

## ตอนที่ ๒

### แนวคิดและหลักการพัฒนาศักยภาพผู้ประเมินคุณภาพสถานศึกษา

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษาแนวใหม่ และเสริมสร้างศักยภาพด้านการประเมินครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรจากเขตพื้นที่การศึกษา และผู้แทนจากหน่วยงานต้นสังกัดทุกสังกัดที่จัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานพระพุทธศาสนา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กรมพลศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดน และหน่วยงานต้นสังกัดสถานศึกษาอื่นๆ ให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษาแนวใหม่ รวมทั้งได้รับการเสริมสร้างศักยภาพด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อนำไปสู่การทำหน้าที่ในการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา โดยใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะในด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา รวมทั้งสามารถชี้แนะ ให้คำแนะนำ/ข้อคิดเห็นแก่สถานศึกษา เพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

#### กรอบแนวคิดการดำเนินงาน

การกำหนดกรอบแนวคิดในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ มาจากแนวคิดที่ว่าคนเป็นทรัพยากรทางด้านการบริหารจัดการที่สำคัญให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การพัฒนาขององค์กร และส่งเสริมให้มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในหน่วยงานเป็นหลัก ส่วนการเสริมสร้างศักยภาพ (Capacity Building) เป็นแนวคิดที่มีบทบาทในรอบ ๒-๓ ทศวรรษที่ผ่านมา และได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในสี่ของการพัฒนาในระดับสากลทั่วโลกที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์การสหประชาชาติในการพัฒนาสังคมและการพัฒนาชนบท แนวคิดดังกล่าวเดิมมีที่มาจากเรื่องการพัฒนาศักยภาพ (Capacity Development) ที่เกิดขึ้นในปี ค.ศ.๑๙๙๒ ต่อมาได้มีการพัฒนา กลายมาเป็นการเสริมสร้างศักยภาพ แนวคิดการเสริมสร้างศักยภาพถูกนำมาใช้ในการประเมินผลของผลกระทบของการดำเนินโครงการต่างๆ ที่ได้รับการสนับสนุนจากสหประชาชาติ สำหรับการประเมินผลเหล่านี้ถูกนำออกมาเผยแพร่โดยหน่วยงานสหประชาชาติด้านเศรษฐกิจและสังคม (UN Department of Economic and Social Affairs) และกลายเป็นประเด็นในส่วนของการทำงานนโยบายของการดำเนินการ และทุกกิจกรรมการพัฒนาระบบสหประชาชาติ (UN Publications) โดยมีการเสนอแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพ ในระดับต่างๆ ตั้งแต่นั้นมาการเสริมสร้างศักยภาพได้กลายเป็นแนวคิดสำคัญหลักในระดับโลกและในระดับภูมิภาครวมทั้งชุมชนในแทบทุกมิติ และใช้เป็นแนวทางตั้งแต่การพัฒนานโยบาย แผนงานหรือแผนการดำเนินการ องค์กร ตัวบุคคล ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องที่สำคัญในการดำเนินการพัฒนาที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนนั้นได้มีการนำแนวทางการพัฒนาศักยภาพเข้าไปใช้ในการวางแนวทางการมีส่วนร่วมในทุกมิติ ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพที่เน้นสิ่งที่มีอยู่และเป็นองค์ประกอบที่เหมาะสมให้สามารถใช้เป็นสิ่งต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่โดยไม่ต้องสร้างสิ่งใหม่ที่ยังไม่มีข้อพิสูจน์หรือที่ต้องใช้เวลานานน่าจะเป็นต้นทุนที่เหมาะสม โดยเฉพาะด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การเสริมสร้างศักยภาพก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ ดังนี้

๑. ช่วยพัฒนาคุณภาพและวิธีการทำงานของบุคคล ทำให้บุคคลมีสมรรถภาพในการดำเนินงานมีความรู้เพิ่มขึ้น เข้าใจบทบาทหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องให้ดีขึ้น

๒. ช่วยทำให้เกิดการประหยัดเวลา และลดความสูญเปล่าทางการดำเนินงาน เพราะบุคคลที่ได้รับการพัฒนาจนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพนั้นย่อมไม่ทำอะไรผิดพลาดง่าย ๆ สามารถใช้ทรัพยากรการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินงานด้านการพัฒนาได้ผลเต็มที่และตรงตามจุดประสงค์ ส่วนด้านการพัฒนาที่มีความรู้ความสามารถตามเกณฑ์ที่กำหนด

๓. ช่วยทำให้บุคคลได้เรียนรู้งานในหน้าที่ได้เร็วขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เพิ่งได้รับการเรียนรู้ในการดำเนินการใหม่

๔. ช่วยแบ่งเบาหรือลดภาระหน้าที่ของรัฐ หรือการดำเนินการต่างๆ เพราะบุคคลที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีและอย่างต่อเนื่อง จะมีความเข้าใจงาน การดำเนินงานและงานอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี

๕. ช่วยกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในชุมชน การงาน กล่าวคือ ทำให้บุคคลทุกคนมีโอกาสพัฒนาและชุมชนก้าวหน้าไปสู่สถานภาพที่ดีขึ้น

๖. ช่วยทำให้บุคคลเป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งในด้านความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งหลักการปฏิบัติงานและเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึง การพัฒนากำลังคน (Manpower Development) โดยส่วนมากจักดำเนินการโดยการพัฒนาและฝึกอบรมบุคคลากรที่ถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ผ่านกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ในปัจจุบันและอนาคตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารเพื่อให้ประสบความสำเร็จ และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่สามารถมองข้ามได้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ โดยให้มีการดำเนินการไปพร้อมๆ กับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีขั้นสูง

