

ภาคผนวก ง

1. แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

แบบทดสอบวัดความรู้ก่อนฝึกอบรม

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามโดยใส่เครื่องหมาย X ลงบนตัวเลือกที่ท่านพิจารณาว่าถูกต้องที่สุด

1. คุณสมบัติใดที่ไม่ควรมีในตัวผู้นำมากที่สุด
 - ก. ปฏิบัติตามใจสมาชิกในกลุ่ม
 - ข. ปิดกั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน
 - ค. ไม่ฟังคำคัดค้าน ดื้อด้าน หน้าไหว้หลังหลอก
 - ง. ปฏิเสธจุดอ่อนของตนเอง มีอารมณ์รุนแรง
2. ข้อใดอธิบายเกี่ยวข้องกับผู้นำได้ตรงที่สุด
 - ก. ผู้นำจะเกิดขึ้นได้เมื่อได้รับการแต่งตั้งหรือมีการมอบหมายอย่างชัดเจน
 - ข. ผู้นำจะเกิดขึ้นได้เมื่อได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด
 - ค. ผู้นำคือ บุคคลที่บังคับบุคคลอื่นได้
 - ง. ผู้นำ คือความสามารถในการนำไปสู่เป้าหมาย
3. ข้อใดเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตหรือมุ่งงาน
 - ก. การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน
 - ข. กำหนดเป้าหมายการทำงาน
 - ค. ใช้วิธีจูงใจ
 - ง. การจัดแบ่งงาน
4. ผู้นำที่ดีที่สุดควรเป็นผู้นำประเภทใด
 - ก. ผู้นำแบบตามสบาย
 - ข. ผู้นำแบบประชาธิปไตย
 - ค. ผู้นำแบบอิตาเลียน
 - ง. ผู้นำตามสถานการณ์
5. บทบาทใดเป็นสิ่งที่ผู้นำควรจะต้องเกี่ยวข้องกับน้อยที่สุด
 - ก. บทบาทเกี่ยวข้องกับสังคม ข. บทบาทเกี่ยวข้องกับบุคคล
 - ค. บทบาทเกี่ยวข้องกับส่วนตัว ง. บทบาทเกี่ยวข้องกับงาน

6. ข้อใดอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ดีที่สุด

- ก. ภาวะผู้นำคือบุคคลที่เป็นผู้นำ
- ข. ภาวะผู้นำคือความสามารถในการนำไปสู่จุดมุ่งหมาย
- ค. ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูงเท่านั้น
- ง. ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายอย่างเป็นทางการ

ทางการ

7. ข้อใดคือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ

- ก. ใฝ่หาใจผู้อื่น
- ข. ตัดสินใจเด็ดขาด
- ค. ทำงานเสร็จเร็วมีคุณภาพ
- ง. มีฐานะทางเศรษฐกิจปานกลาง

8. กับคำกล่าวที่ว่า “ข้าพเจ้าขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว” เป็นลักษณะผู้นำประเภทใด

- ก. ผู้นำแบบเผด็จการ
- ข. ผู้นำแบบเสรีนิยม
- ค. ผู้นำแบบประชาธิปไตย
- ง. ผู้นำแบบคอมมิวนิสต์

9. การทำงานเป็นทีมที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีบรรยากาศอย่างไร

- ก. รับผิดชอบงานของใครของมัน
- ข. ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
- ค. ทำงานตามที่ตนเองสนใจ
- ง. แข่งขันกันทำงาน

10. การสื่อความหมายที่ดีมีลักษณะอย่างไร

- ก. พูดได้เสียงดังฟังชัด
- ข. พูดจาไพเราะน่าฟัง
- ค. พูดชักจูงให้คนอื่นคล้อยตามได้
- ง. พูดให้คนอื่นเข้าใจตามที่ต้องการได้

11. ข้อใดคือความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

- ก. เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
- ข. เกิดความเข้าใจผิด ความขัดแย้ง
- ค. เกิดความสนุกสนานความบันเทิง
- ง. เกิดความรู้ ข้อเท็จจริงของเหตุการณ์ต่างๆ

12. ข้อใดคือวัตถุประสงค์พื้นฐานในการสร้างทีมงาน

- ก. สมาชิกมีการพัฒนาตนเอง
- ข. สมาชิกมีมารยาทในการเข้าสังคม
- ค. สมาชิกมีความเข้าใจบทบาทการทำงานของตนเอง
- ง. สมาชิกได้รับความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน

13. การใช้ภาษาในการพูดข้อใดสำคัญที่สุด
- ก. ใช้ภาษาง่ายๆ ข. ใช้ภาษาที่ทันสมัย
- ค. ใช้ภาษาให้เกิดอารมณ์ ง. ใช้ภาษาให้เหมาะสมกับผู้ฟัง
14. ลักษณะใดที่จะทำให้การพูดประสบความสำเร็จได้มากที่สุด
- ก. แต่งกายไม่สุภาพ ข. อักขระไม่ชัดเจน
- ค. ไม่สบตาผู้ฟัง ง. เนื้อหาวกวน
15. เหตุใดจึงกล่าวกันว่า “การอภิปรายเป็นการส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย”
- ก. เป็นการฝึกให้รู้จักพูดและฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- ข. เป็นการฝึกให้มีมารยาทในการเข้าสมาคม
- ค. เป็นการฝึกให้ทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล
- ง. เป็นการฝึกให้เป็นคนมีเหตุผล
16. บุคคลใดที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการสื่อสาร
- ก. เเชชอบพูดเรื่องส่วนตัว
- ข. แต่งชอบพูดขัดคอเพื่อน
- ค. ชมพู่ชอบพูดเรื่องสัพเพเหระ
- ง. มะนาวชอบพูดเรื่องบกพร่องของผู้อื่น
17. ข้อใดคือความหมายของคำว่า “ทีมงาน”
- ก. การทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน
- ข. การทำงานกับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
- ค. การทำงานตามความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน
- ง. การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
18. การทำงานเพื่อพัฒนาการทำงานสู่ความสำเร็จ คือข้อใด
- ก. การทำงานเป็นกลุ่ม ข. ความร่วมมือ
- ค. การทำงานเป็นทีม ง. ความสามัคคี
19. ข้อใดคือองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
- ก. การปรึกษาหารือกัน
- ข. การทำงานโดยไม่โดดเดี่ยว
- ค. การแสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์
- ง. การมีบทบาทที่สมดุลของสมาชิกในทีมงาน

20. กรณีใดที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม
- ก. สมาชิกมีการปรึกษาหารือกัน
 - ข. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
 - ค. สมาชิกทุกคนทำงานโดยไม่โดดเดี่ยว
 - ง. การบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ
21. ข้อใดหมายถึงลักษณะทีมงานที่ดี
- ก. งานที่มีคุณภาพ
 - ข. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์
 - ค. สร้างมิตรสัมพันธ์
 - ง. ความรักสามัคคี
22. คำพูดในข้อใดแสดงให้เห็นว่าผู้พูดเป็นผู้มีอุปนิสัย “เอาแต่ใจตัวเอง”
- ก. ฉันเหนื่อยจัง หยุดพักก่อนเถอะ
 - ข. ฉันเหนื่อยจัง พักสักประเดี๋ยวไหม
 - ค. ฉันว่าพักเหนื่อยสักประเดี๋ยวดีไหม
 - ง. ฉันเหนื่อยจังนะ จะหยุดหรือจะเดินต่อดี
23. การกำหนดจุดมุ่งหมายมีประโยชน์ต่อสมาชิกในการทำงานเป็นทีมอย่างไร
- ก. มีกำลังใจที่จะทำงาน
 - ข. เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
 - ค. ได้ทราบทิศทางการทำงานตรงกัน
 - ง. ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
24. ข้อใดไม่ใช่ข้อจำกัดของการสร้างทีมงาน
- ก. โครงสร้างองค์กรสับสน
 - ข. มีการควบคุม
 - ค. ขาดการควบคุม
 - ง. ความคิดสร้างสรรค์น้อย
25. ข้อใดไม่ใช่ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม
- ก. เพิ่มผลผลิตของงาน
 - ข. ลดความขัดแย้ง
 - ค. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์
 - ง. ผู้นำได้รับผลประโยชน์ส่วนตัวมากขึ้น

26. กรณีใดที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม
- ก. สมาชิกมีการปรึกษาหารือกัน
 - ข. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
 - ค. สมาชิกทุกคนทำงานโดยไม่โดดเดี่ยว
 - ง. การบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ
27. บทบาทของสมาชิกทีมที่ดีควรเป็นอย่างไร
- ก. ให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ
 - ข. เปิดโอกาสให้สมาชิกคนอื่นทำงานให้มากที่สุด
 - ค. ไม่เข้าไปก้าวกายงานผู้นำในทุกๆ เรื่อง
 - ง. เปิดโอกาสให้ผู้นำที่ทีมงานให้มากที่สุด
28. ข้อใดคือปัจจัยสู่ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม
- ก. มีความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดี
 - ข. มีลักษณะยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง
 - ค. มีทักษะในการทำงานน้อย
 - ง. ยึดมั่นในอุดมการณ์ของตนเอง
29. การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพต้องอาศัยสิ่งใด
- ก. บทบาทของผู้นำ
 - ข. บทบาทของสมาชิก
 - ค. บทบาทของที่ปรึกษา
 - ง. บทบาทของหน่วยงาน
30. ข้อใดคือแนวทางในการสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ
- ก. นัดหมายประชุมบ่อยๆ
 - ข. ไม่ก้าวกายงานของผู้อื่น
 - ค. กำหนดทิศทางวัตถุประสงค์ของทีม
 - ง. สร้างความคุ้นเคย ความสนิทสนมของทีม

เฉลยแบบทดสอบก่อนฝึกอบรม

- | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. ค | 2. ง | 3. ข | 4. ง | 5. ค | 6. ข | 7. ค |
| 8. ก | 9. ข | 10. ง | 11. ง | 12. ค | 13. ง | 14. ง |
| 15. ก | 16. ค | 17. ง | 18. ค | 19. ง | 20. ง | 21. ค |
| 22. ก | 23. ค | 24. ข | 25. ง | 26. ง | 27. ก | 28. ก |
| 29. ข | 30. ค | | | | | |

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

แบบทดสอบวัดความรู้หลังฝึกอบรม

คำชี้แจง : โปรดตอบคำถามโดยใส่เครื่องหมาย X ลงบนตัวเลือกที่ท่านพิจารณาว่าถูกต้องที่สุด

1. ข้อใดอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ดีที่สุด
 - ก. ภาวะผู้นำคือบุคคลที่เป็นผู้นำ
 - ข. ภาวะผู้นำคือความสามารถในการนำไปสู่จุดมุ่งหมาย
 - ค. ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นกับผู้ที่มีตำแหน่งบริหารระดับสูงเท่านั้น
 - ง. ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายอย่างเป็นทางการ
2. ข้อใดอธิบายเกี่ยวข้องกับผู้นำได้ตรงที่สุด
 - ก. ผู้นำจะเกิดขึ้นได้เมื่อได้รับการแต่งตั้งหรือมีการมอบหมายอย่างชัดเจน
 - ข. ผู้นำจะเกิดขึ้นได้เมื่อได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด
 - ค. ผู้นำคือ บุคคลที่บังคับบุคคลอื่นได้
 - ง. ผู้นำ คือความสามารถในการนำไปสู่เป้าหมาย
3. ข้อใดเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตหรือมุ่งงาน
 - ก. การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน
 - ข. กำหนดเป้าหมายการทำงาน
 - ค. ใช้วิธีจูงใจ
 - ง. การจัดแบ่งงาน
4. ผู้นำที่ดีที่สุดควรเป็นผู้นำประเภทใด
 - ก. ผู้นำแบบตามสบาย
 - ข. ผู้นำแบบประชาธิปไตย
 - ค. ผู้นำแบบอิตาเลียน
 - ง. ผู้นำตามสถานการณ์
5. บทบาทใดเป็นสิ่งที่ผู้นำควรจะต้องเกี่ยวข้องน้อยที่สุด
 - ก. บทบาทเกี่ยวข้องกับสังคม
 - ข. บทบาทเกี่ยวข้องกับบุคคล
 - ค. บทบาทเกี่ยวข้องกับส่วนตัว
 - ง. บทบาทเกี่ยวข้องกับงาน

6. กรณีใดที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม
- สมาชิกมีการปรึกษาหารือกัน
 - สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
 - สมาชิกทุกคนทำงานโดยไม่โดดเดี่ยว
 - การบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ
7. บทบาทของสมาชิกทีมที่ดีควรเป็นอย่างไร
- ให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ
 - เปิดโอกาสให้สมาชิกคนอื่นทำงานให้มากที่สุด
 - ไม่เข้าไปก้าวกายงานผู้นำในทุกๆ เรื่อง
 - เปิดโอกาสให้ผู้นำที่ทีมงานให้มากที่สุด
8. ข้อใดคือปัจจัยสู่ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม
- มีความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดี
 - มีลักษณะยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง
 - มีทักษะในการทำงานน้อย
 - ยึดมั่นในอุดมการณ์ของตนเอง
9. การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพต้องอาศัยสิ่งใด
- บทบาทของผู้นำ
 - บทบาทของสมาชิก
 - บทบาทของที่ปรึกษา
 - บทบาทของหน่วยงาน
10. ข้อใดไม่ใช่ข้อจำกัดของการสร้างทีมงาน
- โครงสร้างองค์กรซับซ้อน
 - มีการควบคุม
 - ขาดการควบคุม
 - ความคิดสร้างสรรค์น้อย
11. คุณสมบัติใดที่ไม่ควรมีในตัวผู้นำมากที่สุด
- ปฏิบัติตามใจสมาชิกในกลุ่ม
 - ปิดกั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน
 - ไม่ฟังคำคัดค้าน คี้อด้าน หน้าไหว้หลังหลอก
 - ปฏิเสธจุดอ่อนของตนเอง มีอารมณ์รุนแรง
12. ข้อใดคือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ
- ไว้วางใจผู้อื่น
 - ตัดสินใจเด็ดขาด
 - ทำงานเสร็จเร็วมีคุณภาพ
 - มีฐานะทางเศรษฐกิจปานกลาง

13. กับคำกล่าวที่ว่า “ข้าพเจ้าขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว” เป็นลักษณะผู้นำประเภทใด
 ก. ผู้นำแบบเผด็จการ ข. ผู้นำแบบเสรีนิยม
 ค. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ง. ผู้นำแบบคอมมิวนิสต์
14. การทำงานเป็นทีมที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีบรรยากาศอย่างไร
 ก. รับผิดชอบงานของใครของมัน ข. ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
 ค. ทำงานตามที่ตนเองสนใจ ง. แข่งขันกันทำงาน
15. การสื่อความหมายที่ดีมีลักษณะอย่างไร
 ก. พูดได้เสียงดังฟังชัด
 ข. พูดจาไพเราะน่าฟัง
 ค. พูดชักจูงให้คนอื่นคล้อยตามได้
 ง. พูดให้คนอื่นเข้าใจตามที่ต้องการได้
16. บุคคลใดที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการสื่อสาร
 ก. เเชชอบพูดเรื่องส่วนตัว
 ข. แต่งขอบพูดขัดคอเพื่อน
 ค. ชมพู่ชอบพูดเรื่องสัพเพเหระ
 ง. มะนาวชอบพูดเรื่องบกพร่องของผู้อื่น
17. ข้อใดคือความหมายของคำว่า “ทีมงาน”
 ก. การทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน
 ข. การทำงานกับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
 ค. การทำงานตามความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน
 ง. การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
18. การทำงานเพื่อพัฒนาการทำงานสู่ความสำเร็จ คือข้อใด
 ก. การทำงานเป็นกลุ่ม
 ข. ความร่วมมือ
 ค. การทำงานเป็นทีม
 ง. ความสามัคคี

19. ข้อใดคือองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
- ก. การปรึกษาหารือกัน
 - ข. การทำงานโดยไม่โต้เถียง
 - ค. การแสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์
 - ง. การมีบทบาทที่สมดุลของสมาชิกในทีมงาน
20. กรณีใดที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม
- ก. สมาชิกมีการปรึกษาหารือกัน
 - ข. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
 - ค. สมาชิกทุกคนทำงานโดยไม่โต้เถียง
 - ง. การบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ
21. ข้อใดหมายถึงลักษณะทีมงานที่ดี
- ก. งานที่มีคุณภาพ
 - ข. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์
 - ค. สร้างมิตรสัมพันธ์
 - ง. ความรักสามัคคี
22. ข้อใดคือวัตถุประสงค์พื้นฐานในการสร้างทีมงาน
- ก. สมาชิกมีการพัฒนาตนเอง
 - ข. สมาชิกมีมารยาทในการเข้าสังคม
 - ค. สมาชิกมีความเข้าใจบทบาทการทำงานของตนเอง
 - ง. สมาชิกได้รับความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน
23. การกำหนดจุดมุ่งหมายมีประโยชน์ต่อสมาชิกในการทำงานเป็นทีมอย่างไร
- ก. มีกำลังใจที่จะทำงาน
 - ข. เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
 - ค. ได้ทราบทิศทางการทำงานตรงกัน
 - ง. ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
24. ข้อใดคือแนวทางในการสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ
- ก. นัดหมายประชุมบ่อยๆ
 - ข. ไม่ก้าวร้าวงานของผู้อื่น
 - ค. กำหนดทิศทางวัตถุประสงค์ของทีม
 - ง. สร้างความคุ้นเคย ความสนิทสนมของทีม

25. ข้อใดไม่ใช่ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม
- | | |
|---------------------------|--|
| ก. เพิ่มผลผลิตของงาน | ข. ลดความขัดแย้ง |
| ค. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ | ง. ผู้นำได้รับผลประโยชน์ส่วนตัวมากขึ้น |
26. ข้อใดคือความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร
- เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
 - เกิดความเข้าใจผิด ความขัดแย้ง
 - เกิดความสนุกสนานความบันเทิง
 - เกิดความรู้ ข้อเท็จจริงของเหตุการณ์ต่างๆ
27. คำพูดในข้อใดแสดงให้เห็นว่าผู้พูดเป็นผู้มีอุปนิสัย “เอาแต่ใจตัวเอง”
- ฉันเหนื่อยจัง หยุดพักก่อนเถอะ
 - ฉันเหนื่อยจัง พักสักประเดี๋ยวนิด
 - ฉันว่าพักเหนื่อยสักประเดี๋ยวนิด
 - ฉันเหนื่อยจังนะ จะหยุดหรือจะเดินต่อดี
28. การใช้ภาษาในการพูดข้อใดสำคัญที่สุด
- | | |
|-------------------------|-------------------------------|
| ก. ใช้ภาษาง่ายๆ | ข. ใช้ภาษาที่ทันสมัย |
| ค. ใช้ภาษาให้เกิดอารมณ์ | ง. ใช้ภาษาให้เหมาะสมกับผู้ฟัง |
29. ลักษณะใดที่จะทำให้การพูดประสบความสำเร็จมากที่สุด
- แต่งกายไม่สุภาพ
 - อักขระไม่ชัดเจน
 - ไม่สบตาผู้ฟัง
 - เนื้อหาหวนวน
30. เหตุใดจึงกล่าวกันว่า “การอธิบายเป็นการส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย”
- เป็นการฝึกให้รู้จักพูดและฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
 - เป็นการฝึกให้มีมารยาทในการเข้าสมาคม
 - เป็นการฝึกให้ทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล
 - เป็นการฝึกให้เป็นคนมีเหตุผล

เฉลยแบบทดสอบหลังฝึกอบรม

- | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. ข | 2. ง | 3. ข | 4. ง | 5. ค | 6. ง | 7. ก |
| 8. ก | 9. ข | 10. ข | 11. ข | 12. ค | 13. ก | 14. ข |
| 15. ง | 16. ค | 17. ง | 18. ค | 19. ง | 20. ง | 21. ค |
| 22. ค | 23. ค | 24. ค | 24. ค | 25. ง | 26. ง | 27. ค |
| 29. ง | 30. ก | | | | | |

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



หลักสูตรฝึกอบรม

เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนรู้
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สกลนคร เขต 3

จัดทำโดย

นางสาวชลนิดา หารจิต

นักศึกษานิเทศศาสตร์

สาขาวัตกรรมการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 เป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นเป็นการเฉพาะ โดยมีหลักการ ดังนี้ 1) เป็นหลักสูตรฝึกอบรมที่เน้นเสริมสร้างความรู้ เจตคติ และทักษะภาวะผู้นำสำหรับครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 และ 2) เป็นหลักสูตรที่เน้นครูวิชาการผู้เข้าอบรมเป็นสำคัญ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมเพื่อให้ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ที่เข้ารับ การฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้เป็นผู้ที่มีความรู้ เจตคติ และทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สามารถนำความรู้ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานกิจกรรมด้านการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ รศ.ดร.วาโร พึ่งสวัสดิ์ นายประวิตร กิตติธรรม นายปริญญา อุปลลา ดร.พิสมัย ธรรมศิลป์ และ นางสาวสรณา วัชรสังกาศ ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และได้กรุณาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.วันเพ็ญ นันทะศรี และ ดร.สมเกียรติ พละจิตต์ กรรมการที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของหลักสูตรฝึกอบรม จนเป็นหลักสูตรที่สมบูรณ์

ชลนิดา ทารจิต

สารบัญ

หน้า

หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3	
หลักการและเหตุผล	1
จุดมุ่งหมายของหลักสูตร	3
เนื้อหาของหลักสูตร	3
กิจกรรมฝึกอบรม	4
การวัดผลและประเมินผล	5
โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม	5
ตารางกำหนดการฝึกอบรม	6
ตารางฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ ฯ	7
หัวข้อและกิจกรรมหน่วยที่ 1	
ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเสริมสร้างภาวะผู้นำ	8
หัวข้อที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	8
กิจกรรมที่ 1.1 ค้นหาผู้นำ	9
หัวข้อที่ 2 การเสริมสร้างภาวะผู้นำ	10
กิจกรรมที่ 1.2 สมบัติที่ใครอย่าแตะ	11
เนื้อหาสาระหน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเสริมสร้างภาวะผู้นำ	
ความหมายของผู้นำ	12
ความสำคัญของผู้นำ	13
สมบัติของผู้นำ	13
องค์ประกอบของผู้นำที่ดี	17
บทบาทหน้าที่ของผู้นำ	17
หัวข้อและกิจกรรมหน่วยที่ 2 ศิลปะการสื่อสาร	23
กิจกรรมที่ 2.1 เกมการสื่อสารทางอ้อม	24

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
เนื้อหาสาระหน่วยที่ 2 ศิลปะการสื่อสาร	
ความสำคัญของการพูด	25
จุดมุ่งหมายของการพูด	27
ประเภทของการพูด	28
มารยาทในการพูด	30
ความสำคัญของการสื่อสาร	32
องค์ประกอบของการสื่อสาร	32
กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร	35
ลักษณะการสื่อสารที่ดี	35
อุปสรรคของการสื่อสาร	37
หลักในการติดต่อสื่อสาร	39
สื่อในการติดต่อสื่อสาร	39
ปัจจัยที่ช่วยให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล	40
หัวข้อและกิจกรรมหน่วยที่ 3 การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ	46
หัวข้อที่ 1 การสร้างทีมงาน	46
กิจกรรมที่ 3.1 ทีมงานของเรา	47
หัวข้อที่ 2 ผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน	48
กิจกรรมที่ 3.2 เลือกเจ้านาย-เลือกลูกน้อง	49
เนื้อหาสาระหน่วยที่ 3 การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ	
ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม	50
กระบวนการทำงานเป็นทีม	51
คุณสมบัติของผู้นำทีม	53
บทบาทของผู้นำในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม	56
แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม	61
กิจกรรมเพิ่มเติม	63
บรรณานุกรม	66

หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3

หลักการและเหตุผล

การปฏิรูปการศึกษามีหัวใจสำคัญคือการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ เพราะการปฏิรูปการเรียนรู้จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนจากรูปแบบเดิมที่ยึดครูเป็นศูนย์กลาง ซึ่งครูมีบทบาทสำคัญในการบอกความรู้และควบคุมกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นกระบวนการเรียนรู้แบบใหม่ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูมีบทบาทเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน มีเป้าหมายในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ที่เน้นคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย ให้เด็กไทยเก่ง ดี มีความสุข คิดวิเคราะห์ มีความเป็นไทยและการแสดงออกเป็นสากล รู้เท่าทัน และมีกรอบแนวทางการปฏิรูปในด้านการพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ โดยการอบรมพัฒนาครูปัจจุบันและการผลิตครูโครงการครูพันธุ์ใหม่ เพื่อให้ได้คนเก่งและมีจิตวิญญาณความเป็นครู โดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียน ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าแม้ว่าจะมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติ พ.ศ. 2542 และใช้หลักสูตรการศึกษาที่ยึดนักเรียนเป็นสำคัญมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 แต่ยังมีครูอีกเป็นจำนวนมากไม่น้อยที่ยังคงจัดการเรียนการสอนแบบเดิมที่เน้นความสะดวกและง่ายสำหรับครูเป็นสำคัญ ทำให้ผลสัมฤทธิ์ต่ำ การเรียนรู้ของผู้เรียนไม่ตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง เรียนรู้อย่างไม่มีความหมาย ไม่มีความสุข ขาดทักษะในการแสวงหาความรู้ไม่สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงได้ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเรียนรู้และรายวิชาที่เรียน ซึ่งปัญหาการที่ครูยังคงจัดการเรียนการสอนแบบเดิมอาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ครูขาดความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ไม่ดีต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มองเห็นว่า การจัดการเรียนรู้ดังกล่าวเป็นเรื่องยุ่งยาก และเกินวิสัยความสามารถหรือข้อจำกัดที่ตนเองจะนำมาใช้ในห้องเรียนจริงได้ ดังนั้นกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่พึงประสงค์ จึงควรเป็นกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยใช้กระบวนการทางปัญญา ที่พัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีความสุข บูรณาการเนื้อหาสาระตามความเหมาะสมของระดับการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้เกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม สาระการเรียนรู้สอดคล้องกับ

ความสนใจของผู้เรียน ทันสมัย เน้นกระบวนการคิดและการปฏิบัติจริง ได้เรียนรู้ตามสภาพจริง และมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย น่าสนใจ เป็นกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง ได้เรียนรู้ตามสภาพจริง สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างไกล เป็นกระบวนการที่มีทางเลือก และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย น่าสนใจ เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันโดยมีผู้เรียน ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้และมุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

