

การประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกโดยใช้การวิเคราะห์ซออาร์
ในการพัฒนาแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา
Application of Appreciative Inquiry Process Using Soar Analysis
in School Action Plan Development

Received: December 02, 2021

Revised: December 14, 2021

Accepted: December 15, 2021

อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง¹ และ ธีระพงษ์ สมเขาใหญ่²

Arungiat Chansongsaeng and Teeraphong Somkhaoyai

(arungiat1971@gmail.com and teeraphong2514@gmail.com)

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาโดยการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธก สิ่งสำคัญคือ ต้องค้นหาให้พบว่าอะไรที่ใหชีวิตแก่ระบบ การสร้างบรรยากาศ การสร้างความสัมพันธ์ การเล่าเรื่อง การจัดหาขุมความรู้ เอาความสำเร็จ มาบันทึกแล้วนำไปขยายผลประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมตามสถานการณ์เพื่อประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยหลักการ 4D ได้แก่ การค้นหา (Discovery) การสร้างฝัน (Dream) การออกแบบ (Design) และการปฏิบัติ (Destiny) โดยใช้ร่วมกับการวิเคราะห์ซออาร์ (Soar Analysis) เป็น คำย่อของ จุดแข็ง (Strengths) โอกาส (Opportunities) แรงแบนดาลใจ (Aspirations) และ ผลลัพธ์ (Results) ใช้วิธีการสัมภาษณ์ตั้งประสบการณ์เชิงบวกของบุคลากรทุกคนซึ่งจะ นำไปสู่นวัตกรรมที่จะพัฒนางานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา แล้วนำประสบการณ์ที่ค้นพบมา กำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันและนำไปใช้ในการพัฒนาแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาที่มี ประโยชน์และคุณค่าต่อการพัฒนาสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

คำสำคัญ: สุนทรียสาธก, การวิเคราะห์ซออาร์, แผนปฏิบัติการ

¹ ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

² สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Abstract

This academic article aims to develop a school action plan by applying an Appreciative Inquiry process, it is important to first identify the life of system, then create a suitable environment for relationship building and storytelling. Concurrently, successes are compiled and applied appropriately for maximized utilization through the 4D of Discovery, Dream, Design and Destiny and also in conjunction with Soar analysis which consists of Strengths, Opportunities, Aspirations and Results. The interview methods are drawn on the positive experiences of all personnel, which will lead to innovations and developments that will improve the work of the school. The data will be used to define guidelines and develop action plans for educational institutions that are effective and valuable to improvement of educational institutions as well.

Keywords: Appreciative Inquiry, Soar Analysis, Action Plan

บทนำ

ยุคนี้เป็นยุคโลกาภิวัตน์และเป็นสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based society and Economy) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการในทุกวิชาชีพ จำเป็นต้องปรับตัวอย่างมาก จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้า (ธีระ รุญเจริญ, 2557) ความเป็นโลกาภิวัตน์ของโลกในยุคปัจจุบันที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเป็นโลกยุคดิจิทัลที่มีคุณลักษณะของการเป็น 1) โลกที่ไร้พรมแดน คือ การไม่มีขอบเขตที่แท้จริงในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศ 2) โลกที่แคบลง คือ การเดินทางติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วมากขึ้น ประหยัด และมีประสิทธิภาพมากขึ้น 3) โลกที่หมุนเร็วมากขึ้น คือ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์มีความหลากหลาย และสะดวกยิ่งขึ้นทำให้การใช้เวลาใน 1 วันของมนุษย์เองสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้มากกว่าในยุคที่ผ่านมาอย่างมาก โดยคุณลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าวนี้ เกิดขึ้นมาได้เนื่องจากมีตัวเร่งปฏิกิริยาการ

เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ เทคโนโลยี (Technology is a catalyst for a change) (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2560) ในศตวรรษที่ 21 ช่วง (ค.ศ.2001 – ค.ศ.2100) นับรวม 100 ปี ชีวิตของประชาชนไทยและประชากรทั่วโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแทบตามไม่ทัน โลกของเรามีลักษณะเล็กกลง แคมลง ในด้านวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ มีการหลั่งไหลของวัฒนธรรมอาเซียนและวัฒนธรรมโลกอย่างรวดเร็ว เห็นได้ชัดทั้งเรื่องอาหาร ยา วัคซีนโรค ที่อยู่ เสื้อผ้า อันเป็นปัจจัยสำคัญของชีวิต ปัจจุบันนี้ ปัจจัยที่ขาดไม่ได้กลายเป็นเรื่องโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่เป็นเครื่องมือสื่อสารติดต่อกันภายในและทั่วโลกอย่างรวดเร็วในพริบตาเดียว ได้ยินเสียง มองเห็นภาพอย่างเชิงประจักษ์ การติดต่อ การซื้อขาย การทำธุรกิจ การสืบค้น การค้นคว้า โดยบุคคลมีความเป็นอิสระ สามารถจัดการด้วยตนเองได้อย่างรวดเร็ว คนในยุคศตวรรษที่ 21 จึงมีลักษณะตลอดจนความสามารถและเจตคติแตกต่างจากคนในศตวรรษที่ 20 อย่างเห็นได้ชัด (พิมพ์นธ์ เตชะคุปต์, 2559)

