

## The Development of Proactive Psychological Strategies for Enhancing Adaptive Leadership of Head of Rehabilitation Division, Private Organization<sup>1</sup>

Prajakjin Sophonpanichkul<sup>2</sup>, Prasarn Malakul Na Ayudhaya<sup>3</sup> and Pongpan Kirdpitak<sup>4</sup>

*Received: July 6, 2022 Revised: July 27, 2022 Accepted: August 18, 2022*

### Abstract

The purpose of this research was to develop proactive psychological strategies for enhancing adaptive leadership of head of rehabilitation division, private organization. The sample of this study was divided into 2 groups: the first group was 99 persons, stratified sampling from the population. The second group was 60 persons responsively selected from the first group whose adaptive leadership scores were low. They were simple random sampling as an experimental group and a control group with 30 persons in each group. The experimental group participated in the proactive psychological strategies while the control group did not receive the proactive psychological strategies and engaged in ordinary activities. The research results were as follows: 1) The total mean score and each dimension mean score of adaptive leadership of the head of rehabilitation department of private organization from the first group were low; 2) the proactive psychological strategies were developed by applying concepts of metacognition, future orientation and situated learning; 3) the adaptive leadership scores of the experimental group after participating in the proactive psychological strategies and after the follow up were significantly higher than before the experiment at .01 level and significantly higher than that of the control group at .01 level, and 4) the focus group report of the experimental group and the related persons showed that they were very satisfied with the proactive psychological strategies.

**Keywords:** Adaptive leadership, proactive psychological strategy, head of rehabilitation division

---

<sup>1</sup> This paper submitted in partial fulfillment of Doctoral Dissertation in Psychology for Developing Human Potentials, Graduate School, Kasem Bundit University

<sup>2</sup> Graduate Student, Doctoral Degree in Psychology for Developing Human Potentials, Graduate School, Kasem Bundit University. Email: Prajakjin@gmail.com

<sup>3</sup> Associate Professor at Graduate School, Kasem Bundit University. Email: Psy.phd@kbu.ac.th

<sup>4</sup> Professor Graduate School, Kasem Bundit University. Email: Psy.phd@kbu.ac.th

## การพัฒนากลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชน<sup>1</sup>

ประจักษ์จินต์ โสภณพิชกุล<sup>2</sup> ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา<sup>3</sup> และผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์<sup>4</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้แบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างที่ 1 ใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชน จำนวน 99 คน ได้มาจากการคัดเลือกแบบแบ่งชั้นภูมิจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ที่ได้รับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยใช้กลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกได้มาจากการคัดเลือกจากกลุ่มตัวอย่างที่ 1 ที่มีคะแนนภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่มีคะแนนอยู่ในระดับต่ำ แล้วสุ่มอย่างง่ายเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มละ 30 คน เป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชนอยู่ในระดับน้อย 2) กลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนพัฒนาจากการประยุกต์แนวคิดอภิปัญญา ลักษณะมุ่งอนาคต และการเรียนรู้เชิงสถานการณ์ 3) หัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชนกลุ่มทดลองที่ได้รับการใช้กลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน หลังการทดลองและหลังการติดตามผลสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 4) ผลการศึกษาความพึงพอใจของกลุ่มทดลองและผู้เกี่ยวข้องพบว่า มีความพึงพอใจมากต่อกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุก

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน กลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุก หัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชน

<sup>1</sup> บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของคณาจารย์ สาขาวิชาจิตวิทยาเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

<sup>2</sup> นิสิตปริญญาเอก สาขาจิตวิทยาเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต อีเมล: prajakjin@gmail.com

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต อีเมล: psy.phd@kbu.ac.th

<sup>4</sup> ศาสตราจารย์ ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต อีเมล: psy.phd@kbu.ac.th

## ที่มาและความสำคัญของปัญหาวิจัย

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกในการนำองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่มุ่งไปสู่การพัฒนาตามที่คาดหวังไว้ ภาวะผู้นำเป็นลักษณะเชิงบวกที่ประกอบไปด้วยความมีวิสัยทัศน์ ความกล้าหาญ ความห่วงใย และการแสวงหาความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูปการทำงาน (Kowalski, 2010) ภาวะผู้นำจึงเป็นเสมือนพลังหลักของผู้บริหารที่สามารถสร้างอำนาจชักนำผู้ปฏิบัติงานให้ร่วมมือได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพการณ์ปัจจุบันซึ่งเป็นโลกแห่งความผันผวน (Disruptive world) จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้านภาวะผู้นำ จากภาวะผู้นำตามแนวคิดเดิมที่เคยมีประสิทธิภาพในอดีตที่ผ่านมา มาสู่แนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่มีการพัฒนามาจากภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำที่สลับซับซ้อน (Nastanski, 2002) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจะมีการจัดการบริหารองค์กรของตนให้อยู่รอด สามารถสร้างกลยุทธ์เพื่อให้ทีมงานมองเห็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นว่าสามารถเป็นไปได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา (Heifetz, 2009) และเป็นความสามารถของผู้นำที่ผสมผสานการบริหารงาน มีการตัดสินใจสิ่งที่มีประสิทธิภาพและแสดงศักยภาพในการปรับเปลี่ยน (Yukl & Lepsinger, 2004) ซึ่งได้นำมาขยายผลในเชิงทฤษฎีโดยการนำแนวทางภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมาปฏิบัติในองค์กรและสังคม

งานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชนได้ตระหนักถึงความสำคัญและความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนให้หัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญในการนำนโยบายหลักขององค์กรลงสู่หน่วยงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเตรียมพร้อมกับการปรับเปลี่ยนทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นการส่งเสริมให้หัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูมีความสามารถ มีความรู้ความชำนาญ และเจตคติที่เหมาะสมกับงาน เพื่อให้สอดคล้องไปกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน และวิสัยทัศน์ขององค์กร การทำงานให้มีประสิทธิผลย่อมมาจากผู้นำที่ต้องการพัฒนาองค์กรโดยคุณสมบัติของผู้นำต้องมีพื้นฐานมาจากการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พร้อมยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ทำกิจกรรมที่ช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย ควบคุมและประสานงานกับทีมงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ คอยอำนวยความสะดวกในงานตลอดจนทำให้ทีมงานมีพฤติกรรมที่สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับองค์กรอย่างสูงสุด

เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในบริบทของงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูขององค์กรไทย ปัจจุบันผู้วิจัยปฏิบัติงานและมีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรจึงได้สัมภาษณ์บุคลากรระดับบริหารจนถึงระดับปฏิบัติการและทำการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group) ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า หัวหน้าหน่วยงานมีความสามารถด้านวิชาชีพ แต่ยังคงได้รับการส่งเสริมความสามารถเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำตามเป้าหมายแนวใหม่ขององค์กร ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่า จำเป็นต้องเสริมสร้างคุณลักษณะที่สำคัญในการบริหารงานให้แก่หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ เสริมสร้างทักษะในการมองปัญหา ทักษะการบริหารงาน การแก้ปัญหา การสร้างแรงกระตุ้นให้กับทีมงาน และการปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ มองปัญหาในมุมมองที่หลากหลายเพื่อเพิ่มความสามารถในการบริหารงาน

ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบัน

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่แสดงถึงศักยภาพแนวใหม่ในการบริหารงานซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติหลักได้แก่ การมองรูปแบบการบริหารงานในมุมมองที่แตกต่างจากเดิม มีการศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตามทันสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในเงื่อนไขของระยะเวลาและขอบเขตที่จำกัด ซึ่งจะต้องนำพาองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยเน้นความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามในการมีมุมมองร่วมกันสู่จุดมุ่งหมายและอนาคต

ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญที่ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูในการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารการจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 4) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) การประสานงานระหว่างหน่วยงาน/องค์กร และ 6) ทักษะจิตวิทยาเชิงบวกของหัวหน้าหน่วยงานและมีความประสงค์จะพัฒนากลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุก ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดหลักการและวิธีการทางจิตวิทยาที่สำคัญ 3 แนวคิด คือ 1) ด้านอภิปัญญา 2) ลักษณะมุ่งอนาคต และ 3) การเรียนรู้เชิงสถานการณ์ มาพัฒนาเป็นกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูสามารถปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานในองค์กรได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูของบริษัทเอกชน
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูของบริษัทเอกชน
3. เพื่อศึกษาผลการใช้กลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูของบริษัทเอกชนโดย
  - 3.1 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชนของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองและหลังการติดตามผล
  - 3.2 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชนของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนการทดลอง หลังการทดลองและหลังการติดตามผล
4. เพื่อศึกษาความพึงพอใจต่อกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของกลุ่มตัวอย่างและผู้ที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

**แนวคิดอภิปัญญา (Metacognition)** มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีทางสมองในการประมวลผล ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสติปัญญาของมนุษย์โดยมีแนวคิดว่าการทำงานของสมองของคนมีความคล้ายคลึงกับการทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์สอดคล้องกับทฤษฎีการประมวลผลข้อมูล (Klausmeier, 1985) กระบวนการทาง

สมองในการประมวลข้อมูล การบริหารควบคุมการประมวลข้อมูลของสมองหมายถึง การที่บุคคลรู้ถึงวิธีการคิดของตนเอง และสามารถควบคุมการคิดของตนเองให้เป็นไปตามที่ตนต้องการ การรู้ในลักษณะนี้ ศัพท์ทางวิชาการเรียกว่า เมตาคอกนิชัน (Metacognition) เป็นการควบคุมการรู้คิดในการตระหนักรู้เกี่ยวกับความรู้และความสามารถของตนเองและใช้ความเข้าใจในการรับรู้ดังกล่าวในการจัดการรวมถึงควบคุมกระบวนการคิดการทำงานด้วยหลายยุทธวิธี ซึ่งจะช่วยให้การเรียนรู้และการทำงานประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ ในกระบวนการประมวลข้อมูลของสมองนั้นองค์ประกอบสำคัญของการรู้คิดที่ใช้ในการบริหารควบคุมกระบวนการ คือ ความตั้งใจ แรงจูงใจ และความมุ่งมั่น รวมทั้งเทคนิคและกลวิธีที่หลากหลายที่บุคคลใช้ในการบริหารเพื่อควบคุมตนเอง

การนำแนวคิดทางอภิปัญญามาประยุกต์เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ทางจิตวิทยาเชิงรุก ในการมีบทบาทเสริมสร้างการมองภาพรวม การริเริ่ม การคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อวางแผนตรวจสอบและประเมินตนเอง ซึ่งทำให้ผู้นำเองจะสามารถมองภาพในอนาคตได้ว่า ควรทำอะไร มีการวางแผน มองปัญหาเป็นภาพรวม และมีการคาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งถ้ามีการพัฒนาการคิด มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะสามารถช่วยพัฒนาให้มีความสามารถในการประเมินตนเองที่มีประสิทธิภาพได้

**แนวคิดลักษณะมุ่งอนาคต (Future Orientation) Snyder (1994)** ได้เสนอ Hope theory คือความสามารถในการกำหนดแนวทาง ทิศทาง ในการออกแบบเป้าหมาย และผลักดันให้เราสู่เป้าหมายตามแนวทางที่เราคิดไว้ ซึ่งเกิดขึ้นทั้งในเด็กและผู้ใหญ่ Hope theory จะทำให้เกิด การมองในมุมบวก (Optimism) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) และการเห็นคุณค่าในตัวเอง (Self-esteem) โดยจะส่งผลทั้งในด้านวิชาการ กีฬา การดูแลสุขภาพ จิตวิทยาในการปรับตัว และทางด้านการบำบัดทางจิตวิทยา ซึ่งผู้ที่มีความหวังนั้นจะส่งผลทำให้เกิดการมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างเหมาะสมกับตนเอง

การนำแนวคิดลักษณะมุ่งอนาคตมาประยุกต์เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ทางจิตวิทยาเชิงรุก เพื่อพัฒนาการมองการณ์ไกล มีการวางแผน การเตรียมการทุกอย่าง สำหรับอนาคตและต้องการบรรลุ ความสำเร็จทุกอย่างในอนาคต รวมทั้งมุ่งแสวงหาความรู้ วิธีการในการดำเนินการรองรับอนาคตที่จะเป็นไปได้ช่วยให้บุคคลตัดสินใจ ในการปรับตนเอง ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการและเป้าหมายให้สัมพันธ์กันอย่างมีสติและเข้าใจ

**แนวคิดการเรียนรู้เชิงสถานการณ์ (Situating learning)** มีหลักความคิดและรากฐานมาจากปรัชญาการศึกษาที่พัฒนามาจาก (Progressive education) ของ John Dewey และทฤษฎีวิวัฒนาการทางสังคมของ Lev Vygotsky (Vygotsky, 1978) ดังนั้นทฤษฎีของ Vygotsky จึงเป็นพื้นฐานของแนวคิดการเรียนรู้แบบสถานการณ์ โดยเน้นที่ บทบาทของผู้สอนในการส่งเสริม อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ โดยผู้สอนต้องประเมินความสามารถของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง มอบหมายงานที่ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปให้แก่ผู้เรียน และงานนั้นควรแยกเป็นขั้นตอนย่อย ๆ ให้ผู้เรียนได้ร่วมมือกันทำงาน และได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และให้ผู้เรียนได้รับการช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับระดับความสามารถของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ด้วยตนเองเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กับสังคม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีการพัฒนาทักษะ ให้เกิดทั้งความเข้าใจในตนเอง และสามารถสื่อความเข้าใจนั้นให้กับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

