

แนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียศาสตร์ในการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกของ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตราด กรณีศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและ
ประเมินผลการจัดการศึกษา

Application of The Appreciative Inquiry Process as a Guideline for
Developing Positive Strategies of Trat Primary Education Service
Area Office: Case Study of Supervision Monitoring and Evaluation
of Educational Group

อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง* อธิกร วรบำรุงกุล* เรืองวิทย์ นิลโคตร* วัลย์ฉวี บุญลอย*
Arungiat Chansongsaeng* Theerangkoon Warabamrungkul* Reongwit Nilkote*

Waiwoot Boonloy*

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี*

Faculty of Education, Rambhai Barni Rajabhat University*

email: arungiat.c@rbru.ac.th

Received: 12/05/2023, Revised: 18/06/2023, Accepted: 27/06/2023

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันตามแนวคิดแบบสุนทรียศาสตร์ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกด้วยการวิเคราะห์ข้ออาร์ 3) เพื่อตรวจสอบแนวทางการการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียศาสตร์ในการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวก ด้วยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 15 คน คือ ศึกษาพิเศษ จำนวน 9 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คนและครู จำนวน 3 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตราด

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน พบว่า การศึกษาข้อมูลมี 2 ส่วน คือ 1) ศึกษาจากเอกสาร เช่น แผนพัฒนา แผนปฏิบัติราชการประจำปี และเว็บไซต์ 2) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยคำถามเชิงบวกแบบสุนทรียศาสตร์ ใน 10 มิติ ได้แก่ นวัตกรรม ผลผลิต การเรียนรู้ แรงจูงใจจากภายใน แรงจูงใจภายนอก บรรยากาศการทำงานเป็นทีม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รายได้และบริการ และการบริหารความเสี่ยง 2) ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวก พบว่า ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การระบุขอบเขตของข้อค้นพบที่สนใจศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และตีความข้อมูล การพัฒนากลยุทธ์เชิงบวก และแผนที่กลยุทธ์เชิงบวกและ



แนวทาง 3) ผลการตรวจสอบแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียศาสตร์ในการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวก พบว่า มีความเหมาะสม มีความถูกต้อง มีความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ ระดับสูง

คำสำคัญ : กระบวนการสุนทรียศาสตร์, การวิเคราะห์ซออาร์, กลยุทธ์เชิงบวก

Abstract

The objectives of this research article are 1) to study the current state of the appreciative inquiry concept, 2) to study the positive strategy development approach by SOAR analysis, and 3) to examine the application of the appreciative inquiry process in the development of positive strategies. Study with qualitative research methods and action research and a group of 15 key informants, namely 9 educational supervisors, 3 school directors and 3 teachers under the Trat Primary Educational Service Area Office.

The results of the research were as follows: 1) The results of the study of current conditions found that the study consisted of 2 parts: 1) Studying from documents such as development plans, annual government work plans and websites 2) By in-depth interviews with key informants. With positive appreciative inquiry questions in 10 dimensions: innovation, productivity, learning, intrinsic motivation. extrinsic motivation team work atmosphere human resource development income and services and risk management 2) The results of the study of positive strategy development guidelines consisted of 5 steps: identifying the scope of findings of interest to study, data collection, data analysis and interpretation, Developing a positive strategy and positive strategic maps and guidelines. 3) The results of the examination of the guidelines for applying the appreciative inquiry process in positive strategy development were found to be appropriate. is correct have a possibility and useful, high level

Keywords: Appreciative Inquiry Process, Soar Analysis, Positive Strategies

บทนำ

โลกยุคใหม่ในศตวรรษที่ เกิดวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและบริบทรอบ 21



(ด้านการก้าวสู่กระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ Globalization) ที่ได้มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว รุนแรงและทั่วถึงในสังคมยุคใหม่ทุก ๆ มิติ ,สุรศักดิ์ ปาเฮ) 2564: 1 (การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สมัยใหม่ได้สร้างผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ มากมาย โดยเฉพาะองค์กรทางธุรกิจ องค์กรใดที่ปรับตัวได้ ทันจะได้ประโยชน์อย่างมากกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว 256 ,ทศพร ม่วงสวย)1: 1(ทั้งทางด้าน วิทยาการและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งมิติ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการเมือง

โดยแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จะยิ่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น สภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงนี้ของโลกเรียกว่า โลกยุควูค้ำ หรือ VUCA World โดย VUCA World ประกอบด้วยสถานการณ์ 4 รูปแบบ ได้แก่ Volatility - ความพลิกผัน Uncertainty - ความไม่แน่นอน Complexity - ความซับซ้อน และ Ambiguity – ความคลุมเครือ (สุกัญญา แซ่มซ้อย ,2565: 12) การตัดสินใจของผู้นำองค์กรในการใช้กลยุทธ์เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ แล้ว แต่ยังมีผลต่อสภาพจิตใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ต้องทำงานในโลกแห่งความสับสนอลหม่านนี้ด้วย ในการพัฒนาองค์กรนักบริหารจากหลายวงการอาชีพจึงนำแนวคิด BANI World มาใช้อธิบายโลกยุคใหม่ แทน VUCA World เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการรับมือกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงได้อย่าง เฉพาะเจาะจงยิ่งกว่าเดิมทั้งในมิติด้านกายภาพองค์กรและ ความรู้สึกอารมณ์ของบุคลากรในองค์กร ด้วย จิราเจต วิเศษดอนหวาย), 2565:online) BANI World เป็นแนวคิดของ Jamais Cascio นักมานุษยวิทยาชาวอเมริกาที่ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ BANI World เป็นมากกว่า สถานการณ์ที่ ” พลิกผัน, ไม่แน่นอน, ซับซ้อน, และคลุมเครือ แต่เป็นการมองไปถึง ผลกระทบ ” ด้านอารมณ์ของคน “ ด้วย เช่น ความเครียด ความกังวล ความหดหู่ ความสับสน ฯลฯ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร มองเห็นภาพรวมในการบริหารจัดการอย่างรอบด้านในสถานการณ์โลกยุค BANI World ซึ่งประกอบไปด้วย 1) โลกที่เปราะบาง)B - Brittle) 2). โลกที่เต็มไปด้วยความกังวล)A - Anxious) 3). โลกที่ สับสนคาดเดายาก)N - Nonlinear) และ 4). โลกที่เข้าใจยาก)I - Incomprehensible) จิราเจต) วิเศษดอนหวาย, 2565: online)

“ปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุค BANI World ที่รวมเอา VUCA World, Digital Disruption, สังคมสูงวัย และโรคอุบัติภัยใหม่ๆ เข้าด้วยกัน เป็นโลกที่เปราะบาง เต็มไปด้วยความ กังวล เข้าใจได้ยาก และไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการศึกษาเป็นอย่างมาก แม้แต่การใช้ Big Data เข้ามาช่วยในการจัดการศึกษา ก็ยังเกิดภาวะ เพราะแต่ละ ”ข้อมูลท่วม“ หน่วยงานที่ดูแลนโยบายการศึกษาด้านนั้นๆ ทำข้อมูลไม่สอดคล้องกันไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้ต่อ ได้หรือใช้ได้น้อย)”อรรถพล สังขวาสี, 2565: online)

ดังนั้น การบริหารการศึกษา และการบริหารสถานศึกษา ในการจัดการกับปัญหาและความท้าทายในการเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ นั้นจะต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง



อย่างรวดเร็วนี้ หมายถึง มีแผน แนวทาง ซึ่งรวมถึงวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้ (นันทรัตน์ เจริญกุล, 2564: 99) สามารถที่จะอยู่รอดได้และเติบโตอย่างยั่งยืนในทุกสถานการณ์

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ แนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกในการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาตราด กรณีศึกษากลุ่มงานนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน วิจัย และพัฒนาในด้านต่าง ๆ ในการบริหาร สถานศึกษา และจะเป็นผู้ริเริ่มในการเป็นต้นแบบในการพลิกโฉมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ประเทศในด้านการบริหารการศึกษา และการบริหารสถานศึกษาด้วยการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกที่เอื้อ ต่อการจัดการกับปัญหาและความท้าทายในการเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ สามารถที่จะอยู่รอด และเติบโตอย่างยั่งยืนในทุกสถานการณ์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

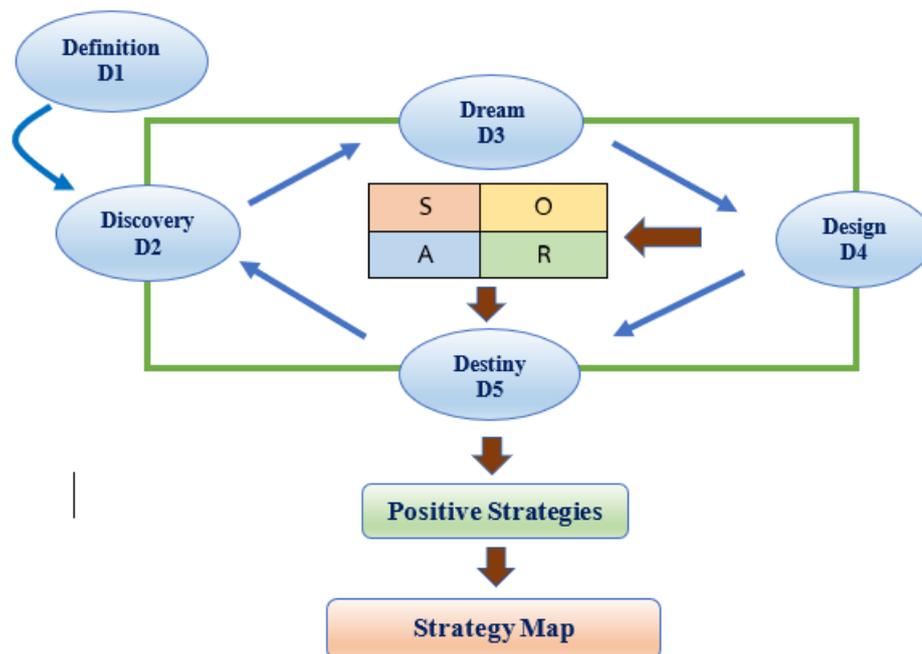
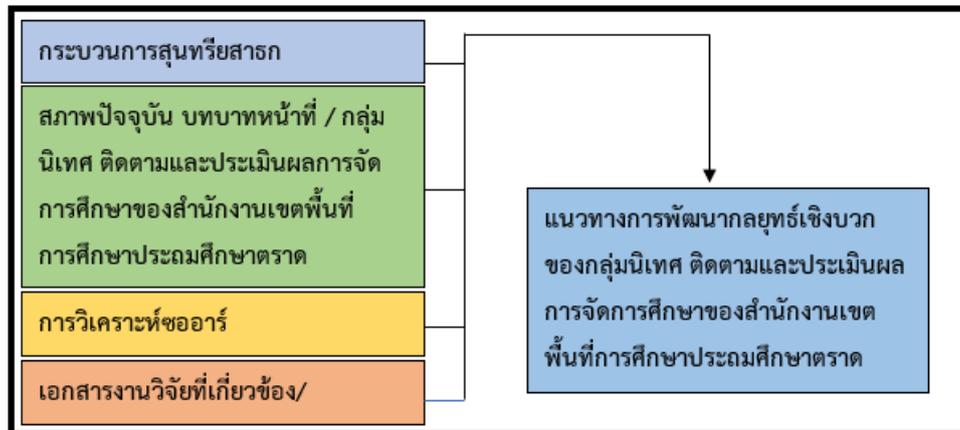
1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดด้วยกระบวนการสุนทรียสาธก
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกของกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดด้วยกระบวนการสุนทรียสาธก
3. เพื่อตรวจสอบแนวทางการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกของกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. รู้สภาพปัจจุบันของกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
2. แนวทางการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกของกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน และศึกษาและตรวจสอบแนวทางการพัฒนา กลยุทธ์เชิงบวกของกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด แสดงดังภาพที่ 1