ผู้ที่มีความรู้และทักษะในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถปรับตัวให้เข้าสถานการณ์ใหม่ ๆ อีกทั้ง ดำรงตนอยู่บนจริยธรรมเท่านั้น ที่จะประสบความสำเร็จ การเรียนรู้ที่จะเกิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จึงเป็นหนทางการเตรียมคนให้พร้อมที่จะอยู่ร่วมกัน และประสบความสำเร็จได้ เกิดเป็นวาระแห่งชาติเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21 ลดการสอนให้น้อยลง เรียนรู้ให้มากขึ้น ปรับเนื้อหาวิชา เพิ่มทักษะชีวิตและการทำงานให้มากขึ้น ผู้นำทางการศึกษาต้องเป็นผู้นำการเรียนรู้ พัฒนาคนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ขยายขีดสมรรถนะการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาครูให้มีภาวะผู้นำ เรียนรู้เป็นทีม มีการรวมพลังเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนรู้ นำเอาเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการบริหารจัดการและจัดการเรียนรู้มากขึ้น สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ไปสู่ชุมชนวิชาชีพให้มากขึ้น ผสมผสานความพอดี ความพอเพียง อัตลักษณ์ความเป็นไทยในส่วนของที่ดี รวมทั้งสร้างสรรค์ตัวตนของเราและผู้อื่นเข้าด้วยกัน (กนกอร สมปราษฎ์, 2558)

ผ่านศตวรรษที่ 21 มาได้เพียงแค่ 19 ปี เหตุการณ์ที่สำคัญที่เกิดขึ้นทั่วโลกเวลานี้ คงไม่มีประเด็นใดที่คนสนใจได้มากเท่ากับการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่องค์การอนามัยโลก (WHO) ยกระดับให้เป็น “ภาวะการระบาดใหญ่ทั่วโลก (Pandemic)” และส่งผลให้นักเรียนต้องหยุดเรียนเป็นระยะยาวนานนับเป็นวิกฤติที่ทั่วโลกต่างเผชิญอยู่ในขณะนี้ รัฐบาลทุกประเทศพึงรับฟังมุมมองและความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์และผู้เชี่ยวชาญด้านสาธารณสุขเป็นสำคัญ ในการรับมือและเตรียมมาตรการลด

การแพร่ระบาดในกลุ่มประชาชนได้อย่างรัดกุมและเหมาะสม ซึ่งบางครั้งบางมาตรการอาจสร้างผลกระทบต่อสังคมในด้านอื่น ๆ เช่น ผลกระทบต่อระบบการศึกษาซึ่งอาจกลายเป็นหนึ่งในวิกฤติที่ร้ายแรงที่สุดต่อจากนี้ก็เป็นได้ หากกลับมาพิจารณาว่าอะไรคือผลกระทบที่จะต้องได้รับการจัดการให้ทันกาล มูลนิธิคีนันแห่งเอเชียจึงได้ทำการวิเคราะห์และสรุปเป็นประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) ความเหลื่อมล้ำและไม่เท่าเทียมทางการศึกษาที่อาจเพิ่มมากขึ้น 2) ประสิทธิภาพของการเรียนการสอนที่ยังมีไม่พอเพียง และ 3) ระบบส่งเสริมและสนับสนุนการสอนออนไลน์ของครูยังไม่เพียงพอ

