



# การเป็นผู้อำนวยความสะดวกอภิปรายกลุ่ม ที่มีประสิทธิภาพ (Becoming an Effective Facilitator)

# สารบัญ

การเป็นผู้อำนวยความสะดวกอภิปรายกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ .....	1
บทบาทของผู้อำนวยความสะดวกอภิปรายกลุ่ม .....	2
เทคนิคการอำนวยความสะดวกอภิปรายกลุ่ม .....	4
ฝึกปฏิบัติเหตุการณ์สมมติ .....	7
สรุป .....	10

# คำแนะนำสำหรับการอำนวยความสะดวกอภิปรายกลุ่ม (Introduction to Facilitation)



การอำนวยความสะดวกอภิปรายกลุ่มเป็นวิธีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างหนึ่งซึ่งผู้นำจะชี้แนะการสนทนา แต่ให้ผู้เข้าร่วมการอภิปรายกลุ่มรับผิดชอบในการกำหนดและแก้ไขปัญหา

ผู้อำนวยความสะดวกอภิปรายกลุ่มต้องเป็นกลางและให้การสนับสนุนและไม่ออกเสียงแสดงความคิดเห็นของตนเอง ช่วยให้กลุ่มเข้าใจวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน และวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์

แนวทางนี้จะช่วยให้คุณจัดการประชุมที่มีประสิทธิภาพ แก้ไขปัญหาที่ท้าทายและนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมาย

คำว่า “การอำนวยความสะดวกอภิปรายกลุ่ม” (Facilitation) มักจะใช้สลับกันกับคำว่า “การอบรม” (Training) แต่มีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ความหมายของการอบรม และการอำนวยความสะดวกอภิปรายกลุ่มที่เราจะใช้ คือ

การอบรม  
คือ  
การสอนเกี่ยวกับข้อมูล ความชำนาญ  
หรือการประพฤติปฏิบัติ

การอำนวยความสะดวกอภิปรายกลุ่ม  
คือ  
การช่วยกลุ่มคนให้บรรลุความเห็นชอบ  
หรือแก้ไขปัญหา โดยไม่มีส่วนโดยตรง  
ต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

# บทบาทของผู้อำนวยความสะดวกอภิปรายกลุ่ม (The role of a facilitator)

ในฐานะผู้อำนวยความสะดวกอภิปรายกลุ่ม ท่านสามารถใช้ทักษะความชำนาญ ความน่าเชื่อถือและความกระตือรือร้นเพื่อโน้มน้าวศักยภาพของกลุ่มในการกำหนดเป้าหมายและพัฒนาแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับบทบาทของท่านในกระบวนการอำนวยความสะดวกอภิปรายดังนี้



การอำนวยความสะดวกอภิปรายกลุ่มเป็นเรื่องเกี่ยวกับการช่วยให้กลุ่มดำเนินกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นไปได้อย่างราบรื่นตั้งแต่ต้นจนจบ เรียนรู้ทักษะความชำนาญเหล่านี้เพื่อการอำนวยความสะดวกอภิปรายกลุ่มที่ดีขึ้น



## การฟัง

ฟังสิ่งที่ทุกคนพูดอย่างกระตือรือร้น

## การถาม

ตั้งคำถามต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการสนทนา

## การแก้ไขปัญหา

ใช้การแก้ไขปัญหากลุ่มให้เป็นความพยายามของกลุ่ม

## การแก้ไข

**ความขัดแย้ง**  
ชี้แนะแนวทางให้ผู้ที่มีความคิดเห็นต่าง ๆ กันไปสู่การแก้ไขปัญหานั้นได้ผลดี





### การส่งเสริมให้มี ส่วนร่วม

สร้างบรรยากาศที่ผู้คนรู้สึก  
เป็นอิสระที่จะแสดงความคิด  
เห็น มุมมอง และความ  
รู้สึก