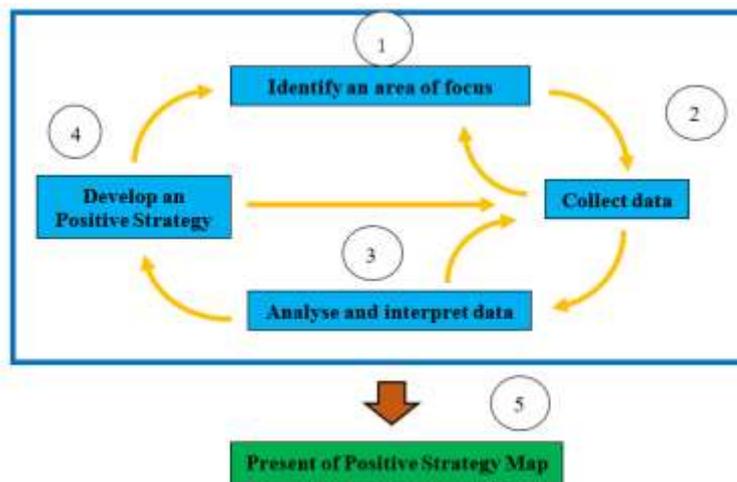


ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด การประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกพัฒนากลยุทธ์เชิงบวก

วิธีดำเนินการวิจัย

โครงการวิจัยมุ่งที่จะศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกในการพัฒนา กลยุทธ์เชิงบวกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด กรณีศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ด้วยการวิเคราะห์แบบซออาร์ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย (research methodology) แบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และผู้วิจัยประยุกต์ใช้หลักการ แนวคิด ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) พัฒนาจากรูปแบบของมิลส์ (Mills, 2018, 26) โดยแบ่งวิธีการดำเนินการวิจัยออกเป็น ระยะ 5 ดังแผนภาพที่ 2 ดังนี้





ภาพที่ 2 กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ที่มาจาก : ดัดแปลงจากรูปแบบของมิลส์)Mills, 2018: 26, อรุณเกียรติ2561 ,: 123(

ระยะที่ 1 การระบุขอบเขตของข้อค้นพบที่สนใจศึกษา)Identify an area of focus)

ในขั้นตอนนี้ทีมผู้วิจัยศึกษาแบ่งขอบเขตการศึกษาแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน บริบทและสิ่งแวดล้อมของพื้นที่ที่ศึกษาวิจัย โดยผู้วิจัย

ดำเนินการศึกษาจากเอกสารและเว็บไซต์โดยศึกษา วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ)Mission) เป้าประสงค์)Goals) ยุทธศาสตร์ อำนาจหน้าที่ และโครงสร้างของหน่วยงาน

2. ผู้วิจัยสร้างแนวคำถามเชิงบวกตามแนวคิดสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry, AI) ใน มิติ ได้แก่ ด้านนวัตกรรม ด้านผลิตภาพ ด้านการเรียนรู้ ด้านแรงจูงใจภายใน 10 ด้านแรงจูงใจภายนอก ด้านบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านต้นทุน ด้านรายได้และการบริการ และด้านการบริหารความเสี่ยง และให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ตรวจสอบคุณภาพและให้ข้อเสนอแนะ

ระยะที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล)Collect data)

ผู้วิจัยใช้แนวคำถามเชิงบวกตามแนวคิดสุนทรียสาธก ที่ใช้สำหรับสัมภาษณ์เพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด ใน มิติ โดยสัมภาษณ์เชิงลึก 10)In-depth Interview) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ กลุ่มศึกษานิเทศ ติดตามและประเมินผล จำนวน 3 คน และครูผู้สอน 3 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา 9 คน 15 คน รวมทั้งหมด และวิเคราะห์ปัจจัยแบ่งออกเป็น กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นจุดรวม 2)Convergences) และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น)Divergences) เพื่อค้นหาประสบการณ์เชิงบวกของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก



ระยะที่ 3 การวิเคราะห์และตีความข้อมูล)Analyze and interpret data)

ทีมผู้วิจัยข้อมูลที่ได้วิเคราะห์ซออาร์)SOAR Analysis) เพื่อค้นหาจุดแข็ง โอกาส และผลลัพธ์ที่ต้องการของกลุ่มศึกษานิเทศ ติดตามและประเมินผล โดยมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ ในการนำองค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ เหมาะสมพัฒนากลยุทธ์เชิงบวก

ระยะที่ 4 การพัฒนากลยุทธ์เชิงบวก)Develop the positive strategy)

ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกโดยแบ่งออกเป็น ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ 2

1. การสร้างกลยุทธ์เชิงบวกและวัตถุประสงค์กลยุทธ์เชิงบวก

ผู้วิจัยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และตีความข้อมูล ในระยะที่ 3 พัฒนากลยุทธ์เชิงบวกและวัตถุประสงค์กลยุทธ์

2. การพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกตามมุมมองการบริหารแบบสมดุล (Balance Scorecard)

ผู้วิจัยนำกลยุทธ์เชิงบวกเชื่อมโยงกับมุมมองการบริหารแบบสมดุล ประกอบด้วย 4 มุมมอง)Perspectives ได้แก่ การเรียนรู้และ (เติบโต) Learning and growth(, กระบวนการภายใน)Internal business process(, งบประมาณและบริการ) budget and serviceและ (ศึกษานิเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน) Education Supervisors, school administrators and Teachers (

ระยะที่ 5 แผนที่กลยุทธ์เชิงบวกและแนวทาง (Positive strategy map and Guideline)

ผู้วิจัยใช้ข้อมูลในระยะที่ 1 – 4 จัดทำแผนที่กลยุทธ์และแนวทาง ดังนี้

1. จัดทำแผนที่กลยุทธ์เชิงบวกและแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรีย

สาธกในการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวก

2. จัดทำร่างคู่มือแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกในการพัฒนา

กลยุทธ์เชิงบวกและสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

3. ผู้วิจัยจัดทำเอกสารประกอบการตรวจสอบและยืนยัน 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน

“อรรถประโยชน์(Utililty) ความถูกต้อง (accuracy) ความเป็นไปได้ (feasibility) และความเหมาะสม (propriety)” ของร่างแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกในการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกให้กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน ตรวจสอบยืนยันและให้ข้อเสนอแนะ

4. ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกในการพัฒนา

กลยุทธ์เชิงบวกให้สมบูรณ์

5. ผู้วิจัยนำเสนอรายงานโครงการวิจัยต่อคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพ

พรรณี และส่งบทความวิจัยตีพิมพ์



วิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 1) วิเคราะห์หาคุณภาพของข้อคำถามเชิงบวกที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ 7 ท่าน ตรวจสอบเนื้อหา โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ใช้ IOC หาค่าความสอดคล้องของข้อคำถามเชิงบวก และหาค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ ผลการประเมินได้ค่า IOC อยู่ที่ 1.00 หมายความว่าข้อคำถามเชิงบวกสอดคล้องกับเนื้อหาสามารถนำไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายได้
- 2) วิเคราะห์หาค่าความถี่ของประโยคที่เชื่อมโยงกับมิติ และวิเคราะห์ข้ออาร์เพื่อพัฒนากลยุทธ์เชิงบวก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกในการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด กรณีศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดด้วยกระบวนการสุนทรียสาธก
2. เพื่อการศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกของกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดด้วยกระบวนการสุนทรียสาธก
3. เพื่อตรวจสอบแนวทางการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกของกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

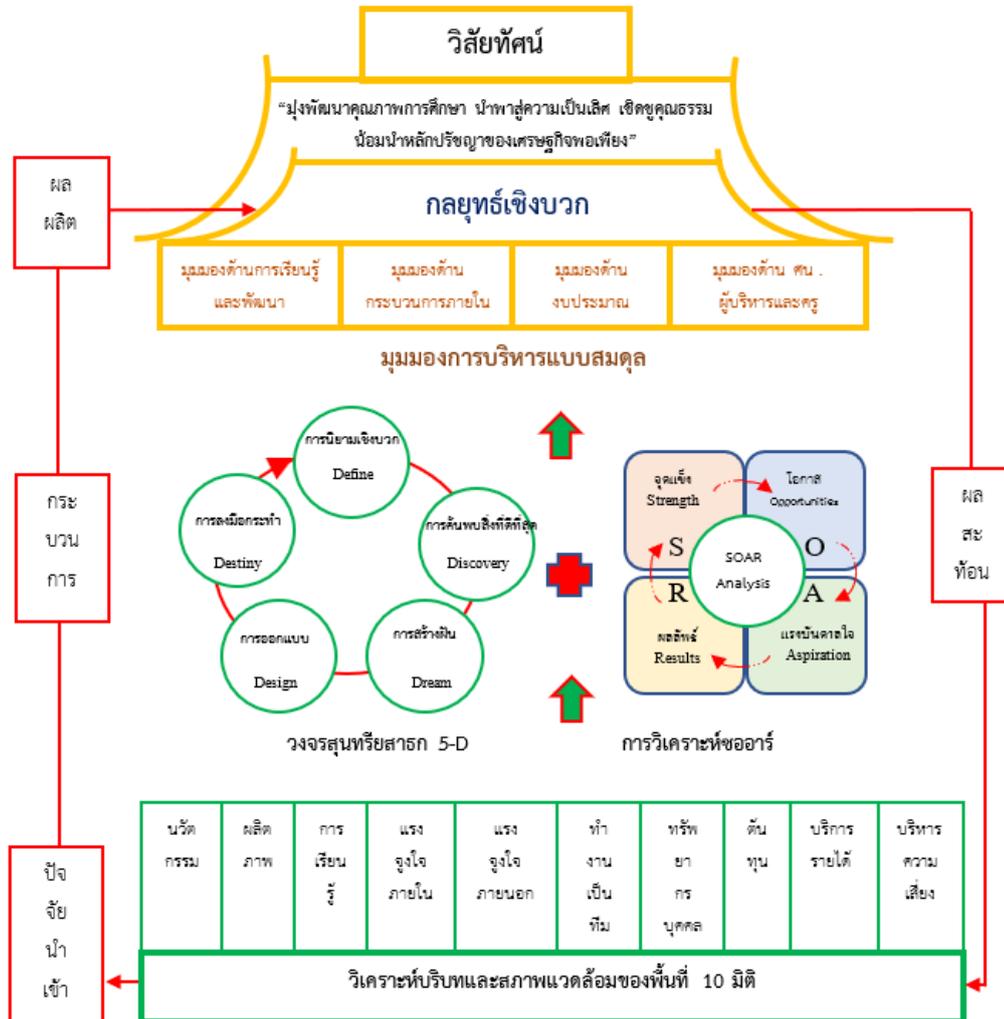
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน พบว่า มีการศึกษาใน 10 มิติ ได้แก่ 1) ด้านนวัตกรรม (Innovation) 2) ด้านผลิตภาพ (Productivity) 3) ด้านการเรียนรู้ (Learning) 4) ด้านแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) 5) ด้านแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) 6) ด้านบรรยากาศการทำงานเป็นทีม (Team-working) 7) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) 8) ด้านต้นทุน (Cost) 9) ด้านรายได้ (Revenue) 10) ด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์นำไปใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยต่อไปได้
2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกของกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดด้วยกระบวนการสุนทรียสาธก พบว่าแนวทางการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวก ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้