ส่วนการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ และความชำนาญเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจรวมทั้งการเตรียมให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพร้อมที่จะเลื่อนขั้นไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในงานที่มีลักษณะอย่างเดียวกันด้วย (Ibid: ๔๐) ด้านการพัฒนา หมายถึง การให้เกิดความเจริญก้าวหน้าหรือความสำเร็จในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทั้งโดยการเรียนรู้ในทางตรง ทางอ้อม และเรียนรู้จากประสบการณ์หรือการให้คำปรึกษาแนะนำสอนงานหรือโดยวิธีอื่นซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานและต่อองค์การ การเสริมสร้างศักยภาพโดยการผ่านการฝึกอบรมสามารถช่วยเสริมสร้างค่านิยมและทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติ ค่านิยมและทัศนคติเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและยากแก่การให้หรือเปลี่ยนการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบอาจช่วยได้ในระดับหนึ่งแม้ไม่ทั้งหมด แต่ก็ควรดำเนินการ ดังนั้น การเสริมสร้างศักยภาพจึงหมายความว่าความรวมถึงการปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานด้วย อีกทั้งในการทำงาน ปัญหาในการบริหารงานที่มักจะพบเสมอในองค์การสามารถจะลดลงหรือแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม อาทิ การทำงานล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ มาสาย เปลี่ยนงาน ขาดงานเป็นอาจินต์ ขวัญกำลังใจต่ำ ความสูญเสีย สามารถจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมสิ่งเหล่านี้ เรายอมรับกันว่าเป็นการเสริมสร้างศักยภาพการทำงานหรือทรัพยากรมนุษย์จากการใช้ปัญหาเป็นตัวตั้งหรือที่เรียกกันว่า Problems-Based Capacity Building

ในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ให้ความสำคัญในการดำเนินการเช่นเดียวกับกระบวนการฝึกอบรม (training) เนื่องจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการฝึกอบรมเน้นทั้งด้านวิชาการหรือทฤษฎีและด้านปฏิบัติ โดยคำนึงถึงการเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมนำสิ่งที่ตนเรียนรู้ขึ้นมาปฏิบัติในสถานการณ์ทำงานอันแท้จริงของตนได้ นอกจากนี้ยังมีความเชื่อว่าการพัฒนาความรู้ความเข้าใจและทักษะในการประเมิน โดยใช้การฝึกอบรมจะทำให้บุคคลมีศักยภาพสูงขึ้น (Murphy, ๑๙๙๙; IUCN Council, ๒๐๐๑; Sanders, ๒๐๐๑, Duignan and Lecturer, ๒๐๐๒; GAO, ๒๐๐๓ อ้างถึงใน วิษณุ ทรัพย์สมบัติ, ๒๕๔๙) อีกทั้ง การฝึกอบรมเป็นรูปแบบการพัฒนาที่น่าสนใจ เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติในเรื่องต่างๆ ของบุคคลจำนวนมาก ในลักษณะที่เป็นกลุ่มใหญ่ (Willis, ๒๐๐๓; Arnold, ๒๐๐๖) โดยกลุ่มบุคคลที่จะเข้ารับการพัฒนารุ่นนี้มีจำนวนมาก ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ประมาณ ๒,๐๐๐ คน และยังเป็นการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้กับบุคคล (Blanchard & Thacker, ๒๐๐๓) อันส่งผลให้บุคคลในองค์กรมีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้น มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ทำให้องค์กรมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

จากผลการวิจัยของ Duignan และ Lecturer (๒๐๐๒) ที่ได้วิจัยเพื่อสร้างศักยภาพการประเมินนโยบายสังคม (social policy evaluation capacity) สำหรับหน่วยงานสาธารณสุขทางด้านสุขภาพในประเทศนิวซีแลนด์ คณะผู้วิจัยสร้างให้หน่วยงานสาธารณสุขเกิดวัฒนธรรมการประเมินขึ้น การพัฒนาทักษะการประเมินและพัฒนาระบบโครงสร้างของกิจกรรมการประเมินต่างๆ ในทุกระดับของหน่วยงาน วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทักษะการประเมินเพื่อให้กระบวนการประเมินมีความลึกซึ้งและใช้การประเมินเพื่อการปฏิบัติงานในทุกๆ วัน การพัฒนาทักษะดังกล่าวใช้รูปแบบการฝึกอบรมและมีสื่อวัสดุประกอบการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรมมีความหลากหลายและแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน ดังเช่นหน่วยงาน The Alcohol & Public Health Research Unit and Whariki ได้พัฒนาชุดคู่มือประกอบการฝึกอบรมด้านการประเมิน ตัวอย่างกิจกรรมของขั้นตอนของการฝึกอบรมประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

๑) มีการนำเสนอข้อความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับการประเมินด้วยการบรรยายถึงมโนทัศน์หลักการ โมเดลการประเมิน เพื่อเป็นการสร้างความตระหนักรู้และมโนทัศน์ด้านการประเมินให้กับบุคคล ใช้เวลาประมาณ ๒ ชั่วโมงในระหว่างการอบรมแต่ละกลุ่ม

๒) เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมระดับต่างๆ ได้ร่วมกันอภิปรายถึงโมเดลการประเมินและเรียนรู้ทักษะการประเมินร่วมกัน เพื่อนำทักษะดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

๓) พัฒนาทักษะการประเมินแก่กลุ่มคณะทำงาน และกลุ่มบริหารจัดการอย่างลึกซึ้งด้วยการใช้ระยะเวลาในการประชุมประมาณ ๒ วัน

