

การพัฒนากลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงาน กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

THE DEVELOPMENT OF PSYCHOLOGICAL STRATEGIES ON ADAPTIVE LEADERSHIP TO ENHANCE WORK MANAGEMENT IN DISRUPTIVE WORLD FOR SUB-DIVISION'S DIRECTOR OF DEPARTMENT OF CHILDREN AND YOUTH, THE MINISTRY OF SOCIAL DEVELOPMENT AND HUMAN SECURITY

Received: Nov 18, 2021

Revised: Feb 20, 2022

Accepted: Feb 28, 2022

<sup>1\*</sup> ณฐภัทร อินทรปรีดา <sup>2</sup> ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา <sup>3</sup> ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์  
<sup>1\*</sup> Nataphat Intaraprida <sup>2</sup> Prasarn Malakul Na Ayudhaya <sup>3</sup> Pongpan Kirdpitak

<sup>1\*-3</sup> จิตวิทยาเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์, มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต  
<sup>1\*-3</sup> Psychology for Developing Human Potentials, Kasem Bundit University

\* Corresponding Author, E-mail: Nataphat.i@hotmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงาน กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน 3) เพื่อประเมินผลการใช้กลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน โดยเปรียบเทียบการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับกลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล และ 4) เพื่อประเมินความพึงพอใจของหัวหน้าหน่วยงานที่มีต่อกลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงาน กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 2

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์ทางจิตวิทยา ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน การบริหารจัดการงาน  
 โลกแห่งความผันผวน หัวหน้าหน่วยงาน

กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ใช้ในการศึกษาการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน จำนวน 106 คน ที่ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random by sampling) จากผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานในสังกัดกอง ส่วนกลุ่มที่ 2 คือ กลุ่มที่เข้าร่วมการทดลอง ได้มาจากกลุ่มตัวอย่างที่ 1 ที่มีคะแนนการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ตั้งแต่เปอร์เซ็นต์ที่ 25 ลงมาและสามารถเข้าร่วมการวิจัย แล้วสุ่มอย่างง่ายมาจำนวน 15 คน เข้าร่วมการทดลองการพัฒนากลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน

การบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน หัวหน้าหน่วยงาน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) การบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงานกรมกิจการเด็กและเยาวชน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และค่าเฉลี่ยรายด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการบริหารงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ ส่วนด้านการวางแผนงาน อยู่ในระดับมาก 2) ผลการพัฒนากลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ประกอบด้วยแนวคิดทางจิตวิทยา 4 แนวคิด ได้แก่ อภิปัญญา การคิดเชิงระบบ การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม เพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน 6 ประการ ได้แก่ (1) การมองภาพองค์รวม (2) การกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยน (3) การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจการทำงานแบบท้าทายการปรับเปลี่ยน (4) การรักษาวินัยความใส่ใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ (5) การมอบหมายงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ และ (6) การรับฟังความเห็นจากผู้ปฏิบัติ 3) การบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงาน กรมกิจการเด็กและเยาวชน กลุ่มทดลอง หลังการทดลองและหลังการติดตามผลสูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสนทนากลุ่มเฉพาะเกี่ยวกับความพึงพอใจพบว่าหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นกลุ่มทดลองมีความพึงพอใจมากต่อกลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน

### Abstract

The purposes of this research were 1) to study the work management in disruptive world for sub-division's director, 2) to develop the psychological strategies on adaptive leadership to enhance work management in disruptive world, 3) to evaluate the result of the use of psychological strategies on adaptive leadership to enhance work management in disruptive world for sub-division's director, and 4) to study the satisfaction of the sub-division's director toward the psychological strategies on adaptive leadership to enhance work management in disruptive world. The sample included two groups. The first group used for studying the work management in disruptive world consisted of 106 persons multi stage sampled from population. The second group used for participating in the experiment consisted of 15 persons, simple random

sampled from the first group with the score of work management in disruptive world lower than twenty-fifth percentile and could attend the experiment.

The research results were as follows : 1) the total mean score of work management in disruptive world was average while dimensions of work management namely human resource management and resource and budget management were average while the planning dimension was high; 2) the psychological strategies on adaptive leadership to enhance work management in disruptive world for sub-division's director included psychological concepts, and techniques of metacognition, systematic thinking, communication , and team work. The work management in disruptive world comprised six qualities (1) see big picture, (2) identify the adaptive challenge, (3) regulate distress, (4) maintain disciplined attention, (5) give the work back to the people, and (6) protect leadership voice from below; 3) the work management in disruptive world for sub-division's director of experimental group after the experiment and after the follow up were significantly higher than before the experiment at the 0.1 level; and 4) the results from focus group report of the experimental group showed that they were highly satisfied with the psychological strategies on adaptive leadership to enhance work management in disruptive world.