### การยอมรับผู้อื่น

เปิดใจอยู่เสมอและไม่  
วิจารณ์ข้อเสนอแนะของ  
ผู้อื่น

### การใส่ใจ

รับทราบและสนับสนุนเมื่อ  
มีผู้แสดงความคิดเห็น

### การเป็นผู้นำ

ทำให้ทุกคนเพิ่งความสนใจ  
ไปในการอภิปรายอยู่เสมอ

## ทักษะเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนบทบาทของผู้อำนวยความสะดวกอภิปรายกลุ่มได้อย่างไร?

จงตอบคำถามโดยเลือกคำตอบจากข้อ ก, ข และ ค

**(ก) สร้างสภาวะ  
แวดล้อม  
ของการอยู่ร่วมกัน**

**(ข) กระตุ้นให้แสดง  
ความคิดเห็น**

**(ค) บรรลุผลที่ต้องการ**

- 1) ชี้้นำให้ปรับแก้ไขความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
- 2) ช่วยให้มุ่งเน้นความสำคัญที่การอภิปรายแสดงความคิดเห็น
- 3) ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม
- 4) เข้าใจความรู้สึกของบุคคล
- 5) ตั้งคำถามที่กระตุ้นการแสดงความคิดเห็น
- 6) ฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ทุกคนพูด
- 7) เข้าถึงการแก้ไขปัญหาให้เป็นความพยายามของกลุ่ม
- 8) หลีกเลียงจากการวิจารณ์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ

### คำตอบ

- |          |          |
|----------|----------|
| 1) ข้อ ค | 5) ข้อ ข |
| 2) ข้อ ค | 6) ข้อ ก |
| 3) ข้อ ข | 7) ข้อ ค |
| 4) ข้อ ก | 8) ข้อ ก |

# เทคนิคการอำนวยความสะดวกอภิปรายกลุ่ม (Facilitation Techniques)

ท่านสามารถปรับปรุงทักษะความชำนาญการเป็นผู้อำนวยความสะดวกอภิปรายกลุ่มได้โดยการฝึกปฏิบัติ ท่านยังสามารถเรียนรู้เทคนิคในการตั้งคำถามแก่ผู้ฟัง ให้สัญญาณเมื่อมีการเปลี่ยนหัวข้อ และใช้ความเงียบเพื่อกระตุ้นให้มีการอภิปรายในเชิงลึกมากขึ้น



## เทคนิคในการตั้งคำถามที่มีประสิทธิภาพ

บทบาทของท่านในฐานะที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกอภิปรายกลุ่ม คือ การส่งเสริมให้มีการอภิปรายตามหัวข้อและสร้างความคิดเห็น การถามคำถามในแนวทางที่ได้ไตร่ตรองมาแล้วจะช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วม ชี้แนะการอภิปราย และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ เทคนิคการตั้งคำถามที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้

### คำถามปลายเปิด (Open-ended questions)

ใช้คำถามปลายเปิด ซึ่งไม่สามารถตอบง่าย ๆ ว่า “ใช่” หรือ “ไม่” เพื่อกระตุ้นความคิดและส่งเสริมการมีส่วนร่วม  
ตัวอย่าง: “คุณจะจัดการวาระที่ผู้เข้าร่วมการอภิปรายต้องรู้ได้อย่างไร?”

### คำถามที่มีตัวเลือกจำกัด (Limited-choice questions)

หากท่านต้องการจัดสถานภาพของบุคคลให้ชัดเจน หรือต้องการให้พวกเขาจำกัดความสำคัญให้แคบลงจนถึงจุดใดจุดหนึ่ง คำถามที่ต้องการคำตอบเพียงคำเดียวเท่านั้นจะสามารถช่วยได้  
ตัวอย่าง: “เมื่อสักครู่คุณพูดว่า..... คุณหมายความว่า.....”

