

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการพัฒนาสมรรถนะของครูโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมแบบ AIC โรงเรียน วัดโคกทราย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ครั้งนี้ ได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. สมรรถนะ
 - 1.1 ความหมายของสมรรถนะ
 - 1.2 ความเป็นมาของสมรรถนะ
 - 1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ
 - 1.4 ประเภทของสมรรถนะ
 - 1.5 การนำ สมรรถนะไปประยุกต์ใช้
 - 1.6 สมรรถนะของครู
 - 1.7 ความจำเป็นในการประเมินสมรรถนะ
2. กระบวนการมีส่วนร่วมแบบ AIC
 - 2.1 ที่มาของกระบวนการมีส่วนร่วมแบบ AIC
 - 2.2 ความหมาย ของกระบวนการ AIC
 - 2.3 ปรัชญาของ AIC
 - 2.4 ส่วนประกอบของเทคนิค AIC
 - 2.5 หลักของเทคนิค AIC
 - 2.6 ประโยชน์ของกระบวนการ AIC ในการพัฒนาองค์กร
 - 2.7 ขั้นตอนกระบวนการมีส่วนร่วมแบบ AIC
 - 2.8 การประยุกต์ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมแบบ AIC ในการบริหารการศึกษา
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการที่ศึกษาเรื่อง สมรรถนะ มักให้คำจำกัดความที่แตกต่างกันเช่น บางท่านแปลว่า “ขีดความสามารถ” บางท่านแปลว่า “สมรรถนะ” หรือบางท่านแปลว่า “ศักยภาพ” เป็นต้น อย่างไรก็ตาม นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ มักจะอ้างอิงถึงความหมาย หรือคำนิยามของ **David C. McClelland** ที่กล่าวว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ ความสามารถตามกรอบแนวคิดเรื่องขีดความสามารถ ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามแผนภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง แสดงเกี่ยวกับ แนวคิด หลักการของสมรรถนะ (ประจักษ์ ทรัพย์อุดม www.mea.or.th/internet/hdd/4.doc)

กิริติ ชัยยั้งยง. (2549, 3) สรุปตามแนวของธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ ว่า ขีดความสามารถ หรือ สมรรถนะ จะแฝงอยู่ในทุกกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เพียงแต่ไม่ได้วิเคราะห์ จัดหมวดหมู่และนำมาใช้อย่างเป็นระบบเท่านั้นเอง

ทนง ทองเต็ม (<http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=650>) กล่าวว่า “ในช่วงระยะหลังของโลกการบริหารจัดการ จะเห็นได้ว่ามีนักวิชาการ และนักบริหารจำนวนมาก ได้ให้ความสนใจกับเรื่องของ สมรรถนะ ซึ่ง ถ้อยคำในภาษาไทยนั้น ใช้กันแตกต่างกันมากมาย เช่น ความสามารถ ขีดความสามารถ สมรรถนะ ศักยภาพ สมรรถวิสัย ประสบการณ์ความชำนาญ คุณสมบัติที่เหมาะสม ฯลฯ ”

สมรรถนะ มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness, aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์การใช้คำว่า “ความสามารถ” ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจตรงกันในบทความนี้จึงขอใช้คำว่า สมรรถนะ (รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม <http://president.swu.ac.th/>)

อานนท์ สักดิ์วรวิชัย (2547, 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการ

จากที่กล่าวมาข้างต้นอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะ เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีส่งผลให้องค์กรพัฒนาขึ้น

ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลแลนด (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ดเมื่อปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่งแมคเคลแลนดเป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคลแลนดได้เขียนบทความ “Testing for Competence Rather than for Intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคลแลนด เรียกว่า สมรรถนะ

ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยตซีส (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ปี ค.ศ.1994 แกรีแฮมเมลและซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel และ C.K.Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

ในปัจจุบันองค์กรของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้นๆ มีการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลก นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning (พสุ เดชะรินทร์, 2546, 13) แสดงว่า Core competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งาน

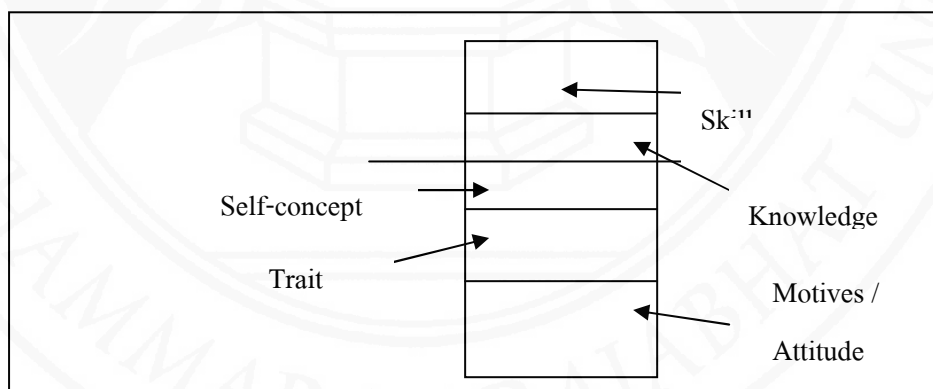
บริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น

หน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ปตท. และสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น (เทียน ทองแก้ว <http://dusithost.dusit.ac.th/>)

องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์มี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
 2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
 3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
 4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
 5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น
- องค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบ



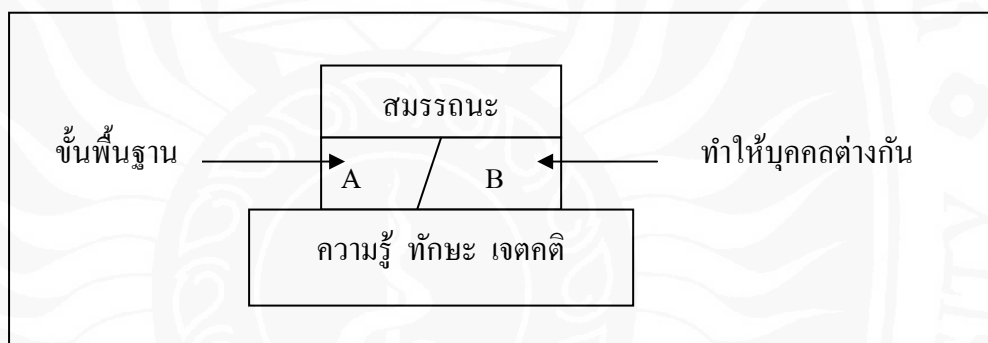
ภาพที่ 2 Iceberg Model ของสมรรถนะ

ที่มา: พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 13)

จากแผนภูมิจะพบว่า Skill และ Knowledge อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้ง Skill และ Knowledge สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

จากแนวคิดของแมคเคิลแลนดั้นสกอตต์ บี พารี เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า **คุณลักษณะ (Attributes)**

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลแลนดั้นสกอตต์ว่า (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2547, 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ



ภาพที่ 3 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ
ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547 : 48)