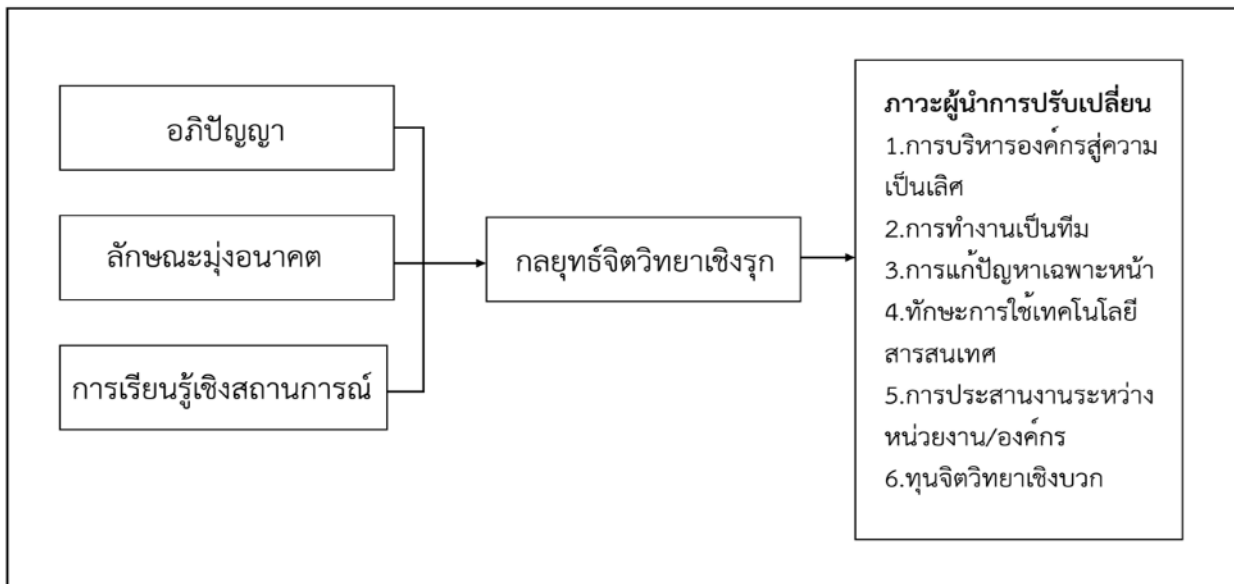
การนำแนวคิดการเรียนรู้เชิงสถานการณ์มาประยุกต์เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ทางจิตวิทยาเชิงรุก พัฒนาการแก้ปัญหาและพบเหตุการณ์หลากหลาย ทำให้สามารถบูรณาการความคิดและการปฏิบัติเข้าด้วยกัน

สามารถใช้รูปแบบการฝึกปฏิบัติที่หลากหลาย ทำให้สามารถเชื่อมโยงความคิดได้ แต่ถ้าสามารถพัฒนาความคิดและการกระทำโดยผ่านการได้รับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา ทำให้สามารถเรียนรู้ได้อย่างมีความหมาย เกิดความรู้ทางวิชาชีพ เพิ่มทักษะในการแก้ปัญหาต่อไป

## กรอบแนวคิดการวิจัย

### ภาพประกอบ 1

กรอบแนวคิดการวิจัย



### สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของกลุ่มทดลอง ที่ได้รับกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกหลังการทดลองและหลังการติดตามผล สูงกว่าก่อนการทดลอง
2. ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของกลุ่มทดลอง ที่ได้รับกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกหลังการทดลองและหลังการติดตามผล สูงกว่ากลุ่มควบคุม

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

ประชากรเป็นหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชน จำนวน 132 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ได้มาจากการคัดเลือกแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified sampling) ตามเกณฑ์ที่โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก 1) เป็นหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูอายุงาน 5 ปีขึ้นไป 2) มีอายุระหว่าง 25-50 ปี ทั้งเพศชายและเพศหญิง และ 3) ระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปและได้รับใบประกอบวิชาชีพ จำนวน 99 คน และ 2) กลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชน ได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจงจากกลุ่มตัวอย่างแรกที่มีคะแนนภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนลำดับคะแนนต่ำสุดถึงลำดับที่ 60 จำนวน 60 คน แล้วสุ่มอย่างง่าย เป็นกลุ่มทดลองและ

กลุ่มควบคุม กลุ่มละ 30 คน กลุ่มทดลองได้รับกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ส่วนกลุ่มควบคุมไม่ได้รับกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกและปฏิบัติงานตามปกติ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีพื้นฐาน (Basic mixed methods designs) โดยใช้รูปแบบ Exploratory Sequential Design (Creswell, 2013) เป็นการวิจัยแบบขั้นตอนเชิงสำรวจแยกเป็น 3 ระยะ

**ระยะที่ 1** การสร้างแบบวัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชน และการหาคุณภาพของแบบวัด โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษา ความหมาย คุณลักษณะของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มากำหนดนิยามปฏิบัติการของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนและสร้างแบบวัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชน จากนั้นนำแบบวัดเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบ Content validity และนำผลการตรวจสอบไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง .67 - 1.00 และนำแบบวัดไปทดลองใช้ (Try out) กับหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .452 - .892 และค่าความเที่ยงเท่ากับ .971

**ระยะที่ 2** การพัฒนากลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุก โดยประยุกต์ใช้แนวคิดและหลักการของอภิปัญญา ลักษณะมุ่งอนาคตและการเรียนรู้เชิงสถานการณ์ มาประยุกต์ในการพัฒนากลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกแล้วนำกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่านและนำไปหาคุณภาพของกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกผู้วิจัยสร้างกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกโดยหาค่า IOC ได้ค่า IOC ของกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเท่ากับ 1.00

**ระยะที่ 3** การประเมินผลการใช้กลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุก เพื่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชน จำแนกเป็น 1) การวิจัยเชิงปริมาณ โดยการวัดและวิเคราะห์ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชน ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล และเปรียบเทียบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชนของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล ระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม และ 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสนทนากลุ่มเฉพาะกับกลุ่มทดลองเป็นหัวหน้าหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องเป็นหัวหน้าแผนกจำนวน 8 ท่านที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทดลอง โดยสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกและนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มเฉพาะมาวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์คุณภาพของแบบวัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชนและกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุก ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบวัดเพื่อตรวจสอบความถูกต้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะและนิยามปฏิบัติการโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item - objective congruence: IOC) 2) วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) 3) วิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) 4) วิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา

(Content validity) ของกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุก ด้านวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการและการประเมินผล และคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item - objective congruence: IOC) ของกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุก และ 5) การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดย (1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป (2) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชนของกลุ่มทดลองโดยใช้สถิติในการทดสอบ คือ One-way ANOVA with repeated measure และระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังติดตามผล โดยใช้ Two-way ANOVA with repeated measure และ (3) วิเคราะห์ผล การสนทนากลุ่มเฉพาะเกี่ยวกับความพึงพอใจของหัวหน้าหน่วยงานของกลุ่มทดลองและผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุก

### จริยธรรมในการวิจัย

ผู้วิจัยคำนึงถึงการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่างโดยได้นำโครงร่างดัชนีพันธสัญญาเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลเมื่อได้รับอนุญาตแล้ว ผู้วิจัยได้อธิบายวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลให้กับกลุ่มตัวอย่างทราบพร้อมทั้งชี้แจงกับกลุ่มตัวอย่างว่าการเข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้จะเข้าร่วมด้วยความสมัครใจกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตัวเองพร้อมทั้งให้เซ็นต์ชื่อในใบยินยอมในการเข้าร่วมงานวิจัย และแจ้งให้ทราบเมื่อเข้าร่วมโครงการวิจัยแล้วหากกลุ่มตัวอย่างต้องการหยุดหรือออกจากงานวิจัยสามารถทำได้ตลอดเวลา และข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างถือเป็นความลับและในการรวบรวมข้อมูล จะไม่มีการระบุชื่อ ที่อยู่ของกลุ่มตัวอย่าง โดยจะนำไปใช้ประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น ส่วนผลการวิจัยจะนำเสนอในภาพรวม และข้อมูลทั้งหมดจะถูกทำลายภายใน 1 ปี ภายหลังจากที่ผลการวิจัยได้เผยแพร่ โดยเลขรหัสจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์คือ T011/64P

### ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูของบริษัทเอกชน

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชนพบว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานโดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ( $n=99$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการทำงานเป็นที่อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.64$ ) ด้านการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X}=2.41$ ) การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X}=2.42$ ) ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X}=2.33$ ) ด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงาน/องค์กรอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X}=2.33$ ) และด้านทุนจิตวิทยาเชิงบวกของหัวหน้าหน่วยงานอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X}=2.39$ )

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูของบริษัทเอกชน มีค่า IOC 1.00 และมีขั้นตอนในการดำเนินการ 3 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1: ขั้นเริ่มต้น ผู้วิจัยสร้างสัมพันธภาพ ชี้แจง วัตถุประสงค์ กฎระเบียบ การมีส่วนร่วมบทบาทของผู้เข้าร่วมการทดลอง และบทบาทผู้วิจัย

ขั้นที่ 2: ขั้นดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ผู้วิจัยนำหลักการ แนวคิด และรูปแบบการเรียนรู้ มาประยุกต์ใช้ในขั้นดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนย่อย 4 ขั้นตอนคือ 1) กำหนดทิศทางการ



ดำเนินงาน (Strategy setting) 2) กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy Implementation) และ 4) ประเมินกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy evaluation)

ขั้นที่ 3: ขั้นสรุปและประเมินผล ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้หัวหน้าหน่วยงานได้ซักถามสิ่งที่สงสัย สังเกตพฤติกรรม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกับ การประเมินความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ที่ได้รับ

3. ผลการประเมินผลของการใช้กลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูของบริษัทเอกชน

3.1 ค่าสถิติพื้นฐานของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูของบริษัทเอกชน กลุ่มทดลอง ทั้งโดยรวมและรายด้าน ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล

### ตารางที่ 1

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผลค่าเฉลี่ยของคะแนน กลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูของบริษัทเอกชน ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมในระยะเวลา ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง (n=30)						กลุ่มควบคุม (n=30)					
	ก่อนการทดลอง		หลังการทดลอง		หลังการติดตามผล		ก่อนการทดลอง		หลังการทดลอง		หลังการติดตามผล	
	$\bar{X}$ (SD)	แปล ผล	$\bar{X}$ (SD)	แปล ผล	$\bar{X}$ (SD)	แปล ผล	$\bar{X}$ (SD)	แปล ผล	$\bar{X}$ (SD)	แปล ผล	$\bar{X}$ (SD)	แปล ผล
ด้านการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ	2.16 (0.69)	น้อย	4.14 (0.83)	มาก	4.03 (0.89)	มาก	2.15 (0.78)	น้อย	2.11 (0.76)	น้อย	2.13 (0.76)	น้อย
ด้านการทำงานเป็นทีม	2.29 (0.78)	น้อย	4.11 (0.86)	มาก	4.05 (0.89)	มาก	2.15 (0.85)	น้อย	2.12 (0.85)	น้อย	2.09 (0.82)	น้อย
ด้านการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	2.00 (0.74)	น้อย	4.40 (0.77)	มาก	4.33 (0.81)	มาก	2.01 (0.80)	น้อย	2.00 (0.79)	น้อย	1.98 (0.78)	น้อย
ด้านทักษะในการใช้เทคโนโลยี	1.93 (0.76)	น้อย	4.39 (0.86)	มาก	4.32 (0.90)	มาก	1.88 (0.77)	น้อย	1.86 (0.77)	น้อย	1.87 (0.78)	น้อย
ด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงาน/องค์กร	2.01 (0.74)	น้อย	4.57 (0.82)	มากที่สุด	4.51 (0.76)	มากที่สุด	2.04 (0.74)	น้อย	2.02 (0.74)	น้อย	2.03 (0.72)	น้อย
ด้านทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของหัวหน้างาน	2.09 (0.74)	น้อย	4.59 (0.69)	มากที่สุด	4.54 (0.72)	มากที่สุด	2.00 (0.80)	น้อย	1.98 (0.80)	น้อย	2.00 (0.77)	น้อย
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	2.08 (0.74)	น้อย	4.37 (0.79)	มาก	4.30 (0.83)	มาก	2.03 (0.79)	น้อย	2.01 (0.79)	น้อย	2.02 (0.77)	น้อย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตารางที่ 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยรวมของหัวหน้าหน่วยงาน เวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชนกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลองอยู่ในระดับน้อยหลังการทดลองอยู่ในระดับมาก และหลังการติดตามผลอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยรวมของกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลองอยู่ในระดับน้อย หลังการทดลองอยู่ในระดับน้อย และหลังการติดตามผลอยู่ในระดับน้อย

