

การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ
ของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา

Objective and Key Results (OKRs) Strategic Planning Development
of a School in Songkhla Province

ธีรพล หาญสุด* นพดล นิมสุวรรณ** และ เรชา ชูสุวรรณ***

นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

อาจารย์ ดร., สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์***

Teerapon Hansud* Nopadol Nimsuwan** and Recha Choosuwana***

Master Student, Educational Administration Major, Faculty of Education, Prince of Songkla University*

Assistant Professor Dr., Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University**

Lecturer Dr., Educational Administration Major, Faculty of Education, Prince of Songkla University***

Corresponding author E-mail: 06.Teerapon@gmail.com

(Received: July 25, 2022; Revised: September 01 2022; Accepted: September 16, 2022)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ปี 2564-2567 ของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา 2) ออกแบบแนวทางจัดทำแผนกลยุทธ์ OKRs และ 3) พัฒนาแผนกลยุทธ์ OKRs ของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา การวิจัยมี 4 ขั้นตอนดังนี้ 1) ศึกษา วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนและออกแบบแนวทางจัดทำแผนกลยุทธ์ตามแนวคิด OKRs 2) ตรวจสอบผลการศึกษา วิเคราะห์แผนกลยุทธ์โรงเรียนและผลการออกแบบแนวทางจัดทำแผนกลยุทธ์ตามแนวคิด OKRs 3) ปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้เป็นแผนกลยุทธ์แบบ OKRs 4) ตรวจสอบความถูกต้องของแผนกลยุทธ์แบบ OKRs ของโรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเรื่องแผนกลยุทธ์แบบ OKRs 1 ท่าน ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มงานบริหารกิจการนักเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานทั่วไป หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงบประมาณ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คนรวมทั้งสิ้น 15 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง

ผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบ OKRs สรุปได้ดังนี้ 1) แผนกลยุทธ์เดิมเป็นแบบดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) พบว่าครูไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายโครงการ/กิจกรรมไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ดังกล่าวซึ่งแตกต่างจากแผนกลยุทธ์ OKRs ที่เน้นผสมผสานในการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน วัดผลในระยะสั้นเกิดการแก้ไขและพัฒนาที่เร็ว ทำให้ทุกคนในโรงเรียนทราบเป้าหมาย จัดทำโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ 2) การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบ OKRs ดังนี้ 2.1) ทิศทางการจัดการศึกษาประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 2.2) กรอบกลยุทธ์ระดับโรงเรียนประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักและผลลัพธ์สำคัญ 2.3) กรอบกลยุทธ์ระดับกลุ่มงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์หลักในระดับกลุ่มงานจากการนำผลลัพธ์สำคัญของระดับโรงเรียนมากำหนดวัตถุประสงค์หลักในระดับกลุ่มงาน จากนั้นกำหนดผลลัพธ์สำคัญ 2.4) กรอบกลยุทธ์ระดับครู โดยกำหนดวัตถุประสงค์หลักในระดับครูจากการนำผลลัพธ์สำคัญของระดับกลุ่มงาน มากำหนดวัตถุประสงค์หลักในระดับครู จากนั้นกำหนดผลลัพธ์สำคัญ 3) จากวิสัยทัศน์ของโรงเรียนสามารถระบุพันธกิจ 5 ข้อ เป้าประสงค์ 5 ข้อ กลยุทธ์ 5 ด้าน กำหนดกรอบกลยุทธ์ระดับโรงเรียนได้วัตถุประสงค์หลัก 19 ข้อ

ผลลัพธ์สำคัญ 44 ข้อ กำหนดกรอบกลยุทธ์ระดับกลุ่มงานได้ วัตถุประสงค์หลัก 60 ข้อ ผลลัพธ์สำคัญ 145 ข้อ กำหนดกรอบกลยุทธ์ระดับครูได้ วัตถุประสงค์หลัก 145 ข้อ ผลลัพธ์สำคัญ 258 ข้อ

คำสำคัญ: การพัฒนาแผนกลยุทธ์, แผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ (OKRs)

Abstract

The study aims to achieve the following objectives: 1) to study and analyze the 2021-2024 strategic plan of a school in Songkhla Province, 2) to design the guideline for the strategic plan using OKRs, and 3) to develop the strategic plan using OKRs for the aforementioned school. This study consists of four processes, which are as follows: 1) studying and analyzing the school's strategic plan and designing the guideline strategic plan based on the concept of OKRs, 2) examining the result of the study and analyzing the school's strategic plan and the OKRs strategic plan guideline, 3) improving and developing a new strategic plan corresponding to OKRs, and 4) reviewing the revised strategic plan of the school, which adheres to OKRs. The study involved 15 key informants who were purposively sampled, and included an expert who specialized in OKRs strategic planning, a school director, a head of academic affairs, a head of student affairs, a head of human resources department, a head of general administration department, a head of budgeting department, and eight heads of subject departments. To test the reliability of the research, data were cross-checked using a triangulation method.

