

**การพัฒนาสถานศึกษาโดยผู้นำพลังบวกด้วยวิธีการสุนทรียสาธก  
กรณีศึกษาโรงเรียนเอบีซี อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น**  
**THE DEVELOPING OF EDUCATIONAL INSTITUTE BY APPRECIATIVE  
LEADERSHIP, USING APPRECIATIVE INQUIRY: A CASE STUDY OF  
ABC SCHOOL, KRANUAN DISTRICT, KHON KAEN PROVINCE**

ปิยะทัศน์ พาโสมมนัสสกุล<sup>1</sup>  
กิตติ มโนคูน<sup>2</sup>

**บทคัดย่อ**

การศึกษาสาระเรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาโดยผู้นำพลังบวกด้วยวิธีสุนทรียสาธก กรณีศึกษาโรงเรียนเอบีซี อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์คือ 1. ค้นหาและศึกษาประสบการณ์เชิงบวกของบุคลากรในองค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำพลังบวกของโรงเรียนเอบีซี อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น 2. เสริมสร้างศักยภาพองค์กรจากประสบการณ์เชิงบวกผ่านการผลักดันจากผู้นำพลังบวกขององค์กร และ 3. ประเมินโครงการที่ได้รับการผลักดันจากผู้นำพลังบวก การศึกษาค้นคว้าได้ใช้กระบวนการ 4D ของสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) เป็นหลักในการค้นหาประสบการณ์เชิงบวกจากการสัมภาษณ์และการจัดกิจกรรม (Workshop) ต่อบุคลากรในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นด้านประสบการณ์การทำงาน ความคิดเชิงบวกต่อผู้บริหาร และผู้บริหารในอุดมคติ ควบคู่กับการใช้แบบสอบถาม DISC เพื่อแบ่งกลุ่มของบุคลากรภายในโรงเรียนออกเป็น 4 กลุ่ม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อหาจุดร่วมและจุดโดดเด่นร่วมกับการวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis SWOT) เพื่อใช้ในการจัดทำโครงการเพื่อการพัฒนาโรงเรียน ผ่านการผลักดันโดยผู้นำพลังบวกขององค์กรต่อไป

ผลของการศึกษาของการศึกษาสาระครั้งนี้มีสามประเด็นหลักๆ คือ 1. ได้ทราบแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำพลังบวกของผู้นำองค์กรการศึกษา 2. ได้ผลักดันโครงการที่ทำงานแสนสุข และโครงการห้องเรียนครู ซึ่งทั้งสองโครงการประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดีจากความร่วมมือของทุกคนในองค์กร 3. ได้ประเมินโครงการและสังเกตผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงประจักษ์ของโครงการในช่วงเปิดภาคเรียนซึ่งส่งผลให้คนองค์กรมีความสุขตามทฤษฎี PERMA MODEL และบุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาศักยภาพของตัวเองทั้งในด้านการสอนและการทำงานร่วมกับคนอื่น องค์กรถูกกระตุ้นโดยผู้นำพลังบวกให้เกิดการพัฒนาทั้งในด้านการศึกษาและการสร้างบรรยากาศองค์กรให้เอื้อแก่การทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพของทุกคนในองค์กร

**คำสำคัญ:** ผู้นำพลังบวก สุนทรียสาธก แบบสอบถาม DISC จุดร่วมและจุดโดดเด่น ทฤษฎี PERMA MODEL

**Abstract**

The Independent Study on the title 'Educational Institute Developing by Appreciative Leadership, Using Appreciative Inquiry: A Case study of ABC School, Kranuan District, KhonKaen Province aim to 1. Survey and study staff's appreciative experience at the ABC, Kranuan District, KhonKaen Province. 2. Build up the capacity of the organization from the appreciative experience pushed by the appreciative leader of the organization. 3. Evaluate the projects that pushed by appreciative leader. This study used the 4D cycle process of the Appreciative Inquiry which is the principle in searching appreciative experience from interviewing and workshop staff: working experience, appreciative thinking toward the administrator together with the idealistic administrator along with using DISC questionnaires. This aims to put school staff into four groups. After that, the collected data was used to analyze for getting the convergences and divergences with the situational analysis (SWOT) to conduct the projects for

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>2</sup> อาจารย์พิเศษวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น



school developing though the organizational leader’s pushing.

