



การพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโต: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาในจังหวัดพัทลุง*

GROWTH MINDSET DEVELOPMENT: A CASE STUDY OF ADMINISTRATORS IN
ROYAL AWARDED ELEMENTARY SCHOOLS IN PHATTHALUNG

¹เอกรินทร์ สังข์ทอง Ekkarin Sungtong ²อานุภาพ ฐปาอ่าง Anupap Thupaang

³ภคินี ผลามิโซ Pakinee Palamicho ⁴วรรณธิรา คงพลับ Wantira Kongplub

⁵อรชร ชูสังข์ Orachorn Choosang

^{1,2}คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ Faculty of Education, Prince of Songkla University, Thailand

³โรงเรียนบ้านท่าวา Bantawa School, Thailand

⁴โรงเรียนสตรีพัทลุง Satri Phattalung School, Thailand ⁵โรงเรียนบ้านพุด Banphut School, Thailand

Corresponding Author E-mail: anupap.t@psu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโต กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาในจังหวัดพัทลุงผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ มีจำนวนทั้งหมด 10 คน โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียน 2 คน ครูผู้สอน 4 คน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารวิชาการ 2 คน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไป 2 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิควิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยใช้หลักของการสร้างสัมพันธที่ดี (Rapport) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการตรวจสอบระหว่างคณะผู้วิจัย (Peer debriefing) ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ประกอบด้วย 1) ด้านความเชื่อในศักยภาพทางปัญญา ผู้บริหารมีการสร้างภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน กำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีสำหรับบริหารสถานศึกษา 2) ด้านเปิดรับความท้าทายใหม่ๆ ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น มองความท้าทายเป็นโอกาส มีความกล้าเผชิญความท้าทาย มีการสร้างเครือข่ายและการเปิดรับเทคโนโลยีสมัยใหม่ 3) ด้านหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจ ผู้บริหารค้นหาต้นแบบที่ดีมาเป็นแบบอย่างเพื่อสร้างผลงานและรางวัล 4) ด้านยอมรับฟังความคิดเห็นและการวิพากษ์จากบุคลากร ผู้บริหารเปิดรับฟังความคิดเห็นของทุกคนและเรียนรู้จากคำติชม 5) ด้านไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค ผู้บริหารมองปัญหาให้เป็นโอกาส เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและกล้าเผชิญปัญหา และ 6) ด้านมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ ผู้บริหารเปิดใจกว้างและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์

คำสำคัญ: กรอบความคิดแบบเติบโต, ผู้บริหารสถานศึกษา, สถานศึกษารางวัลพระราชทาน



Abstract

This qualitative case study research aims to investigate the development of the growth mindset of administrators in Royal awarded elementary schools in Phatthalung. Key participants recruited by purposive sampling were ten people, including two school administrators, four teachers, two heads of the academic administration, and two heads of the general administration. A semi-structured interview protocol served as the primary tool for gathering research data. Content analysis was employed to do the data analysis. The credibility of this study was enhanced through the strategic use of rapport and peer debriefing. The result reveals that the development of the administrators' growth mindset includes: 1) believing in intellectual capability: the administrators possess knowledge, morality, dignity, vision, and ability to apply theories to their school administration; 2) being open to new challenges: the administrators are enthusiastic and confident to consider challenges as opportunities by building networks and opening to modern technology; 3) searching for role models and inspiration: the administrators seek for the role models to follow for their achievements and rewards; 4) accepting opinions and criticism from personnel: the administrators are open to everyone's opinions and learn from feedback; 5) persistence to obstacles: the administrators consider problems as opportunities and have confidence in their abilities to handle problems; and 6) resilience and flexibility: the administrators are open-minded and adapt to different situations.

Keywords: Growth Mindset, School Administrators, Royal Awarded Schools

บทนำ

การพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ โดยต้องใช้กระบวนการที่มีความต่อเนื่อง ซึ่งการจัดการศึกษาเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และยุทธศาสตร์ชาติ ในด้านของการผลิตกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต พัฒนาคน สำหรับโลกยุคใหม่ ซึ่งมีเป้าหมายให้คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2579) สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่มีบทบาทหน้าที่ในจัดการศึกษาตามนโยบายพัฒนาทรัพยากรของประเทศ ปลูกฝังความคิด ชัดเกล้าคุณธรรมและถ่ายทอดความรู้ ด้านต่างๆ ผ่านกระบวนการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามองค์กรใดจะประสบความสำเร็จมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์กร เช่นเดียวกับสถานศึกษา เพราะผู้บริหารนอกจากเป็นผู้นำของครูแล้วยังเป็นผู้ที่มีอิทธิพลทุก ด้านของการจัดการองค์กร มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถควบคุมพัฒนาและเปลี่ยนแปลงให้องค์กรเป็นไปในทางที่ดีขึ้นได้ ซึ่งผู้บริหารต้องมีสมรรถนะในการบริหารจัดการ การกำหนดวิสัยทัศน์ การคาดการณ์ การวางแผน เพื่อนำพาองค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล คุณลักษณะดังกล่าวของผู้บริหารเป็นผลมาจากการพัฒนาตนเองตลอดเวลา



มีความมุ่งมั่นตั้งเป้าหมายใหม่ให้กับตนเองอยู่เสมอ และเชื่อว่าศักยภาพของตนเองสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ ตามแนวทฤษฎีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth mindset) ที่มีอิทธิพลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของ บุคคล (Dweck, 2006) ซึ่งปัจจุบันมีการนำกรอบความคิดแบบเติบโตมาใช้ในการพัฒนาบุคคลอย่างแพร่หลาย

แนวคิดเรื่องกรอบความคิดแบบเติบโต ถูกนำเสนอโดย Dweck (2006) ซึ่งเสนอว่า ความเชื่อของ บุคคลเกี่ยวกับความฉลาดและความสามารถนั้นส่งผลอย่างลึกซึ้งต่อแรงจูงใจ ความพยายามและความสำเร็จ ของพวกเขา โดยอธิบายถึงความแตกต่างของกรอบความคิดแบบเติบโตและแบบยึดติด (Fixed mindset) ไว้ว่า กรอบความคิดแบบเติบโต หมายถึง บุคคลเชื่อว่าความสามารถนั้น สามารถที่จะพัฒนาได้ โดยผ่านการ ฝึกฝนและความพยายาม ส่วนกรอบความคิดแบบยึดติด ความสามารถถูกมองว่า มีมาโดยกำเนิดและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตมองความท้าทายเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้ มอง ความพยายามเป็นหนทางสู่ความสำเร็จและยืนยันที่จะเผชิญหน้ากับความถดถอย

สำหรับการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตในบริบททางการศึกษานั้น ส่งผลครอบคลุมทั้งการ สอน การเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยอาจแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านผู้เรียนและด้านนักการศึกษาซึ่ง ด้านผู้เรียน คือ การสร้างแรงบันดาลใจและการมีส่วนร่วมของผู้เรียน (Yeager & Dweck, 2012) อีกทั้งการลด ระยะเวลาแห่งความสำเร็จของผู้เรียน (Paunesku et al., 2015) และด้านนักการศึกษา คือ การที่ผู้สอนมี บทบาทสำคัญในการสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตให้กับผู้เรียน (Jennings & Cuevas, 2021) และการ พัฒนาทางวิชาชีพของนักการศึกษาเอง (Miller, 2022)