3.2 การเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชน กลุ่มของทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง หลังการติดตามผล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงในตารางที่ 2

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในภาพรวมและรายด้านระหว่าง ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผลของกลุ่มทดลองด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวที่มีการวัดซ้ำ (One-way ANOVA repeated measurement) ( $n=30$ )

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig
1.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการจัดการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ	การวัดก่อน หลัง และการติดตามผล	74.751	1.210	61.772	370.742**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	5.847	35.094	.167		
	รวม	80.598	36.304	61.939		
2.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการทำงานเป็นทีม	การวัดก่อน หลัง และการติดตามผล	64.344	1.038	61.964	240.318**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	.765	30.114	.258		
	รวม	65.109	31.152	62.222		
3.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	การวัดก่อน หลัง และการติดตามผล	112.109	1.047	107.032	481.809**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	6.784	30.376	.222		
	รวม	118.893	31.423	107.254		
4.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ	การวัดก่อน หลัง และการติดตามผล	117.564	1.058	111.101	402.830**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	8.463	30.687	.276		
	รวม	126.027	31.745	111.377		
5.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงานและองค์กร	การวัดก่อน หลัง และการติดตามผล	126.674	1.108	115.245	434.747**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	8.517	32.128	.265		
	รวม	135.191	33.236	115.510		
6.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก	การวัดก่อน หลัง และการติดตามผล	112.422	1.045	117.117	434.205**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	8.167	30.314	.270		
	รวม	120.589	31.359	117.447		
ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยรวม	การวัดก่อน หลัง และการติดตามผล	101.534	1.011	100.398	728.940**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	4.039	29.328	.138		
	รวม	105.573	30.339	100.563		

หมายเหตุ: \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในภาพรวมและรายด้านระหว่าง ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผลของกลุ่มทดลองด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวที่มีการวัดซ้ำตามตารางที่ 2 พบว่าผลการเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยรวมและรายด้านก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### ตารางที่ 3

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟู บริษัทเอกชนโดยรวมและรายด้านของกลุ่มทดลองระหว่างก่อนการทดลองหลังการทดลอง และหลังการติดตามผล

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ยที่นำมาเปรียบเทียบ	ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย	Sig
1.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการจัดการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.16) -หลังการทดลอง ( $\bar{X}$ =4.14) ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.16) -หลังการติดตามผล ( $\bar{X}$ =4.03) หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =4.14) -หลังการติดตามผล ( $\bar{X}$ =4.03)	-1.98* -1.87* .11	.000 .000 .017
2.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการทำงานเป็นทีม	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.29) -หลังการทดลอง ( $\bar{X}$ =4.11) ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.29) -หลังการติดตามผล ( $\bar{X}$ =4.05) หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =4.11) -หลังการติดตามผล ( $\bar{X}$ =4.05)	-1.82* -1.76* .06	.000 .000 .009
3.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.00) -หลังการทดลอง ( $\bar{X}$ =4.40) ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.00) -หลังการติดตามผล ( $\bar{X}$ =4.33) หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =4.40) -หลังการติดตามผล ( $\bar{X}$ =4.33)	-2.40* -2.33* .07	.000 .000 .038
4.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =1.93) -หลังการทดลอง ( $\bar{X}$ =4.39) ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =1.93) -หลังการติดตามผล ( $\bar{X}$ =4.32) หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =4.39) -หลังการติดตามผล ( $\bar{X}$ =4.32)	-2.46* -2.39* .07	.000 .000 .024
5.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงานและองค์กร	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.01) -หลังการทดลอง ( $\bar{X}$ =4.57) ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.01) -หลังการติดตามผล ( $\bar{X}$ =4.51) หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =4.57) -หลังการติดตามผล ( $\bar{X}$ =4.51)	-2.56* -2.50* .06	.000 .000 .329
6.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.09) -หลังการทดลอง ( $\bar{X}$ =4.59) ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.09) -หลังการติดตามผล ( $\bar{X}$ =4.54) หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =4.59) -หลังการติดตามผล ( $\bar{X}$ =4.54)	-2.50* -2.45* .05	.000 .000 .143
ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยรวม	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.08) -หลังการทดลอง ( $\bar{X}$ =4.37) ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.08) -หลังการติดตามผล ( $\bar{X}$ =4.30) หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =4.37) -หลังการติดตามผล ( $\bar{X}$ =4.30)	-2.29* -2.22* .07	.000 .000 .015

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ ตามตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยรวมและรายด้านของกลุ่มทดลอง หลังการทดลองและหลังการติดตามผลสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

#### ตารางที่ 4

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในภาพรวมและรายด้าน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางที่มีการวัดซ้ำ (Two-way ANOVA repeated measurement) (n=30)

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig
1.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการจัดการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ	การวัดก่อน หลัง และการติดตามผล (Main effect)	36.518	1.630	22.401	235.350**	.000
	ปฏิสัมพันธ์ (Interaction)	38.251	1.630	23.465	246.520**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	9.000	94.550	.095		
	รวม	83.769	97.810	46.816		
2.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการทำงานเป็นทีม	การวัดก่อน หลัง และการติดตามผล (Main effect)	30.944	1.348	22.957	172.074**	.000
	ปฏิสัมพันธ์ (Interaction)	33.443	1.348	24.812	185.973**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	10.430	78.177	.133		
	รวม	74.817	80.873	47.902		
3.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	การวัดก่อน หลัง และการติดตามผล (Main effect)	54.958	1.576	34.880	329.176**	.000
	ปฏิสัมพันธ์ (Interaction)	57.168	1.576	36.283	325.804**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	9.683	91.386	.106		
	รวม	121.809	94.538	71.269		
4.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ	การวัดก่อน หลัง และการติดตามผล (Main effect)	57.964	1.259	46.047	325.804**	.000
	ปฏิสัมพันธ์ (Interaction)	59.608	1.259	47.354	335.047**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	10.319	73.010	.141		
	รวม	127.891	75.528	93.542		
5.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงานและองค์กร	การวัดก่อน หลัง และการติดตามผล (Main effect)	62.988	1.223	51.509	372.252**	.000
	ปฏิสัมพันธ์ (Interaction)	64.695	1.223	52.904	382.338**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	9.814	70.926	.138		
	รวม	137.497	73.372	104.551		
6.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก	การวัดก่อน หลัง และการติดตามผล (Main effect)	60.497	1.390	43.524	347.447**	.000
	ปฏิสัมพันธ์ (Interaction)	61.935	1.390	44.559	355.706**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	10.099	80.617	.125		
	รวม	122.432	83.397	88.208		
ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยรวม	การวัดก่อน หลัง และการติดตามผล (Main effect)	49.803	1.171	42.517	638.125**	.000
	ปฏิสัมพันธ์ (Interaction)	51.740	1.171	44.171	662.945**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	4.527	67.940	.067		
	รวม	112.07	70.282	86.755		

