

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหาร
ในสถานประกอบการ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
ซึ่งมี 5 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีม
- ตอนที่ 2 หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีม
- ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรฝึกอบรมก่อนนำไปใช้จริง
- ตอนที่ 4 ผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม
- ตอนที่ 5 ผลการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีม

ส่วนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน โดยสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะ
ผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหาร
ในสถานประกอบการมี 12 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ต้องเป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาท
หน้าที่ของผู้นำแบบทีม 2) มีวิสัยทัศน์และมองเป้าหมายของการพัฒนาชัดเจน 3) มีความสามารถ
ในการสอนงานและพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ 4) มีศิลปะในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ
ที่ดีกับสมาชิกและบุคคลอื่น 5) มีศิลปะในการโน้มน้าวใจผู้อื่น 6) มีความสามารถในการปรับตัว
และบริหารงานแบบยืดหยุ่น 7) มีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง 8) มีความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ในการทำงาน 9) มีคุณธรรมและจริยธรรม 10) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 11) มีส่วนร่วม
ในการตัดสินใจและทำงานร่วมกับทีม และ 12) มีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้ได้คุณลักษณะภาวะผู้นำ
แบบทีมสำหรับผู้บริหารในสถานประกอบการที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจึงนำคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำดังกล่าวไปสอบถามโดยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหาร จำนวน
5 ท่าน ให้พิจารณาคัดสรรหรือเสนอแนะเพิ่มเติม

ส่วนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหาร
ได้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการที่จำเป็น
ต้องพัฒนาตามความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 รายการความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีม

ข้อที่	รายการคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
1	มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำทีม	เห็นด้วย
2	มีวิสัยทัศน์และมองเป้าหมายของการพัฒนาชัดเจน	เห็นด้วย
3	มีความสามารถในการสอนงานและพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ	เห็นด้วย
4	มีศิลปะในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีกับสมาชิกและบุคคลอื่น	เห็นด้วย
5	มีศิลปะในการโน้มน้าวใจผู้อื่น	เห็นด้วย
6	มีความสามารถในการปรับตัวและบริหารงานแบบยืดหยุ่น	เห็นด้วย
7	มีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง	เห็นด้วย
8	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	เห็นด้วย
9	มีคุณธรรมและจริยธรรม	เห็นด้วย
10	มีความเชื่อมั่นในตนเอง	เห็นด้วย
11	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำงานร่วมกับทีม	เห็นด้วย
12	มีมนุษยสัมพันธ์	เห็นด้วย
13	มีความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง	ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะเพิ่มเติม
14	มีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงระบบ	ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะเพิ่มเติม
15	มีความสามารถในการวางแผน	ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะเพิ่มเติม

จากตารางที่ 9 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการสอดคล้องกับผลการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีการเสนอแนะคุณลักษณะเพิ่มเติมอีก 3 ข้อ ได้แก่ มีความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงระบบ และมีความสามารถในการวางแผน

ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะดังกล่าวมากำหนดเป็นหัวข้อในการฝึกอบรมเพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม มีหัวข้อดังนี้ 1) ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีม 2) การสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานเป็นทีม 3) การสอนงาน 4) ศิลปะในการสื่อสาร 5) ศิลปะในการโน้มน้าวใจ 6) การปรับตัวและบริหารงานแบบยืดหยุ่น 7) การจัดการความขัดแย้ง 8) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน 9) การบริหารความเปลี่ยนแปลง 10) การทำงานเป็นทีม 11) การวิเคราะห์และการแก้ปัญหาเชิงระบบ 12) การวางแผนการทำงาน 13) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 14) การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง และ 15) คุณธรรมจริยธรรม

ส่วนที่ 3 ผลการสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ ผู้วิจัยนำข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมที่ได้จากการสัมภาษณ์และสอบถามผู้เชี่ยวชาญมาสร้างเป็นแบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ ไปสอบถามความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าแผนกและหัวหน้างาน บริษัท ชลบุรีอิซูซุเซลส์ จำกัด จำนวน 30 คน ได้คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ดังแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าแผนก และหัวหน้างานบริษัท ชลบุรีอิซูซุเซลส์ จำกัด เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ข้อ	คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	$\bar{X}$	SD	อันดับ
1	ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำทีม	4.67	.66	1
2	การสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานเป็นทีม	4.23	.77	9
3	การสอนงาน	4.43	.73	3
4	ศิลปะในการสื่อสาร	4.40	.72	4
5	ศิลปะในการโน้มน้าวใจ	3.97	.76	15
6	การปรับตัวและบริหารงานแบบยืดหยุ่น	4.33	.76	6
7	การจัดการความขัดแย้ง	4.37	.76	5
8	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	4.17	.79	11
9	การบริหารความเปลี่ยนแปลง	4.30	.70	7
10	การทำงานเป็นทีม	4.47	.68	2

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อ	คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	$\bar{X}$	SD	อันดับ
11	การวิเคราะห์และการแก้ปัญหาเชิงระบบ	4.27	.74	8
12	การวางแผนการทำงาน	4.20	.81	10
13	การสร้างมนุษยสัมพันธ์	4.13	.82	12
14	การสร้างเชื่อมั่นในตนเอง	4.07	.91	14
15	คุณธรรมและจริยธรรม	4.10	.76	13

จากตารางที่ 10 แสดงว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ ที่จำเป็นต้องพัฒนาตามความเห็นของผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าแผนกและหัวหน้างานของบริษัท ชลบุรี อีซูซุเซลส์ จำกัด เป็นไปตามลำดับ ดังนี้ อันดับที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของ ผู้นำแบบทีม อันดับที่ 2 การทำงานเป็นทีม อันดับที่ 3 การสอนงาน อันดับที่ 4 ศิลปะในการสื่อสาร อันดับที่ 5 การจัดการความขัดแย้ง อันดับที่ 6 การปรับตัวและบริหารงานแบบยืดหยุ่น อันดับที่ 7 การบริหารความเปลี่ยนแปลง อันดับที่ 8 การวิเคราะห์และการแก้ปัญหาเชิงระบบ อันดับที่ 9 การสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานเป็นทีม อันดับที่ 10 การวางแผนในการทำงาน อันดับที่ 11 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน อันดับที่ 12 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ อันดับที่ 13 คุณธรรม และจริยธรรม อันดับที่ 14 การสร้างเชื่อมั่นในตนเอง และอันดับที่ 15 ศิลปะในการโน้มน้าวใจ จากนั้นผู้วิจัยคัดเลือกคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมที่จำเป็นต้องพัฒนา 3 อันดับแรก ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีม การทำงานเป็นทีม และการสอนงาน ไว้เป็นหัวข้อสำหรับพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ

ตอนที่ 2 หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีม

หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมที่พัฒนาขึ้นมาในการวิจัยครั้งนี้ มีองค์ประกอบ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. หลักการและเหตุผล

จากการสำรวจสภาพปัญหาในการทำงานของผู้บริหารบริษัท ชลบุรีอีซูซุเซลส์ พบว่า ผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างานยังต้องการที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานในฐานะผู้นำแบบทีม เพราะเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงานในระดับปฏิบัติการมากที่สุด

การพัฒนาผู้บริหารให้เกิดความรู้ เจตคติและทักษะภาวะผู้นำแบบทีม นั้น จำเป็นต้องอาศัยการฝึกอบรมที่มีรูปแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับผู้บริหาร ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นการจัดการเรียนรู้อีกรูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมกับการนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหาร เพราะเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เมื่อนำมาใช้ในการฝึกอบรมแล้ว จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมทั้งกิจกรรมการฝึกอบรมและมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน ดังที่ เบิร์นาร์ด (Burnard, 1996) กล่าวว่า การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ คือกระบวนการเปลี่ยนประสบการณ์ไปสู่ความรู้ การที่ผู้เรียนได้ดึงประสบการณ์ออกมานำเสนอร่วมกัน จะทำให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกคนหนึ่งที่มีความสำคัญเพราะมีคนฟังเรื่องราวของตนเอง และได้มีโอกาสรับรู้เรื่องราวของคนอื่น ซึ่งจะทำให้มีความรู้เพิ่มขึ้นทำให้สัมพันธภาพในกลุ่มผู้เรียนเป็นไปด้วยดี (Kolb, 1984) ผู้นำแบบทีมคือ ผู้นำที่จะช่วยทำให้ทีมงานมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจนสามารถทำงานได้สำเร็จ สามารถจัดระเบียบของทีมงานเพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นหรือช่วยให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น มีการดูแลเอาใจใส่สมาชิกของทีมงาน เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นคนที่มีคุณค่า มีประโยชน์ต่อทีมงาน มีความรักและความพอใจที่จะช่วยเหลือกันอย่างเต็มความสามารถ สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้น ขจัดและลดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทีมงาน โดยมุ่งเป้าหมายเดียวกันคือความสำเร็จขององค์กร จากความสำคัญดังกล่าวจึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ เพื่อฝึกอบรมให้กับผู้บริหารในตำแหน่งหัวหน้างานให้มีภาวะผู้นำแบบทีม ด้วยการฝึกอบรมที่ใช้รูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอลป์ (Kolb, 1984)

2. หลักการของการฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการเป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นเป็นการเฉพาะให้กับผู้บริหารระดับต้นของบริษัท ชลบุรีอิชูเชลส์ จำกัด โดยมีหลักการ ดังนี้

2.1 เป็นหลักสูตรฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาความรู้ เจตคติ และทักษะภาวะผู้นำแบบทีมแก่ผู้บริหารในสถานประกอบการ เพื่อนำไปปรับใช้ในการบริหารองค์การ

2.2 เป็นหลักสูตรที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ

2.3 เป็นหลักสูตรที่นำรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอลป์ (Kolb, 1984) มาปรับใช้ในการฝึกอบรม โดยเน้นกิจกรรมการปฏิบัติตามรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์และการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ด้วยเทคนิคการอบรมที่หลากหลายสอดคล้องกับเนื้อหาในการฝึกอบรม

3. จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

เพื่อพัฒนาผู้บริหารในสถานประกอบการที่เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ เจตคติ และทักษะภาวะผู้นำแบบทีม สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เนื้อหาของการฝึกอบรม

เนื้อหาของการฝึกอบรมตามหลักสูตร แบ่งเป็น 3 หน่วย คือ

4.1 หน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีม

4.1.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำแบบทีม

4.1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีมในสถานประกอบการ

4.1.3 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมในสถานประกอบการ

4.2 หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นทีม

4.2.1 ความหมายและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

4.2.2 กระบวนการทำงานเป็นทีม

4.2.3 บทบาทของผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน

4.3 หน่วยที่ 3 การสอนงาน

4.3.1 ความหมายและความสำคัญของการสอนงาน

4.3.2 กระบวนการในการสอนงาน

4.3.3 เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

5. กิจกรรมการฝึกอบรม

กิจกรรมการฝึกอบรมมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

5.1 การสร้างความคุ้นเคย ใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ในการสร้างความคุ้นเคย เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการเปิดเผยตัวเองให้สมาชิกที่เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้จักกัน สร้างความเป็นกันเอง และสร้างกลุ่มกิจกรรมในการฝึกอบรม

5.2 การทดสอบก่อนการฝึกอบรม ใช้แบบทดสอบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีม และแบบวัดเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทีมก่อนการฝึกอบรม เพื่อวัดความรู้ และเจตคติผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5.3 การดำเนินการฝึกอบรม ใช้รูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม และใช้แบบสังเกตทักษะภาวะผู้นำแบบทีม ประเมินทักษะความเป็นผู้นำแบบทีมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ขั้นตอนในการทำกิจกรรมมีดังนี้ คือ

5.3.1 ขั้นประสบการณ์ เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำประสบการณ์ของตนเองออกมาใช้ในการเรียนรู้และแบ่งประสบการณ์แก่ผู้อื่น

5.3.2 ขั้นสังเกตอย่างไตร่ตรองหรือคิดทบทวน เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็นของตนเองแลกเปลี่ยนกับสมาชิกในกลุ่มกิจกรรมการฝึกอบรม

5.3.3 ขั้นความคิดรวบยอด เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจและเกิดความคิดรวบยอด ซึ่งจะส่งผลไปสู่การเปลี่ยนแปลงเจตคติ และเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ

5.3.4 ขั้นประยุกต์แนวคิด เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองใช้ความคิดรวบยอด หรือสร้างความคิดรวบยอดในรูปแบบต่าง ๆ เป็นการแสดงถึงผลของความสำเร็จในการเรียนรู้

5.4 การทดสอบหลังการฝึกอบรม ใช้แบบทดสอบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีมและแบบวัดเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทีมหลังการฝึกอบรม เพื่อวัดความรู้และเจตคติภาวะผู้นำแบบทีมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่ามีความรู้และเจตคติภาวะผู้นำแบบทีมเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเพียงใด

5.5 การติดตามผลหลังการฝึกอบรม ใช้การพูดคุยสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อดูผลการนำความรู้และทักษะไปใช้ การสัมมนากลุ่มเพื่อเพิ่มเติมประสบการณ์ ความรู้ ทักษะในการบริหารงานโดยใช้ภาวะผู้นำแบบทีม และใช้แบบทดสอบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีมและแบบวัดเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทีม เพื่อวัดความรู้และเจตคติภาวะผู้นำแบบทีมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า มีความรู้และเจตคติภาวะผู้นำแบบทีมเป็นอย่างไร

6. การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

การวัดและประเมินผลการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ด้านความรู้ ด้านเจตคติ และด้านทักษะภาวะผู้นำแบบทีม

6.1 เครื่องมือที่ใช้

ด้านความรู้ ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมซึ่งเป็นแบบทดสอบวัดความรู้ชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ และการติดตามผลความรู้หลังการฝึกอบรมด้านเจตคติ ใช้แบบวัดเจตคติวัดก่อนและหลังการฝึกอบรมซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ และการติดตามผลเจตคติหลังการฝึกอบรมด้านทักษะ ใช้แบบสังเกตทักษะขณะดำเนินการฝึกอบรมเป็นแบบสำรวจรายการ แบ่งเป็น 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อ และการติดตามผลทักษะหลังการฝึกอบรม

6.2 เกณฑ์การวัดและประเมินผล

ด้านความรู้ มีคะแนนพัฒนาการสูงกว่าเกณฑ์ 20% ขึ้นไป

ด้านเจตคติ มีคะแนนพัฒนาการสูงกว่าเกณฑ์ 20% ขึ้นไป

ด้านทักษะ มีคะแนนสูงกว่าเกณฑ์ค่าเฉลี่ย 3.50 ขึ้นไป จากคะแนน 5 ระดับ

สรุปโครงสร้างของหลักสูตรดังตารางที่ 11 หลักสูตรฉบับสมบูรณ์ดังภาคผนวก ก

ตารางที่ 11 โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ

หน่วยการเรียนรู้	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหาการฝึกอบรม	วิธีการฝึกอบรม	สื่อประกอบ การฝึกอบรม	การประเมินผล
1. ความรู้เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำและ บทบาทหน้าที่ ของผู้นำแบบทีม	1. อธิบายความหมาย และความสำคัญของ ผู้นำแบบทีมได้ ผู้นำแบบทีมได้ 2. อธิบายบทบาท หน้าที่ของผู้นำแบบทีม ในการปฏิบัติงานได้	1. ความหมายและ ความสำคัญของภาวะ ผู้นำแบบทีม ผู้นำแบบทีม 2. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ แบบทีมในสถาน ประกอบการ 3. คุณลักษณะภาวะผู้นำ แบบทีมในสถาน ประกอบการ	1. การบรรยาย 2. การอภิปรายกลุ่ม 3. การระดมสมอง 4. เกมบริหาร	1. เครื่องคอมพิวเตอร์ 2. เครื่องฉายภาพ วีดีโอโปรเจคเตอร์ 3. เอกสารประกอบ	1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับ การฝึกอบรม 2. การสังเกตทักษะของ ผู้รับการฝึกอบรม 3. การทำแบบทดสอบ
2. การทำงานเป็นทีม	1. อธิบายความหมาย และความสำคัญของ การทำงานเป็นทีมได้ อย่างถูกต้อง ประสิทธิภาพได้ อย่างถูกต้อง	1. ความหมายและ ความสำคัญของการ ทำงานเป็นทีม 2. กระบวนการทำงาน เป็นทีม	1. การบรรยาย 2. การอภิปรายกลุ่ม 3. การระดมสมอง 4. เกมบริหาร	1. เครื่องคอมพิวเตอร์ 2. เครื่องฉายภาพ วีดีโอโปรเจคเตอร์ 3. เอกสารประกอบ	1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับ การฝึกอบรม 2. การสังเกตทักษะของ ผู้รับการฝึกอบรม 3. การทำแบบทดสอบ

ตารางที่ 11 (ต่อ)

หน่วยการเรียนรู้	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหาการเรียนรู้	วิธีการฝึกอบรม	สื่อประกอบการฝึกอบรม	การประเมินผล
3. การสอนงาน	2. อธิบายกระบวนการทำงานเป็นทีมได้อย่างถูกต้อง	3. บทบาทของผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน			
	3. พัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้				
	1. แสดงบทบาทผู้นำแบบทีมในฐานะผู้สอนงานได้	1. ความหมายและความสำคัญของการสอนงาน	1. การบรรยาย	1. เครื่องคอมพิวเตอร์	1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับ
	2. สามารถใช้เทคนิควิธีในการสอนงานให้เกิดประสิทธิผล	2. กระบวนการในการสอนงาน	2. การอภิปรายกลุ่ม	2. เครื่องฉายภาพ	การฝึกอบรม
		3. เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ	3. การระดมสมอง	3. เครื่องฉายภาพ	2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับฝึกอบรม
			4. เกมบริหาร	3. เอกสารประกอบ	3. การทำแบบทดสอบ
			5. การฝึกปฏิบัติ		
			6. การแสดงบทบาทสมมติ		

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรฝึกอบรมก่อนนำไปใช้จริง

1. มีการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรม

ข้อ	รายการประเมิน	$\bar{X}$	SD	ระดับความเหมาะสม
1	หลักการของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง	4.40	.55	มาก
2	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรในการพัฒนาภาวะแบบทีมสำหรับผู้บริหาร	4.40	.89	มาก
3	เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปใช้ฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.40	.89	มาก
4	เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง	4.40	.55	มาก
5	หัวข้อวิชาฝึกอบรมเหมาะสมกับขอบข่ายของหลักสูตร	4.20	.89	มาก
6	การกำหนดเนื้อหาในแต่ละหัวข้อ	4.40	.84	มาก
7	การเรียงลำดับเนื้อหาในแต่ละหัวข้อ	4.40	.55	มาก
8	การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อ	4.20	.55	มาก
9	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อการฝึกอบรม	4.40	.84	มาก
10	สื่อการเรียนกับเนื้อหาในแต่ละหัวข้อการฝึกอบรม	4.20	.89	มาก
11	สื่อการเรียนที่จะนำไปใช้ในการเสริมสร้างความรู้	4.40	.84	มาก
12	วิธีการประเมินผลในแต่ละหัวข้อฝึกอบรม	4.00	0.55	มาก
13	ระยะเวลาในการฝึกอบรม	3.80	0.84	มาก

จากตารางที่ 12 ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแล้วเห็นว่าหลักสูตรทุกประเด็นมีความเหมาะสมในระดับมาก ข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยในลำดับที่ 1 คือ 4.40 ได้แก่ หลักการของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง จุดมุ่งหมายของหลักสูตรในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีมสำหรับผู้บริหาร เนื้อหาของหลักสูตร ในการนำไปใช้ฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การกำหนดเนื้อหาในแต่ละหัวข้อ การเรียงลำดับเนื้อหาในแต่ละหัวข้อ กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อ การฝึกอบรมและสื่อการเรียนที่จะนำไปใช้ในการเสริมสร้างความรู้ ข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 2 คือ 4.20 ได้แก่ หัวข้อวิชาฝึกอบรมเหมาะสมกับขอบข่ายของหลักสูตร การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อ ข้อรายการ ที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 3 คือ 4.00 ได้แก่ วิธีการประเมินผลในแต่ละหัวข้อ ฝึกอบรม และข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยในลำดับที่ 4 คือ 3.80 ได้แก่ ระยะเวลาในการฝึกอบรม