๔) พัฒนาทักษะการประเมินในเชิงปฏิบัติการอย่างลึกซึ้งแก่กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย ผู้สนับสนุนงบประมาณ นักเทคนิคพิเศษ และนักวิจัย ใช้เวลาประมาณ ๑ สัปดาห์

๕) จัดหาเอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ กับการประเมินมาให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาในช่วงอบรม เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ ในกระบวนการสัมมนา จึงได้นำแนวคิดการฝึกอบรมดังกล่าวมาใช้ โดยในขั้นตอนการสัมมนามีการให้ความรู้ และนำเสนอข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการสัมมนาเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเอกสาร สื่อเสริมประกอบการสัมมนาและเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยการวิเคราะห์วิพากษ์ แสดงความคิดเห็นร่วมกัน

## แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรการสัมมนา

แนวคิดที่นำมาใช้ประกอบการพัฒนาหลักสูตรการสัมมนา ประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับ ปรัชญาการศึกษา กลุ่มพิพัฒนาการนิยม (Progressivism) จิตวิทยาการเรียนรู้ แนวมนุษยนิยม (Humanism) ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคอแลนด (McClelland's Achievement Motivation Theory) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ วิธีการให้การเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ ทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญาของ Piaget และ Bruner และทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง กล่าวคือ

**ปรัชญาการศึกษา** กลุ่มพิพัฒนาการนิยม (Progressivism) มีความเชื่อว่ามนุษย์แต่ละคนสามารถพัฒนา จากปัจจัย ๒ อย่าง คือ ๑) สิ่งที่อยู่ในตัวมนุษย์ ๒) สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติและสังคม

**จิตวิทยาการเรียนรู้** การเรียนรู้แนวมนุษยนิยม (Humanism) มุ่งเน้นคุณค่าของประสบการณ์ ในกระบวนการเรียนรู้ นักจิตวิทยาที่สนับสนุนแนวคิดนี้ คือ โรเจอร์ (Carl Roger) และมาสโลว์ (Abraham Maslow) ทฤษฎีแรงจูงใจเชื่อว่ามนุษย์มีพื้นฐานบนลำดับขั้นความต้องการจากต่ำสุดไปสูงสุด

**ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์** ของแมคเคอแลนด (Devid McClelland) จากการศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ ผู้ที่มีความต้องการทำอะไรให้ประสบความสำเร็จ เครื่องล่อใจของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ การทำอะไรให้ดียิ่งขึ้น (Doing Something Better) สำหรับพวกที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง การทำอะไรให้ดียิ่งขึ้นก็เพื่อความสุขของตนเอง (Intrinsic Satisfaction) ทำให้บุคคลมีความปรารถนาที่ทำงานหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ รู้สึกมีความสุขสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ มีความพยายามที่จะทำแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ได้ระดับมาตรฐานดีกว่าคนอื่น ๆ

**หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่** การสอนหรือเรียกว่าการจัดประสบการณ์ในการเรียนรู้ (Learning experience) แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยเฉพาะครูซึ่งมีลักษณะเป็นผู้ใหญ่ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง มีนักการศึกษาและนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมได้ให้เสนอแนวคิดในการจัดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้มากมาย ซึ่งกล่าวถึงการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไปในทำนองเดียวกัน ได้แก่ โนลส์ (Milano & Ullius. ๒๐๐๐: ๒๔ citing Knowles. ๑๙๘๔: ๓๘) เดลาเฮย์ (Delahaye. ๒๐๐๐: ๓๔-๓๖) มิลานโนและอัลเลียส (Milano; & Ullius. ๒๐๐๐: ๒๔) โดลาซินสกี (Dolasinski. ๒๐๐๔: ๕๔-๕๕) แกลททอร์นและฟอกซ์ (Glatthorn; & Fox. ๑๙๙๖ : ๗-๘) ซึ่งสรุปลักษณะที่ผู้ใหญ่ต้องการในการเรียนรู้ ได้แก่ การจัดประสบการณ์ที่ต้องการ บรรยากาศในการเรียน จุดเน้นในการเรียนรู้ วิธีการสอนและสื่อ

**หลักการสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่ดี** โดยยึดหลักการเช่นเดียวกับการอบรม กล่าวคือ ควรประกอบด้วย การสนองความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน การสร้างบรรยากาศการสัมมนาที่เหมาะสม โดยเฉพาะความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ให้ความรู้ในการสัมมนากับผู้รับการสัมมนา เน้นกระบวนการเรียนรู้ ลงมือปฏิบัติ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การทำงานร่วมกันเป็นทีม การสร้างความผูกพัน การมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน การสะท้อนผลการสัมมนา และมีกระบวนการประเมินผลที่เป็นระบบและตรวจสอบได้ นอกจากนี้ เบเดอร์และบลูม (Bader and Bloom. ๑๙๙๕ : ๗ - ๑๕) ได้เสนอแนวคิดการจัดฝึกอบรมให้ประสบผลสำเร็จว่าควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

๑. กำหนดการฝึกอบรมและติดตามผล (Defining Training Follow - Through) โดยเริ่มตั้งแต่ ก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรม เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นประโยชน์สูงสุด

๒. สร้างมุมมองให้กว้างไกล (The Boarder View) ความชัดเจนของเป้าหมาย บรรยากาศของการเรียนรู้ในองค์กร (Learning Environment)

๓. ผู้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม ได้แก่ ผู้จัดการฝึกอบรมกับสถานะแรงจูงใจ การฝึกหัด และการประเมินผล คณะวิทยากรฝึกอบรมที่ได้มาจากภายในและภายนอกองค์กร ผู้เข้ารับการอบรมกับแรงจูงใจ และการมีส่วนร่วม