The results of the OKRs strategic plan development for a School in Songkhla Province were as follows: 1) The original strategic plan that used Key Performance Indicators (KPI) did not involve teachers in its development, and projects and activities were not related to the strategic plan. In contrast, the OKRs strategy integrated mutual goals and allowed every individual to understand the objectives, which could execute projects and activities in accordance with the strategic plan. Moreover, there were explicit indicators that could measure results in a short time, resulting in efficient revision and improvement. 2) The personnel's involvement in the development of the OKRs strategic plan for the School in Songkhla Province included: 2.1) A direction of educational management consisting of vision, mission, objectives, and strategies. 2.2) The school's strategic framework, including primary objectives and key results. 2.3) The subject's strategic framework, in which the subject's primary objectives were first determined by the school's key results, and its key results were then identified. 2.4) The teacher's strategic framework involving objectives that were determined by the subject's key results and key results. 3) According to the School's vision, five missions, five objectives, and five strategies were identified. In terms of the school's strategic framework, 19 objectives and 44 key results were established. Moreover, the strategic framework at the subject level determined 60 objectives and 145 key results, while 145 objectives and 258 key results were specified in the strategic framework for teachers.

Keywords: Strategic Plan Development, Objective and Key Results (OKRs)

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่โลกก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เป็นช่วงเวลาที่ทำลายมาก โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงผันแปรอย่างรวดเร็ว โดยเกิดปรากฏการณ์ในโลกสมัยใหม่ที่เรียกว่า VUCA World ปรากฏการณ์ดังกล่าว ย่อมาจาก V คือ ความผันผวน รุนแรง รวดเร็ว (Volatility) U คือ ความไม่แน่นอนคาดเดาได้ยาก (Uncertainty) C คือ ความสลับซับซ้อน (Complexity) และ A คือ ความคลุมเครือ กำกวม ไม่ชัดเจน (Ambiguity) ซึ่งเรียกรวมว่า Disruption (ศศิมา สุขสว่าง, 2560) ปรากฏการณ์ VUCA World ดังกล่าว องค์กรต่าง ๆ จะต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงต่อโลกในปัจจุบัน พัทธวรรณ ดวงจีน (2561) กล่าวว่า องค์กรหรือผู้นำในยุคนี้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี จะต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา เปิดใจ องค์กรต้องดำเนินการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกับ VUCA World และต้องพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตลอดเวลา มีการวางแผนสำหรับการจัดการ ซึ่งอาจจะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามแผน องค์กรจะต้องคล่องตัวตลอดจนมีภูมิคุ้มกันในการรับมือกับปรากฏการณ์ดังกล่าว ในการจัดการศึกษาให้กับเยาวชนในชาติ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเรียนรู้และคำนึงถึงเรื่องดังกล่าวเพื่อให้ผู้เรียนได้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงผันแปรอย่างรวดเร็ว ทั้งการสร้างทักษะในศตวรรษที่ 21 ทักษะ Hard Skills และ Soft Skills (วัฒนาพร กระจับทุกซ์, 2563) ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาเยาวชนให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนเองจึงจำเป็นต้องพัฒนาแผนกลยุทธ์ โดยวางแผนงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ควบคู่กับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงที่สุดและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนมากที่สุด (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, 2560) สอดคล้องกับดวงจิต สนิทกลาง (2561) กล่าวเสริมว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ผ่านการวิเคราะห์ทั้งบริบทภายในและภายนอกองค์กร โดยผ่านกระบวนการกลั่นกรอง วิเคราะห์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากหลาย ๆ ภาคส่วนจากนั้นร่วมหาวิธีการสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การที่แผนกลยุทธ์จะเป็นแผนที่บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือเข้ามาช่วย เครื่องมือนี้นั้นได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) หรือที่เราเรียกว่า แผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ การกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ ภาษาอังกฤษเรียกว่า Objectives and Key Results เรียกโดยย่อว่า OKRs เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการบริหารผลงานขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถช่วยพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้เพิ่มสูงขึ้น (กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์, 2562) เช่นเดียวกับเอกรินทร์ ยลระบิล และอังคณา แซ่เจีย (2563) กล่าวเสริมว่าเครื่องมือ OKRs ให้ความสำคัญมากกับการมุ่งเน้นเป้าหมาย มีการติดตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่องและท้าทายอันจะนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมใหม่ อีกทั้งยังส่งเสริมการทำงานที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกันในองค์กร ก่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรทำงานแบบเป็นทีม

โรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลาถือว่าเป็นโรงเรียนมัธยมประจำอำเภอ มีขนาดเล็ก เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาปัจจุบัน คือ ปี 2564-2567 จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาซึ่งเป็นไปตามต้นสังกัด จากการศึกษาแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาปี 2559 – 2563 เปรียบเทียบกับฉบับปัจจุบัน พบว่า กลยุทธ์และเครื่องมือที่ใช้วัดผลนั้นไม่แตกต่างกับฉบับปัจจุบัน คือโรงเรียนได้กำหนดกลยุทธ์และเครื่องมือที่เป็นไปตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดแล้ว แต่ความสำเร็จตามของโรงเรียนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแต่ละด้าน บุคลากรไม่ได้รับทราบถึงเป้าหมายขององค์กร จึงทำให้ผู้วิจัยมีแนวคิดที่จะพัฒนาแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยใช้การกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ เป็นเครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยผ่านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยหวังว่าการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้ในการ

ปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนให้สูงขึ้นและเพื่อให้ก้าวทันโลกในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงหรือ VUCA World ในปัจจุบัน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ปี 2564-2567 ของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา
- 2.2 เพื่อออกแบบแนวทาง การวางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ
- 2.3 เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ ของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา

3. วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอนดังนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ปี 2564-2567 ของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลาและออกแบบแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) (รัตนะ บัวสนธ์, 2556) ครอบคลุมถึงประเด็นองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ปี 2564-2567 ของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลาประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ เพื่อวิเคราะห์ความถูกต้องและเปรียบเทียบกับแนวคิดของการสร้างแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ ตลอดจนความคิดเห็นในการออกแบบรูปแบบแผนกลยุทธ์ดังกล่าว โดยใช้เครื่องมือแบบบันทึกการสนทนากลุ่มและเอกสารคู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์แบบ OKRs ในสถานศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) (Miles & Huberman, 1994 อ้างถึงใน ชาย โพธิ์สิตา, 2552) ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่มดังนี้ ผู้เชี่ยวชาญด้านแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ 1 ท่าน ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และหัวหน้ากลุ่มบริหารทั่วไป 1 คน

2) ตรวจสอบผลการศึกษาแผนกลยุทธ์ปี 2564-2567 ของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลาและผลการออกแบบแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้ ผู้เชี่ยวชาญด้านแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ 3 ท่าน

3) ปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ปี 2564-2567 ของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลาให้เป็นแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ โดยวิธีการดังนี้ 3.1) ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ระดับโรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้ ผู้เชี่ยวชาญด้านแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ 1 ท่าน ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และหัวหน้ากลุ่มบริหารทั่วไป 1 คน 3.2) ประชุมเชิงปฏิบัติการ ระดับกลุ่มงาน โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มกิจการนักเรียน 1 คน หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล 1 คน หัวหน้ากลุ่มบริหารทั่วไป 1 คน และหัวหน้ากลุ่มบริหารงบประมาณ 1 คน 3.3) ประชุมเชิงปฏิบัติการระดับครูโดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน โดยใช้เครื่องมือเอกสารคู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์แบบ OKRs ในสถานศึกษาทั้ง 3 ระดับ

4) ตรวจสอบความถูกต้องของแผนกลยุทธ์ปี 2564-2567 แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้ ผู้เชี่ยวชาญด้านแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ 3 ท่าน

ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposeful Sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นความจริง (ชาย โพธิ์สิตา, 2552) และมีการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดี (Rapport) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งทำให้นักวิจัยได้ข้อมูลที่เป็นจริง น่าเชื่อถือ และทำให้การประชุมเชิงปฏิบัติการประสบผลสำเร็จ

