

## **Creating of Spiritual Leadership Program for Leaders in a Healthcare Organization<sup>1</sup>**

Rattigorn Chongvisal<sup>2</sup>

*Received: November 21, 2023 Revised: January 6, 2024 Accepted: January 16, 2024*

### **Abstract**

This study design applied the quasi - experimental research with randomized pretest-posttest control group design and primarily aims to develop a spiritual leadership program as well as to develop and validate a handbook on training spiritual leadership for leaders in a healthcare organizations. The study participants consisted of 62 leaders in a healthcare organizations (i.e., executives, managers, and those who were prepare to be promoted to manager or executive). The participants were divided into two groups, 32 participants were in the experimental group and 30 were in the control group by simple random sampling. Both quantitative and qualitative data collection were performed. Results: 1) the program and handbook on training spiritual leadership for leaders in organizations were obtained. This program consisted of four modules: module 1 connectedness to self and one's own spirituality, module 2 connectedness to others and society, module 3 development of spiritual leadership, and module 4 follow-up after spiritual leadership training. 2) For the try-out to validate the effectiveness of training program, results revealed that spiritual leadership of the leaders attending the spiritual leadership program was significantly higher than those who did not attend the program ( $p < .05$ ). In addition, results of the qualitative data revealed that the leaders who attended the program had greater knowledge and understanding about spiritual leadership. Also, their spiritual leadership had increased, connectedness to self, others, and society had developed.

**Keywords:** Spiritual leadership, leaders in organizations, training program, quasi - experimental research, effectiveness of program

---

<sup>1</sup> This paper submitted in partial fulfillment of research project "Creating of Spiritual Leadership Program for Leaders in a Healthcare Organization"

<sup>2</sup> Associate Professor at Department of Psychology, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University, Email: fsocrgc@ku.ac.th

## การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณสำหรับผู้นำในองค์กรระบบสุขภาพ<sup>1</sup>

รัตติกรณ์ จงวิศาล<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นแบบแผนการวิจัยกึ่งทดลอง ใช้รูปแบบการวิจัยโดยการสุ่มสองกลุ่มวัดก่อน-หลังการทดสอบ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาหลักสูตรและจัดทำคู่มือหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้นำในองค์กร และเพื่อวิเคราะห์คุณภาพหลักสูตรโดยการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้นำในองค์กรระบบสุขภาพที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร ผู้จัดการ และกลุ่มที่เตรียมขึ้นระดับผู้บริหารหรือผู้จัดการในอนาคต จำนวน 62 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 32 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 30 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า 1) ได้หลักสูตรฝึกอบรมและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณสำหรับผู้นำในองค์กร ประกอบด้วย 4 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การเชื่อมโยงสัมพันธ์กับตนเองและจิตวิญญาณในตนเอง โมดูลที่ 2 การเชื่อมโยงสัมพันธ์กับผู้อื่นและสังคม โมดูลที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ และโมดูลที่ 4 การติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ 2) ผลการวิเคราะห์คุณภาพหลักสูตรจากการนำหลักสูตรไปทดลองใช้เพื่อทดสอบประสิทธิผลของหลักสูตร ซึ่งพบว่า หลังการฝึกอบรม ผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมมีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณสูงกว่าผู้นำที่ไม่ได้เข้าร่วมการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า ผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและมีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมากขึ้น และมีการเชื่อมสัมพันธ์ที่ดีกับตนเอง ผู้อื่น และสังคมมากขึ้น

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ผู้นำในองค์กร หลักสูตรฝึกอบรม การวิจัยกึ่งทดลอง คุณภาพหลักสูตร

<sup>1</sup> บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณสำหรับผู้นำในองค์กรระบบสุขภาพ”

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

## ที่มาและความสำคัญของปัญหาวิจัย

ในปัจจุบัน โลกเกิดปัญหาและสภาวะวิกฤติต่าง ๆ มากมาย ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม การเมือง องค์กร รวมถึงวิถีชีวิตของผู้คน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ที่ส่งผลกระทบให้คนทำงานและองค์กรต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้บุคคลอาจมีความวิตกกังวล ความเครียดสะสม ความเหนื่อยล้า จนเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) ได้ (Bangkok Business News, 2022) ดังนั้น การที่บุคคลในองค์กร และหน่วยงานต่าง ๆ จะสามารถก้าวข้ามผ่าน วิกฤติ และดำเนินการต่อไปให้บรรลุเป้าหมายได้ ปัจจัยที่สำคัญ คือ “ผู้นำ (Leaders)” องค์กรที่มีผู้นำที่ดีจะช่วยให้เป้าหมายทั้งของพนักงานและองค์กรสามารถเป็นจริงได้ นอกจากนี้หากผู้นำมี “ภาวะผู้นำ (Leadership)” จะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ เพิ่มพลังอำนาจ และดึงศักยภาพที่แท้จริงของบุคลากรออกมา ส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จอย่างเหนือความคาดหมาย (Beyond expectation) ได้ด้วย (Chongvisal, 2021)

ในการศึกษาภาวะผู้นำ พบว่าแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ที่อยู่ในกลุ่มภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ที่ได้รับความสนใจมากขึ้นในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาคือ “แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership)” ซึ่งมีพื้นฐานมาจากแนวคิดจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace Spirituality) ที่มองว่าคนมีทั้งร่างกาย จิตใจ และมีจิตวิญญาณ และคนต้องการแสวงหาความหมาย และจุดมุ่งหมายในงาน ประารถนาที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน (Ashmos & Duchon, 2000; Chongvisal, 2021) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ เกี่ยวข้องกับการจงใจและการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานผ่านความหวังหรือความศรัทธาในวิสัยทัศน์ในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก และวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมของความรักที่เห็นแก่ผู้อื่น เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในระดับสูง มีความยึดมั่นผูกพัน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (International Institute for Spiritual Leadership, 2020) หากผู้นำมีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ จะมีความสงบ อ่อนน้อมสุภาพ มีการจงใจผู้ตามด้วยการเป็นแบบอย่างในการอุทิศตน ส่งผลให้ผู้ตามอุทิศตนเพื่อทำงานด้วยความเต็มใจ ได้พัฒนาชีวิตด้านจิตวิญญาณให้เติบโตขึ้น และมีความสุขทางจิตวิญญาณ (Spiritual well-being) (Somkumlung & Chaiyasit, 2012)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อผลลัพธ์ของบุคคลและองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ จะส่งผลต่อ “ไตรก้าไรสุทธิ (Triple Bottom Line)” ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นทั้งผลกำไรในด้านเศรษฐกิจ ความผาสุกของพนักงาน และความยั่งยืนทางสังคม และสิ่งแวดล้อม (Fry & Egel, 2017) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ยังส่งผลในเชิงบวกต่อจิตวิญญาณในการทำงาน (Boonpadung et al., 2019) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Wu & Lee, 2020) ผลการปฏิบัติงาน (Udin, 2015; Wibowo et al., 2015) ความผูกพันต่อองค์กร (Rosa & Ancok, 2020) ทั้งนี้ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ยังส่งผลในเชิงลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน (Yang & Fry, 2017; Hunsaker, 2019) และการขาดงาน (Cho, 2021) และตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณส่งผลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ที่องค์กรต่างๆ ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรระบบสุขภาพ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมากและต้องทำงานอย่างหนักในการให้บริการด้านสุขภาพแก่ผู้ป่วย ดังนั้นหากสามารถพัฒนาให้บุคลากรหรือผู้นำในระบบสุขภาพมีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ จะทำให้พวกเขาเห็นคุณค่าความหมายของงาน มีความรักที่เห็นแก่ผู้อื่น มีความหวังความศรัทธาในวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตามพบว่าปัจจุบัน มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณจำนวนน้อย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณสำหรับผู้นำในองค์กรระบบสุขภาพ เพื่อให้ได้หลักสูตรและได้คู่มือในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณที่มีคุณภาพ ซึ่งองค์กรในระบบสุขภาพสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้นำในองค์กรได้

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาหลักสูตรและจัดทำคู่มือหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้นำในองค์กร
2. เพื่อวิเคราะห์คุณภาพหลักสูตรโดยการนำหลักสูตรไปทดลองใช้