หมายเหตุ: \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยรวมและรายด้าน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล ตามตารางที่ 4 พบว่าค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในโดยรวมและรายด้านระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## ตารางที่ 5

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชน โดยรวมและรายด้านระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนการทดลองหลังการทดลอง และหลังการติดตามผล

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ยที่นำมาเปรียบเทียบ	ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย	Sig
1.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการจัดการบริหารองค์กรผู้ ความเป็นเลิศ	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.155) -หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =3.131)	- .976*	.000
	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.155) -หลังการติดตามผล( $\bar{X}$ =3.088)	- .933*	.000
	หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =3.131) -หลังการติดตามผล( $\bar{X}$ =3.088)	.043	.231
2.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการทำงานเป็นทีม	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.217) -หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =3.119)	- .902*	.000
	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.217) -หลังการติดตามผล( $\bar{X}$ =3.071)	- .855*	.000
	หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =3.119) -หลังการติดตามผล( $\bar{X}$ =3.071)	.048	.131
3.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.010) -หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =3.205)	-1.195*	.000
	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.010) -หลังการติดตามผล( $\bar{X}$ =3.157)	-1.148*	.000
	หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =3.205) -หลังการติดตามผล( $\bar{X}$ =3.157)	.048	.117
4.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =1.907) -หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =3.124)	-1.217*	.000
	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =1.907) -หลังการติดตามผล( $\bar{X}$ =3.098)	-1.190*	.000
	หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =3.124) -หลังการติดตามผล( $\bar{X}$ =3.098)	.026	.324
5.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงานและองค์กร	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.031) -หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =3.295)	-1.264*	.000
	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.031) -หลังการติดตามผล( $\bar{X}$ =3.276)	-1.245*	.000
	หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =3.295) -หลังการติดตามผล( $\bar{X}$ =4.276)	.019	.429
6.ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.050) -หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =3.286)	-1.236*	.000
	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.050) -หลังการติดตามผล( $\bar{X}$ =3.274)	-1.224*	.000
	หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =3.286) -หลังการติดตามผล( $\bar{X}$ =3.274)	.012	.706
ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยรวม	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.062) -หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =3.193)	-1.132*	.000
	ก่อนการทดลอง( $\bar{X}$ =2.062) -หลังการติดตามผล( $\bar{X}$ =3.161)	-1.099*	.000
	หลังการทดลอง( $\bar{X}$ =3.193) -หลังการติดตามผล( $\bar{X}$ =3.161)	.033	.028

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยรวมและรายด้านระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม หลังการทดลองและหลังการติดตามผลสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนหลังการติดตามผลและหลังการทดลองระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมไม่แตกต่างกัน

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลคุณภาพจากการศึกษาความพึงพอใจต่อกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูของบริษัทเอกชน โดยรูปแบบการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group) พบว่าหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูกลุ่มทดลอง หลังการทดลองมีความพึงพอใจระดับมากที่สุดต่อกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และผู้เกี่ยวข้องหลังการทดลองมีความพึงพอใจระดับมากที่สุดต่อกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

### อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูของบริษัทเอกชนตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชน จากการศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชน จำนวน 99 คนพบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชน ทั้งโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับน้อยเนื่องจาก กลุ่มตัวอย่างหัวหน้าหน่วยงานแผนกเวชศาสตร์ฟื้นฟูเป็นเป็นหัวหน้าหน่วยงานในโรงพยาบาล ที่ส่วนใหญ่จะทำงานในด้านการให้การรักษาผู้ป่วยซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบหลักและมีความรู้เฉพาะทางที่ปฏิบัติหน้าที่งานซึ่งจะเน้นในเรื่องของทักษะที่ได้รับการฝึกสอนมาตามหลักสูตรของการเรียนรวมถึงจากการอบรมโดยจะเน้นเรื่องของความรู้ทางวิชาชีพ ดังนั้นหัวหน้าหน่วยงานจึงควรได้รับการพัฒนาในเรื่องของภาวะผู้นำแนวใหม่ในด้านการบริหารงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้าน การจูงใจทีมงาน การทำงานที่ท้าทายมากขึ้น การทำงานเป็นทีมและการมีกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชน ผู้วิจัยพัฒนากลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูโดยดำเนินการในการใช้กลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟู ทั้ง 6 ด้าน ดังนี้

(1) การเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการบริหารการจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มุ่งเน้นให้สมาชิกมองภาพรวมขององค์กรเพื่อนำมาวางแผนการบริการของผู้นำหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟู โดยใช้แนวคิดลักษณะมุ่งอนาคตเทคนิค SWOT เพื่อมุ่งเน้นการหารูปแบบและวิธีการให้บริการในหลายรูปแบบ โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้เชิงสถานการณ์เทคนิคการเขียนสะท้อนคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical reflection) ทำให้สามารถหารูปแบบและวิธีการให้บริการในหลายรูปแบบ มอบหมายหน้าที่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dhumma (1997) พบว่าลักษณะมุ่งอนาคต มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานและสามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้

(2) การเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นการวางแผนการเรียนรู้ในการใช้กระบวนการคิดเพื่อศึกษาการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานเรื่องหน้าที่รับผิดชอบ การทำงานร่วมกัน และโดยใช้แนวคิดอภิปัญญา รูปแบบการใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Base Learning) ซึ่งทำให้หัวหน้าหน่วยงานเกิดทักษะในการคิดวิเคราะห์และคิดแก้ปัญหาส่งเสริมให้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ

Winalaivanakoon (2015) พบว่าผลในการใช้รูปแบบอภิปัญญาทำให้ นิสิตพยาบาลมีความสามารถที่จะถ่ายทอด การเรียนรู้และความสามารถที่จะแก้ปัญหาด้วยตัวเองสูงกว่าเกณฑ์