- 2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันตามแนวคิดสุนทรียสาธก แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ด้านบริบทและสภาพแวดล้อม ด้านบุคคล และด้านคำถามเชิงบวกตามแนวคิดสุนทรียสาธก 10 มิติ
- 2.2 ใช้แนวคำถามเชิงบวกตามแบบสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry ,AI) สัมภาษณ์เพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด 10 มิติ โดยสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ กลุ่มศึกษานิเทศติดตามและประเมินผล จำนวน 9 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน และครูผู้สอน จำนวน 3 คน
- 2.3 วิเคราะห์ปัจจัย แบ่งออกเป็น กลุ่มปัจจัย ได้แก่ 2 ปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergences) และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergences) เพื่อค้นหาประสบการณ์เชิงบวกของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก
- 2.4 การวิเคราะห์และตีความข้อมูล (Analyze and interpret data) โดยใช้การวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis) เพื่อค้นหาจุดแข็ง โอกาส สิ่งที่เราต้องการจะเป็นและผลลัพธ์ที่ต้องการของกลุ่มศึกษานิเทศ ติดตามและประเมินผล โดยมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเป็นผู้ให้คำปรึกษา แนะนำ ในการนำองค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะใช้ในการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวก
- 2.5 พัฒนากลยุทธ์เชิงบวกและวัตถุประสงค์เชิงบวก
- 2.6 เชื่อมโยงกลยุทธ์เชิงบวกกับมุมมองการบริหารแบบสมดุล
- 2.7 จัดทำแผนที่กลยุทธ์เชิงบวก
- 2.8 จัดทำร่างแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกในการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวก
- 2.9 จัดอภิปรายกลุ่ม (focus group discussion) ร่างแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกในการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวก
- 2.10 ปรับปรุงแก้ไข ร่างแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกในการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวก
- 2.11 ตรวจสอบและยืนยันร่างแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกในการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดกรณีศึกษา กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน 4 ด้าน คือ รรถประโยชน์ (Utility) ความถูกต้อง (accuracy) ความเป็นไปได้ (feasibility) และความเหมาะสม (propriety)
- 2.12 นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกในการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดกรณีศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา แสดงดังภาพที่ 3





ภาพที่ 3 แนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียศาสตร์ในการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด กรณีศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

3. ผลการตรวจสอบและยืนยันแนวทางการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกของกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน พบว่า มี อรรถประโยชน์ ความถูกต้อง ความเป็นไปได้และความเหมาะสมในระดับสูง

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียศาสตร์ในการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด กรณีศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ได้ผลการวิจัยนำไปสู่การอภิปรายผลดังนี้



1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน แบ่งออกเป็น ข้อ ดังนี้ 2

1.1 ผลการศึกษาจากเอกสาร และเว็บไซต์ของ กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า มีวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goals) ยุทธศาสตร์ อำนาจหน้าที่และโครงสร้างของหน่วยงาน

1.2 ผลการจัดเตรียมคำถามเชิงบวกตามแนวคิดสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry, AI) พบว่า มิติที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) เป็นแนวคำถามเชิงบวกตามแนวคิดสุนทรียสาธก จะได้บทสัมภาษณ์ที่เป็นเรื่องเล่าถึงประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน มิติ 10 และสามารถนำไปสู่ข้อค้นพบ และความฝัน ที่จะพัฒนากลยุทธ์เชิงบวก ซึ่งแนวคำถามสอดคล้องกับแนวคำถามของ (ภิญโญ รัตนพันธ์, 2556, 9-19) ซึ่งมี 11 มิติ ดังนี้ ด้านนวัตกรรม (Innovation) ด้านผลิตภาพ (Productivity) ด้านการเรียนรู้ (Learning) ด้านแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) ด้านแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) ด้านบรรยากาศการทำงานเป็นทีม (Team-working) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) ด้านต้นทุน (Cost) ด้านรายได้ (Revenue) ด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership) และยังสอดคล้องกับ (อรุณเกียรติ จันทร์สงแสง, 2564, 377-378) ซึ่งมี 10 มิติ เช่นกัน จะได้มาซึ่งข้อมูลในเชิงบวกที่ครบถ้วนสมบูรณ์นำไปใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยต่อไปได้

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกของกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดด้วยกระบวนการสุนทรียสาธก พบว่า อภิปรายได้ดังต่อไปนี้