กระบวนการทัศน์ใหม่ที่สำคัญในการพัฒนาครูในปัจจุบันมีวัตถุประสงค์มุ่งพัฒนาครูเพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงการนำไปใช้เพื่อพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งหลักสูตร วิธีการสอน หรือการประเมินผล ไม่พัฒนาอย่างแยกส่วนเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มุ่งพัฒนาครูโดยใช้รูปแบบการพัฒนาครูด้วยตนเอง ให้ครูเป็นผู้กระทำ สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นมาด้วยตัวเอง ไม่เน้นรูปแบบการพัฒนาแบบดั้งเดิม ซึ่งเน้นการพัฒนาครูแบบเป็นผู้รับหรือผู้ถูกกระทำ แบบที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญภายนอก แบบที่เกิดการเรียนรู้ โดยผู้อื่นเป็นหลัก ดังนั้น สภาพของสังคมครูตามกรอบแนวคิดดังกล่าวจะต้องเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นสังคมที่ทุกคนต่างตื่นตัวในการรวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตื่นตัวที่จะสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ไว้วางใจ และยอมรับซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนโดยรวม

การให้ครูหรือบุคลากรต่างๆ ในโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนาหรือฝึกอบรมภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนรู้ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรสนับสนุนเพราะครูคือหัวใจสำคัญของการจัดการการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ซึ่งครูต้องปฏิบัติงานในบทบาทของตนเอง ดำเนินการทุกวิถีทางเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้เกิดการเรียนรู้อันจะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจและสติปัญญา มีทั้งความรู้และคุณธรรม อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข แล้วทำให้ ผู้เรียนเป็นคนดี มีปัญญา มีคุณภาพชีวิตที่ดีมีชีวิตความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มศักยภาพของผู้เรียนได้สูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขได้บนพื้นฐานของความเป็นไทย และความเป็นสากล รวมทั้งมีความสามารถในการประกอบอาชีพหรือศึกษาต่อความความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล โดยเน้นทักษะทางสังคมที่สำคัญ 7 ด้าน ดังนี้

- 1) ภาษาต่างประเทศ 2) การสื่อสารและสารสนเทศ 3) การทำงานเป็นทีม 4) ใฝ่เรียนรู้
- 5) คิดวิเคราะห์ หรือกระบวนการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 6) ความ มีระเบียบวินัยและรักองค์กร และ 7) จิตสาธารณะ

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานวิชาการสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือในการดำเนินงานจากคณะครูซึ่งมีบทบาทสำคัญที่จะพัฒนา ผลักดัน และดำเนินกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพื่อพัฒนานักเรียนโดยส่วนรวม ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 มีภาวะผู้นำที่ดี และมีความสามารถ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งส่งผลให้การดำเนินงานกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน ประสิทธิภาพมากขึ้น และคณะครูที่เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการพัฒนาให้เป็นครูผู้นำที่มีทักษะทางสังคม มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถเป็นผู้นำที่ สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และประเทศชาติต่อไป

จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 เป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นเป็นการเฉพาะ โดยมีหลักการ ดังนี้

1. เป็นหลักสูตรฝึกอบรมที่เน้นเสริมสร้างความรู้ เจตคติ และทักษะภาวะผู้นำสำหรับครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3
2. เป็นหลักสูตรที่เน้นครูวิชาการผู้เข้าอบรมเป็นสำคัญ

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

เพื่อให้ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ที่เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้เป็นผู้ที่มีความรู้ เจตคติ และทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สามารถนำความรู้ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานกิจกรรมด้านการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหาของหลักสูตร

เนื้อหาของการฝึกอบรมตามหลักสูตร แบ่งเป็น 3 หน่วย คือ

หน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

หัวข้อที่ 1 เรื่องความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

หัวข้อที่ 2 เรื่อง การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ

หน่วยที่ 2 ศิลปะการสื่อสาร

หัวข้อที่ 1 หลักการพูด และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

หน่วยที่ 3 การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

หัวข้อที่ 1 การสร้างทีมงาน

หัวข้อที่ 2 ผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน

กิจกรรมฝึกอบรม

กิจกรรมฝึกอบรมมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. การทดสอบก่อนการฝึกอบรม ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ และแบบวัดเจตคติ เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำก่อนการฝึกอบรม เพื่อวัดความรู้ และเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การดำเนินการฝึกอบรม ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกับสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่ม และให้แบบสังเกตทักษะภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรม

- 1) การบรรยาย
- 2) การอภิปรายกลุ่ม
- 3) การระดมสมอง
- 4) การแสดงบทบาทสมมติ
- 5) เกม
- 6) การฝึกปฏิบัติ
- 7) กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

และใช้สื่อการฝึกอบรมดังนี้

- 1) หลักสูตรฝึกอบรม
- 2) คู่มือสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 3) เครื่องฉายภาพ (Projector)
- 4) เครื่องคอมพิวเตอร์
- 5) เอกสารประกอบการฝึกอบรม และวัสดุอุปกรณ์
- 6) ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ และแบบวัดเจตคติ เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำหลัง

การฝึกอบรม เพื่อวัดความรู้ และเจตคติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าได้รับความรู้ และเจตคติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด

การวัดผลและประเมินผล

การวัดและประเมินผลการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ
ด้านความรู้ และด้านทักษะ

1. ด้านความรู้ ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. ด้านทักษะ ใช้แบบสังเกตทักษะภาวะผู้นำขณะดำเนินการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 2 วัน รวม 12 ชั่วโมง

หน่วยที่	รายการ	จำนวนชั่วโมง
	วันที่ 1	6
1	ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเสริมสร้างภาวะผู้นำ	
	หัวข้อที่ 1 เรื่องความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	1.5
	หัวข้อที่ 2 เรื่อง การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ	1.5
2	ศิลปการสื่อสาร	
	หัวข้อที่ 1 หลักการพูด และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	3
	วันที่ 2	6
3	การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ	
	หัวข้อที่ 1 การสร้างทีมงาน	3
	หัวข้อที่ 2 ผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน	3
	รวม	12

ตารางกำหนดการการฝึกอบรม 2 วัน

การฝึกอบรมวันที่ 1

- 08.00 น.-09.00น. ลงทะเบียน และทดสอบก่อนฝึกอบรม
- 09.00 น.-09.30 น. พิธีเปิด และปฐมฤกษ์นิเทศหลักสูตร
- 09.30 น.-10.30 น. รับประทานอาหารว่าง
- 10.30 น.-12.00 น. ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และกิจกรรมค้นหาผู้นำกลุ่ม
- 12.00 น.-13.00 น. รับประทานอาหารกลางวัน
- 13.00 น.-14.30 น. การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำครู และกิจกรรม

สมบัตินี้ใครอย่าแตะ

- 14.30 น.-15.00 น. รับประทานอาหารว่าง
- 15.00 น.-18.00 น. หลักการพูด และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
และกิจกรรมการสื่อสารทางอ้อม

การฝึกอบรมวันที่ 2

- 08.00 น.-11.00 น. การสร้างทีมงานและกิจกรรมทีมงานของเรา
- 11.30 น.-12.00 น. รับประทานอาหารว่าง/กิจกรรมเลือกเจ้านายเลือกลูกน้อง
- 12.00 น.-13.00 น. รับประทานอาหารกลางวัน
- 13.00 น.-16.00 น. ผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน
- 16.00 น.-16.30 น. รับประทานอาหารว่าง
- 16.30 น.-17.00 น. ทดสอบหลังฝึกอบรม
- 17.00 น.-18.00 น. พิธีมอบใบประกาศและพิธีปิดการฝึกอบรม

**ตารางฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำครู
ด้านการจัดการเรียนรู้**

วันที่ 1

เวลา	หัวข้อ	กิจกรรม/เครื่องมือ การเรียนรู้
9.00-12.00	1. การสร้างความคุ้นเคยกันระหว่างผู้เข้าร่วมฝึกอบรม	ชวนคิด ชวนคุย/กิจกรรมร่วมกัน
	2. ความรู้เกี่ยวกับผู้นำ 3. การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนรู้	- บรรยาย - กิจกรรมเพื่อฝึกการเรียนรู้ - การระดมสมอง
12.00-13.00	พักรับประทานอาหารกลางวัน	
13.00-16.00	1. หลักการพูดและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	- บรรยาย - กิจกรรมเพื่อฝึกอบรม - ระดมสมอง

วันที่ 2

เวลา	หัวข้อ	กิจกรรม/เครื่องมือ การเรียนรู้
9.00-12.00	การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ 1. การสร้างทีมงาน	- บรรยาย - กิจกรรมเพื่อฝึกการเรียนรู้ - การระดมสมอง
12.00-13.00	พักรับประทานอาหารกลางวัน	
13.00-16.00	การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ (ต่อ) 2. ผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน	- บรรยาย - กิจกรรมเพื่อฝึกอบรม - ระดมสมอง

หัวข้อและกิจกรรมหน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

หัวข้อที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

จุดประสงค์การเรียนรู้

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถ ดังนี้

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของผู้นำได้อย่างถูกต้อง
2. อธิบายบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานได้อย่างถูกต้อง

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำในการทำงาน

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยาย ให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการด้านความเป็นผู้นำ บทบาทและ หน้าที่ของผู้นำในการทำงาน
2. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คนให้แต่ละกลุ่มร่วมกันอภิปราย หัวข้อ “บทบาทและหน้าที่ของผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้”
3. ให้ตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลการอภิปราย กลุ่มละ 5 นาที
4. สมาชิกอื่นๆ และวิทยากรร่วมกันอภิปราย ให้ข้อเสนอแนะ
5. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมที่ 1.1 ค้นหาผู้นำกลุ่ม
6. วิทยากร และสมาชิกร่วมกันอภิปราย และสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรมที่ 1.1

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. สไลด์ประกอบการบรรยายเรื่องความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. เอกสารประกอบการอบรมเรื่องความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การประเมินผล

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ 1.1 ค้นหาผู้นำกลุ่ม

เวลา 30 นาที

จุดประสงค์การเรียนรู้

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมแล้วมีความสามารถ

1. ค้นหาผู้นำของกลุ่มได้ถูกต้อง
2. ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สื่อประกอบกิจกรรม

1. ลูกปัดแบ่งเป็นถุง จำนวน 5 ถุง

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 5 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน
2. แจกถุงลูกปัดที่มีปริมาณเท่าๆ กัน กลุ่มละ 1 ถุง
3. วิทยากรชี้แจงกติกา เมื่อให้สัญญาณทุกกลุ่มจะเริ่มนับลูกปัดที่อยู่ในถุง กลุ่มที่เสร็จให้ยกมือและแจ้งจำนวนแก่วิทยากร
4. เมื่อทุกกลุ่มปฏิบัติเสร็จตามลำดับ 1...2...3...แล้ววิทยากรเชิญกลุ่มที่เสร็จก่อนและ หลังมาสัมภาษณ์กระบวนการทำงาน

ข้อคิดจากกิจกรรม

เมื่อเกิดการ ทำงานเป็นกลุ่ม ผู้นำจะเกิดขึ้นและกระบวนการทำงานก็จะตามมา กลุ่มที่ผู้นำ มีความสามารถ มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ งานมักจะประสบความสำเร็จ

หัวข้อที่ 2 การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ

เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

จุดประสงค์การเรียนรู้

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถ ดังนี้

1. อธิบายลักษณะผู้นำที่ดีได้
2. อธิบายหลักการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำได้

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ลักษณะผู้นำที่ดี
2. การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน ให้แต่ละกลุ่มร่วมกันระดมความคิดในหัวข้อ “ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์”
2. ให้ตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลงาน กลุ่มละ 5 นาที
3. สมาชิกอื่นๆ และวิทยากรร่วมกันอภิปราย ให้ข้อเสนอแนะ
4. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมที่ 1.2 สมบัตินี้ใครอย่าแตะ
5. วิทยากรและสมาชิกร่วมกันอภิปราย และสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรมที่ 1.2
6. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในการทำงาน

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. สไลด์ประกอบการบรรยายเรื่องการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ
2. เอกสารประกอบการอบรมเรื่องการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ

การประเมินผล

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ 1.2 สมบัตินี้ใครอย่าแตะ

เวลา 30 นาที

จุดประสงค์การเรียนรู้

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถ

1. เป็นผู้นำที่ดี
2. ควบคุมตัวเองในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น
3. สร้างความพร้อมในการทำงานเป็นกลุ่ม

สื่อประกอบกิจกรรม

1. ผ้าขาวสำหรับมัดมือ จำนวน 30 ผืน
2. สิ่งของที่ใช้ประจำตัวต่างๆ เช่น นาฬิกา ปากกา กระเป๋ารองเท้า ฯลฯ

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน
2. วิทยากรบอกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำสิ่งของเครื่องใช้ของตนออกมาคนละ 1 ชิ้น แล้วนำไปซ่อนไว้ข้างนอกห้องฝึกอบรม
3. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับมาที่กลุ่ม จากนั้นให้ใช้ผ้าขาวผูกข้อมือติดกันทุกคน และ ห้ามพูดคุยกัน เมื่อวิทยากรให้สัญญาณเริ่มให้ทุกกลุ่มไปนำสมบัติของกลุ่มมาให้ครบ จัดลำดับกลุ่มที่ เสร็จก่อนและหลัง
4. วิทยากรสัมภาษณ์ เกี่ยวกับเรื่องการทำงานของกลุ่มว่ามีความแตกต่างให้อย่างไร กลุ่ม ที่ชนะมีวิธีอย่างไร สมาชิกแต่ละคนรู้สึกอย่างไร และข้อคิดจากกิจกรรมนี้คืออะไร

ข้อคิดจากกิจกรรม

การทำกิจกรรมครั้งนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะรู้สึกว่าจะไม่มีความยากลำบากเลย ถ้าแต่ละคน ไปนำของตนเองกลับแต่เมื่อรวมกลุ่มหรือผูกข้อมือติดกันแล้ว การทำงานเป็นกลุ่มบางคนอาจใช้ อิทธิพลของตนเองมากเกินไปที่จะให้กลุ่มคล้อยตาม บางคนอาจยอมต่อผู้อื่นมากเกินไป เราควรจะพิจารณาให้รอบคอบว่างานของกลุ่มจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันจริงๆ โดยอาจให้ สัญญาณตกลงกันว่า จะเริ่มจากใครก่อนและต่อไปเป็นใครถ้าหากไม่ยอมกัน งานก็จะไม่สำเร็จฉะนั้นผู้ เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องฝึกฝนการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

เนื้อหาสาระหน่วยที่ 1

ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” ได้มีผู้อธิบายให้ความหมายไว้มากมาย แต่เมื่อประมวลดูแล้วจะพบว่ามีความ คล้ายคลึงใกล้เคียงกันทั้งสิ้น ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดก็ตามที่ได้รับการยอมรับจาก กลุ่มหรือสังคมในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ให้เป็นผู้นำกลุ่มไปสู่เป้าหมาย หรือความต้องการของกลุ่ม

การยอมรับจากกลุ่มหรือสังคมที่มีต่อผู้นำนั้นอาจเกิดขึ้นได้ในลักษณะต่างๆ กัน ดังต่อไปนี้ คือ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544)

1. การยอมรับในลักษณะที่เป็นการสืบทอด เช่น การได้รับตำแหน่งตกทอดมาจากบรรพบุรุษ หรือเป็นที่เคารพนับถือของกลุ่มหรือสังคมนั้นมาก่อน เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำตกทอด” (Hereditary Leader)

2. การยอมรับในลักษณะที่เป็นทางการ เช่น การได้รับแต่งตั้งหรือได้รับการเลือกทั้งอย่าง เป็นทางการเนื่องจากมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำอย่างเป็นทางการ” (Legal Leader)

3. การยอมรับในลักษณะที่เป็นไปตามธรรมชาติ เช่น การที่สมาชิกกลุ่มยอมรับสภาพการ เป็นผู้นำของบุคคลหนึ่งให้เป็นผู้นำกลุ่มไปสู่เป้าหมายอย่างไม่เป็นทางการและผู้นำก็ปฏิบัติ ไปตามธรรมชาติไม่ได้มีการตกลงกันแต่ประการใด เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำธรรมชาติ” (Natural Leader)

4. การยอมรับในลักษณะที่เป็นเพราะความศรัทธา ทั้งนี้เนื่องจากมีความเคารพเชื่อถือ เพราะบุคคลนั้นมีคุณสมบัติพิเศษที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำลักษณะพิเศษ” หรือ “ผู้นำโดยกำเนิด” (Charismatic Leader)

5. การยอมรับในลักษณะที่เป็นเพราะบุคคลนั้นอยู่ในตำแหน่งหรือฐานะอันเป็นที่เคารพ ยกย่องของคนทั้งหลาย เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำสัญลักษณ์” (Symbolic Leader)

จากแนวคิดต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุป ความหมายของผู้ นำ ได้ดังนี้ คือ

1. ผู้นำ คือผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำ คือผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่า

คนอื่น ๆ

3. ผู้นำ คือผู้ที่ได้รับการเลือกทั้งจากกลุ่มเพื่อนให้เป็นหัวหน้า

4. ผู้นำ คือผู้ซึ่งใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือ

การปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

5. ผู้นำ คือผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในงานและมีอิทธิพลในตัวสูง

ความสำคัญของผู้นำ

การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับ ผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ เพราะผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำนั้น ถือได้ว่าเป็นหลักชัยของหน่วยงาน ผู้ที่จะ เป็นหัวหน้าขององค์การและบุคคลภายในองค์การได้จะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและ ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ให้เกิดขึ้น รวมทั้งสามารถเข้าใจได้ง่ายอย่างดีกว่าอะไรคือสิ่งที่องค์การ จำเป็นต้องมีและต้องทำเพื่อดำรงรักษาองค์การไว้และสามารถเผชิญหน้ากับความจริงของโลกยุค สมัยใหม่ที่มักจะเกิดเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอก องค์การ (วรรณถ แสงมณี, 2538)

ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน นำองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่ง ผลงานขององค์การที่ปรากฏออกมาจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า ผู้นำองค์การนั้นมีพฤติกรรมเห็น อย่างไร ดังที่ ไทซูร์ย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530) ให้ความเห็นว่า พฤติกรรม เป็นผู้นำจะเห็นเครื่องบ่งชี้ให้ เห็นว่า ผู้นำนั้นมีคุณสมบัติและภาวะผู้นำมีความสามารถและมี ลักษณะผู้นำเหมาะสมเพียงใด ตัวอย่างที่ เห็นชัดเจนก็คือ ในกรณีที่ผู้นำ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้ทันกับสถานการณ์ในโลก ปัจจุบัน ผู้นำขององค์การจะต้องทำการรณรงค์ ติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจ และ รับทราบถึงวิถีสานและ นโยบาย ตลอดจนความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นและ เสริมสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคคลภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพดังนั้น ผู้นำจึง ต้องมีความสามารถในการ จูงใจคนให้ทำงาน อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สุด ขององค์การ ถ้าองค์การใดได้ผู้นำที่มีคุณภาพมาทำหน้าที่เป็นผู้บริหารองค์การนั้นก็ย่อมมีความ เจริญรุ่งเรืองก้าวหน้า

คุณสมบัติของผู้นำ

ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับ คุณสมบัติของผู้นำว่าเหมาะสมกับการเป็นผู้นำที่ดีซึ่งมีผู้กล่าวไว้ เช่น

ออร์ตเวย์ทีด (Ordway Tead, 1965) กล่าวว่าผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ
2. มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมายของงาน
3. มีความเข้าใจในด้านมนุษยสัมพันธ์
4. มีความกระตือรือร้น
5. มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลง
6. มีความฉลาด
7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

บาร์นาร์ด (Barnard, 1998) ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติพิเศษของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้คือผู้นำ ที่ดีนั้นจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีชีวิตชีวา มีความเฉลียวฉลาดไหวพริบดี มีความรอบรู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์ มีความรับผิดชอบสูง มีความสามารถในการจูงใจคน สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและถูกต้อง เป็นผู้ที่มีความอดทน เต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง

อรุณ รักธรรม (2533) กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้หลายประการ ได้แก่ ผู้นำที่ดีควร เป็นผู้มีความรู้ ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความแนบเนียน ความยุติธรรมมีลักษณะ ทำทางที่ดี มีความอดทน มีความกระตือรือร้น ไม่เห็นแก่ตัว มีความตื่นตัว มีดุลยพินิจที่ดี มีความสงบ สงี่ยม มีความเห็นอกเห็นใจ มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ มีสังคมที่ดี และสามารถควบคุมตนเองได้

ผู้นำที่มีหน้าที่นำกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำประเภทนี้จึงควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความอดทนและมีชีวิตชีวาซึ่งย่อมน หมายถึง ต้องมีสุขภาพอนามัยดีทั้งทางด้าน ร่างกายและจิตใจ มีอารมณ์แจ่มใสร่าเริง มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสร่าเริง มีอารมณ์ขันที่พอเหมาะพอดี มีความคล่องตัวกระฉับกระเฉง มีความอดทนต่อความยากลำบากในการประกอบการทำงานมีความ อดทนอดกลั้น สงบสงี่ยมต่อปฏิกิริยาของสมาชิกในกลุ่ม ควบคุมอารมณ์ได้อย่างดี มีการผ่อนคลาย ความตึงเครียดของอารมณ์

2. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา ในการที่จะเป็นผู้มีความสามารถ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆ ได้นั้น ผู้นำก็ต้องมีคุณลักษณะอื่นประกอบด้วย เช่น มีความรู้ มีประสบการณ์ มีข้อมูลที่ทันสมัยและแม่นยำ มีทักษะและมีสมรรถภาพจึงจะสามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาต่างๆ ได้นอกจากนี้ ยังมีความมั่นใจ ประกอบด้วยความเด็ดขาดเฉียบพลัน แต่รอบคอบ

3. มีความสามารถในการจูงใจคนนั้น มีความมุ่งหมายที่จะจูงใจ ให้ทำงาน ให้มีความสัมพันธ์ สามัคคีกันในกลุ่มและจูงใจให้มีความประนีประนอมกันได้เมื่อเกิดปัญหาการจูงใจคนนั้นเห็นสิ่งที่ต้องให้ศิลปะ และความเชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ความสามารถหลาย ประการ ดังนี้

3.1 ความสามารถในการใช้คำพูดจูงใจ ซึ่งประกอบด้วยน้ำเสียงที่น่าฟัง นุ่มนวลน่าเชื่อถือ ชวนให้เกิดความสนใจและยินดีรับฟัง ใช้ภาษาเรียบง่ายเหมาะสมกับบุคคลและเหตุการณ์ ท่าทางประกอบคำพูด นุ่มนวล สุภาพ เน้นจริงจัง

3.2 การใช้เหตุผล ต้องแสดงถึง เหตุและผล ข้อดีและข้อเสีย ความถูกต้อง และความผิด ข้อความจริงและข้อความเท็จ ให้อย่างละเอียดชัดเจนพร้อมทั้งยกตัวอย่าง

3.3 อารมณ์ ต้องควบคุมอารมณ์อย่ามีอารมณ์เครียด มีอารมณ์ขันบ้าง และมีอารมณ์ ร่วมกับผู้ฟัง สร้างลักษณะความเห็นอกเห็นใจ

3.4 การใช้หลักฐานอ้างอิง สามารถยกเหตุการณ์ต่างๆ ที่รู้จักกันไป ยกตัวอย่างบุคคล ตำรา หลักศาสนา สถานที่ เหตุการณ์ให้ชัดเจน ให้ตามหลักฐานที่อ้างอิง

3.5 ยึดถือหลักธรรมในการจูงใจคน เช่น การให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน การให้ความจริงโดยไม่ปิดบัง เป็นผู้มีความรู้ดีรู้แจ้งชัดเจนเป็นผู้ปฏิบัติเห็นตัวอย่างที่ดีให้ผู้อื่นเต็มใจ ปฏิบัติ ไม่ขู่เชิญบังคับให้ปฏิบัติ

4. เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง สิ่งนี้ถือว่าเห็นสำนึกของผู้นำ ต้องตระหนักดีถึงตำแหน่ง หน้าที่บทบาทของตน รู้ว่าสิ่งใดควรปฏิบัติ สิ่งใดไม่ควรปฏิบัติต้องประกอบด้วยคุณธรรมสูงส่ง ยอมรับผลสะท้อนกลับที่เกิดขึ้นจากการกระทำทุกด้านไม่ว่าทางดี หรือทางเสีย ยอมรับฟังคำแนะนำ คำตำหนิตัวด้วยความสงบ และพร้อมที่จะแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ประการสำคัญต้องคำนึงถึงความอยู่ รอดของกลุ่มมากกว่าความอยู่รอดของตนเอง

5. เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญลาด สิ่งนี้เห็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำ เพราะการนำกลุ่มให้ บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้ดีนั้น ต้องใช้ยุทธวิธีที่เฉลียวฉลาดมาก ดังนั้นโดยทั่วไปแล้ว ผู้นำควร จะมีระดับสติปัญญาสูง มีความรู้ทันโลกทันสมัย เห็นพหุสูตร และต้องรอบคอบเฉพาะกรณีกล่าวคือ ผู้เป็นหัวหน้ากำลังทำงานสิ่งใดอยู่ต้องรู้นโยบาย แผนงาน กระบวนการ การแก้ปัญหาความในใจ ของบุคคลในกลุ่มงานนั้นและจะต้องมีความคิดริเริ่มไม่อยู่กับที่คุณลักษณะทั้ง 5 ประการ ดังกล่าว น่าจะเห็นแนวทางให้ผู้นำเข้าถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้อย่างแน่นอน อย่างไรก็ตาม ลักษณะบาง ประการที่ผู้นำที่ดีควรหลีกเลี่ยง ได้แก่

5.1 ตั้งกำแพงขวางกั้นระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โดยแยกออกจากกัน อย่างเกินความจำเป็น เช่น ให้ติดต่อผ่านเลขานุการ ใช้ระบบราชการจัด มีห้องสำนักงาน เห็นพิเศษ ฯลฯ ก่อให้เกิด ความห่างเหิน ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

5.2 ใช้คนเหมือนเครื่องจักร โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ถูกใช้ว่าเป็นอย่างไร ถือ ว่าตนมีอำนาจก็ใช้ก็สั่ง ไม่สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดี ใช้วาจาคำสั่งที่แสดงอำนาจ ไม่มีการบำรุงน้ำใจ

5.3 กระทบการสิ่งใดก็เอาแต่ใจตนเอง ไม่สำรวจผลที่เกิดมา ไม่รับฟังผลสะท้อนกลับ มีความรู้สึกที่ตนเองถูกอยู่เสมอ คือร้อน เห็นตัวเองสำคัญที่สุด ไม่ฟังคำแนะนำจากใคร

5.4 หลงตัวเอง ติดแน่นอยู่กับตำแหน่ง รู้สึกอยู่ตลอดเวลาว่าตนเป็นผู้นำ เมื่อติดต่อกับ ผู้อื่นโดยเฉพาะผู้ร่วมงานจะแสดงออกในลักษณะที่เป็นหัวหน้า มีอำนาจ จะยกย่องแต่ผู้ที่มีอำนาจ เหนือกว่าเท่านั้น แต่จะวางตัวบั่นปึงกับผู้ร่วมงาน