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ

ดังนั้นความรู้ใดๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ

ในทำนองเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ

หรือในกรณีเจตคติ/แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

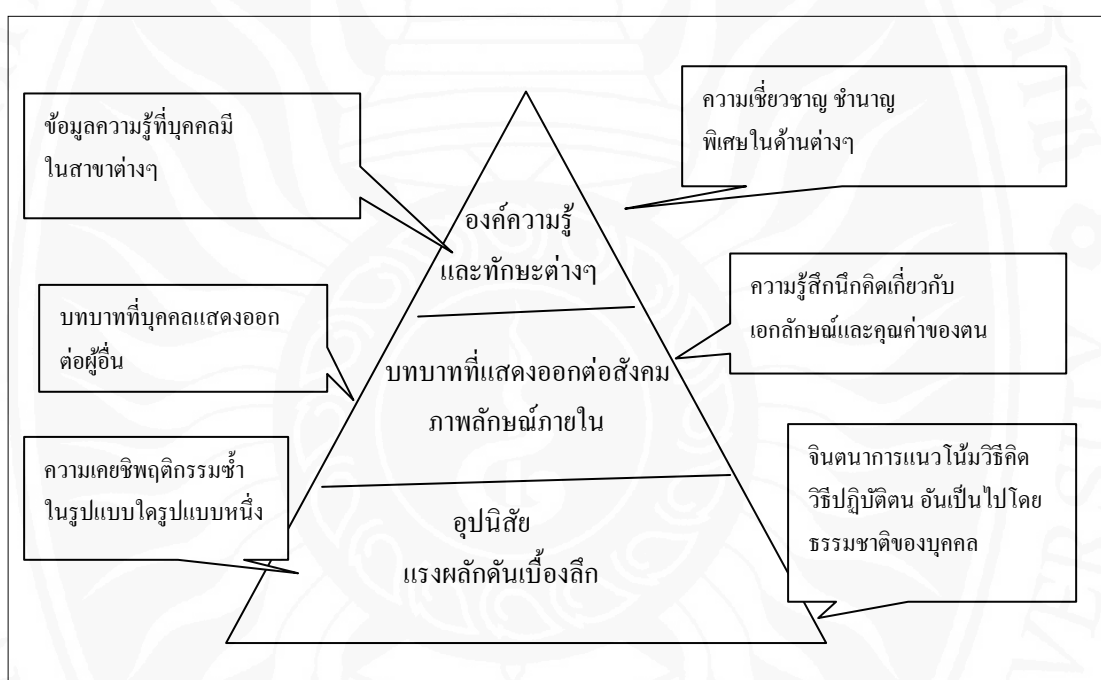
สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies)

หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies)

หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน



ภาพที่ 4 ที่มาของสมรรถนะ

ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547 : 49)

ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่นการต่อสู้ป้องกันตัวของจาพนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ คิดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

การนำ สมรรถนะ ไปประยุกต์ใช้

การนำ สมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด สมรรถนะในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์การมีคนที่เหมาะสมจะต้องมี สมรรถนะ ใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์การ

2. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job Evaluation of Wage and Salary Administration) สมรรถนะ สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่างาน (Compensable factor) เช่นวิธีการ Point Method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

3. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) เมื่อมีการ กำหนดสมรรถนะไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ สมรรถนะ ตรงกับตำแหน่งงาน

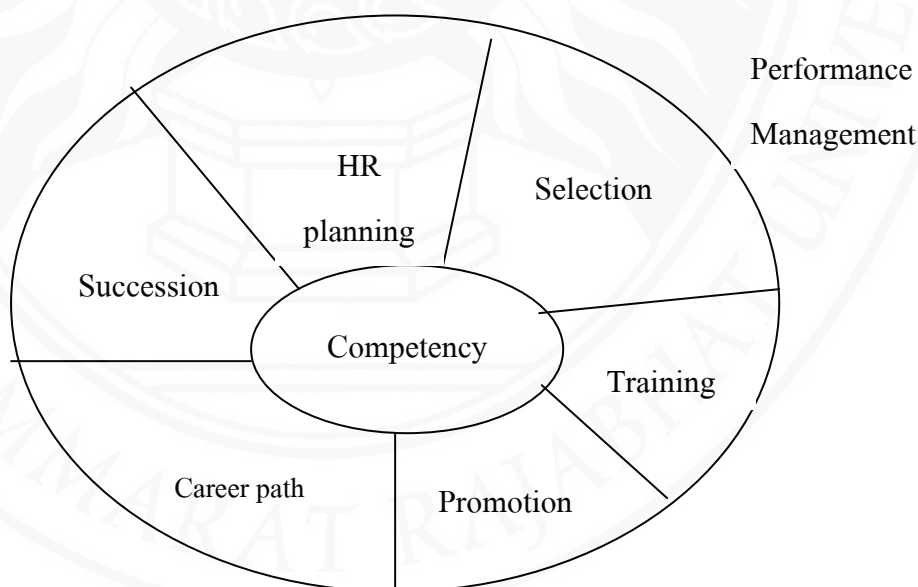
4. การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึง สมรรถนะ ของผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

5. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ สมรรถนะของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

6. การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนี้ต้องมี สมรรถนะอะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัด สมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

7. การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation Termination and Promotion) การทราบ สมรรถนะของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

8. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง สมรรถนะ ของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถ รวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก สมรรถนะเป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป



ภาพที่ 5 การประยุกต์ใช้ สมรรถนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การประยุกต์สมรรถนะ ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร

แนวทางในการประยุกต์ สมรรถนะ ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร อาจดำเนินการได้ ดังนี้

1. แต่งตั้งหรือกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาชุดหนึ่งเรียกว่า คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรที่ใช้ สมรรถนะ เป็นฐาน ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมติดตามการพัฒนา Core Competency และ Core Products
2. คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ผู้ประกอบการ และ นักวิชาการ โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนด สมรรถนะ มา ช่วยกำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ของงาน โดยการระดมสมองวิเคราะห์หน้าที่หลัก (Functional Analysis) เพื่อคัดเลือกหน้าที่หลัก วัตถุประสงค์หลักของงานตามเนื้อหาของงานนั้น ๆ
3. เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญ อาจใช้วิธีการที่เรียกว่า (Critical Incident Technique) ได้แก่ การมอบหมายให้ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และตอบปัญหาเป็นข้อ ๆ นำคำตอบมาสรุปรวมเป็นหน้าที่หลัก
4. การกำหนด Core Competency ซึ่งเป็นความสามารถหลักที่เป็นความรู้ ทักษะ และ ลักษณะต่างๆ รวมทั้งนวัตกรรม จนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์กร ในการกำหนด Core Competency ผู้บริหารระดับสูงที่จะวางยุทธศาสตร์ และกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ และ ความรู้หลัก เพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของอาชีพ เพื่อการออกแบบหลักสูตรให้รองรับ สมรรถนะ
5. ออกแบบหลักสูตรเพื่อให้รองรับสมรรถนะและนำไปสู่การวิพากษ์หลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จากกรอบเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ
6. กำหนดแนวการสอนโดยพิจารณาจาก สมรรถนะ เป็นหลัก
7. นำหลักสูตรไปใช้และประเมินผล



ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ทางกลยุทธ์กับสมรรถนะ

สมรรถนะของครู

สมรรถนะที่สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนด ซึ่งประกอบด้วย

สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ

1. สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

- 1.1 วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- 1.2 กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน
- 1.3 กำหนดแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน
- 1.4 ใฝ่เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้
- 1.5 ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้
- 1.6 แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาตนเอง
- 1.7 ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง
- 1.8 ใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ปรับปรุง/พัฒนา การทำงานให้ดียิ่งขึ้น
- 1.9 พัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และ

ชุมชน

2. สมรรถนะการบริการที่ดี

- 2.1 ให้บริการด้วยความยิ้มแย้ม เอาใจใส่ เห็นอกเห็นใจผู้มารับบริการ
- 2.2 ให้บริการอย่างรวดเร็ว ทันใจ ไม่ล่าช้า
- 2.3 ให้บริการอย่างมีความเคารพยกย่อง อ่อนน้อมให้เกิดดีกับผู้รับบริการ
- 2.4 ให้บริการด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจและเต็มอกเต็มใจ
- 2.5 ช่วยแก้ปัญหาให้กับนักเรียน และผู้ปกครองหรือผู้มาขอรับบริการ
- 2.6 ให้บริการโดยยึดความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลัก
- 2.7 ให้บริการเกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลา หรือความพยายามอย่างมาก

3. สมรรถนะการพัฒนาตนเอง

- 3.1 ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ มุ่งมั่นและแสวงหาโอกาสพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย
- 3.2 วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 3.3 ศึกษา ค้นคว้าหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเอง และวิชาชีพ
- 3.4 แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อการพัฒนาตนเองทุกครั้งที่มีโอกาส
- 3.5 เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองจากหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

ผู้อื่น

3.6 ให้คำปรึกษา แนะนำ นิเทศ และถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่