There are three main results of this study: 1. Getting the solution of developing of the appreciative leadership. 2. Having pushed two projects, consisting of ‘The Happy Working Place’, and ‘The Classroom for Teachers’ 3. Evaluates the projects and observes the empirical results during the beginning of school semester, which make all staffs of the organization happy according to PERMA MODEL theory and it also helped all staffs get self development for both of teaching and working with others. The organization is stimulated for both education and environment by appreciative leader, which supported the individual staff of the organization’s highest performance.

**Keywords:** Appreciative leadership, Appreciative Inquiry, DISC questionnaires, convergences and divergences, PERMA MODEL theory

## บทนำ

ผู้นำคือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญทั้งในด้านการบริหาร การสั่งการ การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ในองค์กรและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่องค์กร โดยในด้านหน้าที่ผู้นำต้องเป็นคนที่สามารถชี้แนะแนวทาง กำกับ ควบคุม ดูแล ตลอดจนสั่งการเพื่อให้กลุ่มหรือองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกันได้ ในขณะเดียวกัน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำในด้านที่ดีเพื่อที่จะได้เป็นตัวขับเคลื่อนและผลักดันองค์กรไปยังจุดหมาย ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็นและควรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

ในปัจจุบันการแข่งขันกันระหว่างองค์กรการศึกษาเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะด้านการสอน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้เลือกโรงเรียนเอกชนแห่งหนึ่งในอำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น มาเป็นกรณีศึกษา โดยอำเภอแห่งนี้มีโรงเรียนเอกชนทั้งหมดถึง 6 โรงเรียน ส่งผลให้ผู้บริหารแต่ละโรงเรียนต้องมีการแข่งขันกันอยู่เสมอเพื่อที่จะให้โรงเรียนของตนมีชื่อเสียงที่สุด ตลอดจนให้นักเรียนในโรงเรียนสามารถสอบวัดความรู้และสอบเข้าเรียนได้ในระดับที่ดีต่อไป ดังนั้นการพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการเพิ่มและรักษาคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งผู้นำพลึงบวกรต้องเป็นตัวอย่างในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนบุคลากรที่ทำงานร่วมกัน เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้น่าอยู่และเป็นมิตรเพื่อการพัฒนาให้ดีขึ้น

การศึกษานี้ได้ใช้ทฤษฎีสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) ในการค้นหาข้อมูลเชิงบวกมาวิเคราะห์ร่วมกับทฤษฎีการวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ (DISC Theory) ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ต่างๆ โดยค้นหาสิ่งดี ๆ ที่ซ่อนอยู่ทั้งในตัวผู้นำ และบุคลากรทั้งหลายของโรงเรียนมาปรับใช้ ขยายผลสร้างเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำพลึงบวกร และองค์กรต่อไป

## วัตถุประสงค์

1. ค้นหาและศึกษาประสบการณ์เชิงบวกของบุคลากรในองค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำพลึงบวกรของโรงเรียนเอปี่ซี อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น
2. เสริมสร้างศักยภาพองค์กรจากประสบการณ์เชิงบวกผ่านการผลักดันจากผู้นำพลึงบวกรขององค์กร
3. ประเมินโครงการที่ได้รับการผลักดันจากผู้นำพลึงบวกร