๔. การสร้างพันธะการติดตาม (The Commitment to Follow-Through) เป็นกระบวนการติดตามสร้างเสริมแรงจูงใจ สนับสนุน ส่งเสริม ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และตรวจสอบผล

**รูปแบบการดำเนินการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ** โดยใช้ความต้องการของผู้เข้าสัมมนาเป็นสำคัญตามแนวคิดของ บีบี มอทเทต และโรช (Beebe; Mottet; & Roach. ๒๐๐๔: ๑๗-๑๙) (Training and development : Enhancing Communication and Leaderships) ประกอบด้วยลำดับขั้นวิเคราะห์งานผู้เข้ารับการสัมมนา กำหนดเป้าหมายของการสัมมนา กำหนดเนื้อหาการสัมมนา หาวิธีการสัมมนา เลือกวิธีการสัมมนา เติมเต็มแผนการสัมมนา ดำเนินการสัมมนา และการประเมินผลการสัมมนา และรูปแบบการสัมมนาแบบลำดับขั้น (Sequential-iterative model) หรือ SIM ของมิลานและอัลเลียส (Milano & Ullius. ๒๐๐๒:๓) (Designing Powerful Training) ประกอบด้วยลำดับขั้น กำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ กำหนดหัวข้อการสัมมนา กำหนดกระบวนการที่ใช้ในการสัมมนา กำหนดวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการสัมมนา และกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการสัมมนา รวมทั้งรูปแบบการพัฒนาการสัมมนาแบบ Critical Event Model ของ Nadler (Nadler, L & Nadler .๑๙๙๔: ๑๕) (Designing Training Programs)

**เทคนิคการฝึกอบรม** เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้การฝึกอบรมประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย เทคนิควิธีที่นำมาใช้ในการฝึกอบรมจะต้องสอดคล้องกับองค์ประกอบต่างๆ ของการฝึกอบรม และต้องมีวิธีดำเนินการที่เป็นขั้นตอนเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้และประสบการณ์ตรงตามเป้าหมายของการฝึกอบรม เทคนิคในการฝึกอบรมประกอบด้วยหลายแบบต่างๆ ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายโดยคณะวิทยากร การสาธิต การสัมภาษณ์ การแสดงบทบาทสมมติ การศึกษากรณีตัวอย่าง การอภิปรายกลุ่ม การระดมสมอง การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ (Agochica, ๒๐๐๒ และ Arnold. ๒๐๐๖)

๑. การบรรยาย (lecture) วิธีการบรรยายเป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมน้อยที่สุด แต่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม การบรรยายเป็นการสื่อสารทางเดียว ผู้บรรยายอาจใช้สื่อทางการศึกษาหลายอย่างประกอบการบรรยาย ผู้เข้ารับการอบรมอาจมีส่วนร่วมได้บ้างเมื่อสิ้นสุดการบรรยาย เช่นการถาม การแสดงความคิดเห็น ข้อดีของการบรรยายคือ ไม่มีค่าใช้จ่ายมากในการเตรียมการ และง่ายต่อการเตรียมการ ใช้ได้กับผู้เข้ารับการอบรมทั้งกลุ่มเล็กกลุ่มใหญ่ ข้อพึงระวังคือ หากใช้เวลามากผู้เข้าอบรมจะเบื่อ หากวิทยากรไม่มีทักษะการสื่อสารจะทำให้เนื้อหาไม่น่าสนใจ ควรมีการเตรียมตัวมาอย่างดี เนื้อหาควรสั้นและกระชับรวมทั้งสื่อที่ใช้ประกอบการบรรยายควรน่าสนใจ

๒. การอภิปรายโดยคณะวิทยากร (panel discussion) เป็นวิธีการฝึกอบรมโดยคณะผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ ๓ - ๗ คน คณะผู้เชี่ยวชาญร่วมกันให้ความเห็นให้เรื่องที่ได้รับมอบหมายจากผู้ดำเนินการอภิปราย ซึ่งสอดคล้องกับหลักสูตรฝึกอบรม ผู้ดำเนินการอภิปรายเป็นผู้จัดลำดับให้แสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม สรุปประเด็นการอภิปรายของแต่ละท่าน วิธีการนี้ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับฟังความคิดเห็น ทำให้ได้ข้อคิดที่หลากหลายเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน



๓. การสาธิต (demonstration) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้ควบคู่กับการบรรยาย การสาธิตเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมที่มีจุดมุ่งหมายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดทักษะ ในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือให้ทราบกระบวนการทำงาน

๔. การสัมภาษณ์ (interview) เป็นวิธีการให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยบุคคล ๒ ฝ่าย คือฝ่ายผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เพื่อให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมได้รู้จักผู้เชี่ยวชาญที่เชิญมาได้รับฟังความคิดเห็นและสาระประโยชน์จากบุคคลที่มีชื่อเสียง มีผลงานดีเด่น เพื่อจุดประกายความคิด หรือเร้าใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความคิดหรือริ้นที่จะ ลงมือปฏิบัติในเรื่องที่ได้รับฟัง

๕. การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) เป็นการฝึกอบรมโดยใช้การจำลองสถานการณ์ และกำหนดบทบาทให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทตามที่ได้รับมอบหมายส่วนใหญ่ ใช้เพื่อแก้ปัญหา เช่นปัญหาเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงาน การแสดงบทบาทสมมติจะช่วยฝึกทักษะ ในทางสร้างสรรค์ ส่งเสริมความเข้าใจกัน เป็นการกระตุ้นสำนึกภายใน รวมทั้งการหยั่งรู้ของผู้เข้ารับ การอบรม ข้อดีคือผู้เข้าอบรมได้มีส่วนร่วมเต็มที่ ฝึกการทำงานเป็นทีม แต่ใช้เวลาค่อนข้างมาก