3.7 มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองทั้งในและนอกสถานศึกษา

4. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม

4.1 สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

4.2 ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

4.3 ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

4.4 ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม

4.5 มีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้ง

ภายในและภายนอก สถานศึกษา และในทุกสถานการณ์

4.6 แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เหมาะสมในทุกโอกาส

4.7 แลกเปลี่ยน/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงาน

4.8 ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นใน

สถานศึกษา

5. สมรรถนะจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

5.1 ยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพ ปกป้องเกียรติและศักดิ์ศรีของวิชาชีพ

5.2 เสียสละ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

5.3 ยกย่อง ชื่นชมบุคคลที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ

5.4 ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ตรงต่อเวลา วางแผนการใช้จ่ายและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

5.5 ปฏิบัติตนตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และขนบธรรมเนียมประเพณี

5.6 ปฏิบัติตนและดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้เหมาะสมกับ

สถานะของตน

5.7 รักษาสิทธิประโยชน์ของตนเอง และไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น

5.8 เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือ และไม่เบียดเบียนผู้อื่น

5.9 มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้เรียน เพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการ

5.10 ปฏิบัติตนตามหลักการครองตน ครองคน ครองงาน เพื่อให้การปฏิบัติงาน

บรรลุผลสำเร็จ

สมรรถนะประจำสายงาน 6 สมรรถนะ

1. สมรรถนะการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

1.1 ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้อย่างหลากหลายสอดคล้องกับวัย ความต้องการ
ของผู้เรียน ชุมชน

1.2 เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมและการประเมินผลการ
เรียนรู้

1.3 ใช้รูปแบบ/เทคนิควิธีการสอนอย่างหลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตาม
ศักยภาพ

1.4 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝัง/ส่งเสริมคุณลักษณะพึงประสงค์และสมรรถนะ
ของผู้เรียน

1.5 ใช้หลักจิตวิทยาในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข และพัฒนา
เต็มศักยภาพ

1.6 ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนในการจัดการเรียนรู้

1.7 ใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีหลากหลายและเหมาะสมกับเนื้อหาและ
กิจกรรมการเรียนรู้

1.8 ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการผลิตสื่อ/นวัตกรรมที่ใช้ในการเรียนรู้

1.9 ออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลหลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรมการ
เรียนรู้

1.10 สร้างและนำเครื่องมือวัดและประเมินผลไปใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม

1.11 วัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง

1.12 นำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

2. สมรรถนะการพัฒนาผู้เรียน

2.1 สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียนในการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน

2.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ผู้เรียน โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมใน
การวางแผนกิจกรรม

2.3 จัดทำโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน

2.4 จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนด้านคุณดูแลตนเอง มีทักษะในการเรียนรู้ การทำงาน
การอยู่ร่วมกันในสังคม และรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลง

2.5 สอดแทรกความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทยให้แก่ผู้เรียนใน
การจัดการเรียนรู้

2.6 จัดทำโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย

2.7 ให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในดูแลช่วยเหลือนักเรียนรายบุคคล

2.8 นำข้อมูลนักเรียนไปใช้ช่วยเหลือ/พัฒนาผู้เรียนทั้งด้าน การเรียนรู้และปรับปรุงพฤติกรรมเป็นรายบุคคล

2.9 จัดกิจกรรมเพื่อป้องกันแก้ไขปัญหา และส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้แก่ นักเรียนอย่างทั่วถึง

2.10 ส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตนให้ถูกต้องเหมาะสมกับค่านิยมที่พึงงาม

2.11 ดูแลผู้เรียนทุกคนอย่างทั่วถึง ทันเหตุการณ์

3. สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน

3.1 จัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3.2 ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้เรียนและผู้เรียนกับผู้เรียน

3.3 ตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียนให้พร้อมใช้และปลอดภัย

3.4 จัดทำข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็นรายบุคคลและเอกสารประจำชั้นเรียนครบถ้วน เป็นปัจจุบัน

3.5 นำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ

3.6 ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎ กติกา ข้อตกลงในชั้นเรียน

3.7 แก้ปัญหา/พัฒนานักเรียนด้านระเบียบวินัยโดยการสร้างวินัยเชิงบวกในชั้นเรียน

3.8 ประเมินการกำกับดูแลชั้นเรียน และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา

4. สมรรถนะการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

4.1 สํารวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

4.2 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาหรือนุสภาพปัจจุบัน

4.3 รวบรวม จำแนกและจัดกลุ่มของสภาพปัญหา แนวคิดทฤษฎีและวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้

4.4 มีการประมวลผลหรือสรุปข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาในชั้นเรียนโดยใช้ข้อมูลรอบด้าน

4.5 มีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและโอกาสความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน

4.6 จัดทำแผนการวิจัย และดำเนินกระบวนการวิจัย อย่างเป็นระบบตามแผนดำเนินการวิจัยที่กำหนดไว้

4.7 ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยอย่างเป็นระบบ

4.8 มีการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่น ๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน

5. สมรรถนะภาวะผู้นำครู

5.1 เห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงาน และให้เกียรติแก่ผู้อื่น

5.2 กระตุ้นจูงใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่น ให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

5.3 มีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ และการพัฒนาวิชาชีพ

5.4 มีทักษะการฟัง การพูด และการตั้งคำถามเปิดใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนะที่หลากหลายของผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

5.5 ให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจุบัน โดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่งเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียน

5.6 ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม

5.7 กระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้ และความร่วมมือกันในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา และวิชาชีพ

5.8 ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ/ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

5.9 สนับสนุนความคิดริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงาน และมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ

5.10 ใช้เทคนิควิธีการหลากหลายในการตรวจสอบประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง และผลการดำเนินงานสถานศึกษา

5.11 กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ทำทายความสามารถของตนเองตามสภาพจริงและปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้

5.12 ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง

6. สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้
 - 6.1 มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชนในการติดต่อสื่อสารเพื่อการจัดการเรียนรู้
 - 6.2 ประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดปีการศึกษา
 - 6.3 เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในระดับ ชั้นเรียน
 - 6.4 เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
 - 6.5 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้
 - 6.6 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ประชาชนชาวบ้านหรือภูมิปัญญาในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม
 - 6.7 มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการจัดการศึกษา
 - 6.8 มีการเสนอผลการจัดการเรียนรู้ต่อฝ่ายต่าง ๆ ของชุมชนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกันในทุกภาคเรียน

ความจำเป็นในการประเมินสมรรถนะ

การประเมินเพื่อขอมิ หรือเลื่อนวิทยฐานะครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้คำนึงถึงความประพฤติ คุณภาพการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) และผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 7 มาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง

รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ

ดังนั้นเพื่อให้ผ่านการประเมิน เพื่อขอมิหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น และเป็นไปตามเจตนารมณ์ของ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ ดังกล่าว เราจะต้องพัฒนาตนเอง ดังนี้

1. สรุปผลการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนา โดย ครู ให้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าระดับชั้น เพื่อนครู รองผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ประเมิน
2. แยกสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนาก่อน - หลัง
3. นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปจัดทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะคุณลักษณะ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมุ่งสู่คุณภาพ ระดับสูง และบรรลุเป้าหมายวิชาชีพของตนต่อไป ซึ่งอาจเลือกวิธีการ หรือกิจกรรมพัฒนาตนเอง ดังต่อไปนี้
 - เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
 - การสอนงาน
 - พบผู้เชี่ยวชาญ
 - ศึกษาดูงาน
 - พี่เลี้ยง
 - การพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน
 - ศึกษาด้วยตนเอง
 - ฝึกอบรม / ฝึกปฏิบัติการ
 - การมีส่วนร่วมในงาน
 - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