## วิธีดำเนินงาน

การศึกษาเรื่องการพัฒนาสถานศึกษาโดยผู้นำพลึงบวกรด้วยวิธีการสุนทรียสาธก ของโรงเรียนพัฒนาการศึกษา อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ [2] ใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ DISC Theory [6] มาแบ่งกลุ่มของบุคลากรในโรงเรียน ในรูปแบบของแบบสอบถาม DISC จากนั้นทำการสัมภาษณ์ โดยวิธีการตั้งคำถามแบบสุนทรียสาธก แล้วดำเนินการตามกระบวนการ 4 D ของทฤษฎีสุนทรียสาธก ควบคู่กับการจัดทำ Workshop และกิจกรรม World Cafe [1] ใช้ข้อมูลที่เป็นปัจจัยเชิงบวกของคนภายในและภายนอกองค์กร ที่มีกับผู้นำองค์กรและองค์กรมาขยายผลเป็นโครงการและแนวทางในการพัฒนาทั้งตัวผู้นำพลึงบวกร [3] และองค์กร เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยมีขั้นตอนการศึกษาดังนี้

1. **วิธีการดำเนินการศึกษา** เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) [5] 4 D Cycle เป็นเครื่องมือหลักในการศึกษาโดยใช้การตั้งคำถามเชิงบวกสอบถามบุคลากรผู้บริหารของโรงเรียน และผู้ปกครองของนักเรียน เพื่อค้นหา (Discovery) ประสบการณ์ ความประทับใจ ความถนัดในการทำงาน ความ

สำเร็จในผลงานที่ผ่านมาและสิ่งดีในด้านอื่นๆไม่ว่าจะเป็นกับตัวบุคคล สถานที่ หรือสิ่งแวดล้อมรอบๆโรงเรียนจากนั้นหาจุดที่เป็นจุดร่วมและจุดโดดเด่น พิจารณาร่วมกับทฤษฎี DISC เพื่อใช้แบ่งประเภทบุคลากรตามลักษณะคุณลักษณะทั้ง 4 นำมาวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT) [4] ของตัวผู้บริหารและโรงเรียนจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาออกแบบความฝัน (Dream) สิ่งที่ต้องการให้ผู้นำและคนในองค์กรพัฒนาขึ้น โดยทีมบริหารได้ร่วมกันกำหนดแผนนโยบายและแนวทางจากนั้นนำนโยบายที่ได้มาร่วมสร้าง (Design) โครงการพัฒนาผู้นำและองค์กรโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น คุณภาพการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนที่ดีขึ้น และนำโครงการที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติและประเมินผลต่อไป (Destiny)

**2. ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา** แหล่งที่มาของข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลที่สำคัญสำหรับงานวิจัย ได้แก่

2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ ใช้การสัมภาษณ์ และการสังเกตพฤติกรรม โดยสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยคำถามต่างๆ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้เพิ่มเติมได้เพื่อที่จะได้คำตอบที่ชัดเจนมากขึ้น ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งจะเน้นไปที่คำถามในเชิงบวกทั้งต่อผู้บริหาร ครู พนักงานและผู้ปกครองนักเรียน

การสัมภาษณ์ประสบการณ์เชิงบวก การทำแบบสอบถาม และการสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรภายในโรงเรียนโดยการสัมภาษณ์แบบรายบุคคล เพื่อค้นหาปัจจัยต่างๆที่เป็นจุดร่วมและจุดโดดเด่น รวมถึงแยกประเภทคนในองค์กรตามทฤษฎี DISC เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาคณะผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียน

2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

2.2.1 ข้อมูลภายใน คือ ข้อมูลที่มีอยู่แล้วในองค์กร เช่น นโยบาย โครงสร้างการบริหารของโรงเรียน ประวัติโรงเรียน และประวัติส่วนตัวโดยสังเขปของผู้บริหารโรงเรียน

2.2.2 การค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือ รวมไปถึง อินเทอร์เน็ต เพื่อศึกษาข้อมูลด้านต่างๆ และแนวทางที่เกี่ยวข้อง