5.5 ใช้ภาษาพิเศษ มักใช้คำศัพท์ยากๆ ที่สร้างขึ้นมาใช้คำย่อใช้ภาษาที่คนธรรมดาทั่วไปไม่เข้าใจ พูดอ้อมค้อมไม่ตรงจุด

5.6 ไม่ฟังการคัดค้าน เป็นคนดีร้อนมีทิฐิสูง ทนไม่ไ้ต่อการไม่เห็นด้วยของผู้ร่วมงาน โกรธมากถ้ามีผู้คัดค้าน และจะไม่รื้อต่อการทำลายผู้ที่ไม่เห็นด้วยทุกวิถีทาง หรือจะไม่ยอมให้ร่วม ทำงานด้วย

5.7 เป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก ปากหวานกันเปรี้ยว ทำที่เป็นเมตตากรุณาอ่อนหวาน เป็นคนปากปราศรัย น้ำใจเชือดคอ

5.8 เมื่อเกิดปัญหาใดๆ ขึ้นหรือต้องการทำอะไรสิ่งหนึ่ง เมื่อไม่สามารถ ชักจูงหรือ ชี้แจงให้ปฏิบัติตามก็มักจะอ้างระเบียบปฏิบัติ และข้อบังคับ ข้อตกลง เน้น ระเบียบกฎเกณฑ์ แบบแผน อ้างข้อตกลง หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงใดๆ แม้ว่าจะเป็นผลดี และมีประโยชน์

5.9 ทำตัวเป็นผู้พิพากษา จะตัดสินประเมินค่าทันที เช่น กล่าวหา ผิด หรือถูก รับ หรือไม่รับ ดีหรือเลว ไม่คิดพิจารณาหรือฟังหูไว้หู อาจกล่าวโทษผู้ร่วมงาน โดยไม่สืบสวนให้แน่นอน

5.10 ขึ้นชมนินดีกับความจริงไม่จริงใจของผู้อยู่ในบังคับบัญชา ขอบการยกยอชื่นชม กับผู้ที่แสดงว่าเห็นด้วย ทั้งที่ใจจริงแล้วไม่เห็นด้วย ชอบคนประจบสอพอ ชอบคนทำตัวประเภทเป็น “เงา” ติดหน้าตามหลัง ขึ้นกเป็นนก ซี้ไม่เป็นไม้

5.11 รุนแรงเมื่อมีความคับข้องใจ จะทำงานอย่างเต็มที่ จมอยู่กับงาน ใช้พลังทั้งหมดใน การแก้ปัญหา อารมณ์รุนแรง เจ้าคิดเจ้าแค้น ทำลายสิ่งที่ยวางกันนั้น

5.12 ปฏิเสธจุดอ่อนของตนเอง มีปมด้อย มีจุดอ่อนในตนเอง เช่น ต้องการความรัก ความอบอุ่น เพราะขาดความสุขในครอบครัว แตกปฏิเสธที่จะยอมรับใน สิ่งนั้น ไม่ยอมป้องกันตนเอง และไม่แก้ไขความขัดแย้งในตนเอง

จะเห็นได้ว่าผู้นำที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่ดีมากมายหลายประการ ซึ่งยากที่จะหาได้ ครบถ้วนในบุคคลเดียว แต่อย่างไรก็ตามมีบุคคลจำนวนหนึ่งมีคุณสมบัติ ดังกล่าวในตัวเองตาม ธรรมชาติ ไม่ต้องได้รับการฝึกฝนเป็นพิเศษ ซึ่งถือว่าผู้นำแบบนี้เป็น ผู้นำที่ดีตามธรรมชาติ บางที เรียกว่าเป็นผู้นำโดยกำเนิด แต่ก็มีจำนวนน้อยมากไม่เพียงพอ ต่อความต้องการของกลุ่มหรือสังคมจึง ต้องมีการฝึกฝนเพื่อให้ได้เกิดผู้นำที่มีคุณสมบัติ ดังกล่าวขึ้นมา นับว่าโชคดีที่เรื่องคุณสมบัติของการ เป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องของทักษะที่ สามารถฝึกฝนพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ในตัวบุคคล ดังนั้น ไม่ว่าใคร ก็ตามที่มีความต้องการจะ พัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี ก็ย่อมจะสามารถทำได้ ด้วยการฝึกฝน ให้เกิดขึ้นได้

องค์ประกอบของการเป็นผู้นำที่ดี

คุนส์ และดินเนล (Koontz & Donnel, 1976) ให้ข้อเสนอว่า การเป็นผู้นำที่ดีนั้น อย่างน้อยที่สุดจะต้องมีองค์ประกอบอันเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องสร้างความเข้าใจและเรียนรู้ที่สำคัญๆ อยู่ 3 ประการ คือ

1. ความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ๆ แต่ละคนย่อมมี สภาพและความแตกต่างกัน ทั้งด้านบุคลิกภาพ สติปัญญา ฐานะความเป็นอยู่ ฯลฯ ซึ่งความ แตกต่าง ดังกล่าว เกิดจากสาเหตุมากมายหลายประการ โดยปกติแล้วความต้องการและความพึงพอใจของ มนุษย์จะมีความสัมพันธ์กับสภาพและความเป็นอยู่ของบุคคลนั้น ฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของ ผู้นำที่ต้องพยายามสนองตอบความต้องการหรือความพึงพอใจของบุคคลเหล่านั้นให้ได้ ทั้งนี้ เพื่อให้การอยู่ร่วมกันเป็นไปด้วยความสงบสุข และมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสามารถในการชักจูงและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานจะดีได้นั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับ การชักจูงของหัวหน้าหรือผู้นำแล้วยังต้องขึ้นอยู่กับ การประพฤติตัวของหัวหน้าหรือผู้นำด้วย ความซื่อสัตย์ ความซื่อสัตย์เพียรของผู้นำ ย่อมทำให้ผู้ร่วมงาน มีความเชื่อถือ และปฏิบัติตาม

3. ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหาร หมายถึง ลักษณะ การบริหารงานใน รูปแบบต่างๆ ที่ผู้นำจะต้องให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ เวลา และสภาพของบุคคลในหน่วยงานการมี พฤติกรรมการบริหารที่เหมาะสม ย่อมเร้าใจการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้บรรยากาศ ของการทำงานเป็นไปในลักษณะที่ดี

บทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ดี

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก ผู้นำที่มีคุณสมบัติ ที่ดีและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้เหมาะสมก็ย่อมจะสามารถพากลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ได้มีผู้เสนอได้แตกต่างกันไป แต่ส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกันในสาระสำคัญ บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มแบ่งไว้ กว้างๆ เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. หน้าที่หลัก ได้แก่ หน้าที่ทางด้านการบริหารงาน วางแผนงาน วางนโยบาย เป็น ผู้เชี่ยวชาญ เป็นตัวแทนของกลุ่มต่อบุคคลภายนอก เป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษ เป็นผู้ประนีประนอม และตัดสินใจ และเป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2. หน้าที่รอง ได้แก่หน้าที่ทางด้านการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่กลุ่ม เป็นตัวแทน รับผิดชอบ และเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นนักอุดมคติ เป็นบิดาของกลุ่มของกลุ่ม เป็น ผู้ให้คำปรึกษา และเป็น แพะรับบาปเมื่อมีการดำเนินงานผิดพลาด

ทิตนา แคมมณี (2528) ไว้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่ม โดย จำแนกออกเป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ

1. บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (Task Function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการ ที่จะนำกลุ่ม ให้สามารถทำงานตามที่กลุ่มต้องการ ให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ มี รายละเอียดดังนี้

1.1 ทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานและช่วยให้ผู้ร่วมงานไว้มีความเข้าใจ ในจุดมุ่งหมายของการทำงานตรงกัน

1.2 วางแผนงานและขั้นตอนในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน

1.3 แบ่งงานและมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม

1.4 ริเริ่มความคิดใหม่ๆ ให้กับกลุ่มหรือกระตุ้นกลุ่มให้เริ่มความคิดใหม่ๆ

1.5 ให้ข้อมูลความคิดเห็นหรือแสวงหาข้อมูลความคิดเห็นที่จะเป็น

ประโยชน์ต่อการทำงาน

1.6 ช่วยให้กลุ่มมีความเข้าใจตรงกันในข้อมูลหรือประเด็นต่างๆ ที่จำเป็น ต่อการ บรรลุผลสำเร็จของงาน

1.7 ช่วยประสานความคิดข้อมูลของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์ต่อการ บรรลุเป้าหมายของงาน

1.8 ช่วยขจัดปัญหาต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.9 ติดตามงาน ประเมินผลงาน และสรุปผลงานเป็นระยะๆ และแจ้งให้

ผู้ร่วมงานทราบ

1.10 ควบคุมมาตรฐานของผลงานของกลุ่ม

1.11 ประเมินผลงานเมื่องานสำเร็จและปรับปรุงงานเมื่อยังได้งานไม่เป็นที่

พอใจของกลุ่ม

2. บทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (Maintenance Function) ได้แก่ บทบาทของ ผู้นำในการ ช่วยให้กลุ่มมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกัน จนสามารถทำงาน ได้สำเร็จ ไม่แตกแยกกันไปเสียก่อน มีรายละเอียด คือ

2.1 จัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่ม เพื่อช่วยให้ทุกคนได้มีโอกาสทัดเทียม กันในการแสดงความคิดเห็นหรือการทำงาน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปโดยเรียบร้อยไม่ซุสุมุน วุ่นวาย ทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นไม่แตกแยกกันเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย

2.2 ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่ม ให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความสามารถ อย่างทั่วถึง เพื่อช่วยให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณค่า มีประโยชน์ต่อกัน เกิดความรู้สึกว่าคุณเป็น ส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความรักและความพอใจที่จะช่วยเหลือกลุ่มอย่างเต็มความสามารถ

2.3 รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง การที่ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนและนำมาพิจารณา ไม่ละทิ้งไปเฉยๆ จะทำให้ผู้ที่เสนอความคิดเห็นเกิดความ พอใจและมีความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้มากขึ้น

2.4 ช่วยทำความกระจ่างให้แก่กลุ่มในเรื่องของการสื่อความหมาย ในการทำงานทุก ครั้งกลุ่มมักจะประสบปัญหาอันเนื่องมาจากการเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นปัญหาของการสื่อความหมาย ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันนี้อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง เกิดความรู้สึกขุ่นข้องหมองใจอันอาจ ลุกกลามใหญ่โต เป็นการแตกแยกในองค์การได้

2.5 สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในกลุ่ม บรรยากาศที่ดีเป็นมิตร เป็นกันเอง ไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตัดสินและมองไปในทางที่ไม่ดี จะช่วยสร้างความรู้สึกปลอดภัย สามารถที่จะเสนอความคิดเห็นหรือทำงานต่างๆ ได้เต็มที่ กับจะมีความรู้สึกว่าคุณเองได้รับความ รักจากกลุ่มทำให้เกิดความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2.6 ขจัดหรือลดความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม เพราะความขัดแย้งเป็นสาเหตุ สำคัญที่ทำให้กลุ่มแตกแยก หากผู้นำไม่สามารถที่จะช่วยในเรื่องนี้ได้ พลังจากความเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกันของกลุ่มจะถูกบั่นทอนให้ลดน้อยลง ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มก็จะลดลงหรือ บางครั้งอาจทำให้ไม่สามารถรวมกลุ่มกันทำงานต่อไปจนบรรลุผลสำเร็จได้ เมื่อวิเคราะห์ผู้นำจากบทบาทและรูปแบบที่แสดงออก อาจพิจารณาแหล่งที่มาของอำนาจ ของผู้นำ และพิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำ ดังรายละเอียด คือ

1. การพิจารณาแหล่งที่มาของอำนาจผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader) เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมาย เช่น ตำแหน่ง ต่างๆ ที่ตั้งขึ้นมาตามกฎหมาย ได้แก่ หัวหน้างานต่างๆ ที่มีการกำหนดไว้เป็นตำแหน่งขึ้นใน หน่วยงานต่างๆ

1.2 ผู้นำตามบุคลิกภาพส่วนตัว (Charismatic Leader) ผู้นำที่มีอำนาจติดตัวมาเพราะ บุคลิกดี การศึกษาสูง ฐานะและตระกูลดี พวกนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจทางกฎหมายในการโน้มน้าว จิตใจคน

1.3 ผู้ที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leader) ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ ทุกคนยอมรับและยกย่องเทิดทูนให้ ทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ

2. การพิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำประเภทสั่งงานเฉียบขาด ไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่มีการแบ่งงาน รวบอำนาจแบบเผด็จการ จะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็น ส่วนใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความน่ากลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2.2 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire) ผู้นำประเภทปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน กันไปตามใจชอบ ตามบุญตามกรรมไม่มีการนิเทศตรวจตราติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นดีเห็นชอบกันไป จะทำอะไรก็ทำตามใจชอบ ถ้าลูกน้องดีงานก็อาจดีได้ ถ้าลูกน้องไม่ดีงานก็เสีย และทำงานกันไปวันหนึ่งๆ

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำประเภทใช้อำนาจตามวิธีทาง

ประชาธิปไตยการตัดสินใจจะถือความเห็นส่วนใหญ่มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจมีการ กระจายอำนาจ รับฟังความคิดเห็นไม่ใช้อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกัน พิจารณา เคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่มงานได้ดังนี้ คือ

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of Membership) หมายถึง ผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนใน กลุ่มทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึง ผู้นำ จะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจได้และจะต้องทำให้ กลุ่มทำงานบรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึง ผู้นำจะต้องปฏิบัติงานในหน้าที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติต่อกันด้วยดี ของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

สตอกดิลล์ (Stogdill, 1974) ได้วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพบว่าผู้นำที่ดีนั้นจะมีคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ ดังนี้

1. มีเชาวน์ปัญญาดี มีความเฉลียวฉลาด และมีความคิดอ่านที่เฉียบแหลม
2. มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า รักการแสวงหาความรู้ ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เสมอ ทำให้มีความทันสมัยและกว้างขวาง
3. เป็นที่พึ่งในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในงานที่ทำ โดยศึกษาหา ความในงานที่ทำอยู่เสมอจนสามารถให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นได้
4. สนใจกิจกรรมและงานสังคม ไม่เป็นคนเก็บตัวมีความกระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรม และสังคมกับกลุ่ม สามารถเข้ากับคนทุกชั้นได้โดยไม่เคอะเขิน มีมารยาทสังคมที่ดี
5. มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมที่ดี มีฐานะพอเลี้ยงตนเองให้อยู่ในระดับเดียวกันหรือดีกว่า กลุ่ม ไม่เป็นผู้มีหนี้สินหรือยืมเพื่อนร่วมงาน จนทำให้ฐานตำแหน่งทางสังคมน้อยลง
6. ความสามารถในการเข้าสังคม เข้ากับคนได้ดีทุกระดับโดยปราศจากอาการหวาดกลัว เคอะเขิน จิตวิทยาในการสนทนา ปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้แล้วเป็นผู้ที่มีมารยาทสังคมที่ดี
7. มีความคิดริเริ่ม สามารถที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน มีจินตนาการที่ จะสามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้
8. วิธีการทำงาน หลักในการทำงาน เรื่องที่ทำอย่างชัดเจน และสามารถทำให้งาน เสร็จได้เร็วมีคุณภาพ

9. มีความอดทนทนต่อความยากลำบาก ทนงานหนักและยุ่งยากได้ ทนต่อปัญหาอุปสรรค ด้านโยไม่เสียกำลังใจ

10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้าใจในขอบเขตความสามารถของตนเอง หมั่นศึกษา หาความรู้เสริมคุณค่าของตนเองให้เป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะ ทำงานให้สำเร็จ

11. มีความตื่นตัวและมีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้เป็นผู้ที่มีความ กระตือรือร้น คล่องแคล่ว ว่องไว และสามารถวิเคราะห์คาดการณ์ข้างหน้าได้ ถูกต้องแม่นยำ

12. ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ ทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความร่วมมือในการ ทำงาน เช่น อำนวยความสะดวก ร่วมประสานงานและให้บริการต่างๆ เป็นต้น

13. เป็นผู้ที่มีชื่อเสียง มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป โดยเฉพาะใน เรื่องเกี่ยวกับหน้าที่การงาน

14. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ๆ เป็นนิสัยรัก การเปลี่ยนแปลงให้ เกิดผลดีต่อหมู่คณะ มีความสามารถในการประยุกต์และดัดแปลงสิ่งต่างๆ ให้เกิดคุณค่าเสมอ

พระธรรมปิฎก (2541) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้ คือ

1. ผู้นำต้องมีคุณความดี มีความรู้ความสามารถ เป็นแบบอย่างให้บุคคลอื่นเกิดความศรัทธา และมีความมั่นใจในตัวผู้นำ

2. ผู้นำทำให้ผู้ตามมั่นใจในตัวผู้ตามเองว่า เขามีศักยภาพที่จะทำกิจกรรมหรืองานให้

3. ผู้นำทำให้ผู้ตามมีการประสานมือ ประสานใจ มีความสามัคคี มีความพร้อมเพียงปungสู่ จุดมุ่งหมายอันเดียวกัน

4. ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความมั่นใจว่างานเป็นสิ่งที่ดี มีคุณค่าและมีประโยชน์ จนทำให้เกิดความรักและอยากทำงาน มีความตั้งใจทำงานไม่ทอดถอยหรือท้อแท้

5. ผู้นำทำให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ หาวิธีสนับสนุนและส่งเสริมหรือให้โอกาสเขาได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

6. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะต้องมองกว้าง หมายถึง ไม่ใช่มองแค่องค์กรหรือชุมชน ต้องมองว่า อะไรที่มีอิทธิพลหรือส่งมาจากภายนอก จากสังคมอื่น จากปัญหาของโลก จากกระแสโลกาภิวัตน์ ผู้นำต้องคิดไกล หมายถึง คิดในเชิงเหตุปัจจัย เชื่อมโยงอดีต ปรสสานปัจจุบัน และหยั่งเห็นอนาคตผู้นำ ต้องใฝ่สูง หมายถึง มีมุ่งหมายที่ดิ่งาม สูงส่ง คือ ความดิ่งามของชีวิต ของสังคม และความเจริญก้าวหน้า มีสันติสุขของมวลมนุษย์มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค้งานที่ดีมีคุณค่า เป็นประโยชน์สูงสุด มบุญ วงศ์อาร (2530) เสนอความเห็นว่ ผู้นำควรมีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

1. เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง คือเป็นทั้งผู้ที่มีทั้งศาสตร์ หรือ ความฉลาด และมีทั้ง ศิลป์ หรือฉลาดทำ เก่งทั้งในเรื่องงาน เก่งในเรื่องคน เก่งในเรื่อง การทำงานเป็นทีม และเก่งในเรื่องการ บริหารจัดการ
 2. เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นสูง คือเป็นผู้มีความประพฤติ ปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น มีคุณธรรมและมนุษยสัมพันธ์ดี
 3. เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง คือ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร มีวินัย และความซื่อสัตย์
 4. เป็นผู้มีความอดทนสูง คือเป็นคนที่มีเหตุผล มีจิตใจมั่นคง เป็นผู้ใหญ่ทาง อารมณ์ ไม่เสีย อารมณ์โดยง่าย และยึดความถูกต้องโดยไม่หวั่นไหวอะไรง่าย ๆ
- ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร โดยจะเป็นผู้กำหนด เป้าหมายและกระตุ้นให้ สมาชิกปฏิบัติงาน ผู้นำมีอำนาจจะมีตำแหน่งที่เป็นทางการหรือไม่ เป็นทางการ แต่จะแสดงความเป็น ผู้นำผ่านการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยภาวะผู้นำเป็น ความสามารถของบุคคล ที่จะนำกลุ่มของตน ให้บรรลุสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

หัวข้อและกิจกรรมหน่วยที่ 2 ศิลปะการสื่อสาร

หัวข้อที่ 1 หลักการพูด และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เวลา 3 ชั่วโมง

จุดประสงค์การเรียนรู้

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถ ดังนี้

1. อธิบายหลักการพูดและกระบวนการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง
2. บอกปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารได้

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. หลักการพูดและกระบวนการสื่อสาร
2. ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร
3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการพูดและกระบวนการสื่อสาร
2. วิทยากรแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็น 6 กลุ่มๆ ละ 5 คน ให้สมาชิกแต่ละกลุ่มร่วมกัน อภิปรายในหัวข้อเรื่อง “ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร”
3. ให้ตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอความคิดเห็นของกลุ่ม กลุ่มละ 5 นาที
4. สมาชิกในกลุ่มและวิทยากรร่วมกันอภิปราย สรุป และให้ข้อเสนอแนะ
5. วิทยากรมอบหมายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมที่ 2.1 การสื่อสารทางอ้อม
6. วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรมที่ 2.1 การสื่อสารทางอ้อม

สื่อประกอบการฝึกอบรม

สไลด์ประกอบการบรรยายเรื่องหลักการพูด และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

1. เอกสารประกอบการอบรมเรื่องหลักการพูด และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพการประเมินผล
2. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ 2.1 เกมการสื่อสารทางอ้อม

เวลา 30 นาที

จุดประสงค์การเรียนรู้

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถ

1. เสริมสร้างทักษะการสื่อสาร
2. รู้จักปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสาร
3. เลือกวิธีการหรือช่องทางสื่อสารได้ถูกต้อง

กิจกรรมและวิธีการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรแบ่งกลุ่มสมาชิก 6 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน แล้วนั่งเป็นวงกลม
2. ให้สมาชิกคนแรกออกมาอ่านข้อความให้ละเอียด
3. ให้สมาชิกคนแรกเล่าเรื่องที่อ่านให้เพื่อนคนที่ 2 ฟัง
4. ให้สมาชิกคนที่ 2 เล่าเรื่องให้สมาชิกคนที่ 3 ฟัง
5. และให้สมาชิกคนที่ 3 เล่าเรื่องให้สมาชิกคนที่ 4,5,6 ฟัง แล้วให้เขียนเรื่องราวที่ได้ฟัง มาเขียนลงในกระดาษ
6. กลุ่มใดแข่งเสร็จก่อน เพื่อข่าวสมบูรณ์ถูกต้อง กลุ่มนั้นเป็นผู้ชนะ
7. วิทยากรและสมาชิกร่วมกันสรุปแนวคิดในการสื่อสารทางอ้อม

สื่อประกอบกิจกรรม

1. ข่าวสาร
2. กระดาษปริปชาร์ท
3. ปากกาเมจิก/ปากกาเคมี

ข้อคิดจากกิจกรรม

ในการสื่อสารบางครั้งอาจจะทำให้ได้รับข้อมูลที่คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง และเมื่อ ส่งสารนั้นต่อไปเรื่อยๆ สารอาจจะแปลความหมายไปจากเดิม ก่อให้เกิดความเสียหาย หรือการเข้าใจ ผิด ดังนั้นผู้สารจะต้องระมัดระวังนั้งในการรับสาร และการส่งสาร เพื่อให้การสื่อสารทุกครั้งเกิด ประสิทธิภาพ

เนื้อหาสาระหน่วยที่ 2 ศิลปะการสื่อสาร

ความสำคัญของการพูด

การพูดนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่เป็นศาสตร์ก็เพราะว่าต้องยึดหลัก กฎเกณฑ์ และ วิธีการของการพูด ตลอดจนความสามารถเฉพาะตัวของผู้พูด แม้การพูดจะเป็นเรื่องของทักษะ แต่การพูดไม่ได้เป็นเรื่องเฉพาะของคนที่พูดเก่งเท่านั้นคนที่คิดว่าตนพูดไม่เก่ง หากได้เรียนรู้กฎเกณฑ์ วิธีการพูด (ศาสตร์) ชนิดต่างๆ อย่างถูกต้องและหมั่นฝึกฝนการพูด (ศิลป์) ให้ถูกวิธีอยู่อย่างสม่ำเสมอแล้วก็สามารถพัฒนาการพูดให้ดีขึ้นได้

ปัจจุบันจะเห็นว่าการพูดยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น ทั้งนี้เพราะโลกมีความเจริญก้าวหน้า ทางด้านเทคโนโลยี เกิดนวัตกรรมทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการสื่อสารมวลชน คือแทนที่ มนุษย์จะสื่อสารโดยตรงจากการพูดที่เคยเป็นอยู่ มนุษย์ยังสามารถรับความรู้ ความคิด และความบันเทิงได้จากการพูด โดยฟังผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การพูดนั้นยังมี ความสำคัญในด้านต่างๆ อีกมากมาย สรุปได้ดังนี้ (สมปราชญ์ อัมมะพันธ์, 2529)

1. ด้านการสื่อสาร การพูดช่วยให้การติดต่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และความ ต้องการของคนเป็นไปและเข้าใจกันได้ง่าย โดยใช้คำพูด และสังเกตสีหน้า กิริยา ท่าทางซึ่งกันและกัน
2. ด้านการเข้าสมาคมและการสร้างมนุษยสัมพันธ์ คนเราจะอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ต้องพูดจากันรู้เรื่อง การพูดที่ดีช่วยในการสร้างมนุษยสัมพันธ์และเป็นเครื่องมือในการเข้าสมาคมที่ดี ที่สุด
3. ด้านศาสนา ศาสนาเป็นเรื่องของจิต เป็นเรื่องราวของความเชื่อร่วมกัน การที่จะชักจูง ให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อ จำเป็นต้องอาศัยศิลปะในการพูดอย่างมาก ถ้าผู้ใดมีความสามารถพูดโน้มน้าวใจ ของคนในสังคม ให้เชื่อถือในสิ่งที่ตั้งถาม และประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีเหมือนๆ กันได้ สังคมนั้นก็จะ อยู่กันอย่างสงบสุข
4. ด้านการปกครองการพูดเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการปกครองคนหมู่มาก โดยเฉพาะ ผู้นำต้องใช้การพูดเป็นเครื่องมือชี้แจงทำความเข้าใจกับคนในปกครอง ผู้นำที่ดีต้องรู้จักใช้การพูดใน การปกครองอย่างชาญฉลาด
5. ด้านพัฒนาบุคลิกภาพ การพูดเป็นการแสดงออกถึงบุคลิกลักษณะ นิสัยใจคอ และเจตคติของผู้พูด การรู้จักพูดให้ถูกต้อง เหมาะสมกับผู้ฟัง เหมาะกับกาลเทศะ และมีขั้นตอนตามหลักการ พูด จะช่วยพัฒนาบุคลิกภาพให้ดีขึ้น