2. การประเมินความสอดคล้องของร่างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ดังแสดงในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าดัชนีความสอดคล้องของหลักสูตรฝึกอบรมตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	รายการประเมิน	ดัชนีความสอดคล้อง	ความหมาย
1	หลักการและเหตุผลกับหลักการของหลักสูตร	1.00	สอดคล้อง
2	หลักการและเหตุผลกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร	1.00	สอดคล้อง
3	หลักการและเหตุผลกับเนื้อหาของหลักสูตร	1.00	สอดคล้อง
4	หลักการและเหตุผลกับหัวข้อการฝึกอบรม	1.00	สอดคล้อง
5	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในแต่ละหัวข้อการฝึกอบรม	1.00	สอดคล้อง
6	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร	1.00	สอดคล้อง
7	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับหัวข้อการฝึกอบรม	1.00	สอดคล้อง
8	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมกับเนื้อหาในหัวข้อการฝึกอบรม	1.00	สอดคล้อง
9	เนื้อหาวิชาฝึกอบรมกับหัวข้อการฝึกอบรม	.80	สอดคล้อง

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ดัชนีความสอดคล้อง	ความหมาย
10	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อการฝึกอบรม กับกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	1.00	สอดคล้อง
11	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อการฝึกอบรม กับสื่อ	.80	สอดคล้อง
12	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อการฝึกอบรม กับการประเมินผล	1.00	สอดคล้อง
13	เนื้อหาในหัวข้อการฝึกอบรมกับสื่อ	.80	สอดคล้อง
14	เนื้อหาในหัวข้อการฝึกอบรมกับการประเมินผล	.80	สอดคล้อง
15	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อการฝึกอบรม กับสื่อ	.80	สอดคล้อง
16	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อการฝึกอบรม กับการประเมินผล	1.00	สอดคล้อง

จากตารางที่ 13 ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแล้วมีความเห็นสอดคล้องกันทุกประเด็น โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในระดับสูง ตั้งแต่ .80 ถึง 1.00 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ โดยข้อรายการที่สอดคล้องกันและมีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00 ได้แก่ หลักการและเหตุผลกับหลักการของหลักสูตร หลักการและเหตุผลกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร หลักการและเหตุผลกับเนื้อหาของหลักสูตร หลักการและเหตุผลกับหัวข้อวิชาฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในแต่ละหัวข้อวิชาฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาฝึกอบรม จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมกับเนื้อหาในหัวข้อการฝึกอบรม จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อการฝึกอบรมกับกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อการฝึกอบรมกับการประเมินผล กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อการฝึกอบรมกับการประเมินผล ข้อรายการที่สอดคล้องกันและมีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ .80 ได้แก่ เนื้อหาวิชาฝึกอบรมกับหัวข้อการฝึกอบรม จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อการฝึกอบรมกับสื่อ เนื้อหาในหัวข้อการฝึกอบรมกับสื่อ เนื้อหาในหัวข้อการฝึกอบรมกับการประเมินผล กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อการฝึกอบรมกับสื่อ

3. ข้อเสนอแนะการปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปทดลองใช้

การปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน สรุปรายละเอียดของการปรับปรุงแต่ละข้อรายการดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงผลการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

รายการ	ก่อนการตรวจสอบ	ปรับปรุงหลังการตรวจสอบ
หลักการและเหตุผล	ขาดแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้เป็นฐานในการพัฒนาหลักสูตร	การพัฒนาผู้บริหารให้เกิดความรู้ เจตคติและทักษะภาวะผู้นำแบบทีมนั้นจำเป็นต้องอาศัยการฝึกอบรมที่มีรูปแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับผู้บริหาร ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นการจัดการเรียนรู้อีกรูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมกับการนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหาร เพราะเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เมื่อนำมาใช้ในการฝึกอบรมแล้วจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมกับกิจกรรมการฝึกอบรมและมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน ดังที่ เบิร์นาร์ด (Burnard, 1996) กล่าวว่า การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ คือ กระบวนการเปลี่ยน ประสบการณ์ไปสู่ความรู้ การที่ผู้เรียนได้ตั้งประสบการณ์ออกมานำเสนอร่วมกัน จะทำให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกคนหนึ่งที่มีความสำคัญ เพราะมีคนฟังเรื่องราวของตนเอง และได้มีโอกาสรับรู้เรื่องราวของคนอื่น ซึ่งจะทำให้มีความรู้เพิ่มขึ้นทำให้สัมพันธภาพในกลุ่มผู้เรียนเป็นไปด้วยดี (Kolb, 1984)

ตารางที่ 14 (ต่อ)

รายการ	ก่อนการตรวจสอบ	ปรับปรุงหลังการตรวจสอบ
เนื้อหาของการฝึกอบรม	หน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีม หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นทีม หน่วยที่ 3 การสอนงาน	หน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีม 1) ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำแบบทีม 2) บทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีมในสถานประกอบการ 3) คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมในสถานประกอบการ หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นทีม 1) ความหมายและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม 2) กระบวนการทำงานเป็นทีม 3) บทบาทของผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน หน่วยที่ 3 การสอนงาน 1) ความหมายและความสำคัญของการสอนงาน 2) กระบวนการในการสอนงาน 3) เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ
การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม	การวัดและประเมินผลการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ด้านความรู้ ด้านเจตคติและด้านทักษะ -ด้านความรู้ ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม -ด้านเจตคติและทักษะ ใช้แบบสังเกตทักษะขณะดำเนินการฝึกอบรม และการติดตามผลความรู้เจตคติ และทักษะหลังจากการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือน	การวัดและประเมินผลการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ด้านความรู้ ด้านเจตคติและด้านทักษะ 1) เครื่องมือที่ใช้ -ด้านความรู้ ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม และการติดตามผล -ด้านเจตคติ ใช้แบบวัดเจตคติก่อนและหลังการฝึกอบรม และการติดตามผล -ด้านทักษะ ใช้แบบสังเกตทักษะขณะดำเนินการฝึกอบรม และการติดตามผลและการติดตามผลความรู้เจตคติ และทักษะหลังจากการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือน

ตารางที่ 14 (ต่อ)