**3. ผู้เข้าร่วมวิจัยที่ใช้ศึกษาและกลุ่มตัวอย่าง** ผู้เข้าร่วมวิจัยในการศึกษาคั้งนี้ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 2 คน บุคลากรในโรงเรียนจำนวน 35 คน ผู้ปกครองนักเรียนจำนวน 15 คน โดยทำการสุ่มกลุ่มประชากรตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงในการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 2 คน และบุคลากร จำนวน 35 คน และสุ่มตัวอย่างแบบสะดวกเลือก (Convenience Sampling) จากผู้ปกครองนักเรียน 15 คน รวมทั้งหมด 52 คน

**4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา** ใช้ด้วยวงจร (4 D Cycle) ของสุนทรียสาธก Appreciative Inquiry โดยจัดเป็นกิจกรรม (Workshop) สภากาแฟ (World Café) ทฤษฎีวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ DISC โดยสร้างแบบสอบถามขึ้นมา 1 ชุด และการวิเคราะห์ SWOT

**5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล**

5.1 แบบสอบถาม DISC เป็นแบบสอบถามที่ใช้แยกประเภทผู้เข้าร่วมวิจัยออกเป็น 4 กลุ่ม ตามโมเดล DISC ดังนี้ กลุ่ม D (Dominant) กลุ่ม I (Interactive) กลุ่ม S (Supportive) และกลุ่ม C (Conscientious)

5.2 เป็นการสัมภาษณ์บุคลากรภายในโรงเรียน และผู้ปกครอง

## ผลการวิจัย

### Discovery

ข้อค้นพบจากคำถามบุคลากรเกี่ยวกับความประทับใจในการทำงานที่เป็นจุดร่วม (Convergence) ของคนทั้ง 4 กลุ่มคือ รู้สึกผูกพันกับนักเรียนเหมือนลูกหลาน ดีใจที่ได้ทำให้นักเรียนมีผลการเรียนที่ดีขึ้น มีระเบียบวินัยมากขึ้น รุ่นพี่และตัวท่านผู้อำนวยการช่วยให้คำแนะนำในการสอนและอยู่กับแบบครอบครัว ในส่วนของจุดโดดเด่น (Divergence) ในประเด็นคำถามเดียวกันที่ได้ทำการผลักดันเป็นโครงการในลำดับต่อไปคือ การได้เห็นผู้บริหารลงมาสอนนักเรียนเองและนักเรียนชอบวิชาภาษาอังกฤษที่ผู้บริหารสอนมาก

ในส่วนของด้านความประทับใจในตัวผู้บริหารของบุคลากรทั้ง 4 ประเภทตามทฤษฎี DISC สรุปเป็นประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้ กลุ่ม Dominant ประทับใจในตัวผู้บริหารที่เป็นคนตรงไปตรงมา วางตัวได้เหมาะสม มีความกล้าและความมั่นใจ สามารถควบคุมดูแลและสั่งการลูกน้องได้ดี มีสติเมื่อเผชิญปัญหาและสามารถแก้ไขได้ เป็นคนเก่ง กลุ่ม Interactive ประทับใจในตัวผู้บริหารในจุดที่เป็นคนมีระเบียบวินัย เป็นแบบอย่างของครู เป็นคนเก่ง มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจงานในทุกๆด้าน ปรีกษาในเรื่องต่างๆได้ กลุ่ม Supportive ประทับใจในตัวผู้บริหารในจุดที่มีความเป็นห่วงเป็นใยลูกน้อง สามารถขอคำปรึกษาได้ทุกเรื่อง ให้คำแนะนำได้ เป็นคนเก่ง เข้าใจผู้อื่น ให้โอกาสในการทำงาน มีความเป็นกันเอง และยินดีให้ความช่วยเหลือลูกน้องตลอดจนเป็นที่พึ่งได้ และกลุ่มสุดท้ายกลุ่ม Conscientious ประทับใจที่ผู้บริหารเป็นคนเก่ง เป็นแบบอย่างให้ครูได้ ทำงานอย่างเป็นระบบ ให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆได้ มีธรรมาจริยธรรมและให้อิสระในการทำงาน

