

ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้าง
ในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร
**Effectiveness of Super-Leadership Development Program
for Construction Project Managers in Engineering Consulting Business in Bangkok**

กังวาน พงศาสนองกุล* และศรัณย์ พิมพ์ทอง
Kangwan Pongsasongkul* and Saran Pimthong

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

*Doctor of Philosophy Program in Applied Psychology,
Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University, Thailand*

ABSTRACT

This research is quasi-experimental research. Its objective is to study the effectiveness of super-leadership development program for construction project managers (PMs) in engineering consulting business in Bangkok. Fifty PMs were divided equally into experimental and control groups. Data were collected using a super-leadership questionnaire in a pre-test prior to participating in the program, a post-test immediately after the participation and a follow-up test one month later. Results showed that in the post-test PMs received program had super-leadership higher than their super-leadership in the pre-test and higher than PMs in the control group with statistical significance. Also, in the follow-up test PMs received program had super-leadership lower than their super-leadership in the post-test, still higher than their super-leadership in the pre-test and had no statistical significance with the control group. Researcher suggested long-term methods in strengthening and developing super-leadership in order to make the persistence of super-leadership.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 2 November 2020
Received in revised form
12 March 2021
Accepted 30 March 2021
Available online
21 September 2021

Keywords:

Super-Leadership
(ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ),
Leadership Development
Program
(โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ),
Construction Project Manager
(ผู้จัดการ โครงการก่อสร้าง),
Experiential Learning
(การเรียนรู้เชิงประสบการณ์)

*ผู้เขียนที่ให้การติดต่อ

E-mail address: kangwan.pongsasongkul@g.swu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือผู้จัดการโครงการก่อสร้าง จำนวน 50 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมกลุ่มละ 25 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะก่อนการทดลอง ระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน ผลการศึกษา พบว่า ในระยะหลังการทดลอง ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับโปรแกรมฯ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสูงกว่าระยะก่อนการทดลองและสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับโปรแกรมฯ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศลดลงจากระยะหลังการทดลองโดยยังคงสูงกว่าระยะก่อนการทดลอง และไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับกลุ่มควบคุม ผู้วิจัยเสนอแนะวิธีการในการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะยาว เพื่อรักษาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศให้คงอยู่อย่างถาวร

บทนำ

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นระยะเวลานานแล้ว โดยนักวิชาการได้นิยามความหมายและรายละเอียดของภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมในแต่ละช่วงเวลา ในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคข้อมูลข่าวสาร ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการติดต่อสื่อสาร ส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเสรี มีความพึงพอใจหรือผูกพันกับงานที่ทำให้ตนเองรู้สึกว่ามีความสามารถ (talents and capabilities) และมุ่งไปสู่การเป็นบุคลากรที่ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน (knowledge workers) สามารถจัดการและควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบและร่วมกับทีมงานได้อย่างอิสระมากกว่าการที่ต้องทำงานภายใต้การควบคุม ดังจะพบว่า พนักงานที่มีภาวะผู้นำในตนเองในระดับสูงหากปฏิบัติงานในองค์กรที่มีการควบคุมบังคับบัญชาน้อยจะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีการควบคุมบังคับบัญชามาก (Roberts & Foti, 1998) การบริหารและการนำทีมงานโดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำในแนวคิดที่มองว่าผู้นำเป็นผู้ที่ “รับผิดชอบ” ในขณะที่ผู้ตามเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามจึงถูกมองว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันหรือไม่ โดยงานวิจัยที่ผ่านมาชี้ว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดจากทั้งผู้นำและผู้ตามที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ทีมงานเผชิญอยู่นอกจากนี้ผู้นำที่มีลักษณะครอบงำและบงการมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิผลของทีมงานต่ำกว่าผู้นำที่กระจายภาวะผู้นำไปสู่ผู้ตาม (Pearce, 2017) การให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแบบสั่งการจากบนลงล่างจึงไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันแล้ว ผู้นำต้องแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถ ทักษะกับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามมีการพัฒนา สามารถนำหรือจัดการด้วยตนเองได้มากขึ้น จนสามารถที่จะร่วมกับผู้นำในการนำและแก้ปัญหาของทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Bamrungchit & Na Wichian, 2015)

ธุรกิจก่อสร้างเป็นธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่น รวมทั้งมีบทบาทสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมทางด้านเศรษฐกิจของประเทศ ธุรกิจก่อสร้างมีลักษณะเป็นงานโครงการที่ต้องอาศัยการบริหารจัดการทางด้านทรัพยากร นับตั้งแต่ วัสดุอุปกรณ์การก่อสร้าง เครื่องมือ เครื่องจักร แรงงาน

และเงินทุนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Boonyaperm, Werarakschit, & Sathaworawong, 2001) แต่ละโครงการก่อสร้างจะมีลักษณะเฉพาะและขั้นตอนที่เหมือนกัน การประเมินความสำเร็จของโครงการก่อสร้างจะพิจารณาขั้นตอนและผลของการบริหารด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพเป็นหลัก (Baccarini, 1999) ในการพัฒนาโครงการผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ย่อมมุ่งหวังให้โครงการก่อสร้างแล้วเสร็จตามกำหนดที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในฐานะตัวแทนเจ้าของโครงการจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการประสานงานให้คำปรึกษาแนะนำ บริหารจัดการ และตรวจสอบติดตามการดำเนินโครงการก่อสร้างให้เป็นไปตามแผนงาน (Adrian, 1983) ซึ่งโดยปกติในโครงการมักจะมียางหลายแขนงเกี่ยวข้องอยู่ในโครงการก่อสร้างเดียวกัน เช่น วิศวกรรมไฟฟ้า เครื่องกล งานติดตั้งเครื่องจักร ท่อไฟฟ้า ท่อลม ระบบไฟฟ้า แสงสว่าง ระบบลิฟท์บันไดเลื่อน เป็นต้น ผู้จัดการโครงการก่อสร้างจึงไม่สามารถที่จะควบคุมการดำเนินงานในรายละเอียดทั้งหมดได้ จำเป็นต้องมีทีมงานวิศวกรที่ทำหน้าที่ควบคุมการก่อสร้างของงานแขนงต่าง ๆ โดยมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดตั้งแต่แรกเริ่ม (Noradechanont, 2003) ดังนั้น การที่ผู้จัดการโครงการก่อสร้างสามารถที่จะพัฒนาวิศวกร ซึ่งเป็นบุคลากรผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านให้สามารถควบคุมดูแลและตัดสินใจในการดำเนินงานในแขนงงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ย่อมส่งผลดีต่อภาพรวมและการบรรลุเป้าหมายของโครงการ

ดังนั้น การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร จึงมีความสำคัญและจำเป็น เพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน เป็นแนวทางสำหรับการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเชิงวิชาชีพที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย นอกจากนี้ การพัฒนาผู้จัดการโครงการก่อสร้างให้มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศจะมีส่วนร่วมในการเตรียมความพร้อมให้แก่วิศวกรที่จะก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้จัดการโครงการก่อสร้างต่อไปในอนาคต และเป็นแนวทางให้กับองค์กรในการพิจารณากำหนดนโยบาย จัดสภาพแวดล้อมขององค์กรและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศให้มากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานการวิจัย

1. ในระยะหลังการทดลอง ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับโปรแกรมฯ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ไม่ได้รับโปรแกรมในการวัดก่อนการทดลอง
2. ในระยะติดตามผล ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับ โปรแกรมฯ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ไม่ได้รับโปรแกรมศึกษาในการวัดก่อนการทดลอง

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการวิจัย ดังนี้

ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (super-leadership) ถูกนำเสนอโดย Manz & Sims (1989) โดยให้นิยามของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศว่าเป็นผู้นำที่สามารถนำบุคคลอื่นให้สามารถนำตนเองได้ (A super leadership is one who leads others to lead themselves) ผู้นำใช้บทบาทในการเป็นครู (teacher) การเป็นโค้ช (coach) และการเป็นต้นแบบ (model) ให้ผู้ตามได้เรียนรู้ พัฒนาตนเองและแสดงความเป็นผู้นำตนเอง (Manz & Sims, 1990) ผู้นำสามารถสร้างประสิทธิภาพจากผู้ตามที่สามารถนำตนเองได้ มีความผูกพันต่องานและองค์การ มีความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์และเพิ่มพลังในการทำงานมากขึ้น (Manz & Sims, 2001) แนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ จึงนับว่าสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนานุเคราะห์ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายในผู้ตาม โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกระตุ้นและเสริมสร้างให้ผู้ตามได้มีการพัฒนาตนเองอย่างแท้จริง

ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ (Manz & Sims, 1990; 1991) 1) การสนับสนุนด้านพฤติกรรมของผู้ตามในการนำตนเอง (behavioral self-leadership) ได้แก่ การสังเกตและประเมินตนเอง (self-observation / evaluation) การให้รางวัลตนเอง (self-reward) และการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (self-goal setting) 2) การสนับสนุนด้านความคิดของผู้ตามในการนำตนเอง (cognitive self-leadership) ได้แก่ การค้นหารางวัลตามธรรมชาติ (natural rewards from the work itself) การคิดถึงโอกาส (opportunity thought) และการรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) 3) การสนับสนุนด้านการปฏิบัติงานในการนำตนเอง (overall strategies) ได้แก่ การแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (self-problem solving) การริเริ่ม (Initiative) และการสร้างทีมงานที่ส่งเสริมภาวะผู้นำตนเอง (self-leadership context through teamwork)