ผู้วิจัยสร้างความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) (สุภางค์ จันทวานิช, 2554) ของการวิจัยโดยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ใน 4 ด้านดังนี้ 1) ด้านข้อมูล (Data Triangulation) คือการตรวจสอบแหล่งข้อมูลในด้านต่างๆ เช่น ด้านบุคคล ด้านเอกสาร 2) ด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) เพื่อลดความลำเอียงของข้อค้นพบและยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูลให้ได้มากที่สุด 3) ด้านทฤษฎี (Theoretical Triangulation) ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยถูกเปรียบเทียบกับข้อมูลในบทที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูล และ 4) ด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ผู้วิจัยใช้วิธีการสนทนากลุ่มร่วมกับการสังเกต และการจดบันทึก (พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร, 2559)

ด้านจริยธรรม (Morality) และจรรยาบรรณวิจัย (Code of Ethics) มีการขอความยินยอมทั้งจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการใช้พื้นที่ในการวิจัย (ชาย โพธิ์สิตา, 2552) มีการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล และคำนึงถึงเนื่องจากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID -19) โดยการตรวจเชื้อจากชุดทดสอบ Antigen Test Kit (ATK) ก่อนการเก็บข้อมูลวิจัย

4. ผลการวิจัย

ผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ ของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา สามารถสรุปประเด็นหลักตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

4.1 ผลการศึกษา วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ปี 2564-2567 ของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา เป็นแผนกลยุทธ์แบบดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator: KPI) ซึ่งพบว่า พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงการและกิจกรรมบางประการไม่สอดคล้องโดยตรงกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ทำให้ทิศทางการทำงานของโรงเรียนไม่ตรงไปสู่เป้าหมาย นอกจากนี้ครูไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโรงเรียนโดยตรง ซึ่งตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายส่วนใหญ่เกิดจากคณะกรรมการระดับบริหารของโรงเรียน ทำให้ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายบางอย่างสูงหรือต่ำเกินไปไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงในโรงเรียน ทำให้การทำงานของครูยึดเป้าหมายของตนเองเป็นหลัก ไม่สอดคล้องกับทิศทางของโรงเรียน ครูไม่มีเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกัน แตกต่างจากแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ (O) และ ผลลัพธ์สำคัญ (KR) โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งในระดับผู้บริหาร ครูทุกคน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ (O) และ ผลลัพธ์สำคัญ (KR) ที่สอดคล้องกันโรงเรียน ส่งผลให้ทุกคนมีเป้าหมายในการพัฒนาที่ตรงกัน มีการวัดผลลัพธ์สำคัญ (KR) ที่ชัดเจนท้าทาย โดยมีการตรวจสอบการประเมินในระยะสั้น อันจะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ มีการจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผน กลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงที่สุด

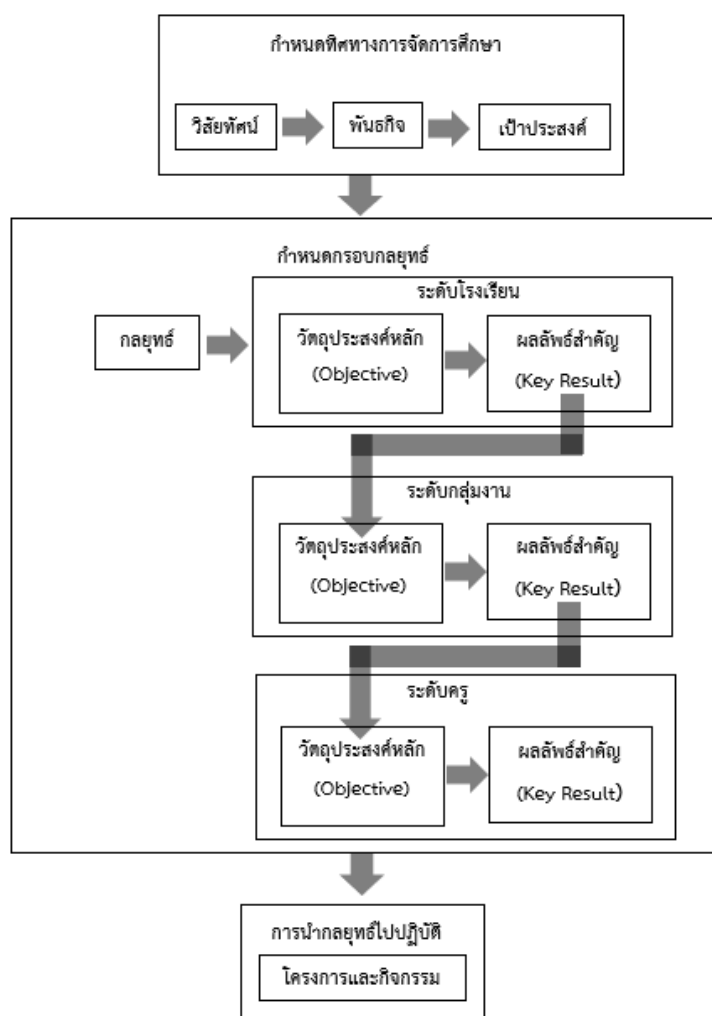
4.2 ผลการออกแบบแนวทางการวางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ดังนี้