ในจุดร่วมของประเด็นผู้นำในอุดมคติของบุคลากรทั้ง 4 ประเภทตามทฤษฎี DISC ของโรงเรียนเอปัสมีดังนี้ กลุ่ม Dominant ต้องการผู้นำที่เป็นคนตรงไปตรงมา สามารถให้คำแนะนำปรึกษาได้ มีความยุติธรรม มีความมั่นคง เสมอต้นเสมอปลาย มีความเป็นกันเองและมีความละเอียดรอบคอบ กลุ่ม Interactive ต้องการผู้นำที่สามารถให้อิสระในการทำงานไว้ใจและมองเห็นศักยภาพของคนอื่น ให้โอกาสคน เป็นคนใจกว้างมีความเป็นกันเอง มีความรักในงานที่ทำ มีความซื่อสัตย์ยุติธรรม เข้าใจงาน เข้าใจลูกน้องและองค์กรและสามารถให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆได้ กลุ่ม Supportive ต้องการผู้นำที่มีความเป็นกันเอง สามารถให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆได้ ใส่ใจและมีความละเอียดรอบคอบ เป็นกลางมีความยุติธรรม ควบคุมมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเป็นคนใจเย็น กลุ่มสุดท้ายกลุ่ม Conscientious ต้องการผู้นำที่เป็นคนละเอียดรอบคอบ สุขุม ทำงานเป็นระบบขั้นตอน มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเป็นกันเอง อธิบายดีไม่เคร่งเครียด สามารถให้คำแนะนำปรึกษาในเรื่องต่างๆได้และเป็นกลางมีความยุติธรรมเท่าเทียม

**Dream** จากการค้นพบสามารถนำมาสร้างฝันได้สามข้อดังนี้ 1. เป็นโรงเรียนที่ได้ปลูกฝังลักษณะนิสัย ทั้งการเรียนและการใช้ชีวิตที่ดีให้กับนักเรียนตั้งแต่ระดับ ประถมวัยเพื่อเป็นรากฐานที่ดีในการศึกษาในระดับต่อไป 2. พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมและแข่งขันกับโรงเรียนอื่นๆได้ 3. บุคลากรทุกคนมีความสุขในการทำงาน

**Design** นำจุดร่วมและจุดโดดเด่นมาทำการผลักดันเป็นโครงการ 2 โครงการ คือ โครงการที่ทำงานแสนสุข และโครงการห้องเรียนครู ในส่วนของรายละเอียดของโครงการมีดังนี้

1. **โครงการที่ทำงานแสนสุข** เป็นโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจในองค์กรโดยผู้นำลงมือ โดยในจุดเริ่มต้นของโครงการ ผู้ศึกษาจะจัดทีมงานไปบรรยายและทำกิจกรรมเกี่ยวกับสุนทรียสาธกที่โรงเรียน โดยมีการบรรยายเกี่ยวกับทฤษฎีสุนทรียสาธก และทฤษฎี DISC โดยจะเน้นให้ทำกิจกรรมมากกว่าพูดบรรยายเพื่อสร้างบรรยากาศที่สนุกสนานและน่าสนใจ เมื่อจบกิจกรรม ก็มีการดำเนินกิจกรรมประจำวันต่อในทุกๆเช้าวันทำงานกับการสนทนาตอนเช้า (Morning talk)

2. **โครงการห้องเรียนครู** เป็นโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการสอนและการจัดทำแผนการสอนของครูทุกคนในโรงเรียนผลักตันและร่วมถ่ายทอดประสบการณ์การสอนโดยมีแกนนำคือผู้นำพลังบวก ซึ่งในช่วงเวลาปิดภาคเรียนครูทุกคนมาร่วมกันจัดห้องเรียนสมมุติและต้องออกมาสอนให้คนอื่น ๆ ครูคนอื่น ๆ ก็รับบทบาทเป็นนักเรียน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิคการสอนและช่วยกันให้ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกันตลอดจนจัดบรรยากาศห้องเรียนให้น่าเรียนมากยิ่งขึ้น