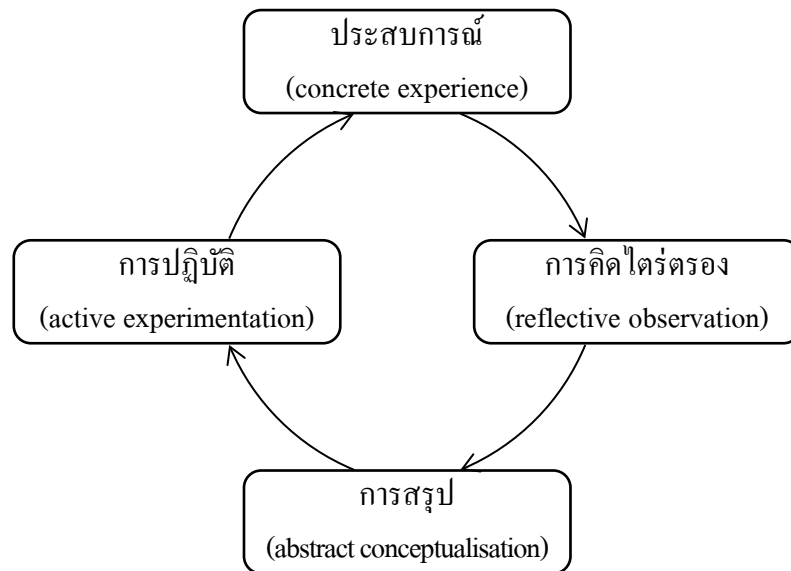
ในการพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ Sims & Lorenzi (1992) ได้เสนอแนะว่าประกอบด้วยขั้นตอนการพัฒนาพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสู่ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำตนเอง 2) เป็นต้นแบบในการเป็นผู้นำตนเอง 3) ส่งเสริมให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายของตนเอง 4) สร้างรูปแบบการคิดทางบวก 5) พัฒนาภาวะผู้นำตนเองในผู้ตามโดยการให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ 6) สนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน และ 7) สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งทางตรงโดยการกระทำและการคิดทบทวน และทางอ้อมโดยการเข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ หรือการสังเกตผู้อื่น มีลักษณะสำคัญคือ เป็นประสบการณ์ส่วนบุคคล มีการคิดทบทวน มีการจดจำและคิดทบทวน และมีการประยุกต์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ (Burnard, 1996) การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นกระบวนการที่ทำให้มี

ความรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลงจากประสบการณ์ที่ได้รับ โดยเน้นที่การจัดประสบการณ์ตรงโดยตัวเองเป็นผู้ลงมือทำเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง มากกว่าการเรียนรู้จากการสังเกต (Kolb, 1984)

กระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มีลำดับขั้นตอนในการอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่องเป็นวงจรการเรียนรู้ 4 ขั้นตอน เรียกว่า “KOLB’s learning cycle” (Kolb, 1984) ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การเกิดประสบการณ์ ผู้เรียนได้สัมผัสกับเหตุการณ์และสิ่งต่าง ๆ โดยการปฏิบัติจริงด้วยตนเอง ขั้นที่ 2 การไตร่ตรอง การทำความเข้าใจความหมายของประสบการณ์ที่ได้รับโดยการสังเกตไตร่ตรองพิจารณา ขั้นที่ 3 การสรุป การใช้เหตุผล คิดสรุปรวบยอดเป็นหลักการต่าง ๆ และขั้นที่ 4 การปฏิบัติจริง ผู้เรียนนำเอาความเข้าใจที่สรุปได้ไปทดลองปฏิบัติจริง เพื่อทดสอบสิ่งที่ได้เรียนรู้และมีความมั่นใจในการดำเนินการเรียนรู้ตามวงจรลำดับถัดไป



ภาพที่ 1 วงจรการเรียนรู้ของ Kolb (1984)

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (quasi - experiment study) โดยมีรายละเอียดดังนี้
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้จัดการ โครงการก่อสร้างที่ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานครที่เป็นสมาชิกสมาคมวิศวกรที่ปรึกษาแห่งประเทศไทย จำนวน 100 คน (The Consulting Engineers Association of Thailand [CEAT], 2010) เพื่อทำการวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ จากนั้นคัดเลือกผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีคะแนนภาวะผู้นำที่เป็นเลิศตั้งแต่ 50 เปอร์เซนต์ไปทดลองมาจำนวน 50 คน แล้วทำการจับคู่รายบุคคลระหว่างระดับคะแนนเพื่อเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมจำนวน 25 คนต่อกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่ยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมาก่อนและสมัครใจ

เข้าร่วมโปรแกรมจนจบกระบวนการ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมได้รับการพิทักษ์สิทธิ์ผู้เข้าร่วมวิจัยตามหลักจริยธรรมการทำวิจัยในมนุษย์ โดยผ่านการพิจารณาด้านจริยธรรมจากคณะกรรมการประเมินจริยธรรมในงานวิจัยจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายเลข SWUEC-314/2561E

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

ผู้วิจัยออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศโดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของ Sims & Lorenzi (1992) แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามวงจรการเรียนรู้ 4 ขั้นตอนของ Kolb (1984) ในการดำเนินการโปรแกรม ผู้วิจัยใช้การบรรยายและการนำเสนอภาพนิ่ง การถามตอบ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในแต่ละหัวข้อ สำหรับวงจรการเรียนรู้ในขั้นตอนที่ 1 การเกิดประสบการณ์ ใช้วิธีทัศนสื่อภาพและเสียง เกม กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ ในการอำนวยความสะดวกให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้รับประสบการณ์ ในขั้นตอนที่ 2 การไตร่ตรอง ใช้การกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมคิดไตร่ตรอง ทำความเข้าใจและประเมินตนเองเพื่อหาเหตุผลของความคิด ความรู้สึกต่อประสบการณ์ในกิจกรรมที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับประสบการณ์ในการทำงาน ขั้นตอนที่ 3 การสรุป ผู้วิจัยส่งเสริมการสื่อสารเชิงบวก การทบทวนและไตร่ตรองข้อมูลจากความทรงจำและเชื่อมโยงกับหลักการที่ได้เรียนรู้ การให้ข้อมูลย้อนกลับแล้วจึงสรุปเป็นหลักการ กำหนดแนวทางในการสร้างพฤติกรรมเพื่อนำไปปฏิบัติในขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติจริง

จากนั้นผู้วิจัยนำโปรแกรมไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตามความเห็นผู้เชี่ยวชาญอยู่ระหว่าง 0.66-1.00 แล้วนำโปรแกรมที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน และปรับปรุงแก้ไขทั้งในส่วนเนื้อหาของเนื้อหา กิจกรรมที่ใช้รวมทั้งระยะเวลาในแต่ละหัวข้อให้มีความสมดุลและมีระยะเวลารวมให้พอเพียงเหมาะสมสำหรับผู้เข้าร่วมโปรแกรมให้ได้รับโปรแกรมตามวัตถุประสงค์ตลอดการดำเนินการสำหรับหน่วยการเรียนรู้จำนวน 8 หน่วย ใช้ระยะเวลา 12 ชั่วโมงก่อนนำไปใช้จริง (Barbour & Kitzinger, 1999) ทั้งนี้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศดำเนินการในช่วงเดือน พฤศจิกายน-ธันวาคม พ.ศ. 2562

ตารางที่ 1 รายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

หน่วยการเรียนรู้	กิจกรรม	ระยะเวลา
1) ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ	<ul style="list-style-type: none"> • กิจกรรมละลายพฤติกรรม • แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ในฐานะผู้จัดการโครงการก่อสร้าง • การบรรยาย ความหมาย องค์ประกอบของผู้นำที่เป็นเลิศ 	30 นาที 40 นาที 20 นาที
2) การเป็นผู้นำตนเอง	<ul style="list-style-type: none"> • กิจกรรม “การนำตนเอง” และจัดทำแผนบรรลุเป้าหมายรายบุคคล <ul style="list-style-type: none"> - การสังเกตตนเอง ทบทวน สรุปและกำหนดเป้าหมายสำหรับนำตนเอง - กิจกรรมกลุ่มโดยใช้เกมการบริหาร “The Puzzle” การสร้างทัศนคติเชิงบวกในการจุดใจตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย 	90 นาที
3) เป็นตัวแบบในการเป็นผู้นำตนเอง	<ul style="list-style-type: none"> • การใช้ชีวิตทัศน์ “รักในงานที่ทำ” กรณีศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่เป็นตัวแบบ และกิจกรรมค้นหาพฤติกรรมที่เป็นตัวแบบของผู้นำ 	90 นาที
4) ส่งเสริมให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายของตนเอง	<ul style="list-style-type: none"> • เกมการบริหาร “โครงการสร้างบ้าน(กระดาษ)” ความสำคัญของเป้าหมาย และขั้นตอนการทำงานและแนวทางการสนับสนุนผู้ตามให้ตั้งเป้าหมายของตนเอง 	90 นาที
5) สร้างรูปแบบการคิดทางบวก	<ul style="list-style-type: none"> • กิจกรรมกลุ่ม “ในความมืด” การส่งเสริมการคิดเชิงบวกในการแก้ไขปัญหา และแนวทางในการสนับสนุนผู้ตามให้คิดเชิงบวก 	90 นาที
6) พัฒนาภาวะผู้นำตนเองในผู้ตามโดยการให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์	<ul style="list-style-type: none"> • การอภิปราย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ “การค้นหารางวัลภายนอกและรางวัลภายใน” เพื่อกระตุ้นการนำตนเอง • การแสดงบทบาทสมมติ “จะบอกเธออย่างไรดี” สถานการณ์การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตามอย่างสร้างสรรค์ เพื่อกระตุ้นการนำตนเอง 	30 นาที 60 นาที
7) สนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน	<ul style="list-style-type: none"> • เกมการบริหารเรื่อง “การอยู่รอดในทะเลทราย” การเอื้ออำนวยให้ผู้ตามแสดงบทบาทผู้นำตนเองในการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ดี 	90 นาที
8) สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	<ul style="list-style-type: none"> • กรณีศึกษา “การสร้างวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง” แนวทางการสร้างและสืบสานวัฒนธรรมผู้นำตนเองของผู้นำที่เป็นเลิศ 	90 นาที

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปร

2.1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงานรวม ระดับการศึกษา

2.2 แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของ Manz & Sims (1991) โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 6 อันดับ ตั้งแต่ บ่อยมาก (6 คะแนน) ถึง ไม่เคยเลย (1 คะแนน) ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 40 ข้อ โดยวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ การสนับสนุนด้านพฤติกรรมของผู้ตามในการนำตนเอง การสนับสนุนด้านความคิดของผู้ตามในการนำตนเอง และการสนับสนุนด้านการปฏิบัติงานในการนำตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลโดยดำเนินการบรรณาธิการกิจ ตรวจสอบทุกรายการในแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน จากนั้นจึงวิเคราะห์โดยใช้วิธีการทางสถิติเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะก่อนการทดลอง ระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน ได้แก่ การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุ (multivariate analysis of variance: MANOVA) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (multivariate analysis of covariance: MANCOVA) สำหรับการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผลการศึกษา

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้จัดการโครงการก่อสร้าง ประกอบด้วยเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับการศึกษา ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้จัดการโครงการก่อสร้างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ข้อมูลทั่วไป		กลุ่มทดลอง (n=25)		กลุ่มควบคุม (n=25)	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	21	84.0	20	80.0
	หญิง	4	16.0	5	20.0
	รวม	25	100.0	25	100.0
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	0	0.0	2	8.0
	30 - 40 ปี	10	40.0	11	44.0
	41 - 50 ปี	13	52.0	12	48.0
	51 ขึ้นไป	2	8.0	0	0.0
	รวม	25	100.0	25	100.0
ประสบการณ์ในการทำงาน					
	ต่ำกว่า 10 ปี	1	4.0	2	8.0
	11 - 20 ปี	17	68.0	18	72.0
	21 - 30 ปี	6	24.0	5	20.9
	31 ขึ้นไป	1	4.0	0	0.0
	รวม	25	100.0	25	100.0
ระดับการศึกษา					
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	4.0	1	4.0
	ปริญญาตรี	19	76.0	19	76.0
	สูงกว่าปริญญาตรี	5	20.0	5	20.0
	รวม	25	100.0	25	100.0

จากตารางที่ 2 ข้างต้น ผู้วิจัยจำแนกกลุ่มตัวอย่างออกเป็นกลุ่มทดลองจำนวน 25 คน และกลุ่มควบคุมจำนวน 25 คน พบว่า 1) ในกลุ่มทดลอง มีเพศชายจำนวน 21 คน (ร้อยละ 84.0) เพศหญิง จำนวน 4 คน (ร้อยละ 16.0) ส่วนกลุ่มควบคุม มีเพศชายจำนวน 20 คน (ร้อยละ 80.0) เพศหญิง จำนวน 5 คน (ร้อยละ 20.0) 2) ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่มีอายุ ระหว่าง 30-50 ปี โดยในช่วงอายุ 30-40 ปี มีจำนวน 10 คน และ 11 คน (ร้อยละ 40.0 และร้อยละ 44.0 ตามลำดับ) และช่วงอายุ 41-50 ปี มีจำนวน 13 คน และ 12 คน (ร้อยละ 52.0 และร้อยละ 48.0 ตามลำดับ) 3) ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวนเท่ากันคือ 19 คน (ร้อยละ 76.0) 4) กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่มีอายุงาน ระหว่าง 11-20 ปี มีจำนวน 17 คน และ 18 คน (ร้อยละ 68.0 และร้อยละ 72.0 ตามลำดับ) โดยเมื่อ

พิจารณาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ได้ทำการจัดกลุ่มเพศ อายุ อาชีพ และระดับการศึกษา ให้มีลักษณะใกล้เคียงกันระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

คะแนนเฉลี่ยและค่าสถิติในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ในระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน แสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และพิสัยแยกตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศโดยจำแนกตามกลุ่มการทดลองและช่วงเวลาของการวัด

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง (n=25)		กลุ่มควบคุม (n=25)		รวม (n=50)		
	Mean	s.d.	Mean	s.d.	Mean	s.d.	Range
1. การสนับสนุนด้านพฤติกรรมของผู้ตามในการนำตนเอง							
ก่อนการทดลอง	4.12	0.52	4.25	0.68	4.18	0.60	2.62
หลังการทดลอง	4.76	0.48	4.22	0.68	4.49	0.64	3.08
ติดตามผล 1 เดือน	4.53	0.72	4.27	0.67	4.40	0.70	3.38
2. การสนับสนุนด้านความคิดของผู้ตามในการนำตนเอง							
ก่อนการทดลอง	4.26	0.58	4.26	0.71	4.26	0.64	2.46
หลังการทดลอง	4.82	0.60	4.26	0.72	4.54	0.71	3.23
ติดตามผล 1 เดือน	4.59	0.73	4.26	0.69	4.42	0.72	3.38
3. การสนับสนุนด้านการปฏิบัติงานในการนำตนเอง							
ก่อนการทดลอง	4.30	0.58	4.37	0.50	4.34	0.54	2.64
หลังการทดลอง	4.82	0.44	4.32	0.52	4.57	0.54	2.50
ติดตามผล 1 เดือน	4.66	0.68	4.41	0.55	4.54	0.62	3.14

จากตารางที่ 3 พบว่า คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในแต่ละองค์ประกอบของกลุ่มทดลองหลังการทดลองและระยะติดตามผล มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน โดยค่าเฉลี่ยหลังการทดลองมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น และลดลงเล็กน้อยในระยะติดตามผล ในขณะที่คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของกลุ่มควบคุมหลังการทดลองมีการเปลี่ยนแปลงโดยลดลงและเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากระยะก่อนการทดลอง อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบทางสถิติเพื่อยืนยันความแตกต่างและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังรายละเอียดในตอนถัดไป

ในการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น โดยการตรวจสอบลักษณะการแจกแจงข้อมูลของตัวแปรว่าเป็นการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ โดยใช้ค่าความเบ้ (skewness) ค่าความโด่ง (kurtosis) และค่าสถิติ Shapiro-Wilk พบว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ จากนั้นทำการตรวจสอบโดยใช้สถิติบ็อกซ์-เอ็ม (Box's M

Test) ในแต่ละกลุ่มตัวแปรพบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ตรวจสอบความเท่าเทียมกันของความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรตามมีความเท่าเทียมกันทุกกลุ่ม และวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่า ตัวแปรที่ศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กันสูงจนเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุ (multicollinearity) ผลการวิเคราะห์จึงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ดังนั้นจึงจะนำไปใช้ทำการทดสอบสมมติฐานต่อไป

ในการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะก่อนการทดลอง เพื่อตรวจสอบความเท่าเทียมกันของตัวแปรจัดกระทำที่ใช้ในการวิจัยทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 3 ด้านในระยะก่อนการทดลองของทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Wilk's lambda = 0.963, $f = 0.583$, $p = 0.629$) แสดงว่ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยตัวแปรก่อนการทดลองที่เท่าเทียมกัน ผู้วิจัยจึงดำเนินการดำเนินการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยมีลำดับการนำเสนอ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ในระยะหลังการทดลอง ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับโปรแกรมฯ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ไม่ได้รับโปรแกรมฯ ในการวัดก่อนการทดลอง จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุพบว่า ผลของกลุ่มการทดลองมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Wilk's lambda = 0.758, $f = 4.902$, $p = 0.005$) แสดงว่าคะแนนภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 3 ด้านในระยะหลังการทดลองระหว่างผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมฯ แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ตัวแปร ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันที่ตัวแปรใดบ้าง จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนที่ละตัวแปรปรากฏผลดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนที่ละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 3 ด้านในระยะหลังการทดลองระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	ss	df	ms	f	p-value
การสนับสนุนด้านพฤติกรรมของผู้ตามในการนำตนเอง	กลุ่มการทดลอง	3.543	1	3.543	10.202**	0.002
	ความคลาดเคลื่อน	16.671	48	0.347		
การสนับสนุนด้านความคิดของผู้ตามในการนำตนเอง	กลุ่มการทดลอง	3.965	1	3.965	9.047**	0.004
	ความคลาดเคลื่อน	21.037	48	0.438		
การสนับสนุนด้านการปฏิบัติงานในการนำตนเอง	กลุ่มการทดลอง	3.150	1	3.150	13.513**	0.001
	ความคลาดเคลื่อน	11.190	48	0.233		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4 เมื่อพบว่าค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะหลังการทดลองระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทั้ง 3 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงได้ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (pairwise comparison) โดยใช้วิธี Bonferroni ปรากฏผลดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะหลังการทดลอง

ตัวแปร	ช่วงเวลา	กลุ่ม	Mean	Mean difference	Effect Size
การสนับสนุนด้านพฤติกรรมของผู้ตามในการนำตนเอง	หลังการทดลอง	ทดลอง	4.760	0.532*	0.903
		ควบคุม	4.228		
การสนับสนุนด้านความคิดของผู้ตามในการนำตนเอง	หลังการทดลอง	ทดลอง	4.825	0.563*	0.851
		ควบคุม	4.262		
การสนับสนุนด้านการปฏิบัติงานในการนำตนเอง	หลังการทดลอง	ทดลอง	4.826	0.502*	1.040
		ควบคุม	4.324		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 5 พบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ทั้ง 3 ด้านสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.903, 0.851 และ 1.040 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลอยู่ในระดับสูง แสดงว่าความแตกต่างของคะแนนภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ทั้ง 3 ด้านระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นผลมาจากอิทธิพลของโปรแกรมส่งเสริมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2 ในระยะติดตามผล ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับโปรแกรมฯ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ไม่ได้รับโปรแกรมฯ ศึกษาในการวัดก่อนการทดลอง จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่า ผลของกลุ่มการทดลองไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Wilk's lambda = 0.944, $f = 0.909$, $p = 0.444$) แสดงว่า คะแนนภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 3 ด้านในระยะติดตามผล ระหว่างผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมฯ ไม่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร ปรากฏผลดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 3 ด้าน ในระยะติดตามผล ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	ss	df	ms	f	p-value
การสนับสนุนด้านพฤติกรรมของ ผู้ตามในการนำตนเอง	กลุ่มการทดลอง	0.882	1	0.882	1.816	0.184
	ความคลาดเคลื่อน	23.307	48	0.486		
การสนับสนุนด้านความคิดของ ผู้ตามในการนำตนเอง	กลุ่มการทดลอง	1.342	1	1.342	2.636	0.111
	ความคลาดเคลื่อน	24.424	48	0.509		
การสนับสนุนด้านการปฏิบัติงาน ในการนำตนเอง	กลุ่มการทดลอง	0.771	1	0.771	2.045	0.159
	ความคลาดเคลื่อน	18.103	48	0.377		

จากตารางที่ 6 พบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 3 ด้านในระยะติดตามผล ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐาน แสดงว่าอิทธิพลของโปรแกรมเสริมสร้างฯ ยังคงอยู่ แต่มีแนวโน้มลดลงเมื่อระยะเวลาผ่านไปซึ่งคาดว่าเป็นผลจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมอื่น ๆ นอกเหนือจากห้องฝึกอบรมในสถานการณ์จริง ที่ส่งผลต่อการคงทนของความรู้หรือพฤติกรรมที่ต้องการจากโปรแกรมฯ

อภิปรายผล

ในการวิจัยครั้งนี้ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ในระยะหลังการทดลองผู้จัดการโครงการก่อสร้างในกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างในกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้เข้าร่วมโปรแกรมให้ความร่วมมือในการเข้ารับการอบรมเป็นอย่างดี โดยมีความกระตือรือร้น มีปฏิสัมพันธ์กับผู้วิจัยและระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมอย่างเต็มที่ ดังจะเห็นได้จากคะแนนเฉลี่ยผลการสำรวจความพึงพอใจมีค่าเท่ากับ 4.5 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ซึ่งนับว่าในภาพรวมมีความพึงพอใจต่อโปรแกรมในระดับดีมาก ผลการวิจัยในระยะหลังการทดลองดังกล่าว เป็นผลมาจากกระบวนการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมตั้งแต่การศึกษาดำรงงานวิจัยที่เกี่ยวกับการสร้างชุดฝึกอบรม การออกแบบเนื้อหาและกิจกรรมของแต่ละหน่วยการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ การตรวจสอบโปรแกรมโดยผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่ฝึกอบรม อีกทั้งได้มีการนำโปรแกรมไปทดลองใช้กับผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำข้อบกพร่องที่พบมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นก่อนทำการทดลอง นอกจากนี้ในระหว่างการฝึกอบรม ได้มีการนำประสบการณ์ในสถานการณ์จริงของผู้เข้าร่วมโปรแกรมมาเชื่อมโยงกับกิจกรรม กรณีศึกษา ซึ่งเป็นการสะท้อนกลับ เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้เรียนรู้และสรุปหลักคิดรวบยอดด้วยตนเอง ผ่านเทคนิค

การฝึกอบรมที่หลากหลาย ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Naewtong, Naiyapatana, & Charoensuk (2019) ที่พบว่าในระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผลกลุ่มทดลองที่เป็นครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำกลุ่มตามวงจรการเรียนรู้ของคอลลัมบี้คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำกลุ่มสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นผลมาจากรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ที่เน้นกระบวนการกลุ่มในการเรียนรู้และปฏิบัติผ่านกิจกรรมต่าง ๆ มีการกระตุ้นการคิดไตร่ตรอง การทำงานร่วมกันในกลุ่ม เพื่อหาข้อสรุปสำหรับการนำไปใช้ในการทำงานจริง สอดคล้องกับ Phumphan, Udomsap, & Kanjanawajee (2016) ที่พบว่า ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำตนเองสำหรับนักศึกษาสาขาวิชาการศึกษา มาจากกระบวนการพัฒนาชุดฝึกอบรม ได้แก่ การศึกษาวรรณกรรม ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสร้างชุดฝึกอย่างพิถีพิถัน การตรวจสอบเนื้อหาสาระชุดฝึกภาวะผู้นำตนเองโดยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์เฉพาะเนื้อหา การทดลองใช้กับนักศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเพื่อนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น การใช้กรณีศึกษา และวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม

ในระยะติดตามผล ผู้วิจัยติดตามวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศกับกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมภายหลังการดำเนินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ 1 เดือน พบว่า ผู้จัดการโครงการก่อสร้างในกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศลดลงจากระยะหลังการทดลองแต่ยังคงสูงกว่าระยะก่อนการทดลองและไม่แตกต่างกับกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยในกลุ่มควบคุมมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยในระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลองและระยะติดตามผล ถึงแม้ว่าคะแนนเฉลี่ยในระยะติดตามผลของกลุ่มทดลองจะลดลงจากระยะหลังการทดลอง แต่ก็ยังคงสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการทดลอง และสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มควบคุม ซึ่งคล้ายคลึงกับงานวิจัยของ Rosch, Stephens, & Collins (2016) ที่ได้ศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษาในมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา 21 แห่ง จำนวน 343 คน โดยจัดทำโปรแกรมระยะเวลา 6 วัน และวัดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบ่งเป็นระยะก่อนเข้าร่วมโปรแกรม ระยะหลังเข้าร่วมโปรแกรมทันที และระยะติดตามผล 3 เดือน ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษามีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำหลังเข้าร่วมโปรแกรมทันทีสูงกว่าระยะก่อนเข้าร่วมโปรแกรมและคะแนนเฉลี่ยลดลงในระยะติดตามผล 3 เดือน แต่ยังคงสูงกว่าระยะก่อนเข้าร่วมโปรแกรม โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้ของนักศึกษาที่เข้าร่วมโปรแกรมที่แตกต่างกัน และการออกแบบโครงสร้างหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรม แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศยังคงอยู่ แต่มีแนวโน้มลดลงเมื่อระยะเวลาผ่านไปซึ่งคาดว่าเป็นผลจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมอื่น ๆ นอกเหนือจากห้องฝึกอบรมในสถานการณ์จริงบางอย่าง ที่ส่งผลต่อการคงทนของความรู้ หรือพฤติกรรมที่ต้องการจากโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. องค์กรต่าง ๆ และผู้ที่สนใจเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ และโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในการฝึกอบรมให้แก่พนักงานในองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงสมรรถนะพนักงาน

2. องค์กรที่พิจารณาในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำของบุคลากรโดยใช้วิธีการฝึกอบรม ควรมีการกระตุ้นและเสริมแรงให้มีความคงทนของพฤติกรรมภาวะผู้นำภายหลังการฝึกอบรม มีการติดตามผลเป็นระยะ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมใหม่ การอบรมเจาะลึกเฉพาะประเด็น การให้คำปรึกษา การสร้างชุมชนสำหรับผู้นำเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การโค้ชผู้บริหาร เพื่อรักษาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยสำหรับกลุ่มตัวอย่างเฉพาะ ในการวิจัยครั้งต่อไปเพื่อให้ครอบคลุมจึงควรทำการวิจัยให้ครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างในเชิงกว้าง เช่น ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิต อุตสาหกรรมบริการ และในเชิงลึก เช่น ระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น เป็นต้น ซึ่งอาจทำให้ได้องค์ความรู้ที่แตกต่างออกไป

2. เทคนิคการฝึกอบรมตามแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพในการสร้างการเรียนรู้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากประสบการณ์ที่ได้รับ มีการจดจำและคิดทบทวน ช่วยให้เห็นความเป็นไปได้ในการนำเอาความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้และสร้างรูปแบบพฤติกรรมในการพัฒนาตนเอง

เอกสารอ้างอิง

- Adrian, J.J. (1983). **Building Construction Handbook**. Virginia: Prentice-Hall.
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. **Project Management Journal**. 30(4): 25-32. <https://doi.org/10.1177/875697289903000405>
- Bamrungchit, M., & Na Wichian, S. (2015). The Analysis and Synthesis of Super Leadership Factors in Organization. **Journal of Humanities and Social Sciences Khon Kaen University**. 32(1): 21-46.
- Barbour, Rosaline S., & Kitzinger, J. (1999). **Developing Focus Group Research Politics, Theory and Practice**. London: Sage Publications Limited. <https://doi.org/10.4135/9781849208857>
- Boonyaperm, T., Werarakschit, C., & Sathaworawong, S. (2001). **Teaching Materials Accounting and Finance for Construction Unit 1-8** (1st ed.). Nontaburi: The Office of the University Press Sukhothai Thammathirat Open University.
- Burnard, P. (1996). **Acquiring Interpersonal Skills: A Handbook of Experiential Learning for Health Professionals** (2nd ed.). London: Chapman & Hall. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7015-2>

- Kolb, D.A. (1984). **Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development**. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.
- Manz, C.C., & Sims, H.P. (1989). **SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves**. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
- Manz, C.C., & Sims, H.P. (1990). **SuperLeadership: Leading others to lead themselves**. New York: Berkley Books.
- Manz, C.C., & Sims, H.P., Jr. (1991). Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. **Organizational Dynamics**. 19: 18-35. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(91\)90051-A](https://doi.org/10.1016/0090-2616(91)90051-A)
- Manz, C.C., & Sims, H.P. (2001). **The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Naewtong, P., Naiyapatana, O., & Charoensuk, O. (2019). The Effects of Using Kolb's Experience Learning Activities to Develop Teacher Collective Leadership in Bangkok Metropolitan Schools. **Human Resource and Organization Development Journal**. 11(1): 112-137.
- Noradechanont, S. (2003). **A Study of Roles Duties Responsibilities and Problems of Engineering Consulting Firm in Field of Construction Management Project in Thailand**. Master's special research, King Mongkut's University of Technology Thonburi.
- Pearce, C.L. (2017). The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. **Academy of Management Perspectives**. 18(1): 6. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12690298>
- Phumiphan, P., Udomsap, P., & Kanjanawajee, W. (2016). The Result of Self-Leadership Training of Undergraduate Students in Education at Nakhon Ratchasima Rajabhat University. **Journal of Humanities and Social Sciences Valaya Alongkorn**. 11(1): 337-347.
- Roberts, H.E., & Foti, R.J. (1998). Evaluating The Interaction Between Self-Leadership and Work Structure in Predicting Job Satisfaction. **Journal of Business and Psychology**. 12: 257-267. <https://doi.org/10.1023/A:1025067128193>
- Rosch, D.M., Stephens, C.M., & Collins, J.D. (2016). Lessons that Last: LeaderShape-related Gains in Student Leadership Capacity over Time. **Journal of Leadership Education**. 15(1): 44-59. <https://doi.org/10.12806/V15/I1/R4>
- Sims, H.P., & Lorenzi, Jr.P. (1992). **The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations**. California: Sage Publication.
- The Consulting Engineers Association of Thailand. (2010). **Nature of Professional Engineering Services**. [On-line]. Available: <http://www.ceat.or.th/2010/index.php/2009-10-12-04-15-49/2009-10-12-04-22-45/2010-03-13-16-13-20.html>