(3) การเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเน้นการปรับตนเองให้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยใช้แนวคิดลักษณะมุ่งอนาคตด้วยการเขียน Eisenhower Matrix สำหรับการ จัดลำดับความสำคัญของงานและการจัดการปริมาณงานเพื่อช่วยจัดลำดับความสำคัญของงาน ร่วมกับแนวคิดการ เรียนรู้เชิงสถานการณ์ด้วยการสอนแนะ (Coaching) และใช้แนวคิดอภิปัญญาด้วยวิธีการแก้ปัญหา (Problem Solving) ทำให้หัวหน้าหน่วยงานเกิดการร่วมกันค้นหาสาเหตุซึ่งเป็นต้นตอที่แท้จริงของปัญหาและกำหนดทางออก หรือการแก้ปัญหาที่ยั่งยืนด้วยตนเองเมื่อพบเจอเหตุการณ์ดังกล่าวในอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของ Prombuasri (2002) พบว่าการเรียนรู้เชิงสถานการณ์ทำให้เกิด การทำความเข้าใจกับปัญหาในสถานการณ์จริง ระบุปัญหา เสนอแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย เลือกแนวทางการแก้ปัญหาและนำหลักการและวิธีการ แก้ไขปัญหาไปใช้ในสถานการณ์ใหม่

(4) การเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเลือกใช้เทคนิค การค้นหาสิ่งที่เป็นไปได้โดยใช้แนวคิดลักษณะมุ่งอนาคตด้วยวิธีการค้นหาสิ่งที่เป็นไปได้ (Exploratory Forecasting) เพื่อมุ่งเน้นฝึกฝนความสามารถในการใช้เทคโนโลยีโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้เชิงสถานการณ์ด้วยวิธี กำหนดบทบาทสมมุติ (Role Play ร่วมกับการสอนประคับประคอง (Scaffolding) ทำให้เกิดทักษะในการลงมือ ปฏิบัติหน้างานและสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับงานในแต่ละส่วน สอดคล้องกับ Kempster and Stewart (2010) พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำสัมพันธ์กับการเรียนรู้ผ่านสถานการณ์ ซึ่งโอกาสในการที่จะพัฒนา ความเข้าใจในเรื่องภาวะผู้นำจะต้องมาจากการมีการเรียนรู้เชิงสถานการณ์ในรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งการเรียนรู้เชิง สถานการณ์ส่งผลต่อทักษะการลงมือปฏิบัติเพื่อการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง

(5) การเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงาน/องค์กรโดยใช้แนวคิด ลักษณะมุ่งอนาคตวิธีการเรียนรู้จากการสังเกต (Observational Learning) เพื่อการระบุงานให้ชัดเจนในทีมงาน โดยให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันโดยใช้แนวคิดอภิปัญญาในรูปแบบสนทนา (Dialogue) ผลลัพธ์คือหัวหน้าหน่วยงานสามารถให้โอกาสทุกคนในการออกความคิดเห็น โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้เชิง สถานการณ์ด้วยวิธีการกำหนดสถานการณ์ (Simulation) ทำให้ หัวหน้าหน่วยงานมีวิธีการที่จะเผชิญกับปัญหา หลายแนวทาง มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wang (1995) พบว่าความซับซ้อนของ สถานการณ์ที่ถูกจำลองขึ้นช่วยเพิ่มทักษะการแก้ปัญหาในหลายรูปแบบโดยเชื่อมโยงกับความรู้ในสถานการณ์จริง

(6) การเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก โดยใช้แนวคิดลักษณะมุ่งอนาคต โดยใช้วิธีการการตั้งเป้าหมาย (Normative Forecasting) สร้างให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงระหว่างการกระทำและ ความคิดด้วยการสะท้อน วิเคราะห์ปัญหา ให้เหตุผล เพื่อให้เกิดทักษะในการแก้ปัญหา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Varela (2015) พบว่าผู้นำที่มีลักษณะมุ่งอนาคตจะสามารถสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งผล การทดลองพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับลักษณะมุ่งอนาคตในระดับสูง และยังพบว่าที่ทำงาน

ที่มีลักษณะมุ่งอนาคตยังสามารถสร้างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกได้ ส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพ พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานรวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

### 3. ผลการประเมินผลการใช้กลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูของบริษัทเอกชนอธิบายได้ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชนกลุ่มทดลอง หลังการทดลองและหลังการติดตามผล ทั้งโดยรวมและรายด้าน สูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญ ด้านที่มีการพัฒนา ระดับมากที่สุดคือ การประสานงานระหว่างหน่วยงาน/องค์กรและทุนจิตวิทยาเชิงบวก ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการทำกิจกรรมคือ สามารถมองปัญหาได้อย่างครอบคลุม วิเคราะห์ปัญหาว่าต้นเหตุของปัญหามาจากอะไรได้บ้าง เพื่อที่จะสามารถคาดการณ์ในเรื่องของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกในกลุ่มเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันในการแก้ไขปัญหาจากการทำกิจกรรม เป็นต้นแบบให้กับสมาชิกคนอื่นสามารถทำตามได้อย่างถูกต้องตามรูปแบบของกิจกรรม แสดงว่ากลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชนในการปฏิบัติงานได้ทั้งโดยรวม และรายด้านทั้ง 6 ด้าน กลยุทธ์จิตวิทยาจึงนับเป็นแนวทางที่มีแบบแผนชัดเจนสามารถนำไปปรับใช้กับพนักงานได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติได้จริง เพราะนอกจากกลุ่มเป้าหมายได้พัฒนาตนเองแล้วยังสามารถส่งต่อองค์ความรู้ให้กับผู้ร่วมงานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Potchana (2020) พบว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การมีทักษะการบริหารจัดการความเสี่ยง และการรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิก

(2) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยรวมและรายด้านระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม หลังการทดลองและหลังการติดตามผลสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนหลังการติดตามผลและหลังการทดลองระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมไม่แตกต่างกันทั้งนี้แสดงว่ากลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชนได้ทั้งโดยรวม และรายด้านทั้ง 6 ด้าน หัวหน้าหน่วยงานสามารถมองปัญหาได้อย่างครอบคลุม วิเคราะห์ปัญหาว่าต้นเหตุของปัญหามาจากอะไรได้บ้าง เพื่อที่จะสามารถคาดการณ์ในเรื่องของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mango et al. (2019) ที่พบว่าการมองปัญหาอย่างครอบคลุมมีความสัมพันธ์กับ การวางแผน การตรวจสอบ การประเมินผล การวางแผนเพื่อการปรับปรุงอนาคต

### 4. ผลการประเมินความพึงพอใจของกลุ่มทดลองที่มีต่อกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

การสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่ากลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกยังเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของคนให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน นำสิ่งที่ได้รับการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานและดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถเสริมสร้างให้หัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชนมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนได้สูงขึ้นในด้านต่อไปนี้ 1) ด้านความรู้ในการวางแผนเป้าหมาย การวิเคราะห์ คาดการณ์แนวทางในการปฏิบัติงาน เพิ่มพูนทักษะการคิดเพื่อพัฒนาผลงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) ด้านความสามารถมีการวิเคราะห์มองภาพ