4.2.1 กำหนดทิศทางการจัดการศึกษาประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์

4.2.2 กำหนดกรอบกลยุทธ์ระดับโรงเรียนประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลัก (O) และผลลัพธ์สำคัญ (KR)

4.2.3 กรอบกลยุทธ์ระดับกลุ่มงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์หลัก (O) ในระดับกลุ่มงานจากการนำผลลัพธ์สำคัญ (KR) ของระดับโรงเรียนมากำหนดวัตถุประสงค์หลัก (O) ในระดับกลุ่มงาน จากนั้นกำหนดผลลัพธ์สำคัญ (KR)

4.2.4 กรอบกลยุทธ์ระดับครู โดยกำหนดวัตถุประสงค์หลัก (O) ในระดับครูจากการนำผลลัพธ์สำคัญ (KR) ของระดับกลุ่มงาน มากำหนดวัตถุประสงค์หลัก (O) ในระดับครู จากนั้นกำหนดผลลัพธ์สำคัญ (KR) ดังภาพที่ 1 แบบแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ



ภาพที่ 1 แบบแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ

4.3 ผลการปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลาให้เป็นแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ จากวิสัยทัศน์ของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา “ภายในปี 2567 โรงเรียนจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ นักเรียนเป็นคนดี มีคุณธรรมนำความรู้ มีทักษะในศตวรรษที่ 21 เป็นที่ยอมรับของชุมชน” สามารถระบุพันธกิจได้ทั้งหมด 5 ข้อ เป้าประสงค์ 5 ข้อ และกลยุทธ์ 5 ด้าน พร้อมกำหนดกรอบกลยุทธ์ระดับโรงเรียนได้วัตถุประสงค์หลัก (O) 19 ข้อผลลัพธ์สำคัญ (KR) 44 ข้อ กำหนดกรอบกลยุทธ์ระดับกลุ่มงานได้วัตถุประสงค์หลัก (O) 60 ข้อ ผลลัพธ์สำคัญ (KR) 145 ข้อ กำหนดกรอบกลยุทธ์ระดับครูได้วัตถุประสงค์หลัก (O) 145 ข้อ ผลลัพธ์สำคัญ (KR) 258 ข้อ

5. สรุปและอภิปรายผล

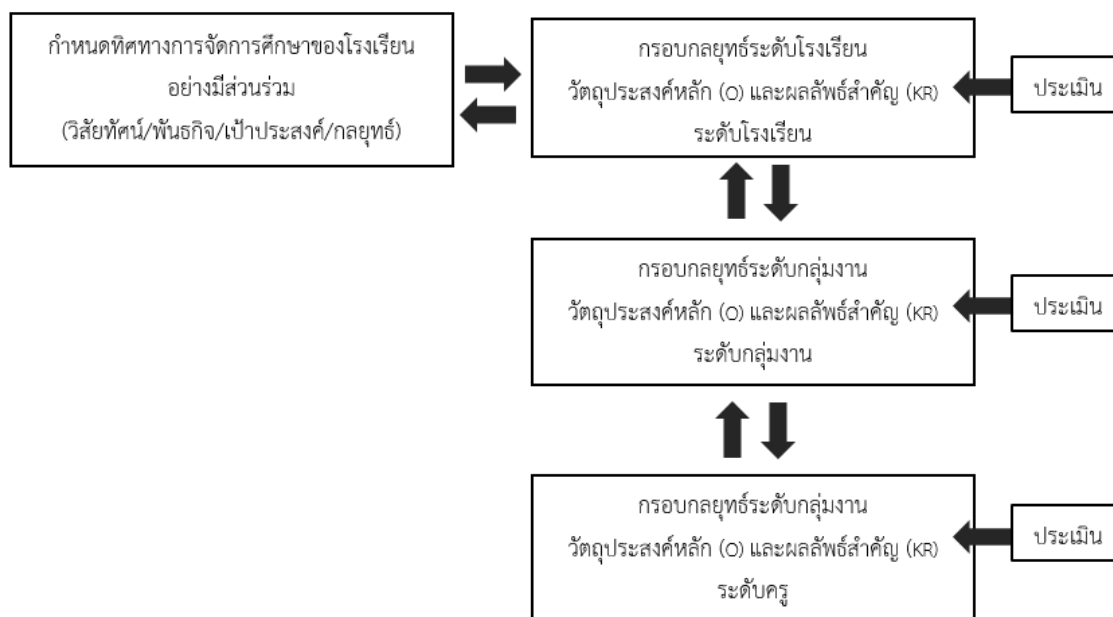
5.1 การศึกษา วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ปี 2564-2567 ของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา พบว่าแผนดังกล่าวเป็นแผนกลยุทธ์แบบดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) โดยพันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงการและกิจกรรมบางประการไม่สอดคล้องโดยตรงกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนแตกต่างจากแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ (OKRs) เน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ (O) และ ผลลัพธ์สำคัญ (KR) ทั้งในระดับผู้บริหารและครูมีการตรวจสอบ