รายการ	ก่อนการตรวจสอบ	ปรับปรุงหลังการตรวจสอบ
-ด้านเจตคติ		2) เกณฑ์การวัดและประเมินผล
ใช้แบบวัดเจตคติ		ด้านความรู้ มีคะแนนพัฒนาการสูงกว่าเกณฑ์ 20%
ก่อนและหลัง		ขึ้นไป
การฝึกอบรม		ด้านเจตคติ มีคะแนนพัฒนาการสูงกว่าเกณฑ์ 20% ขึ้นไป
-ด้านทักษะ		ด้านทักษะ มีคะแนนสูงกว่าเกณฑ์ค่าเฉลี่ย 3.50
ใช้แบบสังเกตทักษะ		จากคะแนน 5 ระดับ
ขณะดำเนินการ		
ฝึกอบรม		

จากตารางที่ 14 หลักสูตรมีการปรับปรุงในข้อรายการ ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้เพิ่มแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้เป็นฐานในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม โดยเพิ่มเติมในส่วนของการนำการจัดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มาใช้ในการฝึกอบรมและการอ้างอิงนักวิชาการที่เป็นเจ้าของแนวคิด ทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ ได้แก่ คอลป์ (Kolb, 1984)

2. เนื้อหาของการฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้เพิ่มสาระการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ หน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีม เพิ่มความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำแบบทีม บทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีมในสถานประกอบการ และคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมในสถานประกอบการ หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นทีม เพิ่มความหมายและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม กระบวนการทำงานเป็นทีมและบทบาทของผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน หน่วยที่ 3 การสอนงาน เพิ่มความหมายและความสำคัญของการสอนงาน กระบวนการในการสอนงาน และเทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

3. การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้เพิ่มรายละเอียดของการวัดและประเมินผลให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ได้แก่ เครื่องมือที่ใช้ ด้านความรู้ ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ ก่อนและหลังการฝึกอบรม และการติดตามผล ด้านเจตคติ ใช้แบบวัดเจตคติก่อนและหลังการฝึกอบรม และการติดตามผล ด้านทักษะ ใช้แบบสังเกตทักษะขณะดำเนินการฝึกอบรมและการติดตามผลและการติดตามผลความรู้ เจตคติ และทักษะหลังจากการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือน

เกณฑ์การวัดและประเมินผล ด้านความรู้ มีคะแนนพัฒนาการสูงกว่าเกณฑ์ 20% ขึ้นไป ด้านเจตคติ มีคะแนนพัฒนาการสูงกว่าเกณฑ์ 20% ขึ้นไป ด้านทักษะ มีคะแนนสูงกว่าเกณฑ์ค่าเฉลี่ย 3.50 จากคะแนน 5 ระดับ

ตอนที่ 4 ผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

ผู้วิจัยนำหลักสูตรที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้น ในตำแหน่งหัวหน้างานของบริษัท ชลบุรีอิซูซุเซลส์ จำกัด จำนวน 30 คน โดยผู้วิจัยได้ติดต่อประสานงานกับฝ่ายบุคคลของบริษัทตามการแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา คุษฎินิพนธ์ เริ่มตั้งแต่การเข้ามานำเสนองานวิจัยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ซึ่งทางบริษัทยินดีให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย และได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีในทุกขั้นตอนของกระบวนการวิจัย ได้ผลดังนี้

1. การประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยเปรียบเทียบคะแนนจากแบบทดสอบวัดความรู้ และแบบวัดเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีมของกลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตร จำนวนคะแนนพัฒนาการสัมพัทธ์ พบว่า คะแนนพัฒนาการด้านความรู้ และเจตคติสูงกว่าเกณฑ์ 20% ขึ้นไป คือ คะแนนพัฒนาการด้านความรู้ 89.71% คะแนนพัฒนาการด้านเจตคติ 87.48% และคะแนนด้านทักษะสูงกว่าเกณฑ์ค่าเฉลี่ย 3.50 คือ 4.13

2. การประเมินผลด้านความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีมก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีม ที่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว เป็นแบบวัดความรู้ชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ การตรวจคะแนนให้ 1 คะแนน เมื่อตอบถูก นอกนั้นให้คะแนน 0 ผู้วิจัยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำแบบวัดความรู้หลังจากที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงทะเบียนและนั่งประจำที่แล้ว ซึ่งผู้วิจัยได้วางแผนทดสอบและกระจายคำตอบพร้อมปากกาที่ใช้ในการเขียนตอบไว้บนโต๊ะ ส่วนการทำแบบวัดความรู้หลังการฝึกอบรมนั้น ผู้วิจัยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำหลังจากการสรุปกิจกรรมเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก่อนที่จะเข้าสู่พิธีปิดการฝึกอบรม การประเมินผลด้านเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทีมใช้แบบวัดเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทีมที่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และกำหนดให้มีข้อความทั้งทางบวกและทางลบ จำนวน 30 ข้อ ผู้วิจัยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำแบบวัดเจตคติหลังจากที่ทำแบบวัดความรู้เสร็จแล้วในช่วงก่อนการฝึกอบรม ส่วนการทำแบบวัดเจตคติหลังการฝึกอบรมนั้น ผู้วิจัยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมโดยแจกไปพร้อมกับแบบวัดความรู้

การประเมินผลทักษะภาวะผู้นำแบบทีม ผู้วิจัยใช้แบบสังเกตทักษะภาวะผู้นำแบบทีม โดยสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตลอดการฝึกอบรม ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิทยากรได้แบ่งกันสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ถูกแบ่งออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละเท่า ๆ กัน โดยดูจากการร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อของการฝึกอบรมเป็นรายบุคคลและบันทึกคะแนน ใช้วิธีการสังเกตจากการแสดงออกทั้งอากัปกิริยา สีหน้า แววตา การพูดคุยกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพูดคุยซักถามระหว่างผู้สังเกตกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ได้ความชัดเจนในการประเมินมากที่สุด ตัวอย่างเช่น

ผู้สังเกต: “เวลาใกล้จะหมดแล้วจะทำทันหรือไม่ครับ”

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม: “ไม่แน่ใจครับ สงสัยต้องปรับเปลี่ยนวิธีกันใหม่ให้มันทำงานง่ายขึ้น”

ผู้สังเกต: “ทำไมถึงเลือกตัวอย่างการสอนงานเรื่องนี้ครับ”

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม: “เป็นเรื่องที่ผมเข้าใจและคิดว่าง่ายต่อการอธิบายครับ”

ผู้สังเกต: “กิจกรรมนี้เป็นหัวหนากลุ่มไม่ใช่หรือครับ ทำไมมานั่งตัดเชือกล่ะครับ”

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม: “หนูไม่ถนัดเรื่องนี้ค่ะ แต่ก็ได้พูดคุยวางแผนแล้วก็แบ่งงานกันแล้ว
เลขมาช่วยทำตรงนี้จะได้ให้พวกผู้ชายได้ทำงานกันสะดวกขึ้น”

ผลการประเมินความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีมและเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทีม ก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม และการประเมินผลทักษะภาวะผู้นำแบบทีมระหว่างการฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ผลการประเมินความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีมและเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทีม ก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมและ การประเมินผลทักษะภาวะผู้นำแบบทีมระหว่างการฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำ แบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ

ผู้เข้ารับ การ ฝึกอบรม คนที่	ผลคะแนน		คะแนน	ผลการ	ผลคะแนน		คะแนน	ผลการ	ผล	ผลการ
	การทดสอบ		พัฒนาการ	ประเมิน	การวัดเจตคติ		พัฒนาการ	ประเมิน	คะแนน	ประเมิน
	วัดความรู้ (30 คะแนน)		(ร้อยละ)		(150 คะแนน)		(ร้อยละ)		ทักษะ (ค่าเฉลี่ย)	
	ก่อน	หลัง			ก่อน	หลัง				
1	21	28	77.78	ผ่าน	90	148	96.67	ผ่าน	4.05	ผ่าน
2	19	26	63.64	ผ่าน	125	142	68.00	ผ่าน	4.35	ผ่าน
3	20	28	80.00	ผ่าน	103	150	100.00	ผ่าน	4.40	ผ่าน
4	18	28	83.33	ผ่าน	114	138	66.67	ผ่าน	4.20	ผ่าน
5	20	28	80.00	ผ่าน	129	138	42.86	ผ่าน	4.45	ผ่าน
6	20	30	100.00	ผ่าน	100	140	80.00	ผ่าน	4.05	ผ่าน
7	21	26	55.56	ผ่าน	91	145	91.53	ผ่าน	4.05	ผ่าน
8	22	28	75.00	ผ่าน	95	150	100.00	ผ่าน	4.05	ผ่าน
9	22	27	62.50	ผ่าน	119	141	70.97	ผ่าน	4.00	ผ่าน
10	22	29	87.50	ผ่าน	124	138	53.85	ผ่าน	4.20	ผ่าน
11	19	29	90.91	ผ่าน	100	143	86.00	ผ่าน	4.00	ผ่าน
12	21	29	88.89	ผ่าน	94	145	91.07	ผ่าน	3.85	ผ่าน
13	21	29	88.89	ผ่าน	97	142	84.91	ผ่าน	4.15	ผ่าน
14	21	30	100.00	ผ่าน	111	150	100.00	ผ่าน	4.15	ผ่าน
15	20	30	100.00	ผ่าน	111	142	79.49	ผ่าน	4.15	ผ่าน
16	18	29	91.67	ผ่าน	92	143	87.93	ผ่าน	4.00	ผ่าน
17	19	30	100.00	ผ่าน	114	144	83.33	ผ่าน	4.00	ผ่าน
18	19	30	100.00	ผ่าน	119	147	90.32	ผ่าน	4.05	ผ่าน
19	18	28	83.33	ผ่าน	90	150	100.00	ผ่าน	4.05	ผ่าน
20	17	29	92.31	ผ่าน	119	132	41.94	ผ่าน	4.10	ผ่าน
21	15	30	100.00	ผ่าน	120	147	90.00	ผ่าน	4.10	ผ่าน
22	15	30	100.00	ผ่าน	127	146	82.61	ผ่าน	4.20	ผ่าน
23	17	30	100.00	ผ่าน	120	147	90.00	ผ่าน	3.95	ผ่าน

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ผู้เข้ารับ การ ฝึกอบรม คนที่	ผลคะแนน		คะแนน	ผลการ	ผลคะแนน		คะแนน	ผลการ	ผล	ผลการ
	การทดสอบ		พัฒนาการ	ประเมิน	การวัดเจตคติ		พัฒนาการ	ประเมิน	คะแนน	ประเมิน
	วัดความรู้ (30 คะแนน)		(ร้อยละ)		(150 คะแนน)		(ร้อยละ)		ทักษะ (ค่าเฉลี่ย)	
	ก่อน	หลัง			ก่อน	หลัง				
24	19	30	100.00	ผ่าน	101	150	100.00	ผ่าน	4.00	ผ่าน
25	19	29	90.91	ผ่าน	93	147	94.74	ผ่าน	4.15	ผ่าน
26	16	30	100.00	ผ่าน	116	148	94.12	ผ่าน	4.20	ผ่าน
27	18	28	83.33	ผ่าน	117	148	93.94	ผ่าน	4.20	ผ่าน
28	17	30	100.00	ผ่าน	101	146	91.84	ผ่าน	4.40	ผ่าน
29	14	29	93.75	ผ่าน	102	149	97.92	ผ่าน	4.20	ผ่าน
30	12	28	88.89	ผ่าน	94	144	89.29	ผ่าน	4.15	ผ่าน
รวม	560	865	89.71	ผ่าน	3228	4340	87.42	ผ่าน	4.13	ผ่าน

จากตารางที่ 15 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนมีผลคะแนนพัฒนาการ ดังนี้

ผลคะแนนพัฒนาการจากการทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีมของทุกคนสูงกว่าเกณฑ์ 20% ขึ้นไป โดยผู้เข้ารับการอบรมที่ได้คะแนนพัฒนาการมากที่สุดคือ 100.00% และที่ได้น้อยที่สุดคือ 55.56%

ผลคะแนนพัฒนาการของเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทีมของทุกคนสูงกว่าเกณฑ์ 20% ขึ้นไป โดยผู้เข้ารับการอบรมที่ได้คะแนนพัฒนาการมากที่สุดคือ 100.00% และที่ได้น้อยที่สุดคือ 42.86%

ผลคะแนนจากการสังเกตทักษะภาวะผู้นำแบบทีมของทุกคนสูงกว่าเกณฑ์ 3.50 จาก 5 ระดับ โดยผู้เข้ารับการอบรมที่ได้คะแนนเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.40 และที่ได้น้อยที่สุดคือ 3.85

3. การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ ตามความเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
ต่อการฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ

ข้อ	รายการประเมิน	$\bar{X}$	SD	ความหมาย
1	เนื้อหาวิชาของการฝึกอบรม			
1.1	ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ ของผู้นำแบบทีม	4.10	.46	มาก
1.2	การทำงานเป็นทีม	4.50	.49	มาก
1.3	การสอนงาน	4.27	.45	มาก
2	วิทยากรในแต่ละหัวข้อวิชาของการฝึกอบรม	4.30	.45	มาก
3	กิจกรรมการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อวิชาของ การฝึกอบรม	4.23	.48	มาก
4	สื่อประกอบการฝึกอบรม	3.97	.48	มาก
5	เอกสารประกอบการฝึกอบรม	4.17	.52	มาก
6	การมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4.60	.56	มาก
7	สถานที่ในการจัดการฝึกอบรม	4.33	.50	มาก
8	การจัดบริการอาหารตลอดการฝึกอบรม	3.93	.47	มาก
9	ระยะเวลาในการฝึกอบรม	3.10	.72	ปานกลาง
10	ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม	4.20	.86	มาก
รวม		4.14	.54	มาก