### คำถามทั่วไป (Overhead questions)

ถามคำถามเหล่านี้กับคนทั้งกลุ่มเพื่อส่งเสริมให้มีผู้ตอบคำถามมากขึ้น ใช้เพื่อดึงเอาความคิดเห็นหลากหลายออกมา  
ตัวอย่าง: “ใครมีตัวอย่างดี ๆ อีกบ้าง?”

### คำถามส่งต่อ (Relay questions)

หากมีใครคนหนึ่งถามคำถามกับท่าน ต้องส่งต่อให้กลุ่มแทนที่จะตอบคำถามนั้นเอง บางคนอาจจะมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถแบ่งปันกับกลุ่มได้  
ตัวอย่าง: “มันเป็นคำถามที่ดีนะ พวกคุณเคยจัดการกับปัญหานี้มาแล้วอย่างไรบ้าง?”

### คำถามย้อนกลับ (Reverse questions)

คำถามย้อนกลับคล้ายคลึงกับคำถามส่งต่อ แต่ท่านจะถามคำถามนั้นกับบุคคลที่ได้ถามมาก่อน บุคคลนั้นอาจจะทราบคำตอบหรือไม่ก็ได้ หากเขาไม่ทราบ ขอให้สอบถามกับบุคคลอื่นในกลุ่ม  
ตัวอย่าง: “คุณสบายใจที่จะบอกเราเกี่ยวกับความคิดเห็นของคุณในประเด็นนี้ไหม?”

## คำถามปลายเปิดแบบชี้แนะ (Directed open-ended questions)

หากการสนทนานำไปสู่หัวข้อที่ต้องการคำตอบที่เฉพาะเจาะจงและเน้นความสำคัญ ควรใช้คำถามปลายเปิดแบบชี้แนะ ซึ่งจะชี้แนะกลุ่มคนไปสู่คำตอบที่กำลังค้นหา

ตัวอย่าง: ฟังสิ่งที่คนคนหนึ่งพูด และใช้คำถามข้อต่อไปของท่านจากคำพูดนั้น คำตอบของท่านอาจจะเป็น “คุณบอกผมเพิ่มเติมได้ไหม” หรือ “คุณจะช่วยผมให้เข้าใจเรื่องนั้นได้ไหม”

## คำถามชี้แนะ (Directed questions)

ชี้แนะคำถามต่าง ๆ ให้กับกลุ่มคนพิเศษโดยเฉพาะเพื่อเริ่มต้นหรือชี้แนะการสนทนาอีกครั้งหนึ่ง ท่านสามารถดึงบุคคลที่เฉพาะเจาะจงขึ้นมาโดยการขานชื่อพวกเขา

ตัวอย่าง: “คุณ.....ช่วยบอกเราเกี่ยวกับประสบการณ์ของคุณในเรื่องนี้ได้ไหม”



## การถ่ายทอดการสนทนา (Discussion transitions)

ขอให้คิดถึงการถ่ายทอดเป็นเสมือนสะพานที่ข้ามจากระยะหนึ่งของการสนทนาไปยังอีกระยะหนึ่ง ไม่ว่าจะท่านกำลังทำการอบรมหรือการนำเสนอ การถ่ายทอดที่ดีจะช่วยให้กลุ่มของท่านได้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างเนื้อหาของท่านและปฏิกิริยาของพวกเขา แนวทางการอำนวยความสะดวกเพื่อถ่ายทอดในการอภิปราย 2 แนวทาง คือ

### 1) ถ้อยแถลงของการถ่ายทอด (Transitional statements)

วลีและประโยคของการถ่ายทอดที่ดีจะต้องเรียบง่ายและชัดเจน

แนวทางหนึ่งคือการสรุปหัวข้อที่ท่านพูดจบใน 1-2 ประโยค แล้วจึงชี้แนะความสนใจของผู้ฟังไปสู่หัวข้อต่อไป