**Key words:** Psychological strategies on adaptive leadership, Work management, Disruptive world, Sub-division's director

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์โลกในปัจจุบันเป็นสถานการณ์ของโลกแห่งความผันผวน (Disruptive World) หรือ VUCA world มีองค์ประกอบแห่งความผันผวน 4 ประการ คือ (1) สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว (Volatility) (2) สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน (Uncertainty) (3) สถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง (Complexity) และ (4) สถานการณ์ที่คลุมเครือไม่ชัดเจน (Ambiguity) ซึ่งเป็นความปกติแบบใหม่หรือวิถีชีวิตใหม่ (New normal) (Parween & Deepak, 2019, pp. 3-4) โดยมีสาเหตุหลักจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด (Disruptive Technology) เป็นการปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4 ซึ่งมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรภาคธุรกิจ องค์กรหรือหน่วยงานราชการ หรือองค์กรต่าง ๆ ทางสังคม และชีวิตประจำวัน โดยสภาวะแวดล้อมการทำงานของโลกปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนมีอาจคาดการณ์ได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562, น. 4) ซึ่งสถานการณ์โลกแห่งความผันผวนนี้เป็นความท้าทายต่อการบริหารจัดการงานขององค์กรใน 5 ประการ (Parween & Deepak, 2019) ดังนี้ (1) ความท้าทายจากเทคโนโลยีสร้างความผันผวนให้กับภาคอุตสาหกรรมในการแข่งขันด้านผลประโยชน์ (2) ความท้าทายจากโลกาภิวัตน์ ก่อให้เกิดเป็น

ข้อตกลงของเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประชาชน (3) ความท้าทายจากทรัพยากรพลังงาน เนื่องจากทรัพยากรพลังงานลดลงทั่วโลก องค์การต้องบริหารการใช้พลังงานซึ่งเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน (4) ความท้าทายทางสังคม ซึ่งเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นประชาธิปไตย การจัดการทางสังคมเน้นการกระจายอำนาจ กระจายความเจริญจากเมืองสู่ท้องถิ่น (5) ความท้าทายด้านประชากร เป็นช่วงของการเปลี่ยนผ่านทางประชากร องค์การจึงมีความหลากหลายในด้านแรงงาน ต้องออกแบบแนวทางการทำงานร่วมกับกลุ่มคนรุ่นใหม่

จากความท้าทายของสถานการณ์ของโลกแห่งความผันผวนดังกล่าว นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน โดยต้องเตรียมความพร้อมบุคคลที่เป็นผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานใน 4 ประเด็น ประกอบด้วย (1) มีวิสัยทัศน์ (2) มีความเข้าใจ (3) มีความชัดเจน และ (4) มีความฉับไวและยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน (Lawrence, 2013; Bennett & Lemoine, 2014; Wolfe, 2016; Nadler, 2020) อีกทั้ง Armstrong (2017, p. 1) ระบุว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนถูกออกแบบมาโดยเฉพาะเพื่อสนับสนุนภาวะผู้นำของบุคคลและองค์การในบริบทของโลกแห่งความผันผวน

สำหรับองค์การภาครัฐของไทยมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการงานขององค์การให้รองรับต่อสถานการณ์โลกแห่งความผันผวนดังกล่าว โดยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประเทศไทย 4.0 มุ่งพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐด้วยระบบดิจิทัล (Digital service) (สุพงษ์ มาลี, 2562, น. 9) และมีแผนการปฏิรูประบบราชการเน้นการกระจายอำนาจโดยการถ่ายโอนภารกิจเพื่อให้บริการภาครัฐมีคุณภาพ ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่าง ๆ มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ทั้งนี้แผนปฏิรูปประเทศไทย 4.0 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560, น. 3) กำหนดแนวปฏิบัติของข้าราชการไทยต้องปรับเปลี่ยน 4 ประการ คือ (1) เปลี่ยนแปลง (Change) คือ การก้าวออกจากกรอบความคิดและวิธีการทำงานแบบเดิม พร้อมท้าทายสิ่งใหม่ แก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล (2) ประสานการทำงานร่วมกัน (Collaboration) เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันทั้งระหว่างหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานของรัฐกับเอกชน และหน่วยงานรัฐกับประชาชน (3) ปัญญาสร้างสรรค์ (Creative) ร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นเลิศ ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างความประทับใจและการมีส่วนร่วมจากประชาชน และ (4) ปอดคอร์รัปชั่น (Corruption free) สร้างภาคราชการที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ ซื่อตรง โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ และมีคุณธรรม

กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นองค์การภาครัฐ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในภารกิจเกี่ยวกับการคุ้มครองพิทักษ์สิทธิ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ และส่งเสริมการจัดสวัสดิการ สำหรับเด็ก เยาวชน และครอบครัว (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 133 ตอนที่ 94 ก 1) มีความเข้มแข็งและเป็นที่ยอมรับจากสังคม ในสถานการณ์โลกแห่งความผันผวนนั้น การบริหารจัดการงานในเชิงรุกที่เน้นความสามารถในการคาดการณ์และกำหนดกลยุทธ์ หรือมาตรการเชิงป้องกันได้ล่วงหน้า สามารถพลิกผันความท้าทายของสถานการณ์โลกแห่งความผันผวนให้เป็นประโยชน์ในกิจการเกี่ยวกับเด็กและเยาวชนได้กลายเป็นท้าทายต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานของกรมกิจการเด็กและเยาวชน