๖. การใช้กรณีศึกษา (case study) การใช้กรณีศึกษาเป็นการให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วม ในการวิเคราะห์จากกรณีใดกรณีหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งหรือปัญหาใด ปัญหาหนึ่งที่เป็นจริงหรือเสมือนจริง โดยยกมาเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์ วิเคราะห์ หรือหา ข้อสรุปร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาาร่วมกัน กรณีศึกษาอาจเป็นคำพูดข้อเขียน วิดีโอ หรือรูปแบบอื่นๆ ซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับผู้เรียนได้ดีมาก ข้อดีของการใช้กรณีศึกษาคือ กระตุ้นให้ผู้เข้ารับ อบรมมีความคิดสร้างสรรค์ในเชิงวิจารณ์และหาเหตุผล การใช้กรณีศึกษาเป็นวิธีที่ประหยัดเวลาและ ได้ผล คุ่มค่า ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจเหตุการณ์และปัญหาที่อภิปรายเป็นอย่างดี หลักการเลือก กรณีศึกษา เรื่องที่นำมาศึกษาควรเป็นเรื่องที่มีความเหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถและวัยผู้ เข้ารับการฝึกอบรม สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์การฝึกอบรม

๗. การอภิปรายกลุ่ม (group discussion) เป็นกิจกรรมการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้สมาชิก ทุกคนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ตนสนใจหรือมีผลประโยชน์ร่วมกันเป็นการแสวงหา แนวทางการแก้ปัญหาหรือหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

๘. การระดมสมอง (brainstorming) การระดมสมองเป็นการระดมแนวคิดในเรื่องใด เรื่องหนึ่งจากผู้เข้าอบรม หรือหากจะเป็นการระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหา ซึ่งวิทยากร จะเป็นผู้รวบรวมความคิดต่างๆ ไว้ทั้งหมด โดยไม่มีการตัดสินว่าความคิดของใครผิดหรือถูก แต่วิทยากรจะแยกประเภทหรือจัดหมวดหมู่ให้เห็นได้ชัด การระดมสมองเป็นวิธีการกระตุ้น ให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีและสามารถดึงเอาประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรมมาใช้ได้ในทันที ทันใด ข้อดีของการระดมสมองคือ กระตุ้นให้ผู้มีประสบการณ์ได้แสดงความคิดเห็น ทำให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ จูงใจให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วม ในการระดมสมองวิทยากรต้องมีทักษะ ในการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความคิดเห็นไม่ไขว่ถ่วง

๙. การสัมมนา (seminar) การสัมมนาโดยทั่วไปหมายถึงการร่วมกันแสดงความคิดเห็น ของกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถ และมีความสนใจในเรื่องเดียวกัน การสัมมนาเป็นกิจกรรม ที่อำนวยความสะดวกอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ได้นำการสัมมนามาใช้ในการแก้ปัญหา การพัฒนาการดำเนินงานและพัฒนาการเรียนการสอน

๑๐. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) การประชุมเชิงปฏิบัติการมีลักษณะเป็นการประชุมเข้ม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้ความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติจนเกิดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

ดังนั้น ในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ จึงได้นำเทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลายมาใช้ในการระดมความคิดเห็น ได้แก่ การบรรยาย (lecture) การอภิปรายโดยคณะวิทยากร (panel discussion) การใช้กรณีศึกษา (case study) การอภิปรายกลุ่ม (group discussion) การระดมสมอง (brainstorming) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback)

### แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสัมมนา

แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสัมมนา ได้ดัดแปลงใช้แนวคิดจากการฝึกอบรมแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (On the job training) และกิจกรรมการฝึกปฏิบัติที่เน้นผู้เข้ารับการสัมมนาเป็นสำคัญ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (On the job Training)

การอบรมแบบการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง (On the job Training) เป็นรูปแบบของการเรียนรู้โดยตรงกับปรากฏการณ์ที่กำลังเป็นอยู่ในขณะนั้น และเป็นการใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเพื่อทำให้มันโน้มน้าหรือทฤษฎีมีความเป็นเหตุเป็นผลและตรวจสอบได้ นักวิชาการหลายคนต่างให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดของบุคคลว่าไม่สามารถแบ่งแยกออกจากประสบการณ์ได้ บุคคลต้องมีการเชื่อมโยงการเรียนรู้เกี่ยวกับชีวิตของตนเองในปัจจุบันเพื่อที่จะเรียนรู้ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต (Bound, Cohen & Walker, ๑๙๙๓; Gass, ๑๙๙๕; Keeton & Tate, ๑๙๗๘ citing Beaudin & Quick, ๑๙๙๕) นอกจากนี้ Dewey (๑๙๓๘) ยังได้เน้นให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์และการจัดการเรียนรู้ โดยย้ำว่าการที่บุคคลจะมีประสบการณ์ บุคคลต้องพบกับเหตุการณ์ต่างๆ ในชีวิต และการที่บุคคลจะเกิดความรู้ได้นั้นจำเป็นต้องมีการตีความกับเหตุการณ์ต่างๆ เหล่านั้น ประสบการณ์การเรียนรู้ไม่ได้เกิดขึ้นมาเพียงอย่างเดียวแต่ต้องมีการวางแผนอย่างมีความหมาย และผู้เรียนต้องมีการตรวจสอบยืนยันกับประสบการณ์การเรียนรู้ต่างๆ เหล่านี้กันอีกด้วย