6. ด้านส่งเสริมประชาธิปไตย สังคมประชาธิปไตย เป็นสังคมที่ส่งเสริม การแสดงความคิดเห็น หากคนส่วนใหญ่ในสังคมรู้จักพูดในสิ่งที่ควรพูด กล่าวแสดงทัศนะ กล่าวแสดงความคิดเห็น กล่าวคัดค้าน ในสิ่งที่ไม่ชอบไม่ควร เราจะพัฒนาสังคมของเราให้ เป็นประชาธิปไตยที่สมบูรณ์ได้เร็วขึ้น

7. ด้านการประกอบอาชีพ แทบทุกอาชีพในปัจจุบันจำเป็นต้องใช้การพูดเป็น เครื่องมือใน การประกอบอาชีพทั้งสิ้น ไม่ว่าจะประกอบอาชีพที่เกี่ยวกับการพูดโดยตรง หรือโดยอ้อม อาชีพ เหล่านี้มีความสามารถในการพูดย่อมประกอบอาชีพได้ดีกว่าคนอาชีพ เดียวกันที่ขาดความสามารถใน การพูด

8. ด้านการสอน การสอนเป็นการใช้ศิลปะและความสามารถในการพูดมากที่สุดอย่าง หนึ่ง ครูต้องใช้การพูดทั้งถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ให้ศิษย์ได้เรียนรู้และเข้าใจ นอกจากนี้ยังต้องใช้การ พูดในการทำหน้าที่ครูด้านอื่นๆ เช่น ให้คำปรึกษาหารือ สันสน อบรม แนะนำ ตลอดจนติดต่อ ประสานงานต่างๆ กับบุคคลทั่วไปจะเห็นว่าการพูดมี ความสำคัญและมีบทบาท ต่อชีวิตประจำวันของ คนเรามาก หากขาดการพูดก็เท่ากับเรา ขาดการสื่อสารความหมาย การประสานสัมพันธ์กับผู้อื่น การ พูดจึงจำเป็นสิ่งจำเป็นอย่าง หนึ่งในการดำรงชีวิตของมนุษย์

องค์ประกอบของการพูด

การพูดเป็นการสื่อสารที่มีกระบวนการต่อเนื่อง มีผู้ส่งสาร ผู้รับสาร และ เครื่องมือใน การถ่ายทอด ถ้าขาดส่วนหนึ่งส่วนใดก็จะไม่เกิดขึ้น การพูดโดยทั่วไปมี องค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ (เสถียร แบนเหลือ, 2541)

1. ผู้พูด คือ ผู้ทำหน้าที่ส่งสารผ่านสื่อไปยังผู้ฟัง ผู้พูดจะต้องมีความสามารถ ทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการถ่ายทอดความรู้สึกลงใจนึกคิดไปสู่ผู้ฟัง ต้องมีความสามารถทาง การใช้ภาษา มีความรู้ใน เรื่องที่จะพูด และมีบุคลิกภาพที่ดี

2. สาร คือ เนื้อหาที่ผู้พูดส่งไปยังผู้ฟังตามจุดมุ่งหมายของการส่งสาร โดยทั่วไปสารจะ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สารประเภทข้อเท็จจริง กับสารประเภท ข้อคิดเห็น สารที่ส่งไปยังผู้ฟัง นั้น จะต้องมีความถูกต้อง ชัดเจน มีคุณค่า และมีประโยชน์ สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ ผู้พูดจะต้องเตรียมตัว และเตรียมเนื้อหา มา อย่างดี เพื่อให้เกิดประโยชน์เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ฟัง

3. สื่อหรือเครื่องมือในการถ่ายทอด คือ สิ่งที่น่าสารไปสู่ผู้ฟัง ไม่ว่าจะ เป็นเสียงพูด สีหน้า ท่าทาง อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น วิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ ภาพยนตร์ และโสตทัศนอุปกรณ์ เช่น รูปภาพ แผนภูมิ ของจริง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ การพูดสมบูรณ์ และเกิดการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ

4. ผู้ฟัง คือ ผู้รับสารของผู้พูดโดยอาศัยสื่อเป็นเครื่องนำพา ผู้ฟังจะสามารถ รับสารได้ตรง กับเจตนาของผู้พูดหรือไม่ นอกจากขึ้นอยู่กับตัวผู้พูด สื่อ และระดับของสาร แล้ว ความสนใจ ความ พร้อม พื้นความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนทักษะการฟังที่ดีและ ถูกต้องของผู้ฟัง ก็เป็นองค์ประกอบ สำคัญที่จะทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ

5. ปฏิกริยาจากผู้ฟัง คือ การแสดงปฏิกริยาตอบสนองจากผู้ฟัง ไปยังผู้พูด โดยใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษาในขณะที่รับสารและและแปลงสาร ผู้ฟังอาจแสดงปฏิกริยา ตอบสนองใน ทางบวกเมื่อผู้ฟัง ฟังพอใจหรือถูกใจ เช่น พยักหน้า ประทับมือ หัวเราะ ยิ้ม เป็นต้น หรือแสดงปฏิกริยา ตอบสนองในทางลบ เมื่อไม่พอใจ ไม่ประสพอารมณ์ หรือไม่เข้าใจ เช่น คุดลิ้น โห้สา มองเหม่อ ขมวดคิ้ว นิ่งหน้า เป็นต้น ปฏิกริยาตอบสนองเหล่านี้บ่งบอก ความรู้สึกของผู้ฟัง และผู้พูดอาจจะรู้ผล การพูดของตนเองได้จากวิธีการตอบสนองเหล่านี้ ของผู้ฟัง

จุดมุ่งหมายของการพูด

ก่อนการพูดทุกครั้ง ผู้พูดจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายของการพูดให้ชัดเจน เพราะการกำหนด จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ไว้ก่อนที่จะพูด คือได้ว่าเป็นการวางแผน ขึ้นต้นของการพูดและจะมีส่วน สำคัญที่จะทำการพูดนั้นประสพผลสำเร็จ จุดมุ่งหมายของ การพูดโดยทั่วไปอาจแบ่งได้ 4 ประการ คือ

1. เพื่อแจ้งให้ทราบ เป็นการพูดเพื่อให้ความรู้ ข่าวสาร ข้อเท็จจริง ข้อคิดเห็นแก่ผู้ฟัง เพื่อให้ผู้ฟังรับรู้ เข้าใจ เช่น การบรรยายทางวิชาการ การเล่า เรื่อง การรายงานข่าว เป็นต้น ผู้พูดต้อง แสดงความรู้ ข้อเท็จจริง ให้ชัดเจน การพูดแจ้งให้ทราบ อาจรวมไปถึงการพูดเพื่อแก้ปัญหา หรือ ค้นหาคำตอบ ซึ่งเป็นการพูดเชิงระดมความคิด และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เช่น การ อภิปราย การประชุม การสัมมนา เป็นต้น การพูดเพื่อจุดมุ่งหมายนี้ ผู้พูดต้องลำดับความคิดให้ดี ไม่พูดกวนและต้องขยาย ความให้ชัดเจน จังหวะการพูดบางครั้งต้องช้า เมื่อถึงเนื้อความที่เข้าใจยาก ผู้พูดควรใช้ คำพูดธรรมดาเข้าใจง่าย หลีกเลี่ยงศัพท์วิชาการ ถ้าจำเป็นต้องใช้ควรอธิบายศัพท์เหล่านั้น

ด้วย และควรแทรก อารมณ์ขันลงไปบ้างเพื่อผ่อนคลายเครียด แต่จะต้องสอดคล้องกับเนื้อเรื่องที่พูด

2. เพื่อจรรโลงใจและบันเทิงใจ เป็นการพูดเพื่อให้โอวาท การอบรมสั่งสอน การเล่า นิทาน การยอวาที เป็นต้น รวมไปถึงการพูดเพื่อความเพลิดเพลิน สนุกสนาน ผ่อนคลายความเครียด เช่นการพูดในโอกาสงานเลี้ยงรื่นเริง งานสังสรรค์ เป็นต้น การพูดเพื่อจุดมุ่งหมายนี้ไม่ควรพูดนาน เกินไป เพราะอาจทำให้ผู้ฟังเบื่อหน่าย ต้องพูดให้ตรงเป้าหมาย ได้เนื้อหา เหมาะสมกับงานเรื่องที่พูด นอกจากนี้จะเป็นเรื่องที่ทำให้คิดขบคิดแล้ว อาจเป็นเรื่องสนุกสนาน ให้ความบันเทิง และเบาสมอง

3. เพื่อโน้มน้าวใจ เป็นการพูดเพื่อให้ผู้ฟังเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการกระทำตาม วัตถุประสงค์ของผู้พูด เช่น เกิดความเชื่อ ความศรัทธา คล้อยตาม หรือ ปฏิบัติตาม การพูดเพื่อโน้มน้าวใจได้แก่ การโฆษณาประชาสัมพันธ์การพูดหาเสียง การเชิญชวน การขอความร่วมมือ เป็นต้น ผู้พูดต้องชี้แจงให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับหากเชื่อถือหรือปฏิบัติตาม และชี้ให้เห็นถึงโทษหากไม่เชื่อถือหรือไม่ปฏิบัติตาม การพูดเพื่อโน้มน้าวใจ บางครั้งอาจเรียกว่าการพูดเพื่อชักจูงใจ หรือพูดเพื่อ เอาชนะใจการพูดเพื่อจุดมุ่งหมายนี้ ผู้พูดจะต้องสร้างความสนใจตั้งแต่เริ่มพูด และต้องดึงดูดใจผู้ฟัง ตลอดเวลา โดยการสร้างความพึงพอใจ ความศรัทธา รู้จักใช้ศิลปะในเชิงภาษา การใช้เสียงและ ท่าทางประกอบการพูด เพื่อโน้มน้าวใจให้ผู้ฟังคล้อยตาม และสนองตอบต่อความต้องการของผู้พูด อย่างไรก็ตาม การพูดชักจูงใจ ผู้พูดจะต้องมีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ ไม่พูดในลักษณะผิดทำนองคลองธรรม หรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้อื่นเป็นอันขาด

4. เพื่อแสดงมารยาททางสังคม เป็นการพูดเพื่อแสดงความรู้สึกในโอกาสต่างๆ ตาม มารยาทของสังคม เพื่อแสดงความชื่นชมยินดี หรือเสียใจ ในฐานะสมาชิกของสังคม เช่น การกล่าว ต้อนรับ การกล่าวอวยพร การกล่าวขอบคุณ การกล่าวมอบรางวัล การกล่าวอำลา การกล่าวไว้อาลัย ผู้ตาย เป็นต้น ผู้พูดจะต้องหลักเกณฑ์การพูดในโอกาสต่างๆ เหล่านี้พอสมควร ตั้งยังอาศัย ประสบการณ์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพูดให้ถูกต้องเหมาะสม

การรู้จุดมุ่งหมายของการพูดตั้ง 4 ประการนี้ จะเป็นแนวทางสำคัญที่จะทำให้ผู้พูดเตรียม เนื้อเรื่อง และกำหนดวิธีการพูดได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

ประเภทของการพูด

ประเภทของการพูด สามารถแบ่งตามวิธีการพูดได้ 4 วิธี ดังนี้

1. การพูดโดยฉับพลัน หมายถึง การพูดที่ผู้พูดไม่ได้เตรียมตัว หรือไม่รู้ตัวล่วงหน้าผู้พูด ต้องอาศัยประสบการณ์ ปฏิภาณไหวพริบเข้ามาช่วย การพูดวิธีนี้ หากไม่จำเป็นควรหลีกเลี่ยงเพราะมีโอกาสผิดพลาดได้ง่าย แต่หากจำเป็น ให้พยายามพูดเรื่องใกล้ตัว หรือรู้ดีที่สุดและพูดจากความรู้สึกจะ ช่วยแก้ปัญหาได้ห่าง การพูดลักษณะนี้มักจะเป็นการพูดสั้นๆ ในโอกาสต่างๆทางสังคม เช่น การกล่าว ต้อนรับ การให้โอวาท การกล่าวอำลา การกล่าวอวยพร เป็นต้น การพูดวิธีนี้ไม่เหมาะสำหรับ การพูด เชิงวิชาการและไม่เหมาะกับนักพูดที่อ่อนเชิงพูด แต่อาจเหมาะสำหรับนักพูดที่ชำนาญเวที และมี เทคนิคการพูดที่ดี

2. การพูดโดยการท่องจำ หมายถึง การพูดที่ผู้พูดท่องจำเนื้อหาที่จะพูด ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสม เนื่องจากไม่เป็นธรรมชาติ ผู้พูดไม่สามารถท่องจำเนื้อหาได้ทั้งหมด ทำให้ติดขัดหลงลืม น้ำเสียงการพูดสม่าเสมอไม่เร้าใจ ผู้พูดมักพะวงกับเนื้อหาทำให้ขาดการแสดงออกด้านอื่นๆ อย่างไรก็ดี ตามการท่องจำควรใช้กับการพูดสั้นๆ หรือท่องจำเฉพาะข้อความสำคัญๆ ที่ใช้ประกอบการพูด เช่น สุภาษิต คำคม บทประพันธ์ต่างๆ การพูดวิธีนี้ น้อยคนที่ประสบความสำเร็จเพราะมีผลเสียหลาย ประการ ที่สำคัญคือการพูดวิธีนี้จะให้การพูดความน่าสนใจ

3. การพูดโดยอาศัยเค้าโครง หมายถึง การพูดที่เกิดจากการเตรียมพร้อมด้วยการทำความเข้าใจเนื้อหาอย่างดีแล้ว ผู้พูดจะเตรียมเค้าโครงหรือหัวข้อเพื่อให้เป็นเรื่องเป็นไปตามลำดับทำให้ การพูดค่อนข้างเป็นธรรมชาติ สามารถแสดงออกด้วยความมั่นใจทั้งสีหน้า ท่าทาง และน้ำเสียง การพูด วิธีนี้เหมาะกับการพูดในหลายๆ โอกาส นอกจากนี้มีประโยชน์กันลืมเนื้อหาแล้วการพูดวิธีนี้ยัง ป้องกันความสับสน และเปิดโอกาสให้ผู้พูดใช้สติปัญญาขยายความคิดเพิ่มเติมเรื่องราวได้อย่าง กว้างขวาง ทำให้การพูดครอบคลุมเนื้อหาได้มาก สามารถนำเสนอเนื้อหาแก่ผู้ฟังได้อย่างมีขั้นตอน ไม่วกวน

4. การพูดโดยอ่านจากต้นฉบับ หมายถึงการพูดโดยดูต้นฉบับในขณะที่พูดประกอบด้วย เป็นการพูดที่ใช้เฉพาะในพิธีการต่างๆ ที่สำคัญ ผู้พูดจะมีต้นฉบับที่สมบูรณ์อยู่ในมือ ทั้งนี้เพราะต้องการไม่ให้เกิดความผิดพลาด และเกี่ยวข้องกับเวลา การพูดลักษณะนี้ได้แก่ การกล่าวสุนทรพจน์โอกาสสำคัญๆ การกล่าวรายงาน การกล่าวเปิด-ปิดพิธีในงานสำคัญๆ เป็นต้น การพูดวิธีนี้ แม้จะเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดก็ตาม แต่บางคนอาจจะทำได้

ไม่ดีเท่าที่ควร เช่น อ่านตะกุกตะคัก ใช้เสียงเรียบ เหมือนกันตลอด ไม่รู้จักเห็นที่ควรเน้น หรือก้มหน้าก้มตาอ่านโดยไม่เงยหน้ามองผู้ฟัง การพูดโดยการ อ่านจากต้นฉบับนี้ ผู้พูด ควรจะอ่านให้เหมือนพูดจริงๆ และสบสายตากับผู้ฟังบ้างเป็นครั้งคราว ไม่ควร ทั้งหน้าทั้ง ตาอ่านแต่ต้นฉบับจบ การถือต้นฉบับก็เช่นกัน ต้องถือให้ดูสวยงาม และสะดวกต่อการอ่าน การพูดทั้ง 4 วิธีข้างต้นนั้นวิธีที่ 1 หลีกเสียงได้ก็ไม่ควรใช้ วิธีที่ 2 หากไม่ จำเป็นก็ไม่ควรจะ นำมาใช้เช่นกัน วิธีที่ 3 เป็นวิธีที่ผู้พูดควรนำมาใช้ในการพูดมากที่สุด เพราะเหมาะสำหรับการพูดใน ทุกสถานการณ์ ส่วนการพูดวิธีที่ 4 ควรใช้เฉพาะการพูดที่ เป็นพิธีการในบางโอกาสเท่านั้น

คุณสมบัติผู้พูดที่ดี

ผู้พูดที่ดีจะต้องรู้จัก ใช้ถ้อยคำน้ำเสียง และบุคลิกภาพต่างๆ สื่อความหมาย แก่ผู้ฟังตลอดจน รู้จัก ใช้ จรรยาบรรณ และประเพณีนิยมอันดีงาม เพื่อถ่ายทอดความรู้อ ความคิด ความคิด ความรู้สึก และ ความต้องการแก่ผู้ฟัง ผู้พูดที่ดีจึงควรมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้ (สนุก รัชฎาวร, 2538)

1. มีความรู้เรื่องที่จะพูด
2. มีความเชื่อมั่นใจตนเอง
3. มีวัตถุประสงค์ในการพูดที่ชัดเจน
4. มีความพร้อมที่จะพูดทั้งร่างกายและจิตใจ
5. มีบุคลิกภาพที่ดี น่านิยมเชื่อถือ
6. มีการใช้ภาษาที่ดี พูดได้ชัดเจน ออกเสียงถูกต้อง
7. มีน้ำเสียงดี ใช้น้ำเสียงได้เหมาะสม
8. มีลีลาท่าทาง และใช้สายตาประกอบการพูดได้เหมาะสม
9. มีความรอบคอบ รู้จักวิเคราะห์ผู้ฟัง และโอกาสที่จะพูด
10. มีอารมณ์ขัน และรู้จักสร้างบรรยากาศในการพูด
11. มีคุณธรรม จรรยา ตลอดจนมารยาทที่ดีในการพูด

มารยาทในการพูด

มารยาทในการพูดเป็นเสน่ห์ของผู้พูด ช่วยเสริมสร้างความเชื่อถือ ความศรัทธา ให้แก่ผู้ฟัง ถ้าผู้พูดไม่มีมารยาท ผู้ฟังก็จะไม่ศรัทธา ไม่เชื่อถือ ดังนั้นผู้พูดจะต้องรักษา มารยาทที่ดีไว้เสมอ ไม่ว่า จะที่ไหน และเวลาใด มารยาทที่ดีในการพูดอาจสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. ควรคิดไตร่ตรองให้รอบคอบก่อนที่จะพูด
2. ไม่ควรพูดเสียดสี กระทบกระเทือน หรือพูดในเชิงดูถูกผู้ฟัง
3. ไม่พูดอวดตนหรือยกตนข่มท่าน หรือพูดในเชิงดูถูกผู้ฟัง
4. ไม่ควรพูดเรื่องส่วนตัว โดยเฉพาะเรื่องส่วนตัวของผู้อื่น
5. ควรใช้ภาษา อารมณ์ให้ถูกกาลเทศะ และรู้จักควบคุมอารมณ์ด้วย
6. ควรพูดด้วยเหตุผล ไม่ควรพูดด้วยอารมณ์
7. ควรพูดเรื่องที่ผู้ฟังสนใจ ไม่พูดเรื่องน่าเบื่อหน่าย
8. ควรเตรียมเรื่องที่จะพูดให้พร้อม ไม่พูดวกรวน
9. ทั้งตรงต่อเวลา และควรพูดให้เหมาะสมกับเวลาที่กำหนด
10. หากมีพูดหลายคน ไม่ควรผูกขาดการพูดคนเดียว
11. ไม่ควรพูดสอดขึ้นมา ในขณะที่ผู้อื่นพูดยังไม่จบ
12. ต้องแสดงบุคลิกท่าทางที่สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใสกับผู้ฟัง

การเตรียมเนื้อเรื่องที่จะพูด

เนื้อเรื่องนับเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการพูดแต่ละครั้ง ดังนั้นก่อนการพูดแต่ละครั้ง ผู้พูด ควรมีการเตรียมเนื้อเรื่อง และหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับพูดให้พร้อมและดีที่สุด ทั้งในส่วนที่ตัวเองมี ความ มีประสบการณ์อยู่แล้วและในส่วนที่จะต้องศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม การเตรียมเนื้อเรื่องมีลำดับ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ (เสถียร แป้นเหลือ, 2541)

1. การระดมความคิดหรือกระบวนการรวบรวมเนื้อหา เป็นการสำรวจ ค้นคว้ารวบรวม ข้อมูลที่จะใช้ในการพูด อาจกระทำโดยการอ่านหนังสือ การฟัง การสนทนา การสัมภาษณ์ และการ สอบถาม การหาประสบการณ์ด้วยการท่องเที่ยว เป็นต้น
2. การจำแนกข้อมูลหรือการจำแนกเนื้อหา เมื่อรวบรวมข้อมูลหรือเนื้อหา เพียงพอแล้วก็นำ ข้อมูลมาพิจารณาดูว่าแนวคิดใดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะพูด จัดระบบ และจำแนกข้อมูลให้เป็นกลุ่ม เป็นหมวดหมู่เข้าด้วยกัน เพื่อสะดวกในการเตรียมเนื้อเรื่องใน ขั้นตอนต่อไป
3. การลำดับข้อมูลหรือการลำดับเนื้อหา เป็นการจัดเรียงลำดับการนำเสนอ เนื้อเรื่องให้ ต่อเนื่องกลมกลืนกัน ซึ่งมีหลักเกณฑ์สำคัญในการจัดลำดับข้อมูล ดังนี้
 - 3.1 การลำดับข้อมูลโดยยึดตามลำดับเวลาหรือปฏิทิน เป็นการลำดับ เนื้อหาก่อนหลัง ตามลำดับวัน เดือน ปีวิธีนี้เหมาะสำหรับการแนะนำตัว การเล่าประวัติ บุคคล เพราะว่าเป็นการง่ายต่อ การจดจำและเกิดความต่อเนื่อง

3.2 การลำดับข้อมูลโดยยึดตามเหตุการณ์หรือขั้นตอน เป็นการลำดับเนื้อหาคล้าย กับวิธีแรก แต่ไม่เน้นที่วันเวลา แต่เน้นที่ตัวเหตุการณ์เป็นสำคัญ เช่น ก่อนเกิดเหตุการณ์ขณะเกิด เหตุการณ์ และหลังจากเกิดเหตุการณ์ หรือหากเป็นการพูดอธิบายแนะนำ หรือสาธิตก็จะใช้วิธี เรียงลำดับเนื้อหาเป็นขั้นตอนตามลำดับ

3.3 การลำดับข้อมูลโดยยึดตามสถานที่หรือภูมิศาสตร์ เป็นการลำดับเนื้อหาโดยยึด หลักภูมิประเทศ เช่น ทิศเหนืออยู่ทิศใต้หรือ ทิศตะวันออกอยู่ทิศตะวันตก จากใกล้สู่ไกล เป็นต้น วิธีนี้ เหมาะสำหรับเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับภูมิศาสตร์ แหล่งท่องเที่ยว หรือสถานที่ใดสถานที่หนึ่ง เช่น หาก ต้องพูดถึงแต่ละจังหวัดในภาคใต้ อาจลำดับเนื้อหาจากภาคใต้ตอนบนสู่ตอนล่าง หรือเริ่มจากภาคใต้ ตอนล่างสู่ภาคใต้ตอนบน หรือจากชายฝั่งทะเลตะวันออกสู่ตะวันตก เป็นต้น การ เรียงลำดับอย่างนี้จะ ทำให้ผู้ฟังเข้าใจเนื้อเรื่องได้ง่ายขึ้น

3.4 การลำดับข้อมูลโดยยึดหมวดหมู่ เป็นการลำดับเนื้อหาโดยแบ่งแยกเป็นหมวดหมู่ เป็นการลำดับเนื้อหาโดยแบ่งแยกเป็นหมวดหมู่ตามชนิดและเรื่องที่จะพูด เช่น ถ้าพูดถึงปัญหา การจราจร อาจกล่าวถึงปัญหาเกี่ยวกับถนนว่ามีอะไรบ้าง ต่อไป กล่าวถึงเกี่ยวกับยานพาหนะ และ สุดท้ายกล่าวถึงปัญหาเกี่ยวกับผู้ใช้รถใช้ถนน เป็นต้น วิธีนี้จะทำให้เนื้อเรื่องไม่สับสน และผู้ฟังเข้าใจง่าย

3.5 การลำดับข้อมูลโดยยึดความยากง่าย เป็นการลำดับเนื้อหาจากเรื่องง่าย ๆ สำคัญ น้อยไปสู่เนื้อหาที่ยากขึ้น ซับซ้อนขึ้น โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์และความต่อเนื่องของเนื้อหาเป็น หลัก เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจของผู้ฟัง วิธีเน้นการพูดเรื่องที่เป็นความ เป็นวิชาการที่มีเนื้อหาค่อนข้าง ยากและซับซ้อน

3.6 การลำดับข้อมูลโดยยึดตามหลักเหตุผล เป็นการลำดับเนื้อหาโดยกล่าวถึงเหตุแล้ว โยงไปสู่ผล หรือในทางกลับกันเสนอถึงผลที่เป็นอยู่แล้วดำเนินไปหาที่มาของเหตุ จะทำให้ผู้ฟังเข้าใจ เรื่องได้ทันที การดำเนินเรื่องวิธีนี้มักใช้คำพูดอภิปราย การโต้วาที หรือการพูดโน้มน้าวใจ

4. การขยายความคิด เป็นการนำเสนอรายละเอียดในแต่ละประเด็น อาจทำได้โดยการ ชี้ให้เห็นความแตกต่างหรือความตรงกันข้าม เป็นการอธิบายเพื่อชี้ให้เห็นลักษณะที่ไม่เหมือนกันการ แสดงเหตุและผล เป็นการกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล จะทำให้ผู้ฟังเข้าใจ และเชื่อถือใน สิ่งที่พูด การยกน้อยคำ สุภาพิต คำพังเพย อ้างอิงเพื่อให้เรื่องนั้นเด่น น่าฟังและมีความน่าเชื่อถือมาก ขึ้น การนำข้อความมากกล่าวขึ้น

ควรจำเนื้อความให้ถูกต้อง พร้อมทั้งบอกที่มาของข้อความที่อ้างอิงนั้น ด้วย การใช้คำถาม เพื่อสร้างความสนใจและกระตุ้นให้ผู้ฟังคิด เพื่อแสวงหาคำตอบที่ผู้พูดได้ถามให้ การใช้ โสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ ประกอบเช่น แผนภูมิ แผ่นใสรูปภาพเป็นต้น อุปกรณ์เหล่านี้อาจต้องใช้ เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจแก่ผู้ฟัง แต่ต้องใช้อย่างระมัดระวังและให้เหมาะสมกับ เนื้อ เรื่อง

