

การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาตามแนว

OBJECTIVES & KEY RESULTS (OKRs)

THE ACADEMIC MANAGEMENT IN INSTITUTIONS BASED ON

OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKRs)

ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์*

Siwapat Bamrungsetthapong

สวพร บุญญผลานันท์**

Swaporn Boonyaplanun

เกรียงไกร สัจจะหฤทัย***

Kriangkrai Satjajaruthai

บทคัดย่อ

การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา หากนำ OKRs มาใช้ในการบริหารงานด้านวิชาการจะช่วยให้การบริหารงานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีมากยิ่งขึ้นเพราะ OKRs เป็นการตั้งวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องการแก้ไขหรือพัฒนาคุณภาพในการจัดการเรียนการสอนของครู รวมถึงการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของนักเรียนในแต่ละด้าน โดยหาวิธีการพัฒนา แก้ไขให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ หากทำสำเร็จย่อมจะสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชนและท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยจะส่งผลดีโดยตรงต่อตัวผู้เรียนที่จะได้พัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้น รวมถึงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู และสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนอีกด้วย

คำสำคัญ: การบริหารงานวิชาการ, Objectives & Key Results (OKRs)

ABSTRACT

The academic management of education institutions will improve when equipped with the Objectives and Key Results (OKRs), will improve the management. The OKRs is the method to set

* วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

** วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

*** วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

objectives as the school principals want to amend or improve the quality of the instruction setting for teachers including improving each aspect of education quality for students by searching for improvement methods, adjusting to fulfil the targeted objectives. Successful achievement of the objectives will improve the curriculum and learning process including evaluation, assessment and also result in quality and effectiveness of evaluation factor for quality development in students, community, and locality. The benefit directly uplifts the quality of students including the instruction setting of teachers. It reflects the effectiveness in management of the institution administrators as well.

Keywords: Academic Administration, Objectives & Key Results (OKRs)

บทนำ

โลกในปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิชาการและเทคโนโลยีการสื่อสารเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรต่างๆต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อให้บุคคล รวมถึงประเทศต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เท่าทันโลก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยอาศัยกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อเพิ่มศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่

ในด้านการศึกษาไทยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 54 ว่า “รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” และคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 28/2559 เรื่อง ให้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ได้มีคำสั่งไว้ในข้อ 3 ว่า “ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี ให้มีมาตรฐานและคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” จากการจัดการศึกษาของไทยที่ผ่านมาไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้โดยเฉพาะเมื่อสังคมคาดหวังให้การศึกษาเตรียมคนให้มีความพร้อมในการแข่งขันสังคมโลกแล้วด้วยยิ่งทำให้เห็นภาพชัดเจนของความล้มเหลว ความล้มเหลวของการจัดการศึกษาของไทยได้อย่างชัดเจน โดยสิ่งที่สำคัญที่สุดคือปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยไม่ว่าจะเป็นจากการวัดและประเมินจากภายในและภายนอกประเทศ ก็ จะพบว่าอัตราด้านผลสัมฤทธิ์ของไทยอยู่ในระดับต่ำ¹ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากระบบการบริหารการศึกษาของไทย จากอดีตถึงปัจจุบัน เป็นระบบบริหารแบบราชการมีลักษณะเป็นองค์กรระบบปิดรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง มีสายการบังคับบัญชาที่มีลำดับชั้นมากไม่มีความคล่องตัว ทำให้เกิดการดำเนินงานที่มีความล่าช้าไม่สามารถตอบสนองปัญหาของสังคมได้ การจัดการศึกษาของประเทศไทยจึงไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 บัญญัติไว้ว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ

¹ รุ่ง แก้วแดง, ปฏิวัติการศึกษาไทย, พิมพ์ครั้งที่ 5, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, 2553).

สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ซึ่งมุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการในสถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาและให้การศึกษาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารงานวิชาการจึงถือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียนและเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของครูและผู้บริหาร เพราะจะได้ใช้ความรู้ ความสามารถตลอดจนประสบการณ์ที่สั่งสมมาดำเนินการในการจัดการศึกษา ให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการศึกษา

การบริหารงานวิชาการเป็นงานสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนเนื่องจากการบริหารงานวิชาการมีความเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของโรงเรียนและเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร ที่จะทำให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการศึกษา เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข มีคุณภาพตามความต้องการ ผู้บริหารจึงเป็นผู้นำทางวิชาการ มีการทำงานร่วมกับครู ให้คำแนะนำและประสานงานให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ²