กระบวนการมีส่วนร่วมแบบ AIC

ที่มาของกระบวนการมีส่วนร่วมแบบ AIC

กระบวนการที่มีส่วนร่วมแบบ AIC (Appreciation Influence Control) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะส่งเสริมให้คนมีความรักกันและมีการเรียนรู้ร่วมกันในการกระทำใดๆ วิธีการของ AIC นั้นมีการพัฒนาและวิจัยมากกว่า 50 ปี AIC นั้นเข้ามาสู่ประเทศไทยเมื่อ พ.ศ. 2533 โดย Dr. William E. Smith และ Ms. Turid Sato แห่งสถาบัน ODII (Organizing for Development, an International Institute) ได้มาดำเนินโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เรื่องขีดความสามารถของสตรีในการจัดงานพัฒนาหมู่บ้าน โดยมีสถาบันของประเทศไทย 2 แห่ง ร่วมในการวิจัยด้วย ได้แก่ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) และสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน (PAD) หลังจากนั้น ODII ได้มาแนะนำและมาเป็นพี่เลี้ยงในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการโดยใช้ “กระบวนการเอไอซี” (AIC Process) เรื่อง ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและองค์กรพัฒนาเอกชนในการพัฒนาชนบท เมื่อวันที่ 28-31 มกราคม 2535 ผู้จัดการประชุม คือ สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ

ร่วมกับคณะกรรมการประสานงานองค์กรพัฒนาเอกชน และวิทยากรผู้ดำเนินการประชุม ประกอบด้วยบุคคลที่ ODII ช่วยฝึกอบรมให้ล่วงหน้า เป็นคนไทยมีทั้งสิ้นจำนวน 6 คน ในระหว่างการประชุม Dr. Smith และ Ms. Turid Sato คอยให้คำแนะนำอยู่หลังจากในระหว่างหยุดพัก แต่ไม่ได้มีบทบาทโดยตรงในการดำเนินการประชุม (บุญเลี้ยง ทุมทอง. 2546 : 68-74)

ความหมายของกระบวนการ AIC

ในเรื่องเกี่ยวกับความหมายของกระบวนการ AIC. นั้นได้มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันหลายท่านซึ่งมีดังนี้

จตุพร วิศิษฐ์โชติอังกูร (<http://gotoknow.org>) กล่าวว่า กระบวนการ AIC เป็นเทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ที่การระดมสมองทำให้เกิดความเข้าใจสภาพปัญหา/ จิตจำกัด ความต้องการ/และศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่างๆ งานที่ได้จากการประชุมมาจากความคิดของทุกคน โครงสร้างกระบวนการ AIC จะคล้ายกับ F.S.C. เพียงแต่กระบวนการ AIC มีลำดับขั้นตอนไม่ซับซ้อนเท่ากับ F.S.C.

ประชาสรรค์ แสนภักดี (<http://www.prachasan.com>) กล่าวว่า กระบวนการ AIC เป็นการประชุมที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเพื่อจัดทำแผน โดยเป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีเวทีพูดคุยแลกเปลี่ยน ความรู้ประสบการณ์ นำเสนอข้อมูลข่าวสารที่จะทำให้เกิดความเข้าใจ ถึงสภาพปัญหา ความต้องการข้อจำกัด และศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้มีการระดมพลัง สมองในการศึกษา วิเคราะห์พัฒนาทางเลือก เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนา เกิดการตัดสินใจร่วมกัน เกิดพลังของการสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น

ประเวศ วะสี (2539: 15) ให้ความหมายในเชิงวางแผน ไว้ว่า

A = Appreciation หมายถึง การซาบซึ้งคุณค่า และการสร้างนโยบาย

I = Influence หมายถึง การสร้างปฏิสัมพันธ์ หรืออิทธิพลระหว่างกัน หรือการสร้างแผนกลวิธี

C = Control หมายถึง การควบคุมไปสู่การกระทำ หรือการสร้างแผนปฏิบัติงาน

อนุพงษ์ ศรีวงศ์คำ (2541: 79) ให้ความหมายในเชิงสร้างสรรค์ ไว้ว่า

A = Appreciation หมายถึง การรับรู้ เห็นคุณค่า เข้าใจ เห็นใจ

I = Influence หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ ส่งผลกระทบ

C = Control หมายถึง การจัดการ การควบคุม

อรพิน สพอิชชัย และคณะ (2538 : 74) ให้ความหมายในเชิงเทคนิค ไว้ว่า

เอไอซี (AIC) เป็นเทคนิคที่ช่วยให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจ การดำเนินการและบทบาทหน้าที่ มีความเป็นเจ้าของ และมีความรับผิดชอบ

เอไอซี (AIC) เป็นเทคนิคในการระดมพลังสร้างสรรค์ที่เน้นการไปสู่เป้าหมายที่ต้องการจึงถือว่าการวางแผนการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือการเอาชนะปัญหาอุปสรรคในเชิงรุก

เอไอซี (AIC) เป็นเทคนิคการเน้นการรวมความคิด การวิเคราะห์และการยอมรับซึ่งกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพ

โสภณ สุวรรณะ(2541 : 58) ได้ให้ความหมายเชิงปฏิบัติการว่า

A = Appreciation หมายถึง การสร้างความเข้าใจระหว่างชาวบ้านด้วยกัน

I = Influence หมายถึง การสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างชาวบ้านด้วยกัน

C = Control หมายถึง การสร้างแผนปฏิบัติการร่วมกันระหว่างชาวบ้านด้วยกันและให้ความหมาย AIC ว่าเป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้ชาวบ้านทุกหมู่เหล่า มีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าแผนพัฒนาหมู่บ้านของตนเองอย่างแท้จริง

พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง (2539 :65) กล่าวว่า เทคนิค AIC เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยการปฏิบัติจริงสามารถทำให้ชาวบ้านและนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญร่วมมือกันนำภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นกระบวนการเรียนรู้แบบองค์รวมมาทำให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาและการพัฒนาที่ยั่งยืน

จิตติมา อินทะท่ามา (2543 : 78) กล่าวว่า เทคนิค AIC เป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้กลุ่มคนหรือประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การระดมความคิดเห็นในการพัฒนาและวางแผน หาแนวทางแก้ไขปัญหาในเชิงสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมสังเคราะห์ ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน และร่วมรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องคำนึงถึงการปฏิบัติร่วมกันด้วยความรัก ความเข้าใจ การเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดบรรยากาศที่เป็นมิตร สมาชิกกลุ่มสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ทำให้เกิดความคิดอย่างหลากหลายและตรงกับความต้องการนำไปสู่การตัดสินใจและได้แนวทางแก้ไขปัญหาต่อไป

ไพบุญย์ วัฒนศิริธรรม (<http://gotoknow.org/blog/paiboon>) ได้สรุปไว้ว่า AIC คือ กระบวนการรวมพลังสร้างอนาคต เป็นการสร้างพลังร่วมในการทำงานร่วมกันของคนหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพและจะเกิดประสิทธิผลเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นกระบวนการ ที่ช่วยในการดึงพลังสร้างสรรค์ที่มีอยู่แล้วในกลุ่ม / องค์กร / หน่วยงาน / ตัวบุคคล ฯลฯ ซึ่งต้องการรวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันด้วยการยึดหลักของ ความเมตตา ซึ่งถือว่าเป็น ธรรมะอย่างสูง เพราะคนที่จะมี หรือ ให้ความรักความเมตตาคนอื่น ใ้คนนั้น ต้องรับฟังคนอื่นด้วยความอดทน

ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกับตน เพราะฉะนั้น ตัว A (เอ) จะทำให้เกิดพลังแห่งความคิด ถ้าใครมีมาก หรือฝึกได้ถึงขั้นจะถือได้ว่าเป็นผู้ที่บรรลุ การพัฒนาทางจิตวิญญาณ (Spiritual Development) และคนๆ นั้นจะมีความสุขมาก ซึ่งเมื่อคนที่เข้มาพร้อมกันทำกิจกรรมโดยมีความรัก ความเมตตาต่อกันแล้ว ก็จะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานด้วยกัน ซึ่งก็คือ ตัว I (ไอ) จะทำให้เกิดพลังร่วมของสติปัญญา เพราะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติอย่างแท้จริง (Interactive Learning Through Action) ซึ่งกระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมที่จะก่อให้เกิดความยั่งยืนได้นั้น ต้องการการเรียนรู้ร่วมกันของคนที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งจะทำให้ทุกคนตระหนักในความรับผิดชอบ และ ควบคุมตนเอง ซึ่งก็คือ ตัว C (ซี) ไปสู่การกระทำที่เป็นความต้องการร่วมกัน นั่นเอง