5. การทดลองพูด การทดลองพูดหรือการซ้อมพูด เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการเตรียมเนื้อ เรื่อง เพราะการทดลองพูดจะเป็นตัววัดความสมบูรณ์เบื้องต้นของเนื้อ เรื่อง ก่อนการพูดจริงๆผู้พูด ต้องพูดบ่อยๆ จนสามารถเข้าใจเนื้อหาจนเกิดความเชื่อมั่นในการพูด การทดลองพูดอาจพูดคนเดียว หน้ากระจก หรืออาจพูดให้เพื่อนที่สนิทฟัง เพื่อจะ สังเกต วิเคราะห์ ชี้แนะข้อดีหรือข้อควรแก้ไขต่างๆ ผู้ พูดที่ยังไม่ชำนาญต้องทดลอง ต้อง ฝึกซ้อมอย่างจริงจัง ทั้งในด้านการทบทวนเรื่องที่จะพูดให้ชัดเจน การใช้คำในตอน สำคัญๆ การใช้น้ำเสียงและท่าทางประกอบตลอดจนการกำหนดระยะเวลาที่พูด

ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

1. การติดต่อสื่อสาร นับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง กับบุคคลอื่น เป็นเครื่องมือถ่ายทอดข้อมูล อารมณ์ ความรู้สึก ความคิด ความ ต้องการเพื่อให้ผู้รับหรือ อีกฝ่ายหนึ่งเกิดความเคารพเลื่อมใส น่าเชื่อถือและนำไปสู่ความร่วมมือกันในการทำกิจกรรมต่างๆ ให้ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การดำเนินชีวิตในสังคมหรือการบริหารในองค์การใดๆ ย่อมต้องมีการติดต่อสื่อสารซึ่ง กันและกันเพื่อทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย

3. ในงานบริหารงานธุรกิจ การติดต่อสื่อสารเป็นการแสดงบทบาทหนึ่งของ ผู้บริหารใน ด้านการสั่งการ การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ของการดำเนินงานไปยัง ผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร

อรวรรณ ปีลันธิ์โหวาท (2540) กล่าวถึงองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารได้ดังนี้

1. ผู้ส่ง (Sender) หมายถึง ผู้พูด ผู้เขียน ผู้แสดง มีข่าวสารความคิดเห็น หรือ ความจริงที่ ต้องการส่งไป เรียกว่า ความคิด (Ideation) ความคิดนี้สำคัญที่สุดและเป็น พื้นฐานของข่าวสารความคิด เกิดขึ้นตามเหตุผล ซึ่งจะลึกซึ้งเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถ ของผู้ส่งความคิด

2. สื่อ (Media) ได้แก่ภาษาพูดหรือวาจา ภาษาเขียน ภาษาท่าทาง รูปภาพ หรือสัญลักษณ์ สื่อมวลชนต่างๆ

3. ผู้รับ (Receiver) ผู้รับข่าวสารต้องสอดคล้องกับสื่อ เช่น ถ้าสื่อด้วยคำพูด ผู้รับต้องเป็น ผู้ฟังที่ดี ฟังแล้วจับใจความได้ ถ้าสื่อด้วยการเขียน ผู้รับต้องอ่านแล้วจับใจความได้ ผู้ส่งสารต้อง คำนึงถึงคุณสมบัติของผู้รับด้วย เช่น

- วัยของผู้รับ วัยแต่ละวัยมีความสนใจแตกต่างกันคำพูดที่ใช้ก็แตกต่างกัน

- เพศชาย และหญิง มีความสนใจแตกต่างกัน

- การศึกษา ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ รวมทั้งลักษณะ ทางวิชาชีพที่ศึกษาที่แตกต่างกัน

- ฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจ และมีความต้องการและรสนิยมต่างกัน

- บริเวณที่อยู่อาศัย หากบ้านอยู่ห่างไกล การส่งข่าวสารจะเป็นลักษณะหนึ่ง รวมทั้ง การคำนึงถึงเครื่องรับด้วยว่ามีสื่อที่จะรับได้หรือไม่

- ศาสนา ศาสนาต่างกัน ความคิดเห็น ความเชื่อ ความศรัทธา จะต่างกัน ผู้-ส่งต้อง คำนึงถึงผู้รับว่านับถือศาสนาใด

- เชื้อชาติและภาษาที่แตกต่างกัน ทำให้การใช้ภาษา สัญลักษณ์ รวมทั้ง การแปลผล ของข้อมูลแตกต่างกัน

4. ข่าวสาร (Message) ข่าวสารที่ใช้แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ ข่าวสารที่ใช้ถ้อยคำ ได้แก่ การ พูด การเขียน ส่วนข่าวสารที่ไม่ใช้ถ้อยคำได้แก่ การใช้สัญลักษณ์ ท่าทาง เป็นต้น

5. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นการตีกลับของกระบวนการ ติดต่อสื่อสาร แสดงถึงความรู้สึกของผู้รับสารก็กลายเป็นผู้ส่งสาร ซึ่งมีรูปแบบของการย้อนกลับ แตกต่างกัน

กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารในองค์การมีลักษณะเป็นกระบวนการ เป็นการติดต่อเพื่อให้ได้ทราบ ความต้องการและเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน กระบวนการติดต่อสื่อสารนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ของขั้นตอนในกระบวนการติดต่อสื่อสารหลายประการ นับตั้งแต่บุคคลซึ่งอยู่ในฐานะผู้ส่งข่าว หรือผู้ ติดต่อ เนื้อหาของข้อมูลข่าวสาร การเข้ารหัสหรือ

การถ่ายทอดข่าวสารของผู้ติดต่อ ช่องทางของการ ติดต่อ และการถอดรหัสหรือตีความ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ตลอดจนผลย้อนกลับไปยังผู้ติดต่อว่า เป็นไปตามความต้องการ หรือไม่

กระบวนการติดต่อสื่อสาร มี 4 ขั้นตอน คือ (อรวรรณ ปัทมธนีโอภาส, 2540)

1. แหล่งกำเนิดของข่าวสาร (Source) อาจเป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีความปรารถนาจะส่งข่าวสาร
2. ข่าวสาร (Message) ขั้นนี้เป็นขั้นที่เตรียมเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร โดยพยายามคิดหา รหัสเพื่อการถ่ายทอดให้แก่ผู้รับ ซึ่งพร้อมจะนำเสนอต่อไป
3. วิธีการ (Channel) เป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการให้เกิดมีการติดต่อสื่อสารขึ้น ซึ่งวิธี เหล่านี้อาจใช้วิธีติดต่อที่อาศัยการเก็บ การได้รับ การสัมผัส การดม และการชิม
4. ผู้รับ (Receiver) ในการรับการติดต่อสื่อสารจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเท่าใด ขึ้นกับ องค์ประกอบเช่นเดียวกับแนวคิดของผู้ส่งดังกล่าวแล้ว

นอกจากนี้ กระบวนการติดต่อสื่อสารต้องอาศัยขอบเขตแห่งความรู้หรือ ประสบการณ์ทั้ง ของ ผู้ส่งและผู้รับ ผู้ส่งและผู้รับมีความเข้าใจกันมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความและรู้ประสบการณ์ ของ ทั้งสองฝ่าย ซึ่งบุคคลทั้งสองจะทำการที่เป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับตลอดเวลาที่มีการสื่อสารกันคือ ต่าง ฝ่ายผลัดกันทำหน้าที่เป็นผู้ส่งรหัสและถอดรหัสตลอดเวลา ซึ่งก็คือการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง นั่นเอง

ประเภทของการสื่อสาร

การสื่อสารสามารถจำแนกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท คือ (ปรมะ สตะเวทิน, 2538)

1. การจำแนกโดยใช้ทิศทางของการติดต่อสื่อสารเป็นเกณฑ์ จำแนกเป็น
 - 1.1 การติดต่อสื่อสารทางเดียว หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับสาร ได้สอบถามความเข้าใจให้ถูกต้อง
 - 1.2 การติดต่อสื่อสารสองทางหมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ทั้งผู้ส่งและผู้รับสารได้มี โอกาสพูดคุย ซักถามข้อสงสัยเกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง
2. การจำแนกโดยใช้ภาษาเป็นเกณฑ์ ซึ่งจำแนกเป็น
 - 2.1 การติดต่อสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำ หมายถึง การสื่อสารโดยใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียน

2.2 การติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช่ถ้อยคำ ประกอบด้วย การใช้สัญญาณสัญลักษณ์ ท่าทางการสัมผัส ซึ่งบางครั้งอาจใช้คำว่าภาษากาย (Body Language) ก็มีความหมายเช่นเดียวกัน

ลักษณะของการสื่อสารที่ดี

การสื่อสารที่จะช่วยให้ทั้งผู้รับและผู้ส่งได้รับรู้เรื่องราวต่างๆ ร่วมกัน และมีความเข้าใจ ตรงกันตามความต้องการนั้น จะต้องอาศัยการสื่อสารที่ดี ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ (มณฑล ไยหัว, 2536)

1. ข่าวสารหรือข้อความนั้นต้องชัดเจน แน่นนอน ถ้อยคำที่ถูกต้อง รัดกุม โดยยึดหลักการ ใช้ถ้อยคำ ดังนี้

1.1 ใช้ถ้อยคำให้ตรงกับความหมาย คำคำเดียวอาจมีความหมายหลายอย่างได้ เช่น รับประทาน หมายถึงการกินธรรมดา หรือการคอร์ปชั่น เพราะฉะนั้นควรระบุให้ชัดเจนว่ารับประทาน อาหาร หรือรับประทานอย่างอื่น หรือความหมายอย่างเดียวกัน อาจใช้คำได้หลายคำเช่น กิน อาจใช้ว่า รับประทาน เสวย ฉนั้น ฯลฯ เหล่านี้ซึ่งต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม

1.2 ใช้ถ้อยคำให้เหมาะสมกับระดับบุคคล เช่น ระดับที่ควรใช้คำราชาศัพท์หรือระดับ สุภาพชนทั่วไป ต้องใช้ถ้อยคำที่สุภาพ เช่นแทนที่จะใช้กิน ให้ใช้รับประทาน

1.3 ใช้ถ้อยคำที่สั้นมีความหมายและเข้าใจง่าย ไม่ควรใช้ศัพท์ทางวิชาการที่ผู้อื่นไม่เข้าใจควรใช้คำสั้นๆ ที่มีความหมายแน่นอนและเข้าใจง่ายได้ประโยชน์ดีกว่า

1.4 ใช้ถ้อยคำเฉพาะที่จำเป็น ทั้งการพูดและการเขียนไม่ควรยืดยาวโดยไม่จำเป็นหรือซ้ำๆ ซากๆ จนน่าเบื่อ

1.5 ใช้ถ้อยคำเชื่อมโยงกันให้เหมาะสม การใช้ถ้อยคำในการพูดกับการเขียนไม่เหมือนกันในการเขียนอาจใช้วรรคตอนหรือทำเป็นหัวข้อให้ชัดเจน แต่การพูดทำไม่ได้จึงต้องใช้ คำเชื่อมโยงประโยคให้เหมาะสม

1.6 ใช้ถ้อยคำให้ถูกต้องตามหลักภาษาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้คำคุณศัพท์คำ วิเศษณ์ และคำสรรพนาม ให้เหมาะสม

1.7 ไม่ควรใช้คำในภาษาต่างประเทศโดยไม่จำเป็น เพราะจะทำให้ไม่เข้าใจหรือเข้าใจไม่ตรงกัน

1.8 ควรเลือกใช้คำที่มีพลังทางด้านจิตวิทยาให้มาก เช่นการใช้คำว่า “สมบูรณ์” หรือ “ท่วม” แทนคำว่า อ้วน เป็นต้น

2. กระตุ้นให้เกิดความสนใจและมีส่วนร่วม การที่จะสื่อสารให้ผู้รับเกิดความสนใจ เข้าใจ หรือ นิยม เลื่อมใส พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามนั้น ควรให้เขาได้มีส่วนร่วมพิจารณา ข่าวสารข้อความนั้นว่าเขา เข้าใจหรือไม่ มีความรู้ศึกอย่างไร เป็นการสร้างความสนใจให้ผู้รับอยากแสดงความคิดเห็นหรือให้ ข้อเสนอแนะเป็นการจูงใจให้ผู้รับข่าวสาร กล้าตัดสินใจ และพร้อมที่จะทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ส่งต้องการ กระตุ้นให้เกิดความสนใจนี้มีวิธีการหลายอย่าง เช่น

2.1 ควรกระตุ้นให้เกิดความต้องการเสียก่อน แล้วจึงเสนอแนะให้กระทำตามแนวที่ เราต้องการ เช่นต้องการให้พยายามศึกษาค้นคว้าวิชาการใหม่ๆ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานก็ควร กระตุ้นให้เขาเห็นความสำคัญและความจำเป็นเสียก่อน แล้วความต้องการก็จะตามมา

2.2 ควรสร้างบุคลิกภาพ ของตัวผู้ส่งข่าวให้เหมาะสมมีชีวิตชีวา ยิ้มแย้มแจ่มใส สร้าง ความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นในตัวผู้ส่งข่าว เช่น การแต่งกายให้เหมาะสม นอกจากการแต่งกายที่สะอาด เรียบร้อยถูกกาลเทศะแล้ว กิริยาท่าทางการแสดงออกก็ควรเป็นไปในลักษณะที่น่าใ้วางใจ น่านิยม ชมชอบ การยิ้มแย้มแจ่มใส ก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะสร้างความสบายใจความเป็นมิตรแก่ ผู้พบเห็น ซึ่งจะ ช่วยให้การสื่อสารในการปฏิบัติงานต่างๆ สะดวกเร็วขึ้น

2.3 ให้ความสนใจแก่ผู้อื่น ห้าต้องการให้ใครสนใจเรา เราควรให้ความสนใจเขา ก่อน เช่นการจำชื่อได้รู้เรื่องราวที่เกี่ยวกับตัวเขาในเรื่องที่เขาพอใจภูมิใจแล้วคุยเรื่องของเขา”ก่อนก็จะ เป็นการเริ่มต้นที่ดีกว่าเริ่มด้วยเรื่องราวของ “เรา” ก่อน

2.4 ให้ความสำคัญแก่ผู้รับข่าวหรือผู้ที่กำลังติดต่อกับด้วย คนเราทุกคนต้องการการ ยกย่องนับถือจากผู้อื่น ไม่ว่าจะติดต่อกับบุคคลในหน่วยงานหรือนอกงาน ควรให้ความสำคัญแก่เขา ด้วยความจริงใจ แล้วเราก็จะได้รับความร่วมมือสนับสนุนต่อไป

3. วิธีการส่งข่าวหรือข้อความที่เหมาะสม ผู้ส่งควรพิจารณาให้รอบคอบว่าจะส่งข่าวสาร หรือเรื่องราวอะไร ใครเป็นผู้รับ และจะส่งอย่างไรหรือวิธีใดจึงจะเหมาะสม และได้ผลดีที่สุด โดยผู้ส่ง จะต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้รับ และลักษณะของหน่วยงานอื่นๆ ด้วยเพื่อให้ข้อความนั้นถึงตัว ผู้รับ

4. มีการจูงใจ เนื่องจากข้อความหรือข่าวสารบางอย่างไม่เพียงแต่ให้ผู้รับได้รับทราบ เท่านั้น แต่ต้องการให้ยอมรับและปฏิบัติตามด้วย จึงต้องมีการจูงใจเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้รับมีกำลังใจมี ขวัญดีพร้อมที่จะให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

5. มีการประเมินผล จะต้องมีการประเมินผลว่าการส่งข่าวสารนั้นได้ผลเพียงไร มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง เพื่อหาแนวทางแก้ไข

อุปสรรคของการสื่อสาร

การสื่อสารมีหลายองค์ประกอบ และมีกระบวนการที่ซับซ้อน จึงทำให้เกิดอุปสรรคในการ ติดต่อสื่อสาร อุปสรรคดังกล่าว ได้แก่ ตัวบุคคล อุปสรรคด้านข่าวสาร บรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อม

1. ด้านตัวบุคคล บุคคลดังกล่าว ได้แก่ ผู้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร ซึ่งมีความแตกต่างกันในประสบการณ์และภูมิหลัง ซึ่งส่งผลถึงการรับรู้และการแปลความหมายที่อาจแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังเกิดจากปัจจัยในด้านต่างๆ ดังนี้

- 1.1 ความบกพร่องของอวัยวะที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร เช่น ผู้ส่งสารไม่มีฟัน ผู้รับสารหูตึง เป็นต้น
- 1.2 การขาดทักษะในการสื่อความเช่น พูดไม่ชัด ไม่มีมารยาทในการพูด หรือ พูดไม่ลูกกาลเทศะ และบุคคล
- 1.3 การใช้ภาษาหรือน้อยคำที่ยากเกินไปหรือการใช้ภาษาต่างประเทศ ผสมกันกับภาษาไทย
- 1.4 มีอคติ คือมีความลำเอียงเพราะรักหรือลำเอียงเพราะเกลียด อารมณ์โกรธ ริษยา เช่นผู้บังคับบัญชาไม่ชอบพนักงานพิมพ์ดีด เมื่อได้รับฟังข้อคิดเห็นของพนักงานก็ไม่เห็นด้วย
- 1.5 ผู้ส่งข่าวสารมีเจตนาบิดเบือนข่าวสารเพื่อผลประโยชน์บางอย่าง

2. อุปสรรคด้านสื่อ

- 2.1 ภาษาไม่ว่าจะเป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียน
- 2.2 ภาษาท่าทาง เป็นการแสดงสีหน้า แววตา ท่าทางที่ออกมาเพราะความรู้สึกภายใน ที่ผู้ส่งสารอาจกำลังคิดอะไรอยู่แล้วแสดงท่าทางออกมาโดยไม่ตั้งใจ เช่น อาการเบะปากเพราะเกิด ความรู้สึกอย่างหนึ่งในขณะที่เพื่อนมาเห็นพอดี อาจทำให้เพื่อนคิดว่าถูกตมก็ได้

2.3 สัญลักษณ์ สัญลักษณ์บางอย่างเป็นสากล แต่มีบางอย่างการเข้าใจจะขึ้นอยู่กับคน บางกลุ่มเท่านั้น ด้านนำไปใช้กับกลุ่มอื่น อาจเข้าใจผิดได้

2.4 สื่อสารมวลชน สื่อเหล่านี้อาจสร้างความเข้าใจผิดได้

3. สิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร คือ

3.1 เสียงรบกวน เสียงที่ดังรบกวนยอมทำให้ข้อมูลจากการฟังบิดเบือน

3.2 แสง แสงที่จ้าเกินไปหรือมืดจนเกินไปจะทำให้ข่าวสารบิดเบือนได้

หากสื่ออื่น เป็นรูปภาพ สัญลักษณ์หรือกิริยาท่าทาง

3.3 อุณหภูมิ อากาศหนาวหรือร้อนเกินไปยอมมีผลต่อผู้ส่งแล้วผู้รับ

ข่าวสาร

3.4 ระยะทางของการสื่อสาร ผู้ส่งและผู้รับอยู่ไกลกันมากและต้องอาศัยคนกลางใน การส่งข้อมูลอาจทำให้ข้อมูลบิดเบือนได้

หลักในการติดต่อสื่อสาร

เนื่องจากปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการ ดังนั้นจึงควรยึดหลักบาง ประการในการติดต่อสื่อสาร เพื่อการติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1. ผู้สื่อสารต้องเข้าใจตนเอง ก่อนที่จะสื่อสารกับผู้อื่นโดยต้องเข้าใจตนเองว่าเป็นคนมี นิสัย ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการอย่างไร และพร้อมที่จะปรับปรุงเพื่อให้การ ติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ

2. เข้าใจในจุดประสงค์ของการติดต่อสื่อสารว่าควรเป็นอย่างไรแล้วข้อมูลใดควรเก็บ เอาได้มิให้เกิดความเสียหาย

3. รู้จักลักษณะของผู้ที่จะติดต่อสื่อสารด้วยว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นคนชอบพูด ตรงไปตรงมาหรือไม่ และต้องรู้ว่าเขาชอบอะไร

4. ใช้วิธีการสื่อสารทั้ง 2 ระบบ คือ ทั้งการติดต่อสื่อสารทางเดียวและสองทาง

5. รู้จักใช้กลวิธีในการติดต่อสื่อสาร เช่น รู้จักใช้คำพูด น้ำเสียง ประกอบการพูด สีนหน้าท่าทาง

6. เลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับเรื่องราว สถานการณ์และบุคคล

7. การสื่อสารควรมีลักษณะจูงใจ เช่น ใบหน้าเสียงนุ่มนวล ใช้การอุปมัย พูดในสิ่งที่มี ประโยชน์ต่อผู้ฟัง

8. ให้การสื่อสารโดยตรงกับผู้ฟัง ถ้าเป็นคำพูดไม่ควรส่งผ่านบุคคลหลายคน และควรมี การจดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

9. ใช้ภาษาให้ถูกต้อง ชัดเจน โดยเฉพาะภาษาพูด ควรเป็นภาษาที่ชัดเจน สุภาพเหมาะกับ กาลเทศะและบุคคล

สื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร

สื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารมีหลายลักษณะหลายประเภท ดังนี้
(อรุณีประภา หอมเศรษฐี, 2531)

1. ภาษาพูด เป็นสื่อที่ใช้สะดวกง่าย รวดเร็ว ประหยัด ภาษาพูดสามารถทำให้ผู้พูดแสดง อารมณ์ ความรู้สึก ช่วยสร้างความสนิทสนม เป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความเป็นกันเองกับผู้ฟัง ผู้พูดสามารถใช้น้ำเสียงที่นุ่มนวล ถ้อยคำที่ไพเราะ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นได้ง่าย

2. ภาษากริยาท่าทาง เป็นการแสดงกริยาท่าทางต่างๆ เช่น ดวงตา รอยยิ้ม ใบหน้าแจ่มใส การสัมผัสมือ แชน ไหล่ด้วยความนุ่มนวล แสดงความเป็นกันเอง ภาษากริยาท่าทาง ถ้าใช้ประกอบกับ ภาษาพูดหรือวาจาได้อย่างเหมาะสมจะนำสู่สัมพันธภาพ ระหว่างผู้พูดและผู้ฟังได้เป็นอย่างดี

3. ภาษาเขียน เป็นการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการและเป็นทางการด้วยลายลักษณ์ อักษร ภาษาเขียนสามารถเก็บรักษาเป็นหลักฐานยืนยัน ภาษาเขียน ต้องใช้เวลาในการคิดกลั่นกรอง คำพูดนานกว่าภาษาพูด

4. รูปภาพ เป็นการติดต่อสื่อสารที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและรวดเร็ว เช่น ภายในอาคาร สำนักงาน ห้างสรรพสินค้าอื่นๆ จะมีรูปภาพบอกมากมาย รูปซ้อนซ้อน หมายถึงห้องอาหาร/ศูนย์ อาหาร รูปชาย-หญิง ที่ติดอยู่หน้าห้องน้ำการติดต่อสื่อสารด้วยรูปภาพ ถ้าใช้ประกอบในการนำเสนอ รายงานควบคู่ไปกับภาษาเขียน เช่น ข้อมูลที่แสดงถึง ยอดขายของสินค้าบริการองค์การแสดงออกในรูปของกราฟแท่ง หรือกราฟเส้นตรง หรือ วงกลม พร้อมภาษาเขียนจะทำให้ ผู้บริการสามารถเข้าใจได้ สะดวกรวดเร็ว

5. สัญลักษณ์ เป็นการติดต่อสื่อสารที่สะดวกง่าย เข้าใจกันทั่วไป เช่น สัญลักษณ์ของป้ายจราจร สัญลักษณ์ของไฟจราจร เช่น ไฟเขียว ไฟเหลือง ไปแดง เป็นต้น

6. สื่ออุปกรณ์ เครื่องขยายเสียง เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เครื่องฉายสไลด์ ที่ใช้ภายใน ห้องประชุม

7. สื่อการติดต่อสื่อสาร เช่น วิทยุ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ เครื่องบันทึกเทป เนินสื่อที่นิยม ใช้กันมากในปัจจุบัน ช่วยในการติดต่อสื่อสารเนิ่นไปได้อย่างรวดเร็ว สะดวก และประหยัดเวลา โดยเฉพาะถ้าผู้พูดและผู้ฟังอยู่ห่างไกลกัน การติดต่อด้วยโทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตจะ สามารถติดต่อสื่อสารได้เนิ่นประโยชน์อย่างยิ่ง

ปัจจัยที่ช่วยให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล

เมื่อคนเราสื่อสารกันจะโดยวิธีใดหรือใช้ภาษาใด ย่อมต้องการให้การสื่อสาร เกิด ประสิทธิภาพ สูงสุด จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ส่งสารสามารถส่งรหัสสัญญาณ ซึ่งเนื้อเนื้อหาของสารออกไป ได้ตรงกับผู้ส่งสารต้องการ ขณะเดียวกันผู้รับสารก็สามารถรับสารและ เข้าใจตรงกับที่ผู้ส่งสาร ต้องการด้วยเช่นกัน การสื่อสารจะเนิ่นไปได้ตามที่กล่าวมานั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ

1. ปัจจัยด้านตัวบุคคลที่มี อิทธิพลต่อการสื่อสาร และทำให้การสื่อสาร สัมฤทธิ์ผลได้ ปัจจัยต่างๆ ได้แก่ (ปรมะ สตะเวทิน, 2538)

บุคคลในกระบวนการสื่อสารประกอบด้วยบุคคล 2 ฝ่าย คือผู้ส่งสารกับผู้รับสาร เมื่อบุคคลทำ การสื่อสารปัจจัยในตัวบุคคลหลายอย่างมีผลต่อสารที่ส่งออกไป และ การแปลสารที่รับกลับมา ซึ่งมี ผลต่อการเพิ่มและลดประสิทธิผลของการสื่อสาร ปัจจัย ดังกล่าว ได้แก่

1.1 ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skill) หมายถึง ความสามารถ ความ ชำนาญในการสื่อสาร นั่นคือเมื่อจะสื่อสารด้วยวิธีใดผู้ส่งสารต้องมีทักษะในการ สื่อสารด้วยวิธีนั้นๆ เช่น เมื่อจะสื่อสารด้วยการพูด จะต้องมีความสามารถในการเปล่งเสียงพูดได้ ชัดเจน จัดประโยคได้ถูกต้อง ใช้ คำที่แสดงความหมายได้ตรง และรู้จักเลือกใช้คำที่เหมาะสม กับเรื่องที่จะสื่อสาร และเหมาะสมกับผู้รับสาร จะทำให้พูดออกไปได้ตามที่ตนเองต้องการ ขณะเดียวกันผู้ฟังก็ต้องมีทักษะที่จะรับฟังได้ตรงกับที่ผู้ส่ง ต้องการ ทักษะในการส่งสาร ได้แก่ การพูด การเขียน การวาด การแสดง สีหน้า การแสดงท่าทาง หรือ การใช้ สัญลักษณ์ต่างๆ เช่นภาษามือของคนหูพิการ ทักษะในการรับสารได้แก่ ทักษะในการฟัง การ อ่าน การดู การแปลความ การแสดงสีหน้า การแสดงท่าทาง หรือการใช้สัญลักษณ์เพื่อ ตอบกลับการสื่อสาร ของผู้ส่งสาร นอกจากนี้ทักษะของการสื่อสารยังรวมถึงการรู้ ความหมายของคำ หรือรู้ความหมาย ของสัญลักษณ์ต่างๆ ด้วย นั่นคือทักษะทางการคิด นั้นเอง ซึ่งสิ่งที่เป็นแกนหลักของหน่วยความคิดคือ ภาษา เพราะความชำนาญที่เราจะคิดได้