การประเมินในระยะสั้น อันจะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ มีการจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของนิภาพรรณ เจนสันติกุล (2563) ได้จัดทำวิจัยเรื่องการบริหารองค์กรด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิด การกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ ผลการวิจัยพบว่าการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ เป็นเครื่องมือในการ จัดการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและมุ่งค้นหาตัวชี้วัด เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพ องค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญดังกล่าว มีการติดตามผลรายไตรมาสและต่อเนื่อง และทำให้เกิดนวัตกรรม นอกจากนี้ ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์, สวพร บุญญผลานันท์ และเกรียงไกร สัจจะหฤทัย (2562) ได้ทำวิจัยเรื่องการบริหาร วิชาการในสถานศึกษาตามแนวคิดการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ ผลการวิจัยพบว่าการนำแนวคิดการกำหนด วัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ มาใช้ในการบริหารงานด้านวิชาการช่วยให้การบริหารสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะเป็นการตั้ง วัตถุประสงค์ในการพัฒนาการจัดการเรียน การสอน รวมถึงการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของนักเรียนในแต่ละด้าน

ดังนั้นแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญเป็นแผนกลยุทธ์ที่เน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนด วัตถุประสงค์ (O) และ ผลลัพธ์สำคัญ (KR) ทั้งในระดับผู้บริหาร (Top-down) และในระดับครู (Bottom-up) ที่สอดคล้องกัน ทำให้ทุกคนในโรงเรียนมองเห็นเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ชัดเจน อันจะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ นอกจากนี้มี ระยะเวลาการประเมินผลลัพธ์สำคัญ (KR) ระยะสั้นทำให้สามารถพัฒนาและแก้ไขปัญหาได้เร็ว สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ในโลกปัจจุบัน

5.2 การพัฒนาแผนกลยุทธ์ปี 2564-2567 ของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลาให้เป็นแผนกลยุทธ์แบบกำหนด วัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ โดยผลการวิจัยโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลาได้แผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และ ผลลัพธ์สำคัญ ซึ่งผู้วิจัย ผู้เชี่ยวชาญด้านแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ ผู้อำนวยการโรงเรียน และ หัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไป ได้ร่วมกันออกแบบรูปแบบแผนกลยุทธ์ดังกล่าว จากนั้นดำเนินการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบ กำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ ตามรูปแบบที่ได้กำหนดไว้ โดยการกำหนดกรอบกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และ ผลลัพธ์สำคัญ เป็นลำดับขั้น ตั้งแต่ระดับโรงเรียน ระดับกลุ่มงาน และระดับครู โดยกรอบกลยุทธ์เชื่อมโยงกันเป็นลำดับขั้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรภายในโรงเรียนรับรู้ถึงเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจน โดยสอดคล้องกับทฤษฎีการออกแบบวัตถุประสงค์ และผลลัพธ์สำคัญโดย นกตล รมโพธิ์ (2561) กล่าวว่าแนวคิดการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ ซึ่งวัตถุประสงค์หลัก (O) จะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร จากนั้นตั้งผลลัพธ์สำคัญ (KR) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้น ซึ่งจะปรับ ให้องค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและทำงานเป็นทีม เน้นในเรื่องที่สำคัญ มีผู้รับผิดชอบและติดตามได้ง่าย นอกจากนี้ กิตติพิพัทธ์ จิรวรงค์ (2562) กล่าวเสริมว่าการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ ให้ความสำคัญอย่างมากกับบุคลากร ในทุกระดับ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะวิพากษ์วิจารณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้ บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร ซึ่งทำให้บุคลากรมุ่งมั่นทำผลงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้ตามเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัย ของนิภาพรรณ เจนสันติกุล (2563) เรื่องการบริหารองค์กรด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิดการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ สำคัญ โดยผลการวิจัยพบว่าการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ เป็นเครื่องมือการจัดการ ที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่าย เข้ามา มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและมุ่งค้นหาตัวชี้วัดเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร

ดังนั้นในการพัฒนาองค์กรไปสู่จุดหมาย จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรทุกคนจะต้องทราบจุดมุ่งหมายขององค์กร ร่วมกัน การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ กรอบกลยุทธ์ระดับโรงเรียน กรอบกลยุทธ์ระดับกลุ่มงาน และกรอบ กลยุทธ์ระดับครู หากบุคลากรทุกคนในองค์กรเข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก (O) และผลลัพธ์สำคัญ (KR) ที่ตน รับผิดชอบ จะทำให้ทุกคนเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรโดยแท้จริง ดังภาพที่ 2 ภาพรวมการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบแบบ กำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ



ภาพที่ 2 ภาพรวมการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ

5.3 การประยุกต์ใช้แนวคิดการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ย่อมมีปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบ OKRs คือวัฒนธรรมของความรับผิดชอบ โปร่งใส เพื่อนร่วมงานให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น ทุกคนคือส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร 2) ระบุ Key Activities (KAs) ประกอบด้วย 2.1) จัดลำดับงานที่ละขั้นตอน 2.2 ระบุผู้รับผิดชอบ OKRs นั้นที่ชัดเจน 2.3) ระยะเวลาบาง OKRs อาจจะต้องติดตามแต่ละขั้นตอนเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือนขึ้นอยู่กับความสำคัญ 2.4) งบประมาณที่ใช้ อาจมีหรือไม่มี ขึ้นอยู่กับงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mruthyanjaya, Prasad and Rajesh (2021) ทำวิจัยเรื่องแนวคิดการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ โดยวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและเพื่อทดสอบผลงานขององค์กร ชุมชนแห่งการเรียนรู้และวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยนำแนวคิดการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ มาใช้ในการเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมในทุกระดับ ความรับผิดชอบ การมองเห็นทางวัฒนธรรมองค์กร โดยการสรุปผลการวิจัยพบว่า การปรับตัวให้เข้ากับระบบวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรภายในและได้รับความยินยอมจากผู้เข้าร่วม ต้องมีการระดมความคิดอย่างลึกซึ้ง และต้องมีการสื่อสารที่แตกต่างกันในทุกระดับให้ถึงความสำคัญในการปฏิบัติ

นอกจากนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์ (O) และผลลัพธ์สำคัญ (KR) ที่ดีก็มีผลในการประสบความสำเร็จ การกำหนดวัตถุประสงค์ (O) ที่ดีจะต้อง 1) สื่อสารแล้วเข้าใจง่าย 2) มีกรอบเวลาที่ชัดเจน 3) ข้อความสร้างแรงบันดาลใจ 4) จำนวนไม่เกิน 3-5 ข้อต่อ 1 กลุ่มงาน 5) เขียนในเชิงคุณภาพที่ชัดเจน 6) ทุกคนจะต้องสามารถแยกกันทำงานได้อย่างอิสระ 7) จะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของโรงเรียนและจะต้องสอดคล้องกันทั้งโรงเรียน และการกำหนดผลลัพธ์สำคัญ (KR) ที่ดีจะต้อง 1) ความชัดเจน วัดผลได้ง่าย 2) มีไม่เกิน 4-5 ข้อต่อวัตถุประสงค์ (O) 1 ข้อ 3) จะต้องสอดคล้องตามหลักของ SMART Goal 4) อาจจะมีวัดที่ผลลัพธ์ที่ต้องการเลยหรือจะวัดเป็นลักษณะของโครงการก็ได้ 5) ค่าเป้าหมายระบุให้ชัดเจนโดยจะต้องมีความท้าทายและเป็นไปได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศินี ประทุมสุวรรณ (2562) ได้ทำวิจัยเรื่องการนำแนวคิดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ มาประยุกต์ใช้กับโครงการสร้างเสริมสุขภาวะ โดยร่วมกันตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ ผลการวิจัยพบว่า พบอุปสรรคสำคัญคือผู้บริหารโครงการ