ทฤษฎีดังกล่าวนี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก การพัฒนากรอบ ความคิดแบบเติบโตสามารถส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีกรอบ ความคิดแบบใดนั้นจะส่งผลอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับสมชาย เทพแสง (2565) ซึ่งกล่าวว่า ผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญของการบริหารจัดการในองค์กร จึงจำเป็นต้องใช้การคิดแบบเติบโตและลดการคิด แบบยึดติด

อย่างไรก็ตามอาจมีปัจจัยบางอย่างที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะการที่ผู้บริหารขาดความตระหนักถึงความสำคัญของกรอบความคิดแบบเติบโต ดังที่ Masalee, Ariratana & Sirisooksilp (2021) ได้ให้ความเห็นว่า ถ้าผู้บริหารขาดความตระหนักเรื่องการ พัฒนากรอบความคิดแบบเติบโต อาจไม่เข้าใจถึงผลลัพธ์และไม่สามารถช่วยแนะนำครูและผู้เรียนให้ไปสู่ เป้าหมายได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ Beziat, Bynum & Klash (2017) ที่กล่าวว่า การจะสร้าง แนวความคิดใหม่ให้ผู้เรียน ครูจะต้องมีแนวความคิดนั้นเองเสียก่อน และการที่จะสร้างแนวความคิดใหม่ให้แก่ครู ผู้บริหารจะต้องมีแนวความคิดนั้นเองเช่นกัน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก นอกจากนี้การมุ่งสร้างเฉพาะกรอบความคิดแบบเติบโตโดยไม่คำนึงถึงปัจจัยด้านอื่น อาจไม่สามารถพัฒนา บุคคลให้ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังได้ เพราะยังคงต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านอื่น เช่น สถานะทางเศรษฐกิจ สังคม การเข้าถึงแหล่งข้อมูล และพื้นฐานทางวัฒนธรรม (Haimovitz & Dweck, 2016) แนวคิดนี้สอดคล้อง กับ Blackwell, Trzesniewski & Dweck (2007) ซึ่งเสนอแนะว่า การพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตจะมี ประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อประกอบกับการสนับสนุนความต้องการในด้านอื่นๆ ดังนั้น การกระตุ้นให้บุคคลเกิด กรอบความคิดแบบเติบโตเพียงอย่างเดียวโดยปราศจากการสนับสนุนด้านอื่นที่จำเป็น อาจไม่สามารถพัฒนา บุคคลไปสู่ความสำเร็จตามที่คาดหวังได้



สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ดำเนินการสังเคราะห์ลักษณะของผู้มีกรอบความคิดแบบเติบโต จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 6 ด้าน จากนักวิชาการได้แก่ เกลิงศักดิ์ อาจธรรม, สุดารัตน์ สารสว่าง และสุชาดา นันทะไชย (2565) ละอองดาว ชาววงจักร์ และธินะดา ภิญโญ (2561) Dweck (2006) Education Week Research Center (2016) Hildrew (2018) พิมพ์ตะวัน จันทัน (2563) ยงยุทธ ขำคง และสรวงภรณ์ สัจภาพ พิษิต (2564) อรพิน โคตวิทย์, วัลลภา อารีรัตน์ และเกื้อจิตต์ ฉิมทิม (2563) วิศรุต นุชพงษ์ (2561) อรรถชัย ศรีวรภัทร และสิบลูก นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2563) สมชาย เทพแสง (2565) และกฤษมา ยกชู (2561) โดยลักษณะเหล่านี้ได้ถูกนำไปศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านความ เชื่อในศักยภาพทางปัญญา 2) ด้านเปิดรับความท้าทายใหม่ๆ 3) ด้านหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจ 4) ด้าน ยอมรับฟังความคิดเห็นและการวิพากษ์จากบุคลากร 5) ด้านไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค และ 6) ด้านมีความ ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้

ทั้งนี้ได้มีการศึกษาค้นคว้าที่เกี่ยวข้อง เช่น เกลิงศักดิ์ อาจธรรม, สุดารัตน์ สารสว่าง และสุชาดา นันทะไชย (2565) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับกรอบความคิดแบบเติบโตของครู สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะ ผู้นำเชิงปฏิรูปตามการรับรู้ของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนประเด็นย่อยนั้น การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนการยอมรับความแตกต่างมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2) ครูมีระดับการใช้กรอบความคิดแบบเติบโต โดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับประเด็นย่อยนั้น การค้นหาแรง บันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านความพยายามเป็นหนทางสู่ความสำเร็จ ส่วนด้านไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารกับ การมีกรอบความคิดแบบเติบโตของครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

สมชาย เทพแสง (2565) ได้นำเสนอแนวคิดทางด้านผู้นำกับการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโต โดยเสนอว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีการคิดแบบเติบโต การบริหารงานจึงจะประสบความสำเร็จได้ ซึ่งลักษณะสำคัญของการคิดแบบเติบโต เช่น การมีพลังแห่งความท้าทายเพื่อให้บุคลากรทำงานไปสู่เป้าหมาย และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ การยอมรับฟังความคิดเห็น และการวิพากษ์วิจารณ์จากบุคลากร มีความฉลาดทางอารมณ์ กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนางานไปสู่วิสัยทัศน์ เปิด โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและการนำข้อคิดของบุคลากรมาปรับปรุงพัฒนา

จากที่มาความสำคัญและปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนากรอบ ความคิดแบบเติบโต: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาใน จังหวัดพัทลุง ทั้งนี้ การคัดเลือกสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถยกระดับ คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำและมีบทบาทสำคัญในการ ขับเคลื่อนสถานศึกษา ตลอดจนเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายสู่รางวัลคุณภาพและใช้เป็นแนวทางใน การพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับการจัดการสถานศึกษาในยุคที่มีการ เปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว ผลจากการศึกษาเรื่องดังกล่าวจะช่วยให้สถานศึกษาได้นำแนวคิดด้านการ พัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ระดับ ประถมศึกษาไปใช้และทำได้ดีที่สุดสามารถเรียนรู้กรณีศึกษาจากจังหวัดพัทลุงและใช้เป็นแนวทางการในการ พัฒนาต่อไปได้



วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโต: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนรางวัลสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาในจังหวัดพัทลุง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยออกแบบการวิจัยโดยใช้กรณีศึกษา (Case Study) ซึ่งมุ่งศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ แนวปฏิบัติและความหลากหลายและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม กรณีศึกษาเป็นการศึกษาเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้แนวทางหรือคำตอบที่เที่ยงตรงและสอดคล้องกับสภาพกรณี (Stake, 1988) ลักษณะของกรณีศึกษาอาจเป็นการศึกษาสิ่งที่เป็นนามธรรมอย่างมาก เช่น ความคิด ทศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรม เป็นต้น (ยาใจ พงษ์บริบูรณ์, 2553)