จึงสรุปได้ว่า กระบวนการมีส่วนร่วมแบบ AIC การประชุมที่มีวิธีการและขั้นตอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์เพื่อรวมพลังความคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน หรืออุดมการณ์ร่วมกัน กำหนดวิธีการที่สำคัญร่วมกัน โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วม แล้วนำวิธีการที่สำคัญไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ โดยร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันตรวจสอบและร่วมกันปรับปรุง

ปรัชญาของ AIC

ในเรื่องของกระบวนการทำงานอย่างมีส่วนร่วมโดยกระบวนการ AIC นั้น (รักษพล พันธุ์กล้า, 2541) ได้กล่าวถึงปรัชญาของ AIC ไว้ว่า

1. บุคคล กลุ่มบุคคลในชุมชน องค์กร และสังคม มีพลังงานและพลังปัญหา ในการที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคและสร้างสรรค์ชีวิตที่ดีกว่า
2. พลังงานยังอยู่อย่างโดดเดี่ยว ซึ่งอาจถูกใช้ในเชิงลบ กลายเป็นพลังงานที่ใช้ทำลายเอาเปรียบและมุ่งเอาชนะ หรือเป็นพลังในเชิงบวกเป็นพลังความรัก
3. การพัฒนาจึงจำเป็นต้องมีการจัดการและระดมพลังงานให้เป็นพลังสร้างสรรค์

ส่วนประกอบของเทคนิค AIC

เทคนิค AIC เป็นปรัชญาที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานความเข้าใจ มีพลังแห่งความสามัคคี (Power Relationship) เป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดการสร้างเป้าหมาย และเกิดพลังขับเคลื่อนไปสู่สิ่งที่ทุกคนต้องการ (Smith, 2001) ซึ่งกระบวนการนี้มีส่วนประกอบดังนี้ คือ

1. มีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน ในสิ่งที่จะทำร่วมกัน
2. มีการรอบความคิดที่แน่นอนว่าจะคิดในเรื่องใด เพื่อควบคุมให้เกิดการคิดแก้ปัญหา และส่วนที่ต้องการ ไม่คิดนอกกรอบในเรื่องที่ทำ

3. เลือกแนวทางที่มีอิทธิพลต่อเป้าหมายมากที่สุด เป็นแนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้บังคับผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) จากเทคนิค AIC และนำมาออกแบบการทำงานให้มีความเชื่อมโยงกันในแต่ละส่วน

4. ระบุกระบวนการจัดการทำงานที่สะดวก เหมาะสมต่อการนำไปปฏิบัติโดยมีขั้นตอน

4.1 ทบทวนปัญหาที่มีอยู่และหาแนวทางแก้ไขที่สามารถเป็นไปได้

4.2 เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินงาน

4.3 ผู้ที่เกี่ยวข้องมีอิสระในการเลือกแนวทางที่จะดำเนินการ ในขณะที่เดียวกันต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจในสิ่งที่จะกระทำ

หลักของเทคนิค AIC

เทคนิค AIC. เป็นการบริหารจัดการวางแผนงาน โดยเน้นจุดสำคัญ 4 เรื่อง คือ

1. เน้นการรวมพลังเข้าด้วยกัน และการรวมพลังนี้จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างวิถีทางแห่งการเสริมสร้างพลังสรรค์ (Empowerment Approach)

2. เน้นการเป็นกระบวนการ (Process) และใช้วิธีการแบบองค์รวม (Holistic) คือมีการใช้สมองซีกซ้ายและซีกขวา มีการใช้ทั้งธรรมชาติ วิทยาศาสตร์ และการบริหารจัดการ

3. เน้นการคิดสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย (Positive Thinking) และการเรียนรู้จากปฏิสัมพันธ์ทางสังคมผ่านการกระทำ (Interaction Learning Though Action) เป็นการคิดร่วมกันในทางสร้างสรรค์ ปฏิบัติกันด้วยความรัก เห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน เรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำจริงจึงจะทำให้ระบบทั้งระบบเกิดพลังสร้างสรรค์เพียงพอที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่ความดี

4. เน้นเรื่องอนาคต เพราะเรื่องที่เกิดขึ้นในอดีตหรือแม้ในปัจจุบันเราเปลี่ยนแปลงอะไรไม่ได้อีกแล้ว แต่อนาคตสามารถเปลี่ยนแปลงได้ และเมื่อเราทราบอนาคตร่วมกันแล้วพลังสร้างสรรค์ก็จะตามมา

ประโยชน์ของเทคนิคกระบวนการ AIC ในการพัฒนาองค์กร

ศักดิ์ชาย ลิกขา (2544 : 28) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของเทคนิคกระบวนการ AIC ในการพัฒนาองค์กร ไว้ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในทุกขั้นตอน
2. สามารถกระตุ้นให้สมาชิกมีอิสระในการแสดงออกอย่างเต็มที่ ทั้งการคิด พูด วาดภาพ เขียนและฟัง
3. ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกได้ดี ฝึกให้รู้จักฟัง ยอมรับ เคารพสิทธิของผู้อื่น ช่วยกันหาทางประนีประนอมหาทางออก จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
4. เกิดทักษะการคิดเป็นระบบและมองรอบด้าน

5. สร้างความโปร่งใสในการทำงานตั้งแต่ต้น
6. ฝึกฝนการกระจายอำนาจและบริหารอำนาจ
7. ฝึกฝนความเป็นประชาธิปไตย
8. ช่วยให้คุณ มีความกระตือรือร้น มีพลังสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาระบบงาน
9. ส่งเสริมให้คนมีความรักกัน เรียนรู้ร่วมกัน
10. ระดมความคิดได้ในทุกระดับ ลดปัญหาความแตกต่างระหว่างบุคคล

ขั้นตอนกระบวนการมีส่วนร่วมแบบ AIC

AIC (Appreciation, Influence and Control) เป็นทฤษฎีและวิธีการบริหารที่พัฒนาขึ้นโดย บิลล์ สมิท ซึ่งกระบวนการที่มีส่วนร่วมแบบ AIC เป็นวิธีการและเทคนิคในการรวมคนที่ทำงานร่วมกันทั้งหมดในหน่วยงานหรือองค์กร เข้ามาประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งมีการดำเนินการหลัก ๆ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 A = Appreciation

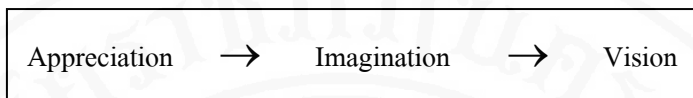
ขั้นที่ 2 I = Influence

ขั้นที่ 3 C = Control

ขั้นที่ 1 A = Appreciation

คือ การทำให้ทุกคนให้การยอมรับและชื่นชม (Appreciate) คนอื่นโดยไม่รู้สึกรู้หาหรือแสดงการต่อต้านหรือวิพากษ์วิจารณ์