ในอนาคต มองการไกล วิสัยทัศน์แบบองค์รวมและสร้างแรงจูงใจ 3) ด้านคุณลักษณะ มีกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสมกับงาน และมีการเตรียมการสำหรับอนาคตเพื่อมุ่งแสวงหาความสำเร็จในอนาคต มีการทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า สามารถใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ สามารถประสานงานระหว่างหน่วยงานและองค์กรและมีทุนจิตวิทยาเชิงบวก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sarasuphab (2010) และ Kempster and Stewart (2010) พบว่าการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นผู้ลงมือปฏิบัติจากสถานการณ์จริงหรือเสมือนจริง สร้างให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงระหว่างการทำและการคิดด้วยการสะท้อน วิเคราะห์ปัญหา ให้เหตุผล ช่วยให้มีมียึดหยุ่นทางปัญญา เพื่อให้เกิดทักษะในการแก้ปัญหา ทำให้ผู้เรียนสามารถบูรณาการความคิดและการปฏิบัติเข้าด้วยกันเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางวิชาชีพทำให้การรับรู้ความสามารถสูงขึ้นส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ผลจากความพึงพอใจจากการสนทนากลุ่มเฉพาะในเรื่อง การวางแผนเป้าหมาย การวิเคราะห์ คาดการณ์ แนวทางในการปฏิบัติงาน เพิ่มพูนทักษะการคิดเพื่อพัฒนาผลงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการอบรมในการเตรียมความพร้อม (Work orientation) โดยเฉพาะการเตรียมพร้อมสำหรับพนักงาน เวชศาสตร์ฟื้นฟูที่จะต้องมีการรับผิดชอบงานที่มากขึ้นในระดับหัวหน้างานและระดับบริหาร เป็นต้น

2. ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง สอดคล้องกับการประเมินผลกลางปีและปลายปีสำหรับบุคลากรที่จะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในระดับบริหารงาน

#### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยต่อยอดนำกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกไปปรับใช้ หรือพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนให้กับหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่ลักษณะและปัญหาใกล้เคียงกันต่อไป

2. ควรมีการนำกลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกไปใช้วิจัยในรูปแบบอื่นที่หลากหลายมากขึ้น อาทิ งานวิจัยเชิงคุณภาพ งานวิจัยแบบ Research and Development หรือการทำกรณีศึกษา (Case study)

### เอกสารอ้างอิง

Creswell, J. W. (2013). *Research design qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th Ed). SAGE.

Dhumma, N. (1997). *Kānsuksā kānchai het̄phon chōēng chāriyatham laksana mung ‘anākhōt læ khwāmphungphōchāi nai ngān khōng huānā muāt phalānāmai nai rōngriān matthayommasuksā sangkat krom sāmān suksā* [A study of moral reasoning, future orientation and job satisfaction of the head of physical education section in secondary schools under the jurisdiction of the department of general education, Ministry of education]. Khonkaen University.

- Heifetz, R. A. (2009). The challenge of adaptive leadership. *Through Leadership*, 28(4), 121-145.
- Kempster, S., & Stewart, J. (2010). *Becoming a leader: A co-produced autoethnographic exploration of situated learning of leadership practice*. SAGE.
- Mango, E., Koshal, J., & Ouma, C. (2019). Metacognitive ability effect on leadership development. *Integrated Journal of Business and Economics*, 25(1), 123-141.
- Klausmeier, H. J. (1985). *Educational Psychology* (5th Ed.). Harper & Row.
- Kowalski, T. J. (2010). *The school principal: Visionary leadership and competence management*. Routledge.
- Nastanski, M. (2002). *Managing complexity: An adaptive leadership approach*. [Doctoral Dissertation, University of Sarasota]. University of Sarasota.
- Pilasombat, P. (2016). Kānphatthanā krabuānkān rīan kānsōṅ tām nāeokhit kān sup̄ sōp̄ læ kānrīanrū choēng sathanākān phūa songsoēm khwāmsāmāt nai kāntham wīchāi khōṅg naksuksā khrū [Development of the instructional process based on inquiry approach and situated learning approach to promote ability in conducting research of student teacher]. *Journal of Education Studies*, 48(3), 241-257
- Potchana, R. (2020). Phāwa phū nam kān prap plīan khōṅg ‘āchān phayābān nai wīthayalāi phayābān boṅom rāt chonnanī sangkat sathan̄ ban phra boṅom rāt chanok [Adaptive leadership for teachers in Boromanrajonani college of nursing under Boromarachanok institute]. *Journal of Nursing and Health Care*, 38(1) ,38-47.
- Prombuasri, P. (2002). Kānphatthanā krabuānkān rīan kānsōṅ tām nāeokhit kānrīanrū choēng sathanākān phūa soēmsāng khwāmsāmāt thāng wīchāchīp kānphayābān khōṅg naksuksā phayābān [The development of an instructional process based on a situated learning approach to enhance nursing professional competencies of nursing students]. *Journal of The Royal Thai Army Nurses*, 22, 212-220.
- Sarasuphab, S. (2010). Kānphatthanā rūpbāep̄ kān rīan bāep̄ khruākhaī sangkhom phān rabop ‘ōṅlāi duāi thritsadi kānrīanrū choēng sathanākān phūa soēmsāng khwām tranak rawāng wathanatham khōṅg phū rīan phāsā tāngprathēt [Development of an online social network learning utilizing situated learning theory to enhance intercultural awareness of foreign language learners] [Doctoral dissertation, Chulalongkorn University]. Chulalongkorn University.
- Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope: You can get there from here*. Freepress.
- Varela, E. (2015). Feeding the future: Hope and transformation leadership. *International*

*Journal of Managerial Studies and Research*, 3(8), 136-145.

Wang, C. H. (1995). *The phenomenal of knowledge transference from a constructive and cognitive-flexible hypermedia learning environment to real world situation*. The University of Northern Colorado.

Winalaivanakoon, C. (2015). Kānphatthana rūpbāep kān rian kānsōn doī chai konlayutthawithī ‘āphi panyā thī songsoēm khwāmsamat nai kān thāi yōng kānriānrū lāe kān kǎe panhā thāngkān phayābān khōng nisit phayābān [Instructional model through the use of metacognitive strategies to enhance ability of transfer of learning and clinical problem-solving for nursing student]. *Journal of Nursing and Education*, 8(3), 114-126.

Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership*. John Willy and Son.

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.