ตัวอย่าง: “เราเพิ่งจะได้เรียนรู้ทักษะที่สำคัญของการเป็นผู้อำนวยการอภิปรายกลุ่ม ซึ่งจะช่วยท่านในการนำการอภิปรายกลุ่ม ในช่วงนี้ เรามาพูดคุยกันถึงเทคนิคที่ท่านจะสามารถทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในเวิร์คชอปกัน”

### 2) การบอกเป็นนัยด้วยภาพและเสียง (Visual and audio cues)

ท่านยังสามารถใช้การบอกเป็นนัยด้วยภาพและเสียงเพื่อให้สัญญาณการเปลี่ยนหัวข้อ ตัวอย่าง:

- **นาฬิกา**

นาฬิกาเป็นวิธีการที่ดีในการให้สัญญาณว่าถึงเวลาที่จะเริ่มต้นหัวข้อใหม่แล้ว

- **ระฆัง**

ระฆังจะมีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้อำนวยการอภิปรายกลุ่มใหญ่ สัญญาณเสียงช่วยให้ผู้คนมุ่งไปสู่การสนทนาในหัวข้อต่อไป

- **สไลด์**

เสนอคำถามเพื่อการอภิปรายด้วยสไลด์ PowerPoint ใช้เอฟเฟกต์การเคลื่อนไหวเพื่อทำให้เป็นที่สังเกตเห็นได้ง่ายขึ้น

## ความเจียบ

ความเจียบสามารถเป็นเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกอภิปรายกลุ่มที่มีประโยชน์ได้เพราะความเจียบจะใช้เวลาในการคิดตั้งแต่มีความคิดเห็นไปจนถึงการสร้างคำตอบ

ความเจียบสามารถถูกใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพดังนี้

## การใช้ความเจียบอย่างมีประสิทธิภาพ

ใช้การนับ 1 ถึง 7 เพื่อเป็นการให้เวลาทุกคนเพื่อแสดงความคิดเห็นก่อนที่ท่านจะดำเนินการต่อไป

ตัวอย่างของการใช้ความเจียบหลังจากที่ได้ถามคำถามไปแล้ว

- “ผมจะหยุดสักครู่หนึ่งในตอนนี้ เพื่อให้เราได้ฟังมุมมองเพิ่มเติม” (นับถึง 7)
- “จะมีปฏิกิริยาตอบกลับต่อเรื่องนั้นอย่างไรบ้าง” (นับถึง 7)
- “ใครมีประสบการณ์คล้ายคลึงกันบ้าง” (นับถึง 7)

## การใช้ความเจียบอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

ความเจียบสามารถทำให้เกิดการแปลความหมายผิด ๆ ได้ จงหลีกเลี่ยงความเจียบโดยตั้งใจหลังจากที่ผู้ร่วมการอภิปรายได้พูดจบ เพราะอาจจะเป็นการทำให้เห็นว่าไม่เห็นด้วยหรือปฏิเสธสิ่งที่พวกเขาพูด

ในทางกลับกัน ควรรับรู้คำแนะนำโดยการขอบคุณหรือขอทราบปฏิกิริยาย้อนกลับหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ร่วมการอภิปรายอื่น ๆ



# ฝึกปฏิบัติเหตุการณ์สมมุติ (Practice Scenarios)

## ทักษะในการปฏิบัติ

จงฝึกปฏิบัติในสิ่งที่คุณได้เรียนรู้ในการเป็นผู้อำนวยการอภิปรายกลุ่ม ในสภาวะแวดล้อมข้างล่างนี้ ผู้อำนวยการอภิปรายกลุ่ม 3 คน ถูกขอให้ดำเนินการอภิปราย งานของท่านคือสังเกตและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้พวกเขาสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้น

## อยู่กับเป้าหมาย

Vicki ผู้อำนวยการอภิปรายกลุ่มเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