ในกระบวนการขั้นนี้ ทุกคนจะมีโอกาส แสดงออกอย่างทัดเทียมกันด้วยภาพ ข้อเขียน และคำพูดว่าเขาเห็นสถานการณ์เป็นอย่างไรและเขาอยากเห็นความสำเร็จในอนาคตขององค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้ทุกคนได้มีโอกาสใช้ทั้งข้อเท็จจริง เหตุผล และความรู้ ตลอดจนการแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ ตามที่เป็นจริงเมื่อทุกคนได้แสดงออกโดยได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ จะทำให้ทุกคนมีความรู้สึกที่ดี มีความสุข มีความอบอุ่น และเกิดพลังที่เรียกว่า **“พลังร่วม”** ขึ้นในระหว่างคนที่มาประชุมด้วยกันในช่วงของการแสดงออกว่า แต่ละคนอยากเห็นความสำเร็จในอนาคตเป็นอย่างไรเป็นการใช้จินตนาการที่ไม่ถูกจำกัดด้วยปัจจุบันและสถานการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบัน จึงทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมองการณ์ไกล การมองภาพกว้าง มองหลากหลาย และการคิดสิ่งแปลกใหม่ได้ดีกว่า การมองจากสภาพปัญหาหรืออุปสรรคข้อขัดข้องในปัจจุบัน นั่นคือ การใช้ **“จินตนาการ” (Imagination)** ดังกล่าวช่วยให้เกิด **“วิสัยทัศน์” (Vision)** ได้ง่ายขึ้น และเมื่อนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมารวมกันก็จะนิ่งมีพลังมากขึ้นกลายเป็น **“วิสัยทัศน์ร่วม” (Shared Vision)** หรือ **“อุดมการณ์ร่วม” (Share Ideal)** ซึ่งได้แก่ สิ่งที่มีงุมมาดปรารถนาอย่างสูงสุดร่วมกันนั่นเอง



ภาพที่ 7 ชั้นที่ 1 A = Appreciation

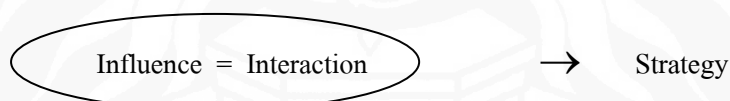
ชั้นที่ 2 I = Influence

คือการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แต่ละคนมีอยู่ มาช่วยกันกำหนดวิธีการสำคัญ หรือ “ยุทธศาสตร์” ที่จะทำให้บรรลุ “วิสัยทัศน์ร่วม” หรือ “อุดมการณ์ร่วม” ของกลุ่ม (ที่มาประชุม) ได้อย่างดีที่สุด

ในขั้นนี้ ทุกคนยังมีโอกาสทัดเทียมกันที่จะให้ข้อคิดเห็นว่า วิธีการสำคัญที่จะทำให้บรรลุ “วิสัยทัศน์” หรือ “อุดมการณ์ร่วม” นั้นประกอบด้วยอะไรบ้าง

เมื่อทุกคนได้แสดงความคิดเห็นแล้ว จะนำ “วิธีการ” ที่เสนอแนะทั้งหมดมาจัดหมวดหมู่ แยกแยะ และพิจารณาร่วมกัน จนกระทั่งได้ “วิธีการสำคัญ” ที่กลุ่มเห็นพ้องต้องกันว่า จะนำไปสู่ความสำเร็จตามที่กลุ่มต้องการ

ในการพิจารณาเลือก “วิธีการสำคัญ” ดังกล่าว สมาชิกกลุ่มจะมี “ปฏิสัมพันธ์” ซึ่งกันและกันสูงรวมถึงการถกเถียงโต้แย้งด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ได้ “วิธีการ” ที่กลุ่มเห็นร่วมกันว่าดีที่สุด อย่างไรก็ตามเนื่องจากการถกเถียงโต้แย้งในระดับ “วิธีการ” โดยที่ยังมี “เป้าหมาย” หรือ “อุดมการณ์” ร่วมกัน ฉะนั้น กลุ่มจะยังคงมีแนวโน้มที่จะรักษาความรักสามัคคีไว้ได้โดยไม่ยากนัก



ภาพที่ 8 ชั้นที่ 2 I = Influence

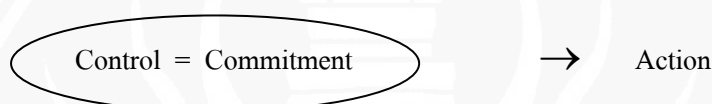
ชั้นที่ 3 C = Control

คือ การนำ “วิธีการสำคัญ” มากำหนดเป็น “แผนปฏิบัติการ” อย่างละเอียดว่าทำอะไร มีหลักการและเหตุผลอย่างไร มีเป้าหมายอย่างไร ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ใครต้องให้ความร่วมมือ จะต้องใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายเท่าไร จากแหล่งใด จะมีรายได้จากการดำเนินการดังกล่าวหรือไม่ ถ้ามีประมาณเท่าไร และรายละเอียดอื่น ๆ ตามที่กล่าวมาควรระบุไว้ด้วย

ในขั้นนี้ สมาชิกกลุ่มจะเลือกเองมาสมัครใจเป็นผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องใด จะเป็นผู้ให้ความร่วมมือในเรื่องใด จะเป็นผู้ร่วมคิดแผนปฏิบัติการข้อใด เป็นการกำหนด “ข้อผูกพัน”

ให้ตนเองเพื่อ “ควบคุม” ให้เกิดการกระทำอันจะนำไปสู่การบรรลุที่เป็นเป้าหมายหรืออุดมการณ์ร่วมกันของกลุ่มในที่สุด

นอกจากการเข้ารับผิดชอบหรือให้ความร่วมมือตาม “แผนปฏิบัติการ” ที่กลุ่มร่วมกันกำหนดขึ้นแล้ว สมาชิกกลุ่มแต่ละคนอาจกำหนด “ข้อผูกพันเฉพาะตัว” ได้อีกด้วย เพื่อเป็นการใช้พลังในส่วนของตนเองแต่ละคนให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์มากที่สุด



ภาพที่ 9 ชั้นที่ 3 C = Control

ดังนั้นการนำเอากระบวนการมีส่วนร่วมแบบ AIC มาใช้จึงเป็นการรวมพลังความคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน หรืออุดมการณ์ร่วมกัน แล้วกำหนดวิธีการที่สำคัญร่วมกัน โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วม แล้วนำวิธีการที่สำคัญนั้นไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ โดยใช้พลังแห่งการพัฒนา ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ วัดผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ประเวศ วะสี(2539, 37) ได้กล่าวถึงข้อควรเพิ่มเติม จะทำความเข้าใจในการนำเทคนิค AIC ไปใช้ไว้ว่า

1. ผู้เชี่ยวชาญโครงการ “ความมีเหตุผล” กับโลกแห่งความเป็นจริงแบบชาวบ้าน ผู้เชี่ยวชาญก็ดี นักพัฒนาก็ดี ใช้ความมีเหตุผลทำโครงการพัฒนาอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น สร้างถนน สร้างสระน้ำ และหาแหล่งสนับสนุนทางการเงิน ลงมือทำงาน หาผู้เชี่ยวชาญมาสมทบเพิ่มขึ้น ทำโครงการประเมินผลว่าประสบผลสำเร็จเป็นของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ให้เงิน แต่วิถีชีวิตชาวบ้านไม่ดีขึ้น วิธีการดังกล่าวเป็น “ประเพณีแห่งการใช้เหตุผล” (Rational Tradition) ซึ่งมองโลกแยกเป็นส่วนๆ และจะรู้ความจริงต่อเมื่อวิเคราะห์ความเป็นส่วนๆ เหล่านี้ออก นี่ก็ความจริงหรือความมีเหตุผลของผู้เชี่ยวชาญ แล้วก็ทำโครงการกันในลักษณะนี้เพราะคิดว่าเป็นวิธีเดียวที่ได้ผล ทำให้ไม่เห็นวิธีอื่น แต่โลกของชาวบ้านแตกต่างโดยสิ้นเชิงจากโลกของผู้เชี่ยวชาญ โลกของชาวบ้านเกิดขึ้นและดำรงอยู่ในปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างกัน เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ผู้หวังดีหรือผู้เชี่ยวชาญใดๆ พึงสังวรไว้เมื่อคิดจะเข้าไปพัฒนา “ชนบทภายนอก”