จากตารางที่ 16 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เกือบทุกข้อมีความพึงพอใจในระดับมาก ยกเว้นข้อ 9 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของเนื้อหาวิชาในการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจลำดับที่ 1 คือ การทำงานเป็นทีม 4.57 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยในการประเมินมากที่สุดในข้อรายการทั้งหมด ลำดับที่ 2 คือ การสอนงาน 4.27 และลำดับที่ 3 คือ ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีม ข้อรายการประเมินที่อยู่ในระดับปานกลางซึ่งมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ น้อยที่สุด คือ ระยะเวลาในการฝึกอบรม 3.10

ผู้วิจัยได้ให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ผ่านตลอด 1 เดือนด้วยการชมเชยเพื่อให้กำลังใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างานโดยใช้ภาวะผู้นำแบบทีม และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเรื่องต่าง ๆ ที่แต่ละกลุ่มต้องการ โดยผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน พุดคุยเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่แต่ละคนพบเจอและวิธีการแก้ไข ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการแสดงบทบาทภาวะผู้นำแบบทีมและมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำแบบทีม

ส่วนผลการทำแบบทดสอบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีมและเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทีมได้ผล ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 การเปรียบเทียบผลคะแนนด้านความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีมและเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทีมก่อนและหลังการฝึกอบรมและในระหว่างการติดตามผลหลังการฝึกอบรม
หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ

ผู้เข้ารับการ อบรมคนที่	ผลคะแนนการทดสอบวัดความรู้			ผลคะแนนการวัดเจตคติ		
	(30 คะแนน)			(30 คะแนน)		
	ก่อน	หลัง	ในระหว่าง การติดตามผล	ก่อน	หลัง	ในระหว่าง การติดตามผล
1	21	28	26	90	148	147
2	19	26	25	125	142	142
3	20	28	25	103	150	150
4	18	28	27	114	138	138
5	20	28	27	129	138	138
6	20	30	29	100	140	140
7	21	26	25	91	145	145
8	22	28	28	95	150	150
9	22	27	25	119	141	141
10	22	29	28	124	138	140
11	19	29	28	100	143	143
12	21	29	28	94	145	144
13	21	29	28	97	142	142

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ผู้เข้ารับการ อบรมคนที่	ผลคะแนนการทดสอบวัดความรู้			ผลคะแนนการวัดเจตคติ		
	(30 คะแนน)			(30 คะแนน)		
	ก่อน	หลัง	ในระหว่าง การติดตามผล	ก่อน	หลัง	ในระหว่าง การติดตามผล
14	21	30	28	111	150	150
15	20	30	29	111	142	141
16	18	29	28	92	143	147
17	19	30	29	114	144	144
18	19	30	28	119	147	144
19	18	28	28	90	150	150
20	17	29	28	119	132	133
21	15	30	29	120	147	146
22	15	30	28	127	146	144
23	17	30	28	120	147	144
24	19	30	29	101	150	150
25	19	29	29	93	147	146
26	16	30	29	116	148	147
27	18	28	27	117	148	149
28	17	30	28	101	146	144
29	14	29	29	102	149	148
30	12	28	27	94	144	147
รวม	560	865	830	3228	4340	4334

จากตารางที่ 17 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีผลคะแนน ดังนี้

ผลคะแนนการทดสอบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีมในระหว่างการติดตามผล
หลังการฝึกอบรมประมาณ 1 เดือน พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดมีคะแนนลดลงเพียงเล็กน้อย
จากคะแนนหลังการฝึกอบรม แต่ผลคะแนนที่ได้ยังสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรทุกคน

ผลคะแนนการเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทีมในระหว่างการติดตามผลหลังการฝึกอบรมประมาณ 1 เดือน พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีผลคะแนนลดลงเพียงเล็กน้อยจากคะแนนหลังการฝึกอบรม จำนวน 10 คน มีผลคะแนนในระหว่างการติดตามผลเท่ากับคะแนนหลังการฝึกอบรม จำนวน 13 คน และมีผลคะแนนในระหว่างติดตามผลเพิ่มขึ้นจากคะแนนหลังการฝึกอบรม จำนวน 7 คน แต่ผลคะแนนที่ได้ยังสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรทุกคน

4.2 การติดตามผลครั้งที่ 2 จากการสัมภาษณ์กลุ่มซึ่งในระหว่างการสัมมนานั้น ผู้วิจัยได้ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พูดคุยและอภิปรายร่วมกันถึงผลการปฏิบัติงานหลังจากการฝึกอบรม โดยแบ่งเป็นกลุ่มย่อย และให้แต่ละกลุ่มนำเสนอประเด็นปัญหา อุปสรรคในการทำงาน พร้อมแนวทางแก้ไขโดยใช้ทักษะภาวะผู้นำแบบทีม และผู้วิจัยเป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมพร้อมทั้งสังเกตพฤติกรรม พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานระหว่างกัน บรรยากาศในการพูดคุยมีความเป็นกันเอง มีการนำเสนอวิธีการทำงานที่สามารถแก้ไขปัญหและอุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยใช้ภาวะผู้นำแบบทีม แสดงให้เห็นถึงการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม และทักษะภาวะผู้นำแบบทีมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

4.3 การติดตามผลครั้งที่ 3 จากการพูดคุยเพื่อสอบถามผลการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้พูดคุยสอบถามข้อมูลจากหัวหน้าฝ่ายบุคคลของทางบริษัทที่ได้รับรวบรวมข้อมูลผลการประเมินการปฏิบัติงานไว้ พบว่า ผลการประเมินการปฏิบัติงานของหัวหน้างานทั้งหมดโดยภาพรวมมีคะแนนสูงขึ้นกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งทางบริษัทขอสงวนข้อมูลผลการประเมินรายบุคคลไว้จึงไม่สามารถนำมาแสดงได้

สรุปได้ว่า หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการมีผลทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังคงมีเจตคติที่ดีในฐานะผู้นำทีม และได้ใช้ทักษะภาวะผู้นำแบบทีมในการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพัฒนาการที่ดีขึ้นหลังจากการฝึกอบรม

ตอนที่ 5 ผลการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

นอกจากการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญก่อนการทดลองใช้แล้ว ผู้วิจัยได้นำผลการประเมินการฝึกอบรมซึ่งเป็นข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้วิจัยที่ได้พบกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการฝึกอบรมแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้หลักสูตรมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น สรุปรายละเอียดของการปรับปรุงแต่ละข้อรายการดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 แสดงผลการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหาร
ในสถานประกอบการตามข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