ขาดความรู้และความเข้าใจในการกำหนดวัตถุประสงค์หลัก (O) และผลลัพธ์สำคัญ (KR) ซึ่งถ้ามีความรู้ความเข้าใจที่ดี และถูกต้อง ก็จะทำให้แนวโน้มการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเป็นอย่างดี

ดังนั้นการนำแนวคิดการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญมาใช้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จต้องมีการศึกษา ปัจจัยความสำเร็จทั้งหมดอย่างละเอียด ทั้งนี้เพื่อประยุกต์ให้เข้ากับองค์กรและช่วงเวลาดำเนินการได้อย่างเหมาะสม อันทำให้ การใช้แนวคิดดังกล่าวมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

6.1.1 สถานศึกษาสามารถนำรูปแบบการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ โดยใช้การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กรอบกลยุทธ์ระดับโรงเรียน และ ระดับกลุ่มงานระดับครู มีการประเมินผลลัพธ์สำคัญในระยะที่สั้น ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุด ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

6.1.2 สถานศึกษาสามารถนำหลักการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ ไปออกแบบพัฒนาระบบงานอื่น ในสถานศึกษาได้

6.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

6.2.1 ควรมีการติดตามผลการใช้แผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ ในแต่ละปีการศึกษา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

6.2.2 ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยความสำเร็จที่ส่งผลต่อแผนกลยุทธ์แบบกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ

7. รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์. (2562). *OKRs @ Work บริหารผลงานสู่ความเป็นเลิศด้วย OKRs* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เกรท มีเดีย เอเจนซี.

เกศินี ประทุมสุวรรณ. (2562). การประยุกต์ใช้แนวคิด OKRs กับโครงการสร้างเสริมสุขภาวะ. *วารสารรวมคำแห่ง ฉบับมนุษยศาสตร์*, 38(2), 111-128.

ชาย โพธิ์สิตา. (2552). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

ดวงจิต สนิทกลาง. (2561). *กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม* (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

นภดล รมโพธิ์. (2561). *พัฒนาองค์กรและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: เอ็นพี อินเทลลิเจนซ์.

นิภาพรณ เจนสันติกุล. (2563). การบริหารองค์การด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิด Objective and Key Results. *วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์*, 37(2), 367-382.

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2560). *การจัดทำแผนกลยุทธ์*. สืบค้นจาก <https://dpiyanan.com/2017/06/15/article3-12/>

พัชราภรณ์ ดวงชื่น. (2561). ผู้นำองค์กรในโลก VUCA. *วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน*, 24(3), 450-458.

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์จร. (2559). *แนวทางเพื่อการเรียนรู้ การวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

รัตนะ บัวสนธ์. (2556). *วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วัฒนาพร ระจิบัทย์. (2563). สมรรถนะเด็กไทยในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World). *วารสารเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู*, 1(1), 8-18.

ศศิมา สุขสว่าง. (2560). *VUCA World ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่*. สืบค้นจาก <https://www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world->

ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์, สวพร บุญญผลานันท์, และเกรียงไกร สัจจะหลัทย. (2562). การบริหารงานวิชาการ
ในสถานศึกษาตามแนว Objectives & Key Results (OKRs). *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*,
8(3), 258-272.

สุภางค์ จันทวานิช. (2554). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกรินทร์ ยลระบิล และอังคณา แซ่เจีย. (2563). การบริหารงานผ่านการตั้งเป้าหมายและผลลัพธ์หลักกรณีศึกษาการใช้
OKRs กับการปฏิรูปหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ใน พาณวงศ์ คัมภีรารักษ์ (บรรณาธิการ).
ข้อมูลและการตัดสินใจในโลกที่ไม่เหมือนเดิม (น.109-209). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

Mruthyanjaya, R. M., Prasad, & Rajesh, W. V. (2021). Objectives and Key Results for Higher Educational
Institutions– A Blended Approach Part of Post Covid-19 Initiatives for Keeping the Institutions
Abreast of the Industry Innovations, Create Future Leaders and Build the Nation. *Pacific Business
Review International*, 13(9), 46-56.