2. ความแตกต่างระหว่าง “ความรู้” กับ “การเรียนรู้” ผู้เชี่ยวชาญมีความรู้หรือข้อสนเทศ และต้องการถ่ายทอดความรู้นั้นให้ชาวบ้าน ประจวบที่ชาวบ้านเป็นเครื่องเทพที่จะบันทึกความรู้นั้นไป อย่างที่ไดรับมา แต่ในความเป็นจริงชาวบ้านเรียนรู้จากปฏิสัมพันธ์ทางสังคมผ่าน

การกระทำ (Interaction Learning Though Action) “ความรู้” ของผู้เชี่ยวชาญกับ “โลกแห่งการเรียนรู้” ของชาวบ้านจึงแตกต่างกัน การที่บุคคลภายนอกไปสอน “ชาวบ้านบท” จึงไม่ได้ผลแต่ควรไปเป็นผู้มีส่วนในการเรียนรู้ร่วมกัน หรือเรียนรู้จากปฏิสัมพันธ์ทางสังคมผ่านการกระทำ นี่เป็นเหตุผลที่ว่า ทำไมการพัฒนาทำไมไม่มีความสำเร็จเฉพาะทางวัตถุ ซึ่งทำได้ง่ายกว่า แต่ขาดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอย่างแท้จริง ซึ่งทำได้ยากมาก และทำไมไม่ได้โดยการไปสอนความรู้ซึ่งไม่ใช่กระบวนการเรียนรู้ของชาวบ้าน

3. การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์ โดยปฏิบัติการร่วมกัน (social engagement) และวิถีทางแห่งการทำให้เกิดพลังสร้างสรรค์ (empowerment approach) ในระบบที่สลับซับซ้อนที่มีบุคคลและองค์กรเกี่ยวข้องด้วยจำนวนมาก จะมีการค้ำยันหรือมีความเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ด้วยความไม่รักและความไม่รู้ ทำให้ไม่มีพลังพอที่จะทำให้ระบบเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์ได้ การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและของแต่ละองค์กรแยกกัน ไม่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีพลังเพียงพอที่จะเอาชนะความยากของระบบทั้งหมดที่จะเคลื่อนตัวไปอย่างสร้างสรรค์ แต่ต้องอาศัยการปฏิบัติการร่วมกันด้วยความรักหรือเห็นคุณค่า (appreciation) ซึ่งกันและกัน และการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำจริง ๆ จึงจะทำให้ระบบทั้งระบบเรียนรู้และเกิดพลังสร้างสรรค์ได้อย่างเพียงพอที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่ความวิจิตรการบริหารจัดการแบบ AIC. คำนี้ถึงปัญหาและหลักการดังกล่าวข้างต้นและสร้างวิธีการที่ให้ทั้งระบบเข้ามาทำงาน และเรียนรู้ร่วมกัน โดยคำนึงถึงมิติทางสังคม จิตใจ วิทยาศาสตร์ และการบริหารจัดการ วิธีนี้ได้รับการนำไปใช้เรื่องยาก ๆ ต่าง ๆ และทำให้เกิดพลังสร้างสรรค์จริงพร้อมกัน

การประยุกต์ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมแบบ AIC ในงานบริหารการศึกษา

สถาบันการจัดการเพื่อชนบทและสังคมได้ประยุกต์ใช้กระบวนการ AIC ให้เหมาะสมกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมของไทย ในการจัดประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนากลุ่มคน องค์กร ชุมชน และสังคม ดังนี้

1. Appreciative Phase เน้นการใช้ “พลังเมตตา” (ความรัก) ได้แก่

สร้างความเป็นมิตร ความปรารถนาดีต่อกัน

รู้จักสามัคคี เข้าใจ เห็นใจซึ่งกันและกัน

รับฟัง ให้เกียรติกัน

2. Influence Phase เน้นการใช้ “พลังปัญญา” (ความคิด) ได้แก่

ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่ม

คิดค้น เสาะหา

การวิเคราะห์ การสังเคราะห์

การเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์จากการปฏิบัติจริง

3. Control Phase เน้นการใช้ “พลังพัฒนา” (ความพยายาม) ได้แก่

การคิด → ทำ → วัดผล → ปรับปรุง → คิด

สรุป โดยที่การศึกษาโดยยึดปัญหาของหน่วยงานเป็นหลัก (P-BAR = Problem Based Action Research) มีเทคนิควิธีอยู่หลายเทคนิควิธี แต่สำหรับการศึกษาในครั้งนี้นั้น ผู้ศึกษาได้เลือกใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยกระบวนการ AIC ซึ่งกระบวนการ AIC หมายถึง กระบวนการมีส่วนร่วมแบบ AIC การประชุมที่มีวิธีการและขั้นตอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์เพื่อรวมพลังความคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน หรืออุดมการณ์ร่วมกัน กำหนดวิธีการที่สำคัญร่วมกัน โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้อบรมวิสัยทัศน์ร่วม แล้วนำวิธีการที่สำคัญไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ โดยร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันตรวจสอบและร่วมกันปรับปรุง ซึ่งมีกระบวนการอยู่ 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นซาบซึ้งคุณค่า 2) ขั้นปฏิสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลระหว่างกัน 3) ขั้นการควบคุมไปสู่การกระทำเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อให้บุคคลในโรงเรียนได้มีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) เจตคติ (Attitude) และทักษะ (Skill) ในการพัฒนาสมรรถนะ อันจะเป็นแนวทางในการแก้ไข การปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้ดีขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการพัฒนาสมรรถนะของครูโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมแบบ AIC โรงเรียน วัดโคกทราย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

นายสำเริง ชาญพินิจ (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการศึกษาของโรงเรียนบ้านพราน จังหวัดศรีสะเกษ โดยการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ AIC พบว่า บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการศึกษา ของโรงเรียน บ้านพราน จังหวัดศรีสะเกษ โดยการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ AIC มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$) การพัฒนาปัจจัยการบริหารที่จำเป็น ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ วิธีการ ให้มีความเพียงพอในการจัดการศึกษา ของโรงเรียนบ้านพราน จังหวัดศรีสะเกษ โดยการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ AIC มีความเพียงพออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$) บุคลากร

ที่เข้ารับการพัฒนา โดยการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ AIC มีความพึงพอใจหลังการประชุมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$)

ธนบดี บัวใหญ่รักษา (2550) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาครูในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านสวนห้อมผางาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่าผลจากการศึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้เสนอแนวทางการพัฒนาครูในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยให้ครูได้มีการศึกษาค้นคว้า ใฝ่รู้ใฝ่เรียน เข้าร่วมการอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ ในเรื่องหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เทคนิคการสอนใหม่ ๆ การวัดผลประเมินผล การเรียนของนักเรียน การวิจัยในชั้นเรียน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการจัดการเรียนการสอน โดยให้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนจัดงบประมาณสนับสนุนในการอบรมครูภายในโรงเรียน และส่งครูเข้ารับการอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้เพียงพอ ครูทุกคนในโรงเรียนควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในเรื่องการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เดือนละ 1 ครั้ง โรงเรียนต้องมีการนิเทศภายในเพื่อช่วยเหลือครูในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

จงอาจ ทะสา (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาครูตามแนวการปฏิรูปการเรียนรู้กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านโนนจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า 1. การศึกษาสภาพปัญหา ความคาดหวังและแนวทางการพัฒนาครูตาม แนวการปฏิรูปการเรียนรู้ พบว่า ครูส่วนมากยังไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ และครูยังไม่เข้าใจเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน แล้วไม่เชื่อว่าการวิจัยในชั้นเรียนจะสามารถแก้ปัญหาได้จริง จึงมีการทำวิจัยในชั้นเรียนแค่คนเดียว ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความคาดหวังในประเด็นการวิจัยในชั้นเรียนมากที่สุด เพราะเป็นสิ่งนำไปสู่การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาผู้เรียน โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้นำปัญหาที่พบมาร่วมวางแผนพัฒนาครู โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาเอกสารและนิเทศติดตามเพื่อการพัฒนาครูตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ เรื่องการวิจัยในชั้นเรียน 2. การดำเนินการพัฒนา โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาจากเอกสาร ดำเนินการฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษา มีการนิเทศติดตามแบบกัลยาณมิตรอย่างสม่ำเสมอและ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม 3. ผลการพัฒนา พบว่า มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง ด้านการวิจัยในชั้นเรียนมาปรับปรุงพัฒนา ในการจัดการเรียนการสอน ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ ได้เรียนรู้อย่างมีความสุข กล้าคิด กล้าแสดงออก มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนๆ และครูดีขึ้น ผู้บริหารเกิดภาวะผู้นำทางวิชาการ มีวิธีการทำงานเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