รายการ	ก่อนการประเมิน	ปรับปรุงหลังการประเมิน
กิจกรรมประจำหน่วยที่ 1 สะพานผู้นำ		
ควรเพิ่ม	สื่อประกอบกิจกรรม	สื่อประกอบกิจกรรม
อุปกรณ์ ที่ใช้ในเกม	1. อุปกรณ์ในการตัด ดัด ต่อ ห่อหุ้ม (กรรไกร 1 คัน กระดาษขาว	1. อุปกรณ์ในการตัด ดัด ต่อ ห่อหุ้ม (กรรไกร 1 คัน กระดาษขาว 1 ม้วน
สะพาน ผู้นำ	1 ม้วน เชือก 1 ม้วน ดินน้ำมัน	เชือก 1 ม้วน ดินน้ำมัน 2 ก้อน)
ขึ้นอีกจะได้	1 ก้อน)	2. อุปกรณ์ในการสร้างสิ่งประดิษฐ์
ไม่ยาก	2. อุปกรณ์ในการสร้างสิ่งประดิษฐ์	(ตะเกียบ 5 คู่ หลอดกาแฟ 10 หลอด
จนเกินไป	(ตะเกียบ 3 คู่ หลอดกาแฟ	ขวดน้ำ 1 ใบ)
	6 หลอด ขวดน้ำ 1 ใบ)	3. อุปกรณ์ในการทดสอบ (ลูกปิงปอง
	3. อุปกรณ์ในการทดสอบ (ลูกปิงปอง	1 ลูก)
	1 ลูก)	
กิจกรรมประจำหน่วยที่ 2 พลังความสำเร็จ		
เกมฝึก	สื่อประกอบกิจกรรม	สื่อประกอบกิจกรรม
กระดาษควร	1. กระดาษปรีฟ จำนวน 5 แผ่น	1. กระดาษปรีฟ จำนวน 5 แผ่น
ใช้ดัดลบเมตร	2. ปากกาเคมีหลากสี จำนวน 5 ชุด	2. ปากกาเคมีหลากสี จำนวน 5 ชุด
วัด เพื่อจะได้	3. กระดาษขนาด A4 จำนวน 10 แผ่น	3. กระดาษขนาด A4 จำนวน 10 แผ่น
ตัดสินใจได้		4. ดัดลบเมตร
ชัดเจนขึ้น		
กิจกรรมประจำหน่วยที่ 3 กรณีศึกษาสู่การปฏิบัติ		
ควรให้มีการ	1. ให้แต่ละกลุ่มแสดงบทบาทสมมติ	1. ให้แต่ละกลุ่มแสดงบทบาทสมมติ
จับคู่กันเอง	การสอนงาน ใช้วิธีการสุมจับคู่กัน	การสอนงาน จับคู่กันภายในกลุ่ม
ภายในกลุ่ม	ภายในกลุ่ม โดยสลับกันเป็นผู้สอน	เพื่อสอนงานโดยสลับกันเป็นผู้สอน
โดยอิสระ	และได้รับการสอน	และได้รับการสอน
จะได้ไม่		
เงินหาย		

ตารางที่ 18 มีการปรับปรุงในทุกกิจกรรมประจำหน่วย ดังนี้

กิจกรรมประจำหน่วยที่ 1 สะพานผู้นำ ผู้เข้าอบรมเสนอแนะให้มีการเพิ่มอุปกรณ์ที่ใช้ในการประดิษฐ์ชิ้นงานให้มากขึ้น ผู้วิจัยพบว่า ในระหว่างการลงมือปฏิบัติของแต่ละกลุ่มมีปัญหาที่เหมือนกัน คือ อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องนำมาใช้บางอย่างมีจำนวนน้อยเกินไปทำให้เกิดความยากลำบากมากขึ้นและทำให้ล่าช้าจนมีผลทำให้ไม่สามารถทำสำเร็จตามเวลาที่กำหนด ซึ่งผลปรากฏว่าไม่มีกลุ่มใดสามารถทำได้สำเร็จทันเวลา ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีการปรับปรุงแก้ไขโดยเพิ่มอุปกรณ์ที่จำเป็นให้มากขึ้นในสื่อประกอบกิจกรรม

กิจกรรมประจำหน่วยที่ 2 พลังความสำเร็จ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเสนอแนะให้มีการวัดผลความยาวของกระดาษที่ภายในกลุ่มได้ช่วยกันฉีกให้ได้ความยาวมากที่สุดโดยใช้ตลับเมตร ผู้วิจัยพบว่า ในระหว่างการตัดสินความยาวของกระดาษนั้นมีสองกลุ่มที่มีความยาวใกล้เคียงกัน ซึ่งถ้ามองด้วยสายตาจะเห็นว่ามีความยาวเกือบเท่ากัน วิทยากรจึงตัดสินให้ทั้งสองทีมเสมอกัน แต่ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ควรใช้ตลับเมตรในการวัด เพื่อให้ผลการตัดสินออกมาชัดเจนมากยิ่งขึ้น จึงได้เพิ่มอุปกรณ์การวัด คือ ตลับเมตรไว้ในสื่อประกอบกิจกรรม

กิจกรรมประจำหน่วยที่ 3 กรณีศึกษาสู่การปฏิบัติ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเสนอแนะให้มีการจับคู่กันเองภายในกลุ่มโดยอิสระเพื่อไม่ให้เกิดความเขินอายที่จะแสดงบทบาทสมมติในการสอนงานกัน ผู้วิจัยพบว่า การใช้วิธีสุ่มนั้นทำให้เกิดความเขินอายในหลายคู่ที่ต้องแสดงบทบาทสมมติร่วมกัน ซึ่งเห็นได้จากการจับคู่ระหว่างชายกับหญิง และคู่ที่ไม่คุ้นเคยกันมาก่อน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเปลี่ยนวิธีการจับคู่โดยให้อิสระในการจับคู่กันเองภายในกลุ่ม เพื่อลดปัญหาดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้นในขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ จากผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ ต้องการให้เพิ่มระยะเวลาในการฝึกอบรมให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งในส่วนของระยะเวลาในการอบรมนั้นเป็นข้อจำกัดของผู้วิจัยที่ได้รับความอนุเคราะห์จากทางบริษัทให้เพียง 1 วัน เนื่องจากการหยุดปฏิบัติงานพร้อมกันของผู้บริหารระดับต้นในตำแหน่งหัวหน้างานทั้งหมดของบริษัทเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมจะส่งผลกระทบในทางธุรกิจ จำหน่ายรถยนต์และการบริการของทุกสาขา ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เขียนไว้ในข้อเสนอแนะในการวิจัย