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ตามประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 6 ด้าน ดังกล่าวข้างต้น โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจาก 2 โรงเรียน โดยสมมติชื่อเป็น โรงเรียนช้างน้อย (ชน.) และโรงเรียนหมिन้อย (หน.) รวมทั้งหมด 10 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน (ผอ.) 2 คน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารวิชาการ (ครู วช.) 2 คน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไป (ครู บท.) 2 คน และครูผู้สอน 4 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งแม้ว่ายังคงไม่มีการระบุจำนวนที่แน่นอน แต่นักวิจัยเชิงคุณภาพ โดยปกติจะเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลระหว่าง 6-30 คน (Guest, Bunce, & Johnson, 2006; Morse, 2000) เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีคุณสมบัติภายใต้กรอบของการศึกษาวิจัย อีกทั้งมีการใช้ชื่อสมมติ (Pseudonym) เพื่อเป็นการป้องกันความลับหรือข้อคิดเห็นส่วนบุคคล ซึ่งอาจกระทบต่อการปฏิบัติงานและหน่วยงาน (Fraenkel & Wallen, 2006)

การวิจัยครั้งนี้มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 1.5-2 ชั่วโมง ซึ่งถือได้ว่าเป็นช่วงเวลาที่มีความเหมาะสมสำหรับการสัมภาษณ์ในการทำวิจัยเชิงคุณภาพ (Seidman, 1998) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยตรง (Face-to-Face) ก่อนการทำการวิเคราะห์ข้อมูลจำเป็นต้องนำข้อมูลมาตรวจสอบและจัดระเบียบเสียก่อน ผู้วิจัยมีการสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยใช้หลักของการสร้างสัมพันธ์ที่ดี (Rapport) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ตั้งแต่เริ่มแรกของการประสานงาน ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์มีการประสานงานทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การเข้าเยี่ยมโรงเรียน การแนะนำตัวผู้วิจัยเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคุ้นเคยและไว้วางใจผู้วิจัย ซึ่งการสร้างสายสัมพันธ์จะช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่จริงและน่าเชื่อถือ (Patton, 2002) นอกจากนี้ยังมีการตรวจทานระหว่างคณะผู้วิจัย (Peer debriefing) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิควิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ดังที่ Yin (2014) กล่าวว่า ข้อมูลที่ได้มานั้นเราต้องนำมาวิเคราะห์ ซึ่งมีความสำคัญในการวิจัย โดยวิเคราะห์เนื้อหาบริบทของทั้งสองโรงเรียน และใช้วิธีการวิเคราะห์แบบเปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่างของข้อมูล และจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมของกรณีศึกษาแบบ Embedded Design (Grünbaum, 2007)



สรุปผลการวิจัย

การพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโต: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ซึ่งสามารถสรุปตาม 6 ประเด็นดังกล่าวข้างต้นดังนี้ 1) ด้านความเชื่อในศักยภาพทางปัญญา 2) ด้านเปิดรับความท้าทายใหม่ๆ 3) ด้านหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจ 4) ด้านยอมรับฟังความคิดเห็นและการวิพากษ์จากบุคลากร 5) ด้านไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค และ 6) ด้านมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ ซึ่งมีรายละเอียดผลการวิจัยแต่ละประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ด้านความเชื่อในศักยภาพทางปัญญา ผลการวิจัยพบว่ามีประเด็นย่อย 5 ประเด็นโดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การสร้างภูมิรู้ โรงเรียนช่างน้อยและโรงเรียนหมื่นน้อยได้ให้ความสำคัญในด้านความเชื่อในศักยภาพทางปัญญาเกี่ยวกับการสร้างภูมิรู้ ตามที่ ผอ. 1 อธิบายไว้ว่า “สร้างภูมิรู้ หมายถึงว่าต้องมีสติปัญญาหมั่นศึกษาหาความรู้ เรื่องความรู้เนี่ย มันเป็นเรื่องสำคัญที่สุด”

1.2 สร้างภูมิธรรม โรงเรียนช่างน้อยและโรงเรียนหมื่นน้อยได้กล่าวถึงการสร้างภูมิธรรม หรือการที่มีพื้นฐานจิตใจที่มีคุณธรรม โดย ผอ. 2 กล่าวไว้ว่า “ตลอดชีวิตการทำงาน ผอ. ยึดหลักจรรยาบรรณ และปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร”

1.3 สร้างภูมิฐาน โรงเรียนช่างน้อยและโรงเรียนหมื่นน้อยได้กล่าวถึงการสร้างภูมิฐานว่า การเป็นผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกที่ดี ดังที่ ผอ.2 กล่าวไว้ว่า “การวางตัวเป็นสิ่งสำคัญนะ การเป็นผู้บริหารต้องวางตัวดีพูดจาดีไม่ตะกุกตะกัก”

1.4 กำหนดวิสัยทัศน์ โรงเรียนช่างน้อยและโรงเรียนหมื่นน้อยได้กล่าวถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ว่า ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล โดย ผอ.2 ให้ความเห็นว่า “ผอ. คิดว่า คนที่จะเป็นผู้บริหาร อันที่ 1 ก็คือจะต้องคิดให้มันใหญ่ คิดเล็กๆ ไม่ได้ คิดใหญ่แล้วก็วางเป้าหมายกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่า เราเป็นผู้บริหาร ไม่ใช่ทำงานไปซังกะตายกินเงินเดือนไปวันๆ”

1.5 ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการบริหาร โรงเรียนช่างน้อยและโรงเรียนหมื่นน้อยได้กล่าวถึงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการบริหารในการบริหารโรงเรียนนั้น จะต้องมีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการบริหารเข้ามาเกี่ยวข้อง ผอ.1 อธิบายไว้ว่า “การบริหารมันต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ ใช้ควบคู่กันไป แต่ท้ายที่สุดแล้วต้องใช้ทฤษฎีการบริหารมาจับก่อน”

จากผลการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า ด้านความเชื่อในศักยภาพทางปัญญาจะต้องให้ความสำคัญกับประเด็นทั้ง 5 ประเด็น ได้แก่ การสร้างภูมิรู้ สร้างภูมิธรรม สร้างภูมิฐาน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และประยุกต์ใช้ทฤษฎีการบริหาร เพื่อให้ผู้บริหารสร้างความเข้าใจและยอมรับต่อตนเองทั้งในด้านบวกและด้านลบ เชื่อว่าศักยภาพของตนเองพัฒนาได้ ใช้เหตุและผลในการตัดสินใจและแก้ปัญหา วางตัวให้เหมาะสมและเป็นคนที่มีบุคลิกภาพดี ที่สำคัญคือใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารโรงเรียนและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ

2. ด้านการเปิดรับความท้าทายใหม่ๆ ผลวิจัยพบว่ามีประเด็นย่อย 5 ประเด็น โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 มีความกระตือรือร้น โรงเรียนช่างน้อยและโรงเรียนหมื่นน้อย ได้ให้ความสำคัญในด้านเปิดรับความท้าทายใหม่ๆ พบว่า ความกระตือรือร้นเป็นส่วนหนึ่งของการเปิดรับความท้าทายใหม่ๆ ดังที่ ครูวช.1 กล่าวไว้ว่า “ผอ. จะเป็นคนที่คอยกระตุ้นให้ครูในโรงเรียนได้ลองส่งประกวด พยายามมอบหมายการทำผลงาน รางวัลต่างๆ ที่เป็นความท้าทายใหม่ๆ ให้ครูพัฒนาศักยภาพเสมอ”



2.2 มองความท้าทายเป็นโอกาส โรงเรียนข้างน้อยและโรงเรียนหมื่นน้อยได้กล่าวถึงการมองความท้าทายเป็นโอกาส มองโลกในแง่บวก ยอมรับนโยบายต่างๆ เพื่อเป็นโอกาสในการได้พัฒนาตัวเองโดยครู วช.1 กล่าวว่า “ผอ. บอกกับครูเสมอว่า มองความท้าทายเป็นโอกาสไม่ต้องกลัว ผอ. มั่นใจในตัว ผอ. และครูว่า เรามีศักยภาพและมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตัวเอง”

2.3 มีความกล้าเผชิญความท้าทาย โรงเรียนข้างน้อย (ชน.) และโรงเรียนหมื่นน้อย (หน.) ได้กล่าวถึง ความกล้าเผชิญความท้าทาย ผู้บริหารมักคิดนอกกรอบและกล้าเผชิญความท้าทาย ตามที่ ครูผู้สอน หน.2 กล่าวว่า “ผอ. บอกตลอดว่า เราทำได้ทุกอย่าง ทำไปเลยไม่ต้องไปกลัว อยากทำอะไรให้เด็กก็ทำเลย”

2.4 สร้างเครือข่าย โรงเรียนข้างน้อยและโรงเรียนหมื่นน้อยได้กล่าวถึงการสร้างเครือข่ายไว้ว่า ผู้บริหารในปัจจุบันนั้น การสร้างเครือข่ายสำคัญมาก ตามที่ ครู วช.1 กล่าวไว้ว่า “ผอ. เคยสอนครูไว้ว่า คำว่า เราต้องมีเครือข่าย ไม่ว่าจะป็นภายในหรือภายนอก ภายนอกหมายความว่า นอกจากชุมชน นอกจากผู้ปกครอง ยังมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพราะการจัดการศึกษาทุกคนต้องมีส่วนร่วม”

2.5 เปิดรับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ผู้บริหารมีมุมมองในด้านการเปิดรับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ดังที่ ผอ.1 กล่าวไว้ว่า “ผมอาจจะเป็นคนที่ไม่โลว์เทคโนโลยี แต่ก็พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ เวลาไปประชุมผู้บริหารก็จะมีตัวแทนน้องๆ มาดูแลช่วยสอน ช่วยกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน องค์กรเปรียบเหมือนสิ่งมีชีวิต ถ้าเราอยู่กับที่ ล้าหลังในยุคสมัยนี้ ถ้าโรงเรียนไหนไม่มีเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการมันก็ไม่ได้”

จากผลการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า ด้านการเปิดรับความท้าทายใหม่ๆ จะต้องให้ความสำคัญกับประเด็นทั้ง 5 ประเด็น ได้แก่ มีความกระตือรือร้น มองความท้าทายเป็นโอกาส มีความกล้าเผชิญความท้าทาย มีการสร้างเครือข่ายและการเปิดรับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้มีพลังแห่งความท้าทายให้บุคลากรทำงานไปสู่เป้าหมาย โดยการสร้างความตระหนักให้ตนเองและครูเปิดใจในการพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้และเทคโนโลยีใหม่ รวมทั้งมีการคิดนอกกรอบ ไม่ทำเหมือนคนอื่น โดยให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาช่วยโรงเรียนผ่านการทำ MOU

3. ด้านหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจ ผลการวิจัยพบว่า มีประเด็นย่อย 2 ประเด็น โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 มีต้นแบบที่ดี โรงเรียนข้างน้อยและโรงเรียนหมื่นน้อยได้กล่าวถึงการหาแบบอย่างที่ดีมาเป็นต้นแบบ โดยผู้บริหารมีการสร้างแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้บริหารที่เป็นต้นแบบ ตามที่ ผอ.2 อธิบายไว้ว่า “ผอ. มี ผอ. ที่เป็นแบบอย่างที่ดี เรื่องความรักองค์กร ทำให้เรารักองค์กรเหมือนกันและทำให้เราอยากทำทุกอย่างให้ดี อะไรที่สร้างมาแล้ว เราก็ไม่อยากจะพังไปกับมือเรา”

3.2 สร้างผลงานและรางวัล โรงเรียนข้างน้อยและโรงเรียนหมื่นน้อยได้กล่าวถึงการสร้างผลงานและรางวัลไว้ว่า ผู้บริหารเน้นการสร้างผลงานและรางวัลให้แก่ตนเอง โรงเรียน ครู และนักเรียน ดังเช่น ครู บท.1 กล่าวว่า “ผอ. ก็มีแนวคิดในการที่จะเรียกความมั่นใจ มาจากการที่ส่งนักเรียนเข้าร่วมการแข่งขันต่างๆ ทั้งในระดับเขต ระดับจังหวัด ระดับประเทศ”

จากผลการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า ด้านการหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจจะต้องให้ความสำคัญกับประเด็นทั้ง 2 ประเด็น ได้แก่ การมีต้นแบบที่ดีและการสร้างผลงานและรางวัลเพื่อค้นหาแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองหรือมีแบบอย่างในการสร้างแรงบันดาลใจ ตลอดจนผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุนให้นักเรียน ครู และบุคลากร รวมทั้งตัวผู้บริหารเองสร้างผลงานและรางวัล



4. ด้านยอมรับฟังความคิดเห็นและการวิพากษ์จากบุคลากร ผลการวิจัยพบว่ามีประเด็นย่อย 2 ประเด็น โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 เปิดรับฟังความคิดเห็นของทุกคน โรงเรียนช่างน้อยและโรงเรียนหมื่นน้อยได้กล่าวถึงการเปิดรับฟังความคิดเห็นของทุกคนที่แตกต่างกัน โดย ผอ.1 กล่าวไว้ว่า “ผอ. จะจัดวางตู้สี่แดงแสดงความคิดเห็นไว้หน้าโรงเรียนให้แก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ได้มีการแสดงความคิดเห็น บางทีพอเค้าเห็นเราเป็น ผอ. เขาอาจมีความเกรงไม่กล้าพูด ผอ. จะรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเสมอ” ในขณะที่ ครู วช.2 อธิบายว่า “การบริหารงานของที่นี่ ผอ. จะเน้นการมีส่วนร่วมให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น แต่ ผอ. จะมีแนวทางที่ถูกต้องให้เราเดินตามอยู่แล้วสัก 80% คือไม่ประชาธิปไตยซะทีเดียว แต่เหตุผลจะสมเหตุสมผลเสมอ”