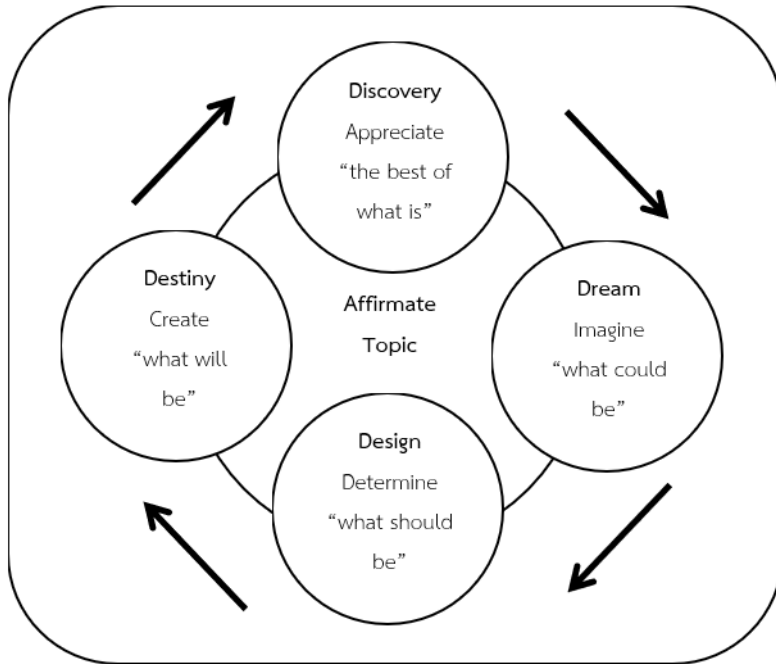
การศึกษาถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ เพราะการจัดการศึกษาเป็นปัจจัยหลักในการสร้างพัฒนาความรู้ ความคิดและคุณธรรมของบุคคล เป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมและสร้างภูมิปัญญาให้แก่บุคคล การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะช่วยให้ประชาชนมีคุณธรรม สามารถดำรงอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข มีความรู้ความสามารถและทักษะในการแสวงหาความรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในอนาคต มีความสามารถในการประกอบอาชีพพึ่งตนเองได้ ดำรงชีวิตอย่างมีความสุขและมีศักดิ์ศรี (วิระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2557)

การพัฒนาแผนปฏิบัติการ เป็นหัวใจที่จะช่วยให้สถานศึกษากำหนดทิศทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้บริหาร ครู ผู้เรียนและชุมชน ให้สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ท่ามกลางการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างปลอดภัยและมีคุณภาพ ดังนั้น การประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกโดยใช้การวิเคราะห์ซออาร์ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาแผนปฏิบัติการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาให้ตอบสนองต่อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน ให้มีความอยู่รอดปลอดภัยและคุณภาพของทุกคนในสถานศึกษาและชุมชน ส่งผลให้ชุมชนท้องถิ่นกลับไปสู่สังคมแห่งความสุขอย่างยั่งยืนอีกครั้งหนึ่ง

กระบวนการสุนทรียสาธก

กระบวนการสุนทรียสาธก สิ่งสำคัญคือ ต้องค้นหาให้พบว่า อะไรที่ชีวิตแก่ระบบซึ่งไม่ได้หยุดอยู่แต่เพียงการตั้งคำถาม แต่ยังรวมไปถึงการสร้างบรรยากาศ การสร้างความสัมพันธ์ การเล่าเรื่อง การจัดหาชุมชนความรู้ เอาความสำเร็จมาบันทึก แล้วนำไปขยาย

ผลประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมตามสถานการณ์เพื่อประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยกระบวนการ Whole-System 4-D Dialogue ของ (Cooperrider and Whitney, 2005, วิทยุโณ รัตนาพันธ์, 2554, อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง, 2561) ดังแผนภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กระบวนการ Whole-System 4-D Dialogue

องค์ประกอบสำคัญในกระบวนการสุนทรียสาธก ประกอบด้วยหลักการ 4D ได้แก่ **การค้นหา (Discovery)** คือ การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวกจากหลายแหล่ง เป็นการหาช่วงเวลาแห่งความดีเลิศ หรือการเกิดความสำเร็จนั้นเกิดขึ้นเมื่อไหร่ สิ่งสำคัญคือ อะไร เกิดขึ้นได้อย่างไร ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เกี่ยวข้องก็จะได้รับการบอกเล่าออกมา ในทางธุรกิจอาจประยุกต์ในการหาโอกาส จุดแข็ง ศักยภาพ พรสวรรค์ อุปสงค์ที่ซ่อนเร้น ซึ่งการค้นหา นั้น อาจมาจากความเป็นผู้นำ ความสัมพันธ์ เทคโนโลยี กระบวนการ โครงสร้าง คุณค่า การเรียนรู้ การเชื่อมโยงกับภายนอก **การสร้างฝัน (Dream)** คือ การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ด้วยการตั้งคำถามถึงความฝันขององค์กร เป็นการจินตนาการถึงภาพฝันในอนาคตที่จะบังเกิดขึ้นบนพื้นฐานของประวัติศาสตร์และถูกนำเสนอใหม่อย่างท้าทายในความเป็นไปได้ **การออกแบบ (Design)** คือ การออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้างและกระบวนการที่จะทำให้

วิสัยทัศน์เป็นจริงด้วยการวิเคราะห์ต่าง ๆ ที่ค้นพบและเลือกหนทางที่ดีที่สุด เพื่อให้ความฝันนั้นเกิดเป็นจริงได้ ทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว การปฏิบัติ (Destiny) คือ การไปให้ถึงเป้าหมาย เป็นขั้นที่ต้องนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติลงมือทำตามแผน กำหนดการ มีการตั้งกฎเกณฑ์พัฒนายุทธศาสตร์เชื่อมโยงและระดมทรัพยากร เพื่อทำให้ความฝันนั้นบังเกิดเป็นจริง (ปรีวัตร เปลียนศิริ, 2555)