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนาขึ้นจากแบบจำลองแรงจูงใจภายใน (Fry, 2003) ซึ่งจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง สรุปความหมายของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณได้ว่า หมายถึง ค่านิยม เจตคติ และพฤติกรรมของผู้นำในการจูงใจตนเองและผู้อื่น มีความรู้สึกถึงการมีอยู่ของจิตวิญญาณ ผ่านเสียงเรียก และการเป็นสมาชิก ผ่านวิสัยทัศน์ที่อยู่ในระดับสูง และวัฒนธรรมองค์การของความรักที่เห็นแก่ผู้อื่น ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของ Fry (2003) ซึ่งแบ่งภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณออกเป็น 3 องค์ประกอบ (Fry, 2003 cited in Chongvisal, 2023) ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ทิศทางหรือแนวความคิดที่ผู้นำจัดทำขึ้น เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรในอนาคตที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทิศทางหรือแนวความคิดของผู้นำจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานมีคุณค่า มีความหมาย และเพิ่มความผูกพันในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ความรักที่เห็นแก่ผู้อื่น (Altruistic Love) หมายถึง การที่ผู้นำและองค์กรมีการสร้างและดูแลความสัมพันธ์ ทำให้หัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกสันทุณ มีความสามัคคี มีความสุขทั้งตนเองและผู้อื่น โดยผลของความรักซึ่งเห็นแก่ผู้อื่นนั้น หัวหน้างานและองค์กรจะมีความปีติยินดี ความสุข ความสงบ ช่วยลดความเครียดให้กับพนักงาน 3) ความหวัง/ความศรัทธา (Hope/Faith) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความมั่นใจในสิ่งที่ยังไม่มีเกิดขึ้น เชื่อมั่นในสิ่งที่ไม่สามารถพิสูจน์ได้ ผู้นำเชื่อมั่นในคุณค่าความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำรู้วิธีที่จะไปถึงจุดมุ่งหมาย ต่อสู้กับอุปสรรค และอดทนกับความยากลำบากและความเจ็บปวด เพื่อที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสุขภาวะทางจิตวิญญาณ

ในการศึกษาเรื่อง “จิตวิญญาณ” มีการใช้คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องหลายคำ เช่น จิตวิญญาณ สุขภาวะทางจิตวิญญาณ สุขภาวะทางปัญญา เป็นต้น ศัพท์ในภาษาอังกฤษมีการใช้คำว่า Spirit หรือ Spirituality หรือ Spiritual Health หรือ Spiritual Well-Being เป็นต้น (Chongvisal, 2018) โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า สุขภาวะทางจิตวิญญาณ จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง สรุปความหมายของสุขภาวะทางจิตวิญญาณได้ว่า หมายถึง การหยั่งรู้ความเป็นจริง เป็นการเห็นและเข้าใจความเป็นจริงภายในตนเองของผู้นำทั้งในระดับทั่วไป และในระดับสังคม และเป็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับผู้อื่น และธรรมชาติ ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แนวคิดสุขภาวะทางจิตวิญญาณของ Chongvisal et al. (2021) ประกอบด้วย 3 มิติ 16 องค์ประกอบ ได้แก่ มิติที่ 1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสุขภาวะทางจิตวิญญาณ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การรับรู้และเข้าใจในความจริงในระดับทั่วไป 2) การรับรู้และเข้าใจในความจริงระดับสังคม 3) ความสัมพันธ์เชิงเอื้ออาทร 4) ความกรุณา และ 5) ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับธรรมชาติ มิติที่ 2 สภาวะบ่งชี้การมีสุขภาวะทางจิตวิญญาณ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีชีวิตที่สมบูรณ์ 2) สัมพันธภาพที่ดีงาม 3) การมีสติ 4) การยอมรับตนเอง 5) ความสงบใจ 6) เป้าหมายที่มีคุณค่า และ 7) ความมีใจแผ่กว้าง และมิติที่ 3 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสะท้อนใคร่ครวญ 2) ความเอื้ออาทร 3) กัลยาณมิตร และ 4) กิจกรรมทางจิตวิญญาณ

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ และสุขภาวะทางจิตวิญญาณ

จากการทบทวนงานวิจัยพบว่า มีงานวิจัยที่ศึกษาแนวทางและหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ จำนวนน้อยและส่วนใหญ่ศึกษาในบริบทของต่างประเทศ ส่วนในประเทศไทยมีการศึกษาในกลุ่มนักบวช และในระบบการศึกษา และยังไม่พบว่า มีการศึกษาในระบบสุขภาพ (McGraw, 2016; Chulawongs & Niranthawee, 2020; Saengsingam, 2021; Weanlor & Budsarakoon, 2021; Meesri et al., 2022) ตัวอย่างเช่น มีแนวคิดของ Smith et al. (2018) ได้อธิบายหลักปฏิบัติในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณไว้ว่า จะต้องมีการพัฒนาและเสริมสร้างทักษะบางอย่าง ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง ความนับถือตนเอง การสื่อสาร และการตัดสินใจ มีตัวอย่างงานวิจัยของ Meesri et al. (2022) ที่ได้พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ สำหรับนักบวชผู้เตรียมตัวเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย เนื้อหาของหลักสูตรมุ่งเน้นการพัฒนาคำถามและความรู้และทักษะภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ 3 ด้าน จำแนกออกเป็น 5 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ โมดูลที่ 2 วิสัยทัศน์ โมดูลที่ 3 ความรักที่เห็นแก่ผู้อื่น โมดูลที่ 4 ความหวัง/ศรัทธา และโมดูลที่ 5 ตัวอย่างความสำเร็จ

มีตัวอย่างงานที่เกี่ยวข้องที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตร เช่น Chongvisal (2018; 2019) ศึกษาการพัฒนาสุขภาวะทางปัญญา และจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน ของบุคลากรในโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าหลักสูตรนี้มีคุณภาพ สามารถใช้พัฒนาสุขภาวะทางปัญญาและจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานได้ เนื้อหาในหลักสูตรฝึกอบรมนี้ ประกอบไปด้วย 4 ชุดกิจกรรม ได้แก่ 1) การเชื่อมโยงสัมพันธ์กับตัวเองและการเห็นคุณค่าในตัวเอง 2) การเชื่อมโยงสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงาน 3) การเชื่อมโยงสัมพันธ์กับสังคมและธรรมชาติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และ 4) การวางแผนเพื่อสร้างสุขภาวะทางปัญญาและจิตวิญญาณใน

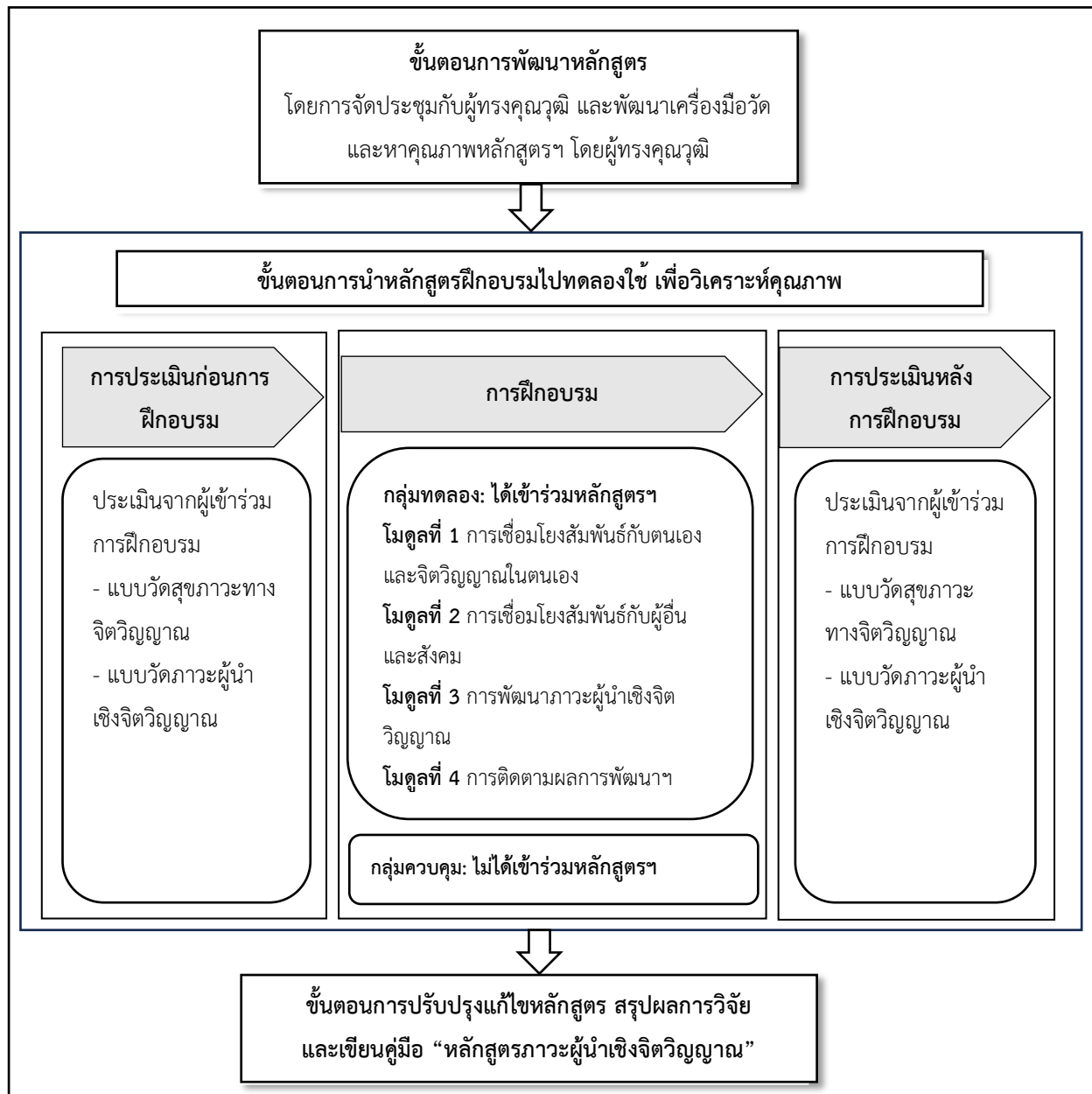
สถานที่ทำงาน นอกจากนั้น Chongvisal et al. (2021) เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาจิตวิญญาณโดยเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความรู้สึก และเกิดทักษะที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตจริงได้ กระบวนการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์เริ่มต้นจากการนำผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมผ่านประสบการณ์ที่ได้รับการออกแบบมา ขณะที่อยู่ในกิจกรรมเหล่านี้ผู้รับการฝึกอบรมแต่ละคนจะเกิดความเข้าใจ การตระหนักรู้ที่แตกต่างกันไป เมื่อเสร็จสิ้นแต่ละกิจกรรมแล้วกระบวนการจะจัดการถอดบทเรียน หรือการไตร่ตรอง แล้วสรุปเป็นบทเรียนออกมา หลังจากการถอดบทเรียนแล้วอีกขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญคือ การแบ่งปันบทเรียนให้กับเพื่อนร่วมการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยขยายการรับรู้ในแงุ่มที่ตัวเองอาจมองไม่เห็น แต่ผู้อื่นมองเห็น และช่วยให้เกิดการไตร่ตรองประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้อย่างลงลึกอีกระดับหนึ่ง หลังจากนั้นกระบวนการจะเชิญชวนให้ผู้รับการฝึกอบรมนำประสบการณ์และบทเรียนที่ได้จากการไตร่ตรองภายในและการแบ่งปัน ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตหรือการทำงาน

การวิจัยครั้งนี้ได้นำรูปแบบและขั้นตอนในการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาจิตวิญญาณของ Chongvisal (2018; 2019) และ Chongvisal et al. (2021) มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรฯ ตั้งแต่การคัดเลือกกระบวนการ การศึกษาและเลือกนำองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาจิตวิญญาณและภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณที่สำคัญมาพัฒนาเป็นหลักสูตร เช่น แนวทางในการฝึกอบรมตามโมเดลการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ ซึ่งพบว่าเป็นแนวทางที่มีการนำไปใช้ในการศึกษาวิจัยการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาจิตวิญญาณ (Ragumpol, 2023) และค่อย ๆ เริ่มการทำให้ผู้เข้าร่วมการอบรมได้เรียนรู้และเข้าใจพื้นฐานเรื่องจิตวิญญาณก่อน และต่อด้วยความรู้เรื่องภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ โดยเริ่มจากโมดูลที่ 1 การปฐมนิเทศ ความรู้ความเข้าใจเรื่องจิตวิญญาณ และสร้างประสบการณ์ให้พวกเขาได้เชื่อมโยงสัมพันธ์กับตนเองและจิตวิญญาณในตนเองก่อน จากนั้นในโมดูลที่ 2 จึงทำให้มีประสบการณ์เรื่องของการเชื่อมโยงสัมพันธ์กับผู้อื่นและสังคม นำไปสู่โมดูลที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ 3 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ความรักที่เห็นแก่ผู้อื่น ความหวัง/ความศรัทธา ปิดท้ายด้วยการวางแผนเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของตนเอง และต่อด้วยโมดูลที่ 4 การติดตามผลการพัฒนาฯ

## กรอบแนวคิดของการวิจัย

### ภาพประกอบ 1

ขั้นตอนการวิจัยและกรอบแนวคิดการวิจัย



### สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 หลังเข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ผู้นำที่ได้เข้าร่วมหลักสูตรฯ จะมีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณสูงกว่าผู้นำที่ไม่ได้เข้าร่วมหลักสูตรฯ

สมมติฐานที่ 2 หลังเข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ผู้นำที่ได้เข้าร่วมหลักสูตรฯ จะมีสุขภาวะทางจิตวิญญาณสูงกว่าผู้นำที่ไม่ได้เข้าร่วมหลักสูตรฯ

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มเป้าหมายที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเพื่อหาคุณภาพหลักสูตรครั้งนี้ มีขอบเขตเฉพาะ คือกลุ่มตัวอย่างที่มีบทบาทเป็นผู้นำในองค์กรระบบสุขภาพโดยมีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร ผู้จัดการ และกลุ่มที่เตรียมขึ้นระดับผู้บริหารหรือผู้จัดการในอนาคต กลุ่มตัวอย่างคัดเลือกจากโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 62 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 32 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 30 คน ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ตามวัตถุประสงค์การวิจัย และสุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ด้วยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สุ่มรายชื่อเข้ากลุ่ม โดยสุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มทดลองจำนวนมากกว่ากลุ่มควบคุม เพื่อป้องกันการสูญหายของข้อมูลระหว่างดำเนินการวิจัย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการหาคุณภาพหลักสูตรโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน และเครื่องมือที่ใช้ในการหาคุณภาพหลักสูตรโดยการทดลองใช้ มีรายละเอียดดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการหาคุณภาพหลักสูตรโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้แบบประเมินหลักสูตรฝึกอบรมและคู่มือการฝึกอบรมฯ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาและประเมินความเหมาะสมของเนื้อหา กิจกรรม และภาพรวมของหลักสูตร ตั้งแต่ประเมินความเหมาะสมของคำชี้แจงและข้อมูลสำหรับกระบวนการก่อนการฝึกอบรม จำนวน 12 ข้อ ประเมินโมดูลที่ 1-4 จำนวนโมดูลละ 4-5 ข้อ แบบประเมินภาพรวมของหลักสูตรและคู่มือการฝึกอบรม จำนวน 5 ข้อ มีระดับการประเมินค่า 5 ระดับ จาก 1 = น้อยที่สุด ไปจนถึง 5 = มาก

2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลของหลักสูตร การหาคุณภาพหลักสูตรโดยการทดลองใช้ ประกอบด้วย

2.1 แบบประเมินผลโครงการฝึกอบรม เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยใช้ประเมินหลังการฝึกอบรมแต่ละครั้ง จำนวน 3 ครั้ง เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ ประกอบด้วยแบบประเมินโครงการอบรม ครั้งที่1-3 (โมดูล1-3) แบบประเมินแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ 1) แบบประเมินผลหลักสูตรในภาพรวม มีจำนวน 10 ข้อ 2) แบบประเมินเจตคติต่อการฝึกอบรม ความคิดเห็นที่มีต่อหลักสูตร มีจำนวน 5 ข้อ 3) แบบประเมินความเหมาะสมของเนื้อหาและกิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม โดยจำนวนข้อคำถามขึ้นอยู่กับจำนวนกิจกรรมที่จัดขึ้นแต่ละครั้ง โมดูลที่ 1 จำนวน 17 กิจกรรม โมดูลที่ 2 จำนวน 17 กิจกรรม โมดูลที่ 3 จำนวน 13 กิจกรรม แบบประเมินให้เลือกระดับความเหมาะสมของกิจกรรม 3 ระดับ ได้แก่ เหมาะสม ไม่เหมาะสม และควรปรับปรุงเพิ่มเติม และ 4) แบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของ Fry (2003) โดยให้ผู้ประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของตนเอง 3 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ จำนวน 5 ข้อ ความรักที่เห็นแก่ผู้อื่น จำนวน 9 ข้อ และความหวัง/ความศรัทธา จำนวน 5 ข้อ โดยให้คะแนนเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 = น้อยที่สุด ไปจนถึง 5 = มากที่สุด โดยประเมินทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมแล้วเสร็จทันที

2.2 แบบประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรม สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม สามารถแจกแจงแบบวัดได้ ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วยข้อความแบบเลือกตอบ และเติมคำ จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และจำนวน ผู้ได้บังคับบัญชา

ตอนที่ 2 แบบวัดสุขภาวะทางจิตวิญญาณ ใช้แบบวัดของ Chongvisal, Asdornnithee, Thongkambanjong et al. (2021) ประกอบด้วยข้อความจำนวน 36 ข้อ โดยให้ผู้ตอบประเมินตนเอง 5 ระดับ ตั้งแต่ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง/น้อยที่สุด (1) ไปจนถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง/มากที่สุด (5)

ตอนที่ 3 แบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ผู้วิจัยแปลแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของ Fry et al. (2005) เป็นภาษาไทย และแปลกลับเป็นภาษาต่างประเทศตามต้นฉบับ (Back Translate) โดยผู้เชี่ยวชาญด้าน ภาษา และนำมาพัฒนาโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ได้แบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิต วิญญาณ ประกอบด้วยข้อความทางบวก จำนวน 33 ข้อ โดยให้ผู้ตอบประเมินตนเอง 5 ระดับ ตั้งแต่ ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง/น้อยที่สุด (1) ไปจนถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง/มากที่สุด (5)

2.3 แบบบันทึกสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรม/การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม และแบบ บันทึกสิ่งที่นำไปใช้ได้จริงในการทำงาน

#### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัด

ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัด ผู้วิจัยนำแบบวัดสุขภาวะทางจิตวิญญาณ และแบบวัดภาวะผู้นำ เชิงจิตวิญญาณ ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้าย กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และนำข้อมูลที่ได้อามาหาคุณภาพเครื่องมือ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดสุขภาวะ ทางจิตวิญญาณ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .937 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .304 - .737 ค่าความ เชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .978 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ ระหว่าง .386 - .910

#### การตรวจสอบการบิดกระทำตัวแปร (Manipulation Check)

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณสำหรับผู้ผู้นำใน องค์การระบบสุขภาพ เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาใหม่ จึงเป็นลักษณะ ของงานวิจัยเชิงการประยุกต์ (Applied research) ที่มุ่งเน้นเพื่อการพัฒนาหลักสูตร นอกเหนือจากนั้นการพัฒนา หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณได้มุ่งเน้นการออกแบบและจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิง จิตวิญญาณสำหรับผู้ผู้นำโดยตรง มากกว่าพัฒนาสิ่งที่เป็นสาเหตุที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงเลือกใช้วิธีตรวจสอบการบิดกระทำ ด้วยวิธีการเปรียบเทียบความแตกต่างภายในตัวบุคคลที่ได้รับหรือ ทำกิจกรรม มากกว่าที่จะเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ได้รับกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) กับบุคคลที่ไม่ได้ รับกิจกรรม (กลุ่มควบคุม) เพราะการบิดกระทำในงานวิจัยนี้โดยหลักคือ กิจกรรมต่างๆ ที่จัดไว้ในหลักสูตร การ ตรวจสอบว่าบิดกระทำได้สำเร็จหรือไม่ คือการตรวจสอบว่ากิจกรรมเหล่านั้นสามารถพัฒนาให้มีภาวะผู้นำเชิงจิต

วิญญาณมากขึ้นกว่าก่อนการฝึกอบรมหรือที่ยังไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมหรือไม่ การตรวจสอบลักษณะนี้เน้นที่ตัวกิจกรรมที่พัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ

ผลการตรวจสอบการจัดกระทำตัวแปร มีดังนี้

1. การสอบถามเจตคติของผู้นำที่เข้าร่วมการฝึกอบรม (กลุ่มทดลอง) ที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของตนเอง โดยให้ผู้นำที่เข้าร่วมการฝึกอบรม ทำแบบประเมินผลโครงการฝึกอบรมโมดูลที่ 3 ในส่วนของแบบประเมินเจตคติต่อการฝึกอบรม ภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมโมดูลที่ 3 ทันที

ผลการวิเคราะห์เจตคติของผู้นำที่เข้าร่วมการฝึกอบรมที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของตนเองพบว่า หลังการฝึกอบรม ผู้รับการฝึกอบรมคิดว่าตนเองมีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณอยู่ในระดับดีเยี่ยม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.22) และเมื่อเทียบกับก่อนการฝึกอบรม ผู้รับการฝึกอบรมคิดว่าตนเองมีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณอยู่ในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78) การวิเคราะห์ความแตกต่างของเจตคติของผู้รับการฝึกอบรมที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของตนเอง ระหว่างก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมด้วยสถิติทดสอบที (t-test) พบว่า หลังการฝึกอบรม ผู้รับการฝึกอบรมคิดว่าตนเองมีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 7.559$ ,  $p\text{-value} = .000$ )

2. ให้ผู้นำองค์กรที่เข้าร่วมการฝึกอบรม ทำแบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ซึ่งเป็นการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของตนเอง 3 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ ความรักที่เห็นแก่ผู้อื่น และความหวัง/ความศรัทธา ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม ภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมโมดูลที่ 3 ทันที เนื่องจากการฝึกอบรมในโมดูลที่ 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้นำทั้ง 3 ด้าน

ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้นำองค์กรที่เข้าร่วมการฝึกอบรมพบว่า หลังการฝึกอบรม ผู้รับการฝึกอบรมมีการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของตนเอง ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ ความรักที่เห็นแก่ผู้อื่น และความหวัง/ความศรัทธา สูงขึ้นจากก่อนการฝึกอบรม เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้รับการฝึกอบรม ระหว่างก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมด้วยสถิติทดสอบที (t-test) พบว่า หลังการฝึกอบรม ผู้รับการฝึกอบรมมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรักที่เห็นแก่ผู้อื่น และด้านความหวัง/ความศรัทธา สูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 13.405, 12.705, 11.531$  ตามลำดับ,  $p\text{-value} = .000$ )

#### การดำเนินการทดลองและการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้ ผู้วิจัยใช้แบบแผนการวิจัยเพื่อหาคุณภาพหลักสูตร โดยเลือกใช้แบบแผนการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Research) ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (Certificate of Exemption) เลขที่ COE66/037

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกฯ นำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ประกอบด้วย 1) สถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่ และร้อยละ เพื่อบรรยายคุณลักษณะส่วนบุคคล ข้อมูลเกี่ยวกับสุขภาวะทางจิตวิญญาณ และภาวะผู้นำเชิง

จิตวิญญาณของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของกลุ่มทดลอง 2) การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (Analysis of Covariance; ANCOVA) ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสุขภาวะทางจิตวิญญาณ และภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังเข้าร่วมฝึกอบรม โดยควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนที่อาจส่งผลกระทบต่อตัวแปรตาม

## ผลการวิจัย

### 1. หลักสูตรและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ

ผู้วิจัยได้จัดทำหลักสูตรและคู่มือฯ สำหรับผู้นำในองค์กรระบบสุขภาพ โดยเนื้อหาในหลักสูตรประกอบด้วย 4 โมดูล ดังนี้

โมดูลที่ 1 การเชื่อมโยงสัมพันธ์กับตนเองและจิตวิญญาณในตนเอง: การปฐมนิเทศ และการพัฒนาสุขภาวะทางจิตวิญญาณ ด้านการเชื่อมสัมพันธ์กับตนเอง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาศักยภาพการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับตนเอง สามารถเปิดรับและเห็นคุณค่าในตัวเอง และ 2) เพื่อพัฒนาศักยภาพในการมองเห็นคุณสมบัติด้านบวกภายในตนเองได้ มีศรัทธาในพลังของตนเองและรู้สึกถึงความมั่นคงภายใน กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม ประกอบด้วยกิจกรรม 1) Check in ตรวจสอบอารมณ์ความรู้สึก 2) ปฐมนิเทศ 3) รวมตัว 4) ภาวนายามเช้า 5) ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ 6) สามสิ่งดีในวันนี้ 7) ใส่ใจความรู้สึก 8) ไฟแห่งความเข้าใจ 9) สิ่งสำคัญในชีวิต 10) Intuitive Writing 11) ด้วยสายตาแห่งความรักและเมตตา 12) Check out

โมดูลที่ 2 การเชื่อมโยงสัมพันธ์กับผู้อื่นและสังคม: การพัฒนาสุขภาวะทางจิตวิญญาณ ด้านการเชื่อมสัมพันธ์กับผู้อื่นและสังคม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้เรื่องความสัมพันธ์ที่ระหว่างตนเอง ผู้อื่นและสังคม ความรับผิดชอบต่อผู้อื่น พลังกลุ่ม และความสุข กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม ประกอบด้วยกิจกรรม 1) ฟังอย่างลึกซึ้ง 2) ฉันคือแสงสว่าง 3) สีเหลี่ยมแตก 4) หน่วยกั๊ยกัย 5) จับคู่ขนาด 6) ปิดตาพาเดิน 7) สามเหลี่ยมด้านเท่า 8) ก้าวที่แตกต่าง 9) เส้นแบ่ง 10) ขอขอบคุณจากใจ

โมดูลที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้รับการฝึกอบรมทั้ง 3 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ความรักที่เห็นแก่ผู้อื่น ความหวัง/ความศรัทธา 2) เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมสามารถวางแผนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของตนเองได้ กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม ประกอบด้วยกิจกรรม 1) Check in 2) สิ่งที่ยากขอขอบคุณ 3) การตรวจสอบความรู้สึกภายในกันและกัน 4) ความรักที่ได้รับในชีวิต 5) การให้อภัย 6) การภาวนา 7) แรงแบบตาลใจในการช่วยเหลือผู้อื่น 8) แก่ปมเชือก 9) การพัฒनावิสัยทัศน์ในการทำงาน 10) พบตัวอย่างผู้นำเชิงจิตวิญญาณ 11) การวางแผนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ 12) Check out

โมดูลที่ 4 การติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทบทวน พิจารณาไตร่ตรอง ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณที่ได้วางไว้ 2) แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้รับข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว 3) ปรับปรุง และแก้ไขพัฒนาแผนของตนเอง 4) สรุปและแบ่งปันประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับจากการเข้าร่วมในโครงการนี้ และปิดโครงการ กิจกรรมที่ใช้ประกอบด้วย

1) การทบทวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ 2) รายงานความก้าวหน้า หรือปัญหาอุปสรรคในกลุ่ม 3) การอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่ม หรือการให้คำปรึกษาจากกระบวนการ 4) สรุปข้อเสนอแนะ และแนวทางในการปรับปรุงแผนพัฒนาของตนเอง

โมดูลที่ 1-3 เป็นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 3 ครั้ง ระยะเวลาครั้งละ 2 วัน 1 คืน และภายหลังการฝึกอบรมในโมดูลที่ 3 จะมีการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณในโมดูลที่ 4 จำนวน 1 ครั้ง ระยะเวลา 1 วัน

สำหรับคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ประกอบด้วย คำชี้แจง จุดมุ่งหมายของหลักสูตร ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ กลุ่มเป้าหมายในการฝึกอบรมและกระบวนการ การเลือกระยะเวลาในการจัดฝึกอบรม การประเมินผล คำแนะนำสำหรับกระบวนการ การเตรียมการก่อนการฝึกอบรม สถานที่ในการจัดฝึกอบรม การจัดห้องฝึกอบรม อุปกรณ์การฝึกอบรม การเปิดพื้นที่การเรียนรู้ เอกสารประกอบการบรรยาย เนื้อหาของหลักสูตร ประกอบด้วย โมดูลที่ 1-4

## 2. ผลการหาคุณภาพหลักสูตรฯ

หลักสูตรนี้ได้นำไปหาคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการหาคุณภาพพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อภาพรวมหลักสูตรว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด จำนวน 3 ท่าน และมีความเหมาะสมมาก จำนวน 2 ท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข และนำหลักสูตรฯ ไปทดลองใช้เพื่อวิเคราะห์คุณภาพและประสิทธิผลของหลักสูตร ซึ่งผลการนำหลักสูตรการฝึกอบรมไปทดลองใช้ พบว่า ผู้รับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ประเมินภาพรวมของหลักสูตรใน 3 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1-3 อยู่ในระดับดีเยี่ยม ประเมินเจตคติต่อการฝึกอบรมอยู่ในระดับดีเยี่ยม และประเมินทุกกิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรมมีความเหมาะสม

## 3. ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของหลักสูตร

3.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มทดลองในการศึกษาค้างนี้มีจำนวน 32 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 29 คน (ร้อยละ 90.6) มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 20 คน (ร้อยละ 62.5) จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 29 คน (ร้อยละ 90.6) ส่วนใหญ่มีอายุงาน 11-20 ปี จำนวน 17 คน (ร้อยละ 53.1) มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี จำนวน 19 คน (ร้อยละ 59.4) ปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งพยาบาล จำนวน 17 คน (ร้อยละ 53.1) และมีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 คน จำนวน 29 คน (ร้อยละ 90.6) เมื่อพิจารณาลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มควบคุมพบว่า กลุ่มควบคุมในการศึกษาค้างนี้มีจำนวน 30 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 24 คน (ร้อยละ 80) มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 20 คน (ร้อยละ 66.7) จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 26 คน (ร้อยละ 86.7) มีอายุงาน 11-20 ปี จำนวน 16 คน (ร้อยละ 53.3) มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี จำนวน 16 คน (ร้อยละ 53.3) ปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งพยาบาล จำนวน 18 คน (ร้อยละ 60) และมีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 คน จำนวน 24 คน (ร้อยละ 80)

3.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสุขภาวะทางจิตวิญญาณ และภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ก่อนและหลังการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ดังตาราง 1 ซึ่งมีรายละเอียดที่พบว่า ก่อนการทดลอง กลุ่มควบคุมมีสุขภาวะทางจิตวิญญาณสูงกว่ากลุ่มทดลอง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.298 และ 3.819 ตามลำดับ) และหลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีสุขภาวะทางจิตวิญญาณสูงกว่ากลุ่มควบคุม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.402 และ 4.360 ตามลำดับ) ดัง

ภาพประกอบ 2 นอกจากนั้นพบว่าก่อนการทดลองกลุ่มควบคุมมีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณสูงกว่ากลุ่มทดลอง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.211 และ 3.720 ตามลำดับ) แต่หลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณสูงกว่ากลุ่มควบคุม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.337 และ 4.285 ตามลำดับ) ดังภาพประกอบ 3

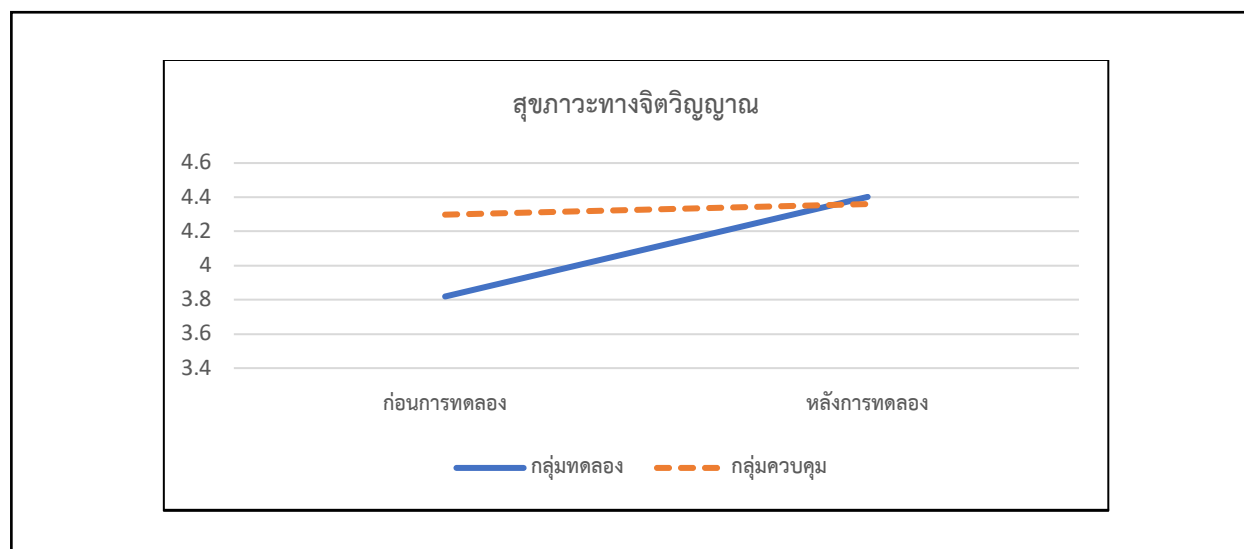
## ตาราง 1

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสุขภาวะทางจิตวิญญาณ และภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณในผู้นำองค์กร ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

| ตัวแปร                 | กลุ่มทดลอง   |       |              |       | กลุ่มควบคุม  |       |              |       |
|------------------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|
|                        | ก่อนการทดลอง |       | หลังการทดลอง |       | ก่อนการทดลอง |       | หลังการทดลอง |       |
|                        | (Pre-test)   |       | (Post-test)  |       | (Pre-test)   |       | (Post-test)  |       |
|                        | $\bar{X}$    | S.D.  | $\bar{X}$    | S.D.  | $\bar{X}$    | S.D.  | $\bar{X}$    | S.D.  |
| สุขภาวะทางจิตวิญญาณ    | 3.819        | 0.492 | 4.402        | 0.354 | 4.298        | 0.350 | 4.360        | 0.366 |
| ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ | 3.720        | 0.491 | 4.337        | 0.344 | 4.211        | 0.569 | 4.285        | 0.483 |

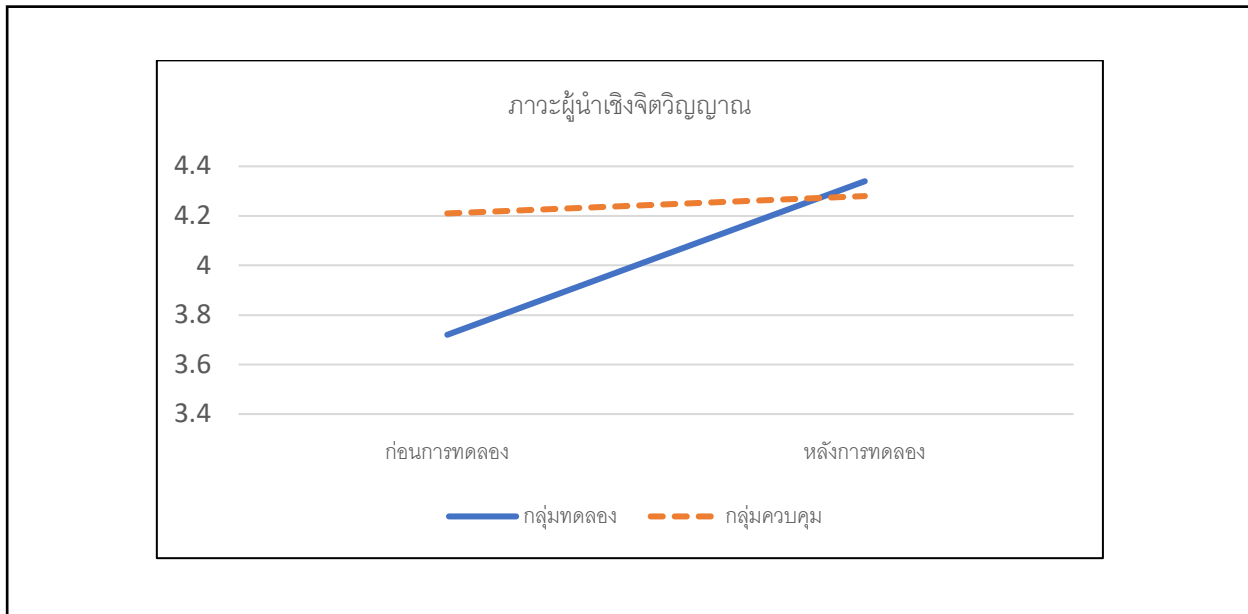
## ภาพประกอบ 2

กราฟแสดงค่าเฉลี่ยสุขภาวะทางจิตวิญญาณ ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนและหลังการทดลอง



### ภาพประกอบ 3

กราฟแสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนและหลังการทดลอง



**3.3 ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อหาคุณภาพหลักสูตรด้วยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย** การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1 และ 2 โดยหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและสุขภาวะทางจิตวิญญาณของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมเป็นสถิติทดสอบ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์แปรปรวนร่วม ดังนี้ 1) การตรวจสอบความเท่ากันของความแปรปรวน พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรแทรกซ้อน (ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและค่าเฉลี่ยสุขภาวะทางจิตวิญญาณก่อนการทดลอง) ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและสุขภาวะทางจิตวิญญาณของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังการทดลอง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = .757$ ,  $p\text{-value} = .388$  และ  $F = .566$ ,  $p\text{-value} = .455$  ตามลำดับ) ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น 2) การตรวจสอบความเป็นเอกพันธ์ของความชันการถดถอย พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างกลุ่มกับค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและค่าเฉลี่ยสุขภาวะทางจิตวิญญาณก่อนการทดลอง มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 1.456$ ,  $p\text{-value} = .232$  และ  $F = 1.056$ ,  $p\text{-value} = .308$  ตามลำดับ) แสดงว่าไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและค่าเฉลี่ยสุขภาวะทางจิตวิญญาณก่อนการทดลอง จึงถือว่าข้อมูลมีความเป็นเอกพันธ์ของความชันการถดถอย ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น

ผลการทดสอบยอมรับสมมติฐานที่ 1 โดยทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังการทดลอง พบว่า หลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณสูงกว่ากลุ่มควบคุม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.436 และ 4.179 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า หลังเข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรมฯ ผู้นำที่ได้เข้าร่วมหลักสูตรฯ มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณสูงกว่าผู้นำที่ไม่ได้เข้าร่วมหลักสูตรฯ ดังตาราง 1 นอกจากนั้นเมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ของกลุ่ม

ทดลองและกลุ่มควบคุมหลังการทดลอง โดยใช้ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณก่อนการทดลองเป็นตัวแปรควบคุม พบว่า ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังการทดลอง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $F = 6.430$ ,  $p\text{-value} = .014$ ) ดังนั้นสรุปได้ว่าหลังเข้าร่วมหลักสูตรฯ ผู้นำที่ได้เข้าร่วมหลักสูตรฯ มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณสูงกว่าผู้นำที่ไม่ได้เข้าร่วมหลักสูตรฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตาราง 2

## ตาราง 2

ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังการทดลอง

| กลุ่ม       | Mean  | Std. Error | 95% CI |       |
|-------------|-------|------------|--------|-------|
|             |       |            | Lower  | Upper |
| กลุ่มทดลอง  | 4.436 | .067       | 4.302  | 4.571 |
| กลุ่มควบคุม | 4.179 | .070       | 4.039  | 4.319 |

## ตาราง 3

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังการทดลอง โดยใช้ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณก่อนการทดลองเป็นตัวแปรควบคุม

| แหล่งความแปรปรวน                            | SS       | df | MS    | F      | p-value |
|---------------------------------------------|----------|----|-------|--------|---------|
| ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณก่อนการทดลอง | 3.036    | 1  | 3.036 | 23.107 | .000    |
| ระหว่างกลุ่ม                                | .845     | 1  | .845  | 6.430  | .014    |
| ความคลาดเคลื่อน                             | 7.751    | 59 | .131  |        |         |
| รวม                                         | 1163.524 | 62 |       |        |         |

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 โดยทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสุขภาวะทางจิตวิญญาณของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังการทดลอง พบว่า หลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยสุขภาวะทางจิตวิญญาณสูงกว่ากลุ่มควบคุม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.459 และ 4.299 ตามลำดับ แสดงว่า หลังเข้าร่วมหลักสูตรฯ ผู้นำที่ได้เข้าร่วมหลักสูตรฯ มีค่าเฉลี่ยสุขภาวะทางจิตวิญญาณสูงกว่าผู้นำที่ไม่ได้เข้าร่วมหลักสูตรฯ ดังตาราง 3 นอกจากนั้นเมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมของสุขภาวะทางจิตวิญญาณ ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังการทดลอง โดยใช้ค่าเฉลี่ยสุขภาวะทางจิตวิญญาณก่อนการทดลองเป็นตัวแปรควบคุม พบว่า ค่าเฉลี่ยสุขภาวะทางจิตวิญญาณของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังการทดลอง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 2.428$ ,  $p\text{-value} = .125$ ) สรุปได้ว่า หลังเข้าร่วมหลักสูตรฯ ผู้นำได้เข้าร่วมหลักสูตรฯ มีค่าเฉลี่ยสุขภาวะทางจิตวิญญาณไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากผู้นำองค์กรที่ไม่ได้เข้าร่วมหลักสูตรฯ ดังตาราง 4 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2

#### ตาราง 4

ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาวะทางจิตวิญญาณของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังการทดลอง

| กลุ่ม       | Mean  | Std. Error | 95% CI |       |
|-------------|-------|------------|--------|-------|
|             |       |            | Lower  | Upper |
| กลุ่มทดลอง  | 4.459 | 0.067      | 4.325  | 4.593 |
| กลุ่มควบคุม | 4.299 | 0.069      | 4.160  | 4.438 |

#### ตาราง 5

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมของสภาวะทางจิตวิญญาณ ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังการทดลอง โดยใช้ค่าเฉลี่ยสภาวะทางจิตวิญญาณก่อนการทดลองเป็นตัวแปรควบคุม

| แหล่งความแปรปรวน                       | SS       | df | MS   | F      | p-value |
|----------------------------------------|----------|----|------|--------|---------|
| ค่าเฉลี่ยสภาวะทางจิตวิญญาณก่อนการทดลอง | .693     | 1  | .693 | 5.582* | .021    |
| ระหว่างกลุ่ม                           | .302     | 1  | .302 | 2.428  | .125    |
| ความคลาดเคลื่อน                        | 7.329    | 59 | .124 |        |         |
| รวม                                    | 1198.417 | 62 |      |        |         |

\*  $p < .05$

#### 4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

พบว่า ผู้นำที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจจากการทำกิจกรรม เช่น เข้าใจความหมายของคำว่าจิตวิญญาณหรือสภาวะทางจิตวิญญาณ และภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ เป็นต้น ได้มีภาวะผู้นำมากขึ้น มีการเชื่อมสัมพันธ์ที่ดีกับตนเอง ผู้อื่น และสังคม เกิดการเห็นคุณค่าของตนเอง เห็นคุณค่าของผู้อื่น และเห็นคุณค่าของงาน มีสติ มีความสงบ รู้เท่าทันอารมณ์ความรู้สึกของตัวเอง และรู้จักการปล่อยวางได้มากขึ้น มีการมองโลกในแง่บวก มีทัศนคติที่ดีต่องาน และองค์การมากขึ้น มีความหวัง มีความอดทนเพื่อประสบความสำเร็จ และมีการตั้งเป้าหมายในชีวิตและการทำงาน สรุปสิ่งที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในการทำงานพบว่า สิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมระบุว่าสามารถนำไปใช้ได้จริงในการทำงาน ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำที่ดี 2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับตนเองและผู้อื่น โดยการยิ้ม การขอบคุณ 3) การสร้างความเข้าใจ การให้อภัยตนเองและผู้อื่น 4) การสร้างทัศนคติที่ดีต่องาน สร้างความสุขในการทำงาน 5) การสร้างสติ การจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกในชีวิตประจำวัน และการทำงาน 6) การใช้หลักการเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในการทำงาน 7) การตั้งเป้าหมาย และมีความมุ่งมั่น อดทน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ และ 8) ประเด็นอื่น ๆ ที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ เช่น การมีความกล้าหาญ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง การให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา และผู้รับบริการ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

## อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ได้หลักสูตรและคู่มือหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้นำในองค์กร ซึ่งได้ผ่านการหาคุณภาพหลักสูตรโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และได้นำหลักสูตรไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างผู้นำในองค์กรระบบสุขภาพ ข้อมูลจากการประเมินผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลและคุณภาพของหลักสูตรฯ และได้เป็นหลักสูตรและคู่มือฉบับสมบูรณ์ ประกอบด้วย 4 โมดูล ตัวอย่างกิจกรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณแต่ละโมดูล ดังตาราง 6

## ตาราง 6

สรุปหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ สำหรับผู้นำในองค์กรฉบับสมบูรณ์

| โมดูล                                                                                       | วัตถุประสงค์                                                                                                                                                                                    | ตัวอย่างกิจกรรมหลักในการพัฒนา                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| โมดูลที่ 1 การเชื่อมโยงสัมพันธ์กับตนเองและจิตวิญญาณในตนเอง (การนำตนเอง)                     | เพื่อพัฒนาศักยภาพการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับตนเอง สามารถเปิดรับและเห็นคุณค่าในตัวเอง และพัฒนาศักยภาพในการมองเห็นคุณสมบัติด้านบวกภายในตนเอง ได้ มีศรัทธาในพลังของตนเอง และรู้สึกถึงความมั่นคงภายใน | ปฐมนิเทศ Check in กิจกรรมรวมตัว กิจกรรมตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ผ่อนพัก ตระหนักรู้ ทบทวนชีวิตและการฟัง พลังชีวิต กิจกรรมขอบคุณ                                                                     |
| โมดูลที่ 2 การเชื่อมโยงสัมพันธ์กับผู้อื่นและสังคม (การนำผู้อื่น)                            | เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนเอง ผู้อื่นและสังคม ความรับผิดชอบต่อผู้อื่น พลังกลุ่ม และความสุข                                                                                            | ผู้นำสี่ทิศ หน่วยกู้ภัย ก้าวที่แตกต่าง เส้นแบ่ง สามเหลี่ยมด้านเท่า เปิดชิงพื้นที่ โพธิจิต ไฟแสงสว่าง                                                                                             |
| โมดูลที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership Development) (การนำร่วมกัน) | เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณทั้ง 3 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ความรักที่เห็นแก่ผู้อื่น ความหวัง/ความศรัทธา และการวางแผนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของตนเอง                                 | ทบทวนภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ-ไฟภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ พบตัวอย่างผู้นำเชิงจิตวิญญาณ การพัฒนาวิสัยทัศน์ในการทำงาน กิจกรรมความรัก-การให้อภัย บัณฑิตนั้มนัน การวางแผนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ |
| โมดูลที่ 4 การติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ                                        | เพื่อติดตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณที่ได้วางไว้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น                                                                                                                  | การทบทวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ นำเสนอแผนและผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ สรุปรายงานการพัฒนาฯ และการให้คำปรึกษาจากกระบวนกร                                                             |

จากการหาคุณภาพหลักสูตรโดยการทดลองใช้และทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยตามสมมติฐานที่ 1 พบว่า หลังเข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรม ผู้นำที่ได้เข้าร่วมหลักสูตรฯ มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณสูงกว่ากลุ่ม ควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหลักสูตรฯ นี้ได้มีกิจกรรมในการฝึกอบรมและใช้เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิด ความรู้ความเข้าใจอย่างสูงสุด เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความรู้สึก รวมถึงเกิดทักษะที่สามารถนำไปใช้ ในชีวิตจริงได้ และในกระบวนการฝึกอบรมได้มีการอธิบายและสร้างแรงจูงใจให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเปิดใจต่อ การเรียนรู้ นอกจากนี้ เมื่อเสร็จสิ้นแต่ละกิจกรรมแล้วยังมีการถอดบทเรียน โดยให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม ไตร่ตรอง ข้อคิดที่ได้จากกิจกรรม นอกเหนือจากนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ยังมีการออกแบบมา เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ ผ่านกิจกรรม 3 รูปแบบ ได้แก่ 1. กิจกรรมผ่าน ประสบการณ์ เช่น ใช้เกมเพื่อการเรียนรู้และการคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา การได้เห็นตัวอย่างผู้นำเชิงจิต วิญญาณ 2. การบรรยายเนื้อหาเพื่อเสริมความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ 3. การเล่าเรื่อง เพื่อเปลี่ยนวิธีคิด และเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Chongvisal et al., 2021) นอกจากนี้ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ที่พบว่า หลักสูตรฯ สามารถช่วยให้ผู้นำได้พัฒนาความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับการสร้างจิตวิญญาณและการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (McGraw, 2016; Meesri et al., 2022)

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์คุณภาพหลักสูตรโดยการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ และ ผลการวิจัยตามสมมติฐานที่ 2 หลังเข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรม พบว่า ผู้นำที่ได้เข้าร่วมหลักสูตรการพัฒนาภาวะ ผู้นำเชิงจิตวิญญาณ มีสุขภาวะทางจิตวิญญาณสูงกว่าผู้นำที่ไม่ได้เข้าร่วมหลักสูตรฯ พบว่า ค่าเฉลี่ยสุขภาวะทางจิต วิญญาณของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังการทดลอง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงปฏิเสธ สมมติฐานข้อที่ 2 กล่าวคือ หลังเข้าร่วมหลักสูตรฯ ผู้นำองค์กรที่ได้เข้าร่วมหลักสูตรฯ มีสุขภาวะทางจิตวิญญาณ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากผู้นำองค์กรที่ไม่ได้เข้าร่วมหลักสูตรฯ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหลักสูตรฯ ได้ มุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณเป็นหลัก แต่ไม่ได้มุ่งเน้นการพัฒนาสุขภาวะทางจิตวิญญาณ เพียงแต่ใช้ แนวทางการพัฒนาสุขภาวะทางจิตวิญญาณเป็นพื้นฐานส่วนหนึ่งเพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เข้าใจเรื่องสุขภาวะทาง จิตวิญญาณ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาวะทางจิตวิญญาณ และเพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาภาวะ ผู้นำเชิงจิตวิญญาณต่อไป

## ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1. ผู้ที่สนใจในการพัฒนาผู้นำในองค์กรต่างๆ สามารถนำหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ไป ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำ โดยสามารถนำกิจกรรมในแต่ละโมดูลไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมในบริบทของกลุ่ม
2. กระบวนการหรือผู้ที่จะนำกิจกรรมตามหลักสูตรนี้ไปประยุกต์ใช้ควรมีประสบการณ์ตรงต่อการเรียนรู้ การ เดินทาง และการเติบโตทางจิตวิญญาณ และภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ

3. ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้ อาจจะเป็นผู้บริหาร ผู้นำหรือพนักงาน ก็ได้ แต่ควรพิจารณาและให้ความสำคัญกับการจูงใจให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเห็นคุณค่าความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น องค์กรและสังคม

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผู้ที่สนใจสามารถนำหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณสำหรับผู้ผู้นำในองค์กรนี้ไปประยุกต์ใช้ในการศึกษากับ ผู้นำ ผู้บริหาร หรือพนักงาน ในองค์กรอื่น ๆ โดยดำเนินการออกแบบการวิจัยและสามารถตั้งสมมติฐานว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณตามหลักสูตรนี้ จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ของบุคคล เช่น จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. การวิจัยครั้งต่อไปควรนำหลักสูตรและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณไปทดลองใช้กับบุคลากรในองค์กรที่ควรมีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ เช่น โรงพยาบาลอื่น ๆ สถาบันการศึกษา องค์กรประเภทธุรกิจ อุตสาหกรรม

#### เอกสารอ้างอิง

Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure.

*Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>

Bangkok Business News. (2022, May 1). *More than 77,000 Thai workers resigned, 87% found to be stressed out, working unhappily*. <https://www.bangkokbiznews.com/social/1001962> [in Thai]

Boonpadung, D., Girdwichai, L., Nattapong, T., Chanchaoen, S., & Charoenwiriyaikul, C. (2019). Factors affecting individual spirit at work of healthcare professionals in crown prince hospitals Thailand. *Journal of the Association of Researchers*, 24(2), 40-50. [in Thai]

Cho, S. L. (2021). The impact of spiritual leadership on absenteeism through a serial mediation of workplace spirituality and job satisfaction. *Elementary Education Online*, 20(5), 7071-7081. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.05.800>

Chongvisal, R. (2018). *The development of spiritual health and workplace spirituality*. Thai Health Promotion Foundation. [in Thai]

Chongvisal, R. (2019). *A study of developing spiritual health and workplace spiritual in private hospital staff*. Thai Health Promotion Foundation. [in Thai]

Chongvisal, R. (2021). *Organizational Psychology* (5th ed.). Chulalongkorn University Press. [in Thai]

Chongvisal, R. (2023). *Leadership: Theories, research, and approaches to development* (5th ed.). Chulalongkorn University Press. [in Thai]

- Chongvisal, R., Asdornnithee, S., Chotisakulrat, P., & Phokthawee, V. (2021). *Toward human potential: A manual for organizing the spiritual development process* (3rd ed.). Asia Digital Press. [in Thai]
- Chongvisal, R., Asdornnithee, S., Thongkambanjong, S., Phokthawee, V., & Sitthiwanthana, A. (2021). *The conceptualization and dimensions of spiritual health in working-age of Thailand*. Thai Health Promotion Foundation. [in Thai]
- Chulawongs, L., & Niranthawee., S. (2020). School administration by spiritual leadership. *Social Sciences Research and Academic Journal*, 15(1), 17-29. [in Thai]
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W., & Egel, E. (2017). Spiritual leadership: Embedding sustainability in the triple bottom line. *Graziadio Business Report*, 20(3), 1-28.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- Hunsaker, W. D. (2019). Spiritual leadership and job burnout: Mediating effects of employee well-being and life satisfaction. *Management Science Letters*, 9, 1257–1268. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.4.016>
- International Institute for Spiritual Leadership. (2020). *What is spiritual leadership?* <https://iispiritualleadership.com/spiritual-leadership-2/>
- McGraw, D. (2016). Developing a spiritual leadership curriculum at west university church of Christ. *Discernment: Theology and the Practice of Ministry*, 2(2), 32-52. <https://digitalcommons.acu.edu/discernment>
- Meesri, C., Amornkitpinyo, P., & Soontorn, T. N. (2022). Development of a spiritual leadership training courses for religious in preparing to be educational administrators in Thailand. *International Education Studies*, 15(5), 69-77. <https://doi.org/10.5539/ies.v15n5p69>
- Ragumpol, N. (2023). Effectiveness of the training program based on experiential learning approach to enhance the spirituality of teachers of the college of dramatic arts students Bunditpatanasilpa Institute. *Journal of Behavioral Science for Development*, 15(2), 40-62.

- Rosa, N. T., & Ancok, D. (2020). The influence of spiritual leadership on affective commitment through calling and membership (a study at Zainab mother and child hospital in Pekanbaru). *Journal of Leadership in Organizations*, 2(1), 18-29.  
<https://doi.org/10.22146/jlo.53849>
- Saengsingam, P. (2021). Approach for spiritual leadership development of school administrators in Buriram primary education area, area 3. *NEU Academic and Research Journal*, 11(1), 218-231. [in Thai]
- Smith, G., Minor, M., & Brashen, H. (2018). Spiritual leadership: A guide to a leadership style that embraces multiple perspectives. *Journal of Instructional Research*, 7, 80-89.
- Somkumlung, P., & Chaiyasit., Y. (2012). Spiritual leadership concept: Its application to the nursing professional. *Thai Journal of Nursing Council*, 27(4), 16-25. [in Thai]
- Udin, U. (2015). Spiritual leadership and employee performance: An empirical investigation. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 2(5), 54-61.  
<http://doi.org/10.35409/IJBMER.2019.2420>
- Weanlor, R., & Budsarakoon., T. (2021). Approaches for developing spiritual leadership of school administrators under the secondary educational service area office Bangkok 2. *Journal of Legal Entity Management and Local Innovation*, 8(7), 279-291. [in Thai]
- Wibowo, W., Eliyana, A., & Irianto, D. (2015). The effect of spiritual leadership, organizational culture, and entrepreneurship on employees' working motivation and performance in property companies at Yogyakarta special region. *European Journal of Business and Management*, 7(8), 206-218.
- Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2020). How spiritual leadership boosts nurses' work engagement: The mediating roles of calling and psychological capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6364), 1-13.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph17176364>
- Yang, M., & Fry, L. W. (2017). The role of spiritual leadership in reducing healthcare worker burnout. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(4), 1-19.  
<https://doi.org/10.1080/14766086.2018.1482562>