ว่าจะสื่อสารด้วยคำใดหรือสัญลักษณ์ใด เราต้องรู้ความหมาย ของคำและสัญลักษณ์นั้น เป็นอย่างดี

1.2 ทศนคติ (Attitude) คือ ความมีใจโน้มเอียงที่จะมีปฏิกริยาอย่างใด อย่างหนึ่งต่อสิ่ง ใดสิ่งหนึ่ง หรือมีท่าทีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในการสื่อสาร ทศนคติของผู้สื่อสาร สามารถเพิ่มหรือลด ประสิทธิภาพของการสื่อสารได้ ประกอบด้วย

- ทศนคติต่อตนเอง ผู้สื่อสารที่มีทศนคติที่ดีต่อตนเอง จะทำให้เกิด ความมั่นใจใจ ตนเอง ความภาคภูมิใจ และมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถในการ สื่อสารนึ่งในการส่งสารและ การรับสาร ในทางตรงข้าม หากผู้สื่อสารมีทศนคติที่ไม่ดีต่อ ตนเอง จะขาดความมั่นใจในตนเอง และ ไม่คิดว่าตนเองจะสามารถสื่อสารได้ดี ทศนคติต่อ ตนเองมีผลต่อผู้สื่อสาร นึ่งในด้านการส่งสาร ออกไปและรับสารเข้ามา

- ทศนคติต่อเรื่องที่จะสื่อสาร ในการสื่อสารด้านผู้ส่งสารมีทศนคติที่ ดีต่อเรื่องหรือ เนื้อหาของสารที่จะทำการสื่อสาร จะทำให้มีความมั่นใจและพร้อมที่จะ สื่อสารเรื่องนั้นๆ ในทางตรง ข้ามหากผู้สื่อสารไม่มีความเชื่อ ไม่เสียมใส ไม่พอใจ หรือมี ทศนคติที่ไม่ดีต่อเรื่องที่จะสื่อสาร ผู้สื่อสารก็จะขาดความมั่นใจ ไม่อยากที่จะทำการสื่อสาร และทำการสื่อสารได้ไม่ดี ผู้รับสารก็ไม่มั่นใจและไม่อยากที่จะรับสาร นั้นๆ

- ทศนคติต่อผู้ที่เราสื่อสารด้วย นั่นคือทศนคติที่มีต่อกันของภู่อสื่อสาร นั้นเอง ถ้าคู่ สื่อสารมีทศนคติที่ดีต่อกัน มีความพอใจที่จะสื่อสารกัน ผู้สื่อสารก็จะเลือก คำพูดที่เหมาะสมในการ สื่อสาร พร้อมทั้งจะรับฟังเรื่องที่จะสื่อสารกัน และเกิดการยอมรับ ในเรื่องที่ทำกรสื่อสาร ในทาง ตรงต้นข้ามหากภู่อสื่อสารมีทศนคติที่ไม่ดีต่อกัน จะทำให้ ผู้ส่งสารไม่ยอมส่งหรือเตรียมสารไม่ดีพอ ในขณะที่ผู้รับสารก็ไม่อยากรับสารจากผู้ส่งสาร โอกาสที่การสื่อสารจะล้มเหลวจึงเป็นไปได้มาก

1.2 ความรู้ (Knowledge) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสื่อสาร ทำให้การ สื่อสารมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพได้ ในการสื่อสาร นึ่งผู้ส่งสารและรับสารควรมี ความรู้ ดังนี้

- มีความรู้เรื่องที่จะสื่อสาร หมายถึง การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ เนื้อหาสาระที่ จะสื่อสาร ถ้าผู้ส่งสารมีความรู้เรื่องที่จะสื่อสารมากเพียงพอ และถ้าจะต้อง ทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารก็จะ ส่งเนื้อหาของสารได้ถูกต้องและครบถ้วน หรือทำหน้าที่เป็นผู้รับ สารก็จะเข้าใจเนื้อหาเรื่องราวนั้นได้ ถูกต้องเช่นกัน ในทางตรงกันข้ามหากทั้งผู้ส่งสารและ

ผู้รับสารไม่มีความความเข้าใจในเนื้อหาของ เรื่องที่ทำการสื่อสารดีพอ ประสิทธิภาพของการสื่อสารก็จะน้อยลงไป

- มีความรู้เรื่องกระบวนการสื่อสาร คือการมีองค์ความ
องค์ประกอบของ กระบวนการสื่อสารประกอบด้วยอะไรบ้าง และแต่ละอย่างมี
ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างไร เพราะแต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญต่อผลของการ
สื่อสารทั้งสิ้น ผู้สื่อสารต้องว่าตนเองมี ความสามารถในการพูดหรือการเขียนว่ามีสื่อใดบ้าง
และควรเลือกใช้สื่อหรือช่องทางใดในการ ส่ง สารว่าควรจะเรียบเรียงสารอย่างไร และควร
เกี่ยวกับบุคคลที่จะทำการสื่อสารด้วยในเรื่องเกี่ยวกับ เพศ วัย การศึกษา อาชีพ เชื้อชาติ
ศาสนา ความสนใจ ทั้งนี้เพื่อจัดสารสำหรับการพูดหรือเขียนให้ เหมาะสม ในทำนอง
เดียวกัน หากเป็นผู้รับสารจักผู้ส่งสารมากเพียงพอที่จะวิเคราะห์เกี่ยวกับสาร หรือความทั้ง
ใจในการส่งสารได้ จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ

1.3 สถานภาพทางสังคม (Social Status) สถานภาพทางสังคมมีผลต่อ
การสื่อสาร ใน การสื่อสาร บุคคลจะพิจารณาสถานภาพทางสังคมของตนกับผู้ที่ต้อง
สื่อสารด้วย ซึ่งจะมีผลต่อท่าที การแสดงออกและการใช้ถ้อยคำภาษาที่แตกต่างกันออกไป
เมื่อนิสิตจะสื่อสารกับอาจารย์นิสิตจะมี การใช้ถ้อยคำสรรพนาม และท่าทีที่แตกต่างจาก
การที่นิสิตสื่อสารกับนิสิตรุ่นพี่โดยเฉพาะภาษาไทย เป็นภาษาที่มีคำเลือกใช้มาก ถ้อยคำใน
ภาษาไทยแสดงระดับของความสุภาพ และระดับของความสนิท สนมได้ด้วย ดังนั้นผู้สื่อสาร
จึงเลือกใช้ถ้อยคำ โดยพิจารณาสถานภาพและ ความสัมพันธ์ทางสังคม ของคู่สื่อสารตน
เป็นรายๆ ไป

1.4 พื้นฐานทางวัฒนธรรม หมายถึง แบบวิถีชีวิตของคนในสังคม ทั้งใน
ด้านความ เป็นอยู่ อาหารการกิน การแต่งกาย การหาความบันเทิง ศิลปะ ดนตรี ความเชื่อ
ประเพณี ค่านิยม อาชีพ และการสื่อสาร วัฒนธรรมจะหล่อหลอมแบบของการรับและการ
ตีความได้บุคคลต่างวัฒนธรรมจะ มีภาษาหรือการปฏิบัติเพื่อสื่อความหมายในสิ่งเดียวกัน
แตกต่างกันออกไป จะเห็นได้จากการแสดง ความเคารพ หรือการทักทายของคนแต่ละ
ชาติซึ่งแตกต่างกัน และเมื่อสื่อสารแต่ละคนจะสื่อสารด้วย กรอบวัฒนธรรมของตนเอง
ดังนั้นในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผล ผู้สื่อสารจึงจำเป็นต้อง คำนี้ถึงกรอบ
วัฒนธรรมของผู้สื่อสารของตนด้วย เพื่อปรับรูปแบบ วิธี และเนื้อหาของ การสื่อสารให้
เข้ากันได้กับวัฒนธรรมของผู้สื่อสารนั้นๆ

2. ปัจจัยด้านสาร

สารนับเป็นปัจจัยสำคัญของกระบวนการสื่อสาร เป็นสาระของเรื่องที่จะทำการสื่อสารกัน ของคู่สื่อสาร ปัจจัยที่มีส่วนกำหนดประสิทธิภาพของสาร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารด้วย ประกอบด้วย

2.1 รหัสของสาร (Message Code) คือ กลุ่มของสัญลักษณ์ที่ถูกสร้างขึ้นในลักษณะ ที่มีความหมายต่อคน เพื่อใช้ในการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก ความต้องการ ข่าวสาร และ วัตถุประสงค์ของผู้สื่อสารในการทำการสื่อสารครั้งนั้นๆ การเลือกใช้รหัสของสารมีส่วนสำคัญต่อผล ของการสื่อสาร เพราะหากใช้รหัสผิด ความหมายก็ผิดไปด้วย การใช้รหัสของสารได้เหมาะสมต้องใช้ ความสามารถทางภาษาทั้ง ภาษากายคำ หรือภาษาสัญลักษณ์ นอกจากนี้รหัสของสารยังเป็นเรื่องของการตกลงกัน ในระหว่างผู้สื่อสารให้ชัดเจนด้วยว่า จะใช้สัญลักษณ์ใดในความหมายใด

2.2 เนื้อหาของสาร (Message Content) คือสิ่งที่เป็นสาระเรื่องราวของ สารซึ่งถ่ายทอด ความคิด เจตนาอารมณ์ และวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร โดยนำเอาเอกสาร และประเด็นต่างๆ มารวมกัน เป็นโครงสร้าง ซึ่งจะทำให้ได้เนื้อหาของสารทั้งหมด โดยปกติ เนื้อหาสาระของสารอาจประกอบด้วย ข้อมูล ข้อเสนอ ข้อคิดเห็น ข้ออ้างอิง และข้อสรุป

2.3 การจัดสาร (Message Treatment) คือการตัดสินใจของผู้สื่อสารในการเลือกและ เรียบเรียง รหัสและเนื้อหาของสาร เป็นรูปแบบที่ผู้ส่งสารกำหนดเพื่อส่งสาร ออกไป แบบของการจัด สาร เรียกว่าลีลา ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละคน ผู้ส่งสารบางคน ชอบพูดหรือเขียนให้เข้าใจง่าย ๆ บางคนชอบใช้คำยากๆ ศัพท์สูงๆ บางคนชอบใช้สำนวน ประชดประชัน ทั้งนี้การจัดสารจะออกมาใน รูปของการวางโครงเรื่อง การเรียบเรียง การ จัดลำดับเรื่อง ลีลาของภาษาและสำนวน การจัดวาง ตำแหน่ง การใช้ขนาด การใช้สี เป็นต้น ซึ่งผู้เสนอสารจะมีลีลาการจัดอย่างไรขึ้นกับบุคคลลัทธิลักษณะ ทักษะ ทัศนคติ ความ และวัฒนธรรมของผู้ส่งสาร ตลอดจนลักษณะของผู้รับสารด้วย

3. ปัจจัยด้านสื่อ

สื่อหรือช่องทางเป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร การเลือกใช้สื่อ สามารถเพิ่ม หรือลดประสิทธิผลของการสื่อสารได้ ดังนั้นผู้ส่งสารต้องพิจารณาถึง ความสามารถของสื่อในการนำ สารไปส่งผู้รับสารและเลือกใช้สื่อหรือช่องทางที่เหมาะสม โดยพิจารณาถึง

3.1 คุณลักษณะของสื่อ สื่อแต่ละประเภทมีคุณลักษณะในการนำเสนอ ซึ่งการใช้ สื่อต่างๆ ให้เกิดประสิทธิผลของการสื่อสาร จะต้องคำนึงถึงคุณลักษณะของ สื่อ ดังนี้

- เนื้อที่ (space) สื่อบางชนิดต้องใช้เนื้อที่ในการเสนอสาร ได้แก่ หนังสือ สิ่งพิมพ์ ต่างๆ โปสเตอร์ แผ่นป้ายโฆษณา จึงควรมีเนื้อที่ที่เพียงพอ และวางใน ตำแหน่งที่เหมาะสม จึงจะ ได้ผลดี
- เวลา (Time) สื่อบางชนิดต้องใช้เนื้อที่ในการเสนอสาร เช่น วิทยุ กระจายเสียง โทรทัศน์ การจัดการให้เหมาะสมกับเวลา และเสนอในเวลาที่เหมาะสมระหว่าง ผู้ส่งและผู้รับสาร จึงจะ ได้ผลดี
- ความเร็ว (Speed) สื่อแต่ละชนิดสามารถส่งสารได้ช้าเร็วแตกต่างกัน สื่อที่สามารถ ส่งได้เร็ว เช่น วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ โทรศัพท์ โทรสาร โทรเลข สื่อที่ส่ง ได้ช้ากว่า เช่น หนังสือพิมพ์นิตยสาร วารสาร จดหมาย เป็นต้น
- ความคงทนถาวร (Permanent) สื่อประเภทสิ่งพิมพ์ต่างๆ จะ สามารถเก็บเนื้อหา สารนานกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับสื่อวิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ และ ภาพยนตร์
- การมีส่วนร่วมของผู้รับสาร (Participation of Audience) สื่อแต่ละ ชนิดเปิด โอกาสให้ผู้รับสารมีส่วนร่วมในการสื่อสารแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นกับรูปแบบและ วิธีการในการนำเสนอ สื่อ เช่น สื่อวิทยุ ก็สามารถให้ผู้รับสารมีส่วนร่วมได้ ทั้งนี้ขึ้นกับ รูปแบบของรายการนั้นๆ เน้นสำคัญ

4. การเลือกใช้สื่อ

ปัจจัยที่กำหนดการตัดสินใจของผู้ส่งสารในการเลือกใช้สื่อก็คือองค์ประกอบ ของ กระบวนการสื่อสาร นั่นคือ ความรู้ความสามารถของผู้ส่งสารและผู้รับสารการจัด สารให้เหมาะสมกับ ชนิดของสื่อและความสามารถของสื่อในการนำเสนอไปสู่ประสาทใน การรับรู้ได้แก่ การเห็น การได้ยิน การสัมผัส และการลิ้มรส ซึ่งสื่อแต่ละสื่อย่อมมี ความสามารถในการสื่อสารแตกต่างกันไป

5. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของการสื่อสาร

การสื่อสารทุกครั้งทุกขณะจะเกิดขึ้นภายใต้บริบท (Context) หรือ สิ่งแวดล้อมอย่างใดอย่าง หนึ่งเสมอ ดังนั้นสิ่งแวดล้อมของการสื่อสารจึงมีผลต่อการ สื่อสารของบุคคล สิ่งที่มีผลต่อการสื่อสาร ได้แก่ สถานที่ บุคคล เวลา อุปกรณ์ต่างๆ และ

ความสัมพันธ์ของคู่สื่อสาร หรือการสื่อสารที่ผ่านมา ของทั้งสองฝ่าย ด้วยมีอิทธิพลต่อการสื่อสารที่เกิดขึ้นทั้งสิ้น การสื่อสารจะเกิดประสิทธิผลได้ ถ้าผู้สื่อสารสามารถสื่อสารได้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของการสื่อสารในขณะที่ทำการสื่อสารครั้งนั้นๆ

6. ปัจจัยด้านสภาพการสื่อสาร

สภาพการสื่อสารเน้นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีส่วนกำหนดประสิทธิผลของการสื่อสารว่าจะเข้าใจตรงกันหรือไม่ ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร สภาพการสื่อสารโดยกว้างๆ แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

6.1 การสื่อสารทางเดียวและสองทาง การสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) จะประกอบด้วยองค์ประกอบของการสื่อสาร 4 องค์ประกอบ คือ ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสาร การสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบเช่นเดียวกับการสื่อสารทางเดียว โดยจะเพิ่มปฏิกิริยาตอบกลับ (Feedback) เข้ามาใน กระบวนการสื่อสาร โดยจะเน้นการสื่อสารกลับไประหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร จึงทำให้การสื่อสาร สองทางให้ผลดีกว่าการสื่อสารทางเดียว เพราะสามารถตรวจสอบความเข้าใจของคู่สื่อสารได้ในขณะ สื่อสาร

6.2 การสื่อสารหลายทอด คือการสื่อสารที่ถูกส่งต่อไปหลายทอดจากผู้ส่งไปยังผู้รับสารคนสุดท้าย ยิ่งสารถูกส่งต่อกันไปหลายทอดมากขึ้นเท่าใด ปัญหาความบิดเบือนของสารจะมาก ตามไปด้วย สารที่ถ่ายทอดจะมีทั้งเพิ่มขึ้น ขาดหายหรือบิดเบือนไป แม้ว่าผู้ถ่ายทอดสารแต่ละคนจะมี ความตั้งใจในการรับและส่งสารอย่างเต็มที่ก็ตาม ความคลาดเคลื่อนและบิดเบือนของสารก็ยิ่งเกิดขึ้น ได้เสมอ ดังนั้นหากจะมีการสื่อสารหลายทอดเกี่ยวกับการสื่อสารเรื่องใดก็ตาม ผู้ส่งสารควร ระมัดระวังและเลือกใช้ภาษาหรือสัญลักษณ์ที่คนส่วนมากเข้าใจตรงกัน จึงจะทำให้การสื่อสารเมื่อส่ง ต่อไปถึงผู้รับสารคนสุดท้ายเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

หัวข้อและกิจกรรมหน่วยที่ 3 การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

หัวข้อที่ 1 การสร้างทีมงานเวลา 3 ชั่วโมง

จุดประสงค์การเรียนรู้

เมื่อจบการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถ ดังนี้

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการสร้างทีมงานได้อย่างถูกต้อง
2. บอกวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงานได้อย่างถูกต้อง
3. อธิบายกระบวนการทำงานเป็นทีมได้อย่างถูกต้อง

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน
2. กระบวนการทำงานเป็นทีม

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมที่ 3.1 ทีมงานของเรา
2. วิทยากร และสมาชิกร่วมกันอภิปราย และสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรมที่ 3.1
3. วิทยากรบรรยายนำ ให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการและกระบวนการทำงาน

เป็นทีม

4. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน ให้แต่ละกลุ่มร่วมกันระดม ความคิดในหัวข้อ “ทีมงานที่พึงประสงค์เพื่อพัฒนางานการจัดการเรียนรู้สำหรับนักเรียน”

5. ตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลการอภิปราย กลุ่มละ 5 นาที
6. สมาชิกอื่นๆ และวิทยากรร่วมกันอภิปราย ให้ข้อเสนอแนะ

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. สไลด์ประกอบการบรรยายเรื่องการสร้างทีมงาน
2. เอกสารประกอบการอบรมเรื่องการสร้างทีมงาน

การประเมินผล

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ 3.1 ทีมงานของเรา

เวลา 30 นาที

จุดประสงค์การเรียนรู้

1. เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถรวมกลุ่มกันเป็นทีมงานได้
2. บอกจุดมุ่งหมายของทีมตนเองได้

สื่อประกอบกิจกรรม

1. กระดาษขาวคนละ 1 แผ่น
2. ดินสอคนละแท่ง

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 6 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน
2. วิทยากรแจกกระดาษให้สมาชิกคนละ 1 แผ่น และดินสอคนละ 1 แท่ง
3. วิทยากรกำหนดให้แต่ละกลุ่มร่วมกันเสนอสัญลักษณ์และเครื่องหมายของกลุ่ม
4. วิทยากรกำหนดเวลาให้กลุ่มได้ปรึกษากันประมาณ 5 นาที แล้วให้เสนอสัญลักษณ์ของกลุ่ม
5. วิทยากรและสมาชิกร่วมกันอภิปราย ให้ข้อเสนอแนะ

ข้อคิดจากกิจกรรม

การที่กลุ่มของตนจะได้สัญลักษณ์ของกลุ่มเป็นแบบใด กลุ่มต้องช่วยกันคิด บางคนอาจจะ เสนอสัญลักษณ์ในรูปแบบอื่น แต่ในที่สุดก็ยอมรับตามที่กลุ่มเสนอ ทั้งนี้เพราะ การที่จะทำงานด้วยกัน ได้ต้องยอมขอมและมีน้ำใจต่อกัน การแข่งขันหรือเก่งคนเดียว อาจจะไม่ใช่สมาชิกที่ดีของทีม

หัวข้อที่ 2 ผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน เวลา 3 ชั่วโมง

จุดประสงค์การเรียนรู้เมื่อจบการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถ
ดังนี้

1. บอกปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกันได้
2. อธิบายพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของทีมงานได้
3. พัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน
2. พฤติกรรมการทำงานร่วมกันของทีมงาน
3. บทบาทของผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายนำเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของทีมงาน
2. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน กลุ่มที่ 1 และ 2 ร่วมกันอภิปราย กลุ่มในหัวข้อ “ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน” กลุ่มที่ 3,4 และ 5 ร่วมกันอภิปรายในหัวข้อ “บทบาทของผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน”
3. ให้ตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลการอภิปราย กลุ่มละ 5 นาที
4. สมาชิกอื่นๆ และวิทยากรร่วมกันอภิปราย ให้ข้อเสนอแนะ
5. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมที่ 3.2 เลือกเจ้านาย-เลือกลูกน้อง
6. วิทยากร และสมาชิกร่วมกันอภิปราย และสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรมที่ 3.2

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. สไลด์ประกอบการบรรยายเรื่องผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน
2. เอกสารประกอบการอบรมเรื่องผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน

การประเมินผล

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ 3.2 เลือกเจ้านาย-เลือกลูกน้อง

เวลา 30 นาที

จุดประสงค์การเรียนรู้

เมื่อมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมผู้เข้าอบรมมีความรู้ความสามารถ ดังนี้

1. เข้าใจบทบาทต่างๆ ที่เหมาะสมในฐานะของทีม
2. ประเมินภาวะผู้นำผู้ตามได้

สื่อประกอบกิจกรรม

1. การดาษขนาด 3x5 นิ้ว จำนวน 60 แผ่น
2. ปากกา จำนวน 30 ด้าม

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนเลือกเจ้านายที่ดีที่สุด และลูกน้องที่ดีที่สุด ใน คุณสมบัติของตนอย่างละ 1 ชื่อ จากสมาชิกที่เข้าร่วมกันฝึกอบรม
2. ให้เขียนชื่อเจ้านายและลูกน้องลงในกระดาษที่เตรียมให้ชื่อละ 1 แผ่นและให้เขียนถึง เหตุผลหรือคุณลักษณะของบุคคลที่ตนเลือกลงไว้ด้านหลังของกระดาษ
3. วิทยากรรวบรวมกระดาษรายชื่อทั้งหมด โดยกัดชื่อผู้ที่ถูกเลือกมากที่สุดเอาไว้ชื่ออย่างละ 3 คนพร้อมทั้งรวบรวมรายการคุณลักษณะที่ระบุไว้ทั้งหมด เพื่อนำเสนอต่อกลุ่มใหญ่
4. วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันสรุปเกี่ยวกับข้อคิดที่ได้จากกิจกรรม

ข้อคิดจากกิจกรรม

การทำกิจกรรมหรือการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนจะต้องเรียนรู้ถึงบทบาทต่างๆ ในทีม พร้อมทั้งแสดงบทบาทได้เหมาะสม ทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตาม รู้จักยอมรับและให้เกียรติผู้อื่นฉะนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องฝึกฝนการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

เนื้อหาสาระหน่วยที่ 3 การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อมนุษย์เป็นอย่างมากด้วยเหตุผล ดังต่อไปนี้ (ณัฏฐพันธ์ เขจรันทร์ และคณะ, 2545)

1. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดในเรื่องพลังและการทำงานต่างๆ ต้องใช้หลักที่แตกต่างกันไป งานใดที่ต้องใช้พลังมากเกินความสามารถที่คนเดียวจะทำได้ การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้สามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ เพราะเป็นการรวมพลังของคนหลายคนมาช่วยกันทำงาน

2. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดและความแตกต่างในเรื่องสติปัญญา และความสามารถ การทำงานร่วมกันเป็นทีม จะเป็นการระดมความสามารถของคนเหล่านั้นให้มาช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ทำให้เกิดความคิดที่กว้างขวาง รอบคอบ และความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล เมื่อปรานกัน อย่างเหมาะสมก็จะช่วยให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลายๆ อย่างดำเนินไปได้ด้วยดี

3. มนุษย์จำเป็นต้องอยู่ในสังคม จำเป็นต้องพึ่งอาศัยซึ่งกันและกัน ไม่อาจจะอยู่อย่างโดด เดี่ยวตามลำพังได้การทำงานร่วมกันเป็นทีมทำให้มนุษย์มีโอกาสที่จะได้อยู่ร่วมกับคนอื่น มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับคนอื่น เป็นการสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์

4. ลักษณะของสังคมปัจจุบัน การดำรงอยู่และการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่ สังคมจำเป็นต้องอาศัยการทำงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีมอยู่ในทุกระดับ ทุกองค์การก็จะช่วยให้สามารถทำงานใหญ่ ที่มีความสำคัญ และจำเป็นต้องการสร้างสรรคความเจริญก้าวหน้าให้เกิดแก่ สังคมที่มนุษย์อาศัยอยู่ได้มาก

5. การทำงานเป็นทีม ให้ผลงานที่ดีกว่าการทำงานเป็นรายบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากการทำงาน เป็นทีมเป็นการระดมความคิด ความสามารถของคนหลายคนมาสู่การทำงานในลักษณะที่ประสาน สอดคล้องกัน ทำให้เกิดความรอบคอบในการคิด และการประสานความสามารถของคนเข้าด้วยกัน มีความหมายต่อการทำงานมากกว่าการทำงานโดยอาศัยความสามารถเป็นรายบุคคล

6. การทำงานเป็นทีมร่วมกัน ทำให้บุคคลได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากเพื่อนร่วมงาน ด้วยกัน ทำให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวบุคคลและจะมีผลให้ทีมได้มีความเจริญงอกงามเข้มแข็ง มี ประสิทธิภาพในการทำงานสูงตามขึ้นไปด้วย

ด้วยเหตุผลทั้ง 6 ประการ ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า การทำงานเป็นทีมนั้น เห็นสิ่งที่มี ความสำคัญและจำเป็นต่อสังคมมนุษย์อย่างไรอาจหลีกเลี่ยงได้ การพัฒนา สมรรถภาพในการทำงาน ร่วมกันเป็นทีมให้สูงขึ้นจึงเห็นสิ่งที่น่าสนใจ ทั้งนี้เพื่อจะได้ใช้ การทำงานเป็นทีมให้เห็นประโยชน์แก่ สังคมมนุษย์อย่างเต็มที่