2.1 ใช้ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ปัจจัยแบ่งออกเป็น กลุ่ม 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergences) และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergences) เพื่อค้นหาประสบการณ์เชิงบวกของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่เป็นประสบการณ์เชิงบวก เรื่องเล่าที่ดีที่สุด ที่ประทับใจที่สุดในการปฏิบัติงานร่วมกับของกลุ่มกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่อยู่ในสังกัดฯ ใน 10 มิติ พบว่า ผลการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวทำให้ได้ข้อมูลที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์และตีความข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis) ที่ครบถ้วนสมบูรณ์

2.2 ผลวิเคราะห์และตีความข้อมูล (Analyze and interpret data) โดยใช้การวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis) คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผน และการนำไปในกรอบการทำงานที่มุ่งเน้นไปที่จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ การมุ่งเน้นไปที่จุดแข็งหมายความว่า



การสนทนาเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นด้วยการกล่าวถึงสิ่งที่บุคคล ทีม แผนก หรือองค์กรทำได้ดี การสนทนาเกี่ยวกับจุดแข็งจะสำรวจว่าความสามารถใดที่สามารถปรับปรุงได้ และสิ่งใดที่ดึงดูดใจผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในความสำเร็จขององค์กร บทสนทนาที่สองเกี่ยวกับโอกาสในการกำหนดว่าอะไรคือความเป็นไปได้ เช่น แนวคิดใหม่ ตลาด ผลิตภัณฑ์ บริการ และนวัตกรรมอื่นๆ บทสนทนาที่สามสร้างภาพที่ใช้ร่วมกัน หมายถึง วิสัยทัศน์ของอนาคตตามแรงบันดาลใจ การสนทนาที่มุ่งเน้นไปที่สิ่งที่อาจเป็นและระบุว่าจะแรงบันดาลใจใดมีศักยภาพสูงสุดในการทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง บทสนทนาสุดท้ายเกี่ยวกับผลลัพธ์ เราจะรู้ได้อย่างไรว่าเมื่อใดที่เราประสบความสำเร็จและสร้างความแตกต่างในเชิงบวก ผลลัพธ์ที่มีความหมายคืออะไร? ใช้สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมธุรกิจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาและการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (Jacqueline M. Stavros, Gina Hinrichs, 2021 : 9) พบว่า มี 4 องค์ประกอบ คือ จุดแข็ง (Strength) ได้มาจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นจุดร่วมและปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่นใน 10 มิติ ข้อมูลในทุกมิติได้มาจากข้อมูลเชิงบวกและเป็นข้อมูลที่ดีที่สุดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนั้น จึงเป็นจุดแข็งที่ดีที่สุดในแต่ละมิติ และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ นั่นคือ โอกาส (Opportunities) ซึ่งจะได้มาซึ่งแนวคิดใหม่ ๆ การบริการ และนวัตกรรมใหม่ ๆ และสร้างภาพร่วมกันและระบุว่าจะแรงบันดาลใจใดมีศักยภาพสูงสุดในการทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริงเรียกว่าแรงบันดาลใจ (Aspiration) และผลลัพธ์ (Result) จะทำให้เรารู้ว่าเมื่อใดประสบความสำเร็จและสร้างความแตกต่างเชิงบวก

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis) จะเป็นชุดข้อมูลที่ดีที่สุดของกลุ่มองค์กรที่จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกที่จะเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในยุค BANI World และในอนาคตอย่างยั่งยืน

2.3 ผลการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวก ใช้ชุดข้อมูลการวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis) จัดทำกลยุทธ์ทางเลือก แนวปฏิบัติ มาตรการ ออกแบบกลยุทธ์เชิงบวก กำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์เชิงบวก และเชื่อมโยงกับมุมมองการบริหารแบบสมดุล 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Developing Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development Perspective) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget & Resource Perspective) และมุมมองด้าน คน, ผู้บริหารและครู (Administrators & Teachers) พบว่า

2.3.1 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Developing Perspective) กลยุทธ์หลัก คือพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารการศึกษาเชิงบวก 6 กลยุทธ์รอง 1) พัฒนาแนวทางการบริหารจัดการเชิงระบบ (กลไกในการสร้างศูนย์เครือข่ายวิถีปฏิบัติที่ดีและนวัตกรรมเชิงพื้นที่) 2) พัฒนารูปแบบกิจกรรม 5 ส. เชิงบวกขับเคลื่อนด้วยพลังจิตอาสา 3) สน. ส่งเสริมการคิดค้นและต่อยอดนวัตกรรมในการแก้ปัญหาและพัฒนาให้กับสถานศึกษา 4) ประกาศนโยบาย “รวมพลังรัก



ขับเคลื่อน” พัฒนาการศึกษาสู่มาตรฐานสากลอย่างยั่งยืน 5) พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการด้วยแนวคิด “อุบุนตุพันธ์ไทย” “สงาดเกียะ” 6) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารการศึกษาเชิงบวกต้นแบบของสำนักงานเขตพื้นที่ฯ

2.3.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process Perspective) มีกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ คือ สร้างและพัฒนาเครือข่ายการมีส่วนร่วมเชิงบวก (ด้วยแนวคิดสุนทรียสาธกโดยใช้ PLC, KM และ AAR) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาคุณภาพ และสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งความสุขด้วยจิตวิทยาเชิงบวก และ 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 7) สน.นิเทศสถานศึกษาด้วยความเป็นกัลยาณมิตร 8) การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันให้เป็นองค์กรแห่งความรักในการเรียนรู้ 9) การสร้างและพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการ “SMART OFFICE” และ 10) สร้างพลังแห่งการสื่อสารเชิงบวก