4.2 เรียนรู้จากคำติชม โรงเรียนช่างน้อยและโรงเรียนหมื่นน้อยได้กล่าวถึงการเรียนรู้จากคำติชม โดย ผอ.2 ได้กล่าวไว้ว่า “เราจะต้องเปลี่ยนความคิดของเราว่า เราสามารถผิดพลาดได้ แต่เราต้องเรียนรู้จากความผิดพลาด เพื่อปรับปรุงแก้ไขไม่ทำผิดซ้ำอีก”

จากผลการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า ด้านยอมรับฟังความคิดเห็นและการวิพากษ์จากบุคลากร จะต้องให้ความสำคัญกับประเด็น 2 ประเด็น ได้แก่ เปิดรับฟังความคิดเห็นของทุกคนและเรียนรู้จากคำติชมเพื่อรับฟังความคิดเห็นและคำวิพากษ์ของผู้อื่น เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงบวก โดยผู้บริหารต้องควบคุมสถานการณ์ รวมทั้งกล้าตัดสินใจในความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีการสะท้อนคิดเพื่อปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ

5. ด้านความไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค ผลการวิจัยพบว่ามีประเด็นย่อย 3 ประเด็น โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 มองปัญหาเป็นโอกาส โรงเรียนช่างน้อยและโรงเรียนหมื่นน้อยได้กล่าวถึงการมองปัญหาเป็นโอกาส ต้องยอมรับว่างานทุกงานจะมีปัญหาและอุปสรรค ต้องมองข้ามปัญหาเล็กๆ ไปแก้ปัญหาทันท่วงทีหาวิธีแก้หลายๆ วิธี ประชุมหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน ดังที่ ผอ.2 ได้กล่าวว่า “พอเราเป็นผู้บริหาร สิ่งที่จะนำมาบั่นทอนความคิด ความตั้งใจในการทำงานมันมีเยอะ โดยเฉพาะโรงเรียนใหญ่แน่นอนเลยว่า คุณจะต้องพบกับปัญหาเยอะแยะเลย แต่ ผอ. ว่าเราอย่าเอาปัญหาเหล่านั้นมาเป็นอุปสรรคในการทำงาน ให้มองว่าปัญหาเหล่านั้น มันเป็นโอกาสที่จะทำให้เราได้แสดงความสามารถได้แสดงศักยภาพดีกว่า”

5.2 เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง โรงเรียนช่างน้อยและโรงเรียนหมื่นน้อยได้กล่าวถึงการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ดังที่ ผอ.2 ได้กล่าวว่า “ในการทำโรงเรียนพระราชทาน ผอ. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าทำได้ และมีความเชื่อมั่นในตัวครูด้วยว่า ทุกคนทำได้”

5.3 กล้าเผชิญปัญหา โรงเรียนช่างน้อยและโรงเรียนหมื่นน้อยได้กล่าวถึง การกล้าเผชิญปัญหาเป็นการไม่ยอมแพ้ พร้อมเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งปัจจุบันและอนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับที่ ผอ.1 ได้กล่าวว่า “คนเป็นผู้บริหาร ถ้ากลัวครูหรือกลัวปัญหาก็อยาคิดที่จะเป็นผู้บริหาร”

จากผลการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า ด้านไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคจะต้องให้ความสำคัญกับประเด็นทั้ง 3 ประเด็น ได้แก่ มองปัญหาเป็นโอกาส เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและกล้าเผชิญปัญหาเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่มีความท้าทายกดดันจะไม่คิยอมแพ้ พร้อมเผชิญปัญหาและพยายามหาทางแก้ไขหลากหลายวิธี ผ่านการประชุมร่วมกันจนพบคำตอบ และที่สำคัญผู้บริหารต้องเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและลูกน้องเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย



6. ด้านความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ ผลการวิจัยพบว่ามีประเด็นย่อย 2 ประเด็น โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.1 เปิดใจกว้าง โรงเรียนข้างน้อยและโรงเรียนหมื่นน้อยได้กล่าวถึงการเปิดใจกว้าง ผู้บริหารต้องเปิดใจให้กว้างๆ ไม่ยึดติดกับการบริหารรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ตามที่ ครูผู้สอน ชน.1 กล่าวว่า “ผอ. จะบอกครูตลอดว่า การบริหารเช่นนี้ก็ถือเป็นการเปิดโลกทัศน์และไม่ยึดติดกับการบริหารแบบเดิม ๆ เพราะถ้ายึดติดกับการบริหารแบบเดิม มันจะไม่สามารถสู้โรงเรียนที่มีการแข่งขันสูงได้”

6.2 ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ โรงเรียนข้างน้อยและโรงเรียนหมื่นน้อยได้กล่าวถึง การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ดังที่ ผอ.2 ได้อธิบายไว้ว่า “ผอ. ยังยึดมั่นว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารยังจำเป็นต้องใช้วิธีนี้แน่นอน ต้องยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงนะครับ เพราะว่านโยบายการศึกษา นโยบายของกรม มันเปลี่ยนแปลงมีมาใหม่ๆ ตลอดเวลา”

จากผลการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า ด้านความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้จะต้องให้ความสำคัญกับประเด็นทั้ง 2 ประเด็น ได้แก่ เปิดใจกว้างและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ต้องเปลี่ยนทัศนคติ ไม่ยึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง สถานการณ์ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม ผู้บริหารจึงต้องวางแนวทางในการทำงานให้ชัดเจน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโต: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาในจังหวัดพัทลุง พบว่า มีประเด็นที่หลากหลายและมีความเชื่อมโยงกับหลักการ แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ โดยจะนำเสนอแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. ด้านความเชื่อในศักยภาพทางปัญญา ผลจากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้ในทุกๆ ด้าน สอดคล้องกับเกลิงส์คี้ อัจธรรม และคณะ (2565) ที่อธิบายว่า ความสามารถและสติปัญญาเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ ถ้ามีความเชื่อมั่นและความพยายามที่จะเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเอง ทั้งนี้ต้องมีความเชื่อต่อตนเองว่ามีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ ได้ ด้วยความมุ่งมั่นและพยายามอย่างเพียงพอ (พิมพ์ตะวัน จันทัน, 2563) นอกจากนี้พบว่า ผู้บริหารต้องมีความรักและผูกพันต่อองค์กร มีจิตใจที่มีคุณธรรม ใช้เหตุผลในการตัดสินใจและแก้ปัญหาควบคุมอารมณ์ได้ดี (ละอองดาว ชาววงจักร์ และธินะดา ภิญญู, 2561) อีกประเด็นที่สำคัญผู้บริหารต้องมีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน มีการวางแผนงานในการพัฒนาโรงเรียน โดยมีการนำทฤษฎีการบริหารเข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียน รวมถึงการพัฒนาทัศนคติที่มีความสำคัญและสามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการทำงาน (Dweck, 2006) จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า การมีความเชื่อในศักยภาพทางปัญญาจะช่วยส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน เนื่องด้วยรางวัลนี้เป็นรางวัลที่ทรงคุณค่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีองค์ความรู้รอบด้านในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ

2. ด้านเปิดรับความท้าทายใหม่ๆ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารต้องสร้างความตระหนักให้ตนเองและโน้มน้าวใจครูให้เปิดรับและยอมรับความท้าทายใหม่ๆ ความมุ่งมั่นว่างานทุกอย่างทั้งผู้บริหารและครูสามารถทำได้ รวมทั้งผู้บริหารเองต้องมองความท้าทายเป็นโอกาส สอดคล้องกับสมชาย เทพแสง (2565) อธิบายว่า การมีพลังแห่งความท้าทายเพื่อให้บุคลากรทำงานไปสู่เป้าหมาย สามารถโน้มน้าวใจบุคลากรให้ทำงานด้วยความรักและความเข้าใจและเป็นมิตรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งยังต้องมองเห็นความท้าทายเป็น



โอกาส (Drago-Severson, Blum-DeStefano, & Asghar, 2013) รวมทั้งใช้ความพยายามที่ล้มเหลวเพื่อผลักดันให้เพิ่มความพยายาม หรือสร้างกลยุทธ์ใหม่ในความท้าทายที่ต้องเผชิญ (Dweck, 2012) นอกจากนี้ผู้บริหารต้องกล้าคิดนอกกรอบ กล้าจะทำ กล้าจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และมีความตั้งใจนำความรู้และทักษะใหม่มาใช้เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น (เกลิงส์ค็อกซ์ อาจารย์ธรรม และคณะ, 2565) และสิ่งสำคัญในการบริหารสถานศึกษาให้ได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทานคือ การสร้างเครือข่ายส่งเสริมการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนและต้องมีการเปิดรับเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยการสร้างความท้าทายในการทำงานให้ตนเองและช่วยสร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพและการบริหารให้ทันสมัย (อรพิน โคตวิทย์ และคณะ, 2563) ประเด็นดังกล่าวเหล่านี้เป็นการสะท้อนให้เห็นว่า การเปิดรับความท้าทายใหม่ๆ เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะเปิดรับการพัฒนาทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านภาษาและเทคโนโลยี ทั้งยังมีเครือข่ายที่หลากหลายมาช่วยในการพัฒนาโรงเรียนด้วย

3. ด้านหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจ ผลการวิจัยพบว่า การมีแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านการทำงานและด้านความรักองค์กรอย่างจริงจังส่งผลให้ผู้บริหารและครูนำไปเป็นแบบอย่างในการทำงาน อย่างไรก็ตามผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการที่จะหาแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนโดยการมีแบบอย่างและส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพและให้คำปรึกษาให้แก่ครูได้ (อรพิน โคตวิทย์ และคณะ, 2563) นอกจากนี้ ผู้บริหารมีการสร้างผลงานและรับรางวัลของตนเองและกระตุ้นให้ครูผู้สอนและนักเรียนสร้างรางวัล เพื่อเป็นปัจจัยในการส่งประกวดสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจยกย่องให้มีความสำคัญกับทุกคนภายในโรงเรียนได้ทำงานอย่างมีความสุขสอดคล้องกับละอองดาว ชาววงจักร์ และธินะดา ภิญญา (2561) อธิบายว่า การสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้บริหารครู และบุคลากรว่าสามารถพัฒนาตนเองได้โดยใช้กรอบความคิดแบบเติบโตจะต้องเริ่มจากผู้บริหารสถานศึกษา ครู ไปสู่ผู้เรียน และมีการสร้างแรงบันดาลใจ ทั้งนี้ ผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จ (อรรถชัย ศรีวรภัทร แล สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2563)

4. ด้านยอมรับฟังความคิดเห็นและการวิพากษ์จากบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและคำวิพากษ์ของผู้อื่น เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงบวกและมีการสะท้อนคิดเพื่อปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับสมชาย เทพแสง (2565) อธิบายว่า การคิดแบบเติบโตจะเป็นการคิดเชิงบวกยอมรับการวิพากษ์จากบุคลากรคนที่มีกรอบแนวคิดแบบเติบโตมักเรียนรู้จากคำวิจารณ์และคำติชม (อรพิน โคตวิทย์ และคณะ, 2563) ทั้งยังมีคุณลักษณะของการมีกรอบความคิดแบบเติบโตคือจะสะท้อนคิดเพื่อปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ คนที่มีความคิดแบบเติบโต เมื่อกระทำผิดพลาดมักวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์โดยมุ่งสะท้อนให้เข้าใจกระบวนการแก้ปัญหาหาหนทางมากกว่าการตำหนิและเรียนรู้จากคำติชม (วิศรุต นุชพงษ์, 2561) ด้วยเหตุดังกล่าว การยอมรับฟังความคิดเห็นและการวิพากษ์จากบุคลากรจึงเป็นประเด็นที่ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทานจะต้องวางแผนงานไว้ล่วงหน้า ก่อนเปิดโอกาสให้ครูมีการแสดงความคิดเห็นเพื่อป้องกันความขัดแย้งเกี่ยวกับความเห็นที่แตกต่าง โดยผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมสถานการณ์เพื่อให้การวิพากษ์เป็นไปในเชิงบวกมุ่งเน้นการพัฒนาโรงเรียนเป็นสำคัญ

5. ด้านไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามองปัญหาเป็นโอกาสที่จะได้แสดงความสามารถและศักยภาพ และคิดว่าไม่มีปัญหาใดที่แก้ยากหรือแก้ไม่ได้ สอดคล้องกับเกลิงส์ค็อกซ์ อาจารย์ธรรม และคณะ (2565) อธิบายว่า คนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต เมื่อประสบปัญหาจะพยายามหาทางแก้ไขหลายวิธีจนพบคำตอบและเชื่อว่าตนเองสามารถทำได้ ทั้งนี้ลักษณะของคนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต



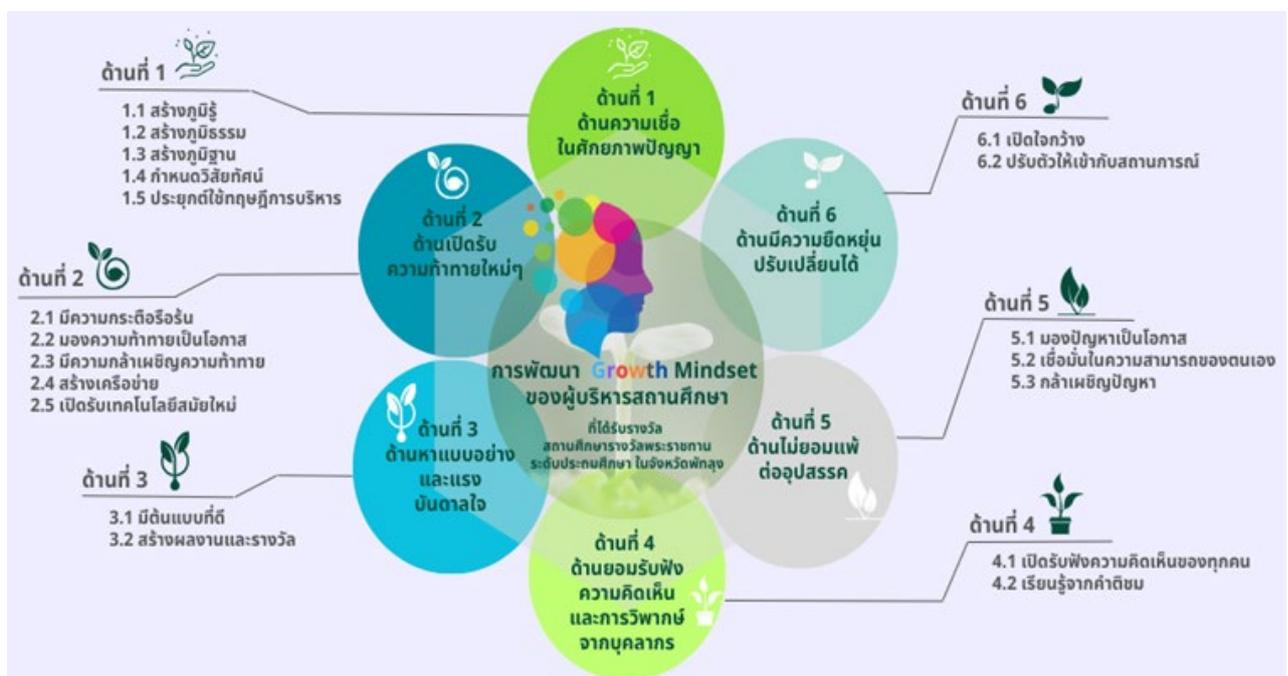
จะไม่คิดยอมแพ้ต่ออุปสรรคง่ายๆ และพร้อมที่จะเผชิญปัญหาและอุปสรรค พยายามหาวิธีแก้ปัญหาจนทำให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเป็นคนที่ไม่หนีปัญหาและมีความเชื่อว่าทุกปัญหามีทางออก และสามารถก้าวข้ามปัญหาไปได้อย่างมีทัศนคติเชิงบวก (Dweck, 2012) ทั้งนี้ เมื่อเจอสถานการณ์ที่มีความท้าทายและกดดันจะพยายามเสี่ยงพาตัวเองออกมาจากสถานการณ์ดังกล่าวและมองว่าความล้มเหลวเป็นเรื่องที่ปกติ (วิศรุต นุชพงษ์, 2561) จากประเด็นเหล่านี้เป็นการสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลสถานศึกษารางวัลพระราชทานให้มุมมองด้านความไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคว่าเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากการเข้าประเมินเพื่อรับรางวัลดังกล่าวนี้ โรงเรียนต้องผ่านเกณฑ์การประเมินถึง 6 ด้านซึ่งแน่นอนระหว่างการทำงานต้องมีอุปสรรคเกิดขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องแสดงศักยภาพในการแก้ปัญหาพร้อมกับครูและบุคลากรในโรงเรียนบนความเชื่อว่าทุกปัญหาต้องมีทางออก

6. ด้านมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารต้องเปิดใจกว้างไม่ยึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง สถานการณ์ทุกอย่างสามารถปรับและเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม สอดคล้องกับขงยุฑ ขำคง และสรวงภรณ์ สัจภาพพิชิต (2564) อธิบายว่า วิธีคิดแบบเติบโตจะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จ เพราะมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ ไม่ยึดติดกับความล้มเหลวในอดีต กล้าทดลองทำอะไรใหม่ๆ ในชีวิต กล้าเสี่ยงและเชื่อมั่นในความพยายาม ทั้งยังสะท้อนคิดเพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและใช้กระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายและยืดหยุ่น (พิมพ์ตะวัน จันทัน, 2563) จากประเด็นข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ในการบริหารงานตามสถานการณ์ที่แตกต่างของบริษัทโรงเรียน ด้วยการคำนึงถึงเหตุและผลของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้โรงเรียนได้รับรางวัลสถานศึกษารางวัลพระราชทานในที่สุด การบริหารงานจึงควรเริ่มต้นจากผู้บริหารต้องเปิดใจกว้าง มีการยืดหยุ่นในการบริหารงานในบางส่วนที่ไม่ได้กระทบระบบการทำงานในโรงเรียนมากนัก

จากการอภิปรายข้างต้นอาจสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนารอบความคิดแบบเติบโต: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) ผู้บริหารที่มีความเชื่อในศักยภาพทางปัญญาจะช่วยส่งเสริมการบริหารสถานศึกษา อีกทั้งจะต้องมีองค์ความรู้รอบด้านในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ 2) การเปิดรับความท้าทายมีความสำคัญในการบริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะเปิดรับการพัฒนาด้านไม่ว่าจะเป็นด้านภาษาและเทคโนโลยี ทั้งยังมีเครือข่ายที่หลากหลายในการพัฒนาโรงเรียน 3) การมีแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านการทำงานและด้านความรักองค์กรอย่างจริงจัง ส่งผลให้ผู้บริหารและครูนำไปเป็นแบบอย่างในการทำงาน 4) การยอมรับฟังความคิดเห็นและการวิพากษ์จากบุคลากรเป็นประเด็นที่สำคัญจึงควรวางแผนงานไว้ล่วงหน้า โดยผู้บริหารควบคุมสถานการณ์ เพื่อให้การวิพากษ์เป็นไปเชิงบวกมุ่งเน้นการพัฒนาโรงเรียนเป็นสำคัญ 5) การบริหารสถานศึกษาสะท้อนมุมมองด้านความไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคว่าเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากการเข้าประเมินโรงเรียนต้องผ่านเกณฑ์หลายด้าน ผู้บริหารจึงต้องแสดงศักยภาพในการแก้ปัญหาพร้อมกับครูและบุคลากรในโรงเรียนบนความเชื่อว่าทุกปัญหาต้องมีทางออก และ 6) ผู้บริหารต้องเปิดใจกว้างไม่ยึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง สถานการณ์ทุกอย่างสามารถปรับและเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม ดังจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาตนเองในหลายด้านตามแนวทางรอบความคิดแบบเติบโตดังกล่าวเพื่อให้สามารถบริหารจัดการบุคลากรและสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จและได้รับรางวัลคุณภาพ เช่น โรงเรียนรางวัลพระราชทานได้