Lewen (อ้างถึงใน Kolb, ๑๙๘๔) ได้กล่าวว่า ไม่มีทฤษฎีหรือการปฏิบัติใดที่จะดีกว่ากัน แต่เขาเชื่อว่าทฤษฎีและการปฏิบัติต้องมีการบูรณาการผสมผสานเข้าด้วยกัน ผลจากการศึกษาทางด้านวิธีวิทยาการวิจัยปฏิบัติการ และ T-Group and sensitivity training ของ Lewen พบว่าการเรียนรู้ที่ดีที่สุดต้องมีการอำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียนในสภาพแวดล้อมที่มีการโต้แย้งอภิปรายกันด้วยเหตุและผลอย่างตั้งใจ และมีการสะท้อนความคิดอย่างตรงไปตรงมา รวมทั้งมีการสร้างประสบการณ์อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมโดยปราศจากความลำเอียงในเชิงการวิเคราะห์

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับวิธีการจัดการเรียนรู้โดยเน้นให้มีการฝึกปฏิบัติ เพื่อเป็นการพัฒนาบุคคลทั้งความรู้ ทักษะและเจตคติ พบว่าวิธีการจัดการเรียนรู้วิธีหนึ่งที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลายคือ การฝึกอบรม (Training) เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในระยะเวลาหนึ่ง และเป็นวิธีการพัฒนาที่มีระบบในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน (Agochica, ๒๐๐๒) นอกจากนี้การฝึกอบรมก็ยังสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ เช่น ปัญหาความขัดแย้ง

ปัญหาสัมพันธภาพของบุคคลในหน่วยงาน รวมทั้งปัญหาด้านทัศนคติและปัญหาอื่น ๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

จากงานวิจัยของ Arnold (๒๐๐๖) ที่ใช้การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินให้กับบุคคลในองค์กรด้วยการสอนการประเมินให้กับบุคคล ยุทธวิธีสำคัญสำหรับใช้ในการฝึกอบรมคือ การใช้โมเดลเชิงตรรกะ (Logic model) ในการวางแผนการประเมิน การให้ความช่วยเหลือด้านการประเมินกับผู้เข้ารับการอบรมแบบตัวต่อตัว การจัดให้มีการประเมินโดยใช้รูปแบบการร่วมมือรวมพลังของทีมงานขนาดเล็ก และใช้การประเมินแบบพหุพื้นที่ (multisite evaluation) ผลจากการวิจัยพบว่า การดำเนินการอบรมประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้และทักษะทางด้านการประเมินเพิ่มสูงขึ้น เกิดความรู้สึกทางบวกต่อการประเมิน ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่เข้าร่วมในโครงการฝึกอบรมครั้งนี้ได้รับพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมด้านการประเมินเชิงบวกอีกด้วย จากงานวิจัยดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่น่าสนใจ และเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาศักยภาพให้กับบุคคล

### ทฤษฎีที่ใช้ในการสัมมนา

ทฤษฎีที่ใช้ในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจระบบการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษา และเสริมสร้างศักยภาพด้านการประเมินในครั้งนี้มีดังนี้

#### ๑. ทฤษฎีกระบวนการกลุ่ม (Group Process)

กระบวนการกลุ่มเป็นวิทยาการที่ศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มคนเพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปรับเปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรมของคน ซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างความสัมพันธ์และการพัฒนาการทำงานของกลุ่มคนให้มีประสิทธิภาพ จุดเริ่มต้นของการค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ก็คือ การศึกษากลุ่มคนด้านพลังกลุ่มและผู้ที่ได้เชื่อว่าเป็นบิดาของกระบวนการกลุ่มก็คือ เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) นักจิตวิทยาสังคมและนักวิทยาศาสตร์ชาวเยอรมัน โดยเริ่มศึกษาตั้งแต่ประมาณปี ค.ศ. ๑๙๒๐ เป็นต้นมา และได้มีผู้นำหลักการของพลังกลุ่มไปใช้ในการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานกลุ่ม การพัฒนาบุคลิกภาพและจุดประสงค์อื่นๆ รวมทั้งในวงการศึกษารวมทั้ง

#### หลักการและแนวคิดทฤษฎีกระบวนการกลุ่ม

แนวคิดพื้นฐานของกระบวนการกลุ่มก็คือ แนวคิดในทฤษฎีภาคสนาม ของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ที่กล่าวโดยสรุปไว้ดังนี้

๑. พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม
๒. โครงสร้างของกลุ่มจะเกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างกัน และจะมีลักษณะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของสมาชิกกลุ่ม
๓. การรวมกลุ่มจะเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มในด้านการกระทำ ความรู้สึก และความคิด
๔. สมาชิกกลุ่มจะมีการปรับตัวเข้าหากันและจะพยายามช่วยกันทำงานโดยอาศัยความสามารถของแต่ละบุคคลซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปได้ตามเป้าหมายของกลุ่ม

#### หลักการเรียนรู้แบบกระบวนการกลุ่ม ที่สำคัญมีดังนี้

๑. การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดจากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย การเรียนรู้ที่เกิดจากการบรรยายเพียงอย่างเดียวไม่พอที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาพฤติกรรม แต่การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาพฤติกรรมผู้เรียนโดยกระบวนการกลุ่มจะเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้



ศักยภาพของแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำและความรู้สึกมาแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

๒. การเรียนรู้ควรจะเป็นกระบวนการกลุ่มที่สร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานกลุ่มที่ให้ผู้เรียนมีอิสระในการแสดงความรู้สึกนึกคิด มีบทบาทในการรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตน โดยมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้จะช่วยให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีชีวิตชีวาและช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความกระตือรือร้นในการเรียน