2.3.3 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget & Resource Perspective) มี 5 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 11) พัฒนาระบบการสร้างขวัญและกำลังใจ เช่น รางวัล เกียรติบัตร ฯลฯ 12) การบริหารความสมดุลด้วยศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน 13) การให้บริการที่เป็นเลิศ ด้วยจิตวิทยาเชิงบวก 14) สร้างรายได้ด้วยศาสตร์พระราชาสู่วิถีแห่งความยั่งยืนและขยายผลสู่สถานศึกษา และ 15) พัฒนาระบบการป้องกันความเสี่ยงทุกด้าน ตามมาตรฐานความปลอดภัยในระดับสากล

2.3.4 มุมมองด้านศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารและครู (Education Supervisor Administrators & Teachers) มี 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 16) พัฒนาศูนย์เครือข่ายนักเรียนผู้ประกอบการ 17) สนพัฒนาทีมงานประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างนวัตกรรม . 18) สร้างโอกาสให้ศึกษานิเทศก์ ได้รับการยกย่องให้เป็นผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภายนอก 19) การเสริมสร้างพลังชุมชนการศึกษาให้เป็นศูนย์แห่งการเพาะเมล็ดพันธ์แห่งปัญญาด้วยศาสตร์พระราชา 20) การประยุกต์ใช้หลักคำสอนศาสนาป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง และ 21) คัดกรองงานเอกสารด้วยความละเอียด รอบคอบ

3. ผลการตรวจสอบและยืนยันแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกในการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดรนครณิศศึกษา กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน 4 ด้าน คือ อรรถประโยชน์ (Utility) ความถูกต้อง (accuracy) ความเป็นไปได้ (feasibility) และความเหมาะสม (propriety)” ในระดับสูง

สรุปได้ว่าแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกในการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดรนครณิศศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากลุ่มองค์กรต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำทางการศึกษายุคใหม่หรืออาจจะเรียกว่า นวัตกรรมทางการศึกษา ให้กับวงการการศึกษาไทยเพื่อที่จะไป



พัฒนาการศึกษา สถานศึกษาด้วยรูปแบบ แนวทาง วิธีการ นวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นผู้ที่ก้าวนำและควบคุมการเปลี่ยนแปลงในยุคแห่งความไม่แน่นอน หรือ ยุค BANI World จะเป็นทิศทางหนึ่งที่จะส่งผลให้เกิดการพลิกโฉมทางการศึกษาในเชิงบวก นั่นคือ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน นักศึกษา และชุมชนทางการศึกษาจะสามารถร่วมแรงร่วมใจกันพัฒนาการศึกษาเรียนรู้ในชุมชน ให้พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะฝีมือขั้นสูง มีคุณธรรม จริยธรรม ขั้นสูง เป็นพลโลกที่มีความสุข ในวิชาชีพที่แตกต่าง โดยอาศัยแบบอย่างของผู้มีคุณูปการต่อผืนแผ่นดินไทย ตามรอยศาสตร์ของพระราชาทูทพระองค์ หลักคำสอนของพระศาสดาของทุกศาสนา ปรับตัวต่อการเปลี่ยนทางด้านเทคโนโลยีเชิงบวกจะส่งผลต่อการพลิกโฉมการพัฒนาประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน สืบต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย แนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกในการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดกรณีศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. การพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกโดยใช้แนวคำถามแบบสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry, AI) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งเป็น ผู้แทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกลุ่มองค์กร เป็นเรื่องเล่าประสบการณ์ที่ภาคภูมิใจที่สุด ประทับใจที่สุด ดีที่สุดใน 10 มิติ เป็นข้อมูลที่สำคัญ เป็นประโยชน์ และมีคุณค่ามากที่สุด
2. การพัฒนาเชิงบวกโดยการใช้ข้อมูลที่วิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis) ใน 10 มิติ จะได้เป็น จุดแข็ง โอกาส แรงแบบันดาลใจ และผลลัพธ์ นำมาซึ่งข้อค้นพบ(Discovery) และการสร้างฝัน (Dream) นำไปสู่การสร้างกลยุทธ์หลัก วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์รอง ที่เกิดการจากสิ่งที่ดีที่สุดในจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนั้น กลยุทธ์ที่ดีที่สุดจะตอบสนองต่อการบริหารจัดการที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุค BANI World และอนาคตอย่างยั่งยืน
3. การพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุล เกิดจากการนำกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รอง วิเคราะห์ตามมุมมอง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget & Resource Perspective) และมุมมองด้านผู้เรียน (Student Perspective)



3.1 กลยุทธ์เชิงบวกตามมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development Perspective) กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รอง ซึ่งได้จากการวิเคราะห์มิติด้านนวัตกรรมด้านแรงจูงใจภายใน และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมุ่งเน้นในการพัฒนากลุ่มบุคลากรศึกษานิเทศก์ ให้มีพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารการศึกษาเชิงบวก พัฒนาแนวทางการบริหารจัดการเชิงระบบ (กลไกในการสร้างศูนย์เครือข่ายวิธีปฏิบัติที่ดีและนวัตกรรมเชิงพื้นที่ (พัฒนารูปแบบกิจกรรมเชิงบวกขับเคลื่อนด้วยพลังจิตอาสา .ส 5 ส่งเสริมการคิดค้นและต่อยอดนวัตกรรมในการแก้ปัญหาและพัฒนาให้กับสถานศึกษา ประกาศนโยบาย พัฒนาการศึกษาระดับมาตรฐานสากล ”รวมพลังรักขับเคลื่อน“ อย่างยั่งยืน พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการด้วยแนวคิด ”สงาดเกื้อยะ“ ”อุบุญตูปันธุ์ไทย“ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารการศึกษาเชิงบวกต้นแบบของสำนักงานเขตพื้นที่ฯ