กระบวนการในการทำงานเป็นทีม

งานของกลุ่มจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ต่างๆหลาย องค์ประกอบ ที่สำคัญ ได้แก่ ผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่มและกระบวนการในการ ทำงานเป็นทีมทีมใดที่มี องค์ประกอบหลักทั้งสามที่กล่าวมาดี คือ มีผู้นำกลุ่มดี สมาชิก กลุ่มดี รู้จักและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ได้ดี ได้เหมาะสม และมีกระบวนการในการ ทำงานเป็นทีมที่ดี มีการทำงานเห็นขั้นตอน มีระบบ ระเบียบไม่วุ่นวายสับสนแล้ว ผลงาน ของทีมย่อมจะมีโอกาสที่จะดำเนินไปโดยเรียบร้อย และประสบ ความสำเร็จตาม จุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง (สิรวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541)

กระบวนการในการทำงานเป็นทีม หมายถึงขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานในการ ทำงาน ร่วมกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีส่วนร่วมร่วมกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมี จุดมุ่งหมาย ร่วมกัน มีการติดต่อประสานงานกัน ตัดสินใจร่วมกัน และได้รับผลประโยชน์ จากงานร่วมกัน กระบวนการที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น มีขั้นตอน สำคัญ 2 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน

จุดมุ่งหมายในการทำงานนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการทำงาน เพราะเห็นสิ่ง ที่บอกถึงความ ต้องการว่า เมื่อทำงานสิ้นสุดลงแล้วผลที่คาดว่าจะได้จากการทำงานนั้นคือ อะไร มีลักษณะหรือ รายละเอียดเห็นอย่างไร ซึ่งจากสิ่งที่ต้องการจะได้หรือจุดมุ่งหมายนี้เองที่ช่วยในการกำหนดว่าจะต้อง ทำอะไรบ้าง และทำอย่างไรเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการนั้น การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้นมี หลายลักษณะด้วยกัน เช่น ในการทำงาน บางอย่างผู้ทำอาจจะลงมือทำงานทันทีโดยไม่มีที่ตั้ง จุดมุ่งหมายไว้ก่อนเลยก็มี หรือใน บางครั้งมีการกำหนดจุดมุ่งหมายเอาไว้ แต่เป็นการกำหนดเอาไว้ ในใจก็เป็นได้ ซึ่งใน ลักษณะนี้ถ้าเป็นการทำงานคนเดียวมักไม่ค่อยเกิดปัญหามากนัก แต่สำหรับการ ทำงาน เป็นทีมซึ่งมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปแล้ว การกำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงาน มีความ จำเป็น ที่จะต้องให้เกิดความเข้าใจตรงกันด้วย เพราะการทำงานเป็นทีมที่แตกต่างไปจาก

การทำงานเพียงคน เดียวที่เราไม่อาจทำอะไรๆ ได้ตามใจนึก ต้องคำนึงถึงคนที่ร่วมงานอยู่ ตลอดเวลา ถ้าหากมีความ เข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานแตกต่างกันไปแล้วต่างคน ต่างก็ทำไปตามความเข้าใจของตนเอง การทำงานก็อาจเป็นไปในคนละทิศทาง ไม่ตรงสู่ เป้าหมายที่ต้องการหรืออาจเกิดความขัดแย้งกัน ระหว่างสมาชิกในกลุ่มได้ ดังนั้นจึง จำเป็นต้องให้สมาชิกกลุ่มทุกคน ได้มีความเข้าใจในจุดมุ่งหมาย ของงานตรงกันก่อนเป็น อันดับแรก ซึ่งกระทำได้ด้วยการให้สมาชิกกลุ่มทุกคนได้มีส่วนร่วมในการ กำหนด จุดมุ่งหมายในการทำงานกลุ่มร่วมกัน โดยกำหนดอย่างชัดเจน มีการตรวจสอบดูว่าทุกคน มี ความเข้าใจถูกต้องตรงกันก่อนที่จะได้ลงมือปฏิบัติงาน และหากพบว่ายังความ คลาดเคลื่อนในความ เข้าใจเรื่องจุดมุ่งหมายของการทำงานร่วมกันอยู่ ก็ควรจะได้พูดคุย ตกลงปรับความเข้าใจกันเสียก่อน มิฉะนั้นอาจเป็นปัญหาในภายหลังได้

2. การวางแผน

การวางแผน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการทำงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานหลายๆ คนที่ผู้ร่วมงาน ไม่รู้แผนงาน ไม่ขั้นตอน ในการดำเนินงาน ก็จะทำให้เกิดความสับสน วุ่นวาย เสมือนคนตา บอดที่ไม่ทราบหนทางข้างหน้าเดิน สะเปะสะปะไปอย่างไม่มี ความมั่นใจ การวางแผนงาน จะเป็นเสมือนการกำหนดทิศทางให้สมาชิกแต่ละคนได้ทราบหนทางที่ชัดเจนแน่นอน มี ความมั่นใจที่จะก้าวเดินไปตามทางที่กำหนดอย่างถูกต้อง พร้อมเพรียงสอดคล้อง ประสานกันอย่างดี เพื่อถึงจุดหมายร่วมกันอย่างพร้อมเพรียงกันในการทำงาน ร่วมกันเป็น ทีมมีขั้นตอนของการวางแผนงานโดยทั่วๆ ไปดังนี้

2.1 การแสวงหาและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น ด้วยการวางแผนงานเป็น เรื่องของการ คาดการณ์และวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งในและปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นสิ่งที่ จำเป็นมากก็คือข้อมูล เพราะข้อมูลมีบทบาทสำคัญในด้านการตัดสินใจ ในการวางแผนที่ดี นั้น ทั้งผู้นำและร่วมงานควร ได้รับทราบข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างกว้างขวาง ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์และตัดสินใจ และข้อมูลที่นำมาใช้ควรเป็นข้อมูลที่ครอบคลุม ประเด็นต่างๆ ที่จะตัดสินใจ และควรเป็นข้อมูลที่ ชัดเจนไม่คลุมเครือ ซึ่งอาจจะทำให้เกิด ความผิดพลาดขึ้นได้ รวมทั้งควรตรวจสอบว่าเป็นข้อมูลที่ เชื่อถือได้ด้วย หากกลุ่มใด เริ่มต้นด้วยการมีข้อมูลที่ครอบคลุม ชัดเจน และเชื่อถือได้ กลุ่มนั้นก็จะมี แนวโน้มที่จะ ตัดสินใจในเรื่องการวางแผนงานได้เหมาะสม

2.2 การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการทำงาน เป็นเครื่องชี้แนวทางเลือกของการวางแผน กลุ่มควรจะได้กำหนดจุดมุ่งหมายให้มีความชัดเจน เฉพาะเจาะจงในรูปของการกระทำ ระบุบุคคลที่ต้องการกระทำตรวจสอบได้ และเป็นไปได้

2.3 การหาวิธีการและกำหนดขั้นตอนในการทำงาน เมื่อศึกษาข้อมูลและกำหนด จุดมุ่งหมายในการทำงานได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือสมาชิกกลุ่มจะต้องมาช่วยกันกำหนดว่า จะทำงาน นั้นอย่างไร ด้วยวิธีใด งานจึงจะสำเร็จลงได้วิธีการทำงานอาจจะมีมากมายหลายวิธี และถ้าสมาชิก กลุ่มเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นกับถูกกระตุ้นให้เสนอวิธีต่างๆ กลุ่มก็จะสามารถได้วิธีการ ทำงานต่างๆ กันหลายวิธี ต่อจากนั้นก็นำมาเลือกวิธีใดน่าจะเหมาะสมที่สุดแล้วเลือกใช้วิธีนั้น ใน การกำหนดวิธีการทำงาน และขั้นตอนของการทำงานนี้กลุ่มควรได้กำหนดให้มีความชัดเจนว่า จะทำ อะไรบ้างและจะทำอย่างไร

2.4 การกำหนดแผนการปฏิบัติ เมื่อได้กำหนดวิธีการทำงานและขั้นตอนในการทำงาน แล้ว กลุ่มก็ควรที่จะกำหนดในรายละเอียดต่อไปว่า ในการลงมือปฏิบัตินั้นจะทำอะไรก่อนหลัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่มีขั้นตอนมากมายและสลับซับซ้อน ต้องใช้คนและงบประมาณมากต้อง พิจารณากันอย่างรอบคอบ และบางครั้งก็อาจจะต้องนำวิธีการใหม่ๆ หรือวิทยาการใหม่ๆ ในเรื่องการ วางแผนเข้ามาช่วยประกอบการวางแผนก็จะเป็นการดี

2.5 การแบ่งงานและมอบหมายงาน เมื่อแผนการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้ว กลุ่มก็ควรจะได้ปรึกษากันว่าจะจัดแบ่งงานกันทำอย่างไรจึงจะเหมาะสม และก่อนที่จะได้มีการแบ่งงานกันก็ ควรจะได้กำหนดหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละงานให้ชัดเจนก่อน เพื่อที่จะได้ใช้ ประอบการพิจารณาว่าจะจัดมอบให้ใครไปทำได้อย่างเหมาะสม ในการแบ่งและมอบหมายงาน หลัก ที่ควรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติคือ

- จัดแบ่งงานให้ทุกคนในกลุ่มได้มีหน้าที่หรือมีส่วนรับผิดชอบในงาน
- จัดแบ่งงานให้บุคคลอย่างเหมาะสมโดยพิจารณาจาก

ความสามารถในการทำงาน

- ผู้รับงานมีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายนั้น
- ตรวจสอบความเข้าใจของผู้รับมอบหมายงานทุกคน ว่าเข้าใจ

ถูกต้องตรงกันและ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

2.6 การเตรียมการเรื่องการประสานงาน หลังจากการวางแผนแล้ว ก่อนจะลงมือ ปฏิบัติงาน ตามแผน ควรจะได้มีการเตรียมการเรื่องการประสานงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการ ทำงานเป็นที่ร่วมกันหลายๆ คนว่าจะใช้วิธีใดและใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประสานงาน

2.7 การกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาไว้ล่วงหน้าการพิจารณาถึงปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ว่ามีอะไรบ้าง และถ้าเกิดขึ้นจะมีวิธีการแก้ไขอย่างไรเตรียมไว้ล่วงหน้าก็จะเกิดผลดีต่อการทำงาน เพราะว่าปัญหาบางประการอาจป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นมาได้ ก็จะได้เตรียมการป้องกันไว้ก่อนไม่ให้เกิดขึ้นเพราะเมื่อเกิดขึ้นแล้วการทำงานจะขาดต้องเสียเวลาไป และเมื่อเกิดปัญหาขึ้นจริงก็จะสามารถ มีหนทางแก้ไขเนื่องจากมีการพิจารณาหาทางแก้ไขไว้ก่อน หรือแม้แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับที่ คาดการณ์ไว้ก็อาจจะปรับแก้วิธีการที่คิดไว้มาใช้แก้ปัญหานั้นๆ ได้ ทีมใดที่ก่อนจะลงมือทำงานได้มี การกำหนด จุดมุ่งหมาย และการวางแผนงานไว้อย่างรอบคอบดังกล่าวนั้น ก็อาจกล่าวได้ว่า ประสบความสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่งของการปฏิบัติงานตามแผน หลังจากทีมงานได้ร่วมกันวางแผนงาน เสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่ไว้วางไว้ในขั้นตอนนี้สมาชิกกลุ่ม ที่ไว้รับมอบหมายงานมาก็ควรจะไว้ลงมือปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไว้รับมอบหมายไป ตามแผนที่กำหนดกันไว้ ผู้ประสานงานจะต้องมีบทบาทสำคัญในการติดตามดูแลประสานงานให้ เน้นไปตามแผน และเพื่อที่จะให้งานดำเนินไปตามแผนไว้ดี

คุณสมบัติของผู้นำทีม

ผู้นำที่ดีนั้นต้องมีคุณสมบัติต่างๆ ที่จำเป็นมากมายนอกเหนือจากความรู้ในงาน โดยตรงจาก ความเห็นของนักวิชาการโดยทั่วไปอาจสรุปไว้ว่า คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้นำทีมงานควรมีดังนี้ (ชาญชัย อาจินสมอาจารย์, 2544)

1. มีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีระดับสติปัญญาถึงขั้นอัจฉริยะแต่ อย่างน้อยควรมีสติปัญญาดีพอที่จะสามารถแก้ปัญหาโดยทั่วไปขององค์การไว้
2. ทันท่วงทีเหตุการณ์ (Situation Sensitivity) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมรอบรู้ใน เหตุการณ์ต่างๆ มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ขอบริษัทลดลงอย่างรวดเร็ว ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมคาดหวังที่จะเป็นผู้นำการทำการใดๆ ทั้งนี้ เพื่อ หนีงกันความหายนะขององค์การ ความไวต่อเหตุการณ์ ย่อมทำให้ผู้นำสามารถปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์ต่างๆไว้ดี

3. มีอุปนิสัยในการทำงานเนิ่นระเบียบ (Effective Work Habits) องค์การสมัยใหม่ ที่เน้นหลักการด้านเอกสารและข้อมูล อุปนิสัยในการทำงานอย่างเนิ่นระเบียบและระบัตระวังจะมี ความสำคัญมากขึ้น ข้อหนึ่งของการทำงานอย่างเนิ่นระเบียบ คือการใช้เวลาอย่างมี ประสิทธิภาพ ผู้นำ ที่ดีจะรู้จักเวลาในการทำงานของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ควบคุมโรงงาน อาจร่วมวงสนทนากับ คนงานในขณะหยุดพักนั้นๆ ช่วงบ่ายซึ่งเสมือนว่าใช้เวลาไปโดยไร้ประโยชน์ แต่ความจริงแล้วเขา กำลังสร้างมิตรภาพกับบรรดาผู้ร่วมงาน ในขณะที่เดียวกันก็รับฟังปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงงาน พร้อมกันไปด้วย

4. มีความคิดริเริ่มต้น (Initiative) คุณสมบัตินี้สามารถพิจารณาไว้สองลักษณะ ลักษณะแรกจะคล้ายกับแรงจูงใจ เน้นความสามารถ เน้นความสามารถในการกระทำงานในตัวเอง โดยไม่ต้องอาศัยแรงกระตุ้นหรือความสนับสนุนจากผู้อื่น คุณสมบัติเช่นนี้เนิ่นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่มี แวเป็นผู้นำในอนาคต ถ้ามีผู้บังคับบัญชามองเห็นคุณลักษณะนี้ เขาอาจจะให้การสนับสนุนบุคคลผู้นั้น เพื่อที่จะก้าวขึ้นมาเนิ่นผู้นำในวันข้างหน้า ลักษณะที่สองของความคิดริเริ่มจะเนิ่นตามแง่ความสามารถ ของการมองเห็นปัญหา ผู้นำที่มีคุณสมบัตินี้จะสามารถมองเห็นความจำเป็นในการกระทำงาน ชนิดใดๆ หรือสามารถแก้ปัญหาซึ่งจะได้รับผลตอบแทนที่น่าพอใจ

5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองนั้นมีได้ หมายความว่าต้องมีลักษณะยกตนข่มท่านหรือคุยโอ้อวด ผู้ที่มีความมั่นใจตนเองสามารถจะควบคุม อารมณ์และจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เผชิญได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. มีความเห็นปัจเจกชน (Individually) พิจารณาได้ในแง่บุคลิกภาพที่แตกต่างจาก ผู้อื่นและอุปนิสัยในการทำงานที่มีความเด่นเห็นพิเศษ ความเห็นปัจเจกชนจะเห็นคุณลักษณะเฉพาะ ผู้นำ

7. สนับสนุนผู้ร่วมงาน (Supportive Behavior) ผู้นำที่ทำให้การสนับสนุนและส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น

8. ความสนใจทั้งผู้ร่วมงานและผลงาน (People and Production) ผู้นำควรให้ความ สนใจทั้งลูกน้องและผลงาน โดยจัดลำดับส่วนให้สมดุลกันตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

9. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Share in Decisions) การเปิด โอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น นอกจากจะเห็นการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิด ริเริ่มแล้ว ยังทำให้เกิดการยอมรับการตัดสินใจนั้นด้วย

10. ให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความคาดหวัง (Expectation) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้อง ให้ ผู้ร่วมงานทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อบรรดาผู้ร่วมงาน และสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงหวัง ได้จากผู้นำ คุณสมบัติข้อนี้จะสามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในงานและเกิด ประสิทธิภาพ (Productivity) ขึ้นพร้อมกันได้ด้วย

11. สร้างความคาดหวังในระดับสูงให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่น ต่อ ผู้ร่วมงานว่า บุคคลนั้นๆ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้

12. แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบโดยสม่ำเสมอถึงผลการทำงานของเขา การแจ้งให้ทราบจะ เกิดขึ้นได้สองลักษณะ ลักษณะแรก คือผู้ร่วมงานจะได้ทราบว่าการทำงานของเขาเป็นไปตามเห็นหมาย หรือไม่ ถ้ายังไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป ลักษณะที่สอง เมื่อผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานได้เห็นผลดี ข้อมูลก่อนกลับเช่นนี้จะเห็นการเสริมแรงงานให้พฤติกรรมในการทำงานที่ ถูกต้องคงอยู่

13. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้นำแต่ละคนมีความคิดสร้างสรรค์ไม่เท่ากัน ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์จะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้ คือ

13.1 เต็มใจที่จะทำการเสี่ยงร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำผู้มีความคิดสร้างสรรค์จะ กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการตัดสินใจ ซึ่งอาจเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ แต่ผู้นำมีความ เต็มใจที่จะเสี่ยงในข้อนี้

13.2 มีความเต็มใจที่จะรับฟังความคิดใดๆ ที่แปลกประหลาดหรือไม่น่าเป็นไปได้ของ ผู้ร่วมงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การค้นพบสิ่งใหม่ๆ ในการทำงานก็เป็นได้

13.3 มีความยืดหยุ่นในเรื่องนโยบาย ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่ละเลยกฎระเบียบ และนโยบายขององค์การ แต่เขาตระหนักดีว่าในบางครั้งนโยบายอาจต้องยืดหยุ่นเพื่อประสิทธิภาพ ของงาน เช่น ผู้จัดการบริษัทโฆษณาอาจยอมให้พนักงานเขียนคำโฆษณาลงไปเขียนคำโฆษณาที่ สถานตากอากาศชายทะเล เพื่อจะได้เกิดความคิดแปลกๆ ใหม่ๆ ขึ้น

13.4 มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เช่น ในเวลาที่รับฟังความคิดใดๆ ที่ แปลกใหม่ของผู้ร่วมงาน อาจตัดสินใจลงมือกระทำอย่างรวดเร็ว เมื่อใคร่ครวญผลได้ผลเสียเรียบร้อย แล้ว เช่น ลองทดลองออกผลิตภัณฑ์ที่เพิ่งค้นพบอย่างรวดเร็ว เพื่อจะได้เป็นผู้นำตลาดในขณะที่ผู้นำที่ ขาดความคิดสร้างสรรค์อาจต้องขอเวลาศึกษาข้อมูล หรือตั้งคณะกรรมการขึ้นมาพิจารณาในเรื่องนี้

13.5 เป็นผู้ฟังที่ดี ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์จะต้องเป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่นและรับฟังอย่างตั้งใจ

13.6 ไม่ฝงใจอยู่ในความผิดพลาด ความผิดเป็นประสบการณ์ แต่ไม่ได้หมายความว่า จะต้องฝงใจและพูดถึงอยู่เสมอ ผู้นำผู้มีความคิดสร้างสรรค์จะเรียนรู้จากความผิดพลาด แต่ไม่ใช่คอย กล่าวร้ายอยู่กับผู้ร่วมงานเสมอๆ

13.7 มีความรักงาน ผู้นำซึ่งกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์จะเป็นผู้มี ความกระตือรือร้น มีความรักงานและพอใจในงาน ช่วยสร้างบรรยากาศให้ผู้ใก้ลชิดเกิดความ กระตือรือร้นไปด้วย

ดังนั้น เห็นได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญมากในทุกๆ สังคม แต่สิ่งที่สำคัญกว่าในสังคมที่ ปกครองแบบประชาธิปไตย คือ ผู้ตาม ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้จากบุคคลหนึ่งไปยังอีก บุคคลหนึ่ง ดังนั้นทุกคนมีโอกาสผลักดันกันเป็นผู้นำได้เสมอ ได้มีผู้ค้นคว้าแบบต่างๆ ของผู้นำ และ พอสรุปได้ว่า สิ่งสำคัญสำหรับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมิใช่สิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ แต่เป็นประเภทของ เพื่อนร่วมงาน หมายความว่าผู้นำจะต้องยอมเสียสละความสนใจส่วนตัวเพื่อความสำเร็จของกลุ่ม ผู้นำ ต้องมีวุฒิภาวะ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองขึ้น และผลคือได้รับความเชื่อมั่นจากเพื่อน ร่วมงาน และจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน

การทำงานเป็นทีม สมาชิกของกลุ่มจะต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่และบทบาทของ ตนเอง มีการประสานงานที่ดี มีความรักและสามัคคีกัน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ของทีม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรจะมีคุณลักษณะดังนี้ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544)

1. บรรยากาศเป็นกันเอง สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมและให้ความสนใจ แพบจะ ไม่มีความเบื่อหน่าย หรือความตึงเครียดเกิดขึ้นในกลุ่ม
2. ใช้เวลาอภิปรายหรือปรึกษาหารือกันในเรื่องของงานเป็นส่วนใหญ่
3. สมาชิกเข้าใจนโยบายและเป้าหมายของทีม
4. กำหนดหน้าที่ของสมาชิกไว้อย่างชัดเจน
5. สมาชิกเข้าใจงานและหน้าที่บทบาทของตนเป็นอย่างดี และอุทิศตนให้กับการทำงานของทีม

6. สมาชิกรับฟัง และเชื่อมโยงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
7. สมาชิกแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ไม่นำเอาข้อขัดแย้งส่วนตัวมาเป็นอุปสรรคใน การปฏิบัติงาน
8. สมาชิกปรึกษาแสดงออกซึ่งความรู้สึกและแสดงความคิดเห็นกันอย่างจริงจัง
9. ยึดถือเอาความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ และมีการหมุนเวียนผู้นำทีมตามความจำเป็น
10. สมาชิกให้ความสนใจทั้งวิธีการและประพฤติกกรรมในการปฏิบัติงาน และพยายามที่จะ แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น
11. สมาชิกพัฒนาตนเองและทีมงานอยู่เสมอ

บทบาทของผู้นำในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

บทบาทของผู้นำในการทำงานเป็นทีม นั้น ผู้เป็นผู้นำที่มีหน้าที่ในการทำให้สมาชิกในทีม ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ไม่ว่าผู้นำทีมจะเป็นผู้นำในรูปแบบใด และมีวิธีการในการทำหน้าที่เป็นผู้นำอย่างไร ผู้นำทีมทุกคนควรจะต้องมีคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับ ผู้นำทีมงาน ดังต่อไปนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, และชาญชัย อาจิมสมาจาร, 2544) มีความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีม

มีความเข้าใจถึงเป้าหมายฯ รันตอนที่จะนำไปสู่เป้าหมายบรรยากาศ การปฏิบัติงาน รูปแบบการมีส่วนร่วมของสมาชิกมาตรฐานและการสื่อความหมายของทีม ผู้นำทีมจะต้องมีความรู้ใน เรื่องต่างๆ ของทีมและนอกจากนั้น จะต้องทำให้สมาชิกในทีมได้ทราบและเข้าใจสิ่งต่างๆ ด้วย

1. มีความสามารถคิดในเวลาจำกัด

การปฏิบัติงานเป็นกลุ่มมักจะต้องดำเนินไปในเวลาที่มีแรงกดดัน ฉะนั้นผู้ที่เป็นผู้นำทีม จะต้องมีความสามารถที่จะใช้ความคิดในช่วงเวลาจำกัด เพราะผู้นำมีหน้าที่ในการทำให้การสื่อ ความหมายและการปฏิบัติงานร่วมมือกันดำเนินไปอย่างราบรื่น ต้องมีหน้าที่ในการกระตุ้นให้มีการ ปฏิบัติงานและต้องใช้ความคิดในการที่จะปรับหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการเพื่อความเหมาะสมอยู่ ตลอดเวลา

2. มีทักษะในการพูด

ผู้นำทีมจำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อความหมายมีความสามารถในการฟัง เพื่อให้ตนเองได้เข้าใจถึงสิ่งที่สมาชิกในทีมต้องการจะอธิบาย มีความสามารถในการพูด โดย สามารถเลือกคำพูดที่เหมาะสมในโอกาสต่างๆ เพื่อให้สมาชิกมีกำลังใจและมีความสบายใจที่จะ ปฏิบัติงานร่วมกัน

3. มีความรู้ในเนื้อหาวิชา

ผู้นำทีมไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องงานที่สมาชิกในทีมปฏิบัติร่วมกัน แต่ จำเป็นต้องมีความรู้ในเนื้อหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานดังกล่าวเพียงพอที่จะบอกได้ว่าสมาชิกใน ทีมปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

4. รู้จักควบคุมตนเองและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

การที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องรู้จักควบคุมตนเองและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่นอยู่ ตลอดเวลา แม้ว่าบางครั้งจะมีความลำบากใจมากที่จะขอความเห็นจากทีม ในขณะที่มีความเห็นของ ตนเองอยู่ในใจด้วยอยู่แล้ว แต่ต้องไม่แสดงความคิดเห็น จนกว่าสมาชิกจะได้แสดงความคิดเห็นกัน อย่างทั่วถึงแล้ว และบางครั้งผู้นำมีความจำเป็นต้องให้ ข้อมูลเพิ่มเติมและให้ข้อเสนอแนะให้กับทีม ในโอกาสที่เหมาะสมด้วย

5. มีความสามารถในการอธิบาย

มีหลายครั้งที่สมาชิกในทีมอภิปรายเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยใช้คำพูดที่คลุมเครือไม่ชัดเจน จึงเป็นหน้าที่ของผู้ที่จะต้องอธิบายเพิ่มเติมให้สมาชิกได้เข้าใจเรื่องต่างๆ ไปในแนวเดียวกันพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของทีมงาน

สุทัศน์ เสาทันท์ (2544) ได้แบ่งพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของทีมงาน ดังนี้

1. พฤติกรรมที่เป็นบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการทำงาน

1.1 พฤติกรรมที่ส่งเสริมความสำเร็จของงาน ได้แก่ ผู้มีส่วนร่วม เป็นพฤติกรรมของ สมาชิกประเภทที่น้ำใจช่วยเหลือ ชอบมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มโดยสมัครใจ เป็นผู้เสนอความคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาหรือจุดมุ่งหมายของกลุ่ม และพยายามก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวต่างๆ เพื่อให้กลุ่มบรรลุผลตามที่ต้องการ ดังนี้

