRs

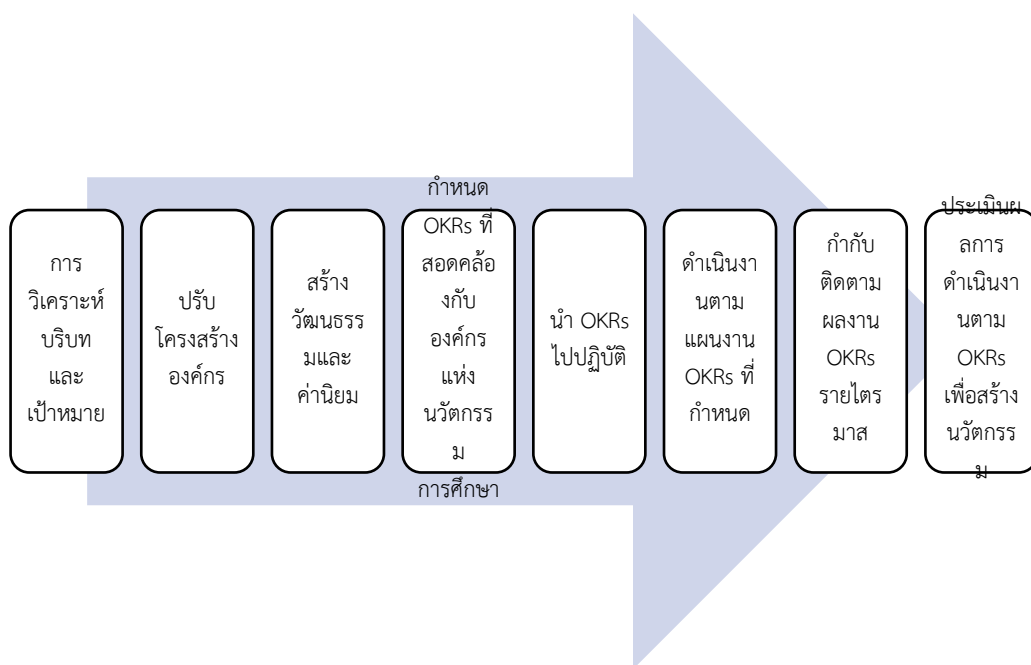
ผู้บริหารควรมีการกำกับติดตามการดำเนินงานตาม OKRs แต่ละระดับเป็นระยะหรือตามรายไตรมาสว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่และถ้าไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานอย่างไร โดยระบบในการกำกับติดตามนั้นอาจขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา

#### ขั้นตอนที่ 8 การประเมินผลการดำเนินงานตาม OKRs และปรับปรุงพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรม

ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร ที่มีการนำ OKRs ไปใช้ในการดำเนินงาน เมื่อสิ้นสุดตามระยะเวลาแล้วต้องประเมินผลว่าการดำเนินงานตามผลลัพธ์ที่สำคัญนั้นบรรลุหรือไม่บรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าบรรลุเป้าหมายก็พัฒนาผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นยิ่งไป โดยอาจตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้นเพื่อความท้าทายหรือตั้งเป้าหมายเพื่อให้เกิดนวัตกรรม ถ้าไม่บรรลุเป้าหมายก็หาทางแนวทางในการแก้ไขเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในรอบการดำเนินงานถัดไป ซึ่งสอดคล้องกับ อุบลวรรณ หอมสิน และ ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์ (2564) ที่ศึกษาพบว่า การสะท้อนคิดเพื่อสร้างนวัตกรรม คือ การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ผลงานดีขึ้นกว่าเดิมหรือการตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้นเพื่อความท้าทาย

## องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาค้นคว้าดังกล่าวข้างต้นผู้เขียนได้สรุปเป็นแนวทางการนำ OKRs ไปใช้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาตามขั้นตอน ดังกล่าวข้างต้น ดังแสดงในภาพที่ 1 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 แนวทางการนำ OKRs ไปใช้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา

## สรุป

การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาที่สามารถคิดค้นหรือพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ตั้งแต่ กระบวนการทำงาน และการผลิตผลงาน ที่สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยแนวคิด OKRs จะต้องเริ่มจาก ผู้บริหารสูงสุดในสถาบันอุดมศึกษา ที่เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา โดยผู้บริหารสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษาต้องมีแนวคิดที่จะปรับเปลี่ยน



โครงสร้างขององค์กรให้กระชับและยืดหยุ่น มีการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการกำหนดค่านิยมของบุคลากรในองค์กรให้มีเป้าหมายเดียวกันในการสร้างสรรค์ผลงานให้เป็นเลิศ โดยในการดำเนินงานนั้นต้องมีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการวัดความสำเร็จที่สอดคล้องกับแนวทางของ OKRs คือ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักให้สอดคล้องกับทิศทางหรือบริบทขององค์กรที่จะไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาและมีการถ่ายทอด OKRs ลงไปในระดับต่าง ๆ รวมทั้งมีการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาสและพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาตามบริบทและวัตถุประสงค์ของแต่ละสถาบัน

## เอกสารอ้างอิง

- กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์. (2562). OKRs @ Work บริหารผลงานสู่ความเป็นเลิศด้วย OKRs. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เกรท มีเดีย เอเจนซี จำกัด.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2562). คู่มือประยุกต์ใช้ระบบการบริหารผลงานด้วยแนวคิดแบบ OKRs. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2561). พัฒนางค์กรและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs. นนทบุรี: เอ็นพี อินเทลลิเจนซ์.
- นิพาพรรณ เจนสันติกุล. (2563). การบริหารองค์การด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิด Objective and Key Results. วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์, 37(2), 367-382.
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. (2556). องค์กรแห่งนวัตกรรม: การปรับตัวขององค์กรภาครัฐในทศวรรษหน้า. วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน, 20, 71-93.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2564). องค์กรนวัตกรรมทางการศึกษา:การบริหารจัดการ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, 10(2), 10-21.
- มรกต จันทรกระพ้อ และกฤษฎา เขียววัฒนสุข. (2562). การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศขององค์การ. วารสารนักบริหาร, 39(1), 52-66.
- รัตนวดี โมรากุล. (2560). การวิเคราะห์องค์ประกอบองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการ Veridian E – Journal, Silpakorn University: ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 10(3), 2341-2355.

- วาทีณี พูลทรัพย์. (2563). องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา. ใน  
วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2553). การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 3).  
กรุงเทพมหานคร: กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สุขุม เฉลยทรัพย์. (2561). มหาวิทยาลัยไทย ทำอย่างไร จึงจะอยู่รอด. เรียกใช้เมื่อ 18 มีนาคม  
2566 จาก [https://www.matichon.co.th/columnists/news\\_810261](https://www.matichon.co.th/columnists/news_810261).
- สุริศา ริมศิริ. (2562). การพัฒนาตัวบ่งชี้องค์การแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียน  
มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญา  
ดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- องค์อร ประจันเขตต์. (2557) องค์การแห่งนวัตกรรมการศึกษา ทางเลือกใหม่ของการบริหาร  
การศึกษา. วารสารพยาบาลทหารบก, 15(1), 45-51.
- อุบลวรรณ หอมสิน และขจรศักดิ์ บัวระพันธ์. (2564). การบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนา  
คุณภาพแบบก้าวกระโดดด้วยแนวคิด I-OKRR. วารสารศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 44(1), 1-12.
- Doeer , J. (2018). Measure What Matters. Penguin Random House, New York.
- Jamison, L.E. (2019). Measuring Performance within Anti-Gang Task Forces in  
Texas. Naval Postgraduate School Monterey United States.
- McKeown, M. (2008). The Truth About Innovation. London, Prentice Hall.
- Wade, D. T. (2009). Goal Setting in Rehabilitation: An Overview of What, Why  
and How, Clinical Rehabilitation, 23, 291-295.
- Wodtke, C. (2016). Introduction to OKRs. CA: O'Reilly Media, Inc.