ปัจจุบันเครื่องมือในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเฉพาะการบริหารงานด้านวิชาการ มีหลากหลายขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำหนด หากผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หนึ่งในเครื่องมือที่ได้รับความนิยมในปัจจุบันที่องค์กรระดับโลกทั้งมุ่งแสวงหาผลกำไร และองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรได้ประสบความสำเร็จได้นั้น ซึ่งก็คือ OKRs ซึ่งถือเป็นเครื่องมือวัดและพัฒนางานองค์กรรูปแบบหนึ่ง โดยย่อมาจากคำว่า Objective and Key Results โดยองค์กรจะตั้งวัตถุประสงค์ (Objective) ขึ้นมาก่อน หลังจากนั้นก็ต้องมีการสร้างผลลัพธ์หลัก (Key Results) ซึ่งจะเป็นการบอกค่าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นมานั้น จะต้องทำอะไรบ้าง โดยผลลัพธ์หลักนี้จะมีการวัดผลที่ชัดเจนในการนี้การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีกรอบแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งในบทความนี้ได้นำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานในการบริหารงานวิชาการ ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับแนวคิด Objectives & Key Results การประยุกต์ใช้ OKRs ในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

จากความสำคัญของการบริหารงานแบบ OKRs ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาตามแนว Objectives & Key Results (OKRs) เพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการดำเนินงานและประโยชน์ในการนำ OKRs ไปใช้ในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษาให้ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

1. ความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

1.1 ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา และสถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญที่สุดของการจัดการศึกษา ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเพราะการจัดการศึกษามีส่วน

² สุทธิรา เกษมราษฎร์, การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครู โรงเรียนกลุ่มบางละมุง 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559.

³ นภดล ร่วมโพธิ์, พัฒนางานองค์กรและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs. (นนทบุรี: เอ็นพี อินเทลลิเจนซ์, 2561)

เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร การจัดการศึกษาจึงมีความผูกพันกับสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ส่วนการบริหารงานด้านอื่นนั้นแม้จะมีความสำคัญเช่นเดียวกัน แต่ก็ยังเป็นเพียงส่วนส่งเสริมให้งานวิชาการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมกิต บุญยะโพธิ์⁴ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า งานวิชาการจึงเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้เรียน เป็นตัวกำหนดปริมาณงานของสถานศึกษา การจัดสรรทรัพยากรให้แก่โรงเรียนคุณภาพของโรงเรียนและเครื่องชี้วัดความสำเร็จ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้อำนวยการต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพราะงานวิชาการช่วยพัฒนาสติปัญญา ความนึกคิดของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนมีคุณค่าในสังคม และเป็นเครื่องมือชี้วัดความสำเร็จให้เห็นคุณภาพของการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้น ๆ

ส่วน เจริญ ภัคดีวานิช⁵ ได้กล่าวไว้ว่า งานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งจะต้องขับเคลื่อนลงสู่สถานศึกษาอย่างทันที มีแนวทางในการนิเทศติดตาม ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในด้านคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพื่อสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

จากความสำคัญของการบริหารงานวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า เมื่อจะเปรียบเทียบสถานศึกษาด้านคุณภาพและมาตรฐานก็มักจะเปรียบเทียบกันในเรื่องของงานวิชาการ ดังนั้นการบริหารงานด้านวิชาการในโรงเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญและผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจะต้องสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร อีกทั้งผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในสาระสำคัญตามขอบข่ายของงานวิชาการเป็นอย่างดี เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้นซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จคุณภาพ ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาของโรงเรียนอีกด้วย

1.2 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้หลายท่าน ดังนี้

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์⁶ กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมในงานวิชาการ ซึ่งเป็นภารกิจหลักให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาและเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนหรือผู้รับบริการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน⁷ กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการหมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

⁴ สมกิต บุญยะโพธิ์, การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.

⁵ เจริญ ภัคดีวานิช. งานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544

⁶ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์, การบริหารงานวิชาการ. ปัตตานี ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2545

⁷ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. แนวทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่เห็นผู้เรียนเป็นสำคัญ. (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547).

กมล ภูประเสริฐ⁸ กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้นเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจสถานศึกษา

ชาลินี ฉายรัตน์⁹ กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการจัดเป็นงานหลักหรือภารกิจหลักของสถานศึกษาที่เป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษาเข้มแข็งในการบริหารจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียน ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นอย่างมีคุณภาพและประสิทธิผล

จากความหมายของการบริหารงานวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการการดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและแสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนอีกด้วย

1.3 ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ

กมล ภูประเสริฐ⁶ ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการไว้ 9 ประการ ดังนี้

1) งานหลักสูตร ได้แก่ การวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศ การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำ หน่วยการเรียนรู้

2) งานการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การรวบรวม วิเคราะห์ และกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหน่วยการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การกำหนด การเตรียมการ และการจัดหาสื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์ เครื่องใช้ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน การกำหนดวิธีการประเมินผลการเรียนในแต่ละหน่วยการเรียนรู้หรือรายวิชา การจัดทำแผนการสอนหรือแผนการจัดการเรียนรู้ของผู้สอนแต่ละคน กำควบคุมดูแล และส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ตามแผนการสอนหรือแผนการจัดการเรียนรู้ การร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเรียนการสอน

3) งานการประเมินผลการเรียน ได้แก่ การวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ของหน่วยการเรียนรู้รายวิชาและกิจกรรมการเรียนการสอน การกำหนดวิธีการและเครื่องมือที่จะต้องใช้ในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การควบคุมดูแล และส่งเสริมให้มีการประเมินผลการเรียนตามวิธีการ และเครื่องมือที่ได้กำหนดไว้ การจัดทำ หลักฐานการศึกษาตามที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้ การนำผลการประเมินไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องของผู้เรียนแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ การกำหนดรูปแบบระยะเวลาการรายงานผลการเรียนรู้ การรายงานผู้ปกครองระหว่างปี และการรายงานผลของสถานศึกษาต่อสาธารณะและหน่วยงานต้นสังกัด

4) งานการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา ได้แก่ การทำ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในที่มีหลักการให้บุคลากรทุกคนร่วมกันรับผิดชอบเพื่อการนำสถานศึกษาไปสู่มาตรฐานการศึกษา

⁸ กมล ภูประเสริฐ, การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. (กรุงเทพมหานคร: เมธีทิพย์, 2547).

⁹ ชาลินี ฉายรัตน์, ปัญหาและแนวทางการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1, งานนิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

ร่วมกัน การกำหนดวิธีการและระยะเวลาการนิเทศภายใน การควบคุมและส่งเสริมให้มีการดำเนิน การนิเทศภายในอย่างสม่ำเสมอ การร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ฯลฯ

5) งานการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหาพร้อมกันเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา การกำหนดช่วงเวลาของการพัฒนาบุคลากรเป็นระยะ ๆ การควบคุมดูแลให้การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามที่กำหนดไว้

6) งานการวิจัยและพัฒนา ได้แก่ การทำความเข้าใจและส่งเสริมให้มีการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้นักเรียน การร่วมกัน กำหนดประเด็นปัญหาที่เป็นข้อขัดข้องหรือข้อควรพัฒนา ร่วมกันในสถานศึกษา การควบคุมดูแลและส่งเสริมการดำเนินงานวิจัยที่ได้กำหนดไว้

7) งานการบริหารโครงการทางวิชาการอื่น ๆ ได้แก่ การกำหนดหัวข้อเรื่องทางวิชาการที่เป็นการสนับสนุนงานหลักทางวิชาการ การกำหนดวิธีดำเนินการและระยะเวลาที่จะดำเนินการ การควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้

8) งานการบริหารระบบข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการ ได้แก่ การกำหนดข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการของงานบริหารทั้งหมด การกำหนดเวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ การควบคุมดูแลและส่งเสริมการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ การนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ประกอบการดำเนินงานอื่น ๆ

9) งานการบริหารการประเมินผลงานทางวิชาการของสถานศึกษา ได้แก่ การกำหนดหัวข้อประเมินผลงาน การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการประเมิน การควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการดำเนินการประเมิน การสรุปผลและการเขียนรายงานประจำปี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน¹⁰ ได้ระบุถึงขอบข่ายการบริหารงานวิชาการว่า ภารกิจหลักของงานวิชาการประกอบด้วยงานต่าง ๆ ทั้งหมด 17 ด้าน ดังนี้

- 1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
- 2) การวางแผนงานด้านวิชาการ
- 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 4) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 6) การวัดผล ประเมินและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งการเรียนรู้
- 9) การนิเทศการศึกษา
- 10) การแนะแนว
- 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

¹⁰ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา พ.ศ.2550, กรุงเทพมหานคร: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550.

13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
14) การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงานและสถาบัน
อื่นที่จัดการศึกษา

15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการของสถานศึกษา

16) การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนใช้ในสถานศึกษา

17) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

จากขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะเป็นผู้กำหนดทิศทางงานวิชาการ โดยทำหน้าที่เป็นผู้นำ เป็นนักวางแผน นักจัดองค์กร ผู้ประสานงาน ผู้แก้ไขความขัดแย้ง ผู้แก้ปัญหา ผู้จัดระบบงาน ผู้บริหารการเรียนการสอน นักบริหารบุคลากรและทรัพยากร รวมทั้งเป็นนักประเมินผลในเวลาเดียวกันอีกด้วย ถ้าผู้บริหารมีความเข้าใจในการบริหารงานวิชาการอย่างดีแล้วย่อมส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้ดีขึ้นอีกด้วย

1.4 แนวคิดและหลักการในการบริหารงานวิชาการ

ซุ่มศักดิ์ อินทร์รักษ์¹¹ ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานวิชาการที่สำคัญดังนี้

1. หลักการพัฒนาคุณภาพ (Quality management) เป็นการบริหารเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ องค์ประกอบของตัวชีวิตเป็นตัววัดผลผลิต และกระบวนการเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรและผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ พัฒนาศักยภาพเป็นที่ยอมรับในระดับสากลมากขึ้น โดยอาศัยกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การควบคุมคุณภาพการตรวจสอบคุณภาพและการประเมินผล

2. หลักการมีส่วนร่วม การปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการบริหารได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยหลักการมีส่วนร่วม เป็นการเสนอแนะการพัฒนาในงานวิชาการ โดยอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย จึงอาจดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการวิชาการ โดยมีเป้าหมายไปสู่การพัฒนาคุณภาพได้มากขึ้น