๓. การเรียนรู้ควรเป็นกระบวนการที่ผู้เรียนค้นพบด้วยตนเอง การเรียนรู้ด้วยการกระทำกิจกรรมด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้เรียนมีโอกาสเรียนรู้เนื้อหาวิชาหรือสาระจากการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง จดจำได้ดี อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรมของตนได้ รวมทั้งสามารถนำไปสู่การนำไปพัฒนาบุคลิกภาพทุกด้านของผู้เรียน

๔. การเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้เป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการแสวงหาความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตทุกด้าน ดังนั้นถ้าผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีระบบและมีขั้นตอน จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้หรือตอบคำถามการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ๒. การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

การพัฒนามาตรฐานผู้ประเมินคุณภาพสถานศึกษาในครั้งนี้ ดำเนินการโดยให้แต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา และผู้แทนหน่วยงานตามคุณสมบัติที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้เข้าร่วมการสัมมนา ดังนั้น ผู้เข้าร่วมการสัมมนากลุ่มดังกล่าวถือว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในระดับหนึ่งอยู่แล้ว ดังนั้น ในกระบวนการพัฒนามาตรฐานผู้ประเมินตามโครงการนี้จึงได้นำแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) มาใช้เป็นแนวคิดในการดำเนินงานเพื่อพัฒนา เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่ทำให้คนทำงานในองค์กรได้ดึงเอาความสามารถของตนออกมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากรมีแนวคิดพื้นฐานมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลไกของการจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคลรวมกันเป็นหมู่คณะ เป็นองค์การ อีกทั้งบุคคลยังมีความต้องการพัฒนาศักยภาพ ปัญญา ทักษะความสามารถในการทำงานทุกด้าน รวมถึงความสัมพันธ์และต้องการตอบสนองในการสร้างสรรค์การทำงานที่เกิดประโยชน์ (Sergiovenni & Starratt, ๑๙๙๘) นอกจากนี้ แนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน คือกระบวนการจัดกระทำหรือการให้การสนับสนุนในสิ่งที่เป็น ปัจจัย เหตุการณ์ วิธีการต่างๆ เพื่อการพัฒนาเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีอยู่ให้เพิ่มมากขึ้น และนำพลังอำนาจดังกล่าว ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานตามบทบาทภาระหน้าที่ โดยวิธีการที่ช่วยเสริมพลังอำนาจการทำงานของบุคคล มาจากหลักความเป็นประชาธิปไตย หลักการกระจายอำนาจ หลักความสามารถ หลักความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และหลักการปฏิรูป (สมชาย บุญศิริภักดิ์, ๒๕๔๕)

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ สามารถสรุปทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพลังอำนาจในการทำงานได้ดังนี้ ([http://mba-bm๖๐๑.blogspot.com/๒๐๑๐/๑๑/blog-post\\_๘๔๙๓.html](http://mba-bm๖๐๑.blogspot.com/๒๐๑๐/๑๑/blog-post_๘๔๙๓.html))

๑) ทฤษฎีการควบคุมตนเอง (Self-control theory) กล่าวถึงคุณลักษณะที่ปรากฏอันเนื่องมาจากพลังภายในที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจกำหนดการกระทำที่มีผลต่อการทำงานและการใช้เหตุผลเพื่อปฏิบัติงาน การกระทำที่แสดงว่าบุคคลสามารถควบคุมตนเองได้ เช่น กำหนด

วิถีชีวิตและพฤติกรรมของตนเอง ตัดสินใจกระทำการใดๆ อย่างมีเหตุผล แสดงให้เห็นถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวเอง ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความอดทน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติต่างๆ (Kerr & Kramer, ๑๙๙๖) ความสามารถในการควบคุมตนเอง จึงเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

๒) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของ Prawat (๑๙๙๑) ได้สรุปไว้ว่า พลังอำนาจในการทำงานของบุคคล มาจากการที่บุคคลมีอิสระในการควบคุมการทำงานของตนเอง มีสิทธิ์แสดงความคิดเห็น มีทางเลือกในการปฏิบัติงาน มีโอกาสแสดงความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีการประเมินการทำงานของตนเอง และมีทรัพยากรสนับสนุน ซึ่ง Goens และ Clover (๑๙๙๑) มีความเห็นในทำนองเดียวกันว่า ควรเปิดโอกาสให้บุคคลมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ในสิ่งที่ตนปรารถนาในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ให้มีอิสระในการทำงานตามความรู้ ความสามารถและทักษะ การเสริมสร้างอำนาจด้วยการให้ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ จะช่วยให้ทำงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสมในภาวะการณ์นั้นๆ ดังนั้น กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ การทำงาน ต้องมีความสมบูรณ์และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ เพราะการดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากร ไม่สามารถทำได้ตลอดเวลา บุคลากรจึงควรแสดงความรับผิดชอบพร้อมรับการตรวจสอบผลการตัดสินใจในการกระทำที่คิดว่าดีที่สุดตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรและสังคม (Sergiovanni & Starrett, ๑๙๙๘)

๓) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของ Kanpol (๑๙๙๙) ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ คือ ๑) การให้อำนาจหน้าที่ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ๒) การมีอิสระควบคุมการทำงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ๓) การให้ความรู้เกี่ยวกับเพศ เชื้อชาติ ชนชั้น วัฒนธรรม เพื่อให้ปรับปรุงหลักสูตร การเรียนให้สอดคล้องกับผู้เรียน และ ๔) การให้สิทธิแสดงความคิดเห็นที่สะท้อนสภาพจริงในการทำงานและการให้มีการประเมินตนเอง