จากสภาพปัญหาและความท้าทายในการบริหารจัดการงานของหัวหน้าหน่วยงานของกรมกิจการเด็กและเยาวชนดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนากลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงาน กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยประยุกต์แนวคิดทางจิตวิทยาประกอบด้วยแนวคิดอุปถัมภ์ แนวคิดการคิดเชิงระบบ แนวคิดการสื่อสาร และแนวคิดการทำงานเป็นทีม กับรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมหรือกิจกรรมของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน 6 ประการ คือ (1) การมองภาพองค์รวม (See big picture) (2) การกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยน (Identify the adaptive challenge) (3) สร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในการทำงานแบบท้าทายการปรับเปลี่ยน (Regulate Distress) (4)การรักษาวินัย ความใส่ใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Maintain disciplined attention) (5) การมอบหมายงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ (Give the work back to the people) (6) การรับฟังความเห็นจากผู้ปฏิบัติ (Protect leadership from below) (Northouse, 2016, pp. 260 - 261) เป็นกลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงาน กรมกิจการเด็กและเยาวชน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงานของกรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงานของกรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
3. เพื่อประเมินผลการใช้กลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน โดยเปรียบเทียบการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับกลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนก่อนทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล
4. เพื่อประเมินความพึงพอใจของหัวหน้าหน่วยงาน ที่มีต่อกลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงานกลุ่มทดลอง

### สมมติฐานการวิจัย

หัวหน้าหน่วยงานของกรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ที่ได้รับกลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน มีการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนหลังการทดลองและหลังการติดตามผลสูงกว่าก่อนการทดลอง

## นิยามศัพท์และนิยามปฏิบัติการ

1. การบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน หมายถึง หลักและกระบวนการของผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานในการกำหนดทิศทาง การวางแผน กำหนดมาตรการ ออกแบบกระบวนการงาน วิธีการจัดระบบกำลังคนทั้งในเชิงหน้าที่ความรับผิดชอบและความผูกพันในองค์กร และทรัพยากรต่าง ๆ มีระบบการติดตามการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนงานเมื่อเผชิญกับภาวะความท้าทายของสถานการณ์โลกแห่งความผันผวน 4 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงที่พลิกผันรวดเร็ว ไม่แน่นอน ซับซ้อนสูง และ คลุมเครือ แตกต่างจากเดิมที่เคยเป็นมา เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติการกิจของหน่วยงานหรือองค์กรให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กร ในการบริหารจัดการงาน 4 ด้าน คือ (1) ด้านการวางแผนงาน (2) ด้านการบริหารงาน (3) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ (4) ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

2. กลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน หมายถึง แผนงานการปฏิบัติทางจิตวิทยาตามแนวพฤติกรรมของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยประยุกต์ใช้แนวคิดทางจิตวิทยา 4 แนวคิด คือ (1) อภิปัญญา (Metacognition) (2) การคิดเชิงระบบ (Systematic thinking) (3) การสื่อสาร (Communication) และ (4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน โดยกระบวนการภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ประกอบด้วยพฤติกรรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ 6 ประการ ได้แก่ (1) การมองภาพองค์กรรวม (See big picture) (2) การกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยน (Identify the adaptive challenge) (3) การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจการทำงานเชิงท้าทายการปรับเปลี่ยน (Regulate distress) (4) การรักษาวินัยความใส่ใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Maintain disciplined attention) (5) การมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติ (Give the work back to the people) และ (6) การรับฟังความเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน (Protect leadership voices from below)

3. หัวหน้าหน่วยงาน หมายถึง ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้น หรือดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ หรือระดับชำนาญการที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหน่วยงานในสังกัดกอง มีบทบาทเป็นผู้นำของหน่วยงาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการนำหน่วยงาน การบังคับบัญชา กำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงมากในการบริหารหน่วยงาน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

4. กรมกิจการเด็กและเยาวชน หมายถึง ส่วนราชการเทียบเท่ากรม ในสังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของเด็กและเยาวชน การคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน การส่งเสริมการจัดสวัสดิการสำหรับเด็กและครอบครัว โดยการกำหนดนโยบาย มาตรการ กลไก ส่งเสริมและสนับสนุนภาครัฐและภาคเอกชน ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามนโยบายและมาตรการที่กำหนด เพื่อให้เด็กและเยาวชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต

### การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นวิจัยแบบผสมวิธีพื้นฐาน (Basic mixed methods designs) โดยใช้รูปแบบ Exploratory sequential mixed methods design (Creswell, 2012, p. 69)

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้าราชการพลเรือนตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน กรมกิจการเด็กและเยาวชน จำนวน 142 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จำนวน 106 คน (2) กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนากลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยการสุ่มอย่างง่ายจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ตั้งแต่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 ลงมา และสามารถเข้าร่วมกิจกรรม จำนวน 15 คน

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบวัดการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน เป็นแบบวัดเชิงสถานการณ์โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแบบวัดจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน มีค่า IOC เท่ากับ 0.67 - 1.00 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .72 - .91 และค่าความเที่ยงของแบบวัดทั้งฉบับเท่ากับ .99 ได้จากการทดลองใช้ (try out) แบบวัดดังกล่าวกับหัวหน้าหน่วยงาน จำนวน 30 คน

2.2 กลยุทธ์ทางจิตวิทยาฯ ผ่านการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน มีค่า IOC เท่ากับ 0.67 - 1.00

การดำเนินการตามกลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงาน ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการสัปดาห์ละ 4 ครั้ง ครั้งละ 3 ชั่วโมง จำนวน 8 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 การปฐมนิเทศ แลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน และกลยุทธ์ทางจิตวิทยาฯ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดจิตวิทยา และรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน 6 กิจกรรม ได้แก่ การมองภาพองค์กรรวม การกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยน การมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติ การรักษาวินัยความใส่ใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในการทำงานแบบท้าทายการปรับเปลี่ยน และการรับความเห็นของผู้ปฏิบัติ

ครั้งที่ 2 การเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ด้านการวางแผนงาน โดยใช้กิจกรรมการมองภาพองค์กรรวม และกิจกรรมการกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยน และใช้เทคนิค SWOT analysis และ TOWS matrix วงจรกระบวนการของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน วงจรแก้ปัญหาของแนวคิดอภิปัญญา เทคนิคปฏิบัติการสนาม เทคนิคการคิดเชิงระบบ เทคนิคการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ และตารางวิเคราะห์ความท้าทายการปรับเปลี่ยนของแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

ครั้งที่ 3 การเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ด้านการบริหารงาน ด้วยกิจกรรมการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติ ใช้เทคนิควงจรกระบวนการของแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน วงจรแก้ปัญหาตามแนวคิดอภิปัญญา เทคนิคการคิดเชิงระบบ เทคนิคการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ และเทคนิคการพัฒนาทีมงานของ Tuckman (1965)

ครั้งที่ 4 การเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ด้านการบริหารงาน ด้วยกิจกรรมการรักษาวินัย ความใส่ใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ ใช้เทคนิคปฏิบัติการสนามตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน วงจรแก้ปัญหาของอภิปัญญา การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ และเทคนิคการพัฒนาทีมงาน

ครั้งที่ 5 การเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยกิจกรรมการสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในการทำงานแบบท้าทายการปรับเปลี่ยน ใช้แนวคิดความรู้ในอภิปัญญา และใช้เทคนิคการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น วงจรกระบวนการของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เทคนิคการคิดเชิงระบบ การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนาทีมงาน

ครั้งที่ 6 การเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยกิจกรรมการรับความเห็นของผู้ปฏิบัติ ใช้เทคนิคเรื่องเล่าประสบการณ์ชีวิต การบริหารจัดการคนบนฐานคิดความรู้ในอภิปัญญา วงจรกระบวนการของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ และการพัฒนาทีมงานตามรูปแบบของ Tuckman (1965)

ครั้งที่ 7 การเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ ด้วยกิจกรรมการมองภาพองค์กรรวม และกิจกรรมการรักษาวินัยความใส่ใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ ใช้เทคนิคการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงประสบการณ์ วงจรกระบวนการของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ตารางวิเคราะห์ความท้าทายตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เทคนิคการคิดเชิงระบบ การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ และการพัฒนาทีมงานตามรูปแบบของ Tuckman (1965)

ครั้งที่ 8 ปัจฉิมนิเทศ สรุปผลการพัฒนากลยุทธ์ทางจิตวิทยาฯ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการนำไปปฏิบัติ

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือการวิจัย (1) วิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบวัดการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงาน และกลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามปฏิบัติการ (2) การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ วิเคราะห์จากการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวม และค่าความเที่ยง(Reliability) แบบวัดการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงาน วิเคราะห์จากการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)



### 3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

(1) วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ 1) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อใช้อธิบายลักษณะการแจกแจงของคะแนนการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล (2) วิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนการบริหารจัดการงานฯ โดยรวมและรายด้านของแต่ละกลุ่ม ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล เป็นรายคู่ ด้วยสถิติ Wilcoxon matched pairs signed ranks test และ (3) วิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนการบริหารจัดการงานฯ ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายคู่ โดยใช้สถิติ Mann Whitney U-test

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ วิเคราะห์ Content analysis เกี่ยวกับความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ทางจิตวิทยาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4. การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต และดำเนินการตามข้อกำหนดของคณะกรรมการ

### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงาน กรมกิจการเด็กและเยาวชน จำนวน 106 คน พบว่าการบริหารจัดการงานฯ ของหัวหน้าหน่วยงานในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 106 คน ค่าเฉลี่ยการบริหารจัดการงานฯ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.28$  และเมื่อพิจารณารายด้าน หัวหน้าหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยด้านการบริหารงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการบริหารทรัพยากร และงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.40$ ,  $\bar{x} = 3.25$ , และ  $\bar{x} = 2.99$  ตามลำดับ) และมีค่าเฉลี่ยด้านการวางแผนงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.47$ )

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงาน กรมกิจการเด็กและเยาวชน ใช้กิจกรรมที่มุ่งเน้น 1) การมองภาพองค์รวม 2) การกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยน 3) การมอบหมายงาน 4) การรักษาวินัยความใส่ใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในการทำงานแบบท้าทายการปรับเปลี่ยน และ 6) การรับความเห็นของผู้ปฏิบัติ

3. การประเมินผลการใช้กลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ของหัวหน้าหน่วยงาน กรมกิจการเด็กและเยาวชน