3. หลักการ 3 องค์ประกอบ (3-Es) ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด

3.1 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้เป็นไปตามขั้นตอนและกระบวนการ มีปัญหานั้นสามารถจัดการดำเนินการแก้ไขได้ การมีประสิทธิภาพเน้นไปที่กระบวนการ การใช้กลยุทธ์และเทคนิคต่างๆที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด

3.2 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การได้ผลผลิต ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

3.3 หลักประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้เวลาน้อย การลงทุนน้อย การใช้กำลังหรือแรงงานน้อย โดยไม่ต้องเพิ่มทรัพยากรการบริหาร แต่ได้ผลผลิตตามที่คาดหวัง

4. หลักความเป็นวิชาการ หมายถึง ลักษณะที่ครอบคลุมเนื้อหาสาระของวิชาการ ได้แก่ หลักการพัฒนาหลักสูตร หลักการเรียนรู้ หลักการสอน หลักการวัดผลประเมินผล หลักการนิเทศการศึกษา และหลักการวิจัย เป็นต้น หลักการเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์

¹¹ ซุ่มศักดิ์ อินทร์รักษ์, การบริหารงานวิชาการ, บัณฑิตภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง วิทยาเขตปัตตานี, 2545.

สรุปได้ว่า หลักการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การให้ความรู้ทางด้านวิชาการ และการจัดกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด ต้องดำเนินการในเชิงของการพัฒนาโดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ เพื่อให้เด็กไทยมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

1.5 การบริหารวิชาการตามแนวคิดการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานและการบริหารแบบมีส่วนร่วม

จากแนวคิดและหลักการในการบริหารงานวิชาการข้างต้นจะเห็นได้ว่า หลักการมีส่วนร่วมเป็นอีกหลักการหนึ่งที่น่าสนใจและสามารถนำมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานและการบริหารแบบมีส่วนร่วม จากมาตรา 39 และมาตรา 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนงานของสถานศึกษาด้านต่าง ๆ นั้น งานดังกล่าว ได้แก่ งานด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา จึงเป็นรูปแบบของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management-SBM) ที่มุ่งเน้นให้การบริหารสถานศึกษา การบริหารการจัดการเรียนการสอน มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และมีมาตรฐานสอดคล้องกับความมุ่งหมายในการสร้างผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และสอดคล้องกับความต้องการและความถนัดของผู้เรียนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

สิ่งสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานที่เด่นชัด คือนั้นระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่บทบาทของผู้มีส่วนร่วมเป็นแบบหุ้นส่วน หรือเป็นผู้ร่วมหุ้น (partner) เป็นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ ส่วนเสีย และรูปแบบการมีส่วนร่วมที่นิยมใช้กันมาก คือ การบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครองและตัวแทนชุมชน ร่วมกันมีบทบาทในการบริหารสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ตอบสนองหรือให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ปกครอง และตอบสนองชุมชนโดยตรงให้มากที่สุด¹²

และจากการบริหารวิชาการตามแนวคิดการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานและการบริหารแบบมีส่วนร่วมสรุปได้ว่า เป็นหลักการบริหารที่มีความสำคัญมากเพราะนอกจากทุกคนจะมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยมีเป้าหมายเดียวกันคือเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพแล้วยังส่งผลดีโดยตรงต่อผู้เรียน คือ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นผู้ที่มีคุณภาพตามความต้องการของสังคม และที่สำคัญแนวคิด OKRs ก็เป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่ดีว่าเป็นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่น่าสนใจต่อการศึกษา

¹² อุทัย บุญประเสริฐ, การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน, กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ดาราศาสตร์และเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

2. แนวคิดเกี่ยวกับ Objectives & Key Results (OKRs)

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการหาข้อมูลเกี่ยวกับ Objectives & Key Results (OKRs) ของนกดล ร่มโพธิ์¹³ และ ประชาชาติธุรกิจ¹⁴ สามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับ Objectives & Key Results (OKRs) ได้ดังนี้

OKRs นิยมใช้ในองค์กรธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นลูกค้า และผลลัพธ์ที่คาดหวังคือ ได้ผลที่ชัดเจนตรงไปตรงมาที่สุด เหมาะกับองค์กรที่ต้องการพัฒนาตนเองเพื่อการแข่งขัน และในประเทศไทย ได้มีการนำ OKRs มาใช้ในหลาย ๆ องค์กรมากขึ้น โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจที่มีการพัฒนารูปแบบโครงสร้างของ องค์กรที่ล้ำหน้าไปมาก โดยนกดล ร่มโพธิ์¹⁵ ได้เห็นถึงประเด็นปัญหาด้านระบบการศึกษาในประเทศไทย ที่ หลายภาคส่วนพยายามที่จะปฏิรูปการศึกษาของไทย และส่วนหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาการศึกษาไทยได้คือการ สร้างระบบการบริหารโรงเรียนให้ดีขึ้นคุณภาพ เพื่อที่จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน เพราะเหตุนี้ นกดล ร่มโพธิ์ จึงลองปรับเอาระบบของ OKRs มาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนก็น่าจะเป็น ประโยชน์ และได้ผลลัพธ์ที่ดีเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจ

Objectives and key results (OKRs) คือ วิธีการตั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคลในองค์กรให้มี เป้าหมายที่สอดคล้องกันทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก ซึ่งเป็นการบอกจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับ ต่าง ๆ และมีผลลัพธ์หลัก คือ วิธีการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยกำหนดค่าความสำเร็จที่ทำให้จุดมุ่งหมายนั้นบรรลุผล ซึ่งระบบ OKR จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทราบวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้องค์กรก้าวไกลไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว ซึ่ง OKS ส่วน ใหญ่จะทำได้เป็นรายไตรมาสและรายปี

การสร้างวัตถุประสงค์หลัก (Objectives) จะต้องสร้างให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ควรมี ประมาณ 3-5 ข้อ เพื่อให้มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสามารถหาผลลัพธ์ได้จริง วัตถุประสงค์หลักจะมีลักษณะ ในเชิงคุณภาพ เช่น เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ เพิ่มรายได้ เป็นต้น โดยพยายามหลีกเลี่ยงการตั้ง วัตถุประสงค์ในสิ่งที่เราทำเป็นประจำ (Routine Jobs) แต่ควรสร้างวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เราได้ผลลัพธ์ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น มีความท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานได้จริง และที่สำคัญวัตถุประสงค์ ที่ตั้งต้องสามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าวัตถุประสงค์ของเรามีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร อย่างไร

ส่วนผลลัพธ์หลัก (Key results) เป็นการวัดว่าวัตถุประสงค์ที่เราสร้างขึ้นแต่ละข้อนั้น จะทราบได้ อย่างไรว่าเราจะประสบความสำเร็จ โดยผลลัพธ์หลักจะเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณ อาจเป็นการวัดผลลัพธ์หรือ การวัดกระบวนการที่มีการกำหนดค่าเป้าหมายอย่างชัดเจนและมีผลลัพธ์ไม่ควรเกิน 5 ข้อต่อ 1 วัตถุประสงค์

เมื่อสร้างวัตถุประสงค์หลัก (Objectives) และได้ค่าผลลัพธ์หลัก (Key results) แล้ว ผู้อำนวยการ โรงเรียนจะเป็นผู้ประเมินผล โดยจะนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาประเมินผลงานของครู โดยพิจารณา จากความสำเร็จของ OKRs ของครูแต่ละคนว่ามีส่วนช่วยให้ OKRs ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้า วิชาการและผู้อำนวยการที่ตั้งไว้สำเร็จมากน้อยเพียงใด ซึ่งระหว่างการทำดำเนินการในช่วงแต่ละไตรมาสอาจ

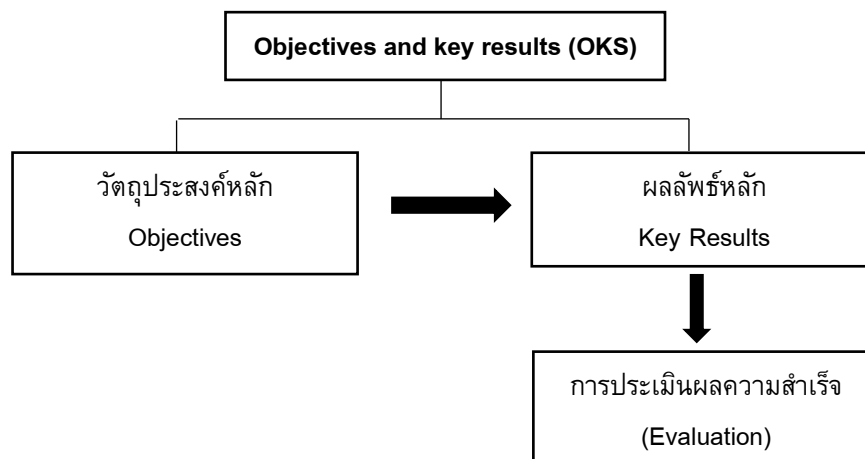
¹³ นกดล ร่มโพธิ์, *พัฒนาองค์กรและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs*. (นนทบุรี: เอ็นพี อินเทลลิเจนซ์, 2561)

¹⁴ ประชาชาติธุรกิจ, *เข้าใจ “OKR” ดีแค่ไหน ?*, สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2562, จากเว็บไซต์

<https://www.prachachat.netcsrhr/news-209471>

¹⁵ นกดล ร่มโพธิ์, *พัฒนาองค์กรและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs*. (นนทบุรี: เอ็นพี อินเทลลิเจนซ์, 2561).

มีการพูดคุยเพื่อดูความก้าวหน้าของ OKRs ของครู เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา รวมถึงการช่วยแก้ไขปัญห และเมื่อการดำเนินการ OKRs สิ้นสุดระยะเวลาหรือครบตามไตรมาสแล้วจะถูกใช้เป็นข้อเสนอแนะให้กับ ครูผู้สอนนั้นเอง เขียนสรุปเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบที่ 1: Objectives and key results (OKS)

3. การนำ Objectives & Key Results (OKRs) ไปใช้ในการบริหารงานวิชาการ

การนำ Objectives & Key Results (OKRs) ไปใช้ในการบริหารงานวิชาการ ต้องเริ่มจากการอธิบายทำความเข้าใจให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด OKRs จากนั้นออกแบบวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักให้สอดคล้องเชื่อมโยงกันทั้งองค์กร โดยสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจถึงวิธีการใช้ OKRs ก่อนการนำไปปฏิบัติ ซึ่งมีขั้นตอนหลัก 2 ขั้นตอน ดังนี้

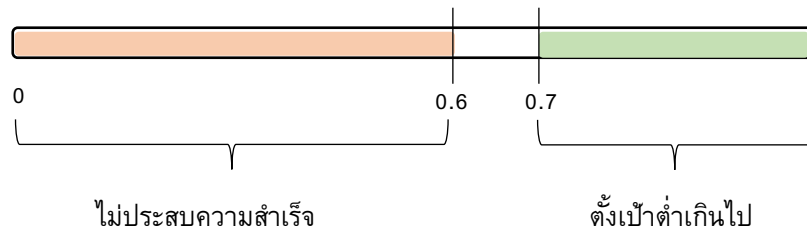
ขั้นตอนการตั้งวัตถุประสงค์ (Objectives)

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนตั้งวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ประมาณ 3-5 ข้อ โดยจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และระบุให้ชัดเจนว่าวัตถุประสงค์หลักที่ผู้บริหารโรงเรียนตั้งขึ้นนั้นจะมีส่วนช่วยให้วัตถุประสงค์รองลงมาประสบความสำเร็จได้อย่างไร
2. หัวหน้าวิชาการสร้างวัตถุประสงค์ ของฝ่ายวิชาการขึ้นมา และให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลัก (Objectives) ของโรงเรียนที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ตั้งไว้
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ สร้างวัตถุประสงค์ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ และให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Objectives) ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และวัตถุประสงค์หลักของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้ตั้งไว้
4. ครูแต่ละคนสร้างวัตถุประสงค์ ของตนเองขึ้นมา และให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Objectives) ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าวิชาการและวัตถุประสงค์หลักของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้ตั้งไว้

โดยในการตั้งวัตถุประสงค์ ควรตั้งวัตถุประสงค์ให้โอกาสความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จอยู่ที่ 70%-80% เพราะการตั้งวัตถุประสงค์ที่สามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้ 100% แสดงให้เห็นว่าเป้าหมายนั้นง่ายเกินไป

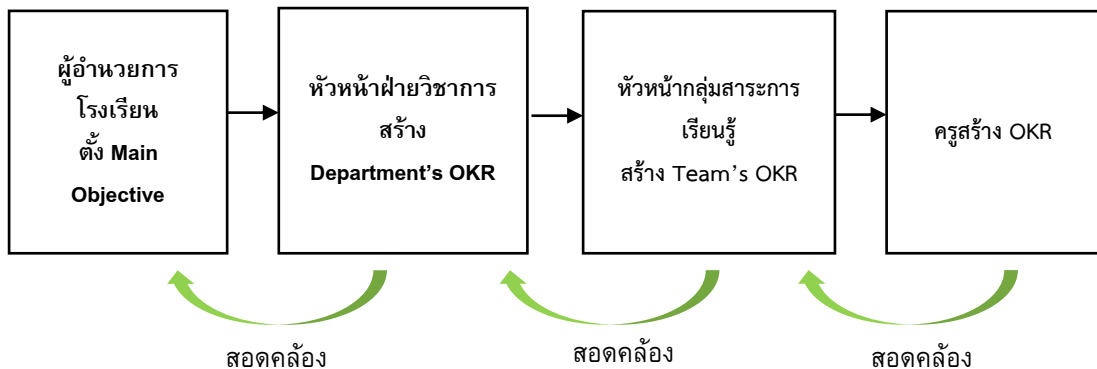
ขั้นการหาผลลัพธ์หลัก (Key results)

1. การหาผลลัพธ์หลัก (Key results) จะต้องวัดผลได้ง่ายและมีค่าเป้าหมายที่ชัดเจน
2. จะต้องวัดผลเชิงปริมาณได้อย่างชัดเจน โดยเป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องสามารถนำมาแปลงเป็นคะแนนที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0 - 1 เช่น ถ้าคะแนนอยู่ระหว่าง 0.6-0.7 เป็นระดับคะแนนที่เราควรตั้งเป้าหมายหลักไว้ ถ้าทำได้ต่ำกว่านี้ผลลัพธ์คือไม่ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าระดับคะแนนสูงกว่นี้แสดงว่าตั้งเป้าหมายต่ำเกินไป เขียนสรุปเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2: การวัดผลเชิงปริมาณ