ดังนั้น สรุปได้ว่าปัจจัยพื้นฐานในการทำงานของบุคคลในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานแก่บุคคล มีดังนี้

- บุคลิกภาพของบุคลากร เช่น ความตระหนักในภาระหน้าที่ มีเป้าหมายในการทำงาน ความเคารพ เชื่อถือ ไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการบริหารจัดการตนเองและคุณธรรมในการทำงานจะก่อให้เกิดพลังอำนาจในการทำงาน
- ผู้บริหารเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีภาวะผู้นำ สามารถสนับสนุนปัจจัยและประสานการทำงาน ร่วมมือร่วมใจกันทุกฝ่าย รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- โครงสร้างการทำงานภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กันและมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันและกัน
- กระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ได้แก่ การให้มีอิสระในการตัดสินใจ มีโอกาสแสดงความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบในการทำงาน การแสดงภาวะผู้นำในการทำงาน การเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญในนวัตกรรม เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับการทำงาน
- การตรวจสอบประเมินการทำงานด้วยตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบเป็นพลังอำนาจการทำงานที่มีผลต่อความคิดพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ทำให้มีผลการทำงานเป็นที่ยอมรับ ทำให้บุคคลมีความเพียรในการทำงาน และบุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการทำงาน

ดังนั้น ในกระบวนการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ตาม โครงการฯ นี้ จึงให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้เข้าสัมมนา ให้สามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะทางด้านการประเมินคุณภาพการศึกษาไปใช้อย่างเต็มที่ มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลิกภาพ ส่งเสริมให้มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และในระหว่างขั้นตอนการพัฒนานั้น กิจกรรมการดำเนินงานที่จัดขึ้นจะต้องสนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้เข้าสัมมนาได้แสดงออกถึงความสามารถของตนเอง ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีโอกาสแสดงความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบในการทำงาน รวมถึงมีกระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

### ๓. การปฏิบัติงานจากการคิดสะท้อนเชิงวิเคราะห์ (Model of critically reflective practice)

การปฏิบัติงานจากการคิดสะท้อนเชิงวิเคราะห์ ก็เป็นอีกแนวคิดหนึ่งซึ่งส่งผลให้การสัมมนามีประสิทธิผล จึงได้นำแนวคิดของ Lloyd และ Jackson (๒๐๐๓) มาประยุกต์ใช้ประกอบด้วยแนวคิดที่สำคัญ ๒ ประการ คือ

๑) การพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของผู้สัมมนา ต้องพัฒนาขึ้นโดยอาศัยหลักของการร่วมมือรวมพลัง (collaborative training) คือ ต้องมีส่วนร่วมทั้งในกระบวนการวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการสัมมนา อันจะก่อให้เกิดผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้จากการสัมมนา

๒) กระบวนการพัฒนาดำเนินการโดยใช้รูปแบบการปฏิบัติงานจากการคิดสะท้อนเชิงวิเคราะห์ (model of critically reflective practice) คือ ต้องส่งเสริมหรือกระตุ้นให้กลุ่มผู้เข้ารับการสัมมนาเกิดการวิจัยและเรียนรู้การปฏิบัติงานด้วยตนเอง ภายใต้มุมมองที่ต้องการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้

ดังนั้น ทฤษฎีที่นำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการกำนดกระบวนการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ จึงประกอบด้วย แนวคิดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการกลุ่มและเรียนรู้ด้วยตนเอง (learning by group process and learning by owner) แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ(empowerment) และแนวคิดการปฏิบัติงานจากการคิดสะท้อนเชิงวิเคราะห์ (model of critically reflective practice)

**กล่าวโดยสรุป**จากแนวคิดที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปเป็นหลักการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ได้ดังนี้

๑. การเน้นให้บุคคลได้เรียนรู้และลงมือปฏิบัติจริงผ่านกระบวนการสัมมนา โดยยึดผู้รับการสัมมนาเป็นสำคัญในการฝึกปฏิบัติ ลงมือปฏิบัติจากข้อมูลจริง เพื่อให้ผู้รับการสัมมนาสร้างความรู้และสรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งวิทยากรเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกโดยใช้เทคนิคการกระตุ้น ยั่วเย้า ชี้แนะ วางเงื่อนไข และท้าทายความสามารถผู้เข้ารับการสัมมนา

๒. การพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะผ่านกระบวนการกลุ่มและการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยในช่วงระหว่างการสัมมนาจะมีการสอดแทรกเทคนิคการทำงานแบบต่างๆ ตามความเหมาะสม เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะทางด้านการประเมินคุณภาพการศึกษาให้แก่ผู้เข้ารับสัมมนา เช่น การมีส่วนร่วม (Participatory Method : PM) การระดมพลังสมอง (brain storming) การพัฒนาพลังสร้างสรรค์องค์การ (Appreciation Influence Control: AIC) การศึกษา

วิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน (SWOT analysis) การวิเคราะห์งาน การผลิตผลงาน เป็นต้น รวมทั้งให้ผู้เข้ารับการสัมมนาเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อและเอกสารประกอบการสัมมนาที่จัดขึ้น

**๓. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้เข้ารับการสัมมนา** โดยในกระบวนการสัมมนา จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการสัมมนาได้แสดงออกถึงความรู้ความสามารถ และทักษะทางด้านต่างๆของตนเองมาใช้อย่างเต็มที่ มีการพัฒนาบุคลิกภาพ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีโอกาสแสดงความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบในการทำงาน รวมถึงมีกระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง