

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

กาญจนา คุณารักษ์. หลักสูตรและการพัฒนา. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
ศิลปากร , 2527.

การพัฒนาชุมชน, กรม. คู่มือและประมวลการลอนสำหรับวิทยากร เล่ม 1 พระนคร :
โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2512.

กรีช อัมโกชน์. การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม. (ม.ป.ท., ม.ป.พ.)

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. ชนบทไทย 2523.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2523.

_____. ชนบทไทย 2525. กรุงเทพฯ : ยูนิท พับลิเคชั่น , (ม.ป.ป.)

_____. รายงานย่อผลการวิจัยในสาขาต่าง ๆ ด้านสังคมศาสตร์ เล่มที่ 19.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี , 2521.

จิรพรรณ กาญจนจิตรา. การพัฒนาชุมชน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง , 2520.

เจียม เคหะชุบ. ทฤษฎีการพัฒนาเศรษฐกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรุงสยาม
การพิมพ์, 2522.

ฉลอง ภิรมย์รัตน์. กระบวนการกลุ่ม. ม.ป.ท. , 2521.

ชาญชัย ลิวตรังลิมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์. การพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2520.

- ชิววัฒน์ นิจนเตร. การศึกษากับการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
กรมการศาสนา, 2528.
- ชวาล แพร์ตันกุล. เทคนิคการวัดผล. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
2518.
- ชนิตา รัชษ์พลเมือง. ครู การศึกษา และการพัฒนาชุมชน. ม.ป.
- เชียรศรี วิวิจิตร. จิตวิทยาการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ,
ศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 25
- ดิเรก ฤกษ์ห่าย. การพัฒนาชนบท. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เนค, 2522.
- เดชา แก้วชาญศิลป์. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม. (ม.ป.ท., ม.ป.ป.)
- ทศนา เขมมณี และคณะ. กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 1. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์บูรพาศิลป์, 2528.
- ธวัชชัย ชัยจิรณายากุล. การพัฒนาหลักสูตรจากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :
ภาคศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ,
2527
- ดำรง บัวศรี. ทฤษฎีหลักสูตร (ตอนที่ 2). พระนคร : โรงพิมพ์มงคลการพิมพ์,
2504.
- จรรมรส โชติบุญชร. มนุษย์สัมพันธ์ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
พิมพ์เนค , 2519.
- นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ และ ทศนีย์ คุณเมธี. ตัวประกอบที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ
ของการอบรมครูประจำการ โปรแกรมพัฒนาลมรรณภาพผู้บริหารใน
วิทยาลัยครู. ม.ป.ท., 2525.

น้อย คิริโชติ. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2524.

นฤมล กิตตยานนท์. พฤติกรรมในองค์การ. (ม.ป.ท., ม.ป.ป.)

บุญศรี คำแก้วศรี และ มนตรี ขอรัตน์. การพัฒนาชุมชนและวิชาที่เกี่ยวข้อง.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จตุจักร, 2525.

บรรจง ชูสกุลชาติ. ปฏิรูปอุดมการณ์การศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
วัฒนาพานิช, 2517.

ประคอง กรรณสูตร. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. ม.ป.ท., 2524.

ปานจัน โสภณ. การฝึกหัดครูกับการพัฒนาการชนบท. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
ชวนพิมพ์, 2526.

ไพฑูรย์ ลินสารัตน์. ปรัชญาการศึกษาเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

พัฒน์ บุญรัตน์. การสร้างพลังชุมชนโดยขบวนการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

_____ . คู่มือการศึกษางานพัฒนาชุมชน เล่ม 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แพรวพิทยา,
2518.

ไพรัตน์ เดชะรินทร์. ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ :
วัชรินทร์การพิมพ์, 2516.

ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์ , วิไล อรุโรชิตติสุข และ เจตน์ ถึงสุข. คู่มือสอบสำหรับเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนทุกระดับ. กรุงเทพมหานคร : ประจักษ์การพิมพ์, 2521.

พจน์ สารสิน. ทรงคนะเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ. (ม.ป.ท., ม.ป.ป.)

พนม สีมอารี. กลุ่มสัมพันธ์. กภาพสินธุ์ : สำนักพิมพ์จิตภังก์การพิมพ์, ม.ป.ป.

ภิญโญ ลาดธ. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
พัฒนาพานิช, 2516.

_____. หลักการการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภา, 2521.

โมอัมมัด อับดุลกาเดร์. จิตวิทยาและเทคนิคการสอนการศึกษาผู้ใหญ่.
กรุงเทพมหานคร : อักษรบัณฑิต, 2517.

ยวัฒน์ วุฒิเมธี และ ดิเรก ฤกษ์หว่าย. การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนา
ชุมชนผสมผสานในประเทศไทย. ม.ป.ท., 2524.

ราชเลขาธิการ, สำนัก. ประมวลพระราชดำรัสและพระบรมราโชวาทที่พระราชทาน
ในโอกาสต่าง ๆ ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2511 จนถึงเดือน พฤศจิกายน 2512.
พระนคร : โรงพิมพ์กรมแผนที่ทหาร, 2513.

รังสรรค์ ทิมพันธ์วงศ์. นักศึกษาผู้ใหญ่และการสอน. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์เจริญจร, 2527.

วิชัย วงษ์ใหญ่. พัฒนาหลักสูตรและการสอน - มิติใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3
กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2525.

_____. กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการสอน - ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :
ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527.

วิรัตน์ สมทน. งานส่งเสริมการเกษตรและการพัฒนาชนบท. ม.ป.ท., 2527.

- วิญญู วิจิตรวาทการ. การวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจ. พระนคร : มงคลการพิมพ์ , 2511.
- วัฒนา สุตรสวรรณ. ลับ-เฉพา ผู้ที่เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา. ม.ป.ท. , ม.ป.พ.
- รังสรรค์ ทิมพันธ์วงศ์. นักศึกษาผู้ใหญ่และการสอน. กรุงเทพมหานคร เจริญธรรม , 2527.
- สุเทพ ชาวลิต. หลักการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไอเดียลสโตร์, 2524.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. หลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ไอเดียลสโตร์, 2524.
- สุวิทย์ ยิ่งวรพันธ์. พัฒนาชนบทในประเทศไทย. พระนคร : โรงพิมพ์อักษรศาสตร์, 2512.
- เสริมศรี ไชยคร. ระบบหลักสูตร-การสอน. พิมพ์ครั้งที่ 1 เชียงใหม่ : โรงพิมพ์ พระสิงห์การพิมพ์, 2526.
- โสภณ ปภาวจน์. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตรสยาม, 1521.
- สังัด อุทรานันท์. การจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ. พิมพ์ครั้งที่ 1 ม.ป.ท. , 2525.
- _____ . พื้นฐานและหลักการพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วังเดือน การพิมพ์, 2527
- สมทรง เขมาวิชานวัต. การศึกษากับการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ทวีกิจการพิมพ์, 2521.

ลมนร บัวทอง. สังคมที่พึงปรารถนา. (ม.ป.ท., ม.ป.พ.)

ลมนงษ์ เกษมลิน. การปกครองไทย. พระนคร ไทยวัฒนาพานิช, 2516.

ลมนักดิ์ ศรีลันติลุข. แนวทางวิจัยและพัฒนา. ขอนแก่น : ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2525.

_____. สังคมไทย : แนวทางวิจัยและพัฒนา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ แพรวพินทยา, 2528.

ลมหวัง พิธิยานุวัฒน์. การประเมินโครงการประชุม : หลักการและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2524.

ลมยศ นาวิการ. การบริหารตามสถานการณ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2523.

ลัญญา ลัญญวิวัฒน์. การพัฒนาชุมชน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2515.

ลันต์ ธรรมบำรุง. หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นรสิงห์, 2525.

เสถียร เหลืองอร่าม. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ วัชรินทร์การพิมพ์, 2525.

ลำเรียง สิงหวาระ. ประมุขศิลป์. พระนคร : โรงพิมพ์จิตรวัฒนา, 2506.

อาภรณ์พันธ์ จันทรสว่าง. การพัฒนาชุมชนและกลุ่ม. ม.ป.ท., 2524.

อู่ตา นพคุณ. การเรียนการสอนผู้ใหญ่เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรุงสยามการพิมพ์, 2527.

อัญชญา เวสารัตน์. คู่มือการสร้างหลักสูตร. ม.ป.ท., 2526.

อาชวัน วายวานนท์. การฝึกอบรมพัฒนากร. ม.ป.ท., 2510.

เอกวิทย์ ณ ถลาง. คู่มือนิเทศการศึกษา. พระนคร : วิทยาลัยครูสวนสุนันทา, 2511.

อมร รักษาสัตย์ และ โสรัจ สัจจิตกุล. การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2524.

อุทัย หิรัญโต. ประมุขศิลป์ ศิลปะของการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2524.

อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2522.

บทความ

กาญจณี ละอองศรี. "ถิ่นกำเนิดของคนไทย พรหมแดนแห่งความรู้." วารสารธรรมศาสตร์ , 10 (มิถุนายน 2524) : 4-26.

การพัฒนาชุมชน, กรม. "แนวทางใหม่เพื่อการพัฒนาชนบท ขบวนการพัฒนาโดยประชาชน." วารสารพัฒนาชุมชน. 17 (มี.ค. 2521) : 19.

โฆสิต บั้นเปี่ยมรัษฎ์. "ชนบทไทย : เศรษฐศาสตร์ว่าด้วยความยากจน" ใน ชนบทไทย 2524. หน้า 10 - 38. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2525.

ชุบ กาญจนประกร. "หัวหน้างาน." ใน การบริหารงานในประเทศไทย. หน้า 412 - 414. อมร รักษาสัตย์ และโสรัจ สัจจิตกุล, บรรณาธิการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2514.

- ชัยวัฒน์ คนจริง และ กำพล อดุลวิทย์. "การกำหนดนโยบายร่วมในการพัฒนาชนบท." ในเอกสารประกอบการสัมมนาในระดับชาติ ความร่วมมือและการประสานงานงานในการพัฒนาชนบท, หน้า 57-73 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, บรรณาธิการ. ม.ป.ท., 2522.
- เดชา แก้วชาญศิลป์. "การสร้างผู้นำโดยการฝึกอบรม." วารสารเกษตรศาสตร์, 21 (กย.-ตค.) : 4-26.
- ดำริ น้อยมณี. "งานพัฒนาชุมชนกับการพัฒนาชนบทตามนโยบายของรัฐบาลปัจจุบัน." วารสารพัฒนาชุมชน, 7 (พ.ค. 2521) : 6-16.
- ต๋นย บุนนาค. "ปัญหาในการประเมินผลการฝึกอบรม." ใน ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม. หน้า _____ กรุงเทพฯ : สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2520.
- ทศนา แชมมณี. "การประเมินผลหลักสูตร" ใน หลักสูตรประถมศึกษา 2521 ทฤษฎีและแนวทางการปฏิบัติ, หน้า 276-293. สุมิตร คุณานุการ, บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สารมวลชน, 2520.
- _____. "การทำงานเป็นทีม." ใน เอกสารการสอนชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพสาธิตและสหศึกษา. หน้า 339 - 442. วารีย์ ระกิติ, บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ : บริษัทสารมวลชน จำกัด, 2528.
- นිරุติ ไชยกุล. "คุณภาพของประชากรกับการพัฒนาชุมชน." วารสารพัฒนาชุมชน 17 (พ.ย.2521) : 16 - 18.
- บทบรรณาธิการ. "ความสามารถของการทำงานร่วมกัน" ครูปริทัศน์. 4 (มีนาคม 2522) : 1
- ผิน ปานขาว. "การฝึกอบรมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างมีแผน." ทรัพยากรมนุษย์. 2 (ไตรมาสที่สอง 2520) : 24-28.

- พัฒนา บุญยรัตพันธุ์. "ปัญหาสังคมในชนบท". ใน รายงานสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง การวิเคราะห์ปัญหาสังคมในแง่สังคมศาสตร์ , หน้า 28 - 29. พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , 2516.
- ไพรัตน์ เดชะรินทร์. "ทบทวนปรัชญาและหลักการพัฒนาชนบท." ใน การวิจัยกับการพัฒนาชนบท , หน้า 73 - 86. ศูนย์วิจัยวิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานี, บรรณาธิการ. สุราษฎร์ธานี : โรงพิมพ์สุราษฎร์ธานี, 2526.
- ไพจิตร เอื้อทวีกุล. "เศรษฐกิจศาสตร์กับการศึกษา" ใน อนุสรณ์งานพระราชทานเพลิงศพ ศาสตราจารย์มาลัย หุวะนันท์, หน้า 202 - 203. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น , 2522.
- พงษ์พัฒน์ ลัตยารัฐ. "รูปแบบของการฝึกอบรม." วารสารเพิ่มผลผลิต. 15 (ล.ค. 2519) : 28-36.
- ยุวัฒน์ วุฒิเมธิ. "สภาพปัญหาในการพัฒนาชนบท ปัญหาการพัฒนาในอดีตและแนวทางการพัฒนาในปัจจุบัน" ใน การวิจัยกับการพัฒนาชนบท , หน้า 15 - 25. ศูนย์วิจัยวิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานี, บรรณาธิการ. ม.ป.ท., 2526.
- วิลเลียม เคลาสเนอร์. "พุทธศาสนาตามแบบชาวบ้านภาคตะวันออกเฉียงเหนือ." ใน สังคมวิทยาของหมู่บ้านภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. สุเทพ สุนทรเกษม, บรรณาธิการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สมาคสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย, 2511.
- ลมาน แสงมะลิ. "ข้อคิดบางประการเรื่องการศึกษาเพื่อพัฒนาชนบท." วารสารสภาการศึกษาแห่งชาติ. 12 (มิ.ย. - ก.ค. 2521) : 5.
- เสน่ห์ จามริก และคณะ. "นโยบายในการพัฒนาชนบท" ใน ชนบทไทย 2523. หน้า 5 - 34. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2523.

เลนส์ จุ้ยโต. "สถาบันการศึกษากับการพัฒนาชนบท ศึกษาเฉพาะกรณีคณะ
รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์." ใน นิตา 26.
สันติ นุ่มหอม, บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ : กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526.

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท. "การฝึกอบรม : แนวทางหนึ่งในการพัฒนาบุคคลใน
องค์การ." วารสารรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 8 (ภาคที่ 1
2523) : 64-85.

เอกสารอื่น ๆ

ดิเรก ฤกษ์ห่วย. "ศึกษาและเปรียบเทียบค่านิยมของคนไทยในตำบลบางแก้ว
อำเภอบรรพตพิสัย จังหวัดนครสวรรค์ กับนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พระนคร." วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต กลีกรรมและสัตวบาล (พัฒนาชุมชน).
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2522.

ทองคุณ หงษ์พันธ์. "การวิจัยเพื่อจัดรูปแบบยุทธวิธีการฝึกอบรมผู้นำท้องถิ่นในการพัฒนา
ชุมชน." วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2522.

ปธาน สุวรรณมงคล. "การจัดองค์การเพื่อการบริหารการพัฒนาชนบทของระบบ
ราชการไทย." วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต ภาควิชา
การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.

ไพศาล ไกรสิทธิ์. "วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย." วิทยานิพนธ์ปริญญา
ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524.

เมตตา จินดารักษ์. "ผลการใช้กิจกรรมกลุ่มในการพัฒนาความสามารถในการ
ปรับตัวทางสังคมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี
กรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.

ภาษาอังกฤษหนังสือ

Bass, Bernard M. Headship Psychology and Organizational Behavior. New York : Harper and Row, 1960.

Beach, Dale S. Personnel : The Management of People at Work. 3^d ed. New York : Macmillan Publishing Co., Inc. 1975.

Beauchamp, George A. Curriculum Theory. 4th ed. Illinois : F.E. Peacock Publisher, 1981.

Bennis, Warren G. Organization Development : Its Nature Origin, and Prospects. Reading mass : Addison-Weiley Publishing Co., Inc., 1969.

Bernard, Chester I. Organization and Management. Mass. : Harvard University Press, 1926.

Bobbit, Franklin. The Curriculum. Boston: Houghton Mifflin, 1918.

Borman, Ernest G.; and Borman, Nancy C. Effective Small Group Communication. Minneapolis : Burgess Publishing Company, 1972.

Bruner, Jerome S. The Process of Education. Cambridge : Harvard University Press, 1965.

Burby, Raymond J. Fundamentals of Leadership. Massachusetts, Addison Weisley Publishing Co., 1972.

- Cartwright, Dorwin and Zander, Alvin, 3 d ed. Group Dynamics
New York : Harper and Row Publishers, 1968.
- Caswell, Hollis L.; and Campbell, Doak S. Curriculum
Development. New York: American Book, 1935.
- Dunn, J.D.; Elvis Stephen and Roland, Kelley J. Management
Essentials : Resource. New York : McGraw-Hill Book,
Co., 1973.
- Entwistle, Harold. Education, Work and Leisure. London :
Routledge & Kegan Paul, 1970.
- Fiedler, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness.
NewYork, McGraw-Hill Book Company, 1967.
- Flippo, Edwin B. Management : A Behavioral Approach. Boston :
Allyn and Bacon, 1970.
- Gange, Robert M.; and Briggs, Leslie L. Principles of
Instructional Design. New York : Holt, Rinehart and
Winston, 1974.
- Good Carter V. Dictionary of Education. 2 d ed. New York :
McGraw-Hill Book Company, 1959.
- Gulley, Halbert E. Discussion, Conference and Group Process.
NewYork : Holt, Rinehart and Winston Inc., 1960.
- Harbison, Frederick H.; and Myers, Charles A. Education
Manpower and Economic Growth : Strategies of Resource
Development. New York : McGraw-Hill Book Company, 1964.

- Haskell, Patricia C. Leadership in Office. New York : American Management Association Inc., 1963.
- Hemphil, John K. Situation factors in Leadership. Columbus : Ohio State University Press, 1949.
- Kemp, G. Calton. Perspectives on the Group Process. Boston : Houghton Mifflin, 1944.
- Knowles, Malcolm S. The Adult Learner : A Neglected Species. 2 d ed. Houston, 1979.
- Knowls, Malcolm S. Modern Practice of Adult Education. New York : Association Press, 1975.
- Krug, Edward A. Curriculum Planing. Rev.ed. New York : Harper and Row, 1957.
- Lavatelli, Celia S.; Moore, Walter J.; and Kalsounis, Theodore. Elementary School Curriculum. New York : Holt Rinehart and Winston, 1972.
- Lewis, Arthur J.; and Miel Alice. Supervision for Improved Instruction. Belmont ,California : Wadsworth Publishing, 1972.
- Lewy, Arich, ed. Handbook of Curriculum Evaluation . Paris : UNESCO, 1977.
- Mackenzie, Gordon N. and Others. Instructional Leadership. New York : Bureau of Publication, Teacher s College, Columbia University, 1954.

Michaelis, John V.; Grossman, Ruth H. and Scott, Lloyd F.

New Designs for Elementary School Curriculum.

New York : McGraw-Hill, 1967.

Neff, Walter S. Work and Human Behavior. New York : Atherton

Press, 1968.

Nicholls, Audrey and Nicholls Howard. Developing a

Curriculum : a Practical Guide. London : George Allen

& Marwin, 1976.

Pratt, David. Curriculum : Design and Development. New York :

Harcourt Brace Jovanovich, 1980.

Ragan, William B.; and Shepherd, Gene D. Modern Elementary

Curriculum. 5 th ed. New York : Holt Rinehart and

Winston, 1977.

Saylor, J. Galen, and Alexander, William M. Curriculum

Planing for The Better Teaching and Learning.

New York : Holt Rinehart and Winston, 1959.

_____. Curriculum Planing for Modern Schools New York :

Holt Rinehart and Winston, 1966.

_____. Planing Curriculum for School. New York : Holt

Rinehart and Winston, 1974.

Schein, E.H. Organizational Pshychology, Prentice-Hall :

New Jersey, 1965.

- Shane, Harold G.; and McSwain E.T. Evaluation and Elementary Curriculum. New York : Henry Holt and Company, 1951.
- Shaw, Marwin E. Group Dynamics 2 d ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1976.
- Smith, B. Othanel, Stanley, William O., and Shores, J. Harlen. Fundamentals of Curriculum Development. New York : Wold Book Company, 1950.
- Strang Ruth May. Group Work in Education. New York : Harper & Brothers, 1958.
- Stogdill, R.M. Handbook of Leadership : The Survey of Thoery and Research. New York : Macmillan Publishing Co. Inc. 1974.
- Taba Hilda. Curriculum Development : Theory and Practice. New York : Harcourt, Brace & World, 1962.
- Tead, Ordway. The Art of Leadership. New York : McGraw-Hill Book Company, 1955.
- Trump, J. Lloyd, amd Miller, Delmas E. Secondary School Curriculum Improvement : ProPosals and Procedures. Boston : Allyn and Bacon, 1968.
- Tylor, Ralph W. Basic Priciples of Curriculum and Instruction. Chicago : University of Chicago Press, 1950.
- Urwick, L.F. Leadership in 20th Century. London : Sir Pitman & Son ltd., 1962.

บทความ

Kirkpatric, Donald L. "Evaluation of Training", in Training and Development Handbook, pp 87-112 Edited by Robert L. Craig and Lester R. Bittel. New York : McGraw-Hill Book Company, 1967.

Steinmetz, Cloy S. "The History of Training", in Training and Development HandBook, pp 1 -17 Edited by Robert L. Craig and Lester R Bittel. New York : McGraw-Hill Book Company, 1967.

ภาคผนวก

- ผนวก ก. : รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ
- ผนวก ข. : รายนามวิทยากร
- ผนวก ค. : รายนามผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- ผนวก ง. : รายนามผู้ร่วมจัดการฝึกอบรม
- ผนวก จ. : หลักสูตรฝึกอบรม
- ผนวก ฉ. : คู่มือวิทยากร
- ผนวก ช. : คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- ผนวก ซ. : เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผนวก ก.

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ
 ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตร

=====

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โสริช โปธิแก้ว
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ดร. ชาดิชาย ณ เชียงใหม่
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วดี ชาดิอุทิศ
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
4. อาจารย์ ศุภนิตย์ โชครัตนชัย
 สำนักฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน
5. อาจารย์ อรสา กุมารี ปุกหุด
 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
6. นาย สติ ศรีบุญเรือง
 สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ
ประเมินเอกสารหลักสูตร

=====

1. รองศาสตราจารย์ ดร. วิชัย วงษ์ใหญ่
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
2. ดร. ลีริพร บุญยานันต์
ศูนย์พัฒนาหลักสูตร กระทรวงศึกษาธิการ
3. อาจารย์ สวัสดิ์ จงกล
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วดีชาติ อุกิต
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
5. อาจารย์ อรลา กุมารี ปุกหุต
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ผนวก ข.

รายนามวิทยากร

รายนามวิทยากร
 ผู้ให้การฝึกอบรมตามหลักสูตร
 หลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่ม
 สำหรับ
 ผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทย

ณ สำนักสงฆ์บ้านใหม่ลาดยาว ต. เชียงทอง อ. เมือง จ. ตาก
 วันที่ 6-8 มีนาคม 2530

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ทิศนา แคมมณี
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นิมพันธ์ เดชะคุปต์
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. อาจารย์ สุริน คล้ายรามัญ
 โรงเรียนศรีเอี่ยมอนุสรณ์ กทม.
4. พันโท ลมคิด เมตไตรพันธ์
 โรงเรียนเตรียมทหาร



ผนวก ค.

รายนามผู้เข้ารับการศึกษา

รายนามผู้เข้ารับการฝึกอบรม
หลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่ม
สำหรับ
ผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทย

ณ สำนักสงฆ์บ้านใหม่ลาดยาว ตำบล. ชียงทอง อำเภอเมือง จังหวัดตาก
วันที่ 6 - 8 มีนาคม พ.ศ. 2530

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	หมู่ที่	หมู่บ้าน
1	นายสมหวัง เชื้อดี	6	ตะเคียนด้วน
2	* นายพลอย หม่อมท่า	6	"
3	นายดี้อ เครือทับ	6	"
4	นางจันทรา ทองคำ	6	"
5	นายทองดี นิ่มสุข	6	"
6	นายกุตัน ขอบทอง	6	"
7	นายมี เขียวแดง	6	"
8	นายสมศักดิ์ คิริรัตน์	6	"
9	* นายตีบ ดีออด	6	"
10	นายสมาน เครือทับ	6	"
11	นายศักดิ์ชาย มีสุข	7	นาโบสถ์
12	นายพรวน เขียวคุ้ม	7	"
13	นายเขียน เพิ่มพรม	7	"
14	นายบุญทอง ดงใหญ่	7	"
15	นางสาวท ศรีลาจันทร์	7	"
16	นายสมยศ ทับเรือ	7	"
17	นางเฉลียว อ่อนแก้ว	7	"
18	นางสุนทอน มีสุข	7	"
19	นายบุญธรรม ทับทิม	7	"
20	นายเสียง สอนาย	7	"

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	หมู่ที่	หมู่บ้าน
21	นายสังเวียน ใจกล้า	11	ลาดยาว
22	นายเลี่ยน เขียวคุ้ม	11	"
23	นายสว่าง อุ่นเรือน	11	"
24	นายเฉลียว ชาวบ้านขวาง	11	"
25	นายจรูญ เมธา	11	"
26	นายเทียม นิมพิสาร	11	"
27	นายชัยยัน จันนุก	11	"
28	นางสุวรรณ รอดทิม	11	"
29	นางรักกษตา ชัยชูโชติ	11	"
30	นายสุรียา หล้าพรม	11	"
31	นายทองอยู่ สอนแก้ว	11	"
32	* นายสมยศ เทพทอง	11	"

* ผู้ที่ไม่ได้รับการทดสอบสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่มครบทั้ง ก่อน และ หลัง การฝึกอบรม



ผนวก ง.

รายนามผู้ร่วมจัดการฝึกอบรม

รายนามผู้ร่วมจัดการฝึกอบรม
ตามหลักสูตร
หลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่ม
สำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทย

ณ สำนักสงฆ์บ้านใหม่ลาดยาว ตำบลเชียงทอง อำเภอเมือง จังหวัดตาก
วันที่ 6-8 มีนาคม พ.ศ. 2530

นายสมบูรณ์ พรหมเมศ	ผู้ว่าราชการจังหวัดตาก
นายดงแถม ทันนิเทศ	นายอำเภอเมืองตาก
นายติเรก จิโน	พัฒนาการจังหวัดตาก
นายสามารถ ลอยฟ้า	พัฒนาการอำเภอเมืองตาก

รายนาม อ.ล. สังกัดกองร้อย อำเภอเมืองตาก
ที่ช่วยอำนวยความสะดวกระหว่างการจัดฝึกอบรม

ณ สำนักสงฆ์บ้านใหม่ลาดยาว ตำบลเชียงทอง อำเภอเมือง จังหวัดตาก
วันที่ 6 - 8 มีนาคม พ.ศ. 2530

มท. คง หุ้มนาค
อส.ท. บุญมา แก้วแปง
อส.ต. โปร่ง บุญมา
อส.ต. ธง สวาสดีนุช
อส.ต. บุญส่ง นุชการ

ผนวก จ.

หลักสูตรฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรม

เสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่ม
สำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทย



งานที่ทำนั้นปกติจะมีใจ ซึ่งงานที่จะทำคนเดียว
หากเป็นงานส่วนรวม ซึ่งจะต้องจัดสรรกันทำ
ตามความถนัด และ ความรู้ความสามารถ
คนละส่วนละตอน เมื่อเฝ้าเอาส่วนงานที่แต่ละ
คนทำมารวมกันเข้าแล้วจึงจะสำเร็จเป็นงาน
ที่สมบูรณ์ได้ เหตุการณ์ดังนี้ จะช่วยให้เกิด
ทัศนคติใหม่ว่าท่านจะทำงานโดยลำพังตนเอง
ไม่สำเร็จ ทุกคนที่ร่วมงานกัน จึงเป็นต้อง
พึ่งกัน อาศัยกันและกัน

พระบรมราชาบาท

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลปัจจุบัน

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	238
หลักการและเหตุผล.....	239
จุดมุ่งหมายของหลักสูตร.....	241
เนื้อหาสาระของหลักสูตร.....	242
ข้อเสนอแนะในการนำหลักสูตรไปใช้.....	247
ข้อเสนอแนะในการดำเนินการฝึกอบรม.....	2๕1
การประเมินผลหลักสูตร.....	254

คำนำ

ความสำเร็จในการทำงานใดก็ตามมีบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญ การพัฒนาบุคคลให้มีสมรรถภาพในการทำงานนั้นจึงเป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจ และถือว่ามีความจำเป็น การพัฒนาชนบทเป็นงานที่สำคัญเป็นงานที่ยาก จะสำเร็จได้ก็ด้วยการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มของคนในท้องถิ่นนั้นๆ สมรรถภาพในการทำงานเป็นกลุ่มของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำท้องถิ่นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนา ให้มีในระดับสูง เพื่อความสำเร็จของงานพัฒนา

การฝึกอบรมเป็นหนทางหนึ่งของการพัฒนาบุคคล และเพื่อให้การฝึกอบรมได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ จำเป็นต้องมีหลักสูตรที่เป็นกรอบหรือแนวทางในการดำเนินการฝึกอบรม หลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทย นี้ได้รับการพัฒนาขึ้นมาตามกระบวนการของการพัฒนาหลักสูตร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะใช้ในการฝึกอบรมผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านเสริมให้มีสมรรถภาพในการทำงานเป็นกลุ่ม สามารถนำกลุ่มประชาชนในหมู่บ้านทำงานร่วมกันพัฒนาท้องถิ่นของตนได้ประสบผลสำเร็จ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่คนทั่วไป

การพัฒนาหลักสูตรครั้งนี้ได้รับความสำเร็จด้วยความกรุณาจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานอีกจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำท้องถิ่นที่ได้ให้ข้อมูลอันสำคัญและเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการพัฒนาหลักสูตร จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

หลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่ม
สำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทย

=====

หลักการและเหตุผล

การพัฒนาชนบทเป็นนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลทุกยุคสมัย ทั้งนี้ด้วยเหตุผลหลายประการ ที่สำคัญประการแรกคือการพัฒนาชนบทเป็นหนทางที่ดีในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงให้แก่ประเทศไทยโดยส่วนรวม ทั้งนี้เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่ของประเทศอยู่อาศัยทำมาหากินอยู่ในชนบท และส่วนมากกำลังประสบปัญหาสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ปัญหาความยากจน ปัญหาความรู้ และ ปัญหาสุขภาพอนามัย ซึ่งถ้าปล่อยทิ้งไว้ไม่ได้รับการแก้ไขอาจลุกลามใหญ่โตส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศไทยโดยส่วนรวมได้ และเหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งได้แก่ทรัพยากรธรรมชาติที่สำคัญเกี่ยวข้องกับ การอยู่รอด ล้วนแล้วแต่อยู่ในชนบทเกือบทั้งสิ้น

การพัฒนาชนบทในประเทศไทยอย่างมีแบบแผนและจริงจังนั้น เริ่มต้นเมื่อมีการประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504-2509) เป็นแผนพัฒนาประเทศ นับเป็นแผนพัฒนาฯ ฉบับแรก จนถึงปัจจุบันประเทศไทยกำลังใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530 -2534)

ผลจากการพัฒนาชนบทตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 1-4 ได้สร้างความเจริญให้ เกิดแก่ชนบทในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก ปัญหาต่างๆที่เป็นปัญหาหลักของ คนในชนบทยังไม่ได้ได้รับการแก้ไขให้น้อยลงเท่าที่ควร คณะทำงานทบทวนและศึกษา นโยบายการพัฒนาชนบทของชาติ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากรัฐบาลในขณะนั้น ได้เสนอ แนวทางในการดำเนินการพัฒนาชนบทใหม่ซึ่งได้นำมาใช้ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 แนวความคิดใหม่นี้ เน้นการให้ความสำคัญแก่พื้นที่ยากจน เน้นการให้ประชาชนช่วยเหลือ และแก้ไขปัญหาของตนเองให้มากที่สุดด้วยวิธีการต่างๆที่ประชาชนทำได้เองและลงทุน น้อย แนวความคิดนี้นับว่าสอดคล้องกับปรัชญา และ หลักการ ที่กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทยได้ยึดถือเป็นหลักปฏิบัติอยู่ คือการช่วยเหลือและพึ่งตนเองโดยการ รวมกลุ่มกันเพื่อเกิดพลังชุมชน และใช้พลังนั้นในการพัฒนาชุมชน

ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 ได้เน้นเรื่องการสร้างกลุ่มและพัฒนากลุ่ม โดย กำหนดให้มีองค์กรระดับต่างๆในการพัฒนาชนบท ตั้งแต่ระดับชาติ ลงไปจนถึงระดับ

หมู่บ้าน แต่อย่างไรก็ตามความก้าวหน้าของการพัฒนาโดยหลักการนี้ก็ยังมีไม่มากนัก การดำเนินงานต่างๆยังมีอุปสรรคอยู่ สาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งได้แก่การที่ประชาชนในท้องถิ่นยังขาดสมรรถภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มไม่สามารถสร้างกลุ่มที่มีพลังในการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพได้ จากหนังสือ เอกสาร และ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มของคนไทย ต่างก็กล่าวตรงกันถึงปัญหาการทำงานร่วมกันของคนไทย เช่น บรรจง ชุลกุลชาติ เขียนไว้ในหนังสือ ปฏิรูปอุดมการศึกษาคือ " คนไทยไม่สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ เมื่อเราทำงานร่วมกันเป็นทีมก็มักมีปัญหาเรื่องความสามัคคี ปัญหาเรื่องการใช้ปัญญาหาเหตุผล ตลอดจนปัญหาการไม่ซื่อสัตย์ต่อกัน" สุวิทย์ ยี่งวรพันธ์ เขียนไว้ในหนังสือชื่อ พัฒนาชนบทในประเทศไทย ว่า "คนไทยทั่ว ๆ ไปมีนิสัยชอบทำอะไรตามลำพังตนเองมากกว่าการตั้งกลุ่มหรือรับผิดชอบการทำงานเป็นหมู่ จากรายงานการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยโดย ไนคาล โกรลิตซ์ มีว่า ในด้านค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานนั้นคนไทยส่วนใหญ่ต้องการทำงานที่ไม่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ ไม่ต้องเสี่ยง ไม่ต้องรับผิดชอบและเป็นงานที่มีอิสระ ส่วนในด้านพฤติกรรมการทำงานนั้น คนไทยส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนในการทำงาน มีสมรรถภาพในการทำงานคนเดียว ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่มและไม่มีวินัยในการทำงาน ในด้านสมรรถภาพในการทำงานเป็นกลุ่มนั้นจากการสำรวจ เก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านจาก 9 เขตตามเขตการพัฒนาชุมชนของกรมการพัฒนาชุมชน จำนวน 792 คน โดยใช้ แบบทดสอบความรู้เรื่องการทำงานเป็นกลุ่ม แบบวัดเจตคติต่อการทำงานเป็นกลุ่ม และแบบสอบถามทักษะในการทำงานเป็นกลุ่ม พบว่าผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้าน ยังมีสมรรถภาพในการทำงานเป็นกลุ่มในหลายด้านที่สมควรได้รับการเสริมให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น

เพื่อที่จะให้การพัฒนาชนบท โดยให้พลังกลุ่มของประชาชนในท้องถิ่นประสบความสำเร็จสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ท้องถิ่นของตนเองได้ จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้บุคคลเหล่านั้นมีสมรรถภาพที่สูงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวผู้นำท้องถิ่น ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญในการนำกลุ่มเพื่อการพัฒนา

การฝึกอบรมเป็นหนทางหนึ่งในการพัฒนาบุคคล ให้มีความรู้ความสามารถตามเป้าหมายที่ต้องการ หน่วยงานและองค์การทั้งภาครัฐบาลและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชนบทได้ตระหนักในเรื่องนี้ และได้จัดให้มีการฝึกอบรมผู้นำท้องถิ่นเพื่อให้เกิดการพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน แต่สำหรับในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นกลุ่มโดยเฉพาะนั้นจากการสำรวจหลักสูตรต่างที่ใช้ในการฝึกอบรมผู้นำท้องถิ่นของกรมการพัฒนาชุมชน และ หน่วยงานอื่น ทั้งในภาครัฐบาลและเอกชนไม่พบว่ามิใช้อยู่ จึง

สมควรที่จะพัฒนา หลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับผู้นำ
ท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทยนี้ขึ้น เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์การทั้งภาครัฐและ
เอกชนที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาชนบท ได้นำไปใช้เป็นกรอบหรือแนว
ทางในการจัดฝึกอบรมเสริมให้ผู้นำท้องถิ่นได้มีสมรรถภาพในการทำงานเป็นกลุ่มสูงขึ้น
ขึ้น สามารถนำกลุ่มและใช้พลังกลุ่มในการพัฒนาท้องถิ่นของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
และสามารถให้คำแนะนำในการทำงานเป็นกลุ่มและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้ อัน
จะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาชนบทและประเทศชาติโดยส่วนรวมต่อไป

จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

จุดมุ่งหมายทั่วไป

เพื่อให้ผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ เป็นผู้ที่มี
สมรรถภาพในการทำงานเป็นกลุ่มในระดับที่สามารถนำกลุ่มประชาชนในท้องถิ่นหรือใน
หมู่บ้านร่วมกันทำงานพัฒนาหมู่บ้านของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถให้คำแนะนำ
กับ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นในเรื่องการทำงานเป็นกลุ่มได้

จุดมุ่งหมายเฉพาะ

เพื่อให้ผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจเรื่องกลุ่มและการทำงานเป็นกลุ่ม ในส่วนต่าง ๆ

ดังนี้คือ

- ความหมายของกลุ่มและการทำงานเป็นกลุ่ม
- ความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม
- องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม
- ผู้นำกลุ่มและบทบาทหน้าที่ของผู้นำกลุ่ม
- สมาชิกและบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม
- กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม

2. มีเจตคติที่ดีต่อ

- การทำงานเป็นกลุ่ม
- การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำกลุ่มที่ดี
- การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มที่ดี
- การปฏิบัติตามขั้นตอนของกระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม

3. มีทักษะในด้าน

- การสื่อความหมาย
- การประชุมและการอภิปราย
- การวางแผนงาน
- การตัดสินใจ
- การจูงใจ
- การแก้ปัญหา
- การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
- การสร้างมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการทำงานกลุ่ม
- การปฏิบัติต่อสมาชิกกลุ่มประเภทต่าง ๆ กัน
- การประเมินผลการทำงาน

เนื้อหาสาระของหลักสูตร

เนื้อหาสาระของหลักสูตรประกอบด้วยเนื้อหาในหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความหมายของกลุ่มและการทำงานเป็นกลุ่ม
2. ความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเป็นกลุ่ม
3. องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม
4. ผู้นำกลุ่ม ความสำคัญของผู้นำกลุ่ม บทบาทหน้าที่ของผู้นำกลุ่ม
5. สมาชิกกลุ่ม ความสำคัญของสมาชิกกลุ่ม บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม
6. กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม
7. ทักษะจำเป็นสำหรับผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่ม

เนื้อหาสาระโดยสังเขป

ความหมายของกลุ่มและการทำงานเป็นกลุ่ม

กลุ่มหมายถึงวัตถุหรือบุคคลที่รวมกันในที่ใดที่หนึ่งจำนวนตั้งแต่ 2 ขึ้นไปโดยที่การรวมกันนั้นยึดเอาลักษณะที่เหมือนกันหรือต่างกับกลุ่มอื่นเป็นเกณฑ์

การทำงานเป็นกลุ่มหมายถึงการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีการติดต่อประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน และมีผลประโยชน์ร่วมกัน

ความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเป็นกลุ่ม

การทำงานเป็นกลุ่มเป็นการสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่เป็นสัตว์

สังคมต้องอยู่ร่วมกันพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ลักษณะของสังคมมนุษย์ในปัจจุบันจำเป็นที่มนุษย์จะต้องทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันช่วยให้มนุษย์สามารถรวมพลังความคิดความสามารถที่มนุษย์แต่ละคนมีอยู่จำกัด ให้สามารถทำงานที่เกินความสามารถที่มนุษย์แต่ละคนจะทำตามลำพังได้สำเร็จ นอกเหนือจากนั้นการทำงานเป็นกลุ่มร่วมกันยังช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากกันและกันเป็นการพัฒนาบุคคลให้เกิดความเจริญงอกงามอีกด้วย การทำงานเป็นกลุ่มมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาชนบทที่เป็นงานที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของคนในท้องถิ่น อาศัยความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้เกิดพลังในการพัฒนา ซึ่งจะมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศโดยส่วนรวมอีกด้วย

องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม

การทำงานเป็นกลุ่มจะดำเนินไปโดยราบรื่นประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับหลายองค์ประกอบ ที่สำคัญได้แก่ ผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม และ กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม หากกลุ่มใดมีองค์ประกอบทั้ง 3 ดี ก็มีแนวโน้มว่าจะประสบความสำเร็จในการทำงานด้วยดีมากกว่ากลุ่มที่มีองค์ประกอบดังกล่าวบางประการหรือทั้งหมดไม่ดี

ผู้นำกลุ่ม ความสำคัญของผู้นำกลุ่ม บทบาทหน้าที่ของผู้นำกลุ่ม

ผู้นำกลุ่ม หมายถึงบุคคลใดก็ตามที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือสังคมในลักษณะใดลักษณะหนึ่งให้เป็นผู้นำกลุ่มไปสู่เป้าหมายหรือความต้องการของกลุ่ม ผู้นำมีความสำคัญต่อการทำงานของกลุ่มเป็นอย่างมาก เพราะผู้นำกลุ่มเป็นเสมือนแกนกลางของกลุ่มเป็นผู้ประสานความสามารถของสมาชิกกลุ่มให้สามารถทำงานร่วมกันได้จนประสบผลสำเร็จ กับทั้งยังเป็นผู้ที่คอยประสานความสามัคคีความร่วมมือร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกลุ่มไม่ให้เกิดความขัดแย้งหรือแตกแยกกันจนไม่อาจรวมกลุ่มอยู่ได้

บทบาทหน้าที่ของผู้นำกลุ่มอาจจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะคือบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการทำงาน อันหมายถึงบทบาทหน้าที่ในส่วนที่ช่วยให้การดำเนินงานของกลุ่มได้ประสบผลสำเร็จได้ผลงานตามเป้าหมาย และบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการรวมกลุ่ม อันหมายถึงบทบาทหน้าที่ในการตั้งกลุ่มและระคับระคองให้กลุ่มมีความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ไม่เกิดการขัดแย้งแตกแยกกัน

สมาชิกกลุ่ม ความสำคัญของสมาชิกกลุ่ม และบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม

สมาชิกกลุ่มหมายถึงบุคคลที่ร่วมอยู่ในกลุ่ม กลุ่มจะเกิดขึ้นได้ต้องมีสมาชิก

กลุ่ม และสมาชิกกลุ่มมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นกลุ่มอย่างมากกลุ่มใดที่สมาชิกมีสมรรถภาพในการทำงานสูง ที่ความรับผิดชอบ ให้ความร่วมมือ และเสียสละ งานของกลุ่มก็จะดำเนินไปได้ด้วยดี บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มอาจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ บทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการรวมกลุ่ม

กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม

กระบวนการหรือวิธีในการทำงาน นับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างมากด้วย การทำงานใดก็ตามถ้ามีวิธีการทำงานที่ดีถูกต้อง โอกาสที่จะทำงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพย่อมมีได้สูงตรงกันข้ามหากไม่มีวิธีการทำงานที่ดีหรือไม่รู้วิธีการทำงานนั้น ๆ การจะประสบผลสำเร็จก็เป็นไปได้ยาก

โดยทั่วไปแล้วกระบวนการในการทำงานหรือขั้นตอนในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อให้เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพนั้น มีขั้นตอนในการทำงาน ตามลำดับดังนี้คือ การวางแผนงาน การปฏิบัติตามแผนงาน การประเมินและปรับปรุงผลงาน

ทักษะพื้นฐานในการทำงานเป็นกลุ่ม

ทักษะการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน

- การกำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง
- การกำหนดจุดมุ่งหมายในรูปของการกระทำ
- การกำหนดจุดมุ่งหมายโดยระบุงการมีส่วนร่วมของผู้ทำงาน
- การกำหนดจุดมุ่งหมายในลักษณะที่เป็นจริงและเป็นไปได้
- การกำหนดจุดมุ่งหมายในลักษณะที่สังเกตผลได้
- การตรวจสอบว่าสมาชิกทุกคนรับรู้และเข้าใจในจุดมุ่งหมายตรงกัน

ทักษะการวางแผนการทำงาน

- การทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงาน
- การวิเคราะห์งานและวางเค้าโครงการทำงาน
- การรวบรวมและจัดเตรียมข้อมูล
- การวางขั้นตอนการทำงาน
- การกำหนดวิธีการทำงาน
- การกำหนดแนวทางในการประเมินผลงาน
- การกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์การทำงาน
- การแบ่งและมอบหมายงาน

ทักษะการปฏิบัติตามแผนงาน

- การติดตามงาน
- การเสริมสร้างความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน
- การให้คำแนะนำช่วยเหลือแก้ปัญหาต่าง ๆ
- การให้กำลังใจและสร้างความร่วมมือในการทำงาน
- การประสานงาน

ทักษะการประเมินผลงาน

- การประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ และการประเมินผลงานขั้นสุดท้าย
- การประเมินผลโดยเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดโดยจุดมุ่งหมาย
- การประเมินกระบวนการทำงานของกลุ่ม
- การประเมินวิธีการทำงานของสมาชิกแต่ละคนรวมทั้งปัญหาและอุปสรรค
- การประเมินการทำงานตามวัตถุประสงค์

ทักษะพื้นฐานเสริมประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่ม

- ทักษะการสื่อความหมาย
 - การใช้ภาษาที่ถูกต้องชัดเจน
 - การพูดที่มีลำดับขั้นตอน เข้าใจง่าย
 - การเปิดโอกาสให้ซักถามเพื่อการเข้าใจตรงกัน
 - การมีสมาธิในการฟัง
 - การจับประเด็นในเรื่องที่ฟังโดยไม่วิเคราะห์หรือประเมินผลก่อนที่จะฟังจนจบ
 - การซักถามเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน
 - การเขียนสรุปที่รัดกุม ครบถ้วน เข้าใจง่าย

ทักษะการจูงใจ

- การยอมรับซึ่งกันและกัน
- การชมเชยและติเพื่อก่อ
- การใช้คำพูดและท่าทีที่นุ่มนวล
- การใช้หลักการและเหตุผลโดยไม่ข่มขู่
- การยิ้มแย้มแจ่มใส

ทักษะการแก้ไขปัญหา

- การกำหนดขอบเขตของปัญหาให้แน่ชัด
- การวิเคราะห์ปัญหา

- การตั้งสมมุติฐานอย่างมีหลักการและเหตุผล
- การระดมสมองเพื่อหาคำตอบที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุดจากสมมุติฐานที่ตั้งไว้
- การตัดสินใจนำคำตอบนั้นไปใช้งาน

ทักษะการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง

- การตระหนักว่ามีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้น
- การแจ้งให้กลุ่มทราบและเข้าใจถึงปัญหา
- การนำกลุ่มให้วิเคราะห์ปัญหา
- การนำกลุ่มให้ช่วยคิดหาวิธีการแก้ปัญหา
- การใช้วิธีการที่เหมาะสมในการแก้ไขข้อขัดแย้ง

ทักษะการดำเนินการอภิปราย

- การกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปราย
- การควบคุมการอภิปรายไม่ให้ออกนอกประเด็น
- การประสานความคิดเห็นของสมาชิกให้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม
- การสรุปผลการอภิปราย

ทักษะการตัดสินใจ

- การศึกษาถึงรายละเอียดของเรื่องที่จะตัดสินใจอย่างรอบคอบ
- การสำรวจเป้าหมาย คุณค่า และผลที่จะเกิดจากการตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ
- การระบุนโยบายการตัดสินใจที่เป็นไปได้
- การชี้แจงน้ำหนักคุณค่าและข้อเสียดังกล่าวที่เกิดขึ้นเมื่อตัดสินใจเลือกแต่ละแนวทาง
- การค้นคว้าหาข้อมูลใหม่ที่เกี่ยวข้องมาเพื่อประเมินผลการตัดสินใจเลือก
- การทำความเข้าใจอย่างถูกต้องกับข้อมูลใหม่ที่ได้มาเพื่อสามารถพิจารณาตัดสินใจ
- การสำรวจข้อดีข้อบกพร่องเป็นครั้งสุดท้ายก่อนการตัดสินใจ
- การเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ประเมินและวิจารณ์และยอมรับคำวิจารณ์ของสมาชิก
- การแบ่งกลุ่มแยกกันตัดสินใจแล้วมารวมกันตัดสินใจในกลุ่มใหญ่

- การเปิดโอกาสครั้งที่สองให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอีกครั้งก่อนการตัดสินใจ
- การใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญพิเศษในเรื่องนั้น ๆ ชักถามท้าทายกับสมาชิกก่อนการตัดสินใจ

ทักษะการสร้างมนุษยสัมพันธ์

- การมีความจริงจังและจริงใจ
- การไม่ถือตัว สิมตัว เย่อหยิ่ง ยะโส ดูถูกคน
- การเป็นผู้ใหญ่ทั้งอารมณ์และจิตใจ
- การเป็นคนยุติธรรม
- การเป็นคนมีน้ำใจ
- การเป็นคนร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ
- การมีความเชื่อมั่นในสมาชิกและให้อิสระในการทำงาน
- การมีจรรยาบรรณในการเก็บความลับ
- การเป็นคนช่างสังเกตและรอบรู้สถานการณ์
- การเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่และทั่วถึง
- การให้คำติชมเพื่อก่อให้เกิดในจังหวะที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะในการนำหลักสูตรไปใช้

เพื่อให้การนำหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทยนี้ไปใช้ให้เป็นไปโดยเรียบร้อยและได้ผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีแนวคิดและข้อเสนอแนะที่ควรพิจารณาดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร

หลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาขึ้นนี้มีเป้าหมายที่จะให้นำไปใช้ได้ในทุกท้องถิ่นของประเทศไทย เพื่อจะให้เกิดผลทางการพัฒนาสมรรถภาพของผู้นำท้องถิ่นในวงกว้างอันจะนำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างกว้างขวางและทั่วถึง ประกอบกับเนื้อหาสาระที่บรรจุไว้ในหลักสูตรเป็นเนื้อหาสาระที่เป็นสากล จึงสามารถใช้ได้ในทุกท้องถิ่น เพื่อให้การใช้หลักสูตรได้กระจายไปอย่างกว้างขวางและทั่วถึง จึงควรได้มีหน่วยงานระดับประเทศที่รับหน้าที่ดำเนินการนำหลักสูตรไปใช้ รับผิดชอบในการจัดทำเอกสารหลักสูตร เตรียมบุคลากร บริหารและบริการหลักสูตร ดำเนินการฝึกอบรมตลอดจน

อำนวยความสะดวกในการดำเนินการใช้หลักสูตรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
 แนวทางอีกทางหนึ่งของการนำหลักสูตรนี้ไปใช้คือการผนวกหลักสูตรนี้เข้า
 หลักสูตรฝึกอบรมอื่น ๆ ที่จัดให้กับผู้นำท้องถิ่นอยู่แล้ว เช่น หลักสูตรงานด้านอาชีพ โดย
 เพิ่มจำนวนวันตามความเหมาะสม หรือสอดแทรกเนื้อหาสาระของหลักสูตรเข้ากับการ
 ฝึกอบรมที่ดำเนินการอยู่แล้วให้ผสมกลมกลืนกัน

การจัดทำโครงการฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับผู้นำท้องถิ่น
 ระดับหมู่บ้านในประเทศไทยนี้เป็นหลักสูตรระยะสั้นและสามารถที่จะใช้ดำเนินการได้
 สะดวกในพื้นที่ เช่น ในตำบลหรือหมู่บ้านที่ผู้นำท้องถิ่นอยู่آنจะช่วยให้เกิดความสะดวกสำ
 หรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ฝึกอบรมควรจะได้จัดทำ
 เป็นรูปโครงการฝึกอบรม ที่ระบุรายละเอียดต่าง ๆ ตามสมควร เพื่อให้ผู้ที่รับผิดชอบ
 หรือเกี่ยวข้องได้พิจารณาอนุมัติ ให้การสนับสนุน หรือเข้าร่วมในโครงการ กับจะเป็น
 แนวทางสำหรับการเตรียมการและดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยเรียบร้อย

รายละเอียดที่ควรระบุไว้ในโครงการฝึกอบรมได้แก่

- หลักการและเหตุผล
- จุดมุ่งหมายของโครงการฝึกอบรม
- เนื้อหาสาระของการฝึกอบรม
- วิธีดำเนินการฝึกอบรม
- การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม
- ระยะเวลาในการฝึกอบรม
- ตารางการฝึกอบรม
- คณะวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม
- ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- งบประมาณที่ต้องใช้ในการฝึกอบรม
- ความต้องการในสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม

พื้นที่ที่เหมาะสมกับการดำเนินการฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับผู้นำท้องถิ่น
 ระดับหมู่บ้านในประเทศไทย ฉบับนี้ พัฒนาขึ้นมาโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะใช้ฝึกอบรมเสริม
 สมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับผู้นำท้องถิ่นทั่วไป การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน
 สำหรับการพัฒนาหลักสูตรได้ใช้ข้อมูลกระจายโดยลักษณะทางภูมิศาสตร์ทั่วประเทศและ

การพิจารณาจัดเนื้อหาสาระและมวลประสบการณ์ เป็นเนื้อหาสาระที่เป็นพื้นฐานทั่วไป ไม่เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับพื้นที่หนึ่งพื้นที่ใดโดยเฉพาะจึงสามารถใช้หลักสูตรนี้ในพื้นที่ต่างๆ ได้ทั่วประเทศโดยไม่มีข้อยกเว้น

ช่วงเวลาที่เหมาะสมในการจัดการฝึกอบรมตามหลักสูตร

การจัดการฝึกอบรมสมควรได้กระทำในช่วงเวลาที่ผู้นำท้องถิ่นมีเวลาว่างจากการประกอบอาชีพ โดยที่ผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านส่วนใหญ่มีอาชีพทางการกสิกรรม ซึ่งในช่วงฤดูแล้ง คือ ระหว่างเดือน มีนาคม - เมษายน - พฤษภาคม จะเป็นช่วงที่ผู้นำท้องถิ่นที่มีอาชีพทำไร่-ทำนา ว่างจากงานอาชีพ จึงเป็นช่วงที่เหมาะสมที่สุดที่จะจัดฝึกอบรม แต่อย่างไรก็ตามเพื่อความเหมาะสมกับท้องถิ่นซึ่งอาจแตกต่างกันออกไปได้ ก็ควรจะได้ใช้การสอบถามจากผู้นำท้องถิ่นในพื้นที่นั้นโดยตรงว่าสมควรจะจัดในช่วงเวลาใดก็จะได้เวลาที่เหมาะสมที่สุด

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตร

ข้อพิจารณาเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ มีดังนี้

1. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้าน โดยจะเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่ก็ได้ ทั้งชายและหญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 20-60 ปี มีความรู้อ่านออกเขียนได้ มีความประสงค์จะเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตร และมีเวลาเข้าร่วมการฝึกอบรมได้ตลอดตามโครงการฝึกอบรม

2. จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม การฝึกอบรมจะมีลักษณะเป็นการใช้กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมให้มากที่สุด ดังนั้นจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรในแต่ละครั้ง จึงควรมีจำนวนอยู่ระหว่าง 25-30 คน

3. การติดต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรมีการติดต่อผู้นำท้องถิ่นเพื่อสอบถามความต้องการหรือความสนใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรม และนัดหมายเป็นการล่วงหน้าเพื่อที่จะได้มีเวลาในการเตรียมตัวเตรียมใจเข้ารับการฝึกอบรม และถ้าเป็นไปได้ควรที่จะจัดส่งเอกสาร โครงการ หมายกำหนดการ และคู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้ได้ศึกษามาล่วงหน้าก็จะเป็นการดียิ่งขึ้น

วิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม

1. คุณสมบัติของวิทยากร วิทยากรที่จะเป็นผู้ให้การฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ควรจะได้พิจารณาจัดหาจากผู้ที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้คือ

- เป็นผู้มิประสพการในด้านการเป็นวิทยากรฝึกอบรม
- เป็นผู้มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับกลุ่มสัมพันธ์
- เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
- เป็นผู้มีความเต็มใจที่จะเป็นวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม

2. จำนวนวิทยากร โดยที่ การอบรมตามหลักสูตรนี้เป็นการอบรมในพื้นที่ และดำเนินการต่อเนื่องกันไปในช่วงระยะเวลาสั้น ประกอบกับลักษณะการฝึกอบรมจะต้องใช้วิทยากรที่สามารถอยู่ร่วมการฝึกอบรมได้ตลอดเวลา เพื่อช่วยเหลือประสานสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับวิทยากรคนอื่น ๆ จำนวนวิทยากรที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้คือ 3-4 คน

3. การติดต่อวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม เนื่องจากลักษณะการฝึกอบรมโดยกลุ่มสัมพันธ์นี้จำเป็นต้องได้วิทยากรที่มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการ และต้องมีการเตรียมการล่วงหน้า จึงควรที่จะติดต่อวิทยากรเป็นการล่วงหน้านานๆ เพื่อได้มีโอกาสเตรียมพร้อมและประสานงานกันระหว่างวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมด้วยกัน ทั้งนี้โดยให้ได้มีเวลาศึกษาหลักสูตร และคู่มือวิทยากรอย่างละเอียดก่อนล่วงหน้า

งบประมาณในการฝึกอบรม

สำหรับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรม 30 คน วิทยากร 4 คน เป็นเวลา 3 วันจะต้องใช้งบประมาณ 15,000 บาท โดยประมาณ

ข้อเสนอแนะในการดำเนินการฝึกอบรม

เพื่อให้การดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตรเป็นไปโดยเรียบร้อยได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีข้อเสนอแนะในการดำเนินการฝึกอบรมดังนี้

การจัดสถานที่สำหรับการฝึกอบรม

สถานที่ที่ใช้สำหรับการฝึกอบรมควรมีพื้นที่กว้างพอสมควร เพราะในการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องกระทำกิจกรรมต่างๆร่วมกันเป็นกลุ่มและควรมีระยะห่างระหว่างกลุ่มพอสมควรเพื่อหลีกเลี่ยงการรบกวนกันระหว่างทำกิจกรรม แก้อ้อนั้นควรเป็นแบบเคลื่อนย้ายได้สะดวก และนั่งสบายเพราะจะต้องนั่งเป็นเวลานานๆ ควรมีโต๊ะสำหรับการทำงานเป็นกลุ่มที่เคลื่อนย้ายได้สะดวก สถานที่ฝึกอบรมควรมีความสงบ อากาศโปร่ง เย็นสบาย มีแสงสว่างเพียงพอ และมีพื้นที่ที่สามารถติดแสดงผลงานจากกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้

วิธีการฝึกอบรม

โดยที่ผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้าน ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 41 - 60 ปี ซึ่งจัดว่าเป็นผู้ใหญ่มัชฌิมวัย การฝึกอบรมผู้ใหญ่ในวัยนี้ ควรจะได้คำนึงถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังต่อไปนี้คือ

1. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีเมื่อมีความต้องการที่จะเรียน
2. ผู้ใหญ่จะเรียนเฉพาะสิ่งที่เห็นว่ามีควมจำเป็นจะต้องเรียน
3. ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้โดยการกระทำ
4. จุดศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้ใหญ่อยู่ที่ปัญหาและเป็นปัญหาที่เป็นจริง
5. ประสบการณ์มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
6. ผู้ใหญ่เรียนได้ดีในบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เป็นกันเอง
7. การสอนผู้ใหญ่ควรใช้วิธีการหลาย ๆ อย่าง
8. ผู้ใหญ่ต้องการแนะแนว ไม่ใช่คะแนนหรือการสอบ

จากหลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ที่กล่าวมา เมื่อพิจารณาดังถึงวิธีการสอนที่จะสอดคล้องกับหลักการดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การสอนโดยทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์จะสามารถสนองหลักการดังกล่าวได้ดี ทั้งนี้เพราะการสอนโดยทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์นี้มีหลักการดังนี้

1. หลักการยึดผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้
2. หลักการยึดกลุ่มเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญ
3. หลักการยึดการค้นพบด้วยตนเอง
4. หลักการยึดความสำคัญของกระบวนการเรียนรู้
5. หลักการยึดความสำคัญของการนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน

จากหลักการสอนโดยทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ วิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมควรจะได้ยึดแนวทางต่อไปนี้เป็นวิธีการดำเนินการฝึกอบรมคือ

1. ตั้งจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นการระบุถึงผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าต้องการให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใดบ้าง อันจะเป็นแนวทางซึ่งนำไปถึงวิธีการที่จะให้ไปถึงจุดมุ่งหมายนั้นได้ การกำหนดจุดมุ่งหมาย ควรจะสอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ของทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ ที่เน้นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมด้วยตนเองให้มากที่สุดด้วยการมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่นในกลุ่มย่อย และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ เนื้อหาและความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมพัฒนาการในผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ ความรู้สึก สังคม และสติปัญญาไปพร้อมๆกัน

2. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ เมื่อกำหนดจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมแล้วก็ถึงขั้นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยควรเป็นประสบการณ์ขั้นเริ่มแรกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเข้าใจโดยต้องแท้ด้วยตนเอง ซึ่งจะเกิดได้จากการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นผู้ลงมือ หรือแสวงหา คิดค้นสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากงานวิจัยต่างๆจำนวนมาก พบว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีในทุกๆด้านเมื่อมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน จึงกล่าวได้ว่าหลักการในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ตามทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ คือ

- ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ลงมือกระทำกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยกิจกรรมนั้นจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์ประกอบดังกล่าวในทุกๆด้านพร้อมๆกัน

- มีการแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ เพื่อให้มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกัน การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมดังกล่าวจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้พัฒนาวิธีการทำงาน และการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคม ตลอดจนการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และการเป็นผู้นำผู้ตามที่ดีในกลุ่มได้อย่างเหมาะสม

3. พัฒนาความสามารถทางสติปัญญาและมนุษยสัมพันธ์ การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ลงมือกระทำและเกิดความรู้สึกเกี่ยวกับสิ่งที่กระทำได้ช่วยให้เกิดการเรียนรู้แนวคิดของแต่ละบทเรียนหรือกิจกรรม แต่การรับรู้ของแต่ละคนก็แตกต่างกันออกไปตามประสบการณ์เดิม สติปัญญา และความสามารถที่แต่ละคนมีอยู่ วิธีที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการรับรู้ที่ตรงกัน และมีโอกาสได้พัฒนาความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการรับรู้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและกว้างขวางยิ่งขึ้น สามารถนำสิ่งที่รับรู้มาแสดงผลงานเข้าเป็นแนวความคิดของแต่ละบุคคล จะทำได้โดยการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ประสบการณ์การเรียนรู้ โดยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่ตนได้พบได้ประสบและได้รู้สึกระหว่างการทำกิจกรรมร่วมกัน

4. การสรุปและนำหลักการไปประยุกต์ใช้ เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับแนวความคิดที่ถูกต้องเหมาะสมแล้ว หลักการในขั้นต่อไปคือ ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถสรุป รวบรวมแนวความคิดเหล่านั้นเข้าเป็นหมวดหมู่ และเป็นกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับแต่ละบุคคล โดยวิทยากรจะต้องแนะแนวทางให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อภิปรายเพื่อหาข้อมูล ข้อสรุป ในหลักการของสิ่งที่ได้เรียนรู้มา หลังจากนั้นก็ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสคิดค้นเพื่อนำหลักการที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ เข้ากับตนเองและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

การจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับการฝึกอบรมตามทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ มีหลายวิธี เช่น

เกม (Game) เป็นกิจกรรมที่วิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมกำหนดสถานการณ์ขึ้น ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ลงเล่นด้วยตัวเองภายใต้ข้อตกลงหรือกติกาบางอย่างที่กำหนดไว้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องตัดสินใจทำอย่างใดอย่างหนึ่งอันจะมีผลออกมาในรูปของการแพ้-ชนะ เป็นวิธีที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้วิเคราะห์ความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังให้เกิดความสนุกสนานอีกด้วย

บทบาทสมมติ (Role Play) เป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นสถานการณ์สมมติ เช่นเดียวกับเกม แต่มีการกำหนดบทบาทของผู้เล่นในสถานการณ์ที่สมมุติขึ้นนั้น แล้วให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าสวมบทบาทแสดงออกมาตามธรรมชาติโดยอาศัยบุคลิกภาพประสบการณ์ ความรู้สึกนึกคิดของตนเป็นหลัก วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้มีโอกาสศึกษาวิเคราะห์ถึงความรู้สึก และพฤติกรรมของตนเองอย่างลึกซึ้ง และยังช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการฝึกอบรมให้น่าสนใจและน่าติดตามอีกด้วย

กรณีตัวอย่าง (Case) เป็นกิจกรรมที่ใช้เรื่องราวที่เกิดขึ้นจริงมาดัดแปลงและใช้เป็นตัวช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษา วิเคราะห์ และอภิปรายกัน เพื่อสร้างความเข้าใจและฝึกฝนหาทางแก้ปัญหาที่นั้น วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักคิดและพิจารณาข้อมูลที่ได้รับอย่างถี่ถ้วน การอภิปรายจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน รวมทั้งการนำเอากรณีต่างๆ ที่คล้ายคลึงกับชีวิตจริงมาใช้ ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ใกล้เคียงความเป็นจริง จึงมีความหมายสำหรับผู้เรียนมากขึ้น

สถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นกิจกรรมที่จำลองสถานการณ์จริง หรือสร้างสถานการณ์ให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง แล้วให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงไปอยู่ในสถานการณ์นั้นและมีปฏิกริยาโต้ตอบกัน วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสทดลองแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อการเรียนรู้โดยในสถานการณ์จริง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจไม่กล้าแสดงออก หรืออาจเป็นการเสี่ยงต่อผลที่จะได้รับจนเกินไป

ละคร (Acting or Dramatization) เป็นกิจกรรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้ทดลองแสดงบทบาทตามที่เขียนหรือกำหนดไว้ให้ โดยที่ตัวผู้แสดงจะต้องพยายามแสดงตามบทบาทที่เขียนไว้โดยไม่นำเอาบุคลิกภาพความรู้สึกนึกคิดของตนเองเข้าไปมีส่วนทำให้เกิดผลเสียต่อการแสดงบทบาทนั้นๆ วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีประสบการณ์ในการที่จะเข้าใจความรู้สึก เหตุผล และพฤติกรรมของผู้อื่น

ความเข้าใจนี้จะช่วยสร้างความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน นอกจากนั้นการได้แสดงละครร่วมกันจะช่วยให้เกิดความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกัน และได้ฝึกฝนการทำงานร่วมกันอีกด้วย

กลุ่มย่อย (Small Group) เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าร่วมกลุ่มขนาดเล็กเพื่อให้มีโอกาสได้แสดงออกให้มากที่สุด อันจะเป็นการช่วยให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมมากขึ้น การใช้กลุ่มย่อย มีหลายวิธีต่าง ๆ กัน ที่นิยมใช้ได้แก่

- การระดมสมอง (Brainstorming)
- ฟิลลิปส์ 66 (Phillips 66)
- เทคนิค วนรอบวง
- Fishbowl Technique

สื่อในการฝึกอบรม

สื่อ เป็นสิ่งมีความจำเป็นสำหรับการฝึกอบรม ในฐานะที่เป็นตัวพาข่าวสารหรือประสบการณ์ จากวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมไปยังผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการจัดการฝึกอบรม สื่อที่ใช้อาจจำแนกออกได้เป็นสองลักษณะดังนี้

สื่อประเภทกิจกรรม เป็นวัสดุอุปกรณ์สำหรับทำกิจกรรมต่างๆตามที่กำหนด สื่อประเภทนี้จะต้องมีการจัดทำเตรียมไว้ล่วงหน้า โดยต้องทำให้ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในกิจกรรม และมีจำนวนเพียงพอกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม กับทั้งต้องตรวจสอบล่วงหน้าให้แน่ใจได้ว่าสามารถใช้ได้ดีและควรมีขนาดเหมาะสม ไม่เล็กหรือใหญ่จนเกินไป

สื่อประเภทโลดทัศนูปกรณ์ ที่ใช้ประกอบการดำเนินการฝึกอบรม เช่น เครื่องขยายเสียง เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เครื่องฉายสไลด์ ฯลฯ ต้องเตรียมจัดหาไว้ล่วงหน้าและตรวจสอบว่าอยู่ในสภาพที่สามารถใช้งานได้ดี รวมทั้งตรวจสอบในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกหรืออุปกรณ์ที่ต้องใช้ประกอบ และเตรียมการเรื่องอะไหล่ในส่วนที่อาจชำรุดได้ง่าย เช่น หลอดฉายของเครื่องฉายต่างๆ เพื่อให้สามารถทดแทนและดำเนินการฝึกอบรมต่อเนื่องกันไปได้ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นไม่สะดุดหยุดลงกลางคัน และยิ่งเป็นการฝึกอบรมในพื้นที่ที่ห่างไกลแล้ว การเตรียมการให้พร้อมยิ่งเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญมากขึ้น

การประเมินผลหลักสูตร

การประเมินผลควรได้จัดทำใน 2 ลักษณะ คือ

1. การประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อทราบความก้าว

หน้าของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าเป็นอย่างไร ซึ่งการประเมินผลสัมฤทธิ์อาจทำได้ใน 2 ลักษณะคือ

ก. การประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรม แล้วนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบ ดูความก้าวหน้าของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินได้แก่

- แบบทดสอบความรู้ เรื่องการทำงานเป็นกลุ่ม
- แบบวัดเจตคติต่อการทำงานเป็นกลุ่ม
- แบบสังเกตทักษะในการทำงานเป็นกลุ่ม

ข. การติดตามผลระยะยาว เป็นการติดตามผลระยะยาวเพื่อดูว่าผู้ ที่เข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำความรู้ที่ได้จากการเข้ารับการฝึกอบรมไปใช้ให้เกิด ประโยชน์ต่อการทำงานในชีวิตประจำวันมากน้อยเพียงใด และก่อให้เกิดผลทางการ พัฒนาตามที่มุ่งหวังมากน้อยเพียงใด โดยใช่

- แบบสอบถามเพื่อการติดตามผลสำหรับผู้นำและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- การสังเกตติดตามผลการทำงานระยะยาว

2. การประเมินการใช้หลักสูตร เพื่อจะได้ตรวจสอบว่า หลักสูตรสามารถ นำไปใช้ในสถานการณ์จริงได้ดีเพียงใด มีส่วนใดที่เป็นอุปสรรคต่อการ ใช้หลักสูตร เพื่อให้สามารถแก้ไขได้ทันที หรือแก้ไขในการนำหลักสูตรไปใช้ในคราวต่อไป เพื่อให้ การใช้หลักสูตรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช่

- แบบสอบถามสำหรับวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม
- แบบสอบถามสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- แบบสอบถามสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตร

จากผลการประเมินหลักสูตรที่ได้มาจากการประเมินในลักษณะต่างๆดังได้ กล่าวมา ควรที่จะได้นำมาพิจารณาปรับปรุงหลักสูตรให้มีความเหมาะสมและสามารถนำไป ใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านที่เป็นผู้ เข้ารับการฝึกอบรมให้มีสมรรถภาพในการทำงานเป็นกลุ่มสูง พอที่จะนำประชาชนในท้องถิ่น ให้ทำงานกลุ่มร่วมกันเพื่อการพัฒนาหมู่บ้านของตนเอง ให้เจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของ การพัฒนาชนบทต่อไป

ตัวอย่าง

โครงการฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่ม
สำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทย

=====

หลักการและเหตุผล

การพัฒนาชนบทเป็นนโยบายสำคัญที่รัฐบาลเน้นการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แนวความคิดในเรื่องของการพัฒนาชนบทนับจากแผนพัฒนาฉบับที่ 5 เป็นต้นมาได้มุ่งให้ความสำคัญแก่พื้นที่ยากจนและเน้นการให้ประชาชนได้มีส่วนในการแก้ไขปัญหาของตนเองให้มากที่สุด โดยยึดหลักการรวมกลุ่มประชาชนเพื่อให้เกิดพลังกลุ่ม หรือพลังชุมชน และใช้พลังนั้นเพื่อการพัฒนาชุมชนหรือท้องถิ่น องค์การระดับต่างๆที่ถูกกำหนดขึ้น นับจากระดับชาติ จนถึงระดับหมู่บ้าน ก็เป็นไปตามนโยบายการสร้างกลุ่มและพัฒนากลุ่ม เพื่อให้มีพลังพัฒนา แต่การที่จะให้กลุ่มดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกในกลุ่มโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำกลุ่มจำเป็นต้องมีสมรรถภาพในการทำงานเป็นกลุ่มอยู่ในระดับสูงพอ จากการสำรวจข้อมูลพื้นฐานพบว่าผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านยังสมควรที่จะได้รับการเสริมให้มีสมรรถภาพในการทำงานเป็นกลุ่มสูงขึ้น จึงได้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านขึ้น และใช้หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นแล้วนี้ฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพให้ผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้าน เพื่อจะได้เพิ่มพูนความสามารถในการนำกลุ่ม และพัฒนากลุ่มให้สามารถทำงานร่วมกัน เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของตนให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายของรัฐบาลอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

เพื่อให้ผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง กลุ่ม และการทำงานเป็นกลุ่ม ในส่วนต่างๆดังนี้

- ความหมายของกลุ่มและการทำงานเป็นกลุ่ม
- ความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม
- องค์ประกอบของการทำงานเป็นกลุ่ม
- ผู้นำกลุ่มและบทบาทหน้าที่ของผู้นำกลุ่ม
- สมาชิกกลุ่มและบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม

- กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม
- 2. มีเจตคติที่พึงประสงค์ต่อ
 - การทำงานเป็นกลุ่ม
 - การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำกลุ่มที่ดี
 - การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มที่ดี
 - การปฏิบัติตามขั้นตอนของกระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม
- 3. มีทักษะในเรื่อง
 - การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน
 - การวางแผนการทำงาน
 - การปฏิบัติงานตามแผนการทำงาน
 - การประเมินผลงาน
 - การสื่อความหมาย
 - การจูงใจ
 - การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา
 - การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง
 - การสร้างมนุษยสัมพันธ์
 - การดำเนินการอภิปราย

เนื้อหาสาระของการฝึกอบรม

เนื้อหาสาระในหลักสูตรฝึกอบรมจะประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้

- ความหมายของกลุ่มและการทำงานเป็นกลุ่ม
- ความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเป็นกลุ่ม
- องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม
- ผู้นำกลุ่ม ความสำคัญของผู้นำกลุ่ม และบทบาทหน้าที่ของผู้นำกลุ่ม
- สมาชิกกลุ่ม ความสำคัญของสมาชิกกลุ่ม และบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม
- กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม
- ทักษะพื้นฐานสำหรับการทำงานเป็นกลุ่ม

วิธีการดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตร จะใช้หลักการของทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ในการฝึกอบรมโดยการผสมผสานระหว่าง กิจกรรม เกม การอภิปราย บทบาทสมมุติ

กลุ่มย่อย ละคร กรณีตัวอย่าง สถานการณ์จำลอง ฯลฯ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมให้มากที่สุด ได้ค้นพบความรู้ วิธีการที่จะเรียนรู้ ตลอดจน สามารถประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันให้ได้มากที่สุด

การวัดประเมินผล

การวัดประเมินผลการฝึกอบรมจะกระทำโดย

- การใช้แบบทดสอบ แบบวัด และแบบสอบถาม
- การสังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยคณะวิทยากร

คณะวิทยากร

1.
2.
3.
4.

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

คุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. เป็นผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้าน จะได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่ก็ได้ ทั้งชายและหญิง
2. มีอายุอยู่ระหว่าง 20 - 60 ปี
3. มีความรู้อ่านออกเขียนได้
4. มีความประสงค์จะเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรฯ และมีเวลาที่จะเข้าร่วมในการฝึกอบรมได้ตลอดการฝึกอบรม

จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม 25 - 30 คน ในแต่ละรุ่น

ระยะเวลาในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมจะใช้เวลา 3 วันต่อเนื่องกัน ระหว่างวันที่เดือน...

พ.ศ. ระหว่างเวลา 08.00 น.-16.30 น. และ 19.00 น. - 21.00 น.

(ตามตารางฝึกอบรม)

ความต้องการในการสนับสนุน

1. สถานที่พักสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร ประมาณ 30-35 คน
2. สถานที่สำหรับการจัดฝึกอบรม พร้อมเก้าอี้นั่งสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร
3. เครื่องขยายเสียงสำหรับใช้ประกอบการฝึกอบรม
4. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะหรือจอฉาย (ถ้ามี)

ตารางฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่ม

สำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

=====
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

09.00 น.-09.30 น.	พิธีเปิดการฝึกอบรมและปฐมนิเทศหลักสูตร
09.30 น.-10.30 น.	กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย
10.30 น.-11.00 น.	พัก
11.00 น.-12.00 น.	การประเมินก่อนการฝึกอบรม
12.00 น.-13.00 น.	พักกลางวัน
13.00 น.-14.30 น.	กิจกรรมสอนที่ 1
14.30 น.-15.00 น.	พัก
15.00 น.-16.30 น.	กิจกรรมสอนที่ 2
19.00 น.-21.00 น.	กิจกรรมฝึกฝนที่ 1

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

08.00 น.-08.30 น.	กิจกรรมเตรียมความพร้อม
08.30 น.-10.00 น.	กิจกรรมสอนที่ 3
10.00 น.-10.30 น.	พัก
10.30 น.-12.00 น.	กิจกรรมฝึกฝนที่ 2
12.00 น.-13.00 น.	พักกลางวัน
13.00 น.-14.30 น.	กิจกรรมสอนที่ 4
14.30 น.-15.00 น.	พัก
15.00 น.-16.30 น.	กิจกรรมฝึกฝนที่ 3
19.00 น.-21.00 น.	กิจกรรมนันทนาการ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

08.00 น.-08.30 น.	กิจกรรมเตรียมความพร้อม
08.30 น.-10.00 น.	กิจกรรมสอนที่ 5
10.00 น.-10.30 น.	พัก
10.30 น.-12.00 น.	กิจกรรมฝึกฝนที่ 4

12.00 น.-13.00 น.	พักกลางวัน
13.00 น.-14.30 น.	กิจกรรมลอนที่ 6
14.30 น.-15.00 น.	พัก
15.00 น.-16.30 น.	กิจกรรมฝึกฝนที่ 5

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

08.00 น.-08.30 น.	กิจกรรมเตรียมความพร้อม
08.30 น.-10.00 น.	กิจกรรมลอนที่ 7
10.00 น.-10.30 น.	พัก
10.30 น.-12.00 น.	กิจกรรมฝึกฝนที่ 6
12.00 น.-13.00 น.	พักกลางวัน
13.00 น.-14.30 น.	กิจกรรมลอนที่ 8
14.30 น.-15.00 น.	พัก
15.00 น.-16.30 น.	กิจกรรมฝึกฝนที่ 7

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

08.00 น.-08.30 น.	กิจกรรมเตรียมความพร้อม
08.30 น.-10.00 น.	สรุปบททวน
10.00 น.-10.30 น.	พัก
10.30 น.-12.00 น.	ประเมินผลหลังการฝึกอบรม
12.00 น.-13.00 น.	พักกลางวัน
13.00 น.-14.30 น.	กิจกรรมอำลา

=====

แบบทดสอบความรู้เรื่องการทำงานเป็นกลุ่ม

เวลา 30 นาที

=====

คำชี้แจง

แบบทดสอบชุดนี้มี 30 ข้อ ในแต่ละข้อจะมีคำตอบที่ถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียว ขอให้ท่านได้พิจารณาข้อคำถามและเลือกคำตอบที่ท่านคิดว่าถูกต้องที่สุดสำหรับแต่ละข้อคำถามนั้น โดยทำเครื่องหมาย X ทับตัวอักษรหน้าข้อคำตอบที่ท่านเลือกนั้น

ชื่อ.....

บ้านเลขที่..... หมู่..... ตำบล.....

อำเภอ..... จังหวัด.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....

1. กลุ่มคน หมายถึงการที่คนตั้งแต่กี่คนมาอยู่รวมกัน
 - ก. สองคน
 - ข. ห้าคน
 - ค. สิบลคน
 - ง. ยี่สิบคน
2. ข้อใดที่จัดว่าเป็นการทำงานเป็นกลุ่ม
 - ก. ชาวบ้านห้าคนยืนรอใส่บาตรพระที่ปากทางเข้าหมู่บ้าน
 - ข. ผู้ใหญ่บ้านซ่อมแซมสะพานข้ามคลองที่ชาวบ้านใช้ร่วมกัน
 - ค. นายตุ้ย นายแดง และ นายไข่ ต่างก็ขายเรือของตนไปสถานีอนามัย
 - ง. กำนันและลูกบ้านอีกสองคนช่วยกันปักป้ายชื่อหมู่บ้านที่ริมถนน
3. ข้อดีของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ได้แก่
 - ก. ทำให้มีความรอบคอบเนื่องจากช่วยกันคิดหลายคน
 - ข. ทำให้สามารถทำงานที่ใหญ่หรือยากได้สำเร็จเพราะช่วยกันหลายคน
 - ค. ทำให้ได้มีโอกาสเรียนรู้เรื่องการทำงานได้จากกันและกัน
 - ง. ทุกข้อที่กล่าวมา
4. การทำงานเป็นกลุ่มจะประสบผลสำเร็จด้วยดีเพียงใดขึ้นอยู่กับสามสิ่งที่สำคัญต่อไปนี้คือ
 - ก. เงินทุนดี วิธีการทำงานดี สมาชิกดี
 - ข. ผู้นำดี สมาชิกดี วิธีการทำงานดี
 - ค. ความตั้งใจดี วิธีการทำงานดี เงินทุนดี
 - ง. ผู้นำดี สมาชิกดี เงินทุนดี
5. ท่านคิดว่าในกลุ่มต่อไปนี้ กลุ่มใดที่มีโอกาสทำงานกลุ่มได้สำเร็จดีกว่ากลุ่มอื่น ๆ
 - ก. กลุ่มที่มีคนจำนวนมาก
 - ข. กลุ่มที่มีเงินทุนจำนวนมาก
 - ค. กลุ่มที่มีความร่วมมือกันดีมาก
 - ง. กลุ่มที่มีความขยันหมั่นเพียรมาก

6. การทำงานของกลุ่มจะสำเร็จด้วยดีมากที่สุดเพียงใด ขึ้นอยู่กับคนสำคัญคนหนึ่ง คือ
- ผู้เสนอโครงการแก่กลุ่ม
 - ผู้ให้คำแนะนำแก่กลุ่ม
 - ผู้ให้ทุนสนับสนุนแก่กลุ่ม
 - ผู้นำของกลุ่ม
7. การที่ผู้ใดจะมีความสามารถในการเป็นผู้นำกลุ่มที่ดีนั้น
- เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติมีติดตัวมาแต่กำเนิด
 - เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการสนับสนุนของคนอื่น ๆ
 - เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการได้รับการแต่งตั้งจากทางการ
 - เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการได้ฝึกฝนจากการทำงาน
8. ต่อไปนี้เป็นคุณสมบัติที่ผู้นำกลุ่มที่ดีควรมี ยกเว้น
- สมรรถภาพ
 - ความยุติธรรม
 - ความร่าเริง
 - ความซื่อสัตย์
9. ผู้นำในการทำงานกลุ่มมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งนอกเหนือจากบทบาทในการทำงาน คือ
- การควบคุมงาน
 - การให้รางวัลแก่สมาชิก
 - การตั้งและรวมกลุ่ม
 - การเสนอผลงาน
10. คนที่เป็นผู้นำในการทำงานกลุ่ม ควรจะ
- เป็นคน ๆ เดียวกันในทุก ๆ งานเพื่อจะได้มีความชำนาญมาก ๆ
 - หมุนเวียนกันเป็นจนครบทุกคนเพื่อได้ฝึกการเป็นผู้นำทุกคน
 - เป็นคนที่เหมาะสมกับงานคือมีความรู้ความสามารถในงานที่จะทำนั้น
 - เป็นใครก็ได้เพราะงานจะสำเร็จก็เพราะสมาชิกช่วยกันทำเท่านั้น

11. การเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่มนั้น ควรจะ
 - ก. เปิดโอกาส ให้ผู้นำกลุ่มได้ทำงานของกลุ่มให้มากที่สุด
 - ข. เปิดโอกาสให้สมาชิกคนอื่นได้ทำงานให้มากที่สุด
 - ค. ไม่เข้าไปก้าวก่ายกับงานของผู้นำในทุก ๆ เรื่อง
 - ง. ให้ความร่วมมือในการทำงานเต็มความสามารถ
12. ข้อใดที่เป็นสิ่งที่สมาชิกกลุ่มที่ดีไม่ควรกระทำ
 - ก. ให้กำลังใจแก่ผู้นำ
 - ข. เตือนให้ผู้นำทราบถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติ
 - ค. ทำหน้าที่แทนผู้นำ
 - ง. ช่วยแบ่งเบาภาระงานของผู้นำ
13. ในการร่วมประชุมกลุ่มนั้น สมาชิกกลุ่มที่ดี
 - ก. ไม่ควรเสนอความคิดเห็นมากนักเพราะจะเสียเวลาการทำงานไป
 - ข. ควรขอให้สมาชิกคนอื่นเสนอความคิดเห็นของเขาเสียก่อน
 - ค. ควรฟังความคิดเห็นของผู้นำเพราะเป็นคนที่สำคัญของกลุ่ม
 - ง. ควรเสนอความคิดเห็นของตนให้กลุ่มได้พิจารณา
14. ขั้นตอนของการทำงานเป็นกลุ่มที่ดี ควรจะเรียงตามลำดับดังนี้
 - ก. วางแผน แบ่งงาน ประเมินผลงาน ปฏิบัติตามแผน
 - ข. แบ่งงาน วางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมินผลงาน
 - ค. ประเมินผลงาน ปฏิบัติตามแผน แบ่งงาน วางแผน
 - ง. วางแผน แบ่งงาน ปฏิบัติตามแผน ประเมินผลงาน
15. การวางแผนงานหมายถึง
 - ก. การเตรียมพร้อมก่อนการทำงาน
 - ข. การแบ่งงานก่อนการทำงาน
 - ค. การหาวิธีแก้ไขปัญหาในการทำงาน
 - ง. การกำหนดขั้นตอนและวิธีการทำงาน

16. การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ดีในการทำงานนั้น ควรจะกำหนดให้
- ครอบคลุมทุกเรื่องให้กว้างขวาง
 - ได้ประโยชน์มาก ๆ
 - ตรงตามความสามารถของคนทำ
 - เป็นสิ่งที่สามารถทำได้
17. จุดมุ่งหมายนับว่ามีความสำคัญต่อการทำงานเป็นกลุ่มเพราะจะช่วยให้
- สมาชิกเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
 - สมาชิกรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน
 - สมาชิกทราบทิศทางการทำงานตรงกัน
 - สมาชิกมีกำลังใจที่จะทำงาน
18. การแบ่งงานกันทำในการทำงานเป็นกลุ่ม ควรยึดหลักว่าแบ่งให้
- สมาชิกที่มีความเก่งมีความสามารถ
 - สมาชิกที่มีเวลาทำงานมาก ๆ
 - สมาชิกที่ไม่ค่อยได้มีส่วนร่วมในการทำงานมาก่อน
 - สมาชิกทุกคนได้ทำงานอย่างทั่วถึง
19. การจะแบ่งงานอะไรให้ใครทำนั้น ควรจะคำนึงถึงสิ่งใดก่อน
- ตำแหน่งหน้าที่ของคน ๆ นั้น
 - ประสบการณ์ของคน ๆ นั้น
 - ความเสียสละของคน ๆ นั้น
 - ความสามารถของคน ๆ นั้น
20. ระเบียบในการทำงานของกลุ่มควรกำหนดขึ้นโดย
- ผู้นำของกลุ่มเพราะเป็นผู้ควบคุมกลุ่ม
 - เลขานุการของกลุ่มเพราะเป็นผู้ติดตามผลงานของกลุ่ม
 - สมาชิกของกลุ่มทุกคนเพราะต้องใช้ร่วมกัน
 - สมาชิกกลุ่มที่อาวุโสที่สุดเพราะคนอื่นเกรงใจ



21. เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามแผน ก่อนที่จะลงมือทำงานจึงควรจะได้
- ทบทวนจุดมุ่งหมายกันอีกครั้งหนึ่ง
 - ทบทวนแผนงานให้ตรงกันอีกครั้งหนึ่ง
 - ทบทวนเรื่องการประชุมผลงานกันอีกครั้งหนึ่ง
 - ทบทวนเรื่องข้อกำหนดการพบปะกันในครั้งต่อไปอีกครั้งหนึ่ง
22. เมื่อพบว่าสมาชิกผู้ใดมีปัญหาเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายไป ผู้นำควรจะได้
- จับตาดูว่าเขาจะแก้ปัญหาอย่างไร
 - ทำเป็นไม่สนใจเพื่อสมาชิกคนนั้นจะได้ไม่กังวลใจ
 - ให้คนอื่นรับงานนั้นไปทำแทน
 - ให้คำแนะนำช่วยเหลือแก้ปัญหาถ้าสามารถทำได้
23. การประชุมผลงานมีความจำเป็นต่อการทำงาน เพราะจะได้ทราบว่า
- ได้รับผลจากการทำงานเท่าใด
 - ผลจากการทำงานคุ้มกับการลงทุนหรือไม่
 - งานได้ผลตามเป้าหมายหรือไม่
 - จะรายงานผลให้ผู้อื่นทราบอย่างไร
24. การตรวจสอบผลงานเป็นระยะ ๆ มีข้อดีคือ
- ทำให้สมาชิกไม่กล้าหละเลียงงาน
 - ทำให้การทำงานไม่ผิดพลาด
 - ทำให้พบข้อบกพร่องแต่เนิ่น ๆ จะได้แก้ไขทัน
 - ทำให้ผู้นำมีอำนาจควบคุมสมาชิกกลุ่ม
25. การสื่อความหมายที่ดีหมายความว่าถึง
- การที่สามารถพูดได้เสียงไพเราะ น่าฟัง
 - การที่สามารถพูดได้เสียงดังฟังชัดแจ่ม
 - การที่สามารถพูดชักจูงคนอื่นให้คล้อยตามได้
 - การที่สามารถทำให้คนอื่นเข้าใจตามที่ต้องการได้

26. ข้อใดที่ทำให้การประชุมเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์
- การที่สมาชิกเสนอความคิดเห็นกันทุกคน
 - การที่สมาชิกชี้แจงรายละเอียดในเรื่องที่พูด
 - การที่สมาชิกพูดนอกเรื่องที่ประชุม
 - การที่สมาชิกไม่เสนอความคิดเห็นในที่ประชุม
27. ประธานในที่ประชุมควรทำอย่างไรดี ถ้าสมาชิกไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม
- เรียกให้ตอบปัญหาบ่อย ๆ
 - คอยไปก่อนจนกว่าจะกล้าพูดเอง
 - เปิดโอกาสให้พูด สนับสนุน ให้กำลังใจ
 - เชิญคนอื่นมาประชุมแทนในคราวต่อไป
28. สิ่งแรกที่ต้องทำเมื่อพบว่าเกิดปัญหาขึ้นระหว่างการทำงานเป็นกลุ่ม คือ
- แก้ไขปัญหานั้นก่อนที่จะลุกลามใหญ่โตต่อไป
 - รอดูไปก่อนปัญหาจะค่อย ๆ ลดลงหรือหมดไป
 - ทำความเข้าใจในปัญหานั้น
 - ไปทำงานอื่นที่ไม่มีปัญหาก่อน
29. การตัดสินใจในเรื่องที่มีความสำคัญ ควรจะ
- ตัดสินใจทันทีมิฉะนั้นจะเกิดลังเลใจ
 - ให้คนอื่นตัดสินใจแทนจะเป็นการดีกว่า
 - ศึกษาข้อดีข้อเสียของเรื่องนั้นเสียก่อน
 - เก็บไว้ก่อนไปทำเรื่องอื่นที่เสี่ยงน้อยกว่า
30. การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานกลุ่มควรเป็นหน้าที่ของใคร
- ผู้นำกลุ่ม
 - สมาชิกที่มีการศึกษาสูงสุด
 - สมาชิกที่อาวุโสที่สุด
 - สมาชิกทุกคนช่วยกัน

แบบวัดเจตคติต่อการทำงานเป็นกลุ่ม

=====

คำชี้แจง

แบบวัดชุดนี้มี 20 ข้อ แต่ละข้อคำถามจะมีคำตอบให้ท่านเลือก คำตอบเหล่านั้นไม่มีข้อใดถูกที่สุด เพราะเป็นความคิดเห็นของแต่ละบุคคล ขอให้ท่านได้พิจารณาเลือกคำตอบในแต่ละข้อคำถามโดยทำเครื่องหมาย X กับตัวอักษรหน้าข้อที่ท่านคิดว่าท่านจะทำตามข้อนั้น

ชื่อ.....

บ้านเลขที่..... หมู่..... ตำบล.....

อำเภอ..... จังหวัด.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....

1. ท่านกำลังจะจัดงานฉลองสะพานข้ามคลองเข้าหมู่บ้านที่สร้างเสร็จ โดยอยากจะให้งานเป็นไปโดยเรียบร้อยไม่ขาดตกบกพร่อง ในการกำหนดว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ใครเป็นคนทำ ทำเวลาใด
 - ก. ท่านจะเป็นผู้กำหนดเองโดยละเอียดรอบคอบที่สุด
 - ข. ท่านจะชวนคนในหมู่บ้านมาช่วยกันกำหนด
 - ค. ตัดสินใจไม่ได้
2. ท่านเป็นคนมีฝีมือดีที่สุดในการตกแต่งเทียนเข้าพรรษา ชาวบ้านต้องการให้ท่านรับหน้าที่ในการตกแต่งเทียนเข้าพรรษาของหมู่บ้านเพื่อส่งเข้าประกวดที่อำเภอ
 - ก. ท่านจะรับงานนี้มาทำเองเพื่อให้ได้ผลงานดีที่สุด
 - ข. ท่านจะให้คนอื่นมาช่วยท่านทำด้วยเพื่อให้ได้ผลงานดีที่สุด
 - ค. ตัดสินใจไม่ได้
3. ที่อ่านหนังสือพิมพ์ประจำหมู่บ้านถูกลมพายุพัดเสียหาย ท่านเป็นผู้นำของหมู่บ้านนี้ ต้องการจะซ่อมแซมให้กลับสู่สภาพเดิมโดยเร็วที่สุด
 - ก. ท่านจะลงมือซ่อมแซมเองเพื่อให้เสร็จโดยเร็ว
 - ข. ท่านจะไปบอกชาวบ้านให้มาช่วยกันซ่อมแซม
 - ค. ตัดสินใจไม่ได้
4. มีคนมาชวนท่านไปร่วมทำงานอย่างหนึ่งกับคนอื่น โดยตัวท่านเองไม่มีความรู้ในเรื่องนั้นเลย
 - ก. ท่านจะไม่ไปเพราะไม่มีความรู้คิดว่าไปก็ไม่เกิดประโยชน์ทำงานไม่ได้
 - ข. ท่านจะไปเพราะจะได้เรียนรู้จากคนอื่นและคงทำงานนั้นได้
 - ค. ตัดสินใจไม่ได้
5. ถ้าเพื่อนของท่านกำลังจะทำงานใหญ่อย่างหนึ่งซึ่งทำได้ยาก มาขอคำปรึกษาจากท่านว่าจะทำคนเดียวหรือทำร่วมกับคนอื่นดี ท่านจะแนะนำเขาอย่างไร
 - ก. ทำคนเดียวดีกว่า
 - ข. ทำร่วมกับเพื่อนดีกว่า
 - ค. ตัดสินใจไม่ได้

6. นายสานเป็นช่างไม้ฝีมือดีของหมู่บ้าน ชาวบ้านต้องการให้นายสานเป็นผู้นำกลุ่มช่างไม้ แต่นายสานปฏิเสธเพราะคิดว่าตนเองไม่มีพรสวรรค์ จะเป็นผู้นำกลุ่มที่ดีไม่ได้ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับความคิดของนายสาน

- ก. นายสานคิดผิด
- ข. นายสานคิดถูกแล้ว
- ค. ตัดสินใจไม่ได้

7. เพื่อนของท่านที่อยู่หมู่บ้านอื่นมาเล่าให้ท่านฟังว่า ผู้ใหญ่บ้านในหมู่บ้านของเขาไม่มีความเด็ดขาดคอยแต่ประนีประนอมคณะกรรมการหมู่บ้านไม่ให้ทะเลาะกัน งานก็เลยไม่ค่อยก้าวหน้าไม่เหมาะสมกับหน้าที่ผู้นำ

- ก. ท่านเห็นด้วยกับเพื่อนของท่าน
- ข. ท่านไม่เห็นด้วยกับเพื่อนของท่าน
- ค. ตัดสินใจไม่ได้

8. ประธานจัดงานมาปรึกษาท่านซึ่งเป็นรองประธานเพื่อการตัดสินใจ เรื่องที่มีความสำคัญเรื่องหนึ่งโดยจะไม่เสียเวลารอกรรมการคนอื่นฯ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

- ก. ไม่เห็นด้วยกับประธานควรรอคนอื่นฯ
- ข. เห็นด้วยกับประธานเพื่องานจะได้ก้าวหน้าไปโดยเร็ว
- ค. ตัดสินใจไม่ได้

9. กำนันสมหมายเป็นคนทำงานดีเอาจริงเอาจังและเป็นคนตรงไม่เกรงใจใคร ผู้ที่ร่วมงานด้วยมักกลัวจะถูกว่าจึงทำงานอย่างเต็มที่ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายเสมอ

- ก. ท่านคิดว่ากำนันสมหมายยังทำหน้าที่ไม่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำที่ดี
- ข. ท่านคิดว่ากำนันสมหมายทำหน้าที่ได้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำที่ดี
- ค. ตัดสินใจไม่ได้

10. ระหว่างนายไปล์ ช่างปูนฝีมือดี เคยเป็นผู้นำชาวบ้านปั้นโอ่งใส่น้ำสำเร็จได้ผลดีกับนางจันทร์ ทอผ้าเก่งแต่ไม่เคยเป็นผู้นำ ท่านคิดว่าใครเหมาะที่จะเป็นผู้นำกลุ่มทอผ้า

- ก. นางจันทร์
- ข. นายทองสุข
- ค. ตัดสินใจไม่ได้

11. นางบุญเป็นกรรมการหมู่บ้านคนหนึ่ง ชอบให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆแก่ประธานกรรมการหมู่บ้านแม้ขณะที่กำลังประชุมกันอยู่ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร
- นางบุญทำตนได้เหมาะสมกับการเป็นสมาชิกกลุ่มที่ดี
 - นางบุญทำตนไม่เหมาะสมกับการเป็นสมาชิกกลุ่มที่ดี
 - ตัดสินใจไม่ได้
12. กรรมการหมู่บ้านคนหนึ่งในหมู่บ้านของท่านมักจะมาร่วมประชุมสายอยู่เสมอ และบางครั้งก็ขาดหายไป ท่านในฐานะประธานกรรมการหมู่บ้านคิดว่าจะทำอย่างไร
- ว่ากล่าวตักเตือนเพราะทำตนไม่เหมาะสมกับการเป็นสมาชิกที่ดี
 - ไม่ว่ากล่าวตักเตือนเพราะเป็นสิทธิของเขาที่จะทำได้
 - ตัดสินใจไม่ได้
13. นายชอบเป็นกรรมการวัดคนหนึ่ง ทุกครั้งที่เข้าประชุมเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกับคนอื่น จะพยายามอธิบายและยกเหตุผลของตนอย่างละเอียด กรรมการคนอื่นบ่นว่าเสียเวลา ไม่อยากให้มาประชุมด้วย ท่านคิดเห็นอย่างไร
- นายชอบทำได้เหมาะสมกับการเป็นกรรมการแล้ว
 - นายชอบทำไม่เหมาะสมกับการเป็นกรรมการ
 - ตัดสินใจไม่ได้
14. ท่านคิดว่าจะเลือกข้อใดเป็นจุดมุ่งหมายของโครงการป้อนโองใส่ น้ำ
- ให้ชาวบ้านทุกคนมีน้ำกินน้ำใช้
 - ให้บ้านทุกหลังมีโองใส่ น้ำอย่างน้อยบ้านละ 3 ลูก
 - ตัดสินใจไม่ได้
15. เพื่อนของท่านคนหนึ่งพูดว่า "เสียเวลารวางแผนไปทำไม เพราะเวลาทำจริงก็ไม่เป็นไปตามแผนอยู่แล้ว ลงมือทำเลยดีกว่า มีปัญหาที่แก้กันไปได้" ท่านคิดอย่างไร
- เห็นด้วย
 - ไม่เห็นด้วย
 - ตัดสินใจไม่ได้

16. กรรมการวัดพากันบ่นว่า งานของวัดมีระเบียบมากทำงานไม่คล่องตัว ยกเลิกเสียดีกว่าจะได้ทำงานได้สะดวกและได้ผลดีขึ้น ถ้ามีการลงคะแนนยกเลิกระเบียบที่ท่านจะ

ก. ยกมือสนับสนุน

ข. ยกมือคัดค้าน

ค. ตัดสินใจไม่ได้

17. ท่านสมภารวัด มักจะเดินดูผลงานที่ได้มอบหมายให้เด็กวัดทำอยู่เสมอว่าเป็นอย่างไร ถ้าท่านเป็นสมภารและมอบงานให้เด็กวัดไปทำ

ก. ท่านจะเดินดูเสมอๆ เช่นเดียวกัน

ข. ท่านจะปล่อยให้ทำงานเสร็จก่อนแล้วจึงเดินไปดู

ค. ตัดสินใจไม่ได้

18. นายสมานเพิ่งย้ายเข้ามาอยู่ในหมู่บ้านยังไม่เคยแสดงฝีมือการทำงานให้เห็น ถ้าท่านเป็นประธานการประชุมที่นายสมานมาร่วมประชุมด้วย ท่านจะมอบหมายงานให้นายสมานได้ทำด้วยหรือไม่

ก. มอบให้ไปทำด้วย

ข. รอดูฝีมือก่อนว่าเป็นอย่างไร

ค. ตัดสินใจไม่ได้

19. ไม่ว่าจะเป็นการทำงานกลุ่มเรื่องใดๆ ผู้ใหญ่ชั้น มักจะรับงานส่วนใหญ่ไปทำเพราะคิดว่าเป็นผู้นำที่ติดต่อเสียสละ ทำงานให้มากกว่าคนอื่น ท่านคิดเห็นอย่างไร

ก. ผู้ใหญ่ชั้นคิดถูกต้องแล้ว

ข. ผู้ใหญ่ชั้นคิดผิด

ค. ตัดสินใจไม่ได้

20. นายอำเภอมักจะเดินทางมาดูผลงานในโครงการต่างๆของหมู่บ้านทุกครั้งทีโครงการเสร็จลงไม่ว่าเป็นโครงการเล็กหรือใหญ่ ท่านคิดเห็นอย่างไร

ก. เหมาะสมแล้วเพื่อจะได้ทราบความสำเร็จของงาน

ข. ไม่จำเป็นเพราะงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว

ค. ตัดสินใจไม่ได้

แบบสังเกตทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม

=====

คำชี้แจง

แบบสังเกตชุดนี้มี 20 ข้อ ขอให้ท่านได้พิจารณาข้อความที่แสดงการกระทำในแต่ละข้อว่า ตามสภาพที่ปรากฏในการทำงานเป็นกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้น ในแต่ละข้อเป็นอย่างไรโดยทำเครื่องหมาย X ลงในช่องทางด้านขวามือตามที่ท่านเห็นว่าเป็นเช่นนั้น

- 5 หมายความว่า มีมากที่สุด
- 4 หมายความว่า มีมาก
- 3 หมายความว่า มีปานกลาง
- 2 หมายความว่า มีน้อย
- 1 หมายความว่า มีน้อยที่สุด
- 0 หมายความว่า ไม่มีเลย

ชื่อผู้สังเกต.....

ชื่อผู้ร่วมกลุ่มทำงาน

	1.....
	2.....
	3.....
	4.....
	5.....
	6.....
	7.....
	8.....

แบบสอบถามผู้นำท้องถิ่น
ติดตามผลการฝึกอบรมระยะยาว
หลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่ม
สำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทย

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ต้องการจะทราบผลการเข้ารับการฝึกอบรมของผู้นำท้องถิ่นของท่านเมื่อเดือน.....พ.ศ..... ว่าได้ผลเป็นอย่างไรบ้าง ในช่วงระยะเวลา 3 เดือนที่ผ่านมา ขอความกรุณาให้ท่านตอบคำถามอย่างตรงไปตรงมา โดยทำเครื่องหมาย X ลงในช่อง หน้าคำตอบนั้น

1. ท่านรู้สึกว่าการฝึกอบรมแล้วท่านมีความมั่นใจในการเป็นผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่ม
 - มากอย่างเห็นได้ชัด
 - มากขึ้นบ้าง
 - ยังคงเหมือนเดิม
2. ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเป็นกลุ่มของท่านในระยะเวลา 3 เดือนที่ผ่านมา
 - มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด
 - มากขึ้นบ้าง
 - ยังคงเหมือนเดิม
3. เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในการทำงานเป็นกลุ่ม ท่านรู้สึกว่าจะสามารถแก้ปัญหาได้ดีขึ้น
 - มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด
 - มากขึ้นบ้าง
 - ยังคงเหมือนเดิม
4. ท่านรู้สึกว่าจะสมาชิกในหมู่บ้านพอใจ สนใจที่จะร่วมทำงานเป็นกลุ่มกับท่าน
 - มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด
 - มากขึ้นบ้าง
 - ยังคงเหมือนเดิม

5. ท่านรู้สึกว่ ผลที่ได้จากการเข้ารับการฝึกอบรม คຸ້ມกับการลงทุนและค่าใช้จ่าย
- ได้ผลคຸ້ມมาก
- ได้ผลปานกลาง
- ได้ผลไม่คຸ້ມกับการลงทุนและค่าใช้จ่าย
6. ท่านรู้สึกว่ บรรยากาศในการทำงานเป็นกลุ่มระหว่างท่านกับสมาชิกเป็นกันเอง
- มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด
- มากขึ้นบ้าง
- ยังคงเหมือนเดิม
7. ท่านรู้สึกว่ สมาชิกได้เรียนรู้และพัฒนาความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม
- มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด
- มากขึ้นบ้าง
- ยังคงเหมือนเดิม
8. ท่านรู้สึกว่ ความก้าวหน้าและความสำเร็จของการทำงานเป็นกลุ่มใน 3 เดือนนี้มี
- มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด
- มากขึ้นบ้าง
- ยังคงเหมือนเดิม
9. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

แบบสอบถามสมาชิกหมู่บ้าน
ติดตามผลการฝึกอบรมระยะยาว
หลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่ม
สำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทย

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ต้องการจะทราบผลการเข้ารับการฝึกอบรมของผู้นำท้องถิ่นของท่านเมื่อเดือน.....พ.ศ..... ว่าได้ผลเป็นอย่างไรบ้าง ในช่วงระยะเวลา 3 เดือนที่ผ่านมา ขอความกรุณาให้ท่านตอบคำถามอย่างตรงไปตรงมา โดยทำเครื่องหมาย X ลงในช่อง

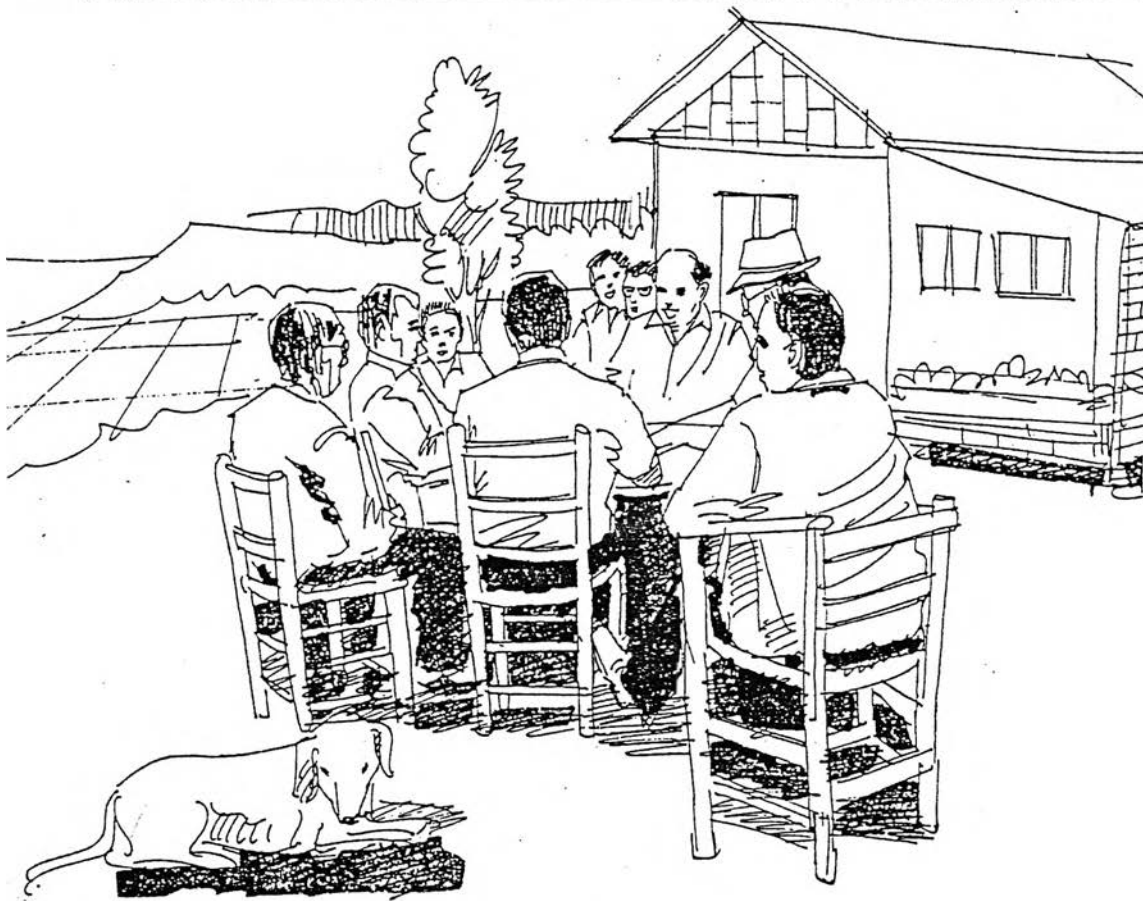
หน้าคำตอบนั้น

1. ท่านรู้สึกว่าการทำงานของผู้นำท้องถิ่นของท่าน
 - ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด
 - ดีขึ้นบ้าง
 - ยังคงเหมือนเดิม
2. ท่านรู้สึกว่าคุณนำท้องถิ่นของท่านมีความรู้เรื่องการทำงานเป็นกลุ่ม
 - มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด
 - มากขึ้นบ้าง
 - ยังคงเหมือนเดิม
3. ท่านรู้สึกว่าคุณนำท้องถิ่นของท่านมีความพอใจที่จะทำงานเป็นกลุ่ม
 - มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด
 - มากขึ้นบ้าง
 - ยังคงเหมือนเดิม
4. ท่านรู้สึกว่าคุณนำท้องถิ่นของท่าน มีความสามารถในการเป็นผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่ม
 - มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด
 - มากขึ้นบ้าง
 - ยังคงเหมือนเดิม

5. ท่านรู้สึกว่าคุณนำท้องถิ่นของท่าน มีมโนะยัมพันธ์และเป็นผู้นำที่ท่านพอใจ
- มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด
- มากขึ้นบ้าง
- ยังคงเหมือนเดิม
6. ท่านรู้สึกว่าคุณพอใจจะทำงานเป็นกลุ่มร่วมกับผู้นำท้องถิ่นของท่าน
- มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด
- มากขึ้นบ้าง
- ยังคงเหมือนเดิม
7. ท่านรู้สึกว่าการทำงานเป็นกลุ่ม ก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จ
- มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด
- มากขึ้นบ้าง
- ยังคงเหมือนเดิม
8. ท่านรู้สึกว่าคุณได้เรียนรู้เรื่องการทำงานเป็นกลุ่มจากผู้นำท้องถิ่น
- มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด
- มากขึ้นบ้าง
- ยังคงเหมือนเดิม
9. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผนวก ฉ. คู่มือวิทยากร

คู่มือวิทยากร



หลักสูตรฝึกอบรม
เสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่ม
สำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้าน
ในประเทศไทย

งานที่ทำนั้นปกติจะมีใ้ซึ่งงานที่จะทำ
คนเดียวหากเป็นงานส่วนรวมซึ่งจะต้องจัด
สรรกันทำตามความถนัด และความรู้ความ
สามารถคนละส่วนละตอน เมื่อนำเอาส่วน
งานที่แต่ละคนทำมารวมกันเข้าแล้ว จึงจะ
สำเร็จเป็นงานที่สมบูรณ์ได้ เหตุการณ์ดังนี้
จะช่วยให้เกิดทัศนคติใหม่ว่าท่านจะทำงาน
โดยลำพังตนเองไม่สำเร็จทุกคนที่ร่วมงาน
กันจึงจำเป็นต้องพึ่งกันอาศัยกันและกัน

พระบรมราชาธิราช
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลปัจจุบัน

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	284
กลุ่มสัมพันธ์กับการฝึกอบรม.....	285
ข้อเสนอแนะสำหรับวิทยากร.....	290
เนื้อหาสาระในการฝึกอบรม.....	294
กิจกรรมเสนอแนะในการจัดประสบการณ์เรียนรู้.....	359
การประเมินผลการฝึกอบรม.....	396
เพลงประกอบการฝึกอบรม.....	397

คำนำ

การทำงานเป็นกลุ่มมีความสำคัญต่อมนุษย์เป็นอย่างมากด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ช่วยให้ผู้หนึ่งสามารถแก้ปัญหาความจำกัดเรื่องพลัง เรื่องสติปัญญาและความสามารถเฉพาะบุคคลสามารถทำงานได้ผลดีกว่าที่ยังสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการอยู่ในสังคม สอดคล้องกับสภาพสังคมปัจจุบันที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน และยังได้มีโอกาสเรียนรู้จากกันและกันระหว่างการทำงาน ทำให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวมนุษย์อีกด้วย

การพัฒนาชนบทเป็นงานใหญ่ เป็นงานที่สำคัญจะสำเร็จได้ก็ด้วยความร่วมมือร่วมใจของคนในท้องถิ่นรวมพลังทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ท้องถิ่นของตน แต่การทำงานเป็นกลุ่มจะดำเนินไปโดยเรียบร้อยประสบผลสำเร็จได้ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกกลุ่มจะต้องมีสมรรถภาพในการทำงานเป็นกลุ่มสูงพอ จากหนังสือ เอกสาร และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าคนไทยยังขาดสมรรถภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม สมควรที่จะได้รับการเสริมให้สูงขึ้น การฝึกอบรมเป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยพัฒนาบุคคลให้มีสมรรถภาพสูงขึ้นไปได้ แต่การพัฒนาคนจำนวนมากดังกล่าวทางหนึ่งที่ดีคือใช้กลุ่มในการพัฒนาสมาชิกของกลุ่มทั้งนี้ เนื่องจากกลุ่มมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มเป็นอย่างมาก ผู้นำกลุ่มนับว่าเป็นผู้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของกลุ่ม ดังนั้นจึงสมควรจะได้พัฒนาผู้นำกลุ่มให้มีสมรรถภาพในการทำงานเป็นกลุ่มในระดับสูงสามารถนำกลุ่มทำงานได้สำเร็จ และใช้กลุ่มในการพัฒนาสมาชิกให้มีสมรรถภาพในการทำงานเป็นกลุ่มสูงขึ้นไป

หลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้าน ได้พัฒนาขึ้นมาเพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับจัดฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพให้กับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้าน และเพื่อให้การฝึกอบรมตามหลักสูตรเป็นไปโดยเรียบร้อย ได้ผลตามจุดมุ่งหมายจึงได้จัดสร้าง คู่มือวิทยากร นี้ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตรดังกล่าว หวังว่าคู่มือวิทยากรนี้จะเป็นประโยชน์ต่อวิทยากรสามารถนำไปใช้ในการจัดฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

พ.ท. สมคิด เมตไตรพันธ์

กลุ่มสัมพันธ์กับการฝึกอบรม

อิทธิพลของกลุ่มที่มีต่อบุคคล

มนุษย์จำเป็นที่จะต้องอยู่ร่วมกันกับคนอื่น ๆ ในสังคม ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการดำรงชีวิตและตอบสนองความต้องการของมนุษย์ด้วยกันเองและโดยเหตุนี้ทำให้บุคคลจำเป็นต้องมีการปรับตนเองให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มหรือสังคมที่ตนอยู่ มิเช่นนั้นแล้วตนเองอาจไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มไม่อาจอยู่ร่วมกับคนอื่น ๆ ในกลุ่มได้ ความกลัวที่จะต้องอยู่นอกกลุ่มนี้เองที่เป็นสิ่งคอยผลักดันให้บุคคลต้องยอมทำตามคำสั่งหรือกลุ่มต้องการ ต้องปรับพฤติกรรมของตนเองไปในทิศทางที่กลุ่มพึงประสงค์ อันเป็นการเสริมสร้างให้บุคคลได้มีการพัฒนา อิทธิพลของกลุ่มที่มีต่อบุคคลในทางที่เสริมสร้างบุคคลให้เกิดการพัฒนานั้นพอจะกล่าวได้ดังนี้

1. **กลุ่มเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดกำลังใจแก่สมาชิก** กำลังใจนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงาน บุคคลที่ไม่ค่อยประสบผลสำเร็จในการทำงานด้วยตนเองมักจะท้อถอยหมดกำลังใจ แต่ถ้าหากได้อยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่นได้ทำงานร่วมกันก็จะมีกำลังใจและความมั่นใจมากขึ้น และเมื่อกลุ่มประสบผลสำเร็จตนเองในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มก็จะได้รับความสำเร็จไปด้วยแม้จะไม่ได้กระทำคนเดียวก็ตาม จึงนับว่ากลุ่มช่วยสร้างเสริมความมั่นใจและกำลังใจให้แก่บุคคลที่เป็นสมาชิกของกลุ่มได้

2. **กลุ่มช่วยให้สมาชิกได้มีโอกาสแสดงออกหรือได้มีสนามสำหรับทดลอง** การแสดงออกซึ่งความสามารถ หรือการทดลองในเรื่องใดก็ตามจำเป็นต้องมีฝ่ายที่รับรู้ เมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มก็จะได้ใช้กลุ่มเป็นที่สำหรับแสดงออกหรือเป็นสนามทดลองไม่ว่าจะเป็นการกระทำ การแสดงความคิดเห็น ทศนคติ ค่านิยม หรือความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์การแสดงออกจะถูกตัดสินด้วยค่านิยมและปทัสถานของกลุ่มว่าเหมาะสมหรือไม่ควรหรือไม่ควร และบุคคลเองก็จะได้ข้อคิดหรือเกิดการเรียนรู้ว่าจะต้องปรับปรุงการแสดงออกของตนอย่างไรเพื่อให้เหมาะสมหรือเป็นที่ยอมรับของกลุ่มต่อไป

3. **กลุ่มช่วยสะท้อนให้สมาชิกได้มองเห็นภาพของตนเอง** ปฏิกริยาของกลุ่มซึ่งอาจเป็น สายตา การแสดงออก หรือคำวิพากษ์วิจารณ์ของสมาชิกกลุ่มจะช่วยสะท้อนให้บุคคลได้มองเห็นภาพของตนเองว่าเป็นอย่างไรดี เหมาะสมถูกต้องดีแล้วหรือไม่ซึ่งนับว่าเป็นการเรียนรู้ที่มีคุณค่าและมีผลอย่างมาก ทั้งนี้เพราะกลุ่มมีอิทธิพลเหนือจิตใจของบุคคลอยู่แล้ว การได้รับคำวิพากษ์วิจารณ์จากกลุ่ม จะทำให้บุคคลได้มองเห็นภาพของตนเองอันจะนำไปสู่การปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับปทัสถานของกลุ่มต่อไป

4. **กลุ่มช่วยสนองความต้องการของสมาชิก** บุคคลย่อมมีความต้องการในเรื่องต่าง ๆ เป็นธรรมชาติเช่นต้องการความรัก ความเห็นอกเห็นใจ การมีเพื่อน ความอบอุ่นทางใจ การได้รับการยอมรับ การแสดงออก สิ่งเหล่านี้กลุ่มสามารถสนองให้ได้ บุคคลที่ได้เข้าอยู่ในกลุ่มก็จะได้รับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ช่วยลดข้อคับข้องใจ ช่วยแก้ไขปมด้อยและทำให้สภาพจิตใจของบุคคลดีขึ้น

5. **กลุ่มช่วยให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นกระฉับกระเฉง** การทำงานร่วมกับสมาชิกกลุ่มคนอื่น ๆ ช่วยให้เกิดความสนุกสนานเพราะเป็นโอกาสที่จะได้แสดงความสามารถได้รับการยอมรับและได้รับกำลังใจจากสมาชิกกลุ่มด้วยกันไม่เจียบเหงาเหมือนทำงานเพียงคนเดียวที่ไม่มีใครรับรู้ความสำเร็จของตนเอง บุคคลในกลุ่มจึงมีความกระตือรือร้นต่อการทำงานมากขึ้น และถ้ายังเป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มด้วยแล้วบุคคลจะยิ่งทุ่มเทความสามารถ มีความตั้งใจและสนุกสนานกับการทำงานมากยิ่งขึ้นไปอีก

6. **กลุ่มช่วยสมาชิกในการตัดสินใจและแก้ปัญหา** ในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาจะได้ผลดีถ้าบุคคลได้มีประสบการณ์ มีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ อย่างกว้างขวางเพียงพอการรวมกลุ่มกัน มีบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ช่วยกันคิด ช่วยกันตัดสินใจ ความแตกต่างในเรื่องประสบการณ์ ความรู้ ความคิดและการมองปัญหา ย่อมจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่กว้างขวางมากกว่าคนเดียว การตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาจึงมีโอกาสถูกต้องประสบผลสำเร็จได้ดีกว่าอีกทั้งยังช่วยให้สมาชิกได้เห็นวิธีการตัดสินใจแก้ไขปัญหของบุคคลอื่น เป็นการเรียนรู้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อีกด้วย

7. **กลุ่มช่วยให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบ** เมื่อบุคคลมาทำงานร่วมกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม เป็นสิ่งจำเป็นที่บุคคลนั้นจะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในส่วนของตนที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่ม เพราะหากไม่รับผิดชอบแล้วก็จะไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม จึงเป็นการสร้างความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

8. **กลุ่มช่วยผ่อนคลายความกดดันและความคับข้องใจ** โดยปกติแล้วบุคคลย่อมมีโอกาสได้รับความกดดันทางอารมณ์ หรือเกิดความคับข้องใจจากสภาพแวดล้อม ซึ่งอาจเกิดจากทางบ้านหรือทางสังคม การมีหนทางให้ระบายออกเมื่อเข้ากลุ่มกับสมาชิกคนอื่น ๆ โดยที่สมาชิกคนอื่นรับฟังด้วยความเห็นใจ หรือช่วยแก้ไขปัญหให้ด้วยความปรารถนาดี จะช่วยผ่อนคลายความกดดันและความคับข้องใจที่มีอยู่ให้ลดน้อยลงหรือหมดไปได้

9. **กลุ่มช่วยป้องกันไม่ให้สมาชิกประพฤติดุปฏิบัติไปในทางที่ไม่เหมาะสม** เมื่อมีสมาชิกหรือบุคคลในกลุ่มมีความคิดตั้งใจหรือปฏิบัติไปในทางที่ไม่เหมาะสม ไม่เป็นที่ต้องการของกลุ่มอันจะสร้างความเสื่อมเสียมาสู่บุคคลนั้นหรือกลุ่ม กลุ่มก็จะทำ

หน้าที่หักท้วงห้ามปราม เป็นการช่วยเห็นยวรงค์ควบคุมให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติในกรอบ และมาตรฐานที่กลุ่มยึดถือหรือคนทั่วไปยึดถือได้

10. **กลุ่มช่วยให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์** บุคคลเรียนรู้ได้ด้วย ประสบการณ์ แต่ละบุคคลย่อมมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมารวมกันเป็นกลุ่มก็จะ ทำให้สมาชิกได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เป็นการขยายขอบเขต ของประสบการณ์ของแต่ละบุคคลให้กว้างขวางขึ้นหรือได้เรียนรู้เรื่องราวต่าง ๆ เพิ่ม เต็มขึ้นเป็นการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าขึ้นเอง

11. **กลุ่มช่วยเสริมสร้างสุขภาพทางกายและใจ** การอยู่ร่วมกับกลุ่มทำ ให้เกิดความกระตือรือร้น ไม่น่าเบื่อหน่าย มีความสนุกสนาน ไม่ว่าจะเป็นการทำงาน หรือการเล่นกีฬา บรรยากาศแห่งความร่วมมือและการแข่งขัน จะส่งเสริมให้บุคคลได้ ทำงาน หรือออกกำลังกายเล่นกีฬาอย่างสนุกสนานเพลิดเพลิน เป็นการเสริมสร้าง สุขภาพทั้งกายและใจ

12. **กลุ่มช่วยสร้างปทัสถานให้สมาชิกยอมรับ** กฎเกณฑ์ ปทัสถานต่าง ๆ ที่เกิดจากความคิดของกลุ่มย่อมจะเป็นที่ยอมรับจากผู้ปฏิบัติ มากกว่ากฎเกณฑ์ที่มาจาก แหล่งอื่น เพราะผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ จะถูกลงโทษจากกลุ่มซึ่งสมาชิกไม่ต้องการ เช่นนั้น จึงต้องยอมรับปทัสถานหรือกฎเกณฑ์ของกลุ่ม และปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และยิ่งถ้าบุคคลได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์นั้น ๆ แล้ว ความตั้งใจที่จะรักษา กฎเกณฑ์ไว้ไม่ให้มีผู้ละเมิดย่อมจะลงผลให้ตนเองยึดถือปฏิบัติตามกฎเกณฑ์นั้น ๆ ยิ่งขึ้น

13. **กิจกรรมของกลุ่มช่วยให้เกิดความเข้าใจได้ดีขึ้น** การที่บุคคลได้ ลงมือปฏิบัติทดลองด้วยตนเองค้นพบด้วยตนเอง ย่อมก่อให้เกิดความประทับใจ และมีความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ ได้ดีกว่าการอ่านจากหนังสือหรือฟังจากคำสอนของคนอื่น

ทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ในการฝึกอบรม

จากอิทธิพลของกลุ่มที่มีต่อสมาชิกกลุ่มตามที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า กลุ่ม นั้นมีอิทธิพลที่ลงผลถึงพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มอย่างกว้างขวาง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่กลุ่มพึงประสงค์ หรือเกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมายของ กลุ่มได้ การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายที่จะให้เกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไป ในทิศทางที่ต้องการเช่นเดียวกัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่า กลุ่ม เรื่องราวของกลุ่ม และ กระบวนการที่เกิดขึ้นในกลุ่มนั้นสามารถนำมาใช้ในการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี และมีผู้ นำมาใช้ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งจนถึงขั้นเป็นทฤษฎีขึ้น เรียกว่า ทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ ซึ่งเป็นหลักการจัดการศึกษา ที่เน้นหรือให้ความสนใจเป็นพิเศษในพฤติกรรมของมนุษย์ ที่มีผลต่อกันและกัน โดยมีหลักการดังนี้

1. การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ควรเป็นไปอย่างมีชีวิตชีวา
 2. การเรียนรู้เกิดขึ้นได้จากแหล่งต่าง ๆ กัน ประสบการณ์ ความรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคล ถือว่าเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญ
 3. การเรียนรู้ที่ติดต้องเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากความเข้าใจ
 4. การเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ
 5. การเรียนรู้ที่มีความหมายคือการเรียนรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้
- และในการฝึกอบรมได้อาศัยหลักการต่าง ๆ ของทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ดังนี้คือ

1. **หลักการยึดผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้** ตามหลักเกณฑ์นี้ในการฝึกอบรมจะเน้นในเรื่องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีโอกาสร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงและมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าร่วมกิจกรรมและมีบทบาทต่าง ๆ นั้น จะมีส่วนช่วยให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมและเป็นการเรียนรู้อย่างมีชีวิตชีวาซึ่งการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักการข้อนี้อาจจำแนกออกได้เป็น 4 ด้าน คือ

1.1 การมีส่วนร่วมทางด้านร่างกาย (Physical Involvement) ได้แก่การได้ร่วมลงมือกระทำกิจกรรม ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง เช่นการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่ม การทำกิจกรรมร่วมกับสมาชิกกลุ่มคนอื่น การได้ร่วมอภิปรายเสนอแสดงความคิดเห็น ตลอดจนการสาธิตหรือแสดงบทบาทตามหน้าที่

1.2 การมีส่วนร่วมทางอารมณ์ (Emotional Involvement) เป็นความรู้สึกนึกคิด ความพอใจ ไม่พอใจ การสะท้อนอารมณ์ ซึ่งเป็นปฏิกิริยาทางด้านจิตใจและอารมณ์ต่อกิจกรรม หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ตามที่กำหนดขึ้น การมีส่วนร่วมในด้านนี้จะส่งผลให้เกิดความประทับใจ เข้าใจอย่างลึกซึ้ง สามารถระลึกและจดจำเรื่องราวที่เรียนรู้ไปได้นานยิ่งขึ้น

1.3 การมีส่วนร่วมทางปัญญา (Intellectual Involvement) ได้แก่การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ใช้สติปัญญาของตนเอง พิจารณาเรื่องราวต่าง ๆ อย่างมีหลักเกณฑ์และเหตุผล สามารถค้นพบและประจักษ์ชัดในสิ่งที่ได้เรียนรู้และสาระข้อคิดต่าง ๆ ด้วยตนเองซึ่งนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะจะช่วยให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้และมีหลักการ ทำให้จดจำได้แม่นยำยิ่งขึ้น

1.4 การมีส่วนร่วมทางปฏิสัมพันธ์ (Interaction Involvement) ได้แก่การที่สมาชิกได้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น เจตคติ ค่านิยม ความรู้สึกตลอดจนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ช่วยให้เกิดความรัก ความเห็นอกเห็นใจ ความเข้าใจและเกิดทักษะในการอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน สามารถปรับตนให้เข้ากับผู้อื่นและสังคมได้อย่างปกติสุข

1.5 **หลักการยึดกลุ่มเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญ** ตามหลักการนี้จะเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสเรียนรู้จากกลุ่มให้มากเพราะมีความเชื่อในเรื่องประสบการณ์ที่แตกต่างกันของสมาชิกทำให้มีความรู้ ความคิด ที่แตกต่างกันหลายแง่หลายมุม กว้างขวางรอบคอบ ประกอบกับอิทธิพลของกลุ่มที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของคน โดยการให้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้ให้ข้อมูล ประสบการณ์ ตัวอย่างเหตุการณ์ เนื้อหา แนวคิดต่าง ๆ แก่สมาชิกกลุ่มด้วยกัน เพื่อนำมาศึกษาวิเคราะห์พิจารณาเหตุผลหาคำตอบ หาข้อเท็จจริงหรือสิ่งที่ถูกที่ควรประกอบกับการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมหากมีความจำเป็น

3. **หลักการยึดการค้นพบด้วยตนเอง** ตามหลักการนี้ถือว่าการค้นพบข้อความรู้ การเปลี่ยนแปลงเจตคติ หรือทักษะด้วยตนเองเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งเพราะจะทำให้เกิดความคิดรวบยอด (concept) ที่ถูกต้อง ชัดเจน มีความเข้าใจอย่างอย่างแจ่มแจ้ง และมีความภาคภูมิใจในตนเอง การฝึกอบรมจึงเน้นเรื่องการส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ประมวลความรู้ ข้อค้นพบต่าง ๆ มาคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลจนเกิดความรู้ความเข้าใจด้วยตนเองในเรื่องนั้น ๆ

4. **หลักการยึดความสำคัญของกระบวนการเรียนรู้** ตามหลักการนี้ถือว่ากระบวนการเรียนรู้มีความสำคัญ เพราะจะเป็นเรื่องมือที่จะช่วยในการแสวงหาความรู้หรือคำตอบของปัญหาต่าง ๆ ที่จะพบต่อ ๆ ไปได้อีก การฝึกอบรมจึงเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้คิดวิเคราะห์ ทบทวนถึงกระบวนการต่าง ๆ ที่ได้ใช้ในการแสวงหาคำตอบหรือหาความรู้ ประมวลเก็บไว้ นำไปใช้ต่อไป มิใช่มุ่งแต่เพียงคำตอบหรือความรู้ที่ได้เท่านั้น

5. **หลักการยึดความสำคัญของการนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน** ตามหลักการนี้ จะเน้นประโยชน์ที่จะได้รับจากการเรียนรู้ คือความรู้ที่ได้ควรจะสามารถนำไปใช้ได้สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน และเป็นประโยชน์อย่างแท้จริง การฝึกอบรมจึงเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสคิดค้นหาแนวทางนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในชีวิตประจำวันให้ได้มากที่สุด และเกิดผลดีที่สุด

ข้อเสนอแนะสำหรับวิทยากร

การฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพในการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทยนี้ ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้แก่ผู้เฝ้าท้องถิ่นซึ่งจากการสำรวจข้อมูลพื้นฐานพบว่าส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในวัยผู้ใหญ่ตอนกลาง คือ อายุระหว่าง 30 - 60 ปี ซึ่งสำหรับผู้ใหญ่ที่อยู่ในวัยนี้พบว่ามีปัญหาบางประการเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการมีอายุมากขึ้น จากข้อค้นพบและข้อเสนอแนะของนักจิตวิทยาการเรียนรู้ผู้ใหญ่ มีเรื่องราวที่จะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หลายประการ ดังนี้คือ

พื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

1. ความต้องการและความสนใจ ผู้ใหญ่จะถูกชักจูงให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากว่าตรงกับความต้องการและความสนใจในประสบการณ์ที่ผ่านมา เขาก็จะเกิดความพึงพอใจเพราะฉะนั้นควรจะมีการเริ่มต้นในสิ่งเหล่านี้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในการจัดกิจกรรมทั้งหลายเพื่อให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้นั้น ต้องคำนึงถึงสิ่งนี้เสมอ
2. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จะได้ผลดี ถ้าหากถือเอาตัวผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลางในการเรียนการสอน ดังนั้นการจัดหน่วยการเรียนรู้ที่เหมาะสมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ควรยึดถือสถานการณ์ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่เป็นหลักสำคัญ มิใช่ตัวเนื้อหาวิชา
3. การวิเคราะห์ประสบการณ์ เนื่องจากประสบการณ์เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้ใหญ่ ดังนั้นวิธีการหลักสำหรับการศึกษาผู้ใหญ่คือการวิเคราะห์ถึงประสบการณ์ของผู้ใหญ่แต่ละคนอย่างละเอียด ว่ามีส่วนไหนของประสบการณ์ที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอนได้บ้าง แล้วจึงหาทางนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป
4. ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง ความต้องการที่อยู่ในส่วนลึกของผู้ใหญ่ คือ การมีความรู้สึกต้องการที่จะสามารถนำตนเองได้ เพราะฉะนั้นบทบาทของครูจึงควรอยู่ในกระบวนการสืบหาหรือค้นหาคำตอบร่วมกับผู้เรียนมากกว่าทำหน้าที่ส่งผ่านหรือเป็นสื่อสำหรับความรู้ แล้วทำหน้าที่ประเมินผลว่าเขาค่อยตามหรือไม่เพียงเท่านั้น
5. ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในแต่ละบุคคลเมื่อมีอายุเพิ่มขึ้น เพราะฉะนั้นการสอนผู้ใหญ่จะต้องจัดเตรียมการในด้านนี้อย่างดีพอ เช่น รูปแบบการเรียนการสอน เวลา สถานที่ และความสามารถในการเรียนรู้ ควรให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลด้วย

หลักในการสอนผู้ใหญ่โดยทั่วไป

1. ผู้เรียนควรมีความเข้าใจและเห็นด้วยกับจุดมุ่งหมายของวิชาที่เรียน นั่นคือถ้าต้องการให้ผู้ใหญ่เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว เขาควรจะได้รับทราบถึงจุดมุ่งหมายทั่วไปของวิชานั้น โดยที่เขาต้องมองเห็นภาพส่วนรวมได้โดยชัดเจน และทิศทางที่จะดำเนินไปในการเรียนรู้ ดังนั้นจึงมีความสำคัญในการอธิบายรายละเอียดของวิชา เป้าหมายที่แจ่มชัดให้ผู้เรียนได้รับทราบในการพบกันครั้งแรก นอกเหนือจากนั้น หากผู้เรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนอยู่แล้ว เขาก็จะมีส่วนในการตั้งเป้าหมายเฉพาะของการเรียนวิชานั้น ๆ ผู้เรียนย่อมจะเกิดความมั่นใจว่าการสอนเป็นไปในทิศทางที่เขาต้องการทราบ การอภิปรายรายปัญหาทั้งหลายในตอนต้น วิชาจะช่วยทำให้เห็นเป้าหมายเฉพาะเจาะจง และมีความหมายต่อผู้เรียนมากขึ้น
2. ผู้เรียนควรมีความต้องการที่จะเรียนรู้ ในการศึกษาผู้ใหญ่เรามักคาดคะเนว่าผู้เรียนส่วนใหญ่มาเข้าเรียนด้วยความต้องการที่จะเรียน เนื่องจากว่าโดยทั่วไปแล้วเขามาด้วยความสมัครใจ อย่างไรก็ตามในบางครั้งที่ครูผู้สอนก็จำเป็นต้องให้กำลังใจเพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดความต้องการเรียนด้วย ความต้องการนี้เกิดจากความรู้สึกที่ว่าตัวเองมีความสามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จได้ โดยการได้รับความเห็นใจและเข้าใจจากครูผู้สอน
3. บรรยากาศในการเรียนและสถานการณ์ของการเรียนรู้ควรเป็นกันเอง เนื่องจากการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มเป็นแหล่งของการเรียนรู้ที่มีความสำคัญมาก ผู้สอนควรมีความรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศและอำนวยความสะดวกสำหรับการอภิปรายกลุ่ม ทศนคติ การยอมรับ และความเคารพยกย่องจะเป็นบุคลิกภาพที่สำคัญของตัวครูผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนเกิดความรู้จักคุ้นเคยกันได้ โดยการให้ผู้เรียนแนะนำตัวเอง และให้รายละเอียดย่อ ๆ เกี่ยวกับประสบการณ์และความสนใจ ถ้าหากผู้สอนแสดงบทบาทของตัวเองในฐานะผู้เรียนมากกว่าความเป็นผู้สอนแล้ว ก็ย่อมจะได้รับความสำเร็จมากขึ้น
4. สภาพการณ์ทางกายภาพทั่ว ๆ ไป ควรเป็นที่พึงพอใจสำหรับผู้เรียน ได้แก่การจัดโต๊ะ เก้าอี้ และเครื่องมือเครื่องใช้ ควรจะได้รับการพิจารณาเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความสุขความสบายตามที่ผู้เรียนต้องการมีความสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ตัวอย่างเช่น ถ้าต้องการให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันโดยเสรีแล้ว ผู้เรียนควรหันหน้าเข้าหากันเพื่อจะได้อภิปรายอย่างเต็มที่

5. ผู้เรียนควรจะได้มีส่วนร่วมในการเรียนและรับผิดชอบต่อกระบวนการเรียนรู้ เพราะว่าวิธีการที่ดีที่สุดในการเรียนรู้คือการกระทำ ถ้าหากผู้เรียนได้กระทำบางอย่างหรือพูดแสดงความคิดเห็นบางอย่างก็ย่อมจะดีกว่าการที่เพียงแต่นั่งเฝ้ามองคนอื่น ๆ หรือนั่งฟังคนอื่น ๆ พูดเฉย ๆ เท่านั้น โดยทั่วไปนี้ผู้เรียนที่กระตือรือร้นและมีชีวิตชีวาจะเรียนรู้ได้มากกว่า ผู้เรียนจะเรียนได้มากขึ้นถ้าหากเขารู้ว่าตัวเองต้องมีความรับผิดชอบต่อกระบวนการภายในกลุ่ม ด้วยเหตุนี้ผู้สอนที่ฉลาดจะใช้วิธีการหลาย ๆ ด้านเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่ม กลุ่มที่สามารถจัดดำเนินการได้ด้วยตนเอง จะได้รับประสบการณ์ในการเรียนรู้มากกว่ากลุ่มที่ต้องอาศัยครูผู้สอน

6. การเรียนรู้ควรจะมีสัมพันธ์เกี่ยวข้อง และใช้ประสบการณ์ของผู้เรียนให้เป็นประโยชน์ในการเสนอแนวความคิดและความรู้นั้นถ้าหากมีความหมายต่อผู้เรียนแล้วผู้สอนควรจะได้ปรับให้เข้ากับประสบการณ์ของผู้เรียนทั้งหลายด้วย ผู้ใหญ่โดยทั่วไปนี้เรียนโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ใหม่กับประสบการณ์เดิม หรือโดยการโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ยังไม่รู้ไปหาสิ่งที่รู้แล้ว นอกจากนั้นประสบการณ์ของผู้เรียนที่เสนอต่อชั้นเรียนนับว่าเป็นแหล่งความรู้ที่มีคุณค่ามาก สมาชิกของชั้นเรียนผู้ใหญ่มักจะมีประสบการณ์ที่มีคุณค่าแตกต่างกันออกไปที่จะทำให้อะไร ๆ คนได้รับประโยชน์ร่วมกัน

7. ครูผู้สอนควรจะมีเนื้อหาวิชาที่ตนเองสอนเป็นอย่างดี ถ้าหากครูจะช่วยแนะแนวการเรียนการสอนให้ได้ผลดี เขาจะต้องมีความรู้ในวิชาที่สอนอย่างเชี่ยวชาญ ต้องรู้ถึงเอกสารและตำราทางวิชาการในเวลานั้นเป็นอย่างดี เพื่อจะได้ช่วยแนะนำแหล่งความรู้ให้แก่ผู้เรียนที่จะได้ค้นคว้าต่อไป รวมทั้งจะได้จัดการเรียนการสอนให้ดำเนินไปอย่างเหมาะสมด้วย

8. ผู้สอนควรมีความกระตือรือร้นเกี่ยวกับวิชาที่สอน และการสอนวิชานั้น ๆ ด้วย โดยที่ความกระตือรือร้นสามารถถ่ายทอดไปยังผู้เรียนได้ด้วย ครูที่แสดงให้เห็นชัดเจนว่าตัวเองมีความกระตือรือร้นและพึงพอใจที่จะสอนจะมีผลทำให้นักเรียนเป็นผู้กระตือรือร้นและเอาใจใส่ในการเรียนด้วย ความกระตือรือร้นนั้นนับได้ว่า เป็นแรงจูงใจที่ดีที่สุดสำหรับการเรียนรู้

9. นักศึกษาผู้ใหญ่ควรจะได้เรียนรู้ไปตามระดับความสามารถของตนเอง เนื่องจากในชั้นเรียนของนักศึกษาผู้ใหญ่มีความแตกต่างกันในด้านประสบการณ์ของการศึกษา ความถนัดทางด้านการเรียน ความสนใจและความสามารถอย่างมาก ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนจึงควรจะได้คิดถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในแง่ต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว สำหรับนักศึกษาที่เรียนได้เร็วก็อาจกระตุ้นให้เรียนด้วยความก้าวหน้าเช่นให้เรียนโดยโครงการเฉพาะตัวส่วนนักศึกษาที่เรียนช้าก็ควรได้รับ

ความมั่นใจว่า การศึกษาผู้ใหญ่ไม่ใช่เป็นการเรียนเพื่อแข่งขันกับคนอื่น ๆ แต่ว่าเป็นการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของตัวเอง

10. วิธีการสอนที่ใช้กับนักศึกษาผู้ใหญ่ควรแตกต่างกันไปในแต่ละโอกาสหรือสถานการณ์ของการสอน ครูที่สอนนักศึกษาผู้ใหญ่สามารถเลือกใช้วิธีการสอนได้หลายแบบตามความเหมาะสม ตัวอย่างเช่น การสอนถึงปัญหาเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยหรือบ้านพักในชุมชนใดชุมชนหนึ่ง ครูผู้สอนอาจใช้วิธีการบรรยายเกี่ยวกับเรื่องราวเหล่านั้นประกอบการฉายภาพยนตร์ การอภิปรายปัญหาต่าง ๆ จากสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งการจัดทัศนศึกษาประกอบ ครูที่ดีและมีความชำนาญในการสอนจะสามารถเลือกวิธีต่าง ๆ ให้เป็นไปตามสถานการณ์และความต้องการของผู้เรียน เพราะว่าการทำเช่นนี้จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความสนใจและกระตุ้นให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมตลอดเวลา และเป็นไปตามความแตกต่างของบุคคลด้วย

11. ครูผู้สอนควรมีความรู้ลึกทางด้านการศึกษาและจิตวิทยา นับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อทัศนคติของครูที่เขาจะยอมรับว่าประสบการณ์ในด้านการสอนนั้น ช่วยทำให้เขามีโอกาสในการพัฒนาตัวเอง ถ้าหากครูคิดว่าตัวเองเป็นเสมือนผู้เรียนคนหนึ่งด้วยแล้วปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อนักศึกษาจะเป็นตัวกระตุ้นได้มากกว่าการที่เขามีความคิดว่าตัวเองมีความรู้ดีที่สุดในเวลานั้น นอกจากนั้นแล้วทัศนคติของครูยังเป็นพลังที่เข้มแข็งในการชี้ถึงบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของนักศึกษาด้วย

12. ครูผู้สอนควรมีแผนงานที่ยืดหยุ่นได้เกี่ยวกับการสอน ซึ่งจะช่วยให้ทั้งครูและนักศึกษาได้มีแนวคิดที่เด่นชัดว่า เขากำลังทำอะไรอยู่ และจะทำอะไรต่อไป ถ้าหากว่าสามารถเปลี่ยนแปลงการสอนได้โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ตกลงร่วมกัน รายวิชาส่วนมากที่เกี่ยวข้องกับปัญหาของผู้ใหญ่นั้น การดำเนินการสอนมีแนวโน้มที่จะไม่ตายตัวและแผนการสอนนั้น ๆ อาจจะไปเปลี่ยนไปได้ตามความเหมาะสม เพราะว่าแผนการสอนอาจจะเป็นเพียงแนวคร่าว ๆ เท่านั้น

กลุ่ม และ การทำงานเป็นกลุ่ม

กลุ่ม

เมื่อพูดถึงคำว่า "กลุ่ม" คนโดยทั่วไปมักจะเข้าใจว่าหมายถึงอะไร แต่ถึงกระนั้นก็ตาม ความหมายของกลุ่มที่นักวิชาการให้ไว้ก็ยังคงมีความแตกต่างกันออกไปบ้าง ขึ้นอยู่กับว่าจะมองกลุ่มในลักษณะใด เช่น กิบ (Gibb) ได้กล่าวถึงความหมายของกลุ่มว่า หมายถึงวัตถุหรือบุคคลซึ่งรวมกันในที่แห่งใดแห่งหนึ่ง โดยที่การรวมตัวกันดังกล่าวนั้นเป็นการรวมตัวโดยยึดเอาลักษณะที่เหมือนกันหรือต่างกับกลุ่มอื่นเป็นเกณฑ์ ชอร์ (Shaw) กล่าวถึงกลุ่มว่าอาจให้ความหมายได้ว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยการเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันดังกล่าวนั้นต่างก็มีอิทธิพลต่อกันและกัน ความหมายที่ ชอร์ให้ไว้นี้สอดคล้องกับความหมายที่คนอื่น ๆ เช่น สโตนเนอร์ (Stoner) แสตรง (Strang) และ เดวิส (Davis) ได้ให้ไว้

ลอเซอร์ (Loeser) กล่าวถึงกลุ่มโดยอธิบายถึงลักษณะของกลุ่มไว้ว่า มีการติดต่อสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีความมุ่งหมายร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันในเชิงหน้าที่ มีอำนาจที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยความสมัครใจ และ มีความสามารถที่จะกำหนดทิศทางของกลุ่มได้ ส่วน ฉลอง ภิรมย์รัตน์ กล่าวถึงลักษณะของการรวมกันที่จัดว่าเป็นกลุ่มนั้นต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญสามประการ คือ มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อเกี่ยวข้องกัน และมีการปฏิบัติในบทบาทที่เป็นอันเดียวกัน

การทำงานเป็นกลุ่ม

การทำงานนั้นมีผู้ให้ความหมายว่าเป็นกิจกรรมหรือการกระทำ เพื่อให้ได้สิ่งที่เรียกว่า ผลงาน หรือ نعื่องจน การทำงานเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับการเล่น เพราะการเล่นนั้นเป็นกิจกรรมที่ทำเพื่อความเพลิดเพลิน สนุกสนานเพื่อการออกกำลังกายหรือเพื่อมิตรภาพไม่ได้มุ่งผลสำเร็จเป็นขั้นเป็นอัน แต่สำหรับการทำงานแล้วบุคคลจะใช้ความมานะพยายามอย่างยิ่ง ด้วยความตั้งใจหรือเอาจริง เพื่อให้งานได้สำเร็จ เกิดประโยชน์แก่ตนเองหรือบุคคลอื่นทางเศรษฐกิจ

การทำงานเป็นกลุ่มนั้น ทิศนา ขมมณี ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลเข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กลุ่มต้องการ และได้ให้รายละเอียดของลักษณะของการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มไว้ว่า ประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือบุคคลที่มาทำงานนั้น จะต้องมีความประสงค์ในการมารวมกลุ่มกัน คือจะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่า

จะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือบุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ สื่อความหมายเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกันสามารถทำงานร่วมกันไปได้

4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

5. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

การรวมกลุ่มใดที่ขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งที่กล่าวมา กล่าวได้ว่าการรวมกลุ่มนั้นไม่ใช่การรวมกลุ่มในลักษณะของการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นเพียงการรวมกลุ่มกันธรรมดา หรือเป็นการทำงานที่ต่างคนต่างทำเท่านั้น

ความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม

การทำงานเป็นกลุ่มมีความสำคัญต่อมนุษย์เป็นอย่างมากด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้คือ

1. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดในเรื่องพลังและการทำงานต่างๆต้องใช้พลังที่แตกต่างกันไป งานใดที่ต้องใช้พลังมากเกินไปความสามารถที่คนคนเดียวจะทำได้การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้สามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ เพราะเป็นการรวมพลังของคนมาช่วยกันทำงาน

2. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดและความแตกต่างในเรื่องสติปัญญาและความสามารถ การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม จะเป็นการระดมความสามารถของคนเหล่านั้นให้มาช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ทำให้เกิดความคิดที่กว้างขวาง รอบคอบ และความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล เมื่อประสานกันอย่างเหมาะสมก็จะช่วยให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลายอย่างดำเนินไปได้ด้วยดี

3. มนุษย์จำเป็นต้องอยู่ในสังคม จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันไม่อาจจะอยู่อย่างโดดเดี่ยวตามลำพังได้ การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มทำให้มนุษย์มีโอกาสที่จะได้อยู่ร่วมกับคนอื่น มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับคนอื่น เป็นการสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์

4. ลักษณะของสังคมปัจจุบัน การดำรงอยู่และการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่สังคมจำเป็นต้องอาศัยการทำงาน และการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มที่มีอยู่ใน

ทุกระดับทุกองค์การก็จะช่วยให้สามารถทำงานใหญ่ ที่มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการสร้างสรรคความเจริญก้าวหน้าให้เกิดแก่สังคมที่มนุษย์อาศัยอยู่ได้มาก

5. การทำงานเป็นกลุ่มให้ผลงานที่ดีกว่าการทำงานเป็นรายบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานเป็นกลุ่มเป็นการระดมความคิด ความสามารถของคนหลายคนมาสู่การทำงานในลักษณะที่ประสานสอดคล้องกัน ทำให้เกิดความรอบคอบในการคิด และการประสานความสามารถของคนเข้าด้วยกัน มีความหมายต่อการทำงานมากกว่าการทำงานโดยอาศัยความสามารถเป็นรายบุคคล

6. การทำงานเป็นกลุ่มร่วมกัน ทำให้บุคคลได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ทำให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวบุคคลและจะมีผลให้กลุ่มได้มีความเจริญงอกงามเข้มแข็งมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงตามขึ้นไปด้วย

ด้วยเหตุผลทั้ง 6 ประการที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า การทำงานเป็นกลุ่มนั้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อสังคมมนุษย์อย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ การพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มให้สูงขึ้นจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจทั้งนี้เพื่อจะได้ใช้การทำงานเป็นกลุ่มให้เป็นประโยชน์แก่สังคมมนุษย์อย่างเต็มที่

องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม

การทำงานเป็นกลุ่ม จะดำเนินไปได้โดยราบรื่น ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการได้แก่ เป้าหมายของการทำงาน การรับรู้และความเข้าใจในเป้าหมาย บทบาทของผู้ร่วมกลุ่มในการทำงาน ความร่วมมือร่วมใจ การประสานงาน การสื่อความหมาย และการจัดสรรผลประโยชน์ร่วมกัน องค์ประกอบของกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยดังกล่าวมา หรือมีส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดปัจจัยดังกล่าวขึ้น ที่สำคัญได้แก่

1. องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม ผู้นำกลุ่มนับว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญมากต่อการดำเนินงานของกลุ่ม เป็นเสมือนแกนกลางของกลุ่ม กลุ่มใดขาดผู้นำหรือผู้นำขาดคุณลักษณะในการเป็นผู้นำที่ดีก็ยากที่จะประสพผลสำเร็จในการทำงาน แต่ถ้ามีผู้นำที่ดี มีความรู้ความสามารถ เข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้ดี โอกาสที่กลุ่มจะประสพผลสำเร็จก็มีมาก

2. องค์ประกอบด้านสมาชิกกลุ่ม กลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าขาดสมาชิกกลุ่ม และความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกก็มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานกลุ่ม กลุ่มใดที่มีสมาชิกดี มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจ ให้ความร่วมมือ ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้เหมาะสม งานของกลุ่มก็จะดำเนินไปได้โดยราบรื่น และประสพผลสำเร็จ

3. องค์ประกอบด้านกระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม กระบวนการในการทำงานก็นับว่ามีความสำคัญยิ่งการทำงานเป็นกลุ่มแม้จะมีผู้นำและสมาชิกที่ดี มีความตั้งใจ ให้ความร่วมมือ แต่ถ้าขาดวิธีการทำงานหรือกระบวนการในการทำงานที่ดีแล้ว งานของกลุ่มก็จะประสบความสำเร็จได้ยาก หรืออาจล้มเหลวไปได้

องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมา นับว่าเป็นองค์ประกอบหลักของการทำงานเป็นกลุ่ม กลุ่มใดที่มีองค์ประกอบหลักดังกล่าวครบถ้วน กลุ่มนั้นก็จัดได้ว่าเป็นกลุ่มที่ดีและมีแนวโน้มที่จะทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง

จาก ทิศนา ขัมมณี. กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 2.

ผู้นำกับการทำงานเป็นกลุ่ม

ผู้นำนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานเป็นกลุ่ม ความราบรื่นและความสำเร็จในการทำงานร่วมกันขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นอย่างมาก กลุ่มใดที่ขาดผู้นำก็ยากที่จะทำงานได้สำเร็จเพราะขาดแกนกลางที่สำคัญไป แต่ถ้ากลุ่มใดมีผู้นำที่ดี มีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้เหมาะสม กลุ่มนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากผู้นำกลุ่มนั้นมีลักษณะผู้นำที่ดี สามารถใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์แล้วกลุ่มก็ย่อมจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น รวดเร็ว ผู้นำจึงถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

ความหมายของผู้นำ

คำว่า "ผู้นำ" ได้มีผู้อธิบายให้ความหมายไว้มากมายแต่เมื่อประมวลดูแล้วจะพบว่ามีความคล้ายคลึงใกล้เคียงกันทั้งสิ้น ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลใดก็ตามที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือสังคมในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ให้เป็นผู้นำกลุ่มไปสู่เป้าหมายหรือความต้องการของกลุ่ม

การยอมรับจากกลุ่มหรือสังคมที่มีต่อผู้นำนั้นอาจเกิดขึ้นได้ในลักษณะต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้คือ

1. การยอมรับในลักษณะที่เป็นการสืบทอด เช่นการได้รับตำแหน่งตกทอดมาจากบรรพบุรุษหรือผู้ที่เป็นที่เคารพนับถือของกลุ่มหรือสังคมนั้นมาก่อน เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า "ผู้นำตกทอด" (Hereditary Leader)
2. การยอมรับในลักษณะที่เป็นทางการ เช่นการได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการเลือกตั้งอย่างเป็นทางการเนื่องจากมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า "ผู้นำอย่างเป็นทางการ" (Legal Leader)
3. การยอมรับในลักษณะที่เป็นไปตามธรรมชาติ เช่นการที่สมาชิกกลุ่มยอมรับสภาพการเป็นผู้นำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งให้เป็นผู้นำกลุ่มไปสู่เป้าหมายอย่างไม่เป็นทางการและผู้นำก็ปฏิบัติไปตามธรรมชาติไม่ได้มีการตกลงกันแต่ประการใด เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า "ผู้นำตามธรรมชาติ" (Natural Leader)
4. การยอมรับในลักษณะที่เป็นเพราะความศรัทธา ทั้งนี้เนื่องจากมีความเคารพ เชื่อถือเพราะบุคคลนั้นมีคุณสมบัติพิเศษที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า "ผู้นำลักษณะพิเศษ" หรือ "ผู้นำโดยกำเนิด" (Charismatic Leader)

5. การยอมรับในลักษณะที่เป็นเพราะบุคคลนั้นอยู่ในตำแหน่งหรือฐานะอันเป็นที่เคารพยกย่องของคนทั้งหลาย เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า "ผู้นำสัญลักษณ์" (Symbolic Leader)

คุณสมบัติของผู้นำ

ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำว่าเหมาะสมกับกรณีเพียงไหน แต่โดยทั่วไปแล้วเมื่อกล่าวถึงผู้นำ คนทั่วไปจะคิดถึงว่าต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งก็ได้มีผู้กล่าวถึงไว้มากเช่น

ออร์ดเวย์ ทีด (Ordway Tead) กล่าวว่าผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

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

เมย์ สมิธ (May Smith) ได้ระบุคุณสมบัติของผู้นำที่ดีว่า ควรมี
 เชาว์และวิจารณ์งานที่ดี มีความคิดคำนึงดี มีอารมณ์ดีคงเส้นคงวา มีความยุติธรรม
 มีความรับผิดชอบ และมีอารมณ์ขัน

บาร์นาร์ด (Barnard) ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติพิเศษของผู้นำที่ดีไว้
 ดังนี้คือ ผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้ที่มีชีวิตชีวา มีความเฉลียวฉลาดไหวพริบดี
 มีความรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์ มีความรับผิดชอบสูง มีความสามารถในการจูงใจคน
 สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและถูกต้อง เป็นผู้ที่มีความอดทนเต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง

อรุณ รักธรรม กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้หลายประการ ได้แก่ ผู้นำ
 ที่ดีควรมีความรู้ ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความแนบเนียน
 ความยุติธรรม มีลักษณะท่าทางที่ดี มีความอดทน มีความกระตือรือร้น ไม่เห็นแก่ตัว
 มีความตื่นตัว มีดุลยพินิจที่ดี มีความสงบเสงี่ยม มีความเห็นอกเห็นใจ มีความซื่อสัตย์
 ต่อหน้าที่ มีสังคมดี และสามารถควบคุมตนเองได้

จะเห็นได้ว่าผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นจะต้องมีคุณสมบัติที่ดีมากมายหลายประการ ซึ่ง
 ยากที่จะหาได้ครบถ้วนในบุคคลคนเดียว แต่อย่างไรก็ตามมีบุคคลจำนวนหนึ่งมีคุณสมบัติ
 ดังกล่าวในตัวเองตามธรรมชาติ ไม่ต้องได้รับการฝึกฝนเป็นพิเศษ ซึ่งถือว่าเป็นผู้นำแบบ



นี้เป็นผู้นำที่ดีตามธรรมชาติ บางทีเรียกกันว่าผู้นำโดยกำเนิด แต่ก็มีจำนวนน้อยมากไม่เพียงพอต่อความต้องการของกลุ่มหรือสังคม จึงต้องมีการฝึกฝนเพื่อให้ได้เกิดผู้นำที่มีคุณสมบัติดังกล่าวขึ้นมา นับว่าโชคดีที่เรื่องคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องของทักษะที่สามารถฝึกฝนพัฒนาให้เกิดมีขึ้นได้ในตัวบุคคล ดังนั้นไม่ว่าใครก็ตามที่มีความต้องการจะพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี ก็ย่อมจะสามารถทำได้ด้วยการฝึกฝนให้เกิดขึ้น

บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่ม

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่าผู้นำ เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้เหมาะสมก็ย่อมจะสามารถพากลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ได้มีผู้เสนอไว้แตกต่างกันไปบ้างแต่ส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกันในสาระสำคัญ พนม ลีมาอารีย์ ได้จัดแบ่งบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มไว้กว้างๆ เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. หน้าที่หลัก ได้แก่หน้าที่ทางด้านการบริหารงาน วางแผนงาน วางนโยบาย เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นตัวแทนของกลุ่มต่อบุคคลภายนอก เป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษ เป็นผู้ประนีประนอมและตัดสิน และเป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม
2. หน้าที่รอง ได้แก่หน้าที่ทางด้านการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่กลุ่มเป็นตัวแทนรับผิดชอบและเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นนักอุดมคติ เป็นบิดาของกลุ่ม เป็นผู้ให้คำปรึกษา และเป็นแพะรับบาปเมื่อมีการดำเนินงานผิดพลาด

ทิสนา แคมมณี ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มโดยจำแนกออกเป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ

1. บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (Task Function) ได้แก่บทบาทของผู้นำในการที่จะนำกลุ่มให้สามารถทำงานตามที่กลุ่มต้องการ ให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

2. บทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (Maintenance Function) ได้แก่บทบาทของผู้นำในการช่วยให้กลุ่มมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จนสามารถทำงานได้สำเร็จไม่แตกแยกกันไปเสียก่อน

บทบาทหลักๆทั้งสองประการที่กล่าวมาแล้วมีรายละเอียดดังนี้

บทบาทของผู้นำเกี่ยวกับการทำงาน ได้แก่

1. ทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานและช่วยให้ผู้ร่วมงานได้

มีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานตรงกัน

2. วางแผนงานและขั้นตอนในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน
3. แบ่งงานและมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม
4. ริเริ่มความคิดใหม่ๆให้กับกลุ่ม หรือ กระตุ้นกลุ่มให้ริเริ่มความคิดใหม่ๆ
5. ให้ข้อมูลความคิดเห็นหรือแสวงหาข้อมูลความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
6. ช่วยให้กลุ่มมีความเข้าใจตรงกันในข้อมูลหรือประเด็นต่างๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน
7. ช่วยประสาน ความคิด ข้อมูล ของผู้ร่วมงาน ให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน
8. ช่วยขจัดปัญหาต่างๆที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
9. ติดตามงาน ประเมินผลงาน และสรุปผลงานเป็นระยะๆ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานได้ทราบ
10. ควบคุมมาตรฐานของผลงานของกลุ่ม
11. ประเมินผลงานเมื่องานสำเร็จและปรับปรุงงานเมื่อยังได้งานไม่เป็นที่พอใจของกลุ่ม

บทบาทของผู้นำเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม ได้แก่

1. จัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่ม เพื่อช่วยให้ทุกคนได้มีโอกาสทัดเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นหรือการทำงาน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปโดยเรียบร้อย ไม่ซุกซนวุ่นวาย ทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นไม่แตกแยกกันเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย
2. ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่ม ให้มีโอกาสดแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความสามารถอย่างทั่วถึง เพื่อช่วยให้ทุกคนรู้สึกที่ตนเองเป็นคนมีคุณค่า มีประโยชน์ต่อกลุ่ม เกิดความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความรักและความพอใจที่จะช่วยเหลือกลุ่มอย่างเต็มความสามารถ
3. รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง การที่ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนและนำมาพิจารณา ไม่ละทิ้งไปเฉยๆ จะทำให้ผู้ที่เสนอความคิดเห็นเกิดความพอใจและมีความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้มากขึ้น
4. ช่วยทำความเข้าใจให้แก่กลุ่มในเรื่องของการสื่อความหมาย ในการทำงานทุกครั้งกลุ่มมักจะประสบปัญหาอันเนื่องมาจากการเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นปัญหาของการสื่อความหมาย ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันนี้อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความ

ขัดแย้ง เกิดความรู้สึกขุ่นข้องหมองใจอันอาจลุกลามใหญ่โตเป็นการแตกแยกได้

5. สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในกลุ่ม บรรยากาศที่ดี เป็นมิตรเป็นกันเองไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตัดสินมองไปในทางที่ไม่ดี จะช่วยสร้างความรู้สึกลอดภัย สามารถที่จะเสนอความคิดเห็นหรือทำงานต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ กับ จะมีความรู้สึกว่าตนเองได้รับความรักจากกลุ่ม ทำให้เกิดความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

6. ขจัดหรือลดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม เพราะความขัดแย้ง เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้กลุ่มแตกแยกหากผู้นำไม่สามารถที่จะช่วยในเรื่องนี้ได้หลังจาก ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มจะถูกบั่นทอนให้ลดน้อยลง ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มก็จะลดลง หรือบางครั้งอาจทำให้ไม่สามารถรวมกลุ่มกันทำงานต่อไปจน บรรลุผลสำเร็จได้

อิทธิพลของผู้นำต่อการทำงานเป็นกลุ่ม

ลักษณะของผู้นำในกลุ่มมีอิทธิพลต่อกลุ่มมากในการที่จะยอมให้กลุ่มทำงานใน บรรยากาศของความเป็นประชาธิปไตย แบบทำงานตามสบายหรือแบบเผด็จการ การ เป็นผู้นำที่เหมาะสมก็จะทำให้กิจการต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จด้วยดีตามความประสงค์ อิทธิพลของลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ต่อการทำงานเป็นกลุ่มมีดังนี้

กลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leader)

พฤติกรรมของผู้นำ

1. ถือตนเองเป็นใหญ่รวบรัดอำนาจหน้าที่เป็นของตนเอง
2. ใช้อำนาจโดยเผด็จการออกคำสั่งโดยอธิบายคำสั่งนั้นหรือไม่อธิบาย ก็ได้
3. กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย สั่งการให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม
4. ตัดสินใจโดยไม่มีการปรึกษาหารือกับสมาชิกของกลุ่มหรือปรึกษาแต่ไม่มีผลในการเลือกตัดสินใจ
5. ใช้มาตรฐานของตนเองเป็นหลักในการประเมินผล

บรรยากาศการทำงานในกลุ่ม

1. สมาชิกทำงานอย่างไม่สนใจความผิดพลาดมีมากและผลงานไม่สำเร็จ ด้วยดี เพราะคิดว่าเป็นงานของหัวหน้ามิใช่ของตน
2. สมาชิกทำงานด้วยความเห็นแก่ตัว ชิงดีชิงเด่นกัน
3. สมาชิกไม่ภูมิใจในผลงานที่ทำ และไม่ทำงานถ้าผู้นำไม่สั่งหรือไม่อยู่

4. ผู้นำแสดงลักษณะก้าวร้าวกดขี่ต่อสมาชิก สมาชิกได้รับคำสั่งและปฏิบัติตามที่ผู้นำเตรียมแบบแผนไว้ให้แล้ว โดยขัดคำสั่งไม่ได้
5. สมาชิกไม่มีการพัฒนาความคิดของตนเอง
6. ความมั่นคงของกลุ่มขึ้นอยู่กับอิทธิพลของสถานการณ์ของผู้นำ
7. ผลสำเร็จในการทำงานของกลุ่มมีผลสำเร็จมากในแนวที่หัวหน้าต้องการและได้งานรวดเร็วสมาชิกก็ไม่ต้องเสียเวลาคิด ออกความคิดเห็นหรือขัดแย้งกัน
8. ความพอใจของสมาชิกมีทั้งกลุ่มที่พอใจและไม่พอใจตามลักษณะของสมาชิก

ผู้นำชนิดนี้เหมาะสำหรับ

1. สมาชิกในกลุ่มไม่ต้องการรับผิดชอบต่อตนเองและต่อกลุ่ม ไม่ชอบคิดริเริ่มทำอะไรด้วยตนเองต้องพึ่งให้ผู้นำตัดสินใจวางกฎเกณฑ์ให้
2. สมาชิกที่มีความสับสนวุ่นวาย ไม่ยอมลงรอยให้ซึ่งกันและกัน
3. ต้องการความสำเร็จของกลุ่มในระยะสั้น ในแนวทางที่ผู้นำต้องการ

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)

พฤติกรรมของผู้นำ

1. ประมวลความคิดข้อเสนอแนะของมวลสมาชิกที่ประชุมร่วมกันมาพิจารณาศึกษาและอภิปรายร่วมกัน
 2. นโยบายและคำสั่งเป็นของสมาชิกส่วนรวมซึ่งได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นได้เต็มภาคภูมิ ผู้นำมิได้รวบรัดความคิดเห็นมาเป็นของตนหมด
 3. พยายามให้กลุ่มตัดสินใจหาร่วมกัน ให้กลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ มาตรฐานการทำงานพัฒนาทักษะและทัศนคติร่วมกัน
 4. ช่วยสมาชิกไม่ให้เกิดความท้อถอย หากเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ผู้นำจะช่วยแก้ไข
 5. ช่วยตีความหมายวัตถุประสงค์ และช่วยให้กลุ่มเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่ม
 6. ช่วยแสวงหาความร่วมมือจากคนอื่น พยายามให้สมาชิกไฝหา ความรู้ ความชำนาญในแขนงวิชาต่าง ๆ ถ้ายทอดความเป็นผู้นำให้แก่คนอื่น ๆ ด้วย
- ##### บรรยากาศในกลุ่ม

1. ทุกคนช่วยกันทำงานโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีความรู้สึกต่อความเป็นหมู่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว
2. มีการแลกเปลี่ยนโต้ถามความคิดเห็นและความรู้สึกซึ่งกันและกันในการ

วางแผนทางปฏิบัติ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปอย่างฉันมิตร ทุกคนเต็มใจในการทำงานร่วมกัน

ความสำเร็จของกลุ่ม

สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและสมาชิกทุกคนมีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน กลุ่มมีความมั่นคง

ความพอใจของสมาชิก

1. พอใจในสัมพันธภาพและผลงานร่วมกัน
2. มีการยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน
3. สมาชิกได้พัฒนาความรู้สึกรักนึกคิดต่อตนเองและกลุ่ม
4. สมาชิกที่ไม่ชอบบรรยากาศของประชาธิปไตยได้แก่สมาชิกที่ชอบเสี่ยงงานไม่ชอบออกความคิดเห็นไม่ยอมรับนับถือผู้อื่นพอใจในตนเอง

ผู้นำแบบทำงานตามสบาย (Laissez Faire Leader)

พฤติกรรมของผู้นำ

1. ทำงานตามอารมณ์ ทำงานตามสบายตามใจชอบ ไม่คำนึงถึงผลงานว่าจะเป็นไปได้ในรูปใด
2. ไม่ใช่อิทธิพลไม่กล้าใช้ความพยายามไม่กล้าใช้หน้าที่ของความเป็นผู้นำ
3. ไม่มีส่วนร่วมในความคิดริเริ่ม หรือร่วมมือในกิจการต่าง ๆ หรือมีเป็นเพียงส่วนน้อย

บรรยากาศในการทำงานเป็นกลุ่ม

1. ไม่มีบรรยากาศของความร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ต่างคนต่างสนใจทำของตนเองตามใจชอบ
2. สมาชิกมีลักษณะก้าวร้าวต่อสมาชิกด้วยกันเอะอะโวยวายไม่มีขอบเขต ชิงดีชิงเด่นกัน ไม่สนใจซึ่งกันและกัน
3. สมาชิกที่มีอิทธิพลเป็นผู้ชี้ขาดในปัญหาต่าง ๆ ไม่มีหลักเกณฑ์ในการอภิปราย ไม่สนใจคำสั่งของผู้นำ ขาดระเบียบวินัย
4. สมาชิกเกิดความคับข้องใจอยู่เสมอ

ความสำเร็จของงานกลุ่ม

ประสบความสำเร็จน้อยมากหรือไม่มีเลยหรือเป็นไปตามอิทธิพลของสมาชิกที่เด่น มีอิทธิพลสูง

ความพึงพอใจของสมาชิก

ไม่พอใจเป็นส่วนใหญ่

ทั้งหมดนี้เป็นแนวทางสำหรับผู้ประสงค์จะเลือกเป็นผู้นำหรือมีผู้นำกลุ่ม เป็นแบบใดจึงเหมาะสมกับลักษณะของงาน และลักษณะของสมาชิกในแต่ละกลุ่ม หรืออาจจำเป็นต้องใช้ผสมผสานกันหลายแบบ แม้ว่าผู้นำจะมีอิทธิพลในบรรยากาศการทำงาน เป็นกลุ่มก็ตาม ความสำเร็จของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องพิจารณาอาศัยความร่วมมือและความพอใจของสมาชิกในกลุ่มเป็นสำคัญด้วยเช่นกัน

การเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำ

ระบบประชาธิปไตย

1. ออกกฎเกณฑ์โดยความเห็นชอบของกลุ่มเป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม
2. ให้อิทธิพลในการเลือกทำกิจกรรมและผู้ร่วมงาน
3. จุดมุ่งหมายในการทำกิจกรรมเป็นความประสงค์ของกลุ่ม
4. ผู้นำเป็นที่ปรึกษาของกลุ่ม ให้คำแนะนำแก่สมาชิก
5. ผู้นำเป็นผู้ร่วมงานและอยู่ในกลุ่ม เพียงแต่ทำงานน้อยกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ
6. ผู้นำมีความร่าเริง และไม่เคร่งเครียด
7. ผู้นำมีการวิพากษ์วิจารณ์ให้ความรู้แก่สมาชิกในงานที่จะต้องทำ

ระบบอัตตาธิปไตย

1. ออกกฎเกณฑ์โดยผู้นำกลุ่มไม่มีส่วนในการแสดงความคิดเห็น
2. ไม่เปิดโอกาสให้มีการเลือกทุกอย่าง ต้องทำตามคำสั่ง
3. จุดมุ่งหมายในการทำกิจกรรมเป็นความประสงค์ของผู้นำ
4. ผู้นำเป็นผู้ออกคำสั่ง และกลุ่มมีหน้าที่ปฏิบัติตาม
5. ผู้นำเป็นผู้ก่อเหตุให้กลุ่มเป็นลำดับขึ้น
6. ผู้นำเคร่งครัดและเอาจริงเอาจัง
7. ผู้นำไม่ให้ความรู้แก่สมาชิก ให้แต่ข้อมูลในการทำงานที่จำเป็น

การเปรียบเทียบบรรยากาศของกลุ่ม

กลุ่มประชาธิปไตย

1. สมาชิกมีความรู้สึกเป็นมิตรต่อกัน
2. บรรยากาศของการปฏิบัติงานไม่ตึงเครียด แต่สนุกสนาน
3. เน้นส่วนรวม
4. มีน้ำใจที่จะให้ความร่วมมือ
5. มีความสนใจและกระตือรือร้นต่องาน
6. ขวัญและกำลังใจดี แม้ไม่มีผู้นำอยู่ก็ทำงานได้
7. มีพลังกลุ่มสูง
8. มีการพูดคุยเรื่องงานอย่างไม่เป็นทางการ

กลุ่มอัตตาธิปไตย

1. สมาชิกเฉยเมยต่อกัน
2. บรรยากาศของการปฏิบัติงานตึงเครียด
3. เน้นตัวบุคคล
4. ต้องสั่งถึงจะร่วมมือ
5. ทำไปตามคำสั่ง
6. ขวัญและกำลังใจไม่ดี ทำงานเฉพาะต่อหน้าผู้นำเท่านั้น
7. มีพลังกลุ่มต่ำ
8. พูดคุยกันในเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับงาน

คุณสมบัตินำของผู้นำ

ผู้นำมีหน้าที่นำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ดังนั้นผู้ที่เป็ผู้นำที่ดีควรจะมีคุณสมบัตินำดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความอดทนและมีชีวิตชีวาซึ่งย่อมหมายถึงต้องมิสุขภาพอนามัยดีทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ มีอารมณ์แจ่มใสร่าเริง มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสร่าเริง มีอารมณ์ขันที่พอเหมาะพอดี มีความคล่องตัวกระฉับกระเฉง มีความอดทนต่อความยากลำบากในการประกอบการทำงานไม่ทอดธุระ มีความอดทนอดกลั้นสงบเสงี่ยมต่อปฏิกิริยาของสมาชิกในกลุ่ม ควบคุมอารมณ์ได้อย่างดีมีการผ่อนคลายความตึงเครียดของอารมณ์
2. เป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา ในการที่จะเป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ นั้น ผู้นำก็จะต้องมีคุณลักษณะอื่นประกอบด้วย เช่น มีความรู้ มีประสบการณ์ มีข้อมูลที่ทันสมัยและแม่นยำ มีทักษะและมีสมรรถภาพจึงจะสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ นอกจากนั้นยังมีความมั่นใจ ประกอบด้วยความเด็ดขาดเฉียบพลันแต่รอบคอบ
3. มีความสามารถในการจูงใจ ในการจูงใจคนนั้นมีความมุ่งหมายที่จะจูงใจให้ทำงาน ให้มีความสัมพันธ์ สามัคคีกันในกลุ่มและจูงใจให้มีความประนีประนอม

กันได้เมื่อเกิดปัญหา การจูงใจคนนั้นเป็นสิ่งที่ต้องใช้ศิลปะ และความเชี่ยวชาญและประกอบด้วยคุณธรรมหลายประการด้วยกันคือ

3.1 ความสามารถในการใช้คำพูดจูงใจ ซึ่งประกอบด้วยน้ำเสียงที่น่าฟัง น่าเชื่อถือ ไม่ข่มขู่ นุ่มนวล ชวนให้เกิดความสนใจและยินดีรับฟัง ใช้ภาษาเรียบง่ายเหมาะสมกับบุคคลและเหตุการณ์ ท่าทางประกอบคำพูด นุ่มนวล สุภาพ เห็นจริงเห็นแจ้ง

3.2 การใช้เหตุผล ต้องแสดงถึง เหตุ - ผล ข้อดี - ข้อเสีย ความถูกต้อง - ผิด ข้อเท็จจริง - ความจริง ให้ละเอียดชัดเจน พร้อมทั้งยกตัวอย่าง

3.3 อารมณ์ ต้องควบคุมอารมณ์ อย่ามีอารมณ์เครียด มีอารมณ์ขันบ้าง และมีอารมณ์ร่วมกับผู้ฟังสร้างลักษณะความเห็นอกเห็นใจ

3.4 การใช้หลักฐานอ้างอิง ยกเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่รู้กันทั่วไป ยกตัวอย่างบุคคล ตำราหลักศาสนา สถานที่ เหตุการณ์ให้ชัดเจน ชี้จุดต่าง ๆ ให้เห็นตามหลักฐานที่อ้างอิงนั้น

3.5 ยึดหลักธรรมบางประการในการจูงใจคน เช่น

- ให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน
- ให้ความจริงโดยไม่บิดบัง
- ชวนให้อยากประพฤติปฏิบัติโดยยกตัวอย่างที่มีผลดีให้เห็น
- ระวังใจตลอดเวลาก่อนให้เกิดความสนใจ กระตือรือร้นในการรับฟัง
- ให้เขาเต็มใจรับปฏิบัติ อย่าขู่ เชื้อขู่บังคับให้ปฏิบัติตาม
- เป็นผู้มีความรู้ดี รู้แจ้งชัดเจน
- เป็นผู้ให้ความเข้าใจดี ใช้ภาษาง่าย
- เป็นผู้ปฏิบัติดี เป็นตัวอย่างให้เห็นด้วย

4. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง สิ่งนี้ถือว่าเป็นสำนึกของผู้นำ ต้องตระหนักดีถึงตำแหน่งหน้าที่บทบาทของตน รู้ว่าสิ่งใดควรปฏิบัติ สิ่งใดไม่ควรปฏิบัติ ต้องประกอบด้วยคุณธรรมสูงส่ง ยอมรับผลสะท้อนกลับที่เกิดขึ้นจากการกระทำทุกด้านไม่ว่าทางดี หรือทางเสีย ยอมรับฟังคำแนะนำ คำตำหนิตัวด้วยความสงบ และพร้อมที่จะแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ประการสำคัญต้องคำนึงถึงความอยู่รอดของกลุ่มมากกว่าความอยู่รอดของตนเอง

5. เป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด สิ่งนี้เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำ เพราะการที่จะนำกลุ่มให้บรรลุจุดหมายของกลุ่มได้นั้น ต้องใช้ยุทธวิธีที่เฉลียวฉลาดมาก ดังนั้นโดยทั่วไปแล้ว ผู้นำควรจะมีระดับสติปัญญาสูงมีความรู้ทันโลกทันสมัย เป็นพหุสูตร

และต้องรอบคอบเฉพาะกรณี กล่าวคือผู้เป็นหัวหน้ากำลังทำงานสิ่งใดอยู่ต้องรู้นโยบาย แผนงาน กระบวนการ การแก้ปัญหา ความในใจ ของบุคคลในกลุ่มงานนั้น และจะต้อง มีความคิดริเริ่มไม่อยู่กับที่

คุณลักษณะทั้ง 5 ประการดังกล่าวแล้วน่าจะเป็นแนวทางให้ผู้นำกลุ่มไปถึง จุดมุ่งหมายของกลุ่มได้อย่างแน่นอน อย่างไรก็ตามเรื่องนี้จะสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ถ้าจะได้กล่าว ถึงลักษณะบางประการที่ทำให้ผู้นำ " ฟัง " เพื่อผู้นำที่ดีควรหลีกเลี่ยงได้แก่

1. ตั้งกำแพงขวางกั้นระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โดยแยกออกจากกัน อย่างเกินความจำเป็น เช่น ให้ติดต่อผ่านเลขานุการ ใช้ระบบราชการจัด มีห้องสำนักงาน เป็นพิเศษ ฯลฯ ก่อให้เกิดความห่างเหินไม่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

2. ใช้คนเหมือนเครื่องจักร โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ถูกใช้ว่าเป็น อย่างไร ถือว่าตนมีอำนาจก็ใช้ก็สั่ง ไม่สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดี ใช้วาจาคำสั่งที่แสดง อำนาจ ไม่มีการบำรุงน้ำใจ

3. กระทบการสิ่งใดก็เอาแต่ใจตนเอง ไม่สำรวจผลที่เกิดมา ไม่รับฟัง ผลสะท้อนกลับ มีความรู้สึกที่ตนเองถูกอยู่เสมอ ตี้อารมณ์ เห็นตัวเองสำคัญที่สุดไม่ฟังคำแนะนำจากใคร

4. หลงตัวเองติดแน่นอยู่กับตำแหน่ง รู้สึกอยู่ตลอดเวลาว่าตนเป็นผู้นำ เมื่อติดต่อกับผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ร่วมงานจะแสดงออกในลักษณะที่เป็นหัวหน้า มีอำนาจ จะยกย่องแต่ผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าเท่านั้น แต่จะวางตัวบั่นบึงกับผู้ร่วมงาน

5. ใช้ภาษาพิเศษ มักใช้คำศัพท์ยาก ๆ ที่สร้างขึ้นมา ใช้คำย่อ ใช้ภาษา ที่คนธรรมดาทั่วไปไม่เข้าใจพูดอ้อมค้อมไม่ตรงจุด

6. ไม่ฟังการคัดค้านเป็นคนตี้อารมณ์ มีทิฐิสูงทนไม่ได้ต่อการไม่เห็นด้วยของผู้ร่วมงานโกรธมากถ้ามีผู้คัดค้านและจะไม่รีรอต่อการทำลายผู้ที่ไม่เห็นด้วยทุกวิถีทาง หรือจะไม่ยอมให้ร่วมทำงานด้วย

7. เป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก ปากหวานกันเปรี๊ยะ ทำทีเป็นเมตตากรุณา อ่อนหวานในบางครั้งและแสดงอีกอย่างหนึ่งภายหลังเป็นคนปากปราศรัยน้ำใจเชือดคอ

8. เน้นระเบียบกฎเกณฑ์ อ้างข้อตกลง เมื่อเกิดปัญหาใด ๆ ขึ้นต้องการ ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อไม่สามารถชักจูงหรือชี้แจงให้ปฏิบัติตามก็มักจะอ้างระเบียบปฏิบัติ และข้อบังคับข้อตกลง เน้นระเบียบแบบแผน หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ถึงแม้ว่าจะเป็นผลดีก็ตาม

9. ทำตัวเป็นผู้พิพากษาจะตัดสินประเมินค่าทันที เช่นกล่าวว่า ผิด - ถูก รับ - ไม่รับ ดี - เลว ไม่คิดพิจารณาหรือฟังหูไว้หู อาจจะกล่าวโทษผู้ร่วมงานโดยไม่สืบสวนให้แน่นอน

10. ซีนชมยินดีกับความไม่จริงใจของผู้อยู่ในบังคับบัญชา ชอบการยกยอ
 ซีนชอบกับผู้ที่แสดงว่าเห็นด้วย ทั้งที่ใจจริงแล้วไม่เห็นด้วย ชอบคนประจบสอพลอ
 ชอบคนทำตัวประเภทเป็น " เเงา " ติดหน้าตามหลัง ซีนก็เป็นนก ซีนไม่เป็นไม้

11. รุนแรงเมื่อมีความคับข้องใจ จะทำงานอย่างเต็มที่ จมอยู่กับงาน
 ใช้พลังทั้งหมดในการแก้ปัญหา อารมณ์รุนแรง เจ้าคิดเจ้าแค้น ทำลายสิ่งที่ขวางกั้น

12. ปฏิเสธจุดอ่อนของตนเอง มีปมด้อยมีจุดอ่อนในตนเอง เช่น ต้อง
 การความรักความอบอุ่นเพราะขาดความสุขในครอบครัวแต่ก็ปฏิเสธที่จะยอมรับในสิ่งนั้น
 ไม่ยอมป้องกันตนเองและไม่แก้ความขัดแย้งในตนเอง

จาก ทิศนา แชนมณี. กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 2.

บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม

สมาชิกกลุ่มจัดเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการทำงานเป็นกลุ่ม ความสำเร็จของงานที่ทำร่วมกันนั้นนอกจากจะขึ้นอยู่กับ ผู้นำกลุ่ม และ กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่มแล้ว สมาชิกกลุ่มก็นับว่ามีส่วนสำคัญยิ่ง กลุ่มใดที่สมาชิกกลุ่มมีสมรรถภาพในการทำงานเป็นกลุ่มสูง สมาชิกมีคุณภาพ มีความตั้งใจดี ให้ความร่วมมือ มีความรับผิดชอบและเสียสละ งานของกลุ่มก็มักจะดำเนินไปได้โดยเรียบร้อยประสบผลสำเร็จตามจุดหมายของกลุ่ม ตรงกันข้าม กลุ่มใดที่มีสมาชิกที่ขาดคุณภาพไม่สนใจทำงาน ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่รับผิดชอบ หรือไม่รู้จักเสียสละ การทำงานของกลุ่มก็มักจะประสบกับปัญหา เกิดความล้มเหลว หรือได้ผลงานที่ไม่มีคุณภาพ และสมาชิกอาจเกิดปัญหาขัดแย้งกันจนกลุ่มต้องล่มสลายไปก่อนที่จะสำเร็จ

สมาชิกกลุ่ม หมายถึงไปถึงผู้ร่วมงานทุกคนที่อยู่ในกลุ่มหรือทีมงานที่มีเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกันและมีภาระรับผิดชอบร่วมกันอันจะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้นเพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม

สมาชิกกลุ่มที่ดีย่อมมีผลต่อการดำเนินงานของกลุ่มหรือทีมงานมาก หากกลุ่มใดมีสมาชิกที่มีคุณสมบัตินี้เอื้ออำนวยต่อการทำงาน กลุ่มหรือทีมงานนั้นย่อมมีแนวโน้มที่จะได้รับความสำเร็จมาก คุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มที่ดีโดยทั่ว ๆ ไปมีดังนี้

1. มีความเข้าใจและกระตือรือร้นที่จะทำงาน คุณสมบัตินี้เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะเปรียบเสมือนน้ำมันที่จะช่วยให้เครื่องจักรทำงาน หากสมาชิกไม่มีความเต็มใจและขาดความกระตือรือร้นในการทำงานแล้ว งานจะดำเนินไปโดยราบรื่นนั้น ย่อมเป็นไปได้ยาก

2. มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มที่ดี รู้ว่า ตนควรจะทำอะไรบ้างที่จะเอื้ออำนวยต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สมาชิกบางคนมีความตั้งใจดี เต็มใจที่จะทำงาน แต่หากไม่รู้ว่าจะทำอะไร ความตั้งใจดีและความเต็มใจนั้นก็จะเป็นประโยชน์น้อยลงไปมาก เพราะต้องรอให้ผู้อื่นสั่งการอยู่เสมอ ตรงกันข้าม หากสมาชิกเข้าใจและรู้บทบาทหน้าที่ของตนก็จะช่วยให้กลุ่มดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว

3. มีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของตน เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายสมาชิกแต่ละคนย่อมต้องช่วยกันแบ่งเบาภาระหน้าที่ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องทำ หากสมาชิกขาดความรับผิดชอบแล้ว ผลเสียย่อมเกิดขึ้นกับกลุ่มหรือทีมงานแน่นอน เพราะงานของทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของส่วนใหญ่หรือส่วนรวม ดังนั้น ความรับผิดชอบจึงเป็นคุณสมบัตินี้สำคัญยิ่ง เพราะ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้กลุ่มหรือทีมงานสามารถดำเนินงานไปได้

อย่างตลอดรอดฝั่ง

4. มีลักษณะของความเป็นประชาธิปไตย กล่าวคือ เป็นผู้มีใจกว้างยอมรับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักใช้เหตุผลในการตัดสินใจ มีความเคารพผู้อื่น และยอมรับมติกลุ่ม เป็นต้น คุณสมบัติเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานร่วมกับผู้อื่น หากสมาชิกขาดคุณสมบัติเหล่านี้แล้ว จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง และอาจมีผลทำให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมายได้

5. ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนจนเกินไปสมาชิกกลุ่มบางคนอาจมีคุณสมบัติครบตาม 4 ประการข้างต้น แต่หากบุคคลนั้น ทำทุกสิ่งทุกอย่างดังกล่าว โดยตั้งอยู่บนความต้องการประโยชน์ส่วนตนเป็นหลักแล้ว การปฏิบัติงานทั้งหลายย่อมเกิดความเอินเอียงไม่เป็นไปตามหลักเหตุผลที่สมควรซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในกลุ่มได้สมาชิกกลุ่มที่ดีควรเป็นผู้รู้จักประสานประโยชน์ส่วนตนและส่วนรวมเข้าด้วยกัน มิใช่ทำเพื่อประโยชน์ตนแต่เพียงฝ่ายเดียว

กลุ่มงานหรือทีมงานใดมีสมาชิกที่มีคุณสมบัติ 5 ประการดังกล่าวข้างต้นแล้วนี้ นับเป็นกลุ่มที่โชคดีมาก เพราะเป็นเครื่องรับประกันได้ว่าโอกาสที่งานจะบรรลุผลสำเร็จไปได้นั้นมีสูงมาก และบุคคลใดที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ก็เป็นที่เชื่อได้ว่า บุคคลนั้นย่อมเป็นเป็นที่พึงปรารถนาของทุก ๆ กลุ่ม

บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มในการทำงานเป็นกลุ่ม อาจจำแนกออกได้เป็นสามลักษณะดังนี้คือ

1. บทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการทำงาน (Task Function) เป็นบทบาทหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการทำงาน ทำให้งานดำเนินไปได้ตามขั้นตอนด้วยความเรียบร้อยอันจะส่งผลให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. บทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (Maintenance Function) เป็นบทบาทหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของกลุ่ม ทำให้กลุ่มดำรงคงสภาพอยู่ไม่แตกแยกกัน สมาชิกมีความสามัคคีปรองดองร่วมมือร่วมใจกันทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มที่กำหนดไว้

3. บทบาทเฉพาะตน (Self-oriented Function) เป็นบทบาทส่วนตนของสมาชิกแต่ละคน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้ คืออาจทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มลดลง หรือเป็นสาเหตุให้เกิดแตกแยกกันในหมู่สมาชิกกลุ่ม เมื่อบทบาทเฉพาะตนนั้นไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่ากลุ่มที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ได้แก่กลุ่มที่สมาชิกสามารถอยู่รวมกันได้เป็นเวลานานๆ เพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุ

เป้าหมายที่ต้องการ และ เป็นกลุ่มที่สมาชิกแสดงบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการทำงานที่ดีด้วย กล่าวคือกลุ่มที่จะประสบผลสำเร็จนั้น สมาชิกกลุ่มจะต้องแสดงบทบาทหน้าที่ทั้งสองลักษณะคือ บทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการทำงาน และบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการรวมกลุ่ม กลุ่มที่บทบาทหน้าที่ของสมาชิกจำกัดอยู่เฉพาะ บทบาทหน้าที่ในการทำงานเท่านั้น มักจะพบว่า เป็นกลุ่มที่มีผลสัมฤทธิ์ของการทำงานสูงอยู่เพียงช่วงระยะหนึ่ง แต่ในไม่ช้ากลุ่มดังกล่าวก็จะประสบกับปัญหาความไม่พอใจ หรือความขัดแย้ง ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำลง และกลุ่มอาจต้องแยกจากกัน ส่วนกลุ่มที่บทบาทหน้าที่ของสมาชิกจำกัดอยู่เฉพาะบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการรวมกลุ่มแต่เพียงอย่างเดียว ก็จะเป็นกลุ่มที่สมาชิกมีความสุข มีความจริงใจต่อกัน แต่ผลสัมฤทธิ์ของงานจะต่ำ ซึ่งก็อาจเป็นผลให้กลุ่มไม่อาจอยู่รวมกันได้นานนักเพราะขาดจุดมุ่งหมายที่ยึดถือร่วมกัน ส่วนกลุ่มที่สมาชิกกลุ่มมีแต่แสดงบทบาทเฉพาะตน เพียงอย่างเดียว ก็อาจจะเกิดความยุ่งเหยิงเพราะทุกคนทำตามใจตนเองไม่คำนึงถึงผู้อื่นและความสำเร็จของงาน

ในการแสดงบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มตามที่ได้กล่าวมาแล้ว พฤติกรรมที่แสดงออกมาอาจจัดแบ่งออกได้ดังนี้คือ

1. พฤติกรรมที่เป็นบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการทำงาน

1.1 พฤติกรรมที่ส่งเสริมความสำเร็จของงาน ได้แก่

ผู้มีส่วนร่วม เป็นพฤติกรรมของสมาชิกประเภทที่มีน้ำใจช่วยเหลือ ซอบมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มโดยสมัครใจ เป็นผู้เสนอความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาหรือจุดมุ่งหมายของกลุ่ม และพยายามก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวต่างๆ เพื่อให้กลุ่มบรรลุผลตามที่ต้องการ

ผู้แสวงหาข้อมูลหรือความคิดเห็น เป็นผู้ถามคำถามเพื่อให้เกิดความกระจ่าง หรือเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะหรือข้อมูล มาใช้ในการแก้ปัญหาของกลุ่ม เป็นผู้คอยทำความเข้าใจกับค่านิยม ความเห็น ความรู้สึก และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรืองานที่กำลังทำอยู่

ผู้ให้ข้อมูลหรือความคิดเห็น เป็นผู้ให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง หรือข้อสรุปต่างๆ ซึ่งเป็นความเห็นที่พยายามให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตาม หรือใช้ประสบการณ์ของตนเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาปัญหา พยายามใช้ความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อถือ หรือทัศนคติของตนเอง เข้ามาเกี่ยวข้องกับการทำงาน

ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่มักจะมีความคิดในแนวใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงกิจการของกลุ่ม ความเจริญก้าวหน้าของกิจการนับว่าต้องอาศัยสมาชิกประเภทนี้อยู่มาก

ผู้ปฏิบัติกร เป็นผู้ที่ช่วยให้กลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้

ง่ายเข้าโดยการกระทำสิ่งต่างๆ เพื่อกลุ่ม เช่นทำงานประจำทำสิ่งต่างๆให้เป็นระเบียบ เก็บรวบรวมงานในสิ่งที่ทำ เขียนข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นต่างๆ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่อย่างคงเส้นคงวา ทำงานเพื่อมุ่งหวังความสำเร็จของงาน

ผู้ชี้แจงแสดงเหตุผล เป็นผู้ให้รายละเอียดต่างๆ โดยการยกตัวอย่างหรือให้ความหมาย พยายามวาดภาพพจน์หรือทำความเข้าใจกับความคิดหรือข้อเสนอแนะต่างๆ พยายามรวบรวมความคิดให้ต่อเนื่องหรือเชื่อมโยงความคิดเห็นของสมาชิกแต่ละคนเข้าด้วยกัน เป็นผู้สามารถในการให้เหตุผล ช่วยให้ผู้สามารถยุติปัญหาถกเถียงต่างๆด้วยเหตุผลที่คนอื่นต้องยอมรับ

ผู้กำหนดมาตรฐาน เป็นผู้ที่กำหนดมาตรฐานซึ่งกลุ่มพยายามจะก้าวไปให้ถึง หรือพยายามใช้มาตรฐานในการประเมินผลความก้าวหน้าของกลุ่ม พยายามคาดการณ์และทดสอบสัมฤทธิ์ผลหรือผลงานของกลุ่มล่วงหน้า

ผู้บอกกล่าว ผู้สรุป ผู้ประเมินผล เป็นผู้ที่คอยบอกให้ทราบว่าขณะนี้กลุ่มทำงานไปแล้วถึงไหน โดยสรุปสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว พยายามประเมินความก้าวหน้าของกลุ่ม ตั้งปัญหาถามถึงความเคลื่อนไหวของกลุ่ม ถ้ามถึงการปฏิบัติงาน เหตุผลข้อเท็จจริง กระบวนการทำงาน หรือวิธีการที่จะใช้ในการแก้ปัญหา

ผู้แจ้งเหตุบกพร่อง เป็นผู้ที่มองเห็นข้อบกพร่องของงานและชอบที่จะรายงานให้กลุ่มทราบ เฉพาะแต่ข้อบกพร่องที่จะทำให้กลุ่มเสียหาย แม้จะเป็นเพียงเรื่องเล็กน้อยก็ตาม

ผู้ควบคุมกฎเกณฑ์ เป็นสมาชิกที่เคร่งครัดและเจ้าแห่งระเบียบกฎเกณฑ์ มักจะให้การทักท้วงทุกครั้งที่มีการปฏิบัติผิดระเบียบกฎเกณฑ์แม้ว่าจะมีเหตุผลที่จำเป็นต้องปฏิบัติมากน้อยเพียงใดก็ตาม นอกจากนั้นยังเคร่งครัดต่อกติกาและเรื่องราวที่พูด มักจะเป็นผู้ที่เตือนสมาชิกคนอื่นๆที่พูดนอกเรื่อง

ผู้สรุป เป็นสมาชิกที่ต้องการผลหรือคำตอบที่ชัดเจน มักจะเน้นและสรุปเรื่องราวเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน มักจะเป็นห่วงคนอื่น ๆ ว่าจะไม่เข้าใจและแม้แต่ตนเองก็กลัวว่าจะเข้าใจไม่ตรงกับคนอื่น ๆ

1.2 พฤติกรรมที่ขัดขวางความสำเร็จของงาน

ผู้ละโมภ เป็นผู้ที่แสดงความต้องการจะได้แม้ในสิ่งที่ไม่ได้เป็นสมบัติของตน ต้องการที่จะได้มาก ๆ และจะไม่ยินยอมถ้าไม่ได้ตามที่ต้องการ

ผู้กล่าวหา เป็นผู้ที่ทำงานเสมือนหนึ่งเป็นสายลับ เมื่อได้ข่าวหรือพบว่าใครทำอะไรเสียหายหรือไม่เหมาะสมไม่ควรก็จะรายงานทันที ชอบกระทำตัวเป็นปางข้างยุ ชอบนินทาใส่ร้ายป้ายสีให้คนเสียหาย

ผู้ตำหนิ เป็นผู้ที่ไม่มีความสามารถทำอะไรให้เด่นได้ ชอบกล่าว

ติเตียนการปฏิบัติงานของคนอื่น จนคนทำงานท้อแท้หมดกำลังใจ

ผู้ไม่ยอมเสียเปรียบ เป็นผู้ที่คอยเปรียบเทียบตลอดเวลาว่า มีการได้เปรียบเสียเปรียบหรือไม่ หากเสียเปรียบแม้แต่เล็กน้อยก็จะถือเป็นเรื่องใหญ่ที่ยอมไม่ได้ ทำทุกอย่างเพื่อไม่ต้องเสียเปรียบคนอื่น

ผู้ใจฉกา เป็นผู้มีปมด้อยไม่ชอบให้ใครตีเกินตัว เห็นใครทำงานดีกว่าก็พยายามหาทางกลั่นแกล้ง บัดแย้งบดขาน หาทางทำให้เสียหาย

ผู้ยึดถือตนเอง เป็นผู้ที่ยึดถือความคิดของตนเป็นใหญ่ เมื่อตนคิดอย่างใดก็ต้องเป็นอย่างนั้น ตีอรรถพยายามจะเอาชนะแต่เพียงอย่างเดียวจนทำงานร่วมกับใครไม่ได้

ผู้เป็นนักอภิปราย เป็นคนที่เก่งแต่พูด ทำอะไรไม่เคยสำเร็จ ชอบที่จะพูดอย่างเดียว ถนัดที่จะอภิปรายติเตียนคนอื่นโจมตีโดยยกเหตุผลและทฤษฎี โดยไม่คำนึงถึงความเป็นจริง ไม่ยอมรับฟังเหตุผลของคนอื่น

ผู้ปรับตัวถอยหนี เป็นสมาชิกที่ใจไม่สู้ ไม่ยอมแก้ปัญหา เมื่อมีเหตุขัดใจหรือน้อยใจจะล้มเลิกการทำงานขอลาออกจากหน้าที่แม้จะมีความสามารถ

ผู้ขี้เกียจ เนื่องจากความเห็นแก่ตัว เป็นผู้ทำงานแบบคิดเล็กคิดน้อยไม่ว่าจะทำอะไรตัวเองต้องได้กำไรไว้ก่อน ถ้าเป็นงานที่ได้ประโยชน์จะทำแต่ถ้าตนเองไม่ได้ประโยชน์ก็จะหลีกเลี่ยงไม่ทำหรือทำอย่างเสียไม่ได้

2. พฤติกรรมที่เป็นบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการรวมกลุ่ม

2.1 พฤติกรรมที่ส่งเสริมการรวมกลุ่ม

ผู้ประนีประนอม เป็นผู้คอยไกล่เกลี่ยคู่กรณีในเมื่อเกิดความขัดแย้งหรือเกิดบาดหมางกันขึ้นระหว่างสมาชิก พยายามหาทางให้ทำความตกลงกันได้ด้วยดี

ผู้สนับสนุน กระตุ้น เป็นผู้ที่พยายามกระตุ้นให้ใครต่อใครมีส่วนร่วมให้ข้อเสนอแนะ รับฟังความคิดเห็น ให้คำชมเชยในโอกาสอันเหมาะสม แสดงความชื่นชมในสิ่งที่มีผู้เสนอ ให้ความอบอุ่น ให้การต้อนรับสมาชิกทุกคน

ผู้มีอารมณ์ขัน เป็นผู้ที่คอยผ่อนคลายความตึงเครียดเมื่อเกิดความขัดแย้งกันขึ้นพยายามสร้างมุขตลกขบขันเพื่อกลบเกลื่อนให้ความตึงเครียดคลายลง เป็นผู้ที่ช่วยรักษาบรรยากาศที่ดีในการทำงานของกลุ่มไว้

ผู้เสียสละ เป็นผู้ที่ยินยอมเสียสละเมื่อถึงคราวจำเป็นจะต้องยุติเรื่องที่เกิดเป็นปัญหาขึ้น เป็นการช่วยให้กลุ่มยังคงความสามัคคีกันต่อไป เช่นยอมคล้อยตามหรือยอมขาดทุน

ผู้คล้อยตาม เป็นผู้ที่สามารถตกลงใจคล้อยตามกันกับสมาชิกอื่น ๆ ได้เป็นการช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้นงานของกลุ่มจะดำเนินไป

ได้ทราบเรียบติกว่ากลุ่มที่สมาชิกเต็มไปด้วยความขัดแย้งไม่ยอมคล้อยตามกัน

ผู้ควบคุมความประพฤติ เป็นผู้ที่คอยดูแลและตักเตือนคนอื่น เมื่อเห็นว่าทำท่าจะออกนอกร่องนอกรอยซึ่งจะก่อความยุ่งยากให้แก่กลุ่ม จะคอยห้ามปรามตักเตือนเพื่อนสมาชิกให้อยู่ในแนวทางที่ถูกอยู่เสมอด้วยความหวังดี

2.2 นฤติกรรมที่ขัดขวางการรวมกลุ่ม

ผู้ก้าวร้าว เป็นผู้ที่ชอบสร้างความกระทบกระเทือนทางจิตใจให้แก่ผู้อื่นชอบติเตียนชอบโจมตีสิ่งที่เป็นปัญหาของกลุ่มเกะกะระรานไม่เลือกหน้า ชอบก่อเรื่องทะเลาะวิวาทให้แตกสามัคคี ยุ้งตั้งป้อมก่อความวุ่นวายของกลุ่ม อัจฉริยะคนที่ได้ติกว่าตน

ผู้มองโลกในแง่ร้าย เป็นคนมีปมด้อย มักจะมองเจตนาของคนอื่นในทางที่ไม่ดี ชอบเห็นความแตกแยกและการทะเลาะวิวาทเป็นเรื่องสนุกสนานนึกคิดว่าสภาพเอาเองว่าคนอื่นโกรธและเกลียดตนเอง เลยเข้ากับใครไม่ได้

ผู้พยายาม เป็นผู้ที่หมกมุ่นอยู่แต่ความเคียดแค้นในอดีตทั้งที่เหตุการณ์ผ่านไปนานแล้ว แต่ยังจดจำชอบรื้อฟื้นไม่รู้จักจบสิ้น ไม่มีการให้อภัย หากทางแต่จะแก้แค้นตลอดเวลา

ผู้ข่มขู่ เป็นผู้ที่มีนิสัยหยิ่งโง่ โสยยกตนข่มท่าน มองเห็นคนอื่นต่ำต้อยไปเสียหมด ได้โอกาสจะวางอำนาจข่มขู่ คุณความจนมีเรื่องบาดหมางไปทั่ว นานๆ ก็จะไม่มีการให้ความร่วมมือหรืออยากทำงานด้วย

ผู้ชอบยุแหย่ เป็นผู้ที่ชอบนินทาว่าร้ายคนอื่นลับหลัง เมื่อต่อหน้าว่าดี ชอบยุให้ร้ายทำให้ร้าย ทำให้เกิดความเข้าใจผิดจนโกรธเคืองกันไปทั่ว

ผู้ชักชวนไปในทางที่เลว เป็นผู้ที่ชอบบอขายมุข และชักชวนคนอื่นไปร่วมด้วย ทำให้ขาดความรับผิดชอบในงาน ขาดสติและก่อพฤติกรรมที่เสียหาย

3. นฤติกรรมที่เป็นบทบาทเฉพาะตน

ผู้ขอความเห็นใจ เป็นบุคคลที่ชอบเอาเรื่องของตนเองมาเล่าให้คนอื่นฟัง ว่าได้รับความคับแค้น ไม่ได้ได้รับความเป็นธรรม ต้องการให้ผู้อื่นเห็นอกเห็นใจ เพื่อต้องการลดความตึงเครียดของตน โดยที่บางครั้งเรื่องนั้นไม่เกี่ยวข้องกับงานของกลุ่มเลย

ผู้โฆษณาตนเอง เป็นคนที่ชอบโฆษณาตนเองเสียก่อน ว่าจะต้องทำงานด้วยความยากลำบาก ต้องเสียสละมากมายโดยมากจะทำกับผู้นำกลุ่มที่มีอำนาจให้ประโยชน์แก่ตนได้

ผู้เดือดร้อนแทน เป็นผู้ที่เดือดร้อนแทนคนอื่น ชอบเป็นปากเสียงเรียกร้องแทนคนอื่น ทั้งๆที่ตนเองไม่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆ

แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม

ความสำเร็จของกลุ่มขึ้นอยู่กับสมาชิกด้วย หากกลุ่มมีสมาชิกที่ดี รับบทบาทหน้าที่และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มใจเต็มความสามารถแล้ว งานของกลุ่มก็จะดำเนินไปได้ด้วยดี และเพื่อให้กลุ่มได้พัฒนาก้าวหน้ายิ่งขึ้น แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีดังนี้

1. สมาชิกกลุ่มพึงตระหนักว่าบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มที่ดีนั้นมีหลายบทบาทไม่ได้มีบทบาทเดียวจึงไม่ควรจำกัดบทบาทของตน ในเรื่องนี้ปรากฏว่ามีผู้เข้าใจผิดเป็นจำนวนมากว่า การเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่มนั้นทำได้โดยการแสดงหรือเสนอความคิดเห็นให้แก่กลุ่ม ด้วยความเข้าใจเช่นนี้จึงปรากฏว่าในการทำงานกลุ่มครั้งใดคนที่เสนอความคิดเห็นเท่านั้นที่เป็นผู้ถูกมองว่าเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม ส่วนคนที่ไม่มีอะไรจะเสนอซึ่งอาจจะเป็นเพราะว่า สิ่งที่ตนเองคิดนั้นมีผู้เสนอไปแล้ว หรือเสนอไม่ทันเพื่อนหรือคิดไม่ทันคนอื่น ๆ ฯลฯ มองตัวเองว่า ตนไม่สามารถจะทำอะไรให้กลุ่มได้อีกแล้ว จึงคงอยู่ในกลุ่มอย่างเฉยๆ ซึ่งต่อมาก็จะเริ่มรู้สึกที่ตนเองไม่ได้มีส่วนร่วมในกลุ่ม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มก็เริ่มลดน้อยลงและในที่สุดก็อาจจะถอนตัวออกจากกลุ่มไปอย่างเงิบ ๆ เหตุการณ์เช่นนี้ นับว่าเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของกลุ่มมาก ซึ่งถ้าสมาชิกมีความเข้าใจที่ถูกต้อง เหตุการณ์เช่นนี้ก็คงจะไม่เกิดขึ้นกล่าวคือสมาชิกกลุ่มทุกคนควรตระหนักว่า บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มนั้นไม่ได้มีเพียงแต่เสนอหรือแสดงความคิดเห็นเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่อื่นอีกมากมายที่เราสามารถช่วยกลุ่มได้ เช่น ถ้าเราไม่มีความเห็นหรือข้อมูลเราก็อาจทำหน้าที่ขอข้อมูลจากผู้อื่น กระตุ้นให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น หรือสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นต้น นอกจากนี้ก็ยังทำอะไรอีกหลายอย่างที่เราสามารถทำได้ และจะเป็นประโยชน์กับกลุ่มด้วย เพราะการที่กลุ่มจะประสบผลสำเร็จนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นหรือข้อมูลเพียงอย่างเดียว

2. สมาชิกกลุ่มที่ดีไม่ควรจำกัดบทบาทหน้าที่ของตน สมาชิกที่ดีควรรู้จักวิเคราะห์สถานการณ์และความต้องการของกลุ่ม และแสดงบทบาทช่วยเหลือกลุ่มตามความต้องการนั้นในด้านการปฏิบัติจริงในการทำงานกลุ่มพบว่าสมาชิกกลุ่มส่วนมากมักจำกัดบทบาทหน้าที่ของตน เช่น บางคนชอบที่จะแสดงความคิดเห็นก็แสดงความคิดเห็นอย่างอื่นไม่ทำ บางคนได้รับหน้าที่จัดบันทึกก็จัดบันทึกอย่างเดียว บางคนชอบที่จะอยู่อย่างเงิบ ๆ ก็จะไม่นั่งคอยสังเกตการณ์อย่างเดียว เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้บางครั้งกลุ่มขาดผู้ทำหน้าที่ที่จำเป็นหลายอย่างไป เพราะแต่ละคนก็จำกัดบทบาทหน้าที่ของตน เมื่อมองในแง่ผลประโยชน์ของกลุ่มแล้วจึงกล่าวได้ว่า สมาชิกกลุ่มที่ดีไม่ควรยึดหลักและจำกัดบทบาทของตนอยู่เฉพาะในเรื่องที่ตนเองพอใจ หรือได้รับมอบหมายเท่านั้น สิ่งที่จะเป็นประโยชน์แก่กลุ่มมากก็คือ สมาชิกควรวิเคราะห์สถานการณ์

และความต้องการของกลุ่มอยู่เสมอ และควรเข้าไปช่วยเหลือกลุ่มตามความต้องการนั้น ตัวอย่างเช่น สมมุติกลุ่มเกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิกกลุ่มขึ้นมา ในสถานการณ์แบบนี้กลุ่มกำลังต้องการใครสักคนที่จะช่วยลดความขัดแย้งนั้น ไม่เช่นนั้นจะเกิดเป็นความแตกแยกกันได้ เมื่อเรารู้เช่นนี้แล้ว หากเราพอจะช่วยได้ เราควรจะไปช่วยเหลือไม่คอยเกี่ยงว่าควรเป็นหน้าที่ของคนโน้นคนนี้หรือถ้ากลุ่มกำลังมีบรรยากาศที่เคร่งเครียด ถ้าเราสามารถจะช่วยผ่อนคลายความเครียดของกลุ่มได้เราก็ควรทำเป็นการช่วยเหลือกลุ่ม เป็นต้น หากสมาชิกกลุ่มเข้าใจและช่วยกันแล้วก็เป็นที่เชื่อได้ว่าปัญหาต่าง ๆ ของกลุ่มจะลดหรือหมดไปได้เพราะความร่วมมือและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม

3. สมาชิกกลุ่มที่ดีไม่ควรจำกัดบทบาทของตนอยู่ เฉพาะในด้านที่ตนถนัด ควรพยายามใช้ประสบการณ์กลุ่มฝึกฝนและพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการทำหน้าที่ต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อความเจริญงอกงามส่วนตน และเพื่อประโยชน์แก่กลุ่ม บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มที่จำเป็นมีหลายประการดังกล่าวแล้วข้างต้น แต่บางบทบาทหน้าที่หากคนทำได้ยาก เพราะสมาชิกส่วนใหญ่ถนัดบทบาทใดก็มักจะติดอยู่กับบทบาทนั้นเท่านั้น จึงทำให้ไม่มีใครแก้ไขจุดอ่อนของกลุ่มได้ในเรื่องนี้ถ้าจะวิเคราะห์ให้ลึกซึ้งแล้ว จะพบว่า เป็นผลเสียถึง 2 ทาง คือ เป็นผลเสียแก่กลุ่มในแง่ที่ทำให้กลุ่มเกิดจุดอ่อนขึ้น และเป็นผลเสียแก่บุคคลในแง่ที่ไม่มีการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น จึงควรที่สมาชิกกลุ่มพึงตระหนักว่าประสบการณ์กลุ่มนับเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งต่อการพัฒนาตนเอง ควรที่จะได้พยายามฝึกฝนตนเองให้พัฒนาขึ้นในหลาย ๆ ทาง บทบาทหน้าที่ใดที่ตนเองไม่ชำนาญหรือไม่ถนัด หากพยายามฝึกฝนแล้วก็อาจจะทำได้ดี

4. กลุ่มจะมีพลังและมีการพัฒนามากขึ้น หากได้มีการหมุนเวียนบทบาทหน้าที่กันในข้อนี้มีตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนว่า ในปัจจุบันเรามักจะจำกัดบทบาทหน้าที่ของบุคคลทำให้เกิดเป็น "ความคงที่" ขึ้นเช่นเราจะพบว่าผู้ใดที่ได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้าก็มักจะต้องรับหน้าที่นี้อยู่เสมอ ใครเป็นเลขานุการแล้วทำงานได้ดีไปกลุ่มไหนกลุ่มไหนก็ต้องทำหน้าที่นี้อยู่เรื่อยไป ใครเป็นสมาชิกกลุ่มก็เป็นอยู่เรื่อยไป เป็นต้น ลักษณะเช่นนี้ทำให้เกิด "ความคงที่" ซึ่งไม่ช่วยให้กลุ่มเจริญงอกงาม หากได้มีการหมุนเวียนบทบาทหน้าที่กัน จะทำให้บุคคลในกลุ่มเกิดการพัฒนา และการพัฒนาของบุคคลในกลุ่มก็ย่อมหมายถึงการพัฒนาของกลุ่มหรือทีมงานด้วย

หากสมาชิกกลุ่มทุกคนมีความเข้าใจตรงกันในแนวคิดทั้ง 4 ประการดังกล่าวข้างต้นแล้ว ทั้งกลุ่มและสมาชิกของกลุ่มจะได้รับประโยชน์คุ้มค่า

กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม

งานของกลุ่มจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ หลายองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ ผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่มและกระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม กลุ่มใดที่มีองค์ประกอบหลักทั้งสามที่กล่าวมาดี คือมีผู้นำกลุ่มดี สมาชิกกลุ่มดี รู้จักและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้ดีได้เหมาะสม และมีกระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่มที่ดี มีการทำงานเป็นขั้นตอนมีระบบระเบียบไม่วุ่นวายสับสนแล้ว ผลงานของกลุ่มย่อมจะมีโอกาสที่จะดำเนินไปโดยเรียบร้อย และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง

กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม หมายถึงขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานในการทำงานร่วมกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีมือร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อประสานงานกัน ตัดสินใจร่วมกัน และได้รับผลประโยชน์จากงานร่วมกัน ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าที่ผ่านมาพอสรุปได้ว่ากระบวนการที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพนั้น มีขั้นตอนต่าง ๆ ที่สำคัญดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน
 2. การวางแผนงาน
 3. การปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้
 4. การประเมินผลงานและปรับปรุงผลงาน
- ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดที่น่าสนใจดังต่อไปนี้คือ

การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน

จุดมุ่งหมายในการทำงานนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการทำงาน เพราะเป็นสิ่งที่บอกถึงความต้องการว่า เมื่อการทำงานสิ้นสุดลงแล้วผลที่คาดว่าจะได้จากการทำงานนั้นคืออะไร มีลักษณะหรือรายละเอียดเป็นอย่างไร ซึ่งจากสิ่งที่ต้องการจะได้อาจหรือจุดมุ่งหมายนี้เองที่จะช่วยในการกำหนดว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไรเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการนั้น

การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้นมีหลายลักษณะด้วยกันเช่นในการทำงานบางอย่าง ผู้ทำอาจจะลงมือทำงานทันทีโดยไม่มีการตั้งจุดมุ่งหมายไว้ก่อนเลยก็มีหรือในบางครั้งมีการกำหนดจุดมุ่งหมายเอาไว้ แต่ก็เป็นการกำหนดเอาไว้ในใจก็ได้ซึ่งในลักษณะนี้ถ้าเป็นการทำงานคนเดียวมักไม่ค่อยเกิดปัญหามากนัก แต่สำหรับการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มซึ่งมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปแล้วการกำหนดจุดมุ่งหมายของการ

ทำงาน มีความจำเป็นที่จะต้องให้เกิดความเข้าใจตรงกันด้วย เพราะการทำงานเป็นกลุ่มนั้นแตกต่างไปจากการทำงานเพียงคนเดียว ที่เราไม่อาจทำอะไรได้ตามใจนึก ต้องคำนึงถึงคนที่ร่วมงานอยู่ตลอดเวลา ถ้าหากมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานแตกต่างกันไปแล้วต่างคนต่างก็ทำไปตามความเข้าใจของตนเอง การทำงานก็อาจเป็นไปในคนละทิศคนละทางไม่ตรงสู่เป้าหมายที่ต้องการหรืออาจเกิดความขัดแย้งกันระหว่างสมาชิกกลุ่มได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องให้สมาชิกกลุ่มทุกคน ได้มีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของงานตรงกันก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งกระทำได้ด้วยการให้สมาชิกกลุ่มทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานกลุ่มร่วมกันโดยกำหนดอย่างชัดเจน มีการตรวจสอบดูว่าทุกคนมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันก่อนที่จะได้ลงมือปฏิบัติงาน และหากพบว่ายังมีความคลาดเคลื่อนในความเข้าใจเรื่องจุดมุ่งหมายของการทำงานร่วมกันอยู่ก็ควรจะได้หยุดจาทกลงปรับความเข้าใจกันเสียก่อนมิฉะนั้นอาจเป็นปัญหาในภายหลังได้

การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ดีในการทำงานนั้น จอห์น อี โจนส์ (John E. Jones) ได้เสนอรูปแบบของการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานไว้โดยเรียกกันว่า รูปแบบสปิโร (SPIRO Model) โดยกล่าวว่าลักษณะที่ดีของจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้นควรประกอบด้วยลักษณะ 5 ประการตามตัวอักษรย่อที่รวมเป็นคำว่า SPIRO คือ

S คือ Specificity ซึ่งหมายถึง ความชัดเจน เฉพาะเจาะจง นั่นคือจุดมุ่งหมายของการทำงานที่ดี จะต้องมีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงเพื่อจะให้ผู้ร่วมงานเข้าใจได้ง่ายและถูกต้องว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องการจะทำให้บรรลุผล ไม่ใช่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ ต้องมาตีความซึ่งอาจผิดพลาดหรือเข้าใจไม่ตรงกันได้

P คือ Performance ซึ่งหมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรม นั่นคือ จุดมุ่งหมายที่ดีควรกำหนดออกมาในรูปของการกระทำ เพื่อเป็นการเน้นหรือช่วยให้เข้าใจว่า อะไรคือสิ่งที่จะต้องทำ อันเป็นการทำให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนในลักษณะที่เป็นรูปธรรม

I คือ Involvement หมายถึงการมีส่วนร่วม นั่นคือจุดมุ่งหมายที่ดีควรกำหนดในลักษณะที่ระบุผู้ที่จะต้องกระทำสิ่งนั้นๆ ไปด้วย เป็นความเพิ่มความชัดเจนในเรื่องว่า ใคร จะต้องทำอะไร และ ทำอย่างไร

R คือ Realism หมายถึงความเป็นจริง นั่นคือ จุดมุ่งหมายที่ดีควรกำหนดในลักษณะที่เป็นจริงและเป็นไปได้ จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างสวยหรูแต่ไม่อาจจะปฏิบัติให้สำเร็จได้ย่อมไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด

O คือ Observability หมายถึง การสังเกตเห็นได้ นั่นคือ จุดมุ่งหมายที่ดีควรกำหนดในลักษณะที่จะสามารถสังเกตเห็นผลที่เกิดจากการกระทำได้ ทั้งนี้เพื่อ

เป็นประโยชน์ต่อการติดตามประเมินผลว่าการทำงานได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด ขึ้นนั้นมากนักน้อยเพียงใด มีส่วนใดที่สำเร็จเรียบร้อย ส่วนใดที่ยังมีปัญหาค่าได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในส่วนนั้นต่อไป

สาเหตุของปัญหาในการทำงานเป็นกลุ่ม ที่เกิดจากจุดมุ่งหมายของการทำงานนั้นมักจะปรากฏอยู่เสมอแม้จะทราบกันดีว่า การกำหนดจุดมุ่งหมายและการวางแผนงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ สาเหตุที่สำคัญพอสรุปได้ดังนี้คือ

1. บางครั้งผู้นำกลุ่ม ไม่เห็นความสำคัญของเรื่องการกำหนดจุดมุ่งหมายและการวางแผนงาน โดยคิดว่าเป็นเรื่องเล็กไม่จำเป็นจะต้องมาเสียเวลาในการกำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงานและวางแผนงานโดยละเอียด คิดว่ากำหนดไว้อย่างกว้างๆหรือคร่าวๆก็เป็นการเพียงพอ

2. บางครั้งผู้นำกลุ่มรีบร้อนดำเนินการเพื่อให้งานเสร็จอย่างรวดเร็วกลัวว่าการกำหนดจุดมุ่งหมายและการวางแผนจะทำให้เสียเวลาไปทำให้ทำงานไม่ทัน จึงรีบดำเนินการตามที่ตนคิดทันที โดยไม่มีการกำหนดจุดมุ่งหมายและวางแผนงานให้รอบคอบเสียก่อน

3. บางครั้งผู้นำกลุ่มเฉลออหรือมองข้ามการกำหนดจุดมุ่งหมายและการวางแผนงานไป เกิดละเลยหรือไม่ให้ความเอาใจใส่เท่าที่ควร เนื่องจากไปเอาใจใส่ในสิ่งที่เห็นชัดว่ามีอิทธิพลโดยตรงต่องานหรือต่อตนเอง

4. บางครั้งผู้นำกลุ่มไม่ได้ละเอียดในเรื่องการกำหนดจุดมุ่งหมาย และการวางแผนงานแต่การดำเนินการไม่ได้ผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบ หรือขาดข้อมูลที่มีความสำคัญไป เป็นสาเหตุให้เกิดการผิดพลาดเป็นปัญหาในขั้นการดำเนินงานได้

5. บางครั้งผู้นำกลุ่มไม่ได้ละเอียดการกำหนดจุดมุ่งหมาย และการวางแผน แต่ลืมที่จะประชาสัมพันธ์ให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้ และเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงาน และแผนงานตรงกัน ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันจึงเป็นปัญหาต่อการทำงานร่วมกันในภายหลัง

การวางแผนงาน

การวางแผนงาน หมายถึงการคิดและการตัดสินใจล่วงหน้าในสิ่งที่จะทำ ว่า จะทำอะไร จะทำอย่างไร มีทรัพยากรอะไรที่จำเป็นจะต้องใช้ และปัญหาที่หนทางในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในการทำงานนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อให้งานที่จะทำได้ดำเนินไปเป็นขั้นตอนตามลำดับโดยเรียบร้อย และได้ผลตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ หรืออาจกล่าวได้ว่า การวางแผนงานเป็นเรื่องราวที่เกี่ยวกับ

1. การมองไปข้างหน้า เป็นการคาดการณ์เกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆของ

สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่อาจเกิดในอนาคต เพื่อจะตัดสินใจไว้ล่วงหน้าว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร จึงจะเหมาะสมหรือดีที่สุด

การวางแผนงาน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการทำงานและโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการทำงานเป็นกลุ่ม เพราะการทำงานหลายคนที่ผู้ร่วมงานไม่รู้แผนงาน ไม่รู้ขั้นตอนในการดำเนินงาน ก็จะทำให้เกิดความสับสน วุ่นวาย เสมือนคนตาบอดที่ไม่ทราบหนทางข้างหน้าเดินสะเปะสะปะไปอย่างงุ่มง่ามไม่มีความมั่นใจ การวางแผนงานจะเป็นเสมือนการกำหนดทิศทางให้สมาชิกแต่ละคนได้ทราบหนทางที่แจ่มชัดแน่นอน มีความมั่นใจที่จะก้าวเดินไปตามทางที่กำหนดอย่างถูกต้องพร้อมเพรียงสอดคล้องประสานกันอย่างดี เพื่อถึงจุดหมายร่วมกันอย่างพร้อมเพรียงกัน

ในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมีขั้นตอนของการวางแผนงานโดยทั่วไปดังนี้

1. การแสวงหาและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น โดยที่การวางแผนงานเป็นเรื่องของการคาดการณ์และวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นมากก็คือข้อมูล เพราะข้อมูลมีบทบาทที่สำคัญในด้านการตัดสินใจ ในการวางแผนที่ดีนั้น ทั้งผู้นำและผู้ร่วมงานควรได้รับทราบข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างกว้างขวางก่อนที่จะทำการวิเคราะห์และตัดสินใจ และข้อมูลที่นำมาใช้ควรเป็นข้อมูลที่ครอบคลุมประเด็นต่างๆที่จะตัดสินใจ และควรเป็นข้อมูลที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ รวมทั้งควรตรวจสอบว่าเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ด้วย หากกลุ่มใดเริ่มต้นด้วยการมีข้อมูลที่ครอบคลุม ชัดเจน และเชื่อถือได้ กลุ่มนั้นก็มีความโน้มที่จะตัดสินใจในเรื่องการวางแผนงานได้เหมาะสม

2. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นเครื่องชี้แนวทางเลือกของการวางแผน กลุ่มควรจะได้กำหนดจุดมุ่งหมายให้มีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง ในรูปของการกระทำ ระบุบุคคลที่ต้องกระทำ ตรวจสอบได้ และเป็นไปได้

3. การหาวิธีการและกำหนดขั้นตอนในการทำงาน เมื่อศึกษาข้อมูลและกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือสมาชิกกลุ่มจะต้องมาช่วยกันกำหนดว่า จะทำงานนั้นอย่างไร ด้วยวิธีใด งานจึงจะสำเร็จลงได้ วิธีการทำงานอาจจะมีมากมายหลายวิธี และถ้าสมาชิกกลุ่มมีเสรีภาพในการแสดงความคิดกับถูกกระตุ้นให้เสนอวิธีต่างๆ กลุ่มก็จะสามารถได้วิธีการทำงานต่างๆกันหลายวิธี ต่อจากนั้นก็นำมาเลือกวิธีใดที่น่าจะเหมาะสมที่สุดแล้วเลือกใช้วิธีนั้น ในการกำหนดวิธีการทำงานและขั้นตอนของการทำงานนี้กลุ่มควรได้กำหนดให้มีความชัดเจนว่า จะทำอะไรบ้าง และจะทำอย่างไร

4. การกำหนดแผนการปฏิบัติ เมื่อได้กำหนดวิธีการทำงานและขั้นตอนในการทำงานแล้ว กลุ่มก็ควรกำหนดในรายละเอียดต่อไปว่า ในการลงมือปฏิบัตินั้นจะทำอะไรก่อนหลัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่มีขั้นตอนมากมายและสลับซับซ้อน ต้องใช้คนและงบประมาณมากต้องพิจารณากันอย่างรอบคอบ และบางครั้งก็อาจจะต้องนำวิธีการใหม่หรือวิทยาการใหม่ในเรื่องการวางแผนเช่น PERT หรือ CPM เข้ามาช่วยประกอบการวางแผนก็จะเป็นการดี

5. การแบ่งงานและมอบหมายงาน เมื่อแผนการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้ว กลุ่มก็ควรจะได้ปรึกษาหารือกันว่าจะจัดแบ่งงานกันทำอย่างไรจึงจะเหมาะสม และก่อนที่จะได้มีการแบ่งงานกันก็ควรจะได้กำหนดหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละงานให้ชัดเจนก่อน เพื่อที่จะได้ใช้ประกอบการพิจารณาว่าจะจัดมอบให้ใครไปทำได้อย่างไรเหมาะสม ในการแบ่งและมอบหมายงานมีหลักที่ควรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติคือ

- จัดแบ่งงานให้ทุกคนในกลุ่มได้มีหน้าที่หรือมีส่วนรับผิดชอบในงาน
- จัดแบ่งงานให้บุคคลอย่างเหมาะสมโดยพิจารณาจากความสามารถในการทำงาน
- ผู้รับงานมีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายนั้น
- ตรวจสอบความเข้าใจของผู้รับมอบหมายงานทุกคน ว่าเข้าใจถูกต้องและตรงกันและ . ันไปตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

6. การเตรียมการเรื่องการประสานงาน หลังจากการวางแผนแล้วก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงานตามแผน ควรจะได้มีการเตรียมการเรื่องการประสานงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานเป็นกลุ่มร่วมกันหลายคนว่าจะใช้วิธีใดและใครจะเป็น ผู้รับผิดชอบในการประสานงาน

7. การกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาไว้ล่วงหน้า การพิจารณาถึงปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นว่ามีอะไรบ้าง และถ้าเกิดขึ้นจะมีวิธีการแก้ไขอย่างไรเตรียมไว้ล่วงหน้าก็จะเกิดผลดีต่อการทำงาน เพราะปัญหาบางประการอาจป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นมาได้ ก็จะได้เตรียมการป้องกันไว้ก่อนไม่ให้เกิดขึ้นเพราะเมื่อเกิดขึ้นแล้วการทำงานจะชงกต้องเสียเวลาไป และเมื่อเกิดปัญหานั้นจริงก็จะสามารถมีหนทางแก้ไขได้เนื่องจากมีการพิจารณาหาทางแก้ไขไว้ก่อน หรือแม้แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับที่คาดการณ์ไว้ก็อาจจะปรับแก้วิธีการที่คิดไว้มาใช้แก้ปัญหานั้นๆได้

กลุ่มใดที่ก่อนจะลงมือทำงานได้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายและการวางแผนงานไว้อย่างรอบคอบดังกล่าวมาก็อาจกล่าวได้ว่าประสบความสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง

การปฏิบัติงานตามแผน

หลังจากกลุ่มได้ร่วมกันวางแผนงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่ได้วางไว้ ในขั้นตอนนี้สมาชิกกลุ่มที่ได้รับมอบหมายงาน มา ก็ควรจะได้ลงมือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายไปตามแผนที่ กำหนดกันไว้ ผู้ประสานงานจะต้องมีบทบาทสำคัญในการติดตามดูแลประสานงานให้ เป็นไปตามแผน และเพื่อที่จะให้งานดำเนินไปตามแผนได้ดีในขั้นตอนนี้จึงควรที่จะได้ มีการควบคุมงาน ซึ่งหมายถึงการควบคุมงานให้ เป็นไปตามแผนไม่ใช่การควบคุมคนที่ ทำงานให้ทำงานอย่างเข้มงวดกดขี่ การควบคุมงานจะประกอบด้วย

1. การติดตามงาน เพื่อจะได้ทราบว่า งานใดดำเนินไปได้มากน้อยเพียง ใดและ เป็นไปตามแผนหรือไม่หากเกิดผิดพลาดหรือไม่เหมาะสมจะได้ดำเนินการแก้ไข ได้ทันการ

2. การจูงใจให้ทำงาน เพื่อสร้างกำลังใจสำหรับผู้ปฏิบัติงาน สร้างความ ร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน

3. การให้คำปรึกษาแนะนำ ในการวางแผนแม้จะพิจารณาอย่างรอบคอบ แล้วก็ตามก็อาจจะมีสิ่งที่คาดไม่ถึงเกิดขึ้นได้ในการปฏิบัติ การติดตามงานจะช่วยให้พบ ว่าเรื่องใดที่เกิดปัญหาหรือมีอุปสรรค ก็จะได้มีการให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อให้สามารถ ทำงานนั้นได้สำเร็จ

4. การเสริมสร้างความรู้และความสามารถของผู้ร่วมงาน ในการปฏิบัติ งานเป็นไปได้ที่ผู้ร่วมงานบางคนอาจขาดความรู้ความเข้าใจ หรือทักษะบางอย่างที่จะ ทำงานที่ได้รับมอบหมายมาให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นเรื่องที่กลุ่มหรือผู้ นำกลุ่มที่จะต้องคอยดูแลให้การสนับสนุนเสริมสร้างความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน ในรูปแบบต่างๆตามความเหมาะสม

5. การประสานงาน ได้แก่การทำหน้าที่ประสานงานฝ่ายต่างๆ ให้เกิด ความสะดวกในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน งานที่ซับซ้อน แบ่งแยกเป็นหลายฝ่าย ยิ่ง จำเป็นที่จะต้องมีการประสานงานและต้องการระบบการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

การประเมินผลงานและปรับปรุงผลงาน

การประเมินผลงานนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เพราะจะช่วยให้กลุ่มทราบว่าการทำงานนั้นได้ผลบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ มากน้อย เพียงใด นอกเหนือจากนั้นยังจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงวิธี การทำงานในครั้งต่อไปอีกด้วย ในการประเมินผลงานควรได้พิจารณาในประเด็น ต่อไปนี้คือ

1. การประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงานและเพื่อเก็บข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถปรับปรุงงานได้
2. การประเมินผลหลังจากดำเนินงานเสร็จสิ้นตามแผน เพื่อตรวจสอบผลการทำงานของกลุ่มในขั้นสุดท้าย
3. การประเมินผลงานว่าเป็นไปตามที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด
4. การประเมินกระบวนการ หรือ วิธีการทำงานของกลุ่ม ว่ามีเหมาะสมมากน้อยเพียงใด
5. การประเมินผู้ร่วมงาน ว่าแต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบของตนเองได้ดีเพียงใด มีปัญหาเกิดขึ้นหรือไม่ ปัญหาที่เกิดขึ้นเกิดจากบุคคลใด เหตุใดจึงเกิดขึ้น การประเมินนี้จะรวมถึงวิธีการทำงานของแต่ละคน การติดต่อสื่อสาร ฯลฯ
6. การประเมินตนเอง โดยการสำรวจตนเองว่าร่วมในการทำงานเป็นกลุ่มได้ดีเพียงใดสิ่งใดที่ตนเองควรได้ปรับปรุงทั้งนี้โดยอาศัยข้อมูลจากกลุ่มมาประกอบการพิจารณาด้วย
7. การประเมินโดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และ ยึดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เป็นหลัก

จากผลการประเมิน จะช่วยให้กลุ่ม ได้รับข้อมูลที่ควรนำมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานของกลุ่มเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานครั้งต่อไป

จาก ทิศนา แชนมณี. กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 2.

บรรยากาศความคุ้นเคยเป็นกันเอง กับความสำเร็จในการทำงานเป็นกลุ่ม

ความสำเร็จในการทำงานใด ๆ ก็ตามขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการคือ คนที่ทำงาน กับ วิธีการทำงานของคนนั้น แต่ถ้าพิจารณาอย่างถ่องแท้แล้วจะพบว่ายังมีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องอยู่อีกโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการทำงานเป็นกลุ่มที่คนตั้งแต่สองคนมาร่วมมือร่วมใจทำงานด้วยกัน ปัจจัยที่นับว่ามีผลต่อความสำเร็จของการทำงานเป็นกลุ่มอีกประการหนึ่งด้วยคือ บรรยากาศในการทำงาน อันหมายถึงความรู้สึกที่สมาชิกกลุ่มมีต่อการทำงานและมีต่อสมาชิกด้วยกัน กลุ่มใดที่สมาชิกในกลุ่มมีความเข้าใจกัน มีความจริงใจต่อกัน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความร่วมมือร่วมใจกัน มีความลดชั้น ราบรื่น ไว้วางใจกัน การดำเนินงานของกลุ่มก็จะเป็นไปได้โดยราบรื่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เรียกว่ามีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ตรงกันข้ามกลุ่มใดที่มีความหวาดระแวง ไม่คุ้นเคย ไม่ไว้วางใจกัน มีความตึงเครียด เจ็บขบ รม ระมัดระวังตัว งานของกลุ่มก็จะดำเนินไปอย่างเชื่องช้า เฉื่อยชา ไม่มีประสิทธิภาพ หรือบางครั้งก็อาจจะทำงานให้สำเร็จลงไม่ได้ เรียกว่ามีบรรยากาศในการทำงานไม่ดี

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าบรรยากาศความคุ้นเคยเป็นกันเองของสมาชิกกลุ่มมีผลต่อความสำเร็จของการทำงานเป็นกลุ่มอย่างมาก เพราะในการรวมกลุ่มกันย่อมจะต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกและถ้ามีความคุ้นเคยเป็นกันเองแล้วก็จะนำไปสู่ความชอบพอเข้าใจกัน เห็นอกเห็นใจกัน การเกี่ยวข้องสัมพันธ์การตอบโต้ก็เป็นไปในทางบวกหรือในทางที่ดี อันจะมีผลต่อความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน

การสร้างบรรยากาศความคุ้นเคยเป็นกันเองหมายถึงการสร้าง ความพอใจ ความสบายใจ ความถูกใจเวลาอยู่ร่วมกันซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกัน เป็นกลุ่มหลายประการ เช่น

1. ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความพึงพอใจ
2. ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิก เกิดความไว้วางใจ ชอบพอ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
3. ก่อให้เกิดพลังสามัคคีในการปฏิบัติงานร่วมกัน
4. ก่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน คือไม่มีอุปสรรคที่เกิดเนื่องจากความไม่พอใจระหว่างสมาชิกด้วยกัน
5. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ที่จะทำงานหรือแก้ปัญหาด้วยกัน และสามารถขจัดความขัดแย้งได้

หลักในการสร้างบรรยากาศความคุ้นเคยเป็นกันเอง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มที่น่าสนใจ มีอยู่ 5 ประการคือ

1. บรรยากาศของความรู้จักซึ่งกันและกัน โดยให้สมาชิกกลุ่มได้มีโอกาสศึกษากันและกัน อาจเป็นโดยการสัมภาษณ์พูดคุยแนะนำตัวต่อกันในเรื่องทั่ว ๆ ไป เช่น ความคิด ทัศนคติ ความรู้สึก ความชอบ ความไม่ชอบ เป็นต้น

2. บรรยากาศที่มีการยอมรับนับถือ โดยให้สมาชิกรู้จักตนเอง ยอมรับนับถือตนเองและคนอื่น ๆ ในฐานะที่เป็นสมาชิกกลุ่มด้วยกัน

3. บรรยากาศที่มีความอบอุ่นโดยให้สมาชิกเห็นว่ากลุ่มนั้นมีค่ามีประโยชน์ต่อตน พยายามให้สมาชิกมีความสุขโดยให้ความจริงใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส ช่วยเหลือกัน และกัน

4. บรรยากาศที่มีอิสระ โดยให้สมาชิกรู้สึกว่าได้รับความเชื่อถือยอมรับในความสามารถของตน ปลอดภัยจากการตัดสินหรือมองไปในทางที่ไม่ถูกต้อง สามารถที่จะแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่เพื่อเป็นประโยชน์แก่กลุ่ม

5. บรรยากาศแห่งความสำเร็จ โดยให้สมาชิกได้กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของทุกคน ให้ทุกคนยอมรับในวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ตนเองเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และได้รับประโยชน์จากความสำเร็จของการทำงานร่วมกันอย่างยุติธรรม

บรรยากาศความคุ้นเคยเป็นกันเอง เป็นสิ่งจูงใจสมาชิกให้เกิดความพอใจในการทำงานร่วมกันกับสมาชิกคนอื่น ๆ เกิดความรักความสามัคคีเห็นอกเห็นใจร่วมมือกัน ทำให้เกิดความเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อกลุ่ม ซึ่งแน่นอนว่าจะเกิดผลดีต่อการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มอย่างยิ่ง

การสื่อความหมายกับการทำงานเป็นกลุ่ม

การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มนั้นจะดำเนินไปได้ก็โดยที่สมาชิกของกลุ่มมีการติดต่อสื่อความหมายกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจในงานที่ต้องทำร่วมกัน การสื่อความหมายเป็นการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ความรู้ลึกลับนึกคิด ความต้องการระหว่างกันและกัน ถ้าสามารถสื่อความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานร่วมกันก็เป็นไปโดยราบรื่น แต่ถ้าไม่อาจสื่อความหมายให้เข้าใจกันได้เกิดความเข้าใจผิดกันก็จะกลายเป็นผลเสียทั้งต่อการทำงานร่วมกัน และสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกกลุ่มด้วยกัน ดังนั้นการสื่อความหมายจึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานร่วมกัน

การสื่อความหมายโดยทั่วไปมี 3 ประเภท คือ

1. การสื่อความหมายที่ใช้ถ้อยคำหรือการสื่อความหมายทางวาจา ได้แก่ การสื่อความหมายที่ใช้พูดเป็นสื่อในการทำความเข้าใจกัน
2. การสื่อความหมายที่ไม่ใช้ถ้อยคำ ได้แก่ การใช้สัญลักษณ์หรือสัญญาณหรือเครื่องหมายต่าง ๆ เป็นสื่อในการส่งข่าวสาร
3. การสื่อความหมายทางท่าทาง ได้แก่ การใช้ท่าทางหรือกิริยาอาการต่าง ๆ เป็นสื่อในการทำความเข้าใจ

การสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อทางวาจาหรือทางท่าทางก็ตาม ย่อมหมายถึง การสื่อความหมายที่ทั้งผู้รับสารและส่งสารเข้าใจตรงกัน หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเข้าใจไม่ตรงกัน การสื่อความหมายนั้นถือว่าขาดประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของการสื่อความหมาย

การสื่อความหมายนั้นมีลักษณะในกระบวนการที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้คือ ผู้ส่งสาร หมายถึง ผู้ที่ส่งสารที่ต้องการให้ผู้อื่นรับทราบโดยทางวาจา หรือทางท่าทาง หรือกล่าวง่าย ๆ คือ ผู้พูด

ผู้รับสาร หมายถึง ผู้ที่รับสารที่ผู้ส่งสารส่งมาให้ไม่ว่าจะเป็นโดยทางวาจาหรือท่าทาง หรือกล่าวง่าย ๆ คือ ผู้ฟัง

สารหรือข่าวสาร หมายถึง เนื้อหาหรือเรื่องราวที่ผู้ส่งสารส่งไปให้ผู้รับสาร สื่อ หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร เพื่อช่วยให้การส่งหรือรับสารเป็นไปอย่างสะดวกและชัดเจน

สิ่งแวดล้อมภายนอกขณะสื่อสารความหมาย หมายถึง สิ่งรบกวนที่มาจากสภาพแวดล้อมรอบตัวผู้ส่งและผู้รับสารขณะสื่อความหมายกันอยู่

สาเหตุที่ทำให้การสื่อความหมายขาดประสิทธิภาพ

สาเหตุที่สำคัญที่ทำให้การสื่อความหมายขาดประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่สำคัญของการสื่อความหมายมีหลายประการดังกล่าวข้างต้น สาเหตุที่ทำให้การสื่อความหมายมีหลายประการดังกล่าวข้างต้น สาเหตุที่ทำให้การสื่อความหมายขาดประสิทธิภาพก็มักจะมาจากองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ เช่น

1. สาเหตุทางด้านผู้ส่งสาร

1.1 ความสามารถทางด้านการใช้ภาษา ทั้งทางคำพูดและท่าทางของผู้ส่งสารหมายถึงความสามารถในการเลือกคำพูดให้เหมาะกับผู้รับสาร การเรียบเรียงถ้อยคำ การใช้น้ำเสียงและท่าทางประกอบคำพูดหากผู้ส่งสารใช้ภาษาไม่ถูกต้องเหมาะสมก็อาจทำให้ผู้ฟังเข้าใจผิดได้

1.2 ความเข้าใจของผู้ส่งสารในเรื่องที่จะสื่อไปให้ผู้รับเข้าใจ หากผู้ส่งสารไม่มีความเข้าใจในสารหรือเนื้อหาที่จะส่งไปแล้ว ก็ย่อมมีผลต่อความเข้าใจของผู้รับสารด้วย

1.3 สภาวะทางจิตใจของผู้ส่งสารหากผู้ส่งสารมีความวิตกกังวล ความเครียด ความกลัว ความตื่นเต้น ฯลฯ ความรู้สึกต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลต่อการพูดจาสื่อความหมายทำให้การพูดขาดประสิทธิภาพไป เช่น อาจจะเรียบเรียงคำพูดได้ไม่ดีเท่าที่ควรหรือพูดออกนอกประเด็นไป เป็นต้น

1.4 ความจำกัดด้านการรับรู้ คนเรามีความจำที่ไม่เท่ากันบางคนมีความจำดี บางคนลืมง่าย เป็นต้น หากผู้ส่งสารมีสมาธิและความจำน้อย ความจำกัดเหล่านี้จะมีผลต่อการสื่อความหมาย ทำให้เกิดการลืมประเด็นต่าง ๆ เป็นต้น

1.5 การแปลความหมายของผู้ส่งสาร ทั้งนี้เนื่องมาจากคนเรานั้นมีประสบการณ์ต่างกันการแปลความหมายของคำพูดจึงต่างกันด้วย การแปลความหมายนี้มีผลต่อการเลือกใช้คำต่าง ๆ ในการสื่อความหมาย หากการแปลความหมายของคำต่าง ๆ ของผู้ส่งและผู้รับสารไม่ตรงกันแล้วก็จะทำให้เกิดปัญหาความเข้าใจผิดตามมา

1.6 ความมั่นใจของผู้ส่งสารในการส่งสาร หากผู้ส่งสารมีความมั่นใจ แน่ใจในสารที่ส่งไป ก็ย่อมทำให้การส่งสารนั้นมีความชัดเจนราบรื่นหากผู้ส่งไม่มีความมั่นใจในตัวเองหรือในสารที่ส่งไป การส่งสารก็อาจจะติดขัดไม่ราบรื่นละเอียดเท่าที่ควร

2. สาเหตุจากผู้รับสาร

2.1 สมาธิการฟังของผู้รับสาร หากผู้รับสารไม่มีสมาธิในการฟัง ไม่ได้ตั้งใจหรือสนใจในการฟังเนื้อหาหรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่ผู้ส่งสารมาให้แล้วผู้รับสารอาจรับสารได้ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามที่ผู้ส่งต้องการ

2.2 ความจำกัดด้านความจำ เนื่องจากคนเรามีความจำกัดในเรื่องความจำ ดังนั้นผู้รับสารอาจรับสารได้ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามที่ผู้ส่งต้องการ เนื่องจากจำได้แต่เพียงบางส่วนหรือลืมบางส่วนไป

2.3 ความจำกัดด้านการรับรู้ คนเรานั้นมักจะเลือกรับรู้ในสิ่งที่ตนเองเห็นว่ามีค่าหรือกำลังสำคัญอยู่ในขณะนั้น ดังนั้นในการรับสารจากผู้ส่งสาร ผู้รับสารอาจเลือกที่จะรับรู้เฉพาะที่ตนสนใจหรือเห็นว่าสำคัญเท่านั้น สิ่งที่ตนไม่คิดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญก็จะถูกลืมหรือลະเลยไป

2.4 สภาวะด้านจิตใจของผู้รับสารขณะรับสารหากผู้รับสารมีสภาวะจิตใจที่ไม่ปกติ เช่น มีความรู้สึกตื่นเต้น ตกใจ ประหม่า กลัว หรือวิตกกังวลอยู่กับบางเรื่อง ความรู้สึกเหล่านี้มีผลทำให้การรับสารขาดความสมบูรณ์ไปได้ เช่น อาจจะรู้สึกตื่นเต้นจนฟังไม่รู้เรื่อง เป็นต้น

2.5 การแปลความหมายของผู้รับสาร ผู้รับสารอาจแปลความหมายของสารที่ส่งมาผิดไปจากความประสงค์ของผู้ส่งสารได้ เนื่องจากประสบการณ์ของทั้งสองฝ่ายต่างกัน

2.6 ทศคติของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสาร ความรู้สึกของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสารทั้งในทางบวกและทางลบ มีผลต่อการรับฟังและการแปลความหมายของสิ่งที่รับฟังของผู้รับ

2.7 ความสนใจของผู้รับสารในสารที่ส่งมา หากเรื่องที่ผู้พูดส่งมาไม่เป็นที่น่าสนใจของผู้รับการรับฟังของผู้รับก็คงจะไม่เต็มที่เท่าที่ควร โดยเฉพาะถ้าสารที่ส่งมานั้น ผู้รับไม่เคยมีประสบการณ์หรือพื้นฐานที่จะเข้าใจมาก่อน

3. สาเหตุจากสารที่ส่งไป

3.1 ความชัดเจนของสาร หากสารหรือเนื้อหาที่ผู้ส่งสารส่งไปให้ผู้รับขาดความชัดเจนผู้รับก็ย่อมได้รับสารนั้นอย่างไม่ชัดเจนด้วยถึงแม้ว่าผู้ส่งจะมีความสามารถและส่งสารได้ดีเพียงใดก็ตาม

3.2 ความต่อเนื่องของสาร หากสารนั้นมีเนื้อหาที่ชัดเจนมีความต่อเนื่องกันอย่างดี การส่งสารนั้นย่อมทำให้ผู้รับสารรับได้อย่างรวดเร็ว และเข้าใจได้ดี หากสารนั้นมีเนื้อหาซึ่งไม่ต่อเนื่องกัน อาจมีผลให้ทั้งผู้ส่งและผู้รับ ส่งและรับสารนั้นไม่สมบูรณ์ครบถ้วน

3.3 ความยาวของสาร เนื่องจากคนเรามีความจำกัดในเรื่องความจำและสมาธิการรับฟัง ดังนั้นหากสารนั้นมีเนื้อหาสาระที่ยาวเกินควรเกินไปกว่าความสามารถของผู้รับจะรับฟังหรือจดจำได้ ความสมบูรณ์ในการรับสาร และส่งสารก็จะลดน้อยลงไปด้วย

3.4 สาระสำคัญและความละเอียดของสาร หากสารที่ส่งไปมีรายละเอียดปลีกย่อยมาก โอกาสที่สารจะบิดเบือนหรือตกหล่นขาดหายไปย่อมมีมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสารนั้นขาดความ หรือสาระสำคัญ ที่ผู้รับจะยึดเป็นหลักในการทำความเข้าใจได้

3.5 ความน่าสนใจของสาร หากสารที่ส่งไปนั้นขาดความน่าสนใจที่จะชักจูงใจให้ผู้รับได้รับฟังอย่างตั้งใจ โอกาสที่ผู้รับฟังจะขาดสมาธิในการฟังจะมีมากขึ้น

4. สาเหตุจากทางด้านสื่อ

4.1 การขาดสื่อที่จะช่วยให้การส่งสารและรับสารเป็นไปอย่างชัดเจน เช่นในห้องที่ผู้คนมากการพูดสื่อความหมายกันหากขาดไมโครโฟนที่จะช่วยขยายเสียงให้ดังขึ้นแล้ว ผู้รับอาจไม่ได้ยินสารที่ผู้ส่งพูดก็ได้ การไม่ได้ยินหรือได้ยินไม่ชัดเจนนี้อาจทำให้การรับสารขาดความสมบูรณ์หรือบิดเบือนไปได้

4.2 สื่อที่ใช้ไม่มีความเหมาะสม เช่น การใช้รูปภาพประกอบการส่งสาร แต่รูปภาพนั้นมีขนาดเล็กเกินไป ทำให้ผู้รับสารมองไม่เห็น จึงอาจทำให้การส่ง-รับสารของทั้งสองฝ่ายขาดประสิทธิภาพได้

4.3 การใช้สื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ สื่อที่ใช้ช่วยในการส่ง-รับอาจมีความเหมาะสม แต่ถ้าหากผู้ใช้ไม่สามารถที่จะใช้สื่อที่นั้นอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ประสิทธิภาพของการส่ง-รับก็ลดลงด้วย เช่น การใช้เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เพื่อช่วยให้ผู้รับเห็นสารที่ส่งไปได้ชัดเจน แต่ถ้าผู้ใช้ไม่รู้จักรับขนาดและโฟกัสให้เหมาะสม ประสิทธิภาพของสื่อที่นั้นก็ย่อมลดลงไปด้วย

5. สาเหตุทางด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกขณะสื่อสาร การรบกวนจากสิ่งแวดล้อมภายนอกขณะที่ผู้ส่ง-ผู้รับกำลังส่ง-รับสาร ในบางครั้งการสื่อความหมายอาจดำเนินไปได้ด้วยดี แต่หากบังเอิญมีเสียงดังรบกวนจากภายนอกแทรกเข้ามาแล้ว อาจมีผลทำให้ผู้ส่งเสียสมาธิในการส่งสาร และผู้รับอาจไม่ได้ยินสารที่ส่งไป หรือได้ยินแต่อาจขาดความชัดเจนหรือบิดเบือนไปได้ การรบกวนจากสิ่งแวดล้อมภายนอกนี้มีหลายรูปแบบ อาจมาในรูปของเสียง กลิ่น ความร้อน ความเย็น หรือสิ่งใดก็ตามที่อยู่ในลักษณะรบกวนหรือเบนความสนใจของผู้ส่ง-รับสารได้

ข้อควรปฏิบัติในการสื่อความหมาย

จะเห็นได้ว่า การสื่อความหมายจะให้มีประสิทธิภาพ 100 เปอร์เซ็นต์นั้น เป็นไปไม่ได้เสมอไป เพราะการที่จะให้องค์ประกอบทุกอย่างมีความพร้อมสมบูรณ์เสมอนั้นทำได้ยากหากผู้ส่งสารพยายามที่จะส่งสารให้ดีที่สุดและพยายามควบคุมตัวสาร สื่อ และสิ่งแวดล้อมภายนอกให้เอื้อต่อการส่งสารมากที่สุดเพียงใดก็ตาม แต่ผู้ส่งสารไม่

สามารถที่จะควบคุมผู้รับสารได้ในทำนองเดียวกัน ถึงแม้ผู้รับสารจะมีความสนใจและตั้งใจในการรับสารมากที่สุดเพียงใดก็ตาม แต่ก็ไม่สามารถควบคุมผู้ส่งสารได้ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า เนื่องจากการสื่อความหมายระหว่างกัน มีองค์ประกอบสำคัญที่เข้ามาเกี่ยวข้องหลายประการที่ยากแก่การควบคุมให้มีความสมบูรณ์พร้อมอยู่เสมอ ปัญหาจากการสื่อความหมายจึงเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่สมบูรณ์ขององค์ประกอบเหล่านั้น

จากที่กล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่า การสื่อความหมายระหว่างกันนั้นมีโอกาสที่จะผิดพลาดและขาดประสิทธิภาพเสมอ หากองค์ประกอบใดขององค์ประกอบหนึ่งขาดความสมบูรณ์ขึ้นมา ดังนั้นในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้ร่วมทีมพึงระลึกอยู่เสมอว่าการสื่อความหมายระหว่างกันนั้นอาจขาดประสิทธิภาพ ทำให้เกิดปัญหาความเข้าใจผิดขึ้นได้ ดังนั้น เราจึงควรปฏิบัติตนดังนี้

1. ควรหัดสังเกตปฏิกิริยาของอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อดูว่าเขาเข้าใจตรงกับเราหรือไม่ ไม่ควรเหมาเอาว่าคนอื่นเขาจะเข้าใจในสิ่งที่เราพูดเสมอไปหรือเราเข้าใจสิ่งที่คนอื่นพูดตรงกับที่เขากำลังจะบอกเสมอไป

2. ควรป้องกันปัญหาไว้เสียก่อน โดยการหมั่นตรวจสอบความเข้าใจของทั้งสองฝ่ายให้ตรงกัน ถ้าเราเป็นผู้พูดคือผู้ส่งสาร เราก็ควรตรวจสอบทบทวนความเข้าใจของผู้รับสารว่าเข้าใจตรงกันกับเราหรือไม่ ถ้าเราเป็นผู้ฟังคือผู้รับสาร ก็ควรตรวจสอบความเข้าใจของเรากับผู้ส่งสารว่า เราเข้าใจตรงกับที่เขาต้องการให้เราเข้าใจหรือไม่

3. เมื่อเราสื่อความหมายไปแล้วและพบว่าเกิดมีปัญหาคความเข้าใจผิดขึ้นมาเราควรแก้ไขทันที โดยการปรับความเข้าใจของทั้งสองฝ่ายให้เข้าใจตรงกัน อย่าปล่อยทิ้งเอาไว้ เพราะการปล่อยทิ้งเอาไว้จะทำให้เกิดเป็นปัญหาเรื้อรัง และทำให้ปัญหาเล็กน้อยกลายเป็นปัญหาใหญ่ไปได้

4. ควรพยายามระมัดระวังและปฏิบัติตนในการเป็นผู้สื่อและผู้รับที่ดี หากเราจะเป็นผู้พูดเราก็เป็นผู้พูดที่ดี หากเราเป็นผู้ฟังเราก็เป็นผู้ฟังที่ดี เช่นนี้ เป็นต้น

ข้อควรปฏิบัติทั้ง 4 ข้อดังกล่าวข้างต้นนี้จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นไปอย่างราบรื่น เพราะประกอบไปด้วยมาตรการทั้งในด้านการป้องกันและแก้ไข หากผู้ร่วมทีมงานทุกคนมีความเข้าใจในธรรมชาติของการสื่อความหมายว่าอาจเกิดผิดพลาดขึ้นได้ โดยไม่ได้เป็นเจตนาของผู้ใด หากเราระมัดระวังปฏิบัติตนตามข้อควรปฏิบัติทั้ง 4 ประการดังกล่าวแล้วก็เชื่อได้ว่า ทีมงานนั้นจะทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

การสื่อความหมายทางวาจา

ดังได้กล่าวไว้แล้วในเรื่องประเภทของความสื่อความหมาย การสื่อความหมายอาจมีการผิดพลาดเกิดขึ้นได้โดยไม่ตั้งใจ จึงเป็นหน้าที่ของทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร หรือผู้พูดผู้ฟังควรจะได้ระมัดระวังไม่ให้การสื่อความหมายผิดพลาด หากผู้ร่วมทีมงานทุกคนพยายามปฏิบัติตนเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังที่ดีแล้ว ก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุผลได้รวดเร็วและราบรื่นขึ้น

หลักสำคัญในการพูดจาสื่อความหมายกันนั้นอยู่ที่ความเข้าใจหากบุคคลมีความเข้าใจในธรรมชาติของการสื่อความหมายดังกล่าวแล้วในเรื่องประเภทของความสื่อความหมาย บุคคลนั้นก็ย่อมได้หลักเกณฑ์ในการพูดที่ดี เช่น เมื่อเราทราบว่า การสื่อความหมายอาจผิดพลาดได้ หากการส่งสารคลุมเครือไม่ชัดเจน เมื่อเราเป็นผู้พูดเราก็คควรพยายามเรียบเรียงเรื่องถ้อยคำให้ชัดเจนสิ่งใดเราไม่เข้าใจ ก็จะต้องทำความเข้าใจให้มั่นใจเสียก่อนเมื่อเรารู้ว่า สารที่สารถูกเกินไป ผู้รับอาจรับไม่ได้หมดเพราะจำไม่ได้ดังนั้น เมื่อเราสื่อความหมายกับผู้อื่น เราก็จะพยายามพูดให้กระชับ ไม่ยืดเยื้อวกเกินไป เช่นนี้ เป็นต้น

1. ลักษณะของผู้พูดที่ดี

จากความรู้ในเรื่องประเภทของความสื่อความหมาย เราสามารถประยุกต์มาใช้เป็นหลักในการสื่อความหมายหรือการเป็นผู้พูดที่ดีได้ดังนี้

1.1 ผู้พูดที่ดีควรทำความเข้าใจในสารหรือเนื้อหาสาระที่จะต้องพูดสื่อไปยังผู้อื่น เพื่อจะได้เกิดความมั่นใจในการส่งสาร และจะได้ไม่เกิดความผิดพลาดในการส่งสารนั้น ๆ

1.2 ผู้พูดที่ดีจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดมุ่งหมายในการพูดของตนว่าพูดเพื่ออะไรและสามารถเรียบเรียงเรื่องที่พูดให้สื่อวัตถุประสงค์ของตนเองได้

1.3 ผู้พูดที่ดีจำเป็นต้องรู้จักเลือกใช้ถ้อยคำหรือภาษาให้เหมาะสมกับผู้รับโดยคำนึงถึงเพศ วัย พื้นฐาน ประสบการณ์ และความพร้อมของผู้รับสาร

1.4 ผู้พูดที่ดีจำเป็นต้องรู้จักพูดให้เหมาะสมกับกาลเทศะ ต้องสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ตอนใดควรพูด ตอนใดไม่ควรพูดต้องรู้จักจังหวะในการพูด

1.5 ผู้พูดที่ดีจำเป็นต้องพูดให้ผู้ฟังเข้าใจได้ง่าย พูดชัดเจนชัดถ้อยชัดคำ

1.6 ผู้พูดที่ดีควรรู้จักใช้น้ำเสียงและท่าทางประกอบการพูดทำให้การพูดน่าสนใจและเป็นที่น่าสนใจได้โดยง่าย

1.7 ผู้พูดที่ดีควรสังเกตปฏิกิริยาของผู้รับฟังขณะที่พูดเพื่อจะได้ทราบว่าผู้รับมีความรู้สึกอย่างไร เข้าใจหรือไม่เข้าใจในสิ่งที่พูด จะได้ปรับปรุงการพูดหรือ

ปรับความเข้าใจกันเสียก่อน

1.8 ผู้พูดที่ดีควรมองหน้าผู้ฟังขณะพูด เพื่อช่วยให้ผู้ฟังมีความรู้สึกว่าคุณพูดกำลังพูดด้วย จะทำให้ผู้ฟังเกิดความสนใจและอบอุ่นใจที่จะฟัง

1.9 ผู้พูดที่ดีควรรู้จักเว้นจังหวะในการพูด เพื่อให้ผู้ฟังได้สนทนาโต้ตอบหรือซักถาม จะทำให้ผู้ฟังพอใจที่จะรับฟังมากขึ้น

1.10 ผู้พูดที่ดีไม่ควรผูกขาดการพูดแต่เพียงผู้เดียว ควรให้โอกาสผู้อื่นได้พูดโต้ตอบบ้าง การผูกขาดการพูด ถึงแม้ว่าการพูดนั้นจะดีสักเพียงใดก็ตาม จำให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกในทางลบต่อผู้พูดได้

1.11 ผู้พูดที่ดีไม่ควรพูดนานหรือยาวเกินควร ควรคำนึงถึงสมาธิในการรับฟังของผู้ฟัง การพูดยืดยาวจนเกินไปจะทำให้ความสนใจของผู้ฟังลดน้อยลงไป และเกิดความเบื่อหน่ายในการฟังได้

1.12 ผู้พูดที่ดีไม่ควรพูดแซงคนอื่น เป็นการเสียมารยาทในการพูดทำให้ความคิดของผู้อื่นขาดตอนไป

1.13 ผู้พูดที่ดี ควรรู้จักควบคุมอารมณ์ในการพูดไม่ใช้อารมณ์กับผู้ฟัง จะทำให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกต่อต้านขึ้นได้

1.14 ผู้พูดที่ดีจำเป็นต้องทบทวนความเข้าใจของผู้ฟัง และพยายามปรับความเข้าใจให้ตรงกันอยู่เสมอ

ลักษณะผู้พูดที่ดีทั้ง 14 ประการข้างต้น เป็นลักษณะที่ผู้ร่วมทีมงานทุกคนควรจะได้ปฏิบัติเมื่อมีการสื่อความหมายทางวาจา

2. ลักษณะของผู้ฟังที่ดี

เมื่อมีผู้พูดที่ดีแล้วก็ควรที่จะมีผู้ฟังที่ดีด้วย เพราะการพูดและการฟังเป็นของคู่กัน ในการสื่อความหมายโดยทั่ว ๆ ไป แต่ละบุคคลจะผลัดกันเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังอยู่เสมอ ดังนั้นเมื่อศึกษาถึงลักษณะของผู้พูดที่ดีแล้ว เราก็ควรศึกษาถึงลักษณะของผู้ฟังที่ดีด้วย

ผู้ฟังที่ดีจะต้องมีศิลปะในการนั่ง เพื่อช่วยให้การฟังนั้นได้ประโยชน์เต็มที่ในเรื่องนี้ เมืองทอง ข้ามมณี ได้กล่าวไว้ว่า การฟังที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

2.1 ฟังด้วยความสนใจ โดยความตั้งใจและกระตือรือร้นที่จะฟังซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้พูดมีกำลังใจดีขึ้น

2.2 ฟังผู้พูดทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประชุมซึ่งควรตั้งใจฟังผู้พูดทั้งหมดมิใช่ฟังแต่พวกที่มีความคิดเห็นเหมือนกับตนเองเท่านั้น

2.3 ฟังให้เข้าใจความหมายเพื่อให้จับใจความของเนื้อหาได้ถูกต้องว่าผู้พูดหมายถึงอะไร

2.4 ฟังโดยสังเกตุอย่างถี่ถ้วน หมายถึง นอกจากเนื้อหาแล้วยังฟังสำเนียงและสังเกตุสีหน้า รวมทั้งท่าทางของผู้พูดอีกด้วย

2.5 ฟังด้วยความอดทน หมายถึงอดทนฟังผู้พูดจนจบโดยไม่พยายามคาดเดาล่วงหน้าไปก่อนว่าเขาจะพูดอะไรซึ่งอาจคาดคะเนผิดไปได้ ทั้งนี้เพราะว่าโดยปกติคนจะสามารถฟังได้ประมาณนาทีละ 400 คำ ซึ่งเร็วกว่าการพูด ซึ่งจะพูดได้ประมาณนาทีละ 125 คำ เท่านั้น

2.6 ฟังโดยไม่คิดเตรียมตัวโต้ตอบในขณะที่ฟัง เพื่อที่จะได้มีสมาธิรับฟังด้วยความเข้าใจโดยตลอด ก่อนที่จะคิดโต้ตอบซึ่งจะทำให้ตอบได้อย่างถูกต้อง

2.7 ฟังโดยไม่ถือการเล่าสนวนเป็นเรื่องใหญ่ หมายความว่าฟังโดยมุ่งค้นหาใจความสำคัญมากกว่าที่จะคอยสนใจจับผิดการใช้สำนวนหรือเล่นคำโดยควรระลึกเสมอว่าแต่ละคนนั้นย่อมมีสำนวนการพูดแตกต่างกันไป

2.8 ฟังโดยไม่ขัดคอ หมายถึงไม่ขัดขวางผู้พูดด้วยการซักถาม ต้อนให้จนมุม แต่ควรเป็นการถามเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมมากกว่า

2.9 ฟังเพื่อพยายามหาข้อตกลง หมายถึงการฟังแล้วพยายามหาประเด็นที่จะประนีประนอมกันได้ มิใช่คอยจ้องจับผิดหาจุดอ่อนเพื่อโต้แย้งทำลายกัน

2.10 ฟังโดยทำความเข้าใจให้ตรงกัน หมายถึงขณะที่มีการโต้แย้งกันอย่างรุนแรงอยู่นั้น ผู้ฟังที่ดีควรจะสรุปข้อความที่ตนเข้าใจให้ผู้พูดยอมรับเสียก่อนว่าหมายความว่าเช่นนั้น เพื่อให้ประเด็นที่ขัดแย้งกันเป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันเสียก่อนที่ตนจะแสดงความคิดเห็นต่อไป และเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มที่จะเกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกันอีกด้วย

2.11 ฟังอย่างเข้าใจถึงจิตใจของผู้พูด หมายถึงการฟังเสมือนเอาใจตนเองไปใส่แทนใจผู้พูด โดยพยายามปรับตัวให้เข้าใจถึงแนวความคิดเห็น รวมทั้งความรู้สึกของผู้พูดในขณะนั้นโดยไม่รีบด่วนตีความหมายความว่าเข้าใจของผู้พูดเสียก่อนที่เขาจะพูดจบ

2.12 ฟังด้วยจิตว่างปราศจากอคติ หมายถึงยินดีรับฟังทุกสิ่งอย่างโดยปล่อยวางไม่ยึดมั่นในความรู้ความสามารถ ตลอดจนความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่พร้อมกับยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งที่ชอบขัดแย้งกับความคิดเห็นของตนโดยสงบปราศจากอคติ

หากบุคคลใดสามารถฝึกฝนตนเองให้ปฏิบัติได้ใน 12 ประการดังกล่าวแล้ว บุคคลนั้นย่อมได้รับประโยชน์อย่างมากจากการฟัง กล่าวคือ

1. ทำให้ตนได้รับความรู้หรือข้อมูลอย่างเต็มที่
2. ทำให้เกิดความเข้าใจ ไม่เสียเวลาในการปรับความเข้าใจ

3. ทำให้เข้าใจผู้อื่น เข้าใจความคิด และเหตุผลของเขามากขึ้น
4. ทำให้ผู้อื่นเกิดความพอใจเรา เพราะปกติคนผู้ที่ต้องการให้มีคนฟัง และเข้าใจเขา หากเราตั้งใจฟังเขาก็ย่อมพอใจ ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อเรา

การที่จะสามารถปฏิบัติตนให้เป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดีดังกล่าวข้างต้นนั้น เป็นสิ่งที่ดูเหมือนง่าย แต่จริง ๆ แล้วในทางปฏิบัติทำได้ยาก เนื่องจากคุณสมบัติต่าง ๆ ดังกล่าวนั้นไม่สามารถเกิดขึ้นหรือมีขึ้นมาได้จากการศึกษาหรือรู้เพียงเท่านั้นบุคคลจำนวนมากรู้เข้าใจแต่ทำไม่ได้ที่เป็นเช่นนี้เพราะคุณสมบัติต่าง ๆ เหล่านั้นเป็นทักษะที่จำเป็นต้องฝึกฝนอยู่เสมอ นอกจากบุคคลที่มีเองโดยกำเนิดซึ่งคงจะมีบ้างแต่ก็คงมีจำนวนน้อย ดังนั้นจึงควรหมั่นเตือนตนเอง และพยายามฝึกฝนตนเองให้ฝึกปฏิบัติอยู่เสมอจนกระทั่งเกิดความชำนาญคุณสมบัติใดที่ขาดไปก็ควรจะได้ฝึกฝนเพิ่มเติมอยู่เสมอ

การสื่อความหมายทางภาษาท่าทาง

การสื่อความหมายด้วยท่าทาง เป็นเรื่องที่สำคัญที่มักจะถูกมองข้ามความสำคัญไป ทั้งนี้เพราะภาษาท่าทางเป็นภาษาที่แอบแฝงอยู่ ประโยชน์หรือโทษที่เรามักจะมองเห็นได้ไม่ชัดเจนเท่าคำพูดแต่แท้จริงแล้ว ภาษาท่าทางเป็นสิ่งที่สำคัญมากเพราะภาษาท่าทางช่วยให้เราเข้าใจความต้องการหรือความรู้สึกของผู้อื่น และในทำนองเดียวกัน ช่วยให้เราสามารถบอกความต้องการหรือความรู้สึกของเราแก่ผู้อื่น ได้โดยไม่ต้องใช้คำพูดในชีวิตประจำวันของเรา เราใช้ภาษาท่าทางช่วยในการสื่อความหมายอยู่เสมอ เช่น เมื่อเรารู้สึกโกรธ เราจะแสดงท่าทางโกรธออกทางสีหน้า และท่าทางทำให้ผู้อื่นทราบได้ว่าเรากำลังโกรธ การที่เราสามารถสื่อความหมายท่าทางได้นั้นนับว่าช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ลงได้มาก เช่น ในบางครั้งหากเราใช้คำพูดสื่อความรู้สึกโกรธออกไปแล้ว คำพูดที่ใช้ในขณะที่มีอารมณ์อาจจะรุนแรงทำให้เกิดผลเสียหรือปัญหาตามมาได้ ดังนั้นการแสดงออกทางสีหน้าท่าทางจึงเป็นหนทางช่วยให้บุคคลสามารถสื่อความหมายที่ไม่สามารถสื่อออกมาทางคำพูดได้ อย่างไรก็ตามการแสดงออกทางภาษาท่าทางของแต่ละบุคคลในแต่ละเรื่องอาจไม่ชัดเจนเสมอไป ความรู้สึกในบางเรื่องแสดงออกได้ชัดเจน แต่ในบางเรื่องอาจจะคลุมเครือ ดังนั้นในการอยู่และทำงาน เราจึงจำเป็นต้องมีความไวในการรับรู้ต่อความรู้สึกของผู้อื่น โดยพยายามหัดสังเกตภาษาท่าทางของผู้อื่น เพื่อที่จะได้ทราบความรู้สึกและความต้องการของเขา อันจะทำให้เราสามารถหาทางปรับตัว เข้าหากันหรือหาทางป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นได้

ภาษาท่าทางเป็นเรื่องที่สำคัญมากในแง่ที่ช่วยให้เราเข้าใจความต้องการหรือความรู้สึกของผู้อื่นโดยที่ผู้นั้นไม่ต้องพูดบอก ในเรื่องนี้อาจจะมียุติหลายคนแย้งว่าเราก็จะมามัวว้างสังเกตภาษาท่าทางอยู่ทำไม เหตุใดจึงไม่ให้ผู้นั้นพูดบอกออกมาเสียเลย

จะได้เข้าใจกันชัดเจนยิ่งขึ้น การกล่าวเช่นนี้ถ้าเป็นสิ่งที่ทำได้ก็ควรจะทำเพราะการพูดบอกกันอย่างชัดเจน ย่อมมีความผิดพลาดน้อยกว่าการแปลเอาจากภาษาท่าทาง แต่อย่างไรก็ตาม การสังเกตภาษาท่าทาง ก็ยังมีความจำเป็นอยู่เพราะในความเป็นจริงเราจะพบว่าในการทำงานร่วมกันนั้นในบางครั้งเราอยากจะพูดอยากจะบอกอะไรหลายอย่าง แต่ก็ไม่สามารถทำได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความเกรงใจไม่กล้าบอกออกมาตรง ๆ เกรงว่าสิ่งที่บอกจะทำให้คนอื่นลำบากใจเดือนร้อน หรืออาจจะเป็นเพราะความกลัว เช่น กลัวว่าพูดบอกออกไปแล้ว อาจมีภัยแก่ตัว หรืออาจทำให้คนอื่นมองตนในทางที่ไม่ดีเช่นนี้ เป็นต้น ความรู้สึกต่าง ๆ เหล่านี้มีส่วนมาขวางกั้นทำให้บุคคลไม่สามารถแสดงความต้องการหรือความรู้สึกที่แท้จริงออกมาได้ แต่ความรู้สึกและความต้องการต่าง ๆ เหล่านี้ถึงแม้จะไม่สามารถแสดงออกด้วยคำพูดก็ตาม โดยธรรมชาติแล้วจะแสดงออกทางสีหน้าท่าทาง ซึ่งตัวเราสังเกตก็จะเห็นได้ ดังนั้นการที่ผู้ร่วมงานนั้น พยายามหัดสังเกตภาษาท่าทางของกันและกัน ก็จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและการปรับตัวเข้าหากัน

หลักสำคัญที่ควรคำนึงในการใช้ภาษาท่าทาง

1. พึงตระหนักว่า บุคคลสื่อความหมายได้หลายทาง ภาษาท่าทางเป็นทางหนึ่งที่บุคคลสื่อความรู้สึกและความต้องการของตนออกมา จึงควรหัดสังเกตภาษาท่าทางของผู้ร่วมงานเพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่อาจช่วยให้การทำงานสำเร็จอย่างรวดเร็ว หรืออาจช่วยให้เราสามารถปรับตัวเข้าหากันได้

2. พึงตระหนักว่า การแปลความหมายของภาษาท่าทางนั้นอาจถูกหรือผิดก็ได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง ดังนั้นจึงไม่ควรยึดการแปลความหมายของตนว่าถูกต้องเสมอไป ควรหาข้อมูลอื่นมาประกอบก่อนการลงความเห็นหรือตัดสินใจจะทำให้การแปลความหมายมีความถูกต้องยิ่งขึ้นและ เป็นการป้องกันปัญหาอันอาจจะเกิดจากการแปลความหมายผิดพลาดได้

3. พึงระลึกอยู่เสมอว่าหากเราสื่อความหมายกับบุคคลอื่นควรระมัดระวังสื่อภาษาท่าทางของเราให้ตรงกับคำพูดหรือความรู้สึกเพราะจะช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจเราง่ายขึ้น ไม่เกิดเป็นปัญหาเข้าใจผิดกัน เช่น หากเราไม่พอใจสีหน้าท่าทางก็ควรจะสอดคล้องกัน ถ้าไม่พอใจหรือโกรธแต่ยิ้มจะทำให้ผู้อื่นไม่เข้าใจหรือเกิดความเข้าใจตรงข้ามกันได้

หากทุกคนที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มตระหนักถึงความสำคัญและปฏิบัติตนได้ดังกล่าวแล้วปัญหาที่จะเกิดขึ้นก็จะลดน้อยลง การทำงานก็จะบรรลุผลสำเร็จได้เร็วขึ้น

การแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง ระหว่างบุคคล

ความจริงประการหนึ่งที่ยอมรับกันโดยทั่วไปคือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล หากได้พิจารณากันอย่างถ่วงถ่วงจะพบว่า คนเรานั้นมีความแตกต่างกันในหลายๆ อย่าง เช่น เชื้อชาติ ภาษา ลักษณะทางร่างกาย อายุ เพศ รวมทั้งความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนความเชื่อในเรื่องต่างๆ ความแตกต่างกันในเรื่องความคิดเห็น ความเชื่อ และความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อเรื่องต่างๆนี้ มีผลกระทบต่อการอยู่ร่วมกันและการทำงานร่วมกันเป็นอย่างมาก คือเป็นต้นเหตุของการเกิดความขัดแย้ง และเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้วหากคุณธรรมไม่สามารถใช้ไปในทางสร้างสรรค์ได้ ก็มักจะเกิดผลเสียต่างๆ ตามมา เช่น เกิดความไม่พอใจกันทำให้เสียบรรยากาศในการทำงาน เสียเวลาโต้เถียงกันโดยไม่เกิดประโยชน์ หรือเกิดทะเลาะเบาะแว้งมีเรื่องราวลูกกลามใหญ่โตไปอย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งมิใช่จะทำให้แต่ผลเสียเสมอไป แท้จริงแล้วความขัดแย้งมีประโยชน์หลายด้าน เช่น ความขัดแย้งทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ ช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะแสดงความสามารถของตนออกมา ในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม หากได้รับการบริหารที่ดี หรือใช้ไปในทางสร้างสรรค์ย่อมเป็นประโยชน์แก่กลุ่มได้

ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา เกิดขึ้นได้เสมอตราบใดที่มนุษย์เรายังมีความแตกต่างกัน การจะให้ทุกคนคิดเห็นตรงกันเสมอไปย่อมเป็นไปได้ และความขัดแย้งเมื่อเกิดขึ้นแล้วหากไม่ใช้ไปในทางสร้างสรรค์หรือขจัดให้หมดสิ้นไป ก็จะกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ดังนั้นแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่น่าจะให้ความสนใจเรื่องหนึ่ง

โดยทั่วไปแล้ว เมื่อเกิดปัญหาคือความขัดแย้งขึ้น แต่ละคนที่ประสบปัญหาก็จะใช้ยุทธวิธีต่างๆกันในการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งนั้น วิธีที่คนทั่วไปนิยมใช้กันมากได้แก่

1. วิธีปฏิเสธหรือถอนตัวจากปัญหาคือความขัดแย้งนั้น คือทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ ไม่ยอมรับว่าเกิดปัญหาขึ้น ปล่อยให้เรื่องดำเนินไปเองตามแต่สถานการณ์จะพาไป
2. วิธีกลบเกลื่อนปัญหาคือพยายามหาทางกลบเกลื่อนปิดบังไม่ให้ปัญหานั้นโผล่ขึ้นมาอย่างชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ต้องเผชิญหน้ากับปัญหาคือความขัดแย้งนั้น
3. วิธีใช้อำนาจในการแก้ปัญหา คือการใช้อำนาจของตนที่มีอยู่เข้าไปจัดการแก้ไขปัญหานั้นโดยตรง เช่น การสั่งการให้เลิกความขัดแย้ง ให้ทั้งคู่เลิกกันไปหรือให้คู่กรณีของตนต้องยอมสยบเพราะอำนาจของตนที่มีอยู่
4. วิธีใช้การประนีประนอม โดยการเจรจาขอรื้อตกลงกับอีกฝ่ายหนึ่งใน

ลักษณะประนีประนอมรวมขอมกัน

5. วิธีร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง ได้แก่การที่ทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากัน ปรึกษาหารือช่วยเหลือกันแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นให้หมดสิ้นไป

ถ้าพิจารณายุทธวิธีทั้ง 5 ที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่า วิธีที่ 1 และ ที่ 2 นั้นไม่ได้ช่วยให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นหมดสิ้นไป การหนีหรือหลบเลี่ยงปัญหาเป็นเพียงการชลอไม่ให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นเป็นจุดเด่นขึ้นมาเท่านั้น ปัญหาอาจจะระเบิดขึ้นมาอีกเมื่อใดก็ได้ สำหรับวิธีที่ 3 คือการใช้อำนาจเป็นวิธีที่ค่อนข้างจะได้ผลเร็ว คือคู่กรณีต้องยอมจำนนเพราะอำนาจ แต่ความขัดแย้งยังคงมีอยู่ในใจอาจเกิดปัญหาในภายหลังได้อีก วิธีที่ 4 นับว่าเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่ง การเจรจาประนีประนอมช่วยให้ฝ่ายหนึ่งต้องยอมด้วยเงื่อนไขของการเจรจาแต่ความไม่พอใจนั้นอาจยังคงแฝงอยู่ในใจได้ วิธีที่ 5 ซึ่งทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากัน ช่วยกันแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจ แต่ก็ทำได้ค่อนข้างยาก เพราะจะหาคู่กรณีที่มีความเข้าใจกัน พร้อมทั้งจะหันหน้าเข้าหากันเพื่อแก้ไขปัญหานั้นหาได้ยาก

หากพิจารณายุทธวิธีที่คนส่วนใหญ่ใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งดัง 5 วิธีที่กล่าวมาอาจจำแนกวิธีการแก้ปัญหาออกได้เป็น 3 วิธีใหญ่ คือ ยุทธวิธี แพ้-ชนะ ยุทธวิธี แพ้-แพ้ และยุทธวิธี ชนะ-ชนะ

ยุทธวิธี แพ้-ชนะ เป็นวิธีที่ต่างฝ่ายต่างจะเอาชนะซึ่งกันและกัน ผลสุดท้ายจะยุติลงด้วยการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายชนะและอีกฝ่ายหนึ่งต้องพ่ายแพ้ไป ฝ่ายชนะก็จะได้รับผลประโยชน์เต็มที่ตามมุ่งหวังจะชนะ แต่ปัญหาจะเกิดขึ้นตรงที่ฝ่ายแพ้ไม่ยอมรับในความพ่ายแพ้ของตน เกิดชิงชัง ไม่พอใจ เคียดแค้น พยาบาทและหาทางจะแก้แค้นในโอกาสต่อไปไม่สิ้นสุด อันจะเป็นข้อเสียอย่างมาก

ยุทธวิธี แพ้-แพ้ เป็นวิธีที่ต่างฝ่ายต่างไม่ได้ตามที่ตนต้องการเต็มที่ แต่ได้กันฝ่ายละนิด ซึ่งการแก้ปัญหาวิธีนี้มีกอมขอมกัน โดยถือคติที่ว่า "ได้ครึ่งหนึ่งยังดีกว่าไม่ได้เลย" หรืออาจใช้คนกลางเป็นผู้ตัดสินใจให้แทนคู่กรณี

ยุทธวิธี ชนะ-ชนะ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายต่างได้รับในสิ่งที่ตนต้องการ โดยวิธีการร่วมมือกันแก้ปัญหาพยายามที่จะหาวิธีการที่จะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายบรรลุผลสำเร็จตามที่ตนต้องการ ซึ่งการแก้ปัญหาแบบนี้จะไม่มีฝ่ายใด แพ้ หรือ ชนะ คือสบายใจด้วยกันทั้งสองฝ่ายและปัญหาความขัดแย้งก็หมดสิ้นไป ยุทธวิธีการแก้ไขความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ นี้ มิใช่จะทำให้ได้ง่ายๆ ความสำเร็จของการใช้ยุทธวิธีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อ

1. ทั้งสองฝ่ายคิดว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา เกิดขึ้นได้ก็แก้ไขได้
2. ทั้งสองฝ่ายเปลี่ยนทัศนคติจาก "เอาชนะกัน" มาเป็น "ช่วยกันชนะปัญหา"
3. ทั้งสองฝ่ายมีความจริงใจที่จะแสดง หรือบอกความต้องการของตนออก

มาให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบอย่างชัดเจน

4. ทั้งสองฝ่ายมุ่งความสนใจไปที่การหาข้อมูลเพิ่มเติม ที่จะช่วยการตัดสินใจ หาวิธีการให้แก่ฝ่ายบรรลุผลตามที่ต้องการ

5. ทั้งสองฝ่ายพยายามหลีกเลี่ยงการใช้คะแนนเสียงตัดสินหาข้อยุติ

6. ทั้งสองฝ่ายหลีกเลี่ยงการแสดงพฤติกรรมที่เห็นแก่ตัว ที่ทำให้ผู้อื่นเสียประโยชน์ แต่เอาใจใส่กันและกัน ช่วยกันจนได้ข้อยุติที่พอใจ

ปัญหาความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่มีคู่มากับโลก เราไม่อาจหลีกเลี่ยงหนีให้พ้นไปได้ ตราบใดที่ยังต้องอยู่ร่วมกันในสังคมมนุษย์ จะเป็นการดีไหมที่เราจะมาตั้งต้นกันใหม่ว่า นับต่อแต่นี้ไป เราจะใช้ปัญหาความขัดแย้งนี้ให้เกิดประโยชน์แทนที่จะเสียประโยชน์ เราจะหันหน้าเข้าหากัน ร่วมมือกันต่อสู้เอาชนะปัญหาความขัดแย้งด้วยกัน เพื่อความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน อยู่ร่วมกันด้วยความสุข และพัฒนาท้องถิ่นชาติบ้านเมืองของเราให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

จาก ทิศนา แชมมณี. กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 2.