จากขั้นตอนการนำ Objectives & Key Results (OKRs) ไปใช้ในการบริหารงานวิชาการ สรุปได้ว่า เป็นการเริ่มต้นจากผู้อำนวยการโรงเรียน เพราะท่านเปรียบเสมือน CEO ของบริษัทตั้งวัตถุประสงค์หลักขึ้นมา แล้วส่งต่อวัตถุประสงค์หลักไปยังหัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูตามลำดับ โดยให้ผู้บริหารในแต่ละระดับสร้างผลลัพธ์หลักสำหรับวัตถุประสงค์ทุกตัวที่สร้างขึ้นและจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักผู้บริหารในแต่ละระดับ กล่าวคือ ครูจะต้องสร้าง OKR ให้สอดคล้องกับหน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่, หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องสร้าง Team's OKR ให้สอดคล้องกับหัวหน้าฝ่ายวิชาการและผู้อำนวยการโรงเรียน, หัวหน้าฝ่ายวิชาการจะต้องสร้าง Department's OKR ให้สอดคล้องกับ Main Objective ของผู้อำนวยการโรงเรียน เขียนสรุปเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบที่ 3: ขั้นตอนการนำ Objectives & Key Results (OKRs) ไปใช้ในการบริหารงานวิชาการ

ทั้งนี้ทั้งนั้นการทำ OKRs ควรมีการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนสำหรับการบรรลุความสำเร็จของวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก ควรสร้างระบบการรายงานผลที่ทำให้ข้อมูลเฉพาะสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้โดยตรง และทุกครั้งเมื่อมีการวัดผลเกิดขึ้น จำเป็นต้องมีข้อคิดเห็นต่อผลที่ได้รับ แต่ผลที่ได้รับนั้นจะต้องไม่ใช่เป็นการทำโทษหรือลงโทษครู แต่เพื่อประโยชน์ทางการจัดการเรียนการสอนของครู การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

นภดล ร่มโพธิ์¹⁶ ได้ยกตัวอย่างการใช้ OKRs ในโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนตั้งวัตถุประสงค์หลักนักเรียนในโรงเรียนต้องอ่านออกเขียนได้ โดยมีผลลัพธ์หลัก (Key Results) คือ จำนวนนักเรียนที่อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ลดลงเหลือต่ำกว่า 1% ของนักเรียนทั้งหมดในไตรมาสนี้

2. หัวหน้าฝ่ายวิชาการรับวัตถุประสงค์หลักของผู้บริหารโรงเรียน มาตั้งวัตถุประสงค์และส่งต่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย

3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยรับวัตถุประสงค์ จากหัวหน้าฝ่ายวิชาการ มาตั้งวัตถุประสงค์และส่งต่อให้ครู

4. ครูภาษาไทยตั้งวัตถุประสงค์ ของครูขึ้นมา โดยจะต้องมีความสอดคล้องกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย หัวหน้าฝ่ายวิชาการและผู้อำนวยการโรงเรียน เช่น

วัตถุประสงค์ (Objective) ทำให้นักเรียนในชั้นเรียนตั้งใจเรียนภาษาไทย

ผลลัพธ์หลัก (Key Results)

1. มีคนขาดเรียนในชั้นเรียนภาษาไทยต่ำกว่า 1%

2. ผลสอบวิชาภาษาไทยเฉลี่ยเกิน 70%

3. ทำการสอนเสริมสำหรับผู้ที่ยังสอบตกอย่างต่ำ 30 นาทีต่อวัน เป็นต้น

เมื่อครบไตรมาส ถ้าผลลัพธ์ไม่ถึงเป้าหมายที่ครูได้ตั้งไว้ ก็สามารถมานั่งคุยกัน ตามลำดับชั้น เช่น สมมุติว่ามีหัวหน้าครูด้านภาษาไทย ก็คุยกับครูภาษาไทยว่า ทำไมนักเรียนขาดเรียนเยอะ ทำไมผลสอบภาษาไทยยังไม่ดีขึ้นตามที่ควรจะเป็น เป็นต้น เพื่อช่วยกันหาวิธีทางแก้ไขต่อไป แต่ถ้าผลลัพธ์ออกมาตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในไตรมาสนี้ก็สามารถเปลี่ยน OKRs ใหม่ที่ทำหายกว่าเดิมและต้องทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากตัวอย่าง OKRs ข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ถ้าครูทำได้ตามวัตถุประสงค์ของตนเองที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของผู้บริหารได้สำเร็จ จะทำให้ระบบการประกันคุณภาพที่เน้นหลักฐานเอกสารลดน้อยลงได้ และจะส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนดีขึ้น อีกทั้งยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้นด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ระยะเวลาให้การดำเนินการอาจจะประเมินในแต่ละเดือน

¹⁶ นภดล ร่มโพธิ์, **OKRs** กับการบริหารโรงเรียน. 2561, สืบค้นเมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม 2562, จากเว็บไซต์ <https://storylog.co/category/knowledge>.