การวิเคราะห์ซออาร์ (Soar Analysis) (Stavos and Hinrichs, 2021) เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้เป็นทางเลือกแทนการวิเคราะห์สวอตท์ (Swot Analysis) โดยการวิเคราะห์ซออาร์เป็นการวิเคราะห์หา จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ในเชิงบวกที่จะเกิดขึ้น การวิเคราะห์ซออาร์พัฒนาต่อยอดมาจากสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry, AI) โดยก่อนจะทำความเข้าใจการวิเคราะห์ซออาร์ ผู้อ่านจำเป็นต้องทำความเข้าใจพื้นฐานของสุนทรียสาธกก่อน

นิยามของสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry, AI) คือ กระบวนการการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงระบบสังคม เป็นความพยายามร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนที่จะร่วมค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด เพื่อที่จะนำมาจินตนาการร่วมกันว่า สิ่งที่ควรจะเป็นคืออะไร ตามด้วยการร่วมกันออกแบบอนาคตที่ตีร่วมกัน โดยไม่จำเป็นต้องให้ผลตอบแทนในรูปของตัวเงิน การบังคับหรือการโน้มน้าวใด ๆ ซึ่งสุนทรียสาธกมีสมมติฐานว่า ในทุกคนทุกระบบ มีเรื่องราวดี ๆ ที่ซ่อนเร้นอยู่มากมาย เราสามารถดึงเรื่องราวดี ๆ เหล่านี้มาสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ สามารถทำเรื่องที่ดีไม่น่าจะเป็นไปได้ให้เป็นไปได้ขึ้นมา ตั้งแต่ทศวรรษที่ 80 ผู้บริหารและนักพัฒนาองค์กรได้นำสุนทรียสาธกไปประยุกต์ใช้ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในหลายวงการ ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหาร ด้านการแพทย์ ด้านวิศวกรรม ด้านการพัฒนาองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ (Cooperrider and Whitney, 2005)

หลักการวิเคราะห์ซออาร์ (Soar Analysis)

การวิเคราะห์ซออาร์ ใช้สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมธุรกิจ เพื่อเป็นฐานสำหรับการพัฒนาและการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์ซออาร์เป็นคำย่อของ จุดแข็ง (Strengths) โอกาส (Opportunities) แรงบันดาลใจ (Aspirations) และผลลัพธ์ (Results) ทั้งนี้ การวิเคราะห์ซออาร์ต่อยอดมาจากสุนทรียสาธก หมายถึงกระบวนการค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดที่มีอยู่แล้วในระบบ ทั้งนี้ สามารถนำการวิเคราะห์ซออาร์มาใช้วิเคราะห์แทนการ

วิเคราะห์สวอตท์ โดยการวิเคราะห์ซออาร์ไม่เพียงแต่สามารถนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เท่านั้นแต่ยังนำมาใช้ในการวางแผนการตลาด การพัฒนาองค์กร เป็นต้น ได้ด้วย (ภิญโญ รัตนาพันธ์, 2556)

กระบวนการวิเคราะห์ซออาร์

ภิญโญ รัตนาพันธ์ (2556) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่สุด คือ องค์กรควรเชิญและให้โอกาสผู้มีส่วนได้เสียทุกคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วม จากนั้น แต่งตั้งกลุ่มผู้สัมภาษณ์เพื่อค้นหาเรื่องราวดี ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้คำถามเชิงบวก จากนั้น ให้เริ่มถามทุกคน คำตอบที่เป็นเรื่องราวดี ๆ ไม่ว่าจะป็นด้านไหนก็ตาม ให้ถามรายละเอียดที่นำไปของเหตุการณ์ให้ชัดเจน รายละเอียดที่ได้ของทุกเรื่องราวจากผู้มีส่วนได้เสียทุกคนแล้วแต่เป็นจุดแข็งทั้งสิ้น เราสามารถสร้างโอกาสได้จากจุดแข็งเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ หรือนำหลายจุดแข็งหลาย ๆ จุดมาสร้างโอกาสพร้อมกันไปเลยก็ได้ โดยสรุป เมื่อได้เรื่องดี ๆ หรือจุดแข็ง (Strengths)ให้นำมาพิจารณาว่า โอกาสคืออะไร (Opportunities) และเกิดแรงบันดาลใจอะไร (Aspirations) และถ้าเอาเรื่องดังกล่าวไปขยายผลแล้ว อะไรดี ๆ จะเกิดขึ้นบ้าง (Results)

การพัฒนาแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา

การประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกโดยการวิเคราะห์ซออาร์ ในการพัฒนาแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา สามารถดำเนินการตามขั้นตอน 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ซออาร์ด้วยแนวคำถามสุนทรียสาธก

1.1 การค้นหาข้อค้นพบที่ดีที่สุด โดยประยุกต์ใช้แนวคำถามแบบสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) ใน 10 มิติ เริ่มจากด้านนวัตกรรม (Innovation) ด้านผลิตภาพ (Productivity) ด้านการเรียนรู้ (Learning) ด้านแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) ด้านแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) ด้านบรรยากาศการทำงานเป็นทีม (Team working) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) ด้านต้นทุน (Cost) ด้านรายได้ (Revenue) และด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management ในการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาทุกกลุ่ม (อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง, 2561) ดังตัวอย่างในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แนวคำถามแบบสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry, AI) ใน 10 มิติ

มิติ	ข้อที่	แนวคำถามแบบสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry)
1. ด้านนวัตกรรม (Innovation)	1.1	ให้ท่านเล่าประสบการณ์ที่ทำให้ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่สุด ในการปฏิบัติงานของท่านคืออะไร?
	1.2	ให้ท่านเล่าประสบการณ์ที่ทำให้ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่สุด ที่ได้เข้ามาศึกษาในสถานศึกษาแห่งนี้คืออะไร?
	1.3	ให้ท่านเล่าสิ่งประทับใจมากที่สุดในตัวนักเรียนที่ร่วมกิจกรรมกับท่านคืออะไร?
2.ด้านผลิตภาพ (Productivity)	2.1	ให้ท่านเล่าประสบการณ์ในการบริหารจัดการงานที่ทำให้ท่านรู้สึกดีที่สุด ทำอย่างไร?
	2.2	ให้ท่านเล่าประสบการณ์ในการสอนวิชาใดที่ท่านรู้สึกดีที่สุด ทำอย่างไร?
	2.3	ให้ท่านเล่าประสบการณ์ในการเรียนวิชาใดที่ท่านรู้สึกดีที่สุด ทำอย่างไร?
	2.4	ให้ท่านบรรยายเหตุการณ์ในการทำงาน กิจกรรมใดที่ท่านเห็นว่าเป็นประโยชน์มากที่สุดต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ?
	2.5	ให้ท่านเล่าประสบการณ์ในการคิดค้น สร้างผลงาน นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ โครงการวิชาชีพ หรืองานวิจัย ที่ท่านทำได้ดีที่สุด ทำอย่างไร?
3. ด้านการเรียนรู้ (Learning)	3.1	ให้ท่านเล่าประสบการณ์ครั้งที่ท่านรู้สึกเรียนรู้และทำงานได้ดีที่สุดแบบไม่เคยเป็นมาก่อน จุดเปลี่ยนมาจากอะไร ?
4. ด้านแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)	4.1	ให้ท่านเล่าประสบการณ์ที่ท่านรู้สึกดีที่สุดในการทำงาน โดยงานนั้นไม่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ ที่ท่านทำให้โดยไม่หวังผลตอบแทน คืองานอะไร จุดเปลี่ยนที่ทำให้ร่วมงานนั้นเกิดขึ้นตอนไหน?
5. ด้านแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)	5.1	ให้ท่านเล่าประสบการณ์ในงานที่ท่านได้รับผลตอบแทนในรูปแบบของเงินหรือรางวัลและรู้สึกว่าการทำแล้วมีความหมายกับท่านมากที่สุด งานนั้นคืออะไร ช่วยบอกรายละเอียด?
6. ด้านบรรยากาศการทำงานเป็นทีม (Team-working)	6.1	ให้ท่านเล่าประสบการณ์การทำงานเป็นทีมแล้วรู้สึกมีความสุขกับการทำงานและผลงานที่เกิดขึ้นมากที่สุด การทำงานเป็นทีมครั้งนั้น ไม่เหมือนกับครั้งอื่นตรงไหน?
7. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development)	7.1	ให้ท่านบรรยายความรู้สึก ความประทับใจที่มีต่อผู้ร่วมงานของท่านในเหตุการณ์การทำงานร่วมกันมากที่สุด?
8. ด้านต้นทุน (Cost)	8.1	ให้ท่านเล่าเหตุการณ์ในการทำงาน ในกระบวนการใดก็ได้ ที่ท่านสังเกตว่าใช้ทรัพยากรน้อยกว่าครั้งอื่น ๆ ช่วยบอกรายละเอียด ?
	9.1	ให้ท่านเล่าประสบการณ์ ที่ท่านสามารถสร้างหรือรักษารายได้ให้สถานศึกษาสูงที่สุด ทำอย่างไร จุดเปลี่ยนเป็นอย่างไร?
9. ด้านรายได้ (Revenue)	9.2	ให้ท่านเล่าประสบการณ์ที่ท่านรู้สึกดีที่สุดในการให้คำแนะนำนักเรียน แล้วตัดสินใจเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาของท่าน ทำอย่างไร จุดเปลี่ยนเป็นอย่างไร?
	10.1	ให้ท่านบรรยายเหตุการณ์ที่เสี่ยงต่อการสูญเสียมากที่สุด ไม่ว่าจะในด้านใดก็ตาม แล้วได้ทำอะไรในการป้องกันบ้าง และทำอย่างไรไม่ให้เกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้นอีก?
10. ด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)		

1.2 วิเคราะห์จุดร่วมและจุดโดดเด่นของข้อค้นพบ เมื่อได้บทสัมภาษณ์ตามขั้นตอนที่ 1 จากแนวคำถามสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry, AI) แล้ว ใช้ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์วิเคราะห์ปัจจัยแบ่งเป็น 2 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ 1. ปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergences) คือ ปัจจัยที่เป็นความต้องการพื้นฐานร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา และ 2. ปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergences) คือ ปัจจัยที่เป็นความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา ที่มีความโดดเด่นและสามารถนำมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาเป็นกลยุทธ์ เพื่อค้นหาข้อค้นพบจากประสบการณ์เชิงบวกที่ดีที่สุด 10 มิติ โดยใช้ค่าความถี่เป็นเครื่องมือทางสถิติในการวิเคราะห์

1.3 วิเคราะห์และตีความข้อมูลตามกรอบการวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis) คือ การวิเคราะห์ตีความข้อมูลจากข้อค้นพบ (Discovery) จากการสัมภาษณ์ประสบการณ์เชิงบวกของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาในขั้นตอนที่ 1.2 บันทึกลงในกรอบตาราง ดังตัวอย่างในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการวิเคราะห์ซออาร์ มิติที่ 1 ด้านนวัตกรรม

การวิเคราะห์ซออาร์		
สิ่งที่ต้องค้นหา (Strategic Inquiry)	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. คุณครูให้คำปรึกษาแนะนำ 2. ฝึกทักษะฝีมือกับการทำงานจริงด้วยการบริการงานวิชาชีพให้กับผู้เรียน 3. ความเป็นครอบครัว มีอะไรก็ช่วยเหลือซึ่งกันและกันสามัคคีกัน 4. สิ่งที่ได้ลงมือทำในขณะที่เรียนรู้ใช้ประโยชน์ได้จริงและต่อยอดเป็นผลิตภัณฑ์ได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างระบบการให้คำปรึกษาแนะนำ (Counseling) ในการพัฒนาครู บุคลากรและนักเรียน 2. พัฒนานักเรียนในด้านทักษะวิชาชีพ 3. การแบ่งปันความรู้จากผู้มีประสบการณ์ในสถานศึกษา การได้รับการแบ่งปันมากขึ้น ก็มีโอกาสนจะค้นพบนวัตกรรมมากขึ้น
เจตนา/สิ่งที่อยากเห็น (Appreciative Intent)	แรงบันดาลใจ (Aspirations)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Results)
	<p>จากการวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสพบว่า แรงบันดาลใจด้านการสร้างนวัตกรรมสถานศึกษาบริหารจัดการการศึกษาด้วยองค์ความรู้จากผู้รู้ภายในสถานศึกษา เมื่อใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญของคนในสถานศึกษาให้เป็นประโยชน์มากขึ้น ทำให้ครูและบุคลากร มีความรักและความผูกพันในสถานศึกษามากยิ่งขึ้น</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น 2. สถานศึกษามีเครือข่ายศิษย์เก่าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาเพิ่มมากขึ้น 3. สร้างรายได้ด้วยการบริการงานวิชาชีพให้กับลูกค้าเพิ่มขึ้น

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์และกำหนดมุมมองของสถานศึกษา

เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์หลัก เป้าประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จ และกำหนดกลยุทธ์รอง โครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัด ตามมุมมองของสถานศึกษา เช่น การพัฒนากลยุทธ์ตามมุมมอง ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Developing Perspective) ดังตัวอย่างในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการพัฒนากลยุทธ์ตามมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Developing Perspective)

มิติที่	ด้าน	กลยุทธ์
1	นวัตกรรม	1. พัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ให้กับผู้บริหาร ครูและบุคลากร 2. สร้างสรรค์การเรียนรู้ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

จากผลการวิเคราะห์ข้ออาร์ สามารถกำหนดกลยุทธ์และพัฒนาเป็นกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Developing Perspective) ตัวอย่าง กลยุทธ์หลัก ดังตารางที่ 4 และกลยุทธ์รองในตารางที่ 5

ตารางที่ 4 ตัวอย่างกลยุทธ์หลัก เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

กลยุทธ์หลัก	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารครูและบุคลากร	1. ผู้บริหาร ครูและบุคลากร มีภาวะผู้นำการเรียนรู้ 2. สถานศึกษาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการเรียนรู้ 3. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความชำนาญเฉพาะทางในการปฏิบัติงาน	1. มีระบบการพัฒนาผู้บริหารครูและบุคลากร ให้มีภาวะผู้นำการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ 2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 1 ระบบที่ช่วยพัฒนาขีดความสามารถต่อการจัดการเรียนรู้ 3. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความชำนาญตามหลักสูตรฐานสมรรถนะ

ตารางที่ 5 ตัวอย่างกลยุทธ์รอง โครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัด มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

กลยุทธ์รอง	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. เสริมสร้างความชำนาญในทักษะฝีมือเฉพาะทาง	โครงการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากร - กิจกรรมส่งเสริมพัฒนาทักษะฝีมือวิชาชีพด้วยวิธีการโค้ชและให้คำปรึกษา	- ร้อยละของผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะวิชาชีพด้วยวิธีการโค้ช และการให้คำปรึกษาแนะนำ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
2. สร้างสรรค์การเรียนรู้ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนการสอน - โครงการพัฒนาการบริหารจัดการด้านฐานข้อมูลสารสนเทศ - โครงการส่งเสริมการสร้างและพัฒนานวัตกรรม และเทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับคุณภาพในการบริหารจัดการด้านฐานข้อมูลสารสนเทศตามเป้าหมาย - นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นตามเป้าหมาย - ทุกแผนกวิชามีการสร้างและพัฒนา นวัตกรรมเชิงบูรณาการข้ามแผนกสาขา แผนกสาขาละ 1 ผลงานต่อภาคเรียน

ขั้นที่ 3 จัดทำตัวชี้วัด (Scorecard)

เป็นการนำกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองตามมุมมองของสถานศึกษามา กำหนดตัวชี้วัด (KPI) ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline Data) เป้าหมาย และโครงการ/กิจกรรม ให้มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ (Strategy Plan) และวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อแสดงรายละเอียดที่จะนำไปสู่การจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่สามารถปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดการดำเนินงานสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ดังตัวอย่างในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การจัดทำตัวชี้วัดของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูล*	เป้าหมาย ปัจจุบัน	โครงการ/กิจกรรม
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (L&D)				
กลยุทธ์หลักที่ 1				
พัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ให้กับผู้บริหาร ครูและบุคลากร				โครงการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้
กลยุทธ์รองที่ 1				
พัฒนาทักษะกระบวนการสุนทรียสาธก	ร้อยละของจำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่ได้รับการอบรมพัฒนาพัฒนาทักษะทักษะกระบวนการสุนทรียสาธก		60%	กิจกรรมอบรมทักษะกระบวนการสุนทรียสาธก

ขั้นที่ 4 ทบทวนและจัดทำตัวชี้วัด (KPIs)

ดำเนินการทบทวนและจัดทำตัวชี้วัด ดังตัวอย่างการทบทวนและจัดทำตัวชี้วัด (KPIs) ในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ตัวอย่างการทบทวนและจัดทำตัวชี้วัด (KPIs)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPIs)	โครงการ/กิจกรรม	กลุ่มงานที่รับผิดชอบ
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (L&D)			
กลยุทธ์หลักที่ 1 พัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ให้กับผู้บริหาร ครูและบุคลากร			
กลยุทธ์รองที่ 1			
พัฒนาทักษะกระบวนการ สุนทรียสาธก	ร้อยละของผู้บริหารครู และบุคลากรที่ได้รับการ อบรม	กิจกรรมอบรมพัฒนา ทักษะกระบวนการ สุนทรียสาธก	ฝ่ายบริหารทรัพยากร

ขั้นที่ 5 การกำหนดกลุ่มงานที่รับผิดชอบ

หลังจากการวิเคราะห์และทบทวนรายละเอียดของตัวชี้วัด (KPI) ที่มาจากวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ตามมุมมองของสถานศึกษา ทำการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดเจ้าภาพหลัก (Owner: O) และผู้สนับสนุน (Supporting: S) ในการนำกิจกรรมและโครงการไปปฏิบัติ รายละเอียดของการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางตัวอย่าง แสดงการวิเคราะห์บทบาทของกลุ่มงานในสถานศึกษา เพื่อเป็นเจ้าภาพและผู้สนับสนุน ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPI)	กลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง (เจ้าภาพ/ผู้สนับสนุน)			
		งานวิชาการ	งานงบประมาณ	งานบุคคล	งานบริหารทั่วไป
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา					
1. กลยุทธ์รอง เสริมสร้าง ความชำนาญ ในทักษะฝีมือ วิชาชีพเฉพาะ ทาง	- ร้อยละของจำนวน ผู้บริหาร คณะครูและ บุคลากรที่ได้รับการเสริม สร้างทักษะฝีมือเฉพาะ ทางด้วยวิธีการโค้ชและ การให้คำปรึกษา	O	O	S	S
หมายเหตุ Owner : O หมายถึง เจ้าภาพหลัก, Supporting : S หมายถึง ผู้สนับสนุน					

จากตารางที่ 8 การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดเจ้าภาพหลัก (Owner: O) และผู้สนับสนุน (Supporting: S) ในการนำกิจกรรมและโครงการที่เกี่ยวข้อง และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ต่อไป

ขั้นที่ 6 การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (Template)

จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (Template) โดยการนำข้อมูลปีที่ผ่านมาเป็นฐานการตั้งเป้าหมาย จากนั้น นำเป้าหมายมากำหนดไว้เป็นตัวกลางของเกณฑ์ความสำเร็จ เพื่อใช้สำหรับวัดและประเมินผล ซึ่งจะทำให้ผู้ที่รับผิดชอบเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

ขั้นที่ 7 การจัดทำกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ (Strategic Initiative)

การจัดทำกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ (Strategic Initiative) ซึ่งเป็นการกำหนดโครงการ ที่ทำให้ตัวชี้วัด (Key performance indicators) ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ นับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ที่ผู้วิจัยร่วมกับทีมวิจัยปฏิบัติการภายในได้ทำการวิเคราะห์ กำหนดโครงการ จัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่บรรลุผลสำเร็จ

ขั้นที่ 8 พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)

หลังจากที่ได้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย โครงการ/กิจกรรม จึงนำมาพัฒนาแผนปฏิบัติการ โดยการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 1-8 มาวิเคราะห์ความสอดคล้อง และจัดทำแผนงานโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

สรุป

การประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกโดยใช้การวิเคราะห์ซออาร์ในการพัฒนาแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ซออาร์ด้วยแนวคำถามสุนทรียสาธก 2) กำหนดมุมมองของสถานศึกษา 3) จัดทำตัวชี้วัด (Scorecard) 4) ทบทวนและจัดทำตัวชี้วัด (KPIs) 5) การกำหนดกลุ่มงานที่รับผิดชอบ 6) การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (Template) 7) การจัดทำกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ (Strategic Initiative) และ 8) พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้คือ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนทั้งภายในและภายนอก

ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาให้ตอบสนองต่อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันให้มีความอยู่รอดปลอดภัยและคุณภาพของทุกคนในสถานศึกษาและชุมชน ส่งผลให้ชุมชนท้องถิ่นกลับไปสู่สังคมแห่งความสุขอย่างยั่งยืนอีกครั้งหนึ่ง

รายการอ้างอิง

- กนกอร สมปราษฎณ์. (2559). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*.
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น.
- ธีระ รุญเจริญ. (2557). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 9).
กรุงเทพฯ: หจก.ซี.ที.เค.พรินท์ติ้ง.
- ปรีวัตร เปลี่ยนศิริ. (2555). *การประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์เพื่อพัฒนากระบวนการสืบทอด
ตำแหน่งผู้นำในชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ : กรณีศึกษา ชุมชนบ้านแม่คอง
ซ้าย อำเภอลำปาง จังหวัดเชียงใหม่* (วิทยานิพนธ์การพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและ
องค์การ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์. (2559). *การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภิญโญ รัตนพันธ์. (2552). *Appreciative Inquiry คืออะไรใครใช้*. สืบค้น 4 มิถุนายน
2564, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/314324>.
- “_____”. (2554). *โค้ชเชิงบวก*. วิทยาลัยบัณฑิตศึกษา การจัดการมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
ขอนแก่น.
- “_____”. (2554). *การวิเคราะห์ซออาร์ : เครื่องมือที่นำมาใช้แทนการวิเคราะห์ SWOT*.
สืบค้น 4 มิถุนายน 2564, จาก [https://mba.kku.ac.th/journal/allimages/
pdf/JJDixTSyB5_03%20Pinyo.pdf](https://mba.kku.ac.th/journal/allimages/pdf/JJDixTSyB5_03%20Pinyo.pdf).
- “_____”. (2557). *ตัวอย่างSOAR Analysis แบบละเอียด*. สืบค้น 4 มิถุนายน 2564,
จาก <https://www.gotoknow.org/posts/561655>.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2554). *เทคนิคการบริหารสำหรับผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ*.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2557). *การวิจัยเพื่อพัฒนา การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2560). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. พิษณุโลก: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.

อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง. (2561) *การพัฒนาแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาอาชีวศึกษา เอกชนโดยใช้วิธีการบริหารแบบสมดุลด้วยการวิเคราะห์ซออาร์ : กรณีศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยี ดอนบอสโกสุราษฎร์ธานี (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช. นครศรีธรรมราช.

David C Cooperrider and Diana Whithney. (2005). *Appreciative Inquiry a Positive Revolution in Change*. BK Berrett Koehler Publishers, Inc.

Jacqueline M. Stavros., Gina Hinrichs. (2021). *Learning to SOAR Creating Strategy that Inspires Innovation and Engagemant*. SOAR Institute. Kindle Edition.