3.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รอง ซึ่งได้จากการวิเคราะห์มิติ ด้านผลผลิตภาพ และด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งมุ่งเน้นในการพัฒนากลุ่มบุคลากรศึกษานิเทศก์ ในการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งความสุขด้วยจิตวิทยาเชิงบวก สร้างและพัฒนาเครือข่ายการมีส่วนร่วมเชิงบวก (ด้วยแนวคิดสุนทรียสาธกโดยใช้ PLC, KM และ AAR(การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาคุณภาพ นิเทศสถานศึกษาด้วยความเป็นกัลยาณมิตร และเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันให้เป็นองค์กรแห่งความรักในการเรียนรู้

3.3 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget & Resource Perspective) กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รอง ซึ่งได้จากการวิเคราะห์มิติ ด้านแรงจูงใจภายนอก ด้านต้นทุน และด้านรายได้และบริการ ซึ่งมุ่งเน้นในการพัฒนากลุ่มบุคลากรศึกษานิเทศก์ ในการพัฒนาระบบสร้างขวัญและกำลังใจ การบริหารความสมดุลด้วยศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และการให้บริการที่เป็นเลิศด้วยจิตวิทยาเชิงบวก

3.4 มุมมองมุมมองด้านศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารและครู (Education Supervisor Administrators & Teachers) กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รอง ซึ่งได้จากการวิเคราะห์มิติ ด้านการเรียนรู้ และด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมุ่งเน้นในการพัฒนากลุ่มบุคลากรศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในด้านการพัฒนาศูนย์เครือข่ายนักเรียนผู้ประกอบการ พัฒนาทีมงานประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างนวัตกรรม สร้างโอกาสให้ศึกษานิเทศก์ได้รับการยกย่องให้เป็นผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภายนอก การเสริมสร้างพลังชุมชนการศึกษาให้เป็นศูนย์แห่งการเพาะเมล็ดพันธุ์แห่งปัญญาด้วยศาสตร์ของพระราชา การประยุกต์ใช้หลักคำสอนศาสนาป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง และการคัดกรองงานเอกสารด้วยความละเอียด รอบคอบ



ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียศาสตร์ในการพัฒนาแผนปฏิบัติการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดทุกกลุ่มงานและประเมินผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในทุกกลุ่ม
2. ควรนำแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียศาสตร์ในการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดกรณีศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาไปใช้กับทุกสถานศึกษาในการพัฒนาแผนปฏิบัติการและประเมินผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผน
3. ควรนำแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียศาสตร์ในการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกมาศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเป็นตัวชี้วัดของระบบประกันคุณภาพภายในตามมาตรฐานของสถานศึกษา
4. ควรวิจัยและพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาที่อิงกระบวนการวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis) และผสมผสานแนวคิดการบริหารแบบสมดุล (Balance Scorecard)
5. ควรศึกษาวิจัยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างปัจจัยความสำเร็จของระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาด้วยกระบวนการวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis) และผสมผสานแนวคิดการบริหารแบบสมดุล (Balance Scorecard)

บรรณานุกรม

- จิราเจต วิเศษดอนหวาย. (2565). ลาก่อน VUCA มาแล้ว BANI : ชวน ผอ. ปรับตัวและโรงเรียนให้ทันการเปลี่ยนแปลง. [Online]. เข้าถึงได้จาก Available : <https://educathai.com/knowledge/articles/652>
- ทศพร ม่วงสวย. (2561). การประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียศาสตร์ ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรกรณีศึกษา โรงพยาบาลเจ้าพระยา. กรุงเทพฯ: การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2565). การบริหารวิชาการที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคพลิกผัน. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2564). การศึกษาอัจฉริยะ : ทฤษฎีและการวิจัยสู่การปฏิบัติ. แพร์: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เมืองแพร์การพิมพ์.
- นันทรัตน์ เจริญกุล. (2564). การบริหารนโยบายและกลยุทธ์การศึกษา. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- ภิญโญ รัตนพันธ์. (2552). **Appreciative Inquiry คืออะไรใครใช้**. [Online]. เข้าถึงได้จาก Available : [//www.gotoknow.org/posts/314324](http://www.gotoknow.org/posts/314324).
- อรรถพล สังขวาสี. (2565). **ปลัดศธ.ชี้โลกเข้าสู่ยุคBANI World รวมความปั่นป่วนไว้ทั้งหมด กระทบการศึกษาโดยตรง มอบนโยบายรับมือ อุดเรียนรู้ถดถอย**.]Online]. เข้าถึงได้จาก Available : <https://www.thaipost.net/education-news/255668/> (3 พฤศจิกายน 2565)
- อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง. (2561) **การพัฒนาแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนโดยใช้วิธีการบริหารแบบสมดุลด้วยการวิเคราะห์แบบSOAR : กรณีศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโกสุราษฎร์**. ดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง และ ชีระพงษ์ สมเข่าใหญ่. (2564). **การประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกโดยใช้การวิเคราะห์ข้ออาร์ในการพัฒนาแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา**. พระนครศรีอยุธยา. วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม2564).
- David C Cooperrider, และ Diana Whithney. (2005). **Appreciative Inquiry A Positive Revolution in Change**. BK Berrett Koehler Publishers, Inc.
- Geoffrey E. Mills. (2018). **Action Research: a guide for teacher researcher**. Boston. Pearson.
- Jacqueline M. Stavros., Gina Hinrichs. (2009). **The Thin Book OF SOAR Building Strength – Based Strategy**, Thin Book Publishing.