แต่ละภาคการศึกษา หรือปรับตามเหมาะสมกับ เพื่อให้สอดคล้องกับกับระบบการวัดและการประเมินผลของการศึกษาไทย

4. ประโยชน์ของการนำ Objectives & Key Results ไปใช้ในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน

- 4.1 เกิดนวัตกรรมใหม่ในการจัดการเรียนการสอนของครู จากวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจากผู้อำนวยการโรงเรียนมาถึงบุคลากรระดับต่าง ๆ ในโรงเรียน
- 4.2 ยกระดับคุณภาพของผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น
- 4.3 เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและบุคลากรในโรงเรียน
- 4.4 องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปทั้งองค์กร เนื่องจากวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับมีความสัมพันธ์กันทั้งระบบ

5. ข้อจำกัดของการนำ Objectives & Key Results ไปใช้ในการบริหาร

- 5.1 การตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์จะเปลี่ยนทุกไตรมาส หากวัตถุประสงค์ใดยังไม่สำเร็จอาจต้องหาวิธีการใหม่ จะส่งผลให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง สามารถแก้ไขได้โดยการปรับระยะเวลา เพื่อให้เหมาะสมกับระบบการวัดและการประเมินผลของการศึกษาไทย เช่น กลางภาค ปลายภาค หรือทุกภาคเรียน เป็นต้น
- 5.2 การสร้างผลลัพธ์ที่มีจำนวนมากเกินไปหรือน้อยเกินไป และบางครั้งไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สามารถแก้ไขได้โดย จะต้องทบทวนทุกครั้งที่มีการตั้ง OKRs ว่ามีตัววัดเยอะหรือน้อยไปจากวัตถุประสงค์หรือไม่ หรือมีตัววัดที่สะท้อนสิ่งที่ต้องการวัดหรือไม่ เพื่อจะได้มี OKRs ที่ถูกต้องและสมบูรณ์ที่สุด
- 5.3 วัตถุประสงค์ในองค์กรไม่สอดคล้องกัน สามารถแก้ไขได้โดยหัวหน้างานควรพิจารณา OKRs ของลูกน้องตั้งแต่ต้นว่าของใครไม่สอดคล้องกับ OKRs ของหัวหน้า ถ้าไม่สอดคล้องให้ปรับเพื่อให้สอดคล้องกันและดำเนินการในขั้นต่อไปได้
- 5.4 ในด้านธุรกิจ OKRs ถูกใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมิน จึงทำให้บอกเป้าหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้ทำหาย อาจจะทำไม่สำเร็จ ทำให้ไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือนหรือไม่ได้รับโบนัส แต่ในระบบโรงเรียน OKRs ไม่ได้นำมาใช้ในการขึ้นเงินเดือนหรือหักเงินเดือนแต่อย่างใด แต่เป็นการช่วยกันพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเป็นหลัก

บทสรุป

การนำแนวคิด Objectives & Key Results (OKRs) มาใช้ในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษานั้นเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการดำเนินงานด้านการบริหารสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยครูเป็นผู้ใช้กระบวนการต่าง ๆ มาแก้ปัญหาสู่นักเรียนเป็นลำดับ อีกทั้งสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอนของครู ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการจัดการศึกษา อีกทั้งเมื่อสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้จะเป็นการยกระดับคุณภาพของโรงเรียนให้สูงขึ้นอีกด้วย

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ ร.ส.พ., 2546
- กมล ภูประเสริฐ. การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: เมธีทิปส์, 2547
- เจริญ ภัคดีวานิช. งานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544
- ชาลินี ฉายารัตน์. ปัญหาและแนวทางการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา
อำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์หลักสูตร
ศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. การบริหารงานวิชาการ. บัดดาเน่ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2545
- ทัศนีย์ วงศ์เย็น. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพมหานคร, 2553.
- นภดล ร่วมโพธิ์. พัฒนาองค์กรและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs. นนทบุรี: เอ็นพี อินเทลลิเจนซ์, 2561.
- นภดล ร่วมโพธิ์. OKRs กับการบริหารโรงเรียน. 2561. สืบค้นเมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม 2562, จากเว็บไซต์
<https://storylog.co/category/knowledge>
- ประชาชาติธุรกิจ. เข้าใจ “OKR” ดีแค่ไหน ?. 2561. สืบค้นเมื่อ 7 มิถุนายน 2562. จากเว็บไซต์
<https://www.prachachat.net/csrhr/news-209471>
- รุ่ง แก้วแดง. ปฏิวัติการศึกษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, 2553.
- วิศรา พุ่มดอกไม้. การมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริการและจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างจิต
สาธารณะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 2. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2553.
- สมกิต บุญยะโพธิ์. การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญา
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547
- สุทธิรา เกษมราษฎร์. การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครู โรงเรียนกลุ่มบางละมุง 4 สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์หลักสูตรการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. แนวทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่เห็น
ผู้เรียน เป็นสำคัญ. กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัด
การศึกษาให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนด
หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพมหานคร:
ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 8 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2562)

อุทัย บุญประเสริฐ. การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ตำรา
และเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.