3.1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของการบริหารจัดการงานฯ ของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามประเมินผล ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผลค่าเฉลี่ย คะแนนการบริหาร  
 จัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงาน รายด้าน และโดยรวม ก่อน  
 การทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล (n=15)

| การบริหารจัดการงานในโลกแห่ง<br>ความ<br>ผันผวนของหัวหน้า<br>หน่วยงาน | กลุ่มทดลอง   |      |             |              |     |           |                 |     |           |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------------|--------------|-----|-----------|-----------------|-----|-----------|
|                                                                     | ก่อนการทดลอง |      |             | หลังการทดลอง |     |           | หลังการติดตามผล |     |           |
|                                                                     | $\bar{x}$    | SD   | แปลผล       | $\bar{x}$    | SD  | แปลผล     | $\bar{x}$       | SD  | แปลผล     |
| ด้านวางแผนงาน                                                       | 3.30         | .97  | ปาน<br>กลาง | 4.67         | .25 | มากที่สุด | 4.60            | .39 | มากที่สุด |
| ด้านบริหารงาน                                                       | 3.26         | .89  | ปาน<br>กลาง | 4.60         | .30 | มากที่สุด | 4.55            | .32 | มากที่สุด |
| ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล                                             | 3.26         | .86  | ปาน<br>กลาง | 4.65         | .18 | มากที่สุด | 4.73            | .28 | มากที่สุด |
| ด้านบริหารทรัพยากรและ<br>งบประมาณ                                   | 3.17         | 1.03 | ปาน<br>กลาง | 4.57         | .18 | มากที่สุด | 4.55            | .22 | มากที่สุด |
| ค่าเฉลี่ยโดยรวม                                                     | 3.25         | .91  | ปาน<br>กลาง | 4.62         | .13 | มากที่สุด | 4.61            | .15 | มากที่สุด |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 2 พบว่า หัวหน้าหน่วยงาน กรมกิจการเด็กและเยาวชน  
 กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน โดยรวมก่อนการทดลองอยู่  
 ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.25$ , SD = .91) หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล อยู่ในระดับมากที่สุด  
 ( $\bar{x} = 4.62$ , SD = .13) และ ( $\bar{x} = 4.61$ , SD = .15)

3.2 การเปรียบเทียบคะแนนการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ของหัวหน้า  
 หน่วยงาน กรมกิจการเด็กและเยาวชน โดยรวมและรายด้านของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการ  
 ทดลอง และหลังการติดตามผล

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของ  
 หัวหน้าหน่วยงาน โดยรวมและรายด้าน ของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการ ทดลอง และหลัง  
 การติดตามผล เป็นรายคู่ ด้วยสถิติ Wilcoxon matched paired signed ranks test (n = 15)

| การบริหารจัดการ<br>งานในโลกแห่ง<br>ความผันผวน | ก่อน<br>การทดลอง |      | หลัง<br>การทดลอง |     | หลัง<br>การติดตามผล |     | เปรียบเทียบช่วงเวลา          | Z       | $p$  |
|-----------------------------------------------|------------------|------|------------------|-----|---------------------|-----|------------------------------|---------|------|
|                                               | Med              | IQR  | Med              | IQR | Med                 | IQR |                              |         |      |
| ด้านการ<br>วางแผนงาน                          | 3.00             | 2.00 | 4.66             | .50 | 4.83                | .67 | หลังการทดลอง-ก่อนการทดลอง    | 3.082** | .002 |
|                                               |                  |      |                  |     |                     |     | หลังการติดตามผล-ก่อนการทดลอง | 3.048** | .002 |
|                                               |                  |      |                  |     |                     |     | หลังการติดตามผล-หลังการทดลอง | .414    | .679 |
| ด้านบริหารงาน                                 | 3.16             | 1.00 | 4.66             | .50 | 4.50                | .50 | หลังการทดลอง-ก่อนการทดลอง    | 3.236** | .001 |
|                                               |                  |      |                  |     |                     |     | หลังการติดตามผล-ก่อนการทดลอง | 3.173** | .002 |
|                                               |                  |      |                  |     |                     |     | หลังการติดตามผล-หลังการทดลอง | .537    | .591 |

| การบริหารจัดการ<br>งานในโลกแห่ง<br>ความผันผวน | ก่อน<br>การทดลอง |      | หลัง<br>การทดลอง |     | หลัง<br>การติดตามผล |     | เปรียบเทียบช่วงเวลา          | Z       | $\rho$ |
|-----------------------------------------------|------------------|------|------------------|-----|---------------------|-----|------------------------------|---------|--------|
|                                               | Med              | IQR  | Med              | IQR | Med                 | IQR |                              |         |        |
| ด้านบริหาร<br>ทรัพยากรบุคคล                   | 3.16             | 1.17 | 4.66             | .33 | 4.83                | .50 | หลังการทดลอง-ก่อนการทดลอง    | 3.325** | .001   |
|                                               |                  |      |                  |     |                     |     | หลังการติดตามผล-ก่อนการทดลอง | 3.329** | .001   |
|                                               |                  |      |                  |     |                     |     | หลังการติดตามผล-หลังการทดลอง | 1.224   | .221   |
| ด้านบริหาร<br>ทรัพยากรและ<br>งบประมาณ         | 3.16             | 1.17 | 4.50             | .17 | 4.50                | .17 | หลังการทดลอง-ก่อนการทดลอง    | 3.183** | .001   |
|                                               |                  |      |                  |     |                     |     | หลังการติดตามผล-ก่อนการทดลอง | 3.154** | .002   |
|                                               |                  |      |                  |     |                     |     | หลังการติดตามผล-หลังการทดลอง | .318    | .751   |
| โดยรวม                                        | 3.00             | 1.33 | 4.66             | .17 | 4.62                | .21 | หลังการทดลอง-ก่อนการทดลอง    | 3.295** | .001   |
|                                               |                  |      |                  |     |                     |     | หลังการติดตามผล-ก่อนการทดลอง | 3.233** | .001   |
|                                               |                  |      |                  |     |                     |     | หลังการติดตามผล-หลังการทดลอง | .760    | .447   |