กลุ่มผู้ฟังของ Vicki เป็นกลุ่มผู้จัดการกลุ่มใหญ่ เธอต้องการทำให้มั่นใจว่าได้ครอบคลุมทุก ๆ หัวข้อในวาระ 60 นาที ดังนั้น เธอจึงแสดงสไลด์ที่เต็มไปด้วยเนื้อหา

ผู้ร่วมการอภิปรายหลายคนมีคำถามและความคิดเห็นเกี่ยวกับหัวข้อแรก

ของ Vicki เธอตอบคำถาม 2 ข้อและเปลี่ยนหัวข้อใหม่ เธอจะต้องทำกิจกรรมใน 10 นาทีซึ่งไม่ต้องการจะข้ามในส่วนนี้ไป

ในระหว่างการทำกิจกรรม การอภิปรายมีความตึงเครียดเกิดขึ้น เมื่อผู้จัดการ 2 คนนำเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป

เพื่อที่จะยุติการโต้เถียง Vicki รีบเปลี่ยนสไลด์ และแจ้งกับผู้ร่วมการอภิปรายว่าหมดเวลาแล้ว



## Vicki จะเป็นผู้นำอภิปรายกลุ่มที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไร?

มีอะไรที่ Vicki จะสามารถจัดการเป็นอย่างอื่นได้หรือไม่? จงให้ข้อมูลย้อนกลับ

Vicki จะต้องทำอย่างไรต่อไป? เลือกทุกข้อที่ถูกต้อง

- 1) แก้ไขข้อขัดแย้ง
- 2) สนับสนุนให้มีส่วนร่วม
- 3) ตั้งคำถามที่ตั้งใจดูความสนใจ
- 4) ไม่มีข้อใดถูกต้อง

(ดูคำตอบที่หน้า 10)



## การอภิปรายที่มีประสิทธิผล

Diane นำการอภิปรายกลุ่มเล็กเกี่ยวกับการเพิ่มสมาชิก

Diane ใช้เวลาแก่กลุ่ม 20 นาที

เพื่ออภิปรายและพัฒนาแผนงานในการรักษาสมาชิก

ในฐานะที่เธอเองเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านสมาชิกภาพ

เธोजึงนำเสนอแผนงานที่เธอได้พัฒนาไว้แล้วเป็นตัวอย่าง

ในระหว่างการอภิปรายกลุ่ม Diane ฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจและค่อย ๆ ชี้แนะจุดอ่อนที่อาจจะเกิดขึ้นตามที่เธอเห็นจากประสบการณ์

Diane ต้องประสบปัญหาในการทำให้กลุ่มเสนอความคิดเห็น

เธอดำถามคำถามปลายเปิดแต่ไม่มีใครสนองตอบ

เธोजึงเริ่มตั้งคำถามขึ้นมาเรื่อยๆ เพื่อพยายามที่จะช่วยให้พวกเขาหาคำตอบให้ได้

## Diane เป็นผู้นำการอภิปรายที่มีประสิทธิภาพหรือไม่?

มีอะไรบ้างที่ Diane จะสามารถจัดการเป็นอย่างอื่นได้หรือไม่? จงให้ข้อมูลย้อนกลับ

Diane จะต้องทำอะไรต่อไป? เลือกทุกข้อที่ถูกต้อง

- 1) เอาใจใส่
- 2) ตั้งคำถาม
- 3) สนับสนุนให้มีส่วนร่วม
- 4) ไม่มีข้อใดถูกต้อง

(ดูคำตอบที่หน้า 10)

## การใช้ความเจ็บและอารมณ์ขัน

Quan เป็นผู้อำนวยการอภิปรายกลุ่มในเวลา 60 นาทีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

เมื่อเริ่มต้นวาระ Quan ขอให้กลุ่มกำหนดกฎเกณฑ์ของการอภิปราย  
ที่ทุกคนสามารถยอมรับได้