สุนันทา บุญประสิทธิ์ (2548) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 พบว่าความต้องการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีความต้องการอันดับสูงสุดคือ ด้านการวัดผลและประเมินผล รองลงมาคือด้านการจัดสื่อการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาตนเอง และส่วนด้านหลักสูตรและการใช้หลักสูตรมีความต้องการอันดับน้อยที่สุด

ทวีวัฒน์ ใจสุบรรณ์ (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการจัดกิจกรรมพัฒนาครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย พบว่า การจัดกิจกรรมพัฒนาครูผู้สอนด้านวัตถุประสงค์ของการพัฒนาด้านความรู้และเนื้อหาของกิจกรรม สภาพที่เป็นจริงมีการจัดในระดับปานกลาง แต่ครูมีสภาพคาดหวังในการพัฒนาตนเองในระดับมาก ส่วนสภาพปัญหาอุปสรรคของการจัดกิจกรรมพัฒนาครูผู้สอนนั้น มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ผลของการจัดกิจกรรมพัฒนาครูผู้สอนที่มีต่อคุณภาพการจัดการศึกษาที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ทำให้โรงเรียนมีครูที่มีคุณภาพ นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนและมีความสนใจเรียนมากขึ้น นักเรียนได้รับการส่งเสริมความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทำให้เรียนรู้อย่างมีความสุข นอกจากนี้ครูสามารถนำเอาประสบการณ์มาพัฒนางานในหน้าที่ดีขึ้น มีความพร้อมมั่นใจในการปฏิบัติงาน มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนครูต่างโรงเรียน นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและการพัฒนาการเรียนการสอนได้

กณนิษฐา มาเห็ม (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้กระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์ (AIC) ในการแก้ไขปัญหาทุพโภชนาการในเด็กอายุ 0-5 ปี จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาวิจัยพบว่ากระบวนการ A I C ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของชุมชนก่อให้เกิดชุมชนเข้มแข็ง ชุมชนสามารถนำกิจกรรม/โครงการจากการประชุมไปปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาทุพโภชนาการในเด็ก อายุ 0-5 ปีได้ โดยพบว่าน้ำหนักและภาวะโภชนาการ เด็ก 0-5 ปี เพิ่มขึ้น และแตกต่างจากก่อนดำเนินโครงการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยได้เสนอแนะให้บุคลากรสุขภาพ นำกระบวนการ AIC ไปใช้ในการพัฒนาชุมชนเพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการประชุม ต้องมีทักษะ ประสบการณ์และเข้าใจเกี่ยวกับหลักการของกระบวนการ AIC รวมทั้งเข้าใจประเด็นต่าง ๆ ที่นำมาพิจารณาแก้ไขในมุมมองของชุมชน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การแก้ไขปัญหาเหล่านั้นสำเร็จผล

อุดม กสิบุตร (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง โครงการพัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลสีชมพูในการดำเนินกิจกรรม 5 ส. โดยใช้เทคนิค AIC ผลการศึกษาพบว่า ร้อยละของระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม 5 ส. ตามความคิดเห็นของตนเองและตามการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก กลุ่มงานพยาบาลทั้ง 4 ด้าน ส่วนใหญ่

อยู่ในระดับมาก สูงกว่าก่อนการดำเนินโครงการ และค่าเฉลี่ยคะแนนการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม 5 ส. ตามความคิดเห็นของตนเอง และตามการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก กลุ่มงานการพยาบาลทั้ง 4 ด้าน สูงกว่าก่อนดำเนินโครงการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกด้าน ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าหากมีการพัฒนาการมีส่วนร่วมโดยวิธีใดวิธีหนึ่ง เช่น การใช้เทคนิค AIC แล้วทำให้นุคลากรทุกระดับเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างสรรค์ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการ มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจกรรมนั้นในทุกกิจกรรมสำคัญของโครงการ ทำให้โครงการนั้นๆ ประสบความสำเร็จได้โดยง่าย

สุดารัตน์ ศรีจันทร์ (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรอบรม ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยใช้กระบวนการประชุมเพื่อระดมความคิด AIC ในการส่งเสริมการจัดสิ่งแวดล้อมศึกษาในโรงเรียน ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีคะแนนเฉลี่ยด้านความรู้และด้านทัศนคติเพิ่มขึ้นกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 บ่งชี้ให้เห็นว่า รูปแบบกระบวนการเรียนรู้ในหลักสูตรอบรมที่สร้างขึ้นมีผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ และการสร้างปฏิสัมพันธ์ขึ้นในกลุ่ม กล่าวคือ มีการนำประเด็นปัญหาสิ่งแวดล้อมศึกษาในโรงเรียนที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นหัวข้อในการทำกิจกรรมการระดมความคิด วิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขปัญหาและวางแผนปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปัญหา จากการประเมินผลการอบรม พบว่าผู้บริหารมีความพึงพอใจและได้รับประโยชน์จากการอบรม ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วม

กัญญารักษ์ ศรีทองรุ่ง (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้กระบวนการ AIC ในการสื่อสารเพื่อการมีส่วนร่วมของตัวแทนจากกลุ่มอาชีพ ในกระบวนการจัดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544) พบว่ากระบวนการ AIC เป็นเครื่องมือที่สร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม และใช้ในการวางแผนได้ดีพอสมควร โดยใช้พลังแห่งการรับรู้ การมีปฏิสัมพันธ์และการจัดการ มีขั้นตอนระดมความคิด 5 ขั้นตอน เกือบทุกขั้นจะมีการคิดคนเดียว คิดในกลุ่มเล็ก และกลุ่มใหญ่ มีการแสดงออกโดยใช้รูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย ผลการสื่อสารที่เกิดขึ้น กลุ่มประชาชนที่ไม่ใช่ผู้นำและมีการศึกษาน้อยยังไม่ค่อยกล้าพูด ด้านเพศและวัยไม่พบว่ามีผลต่อการสื่อสารมากนัก การไม่รู้จักกันมาก่อนทำให้ฟังกันมากขึ้น แต่ทำให้ไม่เปิดใจกันเท่าที่ควรในตอนแรก กลยุทธ์ที่พบว่าทำให้คนกล้าหรืออยากแสดงความคิดเห็นเพราะมีการให้ความรัก ความเข้าใจ ใช้หลักประชาธิปไตย มีการคิดอย่างเป็นระบบ คิดทางบวก บรรยากาศเป็นกันเอง เป็นกระบวนการที่ง่าย และหลักการสอดคล้องกับพระพุทธศาสนา จุดเด่นและประโยชน์ของ AIC พบว่าช่วยลดช่องว่างของความแตกต่างด้านต่างๆ ได้ ในระดับหนึ่งลดความขัดแย้ง ช่วยให้กล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น มีการรับฟังโดยไม่มีการตำหนิ กลุ่มอาชีพต่างๆ ได้เรียนรู้กัน

เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความผูกพันกับแผนฯ 8 เกิดเครือข่ายในการพัฒนา ส่วนข้อด้อย และข้อจำกัดนั้นพบว่า เกิดปัญหาด้านการสื่อสารและเกิดความขัดแย้ง การเชิญคนยังไม่ครบถ้วน และบางรายไม่เป็นตัวแทนที่แท้จริง เป็นการประชุมที่มีลักษณะเฉพาะ ต้องมีผู้อำนวยการเตรียมการ และเป็นวิทยากร