### Destiny

เมื่อมีการกำหนดแผนการดำเนินโครงการ ทำการประชุมครูเพื่อเพิ่มวาระการประชุมเกี่ยวกับโครงการที่กำลังจะมีขึ้นเพื่อทำการประชาสัมพันธ์ ขอความร่วมมือและมอบหมายหน้าที่แก่บุคลากรและครูในโรงเรียน โดยมีกำหนดการตามแผนการดังนี้ 1.โครงการที่ทำงานแสนสุขมีกำหนดการเริ่มต้นตั้งแต่วันที่ 8 มีนาคม 2558 เป็นต้นไปโดยเริ่มจากการบรรยายและจัดกิจกรรมในวันแรก และหลังจากนั้นก็ทำจิตวัตในทุกๆเช้าของวันทำงานต่อไป 2.โครงการห้องเรียนครูจัดขึ้นในช่วงปลายเดือนเมษายน เมื่อเสร็จสิ้นโครงการทั้งสองโครงแล้วทำการประเมินโดยใช้ทฤษฎี PERMA, Seligman (2002) มีพื้นฐานมาจากประสาทวิทยา วางโครงสร้างทฤษฎีด้านความเป็นอยู่ที่ดี โดยไม่ได้เป็นเพียงการวัดความพึงพอใจในชีวิต แต่ให้ความสำคัญที่ความเป็นอยู่ที่ดีเพื่อเพิ่มปริมาณความรุ่งเรืองในชีวิต สนับสนุนแนวทางประสิทธิภาพการทำงานที่ดีที่สุด และติดตามผลของโครงการในช่วงเปิดภาคเรียนเพื่อติดตามดูพัฒนาการทางการสอนของครูและบรรยากาศในห้องเรียนจริง ซึ่งพบว่าครูที่นำเอารูปแบบและเทคนิคการสอนใหม่ไปสอนมีพัฒนาการที่ดีขึ้น นักเรียนสนุกกับการเรียนมากขึ้นบรรยากาศในห้องเรียนดีขึ้น ในด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กรทุกคนมีความสนิทสนมกันมากขึ้น เข้าใจกันมากขึ้น เมื่อมีการนัดหมายประชุมสามารถมารวมตัวกันได้เร็วขึ้นและให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดี

### สรุป

การศึกษาในเรื่องการพัฒนาสถานศึกษาโดยผู้นำพลังบวกด้วยวิธีสุนทรียสาธก กรณีศึกษาโรงเรียนเอบีซี อำเภอรอนนวด จังหวัดขอนแก่น เป็นการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาผู้นำพลังบวกขององค์กร บุคลากรและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร โดยใช้ทฤษฎีวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ DISC Theory การค้นหาประสบการณ์เชิงบวกของบุคลากรองค์กรในประเด็นต่างๆ ตามกระบวนการสุนทรียสาธก และสภากาแฟ World Cafe ในกระบวนการศึกษา ผลของการศึกษาทำให้ได้แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำพลังบวกซึ่งเป็นปัจจัยในการพัฒนาตัวเองทั้งของผู้นำองค์กรและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน และในส่วนของโครงการได้ถูกผลักตันโดยผู้นำพลังบวกขององค์กร โครงการทั้งสองประสบความสำเร็จและถูกดำเนินการต่อไป ในด้านความคิดเห็นของผู้ปกครองนักเรียนเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน แม้ว่าจะไม่ได้ถูกนำมาผลักตันเป็นโครงการแต่ได้ถูกนำมาเป็นข้อคิดเห็นจากภายนอกองค์กรเพื่อใช้ในการพัฒนาปรับปรุงทั้งในส่วนของตัวผู้บริหารของโรงเรียนรวมถึงบุคลากร และเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ที่จะเข้ามารับตำแหน่งต่อไปในอนาคต ประเด็นที่สามตามวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการประเมินโครงการผู้ศึกษาได้นำทฤษฎี PERMA [7] เข้ามาใช้ในการประเมินบุคลากรทุกคนในโรงเรียนและทำการสังเกต สัมภาษณ์และติดตามผลโครงการกับครูในช่วงเปิดภาคเรียนซึ่งผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจ

## ข้อเสนอแนะ

กรณีผู้สนใจศึกษาต่อในการทำการศึกษาลักษณะนี้ ควรสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรเป้าหมายหรือองค์กรที่จะไปทำการเปลี่ยนแปลง เพราะหากไม่ได้รับความร่วมมือจากองค์กรหรือองค์กรมีอคติต่อผู้ศึกษา อาจทำให้ผลการศึกษามีความคลาดเคลื่อนหรือไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การให้ข้อมูล การแจ้งรายละเอียดของการดำเนินงาน ตลอดจนทำหนังสือถึงหน่วยงานเป็นสิ่งที่จำเป็น ในส่วนของการดำเนินงานผู้ศึกษาควรมีการวางแผนการทำงานให้ดี ควรขอความร่วมมือจากผู้มีความรู้ในด้านสุนทรียศาสตร์เพื่อสร้างคณะทำงานในการจัดกิจกรรม ทำให้กิจกรรมมีความหลากหลายและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในด้านของโครงการ หัวใจสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือการติดตามผลลัพธ์เชิงประจักษ์ของโครงการ เพื่อประโยชน์ในการนำมาวิเคราะห์และสรุปผลโครงการอย่างชัดเจน เพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานในครั้งต่อไปทำให้ทราบถึงข้อจำกัดและข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุง

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษานี้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากความช่วยเหลือและคำแนะนำของท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.กิตติ มโนคฺน ที่คอยติดตาม แนะนำ ช่วยเหลือในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ทั้งรูปแบบของแผนการดำเนินงาน การจัดกิจกรรม และการทำรูปเล่ม อาจารย์ที่ให้คำปรึกษา ดร. ภิญโญ รัตนพันธุ์และ ดร. อัจฉริยะ อุปการกุล ที่ได้ให้คำแนะนำ ให้แนวคิด ทักตนคติ และช่วยพูดคุยถ่ายทอดความรู้ในด้าน สุนทรียศาสตร์และภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานครั้งนี้มาก กราบขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครูจากโรงเรียน พัฒนาการศึกษา อำเภอกะนวน จังหวัดขอนแก่นที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์เก็บข้อมูล ตลอดจนการจัดกิจกรรม

## เอกสารอ้างอิง

- [1] ขวานินต้า บราวน์, และเดวิด ไอแซคส์. (2552). **เดอะเวิลด์ คาเฟ่**. (เจริญเกียรติ ชนสุขถาวร, และกฤตศรี สามะพุทธิ ผู้แปล). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา.
- [2] ศุภกิจ วงศ์วิวัฒน์นุกิจ. (2550). **พจนานุกรมศัพท์การวิจัยและสถิติ**. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- [3] อัจฉริยะ อุปการกุล. (2553). **ผลกระทบของการพัฒนาองค์กรจากการพัฒนาภาวะผู้นำพลังบวก กรณีศึกษาสมาชิกของเครือข่ายสุนทรียศาสตร์ประเทศไทย (AI Thailand)**. ค้นเมื่อ 21 ธันวาคม 2557, จาก <http://gsbejournal.au.edu/Journals/>
- [4] อารีย์ แม้วสกุลพันธ์. (2553). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- [5] Cooperrider, David, Whitney Diana, &Stavros, Jacqueline (2003). **Appreciative Inquiry handbook: The first in a series of AI workbooks for leaders of change**. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
- [6] Marston, William. (1928). **Emotions of Normal People**. London: Kegan Paul, Trench, Trubner & Co.,Ltd.
- [7] Seligman, Martin. (2002). **PERMA Model**. Retrieved March 22, 2014 from [http:// successintegrated.com/schools/positive-education](http://successintegrated.com/schools/positive-education).