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า คะแนนการบริหารจัดการงานฯ โดยรวมของหัวหน้าหน่วยงานกลุ่มทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล สูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนหลังการทดลองและหลังการติดตามผลไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า คะแนนด้านการวางแผนงาน ด้านการบริหารงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ หลังการทดลองและหลังการติดตามผล สูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติระดับ .01 ส่วนการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน หลังการทดลองและหลังการติดตามผลทุกด้านไม่แตกต่างกัน

4. ผลการประเมินความพึงพอใจของหัวหน้าหน่วยงานต่อกลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำ การปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของกลุ่มทดลองด้วยการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group) พบว่ามีความพึงพอใจมาก

### การอภิปรายผล

ผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงาน กรมกิจการเด็กและเยาวชน จำนวน 106 คน พบว่าการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ด้านการบริหารงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนค่าเฉลี่ยด้านการวางแผนงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลทั่วไปของหัวหน้าหน่วยงานที่ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี และดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญการพิเศษ อีกทั้งการบริหารราชการของกรมกิจการเด็กและเยาวชนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติราชการสู่แผนงานของ

หน่วยงาน ดังนั้น หัวหน้าหน่วยงานจึงมีการสั่งสมความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในด้านการวางแผนงานในระดับดีมาก ส่วนการบริหารจัดการงานอีก 3 ด้าน ยังมีคะแนนระดับปานกลาง จึงทำให้โดยรวมการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงานกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับแนวคิดภาวะผู้นำสำหรับโลกแห่งความผันผวน (VUCA leader) ตามแนวคิดของ Johansen (2011), Lawrence (2013), Bennett & Lemoine (2014), Wolfe (2016) และ Nadler (2020) คือ มีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจ มีความชัดเจน มีความมุ่งมั่นและยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน จึงเห็นได้ชัดเลยว่ากรมกิจการเด็กและเยาวชน จำเป็นต้องมีนโยบายการพัฒนาหัวหน้าหน่วยงานในสังกัดกองเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน เพื่อให้มีความพร้อมในการเผชิญกับสถานการณ์ความผันผวน ที่เป็นวิถีชีวิตใหม่ (New normal) ของโลกในอนาคต

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงาน กรมกิจการเด็กและเยาวชน

การพัฒนากลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ประกอบด้วยการศึกษาและประยุกต์แนวคิดทางจิตวิทยาสำคัญ 4 แนวคิด ได้แก่ อภิปัญญา การคิดเชิงระบบ การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม กับกิจกรรมตามรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน 6 กิจกรรม คือ การมองภาพองค์รวม การกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยน การมอบหมายงาน กิจกรรมการรักษาวินัยความใส่ใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในการทำงานแบบท้าทายการปรับเปลี่ยน และกิจกรรมการรับความเห็นของผู้ปฏิบัติ โดยการจัดกิจกรรมพัฒนากลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงาน มีขั้นตอนการพัฒนา 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นเริ่มต้น 2) ขั้นดำเนินการ 3) ขั้นสรุป และประเมินผล ดังนี้

1) ขั้นเริ่มต้น เป็นการชี้แจงวัตถุประสงค์ ประโยชน์ ข้อตกลง วิธีการ กิจกรรม เกี่ยวกับกลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างบริหารจัดการงานในสถานการณ์โลกแห่งความผันผวน

2) ขั้นดำเนินการ ผู้วิจัยนำแนวคิดและกระบวนการของกลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมาดำเนินการเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยงาน กรมกิจการเด็กและเยาวชน 4 ด้าน ดังนี้

(1) ด้านการวางแผนงาน ในกิจกรรมการมองภาพองค์รวม และกิจกรรมการกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยน โดยใช้แนวคิดและเทคนิคของ อภิปัญญา การคิดเชิงระบบ การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในบริบทของโลกแห่งความผันผวนในมิติของความท้าทายและความเสี่ยง ในการวางแผนงานที่รองรับกับความผันผวน อย่างมีวิสัยทัศน์ มีความชัดเจนในเป้าหมาย วิธีการ ผลสัมฤทธิ์ และยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้

(2) ด้านการบริหารงาน ในกิจกรรมการมอบหมายงาน และกิจกรรมการรักษาวินัยความใส่ใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยใช้แนวคิดและเทคนิคของอภิปัญญา และการคิดเชิงระบบ ในการออกแบบกระบวนการงาน และใช้ความรู้ในอภิปัญญาเกี่ยวกับคน งาน และกลยุทธ์ เทคนิคการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ และการทำงานเป็นทีมในการมอบหมายงาน ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดพลังร่วมจากภายในหน่วยงานและจากภาคส่วนต่าง ๆ ทางสังคมในการขับเคลื่อนภาระงานให้บรรลุผลตามแผนงานที่วางไว้

(3) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในกิจกรรมการสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในการทำงานแบบท้าทายการปรับเปลี่ยน และกิจกรรมการรับความเห็นของผู้ปฏิบัติ โดยใช้แนวคิดและเทคนิคของอภิปัญญา การคิดเชิงระบบ การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ และการพัฒนาทีมงาน ซึ่งเป็นหลักการบริหารจัดการด้วยความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย และเชื่อมโยงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการจัดสรรสิ่งจูงใจ ส่งผลให้เกิดทีมงานคุณภาพ และความผูกพันต่อทีมงาน หน่วยงาน และองค์กร

(4) ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ ในกิจกรรมการมองภาพองค์กรรวม และกิจกรรมการรักษาวินัยใส่ใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยใช้แนวคิดอภิปัญญาในองค์ประกอบประสบการณ์ในอภิปัญญา การคิดเชิงระบบ และการทำงานเป็นทีมในการวิเคราะห์ทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ หลักการ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง และใช้การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ในการสร้างหุ้นส่วนทางสังคมในการระดมทรัพยากรที่จำเป็นรองรับกับสถานการณ์ความผันผวน โดยยังคงดำรงอยู่ในหลักการของธรรมาภิบาล

3) ขั้นสรุปและประเมินผล ผู้วิจัยสรุปและประเมินผลการเรียนรู้โดยให้สมาชิกในกลุ่มได้นำเสนอและร่วมกันสะท้อนการเรียนรู้ โดยการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการเข้าร่วมกิจกรรมตามกลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนในแต่ละครั้ง รวมทั้งร่วมกันสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการเรียนรู้

3. ผลการประเมินผลการใช้กลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ของหัวหน้าหน่วยงาน กรมกิจการเด็กและเยาวชน

3.1 หัวหน้าหน่วยงานของกรมกิจการเด็กและเยาวชนที่ได้รับกลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน มีการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ในระยะหลังการทดลอง และหลังการติดตามผลสูงกว่าระยะก่อนการทดลอง ทั้งนี้ เพราะการปฏิบัติกิจกรรมทดลองในกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ได้เสริมสร้างให้หัวหน้าหน่วยงานกลุ่มทดลอง เรียนรู้ มีความเข้าใจและตระหนักถึงผลสืบเนื่องของโลกแห่งความผันผวนที่มีผลต่อวิถีชีวิตของเด็ก เยาวชน และครอบครัวที่เป็นวิถีชีวิตใหม่ที่ไม่เหมือนเดิม (New normal) รวมทั้งมีผลต่อแนวปฏิบัติงานของข้าราชการไทยที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตามแนวคิดของแผนปฏิรูปประเทศไทย 4.0 ทั้ง 4 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560, น. 3) ได้แก่ (1) เปลี่ยนแปลง พร้อมท้าทายสิ่งใหม่ แก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล (2) ประสานการทำงานกับทุกภาคส่วน เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน (3) ปัญญาสร้างสรรค์ คือ สร้างสรรค์ผลงานที่เป็นเลิศ ใช้ประโยชน์จาก

เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างความประทับใจและการมีส่วนร่วมจากประชาชน และ (4) ปลอดภัยไร้ข้อกังขา สร้างภาคีความร่วมมือที่มั่นคงในความซื่อสัตย์ ซื่อตรง โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ และมีคุณธรรม จึงสรุปได้ว่ากลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงาน กรมกิจการเด็กและเยาวชน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย

3.2 ผลการประเมินจากการสังเกตพฤติกรรมโดยผู้วิจัยขณะทำกิจกรรมของกลุ่มทดลอง พบว่าหัวหน้าหน่วยงานกลุ่มทดลองให้ความสำคัญในการเข้าร่วมกิจกรรมทั้งในด้านการรักษาเวลา และการมีส่วนร่วมปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มด้วยความตั้งใจในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการเรียนรู้หลักวิชาการ เทคนิคเครื่องมือต่าง ๆ ของกลยุทธ์ทางจิตวิทยาฯ ประยุกต์กับประสบการณ์ในชีวิตการทำงานที่ผ่านมาในการวางแผนงาน การบริหารงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ ในโครงการ/กิจกรรมที่ผู้วิจัยมอบหมาย กลุ่มทดลองได้แสดงความคิดเห็นในการใช้กลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ในช่วงของการหมุนเวียนเติมเต็มผลงานระหว่างกลุ่มว่าแนวคิดทางจิตวิทยา 4 แนวคิด เป็นแนวคิดที่สอดคล้องและเสริมสร้างให้กิจกรรมตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนทั้ง 6 กิจกรรม มีการคิดวิเคราะห์ที่ได้ลุ่มลึก และรอบด้านเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ ระหว่างหน่วยงาน ภารกิจ ผู้ปฏิบัติงาน ทรัพยากร ภาวะแวดล้อมทั้งเชิงเกื้อหนุนกันหรือเชิงอุปสรรคขัดแย้งกัน