องค์ความรู้การวิจัย

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย คือ แนวทางการพัฒนารอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความเชื่อในศักยภาพทางปัญญา 2) ด้านเปิดรับความท้าทายใหม่ๆ 3) ด้านหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจ 4) ด้านยอมรับฟังความคิดเห็นและการวิพากษ์จากบุคลากร 5) ด้านไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค และ 6) ด้านมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ โดยผู้บริหารและอาจารย์สามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนารอบแนวคิดหรือศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม เพื่อการพัฒนาตนเองและการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนผู้เรียนให้มีกรอบแนวคิดแบบเติบโต ส่งผลให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การพัฒนารอบความคิดแบบเติบโต: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาในจังหวัดพัทลุง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนารอบความคิดแบบเติบโตทั้ง 6 ด้าน มีความสำคัญต่อผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องควรมีการส่งเสริมพฤติกรรมและพัฒนาแนวปฏิบัติดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรและพัฒนาไปสู่ต้นแบบในการบริหารงานได้

1.2 ควรมีการบูรณาการการพัฒนารอบความคิดแบบเติบโตทั้ง 6 ด้าน เพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบองค์รวมสำหรับการบริหารงานของผู้บริหาร

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรพัฒนารูปแบบการพัฒนารอบความคิดแบบเติบโตไปสู่กลุ่มเป้าหมายอื่นเพื่อให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้และนำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น



2.2 ควรมีการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโต โดยเฉพาะด้านความเชื่อศักยภาพทางปัญญาว่าเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ และด้านการเปิดรับความท้าทายใหม่ๆ

เอกสารอ้างอิง

- กุสุมา ยกชู. (2561). การศึกษาและเสริมสร้างกรอบคิดของนักศึกษาวิชาชีพครู. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เถลิงศักดิ์ อาจธรรม, สุदारัตน์ สารสว่าง และสุชาดา นันทะไชย. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิง ปฏิรูปกับกรอบความคิดแบบเติบโตของครู สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัด นนทบุรี. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร. 42(6). 62-73.
- พิมพ์ตะวัน จันทน์. (2563). การศึกษา GROWTH MINDSET จากการสอนโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างสรรค์ นวัตกรรมความเป็นพลเมืองดิจิทัลของนิสิต คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง. 9(1). 98-105.
- ยงยุทธ ขำคง และสรวงภรณ์ สัจภาพพิชิต. (2564). GROWTH MINDSET: เปลี่ยนวิถีคิดในปัจจุบันเพื่อ ความสำเร็จในอนาคต. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. 12(2). 369-387.
- ยาใจ พงษ์บริบูรณ์. (2553). การศึกษาแบบกรณีศึกษา: Case Study. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 33(4). 42-49.
- ละอองดาว ชาววงจักร์ และธินะดา ภิญโญ. (2561). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำครูโดยใช้กรอบความคิด เติบโตของข้าราชการครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัด นนทบุรี. วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม. 17(2). 151-159.
- วิศรุต นุชพงษ์. (2561). ผืนดินและแผ่นดินฟ้าแห่งการงอกงาม: ผู้เรียนและบริบทของการมีกรอบความคิดแบบ เติบโตของนักเรียนในโรงเรียนขยายโอกาส: กรณีศึกษา นักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นใน โรงเรียนขยายโอกาสประเภทโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมชาย เทพแสง. (2565). ผู้นำกับการคิดแบบพัฒนา. วารสารสหวิทยาการวิจัยและนวัตกรรมการศึกษา. 1(2). 1-12.
- อรพิน โคตวิทย์, วัลลภา อารีรัตน์ และเกื้อจิตต์ ฉิมทิม. (2563). ความต้องการจำเป็นในการพัฒนากรอบ ความคิดแบบเติบโตของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 16(2). 141-153.
- อรรถชัย ศรีวรภัทร. และสืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา. (2563). แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ตามกรอบความคิดแบบเติบโต. วารสารการบริหารและนวัตกรรมการศึกษา. 3(3). 40-63.
- Beziat, T. L., Bynum, Y. & Klash, E. F. (2017). Metacognitive Awareness and Mindset in Current and Future Principals. *School Leadership Review*. 12(2). 23-31.



- Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H. & Dweck, C. S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child Development*. 78(1). 246-263.
- Drago-Severson, E., Blum-DeStefano, J. & Asghar, A. (2013). **Learning for Leadership: Developmental Strategies for Building Capacity in Our Schools**. London: Corwin.
- Dweck, C. (2006). **Mindset: The New Psychology of Success: How We Can Learn to Fulfill our Potential**. New York, NY: Ballantine.
- Dweck, C. (2012). **Mindset and Malleable Minds: Implications for Giftedness and Talent**. In R. Subotnik, A. Robinson, C. Callahan, & E. Gubbins (Eds.), *Malleable Minds: Translating Insight from Psychology and Neuroscience to Gifted Education*. Storrs, CT: National Research Center on the Gifted and Talented, University of Connecticut.
- Education Week Research Center. (2016). **Mindset in the Classroom A National Study of K-12 Teachers**. From <https://epe.brightspotcdn.com/0d/a4/49a22bcf4f899a36427c6d7859c6/ewrc-mindsetintheclassroom-sept2016.pdf> Retrieved February 28, 2024.
- Fraenkel, J. R. & Wallen, N. E. (2006). **How to design and evaluate research in education**. 6th ed. New York, NY: McGraw-Hill.
- Grünbaum, A. (2007). The reception of my Freud-critique in the psychoanalytic literature. *Psychoanalytic Psychology*. 24(3). 545-576.
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*. 18(1). 59-82.
- Haimovitz, K. & Dweck, C. (2016). What predicts children's fixed and growth intelligence mindsets? Not their parents' views of intelligence but their parents' views of failure. *Psychological Science*. 27(6). 859-869.
- Hildrew, C. (2018). **Becoming a Growth Mindset School**. London: Routledge.
- Jennings, C. & Cuevas, J. A. (2021). Teacher Impact on Student Growth Mindset. *Perspectives In Learning*. 19(1). 23-38.
- Masalee, N., Ariratana, W. & Sirisooksilp, S. (2021). Developing Factors and Indicators of Growth Mindset for School Administrators in Thailand. *International Educational Research*. 4(1). 61-70.
- Miller, S. (2022). **Teacher Mindset Affects School Culture. (Master's degree), Education, Northwestern College, Iowa**. From https://nwcommons.nwciowa.edu/education_masters/437/ Retrieved March 10, 2024.
- Morse, J. M. (2000). Determining sample size. *Qualitative health research*. 10(1). 3-5.
- Patton, M. Q. (2002). **Qualitative research and evaluation methods**. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



- Paunesku, D., Walton, G. M., Romero, C., Smith, E. N., Yeager, D. S. & Dweck, C. S. (2015). Mindset interventions are a scalable treatment for academic underachievement. **Psychological Science**. 26(6). 784-793.
- Seidman, I. (1998). **Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences**. 2nd ed. New York: Teachers College Press.
- Stake, R. E. (1988). **Case Study Methods Education Research: Seeking Sweet Water**. In R. M. Jaeger (Ed.), *Complementary Method for Research in Education*. Washington, D.C.: American Educational Research Association.
- Yeager, D. S. & Dweck, C. (2012). Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. **Educational Psychologist**. 47(4). 302-314.
- Yin, R. K. (2014). **Case study research: Design and methods**. Thousand Oaks, CA: Sage.