- ผู้แสวงหาข้อมูลหรือความคิดเห็น เป็นผู้ถามคำถามเพื่อให้เกิดความกระจ่างหรือ เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะหรือข้อมูล มาใช้ในการแก้ปัญหาของกลุ่มเป็นผู้อยู่คอยทำความเข้าใจกับค่านิยม ความเห็น ความรู้สึก และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรืองานที่กำลังทำอยู่

- ผู้ให้ข้อมูลหรือความคิดเห็น เป็นผู้ให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง หรือข้อสรุปต่างๆ ซึ่งเป็นความเห็นที่พยายามให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตาม หรือใช้ประสบการณ์ของตนเองเข้ามาเกี่ยวข้องกับการทำงาน

- ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่มีมักจะมีความคิดในแนวใหม่ๆ เพื่อการ พัฒนาและปรับปรุงกิจการของกลุ่ม ความเจริญก้าวหน้าของกิจการนับว่าต้องอาศัยสมาชิกประเภทนี้ อยู่มาก

- ผู้ปฏิบัติกร เป็นผู้ช่วยให้กลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ง่ายเข้าโดยการ กระทำสิ่งต่างๆ เพื่อกลุ่ม เช่น ทำงานประจำ ทำสิ่งต่างๆ ให้เป็นระเบียบ เก็บรวบรวมงานในสิ่งที่ทำ เขียนข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นต่างๆ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่อย่างคงเส้นคงวา ทำงานเพื่อมุ่งหวัง ความสำเร็จของงาน

- ผู้ชี้แจงเหตุผล เป็นผู้ให้รายละเอียดต่างๆ โดยยกตัวอย่างหรือให้ความหมาย พยายามวาดภาพพจน์หรือทำความเข้าใจกับความคิดหรือข้อเสนอแนะต่างๆ พยายามรวบรวมความคิด ให้ต่อเนื่องหรือเชื่อมโยงความคิดเห็นของสมาชิกแต่ละคนเข้าด้วยกันเป็นผู้สามารถในการใช้เหตุผล ช่วยให้สามารถยุติปัญหาถกเถียงต่างๆ ด้วยเหตุผลที่คนอื่นต้องยอมรับ

- ผู้กำหนดมาตรฐาน เป็นผู้ที่กำหนดมาตรฐานซึ่งกลุ่มพยายามก้าวไปให้ถึงหรือ พยายามใช้มาตรฐานในการประเมินผลความก้าวหน้าของกลุ่ม พยายามคาดการณ์และทดสอบสัมฤทธิ์ ผลหรือผลงานของกลุ่มล่วงหน้า

- ผู้บอกกล่าว ผู้สรุป ผู้ประเมินผล เป็นผู้ที่ยกให้ทราบว่า ขณะนี้กลุ่มทำงานไป แล้วถึงไหน โดยสรุปสิ่งที่ทำไปแล้ว พยายามประเมินความก้าวหน้าของกลุ่มตั้งปัญหา ถามถึงความ เคลื่อนไหวของกลุ่ม ถามถึงการปฏิบัติงาน เหตุผลข้อเท็จจริง กระบวนการทำงาน หรือวิธีการที่จะใช้ ในการแก้ปัญหา

- ผู้แจ้งเหตุบกพร่อง เป็นผู้ที่ยกมองเห็นข้อบกพร่องของงานและชอบที่จะรายงานให้ กลุ่มทราบเฉพาะข้อบกพร่องที่จะทำให้กลุ่มเสียหาย แม้จะเป็นเพียงเรื่องเล็กน้อยก็ตาม

- ผู้ควบคุมกฎเกณฑ์ เป็นสมาชิกที่เคร่งครัดและเจ้าแห่งระเบียบ กฎเกณฑ์มักจะ ให้การหักหัวงทุกครั้ง ที่มีการปฏิบัติกฎเกณฑ์แก้มิเหตุผลจำเป็น ก้อง ปฏิบัติมากน้อยเพียงใดก็ตาม นอกจากนั้นยังเคร่งครัดต่อกติกา และเรื่องราวที่พูด มักจะ เป็นผู้ที่เตือนสมาชิกคนอื่น ๆ ที่พูดนอกเรื่อง

- ผู้สรุป เป็นสมาชิกที่ต้องการผลหรือคำตอบที่ชัดเจน มักจะเห็นและ สรุปเรื่อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน มักจะเป็นห่วงคนอื่น ๆ ว่าจะไม่เข้าใจและแม้แต่นั้นเองก็กลัวว่าจะ เข้าใจไม่ตรงกับคนอื่น ๆ

1.2 พฤติกรรมที่ขัดขวางความสำเร็จของงาน ได้แก่

- ผู้ละโมบ เป็นผู้ที่แสดงความต้องการจะได้แก่ในสิ่งที่ไม่ได้เป็นสมบัติของตน ต้องการที่จะได้มากๆ และจะไม่ยินยอมถ้าไม่ได้ตามที่ต้องการ

- ผู้กล่าวหา เป็นผู้ที่ทำงานเสมือนหนึ่งเป็นสายลับ เมื่อได้ข่าวหรือ พบว่าใครทำ อะไรเสียหายหรือไม่เหมาะสมไม่ควร ก็จะรายงานทันที ชอบกระทำตัวเป็นช่าง ช่างยุ ชอบนินทาใส่ร้าย บ้ายสีให้ผู้อื่นเสียหาย

- ผู้ตำหนิ เป็นผู้ที่ไม่มีความสามารถทำอะไรให้เด่นได้ ชอบกล่าวติเตียนการ ปฏิบัติงานของคนอื่น จนคนทำงานท้อแท้หมดกำลังใจ

- ผู้ไม่ยอมเสียเปรียบ เป็นผู้ที่คอยเปรียบเทียบตลอดเวลาว่ามีการ ได้เปรียบ เสียเปรียบหรือไม่ หากเสียเปรียบแก่แต่เล็กน้อยก็จะเป็นเรื่องใหญ่ที่ยอมไม่ได้ ทำทุกอย่างเพื่อไม่ต้อง เสียเปรียบคนอื่น

- ผู้ยึดถือตนเอง เป็นผู้ที่ยึดถือความคิดของตนเป็นใหญ่ เมื่อตนคิด อย่างใดก็ ต้อง เป็นอย่างนั้น ดีหรือ ร้น พยายามจะเอาชนะแต่เพียงอย่างเดียว จนทำงาน ร่วมกับใครไม่ได้

- ผู้เป็นนักอภิปราย เป็นคนที่เก่งแต่พูด ทำอะไรไม่เคยสำเร็จ ชอบที่จะพูดอย่าง เดียว ถนัดที่จะอภิปรายติเตียนคนอื่นโจมตีโดยยกเหตุผลและทฤษฎีโดยไม่ คำนึงถึงความเป็นจริงไม่ ยอมรับป้งเหตุผลของคนอื่น

- ผู้ปรับตัวถอยหนี เป็นสมาชิกที่ใจไม่สู้ไม่ยอมแก้ปัญหา เมื่อมี เหตุขัดข้องหรือ น้อยใจจะก้มเลิกการทำงาน ขอลาออกจากหน้าที่ แก้วจะมีความสามารถ

- ผู้เกียจคร้านเนื่องจากความเห็นแก่ตัว เป็นผู้ที่ทำงานแบบคิดเล็ก คิดน้อย ไม่ว่าจะ ทำอะไร ตัวเองต้องได้กำไรไว้ก่อน ถ้าเป็นงานที่ได้ประโยชน์จะทำ แต่ถ้านตนเองไม่ได้ประโยชน์ก็จะ หลีกเลี่ยงไม่ทำหรือทำอย่างเสียไม่ได้

2. พฤติกรรมที่เป็นบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับกลุ่ม

2.1 พฤติกรรมที่ส่งเสริมการรวมกลุ่ม ได้แก่

- ผู้ประนีประนอม เป็นผู้คอยไกล่เกลี่ยคู่กรณีในเมื่อเกิดความขัดแย้งหรือเกิด บาดหมางกันขึ้นระหว่างสมาชิก พยายามหาทางให้ทำความเข้าใจกันได้ด้วยดี

- ผู้สนับสนุน กระตุ้น เป็นผู้ที่ยกยอกระตุ้นให้ใครต่อใครมีส่วนร่วมให้ ข้อเสนอแนะ รับฟังความคิดเห็น ให้คำชมเชยในโอกาสอันเหมาะสม แสดงความชื่นชมในสิ่งที่มีผู้เสนอ ให้ความอบอุ่น ให้การต้อนรับสมาชิกทุกคน

- ผู้มีอารมณ์ขัน เป็นผู้ที่คอยผ่อนคลายความตึงเครียด เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ขึ้นพยายามสร้างมุขตลกขบขัน เพื่อกลบเกลื่อนให้ความตึงเครียดคลายลง เป็นผู้ช่วยรักษาบรรยากาศ ที่ดีในการทำงานของกลุ่มไว้

- ผู้เสียสละ เป็นผู้ที่ยอมเสียสละเมื่อถึงคราวจำเป็นจะต้องยุติเรื่องที่เกิดเป็น ปัญหาขึ้น เป็นการช่วยให้กลุ่มยังคงความสามัคคีกันต่อไป เช่น ยอมคล้อยตามหรือยอมขาดทุน

- ผู้คล้อยตาม เป็นผู้ที่สามารถตกลงใจคล้อยตามกันกับสมาชิกอื่นๆ ได้เป็นการ ช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้นงานของกลุ่มจะดำเนินไปได้ราบเรียบดีกว่ากลุ่มที่สมาชิก เต็มไปด้วยความขัดแย้งที่ไม่ยอมคล้อยตามกัน

- ผู้ควบคุมความประพฤติ เป็นผู้ที่คอยดูแลตักเตือนคนอื่น เมื่อเห็นว่าทำท่าจะ ออกนอกร่องนอกรอย ซึ่งจะก่อความยุ่งยากให้แก่กลุ่ม จะคอยห้ามปรามตักเตือนเพื่อนสมาชิกให้อยู่ ในแนวทางที่ถูกต้องอยู่เสมอด้วยความหวังดี

2.2 พฤติกรรมที่ขัดขวางการรวมกลุ่ม ได้แก่

- ผู้ก้าวร้าว เป็นผู้ที่ชอบสร้างความกระทบกระเทือนทางจิตใจต่อผู้อื่นชอบติเตียน ชอบโจมตีสิ่งที่เป็นปัญหาของกลุ่ม เกะกะระรานไม่เลือกหน้า ชอบก่อเรื่องทะเลาะวิวาทให้แตก สามัคคี ยุยงตั้งป้อมก่อกวนงานของกลุ่ม อิจฉาริษยาคนที่ได้ดีกว่าตน

- ผู้มองโลกในแง่ร้าย เป็นคนมีปมด้อย มักจะมองเจตนาของคนอื่นในทางที่ไม่ดี ชอบเห็นความแตกแยกและการทะเลาะวิวาทเป็นเรื่องสนุกสนาน นึกคิดว่าภาพเขาเองว่า คนอื่น โกรธและเกลียดตนเอง เลยเข้ากับใครไม่ได้

- ผู้พยายาบท เป็นผู้ที่ยอมทนอยู่แต่ความเคียดแค้นในอดีตต่างๆ ที่ เหตุการณ์ผ่านไป นานแล้ว แต่ยังจดจำชอบรื้อฟื้นไม่รู้จักสิ้น ไม่มีการให้อภัย หาทางแต่จะแค้นแค้นตลอดเวลา

- ผู้ชมชู้ เป็นผู้มีนิสัยหยิ่งยโส ยกตนข่มท่าน มองเห็นคนอื่นตาค้อย ไปเสียหมด ได้โอกาสจะวางอำนาจชมชู้ คุณความจนมีเรื่องบาดหมางไปทั่ว นานๆ ก็จะไม่มีการให้ความร่วมมือ หรืออยากทำงานด้วย
- ผู้ชอบยุแหย่ เป็นผู้ที่ชอบนิทาว่าร้ายคนอื่นลับหลัง เมื่อต่อหน้าว่าดี ชอบยุให้รำताให้ร้าย ทำให้เกิดความเข้าใจผิดจนโกรธเคืองกันไปทั่ว
- ผู้ชักชวนไปในทางที่เสีย เป็นผู้ที่ชอบบอขายมุข และชักชวนคนอื่นไปร่วมด้วย ทำให้ขาดความรับผิดชอบในงาน ขาดสติและก่อพฤติกรรมที่เสียหาย

2.3 พฤติกรรมที่เป็นบทบาทเฉพาะตนได้แก่

- ผู้ขอความเห็นใจ เป็นบุคคลที่ชอบเอาเรื่องของตนเองมาเล่าให้คนอื่นฟังว่า ได้รับความกับแค้น ไม่ได้ได้รับความเป็นธรรม ต้องการให้ผู้อื่นเห็นอกเห็นใจ เพื่อต้องการลดความตึงเครียดของตน โดยที่บางครั้งเรื่องนั้นไม่เกี่ยวข้องกับผลงานของกลุ่มเลย
- ผู้โฆษณาตนเอง เป็นคนที่ชอบโฆษณาตนเองเสียก่อนว่าจะต้องทำงานด้วย ความยากลำบาก ต้องเสียสละมากมาย โดยมากจะทำลับผู้นำกลุ่มที่มีอำนาจให้ประโยชน์แก่ตนได้
- ผู้เดียดร้อนแทน เป็นผู้ที่เดียดร้อนแทนคนอื่น ชอบเป็นปากเสียงเรียกร้อนแทน คนอื่น ทั้งๆ ที่ตนเองไม่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆ

แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม

1. ความสำเร็จของทีมขึ้นอยู่กับสมาชิกด้วย หากทีมมีสมาชิกที่ดี รับผิดชอบหน้าที่และ ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มใจเต็มความสามารถแล้ว งานของทีมก็จะดำเนินไปได้ด้วยดีและ เพื่อให้กลุ่มได้พัฒนาก้าวหน้ายิ่งขึ้น แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับความเป็นสมาชิกที่ดีของทีม สรุปได้ดังนี้

2. สมาชิกกลุ่มพึงตระหนักว่าบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มที่ตนนั้นมีหลายบทบาท ไม่ได้ มีบทบาทเดียวจึงไม่ควรจำกัดบทบาทของตน ในเรื่องนี้ปรากฏว่ามีผู้เข้าใจผิดเป็นจำนวนมากว่าการ เป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่มนั้นทำได้โดยการแสดงหรือเสนอความคิดเห็นให้แก่กลุ่ม ด้วยความเข้าใจ เช่นนี้จึงปรากฏว่า ในการทำงานกลุ่มครั้งใดคนที่เสนอความเห็นเท่านั้นที่เป็นผู้ถูกมองว่าเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม ส่วนคนที่ไม่มีอะไรจะเสนอซึ่งอาจจะเพราะว่า สิ่งที่ตนคิดมีผู้เสนอไปแล้ว หรือเสนอ ไม่บันทึกหรือคิดไม่พันทันอื่น ๆ ฯลฯ มองตัวเองว่า ตนไม่สามารถจะทำอะไรให้กลุ่มได้อีกแล้ว จึง คงอยู่ในกลุ่มอย่าง

เฉยๆ ซึ่งต่อมาก็จะเริ่มรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้มีส่วนร่วมในกลุ่มความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ของกลุ่มก็เริ่มลดน้อยลง และในที่สุดก็อาจจะถอนตัวออกจากกลุ่มไปอย่างเงียบๆ เหตุการณ์เช่นนี้ก็คง จะไม่เกิดขึ้น กล่าวคือ สมาชิกกลุ่มทุกคนควรตระหนักว่า บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มนั้นไม่ได้ เพียงแต่เสนอหรือแสดงความคิดเห็นเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่อื่นอีกมากมายที่เราสามารถช่วยกลุ่มได้ เช่น ถ้าเราไม่มีความเห็นหรือข้อมูลเราก็อาจทำหน้าที่ขอข้อมูลจากผู้อื่น กระตุ้นให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นหรือสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นต้น

3. นอกจากนั้นก็ยังมีอะไรอีกหลายอย่างที่เราสามารถทำได้ และจะเห็นประโยชน์กับกลุ่ม ด้วย เพราะการที่กลุ่มจะประสบผลสำเร็จนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นหรือข้อมูลเพียงอย่างเดียว

4. สมาชิกกลุ่มที่ดีไม่ควรจำกัดบทบาทหน้าที่ของตน สมาชิกที่ดีควรรู้จักวิเคราะห์ สถานการณ์และความต้องการของกลุ่ม และแสดงบทบาทช่วยเหลือกลุ่มตามความต้องการนั้น ในด้านการปฏิบัติจริงในการทำงานกลุ่มพบว่า สมาชิกกลุ่มส่วนมาก มักจำกัดบทบาทหน้าที่ของตน เช่น บางคนชอบที่จะแสดงความคิดเห็นก็แสดงความคิดเห็นอย่างอื่นไม่ทำ บางคนได้รับหน้าที่จัดบันทึกก็ จะจัดบันทึกอย่างเดียว บางคนชอบที่จะอยู่อย่างเงียบๆ ก็จะไม่ค่อยสังเกตเห็นอย่างเดียวกัน เป็นต้น เมื่อเห็นเช่นนี้จึงทำให้บางครั้งกลุ่มขาดผู้ทำหน้าที่ที่จำเป็นหลายอย่างไป เพราะแต่ละคนก็จำกัดบทบาท หน้าที่ของตน เมื่อมองในแง่ผลประโยชน์ของกลุ่มแล้วจึงได้กล่าวว่าสมาชิกกลุ่มที่ดีไม่ควรยึดหลักและจำกัดบทบาทของตนอยู่เฉพาะในเรื่องที่ตนเองพอใจหรือได้รับมอบหมายเท่านั้นสิ่งที่เห็นประโยชน์ แก่กลุ่มมากก็คือ สมาชิก ควรวิเคราะห์สถานการณ์ และ ความต้องการของกลุ่ม อยู่เสมอและควรเข้าไป ช่วยเหลือกลุ่มตามความต้องการนั้น ตัวอย่าง เช่น สมมุติกลุ่มเกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิก กลุ่มขึ้นมา ในสถานการณ์แบบกลุ่มกำลังต้องการใครสักคนที่จะช่วยลดความขัดแย้งนั้น ไม่เช่นนั้น จะเกิดความแตกแยกกันได้ เมื่อเรารู้เช่นนี้แล้ว หากเราพอจะช่วยได้ เราควรจะไปช่วยเหลือ ไม่ค่อยเกี่ยงว่าควรเห็นหน้าที่ของคนโน้นคนนี้ หรือถ้ากลุ่มกำลังมีบรรยากาศที่เคร่งเครียด ถ้าเราจะ สามารถผ่อนคลาย ความเครียดของกลุ่มได้เราก็ควรทำการช่วยเหลือกลุ่ม เป็นต้น หากสมาชิกกลุ่ม เข้าใจและช่วยกันแล้วก็เห็นที่เชื่อได้ว่าปัญหาต่างๆ ของกลุ่มจะลดหรือหมดไปได้เพราะความร่วมมือและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม

5. สมาชิกกลุ่มที่ดีไม่ควรจำกัดบทบาทของตนเองอยู่เฉพาะในด้านที่ตนถนัด ควรพยายาม ใช้ประสบการณ์กลุ่มฝึกฝนและพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการทำหน้าที่ต่างๆ ของกลุ่มเพื่อความเจริญ งามส่วนตนและเพื่อประโยชน์แก่กลุ่มบทบาทหน้าที่ของ สมาชิกกลุ่มที่จำเป็นมีหลายประการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

กิจกรรมเพิ่มเติม

กิจกรรมสร้างความคุ้นเคยกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ 1 จับคู่คุย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมรู้จักกันมากขึ้น
2. เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการอบรม
3. เพื่อความสนุกสนาน

จำนวนผู้ร่วมกิจกรรม 10-30 คน อุปกรณ์ไม่มี

ระยะเวลา 5-10 นาที

วิธีดำเนินการ

1. วิทยากรสั่งให้ผู้อบรมจับคู่กันแล้วนั่งลง (กรณีที่มีเศษ สามารถเพิ่มเป็น 3 คนได้)
2. วิทยากรให้แต่ละคู่ คุยกัน 60 วินาที ใน 3 ประเด็น คือ 1) ชื่อเล่น 2) สิ่งที่ชอบที่สุด 3) สิ่งที่เกิดขึ้นที่สุด และทุกคู่ต้องจำทั้ง 3 ประเด็นของเพื่อนให้ได้
3. เมื่อครบ 60 วินาที วิทยากรต้องทดสอบสิ่งที่ผู้อบรมคุยกันทั้ง 3 ประเด็น ว่าจำได้หรือไม่ (ทดสอบซัก 3-4 คู่)
4. วิทยากรเป่านกหวีดเพื่อให้ สลายกลุ่มแล้วสั่งให้จับกลุ่มใหม่กลุ่ม ละ 3 คน และต้องไม่ซ้ำกับคู่เดิม
5. วิทยากรให้แต่ละกลุ่มคุยกัน ในประเด็นเดิมเป็นเวลา 2 นาที เมื่อครบ เวลา วิทยากรสุ่มสัมภาษณ์ 3-4 กลุ่ม
6. วิทยากรสั่งให้จับกลุ่มใหม่ กลุ่มละ 6 คน แต่ละคนต้องไม่ซ้ำกับกลุ่มเดิม วิทยากรให้แต่ละกลุ่มคุยกันในประเด็นเดิมเป็นเวลา 3 นาที เมื่อครบเวลา วิทยากรสุ่มสัมภาษณ์ 3-4 กลุ่ม

ประเด็นสรุปกิจกรรม

วิทยากรอธิบายให้รู้ว่าการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้น ต้องเริ่มต้นด้วยการคิด-การพูด-การกระทำใน แง่บวกกับเพื่อน ฉะนั้นการเริ่มต้นพูดคุยหรือติดต่อธุระต่างๆ ให้เริ่มด้วยการทักทายชื่อเล่นซึ่งจะสื่อให้เห็น ถึงความสนิทชิดเชื้อมากกว่าชื่อจริง ส่วนการพูดคุย ให้เริ่มจากการพูดในสิ่งที่คู่สนทนามีความรักหรือ ความชอบก่อน ซึ่งจะทำให้คู่สนทนาอยากที่จะพูดคุยกับเรา เพราะเราเริ่มพูดในสิ่งที่เขาชอบเขาย่อมอยากฟัง จากนั้นจึงค่อยพูดคุยเรื่องงาน ซึ่งก็จะทำให้บรรยากาศการพูดคุยกันเป็นไปด้วยความสุชได้

กิจกรรมที่ 2 ผี้งแตกร้าง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้อบรมได้เรียนรู้บทบาทของตนเองในสถานะต่างๆ
2. เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการอบรม
3. เพื่อความสนุกสนาน

จำนวนผู้ร่วมกิจกรรม 10-30 คน อุปกรณ์ไม่มี

ระยะเวลา 10-15 นาที

วิธีดำเนินการ

1. วิทยากรให้ผู้อบรมเข้ากลุ่มๆ ละ 3 คน
2. วิทยากรให้แต่ละกลุ่มยืนโดยให้สองคนจับมือ กันและอีกหนึ่งคนยืน

กลางวง

3. วิทยากรอธิบายว่าผู้ที่จับมือกัน(ทั้งสองมือ)

เปรียบเสมือนรังผึ้ง ส่วนผู้ที่ยืนตรงกลางระหว่างทั้งสอง คนเปรียบเสมือนตัวผึ้ง

4. วิทยากรจะออกคำสั่ง ดังนี้

4.1 “ผึ้งหลงรัง” (ให้ผู้ที่เป็ผึ้ง วิ่งไปหารังผึ้งใหม่แต่รังผึ้งต้องยืนอยู่กับที่)

4.2 “ รังหลงผึ้ง” (ให้ผู้ที่เป็รังผึ้งทั้งสองคนวิ่งไปหาตัวผึ้งใหม่โดยที่มือทั้งสองต้องไม่หลุด จากกัน ส่วนผึ้งต้องยืนนิ่งอยู่กับที่)

4.3 “ ผี้งแตกร้าง” (ทุกคนวิ่งไปจับกลุ่มกับเพื่อนคนใหม่ ซึ่งอาจจะเปลี่ยน

บทบาทจากผึ้งเป็นรัง หรือจากรังเป็นผึ้งก็ได้

เทคนิค

การจับกลุ่มควรจะคละทั้งชายและหญิง ไม่ควรให้กลุ่มเป็นหญิงล้วนหรือชายล้วน เพราะธรรมชาติ ของคนจะมีความตื่นเต้นสนุกสนานกับการทำกิจกรรมกับเพศตรงข้าม และเป็นการทำกิจกรรมที่ไม่ แบ่งแยกชายหรือหญิง

ประเด็นสรุปกิจกรรม

วิทยากรอธิบายให้รู้ว่าคุณคนมีบทบาทตามหน้าที่ของตนเอง และพร้อมเปลี่ยนแปลงหน้าที่ มีความเข้าใจในหน้าที่การปฏิบัติงานในปัจจุบัน ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้เกิดขึ้นกับหน้าที่ของตนและองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

บรรณานุกรม

- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2544). *ทักษะการบริหารที่มงาน*. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธ์ เขจรบันทร์ และคณะ. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: ทิศนา แคมมณี. (2528). *กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุรพาศิลป์.
- ประมะ สตะเวทิน. (2538). *หลักและทฤษฎีการสื่อสาร*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พระธรรมปิฎก. (2541). *ผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. (2530). *พฤติกรรมองค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรินติ้ง เฮาส์.
- มณฑล ไยบัว. (2536). *หลักและทฤษฎีการสื่อสาร*. กรุงเทพฯ: โอเคียนสโตร์.
- มัญญ วงศ์อารี. (2530). *ค่านิยมการบริหารสำหรับพัฒนาองค์การของไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- รังสรรค์ ประเสริฐศิริ. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.
- วรนาถ แสงมณี. (2538). *ผู้นำกับการบริหารภายในองค์การ*. วารสารเพิ่มผลผลิต
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ชีระการพิมพ์และไซเท็คซ์.
- สุบันทา เลหาบันทน. (2544). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: คีดีบุ๊กส์โตร์.
- อรุณีประภา หอมเศรษฐี. (2531). *การสื่อสารมวลชนเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Barnard, Chester I. (1998). *The Functions of the Executive*. Boston : Houghton Mifflin Company.
- DrBrin, Andrew J. (1998). *Leadership : Research Finding Practice, and Skills*. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Hersey, Paul. And Blanchard, Kenneth H. (1988). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. 5th ed. London : Pretice–Hall.

Koontz, Harold and Cyril o. Donnel. (1976). *Management:A System and Contingency Analysis of Managerial Functions*. Tokyo : McGraw-Hill Kongakuha.

Stogdill, R M. (1974). *Handbook of leadership*. New York : The Free Press.

Tread, Ordway. (1965). *The Art of Leadership*. New York : McGraw-Hill Book Co.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี