

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำทีม ด้วยชุดฝึกปฏิบัติแบ่งเป็น 5 เรื่องดังนี้

1. ลักษณะเนื้อหาวิชามนุษย์กับสิ่งแวดล้อมและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม
2. การจัดการเรียนการสอนโดยใช้ชุดฝึกปฏิบัติและรูปแบบการสอนแบบร่วมมือ (Cooperative Learning) ที่เน้นกระบวนการทำงานเป็นทีม
3. แนวคิดและทฤษฎีในการทำงานเป็นทีม
4. ผู้นำ ภาวะผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้ชุดฝึกปฏิบัติ และการทำงานเป็นทีม

1. ลักษณะเนื้อหาวิชามนุษย์กับสิ่งแวดล้อมและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม

วิชามนุษย์กับสิ่งแวดล้อม เป็นการศึกษาวิวัฒนาการของมนุษย์ มนุษย์กับสิ่งแวดล้อม มนุษย์กับระบบนิเวศ ระบบนิเวศและการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม มนุษย์กับการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และการเกิดเทคโนโลยี กฎหมายสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์และการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หลักการและแนวคิดอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ ปัญหาและการแก้ปัญหาการจัดการพลังงานและทรัพยากรธรรมชาติอย่างสมดุล และยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์รายวิชาดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานระบบนิเวศ ความสัมพันธ์เชิงระบบ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
2. สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และปัญหาสิ่งแวดล้อมได้
3. สามารถนำความรู้ไปใช้ในการอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมอย่างมีความสุข และเกิดความสมดุล
4. มีส่วนร่วมและมีทักษะในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมบนพื้นฐานแนวคิดจากโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

ในส่วนของเนื้อหาวิชาแบ่งเป็น 10 บทด้วยกัน ได้แก่ วิวัฒนาการมนุษย์และนิเวศวิทยา พลังงานในระบบนิเวศ และการหมุนเวียนแร่ธาตุสารอาหาร ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรที่มีใช้ตลอดไป ทรัพยากรที่ใช้แล้วทดแทนได้ ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป มลพิษสิ่งแวดล้อม ปัญหาสิ่งแวดล้อมและภัยพิบัติ การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (ราชภัฏพระนคร , มหาวิทยาลัย : 3)

กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีประกาศเรื่องกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 (Thai Qualifications Framework for Higher Education) (TQF:HEd) ในเรื่อง

มาตรฐานผลการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา กล่าวว่า “การเรียนรู้” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นักศึกษาพัฒนาขึ้นในตนเองจากประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างการศึกษ โดยกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังไว้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) ด้านความรู้ 3) ด้านทักษะทางปัญญา 4) ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ 5) ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา : 6)

ในการจัดการเรียนการสอนในรายวิชามนุษย์กับสิ่งแวดล้อมจะเป็นลักษณะบรรยายอภิปราย และแบ่งกลุ่มค้นคว้าด้วยตนเอง ในส่วนของการแบ่งกลุ่มค้นคว้าด้วยตนเองตามหัวข้อที่ได้รับมอบหมายนั้นจะใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีมเป็นหลัก ซึ่งการทำงานเป็นทีมนี้สามารถช่วยให้นักศึกษาบรรลุมาตรฐานผลการเรียนรู้ที่คาดหวังสำคัญใน 2 ด้านคือ **ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ** อันมีสาระสำคัญคือ มีส่วนช่วยและเอื้อต่อการแก้ปัญหาในกลุ่มได้อย่างสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือสมาชิกของกลุ่ม สามารถแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ และต้องใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มในการวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างเหมาะสมบนพื้นฐานของตนเองและของกลุ่ม รับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องรวมทั้งพัฒนาตนเองและอาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา : 10) และ**ด้านทักษะทางปัญญา** ซึ่งมีเนื้อหาสาระสำคัญคือ สามารถค้นหาข้อเท็จจริง ทำความเข้าใจและสามารถประเมินข้อมูลแนวคิดและหลักฐานใหม่ ๆ จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย และใช้ข้อมูลที่ได้ในการแก้ไขปัญหาและงานอื่นๆ ด้วยตนเอง สามารถศึกษาปัญหาที่ค่อนข้างซับซ้อนและเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขได้อย่างสร้างสรรค์โดยคำนึงถึงความรู้ทางภาคทฤษฎี ประสบการณ์ทางภาคปฏิบัติ และผลกระทบจากการตัดสินใจ สามารถใช้ทักษะและความเข้าใจอันถ่องแท้ในเนื้อหาสาระทางวิชาการและวิชาชีพ สำหรับหลักสูตรวิชาชีพ นักศึกษาสามารถใช้วิธีการปฏิบัติงานประจำและหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา : 10)

จากการวิจัยในชั้นเรียนเรื่องรูปแบบการพัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีม ของสายพิน แก้วชินดวง (2553 : 50) พบว่าการใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีมในรายวิชามนุษย์กับสิ่งแวดล้อม แม้ว่าจะสามารถช่วยพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ช่วยฝึกบทบาทการเป็นผู้นำทีม การเป็นสมาชิกทีมที่ดีและช่วยฝึกการให้ความร่วมมือกับการทำงานเพื่อส่วนรวมได้ดีจนกระทั่งงานสำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ตาม แต่พบว่ายังมีความบกพร่องในเรื่องพฤติกรรมและบทบาทของผู้นำทีม เลขานุการทีม สมาชิกทีม รวมทั้งคุณธรรมจริยธรรมของทีม โดยเห็นว่าการใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีมในการจัดการเรียนการสอนนั้น ควรจะต้องเน้นย้ำ หรือฝึกผู้ทำหน้าที่เป็นผู้นำทีมในแง่ของการกระตุ้นให้ทีมร่วมมือกันอย่างเต็มกำลังความสามารถ และควรมีการฝึกให้นักศึกษามีประสบการณ์ในการเป็นเลขานุการ เช่นการสรุปเรื่องราวการประชุม การประสานงานในระหว่างสมาชิกทีม รวมทั้งฝึกการนำเสนอรายงานด้วยวาจา เนื่องจากขาดทักษะการใช้ภาษาในที่ประชุมจนจึงประหม่า และไม่กล้าแสดงออก เป็นต้น และควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบอื่นๆ

ที่ช่วยให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพขึ้นเช่นการคิดวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การสรุปความ และทักษะทางภาษาไทยอื่นๆ ด้วย

2. การจัดการเรียนการสอนโดยใช้ชุดฝึกปฏิบัติและรูปแบบการสอนแบบร่วมมือ (Cooperative Learning) ที่เน้นกระบวนการทำงานเป็นทีม

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีรูปแบบในการจัดหลายๆ รูปแบบ และรูปแบบหนึ่งที่น่าสนใจคือชุดฝึกปฏิบัติ และการจัดการเรียนการสอนแบบร่วมมือ (cooperation learning) เพื่อเน้นกระบวนการทำงานเป็นทีม และการฝึกภาวะผู้นำให้แก่ผู้นำทีม ซึ่งสาระของชุดฝึกปฏิบัติ รูปแบบการสอนแบบร่วมมือ และรูปแบบชุดฝึกปฏิบัติในการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำทีม มีดังนี้

2.1 ชุดฝึกปฏิบัติ

คำรณ ล้อมในเมือง (2544:1) ได้ให้ความหมายของชุดฝึก หรือแบบฝึกว่า เป็นสื่อการสอนชนิดหนึ่งที่ใช้ฝึกทักษะให้กับนักเรียนหลังจากเรียนจบเนื้อหาในเรื่องหนึ่ง ๆ เพื่อฝึกฝนให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งเกิดความชำนาญในเรื่องนั้นๆ อย่างกว้างขวาง

สมฤดี ทองคุปต์ (2547:17) กล่าวว่า ชุดฝึกปฏิบัติ ชุดฝึกอบรม หรือชุดการสอน หมายถึงสื่อที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ สนองความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ศึกษาเนื้อหา และฝึกปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดด้วยตนเอง มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของการเรียนรู้หลังการศึกษาในแต่ละชุด

กล่าวโดยสรุป ชุดฝึกปฏิบัติ หมายถึงสื่อที่ใช้ฝึกทักษะในด้านต่างๆ โดยเน้นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดความชำนาญ ถูกต้อง และรวดเร็ว

ส่วนประกอบของชุดฝึกปฏิบัติ

คำรณ ล้อมในเมือง (2544:2) ได้เสนอส่วนประกอบของชุดฝึกทักษะไว้ ดังนี้

1. คู่มือการใช้ชุดฝึกปฏิบัติ

คู่มือการใช้ชุดฝึกปฏิบัติเป็นเอกสารสำคัญประกอบการใช้แบบฝึกว่าใช้เพื่ออะไร และมีวิธีการอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย ส่วนประกอบของชุดฝึกปฏิบัติ สิ่งที่ครูและผู้เรียนต้องเตรียมก่อนฝึก จุดประสงค์การใช้ชุดฝึก ขั้นตอนการใช้ชุดฝึก เฉลยชุดฝึก

2. ชุดฝึกปฏิบัติ

ชุดฝึกปฏิบัติ เป็นสื่อที่จัดทำขึ้นให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะด้านต่างๆ ประกอบด้วย ชื่อชุดฝึกในแต่ละชุด จุดประสงค์ คำชี้แจง ตัวอย่าง แบบฝึกหัด ภาพประกอบ แบบทดสอบก่อน และหลังการฝึก แบบประเมินผลการใช้ชุดฝึก

รูปแบบของชุดฝึก (คำรณ ล้อมในเมือง , 2544 : 4)

ชุดฝึกหรือแบบฝึกมีหลายรูปแบบได้แก่ แบบถูกลิด แบบจับคู่ แบบเติมคำ แบบหลายตัวเลือก แบบเขียนบรรยาย

ขั้นตอนการสร้างชุดฝึกปฏิบัติ

ขั้นตอนการสร้างชุดฝึกปฏิบัติ

1. ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน
2. วิเคราะห์หลักสูตร (มาตรฐานการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้)
3. กำหนดวัตถุประสงค์ของชุดฝึก
4. กำหนดเนื้อหาในชุดฝึก
5. จัดทำชุดฝึก
6. ทดลองใช้และปรับปรุงแก้ไข
7. นำไปใช้ปฏิบัติจริงในห้องเรียน

ประโยชน์ของชุดฝึกปฏิบัติ

ชุดฝึกปฏิบัติมีประโยชน์ต่อการเรียนวิชาทักษะมาก สามารถสรุปประโยชน์ได้ดังนี้

1. เป็นส่วนเพิ่มหรือเสริมเนื้อหาเกี่ยวกับการฝึกทักษะต่างๆ ในบทเรียน
2. เป็นรูปแบบที่ใช้เพื่อการศึกษาด้วยตนเอง
3. สามารถฝึกซ้ำได้หลาย ๆ ครั้ง หรือใช้ฝึกเฉพาะเรื่องที่ต้องการได้

2.2 รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบร่วมมือ (Cooperative Learning)

ทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Theory of Cooperative) ทิศนา ขัมมณี (2553: 98) กล่าวถึงทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือว่า คือการเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อยโดยมีสมาชิกกลุ่มที่มีความสามารถแตกต่างกันประมาณ 3 – 6 คน ช่วยกันเรียนรู้เพื่อไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม นักการศึกษาสำคัญที่เผยแพร่แนวคิดของการเรียนรู้แบบนี้คือ สลาบิน (Slavin) เดวิด จอห์นสัน (David Johnson) และรอเจอร์ จอห์นสัน (Roger Johnson)

ไสว พิกขาว (2552 :3) กล่าวถึงการเรียนรู้แบบร่วมมือว่าเป็นการจัดการเรียนการสอนที่แบ่งผู้เรียนออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ สมาชิกในกลุ่มมีความสามารถแตกต่างกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกันทั้งในส่วนตน และส่วนรวม เพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

สรุปว่า การเรียนแบบร่วมมือ เป็นการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คำนึงถึงความสามารถที่แตกต่างกันของผู้เรียน และการทำงานเป็นทีมโดยแบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่มเล็ก ๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน การรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนทั้งทีมบรรลุเป้าหมายของการเรียนรู้

องค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้แบบร่วมมือ องค์ประกอบที่สำคัญของการเรียนรู้แบบร่วมมือมีดังนี้ (ไสว พิกขาว , 2552 : 5)

1. ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในทางบวก (Positive Interdependence) หมายถึง การที่สมาชิกในกลุ่มทำงานอย่างมีเป้าหมายร่วมกัน มีการทำงานร่วมกัน โดยที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานนั้น มีการแบ่งปันวัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูลต่างๆ ในการทำงาน ทุกคนมีบทบาท หน้าที่และประสบความสำเร็จร่วมกัน สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกว่าตนประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนในกลุ่มประสบความสำเร็จด้วย สมาชิกทุกคนจะได้รับผลประโยชน์ หรือรางวัลผลงานกลุ่มโดยเท่าเทียมกัน

2. การมีปฏิสัมพันธ์ที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน (Face To Face Promotive Interaction) เป็นการติดต่อสัมพันธ์กัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การอธิบายความรู้ให้แก่เพื่อนในกลุ่ม ฟัง เป็นลักษณะสำคัญของการติดต่อปฏิสัมพันธ์โดยตรงของการเรียนแบบร่วมมือ ดังนั้น จึงควรมีการแลกเปลี่ยน ให้ข้อมูลย้อนกลับ เปิดโอกาสให้สมาชิกเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อเลือกในสิ่งที่เหมาะสมที่สุด

3. ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละบุคคล (Individual Accountability) ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละบุคคล เป็นความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละบุคคล โดยมีการช่วยเหลือ-ส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายกลุ่ม โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีความมั่นใจ และพร้อมที่จะได้รับการทดสอบเป็นรายบุคคล

4. การใช้ทักษะระหว่างบุคคลและทักษะการทำงานกลุ่มย่อย (Interdependence and Small Group Skills) ทักษะระหว่างบุคคล และทักษะการทำงานกลุ่มย่อย ผู้เรียนควรได้รับการฝึกฝนทักษะเหล่านี้เสียก่อน เพราะเป็นทักษะสำคัญที่จะช่วยให้การทำงานกลุ่มประสบผลสำเร็จ ผู้เรียนควรได้รับการฝึกทักษะในการสื่อสาร การเป็นผู้นำ การไว้วางใจผู้อื่น การตัดสินใจ การแก้ปัญหา ครูควรจัดสถานการณ์ที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. กระบวนการกลุ่ม (Group Process) เป็นกระบวนการทำงานที่มีขั้นตอนหรือวิธีการที่จะช่วยให้การดำเนินงานกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือสมาชิกทุกคนต้องทำความเข้าใจในเป้าหมายการทำงาน วางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน ดำเนินงานตามแผนตลอดจนประเมินผลและปรับปรุงงาน

องค์ประกอบของการเรียนรู้อย่างร่วมมือทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในอันที่จะช่วยให้การเรียนแบบร่วมมือดำเนินไปด้วยดี และบรรลุตามเป้าหมายที่กลุ่มกำหนด โดยเฉพาะทักษะทางสังคม ทักษะการทำงานกลุ่มย่อย และกระบวนการกลุ่มซึ่งจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกฝน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำทักษะเหล่านี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

จากหลักการดังกล่าวทำให้ได้รูปแบบการเรียนรู้อย่างร่วมมือ ซึ่งผู้เรียนจะทำงานเป็นกลุ่มเพื่อให้ได้ผลงานกลุ่ม ในขณะที่ทำงานผู้เรียนช่วยกันคิดและช่วยกันตอบคำถาม พยายามทำให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมและทุกคนเข้าใจที่มาของคำตอบ ครูชมเชยหรือให้รางวัลกลุ่มตามผลงานของกลุ่มเป็นหลักในการนำรูปแบบนี้ไปใช้ควรดำเนินการดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์การสอนให้ชัดเจน
2. จัดกลุ่มให้มีขนาดไม่เกิน 6 คน หากผู้เรียนยังใหม่ต่อการเรียนแบบร่วมมือ ควรใช้กลุ่มที่มีขนาดเล็ก เพื่อให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมมากที่สุด ผู้เรียนในแต่ละกลุ่มมีความสามารถแตกต่างกัน มีเพศหญิงและเพศชาย แต่ในบางครั้งการจัดผู้เรียนที่มีความสามารถเหมือนกันเข้ากลุ่มเดียวกันเพื่อฝึกทักษะก็สามารถทำได้
3. จัดให้มีผู้เรียนนั่งหันหน้าเข้าหากันเป็นวง เพื่อให้สามารถสื่อสารพูดคุยกันได้สะดวก
4. จัดเอกสารหรือสื่อการสอนที่ทำให้ผู้เรียนต้องพึ่งพาอาศัยกัน เช่น จัดเอกสารให้กลุ่มละชุดเดียว เพื่อให้ผู้เรียนแบ่งกันดู แบ่งเนื้อหาออกเป็นส่วนย่อยให้แต่ละคนรับผิดชอบในการอ่าน

และทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่มเพื่อให้สมาชิกภายในกลุ่มต้องพึ่งพาช่วยเหลือกันทำให้กลุ่มของตนเป็นกลุ่มที่ชนะ

5. กำหนดบทบาทของสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้เกิดการพึ่งพากัน ตัวอย่างบทบาทในการทำงานกลุ่มได้แก่ ผู้สรุปย่อ ทำหน้าที่สรุปบทเรียน ผู้ตรวจสอบ ทำหน้าที่สอบถามเพื่อนสมาชิก ผู้กระตุ้น ทำหน้าที่ส่งเสริมชักชวนให้เพื่อนสมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็น ผู้บันทึก ทำหน้าที่จดบันทึกการตัดสินใจของกลุ่มหรือรายงานของกลุ่ม ผู้สังเกต ทำหน้าที่ตรวจสอบความร่วมมือระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

6. อธิบายงานที่มอบหมายให้ผู้เรียนทำ

7. แจกเงื่อนไขเพื่อจัดสภาพให้เกิดความเกี่ยวพันกันในเรื่องของเป้าหมายร่วม อาจทำได้โดยกำหนดให้กลุ่มผลิตผลงานร่วมกันเพียง 1 ชิ้น หรือให้รางวัลกลุ่มจากผลงานของสมาชิกแต่ละคน

8. จัดสภาพให้เกิดความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของแต่ละคน ซึ่งจะทำให้ทุกคนมีส่วนให้กับกลุ่ม เช่น ครูจัดสอนผู้เรียนเป็นรายบุคคล ครูสุ่มเลือกสมาชิกของคนใดคนหนึ่งขึ้นมารายงานผลงานของกลุ่ม หรือครูเลือกผลงานของสมาชิกคนใดคนหนึ่งมาเป็นตัวแทนของกลุ่มแล้วให้คะแนนกลุ่มจากผลงานของสมาชิกคนนั้น เป็นต้น

9. จัดสภาพให้เกิดความร่วมมือระหว่างกลุ่ม เป็นต้นว่าให้ถามเพื่อนกลุ่มอื่นได้เมื่อต้องการความช่วยเหลือ

10. อธิบายเกณฑ์ของความสำเร็จ การให้คะแนนควรเป็นแบบอิงเกณฑ์มากกว่าอิงกลุ่ม สำหรับกลุ่มแบบแตกต่าง (Heterogeneous Groups) เกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแต่ละกลุ่มจะต้องพิจารณาเป็นรายกรณีไป

11. ระบุพฤติกรรมที่คาดหวัง ในระยะแรกพฤติกรรมที่คาดหวัง คือ ให้อยู่กับกลุ่ม ถามชื่อเพื่อนสมาชิก ในพฤติกรรมระดับที่ซับซ้อนขึ้น ได้แก่ ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปรายทุกคนเข้าใจ และเห็นด้วยกับคำตอบของกลุ่ม

12. ระหว่างที่ผู้เรียนทำงานเป็นกลุ่ม ครูมีบทบาท ดังนี้

12.1 สังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อดำเนินการแก้ไขหากผู้เรียนประสบปัญหาในการทำงานหรือปัญหาเกี่ยวกับการร่วมมือกัน

12.2 ให้ความช่วยเหลือผู้เรียน ครูจำเป็นต้องเข้าไปแทรกในระหว่างการทำงานของผู้เรียนเป็นครั้งคราว เพื่อชี้แจงคำสั่ง เพื่อตอบปัญหาข้อสงสัย เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็น พูดคุย และเพื่อสอนทักษะการเรียนรู้

12.3 สอนทักษะการร่วมมือเพื่อให้สื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

13.สรุปบทเรียนโดยผู้เรียนและครู

14.ผู้เรียนประเมินการทำงานของสมาชิกในกลุ่มและหาแนวทางแก้ไขปัญหาการทำงานในครั้งต่อไป

15.การประเมินผล

ประเมินการทำงานของกลุ่มจากการสังเกตระหว่างเรียน และการอภิปรายในชั้น

กล่าวโดยสรุปหลักของการเรียนแบบร่วมมือ คือ 1) การพึ่งพาอาศัยกันในทางที่ดี 2) การสร้างทีมในการทำงาน 3) ความรับผิดชอบ 4) ทักษะทางสังคม 5) โครงสร้างและการจัดโครงสร้างการเรียนรู้

2.3 รูปแบบชุดฝึกปฏิบัติ

รูปแบบชุดฝึกปฏิบัติที่ใช้ในการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำทีมในรายวิชามนุษย์กับสิ่งแวดล้อม นี้ ผู้วิจัยได้นำหลักการ และแนวคิดในเรื่องการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยอาศัยสื่อการสอนในรูปชุดฝึก และทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Theory of Cooperative) มาเป็นหลักในการสร้าง โดยรูปแบบของชุดฝึกปฏิบัติการพัฒนาความสามารถของผู้นำทีมแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นการให้ความรู้ภาคทฤษฎี ส่วนที่ 2 เป็นการนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติจริงในการทำงานกลุ่ม ซึ่งชุดฝึกปฏิบัติภาคทฤษฎีมีอยู่ด้วยกัน 3 ชุด ดังนี้

1) ชุดฝึกเพื่อพัฒนาบทบาทและพฤติกรรมของผู้นำทีม มีเนื้อหาเกี่ยวกับบทบาท และพฤติกรรมของผู้นำทีม ประเภทของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำในการปฏิบัติตน และการปฏิบัติตนต่อหน้าที่การงาน บทบาทและพฤติกรรมของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ

2) ชุดฝึกเพื่อพัฒนากระบวนการในการทำงานของผู้นำทีม มีเนื้อหาเกี่ยวกับกระบวนการในการทำงานของผู้นำทีม ในเรื่องการจัดรูปแบบงาน การจัดองค์ประกอบ การจัดบริหาร จัดกระบวนการและกระบวนการที่จำเป็นในการทำงานของผู้นำทีม

3) ชุดฝึกเพื่อพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำทีม ได้แก่ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการบริหารงาน และเสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทีมในระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การดำเนินการประชุม การตัดสินใจ การขจัดความขัดแย้ง ความฉลาดทางอารมณ์ การมีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร การควบคุม และติดตามงาน ฯลฯ

3. แนวคิดและทฤษฎีในการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเป็นการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมกันเป็นทีม มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกิจที่จะต้องทำเช่นเดียวกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงาน สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน และมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน (วรารักษ์ ตระกูลสฤษดิ์ 2549 : 7)

นอกจากนี้ ทิศนา แคมมณี (2545 : 11) ได้กล่าวถึงหลักการ และความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่า มนุษย์มีข้อจำกัดในเรื่องพลังงาน มีความแตกต่างกันในเรื่องสติปัญญา ดังนั้นการทำงานใด ๆ เพียงลำพังคนเดียวให้สำเร็จให้รวดเร็วย่อมเป็นไปได้ยาก แต่ถ้ามีหลายคนช่วยกันคิดช่วยกันทำงาน ย่อมจะทำงานได้รวดเร็วกว่า และรอบคอบกว่า และมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่อยู่เพียงลำพังไม่ได้ จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญกับมนุษย์ เพราะเป็นการทำงานที่ดีกว่าการทำงานเพียงคนเดียว

ความหมายของทีม ทีมงาน กลุ่ม กลุ่มงาน

ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2526 : 63 และ 397) ให้ความหมายของคำว่า “กลุ่ม” และ “ทีม” ไว้ดังนี้

กลุ่ม น. คน สัตว์ หรือสิ่งต่างๆ ที่รวมกันเป็นหมู่ๆ หรือเป็นกลุ่มก้อน เช่น กลุ่มคน กลุ่มมด กลุ่มดาว กลุ่มด้าย อาการที่เข้ามารวมกันเช่นนี้ เรียกว่าจับกลุ่ม

ทีม น. ชุด, หมู่, คณะ

วราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2549 : 2) ได้ให้ความหมายของ ทีม (Team) ว่าหมายถึงบุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างประสานงานกันภายในกลุ่ม กล่าวคือ เป็นการรวมกลุ่มของกลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ

ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ทุกคนมีจิตสำนึกถึงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบและมีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จร่วมกัน อาจกล่าวได้ว่า ทีมงานจะต้องเป็นกลุ่มอยู่เสมอ เพราะทีมงานจะต้องประกอบด้วยบุคคลที่รวมเป็นกลุ่ม ทุกคนมีจิตสำนึกถึงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบ และมีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จของทีม

กลุ่ม (Group) หมายถึง การรวมตัวเข้าด้วยกันของบุคคลจำนวนหนึ่ง เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายบางอย่าง กลุ่มจะกระทำระหว่างกันเพื่อที่จะรวมข้อมูลและตัดสินใจ ช่วยให้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติงานภายในขอบเขตความรับผิดชอบของเขา ผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเพียงการรวมความช่วยเหลือของสมาชิกของกลุ่มแต่ละคน การเสริมแรงทางบวก หรือการใช้ความพยายามร่วมกันที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่า (วราภรณ์ ตระกูลสฤณี 2549 : 2)

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม คือ การรวมตัว และการร่วมมือ ร่วมใจกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่ามนุษย์แต่ละคนมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน การรวมกลุ่มกันเพื่อนำจุดดี จุดเด่น ความรู้ และความสามารถที่แตกต่างกันในส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนมาร่วมกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายของทีม การรวมกลุ่มกันทำงานทำให้เกิดพลังความสามารถในการทำงานมากขึ้น ความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่มมีหลายประการ เช่น เป็นการกระตุ้นกันและกัน ช่วยกันตรวจสอบความก้าวหน้า และความผิดพลาดของการทำงาน มีความกล้าเสี่ยง หรือเพิ่มความมั่นใจมากขึ้น มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (วราภรณ์ ตระกูลสฤณี, 2549 : 5)

องค์ประกอบในการทำงานเป็นทีม

ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้นั้น สมาชิกของทีม และผู้นำทีมต้องเข้าใจถึงองค์ประกอบของทีมงาน ซึ่งในเรื่ององค์ประกอบในการทำงานเป็นทีม มีผู้ให้ความเห็นไว้ดังนี้

วราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2549: 9-11) กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่สำคัญมีดังนี้

1. มีเป้าหมายร่วมกัน การทำงานเป็นทีมจะเกิดผลดี สมาชิกทุกคนในทีมงานจะต้องมีเป้าหมาย กล่าวคือมีการรับรู้ ทราบถึงแนวความคิด วัตถุประสงค์/เป้าหมายของทีมในเรื่องเดียวกัน นั่นคือการมุ่งให้ทุกคนในทีมงานช่วยกัน ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ ตรงตามเป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ของทีม

2. การยอมรับนับถือกัน การรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม ภายใต้ความเชื่อที่ว่าทุกคนในทีมมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน และหวังว่าหากได้มีการนำความแตกต่างของทุกคนในทีมมาใช้ ย่อมจะทำให้งานของทีมหรืองานของกลุ่มนั้นมีคุณภาพดี คือเป็นงานที่สามารถดึงเอาศักยภาพหรือความสามารถของทุก ๆ คนที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ต่องานส่วนรวม ดังนั้นสมาชิกทุกคนในทีมจะต้องยอมรับนับถือกันในเรื่องต่างๆ ดังนี้

2.1 คนแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถไม่เหมือนกัน

2.2 ยอมรับในความแตกต่างของมนุษย์ ได้แก่ความแตกต่างทางความคิด อารมณ์ความรู้สึก ความเข้าใจ ฯลฯ

2.3 ยอมรับในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ที่ต้องการการเอาใจใส่ การยกย่อง การยอมรับ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน

3. ความร่วมมือ พร้อมใจในการทำงาน ทุกคนในทีมล้วนมีความสำคัญ ประดุงฟันเฟืองของเครื่องจักรกลไก ซึ่งจะขาดมิได้แม้แต่อัตว์เล็ก ๆ เพียงตัวหนึ่ง งานของกลุ่มก็เช่นกัน กล่าวคือ งานกลุ่มของเรามีอาจสำเร็จได้เพียงลำพังแค่ความสามารถของคน ๆ เดียวเท่านั้น หากต้องอาศัยความร่วมมือรวมแรงร่วมใจของสมาชิกทุก ๆ คนในการระดมความคิด ช่วยกันแสดงความคิดเห็น อันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนทาง ช่วยกันวิเคราะห์วางแผนการทำงาน และละเอียดลึกซึ้งไปจนถึงการร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนงานที่กลุ่มได้ช่วยกันวางแผนเอาไว้ให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

4. การแบ่งงานกันตามความรู้ความสามารถ การจัดแบ่งการทำงานถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีมหลักการแบ่งงานกันทำภายในทีมควรยึดหลักการแบ่งงานตามความรู้ความสามารถ และความพึงพอใจ กล่าวคือการจะมอบหมายให้ใครทำอะไรมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ๆ

5. ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบถือเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานร่วมกัน เพราะความรับผิดชอบของแต่ละคนหมายถึงความสำเร็จของกลุ่ม/ทีมงาน สมาชิกในทีมจะต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อกลุ่มสมาชิกโดยรวม และยังต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง จึงจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ กล่าวคือ ทีมสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

6. ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความผูกพันต่อกัน ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ช่วยให้สมาชิกในทีมมีความผูกพัน เข้าใจกัน เรียนรู้ความแตกต่างของกันและกัน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4. ผู้นำ ภาวะผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547:156) กล่าวถึงความหมายผู้นำว่า “ ผู้นำ (Leader) หมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม โดยจะเป็นศูนย์รวมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ประสานงาน และดำเนินงานของกลุ่ม ซึ่งมักจะเกิดจากความยินยอมของสมาชิกมากกว่าการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ” และกล่าวถึง ภาวะผู้นำว่า

“ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลและใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่น หรือผู้ตาม (Follower) เพื่อให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายในสถานการณ์ต่างๆ”

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549 : 106) กล่าวถึงผู้นำว่า “ผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leader หมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการยกย่อง ยอมรับขึ้นให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม เป็นผู้ตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ” ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง “พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ที่เกิดจากความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมีผู้นำที่มีความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร”

พัชนี นนทศักดิ์ และคณะ (2552 : 225) กล่าวว่า “ภาวะของผู้นำ (Leadership) หมายถึงกระบวนการชักนำและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามนโยบายเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร”

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีอำนาจ และมีอิทธิพลในการสั่งการ เป็นผู้ชักจูงให้สมาชิกกลุ่มยอมรับร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ของงานหรือองค์กร

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมและความสามารถของบุคคลในการรวมกลุ่มคน จูงใจคน และชักจูงสมาชิกกลุ่มให้ร่วมมือร่วมใจกับตนให้สามารถดำเนินการต่างๆ ไปสู่เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้

ดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมทำให้เกิดผลผลิต และการเปลี่ยนแปลงการทำงานไปในทางที่ดี สร้างความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมงาน และพัฒนางานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

หน้าที่ของผู้นำ (วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549 : 108)

1. กระตุ้น จูงใจ สมาชิกในทีมให้มีความสนใจในงาน
2. ช่วยจูงใจให้สมาชิกในทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการทำงานโดยการให้คำแนะนำ อธิบายเกี่ยวกับการทำงาน

และถ่ายทอดแผนงาน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารงาน

4. ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในงาน
5. ช่วยให้สมาชิกภายในทีมยอมรับความเปลี่ยนแปลง
6. ช่วยแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลในการทำงานร่วมกัน

ลักษณะสำคัญของคนที่เป็ผู้นำ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 259)

1. มีพลังและความทะเยอทะยาน
2. มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น
3. มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม ยึดมั่นในหลักการ
4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. มีความเฉลียวฉลาด

6. มีความรอบรู้ในงาน

ประเภทของผู้นำ (Type of Leader) หรือแบบของภาวะผู้นำ (style of Leadership) ประเภทผู้นำที่รู้จักและยอมรับกันมี 3 แบบ คือ (วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549 : 111)

1. ผู้นำแบบใช้อำนาจ (Autocratic Leader) หรือผู้นำแบบอัตตาธิปไตย หมายถึงผู้นำที่ใช้อำนาจตามแบบของอนุรักษนิยม หรือแบบที่ปฏิบัติต่อเนื่องกันมาเป็นประเพณี ผู้นำมีหน้าที่ตัดสินใจทุกอย่างด้วยตนเอง คาดหวังว่าสมาชิกจะปฏิบัติตามทุกอย่างที่ตนบอก ผู้นำประเภทนี้อาจรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกหรือไม่ก็ได้เกิดการวินิจฉัยสั่งการที่รวดเร็ว เช่นการวางแผน การจัดการ การสั่งการ อาจเป็นสาเหตุของความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดความขัดแย้ง และทำให้สมาชิกทำงานอย่างไม่เต็มความสามารถ หรือใช้ความคิดสร้างสรรค์เพียงเล็กน้อย ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับผู้นำเกือบทั้งหมด สิ่งสำคัญที่สุดคือผู้นำประเภทนี้อาจจะไม่ให้ความสำคัญต่อศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ อาจใช้การบังคับ ข่มขู่

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) หรือผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึงผู้นำที่ใช้กลุ่มเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้จะใช้ความคิดของสมาชิกอย่างเต็มที่ ผู้นำจะทำการชี้แนะ สนับสนุน และสร้างความเข้าใจแก่สมาชิก ให้อิสระแก่กลุ่ม ในขณะเดียวกันก็ยังคงรักษาอำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

ข้อเสียของการปฏิบัติงานของผู้นำลักษณะนี้คือ ต้องอาศัยการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร ซึ่งต้องเป็นผู้นำที่มีคุณภาพและศักยภาพสูง ในการปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่ม กล่าวคือผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมการทำงานที่สำคัญ 2 ประการคือ

2.1 ให้สมาชิกร่วมในการตัดสินใจ

2.2 มีลักษณะเป็นมิตรและสนับสนุนสมาชิก เมื่อต้องมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงานโดยจะร่วมกันดำเนินการ ดังนี้

2.2.1 พยายามมองปัญหาให้ชัดเจน หาสาเหตุของปัญหาและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2.2.2 เสนอทางเลือก โดยการระดมสมองของทุกคนในกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.2.3 เลือกแนวทางแก้ไขที่อาจเป็นไปได้ โดยคำนึงถึงข้อดีและข้อเสียที่อาจเกิดขึ้น

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Lassies – Faire Leader) หรือ ผู้นำแบบ Group Centered ผู้นำประเภทนี้จะมีการกระจายอำนาจในการจัดการและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ จะไม่ทำงานคนเดียว แต่จะใช้วิธีการประชุมปรึกษาหารือจากกลุ่ม โดยจะนำปัญหาต่างๆ มาสู่กลุ่ม เพราะถือว่าทุกคนในกลุ่มอยู่ในกลุ่มเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน ผู้นำประเภทลักษณะนี้จะฝึกให้มีการควบคุมกันเองโดยใช้อำนาจภายในกลุ่ม

การดำเนินการของผู้นำแบบเสรีนิยมนี้ จะขึ้นอยู่กับกลุ่มเป็นสำคัญ เช่นในการกำหนดวัตถุประสงค์ การพิจารณาปัญหาต่างๆ ของกลุ่ม สมาชิกกลุ่มจะฝึกตนเองและพยายามจัดสิ่งจูงใจขึ้นมาเอง ผู้นำจะมีบทบาทในการทำหน้าที่ติดต่อกับบุคคลภายนอกเพื่อนำข่าวสาร ข้อมูลต่างๆ มาสู่กลุ่ม และนำทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องการมาสู่กลุ่ม เพื่อความสำเร็จของงาน ผู้นำแบบเสรีนิยมนี้จะมอบอำนาจหน้าที่ให้สมาชิกกลุ่มอย่างเต็มที่ให้ทำงานตามสบาย ถ้ายกทอดหนทางในการทำงานเอง

ผู้นำจะให้คำแนะนำเมื่อถูกร้องขอเท่านั้น ขาดกฎเกณฑ์ในการควบคุมดูแล วางแผน และการประเมินผลงาน สมาชิกขาดความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ผู้นำแบบนี้ทำงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร โดยเฉพาะในกลุ่มที่สมาชิกไม่พร้อมในการทำงาน และกลุ่มไม่สามารถในการจัดการได้ งานของกลุ่มจะเกิดความเสียหาย หรือไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่งผลให้กลุ่มเกิดความสับสนวุ่นวาย ไม่สามารถทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้

ตารางที่ 2.1 สรุปแบบผู้นำ บทบาท และพฤติกรรมในการทำงาน

ผู้นำแบบเผด็จการ	ผู้นำแบบประชาธิปไตย	ผู้นำแบบเสรีนิยม
- ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบายทุกอย่าง - เทคนิควิธีทำงานและกิจกรรมจะถูกสั่งการโดยผู้นำ - ผู้นำจะคอยสั่งงานแต่ละอย่างและจะคอยกำกับผู้ทำงานแต่ละคน - ในการติหรือชมงานของกลุ่ม ผู้นำจะใช้วิธีว่ากล่าวตัวบุคคลโดยตรง และจะพยายามวางตัวเป็นทางการ	- นโยบายต่างๆ จะกำหนดขึ้นโดยมีการปรึกษาและตัดสินใจโดยกลุ่ม - กิจกรรมจะถูกกำหนดขึ้นจากการปรึกษาของกลุ่ม โดยผู้นำจะให้แนวทางเลือก - สมาชิกในกลุ่มจะมีโอกาสเลือกผู้ทำงานร่วมและการแบ่งงานภายในกลุ่มจะทำโดยวิธีตกลงกันเอง - ในการติหรือชม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ว่ากล่าวตัวบุคคล	- กลุ่มหรือแต่ละคนจะมีเสรีภาพในการตัดสินใจ - ผู้นำจะจัดหาวัตถุดิบให้และจะคอยให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อต้องการ - ผู้นำจะไม่เข้ายุ่งเกี่ยวใดๆ - ผู้นำจะไม่พยายามพูดถึงกิจกรรมของสมาชิกและจะไม่พยายามกำกับกลุ่มแต่อย่างใดเลย

พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 259) กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำโดยสรุปมี 3 แบบ

1. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ คือผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่สมาชิกสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของสมาชิก ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงาน of สมาชิก รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การสนับสนุนต่อศักดิ์ศรีของสมาชิก

2. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ คือผู้นำที่ปฏิบัติต่อสมาชิกด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้ง

ความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้สมาชิกทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่สมาชิก

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement – oriented leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง แก่สมาชิก และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าสมาชิกจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participation leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อสมาชิกด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับสมาชิกบ่อยๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้นในกลุ่ม

แนวทางปฏิบัติตนเพื่อการเป็นผู้นำที่ดี (วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549 : 124)

การเป็นผู้นำที่ดีนั้น การฝึกฝน และการปฏิบัติตนนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด องค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นผู้นำ คือ

1. การปฏิบัติตน ได้แก่การวางตนให้เหมาะสม เป็นผู้นำที่ดีโดยมีหลักสำคัญดังนี้

1.1 มีจิตใจเป็นผู้นำ ได้แก่มีความกล้าหาญ มีจิตใจที่หนักแน่น มีความยุติธรรม สามารถคาดการณ์และหยั่งรู้ถึงจิตใจของผู้อื่นหรือสมาชิกทีม เป็นผู้เอาใจเขามาใส่ใจเรา เคารพในสิทธิหน้าที่ของผู้อื่น ห่วงเทจิตใจและเวลาให้แก่งาน และต้องเสริมสร้างความรู้ความสามารถอยู่เสมอ

1.2 เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิกทีม หรือผู้ร่วมงาน ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ยุติธรรม มีความอดทน มีระเบียบวินัย มีความเฉลียวฉลาดรู้เท่าทันคน

1.3 สุภาพอ่อนโยน คือการปฏิบัติตนให้เป็นที่พอใจรักใคร่ของสมาชิกทีม และผู้ร่วมงาน เช่นมีกิริยามารยาทเรียบร้อยเข้ากับคนได้ทุกชั้น

1.4 มีบุคลิกภาพดี เป็นที่ยอมรับ น่าเชื่อถือ น่าศรัทธา และได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น

1.5 มีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การทำงานราบรื่นและได้ผลสำเร็จ

1.6 มีคุณธรรม จริยธรรมประจำใจในการทำงาน ได้แก่ พรหมวิหาร 4 และมีความซื่อสัตย์ เที่ยงตรง ยุติธรรม และมีความละเอียดต่อการทำความชั่ว

2. การปฏิบัติตนต่อหน้าที่การงาน จะต้องเป็นผู้มีความรู้ดี มีความคิดดี และมีการกระทำที่ดี เป็นผู้รอบคอบ เอาใจใส่ต่อการทำงาน อย่าให้งานค้างค้ำ เข้าใจการทำงาน รู้รับผิดชอบ ต่อหน้าที่ ตัวอย่างแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดี ได้แก่

2.1 การปฏิบัติตนเป็นผู้รู้ เข้าใจในหน้าที่การงานนั้น ๆ ควรรู้นโยบายขององค์กร รู้กฎระเบียบ แบบแผน รู้ความต้องการ ควรมีเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานที่ดี ทำความเข้าใจในแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ

2.2 การปฏิบัติตนในฐานะผู้นำ ได้แก่การมีความรู้ความสามารถเฉพาะในการเป็นผู้นำ เช่น ไม่เห็นแก่ตัว สุภาพเรียบร้อย รู้วิธีประสานงานและควบคุมงาน ได้แก่

- 1) มีความรู้ในงาน หรือหน้าที่ของตนและสมาชิกในทีม
- 2) มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสนใจ เข้าใจผู้อื่นและยอมรับความแตกต่างของบุคคล
- 3) กล้าคิดกล้าตัดสินใจ และกล้ารับผิดชอบ
- 4) มีความรอบรู้ในทุกสิ่ง
- 5) มีความสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดให้เหมาะสมกับสภาพความเปลี่ยนแปลง
- 6) มีบุคลิกภาพดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์
- 7) มีความยุติธรรม

บทบาทและพฤติกรรมของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ

1. **ตัดสินใจเด็ดขาด** เป็นผู้นำที่มีลักษณะมุ่งมั่น ตัดสินใจเร็ว ไม่โลเล เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา ทำให้สมาชิกทีมเกิดความมั่นใจ และให้ความเชื่อถือ
2. **มีเป้าหมายที่ชัดเจน** เป็นผู้นำที่มีจุดยืน มีอุดมการณ์ มีจุดหมายที่ชัดเจน ซึ่งเท่ากับทั้งทีมได้เห็นหลักชัยที่ต้องเดินไปให้ถึง
3. **รู้จักใช้คน** ผู้นำที่ดีต้องรู้จักสมาชิกในทีมว่าใครเหมาะจะทำอะไร งานไหนควรให้ใคร รับผิดชอบ คนไหนเก่งอะไร มีข้อบกพร่องด้านใด และพยายามแก้ไขให้เขามีความสมบูรณ์แบบขึ้น
4. **ซื่อสัตย์** ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างของความซื่อสัตย์ บริหารค่าใช้จ่ายภายในอย่างเป็นธรรม ถูกต้อง ไม่เอารัดเอาเปรียบ
5. **สนับสนุนสมาชิกทีม** ผู้นำที่ดีต้องให้โอกาสสมาชิกทีมได้ทำงานที่พิสูจน์ความสามารถของเขา ผู้นำที่ดีต้องสร้างสมาชิกทีมให้เก่งขึ้นกว่าเดิม
6. **มีมนุษยสัมพันธ์ดี** ผู้นำที่ดีต้องมีอัธยาศัยดี รู้จักยืดหยุ่น มีอารมณ์ขัน ให้รางวัล หรือคำชมเชยเมื่อสมาชิกทำในสิ่งที่น่าชมเชย
7. **รู้จักรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง** ผู้นำที่ดีควรรู้จักรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทีม พูดหรืออธิบายบ้างจะช่วยให้สมาชิกทีมทำงานอย่างสบายใจไม่รู้สีกกกดดัน เมื่อมีปัญหาเขาจะกล้าถาม หรือเสนอแนะทางเลือกที่ดีได้
8. **บุคลิกภาพต้องดีเยี่ยม** ผู้นำควรเป็นผู้มีบุคลิกดี แต่งกายเหมาะสมกับรูปร่าง ต้องดูสะอาดสะอ้าน สุขภาพ มีบุคลิกภาพดึงดูดใจ น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป
9. **มีศิลปะในการเจรจา** พูดด้วยความนุ่มนวล พูดอย่างรู้จักไตร่ตรอง รู้คิด คิดก่อนพูด รู้กาลเทศะ และรู้จักคนที่เรากำลังเจรจากับด้วย ความคิดต้องไม่สับสน พูดสั้นกระชับตรงประเด็นจริงใจ เป็นธรรมชาติ ใช้เสียงที่ดังพอประมาณ พูดจาไม่หยาบคาย มีจังหวะที่ราบรื่น มีเสียงหนักเสียงเบาเพื่อเน้นความสำคัญของสิ่งที่พูด
10. **มีความเป็นผู้นำ** คนเป็นผู้นำควรมีความคิดที่เฉียบคม การลงมือที่เฉียบขาด มีการประสานงานที่เฉียบแหลม และมีความรับผิดชอบ

กระบวนการในการทำงานของผู้นำทีม

ในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำ หรือหัวหน้าทีม ควรทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ ประเด็นสำคัญในการทำงานตามบทบาทของผู้นำ ได้แก่ การแบ่งงาน กระจายงานให้สมาชิกทุกกลุ่ม

ตามความรู้ ความสามารถ ให้การสนับสนุน นำทีมให้ประสบความสำเร็จ ส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม ซึ่งการทำงานของผู้นำทีมประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ดังนี้

1. กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความเข้าใจร่วมกัน

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี คือ ให้ผู้นำ และสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ให้ชัดเจนโดยเฉพาะ ผลผลิต ผลงาน

ประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน

2. การเปิดเผยต่อกัน และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

ความเปิดเผยต่อกันของสมาชิกในทีม เป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมต้องกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา รวมทั้งจะต้องกล้าเผชิญหน้าในการช่วยแก้ปัญหาอย่างเต็มที่ และจริงจัง ควรทำความเข้าใจซึ่งกันและกันในพฤติกรรม ในความคิด ความต้องการของบุคคลอื่น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยเรียนรู้บุคคลอื่นในเรื่องความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบ ความไม่ชอบ ความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด จุดเด่น จุดด้อยและอารมณ์ ความรู้สึก ความสนใจ นิสัยใจคอ เป็นต้น

3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ผู้นำทีมควรส่งเสริมและสนับสนุน ให้ความไว้วางใจต่อกันภายในทีม ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนกล้าคิด กล้าทำงานตามความตั้งใจ กล้าพูดอย่างตรงไปตรงมา สามารถสื่อความหมายได้ตรงกับความต้องการ และสามารถนำความเข้าใจที่ได้รับไปปรับปรุงงานที่รับผิดชอบได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น ซึ่งการเกิดความรู้สึกไว้วางใจต่อกันจะช่วยให้สมาชิกเปิดเผยต่อกัน และกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ผู้นำควรสร้างเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จตามที่ทีมมุ่งหวังไว้ การร่วมมือในการทำงานแสดงออกได้โดยพิจารณาจากความพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ช่วยกันทำงานเท่าที่ตนเองจะมีความสามารถทำได้อย่างดีที่สุด ทุกคนในทีมจะแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เพราะทุกคนในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา ทั้งนี้ผู้นำทีมจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดความร่วมมือนี้ให้ได้

ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกันทางความคิด หรือการกระทำ ที่เกิดขึ้นระหว่างสองคนขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง ไม่ถูกกัน จึงทำให้ความคิดหรือการทำการกิจกรรมร่วมกันนั้นเสียหาย หรือดำเนินไปได้ยาก ไม่ราบรื่น ทำให้ความสามารถในการทำงานเป็นทีมลดลง

สาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ ผลประโยชน์ขัดกัน ความคิดไม่ตรงกัน ความรู้ความสามารถต่างกัน การเรียนรู้ต่างกัน เป้าหมายต่างกัน การไม่ยอมรับกันและกัน โอกาสที่จะทำงานร่วมกันได้ดีจึงเป็นไปได้ยาก

วิธีแก้ความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ควรใช้วิธีแก้ปัญหาาร่วมกัน ไม่พูดในลักษณะ ตัดสินความ ไม่พูดเชิงวิเคราะห์ ไม่พูดในลักษณะที่แสดงตนเหนือกว่าผู้อื่น ไม่พูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด เสียหน้า อับอาย เจ็บใจ ไม่กล่าวโจมตีว่าใครถูกใครผิด

5. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม งานที่มีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนควรจะต้องคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก โดยมีการวางแผนว่าจะทำอะไร งานจึงจะออกมาดีได้ ดังที่เราต้องการ สมาชิกในทีมทุกคนควรมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนซึ่งจะนำไปสู่แนวทางในการทำงานที่จะบรรลุเป้าหมายของงาน อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

- 1) ทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในเหตุผลสำหรับการตัดสินใจ
- 2) วิเคราะห์ลักษณะของปัญหาที่จะตัดสินใจ
- 3) ตรวจสอบทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาโดยพิจารณาถึงผลที่อาจเกิดตามมาด้วย
- 4) การนำผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ

6. กระบวนการตรวจสอบ ทบทวนผลงาน และวิธีในการทำงาน ผู้นำทีมควรติดตาม วิธีการทำงาน และการทบทวนงาน โดยพิจารณาข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคน หรือของทีมโดยรวม วิธีในการทบทวนผลงานเช่น การทบทวนผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง การใช้ผู้สังเกตภายนอก การทบทวนผลงานควรทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะปรับปรุงการปฏิบัติงานของทีมงานในหลายด้าน

7. กระบวนการพัฒนาคน ผู้นำควรรวบรวมทักษะต่างๆ ของแต่ละคน รวมทั้งให้ความสนใจในการพัฒนา ปรับปรุง ทักษะของสมาชิกทีม จะช่วยให้ประสิทธิภาพของทีมงานมีมากขึ้น โดยอาจจัดให้มีกิจกรรมพัฒนาทักษะของสมาชิกทีม เช่น สนับสนุนให้ศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนา การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ในการทำงาน การมอบหมายงาน การให้คำแนะนำสร้างระบบให้คำปรึกษา เป็นต้น

8. กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ผู้นำทีมควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มหรือระหว่างบุคคลในกลุ่ม โดยมีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจระหว่างสมาชิกภายในทีม การเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น เข้าใจปัญหาและอุปสรรคของผู้อื่น หรือฝ่ายอื่น ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกัน พยายามนำความคิดเห็นของผู้อื่นในทีมมาพิจารณาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และพยายามใช้ประโยชน์จากความต่างต่างนั้น

9. การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจนและสมดุล ผู้นำควรสร้างความเข้าใจให้แก่สมาชิกทีมในเรื่องบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่างๆ ของทีม มีการแจ้งอย่างเป็นทางการ อาจกำหนดและเขียนเป็นแผนภูมิแสดงให้คนทั่วไปได้รับรู้ใครทำหน้าที่อะไร ต้องรายงานต่อใคร เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกทีมอย่างชัดเจน

10. กระบวนการติดต่อสื่อสารที่ดี การสื่อสาร หรือการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ อารมณ์ ความรู้สึก ต้องหาวิธี

ในการหยั่งถึงความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึกของสมาชิกในทีมทุกคน เพื่อประเมินหาแนวทางในการสื่อสาร และการถ่ายทอดข้อมูลต่างๆ เช่น คำพูด กิริยาท่าทาง สีหน้า แววตา สัญลักษณ์ เป็นต้น การสื่อสารที่เป็นคำพูด ต้องใช้ศิลปะในการพูด ถ้าเป็นการเขียนต้องใช้ศิลปะในการเขียน การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งหรือความล้มเหลวในการทำงาน การเลือกใช้การติดต่อสื่อสารภายในทีม มี 2 วิธี คือการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ และการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

ทักษะการเป็นผู้นำทีม

ผู้นำทีมจะต้องมีทักษะในหลาย ๆ ด้านเพื่อช่วยให้การจัดการและการดำเนินการภายในทีมเป็นไปอย่างราบรื่น และได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตยาพร เสมอใจ. (2547 : 128).กล่าวว่า ทักษะ (Skill) หมายถึงความชำนาญในการแสดงออกหรือความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ฝึกฝน ประสบการณ์ และพรสวรรค์ ทักษะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานของผู้นำทีม โดยผู้นำทีมจะต้องมีทักษะทางการจัดการ (Management Skill) เช่นการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ พื้นฐานทางคอมพิวเตอร์ การวิเคราะห์ปัญหา และการตัดสินใจ ซึ่งเป็นทักษะต่างๆ จะช่วยให้การดำเนินการของผู้นำสำเร็จตามเป้าหมาย ทักษะที่สำคัญ ได้แก่

1. **ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)** เป็นทักษะการกำหนดปัญหา การรวบรวม จัดระบบข้อมูล การวิเคราะห์ และการสรุปความ การตัดสินใจ การวางแผน ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดปัญหา และแนวทาง วิธีการแก้ไขอย่างถูกต้องตรงประเด็น

2. **ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill)** เป็นทักษะความสามารถในการทำงาน การอยู่ร่วมกัน และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกกลุ่มอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ทักษะพื้นฐานสำคัญได้แก่ การฟัง การพูด ทักษะคิด และความสามารถทางอารมณ์

3. **ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill)** เป็นทักษะความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติงานตามสาขาวิชาชีพของตน ทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะสำคัญสำหรับผู้นำที่จะช่วยในการแก้ปัญหาและการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่สมาชิกในทีม

4. **ทักษะด้านการบริหารงาน (Management Skills)** การบริหารงานเป็นหน้าที่ของผู้นำ ที่จะต้องดำเนินโดยต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของงาน วิธีการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ และการเตรียมการเพื่อไปสู่เป้าหมาย และผลสำเร็จ โดยต้องมีทักษะต่างๆ ดังนี้

4.1 **การวางแผน** คือภาระหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่องาน โดยกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานในอนาคต ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ

ในการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับ

- 1) การเลือกจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของการดำเนินการ
- 2) การเลือกวิธีดำเนินการ และการใช้ทรัพยากร

3) การหามาตรการที่ใช้กำกับดูแลให้มั่นใจว่าสิ่งที่กำลังทำนั้นเหมาะสมที่สุด

4.2 การจัดองค์กร/การจัดการ คือภาระหน้าที่ของผู้นำในการจัดให้มีโครงสร้างของงาน หน้าที่ต่างๆ เพื่อให้สมาชิกอยู่ในส่วนที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งกลไกสำคัญของการจัดการ คือผู้นำต้องคำนึงถึงเสมอว่าการดำเนินการไปสู่เป้าหมายต้องอาศัยคน และความชำนาญด้านต่างๆ ดังนั้นการแบ่งงานกันทำตามความถนัด การกำหนดขอบเขตของหน้าที่อย่างชัดเจน และการคำนึงถึงหลักการประสานงานอยู่เสมอจะทำให้เกิดผลดีในแง่ของประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4.3 การสั่งการ คือความพยายามที่จะให้เกิดการกระทำต่างๆ ของสมาชิกเป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การสั่งการเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องใช้หลักในการชี้แนะ และควบคุมบังคับบัญชาให้การทำงานของสมาชิกทีมเป็นไปตามความต้องการมากที่สุด ทักษะที่ผู้นำต้องใช้ในการสั่งการคือ การมอบหมายงาน การจูงใจคน การกระตุ้นให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นในการ ซึ่งจะสำเร็จด้วยดี ผู้นำจะต้องกระทำเป็นตัวอย่างที่ดี และจะต้องเข้าใจสมาชิกของตน เข้าใจข้อตกลง ต้องติดต่อสื่อสารกับสมาชิกอย่างใกล้ชิด ต้องประเมินโครงสร้างของทีม และสมาชิกทีม หากไม่เหมาะสมก็ควรมีการปรับเปลี่ยน

4.4 การประสานงาน คือภาระหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน มีการประสานการทุ่มเทของสมาชิกทีมให้สอดคล้องและเข้ากันได้เป็นอย่างดี และมีศิลปะในการกระตุ้นส่งเสริมให้ฝ่ายต่างๆ มีความคิดริเริ่ม และอุทิศกำลังกาย กำลังความคิดเพื่อประโยชน์ต่องาน รวมทั้งการจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างสมาชิก อันจะทำให้งานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

4.5 การควบคุม คือการกำกับให้การทำงานต่างๆ เป็นไปตามแผน ป้องกันมิให้เกิดความเสียหาย ผู้นำจะต้องคอยควบคุมงานต่างๆ ที่ทีมรับผิดชอบอยู่เสมอ กระบวนการในการควบคุมคือการวัดผลงานที่ทำไปโดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงความแตกต่างที่ผิดไปจากแผน และสามารถแก้ไขให้ไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง หลักสำคัญคือการควบคุมคนให้ปฏิบัติงานที่เป็นผลดีเสมอโดยการรู้จักใช้การประสานงาน และกระบวนการให้รางวัล การตอบแทน และลงโทษจึงเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องเข้าใจและนำมาใช้ได้อย่างถูกกาลเทศะ

กล่าวได้ว่าทักษะที่จำเป็น และช่วยให้การสั่งการ การแบ่งงาน และการควบคุมงานของผู้นำทีมที่จะช่วยให้การเป็นผู้นำทีมประสบความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่ ความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ และการมีความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์

ทักษะเบื้องต้นที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำทีม ทักษะที่จำเป็นมีดังนี้

1. การดำเนินการประชุม

การประชุมเป็นกลไก และเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้นำ และของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพราะเป็นการระดมกำลังของสมาชิกภายในกลุ่มมาช่วยกันคิด ตัดสินใจ หรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นผู้นำ

ควรเข้าใจองค์ประกอบของการประชุม ขั้นตอนการประชุม หน้าที่ต่าง ๆ ของกรรมการในที่ประชุม การดำเนินการประชุม การปิดการประชุม เป็นต้น

2. กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจ เป็นกระบวนการในการศึกษา วิเคราะห์ ประเมิน และเลือกจากทางเลือกที่เป็นไปได้และเหมาะสม โดยคาดหวังว่าทางเลือกนั้นจะสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างน่าพอใจ การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญในการทำงานเป็นทีม เพราะผู้นำจะต้องมีการตัดสินใจในแทบทุกขั้นตอนของการดำเนินการ

ปัญหา เป็นสภาวะ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีความแตกต่างหรือเบี่ยงเบนไปจากเหตุการณ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ทำให้ผู้นำต้องศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา นั้นๆ ปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท

1) ปัญหาวิกฤติ เป็นสถานการณ์ที่เป็นจุดวิกฤติที่ผู้นำจะต้องตัดสินใจดำเนินการอย่างทันทีและเร่งด่วน ซึ่งมักเป็นปัญหาที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน และมักเป็นปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งผู้นำจะต้องพิจารณาวิธีการปฏิบัติ ข้อจำกัดของสถานการณ์ และทำการตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วที่สุด

2) ปัญหาที่ไม่วิกฤติ เป็นปัญหาที่ไม่รุนแรงมาก ไม่มีผลต่อความอยู่รอดหรืออนาคตของกลุ่ม จึงไม่จำเป็นที่ผู้นำจะต้องเร่งตัดสินใจ และดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ซึ่งผู้นำจะมีเวลาในการวิเคราะห์และหาทางแก้ไขปัญหาย่างรอบคอบ

3) ปัญหาที่เป็นโอกาส เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นอาจสร้างสถานการณ์ที่อาจจะเป็นการเพิ่มโอกาสและข้อได้เปรียบในการแข่งขันแต่ต้องสามารถทำความเข้าใจและคว้าโอกาสนั้นมาให้ได้

ขั้นตอนการตัดสินใจ

1. กำหนดปัญหา เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการตัดสินใจ ผู้นำจะต้องตระหนักในปัญหาแล้ว จึงเริ่มศึกษาและทำความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นทำการวิเคราะห์สถานการณ์ในมิติต่างๆ ก่อนที่จะทำการแก้ไขปัญหานั้นต่อไป

2. ค้นหาทางเลือก ผู้นำต้องพยายามพัฒนาทางเลือกที่เป็นไปได้หลาย ๆ ทางเพื่อจะวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม

3. ประเมินทางเลือก โดยพิจารณาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และจากผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือก เพื่อตัดทางเลือกที่ไม่เหมาะสม ไม่สามารถดำเนินการได้ มีค่าใช้จ่ายมากเกินไป ไม่เป็นที่ยอมรับออกไป ให้เหลือเพียงทางเลือกที่เป็นไปได้และที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมไว้

4. ทำการตัดสินใจ หลังจากประเมินทางเลือกและเหลือทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ผู้นำควรมองหาวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการตัดสินใจ โดยเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับข้อจำกัดด้านเวลา ทรัพยากร มากที่สุด

5. ลงมือปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่ผู้นำได้ตัดสินใจนำทางเลือกนั้นๆ ไปดำเนินการเพื่อให้เกิดผลตามที่ตัดสินใจไป ผู้นำอาจใช้วิธีประชุมเพื่อระดมความคิดร่วมกัน และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อสร้างการยอมรับและความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

6. ประเมินและวิเคราะห์ผลกระทบ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ โดยผู้นำจะทำการประเมินและวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติว่า ผลนั้นตรงกับที่คาดหวังไว้หรือไม่ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อทำการปรับปรุงการตัดสินใจและปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อไป

อุปสรรคในการตัดสินใจ

1. ความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ
2. ระบุปัญหาหรือทางเลือกไม่ถูกต้องหรือไม่สมบูรณ์ ทำให้การตัดสินใจที่เกิดขึ้นไม่สร้างประโยชน์ และไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น ทักษะการกำหนดปัญหาและทางเลือกจึงเป็นประเด็นสำคัญของความสำเร็จในการตัดสินใจ
3. ความมีอคติในการตัดสินใจ อาจจะทำให้การตัดสินใจผิดพลาด ไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาได้จริง

3. การจัดการความขัดแย้ง

การขัดแย้งหมายถึง ความไม่ลงรอยกันทางความคิด หรือการกระทำที่เกิดขึ้นระหว่างสองคนขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง ไม่ถูกกัน จึงทำให้ความคิดหรือการทำการกิจกรรมร่วมกันนั้น เสียหาย หรือดำเนินไปได้ยาก ไม่ราบรื่น ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมลดลง นับเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญยิ่ง

สาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่

ผลประโยชน์ขัดกัน เช่น ตำแหน่ง เงิน อำนาจ เกิดการชิงดีชิงเด่นกันระหว่างสมาชิกในทีม
 ความคิดไม่ตรงกัน สมาชิกในทีมมีความคิดเห็น ความรู้สึก ที่เกี่ยวข้องกันคุณค่าในการตัดสินใจที่เห็นว่าดีหรือไม่ดี ซึ่งแต่ละคนมีความเห็นที่แตกต่างกัน

ความรู้ความสามารถต่างกัน ทำให้มีลักษณะการทำงานต่างกัน

การเรียนรู้ต่างกัน ประสบการณ์ที่มีมาไม่เหมือนกันเมื่อนำมาใช้อาจไม่สอดคล้องกับอีกฝ่ายทำให้เกิดปัญหาขึ้น

เป้าหมายต่างกัน หรือเข้าใจเป้าหมายไม่ตรงกันอาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้

การไม่ยอมรับในกันและกัน โอกาสที่จะทำงานร่วมกันจึงเป็นไปได้ยาก

กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง

1. การใช้อำนาจบังคับ ใช้อำนาจและแรงกดดันในกรณีที่ต้องการความเร็วในการตัดสินใจหรือกรณีที่เป็นความลับ
2. การกลมกลืน ยอมรับความเห็นโดยเน้นหนักที่ผลประโยชน์และความกลมกลืนที่มีมากกว่าข้อเสียที่เหนือกว่าฝ่ายตรงข้าม
3. การบำรุงรักษา ดึงเรื่องไว้ก่อน หรือยัดเรื่องไปก่อน เป็นเสมือนกลยุทธ์หยุดพัก ใช้เมื่อต้องการเวลาในการหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือให้ระยะเวลาในการให้อารมณ์เย็นลง

4. การต่อรอง เสนอบางสิ่งบางอย่างที่อีกฝ่ายต้องการเป็นการแลกเปลี่ยนการมีผู้ใกล้ชิด อาจช่วยให้วิธีนี้ง่ายขึ้น

5. การตัดสินใจตามกฎ เป็นการลงความเห็นร่วมกันที่จะใช้กฎที่กำหนดไว้ เหมาะสำหรับ กรณีที่ต้องการความยุติธรรมในการตัดสินใจ

6. การให้ความร่วมมือ คือการร่วมมือในการสำรวจ พัฒนา และสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุก ฝ่ายต่างพึงพอใจ เหมาะสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกันหรือต้องอาศัยพันธสัญญาของ ทุกฝ่าย

7. การยอมให้ คือสนับสนุนความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า หรือ เมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายเรา

4.ความฉลาดทางอารมณ์

อารมณ์และความฉลาดทางอารมณ์เป็นเรื่องสำคัญ คนที่เก่งแต่ควบคุมอารมณ์ไม่ได้ หรือ เก่งแต่สัมพันธ์ภาพกับเพื่อนฝูงไม่ดี หรือเก่งแต่ไม่รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มักจะไม่ประสบความสำเร็จ ในหน้าที่การงาน

อารมณ์เป็นปฏิกิริยาอย่างหนึ่งที่คนมีต่อวัตถุ อารมณ์จึงไม่เป็นคุณลักษณะเพราะ เชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอก เราคุ้นเคยกับการใช้กำลังทางกาย และกำลังทางสมอง แต่ขณะนี้กำลัง ทางอารมณ์เริ่มนำมาใช้กับงานต่างๆ โดยเฉพาะงานบริการ ผู้นำที่มีความสามารถในการระดมกำลัง ทางอารมณ์ของสมาชิกทีมได้จะทำให้เกิดผลดีต่องาน เช่นรู้จักใช้ศิลปะในการพูดโน้มน้าวใจ ปลุกเร้า อารมณ์ของสมาชิกให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทำงานเป็นต้น นับได้ว่ากำลังทางอารมณ์มีความสำคัญ ต่อประสิทธิภาพของงานและองค์กรมาก

ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ซึ่งเรียกย่อๆ ว่า EQ หรือ EI ความ ฉลาดทางอารมณ์เป็นศักยภาพ ขีดความสามารถ และทักษะที่ไม่เกี่ยวกับด้านสติปัญญา แต่มีผลให้ บุคคลสามารถเอาชนะสภาพตึงเครียดหรือแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมได้ดี

ความฉลาดทางอารมณ์มี 5 องค์ประกอบคือ

1.การรู้จักอารมณ์ตนเอง หรือการตระหนักรู้ในตนเอง เข้าใจความรู้สึกที่เกิดขึ้น สามารถ แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การเข้าใจตนเองในด้าน จิตใจ

2.การจัดการกับอารมณ์ เป็นความสามารถในการควบคุมความวิตกกังวล ความโกรธ ความเศร้าหมอง และเข้าใจถึงผลของความล้มเหลวที่ขาดทักษะทางอารมณ์ บุคคลที่ไม่สามารถ จัดการกับอารมณ์ของตนเองจะมีแต่ความรู้สึกซึมเศร้าหมดหวัง ท้อแท้ ในขณะที่คนที่มีความฉลาด ทางอารมณ์สูงจะสามารถเอาชนะต่อปัญหาต่างๆ และรู้จักแก้ไขต้นเหตุที่ทำให้เกิดอารมณ์ไม่ปกติได้

3.การมีแรงจูงใจในตนเอง เป็นความสามารถในการใช้อารมณ์เป็นแรงจูงใจในการทำสิ่ง ต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความสนใจสิ่งต่างๆ มีแรงจูงใจและ ความคิดสร้างสรรค์ คนที่มีความสามารถสูงในด้านนี้มักมีความตื่นตัว และประสบความสำเร็จเสมอไม่ว่าจะกระทำในสิ่งใด

4.การรู้จักและเข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่น ความสามารถในด้านนี้เป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คนที่รู้จักและเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นจะมีความรู้สึกไวและละเอียดอ่อนในการเข้าใจว่าผู้อื่นต้องการอะไร

5.ความสามารถในการจัดการด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถและทักษะในการจัดการกับอารมณ์ของผู้อื่นในทางที่เหมาะสม ทำให้ตนเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เป็นผู้นำที่สามารถ มักประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ราบรื่นและเป็นที่ชื่นชอบของบุคคล

5. มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้นำ มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้นำบางประการที่จำเป็น ได้แก่

5.1 อย่างเช่นด้วยการต่อแย้ง ในการทำงานอาจมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดการโต้แย้งขึ้น แม้การโต้แย้งนั้นจะมีเหตุผลมากมายและเป็นสิ่งที่พิสูจน์ได้ก็ตาม แต่การแสดงผลโดยการโต้เถียงให้ชนะนั้นใช้จะทำให้คนเห็นด้วยกับเราเสมอไป บางครั้งอาจทำให้เพิ่มความต้อร้อนและต้อตึงมากขึ้น ฉะนั้นผู้นำที่ฉลาดควรหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการโต้เถียงกัน

5.2 หลีกเลี่ยงคำกล่าวถึงความคิดเห็นของผู้อื่นว่าผิด แม้บางครั้งความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ถูกต้อง แต่ในบางสถานการณ์ถ้าเราบอกกับเขาตรงๆ ว่าความคิดของเขาผิดก็อาจเป็นการทักหน้าก็ได้

5.3 ยอมรับในข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เนื่องจากในการทำงานย่อมเกิดความผิดพลาดได้ แม้แต่ผู้นำก็ตาม จึงควรยอมรับในข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นๆ

5.4 สร้างความเป็นมิตรกับสมาชิกในทีมเพื่อให้เกิดมิตรภาพ เช่นการให้ความสนใจต่อสมาชิกทีม การยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ จำชื่อสมาชิกทีมได้หมด รู้จักเป็นผู้ฟังและเป็นผู้พูดที่ดี รู้จักยกย่อง/ให้เกียรติสมาชิกทีม

5.5 พยายามอย่าให้สมาชิกทีมปฏิเสธสิ่งที่ถูกขอให้ทำ เริ่มต้นพูดในสิ่งที่เราคิดว่าสมาชิกจะให้ความร่วมมือได้ หรืออาจแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่เขาเห็นด้วยก่อนแล้วจึงพูดถึงสิ่งที่เขาไม่เห็นด้วยทีหลัง เพราะการที่ทำให้บุคคลยอมรับในครั้งแรกแล้วอาจจะเปลี่ยนความรู้สึกที่คิดจะคัดค้านได้ และควรมอบหมายงาน ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของสมาชิกทีม

5.6 รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก คือเป็นผู้มีใจกว้าง ไม่ถือเอาความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่

5.7 ใจกว้างในการมองเหตุผลของผู้อื่น เพราะการกระทำใดๆ ของมนุษย์ย่อมมีเหตุผลของการกระทำเสมอ

5.8 สร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกทีม จะทำให้สมาชิกทีมทำงานด้วยความมั่นใจและสบายใจ

5.9 สร้างมาตรฐานในการประเมินผลงานของสมาชิกทีมให้แน่นอน

5.10 อย่างมีอคติในการประเมินผลงานของสมาชิกทีม

5.11 เป็นตัวแบบที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการแสดงความขยันขันแข็ง และความเชื่อมั่นในตนเอง

5.12 รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบาและยืดหยุ่นในกิจการหรือนโยบายต่างๆ ไม่ยึดติดสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนเกินไป มีความยืดหยุ่นบนหลักการที่มั่นคงของตนเอง

5.13 สิ่งที่ควรคำนึงในการสั่งงาน ได้แก่ คำสั่งต้องสั้น ชัดเจน รัดกุม และได้ใจความสมบูรณ์ ต้องเข้าใจขอบเขต/ความสามารถ และหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับคำสั่ง ต้องแน่ใจว่าผู้รับคำสั่งจะปฏิบัติตามคำสั่งนั้นๆ ได้

6.การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร หมายถึงกระบวนการหรือขั้นตอนที่เกี่ยวกับการส่งข้อมูล ข่าวสาร และความเข้าใจ จากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่นๆ

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร หรือภายในทีม หมายถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นเพื่อทำการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

1. บุคคล การสื่อสารจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คน/กลุ่ม ขึ้นไปมาติดต่อสัมพันธ์กัน โดยทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร และบุคคล/กลุ่มบุคคลที่เหลือนำหน้าที่เป็นผู้รับสาร

2. การถ่ายทอดข่าวสาร บุคคล หรือกลุ่มบุคคลจะทำการส่งข่าวสาร ข้อมูล หรือสารสนเทศระหว่างกัน ซึ่งลักษณะของข้อมูลข่าวสารได้แก่ การแจ้งให้ทราบ การอธิบายเหตุผล การโต้แย้ง การแลกเปลี่ยนข้อมูล เป็นต้น

3. สื่อ บุคคล หรือกลุ่มคนที่ติดต่อสื่อสารผ่านตัวกลางต่างๆ ได้แก่ การพูด การเขียน การวาด การกระจายเสียง การส่งไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือการใช้อินเทอร์เน็ต (Internet) เป็นต้น เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารไปถึงผู้รับได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

4. ความเข้าใจ ความเข้าใจร่วมกันถือเป็นหัวใจของการติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าผู้ส่งสาร ผู้รับสาร และสื่อจะต้องมีความพร้อม มีความสมบูรณ์ ทำให้ผู้ส่งสาร และผู้รับสารเข้าใจกัน การติดต่อสื่อสารนั้นถือว่าประสบผลสำเร็จ

ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องสามารถติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจให้แก่สมาชิก และผู้เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น และเข้าใจง่าย

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารในการดำเนินงาน

1. เพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร
2. เพื่อจูงใจ
3. เน้นความเชื่อ
4. กระตุ้นให้ปฏิบัติ

ช่องทางของการติดต่อสื่อสารในการทำงานเป็นทีม

1. การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารตามโครงสร้าง สายงาน เป็นการสื่อสารที่เป็นทางการทั้งในรูปการเขียน และการพูด เช่น การบันทึก รายงานการประชุม คำสั่ง นโยบาย การประสานงาน

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการถ่ายทอดข่าวสารต่างๆไปยังผู้รับสารผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การทักทายตอนเช้า การพูดคุยทางโทรศัพท์ การส่งข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต การสนทนาระหว่างอาหารกลางวัน การสังสรรค์หลังเลิกงาน เป็นต้น

3. การติดต่อสื่อสารแบบกึ่งทางการ เช่นการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม การติดต่อสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ที่ช่วยเชื่อมโยงการสื่อสารให้สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

7. การควบคุมงาน และการติดตามงาน

การควบคุมงาน เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการติดตาม ตรวจสอบ และแก้ไข เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมต่างๆ บรรลุผลสำเร็จตามที่เรากำลังต้องการ และดำเนินไปตามทิศทางที่กำหนด โดยการควบคุมจะช่วยให้ผู้นำทีมเกิดความมั่นใจว่ากิจกรรมต่างๆ นั้นเป็นไปตามแผน และสามารถแก้ไขข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดได้ก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาที่ซับซ้อนและยากแก่การแก้ไข

การควบคุมที่ดีจะมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ทำให้การวางแผนมีความน่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับ
2. ช่วยสร้างกรอบความคิด เกณฑ์ และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
3. ช่วยให้ผู้นำทีมสามารถติดตาม ตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและทันเวลา

ทันเวลา

4. สร้างดุลยภาพ และแสดงความสำคัญของการบรรลุเป้าหมาย
5. เป็นแรงกระตุ้น และจูงใจในการปฏิบัติงานของทั้งทีมงานที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
6. ส่งเสริมการกระจายอำนาจ การให้อำนาจ และการปฏิบัติงานอย่างประชาธิปไตย

ภายในทีม

ชนิดของการควบคุม การควบคุมแบ่งตามขั้นตอนการปฏิบัติงานได้เป็น 3

1. การควบคุมก่อนการดำเนินงาน เป็นการควบคุมก่อนเริ่มดำเนินงานจริง เพื่อลดโอกาสพฤติกรรม เหตุการณ์ ที่จะทำให้กิจกรรมไม่ประสบผลสำเร็จ
2. การควบคุมขณะดำเนินงาน เป็นการควบคุมในขณะที่ปฏิบัติการเพื่อให้งานดำเนินไปตามกรอบ

3. การควบคุมหลังดำเนินการ เป็นการควบคุมที่มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ จากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อตรวจสอบผลงาน และแก้ไขข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้ชุดฝึกปฏิบัติ และการทำงานเป็นทีม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้ชุดฝึกปฏิบัติและการทำงานเป็นทีม มีผู้วิจัยไว้ดังนี้

สุภาทิพย์ บุญภิรมย์ (2547 : ก) ได้ศึกษาการใช้ชุดฝึกทักษะเพื่อแก้ปัญหานักเรียนขาดทักษะการบันทึกรายการค้าในสมุดบัญชีแยกประเภททั่วไป ของนักเรียนระดับชั้น ปวช. 1/1 สาขาวิชาพาณิชยการ ประจำภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2547 วิทยาลัยอาชีวศึกษาปัตตานีทำการ

แก้ปัญหาโดยใช้ชุดฝึกทักษะ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้เรื่องการบันทึกรายการค้าในสมุดบัญชีแยกประเภททั่วไป ดำเนินการทดลองโดยสร้างเครื่องมือชุดฝึกทักษะซึ่งผ่านการทดสอบความเชื่อมั่นแล้วนำไปใช้กับผู้เรียน จำนวน 5 คน ที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการแก้ปัญหา นักเรียนขาดทักษะการบันทึกรายการค้าในสมุดบัญชีแยกประเภททั่วไป พบว่า นักเรียนจำนวน 5 คนผ่านเกณฑ์การประเมินทั้งหมด

สัจจะชาญ พัดมะลิ และคณะ (2551 : 5-2) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาความสามารถในการทำงานเป็นทีมให้แก่นักศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิศวกรรมโยธา พบว่าอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมที่เกิดจากผู้นำทีมได้แก่ การขาดการวางแผน/แนวปฏิบัติ และการไม่แบ่งงาน/ไม่กระจายงาน รวมทั้งข้อตกลงที่ไม่ชัดเจน และขาดการติดตามงานที่ดี

สมใจ ศรีพิพัฒน์ (2552 : ก) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาความสามารถของนักศึกษาในการวิเคราะห์รายการค้าและการบันทึกบัญชีโดยใช้ชุดฝึกปฏิบัติในรายวิชา การบัญชี 1 พบว่าชุดฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์รายการค้าและการบันทึกบัญชีมีประสิทธิภาพ 90.85/80.82 และความสามารถหรือความก้าวหน้าในการวิเคราะห์รายการค้าและการบันทึกบัญชีของนักศึกษาหลังเรียนโดยใช้ชุดฝึกสูงกว่าก่อนเรียนโดยใช้ชุดฝึกทั้งรายบุคคล และกลุ่ม และความพึงพอใจต่อชุดฝึกของนักศึกษาอยู่ในระดับมาก

วัลยา วงศ์มรัตน์ (2553 : 59) ได้ศึกษาการสร้างชุดฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีมสำหรับผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ด้วยใช้รูปแบบ ADDIE MODEL เป็นกระบวนการออกแบบระบบการเรียนการสอน พบว่าชุดฝึกอบรมสามารถทำให้การเรียนรู้ดีขึ้นจดจำเนื้อหาได้ดีขึ้น ก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจตามจุดมุ่งหมายส่งผลให้ชุดฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีมสำหรับผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 80.00/87.50 และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของของผู้เข้ารับการอบรมจากแบบทดสอบหลังการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมสูงกว่าก่อนใช้ชุดฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สายพิน แก้วชินดวง (2553 : 50) ได้ศึกษาวิจัยในชั้นเรียนเรื่องรูปแบบการพัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีมของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครในรายวิชามนุษย์กับสิ่งแวดล้อม พบว่าการใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีมในการจัดการเรียนการสอนนั้น ควรจะต้องเน้นย้ำ หรือฝึกผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำทีมในแง่ของการกระตุ้นให้ทีมร่วมมือกันอย่างเต็มกำลังความสามารถ และควรมีการฝึกให้นักศึกษามีประสบการณ์ในการเป็นเลขานุการ เช่นการสรุปเรื่องราวการประชุม การประสานงานในระหว่างสมาชิกทีม รวมทั้งฝึกการนำเสนอรายงานด้วยวาจา เนื่องจากขาดทักษะการใช้ภาษาในที่ชุมชน ไม่กล้าแสดงออก ประหม่า เป็นต้น ในส่วนของการเสนอความเห็นระหว่างการประชุมทีม นักศึกษาขาดทักษะในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการสรุปผล ควรทำการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมและบทบาทของผู้นำทีม เลขานุการทีม สมาชิกทีม รวมทั้งคุณธรรมจริยธรรมของทีม