การอภิปรายในการทำงานเป็นกลุ่ม

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่ากระบวนการทำงานแบบประชาธิปไตยเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงานเป็นกลุ่มผู้ร่วมงานจะต้องปรึกษาหารือกันอยู่เสมอ ดังนั้นการอภิปรายกลุ่มจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นวิถีทางที่ช่วยให้สมาชิกที่รวมกลุ่มได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็น ได้รับความทราบและพิจารณาความคิดเห็นของกันและกันเพื่อแสวงหามติหรือข้อตกลงอันจะเป็นผลดีที่สุดสำหรับกลุ่ม การช่วยกันคิดช่วยกันแก้ปัญหาเป็นวิถีทางที่ได้รับการพิสูจน์ยืนยันแล้วว่า เป็นวิธีการทำงานที่ให้ประสิทธิภาพสูงกว่าการที่ต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำ ดังคำกล่าวที่ว่า "หลายหัวดีกว่าหัวเดียว" หรือ "คนเดียวหัวหายสองคนเพื่อนตาย" เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามการทำงานตามวิถีทางนี้ก็ไม่ว่าจำเป็นจะต้องประสบแต่ความสำเร็จอย่างดีเสมอไป มีตัวอย่างไม่น้อยทีเดียวที่การทำงานตามระบบประชาธิปไตยก่อให้เกิดความแตกแยกและปัญหาต่าง ๆ ทั้งนี้ก็เนื่องจากขาดกระบวนการที่ดีที่เหมาะสมนั่นเอง การอภิปรายที่เปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ย่อมจะให้ข้อตกลงอันจะเป็นผลดีต่อกลุ่ม แต่ถ้าหากว่าไม่มีกระบวนการในการดำเนินการอภิปรายที่เหมาะสม ก็อาจจะไร้ผลหรือเป็นต้นเหตุของการเกิดความขัดแย้งในกลุ่มซึ่งเป็นสิ่งไม่พึงปรารถนาได้ ดังนั้นในการทำงานเป็นกลุ่มผู้ร่วมงานควรจะต้องมีความเข้าใจในลักษณะของการอภิปรายที่ดี เมื่อจะได้ทราบว่า จะต้องปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อให้การอภิปรายนั้นได้ผลดีที่สุด และทั้งนี้ผู้นำกลุ่มหรือผู้นำในการอภิปรายก็ควรจะต้องมีทักษะในการนำอภิปรายที่ดีประกอบด้วย

โดยทั่ว ๆ ไปแล้วลักษณะของการอภิปรายที่ดีมีดังต่อไปนี้คือ

1. จะต้องมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการอภิปรายร่วมกัน โดยผู้ที่เข้าร่วมอภิปรายทุกคนจะต้องทราบว่าการมาร่วมอภิปรายครั้งนี้เพื่อให้ได้สิ่งใด การมีความเข้าใจที่ตรงกันในจุดมุ่งหมายของการอภิปรายนี้จะช่วยให้การอภิปรายบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้นเพราะทุกคนต่างมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
2. จะต้องเป็นไปตามขั้นตอนที่ตกลงกันไว้ การวางลำดับขั้นตอนของการอภิปรายเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อไม่ให้เกิดการอภิปรายออกนอกกลุ่มนอกทางเบนไปจากเป้าหมายที่ต้องการได้
3. จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมอภิปรายทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปรายอย่างทั่วถึง ไม่ควรมีการผูกขาดอภิปรายโดยสมาชิกเพียงบางคน เพราะจุดประสงค์ของการอภิปรายนั้นต้องการที่จะได้ความคิดเห็นจากทุก ๆ คนเพื่อเกิดประโยชน์ต่อการทำงานของกลุ่มให้มากที่สุด

4. จะต้องมิผู้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และก็ควรมีการโต้แย้งในทางสร้างสรรค์ เพื่อให้กลุ่มได้มีแนวคิดหลายแง่หลายมุมกว้างขวางและรอบคอบยิ่งขึ้น

5. จะต้องมิบรรยากาศที่ดีเอื้อต่อการเกิดปฏิสัมพันธ์กัน บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรเป็นกันเองจะช่วยให้สมาชิกเกิดความสบายใจ รู้สึกไว้วางใจและปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะเป็นผลดีอย่างยิ่งต่อการอภิปราย

6. จะต้องเป็นไปอย่างมีระเบียบไม่วุ่นวายสับสน ทั้งนี้ผู้เข้าร่วมอภิปรายควรจะได้มีการตกลงกันในเรื่องระเบียบของการดำเนินการอภิปรายเสียก่อน เพื่อให้การอภิปรายเกิดประโยชน์ได้สูงสุด

7. จะต้องบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

หากกลุ่มสามารถจัดและดำเนินการอภิปรายเพื่อปรึกษาหารือ หรือให้ข้อตกลงกันในเรื่องหนึ่งเรื่องใดก็ตาม โดยสมาชิกกลุ่มทุกคนต่างก็ช่วยให้การอภิปรายเป็นไปตามลักษณะดังกล่าวมาทั้ง 7 ข้อแล้ว กลุ่มนั้นก็ย่อมจะได้รับประโยชน์จากการอภิปรายนั้นอย่างเต็มที่

ผู้นำกลุ่ม หรือผู้นำการอภิปรายนับว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการอภิปรายเป็นอย่างมาก หากผู้นำกลุ่มสามารถควบคุมการอภิปรายให้ดำเนินไปด้วยดีแล้วโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งหรือไม่เกิดผลจะมีน้อย นั่นคือการอภิปรายมีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จสูง

ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำการอภิปราย เพื่อให้สามารถนำการอภิปรายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นพอสรุปได้ดังนี้

1. ทักษะในการสร้างบรรยากาศ ผู้นำการอภิปรายควรสร้างบรรยากาศที่ดีสำหรับการอภิปราย บรรยากาศที่เหมาะสมคือบรรยากาศที่ไม่เคร่งเครียด ไม่น่ากลัว เป็นมิตร เป็นกันเอง สมาชิกมีความสบายใจที่จะพูดแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ วิธีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการอภิปรายนี้ทำได้หลายวิธี เช่น

- ใช้คำพูดและน้ำเสียงที่เป็นมิตรเป็นกันเองกับสมาชิก
- ใช้อารมณ์ขันเข้าช่วยในการสร้างบรรยากาศ เป็นการผ่อนคลายความตึงเครียดในกลุ่ม

- ใช้การเรียกชื่อสมาชิกอย่างสนิทสนมเป็นกันเอง
- ใช้การจัดสถานที่ที่เหมาะสมสะดวกที่สมาชิกจะพูดคุยโต้ตอบกัน

2. ทักษะในการสร้างความสนใจและกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความคิดและแสดงความคิดเห็นนับว่าเป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการประชุมใด ๆ มักจะจัดขึ้นเพื่อเป็นการปรึกษาหารือกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งต้องการระดมความคิดของทุกคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน หากสมาชิกไม่เสนอความคิดแล้วการประชุมก็

จะเจียบเหงามิไม่เป็นไปตามเจตจำนงค์ของการประชุม ดังนั้นหน้าที่สำคัญของผู้นำกลุ่มหรือผู้นำการอภิปรายคือต้องพยายามช่วยให้สมาชิกมีความสนใจในการประชุมนั้นให้ได้ ให้สมาชิกใช้ความคิดให้เต็มที่ และแสดงความคิดเห็นออกมาให้เป็นประโยชน์แก่กลุ่ม เทคนิคหรือวิธีการเร้าความสนใจและกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความคิดเห็นและแสดงความคิดเห็นนี้อาจใช้วิธีดังต่อไปนี้ได้

- การใช้คำถามที่ท้าทายความคิด
- การให้ความสนใจแก่สมาชิกโดยทั่วถึง
- การซักถามเป็นรายบุคคล
- การรับฟังอย่างตั้งใจ
- การพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิก
- การให้คำชมเชยแก่สมาชิก
- การแสดงการยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกทั้งคำพูดและสีหน้าท่าทาง

๔๕๔

3. ทักษะในการใช้ความคิดและเชื่อมโยงความคิดของสมาชิก โดยปกติในการอภิปรายย่อมจะมีการเสนอความคิดต่าง ๆ มากมายจึงมีความจำเป็นที่ผู้นำการอภิปรายจะต้องรู้จักเชื่อมโยงความคิดของสมาชิกเหล่านั้น และใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม การที่จะทำได้เช่นนั้น ผู้นำการอภิปรายจะต้องปฏิบัติดังนี้

- รับฟังสมาชิกอย่างตั้งใจ
- จดจำเรื่องและประเด็นที่สมาชิกแต่ละคนเสนอ
- จดบันทึกย่อๆ เกี่ยวกับประเด็นต่างๆที่สมาชิกเสนอเพื่อช่วยความจำ
- เลือกสรร เชื่อมโยงประเด็นต่างๆเหล่านั้นเข้าด้วยกันให้เป็นเรื่องราว

ที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม

4. ทักษะในการปฏิบัติต่อสมาชิกกลุ่มที่มีลักษณะต่าง ๆ กัน โดยทั่วไปแล้วสมาชิกกลุ่มที่ร่วมการอภิปรายนั้นจะมีบุคลิกลักษณะแตกต่างกันออกไป ผู้นำการอภิปรายจำเป็นจะต้องรู้จักใช้จิตวิทยาที่เหมาะสมในการทำงานกับแต่ละบุคคลเหล่านั้น และหาวิธีการพูดหรือกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้สมาชิกเหล่านั้นร่วมมือกับกลุ่มด้วยความเต็มใจ เต็มตามศักยภาพที่เขามีอยู่แทนที่จะปล่อยให้ผู้นั้นอุปสรรคขัดขวางการทำงานของกลุ่ม เช่น

- สมาชิกที่ขี้อาย เจียบ ไม่มีความมั่นใจในตนเอง ผู้นำการอภิปรายควรจะได้เสริมสร้างให้เขาได้เกิดความกล้าที่จะแสดงความคิดโดยการป้อนคำถามง่าย ๆ ให้แก่เขาและให้การชมเชยเมื่อมีโอกาสที่เหมาะสม
- สมาชิกที่ชอบขัดแย้ง ผู้นำการอภิปรายควรยอมรับในความรู้และประสบการณ์

การณ์ของเขา และพยายามใช้คำพูดเพื่อลดความรุนแรงของความขัดแย้งนั้นลง หรือพยายามป้องกันไม่让他มีโอกาสก่อความขัดแย้งในกลุ่ม

- สมาชิกที่ชอบพูดมากและผูกขาดการอภิปรายของกลุ่ม ผู้นำการอภิปรายควรพยายามหาทางยับยั้งอย่างมีศิลปะไม่ให้พูดมากเกินไป เช่น การกำหนดเวลา และเนื้อหาให้พูด หรือมอบหมายงานให้ช่วยทำ เป็นต้น

๔๙

5. ทักษะในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งในกลุ่ม ทักษะที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการนำอภิปราย คือ ทักษะในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งในกลุ่มอันเนื่องมาจากความแตกต่างในด้านความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่ม ผู้นำการอภิปรายจำเป็นต้องหาวิธีการขจัดข้อขัดแย้งเหล่านั้นให้หมดไปหรือลดน้อยลงให้มากที่สุด มิฉะนั้นความขัดแย้งนั้นจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน เกิดความไม่ปรองดองกัน หรือไม่สามารทำงานร่วมกันต่อไปได้ ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งนี้ผู้นำการอภิปรายสามารถทำได้หลายวิธี เช่น

- ใช้อารมณ์ขันช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดทำให้เรื่องลดความรุนแรงลง
- ใช้คำพูดที่มีเหตุผลหรือเสนอข้อมูลที่น่าเชื่อถือ
- ใช้ความเป็นมิตร เป็นกันเอง เข้าช่วยผ่อนคลายความตึงเครียด
- ใช้การไกล่เกลี่ยประนีประนอม

6. ทักษะในการสรุปผลการอภิปราย การอภิปรายที่มีการแสดงความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวาง ถ้าผู้นำการอภิปรายไม่สามารถนำการอภิปรายให้สรุปผลออกมาได้ ก็ถือว่าการอภิปรายนั้นยังไม่บรรลุผลสมบูรณ์ ผู้นำการอภิปรายจำเป็นต้องช่วยกลุ่มในการสรุปผลการอภิปราย โดยกระทำดังนี้

- สรุปผลการอภิปรายเป็นระยะๆ ตามความเหมาะสม
- เชื่อมโยงประเด็นต่างๆ ให้เป็นเรื่องที่สมาชิกเข้าใจได้ง่าย
- สรุปประเด็นต่าง ๆ ให้ตรงตามความจริง กระชับและกระตัดรัด

ทักษะทั้ง 6 ประการนี้ เป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำการอภิปรายทั้งหลาย หากผู้นำการอภิปรายขาดความสามารถดังกล่าว การอภิปรายอาจไม่ได้ผลดีเท่าที่ควรหรืออาจไม่สามารถดำเนินไปอย่างราบรื่นได้

มนุษยสัมพันธ์กับการทำงานเป็นกลุ่ม

การทำงานเป็นกลุ่มเป็นการทำงานร่วมกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งจะต้องมีการติดต่อเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความรู้สึกพอใจ ไม่พอใจ ที่ จะทำงานหรืออยู่ร่วมกันล้วนเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการที่มนุษย์มีการติดต่อสัมพันธ์กันทั้งสิ้น ดังนั้นเรื่องราวของมนุษยสัมพันธ์ซึ่งว่าด้วยการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลจึง เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นที่จะต้องให้มีขึ้นในการทำงานเป็นกลุ่ม ทั้งนี้ก็เพื่อเสริมสร้าง ให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เกิดความพอใจเต็มใจที่จะติดต่อสัมพันธ์กัน ซึ่งย่อมจะ ส่งผลถึงความสำเร็จในการทำงานเป็นกลุ่มร่วมกันตามความต้องการ

คาร์เนกี (Carnegie) กล่าวว่า คนเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจไม่ใช่สิ่งของ มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของการศึกษาใจคน การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปรับตัวเข้ากับบุคคลต่าง ๆ และการเอาชนะใจคน ซึ่งเดวิส (Davis) ก็ได้กล่าวไว้ใน ทำนองเดียวกันว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นกระบวนการในการจูงใจคนให้ร่วมกันทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยมีความพอใจเป็นพื้นฐาน สอดคล้องกับแนว ความคิดของ ทิศนา ขัมมณี ที่ได้กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์ว่า หมายถึงการติดต่อสัมพันธ์ กันระหว่างบุคคล ผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีหมายถึงผู้ที่สามารถติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ดี

ฝน แสงสิงแก้ว ได้กล่าวถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์โดยเฉพาะต่อหัวหน้างานไว้ว่า หัวหน้างานนั้นแม้จะมีความรู้ความสามารถแต่ถ้าขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีไม่สามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานได้แล้ว การจะบริหารงานให้ บรรลุผลดีย่อมเป็นไปได้ยาก อรุณ รักธรรม กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์ว่ามีความสำคัญ มากเพราะการที่คนเราจะอยู่ร่วมกันได้ ก็ต้องอาศัยความรัก ความเข้าใจอันดีต่อกัน เมื่อบุคคลมีความรักความเข้าใจอันดีต่อกันแล้วก็จะเกิดความรู้สึกอยากช่วยเหลืออยาก ให้ความร่วมมือและสนับสนุนกันด้วยความเต็มใจและจริงใจ

มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ ในการทำงานเป็นกลุ่ม เนื่องจากก่อให้เกิดความรักความพอใจ ความร่วมมือร่วมใจที่ไม่อาจหาซื้อได้ด้วยเงิน หรือแลกเปลี่ยนมาด้วยสิ่งของใด ๆ

เนื่องจากการตระหนักถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ดังได้กล่าวมาแล้ว จึงได้มีผู้พยายามศึกษาหาวิธีการในแง่มุมต่าง ๆ กัน ที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลเกิดความเข้าใจในศิลปะและวิธีการที่จะช่วยให้สามารถติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี และเสนอ แนวทางหรือหลักการไว้ต่าง ๆ กัน ที่น่าสนใจมีดังนี้คือ

1. หลักทางศาสนา นักปราชญ์หรือคาสดาของศาสนาต่าง ๆ ทั่วโลกต่าง ก็ได้เทศนาสั่งสอนเป็นแนวทางให้ยึดถือปฏิบัติคล้าย ๆ กัน ไม่ว่าจะเป็น โซโรแอสเตอร์

ในเปอร์เซีย ขงจื้อ ในประเทศจีน หรือพระเยซู ศาสดาของคริสต์ศาสนา โดยสรุปแล้วมีหลักการที่สำคัญคือ ให้ปฏิบัติต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อตน

ส่วนในทางพุทธศาสนา พระธรรมคำสอนได้ให้หลักและแนวปฏิบัติตนที่มีค่าต่อการทำงานร่วมกันไว้มาก ถ้าหากยึดถือนำมาใช้แล้วย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นได้ หลักธรรมข้อนั้นคือ **สังคหวัตถุธรรม 4** ซึ่งเป็นคุณธรรมอันเป็นที่ตั้งของการสงเคราะห์และการยึดเหนี่ยวน้ำใจซึ่งกันและกัน มีรายละเอียดดังนี้

ทาน คือการให้ ได้แก่การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่น การให้นี้อาจเป็นได้ทั้งที่เป็นสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ หรือที่ไม่เป็นสิ่งของ เช่น ความรู้ กำลังใจ ความรัก ความเมตตา ความร่วมมือ การให้เป็นการเสียสละเป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับความเห็นแก่ตัว ความตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ที่เป็นต้นเหตุทำให้สัมพันธภาพเสีย

ปิยวาจา คือการมีวาจาดี วาจาไพเราะ นุ่มนวล ไม่แข็งกระด้าง เหมาะสมกับกาลเทศะ เต็มไปด้วยเจตนา และความปรารถนาดี การมีวาจาดีผู้ได้ฟังย่อมมีความชื่นใจสบายใจ ตรงข้ามกับวาจาประชดประชัน เสียดสี เพื่อเจ้อ หยาบคาย ที่ไม่เป็นที่สขอารมณ์หรือทำลายสัมพันธภาพที่มีต่อกัน

อิตถจริยา คือการทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ได้แก่การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นตามความเหมาะสม ไม่คิดเอาแต่ประโยชน์หรือเอาแต่ได้ฝ่ายเดียว การช่วยเหลือกันจะเป็นสิ่งที่ช่วยกระชับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น เช่น การผูกน้ำใจคน การเอาแต่ประโยชน์ลวนลามโดยไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่ช่วยเหลือเกื้อกูลคนอื่นก็ย่อมจะได้รับการตอบสนองในทำนองเดียวกัน

สมานัตตา คือการวางตนอย่างเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย ทำตนเป็นกันเองไม่ถือตัวหรือวางตัวสูงเกินไป ความสุภาพ เป็นกันเอง วางตัวเหมาะสม ย่อมจะสามารถผูกใจคนอื่นให้เกิดความรักความพอใจได้

นอกเหนือจากหลักธรรม สังคหวัตถุธรรม 4 นี้แล้ว ยังมีหลักธรรมอื่น ๆ อีกที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน เช่น **พรหมวิหาร 4** อันได้แก่ **เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา** กับ **ซารวาสธรรมอันได้แก่ สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ** เป็นต้น

2. หลักควบคุมตนเองของขงจื้อ ขงจื้อนักปราชญ์ชาวจีนที่ได้รับการยกย่องอย่างสูงได้ให้หลักในการวางตนเพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีไว้ โดยแสดงรูปสิง 3 ตัวที่กระทำท่าทางต่าง ๆ กัน คือ

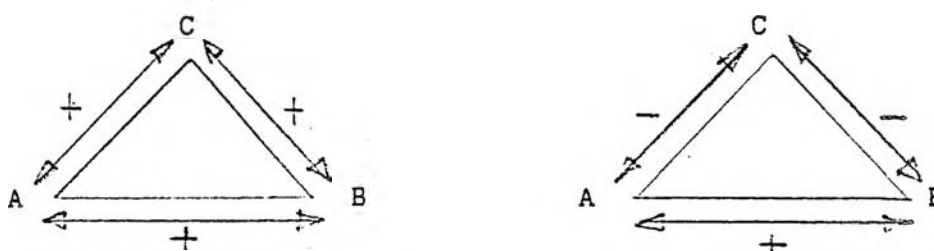
สิงตัวที่ 1 **ปิดหู** สิงตัวที่ 2 **ปิดตา** สิงตัวที่ 3 **ปิดปาก**

สิงทั้ง 3 ตัวที่แสดงท่าทางต่าง ๆ กันเป็นเครื่องเตือนใจถึงการควบคุมตน

เองโดยให้รู้จักกระทำในสิ่งที่ควรและละเว้นในสิ่งที่ไม่ควร บิดหูคือไม่ฟังในเรื่องที่ไม่ควรฟัง บิดตาคือไม่ดูในสิ่งที่ไม่ควรดู และบิดปากคือไม่พูดในสิ่งที่ไม่ควรพูด โดยสรุปคือการทำตนให้เหมาะสม ฟังในสิ่งที่ควรฟัง ดูในสิ่งที่ควรดู พูดในสิ่งที่ควรพูดหรือทำตนให้เหมาะสมกับกาลเทศะนั้นเอง

3. หลักทางจิตวิทยา ซึ่งได้มีผู้เสนอไว้หลายทฤษฎี เช่น

ไฮเดอร์ (Heider) ได้เสนอทฤษฎีพวกเดียวกันโดยมีหลักว่าคนเรามักชอบหรือพอใจคนที่ชอบหรือไม่ชอบคล้าย ๆ กันกับตัวเรา ไฮเดอร์ได้แสดงความคิดนี้ออกมาในรูปของแผนภาพดังต่อไปนี้



ภาพซ้ายมืออธิบายได้ว่า ถ้า A ชอบ C และ B ก็ชอบ C ด้วยแล้ว A กับ B ก็มักจะชอบกัน (ชอบในสิ่งเดียวกัน)

ภาพขวามืออธิบายได้ว่า ถ้า A ไม่ชอบ C และ B ก็ไม่ชอบ C ด้วยแล้ว A กับ B ก็มักจะชอบกัน (ไม่ชอบในสิ่งเดียวกัน)

จากทฤษฎีนี้ จะได้หลักในการปฏิบัติเพื่อจะผูกมิตรและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันว่าควรจะต้องกระทำในสิ่งที่เหมือนกัน แสดงความเป็นพวกเดียวกัน เช่นการศึกษาว่าคนที่เราต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันนั้น เขาชอบไม่ชอบในสิ่งใด เราก็กระทำในสิ่งที่เขาชอบและหลีกเลี่ยงสิ่งที่เขาไม่ชอบ เป็นต้น

มาสโลว์ (Maslow) ได้เสนอทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ได้ โดยมาสโลว์ ได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้เรียงจากขั้นเริ่มต้นถึงขั้นสูงสุด ดังนี้

- ความต้องการปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิตและความต้องการดำรงเผ่าพันธุ์
- ความต้องการความปลอดภัย
- ความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม
- ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับยกย่องนับถือจากบุคคลอื่น
- ความต้องการที่จะค้นพบและพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงสุด

ความต้องการของมนุษย์นี้ มาสโลว์กล่าวว่ามนุษย์มีความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองในขั้นที่สูงขึ้นตามลำดับเมื่อได้รับการตอบสนองในขั้นที่ต่ำกว่าแล้ว และ

ความต้องการจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลตื่นรนต่อสู้กระทำการต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ตนต้องการนั้น ดังนั้นถ้าเราสามารถทราบว่าเขาต้องการอะไรและจัดหาสิ่งนั้นตอบสนองความต้องการเขาได้ก็จะทำให้เกิดความพอใจเกิดมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้

แอชเบิร์ก (Herzberg) ได้เสนอทฤษฎีปัจจัยแห่งความพอใจในการทำงานว่าประกอบด้วย ปัจจัยกระตุ้นความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่อง ความก้าวหน้า ลักษณะงาน ความก้าวหน้า และความรับผิดชอบ กับ ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ สภาพการทำงาน ความมั่นคงของงาน เงินเดือน สถานะทางสังคม เป็นต้น ซึ่งเราสามารถจัดให้มีปัจจัยต่างๆดังกล่าวเพื่อให้เกิดความพึงพอใจที่จะทำงานและเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

จาก ทิศนา แคมมณี. กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 2.

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นความสามารถที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ซึ่งมีคุณภาพมากกว่าความสามารถด้านอื่นๆ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้บุคคลได้ประสบความสำเร็จในการทำงานหรือการแก้ปัญหา สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้เกิดแก่ตนเองแก่หน่วยงานและประเทศชาติ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีปัจจุบันที่ช่วยให้การดำรงชีวิตของมนุษย์เป็นไปโดยสะดวกสบายล้วนแล้วแต่เกิดขึ้นจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของมนุษย์ทั้งสิ้น

ความหมายของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อาจแยกออกได้เป็นสองคำ คือ ความคิดริเริ่มกับความคิดสร้างสรรค์ สำหรับความคิดริเริ่ม คือความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆ เป็นความคิดริเริ่มแรกที่ไม่ซ้ำแบบใคร ส่วนความคิดสร้างสรรค์คือความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิม และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า

Guilford อธิบายว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นลักษณะความคิดเอนกนัย (Divergent thinking) คือความคิดหลายทิศทาง หลายแง่หลายมุม คิดได้กว้างไกล ความคิดเอนกนัยนี้ประกอบด้วยลักษณะ

1. ความคิดดั้งเดิม (Originality) เป็นความคิดที่แปลกใหม่ไม่ซ้ำแบบใคร
2. ความคิดฉับไว (Fluency) เป็นความคล่องในความคิดเรื่องเดียวกันที่พรูออกมาโดยไม่ซ้ำแบบกันเลย ในเวลาที่กำหนดให้ หรือในเวลาทันทีทันใด
3. ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความคิดที่สามารถพลิกแพลงออกมาในหลายลักษณะ ไม่คิดแบบนั้นก็ยืดหยุ่นไปคิดอีกแบบหนึ่งก็ได้
4. ความคิดละเอียดอ่อน (Elaboration) เป็นความคิดที่จะตกแต่งหรือหาทางควบคุมป้องกันสิ่งที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ลักษณะต่างๆของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เมื่อกล่าวถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อาจกล่าวถึงได้ในลักษณะต่าง ๆ กัน ถึง 3 ลักษณะ คือ

1. ในลักษณะกระบวนการ (Creative process)
2. ในลักษณะบุคคล (Creative person)
3. ในลักษณะผลิตภัณฑ์ (Creative product)

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะกระบวนการ

ตามลักษณะนี้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างมีขั้นตอนและระบบ เป็นกระบวนการทำงานของสมองอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนสามารถคิดแก้ปัญหาได้สำเร็จ ขั้นตอนต่างๆของกระบวนการทำงานของสมองมีผู้เสนอไว้หลายแบบ เช่น

Wallas แบ่งขั้นตอนของกระบวนการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. ขั้นเตรียม (preparation) เป็นขั้นเตรียมข้อมูลต่างๆ เช่นข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำหรือแนวทางที่ถูกต้อง หรือข้อมูลระบุปัญหา หรือข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง
2. ขั้นฟักตัว (incubation) เป็นขั้นอยู่ในความวุ่นวายของข้อมูลต่างๆ ทั้งใหม่และเก่า สะเปะสะปะขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่สามารถจัดรูปแบบหรือหมวดความคิดเป็นกลุ่มก้อนได้ จึงปล่อยความคิดไว้เฉยๆ
3. ขั้นความคิดกระจ่างชัด (illumination) เป็นขั้นที่ความคิดสลับกันได้ผ่านการเรียบเรียงและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่างๆเข้าด้วยกัน ให้มีความกระจ่างชัดและมองเห็นภาพพจน์ มโนทัศน์ของความคิด
4. ขั้นพิสูจน์ (verification) เป็นขั้นที่ได้รับความคิด จากขั้นตอนทั้ง 3 ขั้นข้างต้น เพื่อพิสูจน์ว่าเป็นความคิดที่เป็นจริงและถูกต้อง

Torance และ Myer ได้แบ่งกระบวนการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การพบความจริง (fact finding) เป็นขั้นที่เริ่มตั้งแต่เกิดความกังวล มีความสับสนวุ่นวายเกิดขึ้นในใจ
 2. การค้นพบปัญหา (problem finding) เป็นขั้นที่ได้พิจารณารอบคอบแล้วจึงเข้าใจ และสรุปว่าความกังวลใจ ความสับสนวุ่นวายนั้นก็คือการเกิดปัญหาขึ้นนั่นเอง
 3. การตั้งสมมุติฐาน (idea finding) เป็นขั้นที่พยายามคิด และตั้งสมมุติฐานขึ้น รวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการทดสอบสมมุติฐานในขั้นต่อไป
 4. การค้นพบคำตอบ (solution finding) เป็นขั้นตอนการพบคำตอบที่ได้จากการทดสอบสมมุติฐานในขั้นตอนที่ 3
 5. การยอมรับผลจากการค้นพบ (acceptance finding) เป็นการยอมรับคำตอบที่ได้จากการพิสูจน์เรียบร้อยแล้ว จะแก้ปัญหาลำเร็จได้อย่างไร และต่อจากจุดนี้จะนำไปสู่หนทางที่ทำให้เกิดแนวคิดหรือสิ่งใหม่ต่อไป
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะบุคคล

ตามลักษณะนี้เป็นการมองดูบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร หรือประกอบด้วยลักษณะอย่างไรบ้าง ได้มีผู้เสนอไว้หลายลักษณะ เช่น

Rogers กล่าวไว้ว่าบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะมีลักษณะดังนี้คือ

1. เป็นผู้ที่เผชิญกับปัญหาต่างๆ โดยไม่ถอยหนี รับผิดชอบต่อภาระต่างๆ โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบถอย
2. เป็นผู้ที่ทำงานเพื่อความสุขของตนเอง มิใช่เพื่อหวังการประเมินผล หรือการยกย่องจากบุคคลอื่น

3. มีความสามารถในการคิดและประดิษฐ์สิ่งต่างๆ

Fromm กล่าวถึงลักษณะของคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ว่า

1. มีความรู้สึกถึง ประหลาดใจที่ได้พบได้เห็นสิ่งใหม่ๆ ที่น่าทึ่งน่าประหลาดใจ สนใจสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ๆ หรือของใหม่ๆ
2. มีสมาธิสูง เป็นผู้ที่สามารถให้ความสนใจหรือมีสมาธิจิตใจจดจ่ออยู่กับเรื่องหนึ่งเรื่องใดที่สนใจได้เป็นเวลานานๆ ไม่วอกแวก เพื่อใช้เวลาที่นั้นไตร่ตรองหรือ

คิดในเรื่องที่กำลังสนใจอยู่

3. สามารถยอมรับสิ่งต่างๆได้ ยอมรับความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่เป็นข้อขัดแย้งและความตึงเครียด

4. มีความเต็มใจที่จะทำในสิ่งใหม่ๆ มีความกล้าหาญที่จะเผชิญกับสิ่งแปลกใหม่ได้ทุกวัน

Anatasi กล่าวถึงผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ว่า จะต้องเป็นผู้ที่

1. มีความรู้สึกไวต่อปัญหา
2. มองเห็นการณ์ไกล
3. มีความเป็นตัวของตัวเอง
4. มีความสามารถในการคิดหลายแง่หลายมุม
5. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างคล่องแคล่ว

Garrison กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ว่า

1. เป็นคนที่สนใจปัญหา ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าเผชิญปัญหา กระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหาละพยายามหาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆอยู่เสมอ

2. เป็นคนที่มีความสนใจกว้างขวาง ทันต่อเหตุการณ์รอบด้าน สนใจที่จะศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ ยอมรับฟังความคิดเห็นที่มีสาระประโยชน์ และนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงงานของตน

3. เป็นคนที่ชอบคิดหาทางแก้ไขปัญหาไว้หลายๆทาง เตรียมทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหาไว้มากกว่าหนึ่งเสมอ เป็นการช่วยให้คล่องตัวและประสบผลสำเร็จ

4. เป็นคนที่มีสุขภาพสมบูรณ์ ร่างกายแข็งแรง สุขภาพจิตดี มีการพักผ่อนเพียงพอ เป็นคนช่างซักถาม จดจำเรื่องราวได้แม่นยำ และสามารถนำข้อมูลที่จดจำได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ดี

5. เป็นคนที่ยอมรับและเชื่อในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมว่ามีผลกระทบต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จึงจัดบรรยากาศ และสถานที่ให้เหมาะสมกับการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และขจัดสิ่งรบกวนหรืออุปสรรคออกไป

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะผลิตผล

ตามลักษณะนี้ เป็นการมองดูสิ่งที่เป็นผลิตผลจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งรูปธรรมและนามธรรม

Newell Shaw และ Simson ได้กล่าวถึงหลักการพิจารณาว่าผลิตผลใดที่จะจัดเป็นผลิตผลจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ดังนี้คือ

1. เป็นผลิตผลที่แปลกใหม่ มีค่าต่อผู้คิด สังคมและวัฒนธรรม
2. เป็นผลิตผลที่ไม่เป็นไปตามปรากฏการณ์นิยม ในเชิงที่ว่ามีการคิดตัดแปลงหรือยกเลิกผลผลิต หรือความคิดที่เคยยอมรับกันมาก่อน
3. เป็นผลิตผลที่เกิดขึ้นจากการได้รับการกระตุ้นอย่างสูงและมั่นคง เป็นระยะเวลายาวหรือความพยายามอย่างสูง
4. เป็นผลิตผลที่ได้จากการประมวลปัญหาซึ่งค่อนข้างจะคลุมเคลือและไม่แจ่มชัด

ที่มาของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นหรือมีในบุคคลนั้นเมื่อพิจารณาถึงที่มาแล้วอาจจำแนกออกได้ดังนี้คือ

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นเพราะความจำเป็น ซึ่งแยกออกเป็น 2 ลักษณะได้แก่

1. ความจำเป็นอันเนื่องมาจากสภาวะแวดล้อม คือภาวะบางอย่างทำให้เกิดความจำเป็นที่คนจะต้องคิดหาทางแก้ปัญหาที่ได้ประสบอยู่ วิธีการแก้ปัญหามักจะคำนึงถึงสาเหตุที่เกิดของปัญหาก่อน การพิจารณาหาสาเหตุและทางแก้ไขปัญหานั้นหรือหาทางป้องกันทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องนั้นขึ้นได้ เช่น ฝนตกลงมาและหลังคาบ้านที่มุงด้วยจากเกิดมีรูรั่วน้ำฝนไหลลงมาถูกสิ่งของในบ้านเปียก เกิดความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหานี้ การเอาวัสดุใดๆ เช่น แผ่นกระดาษแข็งไปแซมหลังคาแทนจากชั่วคราวเพื่อกันไม่ให้น้ำรั่วลงมา ก็นับว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แก้ไขปัญหานั้นได้ยิ่งกว่านั้น ถ้ามีการนำวัสดุหลายแบบมาใช้กันน้ำฝน ก็นับว่ามีความคิดยืดหยุ่นในเรื่องนั้นๆด้วย

2. ความจำเป็นอันเนื่องมาจากคำสั่งกฎเกณฑ์หรือระเบียบข้อบังคับ บาง

ครั้งคนเราก็มักจะถูกบังคับให้ทำบางสิ่งบางอย่างตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นมาได้ เช่น เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำโครงการ หรือทำงานในโครงการที่มีอยู่แล้ว บุคคลก็ต้องพยายามหาวิธีทางดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายมา การหาวิธีการต่างๆ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ แต่อย่างไรก็ตามบางครั้งคนเราก็มักจะฝ่าฝืนกฎหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ ด้วยการพยายามหาทางเลี่ยงกฎ ฝ่าฝืนระเบียบก็อาจทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ เช่นเดียวกัน

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดจากความบังเอิญ

มีอยู่บ่อยครั้งที่ความบังเอิญก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยที่ไม่ตั้งใจที่จะทำแต่เมื่อผลงานออกมามีความแปลก ใหม่สามารถแก้ปัญหาหรือใช้ได้ดี ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้ต้องอาศัยความช่างสังเกตมากกว่าปกติจึงจะพบแนวคิดซึ่งเกิดจากความบังเอิญ เช่นคนโบราณทำเนื้อหล่นลงในกองไฟ เมื่อรีบหยิบออกมากินก่อนที่จะไหม้พบว่ามีรสชาติดีขึ้น ซึ่งเป็นที่มาของการปิ้ง ย่าง เนื้อให้สุกก่อนรับประทานในทุกวันนี้

ความคิดริเริ่มที่เกิดจากความตั้งใจหรือความตั้งใจ

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้ นับว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แท้จริง การที่มนุษย์จะคิดทำอะไรก็ต้องมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จนเกิดแนวคิดในการทำสิ่งนั้นขึ้นเพื่อสร้างสรรค์สังคม ความคิดนี้เป็นความคิดที่เสรี คนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มักเป็นคนที่ชอบคิดชอบทำอยู่แล้ว เมื่อสังเกตเห็นสิ่งใด หรือประทับใจในสิ่งใดก็อยากจะทำงานหรือคิดอะไรขึ้นมา แต่อย่างไรก็ตามความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้บางครั้งก็ไม่ได้สมหวังเสมอไป เพราะถ้าไม่มีการยอมรับ บุคคลที่ประเมินก็จะตีค่าความคิดนั้นไปในทางตรงกันข้ามได้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงอาจเป็นความคิดที่ดีในคนกลุ่มหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันอาจจะไม่ดี ไม่เหมาะสมในอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กับความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน องค์การใดที่มีบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษนี้มาก ก็จะเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาอยู่

ตลอดเวลา ทั้งนี้เนื่องจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นอกจากจะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาหรือมีแนวทางการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ยังก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้เป็นคือ

1. ช่วยส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในหน่วยงาน
2. สนองความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน ที่ความคิดของตนได้รับการยอมรับนำไปปฏิบัติ
3. ช่วยลดความขัดแย้งในหน่วยงาน
4. ช่วยพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในหน่วยงาน
5. ช่วยให้บุคลากรยอมรับลักษณะการบริหารของผู้บริหารมากขึ้น

ผู้นำกับการเสริมสร้างและการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิก

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ถึงความสำคัญของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีต่อหน่วยงานและความสำเร็จของงาน ผู้นำหรือผู้บริหารจึงควรที่จะให้ความสนใจที่จะได้เสริมสร้างให้ตนเอง และสมาชิก ได้มี และใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงาน โดยมีวิธีการดังนี้

1. เตรียมสมาชิกหรือบุคลากรให้มีความพร้อมในแง่ ความรู้ ขวัญกำลังใจ
2. แสดงให้สมาชิกหรือบุคลากรในหน่วยงานรู้ว่า ผู้บริหารยอมรับในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของเขาโดยการแจ้งให้ทราบอาจเป็นโดยเอกสารหรือในที่ประชุม
3. ให้สมาชิกหรือบุคลากรในหน่วยงานมีโอกาสพบเห็นสภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานอื่นที่มีการทำงานคล้ายๆกัน
4. กระตุ้นและเปิดโอกาสให้สมาชิกหรือบุคลากรได้แสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. นำข้อเสนอหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีผู้เสนอมาใช้เมื่อพิจารณาอย่างเหมาะสมแล้ว
6. ให้อำนาจ ยกย่อง ชมเชยหรือรางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดริเริ่มเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

การตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นของคู่กับชีวิต สิ่งมีชีวิตโดยเฉพาะอย่างยิ่งมนุษย์จำต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ในชีวิตประจำวันของเราต้องเกี่ยวข้องกับอยู่กับการตัดสินใจเสมอไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กเช่นจะแกงอะไรกินดี จะไปที่ไหนดี จะซื้อรองเท้าใหม่ดีหรือเปล่า หรือเป็นเรื่องที่สำคัญเช่นจะประกอบอาชีพอะไรดี จะลงทุนทำบ่อปลาดีหรือไม่ หรือจะแต่งงานกับคนไหนดี ฯลฯ เรื่องเหล่านี้ต้องการการตัดสินใจทั้งสิ้นและการตัดสินใจทำอย่างหนึ่งอย่างใดลงไป ย่อมส่งผลตามมาซึ่งอาจเป็นสิ่งที่ดีมีประโยชน์เมื่อตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสมหรืออาจเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาก่อให้เกิดผลเสียทั้งต่อตนเองและหน่วยงานหรือสังคมที่ตนเองเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องอยู่ด้วย การตัดสินใจที่ไม่ทันการณ์ การไม่ตัดสินใจ และการตัดสินใจผิด ทั้งสามประการนี้ได้ก่อให้เกิดความสูญเสียมาอย่างมหาศาล เกิดความสิ้นเปลืองเสียหาย เกิดการสูญเสียโอกาสอันดีอย่างที่ไม่อาจเรียกคืนมาได้ ดังนั้นการตัดสินใจจึงเป็นเรื่องที่สมควรได้รับความสนใจศึกษาหาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับเป็นหลักยึดประกอบการตัดสินใจให้เหมาะสม และเกิดผลดี

การตัดสินใจ คือการเลือกกระทำในหนทางที่ดีที่สุด เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ Charled Kepner และ Benjamin Tregoe ได้เสนอหลักเกณฑ์การตัดสินใจไว้เป็นขั้นตอน ดังนี้คือ

1. ตั้งจุดมุ่งหมาย
2. การจำแนกจุดมุ่งหมายออกเป็นกลุ่มหรือหมวด
3. กำหนดทางเลือกต่างๆ
4. พิจารณาเปรียบเทียบทางเลือกเหล่านั้น
5. ตัดสินใจเลือกหนทางที่ดีที่สุด

การตั้งจุดมุ่งหมาย

การตัดสินใจต้องอาศัยหลักของการวางจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย มิฉะนั้นการตัดสินใจก็จะไร้ผล หรืออาจคลาดเคลื่อนไปจากเจตนารมณ์เดิม จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้จะต้องมีความชัดเจนและมีรายละเอียดตามสมควร เพื่อมิให้เกิดปัญหาตีความหรือมีข้อถกเถียงในภายหลัง และข้อสำคัญอีกประการหนึ่งคือควรต้องระบุถึงทรัพยากร (Resources) ต่างๆเอาไว้ด้วยว่า การที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้นั้น จะต้องมีการใช้เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกอะไรบ้างอย่างน้อยเพียงใด

การจำแนกจุดมุ่งหมาย

การตัดสินใจนั้นเป็นการเลือกเอาเส้นทางที่ดีที่สุดเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย ซึ่งจะต้องวิเคราะห์รายละเอียดต่างๆ เป็นอย่างถี่ถ้วนที่จะตัดสินใจลงไป การจำแนกจุดมุ่งหมายออกเป็นกลุ่มหรือหมวดหมู่จะช่วยให้ได้ข้อพิจารณาประกอบการตัดสินใจในรายละเอียดมากขึ้นว่าควรจะเลือกหนทางใดดี หนทางใดที่จะทำให้ได้สิ่งที่เป็จุดมุ่งหมายสำคัญ การจำแนกจุดมุ่งหมายอาจจำแนกออกเป็นสองกลุ่มคือ

1. จุดมุ่งหมายหลัก (must) เป็นจุดมุ่งหมายที่ต้องการอย่างเด่นชัด เป็นสิ่งที่สำคัญมากและมีบทบาทสูงต่อการตัดสินใจ จุดมุ่งหมายหลักจะต้องมีอยู่จำกัดและควรเป็นจุดเด่นของเรื่อง เป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้

2. จุดมุ่งหมายรอง (want) เป็นจุดมุ่งหมายที่มีความสำคัญด้อยลงมา เป็นจุดมุ่งหมายที่ใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ในหลายกรณี อาจมีจุดมุ่งหมายรองเป็นองค์ประกอบก็อาจตัดสินใจได้

การตัดสินใจให้ได้ดีจำเป็นต้องมีรายละเอียดทั้งของจุดมุ่งหมายหลักและจุดมุ่งหมายรองให้มากพอและควรครอบคลุมเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย สิ่งที่จะควรระวังก็คือจะต้องจำแนกจุดมุ่งหมายหลักและจุดมุ่งหมายรองออกจากกันอย่างแจ่มชัด อย่าได้นำจุดมุ่งหมายหลักไปเป็นจุดมุ่งหมายรอง หรือนำจุดมุ่งหมายรองมาเป็นจุดมุ่งหมายหลัก เพราะจะทำให้เกิดความสับสนและเบี่ยงเบนการตัดสินใจให้ผิดพลาดไปจากสิ่งที่ควรเป็นได้

การกำหนดทางเลือก

ควรจะได้มองหาทางและกำหนดทางเลือกขึ้นหลายๆทางอันจะเป็นการช่วยให้การตัดสินใจมีโอกาสสมเหตุสมผลและสะดวกง่ายดายยิ่งขึ้น การกำหนดทางเลือกหลาย ๆ ทางจะเป็นการช่วยให้มีการวินิจฉัยอย่างกว้างขวางการมีขอบเขตที่จำกัดมักนำไปสู่การตัดสินใจที่จำกัด

การพิจารณาเปรียบเทียบทางเลือก

เมื่อได้ทางเลือกหลายๆทางดังกล่าวแล้วก็นำทางเลือกเหล่านั้นมาจัดเรียงเข้าด้วยกันและพิจารณาเปรียบเทียบดูว่าทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกับการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้มากที่สุด

การตัดสินใจเลือกหนทางที่ดีที่สุด

เมื่อได้พิจารณาเปรียบเทียบทางเลือกต่างๆแล้วอย่างรอบคอบโดยคำนึงถึง

ผลได้ผลเสียและผลกระทบข้างเคียงที่อาจเกิดขึ้นได้แล้วก็พอจะบอกได้ว่าทางเลือกใดที่น่าจะเหมาะสมที่สุดแต่อย่าเพิ่งด่วนสรุปผลหรือด่วนตัดสินใจควรได้ทบทวนดูตั้งแต่ต้นอีกครั้งว่าจุดมุ่งหมายที่เรากำหนดไว้นั้นเราเข้าใจชัดเจนหรือไม่ เป้าหมายที่เราเข้าใจกับเป้าหมายที่ต้องการให้ตัดสินใจตรงกันหรือไม่ พิจารณาดูว่าการกำหนดจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ที่นำเอามาเป็นทางเลือกนั้นกำหนดได้สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางเอาไว้หรือไม่ นอกจากนั้นควรตรวจสอบดูว่ายังมีทางเลือกอื่นอีกหรือไม่แล้วจึงเปรียบเทียบทางเลือกเหล่านั้นอีกครั้งหนึ่ง เมื่อได้ทำจนครบถ้วนแล้วก็สามารถตัดสินใจได้ทันที

การตัดสินใจนั้นแม้ว่าจะได้กระทำตามกระบวนการเป็นขั้นตอนโดยรอบคอบแล้วก็ตามการผิดพลาดก็ยังสามารถเกิดขึ้นได้เช่นกัน เพราะความผิดพลาดเป็นธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานย่อมมีโอกาสเกิดขึ้นได้เสมอ และเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นก็ควรยึดถือไว้เป็นบทเรียน ทำการศึกษา วิเคราะห์ เอาไว้เป็นแบบอย่างเพื่อจะได้ไม่เกิดขึ้นอีก สาเหตุของความผิดพลาดในการตัดสินใจอาจเกิดได้จาก

1. การตัดสินใจโดยลำเอียง ซึ่งอาจเชื่อข้อมูลจากแหล่งอื่นหรือบุคคลอื่น ทั้งที่ผลการวิเคราะห์ออกมาเป็นอย่างหนึ่งอย่างใดแล้ว ก็ยังไม่เชื่อความคิดทางวิทยาศาสตร์ บางท่านก็มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนมองข้ามหลักเกณฑ์ของระบบการตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์จนการตัดสินใจผิดพลาดไปได้
2. ตัดสินใจโดยมีข้อมูลหรือเป้าหมายหลักไม่เพียงพอ หรือบางครั้งไม่มีเลยแต่ด่วนตัดสินใจโดยไม่คำนึงถึงหลักเกณฑ์
3. เงื่อนไขของเวลาบังคับให้ขาดความพินิจพิจารณาในการประมวลข้อมูล เป็นผลให้ต้องรีบตัดสินใจ
4. ข้อมูลหรือทางเลือกมีน้อยเกินไปหรือไม่มีเลย ซึ่งเป็นผลเสียต่อการตัดสินใจอย่างยิ่ง
5. เชื่อมั่นในความเป็นมาในอดีต โดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
6. ขาดการติดต่อกับแหล่งข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดไปแล้วสิ่งที่ควรทำคือ รับผิดชอบการแก้ไขหากยังสามารถแก้ไขได้ทันทีหากแก้ไขไม่ได้ก็ต้องยอมรับความสูญเสียและความคลาดเคลื่อนโดยคุณิยภาพ ข้อสำคัญคืออย่าได้อายเมื่อตัดสินใจผิดพลาดไปแล้วต้องถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาของมนุษย์ อย่างกลัวหรือหวาดผวากันไม่กล้าที่จะตัดสินใจอีก และยิ่งถ้าเราได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของการตัดสินใจทุกขั้นตอนแล้วก็หมายความว่าเราได้พยายามอย่างเต็มที่แล้ว แต่ก็ยังเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ก็หมายความว่าต้องมีเหตุอันพ้นจากขีดความสามารถหรือความหยิ่งรู้ของเราเข้ามาแทรกซ้อนจนเป็นผลให้ข้อมูลเดิมต้องเบี่ยงเบน

ไปจากแนวหรือทิศทางที่วางไว้ อย่างไรก็ตามเมื่อปรากฏว่าเกิดข้อผิดพลาดขึ้นจากการตัดสินใจ ก็ควรดำเนินการดังนี้

1. แก้ไขการตัดสินใจใหม่ให้ถูกต้อง
2. หากแก้ไขไม่ได้ให้ศึกษาข้อบกพร่อง และจุดของความเบี่ยงเบนไปจากแนวสมมุติฐานเดิม
3. ศึกษาหาข้อมูลว่าเหตุใดจึงเกิดขึ้นได้ ปรากฏการณ์ที่ชักชวนนั้นเป็นอุบัติเหตุ เป็นเฉพาะกิจ เฉพาะกรณี หรือเฉพาะการณ์หรือไม่
4. ยึดเอาข้อบกพร่องเป็นข้อมูลใหม่ไว้ประกอบการวินิจฉัยและการตัดสินใจต่อไปในโอกาสข้างหน้า

การตัดสินใจเป็นเรื่องที่ต้องการความระเือยรอบคอบต้องการข้อมูลประกอบการวินิจฉัยอย่างเพียงพอ การตัดสินใจโดยกลุ่มจะสามารถช่วยในเรื่องนี้ได้เป็นอย่างมาก

กิจกรรม

เก็บสมบัติ

ความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม
พันโท สมคิด เมตไตรพันธ์

คำชี้แจง

กิจกรรม "เก็บสมบัติ" นี้ เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ทราบถึงความสำคัญของการทำงานกลุ่ม โดยการให้ทำงานแล้วเปรียบเทียบผลงานและความรู้สึกที่ได้จากการทำงานเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มในเวลาเท่าๆกัน

จุดมุ่งหมาย

จุดมุ่งหมายทั่วไป เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ทราบถึงความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม

จุดมุ่งหมายเฉพาะ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

1. สามารถอธิบายและยกตัวอย่างความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่มได้
2. สามารถตอบคำถามเกี่ยวกับความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่มได้

แนวคิด

การทำงานเป็นกลุ่ม นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งด้วยเหตุผลหลายประการด้วยกันคือ

1. มนุษย์มีความจำกัดในเรื่องของพลังที่ใช้ในการทำงาน งานที่ใหญ่หรือต้องการพลังในการทำมากเกินกว่าที่มีอยู่ในคนคนเดียวแล้ว การทำงานคนเดียวย่อมประสบผลสำเร็จได้ยากหรือไม่ได้เลย การทำงานเป็นกลุ่ม เป็นการรวมพลังของคนหลายคนให้สามารถทำงานนั้นได้
2. มนุษย์มีความจำกัด และความแตกต่าง ในเรื่องสติปัญญาความสามารถ การทำงานเป็นกลุ่มช่วยให้เกิดการประสานความคิดความสามารถของคนหลายคนเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถทำงานได้ดีกว่า มีความคิดรอบคอบกว้างขวางกว่า

3. การทำงานเป็นกลุ่ม ช่วยให้ผู้หนึ่งผู้ใดได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานในการที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมมนุษย์ ได้มีโอกาสที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นแลกเปลี่ยน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4. สภาพสังคมมนุษย์ปัจจุบัน เป็นสังคมที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อการดำรงอยู่และสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าแก่สังคม ในทุกระดับทุกองค์การส่วนต้องการการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มทั้งสิ้น

5. การทำงานเป็นกลุ่ม ช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากกันและกันในระหว่างที่ทำงานร่วมกันนั้นเป็นการสร้างสรรค์ให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวบุคคล และในขณะที่เดียวกันกลุ่มก็จะเกิดการพัฒนาขึ้นไปด้วย

สื่อ

1. ลูกโป่งที่ยังไม่ได้เป่า ขนาดใหญ่ จำนวน 3 ใน 4 ของผู้ร่วมกิจกรรม
2. ลูกบิงปอง หรือ วัสดุอื่นที่มีขนาดใกล้เคียงกัน จำนวน 3 เท่าของผู้เข้าร่วมกิจกรรม
3. นกหวีดให้สัญญาณ
4. นาฬิกาจับเวลา

เวลาที่ใช้ ประมาณ 60 นาที

การดำเนินกิจกรรม

ขั้นนำ (10 นาที)

1. วิทยากรกล่าวทักทายสมาชิกผู้เข้าร่วมกิจกรรม
2. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม โดยการเล่าถึงเรื่องคนโบราณที่นิยมเก็บซ่อนสมบัติโดยการฝังไว้ในดินหรือซ่อนไว้ในถ้ำ แล้วก็เสียชีวิตไปโดยไม่ได้บอกกล่าวให้คนอื่นทราบ ซึ่งในตอนหลังๆก็อาจมีผู้ไปพบโดยบังเอิญบ้างดังที่เป็นข่าวอยู่ วันนี้ก็มีข่าวดี คือได้พบถ้ำที่มีสมบัติมากมายซ่อนอยู่ เราจะไปเอาสมบัติเหล่านั้นกัน

3. วิทยากรถามความสมัครใจของสมาชิก ว่าใครจะไปเก็บสมบัติคนเดียวบ้าง พยายามให้มีผู้สมัครใจไปคนเดียวจำนวนประมาณ 1 ใน 3 ของสมาชิกทั้งหมด แยกกลุ่มที่สมัครใจไปคนเดียวไว้ ส่วนที่เหลือให้จับคู่ไปด้วยกัน โดยมีข้อแม้ว่า ได้สมบัติมาแล้วต้องแบ่งเท่าๆกัน

4. วิทยากรจัดเตรียมสถานที่สำหรับการทำงานได้โดยสะดวกทั้งที่เป็นรายบุคคล และ เป็นกลุ่มสองคน

ขั้นกิจกรรม (20 นาที)

5. วิทยากร บอกว่า การไปเก็บสมบัติคราวนี้ต้องมีถุงไปใส่แล้วแจกลูกโป่งให้คนละ 1 ลูก สำหรับผู้ที่ไปเก็บคนเดียว และกลุ่มละ 1 ลูก สำหรับผู้ที่ไปเก็บร่วมกัน

6. วิทยากร นำลูกโป่งไปกองไว้ตรงหน้าผู้เข้าร่วมกิจกรรมแล้ว บอกว่านี่แหละคือสมบัติ จะให้เวลา 3 นาทีเพื่อเก็บใส่ในถุงลูกโป่งให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ สำหรับกลุ่ม 2 คนก็ช่วยกันให้ได้มากที่สุด ให้รอฟังสัญญาณนกหวีด เป่าครั้งแรกให้ลงมือและเมื่อได้ยินสัญญาณอีกครั้งต้องหยุดทันที

7. วิทยากรซักซ้อมความเข้าใจในกติกา ให้สมาชิกทราบโดยทั่วกันอีกครั้งแล้วให้สัญญาณลงมือทำงานเก็บสมบัติได้

8. เมื่อครบเวลา วิทยากรให้สัญญาณนกหวีดหมดเวลา ทุกคนหยุด

9. ให้สมาชิกสำรวจดูว่าสมบัติที่เก็บมาได้มีมากน้อยเพียงใด แล้วรายงานผล วิทยากรจดบันทึกลงในตารางแผ่นกระดาษให้เห็นทั่วกัน

สมบัติที่เก็บมาได้

รายบุคคล	รายกลุ่ม
1.....	1.....
2.....	2.....
.....
รวม	
เฉลี่ย	

ขั้นอภิปราย (10 นาที)

10. วิทยากรนำอภิปราย โดยให้พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของสมมติที่เก็บมาได้ ว่าโดยเฉลี่ยแล้วผลเป็นอย่างไรใด แบบใดที่ได้มากกว่า (ผู้ที่เป็นกลุ่มเก็บได้มากกว่า เมื่อแบ่งกันแล้วก็ยังมากกว่าคนที่ไปคนเดียว)

11. วิทยากรถามนำว่า เหตุใดจึงได้ผลอย่างที่ปรากฏ (งานที่ทำนั้นทำคนเดียวยาก ถ้ามีคนช่วยกันทำได้สะดวกกว่า จึงเก็บได้มากกว่า)

12. วิทยากรถามพอใจในผลงานหรือไม่ เพราะเหตุใด การทำงานคนเดียวเป็นอย่างไร ทำงานเป็นกลุ่มเป็นอย่างไร ความรู้สึกเกี่ยวกับการมีเพื่อนช่วยกันทำงานเป็นอย่างไร ได้อะไรจากการสังเกตดูการทำงานของเพื่อนร่วมงาน

ขั้นสรุป (20 นาที)

13. วิทยากรนำผู้ร่วมกิจกรรมให้ช่วยกันสรุปข้อคิดที่ได้จากการร่วมกิจกรรมโดยเน้นถึงประโยชน์หรือความสำคัญของการทำงานกลุ่มตามที่กล่าวไว้ในแนวคิด เพื่อให้ผู้ร่วมกิจกรรมได้ตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่มและเกิดเจตคติที่พึงประสงค์ต่อการทำงานเป็นกลุ่ม

14. วิทยากรนำผู้ร่วมกิจกรรม ร้องเพลง ความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม

ทำงานกลุ่มนั้นสำคัญยิ่งใหญ่	งานยากหนักหลายทำไ้หลายคนช่วยกัน
สนุกสุขใจ เชื่อมสายสัมพันธ์	คิดด้วยกันทำด้วยกันนางานเสร็จสมปอง
เชิญเถิดเชิญหนามาทำงานหมู่	แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันไปทำไ้ถูกต้อง
เร็วไวเถิดหนาย่าช้าพี่น้อง	เราปรองดองร่วมใจกันทำงานเป็นกลุ่มเอ๋ย



กิจกรรม

สายโซ่สัมพันธ์

องค์ประกอบของการทำงานเป็นกลุ่ม

พันโท สมคิด เมตไตรพันธ์

คำชี้แจง

กิจกรรม "สายโซ่สัมพันธ์" นี้ เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้ร่วมกิจกรรมได้ทราบถึงองค์ประกอบหลักที่สำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม อันได้แก่ ผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม และกระบวนการในการทำงานกลุ่ม โดยการให้ร่วมกันทำงานอย่างหนึ่งแล้ววิเคราะห์ว่า การที่ทำงานนั้นได้สำเร็จมีองค์ประกอบอะไรบ้างที่สำคัญ

จุดมุ่งหมาย

จุดมุ่งหมายทั่วไป เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ทราบถึงองค์ประกอบหลักที่สำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม

จุดมุ่งหมายทั่วไป เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

1. สามารถบอกองค์ประกอบหลักที่สำคัญของการทำงานเป็นกลุ่มได้
2. สามารถอธิบายความสำคัญ ของการมีองค์ประกอบหลักที่ดี ต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นกลุ่มได้
3. สามารถตอบคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักที่สำคัญของการทำงานเป็นกลุ่มได้

แนวคิด

ในการทำงานเป็นกลุ่มนั้นจะดำเนินไปโดยราบรื่นสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ก็จำเป็นจะต้องมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 ประการด้วยกันคือ ผู้นำกลุ่ม ซึ่งเสมือนเป็นนายท้ายถือหางเสือเรือคอยประคองนำเรือ ซึ่งก็คือกลุ่ม ให้แล่นไปด้วยความเรียบร้อยในทิศทางที่สู่เป้าหมาย เป็นขวัญ เป็นกำลังใจสำหรับสมาชิกผู้ร่วมงาน องค์ประกอบที่สำคัญประการที่ 2 ได้แก่ สมาชิกกลุ่ม ผู้ที่เป็นผู้ให้ความร่วมมือในการ

ปฏิบัติงานนั้น นอกจากความร่วมมือร่วมใจ ความตั้งใจที่จะทำงานแล้วยังต้องมีความสามารถในการทำงานนั้นๆด้วย ประการที่ 3 ได้แก่ กระบวนการในการทำงานกลุ่ม ซึ่งจัดว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่ง แม้จะมีผู้นำดี สมาชิกดี ฐานะดี และปฏิบัติตามหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม หากไม่มีกระบวนการในการทำงานที่ดี ก็อาจเกิดความวุ่นวาย สับสน ผิดพลาด ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นได้ จึงกล่าวได้ว่า การทำงานเป็นกลุ่มจะประสบผลสำเร็จโดยราบรื่นเพียงใดนั้น จำเป็นจะต้องมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 ประการดังกล่าวดีด้วย

สื่อ

1. ห่วงข้อโซ่พลาสติกที่สามารถร้อยต่อกันเป็นสายโซ่ยาวได้ สีต่างๆกัน 4 สี จำนวนสีละเท่าๆกันคละกันอยู่ เท่ากับจำนวนกลุ่ม
2. แบบสังเกตการการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับผู้สังเกตการณ์ เท่าจำนวนกลุ่ม

เวลาที่ใช้ ประมาณ 40 นาที

การดำเนินกิจกรรม

ขั้นนำ (5 นาที)

1. วิทยากรกล่าวทักทายสมาชิกผู้เข้าร่วมกิจกรรม
2. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม โดยกล่าวถึงการทำงานเป็นกลุ่มว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษา และเพื่อให้มีความเข้าใจในการทำงานกลุ่มมากขึ้น กิจกรรมที่จะทำต่อไปนี้จะ เป็นกิจกรรมที่จะมาคุยกันว่า การทำงานเป็นกลุ่มนั้นจะเป็นไปได้ด้วยดี จำเป็นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง
3. วิทยากรแบ่งกลุ่มสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อย กลุ่มละ 6 คนโดยเป็นผู้ปฏิบัติงาน 5 คน และผู้สังเกตการณ์ 1 คน
4. วิทยากรจัดเตรียมสถานที่ให้กลุ่มปฏิบัติงานได้โดยสะดวก

ขั้นกิจกรรม (10 นาที)

5. วิทยากรให้ผู้สังเกตการณ์ มารับแบบสังเกตการทำงานกลุ่ม และอุปกรณ์ประกอบการทำงาน ไปมอบให้กลุ่ม
6. วิทยากรอธิบายถึงงานที่ต้องการให้ทำ โดยกล่าวว่า งานที่ต้องการให้ทำร่วมกันนั้น คือการเอาห่วงข้อโซ่ร้อยต่อกันเป็นสายโซ่โดยให้ห่วงสีเดียวกัน อยู่ติดต่อกันทุกข้อ สายโซ่จะต้องเรียงสีไปตามลำดับพร้อมกับให้ดูตัวอย่างโ่วที่ร้อยแล้ว
7. วิทยากรให้สัญญาณลงมือปฏิบัติ สมาชิกกลุ่มลงมือทำงาน ผู้สังเกตการณ์สังเกตและจดบันทึก

ขั้นอภิปราย (10 นาที)

8. วิทยากรนำอภิปราย โดยการให้ผู้สังเกตการณ์ได้รายงานสิ่งที่เห็นในการทำงาน และให้สมาชิกร่วมอภิปรายผลการทำงานว่าเป็นอย่างไร และงานสำเร็จได้นั้นการทำงานต้องประกอบด้วยอะไร โดยเน้นไปที่องค์ประกอบสำคัญของกลุ่ม
9. วิทยากรนำอภิปราย ถึงปัญหาจริงที่พบในการทำงานเป็นกลุ่ม ที่ขาดองค์ประกอบหลักที่สำคัญ หรือขาดองค์ประกอบหลักที่ดี แล้วมีผลต่อการทำงานในทางที่ไม่น่าพอใจ

ขั้นสรุป (15 นาที)

10. วิทยากรนำสมาชิกกลุ่มสรุปถึงองค์ประกอบหลักที่สำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม และความสำคัญที่จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบหลักที่ดีทั้ง 3 ประการเพื่อให้งานเป็นกลุ่มเป็นไปโดยราบรื่น
11. วิทยากรนำสมาชิกสรุปเป็นข้อคิดที่จะนำไปใช้ในชีวิตประจำวันกับแนวทางที่จะได้มียุทธศาสตร์ประกอบหลักสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่มที่ดี
12. วิทยากรนำผู้ร่วมกิจกรรม ร้องเพลง องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม

การทำงานกลุ่ม การทำงานกลุ่ม หลายคนชุมนุมช่วยทำ

จะต้องมีผู้นำ จะต้องมีผู้นำ สมาชิกที่ดี

อีกทั้งวิธีทำงานนับว่าสำคัญต้องมี หากครบทั้งสามสิ่งนี้งานสำเร็จสำเร็จแน่เออ.

กิจกรรม

ร่วมมือร่วมใจ

สมาชิกกับการทำงานเป็นกลุ่ม

ดัดแปลงจากกิจกรรม Broken Squares โดย Malcolm Skilbeck

คำชี้แจง

กิจกรรม "ร่วมมือร่วมใจ" นี้ เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้ร่วมกิจกรรมได้ทราบถึงความสำคัญของสมาชิกที่มีต่อการทำงานเป็นกลุ่ม การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของสมาชิกที่ดี โดยการให้สมาชิกได้ทำงานกลุ่มร่วมกัน แล้วสังเกตความสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น

จุดมุ่งหมาย

จุดมุ่งหมายทั่วไป เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ทราบถึง ความสำคัญของสมาชิกที่มีต่อความสำเร็จของการทำงานเป็นกลุ่ม และการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มที่ดี

จุดมุ่งหมายเฉพาะ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

1. สามารถอธิบายถึงความสำคัญของสมาชิกกลุ่มที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานกลุ่มได้
2. สามารถอธิบายพร้อมยกตัวอย่าง บทบาทหน้าที่ของสมาชิกที่ดีของกลุ่มได้
3. สามารถตอบคำถามเกี่ยวกับความสำคัญของสมาชิกกลุ่ม และบทบาทของสมาชิกกลุ่มที่ดีได้

แนวคิด

สมาชิกกลุ่มนั้นมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นกลุ่มอย่างยิ่งในสถานะที่เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญ หากขาดสมาชิกกลุ่มแล้ว การทำงานเป็นกลุ่มก็เกิดขึ้นไม่ได้ และสมาชิกกลุ่มยังมีความสำคัญต่อความสำเร็จราบรื่นของการทำงานเป็นกลุ่มด้วย ถ้ากลุ่มใด สมาชิกมีความรู้ความสามารถในการทำงานดี มีความตั้งใจ ร่วมมือร่วมใจ

เสียสละ ขยันหมั่นเพียรแล้ว โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงานย่อมมีได้สูง

สมาชิกกลุ่มที่ดีจะมีบทบาทหน้าที่ในการทำงานเป็นกลุ่ม 2 ประการ คือ

1. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ได้แก่บทบาทหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้อง
 ข้องกับความสำเร็จของการทำงาน ทำให้งานดำเนินไปได้ตามขั้นตอนด้วยความเรียบร้อย
2. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการร่วมกลุ่ม ได้แก่บทบาทหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้อง
 ข้องอยู่กับการคงอยู่ของกลุ่ม ช่วยเหลือสมาชิกไม่แตกแยกกัน มีความร่วมมือร่วมใจกันทำ
 งานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สื่อ

1. แผ่นกระดาษแข็งรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัส ที่ตัดแยกออกเป็นส่วนๆ ลักษณะต่าง
 กัน เมื่อนำมาเรียงต่อกันในลักษณะที่ถูกต้องจะได้เป็นรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัสจำนวน 5 รูป
 สำหรับ 1 กลุ่ม และมีเท่าจำนวนกลุ่ม
2. แบบสังเกตการณ์สำหรับผู้สังเกตการทำงานเป็นกลุ่ม

เวลาที่ใช้ ประมาณ 60 นาที

การดำเนินกิจกรรม

ขั้นนำ (10 นาที)

1. วิทยากรกล่าวทักทายสมาชิกผู้เข้าร่วมกิจกรรม
2. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม โดยการกล่าวถึงการทำงานเป็นกลุ่ม
 ต้องมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ได้แก่ ผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม และกระบวนการในการ
 ทำงานกลุ่ม สำหรับเรื่องราวเกี่ยวกับสมาชิกกลุ่มนั้น ยังมีเรื่องที่น่าสนใจติดตาม ดัง
 ในกิจกรรมนี้จะร่วมกันทำต่อไป
3. วิทยากรแบ่งสมาชิกกลุ่มออกเป็นกลุ่มละ 6 คนโดยเป็นผู้ปฏิบัติงาน
 จำนวน 5 คน และเป็นผู้สังเกตการณ์ 1 คน ที่เหลือเศษให้เป็นผู้สังเกตการณ์ร่วม

4. วิทยาการจัดสถานที่สำหรับให้กลุ่มปฏิบัติงานได้โดยสะดวก

ขั้นกิจกรรม (20 นาที)

5. วิทยากรให้ผู้สังเกตการณ์มารับอุปกรณ์และแบบสังเกตการณ์แล้วนำเอาอุปกรณ์มอบให้ผู้ปฏิบัติงาน

6. วิทยากรอธิบายวิธีการทำงาน โดยอธิบายว่า งานที่ให้ทำครั้งนี้เป็นงานกลุ่ม งานจะสำเร็จเมื่องานของทุกคนที่เป็นสมาชิกในกลุ่มเสร็จ งานที่สมาชิกแต่ละคนจะต้องทำคือ การต่อชิ้นส่วนกระดาษที่ได้รับมอบไปให้เป็นรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัสคือ มีด้านทั้งสี่เท่ากันและมุมทุกมุมเป็นมุมฉาก (วิทยากรเอาตัวอย่างให้ดู) เมื่อเสร็จแล้วทุกคนจะได้รูปสี่เหลี่ยมจัตุรัสนี้คนละ 1 รูป การต่อรูปครั้งนี้มีกติกาดังนี้

1. ห้ามสมาชิกพูดกัน
2. ห้ามสมาชิกลุกจากที่
3. ห้ามสมาชิกส่งสัญญาณขอชิ้นส่วนจากคนอื่น
4. ให้สมาชิกมอบชิ้นส่วนของตนให้คนอื่นได้
5. การทำงานครั้งนี้ให้เวลา 15 นาที

7. วิทยากร ทบทวนความเข้าใจของสมาชิกกลุ่มให้เข้าใจการทำงาน และกติกากการทำงานให้ตรงกัน

8. วิทยากรให้สัญญาณกลุ่มเริ่มลงมือทำงาน เมื่อหมดเวลาให้หยุดทำหรือวิทยากรช่วยให้คำแนะนำจนทำได้สำเร็จทุกกลุ่ม

ขั้นอภิปราย (20 นาที)

9. วิทยากรนำการอภิปรายโดยให้ผู้สังเกตการณ์ได้รายงานผลการสังเกตการทำงานเป็นกลุ่มของสมาชิก ตามแบบสังเกตการณ์

10. วิทยากรนำสมาชิกกลุ่มอภิปราย แสดงความคิดเห็น และความรู้สึกเกี่ยวกับการทำงาน และสรุปผลการทำงาน โดยการตั้งคำถาม

- งานของกลุ่มสำเร็จได้เพราะอะไร
- อะไรเป็นสาเหตุให้กลุ่มทำงานได้สำเร็จรวดเร็ว

- อะไรเป็นสาเหตุให้การทำงานสำเร็จล่าช้า
- ความร่วมมือร่วมใจมีผลอย่างไรต่อการทำงาน
- ทำอย่างไรเราจะได้รับความร่วมมือในการทำงาน
- ในการทำงานที่ผ่านมาเคยประสบปัญหาแบบนี้บ้างหรือไม่
- ได้แก้ไขดำเนินการอย่างไร

๔๑๔

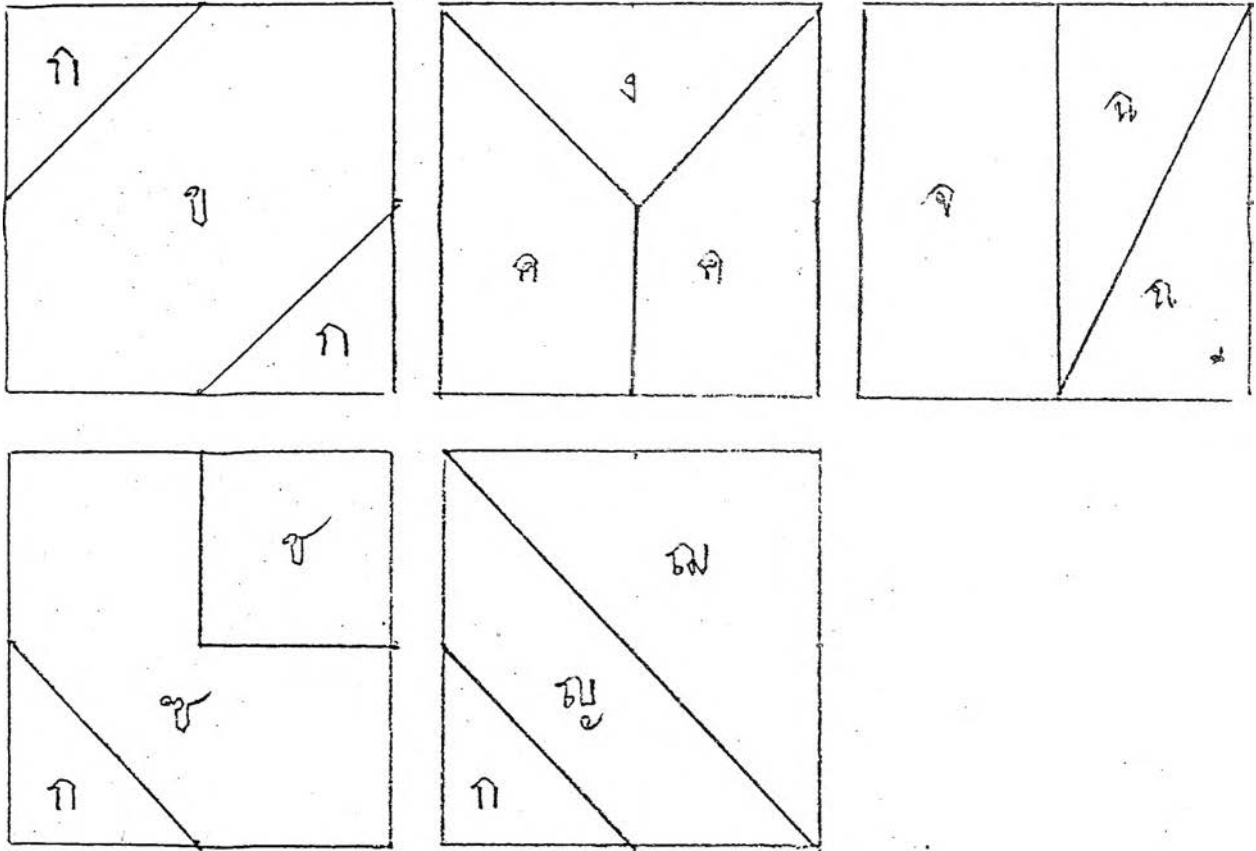
ขั้นสรุป (10 นาที)

11. วิทยากรนำสรุป ความสำคัญของสมาชิกที่มีต่อการทำงานเป็นกลุ่มตามแนวคิดที่กล่าวไว้ข้างต้น
12. วิทยากรสรุปเพิ่มเติมในส่วนที่เป็นบทบาทหน้าที่ของสมาชิกที่ดี
13. วิทยากรนำสรุปข้อคิด และ แนวทางการประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

จำวัน

=====

ภาพการต่อรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัส



การบรรจุใส่ช่อง

- * ช่องที่ 1 ชั้นส่วน ก ค จ
- ช่องที่ 2 ชั้นส่วน ข ฉ
- ช่องที่ 3 ชั้นส่วน ค ก ก ก
- ช่องที่ 4 ชั้นส่วน ญ ฉ ช
- ช่องที่ 5 ชั้นส่วน ข ฉ ง

* ชั้นส่วน ก ค จ จะต่อกันได้เป็นสี่เหลี่ยมจัตุรัสพอดี

แบบสังเกตการณ์

ขอให้ท่านได้สังเกตในเรื่องต่อไปนี้

1. บรรยากาศการทำงานเป็นอย่างไร
2. ความร่วมมือของสมาชิกเป็นอย่างไร
3. มีการช่วยเหลือให้ขึ้นส่วนกันมากเพียงใด
4. มีคนที่ไม่ค่อยยอมให้ขึ้นส่วนของคนบ้างไหม
5. อะไรเป็นเหตุให้กลุ่มทำงานล่าช้า
6. อะไรเป็นเหตุให้กลุ่มทำงานได้เร็ว
7. อื่นๆที่สังเกตได้

กิจกรรม มองให้ลึก

การแก้ปัญหา

ดัดแปลงจากกิจกรรม Hidden Squares โดย John W. Newstrom

คำชี้แจง

กิจกรรม "มองให้ลึก" นี้ เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้แนวทางในการแก้ปัญหา โดยการทำความเข้าใจในปัญหาอย่างแท้จริง มองปัญหาอย่างลึกซึ้งทุกแง่มุม และมองหาต้นเหตุต่างๆของปัญหา เพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาได้ถูกต้องเหมาะสม โดยการให้มองภาพแล้วนับจำนวนภาพที่ได้จากการมอง แบบธรรมดา และการมองอย่างลึกซึ้ง ใช้เวลาพิจารณาอย่างรอบคอบ นานๆ

จุดมุ่งหมาย

จุดมุ่งหมายทั่วไป เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพิจารณาปัญหาอย่างรอบคอบลึกซึ้ง เพื่อให้เข้าใจปัญหาอย่างแท้จริงที่มีต่อการแก้ปัญหา

จุดมุ่งหมายเฉพาะ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

1. สามารถอธิบายถึงความสำคัญ ของการทำความเข้าใจในปัญหาก่อนลงมือแก้ไขปัญหานั้นๆ
2. สามารถบอกหลักการเบื้องต้นของการทำความเข้าใจในปัญหาได้
3. สามารถตอบปัญหาเกี่ยวกับหลักในการทำความเข้าใจปัญหาได้

แนวคิด

การแก้ไขปัญหานั้นเป็นเรื่องที่จะต้องพบอยู่เสมอ ในการทำงานไม่ว่าจะเป็นงานรายบุคคลหรืองานกลุ่ม จะต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ และเมื่อเกิดปัญหาขึ้นแล้ว ก็จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขให้ลุล่วงไป เพราะปัญหาจะเป็นตัวทำให้การทำงานไม่เป็นไปตามที่ต้องการ การแก้ไขปัญหานั้นเป็นเรื่องที่ทำได้ไม่ยากนักหากแก้ได้ถูกจุด

การแก้ปัญหาที่ไม่ถูกจุดนอกจากจะไม่สามารถทำให้ปัญหาหมดไปแล้ว ยังอาจเป็นผลเสียติดตามมาอีกด้วย ดังนั้นการแก้ปัญหาจึงต้องทำให้ถูกต้องเหมาะสม ถูกจุด ซึ่งการจะทำเช่นนั้นได้ จำเป็นจะต้องมีความเข้าใจในปัญหาอย่างแท้จริง ด้วยการมองปัญหาอย่างลึกซึ้ง ทุกแง่ทุกมุม ใช้การวินิจฉัยพิจารณาอย่างรอบคอบ และยิ่งถ้าเป็นการช่วยกันหลายคนเป็นกลุ่มแล้ว ยิ่งจะทำให้ได้การมองที่กว้างขวางละเอียดรอบคอบ เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาก็ยิ่ง

สื่อ

1. ตารางรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัส ที่ประกอบด้วยรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัสเล็ก ๆ จำนวน 16 รูป สำหรับสมาชิกทุกคน
2. ดินสอสำหรับสมาชิกทุกคน
3. แผ่นใส หรือ กระดาษขนาดใหญ่ดีเป็นตารางตามข้อ 1

เวลาที่ใช้ ประมาณ 30 นาที

การดำเนินกิจกรรม

ขั้นนำ (5 นาที)

1. วิทยากรกล่าวทักทายสมาชิกผู้เข้าร่วมกิจกรรม
2. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม โดยการกล่าวถึงเรื่องปัญหาและการแก้ปัญหา ว่าทุกวันนี้มีปัญหามากมาย ตั้งแต่ปัญหาเล็กน้อย จนถึงปัญหาระดับชาติ การแก้ปัญหาเป็นเรื่องจำเป็น แต่การจะแก้ปัญหาได้ดีเพียงใดนั้นมีเรื่องที่น่าสนใจอยู่ เราจะได้ทราบในกิจกรรมต่อไปนี้

ขั้นกิจกรรม

3. วิทยากรแจกแผ่นกระดาษรูปตารางสี่เหลี่ยมจัตุรัสให้แก่สมาชิกทุกคน
4. วิทยากรอธิบายถึงความหมายของรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัส พร้อมกับมีตัวอย่างให้ดู

5. วิทยากรขอให้ผู้ร่วมกิจกรรมนับรูปตารางที่เป็นสี่เหลี่ยมจัตุรัสว่ามีกี่รูป โดยใช้เวลาพิจารณา 2 นาที
6. เมื่อหมดเวลา วิทยากรให้ผู้ร่วมกิจกรรม บอกจำนวนรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัสที่นับได้ จดบันทึกไว้
7. วิทยากรเฉลยจำนวนที่ถูกต้อง

ขั้นอภิปราย

8. วิทยากรนำอภิปราย โดยการตั้งคำถามให้ผู้ร่วมกิจกรรมได้ค้นหาคำตอบ
 - จำนวนที่นับได้ของสมาชิกแต่ละคนแตกต่างกันหรือไม่
 - ทำไมจำนวนจึงแตกต่างกัน
 - จำนวนที่นับได้ถูกต้องหรือไม่
 - อะไรเป็นสาเหตุให้ได้คำตอบที่ไม่ถูกต้อง
 - ลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นในการทำงานอย่างไรบ้าง
 - เราจะใช้ข้อคิดนี้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานหรือแก้ไขปัญห

ได้อย่างใดบ้าง

ขั้นสรุป

9. วิทยากรนำสรุปผลการอภิปราย และข้อคิดที่ได้จากการทำกิจกรรม เพื่อให้เป็นข้อเตือนใจนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่พบต่อไปในอนาคต
10. วิทยากรสรุปเพิ่มเติมตามแนวคิด
11. วิทยากรนำเสนอกลอนเตือนใจ

อันปัญหานั้นมีหนิไม่พัน	แต่ละคนเจอแน่ๆต้องแก้ไข
ให้ลู่วงผ่านผ่านสำราญใจ	ไม่งั้นไซ้ร้ติดงูงู่งั่งร่าคาญ
แก้ปัญหาคต้องรู้ถึงสาเหตุ	การสั่งเกตช่วยได้ เป็นแมนมั่น
มองทุกแง่มองทุกมุมให้ครบครัน	ลงมือพลันไม่ผิตแน่แก้ได้ดี

=====

ตารางรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัส

คำเฉลย

จำนวนรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัสมีทั้งหมด 30 รูป
 คือ 1 รูปใหญ่
 16 รูปเล็กแต่ละรูป
 9 รูปที่ประกอบด้วยสี่เหลี่ยมเล็ก 4 รูป
 4 รูปที่ประกอบด้วยสี่เหลี่ยมเล็ก 9 รูป

กิจกรรม

หลงทางกลางป่า

การตัดสินใจ

ดัดแปลงจากกิจกรรม Stranded in the Desert โดย Malcolm Skilbeck

คำชี้แจง

กิจกรรม "หลงทางกลางป่า" นี้ เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ทราบถึงคุณค่า และวิธีการในการตัดสินใจโดยกลุ่มแบบเห็นพ้องต้องกัน ว่า มีผลดีช่วยให้การตัดสินใจมีโอกาสถูกต้องมากขึ้น โดยการให้เปรียบเทียบผลการตัดสินใจที่เป็นรายบุคคล กับการตัดสินใจโดยกลุ่มแบบเห็นพ้องต้องกันว่า มีความแตกต่างกันไป จากคำตอบที่ให้ไว้โดยผู้เชี่ยวชาญมากน้อยต่างกันอย่างไร

จุดมุ่งหมาย

จุดมุ่งหมายทั่วไป เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ทราบถึงคุณค่าของการตัดสินใจโดยกลุ่มแบบเห็นพ้องต้องกัน และทราบวิธีการดำเนินการตัดสินใจโดยกลุ่มแบบเห็นพ้องต้องกัน

จุดมุ่งหมายเฉพาะ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

1. สามารถอธิบายถึงคุณค่าของการตัดสินใจโดยกลุ่ม แบบเห็นพ้องต้องกัน ได้
2. สามารถบอกวิธีการ หลักการ ในการตัดสินใจโดยกลุ่ม แบบเห็นพ้องต้องกันได้
3. สามารถตอบปัญหาเกี่ยวกับการตัดสินใจโดยกลุ่มแบบเห็นพ้องต้องกันได้

แนวคิด

การตัดสินใจเป็นสิ่งที่มนุษย์ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาในชีวิตประจำวัน การตัดสินใจมีตั้งแต่เรื่องเล็กน้อย จนถึงเรื่องที่มีความสำคัญต่อชีวิตหรือประเทศชาติ หรือมนุษยชาติทั้งโลก การตัดสินใจกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดลงไปจะส่งผลติดตามมา ซึ่ง

อาจเป็นไปได้ในทางที่ดี ที่น่าพอใจ หรือ ไม่ดี ไม่น่าพอใจ เกิดความเสียหายกระทบ
 กระเทือนต่างๆได้ทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น หรือกลุ่มที่ตนร่วมอยู่ สำหรับในการทำงานเป็น
 กลุ่มแล้ว การตัดสินใจโดยกลุ่มเป็นวิธีการที่จะสามารถช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่า
 การตัดสินใจนั้นเป็นไปได้เป็นอย่างดี มีเหตุผล ผ่านการกลั่นกรองอย่างดีแล้ว โอกาส
 ที่จะผิดพลาดมีน้อยลง การตัดสินใจโดยกลุ่มแบบเห็นพ้องต้องกันซึ่งหมายความถึงการ
 ที่สมาชิกของกลุ่มมีความเห็นชอบกับการตัดสินใจนั้นร่วมกันแล้ว นอกเหนือจากความถูก
 ต้องจะเป็นไปได้สูงแล้วยังส่งผลถึงความรับผิดชอบร่วมกัน ความพึงพอใจที่ได้ร่วมกลุ่ม
 มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอีกด้วย

สื่อ

1. แผ่นกรณี หลงทางกลางป่า สำหรับสมาชิกทุกคน
2. แผ่นกรณี หลงทางกลางป่า สำหรับกลุ่มทุกกลุ่ม
3. ดินสอคำสำหรับสมาชิกทุกคน
4. แผ่นตารางเปรียบเทียบผลการตัดสินใจ
5. ข้อเสนอแนะสำหรับการตัดสินใจโดยกลุ่มแบบเห็นพ้องต้องกัน

เวลาที่ใช้ ประมาณ 60 นาที

การดำเนินกิจกรรม

ขั้นนำ

1. วิทยากรกล่าวทักทายสมาชิกผู้เข้าร่วมกิจกรรม
2. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม โดยการกล่าวถึงเรื่องการตัดสินใจซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันธรรมดา และที่เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในระดับชาติหรือระดับประเทศ แล้วกล่าวถึงผลที่ติดตามมาจากการตัดสินใจเหล่านั้น กับวิธีการที่จะช่วยให้การตัดสินใจมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง สำหรับการทำงานเป็นกลุ่มจะดูกันว่าควรจะทำอย่างไรดีกับการตัดสินใจ

ขั้นกิจกรรม

3. วิทยากรแบ่งกลุ่มสมาชิกออกเป็นกลุ่มละ 7-8 คน
4. วิทยากรแจก แผ่นกรณี หลงทางกลางป่า แก่สมาชิกทุกคน
5. วิทยากรอธิบายว่า กรณีหลงทางกลางป่านี้ต้องการให้แต่ละคนได้ตัดสินใจว่า ถ้าตกอยู่ในสภาพเช่นนั้นจะตัดสินใจอย่างไร โดยการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งของ ให้เลข 1 สำหรับสิ่งของ que เห็นว่ามีความจำเป็นหรือสำคัญที่สุด และเลข 2 3 4 เรียงกันลงไป ให้ใช้เวลาในการตัดสินใจ 10 นาที
6. เมื่อหมดเวลา วิทยากรให้สมาชิก เก็บรวบรวมผลการตัดสินใจไว้ แล้วแจกแผ่นกรณี หลงทางกลางป่าให้แก่อุ่ม พร้อมกับคำแนะนำเรื่อง การตัดสินใจ โดยกลุ่มแบบเห็นพ้องต้องกัน แล้วอธิบายต่อว่า ตอนนี้อาจการให้กลุ่มได้พิจารณาเรื่อง เดิมอีกครั้งว่า ถ้ากลุ่มตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน จะเป็นอย่างไร และอธิบายการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกันให้สมาชิกเข้าใจ ให้กลุ่มใช้เวลาพิจารณา 15 นาที
7. เมื่อหมดเวลา วิทยากรให้แต่ละกลุ่ม เสนอผลการตัดสินใจของกลุ่ม จดบันทึก หาผลรวมของอันดับสิ่งของที่เลือกโดยกลุ่ม จัดลำดับตามผลรวมนั้น ถือว่าเป็นการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ
8. วิทยากรแจกตารางเปรียบเทียบผลการตัดสินใจให้ทุกกลุ่ม แล้วให้กลุ่มได้ เขียนอันดับสิ่งของที่จัดโดยการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญลงไป
9. วิทยากรให้สมาชิกกลุ่ม เขียนอันดับสิ่งของของแต่ละรายการ ที่จัดเป็นรายบุคคลลงในตาราง รวมผลอันดับ แล้วจัดเรียงลำดับลงในตาราง
10. วิทยากรให้สมาชิกกลุ่ม เปรียบเทียบหาความแตกต่างของผลการตัดสินใจ ในแต่ละรายการสิ่งของที่ตัดสินใจเป็นรายบุคคลจากการตัดสินใจโดยผู้เชี่ยวชาญ และ การตัดสินใจโดยกลุ่มแบบเห็นพ้องต้องกัน กับการตัดสินใจโดยผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นอภิปราย

11. วิทยากรนำอภิปรายผลที่ได้จากการเปรียบเทียบ ซึ่งจะพบว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มแบบเห็นพ้องต้องกันนั้น มีความใกล้เคียงกับการตัดสินใจโดยผู้เชี่ยวชาญมากกว่า โดยการถามปัญหาว่า

- ผลการตัดสินใจเป็นอย่างใด
- คิดว่าเป็นเพราะอะไรผลจึงเป็นเช่นนั้น
- ในการตัดสินใจที่ผ่านมามีการใช้วิธีการ เช่นนี้หรือไม่
- อะไรคือข้อดีของการตัดสินใจโดยกลุ่มแบบเห็นพ้องต้องกัน
- อะไรคือปัญหาของการตัดสินใจแบบนี้
- จำเป็นต้องใช้การตัดสินใจแบบนี้เสมอไปหรือไม่
- เมื่อใดที่คิดว่าสมควรต้องใช้การตัดสินใจแบบนี้

ขั้นสรุป

12. วิทยากรนำสมาชิกสรุปข้อคิดที่ได้จากกิจกรรม และแนวทางการนำไปใช้ในการตัดสินใจทำงาน

13. วิทยากรสรุปเพิ่มเติมตามแนวคิด

=====

หลงทางกลางป่า

ท่านได้เดินทางกับคณะเข้าไปเที่ยวในป่าลึก คืนหนึ่งระหว่างค้างแรมในป่า ผุงข้างป่าได้บุกเข้ามาทำลายข้าวของ ทุกคนต่างวิ่งหนีกระจัดกระจายกันไปคนละทิศละทางในความมืด เมื่อท่านกลับมายังที่นั่นแรม ท่านไม่พบใครเลย นอกจากข้าวของที่เสียหาย ท่านได้รวบรวมของที่ยังเหลือคืออยู่ได้ตามรายการดังนี้

- ดินสอดำ
- แว่นตากันแดด
- เครื่องรับวิทยุ
- แผนที่เดินทาง
- หนังสืออ่านเล่น
- ปืนพร้อมกระสุน
- ไฟฉายเดินทาง
- กระติกน้ำ
- อาหารกระป๋อง
- กระเป๋าเสื้อผ้า

สิ่งของเหล่านี้อาจเป็นประโยชน์สำหรับท่านระหว่างที่ยังไม่พบคนอื่นหรือหาทางออกจากป่ายังไม่ได้ ขอให้ท่านจัดอันดับความสำคัญของสิ่งของเหล่านี้ โดยให้ตัวเลขลงหน้าสิ่งของ เลข 1 สำหรับสิ่งของที่ท่านคิดว่าสำคัญที่สุด เลข 2 3 4 5 จนถึง 10 สำหรับสิ่งของที่มีความสำคัญน้อยลงไปตามลำดับ

=====

ตารางเปรียบเทียบการตัดสินใจ

ผลต่าง	_____														
ลำดับที่ของผู้เชี่ยวชาญ	_____														
ลำดับที่ของกลุ่ม	_____														
ลำดับที่ของผลรวมรายบุคคล	_____														
ผลรวมลำดับที่	_____														
	ลำดับที่ของสมาชิกคนที่														
	1	2	3	4	5	6	7	8		1	2	3	1-3	2-3	
ดินสอดำ															
แว่นตากันแดด															
เครื่องรับวิทยุ															
แผนที่เดินทาง															
หนังสืออ่านเล่น															
ปืนพร้อมกระสุน															
ไฟฉายเดินทาง															
กระติกน้ำ															
อาหารกระป๋อง															
กระเป๋าเสื้อผ้า															
	ผลความต่าง														

กิจกรรม
เห็นเขาวัว
การสื่อความหมาย

คำชี้แจง

กิจกรรม "เห็นเขาวัว" นี้ เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้ร่วมกิจกรรมได้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ของการสื่อความหมาย และทราบแนวทางในการป้องกันแก้ไข ข้อผิดพลาดอันเนื่องมาจากการสื่อความหมาย โดยการให้สมาชิกได้เล่าเรื่องที่ได้รับฟังมาต่อๆกันไป แล้วสังเกตการแปรเปลี่ยนของข่าวสารเมื่อถ่ายทอดจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง

จุดมุ่งหมาย

จุดมุ่งหมายทั่วไป เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ตระหนักถึงความสำคัญ ของการสื่อสารในฐานะเครื่องมือสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ได้ทราบถึงปัญหา และอุปสรรคของการสื่อความหมาย ตลอดจนแนวทางในการป้องกัน แก้ไขข้อผิดพลาดอันเกิดขึ้นกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

จุดมุ่งหมายเฉพาะ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

1. อธิบายความสำคัญของการติดต่อสื่อสารที่มีต่อการทำงานเป็นกลุ่มได้
2. สามารถบอกถึงสาเหตุของปัญหา อุปสรรค ที่เป็นตัวทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพได้
3. สามารถบอกวิธีการ ที่จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาความผิดพลาด ในการสื่อสาร และทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้

แนวคิด

การติดต่อสื่อสารนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานเป็นกลุ่ม ทั้งนี้ เนื่องจากการทำงานเป็นกลุ่มนั้นเป็นการทำงานร่วมกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป จึงจำ

เป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารกันให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำงานประสานกันไปได้ หากขาดการติดต่อสื่อสารกันแล้วก็ไม่อาจเรียกได้ว่าเป็นการทำงานเป็นกลุ่ม

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการ ที่มีองค์ประกอบหลักๆ ได้แก่ ผู้ส่งสาร ตัวข่าวสาร สื่อพาสาร ผู้รับสาร และสภาพแวดล้อม ซึ่งในแต่ละส่วนล้วนมีจุดอ่อนที่จะทำให้การติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพด้วยกันทั้งสิ้น การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพย่อมพาไปสู่ปัญหาที่ติดตามมาอีกมากมาย จึงควรได้ระมัดระวังป้องกันข้อผิดพลาดอันอาจเกิดขึ้นได้

สื่อ

เรื่องสั้นที่มีรายละเอียดพอสมควรสำหรับเล่าต่อกัน

เวลาที่ใช้ ประมาณ 50 นาที

การดำเนินกิจกรรม

ขั้นนำ

1. วิทยากรกล่าวทักทายสมาชิกผู้เข้าร่วมกิจกรรม
2. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม โดยการพูดถึงเรื่องการทำงานร่วมกันที่ต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน แต่การสื่อสารนั้นมักจะเกิดปัญหาทำให้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร อันส่งผลถึงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มด้วย ปัญหาที่เกิดกับการติดต่อสื่อสารและหนทางในการแก้ไข จะได้เห็นจากกิจกรรมต่อไปนี้

ขั้นกิจกรรม

3. วิทยากรหาอาสาสมัคร 5 คน แล้วแจ้งแก่อาสาสมัครว่าต่อไปนี้จะมีกิจกรรมอย่างหนึ่งโดยขอให้ออกไปอยู่ด้านนอกห่างจากกลุ่มสมาชิกทั้งหมดก่อน แล้วจะเชิญเข้ามาทีละคน แล้วให้ออกไปอยู่ด้านนอกไกลจนไม่ได้ยินเสียงการพูดจาในที่ประชุมกลุ่ม
4. วิทยากรบอกสมาชิกที่เหลือให้เป็นผู้สังเกต โดยจะให้อาสาสมัคร

ที่ออกไปด้านนอกกลับเข้ามาเล่าเรื่องเดียวกันแต่ถ่ายทอดกันไป แล้วดูว่ามี การแปรเปลี่ยนในข่าวสารอย่างใดบ้าง

5. วิทยาการเชิงอภิปรัชญาคนแรกเข้ามา แล้วให้ผู้สังเกตการณ์ในห้องคนใดคนหนึ่ง อ่านเรื่องสั้นให้ฟัง โดยก่อนอ่านบอกอภิปรัชญาว่าจะอ่านเรื่องราวเรื่องหนึ่งให้ฟัง แล้วจะขอให้เล่าต่อให้อภิปรัชญาคนถัดไปฟัง

6. เมื่อผู้สังเกตการณ์อ่านจบ ก็ให้อภิปรัชญาคนที่สองเข้ามา แล้วให้อภิปรัชญาคนแรกเล่าเรื่องที่ได้อ่านมาให้ฟัง และกิจกรรมจะดำเนินต่อไปจนอภิปรัชญาคนสุดท้ายได้รับฟังแล้ว เล่าให้สมาชิกทั้งหมดได้ฟัง

ขั้นอภิปราย

7. วิทยาการนำอภิปราย โดยถามสมาชิกที่สังเกตการณ์อยู่ว่า

- เกิดอะไรขึ้นกับการสื่อสาร
- มีการแปรเปลี่ยนข่าวสารอะไรไปบ้าง
- อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิด
- เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะมีผลอะไรตามมา
- ในการทำงานร่วมกันมีปัญหาในลักษณะนี้อย่างใดบ้าง
- เราจะหาทางป้องกันปัญหาเหล่านี้ได้อย่างไร

ขั้นสรุป

8. วิทยาการนำสรุป ถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารต่อการทำงาน เป็นกลุ่ม ปัญหาและอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร ผลเสียที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ และแนวทางในการแก้ไขปัญหาของการติดต่อสื่อสาร

9. วิทยาการนำเสนอบทกลอนเตือนใจเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

ฟังอะไรฟังให้ชัดเจนแจ่มแจ้ง	อย่าฟังอย่างเคลือบแคลงไร้ความหมาย
ฟังไม่ชัดไม่ถนัดเรื่องกลับกลาย	อาจจะเกิดเหตุร้ายขึ้นมากมี
ฟังสิ่งใดไม่เข้าใจควรซักถาม	พยายามบันทึกไว้ให้ถ้วนถี่
ไม่หลงลืมถูกต้องเป็นอย่างดี	ทำเช่นนี้สื่อความหมายได้ตรงกัน

=====

ตัวอย่างเรื่องสั้น

ทิดมาก อายุ 45 ปี บ้านเดิมอยู่บางพลี อาชีพเป็นชาวนา ส่วนภรรยาเป็น
คนบางบ่อ มีลูกอยู่ 5 คน เป็นชาย 3 คน หญิง 2 คน ลูกชายคนโต กับ ลูกสาวคน
สุดท้องเอาควายที่แกมี 4 ตัวไปเลี้ยงหลังวัด ควายเข้าไปไถต้นไม้ที่ฝั่งทำรังอยู่
ฝั่งตลิ่งใจบินออกมาต๋อยลูกชายคนโตที่หัว ลูกสาวไม่โดน ทิดมากโมโหเลยเอาไฟรมฝั่ง
ไล่หนีไปทั้งรัง ได้นำฝั่งมา 2 ขวด ให้ภรรยาเอาไปขายได้ขวดละ 60 บาท

กิจกรรม

งานกับคน

ผู้นำกับการทำงานเป็นกลุ่ม

ดัดแปลงจากกิจกรรม Leadership Style Questionnaire

โดย Malcolm Skilbeck

คำชี้แจง

กิจกรรม "งานกับคน" นี้ เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ทราบถึงแบบการเป็นผู้นำของตนเอง ว่าเป็นแบบที่ มุ่งงาน หรือ มุ่งคน โดยการให้สำรวจตนเองด้วยการตอบคำถามลักษณะในการทำงานเมื่อเป็นผู้นำแล้ววิเคราะห์แบบการเป็นผู้นำจากคะแนนที่ได้จากการตอบคำถามข้อต่างๆเหล่านั้น

จุดมุ่งหมาย

จุดมุ่งหมายทั่วไป เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ทราบถึงแบบการเป็นผู้นำของตนเอง และ ทราบถึงแบบการเป็นผู้นำที่ดีในการทำงานเป็นกลุ่ม

จุดมุ่งหมายเฉพาะ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

1. วิเคราะห์บอกแบบการเป็นผู้นำของตนเองได้
2. บอกแบบของผู้นำที่ดีในการทำงานเป็นกลุ่มได้
3. ตอบปัญหาเกี่ยวกับแบบการเป็นผู้นำกลุ่มที่ดีได้

แนวคิด

ลักษณะหรือแบบของการเป็นผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น มีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จราบรื่นในการทำงานเป็นกลุ่มอย่างมาก การจำแนกแบบของผู้นำทำได้หลายแบบ แต่การจำแนกแบบหนึ่งคือพิจารณาจากลักษณะการทำงานว่า ผู้นำนั้นมุ่งสิ่งใด หรือให้ความสำคัญต่อสิ่งใดระหว่าง งาน กับ คน แบบของผู้นำที่มุ่งแต่งงานโดยไม่คำนึงถึงคน มักจะมีปัญหาเกี่ยวกับความพอใจของสมาชิกที่ร่วมกลุ่ม และแบบของผู้นำที่มุ่งแต่คน ต้องการให้สมาชิกมีความพอใจสบายใจก็มักจะมีปัญหาเรื่องผลงานที่ได้อาจไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วยนัก ผู้นำที่ดีนั้นควรจะต้องให้ความสำคัญแก่ทั้งสอง

สิ่ง คือให้ความสำคัญทั้งงานและคน คือสมาชิกผู้ร่วมงานมีความสบายใจที่จะทำงาน และขณะเดียวกันก็ได้ผลงานที่ดีด้วย หากสามารถทำได้ทั้งสองประการก็จะเป็นผลดีอย่างยิ่งต่อการทำงานเป็นกลุ่ม

ชื่อ

1. แบบสำรวจลักษณะผู้นำ
2. ตารางแสดงลักษณะแบบการทำงานของผู้นำ

เวลาที่ใช้ ประมาณ 30 นาที

การดำเนินกิจกรรม

ขั้นนำ (5 นาที)

1. วิทยากรกล่าวทักทายสมาชิกผู้เข้าร่วมกิจกรรม
2. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม โดยกล่าวถึงความสำคัญของผู้นำ ที่มีต่อการทำงานเป็นกลุ่ม เพราะเป็นเสมือนนายท้ายเรือที่คอยประคองประคองให้เรือแล่นไปสู่เป้าหมายคือความสำเร็จของงาน กลุ่มใดที่ขาดผู้นำ หรือมีผู้นำที่ทำหน้าที่ยังไม่เหมาะสมก็อาจจะไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานเท่าที่ควร แบบของการเป็นผู้นำนี้ นับว่ามีผลต่อความสำเร็จของการทำงานเป็นกลุ่มด้วย วันนี้เราจะมาดูกันว่าแบบของการเป็นผู้นำแบบใดที่น่าจะช่วยให้การทำงานเป็นกลุ่มได้ผลดีมากที่สุด

ขั้นกิจกรรม (15 นาที)

3. วิทยากรแจกแบบสำรวจลักษณะผู้นำแก่สมาชิกทุกคน แล้วให้ตอบคำถามที่มีในแบบสำรวจนั้น
4. เมื่อสมาชิกตอบแบบสำรวจเสร็จแล้ว วิทยากรให้นำคะแนนในช่องที่เลือกคำตอบว่า ทำ ในข้อ 1 2 3 7 8 9 13 14 15 ว่าได้เท่าใด เป็นคะแนนชุดแรก และนำคะแนนในช่องที่เลือกคำตอบว่า ทำ ในข้อ 4 5 6 10 11 12 16 17 18 ว่าได้เท่าใดเป็นคะแนนชุดที่สอง

5. วิทยากรแจกตารางแสดงลักษณะแบบการทำงานของผู้นำให้สมาชิกทุกคนแล้ว อธิบายว่า ตารางจะมีช่องทางแนวตั้งและแนวนอน ให้สมาชิกดูคะแนนของตนที่ได้ในชุดแรก ว่าได้เท่าใด ให้ทำเครื่องหมายไว้ตรงช่องคะแนนทางแนวตั้ง และ ดูคะแนนของตนที่ได้ในชุดที่สองว่า ได้เท่าใด ให้ทำเครื่องหมายไว้ตรงช่องคะแนนในแนวนอน จากนั้นดูว่าคะแนนในแนวตั้งกับในแนวนอน เมื่อเลื่อนไปตัดกันที่ใดให้ระบายสีทึบในช่องที่คะแนนแนวตั้งกับแนวนอนพบกันนั้น วิทยากรแสดงวิธีทำประกอบให้สมาชิกเข้าใจ แล้วให้ลงมือทำ

ขั้นอภิปราย (5 นาที)

6. วิทยากรนำอภิปราย โดยอธิบายความหมายของคะแนนจากตารางแสดงลักษณะการทำงานของผู้นำ

7. วิทยากรนำอภิปรายในแต่ละข้อคำถามโดยถามว่า

- ทำไมจึงเลือกตอบในแบบนั้นๆ มีความคิดเห็นอย่างไร
- เมื่อปฏิบัติ เช่นนั้นผลที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร
- ถ้าเป็นสมาชิกกลุ่มจะมีความรู้สึกอย่างไร
- ในการทำงานเคยมีประสบการณ์อย่างไรบ้าง

ขั้นสรุป (5 นาที)

8. วิทยากรนำสรุปแนวคิดของแบบการเป็นผู้นำที่น่าจะเป็นผลดีต่อการทำงานตามแนวคิดข้างต้น

9. วิทยากรนำสรุปการประยุกต์ใช้กับการทำงานเป็นกลุ่มของผู้นำที่สอดคล้องตามความเหมาะสม

=====

แบบสำรวจลักษณะผู้นำ

คำชี้แจง ให้เลือกว่าท่านจะทำหรือไม่ทำสิ่งต่อไปนี้ถ้าท่านเป็นผู้นำกลุ่มในการทำงาน
ทำ ไม่ทำ

1. ดำเนินงานไม่ได้ผลดี
2. พุดแทนคนอื่นในกลุ่ม
3. กระตุ้นให้คนทำงานล่วงเวลา
4. ทำดีต่อทุกคนในกลุ่ม
5. เอาข้อเสนองานของคนในกลุ่มมาปฏิบัติ
6. ให้ทุกคนมีความเสมอภาคกัน
7. ทำงานให้ได้ตามแผน
8. ให้ทุกคนทำงานให้เต็มที่
9. ให้ทุกคนทำตามกฎเกณฑ์
10. พังลมาชิกพูดทุกเรื่องแม้ไม่เกี่ยวกับงาน
11. อธิบายเหตุผลในการกระทำของท่าน
12. ปรึกษากับลมาชิกทุกคนก่อนตัดสินใจ
13. ตัดสินใจเองว่าควรจะทำอะไร และทำอย่างไร
14. พยายามให้ผลงานดีกว่ากลุ่มอื่น
15. ทำให้ทุกคนทราบว่ากลุ่มต้องการอะไรจากเขา
16. เป็นมิตรและให้ทุกคนได้พบปะพูดคุย
17. ให้ลมาชิกกลุ่มทำงานตามที่ เขา เห็นว่าดีที่สุด
18. ทำทุกอย่างเพื่อให้ลมาชิกรู้สึกสบายใจเมื่อนุ้ดคุยด้วย

ตารางแสดงลักษณะแบบการทำงานของผู้นำ

สนใจงาน

9									
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1									

สนใจคน

1 2 3 4 5 6 7 8 9

กิจกรรม

บ้านน้อยคอยรัก

การประเมินผลงาน

พันโท สมคิด เมตไตรพันธ์

คำชี้แจง

กิจกรรม "บ้านน้อยคอยรัก" นี้ เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม ได้ทราบถึงความสำคัญของการประเมินผลงานเป็นระยะๆ เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าและความถูกต้องของงาน หากเกิดผิดพลาดหรือมีปัญหาจะได้แก้ไขได้ทันการ โดยการให้ผู้ร่วมกิจกรรมทำงานสองครั้ง ครั้งแรกไม่มีการประเมินผลงานจนแล้วเสร็จ ส่วนในครั้งที่สองให้มีการประเมินผลและปรับปรุงผลงานไปเป็นระยะๆ แล้วเปรียบเทียบผลที่ได้จากการทำงานทั้งสองครั้ง

จุดมุ่งหมาย

จุดมุ่งหมายทั่วไป เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เห็นถึงความสำคัญของการประเมินและปรับปรุงผลงานเป็นระยะๆ

จุดมุ่งหมายเฉพาะ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

1. สามารถอธิบายความสำคัญของการประเมินผลงานและปรับปรุงผลงานเป็นระยะๆได้
2. สามารถตอบปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลงานและการปรับปรุงผลงานได้

แนวคิด

ในการทำงานแม้จะมีการวางแผนการทำงานอย่างดีแล้วก็ตาม เมื่อถึงขั้นตอนการทำงานจริงๆตามแผนที่กำหนดไว้ก็ยังคงอาจเกิดปัญหา ข้อขัดข้อง ข้อผิดพลาด ทำให้ผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้ ดังนั้นในการปฏิบัติงานจึงควรได้มีการประเมินผลงานเป็นระยะๆ เพื่อจะได้ทราบความก้าวหน้าของงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่

และหากว่าพบข้อบกพร่อง หรือเกิดปัญหาขึ้นก็จะได้แก้ไขได้ทันก่อนที่จะลุกลามใหญ่โตจนเป็นผลเสียหายมากขึ้น

สื่อ

กระดาษพิมพ์ลายสำหรับพับเป็นรูปบ้าน

เวลาที่ใช้ ประมาณ 60 นาที

การดำเนินกิจกรรม

ขั้นนำ

1. วิทยากรกล่าวทักทายสมาชิกผู้เข้าร่วมกิจกรรม
2. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม โดยกรกล่าวถึงการทำงาน ซึ่งเริ่มจากการวางแผน แล้วเมื่อถึงเวลาลงมือปฏิบัติก็ปฏิบัติไปตามแผนที่วางไว้ แต่มีอีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานว่าจะเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะได้ทราบต่อไปนี่คืออะไร

ขั้นกิจกรรม

3. วิทยากรแบ่งกลุ่มสมาชิกออกเป็นกลุ่มละ 6 - 7 คน
4. วิทยากรจัดเตรียมสถานที่ให้ปฏิบัติงาน
5. วิทยากรแจกกระดาษพิมพ์ลายสำหรับพับเป็นรูปบ้านให้สมาชิกทุกคน
6. วิทยากรกล่าวว่า ตอนนี้จะให้สมาชิกได้ทำงานชิ้นหนึ่ง คือการพับกระดาษเป็นรูปบ้าน โดยจะมีขั้นตอนการพับหรือวิธีการพับดังต่อไปนี้ แล้ววิทยากรบอกวิธีพับให้ทำตามทีละขั้นตอนจนแล้วเสร็จ
7. วิทยากรให้กลุ่มรวบรวมเก็บผลงานเอาไว้
8. วิทยากรแจกกระดาษพิมพ์ลายสำหรับพับเป็นรูปบ้านให้สมาชิกทุกคน
9. วิทยากรบอกนำไปให้พับเป็นขั้นตอนเช่นเดิมอีก แต่คราวนี้ให้มีการตรวจสอบประเมินผลและแก้ไขปรับปรุงไปทุกขั้นตอน จนแล้วเสร็จ เก็บรวบรวมผล

งานของกลุ่มไว้

ชั้นอภิปราย

10. วิทยากรนำอภิปรายโดยการให้สมาชิกกลุ่มนำผลงานทั้งสองครั้ง
มาเปรียบเทียบกันดูว่า แตกต่างกันอย่างไร
11. วิทยากรตั้งคำถามให้สมาชิกช่วยกันตอบว่า
 - อะไรเป็นเหตุให้ผลงานสองครั้งต่างกัน
 - ทำไมต้องมีการประเมินผล
 - ทำไมต้องประเมินเป็นระยะๆ
 - ผลดีของการประเมินเป็นระยะมีอะไรบ้าง
 - การทำงานที่ผ่านมาเคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการประเมินผล
อย่างไรบ้าง มีอะไรเป็นปัญหาอุปสรรค

ชั้นสรุป

12. วิทยากรนำสรุปเรื่องการประเมินผลงานเป็นระยะๆ ตามแนว
คิดที่กล่าวข้างต้น
13. วิทยากรให้สมาชิกช่วยกันคิด คำขวัญข้อเตือนใจเกี่ยวกับเรื่อง
การประเมินผลเป็นระยะๆ
14. วิทยากรนำร้องเพลง การประเมินผล

อย่า อย่า อย่า อย่าลืมนะว่าต้องประเมินผล

ทำงานก็ครั้งก็หน ทำงานก็ครั้งก็หน ต้องประเมินผลว่าเป็นอย่างไร

บอก บอก บอก มิใช่หลอนหลอกบอกให้หะจ๊ะ

ประเมินกันเป็นระยะ ประเมินกันเป็นระยะ หากผิดพลาดจะแก้ไขได้ไว

=====

กิจกรรม

พาดหัวข่าว

กลุ่มและการทำงานเป็นกลุ่ม

พันโท สมคิด เมตไตรพันธ์

คำชี้แจง

กิจกรรม "พาดหัวข่าว" นี้ เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ทราบถึงความหมายของกลุ่มและการทำงานเป็นกลุ่ม และให้ทราบความสำคัญของ การติดต่อสื่อสารในฐานะเครื่องมือในการทำงานเป็นกลุ่ม โดยให้ทำงานร่วมกันแบบ ไม่มีการติดต่อสื่อสารกันแล้วพิจารณาจากผลงานที่ได้

จุดมุ่งหมาย

จุดมุ่งหมายทั่วไป เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ทราบความหมายของกลุ่ม และการทำงานเป็นกลุ่ม กับตระหนักถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกกลุ่มด้วยกันที่มีผลต่อผลงานของกลุ่ม

จุดมุ่งหมายเฉพาะ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

1. สามารถบอกความหมายของกลุ่ม และ การทำงานเป็นกลุ่มได้
2. สามารถบอกความสำคัญของการสื่อความหมาย ที่มีต่อการทำงานเป็นกลุ่มได้
3. สามารถตอบปัญหาเกี่ยวกับความหมายของกลุ่มและการทำงานเป็นกลุ่มได้

แนวคิด

กลุ่มมีผู้ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึงสิ่งของหรือบุคคลที่อยู่รวมกันในที่แห่งใดแห่งหนึ่ง โดยที่การรวมตัวกันดังกล่าวนั้นเป็นการรวมตัวโดยยึดเอาลักษณะที่เหมือนกัน หรือ แตกต่างจากกลุ่มอื่นเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

สำหรับการทำงานเป็นกลุ่มนั้นได้มีผู้ให้ความหมายว่า หมายถึงการที่บุคคล

ตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการติดต่อประสานงานกัน และมีผลประโยชน์ร่วมกัน

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นกลุ่มในฐานะเครื่องมือสำหรับการทำงาน ให้สมาชิกได้รับรู้เรื่องราว รับรู้ความต้องการ เป้าหมาย และประสานการทำงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมุ่งไปสู่เป้าหมายคือความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน หากขาดการติดต่อสื่อสารกัน หรือการติดต่อสื่อสารนั้นขาดประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันก็จะเป็นไปไม่ได้หรือได้ด้วยความยากลำบาก หรือเกิดปัญหาอุปสรรคติดตามมาอีกมาก

สื่อ

กระดาษเปล่าสำหรับเขียนกลุ่มละ 5 แผ่น เท่าจำนวนกลุ่ม

เวลาที่ใช้ ประมาณ 30 นาที

การดำเนินกิจกรรม

ขั้นนำ

1. วิทยากรกล่าวทักทายสมาชิกผู้เข้าร่วมกิจกรรม
2. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม โดยกล่าวถึงเรื่องการทำงาน และเรื่องของการทำงานเป็นกลุ่มโดยให้ความหมาย หรือโดยให้ผู้ร่วมกิจกรรมได้เสนอความคิด ความเข้าใจในความหมายของคำทั้งสอง
3. วิทยากรกล่าวว่าต่อไปเราจะทำงานอย่างหนึ่ง คือการให้ข่าว โดยจะช่วยกันทำข่าวนี้ขึ้นมาแล้วแบ่งกลุ่มสมาชิกออกเป็น 5 กลุ่ม เท่าๆกันหรือใกล้เคียงกัน
4. วิทยากรแจกกระดาษให้แต่ละกลุ่มกลุ่มละแผ่น ให้เขียนข้อความตามที่กำหนดให้เขียน คือ ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด อย่างไร โดยกลุ่มใดได้รับกระดาษที่ระบุว่าให้เขียนอะไรก็เขียนสิ่งนั้น แล้ววิทยากรเก็บมารวมกัน

5. วิทยากรอ่านหัวข้อที่เกิดจากการต่อข้อความที่กลุ่มต่างๆ เขียนมานั้น แล้วบันทึกบนกระดาษหรือแผ่นใสหน้าที่ประชุมให้เห็นทั่วกัน

6. ดำเนินกิจกรรมซ้ำอีก แต่หมุนเวียนกลุ่มที่จะกำหนดให้เขียนอะไรไป จนพอสมควร

ขั้นอภิปราย

7. วิทยากรนำอภิปรายโดยถามสมาชิกผู้ร่วมกิจกรรม

- ชาวที่ได้เป็นอย่างไร
- เหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น
- การติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มมีหรือไม่
- ขาดการติดต่อสื่อสารแล้วผลเป็นอย่างไร
- ถ้าเป็นการทำงานจริงๆ ผลจะเป็นอย่างไร
- ประสบการณ์ที่เคยพบในการทำงานที่ขาดการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อสารที่ขาดคุณภาพ
- แล้วจะเกิดผลอย่างไร
- จะต้องทำอย่างไรจึงจะไม่เกิดเช่นนั้น

ขั้นสรุป

8. วิทยากรนำสรุปความหมายของกลุ่มและการทำงานเป็นกลุ่ม
9. วิทยากรนำสรุปข้อคิดที่ได้จากการทำกิจกรรม

=====



การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อดูผลที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมว่าบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องกระทำทุกครั้ง เพราะนอกจากจะทราบว่าได้ผลเพียงใดแล้วยังจะได้พบข้อที่ควรได้รับการแก้ไข เพื่อให้การฝึกอบรม มีความสมบูรณ์มากขึ้น

การประเมินผลการฝึกอบรมอาจประเมินได้ 2 ลักษณะ คือ

ประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น โดยดูที่ตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าหลังจากผ่านการฝึกอบรมแล้วมีความก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด โดยการใช้ แบบทดสอบฯ แบบวัดฯ และแบบสังเกต ที่มีอยู่แล้ว เปรียบเทียบกันว่า ก่อนและ หลังการฝึกอบรมแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด และนอกเหนือไปจากความแตกต่างแล้วควรจะได้ตามเกณฑ์ที่ต้องการหรือกำหนดไว้อีกด้วย

ประเมินผลการดำเนินการ โดยดูว่าการจัดฝึกอบรมดำเนินไปได้เรียบร้อยเพียงใด ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลายมีความพอใจมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอะไรบ้างที่เกิดขึ้น การประเมินในลักษณะนี้อาจได้จากการสังเกตความเป็นไประหว่างการฝึกอบรม ของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้จัด วิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรืออาจใช้การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อถามความคิดเห็น ความรู้สึก และข้อเสนอแนะ

แม้ว่าการประเมินผลการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งจำเป็นและมีประโยชน์ต่อการฝึกอบรมมาก ควรได้จัดกระทำขึ้นทุกครั้งก็ตาม แต่ก็ควรระวังอย่าให้การประเมินไปทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้ถูกประเมิน เช่น เกิดความกลัวว่าจะต้องถูกประเมิน จะทำคะแนนไม่ได้ดี จะต้องอายคนอื่น ฯลฯ ซึ่งลักษณะเช่นนี้อาจก่อให้เกิดความรู้สึกไม่ดีต่อการฝึกอบรมซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการฝึกอบรมด้วย

การประเมินผลโดยใช้เครื่องมือที่ต้องมีการอ่านมักไม่ค่อยจะสะดวกกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพราะผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านส่วนใหญ่จบการศึกษาเพียงระดับชั้นประถมศึกษาและได้จบมานานแล้ว อาชีพที่ทำอยู่ก็ไม่ค่อยได้เกี่ยวข้องกับการอ่านมากนัก ดังนั้นจึงควรใช้การอ่านให้น้อยที่สุดและเปลี่ยนแนวทางไปในทางใช้เสียงพูดและถ้ามีรูปภาพประกอบก็จะเป็นการดี

เพลงประกอบการฝึกอบรม

เพลง ลครุติมหาราชา

ขอเดชะ องค์พระประมุขภูมิพล	มิ่งขวัญปวงชนประชาชาติไทย
มหาราช ขัตติยะ ภูวนัย	คจรมโพธิ์ร่มไทรของปวงประชา
ขอเดชะ องค์สมเด็จพระราชินี	คู่บุญบารมีจักรีเกริกฟ้า
องค์สมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มหาราช	ข้าพระพุทธเจ้าขอสดุดี
อ้า องค์พระสยามบรมราชันย์ขวัญหล้า	เปล่งบุญญาสมสง่าบารมี
ดวงข้าพระพุทธเจ้า น้อมเกล้าขออัญชลี	สดุดี มหาราช สดุดี มหาราชินี

เพลง แผ่นดินธรรม แผ่นดินทอง

ไม่มีแผ่นดินไหน	ที่จะให้ความสุขเสรี
เศรษฐกิจสังคมดี	เท่าแผ่นดินนี้แผ่นดินทอง
ไม่มีแผ่นดินไหน	ร่วมใจรักใคร่ปรองดอง
พัฒนาเสริมสร้างไทยผอง	เท่าพี่น้องของแผ่นดินไทย
พระประมุขคือขวัญของชาติ	องอาจพระเกียรติเกริกไกร
เป็นบ้ำหล่อหลอมดวงใจ	ประชาธิปไตยรักษาแผ่นดิน
สุขจริงแผ่นดินฉัน	ศีลธรรมนั้นใฝ่ใจถวิล
การศึกษาอนามัยเพื่อท้องถิ่น	โลกไต่ยินนี้แผ่นดินธรรม
	โลกไต่ยินนี้แผ่นดินทอง

เพลง สามัคคีชุมนุม

พวกเราเหล่ามาชุมนุม	ต่างภูมิใจรักสมัครสมาน
ล้วนมิตรจิตซึ่บนาน	สราญเริงอยู่ทุกผู้ทุกนาม
(สร้อย)	อันความกลมเกลียวกันเป็นใจเดียวประเสริฐศรี
	ทุกสิ่งประสงค์จงใจจะเสร็จลมได้ด้วยสามัคคี
กิจใด ๕ ประสงค์มี	ร่วมใจภักดีแต่พระจอมสยาม
พร้อมพริบตั้งมือเดียวยาม	ยากเย็นเห็นง่ายบ่หน่ายบ่วาง
(สร้อย)	
ที่หนักก็จักเบาคลาย	ที่อันตรายจัดขัดขวาง
ฉลองเดชบ่จาง	กตเวทิตุณพระกรุณา
(สร้อย)	
สามัคคีนี้แหละล้ำเลิศ	จักชูชาติเชิดพระศาสนา
สยามรัฐจักวัฒนา	ปรากฏเกียรติเฟื่องกระตือองแดนดิน
(สร้อย)	

เพลง ความคิด เหตุผล

พวกเรามามาร่วมใจพร้อมเพรียงกัน ให้การงานของเราได้ตั้งเป้าหมาย
 ทุกคนสนุกสนาน ช่วยกันร่วมมือร่วมใจ
 ต่างร่วมจิตใจใครมีความคิดใดๆ ก็เสนอชี้ นำกันไปทุกคนตั้งใจมุ่งมั่นให้ดี
 ความคิดนั้นสำคัญไปทุกคน (ซ้ำ) ให้ดีควรมีเหตุผล
 ได้พิจารณาไม่ลืมน (ซ้ำ) ทุกครั้งเหตุผลควรมี

พวก เรา มา ร่วมใจ พร้อม เพรียง กัน ให้ การ งาน ของ เรา ได้ ตั้ง เป้า มาย
 ใจ ให้ สนุก ทุก คน ร่วม มือ ร่วม ใจ
 ต่าง ร่วม จิต ใคร มีความ คิด ใดๆ ก็ เสนอ ชี้ นำ กัน ไป ทุกคน ตั้ง ใจ มุ่ง มั่น ให้ ดี
 ความคิด นั้น สำคัญ ไป ทุกคน (ซ้ำ) ให้ ดี ควรมี เหตุผล
 ได้ พิจารณา ไม่ ลืมน (ซ้ำ) ทุก ครั้ง เหตุผล ควรมี

เพลง ได้เวลา

ได้เวลาแล้ว
เราต้องพากเพียร
อยู่ที่ไหน.....
รีบเร่งเร็วไว

เข้าแถวมาแล้วมาเรียน
หมั่นเวียนกันเรื่อยไป
มัวทำอะไร.....
ช้าไปจะเรียนไม่ทัน

ได้ เวลา แล้ว เรา ต้อง พาก เพียร อยู่ที่ ไหน..... รีบ เร่ง เร็ว ไว

ได้ เวลา แล้ว เรา ต้อง พาก เพียร อยู่ที่ ไหน..... รีบ เร่ง เร็ว ไว

ได้ เวลา แล้ว เรา ต้อง พาก เพียร อยู่ที่ ไหน..... รีบ เร่ง เร็ว ไว

เพลง จับมือกันไว้

จับมือกันไว้ให้มั่นคง	เพื่อความยินยอมลุ่มคคิ
รักกันปรองดองเหมือนน้องพี่	เพื่อความสามัคคีมีร่วมกัน
โกรธกันนั้นไซ้ร้เป็นลิ่งเลว	เปรียบดังเปลวเพลิงร้อนไฟนั้น
เผาใจให้มีความไหวหวั่น	จับมือยึดให้กันเป็นลิ่งดี

จับมือกันไว้ให้มั่นคง เพื่อความยินยอมลุ่มคคิ
 รักกันปรองดองเหมือนน้องพี่ เพื่อความสามัคคีมีร่วมกัน
 โกรธกันนั้นไซ้ร้เป็นลิ่งเลว เปรียบดังเปลวเพลิงร้อนไฟนั้น
 เผาใจให้มีความไหวหวั่น จับมือยึดให้กันเป็นลิ่งดี

เพลง ประเมินผล

อย่า อย่า อย่า	อย่าลืมนะว่าต้องประเมินผล
ทำงานก็ครั้งก็หน (ซ้ำ)	ต้องประเมินผลว่าเป็นอย่างไร
บอก บอก บอก	มีใช้หลอนหลอกบอกให้หะจ๊ะ
ประเมินกันเป็นระยะ (ซ้ำ)	หากผิดพลาดจะแก้ไขได้ไว

อย่า อย่า อย่า อย่า ลืมนะ ว่า ต้อง ประเมิน ผล คน ที่ งาน ก็ ต้อง ก็ แลบอก ทำ
 งาน ก็ ต้อง ก็ แลบอก ประเมิน ผล ว่า มีใช้ หลอน หลอก บอก ให้หะจ๊ะ บอก บอก บอก มีใช้ หลอน
 หลอก บอก ให้หะจ๊ะ ประเมิน กัน เป็น ระยะ ประเมิน กัน เป็น ระยะ ยะ ประเมิน กัน เป็น ระยะ ยะ หาก ผิด พลาด
 จะ แก้ไข ได้ ไว

เพลง ตรงต่อเวลา

ตรงต่อเวลา	พวกเราต้องมาให้ตรงเวลา
ตรง ตรง ตรง เวลา	พวกเราต้องมาให้ตรงเวลา
เราเกิดมาเป็นคน	ต้องหมั่นฝึกฝนให้ตรงเวลา
วันคืนไม่คอยท่า	วันเวลาไม่เคยคอยใคร

วันเวลาไม่เคยคอยใคร

ตรง ต่อ เวลา พวกเรา ต้อง มา ให้ ตรง เวลา
 ตรง ตรง ตรง เวลา พวกเรา ต้อง มา ให้ ตรง เวลา
 เรา เกิด มา เป็น คน ต้อง หมั่น ฝึก ฝน ให้ ตรง เวลา
 วัน คืน ไม่ คอย ท่า วัน เวลา ไม่ เคย คอย ใคร
 วัน เวลา ไม่ เคย คอย ใคร



เพลงองค์ประกอบของกลุ่ม

การทำงานกลุ่ม การทำงานกลุ่ม
 จะต้องมีผู้นำ จะต้องมีผู้นำ
 อีกทั้งวิธีทำงาน
 หากครบทั้งสามสิ่งนี้

หลายคนชุมนุมช่วยทำ
 สมาชิกที่ดี
 นั่นก็สำคัญต้องมี
 งานเสร็จสำเร็จแน่เอย

การทำงานกลุ่ม การทำงานกลุ่ม หลายคนชุมนุมช่วยทำ จะต้องมีผู้นำ จะต้องมีผู้นำ สมาชิกที่ดี อีกทั้งวิธีทำงาน นั่นก็สำคัญต้องมี หากครบทั้งสามสิ่งนี้ งานเสร็จสำเร็จแน่เอย

เพลงงานกลุ่มดีเด่น

ทำงานกลุ่มนั้น
งานยากหนักหลาย
สนุกสุขใจ
คิดด้วยกัน ทำด้วยกัน
เชิญเกิดเชิญหนา
แลกเปลี่ยนเรียนรู้
เร็วไวเกิดหนา
เราปรองดอง ร่วมใจกัน

สำคัญยิ่งใหญ่
ทำได้หลายคนช่วยกัน
เชื่อมสายสัมพันธ์
พางานเสร็จสมปอง
มาทำงานหมู่
กันไปทำได้ถูกต้อง
อย่าช้าพี่น้อง
ทำงานเป็นกลุ่มเออ

ทำ งาน กลุ่ม นั้น สำคัญ ยิ่ง ใหญ่ งาน ยาก หนัก หลาย ทำ

ได้ สนุก สุข ใจ คิด ด้ว กัน ทำ ด้ว กัน เชิญ เกิด เชิญ หนา

แลก ไขว่ ยน เรียน รู้ เร็ว ไว เกิด หนา เรา ปรอง ดอง ร่วม ใจ กัน

ได้ ด้ว กัน ทำ ด้ว กัน เชิญ เกิด เชิญ หนา พางาน เสร็จ สม ปอง

เพลง วันขึ้นเริง

วันนี้เริง	ลำราญลขลันต์อุรา
ที่เราได้มา	ได้มาร่วมประชุม.
แลกเปลี่ยนความคิด	ผูกมิตรทำงานเป็นกลุ่ม
เราร่วมชุมนุม	ประชุมทำงานร่วมกัน
เราพร้อมร่วมมือ	สร้างชื่อในการทำงาน
ทุ่มเทสร้างสรรค์	ผลงานให้ติดังผ่น
สร้างความอยู่ดี	กินดีสุขครีทั่วกัน
พวกเรานี้ยึดมั่น	อุดมการณ์พัฒนาบ้านเรา (ซ้ำ)

วัน นี เริง ล้ำ ราญ ลข ลัน ต์ อุ รา
 ที่ เรา ได้ มา ได้ มา ร่ว ม ประ ชุม .
 แลก เปร ย น ค วาม คิด ผูก มิ ตร ทำ งาน เป็น กลุ่ม
 เรา มา ร่ว ม ชุ ม มุ ม ประ ชุม ทำ งาน ร่ว ม กัน
 เรา พ ร็ อ ม ร่ว ม มี อ สร้าง ชื่อ ใน การ ทำ งาน
 ทุ่ม เ ท สร้าง ส ร ร ค์ ผล งาน ให้ ติดัง ผ่น
 สร้าง ความ อยู่ ดี กิน ดี สุข ครี ทั่ว กัน
 พวก เรา นี้ ยึด มั่น อุด ม ภา ร ณ ์ พ ฒ นา บ้าน เรา (ซ้ำ)

เพลง ลาก่อนผู้นำที่รัก

ลาก่อนผู้นำที่รัก ลาก่อนผู้นำที่รัก	ลาก่อน..... ลาก่อน
เราคงได้พบกันอีก เราคงได้พบกันอีก	ลาก่อน..... ลาก่อน
ลาก่อนผู้นำที่รัก ลาก่อนผู้นำที่รัก	ลาก่อน..... ลาก่อน
เราคงได้พบกันอีก เราคงได้พบกันอีก	ลาก่อน..... ลาก่อน
ลาก่อน.....ลาก่อน	ลาแล้ว..... ลาก่อน

The musical score is written on a grand staff with a treble clef and a key signature of one flat (B-flat). The melody is simple and repetitive, consisting of eighth and quarter notes. The lyrics are written below the notes. The score includes several empty staves for accompaniment or rehearsal.

ลา ก่อน ผู้นำ ที่ รัก ลา ก่อน ผู้นำ ที่ รัก ลา ก่อน ลา ก่อน เรา คง ได้ พบ กัน อีก เรา คง ได้ พบ กัน อีก

ลา ก่อน ผู้นำ ที่ รัก ลา ก่อน ผู้นำ ที่ รัก ลา ก่อน ลา ก่อน เรา คง ได้ พบ กัน อีก เรา คง ได้ พบ กัน อีก

ลา ก่อน ผู้นำ ที่ รัก ลา ก่อน ผู้นำ ที่ รัก ลา ก่อน ลา ก่อน เรา คง ได้ พบ กัน อีก เรา คง ได้ พบ กัน อีก

ลา ก่อน ผู้นำ ที่ รัก ลา ก่อน ผู้นำ ที่ รัก ลา ก่อน ลา ก่อน เรา คง ได้ พบ กัน อีก เรา คง ได้ พบ กัน อีก

เพลง หากลุ่ม

กลุ่มไหน กลุ่มไหน

คิดเร็วไวหากลุ่มพลัน

อย่ามัวรอช้า

เวลาจะไม่ทัน

ระวังจะเดินชนกัน

ไหนกลุ่มฉัน

นั่นไง

Handwritten musical score for the song "หากลุ่ม". The score is written on a grand staff with a treble clef and a 4/4 time signature. It includes a vocal line with lyrics and four empty staves for accompaniment. The lyrics are: "กลุ่มไหน กลุ่มไหน คิดเร็วไว หากกลุ่มพลัน อย่ามัวรอช้า เวลาจะไม่ทัน ระวังจะเดินชนกัน ไหนกลุ่มฉัน นั่นไง".

เพลงเบิกบานใจ

เบิกบานใจเมื่อเราอยู่พร้อมเพรียงกัน ขึ้นชีวิตร้องเพลงร่วมกันสรรหา
 ทุกคนยิ้มย่องผ่องใส สุขใจเสียเป็นหนักหนา
 เพิ่มไมตรีรอยยิ้มให้มีคุณค่า หมั่นขยันยิ้มกันดีกว่าทุกวันเวลาสดชื่นรื่นรมย์ (ซ้ำ)
 ยิ้ม ยิ้ม ยิ้ม ยิ้มมานัยตาหวานชื่น ยิ้มชนิดชีวิตยั่งยืน
 สดชื่นอร่ามยามั่วรอ (ซ้ำ) มายิ้มกันหนอเพื่อนเอ๋ย

เมื่อก มาห ใจ เมื่อ เรา อยู่ พร้อม เพรียง กัน ขึ้น ชีวิต ร้อง เพลง ร่วม กัน สรร หา

กัน นรธ - มา ทุก ดน ยิ้ม ย่อง ผ่อง ใส สุข ใจ เสีย เป็น นึก หนา

ลูก ใจ - เพิ่ม ไมตรี รอย ยิ้ม ให้ มี คุณ ค่า หมั่น ขยัน ยิ้ม กัน ดี กว่า ทุก วัน เวลา

สด ชื่น รื่น รรม ย์ (ซ้ำ) ยิ้ม ยิ้ม ยิ้ม ยิ้ม มานัย ตา หวาน ชื่น

สด ชื่น อร่า ม ยาม ั่ว รอ (ซ้ำ) ยิ้ม นิด ชนิด ชีวิต ยั่งยืน

มายิ้ม กัน หนอ เพื่อน เอ๋ย

เพลง วางแผนกันก่อน

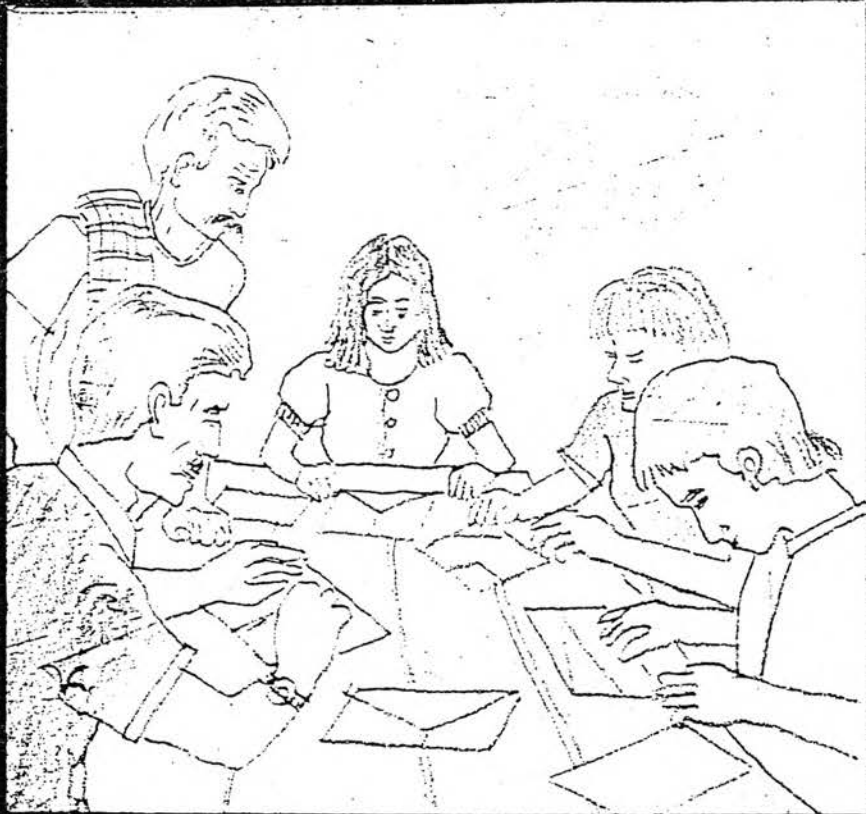
ทำงานได้นั้นข้อสำคัญต้องวางแผนก่อน
 วางไว้ให้เป็นขั้นตอนไม่มีซ้ำซ้อนตอนลงมือทำ
 ช่วยกันวางแผนให้ดี ใครมีความคิดช่วยนำ
 ก่อนลงมือทำทบทวนให้รู้ทุกคน อย่างนี้ได้ผลมั่นใจ
 วางแผนไว้ก่อนเกิดหนาเรื่องมีปัญหาก็ได้หมดไป
 วางแผนไว้ก่อนเกิดหนาทถึงมีปัญหาก็แก้ไขได้ไว

ทำงาน ได้นั้น ข้อสำคัญ ต้องวางแผน ก่อน
 วางไว้ ให้เป็น ขั้นตอน ไม่มี ซ้ำซ้อน ตอน ลงมือ ทำ
 ช่วยกัน วางแผน ให้ดี ใคร มีความ คิด ช่วย นำ
 ก่อน ลงมือ ทำ ทบทวน ให้ รู้ ทุก คน อย่าง นี้ ได้ ผล มี นใจ
 วางแผน ไว้ ก่อน เกิด หนา เรื่อง มี ปัญหาก็ ได้ หมด ไป
 วางแผน ไว้ ก่อน เกิด หนา ถึง มี ปัญหาก็ แก้ไข ได้ ไว

ผนวก ช. คู่มือผู้เข้ารับการศึกษาอบรม

คู่มือ

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม



หลักสูตรฝึกอบรม
เสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่ม
สำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้าน
ในประเทศไทย

งานที่ทำเนื้ปกติจะมีใ้ ซึ่งงานที่จะทำคนเดียว
หากเป็นงานส่วนรวม ซึ่งจะต้องจัดสรรกันทำ
ตามความถนัด และ ความรู้ความสามารถ
คนละส่วนละตอน เมื่อนำเอาส่วนงานที่แต่ละ
คนทำมารวมกันเข้าแล้วจึงจะสำเร็จเป็นงาน
ที่สมบูรณ์ได้ เหตุการณ์ดังนี้ จะช่วยให้เกิด
ทัศนคติใหม่ที่ว่าท่านจะทำงานโดยลำพังตนเอง
ไม่สำเร็จ ทุกคนที่ร่วมงานกัน จำเป็นต้อง
พึ่งกัน อาศัยกันและกัน

พระบรมราชาโชวาท

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลปัจจุบัน

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	420
ความเป็นมาของการฝึกอบรม.....	421
วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม.....	422
วิธีดำเนินการฝึกอบรม.....	422
ข้อควรปฏิบัติระหว่างรับการฝึกอบรม.....	423
เนื้อหาสาระของการฝึกอบรม.....	424
การประเมินผลการฝึกอบรม.....	444
เพลงประกอบการฝึกอบรม.....	445

คำนำ

คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตามหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้ทราบถึงความจำเป็นมา วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ วิธีดำเนินการฝึกอบรม ตลอดจนจนการวัดประเมินผลของการฝึกอบรมเพื่อจะได้เป็นแนวทางในการเตรียมตัวและปฏิบัติตนระหว่าเข้ารับการฝึกอบรม ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่กำหนดไว้ให้ได้มากที่สุด กับทั้งให้สามารถนำไปเป็นเอกสาร สำหรับการทบทวนความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรมด้วย หวังว่าคู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรมนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำไปใช้ในการทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อพัฒนาหมู่บ้านและท้องถิ่นของตน ให้มีความเจริญก้าวหน้าตามความต้องการของทุกฝ่าย

ความเป็นมาของการฝึกอบรม

การพัฒนาชนบทให้เจริญก้าวหน้า ประชาชนได้ออยู่ดี กินดี มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นความปรารถนาของรัฐบาลทุกยุคสมัย ดังจะเห็นได้จากงบประมาณจำนวนมหาศาลที่ทุ่มเทให้กับการนี้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

เป็นที่ยอมรับกันว่าการพัฒนาชนบทจะประสบความสำเร็จได้ ก็ด้วยความร่วมมือร่วมใจกันของประชาชนในชนบท รวมกลุ่มกันทำงานเพื่อให้เกิดพลังพัฒนาที่เข้มแข็ง สามารถแก้ปัญหา และสร้าง ความเจริญก้าวหน้า ให้เกิดแก่หมู่บ้าน และท้องถิ่นของตนเอง แต่การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถ หรือ สมรรถภาพในการทำงานเป็นกลุ่มของ ผู้นำ และสมาชิกของกลุ่มนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวผู้นำกลุ่มนั้นว่ามีความสำคัญที่สุด

เพื่อให้ผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งในฐานะผู้นำกลุ่มชาวบ้านทำงานร่วมกันเพื่อการพัฒนาได้เพิ่มพูน สมรรถภาพในการทำงานเป็นกลุ่มให้สูงขึ้น สามารถนำกลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กับทั้งสามารถให้คำแนะนำและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นในเรื่องการทำงานเป็นกลุ่มได้ จึงได้จัดให้มีการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ขึ้น

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

เพื่อให้ผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านที่เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม และ มีความรู้ลึกที่ติดต่อกับการทำงานเป็นกลุ่ม

วิธีดำเนินการฝึกอบรม

การฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้จะยึดแนวทางในการดำเนินการดังนี้คือ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกับสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม จากการทำกิจกรรม และ แลกเปลี่ยนความรู้ ข้อคิดกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้ค้นพบข้อเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานในชีวิตประจำวันได้ในที่สุด

ขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำกิจกรรมจะเป็นไปดังนี้คือ

1. ขั้นนำ เป็นขั้นที่นำเข้าสู่กิจกรรมที่จะต้องทำร่วมกัน
2. ขั้นกิจกรรม เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องลงมือทำสิ่งต่าง ๆ ที่ได้กำหนดให้ทำ
3. ขั้นอภิปราย เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม นำสิ่งที่ได้พบระหว่างการทำกิจกรรม มาพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น

4. **ขั้นสรุป** เป็นการสรุปข้อคิดต่าง ๆ ที่ได้จากการร่วมทำกิจกรรมและการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้เป็นข้อความรู้ที่สั้น ๆ จดจำได้ง่ายสำหรับนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานในชีวิตประจำวัน

ข้อควรปฏิบัติระหว่างการฝึกอบรม

เพื่อให้ได้รับประโยชน์จากการเข้ารับการฝึกอบรมตามวิธีการฝึกอบรมแบบนี้ให้มากที่สุด ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรได้ปฏิบัติตนดังนี้คือ

1. เข้าร่วมการฝึกอบรมให้ตลอดโครงการ โดยไม่ขาดหายไปในช่วงใดช่วงหนึ่ง
2. ร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดให้อย่างตั้งใจ
3. สังเกตและจดจำสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างทำกิจกรรมให้ได้มากที่สุด
4. ร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็นร่วมกับกลุ่มอย่างเต็มที่
5. พยายามจดจำข้อสรุปที่ได้และมองหาแนวทางที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยเทียบกับสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตจริงให้มากที่สุด

เนื้อหาสาระของการฝึกอบรม

กลุ่มคน

หมายถึง

การที่บุคคล ตั้งแต่สองคน
ขึ้นไปอยู่ร่วมกันโดยมีความ
สัมพันธ์ หรือ เกี่ยวข้องกัน
เช่นทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดร่วมกัน



การทำงานเป็นกลุ่ม

หมายถึง
การที่กลุ่มคน ร่วมกันทำงาน
อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ได้
ผลตามที่กลุ่มต้องการ



ลักษณะของการทำงานเป็นกลุ่ม

1. มีเป้าหมายร่วมกัน
2. มีการร่วมมือกัน
3. มีการติดต่อสื่อสารกัน
4. มีการตัดสินใจร่วมกัน
5. มีผลประโยชน์ร่วมกัน



ความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม

1. หลายคนช่วยกันทำ ทำให้สามารถทำงานใหญ่ และยากได้
2. หลายคนช่วยกันคิด ทำให้ความคิดรอบคอบมากขึ้น
3. ได้มีโอกาสเรียนรู้จากคนอื่นขณะที่ทำงานร่วมกัน
4. ได้ติดต่อสังคมกับคนอื่น
5. มีกำลังใจและสนุกกับการทำงาน
6. ในสังคมปัจจุบัน เราต้องทำงานร่วมกัน



องค์ประกอบสำคัญของการทำงานกลุ่ม

1. ผู้นำกลุ่ม
2. สมาชิกกลุ่ม
3. วิธีการทำงาน หรือ กระบวนการ
ในการทำงาน



งานกลุ่มจะสำเร็จด้วยดี
ถ้าองค์ประกอบทั้งสามดี

ผู้นำดี สมาชิกดี วิธีการทำงานดี

ผู้นำกับการทำงานเป็นกลุ่ม

ผู้นำ

หมายถึง
บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม
ให้เป็นผู้นำกลุ่มไปสู่เป้าหมาย



ความสำคัญของผู้นำกลุ่ม

เป็นแกนกลางของกลุ่ม
เป็นผู้รวบรวม ประสานความสามารถ
ของสมาชิกกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด
ต่อการทำงานเป็นกลุ่มซึ่งมีความสำคัญ
ต่อความสำเร็จของงานกลุ่ม



บทบาทหน้าที่ของผู้ในกลุ่ม

ผู้ในกลุ่ม มีบทบาทหน้าที่สำคัญ
2 ประการ คือ

1. บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน

ได้แก่บทบาทในการนำกลุ่มให้
สามารถทำงานได้สำเร็จตาม
เป้าหมาย

2. บทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม

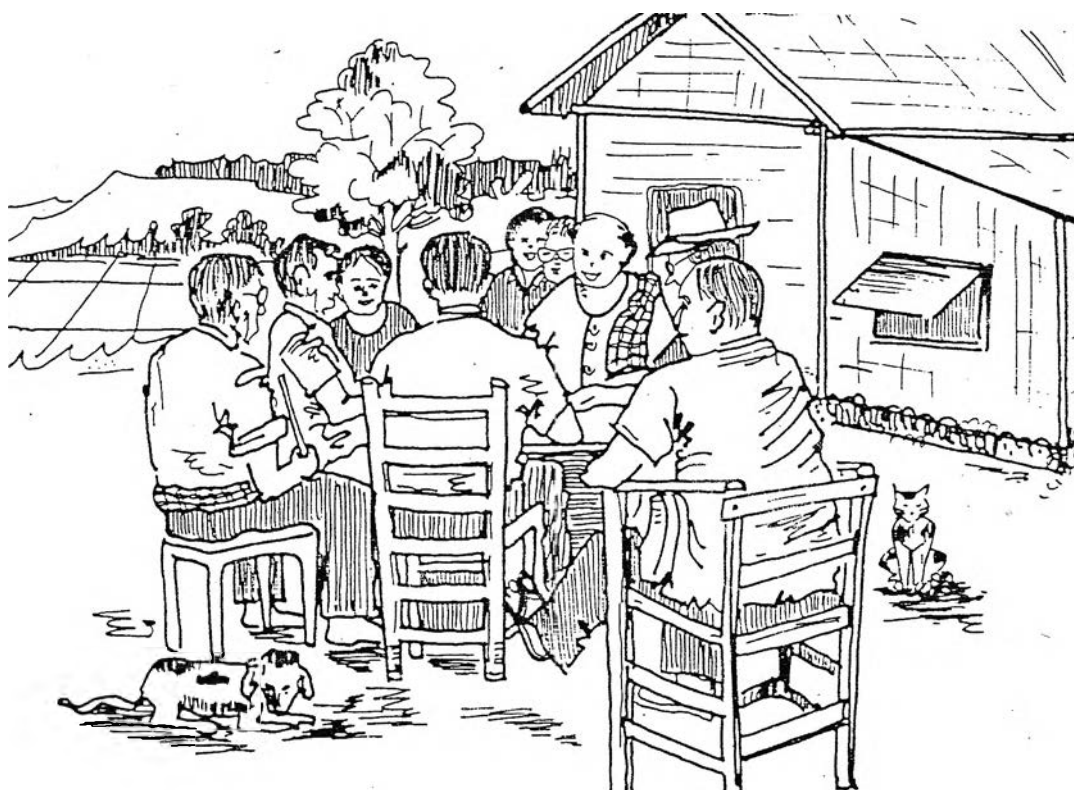
ได้แก่บทบาทในการช่วยให้กลุ่ม
มีกำลังใจ มีความพอใจ เป็น
อันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่แตกแยก
หรือขัดแย้งกัน

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ เกี่ยวกับการทำงาน

1. ร่วมทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายกับสมาชิก
2. ร่วมวางแผนการทำงานกับสมาชิก
3. แบ่งและมอบหมายงานตามความเหมาะสม
4. ริเริ่มความคิดใหม่หรือกระตุ้นให้สมาชิกริเริ่มความคิดใหม่
5. ให้ข้อมูลหรือแสวงหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
6. ช่วยให้ผู้สมาชิกกลุ่มมีความเข้าใจตรงกัน
7. ประสานความคิด ข้อมูลของสมาชิกให้เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายของการทำงาน
8. ช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน
9. ติดตามประเมินผลงานและสรุปผลงานเป็นระยะ ๆ
10. ควบคุมมาตรฐานผลงานของกลุ่ม
11. ประเมินผลงานและปรับปรุงผลงาน

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ เกี่ยวกับการรวมกลุ่ม

1. จัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่ม
2. เอาใจใส่สมาชิกทุกคนให้ได้แสดงความสามารถอย่างทั่วถึง
3. รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนแล้วนำมาพิจารณาใช้ให้เกิดประโยชน์
4. ช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกันในเรื่องการสื่อความหมาย
5. สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตร
6. ขจัดหรือลดความขัดแย้งต่าง ๆ ในกลุ่ม



**บทบาทของสมาชิกที่ดี
ในการทำงานเป็นกลุ่ม**

สมาชิกที่ดีของกลุ่มควรให้ความร่วมมือ
ในการทำงานเป็นกลุ่มอย่างเต็มที่โดย
การแสดงบทบาทใน 2 ลักษณะ คือ

1. บทบาทในการทำงาน
2. บทบาทในการรวมกลุ่ม

บทบาทหน้าที่ของสมาชิก ในการทำงาน

1. ผู้ริเริ่ม ผู้มีส่วนร่วม
2. ผู้แสวงหาข้อมูลหรือความคิดเห็น
3. ผู้ให้ข้อมูลหรือความคิดเห็น
4. ผู้ชี้แจงแสดงเหตุผล
5. ผู้สรุป ผู้ประเมินผล
6. ผู้กำหนดมาตรฐาน
7. ผู้ปฏิบัติงาน

บทบาทหน้าที่ของสมาชิก ในการรวมกลุ่ม

1. ผู้สนับสนุน ผู้กระตุ้น
2. ผู้ควบคุมการสนทนา
3. ผู้ประนีประนอม
4. ผู้สังเกตการณ์และ ผู้ให้คำติชม
5. ผู้ผ่อนคลายความตึงเครียด

กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม

กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม
มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

- 1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงาน**
- 2. วางแผนงาน**
- 3. ปฏิบัติงานตามแผน**
- 4. ประเมินและปรับปรุงผลงาน**

การกำหนดจุดมุ่งหมาย ของการทำงาน

ควรทำดังนี้

1. กำหนดให้ชัดเจนและ
เฉพาะเจาะจง
2. กำหนดในรูปของการกระทำ
3. ระบุผู้ที่จะกระทำ
4. กำหนดให้เป็นจริงและ
เป็นไปได้
5. กำหนดในลักษณะสังเกตผลได้
6. ให้สมาชิกทุกคนรับรู้
และเข้าใจตรงกัน

การวางแผนงาน

ควรทำดังนี้

1. ทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของ
การทำงาน
2. วิเคราะห์ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง
3. วางขั้นตอนงานที่จะต้องทำ
4. กำหนดวิธีการทำงาน
5. กำหนดแนวทางการประเมินผลงาน
6. กำหนดระเบียบกฎเกณฑ์การทำงาน
7. แบ่งและมอบหมายงาน

การปฏิบัติงานตามแผน

ควรทำดังนี้

1. ติดตามผลงาน
2. เสริมสร้างความรู้และความสามารถให้ผู้ร่วมงาน
3. ให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ
4. ให้กำลังใจและสร้างความร่วมมือในการทำงาน
5. ประสานการทำงาน

การประเมินผลงาน

ควรทำดังนี้

1. ประเมินเป็นระยะ ๆ และประเมินขั้นสุดท้าย
2. ประเมินโดยดูจากจุดมุ่งหมาย
3. ประเมินโดยเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้โดยจุดมุ่งหมาย
4. ประเมินกระบวนการทำงานของกลุ่ม
5. ประเมินวิธีการทำงานของสมาชิกแต่ละคน
6. ประเมินความพอใจของสมาชิก



การสื่อความหมาย

ควรทำดังนี้

1. ใช้ภาษาที่ถูกต้อง ชัดเจน
2. พูดเป็นลำดับขั้นตอน ให้เข้าใจง่าย
3. เปิดโอกาสให้ซักถาม
4. ตั้งใจฟัง
5. พยายามจับประเด็นเรื่องที่ฟัง
6. ซักถามเพื่อให้เข้าใจตรงกัน
7. สรุปเรื่องที่สื่อความหมาย จดบันทึกให้เข้าใจง่าย และครบถ้วน

การดำเนินการอภิปราย

ควรทำดังนี้

1. กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการอภิปราย
2. ควบคุมการอภิปรายไม่ให้ออกนอกประเด็น
3. ประสานความคิดเห็นของสมาชิกให้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม
4. สร้างบรรยากาศที่ดีในการอภิปราย
5. สรุปผลการอภิปรายเป็นระยะ ๆ และสรุปผลการอภิปรายในขั้นสุดท้าย



การจูงใจ

ควรทำดังนี้

1. ยอมรับซึ่งกันและกัน
2. ชมเชยและดีเฟ้อก่อน
3. ใช้คำพูดและท่าทีที่นุ่มนวล
4. ใช้เหตุผล ไม่ข่มขู่
5. ยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน

การแก้ไขปัญหา

ควรทำดังนี้

1. กำหนดขอบเขตของปัญหาให้ชัด
2. ศึกษาปัญหาให้เข้าใจ
3. คิดหาคำตอบที่อาจเป็นไปได้
4. ระดมความคิดเลือกคำตอบที่คิดไว้
5. ตัดสินใจนำคำตอบที่เลือกไปใช้งาน

การตัดสินใจ

ควรทำดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดของเรื่องที่จะตัดสินใจโดยรอบคอบ
2. ศึกษาผลที่จะเกิดจากการตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ
3. หาแนวทางการตัดสินใจที่อาจเป็นไปได้
4. คิดถึงข้อดีข้อเสียจากการตัดสินใจในแต่ละทางที่คิดไว้
5. พิจารณาเรื่องทั้งหมดอีกครั้งก่อนตัดสินใจ



การแก้ไขปัญหาคือข้อขัดแย้ง

ควรทำดังนี้

1. สนใจสังเกตเพื่อทราบว่าเกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งขึ้น
2. แจ้งให้กลุ่มทราบและเข้าใจถึงปัญหา
3. นำกลุ่มให้ช่วยกันวิเคราะห์ปัญหา
4. นำกลุ่มให้ช่วยกันคิดหาวิธีแก้ปัญหาคือ
5. ใช้วิธีที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาคือหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น



การสร้างมนุษยสัมพันธ์

ควรทำดังนี้

1. มีความจริงจังและจริงใจ
2. ไม่ลืมหืมตา ถือตัว เย่อหยิ่ง และดูถูกคน
3. เป็นคนมีความยุติธรรม
4. เป็นคนมีน้ำใจ
5. เป็นคนร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ
6. มีความเชื่อมั่นในสมาชิกและให้อิสระในการทำงาน
7. เป็นคนรักษาความลับ
8. เป็นคนช่างสังเกตและรอบรู้สถานการณ์
9. เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่และทั่วถึง
10. ให้คำติชมในจังหวะที่เหมาะสม

การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินว่า การฝึกอบรมครั้งนี้ ได้ผลเพียงใดนั้น จะกระทำใน 2 ลักษณะ ดังนี้คือ

1. ประเมินความก้าวหน้า

เป็นการประเมินว่าก่อนและหลัง การฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความก้าวหน้าเพียงใด โดยใช้

- ก. แบบสอบถามสอบถามความรู้ฯ
- ข. แบบวัดเจตคติฯ
- ค. แบบสังเกตทักษะฯ

ก. และ ข. จะเป็นคำถามให้ตอบ
ค. จะเป็นงานให้ทำ แล้ววิทยากร เป็นผู้สังเกต

2. การติดตามผลระยะยาว

เพื่อติดตามดูว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงานได้มากน้อยเพียงใด โดยใช้

- ก. แบบสอบถามติดตามผลระยะยาว
- ข. การสังเกตผลการทำงาน



เพลง สดุดีมหาราชา

ขอเดชะ องค์พระประมุขภูมิพล	มีงขวัญปวงชนประชาชาติไทย
มหาราช ชัดตียะ ภูวนัย	คู่จรมโพธิ์ร่มไทรของปวงประชา
ขอเดชะ องค์สมเด็จจพระราชินี	คู่บุญบารมีจักรีเกริกฟ้า
องค์สมเด็จ พระเจ้าอยู่หัว มหาราชา	ข้าพระพุทธเจ้าขอสดุดี
อ้า องค์พระสยามบรมราชันย์ขวัญหล้า	เปล่งบุญญาสมสง่าบารมี
ดวงข้าพระพุทธเจ้า น้อมเกล้าขออัญชูลี	สดุดี มหาราชา สดุดี มหาราชินี

เพลง แผ่นดินธรรม แผ่นดินทอง

ไม่มีแผ่นดินไหน	ที่จะให้ความสุขเสรี
เศรษฐกิจล้งคมติ	เท่าแผ่นดินนี้แผ่นดินทอง
ไม่มีแผ่นดินไหน	ร่วมใจรักใคร่ปรองดอง
พัฒนา เสริมสร้างไทยผอง	เท่าพี่น้องของแผ่นดินไทย
พระประมุขคือขวัญของชาติ	องอาจพระเกียรติเกริกไกร
เป็นบ้ำหล่อหลอมดวงใจ	ประชาธิปไตยรักษาแผ่นดิน
สุขจริงแผ่นดินฉัน	ศีลธรรมนั้นใฝ่ใจถวิล
การศึกษาอนามัยเพื่อท้องถิ่น	โลกไต้ยีนนี้แผ่นดินธรรม
	โลกไต้ยีนนี้แผ่นดินทอง

เพลง จับมือกันไว้

จับมือกันไว้ให้มั่นคง	เพื่อความยืนยงสามัคคี
รักกันปรองดองเหมือนน้องพี่	เพื่อความสามัคคีมีร่วมกัน
โกรธกันนั้นไซ้ไรเป็นลึงเลว	เปรียบดังเปลวเพลิงร้อนไฟนั้น
เผาใจให้มีความไหวหวั่น	จับมือยึดให้กันเป็นลึงดี

เพลง สามัคคี

ความสามัคคีนั้นดียอดยิ่ง	เสริมสร้างทุกสิ่งให้เสร็จเร็วพลัน
รู้ทำรู้ช่วยกันสร้าง	ล้วนต่างเอื้อเพื่อต่อกัน
รู้สละรู้แบ่งปัน	อยู่ร่วมกันสุขสันต์จริงเอย

เพลง พลังกลุ่ม

เราต้องช่วยเหลือเมื่อทำงานกลุ่ม	แม้งานจะลุ่มรุ่มกันช่วยสรรค์ช่วยสร้าง
ไม่เกี่ยงงานกันประสานทุกอย่าง	มีใครบ้างสร้างงานกลุ่มเตาตุ่มโดยผู้เดียว
เมื่อรับส่งงานสำคัญที่จิงหวะ	อย่าปล่อยอย่าละเลียงไปเหมือนไม่ข้องเกี่ยว
ต้องเข้าใจงานสำคัญจริงเจียว	งานทุกอย่างจะสำเร็จสุขใจกันทั้งทีม

เพลง ได้เวลา

ได้เวลาแล้ว	เข้าแถวมาแล้วมาเรียน
เราต้องพากเพียร	หมั่นเวียนกันเรื่อยไป
อยู่ที่ไหน.....	มีวทำอะไร.....
รีบเร่งเร็วไว	เข้าไปจะเรียนไม่ทัน

เพลง วันเวลา

วันเวลานาทีมีราคา	มากยิ่งขึ้นกว่าสิ่งใด ๆ
หากผู้ใดไม่เสียดายเวลา	ปล่อยเวลาล่วงเลยไป
วันเวลาเรียกคืนมาไม่ได้	เวลาสิ้นไปเพราะใครกัน

เพลง ตรงต่อเวลา

ตรงต่อเวลา	พวกเราต้องมาให้ตรงเวลา
ตรง ตรง ตรง เวลา	พวกเราต้องมาให้ตรงเวลา
เราเกิดมาเป็นคน	ต้องหมั่นฝึกฝนให้ตรงเวลา
วันคืนไม่เคยคอยท่า	วันเวลาไม่เคยคอยใคร
วันเวลาไม่เคยคอยใคร	

เพลง คอย

คอย ฉันคอยเธออยู่	แต่ไม่รู้เธออยู่ไหน
เธอจะมา ๗ เมื่อใด	นัดกันไว้ทำไมไม่มา
ฉันเป็นห่วง ๗ คอยเธอ	อย่าให้ฉันแก้แค้นเมอคอยหา
นัดไว้ทำไมไม่มา ๗	โอ้เธอจำอย่าช้าเร็วหน่อย
รีบหน่อย ๗ ๗	เร่งหน่อย ๗ ๗

เพลง งานสิ่งใด

งานสิ่งใด	งานสิ่งใด	แม้ใครละเลยทิ้งปล่อย
มัวแต่คอย	เฝ้าแต่คอย	หวังคอยแต่เกียจโยนกลอง
ไม่มีเสรีจ	ไม่มีเสรีจรับรอง	จำไว้ทุกคนต้องทำงาน
เราต้องช่วยกัน	ช่วยกัน	ช่วยกัน ช่วยกัน

เพลง หากลุ่ม

กลุ่มไหน กลุ่มไหน	คิดเร็วไวหากลุ่มพลัน
อย่ามัวรอช้า	เวลาจะไม่ทัน
ระวังจะเดินชนกัน	ไหนาลุ่มฉัน นั้นไง

เพลง คนจริง

คนจริงต้องจริงใจ	อยู่ที่ไหนจริงใจจริงจัง		
คนจริงมีพลัง	เหมือน ไฟ ไฟ ไฟ		
คนจริงต้องจริงใจ	อยู่กับใครจริงใจล้มพันธ์		
ผูกไมตรีมีใจรักกัน	ใจจริง		
ผูกสมัครกันไว้	จริงใจกันไว้	รวมพลังกันไว้	จริง ๆ
ก่อกำเนิดสร้างสรรค์	งานโตที่ฝัน	จริงใจเท่านั้น	เป็นจริง

เพลง ขอให้เธอกลับมา

โหยอดชีวา ฉันขอลาจากจร	สุดห่วงอาวรณ์ ถึงจะจรแต่กาย
เคยอยู่คู่กัน ทุกคืนวันไม่ห่างหาย	หักใจมิวาย หวลอาลัยถึงเธอ
คำคืนคงฝัน ทุกคืนวันเฝ้าเพื่อ	เหม่อมองมิเจอ หวลละเมอร้าไป
ตั้งจิตอธิษฐาน เทพประทานโชคชัย	เป่ามนต์ดลใจ ขอให้เธอกลับมา

เพลง ลาก่อนผู้นำที่รัก

ลาก่อนผู้นำที่รัก ลาก่อนผู้นำที่รัก	ลาก่อน..... ลาก่อน
เราคงได้พบกันอีก เราคงได้พบกันอีก	ลาก่อน..... ลาก่อน
ลาก่อนผู้นำที่รัก ลาก่อนผู้นำที่รัก	ลาก่อน..... ลาก่อน
เราคงได้พบกันอีก เราคงได้พบกันอีก	ลาก่อน..... ลาก่อน
ลาก่อน.....ลาก่อน	ลาแล้ว..... ลาก่อน

เพลง ว่าว

ว่าวที่เราชอบเล่น	เข้าเย็นเราเคยเล่นว่าว
ว่าวน้อยที่ลอยสู่ดาว (ซ้ำ)	สองมือยังสาวเมื่อว่าวติดลม (ซ้ำ)
โบกสะบัดสวิตส์ว่าดเวียนวน (ซ้ำ)	มองดูลับสนอยู่บนเมฆา (ซ้ำ)

เพลงองค์ประกอบของกลุ่ม

การทำงานกลุ่ม การทำงานกลุ่ม	หลายคนชุมนุมช่วยทำ
จะต้องมีผู้นำ จะต้องมีผู้นำ	สมาชิกที่ดี
อีกทั้งวิธีทำงาน	นั้นก็สำคัญต้องมี
หากครบทั้งสามสิ่งนี้	งานเสร็จสำเร็จแน่เอย

เพลงงานกลุ่มดีแน่

ทำงานกลุ่มนั้น	สำคัญยิ่งใหญ่
งานยากหนักหลาย	ทำได้หลายคนช่วยกัน
สนุกสุขใจ	เชื่อมสายสัมพันธ์
คิดด้วยกัน ทำด้วยกัน	พางานเสร็จสมปอง
เชิญเกิดเชิญหนา	มาทำงานหมู่
แลกเปลี่ยนเรียนรู้	กันไปทำได้ถูกต้อง
เร็วไวเกิดหนา	อย่าช้าพี่น้อง
เราปรองดอง ร่วมใจกัน	ทำงานเป็นกลุ่มเอย

เพลง วางแผนกันก่อน

ทำงานไฉนนั้นข้อสำคัญต้องวางแผนก่อน
วางไว้ให้เป็นขั้นตอนไม่มีซ้ำซ้อนตอนลงมือทำ
ช่วยกันวางแผนให้ดี ใครมีความคิดช่วยนำ
ก่อนลงมือทำทบทวนให้รู้ทุกคน อย่างนี้ได้ผลมั่นใจ
วางแผนไว้ก่อนเถิดหนาเรื่องมีปัญหาก็ได้หมดไป
วางแผนไว้ก่อนเถิดหนาถึงมีปัญหาก็แก้ไขได้ไว

เพลง ความคิด เหตุผล

พวกเรา มาร่วมใจพร้อมเพรียงกัน	ให้การทำงานของเรานี้ได้ตั้งเป้าหมาย
ทุกคน สนุกสนาน	ช่วยกันร่วมมือร่วมใจ
ต่างร่วมจิตใครมีความคิดใดๆ	ก็เสนอขึ้นากันไปทุกคนตั้งใจมุ่งมั่นให้ดี
ความคิดนั้นสำคัญไปทุกๆคน (ซ้ำ)	ให้ดีควรมีเหตุผล
ได้พิจารณาไม่ลับสน (ซ้ำ)	ทุกครั้งเหตุผลควรมี

เพลง ประเมินผล

อย่า อย่า อย่า	อย่าลืมนะว่าต้องประเมินผล
ทำงานก็ครั้งก็หน (ซ้ำ)	ต้องประเมินผลว่าเป็นอย่างไร
บอก บอก บอก	มิใช่หลอนหลอกบอกให้ณะจะ
ประเมินกันเป็นระยะ (ซ้ำ)	หากผิดพลาดจะแก้ไขได้ไว

เพลง เบิกบานใจ

เบิกบานใจเมื่อเราอยู่พร้อมเพรียงกัน	ชื่นชีวันร้องเพลงร่วมกันสรรหา
ทุกคนยิ้มย่องผ่องใส	สุขใจเสียเป็นหนักหนา
เพิ่มไมตรีรอยยิ้มให้มีคุณค่า	หมั่นขยันยิ้มกันดีกว่าทุกวันเวลาสดชื่นรื่นรมย์ (ซ้ำ)
ยิ้ม ยิ้ม ยิ้ม ยิ้มมา নয়ตาหวานชื่น	ยิ้มชนิดชีวิตยั่งยืน
สดชื่นอุราอย่ามั่วรอ (ซ้ำ)	มายิ้มกันหนอเพื่อนเอ๋ย

เพลง วันรื่นเริง

วันนี้รื่นเริง	ล้ำราญสุขสันต์อุรา
ที่เราได้มา	ได้มาร่วมประชุม
แลกเปลี่ยนความคิด	ผูกมิตรทำงานเป็นกลุ่ม
เรามาประชุมนม	ประชุมทำงานร่วมกัน (ซ้ำ)
เราพร้อมร่วมมือ	สร้างชื่อในกรทำงาน
ทุ่มเทสร้างสรรค์	ผลงานให้ติดังฝัน
สร้างความอยู่ดี	กินดีสุขศรีทั่วกัน
พวกเรานี้ยึดมั่น	อุดมการณ์พัฒนาบ้านเรา (ซ้ำ)

ผู้นำเรใจ

พวกเราเหล่าผู้นำชาวไทย	ทั้งหญิงทั้งชายมาร่วมใจอาเอ
เสรีงานอย่ามัวรอช้า	มาซิเชิญมาให้หายว่าแห่ว
มาซิมาเออา	พวกเรามาเรใจ
งานของเราทำมา	พัฒนาชาติไทย
ภาคภูมิใจในหน้าที่เรา	

เพลง ทำงานร่วมกัน

มาพวกเราเร็วมา	มาทำงานร่วมกัน	เพื่ออนาคตอันสดใส
เราทำงานด้วยแรงศรัทธา		เราทำงานเพื่อพัฒนา
หวังสร้างสรรค์ท้องถิ่นก้าวหน้า		อย่าช้ามาเถิดเร็วไว

เพลง ฉันเป็นคนไทย

ฉันเป็นคนไทย (ซ้ำ)	ทั้งกายและจิต (ซ้ำ)
ครองสิทธิ์รวมพลังเราทั้งผอง	รักชาติสามัคคี เป็นพี่น้อง
ปกป้องชาติไทยไว้ให้ยืนนาน (ซ้ำ)	

เพลง สามัคคีชุมนุม

พวกเราเหล่ามาชุมนุม	ต่างภูมิใจรักสมัครสมาน
ล้วนมิตรจิตชื่นบาน	สราญเริงอยู่ทุกผู้ทุกนาม
(สร้อย)	อันความกลมเกลียวกันเป็นใจเดียวประเสริฐศรี
	ทุกสิ่งประสงค์จงใจจะเสร็จสมได้ด้วยสามัคคี
กิจใด ๘ ประสงค์มี	ร่วมใจภักดีแต่พระจอมสยาม
พร้อมพรบดั่งมือเดียวยาม	ยากเย็นเห็นง่ายบ่หน่ายบ่วาง
(สร้อย)	
ที่หนักก็จักเบาคลาย	ที่อันตรายจัดขัดขวาง
ฉลองเดชบ่จาง	กตเวทีกุณพระกรุณา
(สร้อย)	
สามัคคีนี้แหละล้ำเลิศ	จักชูชาติเชิดพระศาสนา
สยามรัฐจักรัณนา	ปรากฏเกียรติเฟื่องกระเดื่องแดนดิน
(สร้อย)	

ผนวก ซ. เกณฑ์ประเมินเอกสารหลักสูตร

เกณฑ์ประเมินหลักสูตร



หลักสูตรฝึกอบรม
เสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่ม
สำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้าน
ในประเทศไทย

คำนำ

หลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับผู้นำท้องถิ่น ระดับหมู่บ้านในประเทศไทยนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อใช้สำหรับการจัดฝึกอบรมเสริมให้ผู้นำท้องถิ่นได้มีสมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นกลุ่ม สามารถนำกลุ่มประชาชนในหมู่บ้าน ให้ร่วมกันทำงานเพื่อพัฒนาท้องถิ่น สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่หมู่บ้านและตนเองตามนโยบายพัฒนาชนบทอันเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล

การตรวจสอบเอกสารหลักสูตรโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาหลักสูตรครั้งนี้ เกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบได้ใช้แนวทางจากรูปแบบการประเมินหลักสูตรของ เดวิด แพรท โดยปรับให้เหมาะสมที่จะใช้กับการตรวจสอบหลักสูตรฝึกอบรม ผลจากการตรวจสอบเอกสารหลักสูตรโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะได้นำไปพิจารณาแก้ไขปรับปรุงหลักสูตรให้มีความสมบูรณ์มากขึ้นก่อนที่จะได้นำไปทดลองใช้ในขั้นตอนต่อไป

ต้องขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้ให้ความกรุณาประเมินและให้คำแนะนำ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

พันโท สมคิด เมตไตรพันธ์

นิสิตปริญญาครุศาสตร์ชั้นปริญญาโท

สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน

คำชี้แจง

เกณฑ์ในการประเมินหลักสูตรนี้ ได้สร้างขึ้นตามแนวทางแบบการประเมินผลหลักสูตรของ เดวิด แพรท ผลมผลสานกับแบบตัวอย่างการประเมินผลหลักสูตรที่เสนอโดย ทิศนา ขัมมณี และแนวคิดในหลักการพัฒนาหลักสูตรของ สังกัด อุทราพันธ์ การประเมินหลักสูตรได้แยกการพิจารณาออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่

1. หลักการและเหตุผลของหลักสูตร
2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร
3. เนื้อหาสาระของหลักสูตร
4. ข้อเสนอแนะในการนำหลักสูตรไปใช้
5. ข้อเสนอแนะในการดำเนินการฝึกอบรม
5. การประเมินผลหลักสูตร

ขอให้ท่านได้พิจารณาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทยในแต่ละส่วนตามที่กล่าวมานั้น แล้วให้การประเมินลงในเกณฑ์ประเมินหลักสูตรตามความคิดเห็นของท่านว่า มีความเหมาะสมหรือ มีคุณภาพ อยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

- | | | |
|---|-------------|------------|
| 5 | หมายความว่า | มากที่สุด |
| 4 | หมายความว่า | มาก |
| 3 | หมายความว่า | ปานกลาง |
| 2 | หมายความว่า | น้อย |
| 1 | หมายความว่า | น้อยที่สุด |

และโปรดได้ให้ข้อเสนอแนะลงในช่องว่างท้ายการประเมินแต่ละส่วนเพื่อจะได้ใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพสูงขึ้นก่อนจะนำไปทดลองใช้ต่อไปจะเป็นพระคุณอย่างสูง

การประเมินในส่วน จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ความเหมาะสม

	5	4	3	2	1
จุดมุ่งหมายทั่วไป					
ความชัดเจน					
ความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงได้					
ความเป็นไปได้					
ความเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
ความเป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศชาติ					
ความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
ความสอดคล้องกับความต้องการของสังคม					
จุดมุ่งหมายเฉพาะ					
ความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายทั่วไป					
ความครอบคลุมของจุดมุ่งหมายเฉพาะที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายทั่วไป					
ความชัดเจนของพฤติกรรมปลายทางที่กำหนดไว้					
ความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้					
ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					

ข้อเสนอแนะในส่วนจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

.....

.....

.....

.....

.....

การประเมินในส่วน เนื้อหาสาระของหลักสูตร

ความเหมาะสม

ความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ความครอบคลุมจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ความดึงดูดใจของ เนื้อหาสาระ

ความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ความมีคุณค่าต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะในส่วนเนื้อหาสาระ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

การประเมินในส่วน ข้อเสนอแนะในการดำเนินการฝึกอบรม

ความเหมาะสม

5	4	3	2	1

การจัดสถานที่ฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม

สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะในส่วนการดำเนินการฝึกอบรม

.....

.....

.....

.....

การประเมินในส่วน การประเมินผลหลักสูตร

ความเหมาะสม

5	4	3	2	1

ความเหมาะสมของวิธีการวัดประเมินผล

ความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้วัด

ข้อเสนอแนะในส่วน การประเมินผลหลักสูตร

.....

.....

รายละเอียดเพิ่มเติมประกอบการประเมิน

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทยนี้ ได้ดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่แบ่งไว้ 6 ขั้นตอนตามลำดับดังนี้คือ

1. การศึกษา ค้นคว้า สืบค้น เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตร
2. การสร้างหลักสูตร
3. การตรวจสอบเอกสารหลักสูตร
4. การทดลองใช้หลักสูตร
5. การประเมินผลหลักสูตร
6. การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

ในขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1. ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและกระบวนการเรียนการสอนสำหรับผู้ใหญ่
2. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมของคนไทยในหมู่บ้าน โดยส่วนรวม
3. ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้นำท้องถิ่น

ในส่วนที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้นำท้องถิ่น แหล่งข้อมูลได้แก่ผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้าน กลุ่มตัวอย่างประชากรได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นหลายขั้นตอนตามสภาพทางภูมิศาสตร์ประกอบกับการเลือกแบบเจาะจง โดยแบ่งพื้นที่ประเทศออกเป็น 9 เขต ตามเขตการพัฒนาชุมชน ของกรมการพัฒนาชุมชน ผลการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลมีดังต่อไปนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตร
ข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวกับผู้นำท้องถิ่น ตัวอย่างประชากรที่รวบรวมได้จากเขต
การพัฒนาชุมชน ของกรมการพัฒนาชุมชน ทั้ง 9 เขต ทั่วประเทศมีดังนี้

เขต	จังหวัด	อำเภอ	จำนวนหมู่บ้าน	จำนวนผู้นำ	
1	สระบุรี	เมือง	3	24	
		ปทุมธานี	เมือง	3	24
		ธัญบุรี	1	8	
		นนทบุรี	เมือง	2	16
2	สมุทรปราการ	พระประแดง	4	32	
		จันทบุรี	เมือง	4	32
		ตราด	แหลมงอบ	3	24
		ชลบุรี	เมือง	2	16
3	อุบลราชธานี	อำนาจเจริญ	1	8	
		วารินชำราบ	2	16	
		ตระการพืชผล	2	16	
	ศรีสะเกษ	กันทรลักษณ์	3	24	
	นครราชสีมา	โนนสูง	3	24	
4	อุดรธานี	ศรีบุญเรือง	3	24	
		วังสามหมอ	3	24	
	ร้อยเอ็ด	เกษตรวิสัย	4	32	
	ขอนแก่น	เมือง	2	16	
	เลย	กิ่ง อ.นาด้วง	2	16	
		นาแห้ว	2	16	

เขต	จังหวัด	อำเภอ	จำนวนหมู่บ้าน	จำนวนผู้นำ
5	ลำปาง	แจ้ห่ม	3	24
		วังเหนือ	2	16
	เชียงใหม่	แม่ริม	6	48
		เมือง	3	24
6	พิจิตร	วังทอง	5	40
	ตาก	แม่สอด	2	16
	สุโขทัย	เมือง	4	32
7	เพชรบุรี	บ้านลาด	3	24
	ประจวบคีรีขันธ์	ปราณบุรี	2	16
	ราชบุรี	ปากท่อ	2	16
	สุพรรณบุรี	ศรีประจันต์	4	32
8	ชุมพร	ท่าแซะ	4	32
	พังงา	ตะกั่วป่า	2	16
9	ยะลา	บันนังสตา	2	16
	สตูล	ควนกาหลง	2	16
	สงขลา	กิ่ง อ. ควนเนียง	3	24
		สทิงพระ	1	8

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้นำท้องถิ่น

=====

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไป

ข้อมูลด้าน	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ
อายุ		
17-25 ปี	16	2.02
26-40 ปี	214	27.02
41-60 ปี	523	66.03
61 ปีขึ้นไป	39	4.93
เพศ		
ชาย	761	96.08
หญิง	31	3.92
สถานภาพสมรส		
โสด	37	4.67
สมรส	755	95.33

ข้อมูลด้าน	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ
การศึกษา		
ต่ำกว่า ป.4	7	0.88
ป.4	658	83.08
ป.6-7	19	2.40
ม.3	52	6.57
ม.6	24	3.03
สูงกว่า ม.6	32	4.04
อาชีพ		
กสิกรรม	633	79.92
รับจ้าง	95	11.99
ค้าขาย	52	6.57
อื่นๆ	12	1.52
รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่า 300 บาท	65	8.21
300-600 บาท	234	29.55
700-1000 บาท	107	13.51
1100-1400 บาท	52	6.57
1500-1800 บาท	133	16.79
1900-2200 บาท	78	9.85
2200 บาทขึ้นไป	123	15.53

ข้อมูลด้าน	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ
การฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นกลุ่ม		
เคยเข้ารับการฝึกอบรม	651	82.19
ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม	141	17.81
ความสนใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้		
สนใจ	785	99.12
ไม่สนใจ	7	0.88
ช่วงเวลา que เห็นว่าเหมาะสมในการฝึกอบรม		
มกราคม	41	5.18
กุมภาพันธ์	69	8.71
มีนาคม	165	20.83
เมษายน	190	24.00
พฤษภาคม	102	12.88
มิถุนายน	54	6.82
กรกฎาคม	16	2.02
สิงหาคม	31	3.91
กันยายน	29	3.66
ตุลาคม	32	4.04
พฤศจิกายน	31	3.91
ธันวาคม	32	4.04

2. ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่ม

คะแนนจากแบบทดสอบความรู้เรื่องการทำงานเป็นกลุ่ม	คิดเป็นร้อยละ
ความรู้เรื่องกลุ่มและการทำงานเป็นกลุ่ม	38.81
ความรู้เรื่องผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำ	39.87
ความรู้เรื่องสมาชิกและบทบาทหน้าที่ของสมาชิก	46.79
ความรู้เรื่องกระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม	52.67
รวมทั้งฉบับ	47.64
คะแนนจากแบบวัดเจตคติต่อการทำงานเป็นกลุ่ม	
เจตคติที่มีต่อการทำงานเป็นกลุ่ม	82.78
เจตคติที่มีต่อบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ดี	79.20
เจตคติที่มีต่อบทบาทหน้าที่ของสมาชิกที่ดี	58.67
เจตคติที่มีต่อกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม	57.82
รวมทั้งฉบับ	69.53
คะแนนจากแบบสอบถามทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม	
ทักษะการวางแผน	62.28
ทักษะการปฏิบัติงานตามแผน	64.17
ทักษะการอภิปราย	64.52
ทักษะพื้นฐานสำหรับการทำงานเป็นกลุ่ม	67.32
รวมทั้งฉบับ	64.78

ประวัติผู้เขียน

เงินโท สมคิด เมตไตรพันธ์ เกิดเมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2486 ที่ตำบล
บางแก้ว อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี
วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาฟิสิกส์ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2510
ระดับปริญญาโทครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาโสตทัศนศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
เมื่อปีการศึกษา 2516 และวิศวกรรมศาสตร์มหาบัณฑิต สาขานิวเคลียร์เทคโนโลยี
จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2524

เข้ารับราชการทหารเมื่อปี พ.ศ. 2511 ในตำแหน่งอาจารย์วิทยาศาสตร์
หมวดวิชาวิทยาศาสตร์ กองวิชาการ โรงเรียนเตรียมทหาร กรมการศึกษาวิจัย
กระทรวงกลาโหม ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง อาจารย์วิชาฟิสิกส์ กองวิชาวิทยาศาสตร์
ส่วนการศึกษา โรงเรียนเตรียมทหาร กรมการศึกษาวิจัย กระทรวงกลาโหม