ในระหว่างการอภิปราย ผู้คนให้คำตอบที่ดีมากมายและ Quan แสดงความขอบคุณ  
มีคำแนะนำบางข้อที่ไม่ค่อยดีนัก แต่เขาไม่ได้พูดอะไรหลังจากนั้น

Quan ต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วม  
เขาเอ่ยชื่อผู้ที่ไม่ค่อยให้ความคิดเห็นและถามคำถามโดยตรง  
Quan หยอกล้อคนเหล่านั้นจนกระทั่งพวกเขาพูดมากขึ้น  
มันเป็นช่วงเวลาสนุกสนาน แต่บางคนก็รู้สึกไม่ค่อยสบายใจนัก

### Quan เป็นผู้อำนวยการอภิปรายกลุ่มที่มีประสิทธิภาพหรือไม่?

มีอะไรที่ Quan จะสามารถจัดการเป็นอย่างอื่นได้หรือไม่? จงให้ข้อมูลย้อนกลับ



Quan จะต้องทำอะไรต่อไป? เลือกคำตอบข้อที่ถูกต้อง

- 1) แก้ไขข้อขัดแย้ง
- 2) ใช้อารมณ์ขันอย่างเหมาะสม
- 3) ใช้ความเจ็บในทางที่ดี
- 4) ไม่มีข้อใดถูกต้อง

(ดูคำตอบที่หน้า 10)

# สรุป

ท่านได้เรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการที่จะเป็นผู้อำนวยการอภิปรายกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่ฝึกหัดความชำนาญจนจำประเด็นเหล่านี้

- เป็นผู้ฟังที่ดี ส่วนใหญ่ของการเป็นผู้อำนวยการอภิปรายกลุ่มที่มีประสิทธิภาพคือการฟัง จงให้ความสำคัญและจดบันทึกหากจำเป็น
- ควบคุมระยะ ให้คำแนะนำเมื่อการอภิปรายดำเนินไปอย่างรวดเร็วเกินไป หรือถามคำถามที่ก่อให้เกิดการแสดงความคิดเห็นหากมีการอภิปรายชะงักงัน
- เข้าร่วมกับกลุ่ม ท่านสามารถตั้งคำถามเช่น “ก่อนที่จะดำเนินการต่อไป มีอะไรอีกบ้างเกี่ยวกับหัวข้อนี้ที่เราควรจะอภิปรายกัน”
- สนับสนุนกระบวนการจัดให้กลุ่มเน้นความสำคัญของงานที่กำลังทำ

ขอแสดงความยินดีที่ท่านเรียนรู้หลักสูตร “การเป็นผู้อำนวยการอภิปรายกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ” แล้ว จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ท่านสามารถอำนวยความสะดวกและการอภิปรายกลุ่มเพื่อช่วยให้ผู้คนบรรลุเป้าหมายของพวกเขาได้

## คำตอบ

### คำถามหน้า 7 :

(ข้อ 1, 2, 3 ถูกต้อง!) Vicki จะได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้วิธีการแก้ไขข้อขัดแย้ง การทำให้การอภิปรายมีส่วนร่วมมากขึ้น และใช้เทคนิคการตั้งคำถามที่ถูกต้องเพื่อให้ได้คำตอบซึ่งจะทำให้การอภิปรายดำเนินต่อไปได้

### คำถามหน้า 8 :

(ข้อ 1, 2, 3 ถูกต้อง!) Diane จำเป็นต้องสร้างสรรค์สภาวะแวดล้อมที่ยอมรับกัน ช่วยให้ผู้ร่วมการอภิปรายพัฒนาความคิดเห็นของตนเอง และเปิดกว้างต่อความคิดเห็นของผู้อื่น

### คำถามหน้า 9 :

(ข้อ 2 และ 3 ถูกต้อง!) Quan จำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการที่จะเน้นย้ำกับผู้ร่วมการอภิปราย วิธีการใช้อารมณ์ขันและความเย็บในทางที่ดี