4. ผลการประเมินความพึงพอใจของหัวหน้าหน่วยงานต่อกลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน

การประเมินความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ทางจิตวิทยาฯ ของหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นกลุ่มทดลอง หลังการทดลอง จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่าหัวหน้าหน่วยงานกลุ่มทดลองมีความพึงพอใจมาก โดยให้เหตุผล ดังนี้

1) ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปสร้างระบบ และกระบวนการงาน ตลอดจนสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในการทำงาน ที่ท้าทายต่อความพร้อมในการปรับเปลี่ยนในสถานการณ์แห่งความผันผวน และการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมปฏิบัติงานทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานมีพลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นเพราะตระหนักในคุณค่าของตนเอง

2) กลยุทธ์ตามแนวคิดอภิปัญญา แนวคิดเชิงระบบ และแนวคิดการสื่อสาร ทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้มีส่วนร่วมในการคิด การวางระบบ และการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่สอดคล้องตรงกันเพื่อแสวงหาและพัฒนาแนวทางและเทคนิคต่าง ๆ เพื่อประยุกต์สู่การปฏิบัติในการบริหารงานโดยเฉพาะในโลกแห่งความผันผวนให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

3) กลยุทธ์ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมมีคุณค่าที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ได้มีโอกาสปรึกษา เรียนรู้แนวทางต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และเป็นแนวทางที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนงานที่ยากลำบากของหน่วยงานให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) กลยุทธ์ทางจิตวิทยาฯ เป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งในเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ควรนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมทุกประเภท ซึ่งจะส่งเสริมให้บุคลากรของกรมมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำความมั่นคงของมนุษย์ ตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ในระดับนโยบายและแผนงาน ควรนำกลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของหัวหน้าหน่วยงาน ไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการออกแบบนโยบาย ยุทธศาสตร์ ในการบริหารจัดการกิจการด้านเด็กและเยาวชนของประเทศ และการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการหรือแผนงานในสถานการณ์ความผันผวนต่าง ๆ ของกรมกิจการเด็กและเยาวชน

1.2 ควรบรรจุ กลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนไว้ในแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และแผนพัฒนาบุคลากรทุกประเภท

1.3 ควรขยายผลการใช้กลยุทธ์ทางจิตวิทยาแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนให้กับหัวหน้าหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าหน่วยงาน และผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าโครงการ

#### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการในการใช้กลยุทธ์ทางจิตวิทยาฯ เพื่อสร้างชุดความรู้เฉพาะในแต่ละกลยุทธ์เพื่อจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานต่อไป

2.2 ควรสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยการนำกลยุทธ์ทางจิตวิทยาฯ กับกลุ่มผู้บริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กเอกชน และที่กรมกิจการเด็กและเยาวชนกำกับ ตรวจสอบการบริหารจัดการงานให้เป็นไปตามมาตรฐานสถานสงเคราะห์ที่กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์กำหนด

### เอกสารอ้างอิง

กฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

พ.ศ. 2559. (2559, 1 พฤศจิกายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 133 ตอนที่94 ก. หน้า 11-17.

<https://dl.parliament.go.th/handle/20.500.13072/507376>

ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. บริษัทฐานบัณฑิตจำกัด.

โชติกา ใจทิพย์ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2560). ศักยภาพของผู้นำองค์กรธุรกิจ สถานการณ์โลกที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 7(1), 1-14.

- สุรพงษ์ มาลี. (2562). “การพลิกโฉม” สู่ “องค์กรที่พร้อมปรับเปลี่ยนในยุคการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผัน”: โครงสร้าง ระบบทรัพยากรบุคคลและผู้นำ. *วารสารข้าราชการ Civil Service e-journal* 61(2), 8-10.
- ธวัชชัย บุญรัตนเสรี. (2562). VUCA World ความท้าทายของคนยุคใหม่ในโลกที่พลิกผัน. *วารสารข้าราชการ Civil Service e-journal*, 61(2), 25-27.
- Armstrong, P. (2017). *Adaptive leadership in a VUCA world what psychosynthesis already brings to the conversation*. <https://www.psychosynthesiscoaching.co.uk/wp-content/uploads/2018/11/ADAPTIVE-LEADERSHIP-IN-A-VUCA-WORLD-Final-11.18.pdf>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://www.researchgate.net/publication/260313997>
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Pearson.
- Nadler, R. (2020). *Emotional Intelligence Leadership Need in a VUCA World*. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/leading-with-emotional-intelligence/202003/emotional-intelligence-leadership-needed-in-a-vuca>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership Theory and Practice* (7th ed.). SAGE Publication.
- Parween, S., & Deepak, S. (2019). *Positioning The Future Of Human Resource In A VUCA World*. <https://www.researchgate.net/publication/333673492>
- Lawrence, K. (2013). *Developing Leaders in a VUCA Environment*. <https://www.emergingnleader.com/wp-content/uploads/2013/02/developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Wolfe, I. S. (2016). *White Paper: When the SHIFT hits your plan*. <https://anyflip.com/hklj/oukf>

.....