



การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย มาตรฐานเขตของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

วิทยานิพนธ์

ของ

สุริยวัลย์ มาตราช

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

มกราคม 2569

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

วิทยานิพนธ์

ของ

สุริย์วัลย์ มาตราช

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

มกราคม 2569

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

DEVELOPMENT OF A TRAINING PROGRAM TO ENHANCE THE GROWTH MINDSET  
OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER SAKON NAKHON PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

BY  
SUREEWAN MATTARACH

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
The Master of Education Degree in Educational Administration and Development  
at Sakon Nakhon Rajabhat University

January 2026

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์      การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2  
ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์      สุริย์วัลย์ มาตราช

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการสอบ .....กรรมการสอบและ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธราเทพ เตมีรักษ์) ประธานที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์  
.....กรรมการสอบ .....กรรมการสอบและ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพียส) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ดร.อภิสิทธิ์ สมศรีสุข) กรรมการที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์  
.....กรรมการสอบ  
(ดร.นิภาพร แสนเมือง) ผู้ทรงคุณวุฒิ

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์)  
ประธานหลักสูตร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 15 เดือน มกราคม พ.ศ. 2569  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้ ความเมตตา และการสนับสนุนอย่างดียิ่งจากหลายท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธราเทพ เตมีรักษ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ดร.อภิสิทธิ์ สมศรีสุข กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้ คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางทางวิชาการอย่างรอบด้าน ตลอดจนให้กำลังใจและความเมตตา แก่ศิษย์มาโดยตลอด จนทำให้ผู้วิจัยสามารถก้าวผ่านอุปสรรคต่าง ๆ และดำเนินการวิจัย จนสำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง

ขอขอบพระคุณประธานและคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ตลอดจนอาจารย์ ประจำสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ และชี้แนะแนวทางในการแสวงหาความรู้ด้านการบริหารการศึกษา และกระบวนการวิจัยอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ผู้วิจัยเข้าศึกษาในระดับปริญญาโท อันเป็น รากฐานสำคัญที่หล่อหลอมให้ผู้วิจัยมีความรู้ ความคิด และวิจารณ์ญาณทางวิชาการ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนะดี สุริยะจันทร์หอม ดร.ชรัญรักษ์ ปัญญามูลวงษา ผู้อำนวยการชาญชัย คานเพชรทา ผู้อำนวยการราชนนทร์ ฟองอ่อน ผู้อำนวยการคมกฤษณ์ คนยัง รองผู้อำนวยการมลิวรรณ กุลแก้ว รองผู้อำนวยการ อิศรา ปงผาบ และผู้อำนวยการอัศรเดช สุราชวงศ์ ที่กรุณาให้เกียรติเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ให้คำแนะนำอันทรงคุณค่า ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสมบูรณ์ของ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ท้ายที่สุดและสำคัญยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดาและมารดา ผู้เป็นพลังใจ อันยิ่งใหญ่ ที่คอยมอบความรัก ความห่วงใย กำลังใจ และความคาดหวังอันงดงาม อันเป็นแรงจูงใจภายในที่หล่อเลี้ยงให้ผู้วิจัยมีความอดทน เข้มแข็ง และมุ่งมั่นฝ่าฟัน อุปสรรคต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาของการศึกษาและการจัดทำวิทยานิพนธ์ จนสามารถ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สุริย์วัลย์ มาตรา

|                  |                                                                                                                                   |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อเรื่อง       | การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซต<br>ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 |
| ผู้วิจัย         | สุริย์วัลย์ มาตราราช                                                                                                              |
| กรรมการที่ปรึกษา | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธราเทพ เตมีรักษ์<br>ดร.อภิสิทธิ์ สมศรีสุข                                                                   |
| ปริญญา           | ค.ม. (การบริหารและพัฒนาศึกษา)                                                                                                     |
| สถาบัน           | มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร                                                                                                           |
| ปีที่พิมพ์       | 2569                                                                                                                              |

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ประกอบด้วยระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 10 แหล่ง และผู้บริหารและครู จำนวน 300 คน เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสังเคราะห์องค์ประกอบและแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงตรงระหว่าง 0.60–1.00 ค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.46–0.82 และค่าความเชื่อมั่น 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสัมภาษณ์แนวทางพัฒนากิจกรรมในโปรแกรม จำนวน 5 คน และผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม จำนวน 5 คน เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสังเคราะห์องค์ประกอบแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน มี 5 องค์ประกอบเรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย ได้แก่ การมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การสร้างความมั่นใจ การใช้คำติชมเป็นจุดพัฒนา การบริหารงานแบบยืดหยุ่น และการยกย่องความพยายาม ตามลำดับ

2. โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) จุดประสงค์ 2) ระยะเวลา 3) เนื้อหาสาระ 4) แนวคิด ทฤษฎี 5) กิจกรรม 6) สื่อ อุปกรณ์ และ 7) การวัดและประเมินผล ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับกิจกรรมในโปรแกรมมี 10 กิจกรรม ได้แก่ 1) กิจกรรมรู้จักโกรว์ มายด์เซต 2) กิจกรรมใช้กลเม็ดรู้จักตน 3) กิจกรรมพัฒนาคนในองค์กร 4) กิจกรรมสะท้อนการบริหาร 5) กิจกรรมพัฒนางานจากปัญหา 6) กิจกรรมนำพาองค์กรยั่งยืน 7) กิจกรรมรู้ตื่นยอมรับคำติชม 8) กิจกรรมกล้าหาญสมเป็นผู้นำ 9) กิจกรรมสร้างวัฒนธรรมโกรว์ มายด์เซต และ 10) กิจกรรมพัฒนาองค์กรสำเร็จสะท้อนตน เมื่อพิจารณารายการกิจกรรมพบว่ากิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ กิจกรรมสะท้อนการบริหาร กิจกรรมพัฒนาองค์กรสำเร็จสะท้อนตน และกิจกรรมสร้างวัฒนธรรมโกรว์ มายด์เซต ตามลำดับ

**คำสำคัญ:** โกรว์ มายด์เซต การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน โปรแกรมฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน

|                    |                                                                                                                                                       |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TITLE</b>       | Development of a Training Program to Enhance the Growth Mindset of School Administrators under Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 2 |
| <b>AUTHOR</b>      | Sureewan Mattarach                                                                                                                                    |
| <b>ADVISORS</b>    | Asst. Prof. Dr. Tharathep Tameruk<br>Dr. Apisit Somsrisuk                                                                                             |
| <b>DEGREE</b>      | M.Ed. (Educational Administration and Development)                                                                                                    |
| <b>INSTITUTION</b> | Sakon Nakhon Rajabhat University                                                                                                                      |
| <b>YEAR</b>        | 2026                                                                                                                                                  |

## ABSTRACT

The purpose of this research was to develop a training program to enhance the growth mindset of school administrators under Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 2. The research was conducted in two phases. Phase 1 involved the analysis of the growth mindset components of school administrators. The data sources consisted of 10 related documents and research studies, as well as 300 school administrators and teachers. The research instruments included a synthesis form and a five-point rating scale questionnaire, which indicated the validity index ranged from 0.60–1.00, discrimination power index ranged from 0.46–0.82, and reliability index was at 0.97. Statistics employed in data analysis were the mean, standard deviation, and exploratory factor analysis (EFA). Phase 2 focused on the development of a training program to enhance the growth mindset of school administrators. The target group consisted of five experts regarding to the interview to evaluate the guidelines for developing program activities, and another group of five experts who evaluated the propriety of the training program. The research instruments included a component synthesis form, a semi-structured interview, and a five-point rating scale for assessing program appropriateness. The data were analyzed for frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The findings were as follows.

1. The growth mindset of school administrators consisted of five components, ranked by factor loading values as: 1) Continuous Improvement, 2) Inspiring Leadership, 3) Feedback & Development, 4) Adaptive Management, and 5) Recognition of Effort.

2. The training program for enhance the growth mindset of school administrators consisted of seven components, namely 1) objectives, 2) duration, 3) content, 4) concepts and theories, 5) activities, 6) media and equipment, and 7) measurement and evaluation. Overall, the program was rated at the highest level. The program included 10 activities, namely 1) Understanding Growth Mindset, 2) Self-Discovery Strategies, 3) Personnel Development in the Organization, 4) Reflective Administration, 5) Problem-Based Work Development, 6) Leading the Organization toward Sustainability, 7) Awareness and Acceptance of Feedback, 8) Courageous Leadership, 9) Creating a Growth Mindset Culture, and 10) Organizational Development and Reflective Success. When consider each activity, the three activities with the highest mean scores were Reflective Administration, Organizational Development and Reflective Success, and Creating a Growth Mindset Culture, respectively.

**Keywords:** Growth Mindset, Exploratory Factor Analysis (EFA), School Administrator Development, School Administrator Training Program

## สารบัญ

| บทที่                                                                  | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 บทนำ .....                                                           | 1    |
| ภูมิหลัง .....                                                         | 1    |
| คำถามของการวิจัย .....                                                 | 3    |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย .....                                          | 4    |
| ความสำคัญของการวิจัย .....                                             | 4    |
| ขอบเขตของการวิจัย .....                                                | 4    |
| กรอบแนวคิดของการวิจัย .....                                            | 7    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ .....                                                  | 8    |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                                 | 15   |
| เอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน ..... | 16   |
| แนวคิดเกี่ยวกับโกรว์ธ มายด์เซต .....                                   | 16   |
| ความหมายของมายด์เซต .....                                              | 16   |
| ประเภทของมายด์เซต .....                                                | 17   |
| ลักษณะของบุคคลที่มีโกรว์ธ มายด์เซต .....                               | 19   |
| การวัดโกรว์ธ มายด์เซต .....                                            | 21   |
| ความหมายของโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน .....                   | 24   |
| ความสำคัญของโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน .....                  | 25   |
| องค์ประกอบของโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน .....                 | 26   |
| แนวคิด ทฤษฎีในการพัฒนาโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน .....        | 51   |
| เอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม .....                          | 72   |
| ความหมายของการฝึกอบรม .....                                            | 72   |
| ความสำคัญของการฝึกอบรม .....                                           | 73   |
| ขั้นตอนของการฝึกอบรม .....                                             | 73   |
| เทคนิคของการฝึกอบรม .....                                              | 75   |
| ประเภทของการฝึกอบรม .....                                              | 76   |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                                                                                                                                                   | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม .....                                                                                                                                            | 78   |
| ความหมายของโปรแกรมฝึกอบรม .....                                                                                                                                         | 78   |
| ความสำคัญของการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม .....                                                                                                                                | 79   |
| องค์ประกอบโปรแกรมฝึกอบรม .....                                                                                                                                          | 80   |
| การประเมินโปรแกรมฝึกอบรม .....                                                                                                                                          | 84   |
| การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ .....                                                                                                                                   | 85   |
| ความหมายการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ .....                                                                                                                           | 85   |
| ความสำคัญการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ .....                                                                                                                          | 86   |
| วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ .....                                                                                                                               | 87   |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ .....                                                                                                                      | 88   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                                                                                                                                             | 89   |
| งานวิจัยในประเทศ .....                                                                                                                                                  | 89   |
| งานวิจัยต่างประเทศ .....                                                                                                                                                | 89   |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....                                                                                                                                              | 91   |
| ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน .....                                                                                                   | 91   |
| 1.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน .....                                                                                                    | 91   |
| แหล่งข้อมูล .....                                                                                                                                                       | 91   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....                                                                                                                                        | 91   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล .....                                                                                                                                               | 91   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                                                | 92   |
| 1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ..... | 92   |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                                                                                                                             | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....                                                                                                                     | 92   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....                                                                                                                  | 97   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล .....                                                                                                                         | 99   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                          | 100  |
| สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....                                                                                                                       | 101  |
| ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของ<br>ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>สกลนคร เขต 2 ..... | 101  |
| 2.1 การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของ<br>ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>สกลนคร เขต 2 .....       | 101  |
| กลุ่มเป้าหมาย .....                                                                                                                               | 101  |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....                                                                                                                  | 102  |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล .....                                                                                                                         | 102  |
| การวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                          | 102  |
| สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....                                                                                                                       | 102  |
| 2.2 การประเมินโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของ<br>ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>สกลนคร เขต 2 .....     | 103  |
| กลุ่มเป้าหมาย .....                                                                                                                               | 103  |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....                                                                                                                  | 103  |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล .....                                                                                                                         | 104  |
| การวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                          | 105  |
| สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....                                                                                                                       | 105  |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                                                                                                                                                               | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| สรุประยะการดำเนินการวิจัย .....                                                                                                                                                     | 106  |
| แผนการดำเนินการวิจัย .....                                                                                                                                                          | 107  |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                                                        | 109  |
| สัญลักษณ์ .....                                                                                                                                                                     | 109  |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                                                          | 110  |
| ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษารายบุคคลประกอบโครงข่าย มายด์เซต<br>ของผู้บริหารโรงเรียน .....                                                                                 | 110  |
| 1.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหาร<br>โรงเรียน .....                                                                                                         | 110  |
| 1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor<br>Analysis : EFA) โครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ..... | 110  |
| ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อ<br>พัฒนาโครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต<br>พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2.....             | 119  |
| 2.1 ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย มายด์เซต<br>ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 .....                                    | 119  |
| 2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อ<br>พัฒนาโครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต<br>พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 .....                    | 146  |
| 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....                                                                                                                                              | 149  |
| สรุปผล .....                                                                                                                                                                        | 149  |
| อภิปรายผล .....                                                                                                                                                                     | 150  |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                                                                                                                       | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ข้อเสนอแนะ .....                                                                                                                            | 153  |
| ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ .....                                                                                                      | 153  |
| ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป .....                                                                                                      | 153  |
| บรรณานุกรม .....                                                                                                                            | 155  |
| ภาคผนวก .....                                                                                                                               | 171  |
| ภาคผนวก ก หนังสือราชการ .....                                                                                                               | 173  |
| ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ .....                                                                                          | 181  |
| ภาคผนวก ค ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....                                                                                          | 187  |
| ภาคผนวก ง ผลการหาค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของ<br>เครื่องมือ .....                                                                    | 197  |
| ภาคผนวก จ ตัวอย่างโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย<br>ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ..... | 201  |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย .....                                                                                                                 | 213  |

## บัญชีตาราง

| ตาราง                                                                                                     | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบโครงร่าง มายด์เชต .....                                                          | 30   |
| 2 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบความท้าทาย.....                                     | 44   |
| 3 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบความพยายาม                                          | 45   |
| 4 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการเผชิญ<br>ความล้มเหลว .....                       | 46   |
| 5 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการเรียนรู้จาก<br>คำวิพากษ์วิจารณ์ .....            | 46   |
| 6 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการสร้างแรง<br>บันดาลใจ .....                       | 47   |
| 7 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการไม่ยอมแพ้<br>ต่ออุปสรรค .....                    | 48   |
| 8 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการการมองว่า<br>ความสามารถทางปัญญาพัฒนาได้ .....    | 48   |
| 9 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการตั้ง<br>ความหวังให้สูง .....                     | 49   |
| 10 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการแสดงควม<br>รับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง ..... | 50   |
| 11 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการแสดงควม<br>ชื่นชมเมื่อเกิดการพัฒนา .....        | 50   |
| 12 สังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม .....                                                                   | 81   |
| 13 ขนาดตัวอย่างและความเหมาะสมของการวิเคราะห์ .....                                                        | 92   |
| 14 รายชื่อโรงเรียนและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง .....                                                             | 93   |
| 15 แผนการดำเนินการวิจัย .....                                                                             | 107  |

## บัญชีตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                                                                                                      | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 16 ค่า Kaiser–Meyer–Olkin measure of sampling adequacy (KMO) และค่า Bartlett’s test of sphericity ของการวิเคราะห์องค์ประกอบโกร้ว มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ..... | 111  |
| 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรโกร้ว มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 .....                                                                                           | 111  |
| 18 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบโกร้ว มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ภายหลังจากการหมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax method) .....             | 113  |
| 19 ผลการวิเคราะห์และออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกร้ว มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 .....                                                                          | 121  |
| 20 ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกร้ว มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวมและรายด้าน .....             | 147  |
| 21 ผลการวิเคราะห์คุณภาพรายข้อ (ค่าอำนาจจำแนก) และคุณภาพทั้งฉบับ (ค่าความเชื่อมั่น) .....                                                                                                                                   | 199  |

## บัญชีภาพประกอบ

| ภาพประกอบ                                                                                                               | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....                                                                                              | 7    |
| 2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....                                                                                        | 106  |
| 3 โมเดลองค์ประกอบโครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ..... | 118  |

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันทำให้ระบบการศึกษาทั่วโลกต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่ซับซ้อนและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น แนวโน้มการศึกษาระดับโลกมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้นำทางการศึกษาที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในเรื่องของการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) การแก้ปัญหา (Problem Solving) และการปรับตัว (Adaptability) ซึ่งทั้งหมดนี้ ผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องมี โกรว์ธ มายด์เซต (Growth Mindset) ซึ่งเป็นแนวคิดจากนักจิตวิทยา Carol Dweck ที่เชื่อว่าความสามารถของมนุษย์สามารถพัฒนาได้ผ่านการฝึกฝนและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Carol Dweck, 2016)

โกรว์ธ มายด์เซต เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าความสำเร็จของมนุษย์เกิดจากการพัฒนาและปรับปรุงตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยไม่จำกัดอยู่แค่ทักษะหรือความสามารถที่มีแต่กำเนิด ซึ่งตรงกันข้ามกับฟิกซ์ มายด์เซต (Fixed Mindset) ที่กลับเชื่อว่าความสามารถและความสำเร็จของมนุษย์เป็นสิ่งที่กำหนดโดยปัจจัยภายในบุคคลไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การมีโกรว์ธ มายด์เซตช่วยให้บุคคลหรือองค์กรมีความยืดหยุ่นในการรับมือกับความล้มเหลวและความท้าทายต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (Dweck & Yeager, 2019) คนที่มีโกรว์ธ มายด์เซต มักจะมีความกระตือรือร้น ใฝ่ใจกับงานที่ทำ สนุกกับการแก้ปัญหา สนุกกับการเรียนรู้ และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทาย และมักประสบความสำเร็จกับสิ่งที่ทำเพราะเชื่อว่าความสามารถสร้างได้ จึงตั้งใจทำงานเต็มที่และพร้อมเรียนรู้เพื่อก้าวข้ามอุปสรรคที่เจอ (Dweck, 2006)

งานวิจัยต่างประเทศแสดงให้เห็นว่า ผู้นำทางการศึกษาที่มีโกรว์ธ มายด์เซตจะสามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเองและส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อการปรับตัวและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาของ Zeng, Hou, & Peng (2019) พบว่าผู้นำที่มีโกรว์ธ มายด์เซต มักจะส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยการสนับสนุนการคิดเชิงสร้างสรรค์และส่งเสริมให้เกิดความพยายาม

ในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไกรวัธ มายด์เซต ยังได้รับการยอมรับในระดับโลกว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Organization for Economic Co-operation and Development, 2021) นอกจากนี้จากรายงานที่กล่าวถึงการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาที่มี ไกรวัธ มายด์เซต สามารถช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษา โดยการสร้างแรงบันดาลใจและแรงผลักดันในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (World Bank, 2022)

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทย ยังคงเป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญ และจากรายงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ระบุว่า การพัฒนาที่สำคัญที่สุดคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ มีสมรรถนะ ภาคการศึกษาต้องกำหนดนโยบายที่ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก แต่การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาไกรวัธ มายด์เซต สำหรับผู้บริหารโรงเรียนยังคงขาดการพัฒนาที่ชัดเจน ในขณะที่ความสามารถในการเป็นผู้บริหารโรงเรียนต้องมีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ใหม่ ๆ จึงควรได้รับการพัฒนา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565) และรายงานจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในระดับประถมศึกษาขาดการฝึกอบรมในด้านการพัฒนาไกรวัธ มายด์เซต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นในการบริหารการศึกษาระดับพื้นฐาน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการศึกษาของโรงเรียนและส่งเสริมการพัฒนาครูและนักเรียนอย่างต่อเนื่อง (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2021) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีไกรวัธ มายด์เซต จะสามารถปรับตัวและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะของครูและนักเรียน (Hallinger & Wang, 2022) หากผู้บริหารโรงเรียนไม่มีไกรวัธ มายด์เซต จะทำให้ขาดวิสัยทัศน์เชิงพัฒนา ส่งผลต่อการบริหารงาน ไม่สามารถส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร และเกิดการยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา การพัฒนาครู และการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนในระยะยาว (Organization for Economic Co-operation and Development, 2021)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนในพื้นที่รับผิดชอบพบว่าผู้บริหารโรงเรียนบางคนควรได้รับการพัฒนาทักษะในด้านการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษา และการนำแนวคิดไกรวัธ มายด์เซต ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน ซึ่งการพัฒนาไกรวัธ มายด์เซต สามารถช่วยเพิ่มความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการปรับตัว

และพัฒนาภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างการเติบโตภายในองค์กรได้

(Rattan, Savani, Naidu, & Dweck, 2019)

การฝึกอบรมเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทัศนคติและทักษะของผู้บริหารโรงเรียน Rattan และคณะ พบว่า การฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาโกร้ว มายด์เซต สามารถช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความมั่นใจในการบริหารจัดการองค์กรมากขึ้น สามารถส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร และช่วยให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง (Rattan et al., 2019) สอดคล้องกับ การศึกษาของ Hallinger & Wang ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมด้านโกร้ว มายด์เซต จะสามารถปรับตัวได้ดีกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม เนื่องจากการอบรมจะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานของตนเอง และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม ตลอดจนช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้โกร้ว มายด์เซต เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล โดยเน้นการให้คำแนะนำเชิงบวก การสนับสนุนความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน (Hallinger & Wang, 2022)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกร้ว มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการยกระดับคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกร้ว มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงองค์ประกอบ และได้โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกร้ว มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนได้นำไปใช้ซึ่งจะส่งผลไปยังการพัฒนาการศึกษาของประเทศไทยต่อไป

## คำถามของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. องค์ประกอบโกร้ว มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีกี่องค์ประกอบ อะไรบ้าง
2. โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกร้ว มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ควรเป็นอย่างไร และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับใด

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

## ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ผลของการวิจัยจะทำให้ทราบถึงองค์ประกอบโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ซึ่งผู้บริหาร  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 สามารถนำองค์ประกอบที่ได้ไปประยุกต์ใช้  
เพื่อการวางแผนและพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด
2. การวิจัยครั้งนี้มีการสร้างเครื่องมือเพื่อวัดระดับโกรว์ธ มายด์เซตของ  
ผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 และ  
เขตพื้นที่อื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียง สามารถนำไปวัดระดับโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหาร  
โรงเรียน เพื่อนำผลไปวางแผนในการพัฒนาต่อไป
3. การวิจัยครั้งนี้จะทำให้ได้โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ธ มายด์เซต  
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2  
ซึ่งผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 และเขตพื้นที่อื่น ๆ ที่มีบริบท  
ใกล้เคียงสามารถนำไปรวมไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดได้

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

การวิจัยในระยะนี้ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 กิจกรรม ดังนี้

## 1.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบโครงข่าย มายด์เชตของผู้บริหาร โรงเรียน

### 1.1.1 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ องค์ประกอบโครงข่าย มายด์เชตของ  
ผู้บริหารโรงเรียน

### 1.1.2 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 10  
แหล่ง ได้แก่ ธนะดี สุริยะจันทร์หอม (2561); ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา (2561); จุฬาลักษณ์  
ทิพวัน (2562); วีระยุทธ แสนพินิจ (2562); อรพิน โคตรวิทย์ (2563); โนริฮิเดะ ทากาโงะ  
(2565); ศิริวรรณ บุญเชื้อ (2566); นฤมล พลฤทธิ์ (2567); Dweck (2006); Warren &  
Hoskins (2018)

## 1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โครงข่าย มายด์เชตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

### 1.2.1 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ องค์ประกอบโครงข่าย มายด์เชตของ  
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

### 1.2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.2.2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ปีการศึกษา 2568  
รวม 610 คน จาก 255 โรงเรียน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 255 คน และ  
ครู จำนวน 355 คน (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร, 2568)

#### 1.2.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน  
300 คน โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Comrey & Lee (1992) จำแนกเป็น  
ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 100 คน และครู จำนวน 200 คน

## ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย มายด์เชต ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

การวิจัยในระยะนี้ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 กิจกรรม ดังนี้

## 2.1 การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย มายด์เซต ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

### 2.1.1 ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

2.1.1.1 องค์ประกอบของโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย  
มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

2.1.1.2 กิจกรรมในโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย มายด์เซต  
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

### 2.1.2 กลุ่มเป้าหมาย

2.1.2.1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของ  
โปรแกรมฝึกอบรม จำนวน 10 แหล่ง ได้แก่ ทวี จันทร์เต็ม (2561); นิภาภรณ์ ชัยโพธิ์กลาง  
(2561); วรณฤดี เหล่าสมบัติ (2563); พิมพ์ศรिता จิ๊งสุทธิวงษ์ (2563); เชษฐศักดิ์ คำมะวาปี  
(2563); พันสเทพ กุลวงศ์ (2564); ประสาร ศรีพงษ์เพ็ลลิด (2564); วิทวัส นามารุง (2564);  
สุชน วิชัยรัตน์ (2566); สุนันทา กิณรีวงศ์ และคณะ (2567)

2.1.2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย อาจารย์  
มหาวิทยาลัย จำนวน 1 คน ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สกลนคร เขต 2 จำนวน 4 คน

## 2.2 การประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาโครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

### 2.2.1 ตัวแปรที่ศึกษา

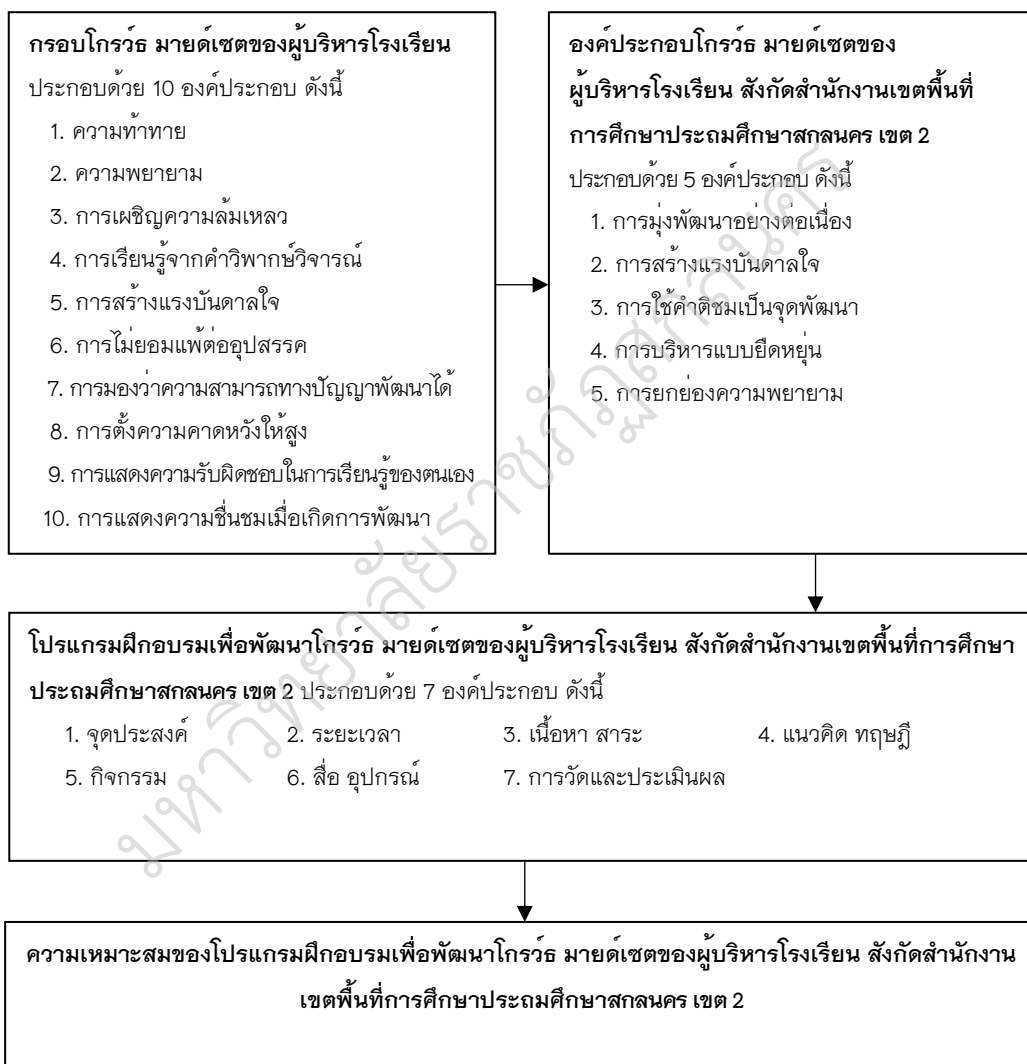
ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรม  
เพื่อพัฒนาโครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

### 2.2.2 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน  
ประกอบด้วย อาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาครูและ  
บุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน และผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 1 คน

## กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ ดังนี้

1. โกร่วธ มายด์เซตของผู้นบริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 หมายถึง พฤติกรรมของผู้นบริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง การมุ่งพัฒนาตนเองและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อว่าศักยภาพเป็นสิ่งที่ พัฒนาได้ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรเพื่อก้าวข้ามความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ด้วยการสื่อสารเชิงบวก รับฟังคำติชมจากผู้อื่นและใช้เป็นจุดในการพัฒนาการบริหารงาน มีการบริหารงานแบบยืดหยุ่น พร้อมปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความก้าวหน้า ยกย่องและเห็นคุณค่าของความพยายามที่บุคลากรมีมากกว่าความสำเร็จ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 ความท้าทาย หมายถึง การที่ผู้นบริหารโรงเรียนกล้าเผชิญกับ ความลำบากหรือความล้มเหลว ใช้ความล้มเหลวเป็นบทเรียนเพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ เชื่อว่าตนเองเรียนรู้และพัฒนาสิ่งที่ยากได้ ชอบทดลองแนวทางใหม่ไม่ยึดติดกับแนวทาง เดิม พร้อมปรับตัวจากคำวิจารณ์ของผู้อื่น ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรใช้นวัตกรรมที่ ไม่เคยใช้มาก่อน กระตุ้นให้ทีมก้าวออกจากพื้นที่ปลอดภัย ไม่ลงโทษบุคลากรเมื่อเกิดความ ผิดพลาดจากการทดลองสิ่งใหม่ ๆ

1.2 ความพยายาม หมายถึง การที่ผู้นบริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับ ความอดุสาหะในการทำงานมากกว่าผลสำเร็จของงาน มองว่าการลงมือทำอย่างสม่ำเสมอ คือเส้นทางสู่ความสำเร็จระยะยาว ไม่ย่อท้อหรือล้มเลิกง่าย ๆ แม้เจอความท้าทาย ชื่นชม ความพยายามของบุคลากรระหว่างทำงาน แม้ผลงานยังไม่สมบูรณ์ ปลุกฝังให้บุคลากร เชื่อว่าความสามารถพัฒนาได้ด้วยความพยายาม บริหารเวลา พลังงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในระยะยาว แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง แม้จะอยู่ใน ตำแหน่งของผู้นนำ ชื่นชมบุคลากรที่ความพยายาม ไม่ใช่ที่ผลงาน

1.3 การเผชิญกับความล้มเหลว หมายถึง การที่ผู้นบริหารโรงเรียน กล้าตัดสินใจในเรื่องยาก ไม่กลัวต่อความผิดพลาด กล้ายอมรับข้อผิดพลาดหรือผลลัพธ์ ที่ไม่เป็นไปตามคาดโดยไม่ปกปิดความผิด ไม่โทษสถานการณ์ภายนอกหรือบุคคลอื่น ใช้ความล้มเหลวเป็นบทเรียนในการวางแผนใหม่และดำเนินการต่อไปอย่างไม่ย่อท้อ สามารถแบ่งปันประสบการณ์ความผิดพลาดกับทีมงานเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันในเชิงสร้างสรรค์ ไม่ตำหนิให้อับอายหรือลดคุณค่าของผู้นร่วมงาน

1.4 การเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นหรือคำติชมจากผู้อื่นอย่างตั้งใจ ไม่ปฏิเสธหรือโต้แย้งทันที พิจารณาข้อมูลก่อนนำไปใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารให้ดียิ่งขึ้น มีความพยายามในการแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่รอให้ผู้อื่นมาให้ความเห็นเพียงฝ่ายเดียว แต่แสดงบทบาทเชิงรุกด้วยการสอบถามหรือขอความคิดเห็นจากบุคลากรอยู่เสมอ ใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการประเมินความคิดเห็น ไม่หลงประเด็นกับอารมณ์หรือน้ำเสียงของผู้วิจารณ์ แต่จะจับใจความสำคัญของข้อเสนอแนะ มีทัศนคติว่า คำวิจารณ์นั้นมาจากความปรารถนาดีในการส่งเสริมการพัฒนาองค์กร

1.5 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นคุณค่าและจุดแข็งของตนเอง โดยไม่เปรียบเทียบกับผู้อื่น สนับสนุนให้แต่ละคนพัฒนาในรูปแบบเฉพาะของตน ใช้ตัวอย่างบุคคลที่ประสบความสำเร็จเป็นแรงผลักดันเชิงบวก และเน้นย้ำว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จก็จะต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เปิดใจเรียนรู้จากผู้อื่นไม่ยึดติดกับสถานะของตนเอง เชื่อว่าศักยภาพของมนุษย์เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ อำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาวิธีในการให้กำลังใจเพื่อสร้างแรงจูงใจภายในให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

1.6 การไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนไม่ยอมถอดใจหรือยอมแพ้เมื่อเผชิญกับความท้าทายหรืออุปสรรคที่ยากจะสำเร็จ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นถึงพลังแห่งความพยายาม ความตั้งใจ ทัศนคติ เชิงบวกอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบคอบเพื่อแสวงหาทางออกแทนการหลีกเลี่ยง กระตุ้นให้ทีมมองวิกฤตเป็นโอกาสในการพัฒนา ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีในสถานการณ์กดดัน ส่งต่อพลังบวกให้บุคลากรในช่วงเวลาที่ยากลำบาก มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแนวทางหรือกลยุทธ์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

1.7 การมองว่าความสามารถทางปัญญาพัฒนาได้ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึง การมีทัศนคติว่าความสามารถของบุคคลสามารถพัฒนาได้ ด้วยการเรียนรู้ ฝึกฝนอย่างต่อเนื่องและลงมือเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองยังไม่ชำนาญ ไม่ตัดสินบุคลากรจากความไม่รู้หรือความผิดพลาด แต่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาในระยะยาว พยายามสื่อสารกับบุคลากรว่าความผิดพลาดคือสัญญาณของกระบวนการเรียนรู้ ตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลสูงขึ้นเมื่อเห็นศักยภาพของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความก้าวหน้าของตนเองจากข้อมูลในอดีตเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองต่อไป

1.8 การตั้งความคาดหวังให้สูง หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนตั้งเป้าหมายทั้งของส่วนบุคคลและของงานให้สูงกว่าความสามารถปัจจุบันเพื่อกระตุ้นการพัฒนา มองว่าความท้าทายและอุปสรรคเป็นโอกาสในการพัฒนา สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรว่าทุกคนทำได้ดีกว่าที่คิด ถ่ายทอดความคาดหวังผ่านน้ำเสียง ท่าที และการสนับสนุนอย่างจริงใจ ไม่ลดระดับมาตรฐานเมื่อเผชิญข้อจำกัดแต่พยายามหาวิธีการสนับสนุนให้ทีมบรรลุเป้าหมาย และคุณภาพงานไม่ใช่แค่เรื่องของผลลัพธ์แต่รวมถึงกระบวนการคิดการพัฒนาตลอดทาง

1.9 การแสดงความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนการเรียนรู้ประจำปีหรือเป้าหมายทางวิชาชีพของตนเองอย่างชัดเจน ไม่รอให้ผู้อื่นแนะนำแต่เป็นฝ่ายริเริ่มเรียนรู้เอง กล้ายอมรับต่อทีมว่าในบางเรื่องยังต้องเรียนรู้เพิ่มเติม มองว่าจุดอ่อนเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาไม่ใช่สิ่งที่ต้องปกปิด นำความรู้ใหม่ ๆ มาแบ่งปันให้แก่ทีม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้เห็นว่าผู้นำก็มีหน้าที่ในการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ยอมรับผลจากการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของตนเอง

1.10 การแสดงความชื่นชมเมื่อเกิดการพัฒนา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนชื่นชมบุคลากรด้วยความจริงใจเมื่อเห็นการพัฒนา ชื่นชมที่พฤติกรรมมากกว่าผลลัพธ์ของงาน ใช้คำชมที่เฉพาะเจาะจง ให้คำชื่นชมที่กระตุ้นให้บุคลากรกล้าทำสิ่งที่ยากขึ้นในอนาคต สรรเสริญในที่สาธารณะเพื่อสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวกในองค์กร ชื่นชมบุคลากรที่เป็นตัวอย่างเชิงบวกในการประชุมทีม เพื่อให้ผู้อื่นได้เรียนรู้และได้รับแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง

2. โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 หมายถึง แผน กระบวนการ กิจกรรม วิธีการในการพัฒนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 จุดประสงค์ หมายถึง เป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการดำเนินโปรแกรมฝึกอบรม ซึ่งกำหนดทิศทางการพัฒนาโครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียนทั้งในด้านความเชื่อ ทศนคติ ความคิด และพฤติกรรมการบริหารงาน โดยจุดประสงค์ควรมีความชัดเจน สามารถวัดและประเมินผลได้ และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

2.2 ระยะเวลา หมายถึง ช่วงเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการดำเนินกิจกรรมฝึกอบรมทั้งหมด ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโปรแกรม ซึ่งครอบคลุมระยะเวลาของแต่ละกิจกรรม

และจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม ทั้งนี้ ระยะเวลาควรมีความเหมาะสมกับเนื้อหาและเนื้อหาต่อการเรียนรู้ การสะท้อนคิด และการเปลี่ยนแปลงโกร้ว มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน

2.3 เนื้อหาสาระ หมายถึง สาระความรู้ ประสบการณ์ และประเด็นการเรียนรู้ที่จัดขึ้นภายในโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโกร้ว มายด์เซต แนวทางการประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเนื้อหาควรมีความเป็นระบบ ทันสมัย และสอดคล้องกับบริบทการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน

2.4 แนวคิด ทฤษฎี หมายถึง กรอบแนวคิดและหลักการทางทฤษฎีที่นำมาเป็นพื้นฐานในการออกแบบและพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เช่น แนวคิดโกร้ว มายด์เซต ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และทฤษฎีการสะท้อนคิด ซึ่งช่วยสนับสนุนให้โปรแกรมฝึกอบรมมีความเป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือ และส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน

2.5 กิจกรรม หมายถึง กระบวนการหรือรูปแบบการเรียนรู้ที่จัดขึ้นภายในโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารโรงเรียนได้มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น ผ่านการปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนคิด และการประยุกต์ใช้แนวคิดโกร้ว มายด์เซตในการบริหารงาน อันนำไปสู่การพัฒนาความคิดและพฤติกรรมเชิงบวกอย่างยั่งยืน แบ่งออกเป็น 10 กิจกรรม กิจกรรมละ 3 ชั่วโมง รวมเป็น 30 ชั่วโมง ได้แก่

- กิจกรรมที่ 1 รู้จักโกร้ว มายด์เซต (ปฐมนิเทศ)
- กิจกรรมที่ 2 ใช้กลเม็ดรู้จักตน
- กิจกรรมที่ 3 พัฒนาค้นในองค์กร
- กิจกรรมที่ 4 สะท้อนการบริหาร
- กิจกรรมที่ 5 พัฒนางานจากปัญหา
- กิจกรรมที่ 6 นำพาองค์กรยั่งยืน
- กิจกรรมที่ 7 รู้ตื่นยอมรับคำติชม
- กิจกรรมที่ 8 กล้าหาญสมเป็นผู้นำ
- กิจกรรมที่ 9 สร้างวัฒนธรรมโกร้ว มายด์เซต
- กิจกรรมที่ 10 พัฒนาองค์กรสำเร็จสะท้อนตน (ปัจฉิมนิเทศ)

2.6 สื่อ อุปกรณ์ หมายถึง เครื่องมือ วัสดุ และทรัพยากรที่นำมาใช้สนับสนุนการจัดกิจกรรมฝึกอบรม เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ที่หลากหลาย เช่น เอกสารประกอบการฝึกอบรม สื่อดิจิทัล วัสดุทัศนศึกษา และอุปกรณ์สำหรับกิจกรรมกลุ่ม ซึ่งควรมีความเหมาะสมกับเนื้อหาและลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

2.7 การวัดและประเมินผล หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและตัดสินผลการดำเนินโปรแกรมฝึกอบรม ทั้งในด้านการบรรลุจุดประสงค์ การเปลี่ยนแปลงโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน และความเหมาะสมของกิจกรรม โดยใช้เครื่องมือและวิธีการประเมินที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยประเมินจากหัวข้อดังต่อไปนี้

3.1 จุดประสงค์ หมายถึง จุดประสงค์มีความชัดเจน สอดคล้องกับองค์ประกอบของโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องการพัฒนา และครอบคลุมพฤติกรรมบ่งชี้องค์ประกอบของโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน

3.2 ระยะเวลา หมายถึง ระยะเวลาของกิจกรรมเพียงพอสำหรับการเปลี่ยนมายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน มีความเหมาะสมกับลักษณะกิจกรรม และความเหมาะสมของการแบ่งระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนของกิจกรรม

3.3 เนื้อหาสาระ หมายถึง เนื้อหามีความเหมาะสมกับบริบทของผู้บริหารโรงเรียน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรม และความยากง่ายของเนื้อหาที่มีความเหมาะสม

3.4 แนวคิด ทฤษฎี หมายถึง แนวคิด ทฤษฎี มีความสอดคล้องกับกิจกรรม แนวคิด ทฤษฎีที่นำมาใช้สามารถพัฒนาโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน และ มีความถูกต้องตามหลักวิชาการ

3.5 กิจกรรม หมายถึง กิจกรรมมีความชัดเจน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้าอบรม และการจัดลำดับกิจกรรมเหมาะสม ต่อเนื่อง

3.6 สื่อ อุปกรณ์ หมายถึง สื่อและวัสดุที่มีความสอดคล้องกับกิจกรรม ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และสะท้อนตนเอง และสามารถทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจเนื้อหาได้ง่ายขึ้น

3.7 การวัดและประเมินผล หมายถึง การวัดและประเมินผลตรงตาม จุดประสงค์ เกณฑ์การวัดและประเมินผลมีความชัดเจน และเครื่องมือวัดและประเมินผล เหมาะสมกับบริบทของผู้เข้าร่วมอบรม

3.8 ความเหมาะสมโดยรวมของกิจกรรม หมายถึง กิจกรรมในโปรแกรม ผูกอบรมมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง ผลลัพธ์ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงทางความคิด และพฤติกรรมตามแนวคิดโครงข่าย มายด์เซต และกิจกรรมมีความเชื่อมโยงกับกิจกรรมอื่น ในโปรแกรม

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติที่ใช้เพื่อค้นหาโครงสร้างปัจจัยซ่อนเร้นจาก ชุดตัวแปรที่สังเกตได้ โดยไม่กำหนดสมมติฐานโครงสร้างล่วงหน้า เป็นการตรวจสอบว่า ตัวแปรต่าง ๆ สามารถจัดกลุ่มตามความสัมพันธ์ร่วมตามธรรมชาติของข้อมูลได้อย่างไร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุจำนวนปัจจัย ลดจำนวนตัวแปร และใช้เป็นฐานในการพัฒนา โปรแกรมต่อไป

5. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาราชการแทน ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ปีการศึกษา 2568

6. ครู หมายถึง ข้าราชการครูที่ทำการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ปีการศึกษา 2568



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ธ มายด์เซตของ  
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2  
ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถสรุปสาระสำคัญ  
ตามลำดับ ดังนี้

1. เอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน
  - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับโกรว์ธ มายด์เซต
    - 1.1.1 ความหมายของมายด์เซต
    - 1.1.2 ประเภทของมายด์เซต
    - 1.1.3 ลักษณะของบุคคลที่มีโกรว์ธ มายด์เซต
    - 1.1.4 การวัดโกรว์ธ มายด์เซต
  - 1.2 ความหมายโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน
  - 1.3 ความสำคัญของโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน
  - 1.4 องค์ประกอบของโกรว์ธ มายด์เซต
  - 1.5 แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนาโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน
2. เอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม
  - 2.1 ความหมายของการฝึกอบรม
  - 2.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม
  - 2.3 ขั้นตอนของการฝึกอบรม
  - 2.4 เทคนิคของการฝึกอบรม
  - 2.5 ประเภทของการฝึกอบรม
  - 2.6 การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม
    - 2.6.1 ความหมายของการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม
    - 2.6.2 ความสำคัญของการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม
    - 2.6.3 องค์ประกอบของโปรแกรมฝึกอบรม
  - 2.7 การประเมินโปรแกรมฝึกอบรม

3. การวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงสำรวจ
  - 3.1 ความหมายการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงสำรวจ
  - 3.2 ความสำคัญการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงสำรวจ
  - 3.3 วิธีการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงสำรวจ
  - 3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงสำรวจ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. เอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโกรว์ธ มายด์เซต ตามลำดับหัวข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับโกรว์ธ มายด์เซต

#### 1.1.1 ความหมายของมายด์เซต

จากการศึกษาความหมายของมายด์เซต (Mindset) พบว่า มีนักวิชาการใช้คำที่สื่อถึงมายด์เซตอย่างหลากหลาย เช่น Mindset กรอบความคิด ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้จะใช้คำว่า มายด์เซต

วีระยุทธ แสนพินิจ (2562) กล่าวว่า กรอบความคิด หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง ความเชื่อ เจตคติ มุมมองและทัศนคติ หรือวิธีการคิด ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและการใช้ชีวิตประจำวัน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2562) กล่าวว่า “Mindset” เป็นกรอบแนวคิด ความเชื่อ มุมมอง และทัศนคติที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับ การเลี้ยงดู การศึกษา ประสบการณ์ที่ผ่านมา และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาก่อน ถือว่าเป็นส่วนที่อยู่ใต้อภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ที่มองเห็นและประเมินได้ยากว่า แต่ละคนจะมี Mindset กันแบบใดต้องใช้เวลาในการพัฒนา ซึ่งเชื่อว่า Mindset จะส่งผลไปยังพฤติกรรมที่เป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคล (Behavior)

นฤมล พลฤทธิ์ (2567) กล่าวว่า มายด์เซต หมายถึง แนวคิดที่เชื่อว่า กลุ่มความคิด ทัศนคติ หรือกระบวนการทางความคิดของบุคคล สถิติปัญญาสามารถ

เปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ มองว่าอุปสรรคเป็นสิ่งที่ท้าทายเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มีความตั้งใจและพยายามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ Dweck (2006) กล่าวว่า Mindset เป็นกรอบความคิดของบุคคลหรือแนวทางการคิดที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออก และทำให้บุคคลมีมุมมองในเรื่องเดียวกันที่แตกต่างกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า มายด์เซต หมายถึง ความสามารถในการคิดหรือหาแนวทาง มุมมอง ความเชื่อ ทศนคติ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล เหล่านี้ขึ้นอยู่กับ การเลี้ยงดู การศึกษา ประสบการณ์ที่ผ่านมา มายด์เซตเป็นสิ่งที่ประเมินได้ยาก เชื่อว่าสติปัญญาสามารถพัฒนาได้ มีความตั้งใจพยายามเรียนรู้ มองอุปสรรคเป็นสิ่งที่ท้าทายเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ทำให้บุคคลมีมุมมองในเรื่องเดียวกันที่แตกต่างกัน

#### 1.1.2 ประเภทของมายด์เซต

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการ ที่กล่าวถึงประเภทของมายด์เซต ดังนี้ มูทิตา อุดทน (2561) กล่าวว่า กรอบความคิด เป็นชุดความคิด ความเชื่อที่สามารถสร้างพฤติกรรมที่ควบคุมถึงการมีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดในบุคคล มี 2 ประเภท สำหรับความแตกต่างของบุคคลที่มีกรอบความคิดแบบจำกัดกับบุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต คือความพยายามในการต่อสู้ต่ออุปสรรค กรอบความคิดจำกัดจะไม่เชื่อว่าตนเองสามารถทำได้ แต่กรอบความคิดเติบโตจะเชื่อว่าตนเองสามารถทำได้และพร้อมที่จะพยายามต่อสู้กับอุปสรรค ซึ่งเป็นเหตุผลที่ว่าบุคคลที่มีกรอบความคิดแบบจำกัดมักจะ ไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับบุคคลที่มีกรอบความคิดเติบโต

ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา มูลนิธิยุวสถิรคุณ (2561) กล่าวว่า กรอบความคิด สามารถแบ่งเป็น Growth Mindset และ Fixed Mindset ดังนี้

1) Growth Mindset หมายถึง กรอบความคิดที่เชื่อว่าความสามารถของมนุษย์สามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้และความพยายาม มองปัญหาและอุปสรรคเป็นโอกาสในการเรียนรู้ บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ กล้าเผชิญความท้าทาย เรียนรู้จากความผิดพลาด มีความพยายามในการแก้ไขปัญหา และแสวงหาวิธีการหรือแนวคิดใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์

2) Fixed Mindset หมายถึง กรอบความคิดที่เชื่อว่าความฉลาดและความสามารถเป็นสิ่งที่คงที่ ไม่สามารถพัฒนาได้ บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบติดมักให้

ความสำคัญกับภาพลักษณ์ หลีกเลี่ยงการเรียนรู้และงานที่ทำท่าย ขาดความพยายาม และมองอุปสรรคหรือความผิดพลาดเป็นความล้มเหลว ซึ่งนำไปสู่การหลีกเลี่ยงปัญหาเพื่อป้องกันการสูญเสียภาพลักษณ์ของตนเอง

อภิสรา พงษ์ชมพร (2565) กล่าวว่า บุคคลมีชุดความคิดที่ส่งผลต่อพฤติกรรม 2 ประเภท ได้แก่ ชุดความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) ซึ่งเป็นความเชื่อว่าความฉลาด ทักษะ และความสามารถไม่สามารถพัฒนาได้ ส่งผลให้หลีกเลี่ยงงานที่ทำท่าย ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง และยึดติดกับศักยภาพเดิมของตนเอง และ ชุดความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ซึ่งเป็นความเชื่อว่าความฉลาด ทักษะ และความสามารถสามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้และการเสริมสร้างอย่างเหมาะสม ส่งผลให้บุคคลเปิดรับการพัฒนาและสามารถเสริมสร้างชุดความคิดดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้นได้

Dweck (2012) กล่าวว่า กรอบความคิด สามารถแบ่งออกมาเป็นกลุ่มได้ 2 กลุ่ม คือกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) และกรอบความคิดแบบคงที่ (Fixed Mindset) ดังนี้

1) กรอบความคิดแบบคงที่ (Fixed Mindset) เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าความฉลาดและความสามารถของตนเองไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แม้บุคคลยังต้องการประสบความสำเร็จและรักษาภาพลักษณ์ว่าตนเองฉลาดหรือเก่ง แต่มีแนวโน้มหลีกเลี่ยงความท้าทายและงานที่ยาก เนื่องจากกลัวความล้มเหลวและการสูญเสียภาพลักษณ์ มองอุปสรรคเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ เห็นความพยายามเป็นเรื่องไม่คุ้มค่า และมักตีความคำติชมเชิงลบว่าเป็นการวิจารณ์ความสามารถโดยกำเนิด ส่งผลให้ขาดการใส่ใจความพยายามและการสะท้อนคิดเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน

2) กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าสติปัญญาและความสามารถสามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้และความพยายาม บุคคลจะมองความท้าทายเป็นโอกาสในการค้นหาศักยภาพของตนเอง ใช้อุปสรรคและความล้มเหลวเป็นบทเรียน เห็นคุณค่าของความพยายาม รับคำวิจารณ์และข้อเสนอแนะเชิงลบเพื่อนำไปปรับปรุงตนเอง และเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่น ส่งผลให้สามารถทำงานที่ทำท่ายได้ดี มีความก้าวหน้าในการพัฒนา และมีความสนุกกับการเรียนรู้มากขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า มายด์เซต สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) ฟิกซ์ มายด์เซต (Fixed Mindset) คือ ความเชื่อหรือแนวคิดที่ว่าตนเองไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพัฒนาได้ แต่ก็ยังต้องการที่จะทำงานได้ดี และดูแลตามที่ตนเองต้องการ เพื่อพิสูจน์ว่าความฉลาดของตนเองสูง

2) โกรว์ธ มายด์เซต (Growth Mindset) คือ ความเชื่อหรือแนวความคิดที่ว่าสติปัญญาสามารถพัฒนาได้และยิ่งทำงานมากขึ้นเท่าไร ก็จะได้เรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น

### 1.1.3 ลักษณะของบุคคลที่มีโกรว์ธ มายด์เซต

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการที่กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีโกรว์ธ มายด์เซต ดังนี้

ธัญพร จารุไพศาล (2555) กล่าวว่า คุณสมบัติหนึ่งที่สำคัญของคนที่มี Growth Mindset คือ มีนิสัยรักการเรียนรู้ และนิสัยการเรียนรู้ที่สำคัญต่อ Growth Mindset ได้แก่

- 1) เรียนรู้ด้วยตนเอง
- 2) เรียนรู้สิ่งใหม่อย่างสม่ำเสมอ
- 3) ใช้กระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายและยืดหยุ่น

ซึ่งแบ่งเป็น 2 แบบ ได้แก่

- 3.1) การเรียนรู้จากภายนอกตัวเอง
- 3.2) เรียนรู้จากภายในตัวเอง
- 4) แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่น
- 5) เรียนรู้จากความผิดพลาดและผิดพลาด
- 6) เรียนรู้ตลอดชีวิต

ไวยวิทย์ แสงอสังการ (2555) กล่าวว่า คุณลักษณะของบุคคลที่มีโกรว์ธ มายด์เซตมี 10 ข้อ ดังนี้

- 1) การพยายามท้าทายช่วยสร้างสรรค์สิ่งใหม่
- 2) อยากรู้จักคนอื่นและสิ่งต่างๆมากขึ้น
- 3) หมั่นถามตัวเองว่า “ฉันจะหาสิ่งที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้นได้อย่างไรบ้าง”
- 4) ชอบช่วยเหลือคนอื่นให้เขาดีขึ้น

- 5) อยากรู้ว่าคนอื่น คิดกับสิ่งที่เราทำอยู่อย่างไร
- 6) จะพยายามทำ แม้สิ่งที่ทำอยู่จะยากมากก็ตาม
- 7) ชอบเรียนรู้ความสำเร็จจากผู้อื่น
- 8) ทำสิ่งที่ยาก ให้เป็นเรื่องสนุก ไม่ใช่ความทรมาน
- 9) ตั้งมั่นว่าจะทำทุกอย่างให้ดีที่สุด
- 10) ไม่ว่าทำแล้วจะไม่สำเร็จ แต่ก็ตั้งใจที่ได้ทำ “พลาดล้ม แล้ว

ลุกให้ไว”

Dweck (2006) กล่าวว่า ลักษณะของบุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตมี ดังนี้

- 1) การต้อนรับความท้าทาย การปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น  
ขั้นแรกควรเริ่มจากการยอมรับความท้าทายเพราะการยอมรับความท้าทายจะทำให้เกิดความเชี่ยวชาญ
- 2) เผชิญหน้ากับความล้มเหลวด้วยความเพียรในทำนองเดียวกันกับอุปสรรค ความล้มเหลวภายนอกไม่ได้ทำให้บุคคลเกิดความท้อใจ ภาพลักษณ์ไม่ได้เกี่ยวข้องถึงความสำเร็จของบุคคลและคุณงามจะมองคนอื่นอย่างไร ความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และดังนั้นอะไรก็ตามที่เกิดขึ้นจะทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จ
- 3) มองความพยายามเป็นหนทางถึงความเชี่ยวชาญไม่มองความพยายามว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดีมีประโยชน์ แต่เป็นสิ่งจำเป็นถึงการก้าวหน้าและเป็นทักษะที่มีประโยชน์
- 4) เรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์ การวิพากษ์วิจารณ์ และผลสะท้อนในทางลบนั้นเป็นต้นกำเนิดของข้อมูล นั้นไม่ได้หมายความว่าทุกคำวิพากษ์วิจารณ์จะมีคุณค่า หรือว่าไม่เคยได้รับคำติเตียนโดยตรง แต่อย่างน้อยบุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะทราบว่าสามารถเปลี่ยนให้ตนเองดีขึ้นได้ ดังนั้น สิ่งที่เป็นผลสะท้อนในแง่ลบไม่ได้ให้รับรู้ว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยตรงของบุคคลนั้นแต่ค่อนข้างจะเป็นความสามารถของพวกเขาในปัจจุบัน
- 5) ค้นพบบทเรียนและแรงบันดาลใจในความสำเร็จของผู้อื่น  
เห็นความสำเร็จของบุคคลอื่นเป็นต้นกำเนิดของข้อมูลและแรงบันดาลใจ บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะไม่เห็นว่าความสำเร็จเป็นแบบเกมที่จะต้องมีคนแพ้ คนชนะ ถ้าคนใดประสบความสำเร็จ อีกคนก็ต้องล้มเหลว

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ลักษณะของบุคคลที่มี  
โกรธ มายด์เซต ประกอบด้วย มีความเชื่อว่าความสามารถของตนสามารถพัฒนาได้  
กล้าเผชิญกับปัญหา ชอบความท้าทาย มองความพยายามเป็นหนทางแห่งความสำเร็จ  
และเห็นความสำเร็จของบุคคลอื่นเป็นแรงบันดาลใจ

#### 1.1.4 การวัดโกรธ มายด์เซต

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการที่กล่าวถึงการวัดโกรธ มายด์เซต ดังนี้  
ชัชวาลย์ ศิลปกิจ, อรรพรรณ ศิลปกิจ และรสสุคนธ์ ชมชื่น (2558)  
กล่าวว่า การวัดกรอบความคิดเติบโต สามารถวัดได้จากแบบวัดชุดความคิด ซึ่งมีข้อ  
คำถาม 10 ข้อ ดังนี้

- 1) ฉันเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แต่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพื้นฐานความ  
ฉลาดของฉันได้
- 2) ฉันสามารถเพิ่มความฉลาดขึ้นอย่างชัดเจน ได้แน่นอน
- 3) ฉันสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเอง ไม่ว่าฉันจะเป็นคนอย่างไรก็ตาม
- 4) ฉันสามารถทำบางสิ่งบางอย่างให้แตกต่างออกไป แต่ส่วน  
สำคัญที่เป็นตัวฉันไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้
- 5) ฉันสามารถเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบพื้นฐานของความเป็น  
ตัวเองได้เสมอ
- 6) คนที่เก่งจริง ๆ ไม่จำเป็นต้องใช้ความพยายามมาก
- 7) ฉันหลีกเลี่ยงที่จะต้องเผชิญสิ่งใหม่ ๆ เพราะรู้สึกกดดัน
- 8) เวลาเผชิญสิ่งที่ท้าทายหรือยาก จะพยายามมากขึ้นไม่ท้อถอย
- 9) เมื่อฉันต้องใช้ความพยายามมาก ๆ รู้สึกเหมือนว่าฉันไม่เก่งจริง
- 10) ถ้าคิดว่าสิ่งที่จะทำไม่สำเร็จ ฉันจะไม่ลงมือทำแต่แรก

#### การตอบแบบประเมิน

ข้อคำถามแต่ละข้อเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ  
ให้ผู้ตอบเลือกตอบตามความรู้สึกในขณะนั้น โดยเลือกช่องคำตอบ ช่องที่ 1-ช่องที่ 6 ซึ่งมี  
ลักษณะดังนี้

- ช่องที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ช่องที่ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- ช่องที่ 3 หมายถึง ค่อนข้างไม่เห็นด้วย

ช่องที่ 4 หมายถึง ค่อนข้างเห็นด้วย

ช่องที่ 5 หมายถึง เห็นด้วย

ช่องที่ 6 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผล

การสร้างข้อคำถามและการประเมินมีทิศทางของข้อคำถาม ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งเป็นหลักการในการสร้างข้อคำถามในทางจิตวิทยา อาจไม่สามารถ แทนความหมายเมื่อให้กลับเป็นคะแนนได้ ดังนั้น จึงใช้วิธีการประเมินจากการดูผล การเปลี่ยนแปลงมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ จากข้อคำถามทั้งเชิงบวกและเชิงลบ Dweck (2006) ได้สร้างแบบวัดกรอบความคิดทั่วไป เป็นข้อคำถาม จำนวน 20 ข้อ ดังนี้

- 1) ระดับสติปัญญาเป็นสิ่งที่ติดตัวมนุษย์มาตั้งแต่กำเนิดจึงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้
  - 2) ทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้
  - 3) ท่านมั่นใจว่าท่านเปลี่ยนแปลงระดับสติปัญญาที่ท่านมีอยู่ได้
  - 4) ท่านเป็นหนึ่งในบุคคลส่วนน้อยที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองได้อย่างจริงจัง
  - 5) ท่านมั่นใจว่าท่านสามารถเปลี่ยนแปลงลักษณะพื้นฐานของตัวท่านได้อย่างสม่ำเสมอ
  - 6) คนตรีเป็นความสามารถพิเศษที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้
  - 7) คนส่วนน้อยเท่านั้นที่จะมีความสามารถทางด้านกีฬา
- ดังกล่าวที่ว่า “คุณเกิดมาเพื่อสิ่งนั้น”
- 8) การเรียนรู้วิชาคณิตศาสตร์เป็นสิ่งที่ง่าย ถ้าคุณเป็นผู้ชายหรือเป็นผู้ที่มาจากวัฒนธรรมที่ตระหนักเห็นคุณค่าในคณิตศาสตร์
  - 9) คนที่ทำได้สิ่งหนึ่งด้วยความตั้งใจ ผลที่ดีจะเกิดแก่บุคคลนั้น
  - 10) ถ้าท่านตั้งใจทำ ท่านจะสามารถเปลี่ยนแปลงตัวท่านได้ไม่ว่าท่านจะเป็นคนลักษณะใด
  - 11) ท่านไม่ต้องการให้เกิดความเครียด จึงไม่ทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ
  - 12) คนในสังคมเป็นคนไม่ดีจึงเป็นเรื่องยากที่จะเปลี่ยนแปลงคนเหล่านั้นให้เป็นคนที่ดีได้

13) ท่านสามารถยอมรับและยินดีที่จะได้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการกระทำของท่านจากบุคคลรอบตัว เช่น พ่อ แม่ ครู หรือผู้ให้คำชี้แนะ

14) ท่านมักจะรู้สึกโกรธเสมอเมื่อท่านได้รับข้อมูลทางลบเกี่ยวกับการกระทำของท่าน

15) ไม่ว่าระดับสติปัญญาของท่านจะเป็นมาอย่างไรท่านสามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้

16) ท่านสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้ แต่ท่านไม่สามารถเปลี่ยนแปลงระดับสติปัญญาของท่านได้

17) ท่านสามารถทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิมได้ แต่ความเป็นตัวตนของท่านจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

18) มนุษย์โดยทั่วไปมีพื้นฐานที่ดี บางครั้งการตัดสินใจในการทำบางสิ่งบางอย่างก็อาจจะเลวร้ายได้

19) ท่านมีความรู้สึกท้อแท้กับงานที่ท่านกำลังทำอยู่

20) ทุกคนมีความเชื่อว่าบุคคลที่ฉลาดไม่จำเป็นต้องทำงานหนัก วิเคราะห์ข้อมูลเป็นร้อยละ โดยมีเกณฑ์ที่บอกระดับกรอบความคิด (Mckenzie, 2013 อ้างถึงใน มลิณทรา กวินกมลโรจน์, 2557) ดังนี้

ค่าคะแนนระหว่าง 60-45 แสดงว่า เป็นบุคคลที่มี  
โกรว์ธ มายด์เซต

ค่าคะแนนระหว่าง 44-34 แสดงว่า เป็นบุคคลที่มี  
โกรว์ธ มายด์เซต แต่ความคิดบางอย่างยังจำกัด (Fixed Ideas)

ค่าคะแนนระหว่าง 33-21 แสดงว่า เป็นบุคคลที่มี  
ฟิกซ์ มายด์เซต แต่ความคิดบางอย่างเติบโต (Growth Ideas)

ค่าคะแนนระหว่าง 20-0 แสดงว่า เป็นบุคคลที่มี  
ฟิกซ์ มายด์เซต

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า โกรว์ธ มายด์เซต เป็นลักษณะหนึ่งของกรอบความคิดที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลอย่างลึกซึ้ง ซึ่งไม่สามารถประเมินหรือวัดได้โดยตรงผ่านเครื่องมือวัดภายนอกทั่วไป เช่น แบบสอบถามหรืออุปกรณ์ทางจิตวิทยาใด ๆ เนื่องจากเป็นภาวะที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ ความเชื่อ และทัศนคติต่อตนเองในเชิงบวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อความสามารถในการเรียนรู้และการพัฒนา โกรว์ธ มายด์เซต

จึงเปรียบได้กับกลไกภายในจิตใจที่มองว่าความสามารถเพิ่มขึ้นได้ด้วยการใช้ความพยายาม การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และการไม่ยอมแพ้

## 1.2 ความหมายโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการที่กล่าวถึง ความหมายโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

วีระยุทธ แสนพินิจ (2562) กล่าวว่า กรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง พฤติกรรม วิธีการหรือคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงถึงการพัฒนาระบบการคิดที่ว่า คุณลักษณะของตนเองสามารถเปลี่ยนแปลงได้และพัฒนาได้ รวมทั้งการให้เครื่องมือและวิธีการเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ และช่วยให้องค์กรก้าวเดินได้อย่างมั่นคง บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ภูริรัตน์ สุกใส, ศุภกร จันทร์เพ็ญ, สุนันทนา กุศลประเสริฐ, สวดี ถามมูล, และสธิพร เซานชัย. (2566) กล่าวว่า Growth Mindset ของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีวะ หมายถึง แนวคิดที่เชื่อว่าความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ผ่านความพยายาม ไม่ยอมแพ้ และการเรียนรู้ ถึงแม้จะต้องบริหารการศึกษาอยู่ท่ามกลางสภาวะที่ไม่แน่นอนหรือเป็นช่วงเวลาที่ยากลำบากก็ตาม

มุกะวี พินิจลึก และเสาวนีย์ สิริสุขศิลป์ (2567) กล่าวว่า โกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กรอบความคิดและทัศนคติของผู้บริหารที่เชื่อว่าความรู้ความสามารถนั้นสามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้และการพยายามฝึกฝน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนา โกรว์ธ มายด์เซตได้ผ่านรูปแบบการพัฒนาที่ประกอบด้วย การหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจ การเรียนรู้ปัญหาและการเผชิญความล้มเหลว มองความพยายามเป็นหนทางสู่ความรู้ การจัดการกับความท้าทายในการทำงาน การเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์และข้อติชม และการยอมรับความสำเร็จ

สรุปว่า โกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงการมุ่งพัฒนาตนเองและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อว่าศักยภาพเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรเพื่อก้าวข้ามความผิดพลาดที่เกิดขึ้นด้วยการสื่อสารเชิงบวก รับฟังคำติชมจากผู้อื่นและใช้เป็นจุดในการพัฒนาการบริหารงาน มีการบริหารงานแบบยืดหยุ่น พร้อมปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความก้าวหน้า ยกย่องและเห็นคุณค่าของความพยายามที่บุคลากรมีมากกว่าความสำเร็จ

### 1.3 ความสำคัญของโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการ กล่าวถึงความสำคัญของโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและศูนย์จิตวิทยาการศึกษา (2561) กล่าวว่า ความสำคัญของ Growth Mindset ว่าเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการปฏิรูปการศึกษา คือ การสร้างคนเพื่ออนาคตเป็นการพัฒนาคนไทย ให้เป็นผู้มีใจรักที่จะทำงาน สามารถกำกับและพัฒนาการทำงานตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สังเกตความรู้และทักษะที่จำเป็นเพื่อพร้อมเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตอย่างรู้เท่าทันและพร้อมแก้ไขปัญหาที่ยังไม่เกิดขึ้น ดังนั้น การนำเทคนิคการเสริมสร้าง Growth Mindset ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพบุคคล จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่ง

กอบแก้ว บุญบุตร (2563) กล่าวว่า ความสำคัญของความคิดแบบเติบโตมีหลายประการ สามารถทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และแสวงหาสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ ส่งผลต่อการมีเป้าหมาย ในการเรียนรู้ของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการกระทำสิ่งต่าง ๆ มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ใส่ใจ สนุกกับการแก้ปัญหา สนุกกับการเรียนรู้ และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทาย คนที่มีกรอบความคิดเติบโตจะประสบความสำเร็จมากกว่ากลุ่มที่มีชุดความคิดยึดติด

Dweck (2006) กล่าวว่า โกรว์ มายด์เซตเป็นกรอบความคิดที่บุคคลเชื่อว่าความสามารถ สติปัญญา และศักยภาพของมนุษย์สามารถพัฒนาได้ผ่านความพยายาม การฝึกฝน และการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยบุคคลที่มีโกรว์ มายด์เซตจะมองความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดความพยายามอย่างต่อเนื่อง ความอดทน และแรงจูงใจภายใน ซึ่งนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการทำงานที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

Organization for Economic Co-operation and Development. (2021) กล่าวว่า โกรว์ มายด์เซตมีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากช่วยส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ ความสามารถในการปรับตัว และความยืดหยุ่นในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในบริบทของระบบการศึกษา โกรว์ มายด์เซตมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับผลลัพธ์การเรียนรู้และการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา เมื่อมีการสนับสนุนสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Zeng, Hou, & Peng (2023) กล่าวว่า โกร้วร มายด์เซตมีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ด้านจิตใจ (psychological well-being) และความยืดหยุ่นทางอารมณ์ โดยบุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะสามารถจัดการกับความเครียด ความผิดพลาด และแรงกดดันได้ดีกว่า เนื่องจากมองอุปสรรคเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลต่อความมั่นคงทางอารมณ์และแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า โกร้วร มายด์เซตมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากเป็นกรอบความคิดพื้นฐานที่ส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ผู้บริหารที่มีโกร้วร มายด์เซตจะเชื่อมั่นว่าศักยภาพของตนเองและบุคลากรสามารถพัฒนาได้ ส่งผลต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน การเปิดโอกาสให้ทดลองนวัตกรรม การยอมรับความผิดพลาด และการใช้ผลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังช่วยเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัว การตัดสินใจอย่างยืดหยุ่น และการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในบริบทการศึกษา อันนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน

#### 1.4 องค์ประกอบโกร้วร มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน

จากการศึกษา พบว่า การศึกษาองค์ประกอบโกร้วร มายด์เซตเฉพาะในส่วนของผู้บริหารโรงเรียน ยังมีไม่มากนัก ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาองค์ประกอบของโกร้วร มายด์เซตในลักษณะที่ใกล้เคียง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาโกร้วร มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

ธนดิ สุริยะจันทร์หอม (2561) กล่าวว่า องค์ประกอบของโกร้วร มายด์เซตมี 6 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) มองว่าความสามารถทางปัญญาพัฒนาได้ (belief about intellectual ability)
- 2) ต้อนรับความท้าทาย (Embrace Challenges)
- 3) ยืนหยัดแม้จะเผชิญกับความพ่ายแพ้ (Persist in the face of setbacks)
- 4) มองว่าความพยายามทำให้เกิดการเรียนรู้ (see effort as the path to mastery)
- 5) เรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์ (learn from criticism)

6) หาบทรายและแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น success of others)

ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา มูลนิธิยุวสถิรคุณ (2561) ให้แนวคิด องค์ประกอบของโกรว์ธ มายด์เซต มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ใช้พลังของคำว่า "ยัง" (Power of YET)
- 2) ชื่นชมที่ความพยายามและกระบวนการ (Praising Effort and the Process)

- 3) ไม่พลาดเมื่อผิดพลาด (Mistake is Interesting)
- 4) ให้ Feedback เพื่อการเรียนรู้และพัฒนา (Constructive Feedback)
- 5) การเรียนรู้สามารถเพิ่มศักยภาพของสมองได้ (Brainology)
- 6) รู้จักตั้งเป้าหมายในการเรียน (Student's Expectation)

จุฬาลักษณ์ ทิพวัน (2562) กล่าวว่า องค์ประกอบของโกรว์ธ มายด์เซต มี 7 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ชอบความท้าทาย
- 2) ความเพียรพยายามในการเรียนรู้
- 3) กล้าเผชิญปัญหา
- 4) เรียนรู้จากการวิพากษ์วิจารณ์
- 5) ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพทางปัญญา
- 6) หาบทรายและ แรงบันดาลใจในความสำเร็จของผู้อื่น
- 7) การแสดงออกและการรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง

วีระยุทธ แสนพิณี (2562) กล่าวว่า องค์ประกอบของโกรว์ธ มายด์เซต มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การชอบความท้าทายในการทำงาน (Challenges)
- 2) เรียนรู้จากความล้มเหลว (Obstacles)
- 3) ความพยายาม (Effort)
- 4) การเรียนรู้จากคำวิจารณ์และข้อเสนอแนะเชิงลบ (Criticism and negative feedback)
- 5) การหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจ (success of others)

อรพิน โคตติวิทย์ (2563) กล่าวว่า องค์ประกอบของโกรว์ธ มายด์เซต  
5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การเรียนรู้จากอุปสรรค
- 2) การสร้างความท้าทายในงานให้ตนเอง
- 3) ความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน
- 4) การเรียนรู้จากคำวิจารณ์และข้อติชม
- 5) การมีแบบอย่างในการสร้างแรงบันดาลใจ

โนรฮิเดายะห์ กาโฮง (2565) กล่าวว่า องค์ประกอบของโกรว์ธ มายด์เซต  
มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การเชื่อว่าความสามารถและศักยภาพของตนเองสามารถเปลี่ยนแปลงได้ถ้าหากมีความพยายามในการเรียนรู้
- 2) การชอบและกล้าเผชิญความท้าทาย
- 3) การเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเองและความสำเร็จของผู้อื่น

ศศิวรรณ เชื้อบุญ (2566) กล่าวว่า องค์ประกอบของโกรว์ธ มายด์เซต  
มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ด้านความท้าทาย
- 2) ด้านความเพียรพยายาม
- 3) ด้านความกล้าเผชิญความล้มเหลวหรือปัญหา
- 4) ด้านการเรียนรู้ รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์
- 5) ด้านการค้นหาคำปรึกษา แรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น
- 6) ด้านศักยภาพมองเห็นความสามารถทางปัญญาของตนเองว่าสามารถพัฒนาได้

นฤมล พลฤทธิ์ (2567) กล่าวว่า องค์ประกอบของโกรว์ธ มายด์เซต  
มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ด้านความท้าทาย
- 2) ด้านอุปสรรค
- 3) ด้านความพยายาม
- 4) ด้านการเรียนรู้จากคำวิจารณ์และข้อติชม
- 5) ด้านการเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่น

Dweck (2006) กล่าวว่า องค์ประกอบของโกรว์ธ มายด์เซต มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การต้อนรับความท้าทาย
- 2) ความเพียรพยายาม
- 3) เผชิญหน้ากับความล้มเหลว
- 4) เรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์
- 5) ค้นพบบทเรียนและแรงบันดาลใจในความสำเร็จของผู้อื่น

Warren & Hoskins (2017) กล่าวว่า องค์ประกอบของโกรว์ธ มายด์เซต มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การตั้งความคาดหวังให้สูง
- 2) การส่งเสริมให้มีความยืดหยุ่นและไม่ยอมแพ้แม้กับสิ่งที่

ยากลำบากหรืออุปสรรค

- 3) การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้น
- 4) การใช้แบบจำลองบทบาทสร้างแรงบันดาลใจ
- 5) การหาวิธีที่สามารถสรรเสริญหรือชื่นชมช่วยให้เกิดการพัฒนา

กรอบความคิดแบบเติบโต

จากการศึกษาองค์ประกอบของโกรว์ธ มายด์เซต สามารถนำมาสังเคราะห์ องค์ประกอบได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบโครงข่าย มายด์เชต

| องค์ประกอบโครงข่าย มายด์เชต                                   | นักวิชาการ                  |                                      |                            |                          |                        |                         |                        |                     |              |                         |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|---------------------|--------------|-------------------------|
|                                                               | ภะณี สุริยะจันทร์หอม (2561) | ศุภณัฐ ธีรวิทย์การศึกษาศาสตร์ (2561) | จุฬาลักษณ์ ธีรพันธ์ (2562) | วิระยุทธ แสนพินิจ (2562) | อรพิน โคตรวิทย์ (2563) | โนริฮิโตะ เกะโอง (2565) | ศศิธรณ เชื้อบุญ (2566) | นฤมล พลฤทธิ์ (2567) | Dweck (2006) | Warren & Hoskins (2018) |
| <b>1. ความท้าทาย</b>                                          |                             |                                      |                            |                          |                        |                         |                        |                     |              |                         |
| - การต้อนรับความท้าทาย                                        |                             |                                      |                            |                          |                        |                         |                        |                     | ✓            |                         |
| - ต้อนรับความท้าทาย                                           | ✓                           |                                      |                            |                          |                        |                         |                        |                     |              |                         |
| - ใช้พลังของคำว่า "ยัง"                                       |                             | ✓                                    |                            |                          |                        |                         |                        |                     |              |                         |
| - ชอบความท้าทาย                                               |                             |                                      | ✓                          |                          |                        |                         |                        |                     |              |                         |
| - การชอบความท้าทายในการทำงาน                                  |                             |                                      |                            | ✓                        |                        |                         |                        |                     |              |                         |
| - การสร้างความท้าทายในงานตนเอง                                |                             |                                      |                            |                          | ✓                      |                         |                        |                     |              |                         |
| - การชอบและกล้าเผชิญความท้าทาย                                |                             |                                      |                            |                          |                        | ✓                       |                        |                     |              |                         |
| - ด้านความท้าทาย                                              |                             |                                      |                            |                          |                        |                         | ✓                      | ✓                   |              |                         |
| <b>2. ความพยายาม</b>                                          |                             |                                      |                            |                          |                        |                         |                        |                     |              |                         |
| - ความเพียรพยายาม                                             |                             |                                      |                            |                          |                        |                         |                        |                     | ✓            |                         |
| - มองว่าความพยายามทำให้เกิดการเรียนรู้                        | ✓                           |                                      |                            |                          |                        |                         |                        |                     |              |                         |
| - ชื่นชมที่ความพยายามและกระบวนการ                             |                             | ✓                                    |                            |                          |                        |                         |                        |                     |              |                         |
| - ความเพียรพยายามในการเรียนรู้                                |                             |                                      | ✓                          |                          |                        |                         |                        |                     |              |                         |
| - ความพยายาม                                                  |                             |                                      |                            | ✓                        |                        |                         |                        | ✓                   |              |                         |
| - ความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน                             |                             |                                      |                            |                          | ✓                      |                         |                        |                     |              |                         |
| - การเชื่อว่าความสามารถและศักยภาพของตนเองสามารถเปลี่ยนแปลงได้ |                             |                                      |                            |                          |                        | ✓                       |                        |                     |              |                         |
| - ด้านความเพียรพยายาม                                         |                             |                                      |                            |                          |                        |                         | ✓                      |                     |              |                         |
| <b>3. การเผชิญความล้มเหลว</b>                                 |                             |                                      |                            |                          |                        |                         |                        |                     |              |                         |
| - เผชิญหน้ากับความล้มเหลว                                     |                             |                                      |                            |                          |                        |                         |                        |                     | ✓            |                         |
| - การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้น         |                             |                                      |                            |                          |                        |                         |                        |                     |              | ✓                       |
| - ยินยอมที่จะเผชิญกับความพ่ายแพ้                              | ✓                           |                                      |                            |                          |                        |                         |                        |                     |              |                         |
| - ไม่พ่ายแพ้เมื่อผิดพลาด                                      |                             | ✓                                    |                            |                          |                        |                         |                        |                     |              |                         |
| - เรียนรู้จากความล้มเหลว                                      |                             |                                      |                            | ✓                        |                        |                         |                        |                     |              |                         |
| - ด้านความกล้าเผชิญความล้มเหลว/ปัญหา                          |                             |                                      |                            |                          |                        |                         | ✓                      |                     |              |                         |

[illegible]

ตาราง 1 (ต่อ)

| องค์ประกอบโครงข่าย มายด์เซต                                                           | นักวิชาการ                  |                           |                          |                          |                        |                          |                         |                     |              |                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------|--------------|-------------------------|
|                                                                                       | ภะณี สุริยะจันทร์หอม (2561) | ศุภณัฐ วิทยการศึกษ (2561) | จุฬาลักษณ์ ทัพวัน (2562) | วิระยุทธ แสนพินิจ (2562) | อรพิน โคตรวิทย์ (2563) | โนรธิดา ยะห์ กาโง (2565) | ศศิวรรณ เชื้อบุญ (2566) | นฤมล พลฤทธิ์ (2567) | Dweck (2006) | Warren & Hoskins (2018) |
| - มองว่าความสามารถทางปัญญาพัฒนาได้                                                    | ✓                           |                           |                          |                          |                        |                          |                         |                     |              |                         |
| - การเรียนรู้สามารถเพิ่มศักยภาพของสมองได้                                             |                             | ✓                         |                          |                          |                        |                          |                         |                     |              |                         |
| - ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพทางปัญญา                                                 |                             |                           | ✓                        |                          |                        |                          |                         |                     |              |                         |
| - ศักยภาพ มองเห็นความสามารถทางปัญญาของตนเองว่าสามารถพัฒนาได้                          |                             |                           |                          |                          |                        |                          | ✓                       |                     |              |                         |
| <b>8. การตั้งความคาดหวังให้สูง</b>                                                    |                             |                           |                          |                          |                        |                          |                         |                     |              |                         |
| - รู้จักตั้งเป้าหมายในการเรียน                                                        |                             | ✓                         |                          |                          |                        |                          |                         |                     |              |                         |
| - การตั้งความคาดหวังให้สูง                                                            |                             |                           |                          |                          |                        |                          |                         |                     |              | ✓                       |
| <b>9. การแสดงออกและการรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง</b>                              |                             |                           | ✓                        |                          |                        |                          |                         |                     |              |                         |
| <b>10. การหาวิธีที่สามารถสรรเสริฐหรือชื่นชมช่วยให้เกิดการพัฒนารอบความคิดแบบเติบโต</b> |                             |                           |                          |                          |                        |                          |                         |                     |              | ✓                       |
| <b>รวม</b>                                                                            | <b>6</b>                    | <b>6</b>                  | <b>7</b>                 | <b>5</b>                 | <b>5</b>               | <b>3</b>                 | <b>6</b>                | <b>5</b>            | <b>5</b>     | <b>5</b>                |

จากตาราง 1 การศึกษาองค์ประกอบของโครงข่าย มายด์เซต จากเอกสารต่าง ๆ พบว่า องค์ประกอบโครงข่าย มายด์เซต ที่ศึกษามีความสอดคล้องกัน ผู้วิจัยจึงรวมเป็น องค์ประกอบเดียวกัน ได้ 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความท้าทาย 2) ความพยายาม 3) การเผชิญความล้มเหลว 4) การเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์ 5) การสร้างแรงบันดาลใจ 6) การไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค 7) การมองว่าความสามารถพัฒนาได้ 8) การตั้งความคาดหวังให้สูง 9) การแสดงความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง 10) การแสดงความชื่นชมเมื่อเกิดการพัฒนา ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำองค์ประกอบทั้ง 10 องค์ประกอบนี้ จัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ต่อไป

ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายขององค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้ทั้ง 10  
องค์ประกอบ มีรายละเอียด ดังนี้

### 1. ความท้าทาย

จากการศึกษาความหมายของความท้าทาย พบว่ามีนักวิชาการใช้  
คำที่มีความคล้ายคลึงกัน เช่น การต้อนรับความท้าทาย การชอบความท้าทายในการ  
ทำงาน ชอบความท้าทาย ซึ่งในงานวิจัยนี้จะหมายถึง ความท้าทาย มีความหมาย ดังนี้

ธนะดี สุริยะจันทร์หอม (2561) กล่าวว่า การต้อนรับความท้าทาย  
(Embrace Challenges) หมายถึง การพร้อมในการเรียนรู้และลองทำสิ่งใหม่ ไม่ปฏิเสธงาน  
ที่ยาก งานที่ไม่ถนัด หรือ แม้แต่งานที่มีบุคคลอื่น ๆ คิดว่าไม่มีทางทำได้สำเร็จ หรือเป็น  
สิ่งที่เป็นไปไม่ได้ แต่ก็ก็จะกระทำสิ่งนั้น

ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา มูลนิธิยุวสถิรคุณ (2561) ให้แนวคิดว่า  
การต้อนรับความท้าทายโดยใช้คำว่า “YET” หมายถึง การสร้างความตระหนักว่า ผลลัพธ์  
ไม่ใช่จุดสิ้นสุด รับรู้ว่าการท้าทายเป็นโอกาสในการเรียนรู้ สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง  
และสามารถไปถึงเป้าหมายในอนาคตและฝึกทำเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

จุฬาลักษณ์ ทิพวัน (2562) กล่าวว่า ชอบความท้าทาย (Embrace  
Challenges) หมายถึง การที่ยอมรับความเสี่ยงในการเรียนรู้งานที่ไม่ถนัด รับรู้ว่าการท้าทาย  
เป็นโอกาสในการเรียนรู้ และรักในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพราะจะทำให้เกิดการพัฒนา  
ความสามารถของตนเองนั้นให้ดียิ่งขึ้น

วีระยุทธ แสนพินิจ (2562) กล่าวว่า การชอบความท้าทายใน  
การทำงาน (Challenges) หมายถึง กระบวนการ วิธีการหรือพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน  
ที่แสดงถึงการเป็นผู้บุกเบิกในการทำงานที่มีแบบแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายเพื่อพัฒนาสิ่งใหม่  
และเพื่อความสำเร็จ

อรพิน โคตวิทย์ (2563) กล่าวว่า การสร้างความท้าทายในงานตนเอง  
หมายถึง พฤติกรรมการเป็นบุคคลที่มีการวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ การปรับตัวให้  
เข้าได้กับทุกสถานการณ์ การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องและการพัฒนาและสร้างสรรค์  
นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์

โนรฮิตายะห์ กาโฮง (2565) กล่าวว่า ความท้าทาย หมายถึง การชอบ  
และกล้าเผชิญความท้าทาย

ศศิวรรณ เชื้อบุญ (2566) กล่าวว่า ความท้าทาย หมายถึง การพร้อมที่จะเปิดโอกาสท้าทายตนเองในการเรียนรู้ทั้งงานที่ไม่ถนัด เมื่อมีโอกาสในการเรียนรู้ และชอบที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ไปพร้อม ๆ กัน

นฤมล พลฤทธิ์ (2567) กล่าวว่า ความท้าทาย หมายถึง การปฏิบัติงานที่แสดงถึงการเป็นบุคคลที่มีการวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ การปรับตัวให้เข้าได้กับทุกสถานการณ์ การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาตนเองและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์

Dweck (2006) กล่าวว่า การต้อนรับความท้าทาย หมายถึง ความสามารถที่จะเรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ และจะตอบรับทุกความท้าทายเป็นโอกาสที่ทำให้มีความรู้เพิ่มขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความท้าทาย หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง กล้าเผชิญกับความลำบากหรือความล้มเหลว ใช้ความล้มเหลวเป็นบทเรียนเพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ เชื่อว่าตนเองเรียนรู้และพัฒนาสิ่งที่ยากได้ ชอบทดลองแนวทางใหม่ไม่ยึดติดกับแนวทางเดิม แม้อาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้น พร้อมปรับตัวจากคำวิจารณ์ของผู้อื่น ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรใช้นวัตกรรมที่ไม่เคยใช้มาก่อน กระตุ้นให้ทีมก้าวออกจากพื้นที่ปลอดภัย ไม่ลงโทษบุคลากรเมื่อเกิดความผิดพลาดจากการทดลองสิ่งใหม่ ๆ

## 2. ความพยายาม

จากการศึกษาความหมายของความพยายาม พบว่ามีนักวิชาการใช้คำที่มีความคล้ายคลึงกัน เช่น ความพยายาม ความเพียรพยายาม ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งในงานวิจัยนี้จะหมายถึง ความพยายาม มีความหมาย ดังนี้

ธนดี สุริยะจันทร์หอม (2561) กล่าวว่า ความพยายาม หมายถึง การที่เชื่อและรับรู้ความพยายามเป็นกระบวนการสำคัญที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญ เข้าใจว่าการทุ่มเทและความตั้งใจในการทำอย่างต่อเนื่อง คือ วิธีที่จะได้มาซึ่งความรู้ ความเข้าใจ และเกิดเป็นความสามารถขึ้นมา

ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา มูลนิธิยุวสถิรคุณ (2561) กล่าวว่า ความพยายามหรือกระบวนการ เพื่อให้เด็กเห็นว่าเราให้ ความสำคัญศรัทธาในความพยายามในการเรียนรู้มากกว่าผลลัพธ์ (Outcome) หรือความฉลาด เพราะ ช่วยเพิ่มความภาคภูมิใจในตนเอง (Self Esteem)

จุฬาลักษณ์ ทิพวัน (2562) กล่าวว่า ความเพียรพยายามในการเรียนรู้ (Effort as the Path to Mastery) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ และศรัทธาในความพยายาม ว่าเป็นกระบวนการสำคัญที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และเกิดเป็นความสามารถขึ้นมา จึงเพิ่มความพยายามในการเรียนรู้ แสวงหาความรู้ อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

วีระยุทธ แสนพินิจ (2562) กล่าวว่า ความพยายาม (Effort) หมายถึง กระบวนการ วิธีการหรือพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการตั้งใจทำงานเป็นเวลานาน และมุ่งมั่นทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

อรพิน โคตวิทย์ (2563) กล่าวว่า ความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความตั้งใจและความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา การมีความอดทนและอุทิศตนในการปฏิบัติงานในโรงเรียน อย่างเต็มที่ การปฏิบัติตนให้เป็นบุคลากรที่ดีในการปฏิบัติงานในโรงเรียน และการปฏิบัติงาน ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

โนรฮิidayะห์ กาโง (2565) กล่าวว่า ความพยายาม หมายถึง การเชื่อว่าความสามารถและศักยภาพของตนเองสามารถเปลี่ยนแปลงได้ถ้าหากมีความพยายามในการเรียนรู้

ศศิวรรณ เชื้อบุญ (2566) กล่าวว่า ความเพียรพยายาม หมายถึง การมีความมุ่งมั่น เพียรพยายามต่อการเรียนรู้ เชื้อมั่นในความพยายามที่เป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ เกิดความสามารถ พยายามแสวงหาความรู้ การเรียนรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

นฤมล พลฤทธิ์ (2567) กล่าวว่า ความพยายาม หมายถึง การปฏิบัติงานที่แสดงถึงความตั้งใจและความ พยายามในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา การมีความอดทนและอุทิศตนในการปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างเต็มที่จนประสบความสำเร็จ และการปฏิบัติตนให้เป็นบุคลากรที่ดีในการปฏิบัติงานในโรงเรียน สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

Dweck (2006) กล่าวว่า ความเพียรพยายาม หมายถึง ความสามารถในการตั้งเป้าหมายแบบมุ่งมั่นในการเรียนรู้ แสวงหาหนทางถึงความเชี่ยวชาญ จะทำสิ่งใด ๆ เพื่อมุ่งพัฒนาความสามารถของตนเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความพยายาม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง การให้ความสำคัญกับความอดทน

ในการทำงานมากกว่าผลสำเร็จของงาน มองว่าการลงมือทำอย่างสม่ำเสมอคือเส้นทางสู่ความสำเร็จระยะยาว ไม่ย่อท้อหรือล้มเลิกง่าย ๆ แม้เจอความท้าทาย ขึ้นชมความพยายามของบุคลากรระหว่างทำงาน แม้ผลงานยังไม่สมบูรณ์ ปลุกฝังให้บุคลากรเชื่อว่าความสามารถพัฒนาได้ด้วยความพยายาม บริหารเวลา พลังงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในระยะยาว แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง แม้จะอยู่ในตำแหน่งของผู้นำ ขึ้นชมบุคลากรที่ความพยายาม ไม่ใช่ที่ผลงาน

### 3. การเผชิญความล้มเหลว

จากการศึกษาความหมายของการเผชิญความล้มเหลว พบว่ามีนักวิชาการใช้คำที่มีความคล้ายคลึงกัน เช่น การยืนหยัดแม้เผชิญกับความพ่ายแพ้ การเรียนรู้จากความล้มเหลว การเผชิญกับความล้มเหลว ซึ่งในงานวิจัยนี้จะหมายถึงการเผชิญกับความล้มเหลว มีความหมาย ดังนี้

ธนดี สุริยะจันทร์หอม (2561) กล่าวว่า การยืนหยัดแม้จะเผชิญกับความพ่ายแพ้ (Persist in the Face of Setbacks) หมายถึง การแสดงออกซึ่งการไม่ยอมแพ้ มีความมุ่งมั่น ไม่ละทิ้งเมื่อเผชิญต่อความผิดพลาด ไม่ล้มเลิกงานที่ยังไม่สำเร็จตามเป้าหมาย มีกำลังใจ เกิดแรงผลักดันในการแสวงหาแนวทาง และวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา มองเห็นความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ไม่กลัวความล้มเหลว

ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา มูลนิธิยุวสถิรคุณ (2561) กล่าวว่า ไม่พลาดเมื่อผิดพลาด (Mistake is Interesting) หมายถึง การยอมรับ วิเคราะห์ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และพยายามแก้ไขความผิดพลาดเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา

วีระยุทธ แสนพินิจ (2562) กล่าวว่า การเรียนรู้จากความล้มเหลว (Obstacles) หมายถึง กระบวนการ วิธีการหรือพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการพัฒนา แก้ไข เข้าใจ เรียนรู้ ยอมรับและปรับปรุงเพื่อไม่ให้เกิด ความผิดพลาดนั้นอีกครั้ง หรืออาจทำให้โอกาสที่จะทำให้เกิดความผิดพลาดนั้นมีน้อยลงจนนำไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ

ศศิวรรณ เชื้อบุญ (2566) กล่าวว่า ด้านความกล้าเผชิญความล้มเหลว ปัญหา หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับปัญหาไม่แสดงความย่อท้อต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่คิดที่จะยอมแพ้ หรือล้มเลิกไปเมื่อเจอความล้มเหลว มีความมุ่งมั่นในการแก้ไขข้อผิดพลาดเพื่อให้เดินทางสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

Dweck (2006) กล่าวว่า การเผชิญหน้าความล้มเหลว หมายถึง ความสามารถในการวางแผนและพัฒนาโครงสร้างแบบการเผชิญความล้มเหลว แก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

Warren & Hoskins (2017) กล่าวว่า การเผชิญความล้มเหลว หมายถึง การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การเผชิญความล้มเหลว หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง การกล้าตัดสินใจในเรื่องยาก ไม่กลัวต่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น กล้ายอมรับข้อผิดพลาดหรือผลลัพธ์ที่ไม่เป็นไปตามคาดโดยไม่ปกปิดความผิด ไม่โทษสถานการณ์ภายนอกหรือบุคคลอื่น แต่ยอมรับผลลัพธ์ในฐานะผู้นำ และใช้ความล้มเหลวนี้เป็นบทเรียนในการวางแผนใหม่และดำเนินการต่อไปอย่างไม่ย่อท้อ รวมถึงสามารถแบ่งปันประสบการณ์ความผิดพลาดกับทีมงานเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันในเชิงสร้างสรรค์ โดยไม่ตำหนิให้อับอายหรือลดคุณค่าของผู้ร่วมงาน

#### 4. การเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์

จากการศึกษาความหมายของการเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์ พบว่า มีนักวิชาการใช้คำที่มีความคล้ายคลึงกัน เช่น การเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์ การเรียนรู้จากคำวิจารณ์และข้อเสนอแนะเชิงลบ การเรียนรู้จากคำวิจารณ์และข้อติชม ซึ่งในงานวิจัยนี้จะหมายถึง การเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์ มีความหมาย ดังนี้

ธนະดี สุริยะจันทร์หอม (2561) กล่าวว่า การเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์ (Learn from Criticism) หมายถึง ลักษณะ พฤติกรรมที่แสดงออกซึ่ง การยอมรับต่อการถูกตำหนิ หรือ การได้รับข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่นในเรื่องของการเรียน และการทำงาน พร้อมทั้งสามารถนำข้อมูลที่ได้รับมาพิจารณาประโยชน์ และทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องนั้นให้ดีขึ้น

ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา มูลนิธิยุวสถิรคุณ (2561) ให้แนวคิดว่า Feedback เพื่อการเรียนรู้และพัฒนา (Constructive Feedback) หมายถึง การให้คุณค่า การวิพากษ์วิจารณ์ คือ ลักษณะที่สำคัญของการประสบความสำเร็จ ไปถึงเป้าหมายได้ โดยการให้ข้อคิดเห็น คำแนะนำเพื่อให้รู้ว่าอะไรที่ทำได้ดีแล้ว และอะไรที่ต้องพัฒนาตนเอง หรือสิ่งที่ยังทำได้ไม่ดี ควรปรับปรุงแก้ไข

จุฬาลักษณ์ ทิพวัน (2562) กล่าวว่า การเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์ (Learn from Criticism) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งการยอมรับฟังและพร้อมที่จะแก้ไข ต่อการถูกตำหนิหรือการได้รับข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น ในเรื่องของการเรียน การทำงาน และมองการถูกวิพากษ์วิจารณ์เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งสามารถนำข้อมูลที่ได้รับมาพิจารณาประโยชน์ทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องนั้น

วีระยุทธ แสนพินิจ (2562) กล่าวว่า การเรียนรู้จากคำวิจารณ์และข้อเสนอแนะเชิงลบ (Criticism and negative feedback) หมายถึง กระบวนการ วิธีการหรือพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการรับฟัง พิจารณาและทำความเข้าใจจากการแสดงความคิดเห็นในข้อบกพร่องของตนเอง แล้วหาแนวทางในการปรับปรุง แก้ไขเพื่อพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น

อรพิน โคตวิทย์ (2563) กล่าวว่า การเรียนรู้จากคำวิจารณ์และข้อติชม คือ พฤติกรรมในการปฏิบัติงานในการรับฟังคำวิจารณ์และข้อติชมข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้อื่น การเข้าใจและยอมรับข้อติชม และการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้น

ศศิวรรณ เชื้อบุญ (2566) กล่าวว่า การเรียนรู้ รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ หมายถึง การแสดงออกถึงการยอมรับ รับฟัง และพร้อมแก้ไข มองว่าการถูกวิพากษ์วิจารณ์เป็นการเรียนรู้ที่จะสามารถนำข้อค้นพบเหล่านั้นไปพัฒนาตนเอง ปรับปรุงแก้ไข และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์

นฤมล พลฤทธิ์ (2567) กล่าวว่า การเรียนรู้จากคำวิจารณ์และข้อติชม หมายถึง การปฏิบัติงานมีการรับฟังคำวิจารณ์และข้อติชมข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้อื่น การเข้าใจและยอมรับข้อติชมและการปรับปรุงแก้ไข พัฒนาตนเองให้ดีขึ้น

Dweck (2006) กล่าวว่า การเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์ หมายถึง ความสามารถในการรับฟังคำแนะนำ คำวิจารณ์ที่จะได้แก้ไขปรับปรุงตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้พัฒนาตนเองมากที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง การเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นหรือคำติชมจากผู้อื่นอย่างตั้งใจ ไม่ปฏิเสธหรือโต้แย้งทันที มีการพิจารณาข้อมูลก่อนนำไปใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารให้ดียิ่งขึ้น มีความพยายามในการแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่รอให้ผู้อื่นมาให้ความเห็นเพียงฝ่ายเดียว แต่แสดงบทบาท เชิงรุกด้วยการสอบถามหรือขอความคิดเห็นจากบุคลากรอยู่เสมอ

ใช้เครื่องมือที่หลากหลาย ในการประเมินความคิดเห็น ไม่หลงประเด็นกับอารมณ์หรือน้ำเสียงของผู้วิจารณ์ แต่จะจับใจความสำคัญของข้อเสนอแนะ พร้อมมีทัศนคติว่า คำวิจารณ์นั้นมาจากความปรารถนาดีในการส่งเสริมการพัฒนาองค์กร

## 5. การสร้างแรงบันดาลใจ

จากการศึกษาความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่ามีนักวิชาการใช้คำที่มีความคล้ายคลึงกัน เช่น หาบทเรียนและแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น การหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจ การมีแบบอย่างในการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งในงานวิจัยนี้จะหมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจ มีความหมาย ดังนี้

ธนดี สุริยะจันทร์หอม (2561) กล่าวว่า หาบทเรียนและแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น (Success of others) หมายถึง การแสดงถึงความสนใจในการศึกษา ประวัติ แนวทางการทำงาน แนวความคิด และประสบการณ์ของบุคคลที่ประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองในด้านการศึกษา บุคลิกภาพ แนวคิดในการทำงาน

จุฬาลักษณ์ ทิพวัน (2562) กล่าวว่า การหาบทเรียนและแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น (Success of others) หมายถึง การแสดงถึงความสนใจในการแสวงหาแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของบุคคลอื่น ประสบการณ์ของบุคคลที่ประสบความสำเร็จ และแสวงหาความรู้สู่ความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองในด้านการศึกษา บุคลิกภาพ แนวคิดในการทำงานและการเรียนรู้

วีระยุทธ แสนพินิจ (2562) กล่าวว่า การหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจ (success of others) หมายถึง กระบวนการ วิธีและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการผลักดันตนเองไปสู่เป้าหมาย การเข้าใจความคิดของตนเอง โดยการเรียนรู้วิธีที่จะรักษาแรงบันดาลใจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ

อรพิน โคตวิทย์ (2563) กล่าวว่า การมีแบบอย่างในการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่กล้าคิด กล้าแสดงความคิดเห็น เชิงบวกในการปฏิบัติงานของครู การผลักดันตนเองให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองจากผู้ที่ประสบความสำเร็จ

โนรฮิidayะห์ กาโง (2565) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเองและความสำเร็จของผู้อื่น

ศศิวรรณ เชื้อบุญ (2566) กล่าวว่า การค้นพบทเรียนแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น หมายถึง การแสดงความสนใจยอมรับ ยินดีต่อประสบการณ์ความสำเร็จของผู้อื่น เพื่อนำมาเป็นแรงบันดาลใจ เป็นหนึ่งในหนทางแสวงหาความสำเร็จจากบทเรียนการเรียนรู้ของผู้อื่น

นฤมล พลฤทธิ์ (2567) กล่าวว่า ความสำเร็จของผู้อื่น หมายถึง การปฏิบัติงานที่กล้าคิด และกล้าแสดงความคิดเห็นเชิงบวกในการปฏิบัติงาน การผลักดันตนเองให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมาย และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองจากผู้ที่เหมาะสม ความสำเร็จ พร้อมทั้งเรียนรู้กระบวนการที่คนอื่นทำสำเร็จ

Dweck (2006) กล่าวว่า ค้นพบทเรียนและแรงบันดาลใจในความสำเร็จของผู้อื่น หมายถึง คนที่เชื่อว่าประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เราได้รับและการสร้างแรงบันดาลใจในความสำเร็จของผู้อื่นนั้น สามารถเปลี่ยนแปลงมายด์เซตในทุกช่วงของชีวิตก็ได้ เพื่อที่จะประสบความสำเร็จและได้รับความพึงพอใจอย่างแท้จริง

Warren & Hoskins (2017) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การใช้แบบจำลองบทบาทสร้างแรงบันดาลใจ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นคุณค่าและจุดแข็งของตนเอง โดยไม่เปรียบเทียบกับผู้อื่น แต่สนับสนุนให้แต่ละคนพัฒนาในรูปแบบเฉพาะของตน ใช้ตัวอย่างของบุคคลที่ประสบความสำเร็จเพื่อเป็นแรงผลักดันเชิงบวก และเน้นย้ำว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จก็ต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องเปิดใจเรียนรู้จากผู้อื่น ไม่ว่าสถานะตนเองจะเป็นผู้นำ พร้อมสร้างความเชื่อว่าศักยภาพของมนุษย์เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ และอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนแสวงหาวิธีในการให้กำลังใจเพื่อสร้างแรงจูงใจจากภายในให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

## 6. การไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค

จากการศึกษาความหมายของการไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค พบว่า มีนักวิชาการใช้คำที่มีความคล้ายคลึงกัน เช่น กล้าเผชิญปัญหา อุปสรรค การเรียนรู้จากอุปสรรค ซึ่งในงานวิจัยนี้จะหมายถึง การไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค มีความหมาย ดังนี้

จุฬาลักษณ์ ทิพวัน (2562) กล่าวว่า กล้าเผชิญปัญหา (Persist in the Face of Setbacks) หมายถึง การแสดงออกซึ่งการไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ไม่ยอมแพ้หรือยกเลิกเมื่อพบความล้มเหลว และมุ่งแก้ไขความผิดพลาด ไม่ล้มเลิกงานที่ยังไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

อรพิน โคตวิทย์ (2563) กล่าวว่า การเรียนรู้จากอุปสรรค หมายถึง พฤติกรรมในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้จากปัญหาและอุปสรรค

นฤมล พลฤทธิ์ (2567) กล่าวว่า อุปสรรค หมายถึง การปฏิบัติงานในการเรียนรู้จากปัญหาและอุปสรรค เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดอีกครั้ง

Warren & Hoskins (2017) กล่าวว่า การไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค หมายถึง การส่งเสริมให้มีความยืดหยุ่นและไม่ยอมแพ้แม้กับสิ่งที่ยากลำบากหรืออุปสรรค จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง การไม่ยอมถอดใจหรือยอมแพ้เมื่อเผชิญกับความท้าทายหรืออุปสรรคที่ยากจะสำเร็จ โดยมุ่งแสดงให้เห็นถึงพลังแห่งความพยายาม ความตั้งใจ ทัศนคติเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบคอบเพื่อแสวงหาทางออกแทนการหลีกเลี่ยง กระตุ้นให้ทีมมองวิกฤตเป็นโอกาสในการพัฒนา ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีในสถานการณ์กดดัน และพยายามส่งต่อพลังบวกแก่บุคลากร ในช่วงเวลาที่ยากลำบาก รวมถึงมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแนวทางหรือกลยุทธ์อย่างเหมาะสมหากสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

## 7. การมองว่าความสามารถทางปัญญาพัฒนาได้

จากการศึกษาความหมายของการมองว่าความสามารถทางปัญญาพัฒนาได้ พบว่ามีนักวิชาการใช้คำที่มีความคล้ายคลึงกัน เช่น การมองว่าความสามารถทางปัญญาพัฒนาได้ การเรียนรู้สามารถเพิ่มศักยภาพของสมองได้ ซึ่งในงานวิจัยนี้จะหมายถึง การมองว่าความสามารถทางปัญญาพัฒนาได้ มีความหมาย ดังนี้

ธนะดี สุริยะจันทร์หอม (2561) กล่าวว่า การมองว่าความสามารถทางปัญญาพัฒนาได้ (Belief about Intellectual Ability) หมายถึง การที่รับรู้ว่าความสามารถในการเรียนรู้ ความสามารถในการคิด ความถนัดและ ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งที่ไม่ถาวร สามารถพัฒนาหรือสร้างได้โดยการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การฝึกฝนซ้ำ ๆ ในเรื่องนั้นอย่างหนัก จะส่งผลให้เซลล์สมองสร้างเครือข่ายแตกแขนงเชื่อมต่อกันมากขึ้น ทำให้เกิดเป็นความสามารถใหม่ รวมถึงคิดและทำสิ่งนั้นได้เร็วขึ้น

ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา มูลนิธิยุวสถิรคุณ (2561) ให้แนวคิดว่าการเรียนรู้สามารถเพิ่มศักยภาพของสมองได้ (Brainology) หมายถึง การเรียนรู้และฝึกฝนสม่ำเสมอช่วยเพิ่มระดับผลการเรียนและมีแรงจูงใจในการเรียนมากขึ้นได้ สมองพัฒนาและเติบโตขึ้นได้เรื่อย ๆ ศักยภาพและความสามารถทางปัญญาการคิดก็เปลี่ยนแปลงได้ด้วยเช่นกัน

จุฬาลักษณ์ ทิพวัน (2562) กล่าวว่า ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพทางปัญญา (Ability to develop Intellectual) หมายถึง การรับรู้ความสามารถในศักยภาพการเรียนรู้และพัฒนาของสมอง ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาการคิดเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาหรือสร้างได้ โดยการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การฝึกฝนซ้ำ ๆ ในเรื่องนั้นอย่างหนัก จะส่งผลให้เซลล์สมองสร้างเครือข่ายแตกแขนง เชื่อมต่อกันมากขึ้น ทำให้เกิดเป็นความสามารถใหม่ รวมถึงการคิดและทำสิ่งนั้นได้เร็วขึ้น

ศศิวรรณ เชื้อบุญ (2566) กล่าวว่า การมองเห็นความสามารถทางปัญญาของตนเองว่าสามารถพัฒนาได้ หมายถึง รับรู้ความสามารถในศักยภาพการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในการพัฒนาสมองและพัฒนาทางความคิด ซึ่งเป็นสิ่งที่พัฒนาหรือสร้างกันได้ โดยการเรียนรู้สิ่งใหม่ หรือทำซ้ำในเรื่องนั้น ๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การมองว่าความสามารถทางปัญญาพัฒนาได้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง การมีทัศนคติว่าความสามารถของบุคคลสามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้และฝึกฝนอย่างต่อเนื่องสามารถขยายขอบเขตได้เสมอ ลงมือเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองยังไม่ชำนาญ ไม่ตัดสินบุคคลากรจากความไม่รู้หรือความผิดพลาดในช่วงใดช่วงหนึ่ง แต่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาในระยะยาว พยายามสื่อสารกับบุคคลากรว่าความผิดพลาดคือสัญญาณของกระบวนการเรียนรู้ ตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลให้สูงขึ้นเมื่อเห็นศักยภาพของบุคคลากรเพื่อกระตุ้นการพัฒนา ส่งเสริมให้บุคคลากรเห็นความก้าวหน้าของตนเองจากข้อมูลในอดีต เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองต่อไป

## 8. การตั้งความคาดหวังให้สูง

จากการศึกษาความหมายของการตั้งความคาดหวังให้สูง พบว่า มีนักวิชาการใช้คำที่มีความคล้ายคลึงกัน เช่น การรู้จักตั้งเป้าหมายในการเรียนรู้ การตั้งความหวังให้สูง ซึ่งในงานวิจัยนี้จะหมายถึง การตั้งความหวังให้สูง มีความหมาย ดังนี้

ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา มูลนิธิยุวสถิรคุณ (2561) ให้แนวคิดว่าการรู้จักตั้งเป้าหมายในการเรียน (Student's Expectation) หมายถึง การตั้งเป้าหมายในการเรียนรู้ด้วยตนเอง คนเราพัฒนาศักยภาพและความสามารถได้ รู้สึกรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง รักในการเรียนรู้ ว่าการเรียนรู้มีความสำคัญ

Warren & Hoskins (2017) กล่าวว่า การตั้งความหวังให้สูง หมายถึง การตั้งเป้าหมายในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้สูง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การตั้งความหวังให้สูง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง การตั้งเป้าหมายทั้งของส่วนบุคคลและของงานให้สูงกว่าความสามารถปัจจุบันเพื่อกระตุ้นการพัฒนา มองว่าความท้าทายและอุปสรรคเป็นโอกาสในการพัฒนา สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรว่าทุกคนสามารถทำได้ดีกว่าที่คิด ถ้ายทอดความคาดหวังผ่านน้ำเสียง ท่าที และการสนับสนุนอย่างจริงใจ โดยไม่ลดระดับมาตรฐานเมื่อเผชิญข้อจำกัด แต่พยายามหาวิธีการสนับสนุนให้ทีมสามารถบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้ยังมองว่าคุณภาพงานไม่ใช่แค่เรื่องของผลลัพธ์ แต่รวมถึงกระบวนการคิดการพัฒนาตลอดทาง

## 9. การแสดงออกและการรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง

จากการศึกษาความหมายของการแสดงออกและการรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง พบว่ามีนักวิชาการให้ความหมาย ดังนี้

จุฬาลักษณ์ ทิพวัน (2562) กล่าวว่า การแสดงออกและการรับผิดชอบในการเรียนรู้ตนเอง (Expression and responsibility to learn on themselves) หมายถึง คนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตมองว่า การแสดงออกถึงการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญ มากกว่าการแสดงออกว่าตนเองรู้ทั้ง ๆ ที่ตนเองไม่รู้ และการรับรู้ที่จะรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง โดยวิเคราะห์ถึงผลของการกระทำว่าสิ่งใดถูกหรือผิด เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม และมีความสามารถที่จะเลือกตัดสินใจ ยอมรับผลที่จะตามมาในการเรียนรู้ของตนเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การแสดงออกและการรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการวางแผนการเรียนรู้ประจำปีหรือเป้าหมายทางวิชาชีพของตนเองอย่างชัดเจน โดยไม่รอให้ผู้อื่นแนะนำแต่เป็นฝ่ายริเริ่มเรียนรู้เอง กล้ายอมรับต่อที่มว่าในบางเรื่องยังต้องเรียนรู้เพิ่มเติม และมองว่าจุดอ่อนเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาไม่ใช่สิ่งที่ต้องปกปิด นอกจากนี้ ผู้บริหารยังนำความรู้ใหม่ ๆ มาแบ่งปันให้แก่ทีม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง

ให้เห็นว่าผู้นำก็มีหน้าที่ในการเติบโตอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งยอมรับผลจากการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของตนเอง

## 10. การหาวิธีที่สามารถสรรเสริญหรือชื่นชมช่วยให้เกิดการพัฒนารอบความคิดแบบเติบโต

จากการศึกษาความหมายของการหาวิธีที่สามารถสรรเสริญหรือชื่นชมช่วยให้เกิดการพัฒนารอบความคิดแบบเติบโต พบว่ามีนักวิชาการให้ความหมาย ดังนี้

Warren & Hoskins (2017) กล่าวว่า การหาวิธีที่สามารถสรรเสริญหรือชื่นชมช่วยให้เกิดการพัฒนารอบความคิดแบบเติบโต หมายถึง การใช้คำชื่นชมอย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมความคิดเชิงบวก

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การหาวิธีที่สามารถสรรเสริญหรือชื่นชมช่วยให้เกิดการพัฒนารอบความคิดแบบเติบโต หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง การชื่นชมบุคลากรด้วยความจริงใจเมื่อเห็นการพัฒนาโดยชื่นชมที่พฤติกรรมมากกว่าผลลัพธ์ของงาน และใช้คำชมที่เฉพาะเจาะจงเพื่อสะท้อนให้คำชื่นชมที่กระตุ้นให้บุคลากรกล้าทำสิ่งยากขึ้นในอนาคต พร้อมทั้งสรรเสริญในที่สาธารณะเพื่อสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวกในองค์กร นอกจากนี้ ยังเลือกที่จะชื่นชมบุคลากรที่เป็นตัวอย่างเชิงบวกในการประชุมทีม เพื่อให้ผู้อื่นได้เรียนรู้และได้รับแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง

จากความหมายที่ศึกษาสามารถนำมากำหนดเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ได้ ดังตาราง 2-11

ตาราง 2 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบความท้าทาย

| ผู้ให้ความหมาย               | นิยามเชิงปฏิบัติการ                       | พฤติกรรมบ่งชี้                     |
|------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|
| ธนะดี สุริยะจันทร์หอม (2561) | ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่         | 1. ไม่กลัวการเผชิญหน้ากับความ      |
| ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา (2561) | แสดงออกถึงกล้าเผชิญกับความลำบาก           | ยากลำบากหรือความล้มเหลว            |
| จุฬาลักษณ์ ทิพวัน (2562)     | หรือความล้มเหลว ใช้ความล้มเหลวเป็น        | 2. ใช้ความล้มเหลวเป็นบทเรียนเพื่อ  |
| วิระยุทธ แสนพินิจ (2562)     | บทเรียนเพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ เชื่อว่า    | พัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหาร      |
| อรพิน โคตรวิทย์ (2563)       | ตนเองเรียนรู้และพัฒนาสิ่งที่ทำได้ ชอบ     | 3. เชื่อว่าตนเองสามารถเรียนรู้สิ่ง |
| โนรฮิดาเยห์ กาโง (2565)      | ทดลองแนวทางใหม่ไม่ยึดติดกับแนวทาง         | ใหม่ ๆ ที่มีความยากได้             |
| ศศิธรณ เชื้อบุญ (2566)       | เดิม แม้อาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้น พร้อม     | 4. เชื่อว่าตนเองสามารถพัฒนาได้     |
| นฤมล พลฤทธิ์ (2567)          | ปรับตัวจากคำวิจารณ์ของผู้อื่น ส่งเสริมและ | เสมอ แม้เป็นเรื่องที่สำเร็จได้ยาก  |
| Carol S. Dweck (2006)        | กระตุ้นให้บุคลากรใช้นวัตกรรมที่ไม่เคยใช้  | 5. พร้อมทดลองแนวทางใหม่            |
|                              | มาก่อน กระตุ้นให้ทีมก้าวออกจากพื้นที่     | อย่างรอบคอบ แม้อาจมีความเสี่ยง     |

ตาราง 2 (ต่อ)

| ผู้ให้ความหมาย | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                               | พฤติกรรมบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | ปลอดภัย ไม่ลงโทษบุคลากร เมื่อเกิดความผิดพลาดจากการทดลองสิ่งใหม่ ๆ | 6. ไม่ยึดติดกับวิธีการเดิม<br>7. พร้อมปรับตัวจากคำวิจารณ์ของผู้อื่น<br>8. ส่งเสริมการทดลองหรือนวัตกรรมที่ไม่เคยใช้มาก่อน<br>9. กระตุ้นให้ทีมก้าวออกจากพื้นที่ปลอดภัย (Comfort Zone) เพื่อเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ<br>10. ไม่ลงโทษบุคลากร เมื่อเกิดความผิดพลาดจากการทดลองสิ่งใหม่ ๆ |

ตาราง 3 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบความพยายาม

| ผู้ให้ความหมาย                                                                                                                                                                                                                             | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | พฤติกรรมบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ธนะดี สุริยะจันทร์หอม (2561)<br>ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา (2561)<br>จุฬาลักษณ์ ทิพวัน (2562)<br>วีระยุทธ แสนพินิจ (2562)<br>อรพิน โคตวิทย์ (2563)<br>โนริฮิเดะ เกาโฮง (2565)<br>ศศิวรรณ เชื้อบุญ (2566)<br>นฤมล พลฤทธิ์ (2567)<br>Dweck (2006) | ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง การให้ความสำคัญกับความอุตสาหะในการทำงานมากกว่าผลสำเร็จของงาน มองว่าการลงมือทำอย่างสม่ำเสมอ คือเส้นทางสู่ความสำเร็จระยะยาว ไม่ย่อท้อหรือล้มเลิกง่าย ๆ แม้เจอความท้าทาย ชื่นชมความพยายามของบุคลากรระหว่างทำงาน แม้ผลงานยังไม่สมบูรณ์ ปลุกฝังให้บุคลากรเชื่อว่าความสามารถพัฒนาได้ด้วย ความพยายาม บริหารเวลา พลังงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในระยะยาว แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง แม้จะอยู่ในตำแหน่งของผู้นำ ชื่นชมบุคลากรที่ความพยายาม ไม่ใช่ที่ผลงาน | 1. ให้ความสำคัญกับความอุตสาหะในการทำงานมากกว่าผลสำเร็จของการทำงาน<br>2. มองว่าการลงมือทำอย่างสม่ำเสมอ คือเส้นทางสู่ความสำเร็จระยะยาว<br>3. ไม่ย่อท้อหรือล้มเลิกง่าย ๆ แม้เจอความท้าทาย<br>4. ชื่นชมความพยายามของบุคลากรระหว่างทำงาน แม้ผลงานยังไม่สมบูรณ์<br>5. ปลุกฝังให้บุคลากรเชื่อว่าความสามารถพัฒนาได้ด้วย ความพยายาม<br>6. บริหารเวลา พลังงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในระยะยาว<br>7. แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง แม้จะอยู่ในตำแหน่งของผู้นำ<br>8. ชื่นชมบุคลากรที่ความพยายาม ไม่ใช่ที่ผลงาน |

ตาราง 4 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบการเผชิญความล้มเหลว

| ผู้ให้ความหมาย                                                                                                                                                 | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | พฤติกรรมบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ธนะดี สุริยะจันทร์หอม (2561)<br>ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา (2561)<br>วีระยุทธ แสนพินิจ (2562)<br>ศศิวรรณ เชื้อบุญ (2566)<br>Dweck (2006)<br>Warren & Hoskins (2017) | ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง การกล้าตัดสินใจในเรื่องยาก ไม่กลัวต่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น กล้ายอมรับข้อผิดพลาดหรือผลลัพธ์ที่ไม่เป็นไปตามคาดโดยไม่ปกปิดความผิด ไม่โทษสถานการณ์ภายนอกหรือบุคคลอื่น แต่ยอมรับผลลัพธ์ในฐานะผู้นำ ใช้ความล้มเหลวนั้นเป็นบทเรียนในการวางแผนใหม่ และดำเนินการต่อไปอย่างไม่ย่อท้อ รวมถึงสามารถแบ่งปันประสบการณ์ความผิดพลาดกับทีมงานเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน ในเชิงสร้างสรรค์ โดยไม่ตำหนิให้อับอาย หรือลดคุณค่าของผู้ร่วมงาน | 1. ไม่กลัวความผิดพลาดเมื่อต้องตัดสินใจเรื่องยาก ๆ<br>2. กล้ายอมรับข้อผิดพลาดหรือผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดจากการตัดสินใจ<br>3. ไม่ปกปิดความผิดที่เกิดขึ้น ภายใต้ความรับผิดชอบ<br>4. ไม่โทษสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ยอมรับในผลของการตัดสินใจ<br>5. เมื่อเจอความผิดพลาด ไม่จมอยู่กับความผิดพลาด แต่กลับมาวางแผนใหม่และเดินหน้าต่อ<br>6. แบ่งปันประสบการณ์ที่ผิดพลาดให้แก่คนในทีมเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน โดยไม่ทำให้อับอาย |

ตาราง 5 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบการเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์

| ผู้ให้ความหมาย                                                                                                                                                                                                  | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | พฤติกรรมบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ธนะดี สุริยะจันทร์หอม (2561)<br>ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา (2561)<br>จุฬาลักษณ์ ทิพวัน (2562)<br>วีระยุทธ แสนพินิจ (2562)<br>อรพิน โคตวิทย์ (2563)<br>ศศิวรรณ เชื้อบุญ (2566)<br>นฤมล พลฤทธิ์ (2567)<br>Dweck (2006) | ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง การเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นหรือคำติชมจากผู้อื่นอย่างตั้งใจ ไม่ปฏิเสธหรือโต้แย้งทันที มีการพิจารณาข้อมูลก่อนนำไปใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์ การบริหารให้ดีขึ้น มีความพยายามในการแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่รอให้ผู้อื่นมาให้ความเห็นเพียงฝ่ายเดียว แต่แสดงบทบาทเชิงรุกด้วยการสอบถามหรือขอความคิดเห็นจากบุคลากรอยู่เสมอ ใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการประเมินความคิดเห็น ไม่หลงประเด็นกับอารมณ์ หรือน้ำเสียงของผู้วิจารณ์ แต่จะจับใจความสำคัญของข้อเสนอแนะ พร้อมมีทัศนคติว่า | 1. ยอมรับฟังคำวิจารณ์อย่างตั้งใจ โดยไม่รีบปฏิเสธหรือโต้แย้งทันที<br>2. พิจารณาคำติชมอย่างจริงจัง และใช้เป็นข้อมูลสำหรับปรับกลยุทธ์ในการบริหาร<br>3. พยายามแสดงให้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่องจาก Feedback ที่ได้รับ<br>4. เป็นผู้ขอความคิดเห็นจากบุคลากรก่อนอยู่เสมอ ไม่รอให้ผู้อื่นให้ความเห็นเพียงฝ่ายเดียว<br>5. มีการใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการประเมินความคิดเห็น |

ตาราง 5 (ต่อ)

| ผู้ให้ความหมาย | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                        | พฤติกรรมบ่งชี้                                                                                                                                                                                               |
|----------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | คำวิจารณ์นั้นมาจากความปรารถนาดีในการส่งเสริมการพัฒนาองค์กร | 6. เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ ไม่หลงประเด็นกับน้ำเสียงหรืออารมณ์ ต้องการให้พัฒนาอย่างจริงจังของผู้วิจารณ์ แต่จับสาระสำคัญของข้อเสนอแนะ<br>7. มีทัศนคติที่ว่าคนที่วิพากษ์วิจารณ์มีความต้องการให้พัฒนาอย่างจริงจัง |

ตาราง 6 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ

| ผู้ให้ความหมาย                                                                                                                                                                                                                         | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | พฤติกรรมบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ธนะดี สุริยะจันทร์หอม (2561)<br>จุฬาลักษณ์ ทิพวัน (2562)<br>วีระยุทธ แสนพินิจ (2562)<br>อรพิน โคตวิทย์ (2563)<br>โนรฮิตายะห์ กาโฮง (2565)<br>ศศิวรรณ เชื้อบุญ (2566)<br>นฤมล พลฤทธิ์ (2567)<br>Dweck (2006)<br>Warren & Hoskins (2017) | ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นคุณค่าและจุดแข็งของตนเอง โดยไม่เปรียบเทียบกับผู้อื่น แต่สนับสนุนให้แต่ละคนพัฒนาในรูปแบบเฉพาะของตน ใช้ตัวอย่างของบุคคลที่ประสบความสำเร็จเพื่อเป็นแรงผลักดันเชิงบวก และเน้นย้ำว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จก็ต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องเปิดใจเรียนรู้จากผู้อื่น ไม่ว่าสถานะตนเองจะเป็นผู้นำ พร้อมสร้างความเชื่อว่าศักยภาพของมนุษย์เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ และอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนแสวงหาวิธีในการให้กำลังใจเพื่อสร้างแรงจูงใจจากภายในให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ | 1. พยายามช่วยให้บุคลากรเห็นคุณค่าและจุดแข็งของตนเอง<br>2. ไม่เปรียบเทียบ แต่สนับสนุนให้แต่ละคนพัฒนาในแบบของตัวเอง<br>3. หาตัวอย่างของบุคคลที่ประสบความสำเร็จเพื่อเป็นแรงผลักดันเชิงบวก<br>4. แสดงให้เห็นว่า แม้บุคคลที่ประสบความสำเร็จแล้ว ยังคงต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เสมอ<br>5. ยินดีเรียนรู้ในสิ่งที่ยังไม่รู้จากผู้อื่น ไม่ว่าจะอยู่ตำแหน่งผู้นำ<br>6. สร้างความเชื่อให้แก่บุคลากรว่า ศักยภาพมนุษย์เป็นสิ่งที่สังคมที่ สามารถพัฒนาได้<br>7. อำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง<br>8. แสวงหาวิธีในการให้กำลังใจแก่บุคลากร |

ตาราง 7 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบการไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค

| ผู้ให้ความหมาย                                                                                      | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | พฤติกรรมบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| จุฬาลักษณ์ ทิพวัน (2562)<br>อรพิน โคตวิทย์ (2563)<br>นฤมล พลฤทธิ์ (2567)<br>Warren & Hoskins (2017) | ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง การไม่ยอมถอยใจหรือยอมแพ้เมื่อเผชิญกับความท้าทายหรืออุปสรรคที่ยากจะสำเร็จ โดยมุ่งแสดงให้เห็นถึงพลังแห่งความพยายาม ความตั้งใจ ทศนคติเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบคอบเพื่อแสวงหาทางออกแทนการหลีกเลี่ยง กระตุ้นให้ทีมมองวิกฤตเป็นโอกาสในการพัฒนา ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีในสถานการณ์กดดัน และพยายามส่งต่อพลังบวกแก่บุคลากรในช่วงเวลาที่ยากลำบาก รวมถึงมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแนวทางหรือกลยุทธ์อย่างเหมาะสมหากสถานการณ์เปลี่ยนแปลง | 1. ไม่ยอมถอยใจเมื่อเจอสิ่งที่ยากจะสำเร็จ<br>2. แสดงให้ทีมเห็นถึงพลังแห่งความพยายามและความตั้งใจอย่างต่อเนื่อง<br>3. วิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบคอบเพื่อหาทางออกแทนที่จะหลีกเลี่ยง<br>4. กระตุ้นให้ทีมมองว่าวิกฤตคือโอกาสในการพัฒนา<br>5. ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีในสถานการณ์กดดัน<br>6. พยายามส่งพลังบวกให้กับบุคลากรในช่วงที่องค์กรเผชิญความท้าทาย<br>7. พร้อมเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หากจำเป็น |

ตาราง 8 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบการมองว่าความสามารถทางปัญญาพัฒนาได้

| ผู้ให้ความหมาย                                                                                                      | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | พฤติกรรมบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ธนะดี สุริยะจันทร์หอม (2561)<br>ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา (2561)<br>จุฬาลักษณ์ ทิพวัน (2562)<br>ศศิวรรณ เชื้อบุญ (2566) | ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง การมีทัศนคติว่าความสามารถของบุคคลสามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง สามารถขยายขอบเขตได้เสมอ ลงมือเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองยังไม่ชำนาญ ไม่ตัดสินบุคลากรจากความไม่รู้หรือความผิดพลาดในช่วงใดช่วงหนึ่ง แต่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาในระยะยาว พยายามสื่อสารกับบุคลากรว่าความผิดพลาดคือสัญญาณของกระบวนการเรียนรู้ ตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลให้สูงขึ้นเมื่อเห็นศักยภาพของบุคลากรเพื่อกระตุ้นการพัฒนา ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความก้าวหน้า | 1. ลงมือเรียนรู้สิ่งที่ตนเองยังไม่ชำนาญ<br>2. ไม่ตัดสินผู้อื่นว่าไม่เก่งจากการไม่รู้ในบางเรื่อง<br>3. ไม่ตัดสินคนจากความผิดพลาดหนึ่งครั้ง แต่ดูความเปลี่ยนแปลงในระยะยาว<br>4. พยายามสื่อสารกับบุคลากรว่าความผิดพลาดคือเครื่องหมายว่าเรากำลังเรียนรู้สิ่งใหม่<br>5. ตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลให้สูงขึ้นเมื่อเห็นว่าศักยภาพของคน ๆ นั้นพัฒนา |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ผู้ให้ความหมาย | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                 | พฤติกรรมบ่งชี้                                                                                                                    |
|----------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | ของตนเองจากข้อมูลในอดีต เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองต่อไป | 6. เชื่อมั่นว่าขอบเขตความสามารถของคนสามารถขยายได้เมื่อมีการฝึกฝน<br>7. กระตุ้นให้แต่ละคนเห็นความก้าวหน้าของตนเองจากข้อมูลย้อนหลัง |

ตาราง 9 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบการสร้างความคาดหวังให้สูง

| ผู้ให้ความหมาย                                          | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | พฤติกรรมบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา (2561)<br>Warren & Hoskins (2017) | ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง การตั้งเป้าหมายทั้งของส่วนบุคคลและของงานให้สูงกว่าความสามารถปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นการพัฒนา มองว่าความท้าทายและอุปสรรคเป็นโอกาสในการพัฒนา สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรว่า ทุกคนสามารถทำได้ดีกว่าที่คิด ถ้ายทอดความคาดหวังผ่านน้ำเสียง ท่าที และการสนับสนุนอย่างจริงจัง โดยไม่ลดระดับมาตรฐานเมื่อเผชิญข้อจำกัด แต่พยายามหาวิธีการสนับสนุนให้ทีมสามารถบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้ยังมองว่าคุณภาพงานไม่ใช่แค่เรื่องของผลลัพธ์ แต่รวมถึงกระบวนการคิด การพัฒนา ตลอดจน | 1. กำหนดเป้าหมายในระดับสูงกว่าความสามารถเพื่อกระตุ้นการเติบโต<br>2. มองว่า ความยากเป็นโอกาสในการพัฒนา<br>3. สร้างความเชื่อให้กับบุคลากรว่า ทุกคนสามารถทำได้ดีกว่าที่ตัวเองคิด<br>4. ถ้ายทอดความคาดหวังผ่านน้ำเสียง ท่าที การสนับสนุนอย่างจริงจัง<br>5. ไม่ลดระดับมาตรฐานเมื่อเจอข้อจำกัด แต่หาวิธีช่วยให้ทีมไปถึงเป้าหมายได้<br>6. มองว่าคุณภาพงานไม่ใช่แค่เรื่องของผลลัพธ์ แต่รวมถึงกระบวนการคิดและการพัฒนา<br>7. สร้างเป้าหมายการเติบโตส่วนบุคคลของบุคลากรไม่ใช่แค่เป้าหมายของงาน |

ตาราง 10 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบการแสดงความ  
รับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง

| ผู้ให้ความหมาย           | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | พฤติกรรมบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| จุฬาลักษณ์ ทิพวัน (2562) | ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง การวางแผนการเรียนรู้ประจำปีหรือเป้าหมายทางวิชาชีพของตนเองอย่างชัดเจน โดยไม่รอให้ผู้อื่นแนะนำ แต่เป็นฝ่ายริเริ่มเรียนรู้เอง กล้ายอมรับต่อที่มว่าในบางเรื่องยังต้องเรียนรู้เพิ่มเติม และมองว่าจุดอ่อนเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนา ไม่ใช่สิ่งที่ต้องปกปิด นอกจากนี้ ผู้บริหารยังนำความรู้ใหม่ ๆ มาแบ่งปันให้แก่ทีม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้เห็นว่าผู้นำก็มีหน้าที่ในการเติบโตอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งยอมรับผลจากการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของตนเอง | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วางแผนการเรียนรู้ประจำปีหรือเป้าหมายทางวิชาชีพของตนเองไว้อย่างชัดเจน</li> <li>2. ไม่รอให้ผู้อื่นบอกว่าควรเรียนอะไร แต่เป็นฝ่ายริเริ่มเอง</li> <li>3. กล้ายอมรับต่อที่มว่า เรื่องนี้ฉันยังต้องเรียนรู้เพิ่ม</li> <li>4. ใช้จุดอ่อนเป็นจุดเริ่มของการพัฒนา ไม่ใช่สิ่งที่ต้องซ่อน</li> <li>5. นำความรู้ใหม่ ๆ มาแบ่งปันให้ทีม</li> <li>6. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ทีมเห็นว่าผู้นำเองก็มีหน้าที่เติบโตอยู่เสมอ</li> <li>7. ยอมรับผลการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของตนเอง</li> </ol> |

ตาราง 11 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบการแสดงความชื่นชม  
เมื่อเกิดการพัฒนา

| ผู้ให้ความหมาย          | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | พฤติกรรมบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Warren & Hoskins (2017) | ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง การชื่นชมบุคลากรด้วยความจริงใจเมื่อเห็นการพัฒนา โดยชื่นชมที่พฤติกรรมมากกว่าผลลัพธ์ของงาน และใช้คำชมที่เฉพาะเจาะจงเพื่อสะท้อน ให้คำชื่นชมที่กระตุ้นให้บุคลากรกล้าทำสิ่งยากขึ้นในอนาคต พร้อมทั้งสรรเสริญในที่สาธารณะ เพื่อสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวกในองค์กร นอกจากนี้ ยังเลือกที่จะชื่นชมบุคลากรที่เป็นตัวอย่างเชิงบวกในการประชุมทีม เพื่อให้ผู้อื่นได้เรียนรู้และได้รับแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กล่าวชื่นชมบุคลากรด้วยความจริงใจเมื่อเห็นบุคลากรพัฒนาขึ้น</li> <li>2. ชื่นชมบุคลากรที่พฤติกรรม ไม่ใช่ผลของงาน</li> <li>3. ให้คำชื่นชมแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อสะท้อนความก้าวหน้า</li> <li>4. ให้คำชื่นชมที่ทำให้บุคลากรกล้าทำสิ่งยากขึ้นต่อไป</li> <li>5. สรรเสริญแบบเปิดเผยต่อหน้าผู้อื่นเพื่อสร้างวัฒนธรรมเชิงบวก</li> <li>6. เลือกชื่นชมบุคลากรตัวอย่างเชิงบวกในการประชุมทีม เพื่อให้ผู้อื่นได้เรียนรู้</li> </ol> |

## 1.5 แนวคิด ทฤษฎีในการพัฒนาโครงร่าง มายด์เชตของผู้บริหารโรงเรียน

### 1.5.1 ทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจ

#### 1.5.1.1 ความหมายของทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจ

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึง ความหมายของทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจ ดังนี้

Maslow (1943) กล่าวว่า แรงจูงใจเกิดจากการที่มนุษย์พยายามตอบสนองความต้องการหลายระดับตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานทางสรีรภาพ (physiological needs) ความปลอดภัย (safety needs) ความรักและความเป็นปฏิสัมพันธ์ (belongingness and love needs) ความเคารพ/การยอมรับ (esteem needs) จนถึงการตระหนักรู้ตนเองหรือการเติมเต็มศักยภาพสูงสุด (self-actualization)

Herzberg, Mausner, & Snyderman (1959) กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจากงานมาจากชุดปัจจัยที่แตกต่างกัน

Deci & Ryan (2000) กล่าวว่า แรงจูงใจมีลักษณะเป็นต่อเนื่อง ตั้งแต่แรงจูงใจภายในจนถึงแรงจูงใจภายนอกที่ถูกควบคุม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ผลักดันบุคคลให้แสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย เกิดจากการผสมผสานระหว่างแรงจูงใจภายในและภายนอก ครอบคลุมความต้องการพื้นฐาน ความสัมพันธ์ การยอมรับ และการพัฒนาศักยภาพตนเอง แรงจูงใจเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจากการทำงาน รวมถึงความคาดหวังว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จและผลลัพธ์ที่มีคุณค่า สะท้อนให้เห็นว่าแรงจูงใจเป็นกระบวนการเชิงพลวัตที่เชื่อมโยงความต้องการ ความเชื่อ และคุณค่าที่บุคคลยึดถือกับการตัดสินใจ และการปฏิบัติของตน

#### 1.5.1.2 หลักการของทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจ

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึง หลักการของทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจ ดังนี้

Maslow (1943) กล่าวว่า แรงจูงใจของมนุษย์เกิดจากความพยายามตอบสนองความต้องการตามลำดับขั้น ตั้งแต่ความต้องการพื้นฐานจนถึงการบรรลุศักยภาพสูงสุด โดยเมื่อความต้องการระดับล่างได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงจะทำหน้าที่เป็นแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรม

Herzberg et al. (1959) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัยสองกลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยชักนำซึ่งเกี่ยวข้องกับเนื้อหาและก่อให้เกิดความพึงพอใจ และปัจจัยสุขอนามัยซึ่งเกี่ยวข้องกับบริบทของงาน โดยการลดความไม่พึงพอใจจากปัจจัยสุขอนามัยเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างแรงจูงใจเชิงบวกได้

Deci & Ryan (2000) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่อยู่บนสเปกตรัมตั้งแต่แรงจูงใจภายในจนถึงแรงจูงใจภายนอก โดยแรงจูงใจที่มีคุณภาพจะเกิดขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมสนับสนุนความเป็นอิสระ ความสามารถ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ พฤติกรรมเชิงบวก และความยั่งยืนของการปฏิบัติ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า หลักการของทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจ คือเป็นพลังขับเคลื่อนพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ครอบคลุมตั้งแต่การตอบสนองความต้องการพื้นฐานไปจนถึงการพัฒนาศักยภาพสูงสุดของตนเอง แรงจูงใจที่มีคุณภาพและยั่งยืนเกิดขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมสนับสนุนความเป็นอิสระ ความสามารถ และความสัมพันธ์ที่ดี ควบคู่กับการออกแบบงานที่สร้างความพึงพอใจจากเนื้อหาเอง ไม่ใช่เพียงการลดความไม่พึงพอใจจากปัจจัยแวดล้อม

### 1.5.1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจ

จากการศึกษา พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจ ดังนี้

Ryan & Deci (2000) กล่าวว่า แรงจูงใจของมนุษย์เป็นสเปกตรัมตั้งแต่แรงจูงใจภายในจนถึงแรงจูงใจภายนอก โดยชี้ว่าบริบททางสังคมมีอิทธิพลต่อคุณภาพของแรงจูงใจ และเป็นกรอบสำคัญในการออกแบบการฝึกอบรมและการแทรกแซงเพื่อพัฒนาผลลัพธ์ในการทำงานและการเรียนรู้

Gagné & Deci (2005) กล่าวว่า การตอบสนองความต้องการพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ ความเป็นอิสระ ความสามารถ และความสัมพันธ์ จะส่งเสริมแรงจูงใจเชิงอิสระ ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่สูงขึ้นในบริบทการทำงาน

Al-Rawahi (2020) กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานในระยะยาวมากกว่าปัจจัยสุขอนามัย สะท้อนความสำคัญของการออกแบบงานที่มีความหมาย

## 1.5.2 ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม

### 1.5.2.1 ความหมายของทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ดังนี้

Bandura (1986) กล่าวว่า ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมนั้น เป็นกระบวนการเรียนรู้ประกอบด้วยการสังเกตและการสร้างแบบจำลอง (modeling) พฤติกรรมอื่น ๆ รวมทั้งการเรียนรู้จากการได้รับผลจากพฤติกรรมนั้น ซึ่งรวมถึงการเรียนรู้ที่ไม่ได้รับการเสริมแรงโดยตรงแต่ผ่านการเสริมแรงทางอ้อม (vicarious reinforcement)

Schunk (2012) กล่าวว่า ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเป็นแนวคิดที่อธิบายการเรียนรู้ของมนุษย์จากการสังเกตและเลียนแบบอย่างภายใต้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อม โดยกระบวนการทางปัญญามีบทบาทสำคัญต่อการเกิดการเรียนรู้ ซึ่งพัฒนาต่อมาเป็น Social Cognitive Theory มองว่าการเรียนรู้ไม่ได้เกิดจากสิ่งแวดล้อมเพียงอย่างเดียว แต่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการทางความคิดของผู้เรียน เช่น การรับรู้ การคาดหวังผลลัพธ์ และความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง การเรียนรู้ผ่านการสังเกตสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้ง พฤติกรรมและความคิด

Cherry (2025) กล่าวว่า (Sociocultural Theory) เป็นแนวคิดที่มองว่าการเรียนรู้และการพัฒนาทางสติปัญญาของมนุษย์เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ทางสังคม โดยภาษา วัฒนธรรม และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่มีความรู้มากกว่า มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการคิดและการเรียนรู้ของผู้เรียน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อม โดยผู้เรียนสามารถเรียนรู้ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมใหม่ผ่านการสังเกตและเลียนแบบผู้อื่นโดยไม่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ตรงเพียงอย่างเดียว การเรียนรู้ดังกล่าวได้รับอิทธิพลจากแรงจูงใจ การเสริมแรงทางอ้อม และการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่มีความรู้หรือประสบการณ์มากกว่า ซึ่งช่วยส่งเสริมพัฒนาการทางความคิดและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

### 1.5.2.2 หลักการของทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงหลักการของทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ดังนี้

Bandura (1986) กล่าวว่า ทฤษฎีการรู้คิดทางสังคม (Social Cognitive Theory) พฤติกรรมเป็นผลจากการโต้ตอบซึ่งกันและกันระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล พฤติกรรม และสภาพแวดล้อม (reciprocal determinism) พร้อมเน้นการกำกับตนเอง การตั้งเป้าหมาย และ self-efficacy ในการคงอยู่ของพฤติกรรมการเรียนรู้

Schunk (2012) กล่าวว่า การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการรู้คิดทางสังคม ในบริบทการศึกษา เน้นการเรียนรู้ผ่านแบบอย่าง การปฏิบัติจริง และบทบาทของ self-efficacy ในการทำนายผลการเรียน พร้อมเสนอการจัดการเรียนการสอนที่ใช้ modeling การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการตั้งเป้าหมายอย่างเป็นระบบ

Cherry (2025) กล่าวว่า หลักการของทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ไว้อย่างชัดเจนว่า การเรียนรู้ของมนุษย์ เกิดจากการสังเกตและเลียนแบบพฤติกรรมของผู้อื่น โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยการลงมือปฏิบัติหรือการเสริมแรงโดยตรงเสมอไป

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า หลักการของทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม คือกระบวนการที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล พฤติกรรม และสภาพแวดล้อม ผู้เรียนพัฒนาความรู้และพฤติกรรมผ่านการสังเกต แบบอย่าง การเลียนแบบ การเสริมแรงเชิงอ้อม และการสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ควบคู่กับการได้รับการสนับสนุนทางสังคม ซึ่งเป็นฐานสำคัญในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ การฝึกอบรม และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

### 1.5.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม

จากการศึกษา พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ดังนี้

ศราวุธ เพ็งวัน, ปาริชาติ ประเสริฐสังข์, และแสงจันทร์ กะลาม (2565) ศึกษาการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้สำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 โดยอาศัยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ผลการวิจัยพบว่ากิจกรรมมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ และช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญ พร้อมทั้งส่งเสริมพฤติกรรมการดูแลสุขภาพตนเองและการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้เรียน

Zhu (2021) ศึกษาการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนเชิงปฏิบัติ (Active Learning Classrooms) โดยใช้กรอบทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม พบว่าการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สังเกต เลียนแบบ ปฏิบัติร่วม และได้รับข้อมูลย้อนกลับ ส่งผลต่อแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน โดยเน้นว่าการออกแบบกิจกรรมอย่างมีโครงสร้างและการพัฒนาศักยภาพครูเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ

Mukhalalati, Taylor, & See (2022) ศึกษางานวิจัยแบบ scoping review เพื่อสำรวจการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมในการศึกษาด้านแพทยศาสตร์และสุขภาพ พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่นำแนวคิดของ Bandura มาใช้ในการออกแบบกิจกรรมที่เน้นการสังเกต การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ชุมชนแห่งการปฏิบัติ และการสะท้อนคิด ซึ่งช่วยพัฒนาทักษะเชิงปฏิบัติและทัศนคติของผู้เรียน ทั้งนี้ผู้วิจัยชี้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการออกแบบการวิจัยเพื่อยืนยันผลลัพธ์อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

### 1.5.3 ทฤษฎีการมีส่วนร่วม

#### 1.5.3.1 ความหมายของทฤษฎีการมีส่วนร่วม

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของทฤษฎีการมีส่วนร่วม ดังนี้

Arnstein (1969) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในฐานะกระบวนการถ่ายโอนอำนาจจากผู้มีอำนาจไปสู่ประชาชน โดยเสนอกรอบ บันไดการมีส่วนร่วม ที่แบ่งระดับการมีส่วนร่วมตั้งแต่การไม่มีอำนาจจริงจนถึงการควบคุมโดยประชาชน กรอบแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมที่แท้จริงต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเป็นรูปธรรม

Pretty (1995) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเชิงชุมชนเป็นสเปกตรัม ตั้งแต่การมีส่วนร่วมเชิงสัญลักษณ์ไปจนถึงการขับเคลื่อนด้วยตนเอง โดยเน้นว่าการมีส่วนร่วมที่มีคุณภาพคือการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีบทบาทเชิงรุกในการกำหนดปัญหา วางแผน และตัดสินใจ ไม่ใช่เพียงการรับฟังหรือให้ข้อมูล

Cornwall (2008) กล่าวว่า วิเคราะห์การมีส่วนร่วมในฐานะแนวคิดพหุมิติ ครอบคลุมมิติอำนาจ เสี่ยงทางสังคม อัตลักษณ์ และกระบวนการปฏิบัติ โดยชี้ว่าความหมายของการมีส่วนร่วมขึ้นอยู่กับบริบท และเตือนว่าการใช้แนวคิดนี้อาจกลายเป็นเพียงสัญลักษณ์ทางการเมือง หากไม่มีการมอบอำนาจที่แท้จริงแก่ผู้เข้าร่วม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีการมีส่วนร่วม (Participation Theory) เป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและหลายระดับ ซึ่งไม่เพียงเกี่ยวข้องกับการเข้าร่วมกิจกรรม แต่รวมถึงการกระจายอำนาจ การเปิดพื้นที่ให้เกิดเสียงและบทบาทในการตัดสินใจ การออกแบบกระบวนการอย่างมีคุณภาพ และการคำนึงถึงบริบทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีส่วนร่วมที่แท้จริงจึงมีศักยภาพในการยกระดับคุณภาพการตัดสินใจ เสริมพลังผู้เข้าร่วม และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในระดับองค์กรและสังคม

### 1.5.3.2 หลักการของทฤษฎีการมีส่วนร่วม

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงหลักการของทฤษฎีการมีส่วนร่วม ดังนี้

สมบัติ นามบุรี (2562) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมที่มีคุณภาพต้องมาพร้อมการถ่ายโอนอำนาจ กลไกการตัดสินใจที่แท้จริง ข้อมูลที่เพียงพอ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ พร้อมสะท้อนปัญหาการมีส่วนร่วมเชิงพิธีในบริบทไทย

Arnstein (1969) กล่าวว่า แนวคิดบันไดการมีส่วนร่วมของประชาชน แบ่งระดับการมีส่วนร่วมเป็น 8 ขั้น ตั้งแต่การไม่มีอำนาจจริงจนถึงการควบคุมโดยประชาชน โดยเน้นว่า การมีส่วนร่วมที่แท้จริงต้องเกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจและการมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ไม่ใช่เพียงการให้ข้อมูลหรือรับฟังความคิดเห็น

Pretty (1995) กล่าวว่า การจำแนกรูปแบบการมีส่วนร่วมเป็นสเปกตรัม ตั้งแต่การมีส่วนร่วมเชิงสัญลักษณ์ไปจนถึงการขับเคลื่อนโดยชุมชนเอง โดยชี้ว่าความตั้งใจของผู้ริเริ่มและกระบวนการที่ใช้ส่งผลต่อระดับและคุณภาพของการมีส่วนร่วม และการมีส่วนร่วมเชิงการเรียนรู้ช่วยเสริมสร้างศักยภาพและความยั่งยืนของชุมชน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า หลักการสำคัญของทฤษฎีการมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่มีหลายระดับและเชื่อมโยงกับมิติของอำนาจ การตัดสินใจ และการเรียนรู้ร่วมกัน การมีส่วนร่วมที่แท้จริงต้องมากกว่าการรับฟังหรือให้ข้อมูล แต่ต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีบทบาทเชิงอำนาจในการกำหนดทิศทางและตัดสินใจ โดยการออกแบบกระบวนการที่เหมาะสม โปร่งใส และคำนึงถึงบริบท จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพผู้เข้าร่วมและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

### 1.5.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของทฤษฎีการมีส่วนร่วม

จากการศึกษา พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของทฤษฎีการมีส่วนร่วม ดังนี้  
 ประยงค์ แก่นลา (2554) ศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการสถานศึกษา พบว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามประเมินผล ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน พร้อมเสนอให้สร้างกลไกการมีส่วนร่วมเชิงโครงสร้างในระบบโรงเรียน

Arnstein (1969) ศึกษากรอบแนวคิด บันไดการมีส่วนร่วมของประชาชน แบ่งระดับการมีส่วนร่วมออกเป็น 8 ขั้น ตั้งแต่การไม่มีอำนาจจริงจนถึงการถ่ายโอนอำนาจอย่างแท้จริง โดยเน้นว่าการมีส่วนร่วมที่แท้จริงต้องเกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจ ไม่ใช่เพียงการให้ข้อมูลหรือรับฟังความคิดเห็นเชิงสัญลักษณ์ กรอบนี้ถูกใช้เป็นเครื่องมือเชิงวิพากษ์ในการประเมินคุณภาพของการมีส่วนร่วมในงานพัฒนาและการศึกษา

Contreras (2019) ศึกษาการประยุกต์กรอบบันไดการมีส่วนร่วมของ Arnstein เพื่อประเมินระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในบริบทการศึกษา โดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ ผลการศึกษาพบว่าการมีส่วนร่วมส่วนใหญ่อยู่ในระดับให้ข้อมูลหรือปรึกษาหารือ สะท้อนช่องว่างระหว่างนโยบายการมีส่วนร่วมกับการถ่ายโอนอำนาจในการปฏิบัติจริง

### 1.5.4 ทฤษฎีการรู้จักตนเอง

#### 1.5.4.1 ความหมายของทฤษฎีการรู้จักตนเอง

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของทฤษฎีการรู้จักตนเอง ดังนี้

ณัฐกร วัชรสินธุ์ (2562) กล่าวว่า การรู้จักตนเองในบริบทการพัฒนาตนเองว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องของการตระหนักถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ค่านิยม และความสนใจของตน และการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้กำหนดเป้าหมายและปรับพฤติกรรมเพื่อการพัฒนา

Salovey & Mayer (1990) กล่าวว่า การรู้จักตนเองในกรอบความฉลาดทางอารมณ์ว่าเป็นความสามารถในการรับรู้อารมณ์ของตนเองอย่างถูกต้อง และใช้ข้อมูลทางอารมณ์นั้นในการควบคุมอารมณ์ การตัดสินใจ และการวางแผนพฤติกรรม

Silvia (2001) กล่าวว่า การขยายแนวคิดการรู้จักตนเองเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการเป็นวัตถุของความคิด การเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และ

การเลือกวิธีปรับตัวหรือควบคุมพฤติกรรม ซึ่งช่วยอธิบายผลของการตระหนักรู้ต่อตนเอง ต่ออารมณ์และพฤติกรรมของบุคคล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีการรู้จักตนเอง หมายถึง กระบวนการเชิงพลวัตที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตตนเอง การประเมินตนเองตาม มาตรฐาน และการนำผลการรับรู้ไปใช้ปรับพฤติกรรมและพัฒนาตนเอง

#### 1.5.4.2 หลักการของทฤษฎีการรู้จักตนเอง

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงหลักการของทฤษฎีการ รู้จักตนเอง ดังนี้

นเรนทร์ฤทธิ นันทะสิทธิ์, นิธิพัฒน์ เมฆขจร, และลัดดาวรรณ ญ ระนอง (2564) กล่าวว่า ในบริบทการศึกษา การพัฒนาการรู้จักตนเองสามารถส่งเสริม ได้ผ่านการจัดกิจกรรมสะท้อนอย่างมีโครงสร้าง การฝึกสติเพื่อเพิ่มความสามารถในการ สังเกตตนเอง และการประเมินผลด้วยเครื่องมือวัดที่เป็นรูปธรรมและตรวจสอบได้

หทัยรัตน์ ศรีมาลา (2565) กล่าวว่า การพัฒนาการตระหนักรู้ ในตนเองควรอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การสะท้อนและการป้อนกลับอย่างมี การชี้แนะจากครูหรือผู้ชำนาญ และการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เชิงพฤติกรรมที่ยั่งยืน

Duval & Wicklund (1972) กล่าวว่า ทฤษฎีการตระหนักรู้ต่อ ตนเองเชิงวัตถุอธิบายว่า บุคคลสามารถหันความสนใจมาสังเกตตนเอง จากนั้นจะนำ พฤติกรรมหรือสถานะของตนไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ยึดถือ ซึ่งส่งผลต่ออารมณ์และ แรงจูงใจ และนำไปสู่การตัดสินใจปรับพฤติกรรมหรือหลีกเลี่ยงการสะท้อนตนเอง

Silvia (2001) กล่าวว่า การรู้จักตนเองเป็นกระบวนการหลายมิติ ประกอบด้วย การสังเกตตน การตีความข้อมูลเกี่ยวกับตน และการเปรียบเทียบกับ มาตรฐาน โดยผลลัพธ์ทางอารมณ์และพฤติกรรมขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลต่อ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงตนเอง รวมทั้งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยเชิงบริบทและ ลักษณะส่วนบุคคล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีการรู้จักตนเอง มีหลักการ คือความสนใจสังเกตและรับรู้ตนเอง โดยเปรียบเทียบพฤติกรรมกับมาตรฐานหรือ อุดมคติที่ยึดถือ ซึ่งส่งผลต่ออารมณ์ แรงจูงใจ และการตัดสินใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

### 1.5.4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของทฤษฎีการรู้จักตนเอง

จากการศึกษา พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการรู้จักตนเอง ดังนี้  
 นเรนทร์ฤทธิ์ นันทะสิทธิ์ และคณะ (2564) ศึกษาการใช้ชุดกิจกรรม  
 แนะนำร่วมกับการฝึกสติช่วยพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเองของนักเรียน  
 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปรากฏว่าได้ผลดีกว่าการจัดกิจกรรมทั่วไป โดยการฝึกสติช่วยเพิ่ม  
 ความสามารถในการสังเกตอารมณ์และความคิด ส่งผลให้การสะท้อนตนเองมีคุณภาพและ  
 นำไปสู่การปรับพฤติกรรมที่เหมาะสม

สุรัชย์ ธิชัยพันธ์ (2565) ศึกษาการใช้โปรแกรมพัฒนาทักษะชีวิตที่  
 ผสานกิจกรรมสะท้อนตน การตั้งเป้าหมาย และการฝึกสติมีแนวโน้มส่งเสริมการตระหนักรู้  
 ในตนเองและการปรับตัวด้านจิตสังคมของผู้เรียน แม้ผลด้านการตระหนักรู้ในตนเองบาง  
 มิติยังไม่เด่นชัด จึงเสนอให้พัฒนาเครื่องมือวัดและติดตามผลในระยะยาว

Brown & Ryan (2003) ศึกษาการมีสติสัมพันธ์เชิงบวกกับความ  
 เป็นอยู่ทางจิตใจ โดยสติช่วยเสริมการควบคุมตนเองและอารมณ์เชิงบวก อีกทั้งการเพิ่ม  
 ระดับสติสามารถลดความเครียดและอารมณ์ด้านลบได้ จึงสะท้อนว่าสติเป็นกลไกสำคัญ  
 ที่สนับสนุนการตระหนักรู้ในตนเองและการปรับตัวทางอารมณ์

## 1.5.5 ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์

### 1.5.5.1 ความหมายของทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของทฤษฎี  
 การเรียนรู้จากประสบการณ์ ดังนี้

Dewey (1938) กล่าวว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็น  
 กระบวนการที่ผู้เรียนสร้างความรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยประสบการณ์  
 ที่มีคุณภาพจะมีลักษณะของความต่อเนื่องและการปฏิสัมพันธ์ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนา  
 ความคิดและพฤติกรรมของผู้เรียนอย่างยั่งยืน

Kolb (1984) กล่าวว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็น  
 กระบวนการที่ความรู้เกิดจากการแปลงประสบการณ์ ผ่านวงจรการเรียนรู้ 4 ขั้น ได้แก่  
 ประสบการณ์ตรง การสะท้อน การสร้างแนวคิด และการทดลองใช้

Boud, Keogh, & Walker (1985) กล่าวว่า ผู้เรียนต้องวิเคราะห์  
 ความหมายของประสบการณ์และนำบทเรียนไปปรับใช้ จึงจะเกิดการเรียนรู้จาก  
 ประสบการณ์อย่างแท้จริง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการลงมือปฏิบัติจริงควบคู่กับการคิดสะท้อนอย่างเป็นระบบ

#### 1.5.5.2 หลักการของทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงหลักการของทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ ดังนี้

Dewey (1938) กล่าวว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์ต้องอาศัยประสบการณ์ที่มีความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับชีวิตจริง ควบคู่กับการคิดไตร่ตรองอย่างมีความหมาย ควรมุ่งเน้นคุณภาพของประสบการณ์มากกว่าปริมาณกิจกรรม

Kolb (1984) กล่าวว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นกระบวนการเรียนรู้แบบวงจร 4 ขั้น ได้แก่ ประสบการณ์ตรง การสะท้อน การสร้างแนวคิด และการทดลอง การจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพควรผ่านครบทุกขั้นและเชื่อมโยงประสบการณ์กับแนวคิดทางทฤษฎี

Boud et al. (1985) กล่าวว่า การสะท้อนเป็นหัวใจของการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยต้องจัดกระบวนการสะท้อนอย่างเป็นระบบ มีบริบทที่มีความหมายต่อผู้เรียน และมีบทบาทของผู้สอนในการอำนวยความสะดวก รวมทั้งการประเมินที่คำนึงถึงทั้งกระบวนการและผลลัพธ์การเรียนรู้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า หลักการของทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการลงมือปฏิบัติจริงควบคู่กับการคิดสะท้อนอย่างเป็นระบบ โดยการออกแบบกิจกรรมควรเชื่อมโยงกับบริบทจริง สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้การประเมินที่คำนึงถึงทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งและยั่งยืน

#### 1.5.5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์

ประสบการณ์

จากการศึกษา พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ ดังนี้

Dewey (1938) ศึกษาการวิเคราะห์ปรัชญาและหลักการของการศึกษาที่ยึดประสบการณ์เป็นศูนย์กลาง (Experience and Education) เปรียบเทียบการสอนแบบดั้งเดิมกับแบบเน้นประสบการณ์ และเน้นบทบาทของการไตร่ตรองต่อการเรียนรู้

ผลงานเสนอแนวคิดเชิงปรัชญา ซึ่งการจัดประสบการณ์ที่มีคุณภาพและการสะท้อนเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้การศึกษามีความหมาย

Kolb (1984) ศึกษาทฤษฎีและโมเดลวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Cycle) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ ประสบการณ์ การสะท้อน การสร้างแนวคิด และการทดลองเชิงปฏิบัติในบริบทการศึกษา และองค์กร ให้กรอบการออกแบบการเรียนการสอนที่ใช้ประสบการณ์จริงเป็นการออกแบบกิจกรรมที่ครอบคลุมสี่ขั้นตอนนี้จะส่งเสริมการเรียนรู้ที่ลึกและสามารถนำไปใช้ได้จริง

Boud et al. (1985) ศึกษากระบวนการสะท้อน (reflection) ในการเปลี่ยนประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ รูปแบบการสะท้อน เทคนิคการตีปริพ และวิธีการประเมินการเรียนรู้จากประสบการณ์ ผลการวิจัยคือให้หลักปฏิบัติชัดเจนในการออกแบบกระบวนการสะท้อน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติการเรียนรู้สามารถดึงบทเรียนจากประสบการณ์ได้จริงและเป็นระบบ

### 1.5.6 ทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้

#### 1.5.6.1 ความหมายของทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการที่กล่าวถึงความหมายของทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2553) กล่าวว่า ทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตัวเอง ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ด้วยตนเองผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับครู เพื่อน และสิ่งแวดล้อม แทนการรับข้อมูลอย่างเดียว โดยครูทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและออกแบบสถานการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้สร้างความหมาย

Piaget (1964) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนสร้างโครงสร้างความรู้ภายใน (cognitive structures) ผ่านการปรับ เมื่อเผชิญข้อมูลใหม่ นี่เป็นรากสำคัญของ constructivist

von Glasersfeld (1995) กล่าวว่า Constructivism คือมุมมองที่เห็นว่าความรู้เป็นการก่อสร้างของผู้แต่ละคน ไม่ใช่การถ่ายทอดข้อเท็จจริงที่ตายตัว ดังนั้นการสอนต้องเน้นกิจกรรม การตั้งคำถาม และการเชื่อมโยงกับความรู้เดิมของผู้เรียน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ หมายถึง แนวคิดที่อธิบายว่าการเรียนรู้เกิดจากกระบวนการที่ผู้เรียนสร้างความรู้และความเข้าใจด้วยตนเอง โดยอาศัยการเชื่อมโยงความรู้เดิมกับประสบการณ์ใหม่

ผ่านการคิด การปฏิสัมพันธ์ และการสะท้อนความคิด ความรู้จึงไม่ใช่สิ่งที่ถ่ายทอดโดยตรงจากผู้สอน แต่เป็นความหมายที่ผู้เรียนสร้างขึ้นจากประสบการณ์ของตนเอง

### 1.5.6.2 หลักการของทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงหลักการของทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ ดังนี้

กรักัญญา ราชพลสิทธิ์ (2561) กล่าวว่า หลักการสำคัญ ได้แก่

1) ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (learner-centered) 2) การเรียนรู้เกิดจากการเชื่อมโยงความรู้เดิมกับประสบการณ์ใหม่ 3) ครูเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้ตั้งปัญหา และ 4) กระบวนการสะท้อนความคิดเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความหมาย

Bruner (1960) กล่าวว่า การเรียนรู้ต้องมีการจัดลำดับความซับซ้อน (spiral curriculum) ให้ผู้เรียนสร้างความเข้าใจทีละขั้น (scaffolding) ครูต้องจัดโครงการหรือสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้ผู้เรียนขยายความรู้เดิมไปสู่ความเข้าใจใหม่

Vygotsky (1978) กล่าวว่า ความรู้ถูกสร้างขึ้นผ่านการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม โดยเฉพาะการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นในเขตพัฒนาการใกล้เคียง (ZPD)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า หลักการของทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้มีหลักการสำคัญคือ ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้และเป็นผู้สร้างความรู้ด้วยตนเองจากการเชื่อมโยงความรู้เดิมกับประสบการณ์ใหม่ การเรียนรู้เกิดจากการลงมือปฏิบัติ การแก้ปัญหา และปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

### 1.5.6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้

จากการศึกษา พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ ดังนี้

ปัญจพัฒน์ พัฒนญาณนท์ (2558) ศึกษาการบูรณาการทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้กับบทเรียนออนไลน์สำหรับ ม.2 พบว่ากลุ่มที่เรียนโดยใช้แนวคิดการสร้างองค์ความรู้มีแนวโน้มคะแนนผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นและความพึงพอใจต่อบทเรียนเพิ่มขึ้น

บุษรา กล่อมเย็น (2564) ศึกษาการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนโดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเองของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ผลการศึกษาพบว่านักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียน

Chand (2026) ศึกษาทฤษฎีการเรียนรู้ที่กล่าวว่าผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองอย่างกระตือรือร้นผ่านปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและสังคมมากกว่าการรับข้อมูลอย่างเดียว พบว่า มีความสอดคล้องกับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และสามารถประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนภายใต้บริบทหลักสูตรแห่งชาติพิจาได้อย่างเหมาะสม

### 1.5.7 ทฤษฎีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

#### 1.5.7.1 ความหมายของทฤษฎีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของทฤษฎีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้

ปิยธิดา อินทรักษาทรัพย์ (2566) กล่าวว่า ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการคิดและแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหาด้วยวิธีการแปลกใหม่ ไม่ซ้ำใคร หรือแตกต่างไปจากเดิม รวมทั้งความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์หรือปัญหาที่กำหนด

Wallas (1926) กล่าวว่า กระบวนการสร้างสรรค์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การเตรียมการ (Preparation) การบ่มเพาะความคิด (Incubation) การเกิดความคิดใหม่ (Illumination) และการตรวจสอบหรือพัฒนาแนวคิด (Verification) ซึ่งอธิบายกลไกการเกิดความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นลำดับ

Osborn (1953) กล่าวว่า แนวคิด Creative Problem Solving (CPS) เป็นกระบวนการคิดที่สลับระหว่างการขยายความคิด (divergent thinking) และการคัดเลือกหรือจัดระบบความคิด (convergent thinking) เพื่อพัฒนาไอเดียใหม่ให้เป็นแนวทางแก้ปัญหาที่ปฏิบัติได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการคิดที่ผสมผสานการคิดที่หลากหลายและความคิดที่จำกัดอย่างเป็นระบบ เพื่อค้นหาและพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาที่หลากหลาย แปลกใหม่ และเหมาะสมกับบริบท โดยอาศัยการเตรียมความรู้ การบ่มเพาะความคิด เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่สามารถนำไปใช้ได้จริงและพัฒนาศักยภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน

### 1.5.7.2 หลักการของทฤษฎีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงหลักการของทฤษฎีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้

ปิยธิดา อินทรักษาทรัพย์ (2566) กล่าวว่า กระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์จะมีขั้นตอนสำคัญอยู่ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ระบุปัญหา 2) แสวงหาวิธีแก้ปัญหา 3) วางแผนแก้ปัญหา 4) นำเสนอวิธีการแก้ปัญหา 5) ประเมินวิธีการแก้ปัญหา

Berkeley Innovation Group (2018) กล่าวว่า หลักการสำคัญ คือ การจัดกระบวนการเป็นขั้นตอนชัดเจน (clarify-ideate-develop-implement) การสังเคราะห์ข้อมูลปัญหา และการใช้การทดลองหรือสร้างต้นแบบ (prototyping) เพื่อพัฒนาไอเดียสู่โซลูชันที่ปฏิบัติได้จริง

Wallas (1926) กล่าวว่า หลักการเชิงจิตวิทยาของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย การเตรียมความรู้ การบ่มเพาะความคิด การเกิดไอเดีย และการตรวจสอบปรับปรุง โดยเชื่อว่าความคิดสร้างสรรค์อาศัยทั้งกระบวนการคิดเชิงสติและเชิงไม่สติ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า หลักการของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ยึดหลักการผสานการคิดอย่างเป็นระบบ ผ่านกระบวนการที่มีขั้นตอนชัดเจน ตั้งแต่การทำความเข้าใจปัญหา การสร้างแนวคิดที่หลากหลาย ไปจนถึงการนำไปทดลองใช้ โดยต้องจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เปิดกว้าง สนับสนุนการทำงานร่วมกัน การสะท้อนคิด เพื่อพัฒนาวิธีแก้ปัญหาที่แปลกใหม่

### 1.5.7.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของทฤษฎีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

จากการศึกษา พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้

ภาณุพล โสมูล และชนลธิ์ ลิทธิ์สูงเนิน (2562) ศึกษาการพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยบูรณาการ PBL ร่วมกับสื่ออินโฟกราฟิก ผลการศึกษา พบการพัฒนาความสามารถแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นหลังการจัดการเรียนรู้และมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

ปิยธิดา อินทรักษาทรัพย์ (2566) ศึกษาการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการทำงานเป็นทีมด้วยการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานในวิชาวิทยาการคำนวณและการออกแบบสำหรับนักเรียนชั้น

มัธยมศึกษาปีที่ 2 ผลการศึกษา พบว่าคะแนนทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์หลังการเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .05$ ) และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้นด้วย Osborn (1953) ศึกษากระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ผ่านเทคนิคการระดมสมอง พบว่า การเปิดโอกาสให้คิดอย่างอิสระช่วยเพิ่มจำนวนและความหลากหลายของแนวคิดในการแก้ปัญหา

### 1.5.8 แนวคิดการเรียนรู้ทางอารมณ์

#### 1.5.8.1 ความหมายของแนวคิดการเรียนรู้ทางอารมณ์

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของแนวคิดการเรียนรู้ทางอารมณ์ ดังนี้

มนตรี อินตา (2560) กล่าวว่า การเรียนรู้ทางอารมณ์และสังคม หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกทางด้านอารมณ์และสังคมได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยสามารถนำความรู้ ทักษะและทักษะที่จำเป็นไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดการทางด้านอารมณ์ การกำหนดและการบรรลุเป้าหมายในเชิงบวก การยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น การสร้างและการรักษาความสัมพันธ์เชิงบวก การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์

Mayer & Salovey (1997) กล่าวว่า แนวคิดการเรียนรู้ทางอารมณ์ หรือ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence: EI) เป็นความสามารถของบุคคลในการรับรู้อารมณ์ของตนเองและผู้อื่น เข้าใจความหมายของอารมณ์ ใช้อารมณ์สนับสนุนการคิดและการแก้ปัญหา และสามารถจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม อารมณ์ไม่ใช่อุปสรรคต่อการเรียนรู้ แต่เป็น ทรัพยากรสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการคิด การตัดสินใจ และการเรียนรู้

CASEL (2024) กล่าวว่า การเรียนรู้ทางอารมณ์ คือกระบวนการที่บุคคลพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อสร้างอัตลักษณ์ที่ดี จัดการอารมณ์ แสดงความเห็นอกเห็นใจ สร้างความสัมพันธ์ที่เกื้อหนุน และตัดสินใจอย่างรับผิดชอบ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า แนวคิดการเรียนรู้ทางอารมณ์ หมายถึง กระบวนการพัฒนาความสามารถในการรับรู้ จัดการ และใช้ประโยชน์จากอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น ผ่านการจัดกิจกรรมหรือโปรแกรมที่มีคุณภาพ

เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมเชิงบวก ความสัมพันธ์ที่ดี การตัดสินใจอย่างรับผิดชอบ และ  
ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้และการดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพ

### 1.5.8.2 หลักการของแนวคิดการเรียนรู้ทางอารมณ์

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงหลักการของแนวคิด  
การเรียนรู้ทางอารมณ์ ดังนี้

นันทวัฒน์ พรหมมา และศิริวรรณ วณิชวัฒนวรชัย (2567)  
กล่าวว่า หลักการปฏิบัติของ SEL ในโรงเรียนต้องออกแบบให้สอดคล้องกับบริบท ช่างวัย  
และผลระหว่างครอบครัว ชุมชน และโรงเรียน โดยเน้นการฝึกทักษะแบบเป็นระบบ  
(learning opportunities) การประเมินแบบต่อเนื่อง และการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่  
เอื้ออำนวยต่อการฝึกอารมณ์และสังคม

Mayer & Salovey (1997) กล่าวว่า หลักการทางทฤษฎีเน้นว่า  
การจัดการอารมณ์เป็นทักษะที่มีโครงสร้าง (four branches) ได้แก่ 1) การรับรู้อารมณ์  
(perceiving), 2) การใช้/กระตุ้นอารมณ์เพื่อช่วยคิด (using), 3) การเข้าใจอารมณ์  
(understanding), 4) การจัดการอารมณ์ (managing) โปรแกรมที่ออกแบบดีควรสนับสนุน  
ทั้งสี่ด้านนี้

CASEL (2024) กล่าวว่า หลักการออกแบบโปรแกรม SEL  
ที่ได้ผล (SAFE practices) ประกอบด้วย Sequenced (ลำดับกิจกรรมอย่างเป็นระบบ),  
Active (ใช้กิจกรรมที่ผู้เรียนลงมือทำ), Focused (มีช่วงเวลา/กิจกรรมเฉพาะสำหรับ  
ฝึกทักษะ), Evaluated (มีการประเมินผล) และต้องผสมผสานทั้งการสอนทักษะและการสร้าง  
สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ SEL

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า หลักการของแนวคิด  
การเรียนรู้ทางอารมณ์ คือการฝึกทักษะการรับรู้และควบคุมอารมณ์ การสื่อสาร  
การมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวก และการสะท้อนตนเอง ทั้งยังส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านสถานการณ์  
จริงเพื่อให้เกิดทักษะที่ยั่งยืน

### 1.5.8.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของแนวคิดการเรียนรู้ทางอารมณ์

จากการศึกษา พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการเรียนรู้ทาง  
อารมณ์ ดังนี้

มนตรี อินตา (2560) ศึกษาการนำแนวคิด SEL ไปใช้ในนักเรียน  
มัธยมศึกษาตอนต้น ผลการศึกษาพบว่าโปรแกรม SEL ที่ออกแบบและนำไปใช้ในโรงเรียน

สามารถพัฒนาทักษะทางอารมณ์และสังคมของนักเรียน และสัมพันธ์กับพฤติกรรมเชิงบวกและผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นในบางด้าน

Mayer & Salovey (1997) ศึกษาโมเดล four-branch แสดงว่า EI (emotional intelligence) สามารถเป็นตัวชี้วัดและทำนายพฤติกรรมการจัดการอารมณ์และการใช้เหตุผลทางอารมณ์ในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถตามโมเดล (perceive, use, understand, manage) สัมพันธ์กับการปรับตัวทางสังคมและการเรียนรู้เมื่อวัดด้วยมาตรวัดที่เหมาะสม

Goleman (1998) ศึกษาบทบาทของ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence: EI) ในบริบทของการทำงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสังเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยด้านจิตวิทยา องค์การ และประสาทวิทยาศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน ภาวะผู้นำ ความร่วมมือกับผู้อื่น และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มากกว่าความสามารถทางสติปัญญา (IQ) เพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะทักษะการตระหนักรู้ตนเอง การควบคุมอารมณ์ แรงจูงใจ ความเห็นอกเห็นใจ และทักษะทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ทางอารมณ์ (Social and Emotional Learning: SEL)

### 1.5.9 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

#### 1.5.9.1 ความหมายของทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

อัญชุลี นุญมาประเสริฐ และสงกรานต์ ภัฏญมาสา (2561) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นและสนับสนุนให้องค์กรผ่านสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงจากเดิมไปสู่สิ่งใหม่ที่ดีขึ้น โดยต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง การปรับกระบวนการและวิธีการทำงาน และนำพาองค์กรไปสู่สภาพแวดล้อมที่สามารถดำเนินงานได้อย่างสำเร็จ และได้เปรียบทางการแข่งขันได้

Lewin (1947) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคลายสภาพเดิม การเปลี่ยนแปลง และการทำให้มั่นคง ซึ่งเป็นกรอบพื้นฐานของกระบวนการเปลี่ยนแปลง

Kotter (1996) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยภาวะผู้นำและกระบวนการเชิงสังคมผ่านขั้นตอนอย่างเป็นระบบ เช่น การสร้างความเร่งด่วน วิสัยทัศน์ การสื่อสาร และการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึงกระบวนการเชิงระบบและเชิงยุทธศาสตร์ที่ผู้นำใช้ในการนำพาองค์กรจากสภาพเดิมไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ โดยคำนึงถึงทั้งโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และจิตวิทยาของบุคลากร เพื่อสร้างการยอมรับ ลดแรงต้าน และทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลง

#### 1.5.9.2 หลักการของทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงหลักการของทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

อัญชรีย์ บุญมาประเสริฐ และสงกรานต์ ภัฏญมาสา (2561) กล่าวว่า หลักการสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การทำให้องค์กรปรับตัวในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม

Lewin (1947) กล่าวว่า หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยเตรียมความพร้อมเพื่อลดการยึดติดกับสภาพเดิม การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติ และการสร้างกลไกเพื่อคงไว้ซึ่งพฤติกรรมหรือแนวปฏิบัติใหม่อย่างยั่งยืน

Kotter (1996) กล่าวว่า หลักการเชิงปฏิบัติของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างความเร่งด่วน การจัดตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาวิสัยทัศน์ และการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและลดแรงต้าน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า หลักการหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เน้นการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งมิติด้านโครงสร้าง กระบวนการ และจิตวิทยาของบุคลากร โดยอาศัยภาวะผู้นำ การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ การมีส่วนร่วม การพัฒนาศักยภาพ และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างการยอมรับ ลดแรงต้าน และทำให้การเปลี่ยนแปลงสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในองค์กร

### 1.5.9.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของทฤษฎีการบริหารการ

#### เปลี่ยนแปลง

จากการศึกษา พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

อมรรัตน์ ชูเกียรติวัฒนากุล (2561) ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวทางธุรกิจของบริษัทให้บริการด้านข่าวสารแห่งหนึ่งในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้แก่ การสื่อสารที่ชัดเจน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ตลอดจนการจัดการกับความต้านทานอย่างเป็นระบบ

อัญชรีย์ บุญมาประเสริฐ และสงกรานต์ ภัฏญามาสา (2561) ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์การ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญ และเสนอให้ผู้บริหารขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

Lewin (1947) ศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มในองค์การ ภายใต้แนวคิดจิตวิทยาสังคม โดยมุ่งอธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้อย่างไรมีประสิทธิภาพต้องอาศัยแรงผลักดันและแรงต้านภายในระบบสังคม ผลการศึกษา นำไปสู่การพัฒนาแนวคิด แบบจำลองการเปลี่ยนแปลง 3 ระยะ ได้แก่ การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) การเปลี่ยนแปลง (Changing) และการทำให้เกิดความคงที่ (Refreezing) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนต้องเริ่มจากการสร้างความตระหนักและความพร้อม ก่อนนำไปสู่การปรับพฤติกรรมใหม่ และเสริมสร้างให้พฤติกรรมดังกล่าวคงอยู่ในองค์การ

Kotter (1995) ศึกษากรณีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จำนวนมากเพื่อหาเหตุผลว่าทำไมความพยายามเปลี่ยนแปลงล้มเหลว Kotter สรุปว่าการขาดการสร้างความเร่งด่วน ขาดการนำที่เข้มแข็ง และการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจน เป็นสาเหตุสำคัญของความล้มเหลว และเสนอ 8 ขั้นตอนเพื่อเพิ่มโอกาสสำเร็จ

### 1.5.10 แนวคิดภาวะผู้นำเชิงยืดหยุ่น

#### 1.5.10.1 ความหมายของแนวคิดภาวะผู้นำเชิงยืดหยุ่น

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของแนวคิดภาวะผู้นำเชิงยืดหยุ่น ดังนี้

พินภัทรา เวทย์วิทยานุกัณณ์ และชนมณี ศิลาณุกิจ (2566)

กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นเป็นกระบวนการหรือชุดพฤติกรรมของผู้นำที่รวมทักษะด้านอารมณ์ การสื่อสาร การจัดการความเสี่ยง และความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เมื่อเผชิญความไม่แน่นอน

สมชาย เทพแสง (2567) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น

หมายถึง ผู้นำที่มีความไวในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงให้ตรงกับความเป็นจริงของสถานการณ์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้หลากหลาย สามารถเรียนรู้ที่จะต่อความไม่แน่นอนเหมือนเป็นเรื่องปกติใหม่

Sutcliffe & Vogus (2003) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงยืดหยุ่นเกี่ยวข้องกับ

ความสามารถของระบบ องค์กรในการคาดการณ์ ดูดซับ ตอบสนอง และเรียนรู้จากวิกฤต ผู้นำที่ยืดหยุ่นสนับสนุนโครงสร้างและการปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรสามารถฟื้นตัวและปรับตัว

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงยืดหยุ่น

คือชุดพฤติกรรมและทักษะของผู้นำที่ช่วยให้องค์กรและทีมสามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนและวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการตอบสนองต่อปัญหา การรักษาเสถียรภาพ และการเรียนรู้ ปรับตัวเพื่อเติบโตต่อไป

#### 1.5.10.2 หลักการของแนวคิดภาวะผู้นำเชิงยืดหยุ่น

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงหลักการของแนวคิดภาวะผู้นำเชิงยืดหยุ่น ดังนี้

พินภัทรา เวทย์วิทยานุกัณณ์ และชนมณี ศิลาณุกิจ (2566) กล่าวว่า

หลักการสำคัญของแนวคิดภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ความสามารถส่วนบุคคล ความสามารถทางอารมณ์ ความสามารถในการบริหารและความสามารถในการสื่อสาร

สมชาย เทพแสง (2567) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นมีทั้งการเตรียมแผนไว้หลาย ๆ แนวทาง สร้างระบบและนโยบายที่เป็นทางการ ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ เติบโตของเวลาที่ยืดหยุ่นประสบความสำเร็จ ส่งเสริมวิธีการคิดเชิงระบบ วางระบบและวัฒนธรรมการจัดการผลงานที่มีประสิทธิภาพ มีจุดมุ่งหมาย พันธกิจ และค่านิยมที่ชัดเจน และเชื่อมั่นและไว้วางใจบุคลากร

Sutcliffe & Vogus (2003) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงยืดหยุ่นต้องอาศัยการออกแบบระบบงานที่สามารถตรวจจับสัญญาณเตือน ตอบสนองได้ทันที่ และเรียนรู้ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยผู้นำต้องเอื้อให้เกิดการทดลองและการฟื้นตัวของทีม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า หลักการของภาวะผู้นำเชิงยืดหยุ่น คือ มุ่งเน้นความสามารถของผู้นำในการเตรียมพร้อมและปรับตัวอย่างรวดเร็วภายใต้ความไม่แน่นอน โดยอาศัยการสื่อสารที่ชัดเจน ความสามารถทางอารมณ์ การสนับสนุนบุคลากร และการสร้างระบบงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการฟื้นตัว ควบคู่กับการสร้างความปลอดภัยเชิงจิตใจและวัฒนธรรมที่เรียนรู้จากความล้มเหลว เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับวิกฤตและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### 1.5.10.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของแนวคิดภาวะผู้นำเชิงยืดหยุ่น

จากการศึกษา พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงยืดหยุ่น ดังนี้

พินภัทรา เวทย์วิทยานุกุล และชนมณี ศิลาณกิจ (2566) ศึกษา ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีทักษะด้านอารมณ์และการสื่อสารที่ดี สามารถรักษาขวัญและกำลังใจของครูและบุคลากร ทำให้การจัดการการศึกษายังคงดำเนินต่อไปได้ในสภาวะกดดัน

สมชาย เทพแสง (2567) ศึกษาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น รูปแบบของผู้นำในสถานการณ์พลิกผัน ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมยืดหยุ่น (การสื่อสารชัดเจน ความสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ การสนับสนุนบุคลากร) ช่วยให้องค์กรสามารถฟื้นตัวได้เร็วขึ้นและลดผลกระทบด้านประสิทธิภาพการทำงานในช่วงวิกฤต

Sutcliffe & Vogus (2003) ศึกษา organizational resilience และบทบาทผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีผู้นำส่งเสริมการตรวจจับสัญญาณเตือน สนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้ จะมีความสามารถในการฟื้นตัวและรักษาการดำเนินงานได้ดีกว่าในภาวะวิกฤต

## 2. เอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมตามลำดับหัวข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 2.1 ความหมายของการฝึกอบรม

จากการศึกษา พบว่ามีนักวิชาการให้ความหมายของการฝึกอบรม ดังนี้

ธราเทพ เตมีรักษ์ (2565) กล่าวว่า การฝึกอบรมกระบวนการกลุ่ม หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนการสอนจัดกิจกรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันของบุคคลในกลุ่มมีจุดประสงค์ร่วมกัน โดยมีการวางแผนร่วมกันปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความรู้ เรียนรู้ การทำงานกลุ่ม เกิดทักษะทางสังคมและเกิดความรับผิดชอบร่วมกันภายในกลุ่ม

ดาวิณี ปันกันสกุล (2567) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้โดยมีการวางแผนการติดต่อสื่อสารไว้เป็นระบบ และดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นขั้นตอน โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ตลอดจนสามารถปรับพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม

Kenney (1986) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือกระบวนการที่ได้วางแผนไว้เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความรู้หรือความชำนาญงานให้ดีขึ้น โดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในกิจกรรมหนึ่ง ๆ หรือหลาย ๆ กิจกรรม ซึ่งจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมในสถานการณ์การทำงาน คือ การพัฒนาความสามารถของบุคคลให้ตรงกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง เป็นกระบวนการเรียนรู้หรือพัฒนาที่มีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรม ตลอดจนสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ไปปรับใช้ในการทำงานหรือการดำเนินชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการมีส่วนร่วม การทำงานกลุ่ม และการเรียนรู้จากประสบการณ์ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและองค์กรในปัจจุบันและอนาคต

## 2.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม

จากการศึกษา พบว่ามีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรม ดังนี้

พรเทพ โพธิ์พันธุ์ (2562) กล่าวว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญ มีประโยชน์ก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อตนเองและส่วนรวม คือ ทำให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และเทคนิควิธีการใหม่ ทันสมัย มีขวัญและกำลังใจดีขึ้น เกิดความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ช่วยปรับปรุงการทำงาน และสามารถเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ประโยชน์ต่อส่วนรวมคือ ทำให้องค์กรมีการบริหารอย่างเป็นระบบเพิ่มผลผลิตและเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์การ

เจษฎา เวียงพล (2566) กล่าวว่า ความสำคัญของการฝึกอบรม หมายถึง การช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

ดาริณี ปันกันสกุล (2567) กล่าวว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญเนื่องจากเป็นกระบวนการส่งเสริม การศึกษาตลอดชีวิตของบุคคลที่จะต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาให้เกิดความรู้ ฝึกฝนทักษะ ความพร้อม ความชำนาญในงาน หรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และยังช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กรที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และเทคนิคการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และพัฒนาความพร้อม ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อองค์กร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลและการพัฒนาองค์การโดยรวม

## 2.3 ขั้นตอนของการฝึกอบรม

จากการศึกษา พบว่ามีนักวิชาการกล่าวถึงขั้นตอนของการฝึกอบรม ดังนี้

ปาล ศรีจันทร์ (2563) กล่าวว่า ขั้นตอนและกระบวนการฝึกอบรม โดยทั่วไปมี 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การสำรวจความต้องการของผู้เข้าร่วมอบรม
- 2) การเตรียมจัดทำหลักสูตรเพื่อการอบรม
- 3) การดำเนินการฝึกอบรม

#### 4) การประเมินผล

วชรวรรธน ปิยะรัตนมงคล (2563) กล่าวว่า ขั้นตอนหรือกระบวนการฝึกอบรม มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม วิเคราะห์ความต้องการขององค์กรที่เกิดจากปัญหาการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนตำแหน่ง หรือการใช้กระบวนการและเทคโนโลยีใหม่ เพื่อกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม พัฒนาหลักสูตรหรือโครงการโดยกำหนดวัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม รูปแบบการเรียนรู้ สื่อประกอบ และวิธีการประเมินผล ให้สอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กรและความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การจัดการฝึกอบรม ดำเนินการจัดฝึกอบรมตามหลักสูตรและเงื่อนไขที่กำหนด ทั้งในและนอกองค์กร โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายตามความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินและติดตามผล ประเมินประสิทธิภาพทั้งระหว่างและหลังการฝึกอบรม นำผลการประเมินสะท้อนกลับไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และใช้ปรับปรุงการฝึกอบรมครั้งต่อไป

ธราเทพ เตมีรักษ์ (2565) กล่าวว่า ขั้นตอนและกระบวนการฝึกอบรม มีทั้งหมด 4 ขั้นตอนสำคัญ คือ

1) สำรวจความต้องการของผู้เข้าร่วมอบรมว่ามีความต้องการอบรมในเรื่องใดเพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการอบรมได้ตรงกับความต้องการ

2) เตรียมจัดทำหลักสูตรเพื่อการอบรม ติดต่อประสานงานล่วงหน้าในเรื่องบุคคล สถานที่ เอกสาร วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณในการฝึกอบรม

3) การดำเนินการฝึกอบรม โดยจัดสื่อและอุปกรณ์ และดูแลในส่วนของการลงทะเบียน เอกสารที่ใช้ในการอบรมและอำนวยความสะดวกให้ผู้เข้ารับการอบรม และวิทยากรที่มาบรรยาย

4) การประเมินผลการฝึกอบรม โดยการฝึกอบรมที่จัดขึ้นแต่ละครั้งต้องมีการประเมิน ทั้งความพึงพอใจในการเข้าร่วมการอบรม และประเมินถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม ทำให้ทราบว่า การฝึกอบรมนั้นได้รับความคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์และรับทราบข้อบกพร่องเพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงในการจัดอบรมครั้งต่อไป

คาริณี ปันกันสกุล (2567) กล่าวว่า ขั้นตอนการฝึกอบรม ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและความต้องการในการฝึกอบรม
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
- 3) การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม
- 4) การดำเนินการจัดการฝึกอบรม
- 5) การประเมินผลการฝึกอบรม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ขั้นตอนของการฝึกอบรม มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1) สำรวจความต้องการในการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 2) ออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 3) ดำเนินการฝึกอบรม และขั้นตอนที่ 4) ประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อให้ได้รับทราบข้อบกพร่องเพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงในการจัดอบรมครั้งต่อไป

## 2.4 เทคนิคของการฝึกอบรม

จากการศึกษา พบว่ามีนักวิชาการกล่าวถึงเทคนิคของการฝึกอบรม ดังนี้ ทิตนา แคมมณี (2559) กล่าวว่า การสอนแบบกลุ่มสัมพันธ์สามารถใช้เทคนิคที่หลากหลาย โดยเทคนิคสำคัญที่นิยม ได้แก่

- 1) เกม (Game) เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนปฏิบัติตามกติกาเพื่อบรรลุเป้าหมาย ช่วยฝึกทักษะการแก้ปัญหา การวางแผน และสร้างความสนุกสนานในการเรียนรู้
- 2) บทบาทสมมติ (Role Play) เป็นการให้ผู้เรียนสวมบทบาทจากสถานการณ์ใกล้เคียงความจริง เพื่อสะท้อนความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมช่วยเสริมความเข้าใจตนเองและผู้อื่น
- 3) กรณีตัวอย่าง (Case Study) ใช้เหตุการณ์จริงเป็นสื่อให้ผู้เรียนวิเคราะห์ อภิปราย และแก้ปัญหา ส่งเสริมการคิดอย่างรอบคอบและการเรียนรู้ที่มีความหมาย
- 4) สถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นการจำลองสถานการณ์เสมือนจริงให้ผู้เรียนตัดสินใจและแก้ปัญหา ช่วยสร้างความเข้าใจเชิงลึก
- 5) กลุ่มย่อย (Small Group) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เรียนรู้การทำงานร่วมกัน และการตัดสินใจร่วม โดยเทคนิคที่ใช้อยู่คือการระดมสมอง (Brainstorming)

ธราเทพ เตมีรักษ์ (2565) กล่าวว่า การเลือกเทคนิคการฝึกอบรมควรสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้เข้าอบรม โดยยึดผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลางและมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมและทัศนคติ เทคนิคที่เหมาะสม ได้แก่ การประชุมกลุ่มย่อย กิจกรรมนันทนาการ การบรรยาย กรณีศึกษา การระดมความคิด การอภิปรายกลุ่ม การฝึกปฏิบัติ และการสังเกตพฤติกรรม

Noe (2020) กล่าวว่า เทคนิคการฝึกอบรม (training techniques) ว่าเป็นวิธีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยเทคนิคที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) การบรรยาย (Lecture) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) การใช้บทบาทสมมติ (Role Playing) การจำลองสถานการณ์ (Simulation) การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) และการฝึกอบรมโดยใช้โค้ชหรือพี่เลี้ยง (Coaching/Mentoring) ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้กับการปฏิบัติจริง และนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า เทคนิคการฝึกอบรมมีความหลากหลายและแตกต่างกัน การเลือกใช้เทคนิคควรสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ในการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซต ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เทคนิคที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติและยึดผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง ได้แก่ การประชุมกลุ่มย่อย การใช้กิจกรรมนันทนาการ การบรรยาย การศึกษาจากกรณีการระดมความคิด การอภิปรายกลุ่ม การฝึกปฏิบัติ และการสังเกตพฤติกรรม

## 2.5 ประเภทของการฝึกอบรม

จากการศึกษา พบว่ามีนักวิชาการกล่าวถึงประเภทของการฝึกอบรม ดังนี้

พรเทพ โพธิ์พันธุ์ (2562) กล่าวว่า การฝึกอบรมแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่

- 1) การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนจะปฏิบัติงานจริงทำให้เกิดขวัญ กำลังใจ และความมั่นใจ
- 2) การฝึกอบรมในระหว่างประจำการเพื่อเพิ่มพูนทักษะใหม่ ๆ

ปาล ศรีจันทร์ (2563) กล่าวว่า ปัจจุบันจำแนกการฝึกอบรม โดยยึด 3 แนวทาง ดังนี้

- 1) การจำแนกประเภทการฝึกอบรม โดยยึดวัตถุประสงค์
- 2) การจำแนกประเภทการฝึกอบรมยึดเกณฑ์ก่อนและได้ทำงานแล้ว
- 3) การจำแนกประเภทการฝึกอบรมโดยยึดระดับของบุคคลที่อยู่ในองค์การเป็นเกณฑ์การจำแนกประเภทการฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์ เป็นเกณฑ์แบ่งประเภทการฝึกอบรมเป็น 3 ประเภท คือ

3.1) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความชำนาญ การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความชำนาญ มีทักษะเพิ่มขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ การฝึกอบรมจึงต้องใช้วิธีการหลายๆแบบ เช่น แพทย์ฝึกหัด การฝึกสอนของครู การฝึกหัดว่าความของทนายความ เป็นต้น

3.2) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเจตคติ การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งพัฒนาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีเจตคติที่ดีขึ้นเกี่ยวกับหน่วยงาน การทำงาน และกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน การอบรมนี้ จึงมุ่งไปในการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ เช่น จิตวิทยา แรงจูงใจ กระบวนการกลุ่ม มนุษยสัมพันธ์ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.3) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งที่จะยกระดับความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สูงขึ้นทั้งในด้านที่กว้างขวางและลึกซึ้งมากขึ้น การฝึกอบรมจึงรวบรวมเรื่องราวต่างๆที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรทราบ เช่น ปัญหาทางกฎหมาย การบริหารงานในแขนงอื่นๆ เรื่องราวที่เป็นกำลังใจ เป็นต้น

วรวรรณ ปิยะรัตน์มงคล (2563) กล่าวว่า ประเภทของการฝึกอบรมแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) การฝึกอบรมก่อนเริ่มงาน (Pre-Entry Training) เป็นการฝึกอบรมผู้เข้างานใหม่หรือผู้ที่เริ่มโครงการใหม่ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่พร้อมต่อการปฏิบัติงาน
- 2) การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-Service Training) เป็นการฝึกอบรมพนักงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน และสามารถปรับตัวต่อเทคโนโลยีหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

ทั้งสองประเภทสามารถจัดในรูปแบบ On the Job Training (OJT) หรือ การฝึกปฏิบัติงานจริง โดยหัวหน้างานหรือผู้มีประสบการณ์สูงเป็นผู้สอน และ Off the Job Training ซึ่งเน้นความรู้และความเข้าใจ ผ่านการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน (2) การฝึกอบรม เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพและระดับในการทำงาน

## 2.6 การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม

### 2.6.1 ความหมายของการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของโปรแกรม ฝึกอบรม ดังนี้

ศุภชัย สุการะกิจ (2562) กล่าวว่า โปรแกรมฝึกอบรม คือ แผน ที่วางไว้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมายโดยมีหน่วย (Units) ที่จัดทำขึ้นเพื่อทำกิจกรรม พิเศษ หรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล ต่อมาคือ ลำดับของการ ปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะ สำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะและสุดท้ายคือกิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมายเฉพาะ

พัทธรักษา หาญประชุม (2565) กล่าวว่า การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง การนำรูปแบบการปฏิบัติการ มาพัฒนาเป็นนวัตกรรมในการจัดกิจกรรมหรือ เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยการศึกษาจากหลักการ ทฤษฎี และความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

สุชน วิชัยรัตน์ (2566) กล่าวว่า การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม คือ โปรแกรมฝึกอบรมที่มีการจัดทำขึ้นจะต้องมีการวางแผนโปรแกรมฝึกอบรม ดำเนินการ ฝึกอบรม และการประเมินการฝึกอบรมเพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาในจุด ที่บกพร่องให้ดีกว่าเดิม ทั้งในส่วนของ เนื้อหาในการฝึกอบรม วิทยากร ถ่ายทอดองค์ ความรู้ และระยะเวลาในการจัดฝึกอบรม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาโปรแกรม ฝึกอบรม หมายถึง แผนการดำเนินงานที่ออกแบบอย่างเป็นระบบและเป็นลำดับขั้น เพื่อ พัฒนากลุ่มเป้าหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีเป็นฐาน

และครอบคลุมกระบวนการวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผล เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของการฝึกอบรม

## 2.6.2 ความสำคัญของการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของโปรแกรมฝึกอบรม ดังนี้

ปิยะธิดา ปัญญา (2561) กล่าวว่า การพัฒนาโปรแกรมเป็นการออกแบบกิจกรรมอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะของผู้เข้าร่วม โดยประกอบด้วยองค์ประกอบด้านจุดหมาย สมรรถนะ เนื้อหา กิจกรรม และสื่อ พร้อมการวางแผนและประเมินผลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

Caffarella (2002) กล่าวว่า การพัฒนาโปรแกรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล กลุ่ม และชุมชน โดยมุ่งส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ การแก้ปัญหา การเตรียมความพร้อมในการทำงาน และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โปรแกรมที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสามระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับชุมชนหรือสังคม

Parween (2024) กล่าวว่า ความสำคัญของโปรแกรมฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ว่าเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน (workforce efficiency) โดยโปรแกรมฝึกอบรมที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีคุณภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน และเสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้โปรแกรมฝึกอบรมมีความสำคัญในฐานะแนวทางการจัดกิจกรรมอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน เพื่อพัฒนาบุคคลและองค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการด้านการพัฒนา การแก้ปัญหา และการเตรียมความพร้อมในการทำงาน โปรแกรมที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล องค์กร และชุมชน/สังคม โดยประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ หลักการ จุดมุ่งหมาย สมรรถนะ เนื้อหา กิจกรรม วิธีการฝึกอบรม และแหล่งเรียนรู้ และต้องมีการวางแผน ดำเนินการ และประเมินผลอย่างรอบด้านเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### 2.6.3 องค์ประกอบโปรแกรมฝึกอบรม

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกำหนดองค์ประกอบโปรแกรมฝึกอบรมไว้หลากหลาย ดังนี้

ทวี จันทรเต็ม (2561) กำหนดองค์ประกอบโปรแกรมฝึกอบรมไว้

5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) เนื้อหา 3) วัตถุประสงค์ 4) กระบวนการ  
5) การประเมินผลโปรแกรม

นิภาภรณ์ ซ้ายโพธิ์กลาง (2561) กำหนดองค์ประกอบโปรแกรม

ฝึกอบรมไว้ 9 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ที่มาและความสำคัญ 2) เนื้อหา 3) โครงสร้าง  
4) วัตถุประสงค์ 5) เป้าหมาย 6) แนวการจัดกิจกรรม 7) รูปแบบและวิธีการพัฒนา  
8) เทคนิคและเครื่องมือ 9) การประเมินผล

เชษฐศักดิ์ คำมะวาปี (2563) กำหนดองค์ประกอบโปรแกรมฝึกอบรม

ไว้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการและเหตุผลของโปรแกรม 2) เนื้อหาสาระของ  
โปรแกรม 3) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 4) กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม  
5) รูปแบบวิธีการ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

พิมพ์ศนิตา จิงสุทธีวงษ์ (2563) กำหนดองค์ประกอบโปรแกรม

ฝึกอบรมไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) เนื้อหา 3) วัตถุประสงค์ 4) วิธีดำเนินการ

วรรณฤดี เหลาสสมบัติ (2563) กำหนดองค์ประกอบโปรแกรม

ฝึกอบรมไว้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) เนื้อหา 2) เป้าหมาย 3) ระยะเวลา 4) กิจกรรม  
5) วิธีดำเนินการ 6) การวัดและประเมินผล

ประสาร ศรีพงษ์เพลิด (2564) กำหนดองค์ประกอบโปรแกรม

ฝึกอบรมไว้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) เนื้อหาสาระของการฝึกอบรม 2) จุดประสงค์ของการ  
ฝึกอบรม 3) ระยะเวลาของการฝึกอบรม 4) การดำเนินการฝึกอบรม 5) สื่อและอุปกรณ์ใน  
การฝึกอบรม 6) การประเมินผลและติดตามผล

พนัสเทพ กุลวงศ์ (2564) กำหนดองค์ประกอบโปรแกรมฝึกอบรมไว้

4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) เนื้อหา สาระ 2) จุดมุ่งหมายของโปรแกรม 3) กระบวนการการจัด  
กิจกรรมเรียนรู้ 4) การวัดและประเมินผล

วิทวัส นามารุง (2564) กำหนดองค์ประกอบโปรแกรมฝึกอบรมไว้

6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการและเหตุผล 2) เนื้อหา 3) จุดมุ่งหมาย 4) ขั้นตอน  
ดำเนินการ 5) วิธีการดำเนินการพัฒนา 6) การประเมินผล



ตาราง 12 (ต่อ)

| ที่ | องค์ประกอบของโปรแกรม           | นักวิชาการ               |                                 |                               |                                 |                              |                                |                           |                           |                            |                                        | ความถี่ | ร้อยละ | องค์ประกอบที่ตัดสิน |
|-----|--------------------------------|--------------------------|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|------------------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------------------|---------|--------|---------------------|
|     |                                | 1) ทวี จันทร์เต็ม (2561) | 2) นิภาภรณ์ ชัยโพธิ์กลาง (2561) | 3) เทษฐศักดิ์ คำมะวาปี (2563) | 4) พิมพ์นิดา จีงสุทวิงษ์ (2563) | 5) วรณฤดี เหล่าสมปัติ (2563) | 6) ประสกร ศรีพงษ์เพ็ล็ด (2564) | 7) พนัสเทพ กุลวงศ์ (2564) | 8) วิทวัส นาป่ารุง (2564) | 9) สุธิน วิชัยรัตน์ (2566) | 10) สุนันทา กิรินทร์วงศ์ และคณะ (2567) |         |        |                     |
| 4   | <b>จุดประสงค์</b>              |                          |                                 |                               |                                 |                              |                                |                           |                           |                            |                                        | 10      | 100    | ✓                   |
|     | วัตถุประสงค์                   | ✓                        | ✓                               |                               | ✓                               |                              |                                |                           |                           | ✓                          | ✓                                      | 5       |        |                     |
|     | วัตถุประสงค์ของโปรแกรม         |                          |                                 | ✓                             |                                 |                              |                                |                           |                           |                            |                                        | 1       |        |                     |
|     | เป้าหมาย                       |                          |                                 |                               | ✓                               |                              |                                |                           |                           |                            |                                        | 1       |        |                     |
|     | จุดมุ่งหมายของโปรแกรม          |                          |                                 |                               |                                 |                              | ✓                              |                           |                           |                            |                                        | 1       |        |                     |
|     | จุดประสงค์ของการฝึกอบรม        |                          |                                 |                               |                                 | ✓                            |                                |                           |                           |                            |                                        | 1       |        |                     |
|     | จุดมุ่งหมาย                    |                          |                                 |                               |                                 |                              |                                | ✓                         |                           |                            |                                        | 1       |        |                     |
| 5   | <b>เวลา</b>                    |                          |                                 |                               |                                 |                              |                                |                           |                           |                            |                                        | 2       | 20     | ✓                   |
|     | ระยะเวลา                       |                          |                                 |                               |                                 | ✓                            |                                |                           |                           |                            |                                        | 1       |        |                     |
|     | ระยะเวลาของการฝึกอบรม          |                          |                                 |                               |                                 |                              | ✓                              |                           |                           |                            |                                        | 1       |        |                     |
| 6   | <b>กิจกรรม</b>                 |                          |                                 |                               |                                 |                              |                                |                           |                           |                            |                                        | 9       | 90     | ✓                   |
|     | กระบวนการ                      | ✓                        |                                 |                               |                                 |                              |                                |                           |                           |                            |                                        | 1       |        |                     |
|     | กิจกรรม                        |                          |                                 |                               |                                 | ✓                            |                                |                           |                           |                            |                                        | 1       |        |                     |
|     | กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม      |                          |                                 | ✓                             |                                 |                              |                                |                           |                           |                            |                                        | 1       |        |                     |
|     | แนวการจัดกิจกรรม               |                          | ✓                               |                               |                                 |                              |                                |                           |                           |                            |                                        | 1       |        |                     |
|     | กิจกรรมการอบรม                 |                          |                                 |                               |                                 |                              |                                |                           |                           |                            | ✓                                      | 1       |        |                     |
|     | กระบวนการการจัดกิจกรรมเรียนรู้ |                          |                                 |                               |                                 |                              |                                | ✓                         |                           |                            |                                        | 1       |        |                     |
|     | การดำเนินการฝึกอบรม            |                          |                                 |                               |                                 |                              | ✓                              |                           |                           |                            |                                        | 1       |        |                     |
|     | ขั้นตอนดำเนินการ               |                          |                                 |                               |                                 |                              |                                |                           | ✓                         |                            |                                        | 1       |        |                     |
|     | การจัดกิจกรรม                  |                          |                                 |                               |                                 |                              |                                |                           |                           | ✓                          |                                        | 1       |        |                     |
| 7   | <b>รูปแบบ</b>                  |                          |                                 |                               |                                 |                              |                                |                           |                           |                            |                                        | 8       | 80     | ✓                   |
|     | รูปแบบและวิธีการพัฒนา          |                          | ✓                               |                               |                                 |                              |                                |                           |                           |                            |                                        | 1       |        |                     |
|     | รูปแบบวิธีการ                  |                          |                                 | ✓                             |                                 |                              |                                |                           |                           |                            |                                        | 1       |        |                     |
|     | วิธีดำเนินการ                  |                          |                                 |                               | ✓                               | ✓                            |                                |                           |                           |                            |                                        | 2       |        |                     |
|     | วิธีการฝึกอบรม                 |                          |                                 |                               |                                 |                              |                                |                           |                           | ✓                          | ✓                                      | 2       |        |                     |

ตาราง 12 (ต่อ)

| ที่        | องค์ประกอบของโปรแกรม       | นักวิชาการ               |                                 |                             |                                   |                              |                                 |                          |                          |                            |                                        | ความถี่ | ร้อยละ | องค์ประกอบที่คัดสรร |
|------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------------------|---------|--------|---------------------|
|            |                            | 1) ทวี จันทร์เต็ม (2561) | 2) นิภาภรณ์ ชัยโพธิ์กลาง (2561) | 3) เทพธิดา ค่ำมะวาปี (2563) | 4) พิมพ์นิดา จิ๊งสุทธิวงษ์ (2563) | 5) วรณฤดี เหล่าสมบัติ (2563) | 6) ประสกร ศรีพงษ์เพ็ลลิต (2564) | 7) พณีสเทพ กลวงค์ (2564) | 8) วิทวัส นาบำรุง (2564) | 9) สุธัน วิชัยรัตน์ (2566) | 10) สุนันทา กิรินทร์วงศ์ และคณะ (2567) |         |        |                     |
|            | รูปแบบการเรียนรู้          |                          |                                 |                             |                                   |                              |                                 |                          |                          | ✓                          |                                        | 1       |        |                     |
|            | วิธีการดำเนินการพัฒนา      |                          |                                 |                             |                                   |                              |                                 |                          | ✓                        |                            |                                        | 1       |        |                     |
| 8          | <b>สื่อ อุปกรณ์</b>        |                          |                                 |                             |                                   |                              |                                 |                          |                          |                            |                                        | 4       | 40     | ✓                   |
|            | เทคนิคและเครื่องมือ        |                          | ✓                               |                             |                                   |                              |                                 |                          |                          |                            |                                        | 1       |        |                     |
|            | สื่อ                       |                          |                                 |                             |                                   |                              |                                 |                          |                          |                            | ✓                                      | 1       |        |                     |
|            | สื่อและอุปกรณ์ในการฝึกอบรม |                          |                                 |                             |                                   | ✓                            |                                 |                          |                          |                            |                                        | 1       |        |                     |
|            | สื่อและอุปกรณ์             |                          |                                 |                             |                                   |                              |                                 |                          |                          | ✓                          |                                        | 1       |        |                     |
| 9          | <b>การวัดและประเมินผล</b>  |                          |                                 |                             |                                   |                              |                                 |                          |                          |                            |                                        | 9       | 90     | ✓                   |
|            | การวัดและประเมินผลโปรแกรม  |                          |                                 | ✓                           |                                   |                              |                                 |                          |                          |                            |                                        | 1       |        |                     |
|            | การประเมินผลโปรแกรม        | ✓                        |                                 |                             |                                   |                              |                                 |                          |                          |                            |                                        | 1       |        |                     |
|            | การประเมินผล               |                          | ✓                               |                             |                                   |                              |                                 |                          | ✓                        | ✓                          |                                        | 3       |        |                     |
|            | การประเมินผลและติดตามผล    |                          |                                 |                             |                                   | ✓                            |                                 |                          |                          |                            |                                        | 1       |        |                     |
| 10         | <b>งบประมาณ</b>            |                          |                                 |                             |                                   |                              |                                 |                          |                          |                            |                                        | 1       | 10     |                     |
|            | งบประมาณ                   |                          |                                 |                             |                                   |                              |                                 |                          |                          | ✓                          |                                        | 1       |        |                     |
| 11         | <b>ประโยชน์ที่ได้รับ</b>   |                          |                                 |                             |                                   |                              |                                 |                          |                          |                            |                                        | 1       | 10     |                     |
|            | ประโยชน์ที่ได้รับ          |                          |                                 |                             |                                   |                              |                                 |                          |                          | ✓                          |                                        | 1       |        |                     |
| 12         | <b>เป้าหมาย</b>            |                          |                                 |                             |                                   |                              |                                 |                          |                          |                            |                                        | 1       | 10     |                     |
|            | เป้าหมาย                   |                          | ✓                               |                             |                                   |                              |                                 |                          |                          |                            |                                        | 1       |        |                     |
| <b>รวม</b> |                            | 5                        | 9                               | 6                           | 4                                 | 6                            | 6                               | 4                        | 6                        | 10                         | 6                                      |         |        |                     |

ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมฝึกอบรม โดยคัดสรร  
องค์ประกอบตั้งแต่ร้อยละ 20 เป็นองค์ประกอบที่คัดสรร พบว่า มีทั้งหมด 8 องค์ประกอบ  
แต่เนื่องจาก องค์ประกอบบางองค์ประกอบมีความซ้ำซ้อน ได้แก่ รูปแบบและกิจกรรม

ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมฝึกอบรม ผู้วิจัยจึงไม่เลือกรูปแบบมาเป็นองค์ประกอบ สรุปได้ว่าองค์ประกอบของโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) จุดประสงค์ 2) ระยะเวลา 3) เนื้อหาสาระ 4) แนวคิด ทฤษฎี 5) กิจกรรม 6) สื่อ อุปกรณ์ และ 7) การวัดและประเมินผล

## 2.7 การประเมินโปรแกรมฝึกอบรม

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงการประเมินโปรแกรมฝึกอบรม ดังนี้

Stufflebeam (1971) เสนอรูปแบบการประเมิน CIPP ซึ่งมุ่งสนับสนุนการตัดสินใจ ประกอบด้วย 1) Context การประเมินความจำเป็นและเป้าหมาย 2) Input การประเมินแผนและทรัพยากร 3) Process การประเมินการดำเนินงาน และ 4) Product การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบของโปรแกรม

Kirkpatrick (1994) กล่าวว่า การประเมินโปรแกรมประกอบด้วย 4 ระดับ ได้แก่ 1) Reaction ประเมินความพึงพอใจและทัศนคติของผู้เข้าร่วม 2) Learning ประเมินการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ 3) Behavior ประเมินการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน และ 4) Results ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร

Brinkerhoff (2003) เสนอวิธีการประเมินแบบ Success Case Method (SCM) โดยมุ่งศึกษากรณีที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวของโปรแกรม เพื่อค้นหาปัจจัยที่เอื้อต่อหรือขัดขวางความสำเร็จ และให้ข้อมูลเชิงลึกที่นำไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การประเมินโปรแกรมฝึกอบรมเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยสะท้อนทั้งคุณภาพการดำเนินงาน ผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เข้าร่วม และผลกระทบต่อองค์กร โดยแนวคิดการประเมินมีทั้งการประเมินเป็นลำดับขั้นการประเมินเชิงระบบ และการประเมินเชิงลึกจากกรณีจริง ซึ่งสามารถนำมาใช้ร่วมกันเพื่อเพิ่มความครบถ้วนและความน่าเชื่อถือของผลการประเมินโปรแกรมฝึกอบรม

### 3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ตามลำดับหัวข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 3.1 ความหมายการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

จากการศึกษา พบว่านิยามวิชาการกล่าวถึงความหมายการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ดังนี้

Fabrigar, Wegener, & MacCallum (1999) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เป็นวิธีวิเคราะห์เชิงพหุที่ใช้ค้นหาโครงสร้างปัจจัยแฝงจากตัวแปรที่สังเกตได้ โดยไม่กำหนดโครงสร้างล่วงหน้า และคุณภาพของผลลัพธ์ขึ้นอยู่กับวิธีการเลือกวิธีสกัด การหมุนปัจจัย และการกำหนดจำนวนปัจจัยอย่างเหมาะสม

Costello & Osborne (2005) กล่าวว่า EFA เป็นกระบวนการวิเคราะห์ที่ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการระบุจำนวนปัจจัยและรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยเน้นแนวปฏิบัติที่เหมาะสม เช่น การเลือกวิธีสกัด การหมุนปัจจัย และเกณฑ์คัดเลือกปัจจัยเพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือ

Hair, Black, Babin, & Anderson (2010) กล่าวว่า EFA เป็นเทคนิคพื้นฐานในการจำแนกตัวแปรเพื่อสร้างปัจจัยแฝงที่อธิบายความแปรปรวนร่วมของข้อมูล โดยนิยมใช้ในการพัฒนาเครื่องมือวัด ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง และเตรียมข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ขั้นสูง

Yong & Pearce (2013) กล่าวว่า EFA เป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้ลดจำนวนตัวแปรและจัดกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ร่วมกันเป็นปัจจัยพื้นฐาน เหมาะใช้เมื่อยังไม่ทราบโครงสร้างปัจจัยล่วงหน้า และต้องตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลก่อนวิเคราะห์ เช่น ค่า KMO และ Bartlett's test

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติที่ใช้เพื่อค้นหาโครงสร้างปัจจัยซ่อนเร้นจากชุดตัวแปรที่สังเกตได้ โดยไม่กำหนดสมมติฐานโครงสร้างล่วงหน้า เป็นการตรวจสอบว่าตัวแปรต่าง ๆ สามารถจัดกลุ่มตามความสัมพันธ์ตามธรรมชาติของข้อมูลได้อย่างไร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุจำนวน

ปัจจัย ลดจำนวนตัวแปร และใช้เป็นฐานในการพัฒนาเครื่องมือวัดหรือสร้างโมเดลทฤษฎีต่อไป ทั้งนี้ ความถูกต้องของการวิเคราะห์ขึ้นอยู่กับทางเลือกวิธีสกัด การหมุนปัจจัย และเกณฑ์การตัดสินจำนวนปัจจัยตามหลักสถิติ

### 3.2 ความสำคัญการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

จากการศึกษา พบว่ามีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ดังนี้

Costello & Osborne (2005) กล่าวว่า ความสำคัญของ EFA อยู่ที่ว่า การช่วยให้ผู้วิจัยสามารถตรวจสอบว่าสมการวัดของเครื่องมือมีความถูกต้องตามโครงสร้างทฤษฎีหรือไม่ โดยช่วยลดข้อผิดพลาดจากการใช้ตัวแปรที่ไม่สอดคล้อง และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการเก็บข้อมูล ทำให้ผลวิจัยมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้มากขึ้น

Hair et al. (2010) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมีความสำคัญในฐานะเป็นขั้นตอนแรกของการตรวจสอบความตรงของโครงสร้าง (Construct Validity) ซึ่งช่วยระบุว่าแต่ละตัวแปรสังเกต (Observed Variables) สอดคล้องกับโครงสร้างแฝง (Latent Factors) อย่างเหมาะสมเพียงใด อีกทั้งยังเป็นกระบวนการสำคัญที่ใช้ในการพัฒนาทฤษฎีและแบบจำลองเชิงโครงสร้าง (Structural Models)

Field (2013) กล่าวว่า ความสำคัญของ EFA อยู่ที่ว่า การช่วยลดจำนวนตัวแปรจำนวนมากให้เป็นกลุ่มขององค์ประกอบหลัก โดยพิจารณาความสัมพันธ์เชิงสหสัมพันธ์ของตัวแปร ทำให้นักวิจัยสามารถเข้าใจโครงสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูลเชิงซ้อนได้ง่ายขึ้น อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนการสร้างแบบสอบถามและพัฒนาตัวแปรเชิงนามธรรมที่มีความสอดคล้องทางทฤษฎี

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยค้นหาโครงสร้างที่แท้จริงของข้อมูลจำนวนมาก ทำให้สามารถจำแนกองค์ประกอบหลัก ลดความซับซ้อนของตัวแปร พัฒนาความตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือวิจัย และช่วยสนับสนุนการสร้างแบบจำลองทางทฤษฎีที่น่าเชื่อถือ นอกจากนี้ EFA ยังช่วยเพิ่มคุณภาพของข้อมูลและความถูกต้องของผลการวิจัยโดยรวม จึงเป็นขั้นตอนสำคัญอย่างยิ่งในงานวิจัยด้านพฤติกรรมศาสตร์ การบริหาร การศึกษา และการพัฒนาโปรแกรมต่าง ๆ

### 3.3 วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ดังนี้

Fabrigar et al. (1999) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) เป็นกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล การเลือกวิธีสกัด การกำหนดจำนวนปัจจัย การหมุนปัจจัย และการประเมินผลลัพธ์ โดยเน้นการตรวจสอบค่า KMO และ Bartlett's test ก่อนการวิเคราะห์ และเสนอให้รายงานค่า communalities, factor loadings, cross-loadings และสัดส่วนความแปรปรวนที่อธิบายได้ รวมทั้งตัดไอเท็มที่มีคุณภาพต่ำเพื่อให้โครงสร้างปัจจัยชัดเจน

Costello & Osborne (2005) กล่าวว่า การทำ EFA ควรพิจารณา 4 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ การเลือกวิธีสกัดที่เหมาะสม (เช่น PAF หรือ ML) การกำหนดจำนวนปัจจัยโดยใช้หลายเกณฑ์ร่วมกัน การเลือกการหมุนปัจจัยโดยเฉพาะแบบ oblique เมื่อปัจจัยมีความสัมพันธ์กัน และการพิจารณาความเพียงพอของขนาดตัวอย่าง พร้อมทั้งรายงานเหตุผลของการตัดสินใจเชิงวิธีวิทยาอย่างชัดเจน

Hair et al. (2010) กล่าวว่า คุณภาพของผล EFA ควรประเมินจากหลายตัวชี้วัด ได้แก่ communalities, factor loadings เพื่อให้ได้โครงสร้างแบบ simple structure, สัดส่วนความแปรปรวนที่อธิบายได้ และค่าความเชื่อมั่นของปัจจัย พร้อมทั้งเสนอเกณฑ์พื้นฐาน เช่น ค่า KMO มากกว่า .60 และ Bartlett's test มีนัยสำคัญทางสถิติ

Yong & Pearce (2013) กล่าวว่า การรายงานผล EFA ควรครอบคลุมค่าสถิติสำคัญ เช่น KMO, Bartlett's test, communalities, factor loadings, ตาราง factor matrix ก่อนและหลังการหมุน และสัดส่วนความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้ โดยควรกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกหรือตัดไอเท็มอย่างชัดเจนเพื่อเพิ่มความโปร่งใสในการวิเคราะห์

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเป็นกระบวนการทางสถิติที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล การเลือกวิธีสกัดและการหมุนปัจจัยที่สอดคล้องกับลักษณะข้อมูล การกำหนดจำนวนปัจจัยด้วยหลายเกณฑ์ร่วมกัน และการประเมินคุณภาพของโครงสร้างปัจจัยด้วยค่าสถิติที่หลากหลาย ทั้งนี้การรายงานขั้นตอนและเกณฑ์การตัดสินใจอย่างชัดเจนจะช่วยให้ผลการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือและสามารถตีความได้อย่างถูกต้องในงานวิจัย

### 3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

จากการศึกษาสำรวจ พบว่ามีนักวิชาการกล่าวถึงสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง ดังนี้

Fabrigar et al. (1999) กล่าวว่า ก่อนทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ต้องตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลด้วยค่า KMO และ Bartlett's test จากนั้นควรรายงานค่า communalities, factor loadings, cross-loadings และสัดส่วนความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้ เพื่อประเมินคุณภาพโครงสร้างปัจจัยและใช้พิจารณาตัดหรือตัดไอเท็มที่ไม่เหมาะสม

Costello & Osborne (2005) กล่าวว่า การตัดสินใจใน EFA ควรอาศัยหลายเกณฑ์ร่วมกัน โดยเลือกวิธีสักระยะให้เหมาะกับลักษณะข้อมูล (เช่น ML หรือ PAF) ไม่ควรใช้ PCA แทน EFA โดยอัตโนมัติ การกำหนดจำนวนปัจจัยควรใช้ scree plot และ parallel analysis ร่วมกัน และควรใช้การหมุนแบบ oblique เมื่อคาดว่าปัจจัยมีความสัมพันธ์กัน

Hair et al. (2010) กล่าวว่า คุณภาพของโครงสร้างปัจจัยควรประเมินจากค่า communalities, factor loadings เพื่อให้ได้ simple structure, สัดส่วนความแปรปรวนที่อธิบายได้ และค่าความเชื่อมั่นของปัจจัย พร้อมทั้งเสนอเกณฑ์พื้นฐาน เช่น ค่า KMO มากกว่า .60 และความเพียงพอของขนาดตัวอย่าง เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีประสิทธิภาพ

Yong & Pearce (2013) กล่าวว่า การรายงานผล EFA ควรครอบคลุมค่า KMO, Bartlett's test, communalities, factor loadings พร้อมเกณฑ์ตัดที่ชัดเจน ตาราง factor matrix ก่อนและหลังการหมุน และสัดส่วนความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้ โดยการเลือกวิธีสักระยะและการหมุนต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า EFA เป็นกระบวนการเชิงสถิติที่ประกอบด้วยการตัดสินใจหลายมิติ ตั้งแต่การประเมินความเหมาะสมของข้อมูล การเลือกวิธีสักระยะและการหมุน การกำหนด จำนวนปัจจัย ไปจนถึงการตรวจสอบคุณภาพของปัจจัย และการประเมินความเที่ยง (Cronbach's  $\alpha$ ) การใช้สถิติหลายตัวร่วมกันและการรายงานเหตุผลการเลือกวิธีวิทยาอย่างชัดเจนจะช่วยให้ผล EFA มีความน่าเชื่อถือ โปร่งใส และตีความได้เชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติมากขึ้น

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัย พบว่า มีนักวิชาการที่ทำวิจัยเกี่ยวข้องกับ  
โกรว์ธ มายด์เซต ดังนี้

### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

ธนະดี สุริยะจันทร์หอม (2561) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบเสริมสร้าง  
กรอบความคิดแบบเติบโตของนักศึกษาวิชาชีพครู พบว่าโกรว์ธมายด์เซตประกอบด้วย  
6 องค์ประกอบ 20 ตัวบ่งชี้ และรูปแบบการพัฒนา 5 ขั้นตอน (S-P-A-S-A) ที่อิงทฤษฎี  
REBT ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย และทฤษฎีปัญญาสังคม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก  
และช่วยให้นักศึกษามีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ รวมทั้งคงอยู่หลัง  
การทดลอง สะท้อนถึงผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

มุกิตา อุดทน (2561) ศึกษาผลของโปรแกรมพัฒนากรอบความคิดแบบ  
เติบโตในนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่านักเรียนกลุ่มทดลองมีคะแนนกรอบความคิด  
แบบเติบโตสูงกว่ากลุ่มควบคุม และสูงขึ้นหลังการเข้าร่วมโปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะ  
ด้านการแสดงออกเชิงบวก การกล้าแสดงความคิดเห็น และความคิดสร้างสรรค์

วีระยุทธ แสนพินิจ (2562) ศึกษารูปแบบการพัฒนากรอบความคิดแบบ  
เติบโตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าโกรว์ธมายด์เซตของผู้บริหารประกอบด้วย  
5 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อย และ 40 ตัวบ่งชี้ โดยรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความ  
เหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Dweck (2006) ศึกษาแนวคิดโกรว์ธมายด์เซตในกลุ่มผู้เล่นกีฬา พบว่ากรอบ  
ความคิดแบบเติบโตช่วยส่งเสริมความรักในการเรียนรู้ การยอมรับความท้าทาย การเรียนรู้  
จากข้อผิดพลาดและข้อเสนอแนะ รวมถึงการตระหนักถึงบทบาทของความพยายามต่อการ  
พัฒนาความสามารถ ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม โดยความคิดแบบเติบโตเอื้อต่อการ  
พัฒนาทักษะ ความมุ่งมั่น และการทำงานเป็นทีม

Dweck (2010) ศึกษาเจตคติเกี่ยวกับสติปัญญาที่ส่งผลต่อพฤติกรรม  
และความสำเร็จด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา พบว่าผู้ที่มีกรอบความคิดแบบคงที่เชื่อว่า  
สติปัญญาไม่เปลี่ยนแปลง ขณะที่ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตเชื่อว่าสติปัญญาพัฒนาได้

ผ่านความพยายามและการปฏิบัติ โดยครูสามารถออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการความพยายาม และความก้าวหน้า เพื่อส่งเสริมกรอบความคิดแบบเติบโตของผู้เรียน

Dweck (2012) ศึกษาเปรียบเทียบกรอบความคิดแบบคงที่และแบบเติบโต โดยเน้นการประยุกต์ใช้ในบริบทโรงเรียน พบว่าการส่งเสริมกรอบความคิดแบบเติบโตช่วยสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคคล แม้งานวิจัยจะชี้ข้อจำกัดด้านการวัดกรอบความคิดและความซับซ้อนของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง แต่ยืนยันว่าการเปลี่ยนจากกรอบความคิดแบบคงที่สู่แบบเติบโตมีประโยชน์ต่อการเรียนรู้และการทำงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโกรว์ มายด์เซต ทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า โกรว์ มายด์เซต สามารถพัฒนาได้ด้วยรูปแบบการฝึกอบรม เนื่องจากการพัฒนาโกรว์ มายด์เซต จะต้องเปลี่ยนแปลงความเชื่อ เจตคติ สติปัญญาที่มีต่อตนเอง นักวิชาการส่วนใหญ่จึงเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซต

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซต  
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2  
ผู้วิจัยได้กำหนดระยะดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

#### ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

การวิจัยในระยะนี้ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

##### 1.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน

###### 1.1.1 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลในการสังเคราะห์องค์ประกอบ คือ เอกสารและงานวิจัย  
ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 10 แหล่ง ได้แก่ ธนะดี สุริยะจันทร์หอม (2561); ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา  
มูลนิธิยุวสถิรคุณ (2561); จุฬาลักษณ์ ทิพวัน (2562); วีระยุทธ แสนพินิจ (2562);  
อรพิน โคตรวิทย์ (2563); ไนรฮิดาเยห์ กาโฮง (2565); ศิริวรรณ บุญเชื้อ (2566);  
นฤมล พลฤทธิ์ (2567); Dweck (2006); Warren & Hoskins (2018)

###### 1.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการสังเคราะห์องค์ประกอบ ได้แก่ แบบสังเคราะห์  
องค์ประกอบโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน

###### 1.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.1.3.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโกรว์ มายด์เซต  
ทั้งไทยและต่างประเทศ

###### 1.1.3.2 วิเคราะห์องค์ประกอบด้วยแบบสังเคราะห์

1.1.3.3 สรุปความหมายและกำหนดตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ  
เพื่อนำไปเป็นกรอบในการจัดทำแบบสอบถามในขั้นต่อไป

#### 1.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบโกรวัธ มายด์เซต ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจัดกลุ่มองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกันให้เป็นองค์ประกอบเดียวกัน

### 1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โกรวัธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบโกรวัธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.2.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ปีการศึกษา 2568 รวม 610 คน จาก 255 โรงเรียน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 255 คน และครู จำนวน 355 คน (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร, 2568)

1.2.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 300 คน โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Comrey & Lee (1992) ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 ตัวอย่าง ถือว่ามีความเหมาะสมของการวิเคราะห์ในระดับดี ดังตาราง 1 ตาราง 13 ขนาดตัวอย่างและความเหมาะสมของการวิเคราะห์

| ขนาดตัวอย่าง | ความเหมาะสมของการวิเคราะห์ |
|--------------|----------------------------|
| 50           | ไม่ควรใช้ (very poor)      |
| 100          | น้อยเกินไป (poor)          |
| 200          | ปานกลาง (fair)             |
| 300          | ดี (good)                  |
| 500          | ดีมาก (very good)          |
| ≥1,000       | ดีที่สุด (excellent)       |

ที่มา. จาก A first course in factor analysis(p.125), by A.L. Comrey & Lee, 1992, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจำแนกกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 100 คน และครู จำนวน 200 คน ใช้วิธีการสุ่มหลายขั้นตอน โดยการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลาก ดังนี้

- 1) ใช้อำเภอเป็นหน่วยสุ่ม เกณฑ์ร้อยละ 50 จาก 7 อำเภอ สุ่มได้ 4 อำเภอ ดังนี้
  - 1.1) อำเภอสว่างแดนดิน
  - 1.2) อำเภอพังโคน
  - 1.3) อำเภอพรรณานิคม
  - 1.4) อำเภวาริชภูมิ
- 2) ใช้โรงเรียนในแต่ละอำเภอที่สุ่มได้ในข้อ 1) โดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 50 จาก 199 โรงเรียน สุ่มได้ 100 โรงเรียน ดังนี้
  - 1.1) อำเภอสว่างแดนดิน มี 88 โรงเรียน สุ่มได้ 44 โรงเรียน
  - 1.2) อำเภอพังโคน มี 30 โรงเรียน สุ่มได้ 15 โรงเรียน
  - 1.3) อำเภอพรรณานิคม มี 54 โรงเรียน สุ่มได้ 27 โรงเรียน
  - 1.4) อำเภวาริชภูมิ มี 27 โรงเรียน สุ่มได้ 14 โรงเรียน
- 3) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยเลือกผู้บริหารโรงเรียนละ 1 คน จากโรงเรียนที่สุ่มได้ในข้อ 2) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 100 คน
- 4) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู ผู้วิจัยใช้การสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลากครูโรงเรียนละ 2 คน จากโรงเรียนที่สุ่มได้ในข้อ 2) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู จำนวน 200 คน แสดงรายชื่อโรงเรียนและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ดังตาราง 14

ตาราง 14 รายชื่อโรงเรียนและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

| จำนวน | รายชื่อสถานศึกษา                  | ประชากร   |     |     | กลุ่มตัวอย่าง |     |     |
|-------|-----------------------------------|-----------|-----|-----|---------------|-----|-----|
|       |                                   | ผู้บริหาร | ครู | รวม | ผู้บริหาร     | ครู | รวม |
|       | อำเภอสว่างแดนดิน                  |           |     |     |               |     |     |
| 1     | อนุบาลสว่างแดนดิน                 | 3         | 35  | 38  | 1             | 2   | 3   |
| 2     | บ้านปลวกธาตุโสภาวิทยา             | 1         | 10  | 11  | 1             | 2   | 3   |
| 3     | บ้านหนองหมากแซว                   | 1         | 10  | 11  | 1             | 2   | 3   |
| 4     | บ้านดงจันทุนหนองไผ่ (ราษฎร์บำรุง) | 1         | 6   | 7   | 1             | 2   | 3   |
| 5     | บ้านมาตินจีแสงตะวัน ฯ             | 1         | 8   | 9   | 1             | 2   | 3   |
| 6     | บ้านยางคำ                         | 1         | 4   | 5   | 1             | 2   | 3   |

ตาราง 14 (ต่อ)

| จำนวน | รายชื่อสถานศึกษา                   | ประชากร   |     |     | กลุ่มตัวอย่าง |     |     |
|-------|------------------------------------|-----------|-----|-----|---------------|-----|-----|
|       |                                    | ผู้บริหาร | ครู | รวม | ผู้บริหาร     | ครู | รวม |
|       | อำเภอสว่างแดนดิน                   |           |     |     |               |     |     |
| 7     | บ้านนาดอกไม้ห้วยไร่สามัคคี         | 1         | 11  | 12  | 1             | 2   | 3   |
| 8     | บ้านขาม(ขามเขตวิทยาคาร)            | 1         | 14  | 15  | 1             | 2   | 3   |
| 9     | บ้านหนองแคนหนองไขย (อำนวยการศิลป์) | 1         | 10  | 11  | 1             | 2   | 3   |
| 10    | ชุมชนบงเหนือ                       | 1         | 10  | 11  | 1             | 2   | 3   |
| 11    | บ้านดอนหัน                         | 1         | 6   | 7   | 1             | 2   | 3   |
| 12    | บ้านจำปานาถอน                      | 1         | 9   | 10  | 1             | 2   | 3   |
| 13    | บ้านหนองกุง                        | 1         | 4   | 5   | 1             | 2   | 3   |
| 14    | บ้านทุ่งปลากัด                     | 1         | 6   | 7   | 1             | 2   | 3   |
| 15    | บ้านคำเจริญวิทยา                   | 1         | 4   | 5   | 1             | 2   | 3   |
| 16    | บ้านหนองแก                         | 1         | 10  | 11  | 1             | 2   | 3   |
| 17    | บ้านโคกสี (จตุรภูมิพิทยา)          | 2         | 10  | 12  | 1             | 2   | 3   |
| 18    | บ้านบึงโน                          | 2         | 15  | 17  | 1             | 2   | 3   |
| 19    | บ้านท่าสะอาด                       | 1         | 5   | 6   | 1             | 2   | 3   |
| 20    | บ้านดาส                            | 1         | 10  | 11  | 1             | 2   | 3   |
| 21    | บ้านคันชา                          | 1         | 4   | 5   | 1             | 2   | 3   |
| 22    | บ้านธาตุ                           | 1         | 4   | 5   | 1             | 2   | 3   |
| 23    | บ้านโคกหลวง                        | 1         | 4   | 5   | 1             | 2   | 3   |
| 24    | ทรายมูลหนองกุงทรายศรีพิทยา         | 2         | 17  | 19  | 1             | 2   | 3   |
| 25    | บ้านหนองหวา                        | 1         | 4   | 5   | 1             | 2   | 3   |
| 26    | บ้านโพน (เกาะแก้ววิทยา)            | 1         | 14  | 15  | 1             | 2   | 3   |
| 27    | ชุมชนบ้านสร้างคูดอนเชียง           | 1         | 7   | 8   | 1             | 2   | 3   |
| 28    | บ้านแวง                            | 1         | 10  | 11  | 1             | 2   | 3   |
| 29    | บ้านสร้างแป้น                      | 1         | 10  | 11  | 1             | 2   | 3   |
| 30    | บ้านโคกสีโค                        | 1         | 4   | 5   | 1             | 2   | 3   |
| 31    | บ้านเลา (ประชานุเคราะห์)           | 1         | 10  | 11  | 1             | 2   | 3   |
| 32    | บ้านดาสเนิง                        | 1         | 14  | 15  | 1             | 2   | 3   |
| 33    | บ้านหนองดินคำ                      | 1         | 4   | 5   | 1             | 2   | 3   |
| 34    | บ้านเปือยทานตะวันพิทยาสรรพ์        | 1         | 16  | 17  | 1             | 2   | 3   |
| 35    | บ้านหวาย                           | 1         | 6   | 7   | 1             | 2   | 3   |
| 36    | บ้านหนองหนองพะเนา                  | 4         | 49  | 53  | 1             | 2   | 3   |
| 37    | บ้านดงสวรรค์ (คุรุราษฎร์รังสรรค์)  | 1         | 10  | 11  | 1             | 2   | 3   |
| 38    | บ้านดอนเชียงยืน                    | 1         | 9   | 10  | 1             | 2   | 3   |
| 39    | บ้านคำชนดงตอง                      | 1         | 9   | 10  | 1             | 2   | 3   |

ตาราง 14 (ต่อ)

| จำนวน | รายชื่อสถานศึกษา              | ประชากร   |     |     | กลุ่มตัวอย่าง |     |     |
|-------|-------------------------------|-----------|-----|-----|---------------|-----|-----|
|       |                               | ผู้บริหาร | ครู | รวม | ผู้บริหาร     | ครู | รวม |
|       | <b>อำเภอสว่างแดนดิน</b>       |           |     |     |               |     |     |
| 40    | หนองหลวงวิทยานุกูล            | 2         | 16  | 18  | 1             | 2   | 3   |
| 41    | บ้านโคกดินแดง                 | 1         | 11  | 12  | 1             | 2   | 3   |
| 42    | บ้านตายนาคูณ                  | 1         | 7   | 8   | 1             | 2   | 3   |
| 43    | บ้านคำไชยวาน                  | 1         | 4   | 5   | 1             | 2   | 3   |
| 44    | บ้านคำสะแนน                   | 1         | 5   | 6   | 1             | 2   | 3   |
|       | <b>อำเภอพังโคน</b>            |           |     |     |               |     |     |
| 45    | บ้านพังโคน (จำปาสักศึกษา)     | 3         | 40  | 43  | 1             | 2   | 3   |
| 46    | บ้านนาหมือ                    | 1         | 10  | 11  | 1             | 2   | 3   |
| 47    | บ้านดอนตาลโนนสูง              | 1         | 8   | 9   | 1             | 2   | 3   |
| 48    | ชุมชนดงม่วงไข่                | 1         | 14  | 15  | 1             | 2   | 3   |
| 49    | บ้านผาขาวโพนแพง               | 1         | 11  | 12  | 1             | 2   | 3   |
| 50    | บ้านม่วงคำ                    | 1         | 10  | 11  | 1             | 2   | 3   |
| 51    | บ้านหนองบัว                   | 2         | 14  | 16  | 1             | 2   | 3   |
| 52    | บ้านแร่                       | 1         | 14  | 15  | 1             | 2   | 3   |
| 53    | บ้านหนองแคนโคกสะอาด           | 1         | 4   | 5   | 1             | 2   | 3   |
| 54    | บ้านนาถอน                     | 1         | 10  | 11  | 1             | 2   | 3   |
| 55    | บ้านต้นผึ้ง                   | 1         | 17  | 18  | 1             | 2   | 3   |
| 56    | บ้านสงเปลือย                  | 1         | 5   | 6   | 1             | 2   | 3   |
| 57    | บ้านไฮหย่อง                   | 2         | 16  | 18  | 1             | 2   | 3   |
| 58    | บ้านอุ่มเหมา                  | 1         | 10  | 11  | 1             | 2   | 3   |
| 59    | บ้านดงสวรรค์หนองนกกด          | 1         | 4   | 5   | 1             | 2   | 3   |
|       | <b>อำเภอพรรณานิคม</b>         |           |     |     |               |     |     |
| 60    | อนุบาลพรรณานิคม               | 2         | 26  | 28  | 1             | 2   | 3   |
| 61    | บ้านไร่บ้านไฮ                 | 1         | 13  | 14  | 1             | 2   | 3   |
| 62    | บ้านคำข่า                     | 1         | 14  | 15  | 1             | 2   | 3   |
| 63    | บ้านโนนอุดม                   | 1         | 4   | 5   | 1             | 2   | 3   |
| 64    | บ้านหินแตก                    | 1         | 4   | 5   | 1             | 2   | 3   |
| 65    | บ้านคำแหว                     | 1         | 15  | 16  | 1             | 2   | 3   |
| 66    | บ้านห้วยบุษนาทัน              | 1         | 10  | 11  | 1             | 2   | 3   |
| 67    | บ้านหนองผือนาโนวิทยาจารย์     | 1         | 4   | 5   | 1             | 2   | 3   |
| 68    | บ้านผักคำภู                   | 1         | 14  | 15  | 1             | 2   | 3   |
| 69    | บ้านวังยาง (วังยางวิทยานุกูล) | 1         | 14  | 15  | 1             | 2   | 3   |

ตาราง 14 (ต่อ)

| จำนวน | รายชื่อสถานศึกษา        | ประชากร   |       |       | กลุ่มตัวอย่าง |     |     |
|-------|-------------------------|-----------|-------|-------|---------------|-----|-----|
|       |                         | ผู้บริหาร | ครู   | รวม   | ผู้บริหาร     | ครู | รวม |
|       | อำเภอพรหมานิคม          |           |       |       |               |     |     |
| 70    | บ้านปึง                 | 1         | 14    | 15    | 1             | 2   | 3   |
| 71    | บ้านโนนเรือตเรือ        | 1         | 9     | 10    | 1             | 2   | 3   |
| 72    | ไทยรัฐวิทยา 62 ฯ        | 1         | 13    | 14    | 1             | 2   | 3   |
| 73    | บ้านกลางหนองดินดำ       | 1         | 4     | 5     | 1             | 2   | 3   |
| 74    | บ้านนาสาวนาน            | 1         | 5     | 6     | 1             | 2   | 3   |
| 75    | ชุมชนบ้านนาดีหนองไผ่    | 1         | 15    | 16    | 1             | 2   | 3   |
| 76    | บ้านภูเพ็ก              | 1         | 3     | 4     | 1             | 2   | 3   |
| 77    | ชุมชนบดมาดพอกน้อย       | 1         | 14    | 15    | 1             | 2   | 3   |
| 78    | บ้านคางสูงเจริญศิลป์    | 1         | 3     | 4     | 1             | 2   | 3   |
| 79    | บ้านสมสะอาด             | 1         | 6     | 7     | 1             | 2   | 3   |
| 80    | บ้านหนองเดินดอนขาว      | 1         | 4     | 5     | 1             | 2   | 3   |
| 81    | บ้านหนองโคกนาคำโนนธาตุ  | 1         | 14    | 15    | 1             | 2   | 3   |
| 82    | บ้านตาลเลียน            | 1         | 14    | 15    | 1             | 2   | 3   |
| 83    | บ้านบะฮี                | 1         | 10    | 11    | 1             | 2   | 3   |
| 84    | บ้านบัว (สระพังวิทยา)   | 1         | 11    | 12    | 1             | 2   | 3   |
| 85    | บ้านโนนทรายคำ           | 1         | 14    | 15    | 1             | 2   | 3   |
| 86    | บ้านเชิงชุม             | 1         | 14    | 15    | 1             | 2   | 3   |
|       | อำเภอวาริชภูมิ          |           |       |       |               |     |     |
| 87    | บ้านธาตุกุดพร้าว        | 1         | 5     | 6     | 1             | 2   | 3   |
| 88    | บ้านกุดตะกาบ            | 1         | 15    | 16    | 1             | 2   | 3   |
| 89    | บ้านห้วยบาง             | 1         | 10    | 11    | 1             | 2   | 3   |
| 90    | บ้านเหล่าโพหนองซอนขาว   | 1         | 9     | 10    | 1             | 2   | 3   |
| 91    | บ้านไฮปลาไหล            | 1         | 10    | 11    | 1             | 2   | 3   |
| 92    | บ้านดงคำโพธิ์           | 1         | 14    | 15    | 1             | 2   | 3   |
| 93    | บ้านหนองกุง             | 1         | 10    | 11    | 1             | 2   | 3   |
| 94    | บ้านคำบ่อ               | 1         | 10    | 11    | 1             | 2   | 3   |
| 95    | บ้านคำบิดโคกโพธิ์ยาง    | 1         | 11    | 12    | 1             | 2   | 3   |
| 96    | บ้านคอเขียวพิทยารัฐ     | 1         | 14    | 15    | 1             | 2   | 3   |
| 97    | บ้านหนองลาดวิทยาจารย์   | 1         | 14    | 15    | 1             | 2   | 3   |
| 98    | บ้านดอนยาวประชากรอุปการ | 1         | 9     | 10    | 1             | 2   | 3   |
| 99    | บ้านทุ่งเชือก           | 1         | 9     | 10    | 1             | 2   | 3   |
| 100   | บ้านจำปาศิริราษฎร์      | 1         | 10    | 11    | 1             | 2   | 3   |
|       | รวม                     | 114       | 1,067 | 1,181 | 100           | 200 | 300 |

## 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 1.2.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เป็นแบบสอบถามมาตราส่วน  
ประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้นจากองค์ประกอบที่  
สังเคราะห์ได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง  
วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

โดยแบบสอบถามมีรายละเอียดครอบคลุมเนื้อหาทั้ง 10 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ความท้าทาย
- 2) ความพยายาม
- 3) การเผชิญความล้มเหลว
- 4) การเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์
- 5) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 6) การไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค
- 7) การมองว่าความสามารถทางปัญญาพัฒนาได้
- 8) การตั้งความหวังให้สูง
- 9) การแสดงความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง
- 10) การแสดงความชื่นชมเมื่อเกิดการพัฒนา

มีเกณฑ์ในการให้ความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง โครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง โครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง โครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง โครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง โกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### 1.2.2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างและการหาคุณภาพของแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ดังนี้

1) ผู้วิจัยนำนิยามศัพท์และตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นข้อคำถาม

2) นำแบบสอบถามฉบับร่างที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) โดยผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

2.1) อาจารย์มหาวิทยาลัย ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกและมีประสบการณ์สอนไม่ต่ำกว่า 5 ปี ที่มีความรู้หรือมีผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับโกรว์ธ มายด์เซต จำนวน 3 คน

2.2) ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาการศึกษา วิจัยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษและมีประสบการณ์การบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน

2.3) ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาการศึกษา วิจัยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษและมีประสบการณ์การบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน

มีการแปลค่าดัชนีความสอดคล้องดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามขององค์ประกอบโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามขององค์ประกอบโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามขององค์ประกอบโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน

#### 2.4) คัดข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

โดยใช้เกณฑ์ ตั้งแต่ 0.50 (วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2568) มาใช้ในแบบสอบถาม ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและจัดทำแบบสอบถามฉบับร่าง ซึ่งพบว่าแบบสอบถามจำนวน 50 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00

#### 2.5) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหาร

โรงเรียน และครู ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถามโดยการหาค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น

##### 2.5.1) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามโกรว์ธ มายด์เซต

ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.26 ซึ่งพบว่า แบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.46 ถึง 0.82

##### 2.5.2) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโกรว์ธ มายด์เซต

ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2568) มีค่าความเชื่อมั่น ตั้งแต่ 0.70 ซึ่งพบว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97

#### 3) คัดข้อคำถามที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดจัดพิมพ์

แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และสร้างแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ และ QR Code เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

#### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

##### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ดังนี้

##### 1.2.3.1 ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย

ราชภัฏสกลนคร เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแนบ QR Code ของแบบสอบถามโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

1.2.3.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยงานต้นสังกัดและโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยโดยกำหนดระยะเวลาในการตอบกลับภายใน 7 วัน

1.2.3.3 หลังจากส่งแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการติดตามแบบสอบถามจนครบตามจำนวนที่กำหนดไว้

1.2.3.4 เมื่อได้แบบสอบถามครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้วิจัยนำไปวิเคราะห์ข้อมูล ในลำดับต่อไป

#### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1.2.4.1 วิเคราะห์คุณภาพด้วยวิธีของ Kaiser Meyer Olkin (KMO) ซึ่งควรมีค่าตั้งแต่ 0.5 หากมีค่าน้อยกว่า 0.5 ให้ตัดตัวแปรนั้นออกไปจากการวิเคราะห์ (ยูทธ โกยวรรณ์, 2557)

1.2.4.2 วิเคราะห์คุณภาพขนาดความสัมพันธ์ของตัวแปร เมื่อค่า KMO มีค่ามากกว่า 0.5 จึงทำการวิเคราะห์ค่า Bartlett's test of Sphericity โดยต้องมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ คือ .05 เพื่อแสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

1.2.4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ด้วยการสกัดองค์ประกอบ (Factor extraction) โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบร่วม (Common factor analysis) แบบวิธีแกนหลัก (Principal axis factoring: PAF) และทำการหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมแหลม (Oblique rotation) แบบออบลิมีนตรง (Direct oblimin) โดยมีเกณฑ์ตัดสินคุณภาพที่ใช้ 6 เกณฑ์ ดังนี้

- 1) ค่าไอเกน (Eigenvalue) น้อยกว่า 1 ให้ตัดทิ้ง
- 2) ร้อยละความแปรปรวนสะสม (Cumulative %) มีค่าสุดท้ายมากกว่า 60
- 3) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อยกว่า 0.3 ให้ตัดทิ้ง
- 4) การทดสอบสกรี้ (Scree test) เพื่อยืนยันจำนวนองค์ประกอบในแต่ละด้าน
- 5) จำนวนตัวแปรขั้นต่ำในแต่ละองค์ประกอบ ไม่น้อยกว่า 3 ตัวแปร

6) นำตัวแปรที่ผ่านเกณฑ์มาจัดกลุ่มเป็นองค์ประกอบและตั้งชื่อองค์ประกอบ

#### 1.2.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

- 1) ค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ )
- 2) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)
- 3) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)

### ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซต ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2

การวิจัยในระยะนี้ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 กิจกรรม ดังนี้

#### 2.1 การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

##### 2.1.1 กลุ่มเป้าหมาย

##### 2.1.1.1 แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ

องค์ประกอบของโปรแกรมฝึกอบรม จำนวน 10 แหล่ง ได้แก่ ทวี จันทรเต็ม (2561); นิภาภรณ์ ชัยโพธิ์กลาง (2561); วรณฤดี เหล่าสมบัติ (2563); พิมพ์ศนิดา จิ๊งสุทธีวงษ์ (2563); เชษฐศักดิ์ คำมะวาปี (2563); พันธ์เทพ กุลวงศ์ (2564); ประสาร ศรีพงษ์เพลิด (2564); วิทวัส นามารุง (2564); สุธน วิชัยรัตน์ (2566); สุนันทา กิณรีวงศ์ และคณะ (2567)

2.1.1.2 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

- 1) อาจารย์มหาวิทยาลัย ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์สอนในระดับอุดมศึกษาในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาการศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน
- 2) ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน

## 2.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1.2.1 แบบสังเกตระหองค้ประกอบ มีลักษณะเป็นตารางแจกแจงความถี่

2.1.2.2 แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดแบบกึ่งมีโครงสร้างเกี่ยวกับโกร้ว มายด์เซตของผูับริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

## 2.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผูัวิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามโกร้ว มายด์เซตของผูับริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ดังนี้

2.1.3.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค้ประกอบโปรแกรมฝึกอบรมและนำมาสังเคราะห์ด้วยตารางสังเคราะห์ คัดเลือกองค้ประกอบตั้งแต่ว้อยละ 20 มาเป็นองค้ประกอบ

2.1.3.2 ขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขออนุญาตในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการสร้างกิจกรรมในโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกร้ว มายด์เซตของผูับริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

2.1.3.3 ผูัวิจัยส่งหนังสือไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคน และนัดหมายเวลาในการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล

2.1.3.4 ผูัวิจัยเข้าพบผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสัมภาษณ์ตามเวลาที่นัดหมาย

2.1.3.5 ผูัวิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและจัดทำโปรแกรมฝึกอบรมในลำดับต่อไป

## 2.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลกิจกรรมในโปรแกรมฝึกอบรม ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## 2.1.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ

## 2.2 การประเมินโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย มาตรฐานของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.2.1 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย มาตรฐานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) อาจารย์มหาวิทยาลัย ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์สอนในระดับอุดมศึกษาในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาการศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน
- 2) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาการศึกษา มีประสบการณ์การบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน
- 3) ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน

### 2.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย มาตรฐานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ซึ่งประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย มาตรฐานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ประกอบด้วย 1) จุดประสงค์ 2) ระยะเวลา 3) เนื้อหาสาระ 4) แนวคิด ทฤษฎี 5) กิจกรรม 6) สื่อ อุปกรณ์ 7) การวัดและประเมินผล และ 8) ความเหมาะสมโดยรวมของกิจกรรม

โดยระดับความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซต  
ของผู้บริหารโรงเรียน มีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2  
มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2  
มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2  
มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2  
มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2  
มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 2.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้

2.2.3.1 ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสกลนคร เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.3.2 ผู้วิจัยนำเครื่องมือ ได้แก่ โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนา  
โกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 และแบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ด้วยตนเอง

2.2.3.3 เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วน ผู้วิจัยนำข้อมูลมาดำเนินการ  
วิเคราะห์ในลำดับต่อไป

## 2.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

2.2.4.1 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (วาริ เฟิงส์วีสดี, 2568)

4.51–5.00 หมายถึง โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51–4.50 หมายถึง โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2.51–3.50 หมายถึง โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

1.51–2.50 หมายถึง โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

1.00–1.50 หมายถึง โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

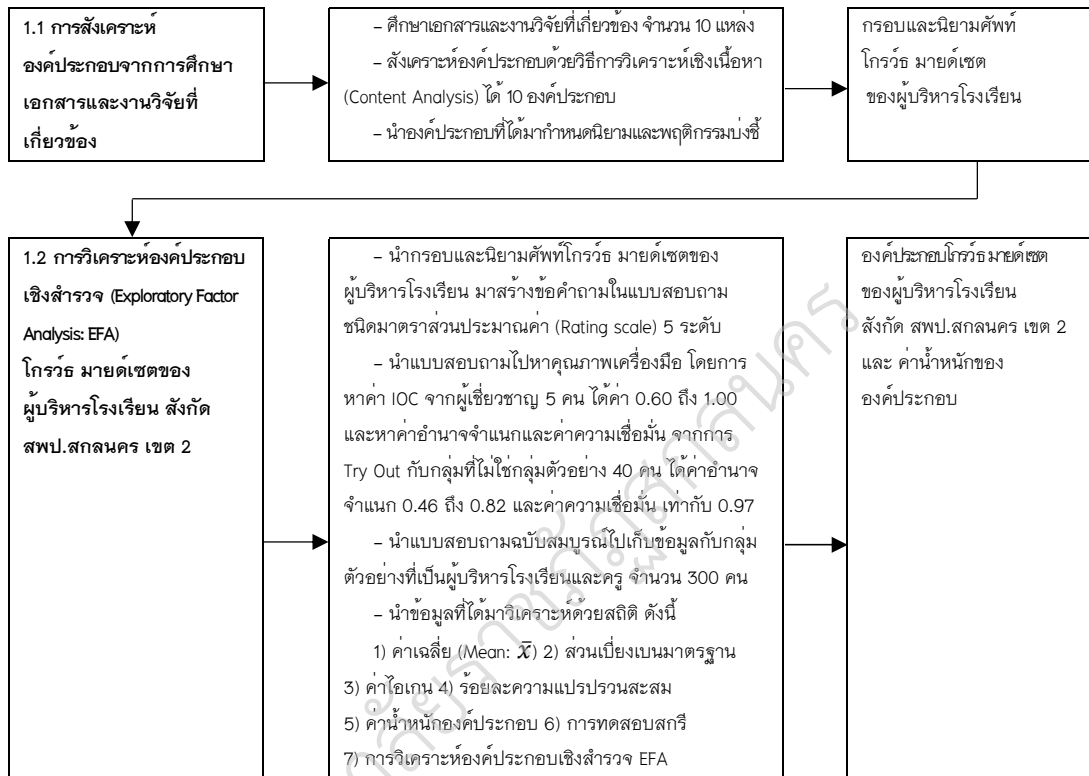
โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ความเหมาะสมตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป ถือว่าโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีความเหมาะสม

## 2.2.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

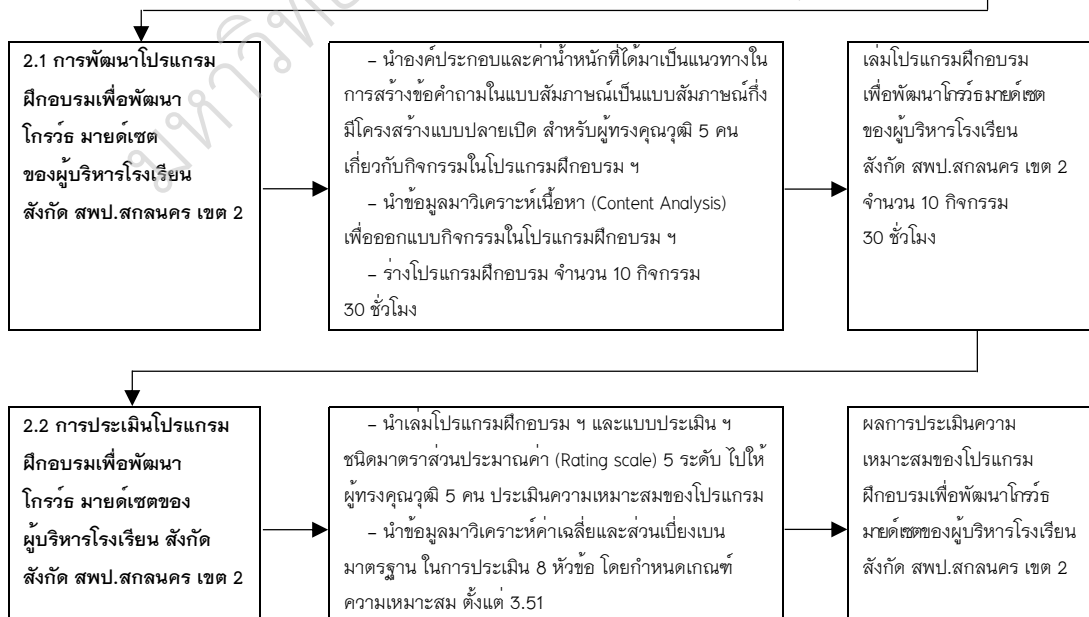
สถิติที่ใช้ในประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## สรุประยะการดำเนินการวิจัย

### ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน



### ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน



ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ตาราง 15 แผนการดำเนินการวิจัย

| ระยะการวิจัย                                                                                                                                                            | วิธีการดำเนินการวิจัย                                                                                                                                                                                 | เครื่องมือ                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | แหล่งข้อมูล                                                          | การวิเคราะห์ข้อมูล                                                                                                                                                                            | เวลาดำเนินการ                 | ผลที่ได้รับ                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระยะที่ 1<br>การวิเคราะห์องค์ประกอบ<br>โครงวัธ<br>มายด์เซต<br>ของผู้บริหาร<br>โรงเรียน<br>สังกัด<br>สำนักงาน<br>เขตพื้นที่<br>การศึกษา<br>ประถมศึกษา<br>สกลนคร<br>เขต 2 | 1.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบ<br>จากการศึกษา<br>เอกสารและ<br>งานวิจัยที่<br>เกี่ยวข้อง                                                                                                                  | แบบสังเคราะห์องค์ประกอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                        | เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง<br>จำนวน<br>10 แหล่ง                  | การวิเคราะห์เนื้อหา<br>(Content Analysis)<br>เพื่อจัดกลุ่มองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกันให้เป็นองค์ประกอบเดียวกัน                                                                            | พฤษภาคม<br>2568               | กรอบและ<br>นิยามศัพท์<br>โครงวัธ<br>มายด์เซต<br>ของผู้บริหาร<br>โรงเรียน                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                         | 1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ<br>(Exploratory Factor Analysis: EFA)<br>โครงวัธ<br>มายด์เซต<br>ของผู้บริหาร<br>โรงเรียน<br>สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษา<br>สกลนคร<br>เขต 2 | แบบสอบถาม<br>ชนิดมาตราส่วน<br>ประมาณค่า<br>(Rating scale)<br>5 ระดับ<br>การหาคุณภาพเครื่องมือ<br>- ค่า IOC<br>จากผู้เชี่ยวชาญ<br>5 คน ได้ค่า<br>0.60 ถึง 1.00<br>- ค่าอำนาจ<br>จำแนกและ<br>ค่าความเชื่อมั่น<br>จากการ<br>Try Out 40 คน<br>มีค่าอำนาจจำแนก<br>0.46 ถึง 0.82<br>ค่าความเชื่อมั่น<br>เท่ากับ 0.97 | กลุ่มตัวอย่าง<br>เป็นผู้บริหาร<br>โรงเรียนและ<br>ครู จำนวน<br>300 คน | 1. ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{X}$ )<br>2. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน<br>3. ค่าไอเกน<br>4. ร้อยละความแปรปรวนสะสม<br>5. ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ<br>6. การทดสอบสกรี<br>7. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ EFA | มิถุนายน -<br>สิงหาคม<br>2568 | นิยามศัพท์<br>และตัวบ่งชี้<br>องค์ประกอบ<br>โครงวัธ มายด์เซต<br>ของผู้บริหาร<br>โรงเรียน<br>สังกัด<br>สำนักงาน<br>เขตพื้นที่<br>การศึกษา<br>ประถมศึกษา<br>สกลนคร<br>เขต 2 |

ตาราง 15 (ต่อ)

| ระยะ<br>การวิจัย                                                                                                                                                                   | วิธีการ<br>ดำเนินการวิจัย                                                                                                                                                                                | เครื่องมือ                                                                                                                                                   | แหล่งข้อมูล                                                                                                             | การวิเคราะห์<br>ข้อมูล                                                                                                                                              | เวลา<br>ดำเนินการ | ผลที่ได้รับ                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------|
| ระยะที่ 2<br>การพัฒนา<br>โปรแกรม<br>ฝึกอบรม<br>เพื่อพัฒนา<br>โกรว์<br>มายด์เซต<br>ของผู้บริหาร<br>โรงเรียน<br>สังกัด<br>สำนักงาน<br>เขตพื้นที่<br>การศึกษา<br>ประถมศึกษา<br>สกลนคร | 2.1 การพัฒนา<br>โปรแกรม<br>ฝึกอบรมเพื่อ<br>พัฒนาโกรว์<br>มายด์เซต<br>ของผู้บริหาร<br>โรงเรียน สังกัด<br>สำนักงาน<br>เขตพื้นที่<br>การศึกษา<br>ประถมศึกษา<br>สกลนคร<br>เขต 2<br>จัดทำโปรแกรม<br>ฝึกอบรม ฯ | แบบสังเคราะห์<br>องค์ประกอบ<br>มีลักษณะเป็น<br>ตารางแจกแจง<br>ความถี่<br>แบบสัมภาษณ์<br>ผู้ทรงคุณวุฒิ<br>แบบกึ่งมี<br>โครงสร้างเป็น<br>แบบสอบถาม<br>ปลายเปิด | เอกสารและ<br>งานวิจัยที่<br>เกี่ยวข้องกับ<br>องค์ประกอบ<br>โปรแกรม<br>จำนวน<br>10 แหล่ง,<br>ผู้ทรงคุณวุฒิ<br>จำนวน 5 คน | วิเคราะห์ความถี่<br>ร้อยละ,<br>การวิเคราะห์เนื้อหา<br>(Content Analysis)<br>เพื่อนำข้อมูลมา<br>ออกแบบกิจกรรม                                                        | กันยายน<br>2568   | เล่ม<br>โปรแกรม<br>ฝึกอบรม ฯ<br>10 กิจกรรม<br>30 ชั่วโมง |
| เขต 2                                                                                                                                                                              | 2.2 การประเมิน<br>โปรแกรม<br>ฝึกอบรม<br>เพื่อพัฒนา<br>โกรว์ มายด์เซต<br>ของผู้บริหาร<br>โรงเรียน<br>สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่<br>การศึกษา<br>ประถมศึกษา<br>สกลนคร<br>เขต 2                            | แบบประเมิน<br>ความเหมาะสม<br>ของโปรแกรม<br>ฝึกอบรม ฯ                                                                                                         | ผู้ทรงคุณวุฒิ<br>จำนวน 5 คน                                                                                             | วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย<br>และส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>จากคะแนนของ<br>ผู้ทรงคุณวุฒิ<br>5 คน ในการ<br>ประเมิน 8 หัวข้อ<br>โดยกำหนดเกณฑ์<br>ความเหมาะสม<br>ตั้งแต่ 3.51 | พฤศจิกายน<br>2568 | ระดับความ<br>เหมาะสม<br>ของ<br>โปรแกรม<br>ฝึกอบรม ฯ      |

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย มาตรฐานของ  
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ครั้งนี้  
ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### สัญลักษณ์

การเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนด  
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

|           |     |                                                     |
|-----------|-----|-----------------------------------------------------|
| CI        | แทน | Continuous Improvement (การมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง) |
| IL        | แทน | Inspiring Leadership (การสร้างแรงบันดาลใจ)          |
| FD        | แทน | Feedback & Development (การใช้คำติชมเป็นจุดพัฒนา)   |
| AM        | แทน | Adaptive Management (การบริหารแบบยืดหยุ่น)          |
| RE        | แทน | Recognition of Effort (การยกย่องความพยายาม)         |
| n         | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง                                  |
| $\bar{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ย                                           |
| S.D.      | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน                                |
| f         | แทน | ความถี่                                             |
| %         | แทน | ร้อยละ                                              |
| EFA       | แทน | การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ                     |
| $\geq$    | แทน | มากกว่า หรือ เท่ากับ                                |
| IOC       | แทน | ความตรงเชิงเนื้อหา                                  |
| df        | แทน | ค่าระดับชั้นแห่งความอิสระ                           |
| KMO       | แทน | วิธีการวิเคราะห์คุณภาพตัวแปร                        |
| Sig       | แทน | ค่านัยสำคัญของการทดสอบค่า F                         |
| *         | แทน | การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05                   |

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

**ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาองค์ประกอบโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน**

**1.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน**

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ 10 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1.1 ความท้าทาย

1.1.2 ความพยายาม

1.1.3 การเผชิญกับความล้มเหลว

1.1.4 การเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์

1.1.5 การสร้างแรงบันดาลใจ

1.1.6 การไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค

1.1.7 การมองว่าความสามารถทางปัญญาพัฒนาได้

1.1.8 การตั้งความคาดหวังให้สูง

1.1.9 การแสดงความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง

1.1.10 การแสดงความชื่นชมเมื่อเกิดการพัฒนา

**1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2**

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน พบผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตาราง 16 ค่า Kaiser–Meyer–Olkin measure of sampling adequacy (KMO) และค่า Bartlett’s test of sphericity ของการวิเคราะห์องค์ประกอบโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 (n = 300)

| ค่าสถิติ                                              |            | ผล       |
|-------------------------------------------------------|------------|----------|
| Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) |            | .859     |
| Bartlett’s Test of Sphericity Approx                  | Chi–Square | 3686.572 |
|                                                       | df         | 1225     |
|                                                       | Sig.       | .000     |

จากตาราง 16 พบว่า องค์ประกอบเชิงสำรวจโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า ค่าความพอเพียงของการเลือกตัวอย่างโดยรวม (KMO) เท่ากับ .859 ซึ่ง มากกว่า .50 แสดงว่าตัวแปรชุดนี้มีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบในระดับ ดีมาก (ยูทธ ไกยวรรณ, 2557)

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 9.155               | 18.310        | 18.310       | 9.155                               | 18.310        | 18.310       | 5.047                             | 10.094        | 10.094       |
| 2         | 2.784               | 5.568         | 23.878       | 2.784                               | 5.568         | 23.878       | 3.962                             | 7.925         | 18.019       |
| 3         | 1.778               | 3.555         | 27.433       | 1.778                               | 3.555         | 27.433       | 3.698                             | 7.396         | 25.415       |
| 4         | 1.546               | 3.092         | 30.525       | 1.546                               | 3.092         | 30.525       | 2.199                             | 4.398         | 29.812       |
| 5         | 1.450               | 2.899         | 33.424       | 1.450                               | 2.899         | 33.424       | 1.806                             | 3.612         | 33.424       |
| 6         | 1.418               | 2.836         | 36.260       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 7         | 1.390               | 2.780         | 39.040       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 8         | 1.325               | 2.651         | 41.691       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 9         | 1.305               | 2.609         | 44.300       |                                     |               |              |                                   |               |              |

ตาราง 17 (ต่อ)

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 10        | 1.250               | 2.500         | 46.799       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 11        | 1.158               | 2.317         | 49.116       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 12        | 1.122               | 2.243         | 51.359       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 13        | 1.090               | 2.181         | 53.540       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 14        | 1.032               | 2.065         | 55.605       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 15        | .984                | 1.968         | 57.573       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| ↓         | ↓                   |               |              |                                     |               |              |                                   |               |              |
| ↓         | ↓                   |               |              |                                     |               |              |                                   |               |              |
| ↓         | ↓                   |               |              |                                     |               |              |                                   |               |              |
| ▼         | ▼                   |               |              |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 50        | .273                | .545          | 100.000      |                                     |               |              |                                   |               |              |

จากตาราง 17 ผลการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) ของตัวแปร ด้วยการสกัดปัจจัยแบบวิเคราะห์องค์ประกอบหลักและใช้การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ใช้วิธีแบบ (Varimax Method) พบว่า ตัวแปรที่นำมาศึกษาทั้งหมด 50 ตัวแปร นำมาสร้างองค์ประกอบได้จำนวน 5 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมในตัวแปรทั้ง 5 ตัว ได้ร้อยละ 33.424 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อหมุนแกนโดยวิธีแวนดิแมกซ์แล้ว พบว่า องค์ประกอบที่ 1 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 18.310 องค์ประกอบที่ 2 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 5.568 องค์ประกอบที่ 3 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 3.555 องค์ประกอบที่ 4 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 3.092 และองค์ประกอบที่ 5 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.899

ตาราง 18 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบโครงสร้าง มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ภายหลังจากการหมุนแกน  
แบบมุมฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนิแม็กซ์ (Varimax method)

| ที่ | ชื่อตัวแปร                                                                                               | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ |      |   |   |   |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------|---|---|---|
|     |                                                                                                          | 1                    | 2    | 3 | 4 | 5 |
| 1   | CI33 ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อที่ว่า<br>ความสามารถเป็นสิ่งที่พัฒนาได้เมื่อมี<br>การฝึกฝน          | .647                 |      |   |   |   |
| 2   | CI45 ผู้บริหารยอมรับผลการตัดสินใจที่<br>เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของตนเอง                                   | .616                 |      |   |   |   |
| 3   | CI25 ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบคอบ<br>เพื่อหาทางออกแทนที่จะหลีกเลี่ยง                               | .551                 |      |   |   |   |
| 4   | CI5 ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการถอดบทเรียน<br>เมื่อบุคลากรในทีมบริหารเกิดข้อผิดพลาดจาก<br>การทำงานแนวใหม่ | .544                 |      |   |   |   |
| 5   | CI44 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้<br>ทีมเห็นว่าผู้นำเองก็มีหน้าที่เติบโตอยู่เสมอ                    | .514                 |      |   |   |   |
| 6   | CI41 ผู้บริหารกลายอมรับต่อทีมว่า เรื่องนี้<br>ท่านยังต้องเรียนรู้เพิ่ม                                   | .492                 |      |   |   |   |
| 7   | CI46 ผู้บริหารกล่าวชื่นชมบุคลากร<br>เมื่อเห็นบุคลากรพัฒนาขึ้น                                            | .482                 |      |   |   |   |
| 8   | CI10 ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงพลังแห่ง<br>ความพยายามและความตั้งใจอย่างต่อเนื่อง                            | .477                 |      |   |   |   |
| 9   | CI19 ผู้บริหารสนับสนุนให้แต่ละคนพัฒนา<br>ในแบบของตัวเอง                                                  | .457                 |      |   |   |   |
| 10  | CI22 ผู้บริหารสร้างความเชื่อให้แก่<br>บุคลากรว่า ศักยภาพมนุษย์เป็นสิ่งที่ไม่ว่าใคร<br>สามารถพัฒนาได้     | .456                 |      |   |   |   |
| 11  | CI1 ผู้บริหารทดลองแนวทางใหม่อย่าง<br>รอบคอบ แม้อาจมีความเสี่ยง                                           | .456                 |      |   |   |   |
| 12  | CI29 ผู้บริหารพร้อมเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์<br>หากจำเป็น                                                       | .425                 |      |   |   |   |
| 13  | IL36 ผู้บริหารถ่ายทอดความคาดหวังผ่าน<br>น้ำเสียง ท่าที การสนับสนุนอย่างจริงจัง                           |                      | .550 |   |   |   |
| 14  | IL48 ผู้บริหารให้คำชื่นชมแบบ<br>เฉพาะเจาะจงเพื่อสะท้อนความก้าวหน้า                                       |                      | .512 |   |   |   |

ตาราง 18 (ต่อ)

| ที่ | ชื่อตัวแปร                                                                                        | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ |      |      |   |   |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------|------|---|---|
|     |                                                                                                   | 1                    | 2    | 3    | 4 | 5 |
| 15  | IL34 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความก้าวหน้าของตนเองจากข้อมูลย้อนหลัง                          |                      | .505 |      |   |   |
| 16  | IL42 ผู้บริหารใช้จุดอ่อนเป็นจุดเริ่มของการพัฒนาตนเอง                                              |                      | .478 |      |   |   |
| 17  | IL20 ผู้บริหารมีนโยบายส่งเสริม ยินดีกับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ดี                              |                      | .464 |      |   |   |
| 18  | IL32 ผู้บริหารพยายามสื่อสารกับบุคลากรว่า ความผิดพลาดคือเครื่องหมายความว่าเรากำลังเรียนรู้สิ่งใหม่ |                      | .458 |      |   |   |
| 19  | IL30 ผู้บริหารลงมือเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองยังไม่ชำนาญ                                              |                      | .449 |      |   |   |
| 20  | IL31 ผู้บริหารไม่ตัดสินผู้อื่นว่าไม่มีความสามารถ แม้ไม่รู้ในบางเรื่อง                             |                      | .434 |      |   |   |
| 21  | IL40 ผู้บริหารไม่รอให้ผู้อื่นบอกว่าควรเรียนรู้ในเรื่องใด แต่เป็นผู้ใฝ่รู้ในเรื่องต่างๆ ด้วยตนเอง  |                      | .431 |      |   |   |
| 22  | IL43 ผู้บริหารนำความรู้ใหม่ ๆ มาแบ่งปันให้ทีม                                                     |                      | .421 |      |   |   |
| 23  | IL35 ผู้บริหารสร้างความเชื่อให้กับบุคลากรว่าทุกคนสามารถทำได้ดีกว่าที่ตัวเองคิด                    |                      | .409 |      |   |   |
| 24  | IL47 ผู้บริหารชื่นชมบุคลากรที่พฤติกรรมไม่ใช่ผลของงาน                                              |                      | .404 |      |   |   |
| 25  | IL28 ผู้บริหารใช้คำพูดเพื่อเสริมพลังใจแก่บุคลากรในสถานการณ์ยากลำบาก                               |                      | .400 |      |   |   |
| 26  | IL37 ผู้บริหารไม่ลดระดับมาตรฐานเมื่อเจอข้อจำกัด แต่หาวิธีช่วยให้ทีมไปถึงเป้าหมายได้               |                      | .389 |      |   |   |
| 27  | IL39 ผู้บริหารสร้างเป้าหมายการเติบโตของบุคลากรรายบุคคลไม่ใช่แค่เป้าหมายของงาน                     |                      | .368 |      |   |   |
| 28  | IL38 ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่า คุณภาพงานไม่ใช่แค่เรื่องผลลัพธ์ แต่รวมถึงกระบวนการคิดและการพัฒนา     |                      | .334 |      |   |   |
| 29  | FD15 ผู้บริหารใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการประเมินความคิดเห็น                                     |                      |      | .615 |   |   |

ตาราง 18 (ต่อ)

| ที่ | ชื่อตัวแปร                                                                                              | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ |   |      |      |   |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---|------|------|---|
|     |                                                                                                         | 1                    | 2 | 3    | 4    | 5 |
| 30  | FD23 ผู้บริหารแสวงหาวิธีการที่<br>หลากหลายในการให้กำลังใจแก่บุคลากร                                     |                      |   | .575 |      |   |
| 31  | FD14 ผู้บริหารเป็นผู้ขอความคิดเห็นจาก<br>บุคลากรก่อน โดยไม่รอให้ผู้อื่นให้ความเห็น<br>เพียงฝ่ายเดียว    |                      |   | .537 |      |   |
| 32  | FD17 ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงทัศนคติที่ว่า<br>คนที่วิพากษ์วิจารณ์มีความต้องการให้พัฒนา<br>อย่างจริงจัง   |                      |   | .532 |      |   |
| 33  | FD16 ผู้บริหารสามารถจับสาระสำคัญของ<br>ข้อเสนอแนะได้ เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์                             |                      |   | .529 |      |   |
| 34  | FD12 ผู้บริหารพิจารณาคำติชมอย่าง<br>จริงจัง และใช้เป็นข้อมูลสำหรับปรับ<br>กลยุทธ์ในการบริหาร            |                      |   | .467 |      |   |
| 35  | FD18 ผู้บริหารสะท้อนจุดแข็งของบุคลากร<br>เป็นรายบุคคลผ่านคำพูดหรือกิจกรรมให้<br>บุคลากรประเมินตนเอง     |                      |   | .444 |      |   |
| 36  | FD8 ผู้บริหารชื่นชมความพยายามของ<br>บุคลากรระหว่างทำงานแม้ผลงานยังไม่<br>สมบูรณ์                        |                      |   | .401 |      |   |
| 37  | FD26 ผู้บริหารกระตุ้นให้ทีมมองว่าวิกฤต<br>คือโอกาสในการพัฒนา                                            |                      |   | .375 |      |   |
| 38  | FD11 ผู้บริหารตั้งใจรับฟังคำวิจารณ์ โดยไม่<br>รีบปฏิเสธหรือโต้แย้งทันที                                 |                      |   | .354 |      |   |
| 39  | AM3 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้<br>นวัตกรรมที่ไม่เคยใช้มาก่อน                                        |                      |   |      | .624 |   |
| 40  | AM2 ผู้บริหาร ไม่ยึดติดกับวิธีการ<br>บริหารงานแบบเดิม ๆ                                                 |                      |   |      | .583 |   |
| 41  | AM6 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความ<br>อุตสาหกรรมในการทำงานมากกว่าผลสำเร็จ<br>ของการทำงาน                  |                      |   |      | .564 |   |
| 42  | AM4 ผู้บริหารกระตุ้นให้ทีมก้าวออกจาก<br>พื้นที่ปลอดภัย (Comfort Zone) เพื่อเผชิญ<br>กับความท้าทายใหม่ ๆ |                      |   |      | .488 |   |

ตาราง 18 (ต่อ)

| ที่ | ชื่อตัวแปร                                                                                               | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ |        |        |        |        |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------|--------|--------|--------|
|     |                                                                                                          | 1                    | 2      | 3      | 4      | 5      |
| 43  | RE9 ผู้บริหารชื่นชมบุคลากรที่ความพยายาม<br>ไม่ใช่ที่ผลงาน                                                |                      |        |        |        | .516   |
| 44  | RE50 ผู้บริหารยกย่องบุคลากรที่ดีแบบเปิดเผย<br>ต่อหน้าผู้อื่นเพื่อสร้างวัฒนธรรมเชิงบวก                    |                      |        |        |        | .412   |
| 45  | RE7 ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อที่ว่า<br>การลงมือทำอย่างสม่ำเสมอ คือเส้นทางสู่<br>ความสำเร็จระยะยาว |                      |        |        |        | -.357  |
| 46  | RE27 ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีใน<br>สถานการณ์ที่กดดัน                                              |                      |        |        |        | -.307  |
|     | Eigen Value                                                                                              | 9.155                | 2.784  | 1.778  | 1.546  | 1.450  |
|     | % ความแปรปรวน                                                                                            | 18.310               | 5.568  | 3.555  | 3.092  | 2.899  |
|     | % ความแปรปรวนสะสม                                                                                        | 18.310               | 23.878 | 27.433 | 30.525 | 33.424 |

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy = .859 Bartlett’s test of sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 18 พบว่า ผลการสกัดองค์ประกอบที่มีค่า Eigenvalues ตั้งแต่ 1.00 โดยคัดเลือกตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาตัวแปรทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วย CI33, CI45, CI25, CI5, CI44, CI41, CI46, CI10, CI19, CI22, CI1 และ CI29 มีชื่อว่า การมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement: CI) องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วย IL36, IL48, IL34, IL42, IL20, IL32, IL30, IL31, IL40, IL43, IL35, IL47, IL28, IL37, IL39 และ IL38 มีชื่อว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Leadership: IL) องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วย FD15, FD23, FD14, FD17, FD16, FD12, FD18, FD8, FD26 และ FD11 มีชื่อว่า การใช้คำติชมเป็นจุดพัฒนา (Feedback & Development: FD) องค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วย AM3, AM2, AM6 และ AM4 มีชื่อว่า การบริหารแบบยืดหยุ่น (Adaptive Management: AM) และองค์ประกอบที่ 5 ประกอบด้วย RE9, RE50, RE7 และ RE27 มีชื่อว่า การยกย่องความพยายาม (Recognition of Effort: RE)

จากผลการวิจัยพบว่า โกร่วธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ ซึ่งจากการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักของตัวแปรสามารถกำหนดค่านิยามของแต่ละองค์ประกอบเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาโกร่วธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ดังนี้

### **องค์ประกอบที่ 1 การมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement: CI)**

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าความสามารถและศักยภาพของตนเองและบุคลากรสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกฝนและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการยอมรับและเป็นผู้ นำในการถอดบทเรียนจากความสำเร็จ ผิดพลาด วิเคราะห์ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ กล้ายอมรับข้อจำกัดของตนเอง กล้าเสี่ยงในการทดลองแนวทางใหม่ ๆ และส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการพัฒนาตนเองในแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงพลังแห่งความพยายามและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อการเติบโตร่วมกัน

### **องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Leadership: IL)**

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการถ่ายทอดความคาดหวังด้วยการสนับสนุนบุคลากรอย่างจริงใจ ให้การชื่นชมที่เฉพาะเจาะจงเพื่อสะท้อนความก้าวหน้าของบุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าในตนเอง เปลี่ยนจุดอ่อนเป็นโอกาสในการพัฒนาตนเอง และสร้างแรงบันดาลใจว่าบุคลากรมีศักยภาพมากกว่าที่คิด พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แบ่งปันความรู้ใหม่แก่บุคลากร สามารถใช้คำพูดเสริมพลังใจในยามยากลำบาก เน้นกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ ส่งเสริมและยินดีกับบุคลากรที่สำเร็จและพยายามเพื่อให้บุคลากรมีพลังใจและมุ่งสู่การพัฒนาตนเองต่อไป

### **องค์ประกอบที่ 3 การใช้คำติชมเป็นจุดพัฒนา (Feedback &**

**Development: FD)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการใช้เครื่องมือและวิธีการที่หลากหลายเพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียน ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นทั้งด้านบวกและด้านลบโดยไม่ปฏิเสธทันที มองการติชมการวิพากษ์วิจารณ์เป็นโอกาสในการพัฒนา นำข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญมาปรับกลยุทธ์เสริมจุดแข็ง และแก้ไขจุดอ่อนของตนเองและบุคลากร สามารถให้คำติชมบุคลากรเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

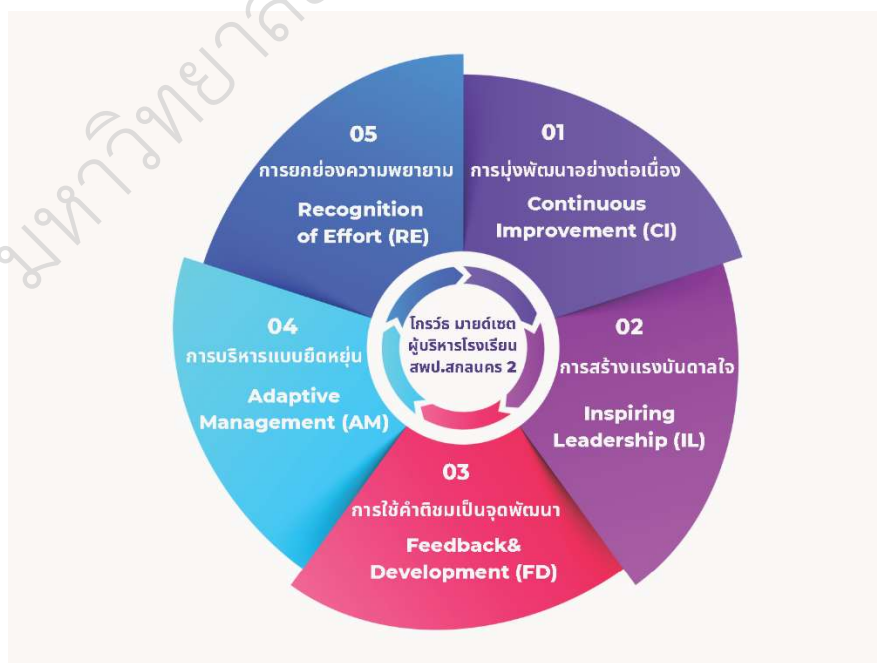
#### องค์ประกอบที่ 4 การบริหารแบบยืดหยุ่น (Adaptive Management: AM)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการไม่ยึดติดกับวิธีการบริหารแบบเดิม ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมในโรงเรียน ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินโดยให้คะแนนจากความพยายามมากกว่าผลงาน กระตุ้นให้บุคลากรออกจากพื้นที่ปลอดภัยเพื่อเผชิญกับความท้าทายและพร้อมเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าของโรงเรียน

#### องค์ประกอบที่ 5 การยกย่องความพยายาม (Recognition of Effort: RE)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการให้คุณค่ากับความพยายามและกระบวนการทำงานของบุคลากรมากกว่าผลงานเพียงอย่างเดียว ยกย่องบุคลากรที่มีความตั้งใจดีแบบเปิดเผยเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจและสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกในองค์กร ทำให้บุคลากรเชื่อมั่นว่าการลงมือทำอย่างสม่ำเสมอคือเส้นทางสู่ความสำเร็จระยะยาว สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีในสถานการณ์ที่มีแรงกดดันเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร

สามารถสรุปองค์ความรู้เป็นภาพโมเดลองค์ประกอบโครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ดังแสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 โมเดลองค์ประกอบโครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนา  
 โกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม  
 ศึกษาสกลนคร เขต 2

2.1 ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซต  
 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

2.1.1 บทสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีในการ  
 ออกแบบกิจกรรมในโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอ  
 แนวคิด ทฤษฎีที่จะนำมาเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมในโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อ  
 พัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ซึ่งคล้ายกับแนวคิด ทฤษฎีจากการศึกษาเอกสารและ  
 งานวิจัยก่อนหน้านี้ ดังเช่น

“...ควรออกแบบประสบการณ์ที่ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ทดลองทำ  
 ปรับ และสะท้อนความคิด ใช้ทั้งโมเดล และผลสะท้อนกลับ เพื่อสร้างความเชื่อว่าทักษะ  
 พัฒนาได้...”

“...การใช้คำพูดเล็กๆ แต่เจาะจง สามารถเปิดความคิดของ  
 ผู้บริหารโรงเรียนได้ ให้ฝึกวิธีการชมที่บอกถึงข้อดีโดยระบุพฤติกรรม...”

“...การติชมเป็นข้อมูล ไม่ใช่อารมณ์ ฝึกใช้เครื่องมือบ่อย ๆ...”

“...ผู้นำต้องทดลองและสร้างสภาวะที่ลองแล้วเรียนรู้ ให้รางวัล  
 ความพยายาม...”

“...การยกย่องที่ต่อเนื่องและเป็นระบบช่วยสร้างวัฒนธรรมการ  
 เรียนรู้ ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างทั้งการให้คำติชมและการควบคุมอารมณ์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 29 สิงหาคม 2568 : การสัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2568  
 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนาโกรว์ มายด์เซต  
 ของผู้บริหารโรงเรียน ควรเน้นการฝึกผ่านประสบการณ์ตรง การสะท้อนคิด และ  
 การยกย่องความพยายาม โดยมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ ดังนี้

### 1. การเรียนรู้จากประสบการณ์และการสะท้อนคิดเป็น

หัวใจหลัก

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นร่วมกันว่า ผู้บริหารควรได้รับการออกแบบกิจกรรมที่ให้ทดลองทำ ปรับปรุง สะท้อนคิดอย่างต่อเนื่อง เช่น กรณีตัวอย่าง การรับผลสะท้อนกลับ การทดลองวิธีบริหารใหม่ ๆ เพื่อสร้างความเชื่อว่าคุณสมบัติพัฒนาได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์, ทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้

### 2. การสื่อสารเชิงบวกและคำชมเฉพาะเจาะจง

ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นว่าการใช้ถ้อยคำเล็ก ๆ แต่เฉพาะเจาะจงช่วยเปิดกรอบความคิดของผู้บริหารได้ดี ควรฝึกการชื่นชมที่ระบุพฤติกรรมอย่างชัดเจน ซึ่งส่งเสริมให้ผู้บริหารพัฒนาการสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร และเชื่อมโยงกับ แนวคิดการเรียนรู้ทางอารมณ์, ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม

### 3. การใช้คำติชมอย่างเป็นข้อมูล ไม่ใช่อารมณ์

ผู้ทรงคุณวุฒิชี้ว่าการติชมต้องเป็นข้อมูลเพื่อพัฒนา โดยต้องฝึกใช้เครื่องมือรับฟังอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการรับและให้การสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์ สอดคล้องกับ ทฤษฎีการมีส่วนร่วม, ทฤษฎีการรู้จักตนเอง, แนวคิดภาวะผู้นำเชิงยืดหยุ่น

### 4. ผู้นำต้องกล้าทดลองและยอมรับความล้มเหลว

ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ผู้บริหารกล้าลองแนวทางใหม่ ๆ และเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด พร้อมให้รางวัลแก่ความพยายาม ไม่ใช่แค่ผลงาน ซึ่งเป็นหัวใจของโกรว์ท มายด์เซต และเชื่อมโยงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (ด้านการยอมรับและการเติบโต), ทฤษฎีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์, ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

### 5. การสร้างวัฒนธรรมการยกย่องอย่างต่อเนื่อง

ผู้ทรงคุณวุฒิย้ำว่าการยกย่องอย่างเป็นระบบ ช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างในด้านการควบคุมอารมณ์ การให้คำติชม และการเห็นคุณค่าความพยายามของบุคลากร ซึ่งเกี่ยวข้องกับ แนวคิดภาวะผู้นำเชิงยืดหยุ่น, แนวคิดการเรียนรู้ทางอารมณ์

สรุปผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะในภาพรวมว่า การพัฒนาโกรว์ท มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ประสบการณ์ตรง การสะท้อนคิด การสื่อสารที่เน้นกระบวนการ การให้รางวัลความพยายาม และการจัดการอารมณ์ของผู้นำควบคู่กัน โดยผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง ทั้งด้านการเปิดใจรับฟัง การทดลองสิ่งใหม่ และการยอมรับ

ข้อจำกัดของตนเอง ข้อเสนอเหล่านี้จึงเป็นฐานสำคัญที่จะนำไปออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาไกรวัธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 อย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 ผู้วิจัยมีการวิเคราะห์และออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาไกรวัธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 รายละเอียด ดังรายละเอียดในตาราง 19

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์และออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาไกรวัธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม                                            | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ | จุดประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                       | เนื้อหาสาระ                                                                         | แนวคิด ทฤษฎี                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | สื่อ<br>อุปกรณ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | การวัดและ<br>ประเมินผล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------|------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | กิจกรรมที่<br>1<br>รู้จัก<br>ไกรวัธ<br>มายด์เซต<br>(3 ชม.) |                      | 1. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมรู้<br>วัตถุประสงค์<br>ในการ<br>ฝึกอบรม<br>2. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>ข้อตกลง<br>และ สิทธิ<br>ระหว่าง<br>การฝึก<br>อบรม<br>3. ให้ความรู้<br>พื้นฐาน<br>องค์ประกอบ<br>และตัวชี้วัด<br>เกี่ยวกับ<br>ไกรวัธ<br>มายด์เซต<br>4. ทดสอบ<br>ก่อนเข้าร่วม<br>โปรแกรม | ความรู้<br>พื้นฐาน<br>องค์ประกอบ<br>และตัวชี้วัด<br>เกี่ยวกับ<br>ไกรวัธ<br>มายด์เซต | 1. ทฤษฎี<br>ลำดับขั้นของ<br>แรงจูงใจ<br>Hierarchy of<br>Needs<br>(Maslow,<br>1943)<br>2. ทฤษฎีการ<br>เรียนรู้ทาง<br>สังคม Social<br>Learning<br>(Bandura,<br>1977)<br>3. ทฤษฎีการ<br>มีส่วนร่วม<br>Participation<br>(Amstein,<br>1969)<br>4. ทฤษฎีการ<br>รู้จักตนเอง<br>Self-<br>Concept<br>(Carl Rogers,<br>1951) | ขั้นนำ<br>(ใช้เวลา<br>30 นาที)<br>1. วิทยากรให้<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรมจับคู่<br>ทักทาย<br>แนะนำตัว<br>และเปลี่ยนคู่<br>ไปเรื่อย ๆ<br>เพื่อให้ได้รู้จัก<br>เพื่อนใหม่<br>เยอะ ๆ<br>2. วิทยากร<br>กล่าวทักทาย<br>อธิบาย<br>เกี่ยวกับการ<br>อบรม<br>ขั้นกิจกรรม<br>(ใช้เวลา<br>120 นาที)<br>3. กิจกรรม<br>นามบัตร<br>ความคิด ให้<br>เขียนคำถาม<br>ข้อสงสัย | สื่อ<br>1. แบบ<br>สอบถาม<br>ความรู้<br>ความเข้าใจ<br>และความ<br>พึงพอใจต่อ<br>กิจกรรม<br>(ด้านความรู้<br>เกี่ยวกับ<br>ข้อตกลง<br>สิทธิ / ความ<br>พึงพอใจ)<br>2. เอกสาร<br>ชี้แจง<br>สำหรับ<br>อาสาสมัคร<br>ที่ตอบ<br>แบบสอบถาม<br>3. ใบ<br>ความรู้<br>เกี่ยวกับ<br>ไกรวัธ<br>มายด์เซต<br>4. แบบวัด<br>ไกรวัธ<br>มายด์เซต | 1. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมมีความ<br>พึงพอใจต่อ<br>กิจกรรม<br>มีความรู้ และ<br>ทราบถึง<br>ข้อตกลงและ<br>สิทธิ ไม่ต่ำ<br>กว่าร้อยละ<br>80 ทุกด้าน<br>2. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมสมัคร<br>ใจเข้าร่วม<br>โปรแกรม<br>ฝึกอบรมไม่<br>ต่ำกว่าร้อยละ<br>90 ของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรมทั้งหมด<br>3. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมที่<br>ยินยอมเข้า<br>ร่วมโปรแกรม<br>ฝึกอบรม<br>ทำแบบวัด<br>ก่อนเข้าร่วม |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ | จุดประสงค์ | เนื้อหาสาระ | แนวคิด ทฤษฎี | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | สื่อ<br>อุปกรณ์                                                | การวัดและ<br>ประเมินผล |
|----------|-----------------|----------------------|------------|-------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------|
|          |                 |                      |            |             |              | และข้อกังวล<br>ใจก่อนการ<br>ตัดสินใจ<br>เข้าร่วม<br>โปรแกรม<br>ฝึกอบรม<br>โดยเขียนใน<br>กระดาษ<br>โพสต์อิท<br>หย่อนลงใน<br>กล่อง โดยไม่<br>ระบุชื่อผู้เขียน<br>จากนั้น<br>วิทยากร<br>หยิบขึ้นมา<br>อ่านคำถาม<br>โดยไม่ทราบ<br>ว่าใครเป็น<br>ผู้ถาม<br>(ผู้เข้าร่วม<br>อบรมจะกล้า<br>ถามในสิ่งที่<br>กังวล)<br>4. วิทยากร<br>ตอบคำถาม<br>ที่ละข้อ<br>5. วิทยากร<br>อธิบาย<br>เพิ่มเติม<br>เกี่ยวกับ<br>ข้อตกลง<br>สิทธิของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>และอ่าน<br>แบบให้คำ<br>ยินยอม<br>ด้วยวาจา<br>ตาม<br>จรรยาบรรณ<br>การวิจัยใน<br>มนุษย์ | อุปกรณ์<br>1.กระดาษ<br>โพสต์อิท<br>2.ปากกา<br>3.กล่อง<br>เปล่า | โปรแกรม<br>ร้อยละ 100  |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ | จุดประสงค์ | เนื้อหาสาระ | แนวคิด ทฤษฎี | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | สื่อ<br>อุปกรณ์ | การวัดและ<br>ประเมินผล |
|----------|-----------------|----------------------|------------|-------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|
|          |                 |                      |            |             |              | 6. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>ตัดสินใจเข้า<br>ร่วม หรือ<br>ไม่เข้าร่วม<br>โปรแกรม<br>ฝึกอบรม<br>ขั้นสรุป<br>(ใช้เวลา<br>30 นาที)<br>7. วิทยากร<br>สรุป และ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>ทุกคนทำ<br>แบบประเมิน<br>ความพึง<br>พอใจ<br>กิจกรรม<br>ครั้งนี้<br>8. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมที่สมัคร<br>เข้าร่วม<br>โปรแกรม<br>ฝึกอบรม<br>ทำแบบวัด<br>โกรว์ธ<br>มายด์เซต<br>ก่อนเข้าร่วม<br>โปรแกรม<br>9. วิทยากร<br>นัดหมาย<br>กิจกรรมครั้ง<br>ต่อไป |                 |                        |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม                                             | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                    | จุดประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | เนื้อหาสาระ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | แนวคิด ทฤษฎี                                                                                                                                                              | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | สื่อ<br>อุปกรณ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | การวัดและ<br>ประเมินผล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2        | กิจกรรมที่<br>2<br><br>ใช้กลเม็ด<br>รู้จักตน<br><br>(3 ชม.) | การมุ่ง<br>พัฒนาอย่างต่อเนื่อง<br>(Continuous<br>Improvement<br>: CI)<br><br>นิยาม<br>พฤติกรรม<br>ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนที่<br>แสดงออก<br>ถึงความ<br>เชื่อมั่นว่า<br>ความสามารถ<br>และศักยภาพ<br>ของตนเอง<br>และบุคลากร<br>สามารถ<br>พัฒนาได้ด้วย<br>การฝึกฝน<br>และการ<br>เรียนรู้อย่าง<br>ต่อเนื่อง | 1. เพื่อให้<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>บอกถึง<br>จุดแข็ง<br>จุดอ่อน<br>และปัจจัย<br>ที่ส่งผลต่อ<br>การพัฒนา<br>ตนเอง<br>2. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมบอก<br>แนวทาง<br>นำจุดอ่อน<br>ไปเป็น<br>แนวทาง<br>ในการ<br>พัฒนา<br>ตนเอง<br>3. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>ประเมิน<br>ตนเอง<br>(Self-<br>Reflection)<br>เกี่ยวกับ<br>ความรู้ที่<br>ได้รับ<br>ความรู้สึก<br>สามารถ<br>การนำไป<br>ประยุกต์<br>ใช้และ<br>ข้อคิดเห็น<br>จาก<br>กิจกรรมได้<br>4. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมมี<br>ความพึง | การให้<br>ความสำคัญ<br>กับการ<br>ตระหนักถึง<br>จุดแข็ง<br>จุดอ่อน และ<br>ปัจจัยที่<br>ส่งผลต่อการ<br>พัฒนาตนเอง<br>การส่งเสริม<br>ทักษะการ<br>วิเคราะห์หา<br>สาเหตุ<br>และแนวทาง<br>แก้ไขจุดอ่อน<br>ที่จะช่วย<br>พัฒนา<br>องค์ประกอบ<br>ด้านการ<br>มุ่งมั่นพัฒนา<br>อย่าง<br>ต่อเนื่องของ<br>ผู้บริหาร<br>โรงเรียนและ<br>บุคลากร | 1. ทฤษฎีการ<br>รู้จักตนเอง<br>Self-<br>Concept<br>(Carl Rogers,<br>1951)<br>2. ทฤษฎีการ<br>เรียนรู้จาก<br>ประสบการณ์<br>Experiential<br>Learning<br>(David Kolb,<br>1984) | ขั้นนำ<br>(ใช้เวลา<br>30 นาที)<br>1. วิทยากร<br>ยกตัวอย่าง<br>ผู้บริหาร<br>บุคคลที่<br>พัฒนาตนเอง<br>จากจุดอ่อน<br>สู่ความสำเร็จ<br>2. ใช้คำถาม<br>กระตุ้น “คุณ<br>รู้หรือไม่ว่า<br>คนเรามีทั้งจุด<br>แข็ง และ<br>จุดอ่อนใน<br>การพัฒนา<br>ตนเอง”<br>ขั้นกิจกรรม<br>(ใช้เวลา<br>120 นาที)<br>3. เขียนสิ่งที่<br>เป็นจุดแข็ง<br>จุดอ่อน ของ<br>ตนเองลงใน<br>โพสท์อิท<br>4. นำไปติดใน<br>บอร์ดที่แยก<br>เป็นสองฝั่ง<br>คือฝั่งจุดแข็ง<br>และฝั่ง<br>จุดอ่อน<br>ขั้นสรุป<br>(ใช้เวลา<br>30 นาที)<br>5. วิทยากร<br>และผู้ร่วม<br>อบรมสรุป<br>และสะท้อน<br>กิจกรรม | สื่อ<br>อุปกรณ์<br>1. คลิป<br>วีดีโอ<br>“ความ<br>ล้มเหลวที่<br>ทำให้มี<br>วันนี้”<br>https://ww<br>w.lemon8-<br>app.com/@<br>nonnydotco<br>m/7547644<br>31540258<br>4584?regio<br>n=th<br>2. ใบงาน<br>บอก<br>จุดอ่อน<br>จุดแข็ง<br>ของตนเอง<br>3. แบบ<br>ประเมิน<br>ตนเองของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>4. แบบ<br>ประเมิน<br>ความพึง<br>พอใจของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรมต่อ<br>กิจกรรม<br>อุปกรณ์<br>1. กระดาษ<br>โพสท์อิท<br>2. ปากกา<br>เมจิก<br>3. บอร์ด<br>ติดโพสท์อิท | 1. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>สามารถ<br>เข้าใจตนเอง<br>เพื่อตั้ง<br>จุดอ่อน และ<br>จุดแข็งของ<br>ตนเองออกมา<br>2. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>สามารถ<br>ประเมิน<br>ตนเอง<br>(Self-<br>Reflection)<br>เกี่ยวกับ<br>ความรู้ที่ได้รับ<br>ความรู้สึก<br>ความสามารถ<br>การนำไป<br>ประยุกต์ใช้<br>และ<br>ข้อคิดเห็น<br>จากกิจกรรม<br>ได้<br>3. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมมีความ<br>พึงพอใจต่อ<br>กิจกรรมใน<br>ระดับมากขึ้น<br>ไป |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ | จุดประสงค์ | เนื้อหาสาระ | แนวคิด ทฤษฎี | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                  | สื่อ<br>อุปกรณ์ | การวัดและ<br>ประเมินผล |
|----------|-----------------|----------------------|------------|-------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|
|          |                 |                      |            |             |              | จุดอ่อนคือ<br>โอกาสแห่ง<br>การเรียนรู้<br>ประเมิน<br>ตนเอง (Self-<br>Reflection)<br>เกี่ยวกับ<br>ความรู้ที่<br>ได้รับ<br>ความรู้สึ<br>ความสามารถ<br>การนำไป<br>ประยุกต์ใช้<br>และ<br>ข้อคิดเห็นจาก<br>กิจกรรมได้<br>6. นวัตกรรม<br>กิจกรรมครั้ง<br>ต่อไป |                 |                        |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม                                             | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                    | จุดประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | เนื้อหาสาระ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | แนวคิด ทฤษฎี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | สื่อ<br>อุปกรณ์                                                                                                                                                                                                                                                              | การวัดและ<br>ประเมินผล                                                                                                                                                                                         |
|----------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3        | กิจกรรมที่<br>3<br><br>พัฒนาคน<br>ในองค์กร<br><br>( 3 ชม. ) | การมุ่ง<br>พัฒนาอย่าง<br>ต่อเนื่อง<br>(Continuous<br>Improvement<br>: CI)<br><br>นิยาม<br>พฤติกรรม<br>ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนที่<br>แสดงออกถึง<br>ความเชื่อมั่นว่า<br>ความสามารถ<br>และศักยภาพ<br>ของตนเอง<br>และบุคลากร<br>สามารถ<br>พัฒนาได้ด้วย<br>การฝึกฝน<br>และการ<br>เรียนรู้อย่าง<br>ต่อเนื่อง | 1. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>ร่วมกัน<br>ออกแบบ<br>กิจกรรม<br>ใหม่ที่<br>เหมาะสม<br>สำหรับการ<br>พัฒนา<br>บุคลากรใน<br>บริบทของ<br>โรงเรียน<br>ที่เกิดจาก<br>การ<br>แลกเปลี่ยน<br>เรียนรู้<br>2. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>ประเมิน<br>ตนเอง<br>(Self-<br>Reflection)<br>เกี่ยวกับ<br>ความรู้ที่<br>ได้รับ<br>ความรู้สึ<br>ความ<br>สามารถ<br>การนำไป<br>ประยุกต์ใช้<br>และ<br>ข้อคิดเห็น<br>จาก<br>กิจกรรมได้<br>3. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมมี<br>ความพึง<br>พอใจต่อ<br>กิจกรรม | การให้<br>ความสำคัญ<br>กับการ<br>พัฒนา<br>บุคลากรใน<br>บริบทของ<br>โรงเรียนและ<br>การออกแบบ<br>กิจกรรม<br>ใหม่ ๆ ที่<br>เหมาะสม<br>จะช่วย<br>พัฒนา<br>องค์ประกอบ<br>ด้านการมุ่ง<br>พัฒนาอย่าง<br>ต่อเนื่องของ<br>ผู้บริหาร<br>โรงเรียนและ<br>บุคลากร<br>ความรู้ที่<br>ได้รับ<br>ความรู้สึ<br>ความ<br>สามารถ<br>การนำไป<br>ประยุกต์ใช้<br>และ<br>ข้อคิดเห็น<br>จาก<br>กิจกรรมได้<br>3. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมมี<br>ความพึง<br>พอใจต่อ<br>กิจกรรม | 1. ทฤษฎีการ<br>เรียนรู้ทาง<br>สังคม Social<br>Learning<br>(Bandura,<br>1977)<br>2. ทฤษฎีการ<br>มีส่วนร่วม<br>มีส่วนร่วม<br>(Amstein,<br>1969)<br>3. ทฤษฎี<br>การสร้าง<br>องค์ความรู้<br>Constructivism<br>(Jean Piaget,<br>1952) และ<br>(Lev<br>Vygotsky,<br>1978)<br>4. ทฤษฎี<br>การรู้จัก<br>ตนเอง Self-<br>Concept<br>(Carl Rogers,<br>1951)<br>5. ทฤษฎี<br>การเรียนรู้<br>จาก<br>ประสบการณ์<br>Experiential<br>Learning<br>(David Kolb,<br>1984) | ขั้นนำ<br>(ใช้เวลา<br>30 นาที)<br>1. วิทยากร<br>ถามผู้เข้าร่วม<br>อบรมเกี่ยวกับ<br>ปัญหาที่พบ<br>ที่เกิดขึ้น<br>เกี่ยวกับ<br>กิจกรรม<br>ที่ใช้พัฒนา<br>บุคลากรใน<br>โรงเรียน<br>ขั้นกิจกรรม<br>(ใช้เวลา<br>120 นาที)<br>2. แบ่ง<br>ผู้เข้าร่วมอบรม<br>ออกเป็นกลุ่ม<br>กลุ่มละ<br>4 – 5 คน<br>3. ให้ผู้เข้าร่วม<br>อบรมทุกคน<br>สำรวจ<br>กิจกรรมหรือ<br>โครงการใน<br>โรงเรียน<br>ตัวเองที่มี<br>วัตถุประสงค์<br>ให้บุคลากร<br>รู้จักและ<br>เข้าใจตนเอง<br>4. ให้ผู้เข้าร่วม<br>อบรมทุกคน<br>แลกเปลี่ยน<br>เรียนรู้กัน<br>ภายในกลุ่ม | 1.ใบงาน<br>ออกแบบ<br>โครงการ<br>พัฒนา<br>บุคลากร<br>2.แบบ<br>ประเมิน<br>ตนเองของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>ระหว่างทำ<br>กิจกรรม<br>3.แบบ<br>ประเมิน<br>ความพึง<br>พอใจของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรมต่อ<br>กิจกรรม<br>อุปกรณ์<br>1.กระดาษ<br>ชาร์ต<br>2.ปากกา<br>เมจิก<br>หลากสี | 1.การประเมิน<br>ตนเอง (Self-<br>Reflection)<br>เกี่ยวกับ<br>ความรู้ที่ได้รับ<br>ความรู้สึ<br>ความสามารถ<br>การนำไป<br>ประยุกต์ใช้<br>และ<br>ข้อคิดเห็น<br>จากกิจกรรม<br>ได้<br>2.ความพึง<br>พอใจต่อ<br>กิจกรรม |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ | จุดประสงค์ | เนื้อหาสาระ | แนวคิด ทฤษฎี | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | สื่อ<br>อุปกรณ์ | การวัดและ<br>ประเมินผล |
|----------|-----------------|----------------------|------------|-------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|
|          |                 |                      |            |             |              | <p>5. เลือก<br/>ใบงานที่คนใน<br/>กลุ่มส่วนใหญ่<br/>เห็นว่า<br/>น่าสนใจ<br/>แปลกใหม่<br/>เขียนใน<br/>กระดาษชาร์ต</p> <p>6. ตัวแทน<br/>กลุ่มนำเสนอ<br/>ที่ละกลุ่ม<br/>รวมอภิปราย<br/>ร่วมกัน ถึง<br/>ข้อดี ข้อเสีย<br/>ของแต่ละ<br/>กลุ่ม<br/><b>ขั้นสรุป</b><br/>(ใช้เวลา<br/>30 นาที)</p> <p>7. วิทยากร<br/>และผู้เข้าร่วม<br/>อบรมร่วมกัน<br/>สรุปหา<br/>แนวทาง<br/>กิจกรรม<br/>ต้นแบบ การ<br/>แลกเปลี่ยน<br/>เรียนรู้<br/>ถ่ายทอด<br/>ความคิด<br/>ระหว่างเพื่อน<br/>ทำให้<br/>สามารถเกิด<br/>องค์ความรู้<br/>ใหม่ ผู้เข้าร่วม<br/>อบรมสะท้อน<br/>กิจกรรม<br/>เกี่ยวกับการ<br/>เกิดองค์<br/>ความรู้ใหม่</p> |                 |                        |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ | จุดประสงค์ | เนื้อหาสาระ | แนวคิด ทฤษฎี | กิจกรรม                                                                                                        | สื่อ<br>อุปกรณ์ | การวัดและ<br>ประเมินผล |
|----------|-----------------|----------------------|------------|-------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|
|          |                 |                      |            |             |              | จาก<br>องค์ความรู้<br>เดิมเป็น<br>อย่างไร<br>ทำแบบ<br>ประเมิน<br>ตนเอง<br>8. นวัตกรรม<br>กิจกรรมครั้ง<br>ต่อไป |                 |                        |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม                                               | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                       | จุดประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | เนื้อหาสาระ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | แนวคิด ทฤษฎี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | สื่อ<br>อุปกรณ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | การวัดและ<br>ประเมินผล                                                                                                                                                                                                    |
|----------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4        | กิจกรรมที่<br>4<br><br>สะท้อน<br>การ<br>บริหาร<br><br>(3 ชม.) | การมุ่ง<br>พัฒนาอย่าง<br>ต่อเนื่อง<br>(Continuous<br>Improvement<br>: CI)<br><br>นิยาม<br>พฤติกรรม<br>ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนที่<br>แสดงออกถึง<br>ความเชื่อมั่น<br>ในความ<br>สามารถและ<br>ศักยภาพของ<br>ตนเองและ<br>บุคลากร<br>สามารถ<br>พัฒนาได้ด้วย<br>การฝึกฝน<br>และการ<br>เรียนรู้อย่าง<br>ต่อเนื่อง | 1. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>ถอด<br>บทเรียน<br>บอกสาเหตุ<br>และหาแนว<br>ทางแก้ไข<br>สำหรับ<br>ทีมงานเมื่อ<br>เกิด<br>ข้อผิดพลาด<br>จากการ<br>ทำงานแนว<br>ใหม่<br>2. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>สามารถ<br>นำเสนอ<br>กลยุทธ์<br>ได้อย่าง<br>ยืดหยุ่น<br>ตาม<br>สถานการณ์<br>3. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>สามารถ<br>ประเมิน<br>ตนเอง<br>(Self-<br>Reflection)<br>เกี่ยวกับ<br>ความรู้ที่<br>ได้รับ<br>ความรู้สึก<br>ความ<br>สามารถ<br>การนำไป<br>ประยุกต์<br>ใช้ และ<br>ข้อคิดเห็น<br>จาก<br>กิจกรรมได้ | การให้<br>ความ<br>สำคัญ<br>กับการ<br>สะท้อน<br>มองว่าการ<br>พัฒนาของ<br>บุคลากร<br>สามารถ<br>พัฒนาได้<br>วิเคราะห์<br>และแก้ไข<br>ปัญหา<br>อย่างเป็น<br>ระบบ<br>โดยใช้<br>เครื่องมือ<br>การคิดเชิง<br>ออกแบบ<br>การถอด<br>บทเรียน<br>สำหรับ<br>ทีมงาน<br>เมื่อเกิด<br>ข้อผิดพลาด<br>จากการ<br>ทำงานแนว<br>ใหม่ การ<br>สื่อสารและ<br>สร้างความ<br>เชื่อมั่น<br>ปรับเปลี่ยน<br>กลยุทธ์ได้<br>อย่างยืดหยุ่น<br>ตาม<br>สถานการณ์<br>จะช่วย<br>พัฒนา<br>องค์ประกอบ<br>ด้านการมุ่ง<br>พัฒนาอย่าง | 1. ทฤษฎีการ<br>แก้ปัญหาเชิง<br>สร้างสรรค์<br>Creative<br>Problem<br>Solving (Alex<br>Osborn,<br>1953)<br>2. ทฤษฎี<br>การเรียนรู้<br>ทางสังคม<br>Social<br>Learning<br>(Bandura,<br>1977)<br>3. ทฤษฎี<br>การสร้าง<br>องค์ความรู้<br>Constructivism<br>(Jean Piaget,<br>1952) และ<br>(Lev<br>Vygotsky,<br>1978)<br>4. ทฤษฎี<br>การรู้จัก<br>ตนเอง Self-<br>Concept<br>(Carl Rogers,<br>1951) | ขั้นนำ<br>(ใช้เวลา<br>30 นาที)<br>1. วิทยากร<br>เล่าถึง<br>กรณีศึกษา<br>ของโรงเรียน<br>สวนดอก<br>ขั้นกิจกรรม<br>(ใช้เวลา<br>120 นาที)<br>2. วิทยากร<br>ให้ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>แบ่งกลุ่ม<br>กลุ่มละ 4-5<br>คน<br>3. ให้ผู้เข้าร่วม<br>อบรมระดม<br>สมอง<br>ในการ<br>วิเคราะห์<br>ปัญหา<br>สาเหตุของ<br>ปัญหา<br>หาแนวทาง<br>ในการแก้ไข<br>ปัญหา<br>โดยการสร้าง<br>มายด์แมป<br>ให้กับ<br>ผู้เข้าร่วมอบรม<br>และบุคลากร<br>ลงในกระดาษ<br>ชาร์ต<br>4. ให้แต่ละ<br>กลุ่มร่วมกัน<br>อภิปราย และ<br>นำเสนอ | สื่อ<br>1.กรณีศึกษา<br>โรงเรียน<br>บ้านสวน<br>ดอก<br>2. ใบงาน<br>การ<br>วิเคราะห์<br>ปัญหา<br>แนวทาง<br>แก้ไข<br>ปัญหา<br>3. แบบ<br>ประเมิน<br>ตนเองของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>ระหว่างทำ<br>กิจกรรม<br>4. แบบ<br>ประเมิน<br>ความพึง<br>พอใจของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรมต่อ<br>กิจกรรม<br>อุปกรณ์<br>1.กระดาษ<br>ชาร์ต<br>2. ปากกา<br>เมจิก<br>หลากสี<br>3. กระดาน<br>ติดกระดาษ<br>ชาร์ต | 1. การ<br>ประเมิน<br>ตนเอง (Self-<br>Reflection)<br>เกี่ยวกับ<br>ความรู้ที่ได้รับ<br>ความรู้สึก<br>ความ<br>สามารถ<br>การนำไป<br>ประยุกต์ใช้<br>และ<br>ข้อคิดเห็น<br>จากกิจกรรม<br>ได้<br>2. ความพึง<br>พอใจต่อ<br>กิจกรรม |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ | จุดประสงค์                                                | เนื้อหาสาระ                                                 | แนวคิด ทฤษฎี | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                          | สื่อ<br>อุปกรณ์ | การวัดและ<br>ประเมินผล |
|----------|-----------------|----------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|
|          |                 |                      | 4. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมมี<br>ความพึง<br>พอใจต่อ<br>กิจกรรม | ต่อเนื่อง<br>ของ<br>ผู้บริหาร<br>โรงเรียน<br>และ<br>บุคลากร |              | ขั้นสรุป<br>(ใช้เวลา<br>30 นาที)<br>5. วิทยากร<br>และผู้เข้าร่วม<br>อบรมร่วมกัน<br>สรุปสะท้อน<br>ผล<br>6. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมบันทึก<br>ประเมิน<br>ตนเอง<br>เกี่ยวกับ<br>ความรู้สึ<br>และสิ่งที่<br>เรียนรู้จาก<br>กิจกรรม<br>7. นัดหมาย<br>กิจกรรมครั้ง<br>ต่อไป |                 |                        |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม                                                  | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ                                                                                                                                                                      | จุดประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | เนื้อหาสาระ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | แนวคิด ทฤษฎี                                                                                                                                                                                                                                                     | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | สื่อ<br>อุปกรณ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | การวัดและ<br>ประเมินผล                                                                                                                                                                                     |
|----------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5        | กิจกรรมที่<br>5<br><br>พัฒนา<br>งานด้วย<br>ปัญหา<br><br>(3 ชม. ) | การสร้างแรงบันดาลใจ<br>(Inspiring<br>Leadership:<br>IL)<br>นิยาม<br>พฤติกรรม<br>ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนใน<br>การถ่ายทอด<br>ความ<br>คาดหวังด้วย<br>การสนับสนุน<br>บุคลากร<br>อย่างจริงจัง | 1. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>วิเคราะห์<br>ปัญหา<br>ความ<br>ล้มเหลว<br>ขององค์กร<br>2. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมบอก<br>แนวทาง<br>พัฒนาโดย<br>ใช้ปัญหา<br>การบริหาร<br>องค์กรเป็น<br>ฐาน<br>3. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>สามารถ<br>ประเมิน<br>ตนเอง<br>(Self-<br>Reflection)<br>เกี่ยวกับ<br>ความรู้ที่<br>ได้รับ<br>ความรู้<br>สามารถ<br>การนำไป<br>ประยุกต์ใช้<br>และ<br>ข้อคิดเห็น<br>จาก<br>กิจกรรมได้<br>4. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>มีความ<br>พึงพอใจต่อ<br>กิจกรรม | การตระหนัก<br>ถึงพลังของ<br>การใช้<br>จุดอ่อนเป็น<br>จุดเริ่มต้นใน<br>การพัฒนา<br>ตนเอง<br>การส่งเสริม<br>การมีโครง<br>ข่ายดีเซต<br>การเรียนรู้<br>ด้วยตนเอง<br>การมอง<br>ปัญหาและ<br>อุปสรรคเชิง<br>บวก และ<br>การหา<br>ทางเลือก<br>ใหม่ๆ ในการ<br>นำพาทีมสู่<br>เป้าหมาย<br>จะช่วย<br>พัฒนา<br>องค์ประกอบ<br>การสร้างแรง<br>บันดาลใจ<br>ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนและ<br>บุคลากร | 1. ทฤษฎี<br>ลำดับขั้นของ<br>แรงใจ<br>Hierarchy<br>of Needs<br>(Maslow,<br>1943)<br>2. ทฤษฎีการ<br>เรียนรู้จาก<br>ประสบการณ์<br>Experiential<br>Learning<br>(Kolb, 1984)<br>3. แนวคิด<br>ความฉลาด<br>ทางอารมณ์<br>Emotional<br>Intelligence<br>(Goleman,<br>1995) | ขั้นนำ<br>(ใช้เวลา<br>30 นาที)<br>1. วิทยากร<br>กล่าวเปิด<br>กิจกรรม<br>พร้อมเล่า<br>กรณีศึกษา<br>สั้น ๆ<br>เกี่ยวกับคน<br>ที่เปลี่ยน<br>“จุดอ่อน”<br>ให้เป็นพลัง<br>(ใช้สำหรับ<br>กระตุ้นแรง<br>บันดาลใจ)<br>2. เปิดเพลง<br>“ใจนำทาง”<br><a href="https://www.youtube.com/watch?v=a7M5zHjGYSs&amp;list=RDQ7M5zHjGYSs&amp;start_radio=1">https://www.youtube.com/watch?v=a7M5zHjGYSs&amp;list=RDQ7M5zHjGYSs&amp;start_radio=1</a><br>ให้ผู้เข้าร่วม<br>อบรมฟัง<br>เชื่อมโยงเข้าสู่<br>ขั้นกิจกรรม<br>ขั้นกิจกรรม<br>(ใช้เวลา<br>120 นาที)<br>3. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมทำ<br>ใบงานที่ 1<br>สะท้อนว่า<br>จุดอ่อนใด<br>ที่ตนเองเคย<br>เจอ และ<br>พัฒนาได้<br>อย่างไร | สื่อ<br>1. เพลง<br>“ใจนำ<br>ทาง”<br>(ใช้สำหรับ<br>กระตุ้นแรง<br>บันดาลใจ)<br><a href="https://www.youtube.com/watch?v=a7M5zHjGYSs&amp;list=RDQ7M5zHjGYSs&amp;start_radio=1">https://www.youtube.com/watch?v=a7M5zHjGYSs&amp;list=RDQ7M5zHjGYSs&amp;start_radio=1</a><br>2. ใบงาน 1<br>วิเคราะห์<br>หาความ<br>สำคัญของ<br>แรงขับ<br>ภายใน<br>3. ใบงาน<br>2 วิเคราะห์<br>สถานการณ์<br>หากท่าน<br>ตกอยู่ใน<br>สถานการณ์<br>จะทำ<br>อย่างไร<br>4. แบบ<br>ประเมิน<br>ตนเอง<br>ของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>ระหว่างทำ<br>กิจกรรม<br>5. แบบ<br>ประเมิน<br>ความพึง<br>พอใจของ | 1. การ<br>ประเมิน<br>ตนเอง (Self-<br>Reflection)<br>เกี่ยวกับ<br>ความรู้ที่ได้รับ<br>ความรู้<br>สามารถ<br>การนำไป<br>ประยุกต์ใช้<br>และ<br>ข้อคิดเห็นจาก<br>กิจกรรมได้<br>2. ความพึง<br>พอใจต่อ<br>กิจกรรม |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ | จุดประสงค์ | เนื้อหาสาระ | แนวคิด ทฤษฎี | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | สื่อ<br>อุปกรณ์                                                                                                                           | การวัดและ<br>ประเมินผล |
|----------|-----------------|----------------------|------------|-------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
|          |                 |                      |            |             |              | <p>- ฟังเพลง <b>ใจ<br/>นำทาง</b> แล้ว<br/>ทำการ<br/>วิเคราะห์<br/>ความสำคัญ<br/>ของแรงขับ<br/>ภายใน เช่น<br/>ถ้าไม่มีแรงขับ<br/>ภายในจะเกิด<br/>อะไรขึ้น แล้ว<br/>แลกเปลี่ยนใน<br/>กลุ่มย่อย</p> <p>4. ผู้เข้าร่วม<br/>อบรมทำ<br/>ใบงานที่ 2<br/>วิเคราะห์<br/>หากท่าน<br/>ตกอยู่ใน<br/>สถานการณ์<br/>ดำเนิน<br/>โครงการ<br/>พัฒนา<br/>โรงเรียนไป<br/>แล้วไม่สำเร็จ<br/>ท่านจะมอง<br/>สถานการณ์<br/>นั้นแบบ<br/>โกรธ มายด์<br/>เซตอย่างไร<br/>และฟิสิกซ์<br/>มายด์เซต<br/>อย่างไร<br/>(ทำเป็น 2<br/>ช่องให้เขียน)<br/>เพื่อสะท้อน<br/>แรงบันดาลใจ<br/>ภายใน</p> <p>5. แบ่งกลุ่ม<br/>ผู้เข้าร่วม<br/>อบรม<br/>ออกเป็นกลุ่ม</p> | <p>ผู้เข้าร่วม<br/>อบรมต่อ<br/>กิจกรรม<br/><b>อุปกรณ์</b><br/>1.กระดาษ<br/>A4<br/>2.กระดาษ<br/>ชาร์ต<br/>3.ปากกา<br/>เมจิก<br/>หลากสี</p> |                        |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ | จุดประสงค์ | เนื้อหาสาระ | แนวคิด ทฤษฎี | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | สื่อ<br>อุปกรณ์ | การวัดและ<br>ประเมินผล |
|----------|-----------------|----------------------|------------|-------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|
|          |                 |                      |            |             |              | <p>กลุ่มละ 4-5 คน เพื่อ<br/>อภิปราย<br/>ร่วมกัน<br/>ขั้นสรุป<br/>(ใช้เวลา<br/>30 นาที)</p> <p>6. วิเคราะห์<br/>และผู้เข้าร่วม<br/>อบรมร่วมกัน<br/>สะท้อนผล<br/>ของกิจกรรม</p> <p>7. ประเมิน<br/>ตนเอง<br/>เกี่ยวกับ<br/>ความรู้สึกล<br/>และสิ่งที่<br/>เรียนรู้จาก<br/>กิจกรรม</p> <p>8. นัดหมาย<br/>กิจกรรมครั้ง<br/>ต่อไป</p> |                 |                        |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม                                                 | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ                                                                                                                                                                      | จุดประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | เนื้อหาสาระ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | แนวคิด ทฤษฎี                                                                                                                                                                                                                                      | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | สื่อ<br>อุปกรณ์                                                                                                                                                                                                                                                        | การวัดและ<br>ประเมินผล                                                                                                                                                                                                                    |
|----------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6        | กิจกรรมที่<br>6<br><br>นำพา<br>องค์กร<br>ยั่งยืน<br><br>(3 ชม.) | การสร้างแรงบันดาลใจ<br>(Inspiring<br>Leadership:<br>IL)<br>นิยาม<br>พฤติกรรม<br>ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนใน<br>การถ่ายทอด<br>ความ<br>คาดหวังด้วย<br>การสนับสนุน<br>บุคลากร<br>อย่างจริงจัง | 1. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมระดม<br>สมอง<br>ออกแบบ<br>โมเดล<br>วัฒนธรรม<br>องค์กร<br>ก้าวไกล<br>มาด้วย<br>โดยวาดเป็น<br>Mind map<br>ลงบน<br>กระดาษ<br>ชาร์ต<br>2. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>สามารถ<br>ประเมิน<br>ตนเอง<br>(Self-<br>Reflection)<br>เกี่ยวกับ<br>ความรู้ที่<br>ได้รับ<br>ความรู้<br>ความ<br>สามารถ<br>การนำไป<br>ประยุกต์ใช้<br>และ<br>ข้อคิดเห็น<br>จาก<br>กิจกรรมได้<br>3.<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรมมี<br>ความพึง<br>พอใจต่อ<br>กิจกรรม | การส่งเสริม<br>ให้บุคลากรมี<br>ทัศนคติแบบ<br>ก้าวไกล มายด์<br>เซต ที่มอง<br>ความ<br>ผิดพลาด<br>เป็นโอกาส<br>ในการเรียนรู้<br>การสื่อสาร<br>การชื่นชม<br>และยกย่อง<br>ความ<br>พยายามของ<br>บุคลากรใน<br>เชิงบวก<br>การสร้าง<br>วัฒนธรรม<br>องค์กรแห่ง<br>การเรียนรู้<br>และการ<br>เติบโตอย่าง<br>ยั่งยืน จะช่วย<br>พัฒนา<br>องค์ประกอบ<br>การสร้างแรง<br>บันดาลใจ<br>ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนและ<br>บุคลากร | 1. ทฤษฎี<br>การเรียนรู้<br>ทางสังคม<br>Social<br>Learning<br>(Bandura,<br>1977)<br>2. ทฤษฎี<br>แรงจูงใจ<br>Hierarchy<br>of Needs<br>(Maslow,<br>1943)<br>3. ทฤษฎี<br>การเรียนรู้<br>จาก<br>ประสบการณ์<br>Experiential<br>Learning<br>(Kolb, 1984) | ขั้นนำ<br>(ใช้เวลา<br>30 นาที)<br>1. วิทยากร<br>นำเข้าสู่<br>กิจกรรมด้วย<br>การตั้ง<br>คำถามว่า<br>“เมื่อบุคลากร<br>ผิดพลาด<br>ท่านมักใช้<br>คำพูดแบบ<br>ไหน”<br>2. ฉายภาพ<br>Fixed vs<br>Growth<br>Mindset และ<br>อธิบายความ<br>แตกต่าง<br>ขั้นกิจกรรม<br>(ใช้เวลา<br>120 นาที)<br>3. กิจกรรม<br>ที่ 1: ระดม<br>สมอง<br>ออกแบบ<br>“โมเดล<br>วัฒนธรรม<br>องค์กร<br>ก้าวไกล<br>มาด้วย<br>โดยวาดเป็น<br>Mind map<br>ลงบน<br>กระดาษชาร์ต<br>4. กิจกรรมที่<br>2: นำเสนอ<br>โมเดล และ<br>อภิปราย<br>แลกเปลี่ยน | สื่อ<br>1. ใบงาน<br>2. แบบ<br>ประเมิน<br>ชิ้นงาน<br>3. แบบ<br>ประเมิน<br>ตนเองของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>ระหว่างทำ<br>กิจกรรม<br>4. แบบ<br>ประเมิน<br>ความพึง<br>พอใจของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรมต่อ<br>กิจกรรม<br>อุปกรณ์<br>1. ดินสอ<br>ปากกา<br>2. กระดาษ<br>ชาร์ต | 1. ชิ้นงาน<br>โมเดล<br>2. การ<br>ประเมิน<br>ตนเอง (Self-<br>Reflection)<br>เกี่ยวกับ<br>ความรู้ที่ได้รับ<br>ความรู้<br>ความสามารถ<br>การนำไป<br>ประยุกต์ใช้<br>และ<br>ข้อคิดเห็น<br>จากกิจกรรม<br>ได้<br>3. ความพึง<br>พอใจต่อ<br>กิจกรรม |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ | จุดประสงค์ | เนื้อหาสาระ | แนวคิด ทฤษฎี | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                              | สื่อ<br>อุปกรณ์ | การวัดและ<br>ประเมินผล |
|----------|-----------------|----------------------|------------|-------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|
|          |                 |                      |            |             |              | <p>ขั้นสรุป<br/>(ใช้เวลา<br/>30 นาที)</p> <p>5. วิद्यากร<br/>ย้าหัวใจ<br/>สำคัญ:<br/>“เสียงของ<br/>ผู้บริหารที่<br/>ยกย่องความ<br/>พยายาม คือ<br/>พลังที่สร้าง<br/>วัฒนธรรม<br/>โกรว์ มายด์<br/>เซต<br/>ในโรงเรียน”</p> <p>6. นัดหมาย<br/>กิจกรรมครั้ง<br/>ต่อไป</p> |                 |                        |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม                                                | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | จุดประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | เนื้อหาสาระ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | แนวคิด ทฤษฎี                                                                                                                                                                                                                         | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | สื่อ<br>อุปกรณ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | การวัดและ<br>ประเมินผล                                                                                                                                                                                           |
|----------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7        | กิจกรรมที่ 7<br><br>รู้ตื่น<br>ยอมรับ<br>คำติชม<br><br>(3 ชม.) | การใช้คำติ<br>ชมเป็นจุด<br>พัฒนา<br>(Feedback &<br>Development<br>: FD)<br><br>นิยาม<br>พฤติกรรม<br>ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนใน<br>การใช้<br>เครื่องมือและ<br>วิธีการที่<br>หลากหลาย<br>เพื่อรับฟัง<br>ความคิดเห็น<br>เกี่ยวกับการ<br>บริหารงาน<br>โรงเรียน<br>ยอมรับฟัง<br>ความคิดเห็น<br>จากผู้อื่นทั้ง<br>ด้านบวกและ<br>ด้านลบโดยไม่<br>ปฏิเสธ<br>ทันที | 1. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>บอก<br>ข้อบกพร่อง<br>ที่เคยถูก<br>ตำหนิ/<br>แนะนำ<br>แยกข้อ<br>ไหน<br>ยอมรับได้<br>และข้อไหน<br>ยอมรับ<br>ไม่ได้<br>2. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>สามารถ<br>ประเมิน<br>ตนเอง<br>(Self-<br>Reflection)<br>เกี่ยวกับ<br>ความรู้ที่<br>ได้รับ<br>ความรู้สึก<br>ความ<br>สามารถ<br>การนำไป<br>ประยุกต์ใช้<br>และ<br>ข้อคิดเห็น<br>จาก<br>กิจกรรมได้<br>3.<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>มีความ<br>พึงพอใจ<br>ต่อ<br>กิจกรรม | การเปิดใจ<br>ยอมรับคำ<br>วิจารณ์และ<br>ใช้เป็นข้อมูล<br>ในการพัฒนา<br>ตนเอง การ<br>สะท้อนคิด<br>และการให้<br>กำลังใจแก่<br>ตนเองและ<br>บุคลากร<br>สร้างทัศนคติ<br>บวกว่าคำติ<br>ชมคือโอกาส<br>ในการ<br>ปรับปรุงและ<br>พัฒนา จะ<br>ช่วยพัฒนา<br>องค์ประกอบ<br>การสร้างแรง<br>บันดาลใจ<br>ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนและ<br>บุคลากร | 1.ทฤษฎีการ<br>รู้จักตนเอง<br>Self-<br>Concept<br>(Carl Rogers,<br>1951)<br>2.ทฤษฎีการ<br>เรียนรู้จาก<br>ประสบการณ์<br>Experiential<br>Learning<br>(Kolb, 1984)<br>3. ทฤษฎี<br>แรงจูงใจ<br>Hierarchy<br>of Needs<br>(Maslow,<br>1943) | ขั้นนำ<br>(ใช้เวลา<br>30 นาที)<br>1. วิทยากร<br>เล่าเรื่อง<br>“ผู้นำที่<br>ยิ่งใหญ่คือผู้ที่<br>ฟังเสียง<br>สะท้อนจาก<br>คนรอบข้าง”<br>2. เปิดคำพูด<br>กระตุ้น:<br>“เสียงของ<br>ตนเองเป็น<br>เสียงที่ตั้ง<br>ที่สุด แต่<br>ก่อนที่จะเสียง<br>นั้นจะชัดเจน<br>เราต้องฟัง<br>เสียงจากผู้อื่น<br>ให้เข้าใจ<br>เสียก่อน”<br>ขั้นกิจกรรม<br>(ใช้เวลา<br>120 นาที)<br>กิจกรรมที่ 1<br>ฟังเสียง<br>สะท้อน<br>3. ใบงานที่ 1<br>ให้ผู้เข้าร่วม<br>อบรมเขียน<br>ข้อบกพร่องที่<br>เคยถูกตำหนิ/<br>แนะนำ แยก<br>ว่าข้อไหน<br>ยอมรับได้<br>และข้อไหน<br>ยอมรับไม่ได้<br>4. วิทยากร<br>ชวนอภิปราย: | สื่อ<br>1. ใบงานที่ 1<br>แยก<br>ข้อบกพร่อง<br>ของตนเอง<br>ที่เคยโดน<br>คนอื่น<br>ตำหนิ<br>2. ใบงานที่ 2<br>นำข้อที่<br>ยอมรับใน<br>ข้อบกพร่อง<br>ของตนเอง<br>ในใบงานที่<br>1 มาเขียน<br>จดหมายลับ<br>ถึงตนเอง<br>3. ใบความรู้<br>บทความ<br>“เสียงที่<br>ควรฟังมาก<br>ที่สุด คือ<br>ความ<br>ต้องการ<br>ของ<br>ตนเอง”<br><a href="https://today.line.me/th/v3/article/EXJw1k">https://today.<br/>line.me/th<br/>v3/article/<br/>EXJw1k</a><br>4. แบบ<br>ประเมิน<br>ตนเองของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>ระหว่างทำ<br>กิจกรรม<br>5. แบบ<br>ประเมิน | 1. การ<br>ประเมิน<br>ตนเอง (Self-<br>Reflection)<br>เกี่ยวกับ<br>ความรู้ที่ได้รับ<br>ความรู้สึ<br>ความสามารถ<br>การนำไป<br>ประยุกต์ใช้<br>และ<br>ข้อคิดเห็นจาก<br>กิจกรรมได้<br>2. ความพึง<br>พอใจต่อ<br>กิจกรรม |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ | จุดประสงค์ | เนื้อหาสาระ | แนวคิด ทฤษฎี | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | สื่อ<br>อุปกรณ์                                                                                                                                                                                                | การวัดและ<br>ประเมินผล |
|----------|-----------------|----------------------|------------|-------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
|          |                 |                      |            |             |              | <p>“เพราะเหตุใดเรายอมรับ หรือ ไม่ยอมรับ ข้อบกพร่องนั้น”</p> <p><b>กิจกรรมที่ 2:</b><br/><b>จดหมายลับถึงตนเอง</b></p> <p>5. ใบงานที่ 2 ให้นำข้อที่ “ยอมรับ” มาเขียนจดหมายถึงตนเอง โดยหัวข้อในจดหมาย: คือ “ฉันจะพัฒนาตนเองอย่างไร และจะให้คำแนะนำกับตนเองในเรื่องนี้อย่างไร”</p> <p>บรรยายภาคเดี่ยว มีดนตรีเบา ๆ ประกอบเพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้สะท้อนคิดอย่างจริงจัง</p> <p><b>กิจกรรมที่ 3:</b><br/><b>การแบ่งปัน (เลือกได้)</b></p> <p>6. อาสาสมัคร 2-3 คน อ่านบางส่วนของจดหมายตนเอง</p> | <p>ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมอบรมต่อกิจกรรม</p> <p><b>อุปกรณ์</b></p> <p>1. กระดาษ A4/ฟลิปชาร์ต</p> <p>2. ปากกาเมจิก, ดินสอ, ปากกาสี</p> <p>3. กล่อง/ซองจดหมาย (ใช้บรรจุภาคจริง ๆ ในการเขียนจดหมายถึงตนเอง)</p> |                        |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ | จุดประสงค์ | เนื้อหาสาระ | แนวคิด ทฤษฎี | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | สื่อ<br>อุปกรณ์ | การวัดและ<br>ประเมินผล |
|----------|-----------------|----------------------|------------|-------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|
|          |                 |                      |            |             |              | <p>เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ<br/>ร่วมกัน<br/>วิทยากร<br/>เชื่อมโยงกับ<br/>แนวคิด<br/>Growth<br/>Mindset<br/>“การรับฟังคำ<br/>วิจารณ์คือ<br/>บันไดขั้นแรก<br/>สู่การเติบโต”<br/>ขั้นสรุป (ใช้<br/>เวลา 30 นาที)</p> <p>7. วิทยากร<br/>สรุปด้วย<br/>ใบความรู้<br/>และเน้น<br/>คำพูดสำคัญ:<br/>“เสียงของ<br/>ตนเองเป็น<br/>เสียงที่ตั้ง<br/>ที่สุด แต่เสียง<br/>นั้นจะทรง<br/>พลัง ก็ต่อเมื่อ<br/>เราใช้คำติชม<br/>เป็นพลังในการ<br/>เปลี่ยนแปลง<br/>ตนเอง”</p> <p>8. ให้ผู้เข้าร่วม<br/>อบรมปิดท้าย<br/>ด้วยReflection<br/>สั้น ๆ: “ฉันจะ<br/>เปลี่ยนคำ<br/>วิจารณ์ที่เคย<br/>เจ็บปวดให้<br/>กลายเป็นแรง<br/>พัฒนาตนเอง<br/>อย่างไร”</p> <p>9. นัดหมาย<br/>กิจกรรมครั้ง<br/>ต่อไป</p> |                 |                        |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม                                          | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | จุดประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | เนื้อหาสาระ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | แนวคิด ทฤษฎี                                                                                                                                                                                                                                                     | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | สื่อ<br>อุปกรณ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | การวัดและ<br>ประเมินผล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8        | กิจกรรมที่<br>8<br>กล้าหาญ<br>สมเป็น<br>ผู้นำ<br>(3 ชม.) | การ<br>บริหารงาน<br>แบบยืดหยุ่น<br>(Adaptive<br>Management<br>: AM)<br>นิยาม<br>พฤติกรรม<br>ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนที่<br>แสดงออกถึง<br>การไม่ยึดติด<br>กับวิธีการ<br>บริหาร<br>แบบเดิม<br>กระตุ้นให้<br>บุคลากรออก<br>จากพื้นที่<br>ปลอดภัยเพื่อ<br>เผชิญกับ<br>ความท้าทาย<br>และพร้อม<br>เปลี่ยนแปลง<br>เพื่อให้เกิด<br>ความก้าวหน้า | 1. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>สามารถ<br>ออกแบบ<br>และ<br>ประเมิน<br>นวัตกรรม<br>การบริหาร<br>ที่เหมาะสม<br>กับบริบท<br>ของ<br>โรงเรียน<br>2. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>สามารถ<br>ประเมิน<br>ตนเอง<br>(Self-<br>Reflection)<br>เกี่ยวกับ<br>ความรู้ที่<br>ได้รับ<br>ความรู้สึก<br>ความ<br>สามารถ<br>การนำไป<br>ประยุกต์ใช้<br>และ<br>ข้อคิดเห็น<br>จาก<br>กิจกรรมได้<br>3. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมมี<br>ความพึง<br>พอใจต่อ<br>กิจกรรม | การมีทักษะ<br>การคิดเชิง<br>สร้างสรรค์<br>และยืดหยุ่น<br>ในการ<br>บริหาร<br>จัดการ<br>กลไกการออก<br>จากวิธีการ<br>บริหาร<br>แบบเดิม ๆ<br>และทดลอง<br>สิ่งใหม่<br>ความสามารถ<br>ออกแบบ<br>และประเมิน<br>นวัตกรรม<br>การบริหาร<br>ที่เหมาะสม<br>จะช่วย<br>พัฒนา<br>องค์ประกอบ<br>การบริหาร<br>แบบยืดหยุ่น<br>ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนและ<br>บุคลากร | 1.ทฤษฎีการ<br>บริหารการ<br>เปลี่ยนแปลง<br>Change<br>Management<br>(Lewin, 1951)<br>2. แนวคิด<br>ภาวะผู้นำเชิง<br>ยืดหยุ่น<br>Adaptive<br>Leadership<br>(Rogers,<br>2003)<br>3. ทฤษฎีการ<br>เรียนรู้จาก<br>ประสบการณ์<br>Experiential<br>Learning<br>(Kolb, 1984) | ขั้นนำ<br>(ใช้เวลา<br>30 นาที)<br>1. วิทยากรตั้ง<br>คำถาม<br>กระตุ้น:<br>“ถ้าเรายัง<br>บริหาร<br>แบบเดิม ๆ<br>โรงเรียนจะ<br>เปลี่ยนแปลง<br>ได้จริง<br>หรือไม่?”<br>2. ฉายวิดีโอ<br>เรื่องโรงเรียน<br>ที่ใช้<br>นวัตกรรม<br>ใหม่ในการ<br>บริหารและ<br>ประสบ<br>ความสำเร็จ<br>3. เชื่อมโยง<br>เข้าสู่หัวข้อ<br>“การบริหาร<br>แบบยืดหยุ่น”<br>ขั้นกิจกรรม<br>(ใช้เวลา<br>120 นาที)<br>4. กิจกรรมที่<br>1: ระดมสมอง<br>ออกแบบ<br>นวัตกรรม<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรมแต่ละ<br>กลุ่มเขียนบน<br>กระดาษชาร์ต<br>“นวัตกรรม<br>ด้านการ<br>บริหารที่ไม่<br>เคยมีใน<br>โรงเรียน | สื่อ<br>1. ใบงาน<br>เขียน<br>ออกแบบ<br>นวัตกรรม<br>การบริหาร<br>2. แบบ<br>ประเมิน<br>ประเมิน<br>ตนเองของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>ระหว่างทำ<br>กิจกรรม<br>3. แบบ<br>ประเมิน<br>ประเมิน<br>ความพึง<br>พอใจของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรมต่อ<br>กิจกรรม<br>อุปกรณ์<br>1.กระดาษ<br>ชาร์ต<br>2.ปากกา<br>เมจิก<br>3. โพสต์อิท | 1. ประเมิน<br>จากการมี<br>ส่วนร่วมใน<br>กิจกรรมกลุ่ม<br>2. การ<br>ออกแบบ<br>นวัตกรรมที่<br>สามารถ<br>อธิบายได้ทั้ง<br>ประโยชน์-<br>ความเสี่ยง-<br>วิธีแก้ไข<br>3. การสะท้อน<br>ความคิดของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรมหลังจบ<br>กิจกรรม<br>4. ประเมิน<br>ตนเอง (Self-<br>Reflection)<br>ของผู้เข้าร่วม<br>อบรมระหว่าง<br>ทำกิจกรรม<br>5. ประเมิน<br>ชิ้นงานที่ถูก<br>สร้างขึ้น |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ | จุดประสงค์ | เนื้อหาสาระ | แนวคิด ทฤษฎี | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | สื่อ<br>อุปกรณ์ | การวัดและ<br>ประเมินผล |
|----------|-----------------|----------------------|------------|-------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|
|          |                 |                      |            |             |              | <p>แต่ต้องการนำมาใช้”</p> <p><b>กิจกรรมที่ 2: วิเคราะห์นวัตกรรม</b></p> <p>แต่ละกลุ่มระบุในกระดาษชาร์ต/โปสเตอร์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประโยชน์ของนวัตกรรม</li> <li>- ความเสี่ยง/ผลกระทบ</li> <li>- วิธีป้องกัน/แก้ไข</li> </ul> <p><b>กิจกรรมที่ 3: ประเมินความสำเร็จ</b></p> <p>แต่ละกลุ่มให้คะแนน (เป็นร้อยละ) ของโอกาสความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้จริง</p> <p>5. ตัวแทนนำเสนอผลการออกแบบนวัตกรรม</p> <p><b>ขั้นสรุป (ใช้เวลา 30 นาที)</b></p> <p>6. วิทยากรและผู้เข้าร่วมอบรมสะท้อนว่า “การบริหารแบบยืดหยุ่นต่างจากการบริหารแบบเดิมอย่างไร”</p> |                 |                        |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ | จุดประสงค์ | เนื้อหาสาระ | แนวคิด ทฤษฎี | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | สื่อ<br>อุปกรณ์ | การวัดและ<br>ประเมินผล |
|----------|-----------------|----------------------|------------|-------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|
|          |                 |                      |            |             |              | สรุปเน้น<br>ประเด็น<br>สำคัญ:<br>“นวัตกรรม<br>ไม่ได้เกิดจาก<br>เครื่องมือที่<br>ใหม่เสมอไป<br>แต่เกิดจาก<br>ผู้นำที่กล้า<br>เปลี่ยนแปลง<br>และมอง<br>ความ<br>ล้มเหลวเป็น<br>ก้าวแรกของ<br>ความสำเร็จ<br>7. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมประเมิน<br>เพื่อในกลุ่ม<br>และประเมิน<br>ตนเอง ว่าเกิด<br>องค์ความรู้<br>ใหม่เรื่อง<br>ใดบ้าง จาก<br>การสร้าง<br>ชิ้นงาน และ<br>ประเมิน<br>ตนเองด้าน<br>การเป็นนวัต<br>กรและการ<br>ทำงานกลุ่ม<br>8. นัดหมาย<br>กิจกรรมครั้ง<br>ต่อไป |                 |                        |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม                                                       | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | จุดประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | เนื้อหาสาระ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | แนวคิด ทฤษฎี                                                                                                                                                               | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | สื่อ<br>อุปกรณ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | การวัดและ<br>ประเมินผล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9        | กิจกรรมที่<br>9<br>สร้าง<br>วัฒนธรรม<br>โกรว์ธ<br>มายด์เซต<br>(3 ชม.) | การยกย่อง<br>ความ<br>พยายาม<br>(Recognition<br>of Effort:<br>RE)<br><br>นิยาม<br>พฤติกรรม<br>ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนที่<br>แสดงออกถึง<br>การให้คุณค่า<br>กับความ<br>พยายามและ<br>กระบวนการ<br>ทำงานของ<br>บุคลากร<br>มากกว่า<br>ผลงาน ทำให้<br>บุคลากร<br>เชื่อมั่นว่าการ<br>ลงมือทำ<br>อย่าง<br>สม่ำเสมอคือ<br>เส้นทางสู่<br>ความสำเร็จ<br>ระยะยาว | 1. เพื่อ<br>ออกแบบ<br>ทักษะ<br>ในการ<br>ออกแบบ<br>วัฒนธรรม<br>องค์กร<br>เชิงบวกใน<br>โรงเรียน<br>2. เพื่อ<br>ออกแบบ<br>บรรยากาศ<br>การทำงาน<br>ที่ยั่งยืน<br>โดย<br>ผู้บริหาร<br>เป็น<br>แบบอย่าง<br>ในการชื่น<br>ชมและ<br>ควบคุม<br>อารมณ์<br>3. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>สามารถ<br>ประเมิน<br>ตนเอง<br>(Self-<br>Reflection)<br>เกี่ยวกับ<br>ความรู้ที่<br>ได้รับ<br>ความรู้สึก<br>ความ<br>สามารถ<br>การนำไป<br>ประยุกต์ใช้<br>และ<br>ข้อคิดเห็น<br>จาก<br>กิจกรรมได้ | การเห็น<br>ความสำคัญ<br>ของการ<br>ยกย่องความ<br>พยายาม<br>มากกว่า<br>ผลงาน<br>เสริมสร้าง<br>ทักษะในการ<br>ออกแบบ<br>วัฒนธรรม<br>องค์กรเชิง<br>บวก การเป็น<br>แบบอย่างใน<br>การชื่นชม<br>และควบคุม<br>อารมณ์เพื่อ<br>สร้าง<br>บรรยากาศ<br>การทำงาน<br>ที่ยั่งยืน จะ<br>ช่วยพัฒนา<br>องค์ประกอบ<br>การยกย่อง<br>ความ<br>พยายามของ<br>ผู้บริหาร<br>โรงเรียนและ<br>บุคลากร | 1. ทฤษฎี<br>ลำดับชั้นของ<br>แรงจูงใจ<br>Hierarchy<br>of Needs<br>(Maslow,<br>1943)<br>2. ทฤษฎีการ<br>เรียนรู้จาก<br>ประสบการณ์<br>Experiential<br>Learning<br>(Kolb, 1984) | ขั้นนำ<br>(ใช้เวลา<br>30 นาที)<br>1. วิทยากร<br>เล่าเรื่อง/ฉาย<br>คลิปสั้น<br>“ความ<br>พยายามที่<br>นำไปสู่<br>ความสำเร็จ”<br>2. กิจกรรม<br>Ice-breaking:<br>ให้ผู้เข้าร่วม<br>อบรมเล่า<br>ประสบการณ์<br>ที่ครั้งหนึ่ง<br>ความ<br>พยายามของ<br>ตน ได้รับการ<br>ยกย่อง<br>มากกว่า<br>ผลงาน<br>ขั้นกิจกรรม<br>(ใช้เวลา 120<br>นาที)<br>3. แบ่งกลุ่ม<br>ย่อย (4-6 คน/<br>กลุ่ม)<br>-ให้สมาชิก<br>ตนเองคือ<br>บุคลากรใน<br>โรงเรียน<br>เดียวกัน<br>-ระดมสมอง<br>“เป้าหมายของ<br>วัฒนธรรม<br>องค์กรแห่งการ<br>ยกย่องความ<br>พยายาม”<br>4. ออกแบบ<br>ร่างโมเดล<br>(Workshop) | สื่อ<br>1. คลิป<br>วิดีโอสั้น<br>ความ<br>พยายาม<br><a href="https://www.youtube.com/watch?v=UIHPiESyXM&amp;t=5s">https://www.youtube.com/watch?v=UIHPiESyXM&amp;t=5s</a><br>2. ชิ้นงาน<br>3. แบบ<br>ประเมิน<br>ตนเองของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>ระหว่างทำ<br>กิจกรรม<br>4. แบบ<br>ประเมิน<br>ความพึง<br>พอใจของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรมต่อ<br>กิจกรรม<br>อุปกรณ์<br>1. กระดาษ<br>ชาร์ต<br>2. ปากกาเม<br>จิกหลากหลายสี | 1. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมสามารถ<br>ร่างโมเดลที่<br>ออกแบบได้<br>อย่างมี<br>คุณภาพ<br>(ความชัดเจน<br>ครอบคลุม<br>และปฏิบัติได้<br>จริง)<br>2. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมสามารถ<br>ประเมิน<br>ตนเอง (Self-<br>Reflection)<br>เกี่ยวกับ<br>ความรู้ที่ได้รับ<br>ความรู้สึก<br>ความสามารถ<br>การนำไป<br>ประยุกต์ใช้<br>และ<br>ข้อคิดเห็นจาก<br>กิจกรรมได้<br>3. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมมีความ<br>พึงพอใจต่อ<br>กิจกรรมใน<br>ระดับมากขึ้น<br>ไป |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ | จุดประสงค์                                                | เนื้อหาสาระ | แนวคิด ทฤษฎี | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | สื่อ<br>อุปกรณ์ | การวัดและ<br>ประเมินผล |
|----------|-----------------|----------------------|-----------------------------------------------------------|-------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|
|          |                 |                      | 4. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>มีความพึง<br>พอใจต่อ<br>กิจกรรม |             |              | -วาด<br>แผนภาพ<br>โมเดลการ<br>พัฒนา<br>วัฒนธรรม<br>องค์กร<br>(เช่น แผนภูมิ,<br>Mind map,<br>Infographic)<br>-ใส่<br>องค์ประกอบ<br>เช่น<br>การยกย่อง,<br>วิธีการสื่อสาร<br>, บทบาท<br>ผู้บริหาร,<br>การควบคุม<br>อารมณ์ใน<br>สถานการณ์<br>กดดัน<br>5. การนำเสนอ<br>6. วิทยากร<br>สรุปและเสริม<br>จากใบความรู้<br>ขั้นสรุป<br>(ใช้เวลา<br>30 นาที)<br>7. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมสะท้อน<br>ความคิด<br>(Reflection)<br>ผ่าน Post-it:<br>“สิ่งที่ฉันจะ<br>เริ่มทำใน<br>โรงเรียน<br>เพื่อสร้าง<br>วัฒนธรรม<br>แห่งการยก<br>ย่องความ<br>พยายาม<br>คือ...” |                 |                        |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ | จุดประสงค์ | เนื้อหาสาระ | แนวคิด ทฤษฎี | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | สื่อ<br>อุปกรณ์ | การวัดและ<br>ประเมินผล |
|----------|-----------------|----------------------|------------|-------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|
|          |                 |                      |            |             |              | 8. วิทยากร<br>สรุปภาพรวม<br>และมอบ<br>ข้อคิดปัดท้าย<br>9. วิทยากร<br>และผู้เข้าร่วม<br>อบรมสรุป<br>และสะท้อน<br>กิจกรรม<br>ประเมิน<br>ตนเอง (Self-<br>Reflection)<br>เกี่ยวกับ<br>ความรู้ที่<br>ได้รับ<br>ความรู้สึ<br>การนำไป<br>ประยุกต์ใช้<br>และ<br>ข้อคิดเห็น<br>จากกิจกรรม<br>ในแบบ<br>ประเมิน<br>ตนเอง<br>10. นัดหมาย<br>กิจกรรมครั้ง<br>ต่อไป |                 |                        |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม                                                     | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ | จุดประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | เนื้อหาสาระ                                                         | แนวคิด ทฤษฎี                                                                                                                                                                                                                                | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | สื่อ<br>อุปกรณ์                                                                                                                                                                                                                                         | การวัดและ<br>ประเมินผล                                                                                                                                                    |
|----------|---------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10       | กิจกรรมที่<br>10<br><br>พัฒนา<br>สำเร็จ<br>สะท้อนผล<br><br>(3 ชม. ) |                      | 1. เพื่อวัด<br>โกรธ<br>มายด์เซต<br>หลังเข้า<br>ร่วม<br>โปรแกรม<br>ฝึกอบรม<br>2. เพื่อวัด<br>ความรู้<br>ทักษะ<br>เจตคติ<br>และความ<br>พึงพอใจ<br>ของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>หลังจาก<br>กิจกรรม<br>3. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>สามารถ<br>ให้ข้อเสนอ<br>แนะ ข้อ<br>ปรับปรุง<br>และ<br>ข้อสังเกต<br>จาก<br>กิจกรรม<br>ต่าง ๆ<br>ที่ผ่านมาได้ | สรุป<br>องค์ประกอบ<br>โกรธ มายด์<br>เซตของ<br>ผู้บริหาร<br>โรงเรียน | 1. ทฤษฎี<br>การเรียนรู้<br>จาก<br>ประสบการณ์<br>Experiential<br>Learning<br>(Kolb, 1984)<br>2. ทฤษฎี<br>การรู้จัก<br>ตนเอง Self-<br>Concept<br>(Carl Rogers,<br>1951)<br>3. ทฤษฎี<br>แรงจูงใจ<br>Hierarchy<br>of Needs<br>(Maslow,<br>1943) | 1. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมทำแบบ<br>วัดโกรธ<br>มายด์เซต<br>แบบประเมิน<br>ตนเองหลัง<br>เข้าร่วม<br>โปรแกรม<br>ฝึกอบรม<br>2. วิทยากร<br>กล่าวขอบคุณ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรมที่สมัคร<br>ใจเข้าร่วม<br>โปรแกรม<br>และชี้แจงว่า<br>คะแนนใน<br>กิจกรรม<br>ต่าง ๆ และ<br>พฤติกรรม<br>ใด ๆ ใน<br>ระหว่างเข้า<br>ร่วมโปรแกรม<br>ที่ผ่านมา<br>จะไม่มีผล<br>ใด ๆ ต่อการ<br>บริหารงาน<br>และ<br>ความสัมพันธ์<br>ต่าง ๆ ทั้งสิ้น<br>3. ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>ประเมิน<br>ตนเอง<br>ด้านความรู้<br>ทักษะ เจตคติ<br>และความพึง<br>พอใจ<br>รวมทั้งให้<br>ข้อเสนอแนะ<br>ต่อกิจกรรม<br>ในโปรแกรมที่ | สื่อ<br>1. แบบวัด<br>โกรธ<br>มายด์เซต<br>ของ<br>ผู้บริหาร<br>โรงเรียน<br>หลังเข้า<br>ร่วม<br>โปรแกรม<br>ฝึกอบรม<br>2. แบบ<br>ประเมิน<br>ด้านความรู้<br>ทักษะ<br>เจตคติ<br>และความ<br>พึงพอใจ<br>ของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรม<br>ในโปรแกรม<br>อุปกรณ์<br>- | 1.ระดับโกรธ<br>มายด์เซตของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรมหลังเข้า<br>ร่วมโปรแกรม<br>ฝึกอบรม<br>2.ระดับ<br>ความรู้ ทักษะ<br>เจตคติและ<br>ความพึง<br>พอใจของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>อบรม |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ครั้งที่ | ชื่อ<br>กิจกรรม | ตัวแปร<br>องค์ประกอบ | จุดประสงค์ | เนื้อหาสาระ | แนวคิด ทฤษฎี | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                            | สื่อ<br>อุปกรณ์ | การวัดและ<br>ประเมินผล |
|----------|-----------------|----------------------|------------|-------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|
|          |                 |                      |            |             |              | ผ่านมาแต่ละ<br>กิจกรรม โดย<br>ไม่มีการลงชื่อ<br>4. ผู้เข้าร่วม<br>อบรมแต่ละ<br>คนสะท้อนผล<br>ด้วยวาจา<br>ความ<br>ประทับใจ<br>สิ่งที่ได้ และ<br>สิ่งที่อยากให้<br>ปรับปรุงจาก<br>การเข้าร่วม<br>โปรแกรม<br>เฉพาะคนที่<br>สมัครใจพูด |                 |                        |

## 2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาโครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม  
ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
ผลปรากฏ ดังตาราง 20

ตาราง 20 ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซต  
 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร  
 เขต 2 โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวมและรายด้าน

| กิจกรรมที่                         | ประเด็นการประเมินที่ |            |               |                |            |                 |                       |                                | ผลการวิเคราะห์ |           | แปลผล     |
|------------------------------------|----------------------|------------|---------------|----------------|------------|-----------------|-----------------------|--------------------------------|----------------|-----------|-----------|
|                                    | 1.จุดประสงค์         | 2.ระยะเวลา | 3.เนื้อหาสาระ | 4.แนวคิด ทฤษฎี | 5. กิจกรรม | 6. สื่อ อุปกรณ์ | 7. การวัดและประเมินผล | 8. ความเหมาะสมโดยรวมของกิจกรรม | $\bar{X}$      | S.D.      |           |
| 1. รู้จักโกรว์ มายด์เซต            | 4.93                 | 4.66       | 4.86          | 4.86           | 5.00       | 4.80            | 5.00                  | 4.40                           | 4.81           | 0.11      | มากที่สุด |
| 2. ใช้กลเม็ดรู้จักตน               | 5.00                 | 4.86       | 4.86          | 5.00           | 4.86       | 4.93            | 5.00                  | 4.80                           | 4.91           | 0.11      | มากที่สุด |
| 3. พัฒนาคนในองค์กร                 | 5.00                 | 4.66       | 5.00          | 5.00           | 4.80       | 5.00            | 4.80                  | 4.73                           | 4.87           | 0.04      | มากที่สุด |
| 4. สะท้อนการบริหาร                 | 5.00                 | 5.00       | 5.00          | 5.00           | 5.00       | 5.00            | 4.93                  | 4.93                           | 4.98           | 0.02      | มากที่สุด |
| 5. พัฒนางานจากปัญหา                | 4.60                 | 4.86       | 4.80          | 5.00           | 4.80       | 4.93            | 4.53                  | 4.60                           | 4.76           | 0.36      | มากที่สุด |
| 6. นำพองค์กรยั่งยืน                | 4.80                 | 4.80       | 4.86          | 4.86           | 4.86       | 4.93            | 4.73                  | 4.86                           | 4.84           | 0.14      | มากที่สุด |
| 7. รู้ตื่นยอมรับคำติชม             | 4.86                 | 4.73       | 4.86          | 5.00           | 5.00       | 4.80            | 4.80                  | 4.86                           | 4.86           | 0.06      | มากที่สุด |
| 8. กล้าหาญสมเป็นผู้นำ              | 5.00                 | 4.86       | 4.86          | 5.00           | 5.00       | 5.00            | 4.80                  | 4.86                           | 4.92           | 0.06      | มากที่สุด |
| 9. สร้างวัฒนธรรม<br>โกรว์ มายด์เซต | 5.00                 | 4.86       | 5.00          | 5.00           | 4.93       | 5.00            | 4.86                  | 4.86                           | 4.94           | 0.06      | มากที่สุด |
| 10. พัฒนางค์กรสำเร็จ<br>สะท้อนตน   | 4.93                 | 5.00       | 5.00          | 5.00           | 5.00       | 5.00            | 4.80                  | 4.86                           | 4.95           | 0.06      | มากที่สุด |
| เฉลี่ยรวม                          | 4.91                 | 4.83       | 4.91          | 4.97           | 4.92       | 4.94            | 4.82                  | 4.78                           | 4.88           | 0.06      | มากที่สุด |
| แปลผล                              | มากที่สุด            | มากที่สุด  | มากที่สุด     | มากที่สุด      | มากที่สุด  | มากที่สุด       | มากที่สุด             | มากที่สุด                      | มากที่สุด      | มากที่สุด |           |

จากตาราง 20 พบว่า โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของ  
 ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2  
 มี 7 องค์ประกอบ ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.88$ , S.D. = 0.06)  
 เมื่อพิจารณารายกิจกรรม พบว่า ทุกกิจกรรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

โดยเรียงลำดับความเหมาะสมจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ กิจกรรมที่ 4 สะท้อนการบริหาร ( $\bar{X} = 4.98$ , S.D. = 0.02) รองลงมาคือ กิจกรรมที่ 10 พัฒนาองค์กร สำเร็จสะท้อนตน ( $\bar{X} = 4.95$ , S.D. = 0.06) และกิจกรรมที่ 9 สร้างวัฒนธรรมองค์กร มายด์เซต ( $\bar{X} = 4.94$ , S.D. = 0.06) ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรวัธ มายด์เซต  
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2  
สรุปผลตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผล
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผล

ผลการวิจัย การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรวัธ มายด์เซต  
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2  
สรุปผล ดังนี้

1. องค์ประกอบโกรวัธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มี 5 องค์ประกอบ เรียงตามค่าน้ำหนัก  
องค์ประกอบจากมากไปน้อย ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง  
องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ องค์ประกอบที่ 3 การใช้คำติชมเป็นจุดพัฒนา  
องค์ประกอบที่ 4 การบริหารงานแบบยืดหยุ่น และองค์ประกอบที่ 5 การยกย่องความพยายาม  
ตามลำดับ

2. โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรวัธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่  
1) จุดประสงค์ 2) ระยะเวลา 3) เนื้อหาสาระ 4) แนวคิด ทฤษฎี 5) กิจกรรม 6) สื่อ อุปกรณ์  
และ 7) การวัดและประเมินผล ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.88$ , S.D. = 0.06) ประกอบด้วย 10 กิจกรรม ได้แก่ 1) กิจกรรมรู้จักโกรวัธ มายด์เซต  
2) กิจกรรมใช้กลเม็ดรู้จักตน 3) กิจกรรมพัฒนาคนในองค์กร 4) กิจกรรมสะท้อนการบริหาร  
5) กิจกรรมพัฒนางานจากปัญหา 6) กิจกรรมนำพาองค์กรยั่งยืน

7) กิจกรรมรู้ตื่นยอมรับคำติชม 8) กิจกรรมกล้าหาญสมเป็นผู้นำ 9) กิจกรรมสร้างวัฒนธรรม  
 โกร้ว มายด์เซต และ 10) กิจกรรมพัฒนาองค์กรสำเร็จสะท้อนตน เมื่อพิจารณารายกิจกรรม  
 พบว่า กิจกรรมที่มีค่าสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ กิจกรรมที่ 4 สะท้อนการบริหาร กิจกรรมที่ 10  
 พัฒนาองค์กรสำเร็จสะท้อนตน และกิจกรรมที่ 9 สร้างวัฒนธรรมโกร้ว มายด์เซต  
 ตามลำดับ

## อภิปรายผล

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 มาสังเคราะห์  
 วิเคราะห์ และเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งได้พบทวนไว้  
 ในบทที่ 2 อย่างเป็นระบบ โดยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้เป็น 2 ข้อ ตามวัตถุประสงค์  
 การวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโกร้ว มายด์เซตของเขตของ  
 ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2  
 สามารถอภิปรายแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1.1 จำนวนองค์ประกอบของโกร้ว มายด์เซต ผลการวิจัยพบว่า  
 องค์ประกอบโกร้ว มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียนจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัย  
 ที่เกี่ยวข้องเบื้องต้นประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ แต่เมื่อผ่านกระบวนการวิเคราะห์  
 องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบ  
 เชิงประจักษ์ใหม่ได้จำนวน 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง  
 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การใช้คำติชมเป็นจุดพัฒนา 4) การบริหารงานแบบยืดหยุ่น  
 และ 5) การยกย่องความพยายาม ซึ่งมีค่าความเหมาะสมของข้อมูลอยู่ในระดับดีมาก  
 และสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมได้ร้อยละ 33.424 ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า  
 กระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเป็นกระบวนการทางสถิติที่ช่วยกลั่นกรอง  
 และลดรูปตัวแปรให้เหลือเฉพาะองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันอย่างแท้จริงตามธรรมชาติ  
 ของข้อมูลในบริบทพื้นที่ที่ศึกษา ส่งผลให้องค์ประกอบโกร้ว มายด์เซตที่ได้สะท้อนโครงสร้าง  
 เชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม และสามารถอธิบายลักษณะ  
 การคิดและการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ  
 Dweck (2006) ที่อธิบายว่าโกร้ว มายด์เซตเป็นโครงสร้างทางความคิดที่ประกอบด้วย  
 หลายมิติ ทั้งการมองว่าความสามารถสามารถพัฒนาได้ การยอมรับความท้าทาย และ

การเปิดรับคำวิพากษ์วิจารณ์ รวมถึงแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพัฒนา (Developmental Leadership) ที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ ความพยายาม และการปรับตัวอย่างต่อเนื่องของผู้นำทางการศึกษา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนะดี สุริยะจันทร์หอม (2561), วีระยุทธ แสนพินิจ (2562) และจุฬาลักษณ์ ทิพวัน (2562) ที่พบว่าโกรว์ธ มายด์เซตของผู้นำและครูประกอบด้วยมิติด้านการยอมรับความท้าทาย การเรียนรู้จากอุปสรรค และการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น ซึ่งสะท้อนว่าโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียนเป็นโครงสร้างเชิงพฤติกรรมที่สามารถวัดและพัฒนาได้จริง

1.2 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักสูงสุดคือ การมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ และองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักต่ำสุดคือ การยกย่องความพยายาม ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า บริบทการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2 ในปัจจุบันเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านนโยบาย เทคโนโลยี และความคาดหวังของสังคม ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องแสวงหาความรู้ใหม่ พัฒนาตนเอง และพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง การมุ่งพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่งจึงกลายเป็นคุณลักษณะหลักที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุด ขณะที่การยกย่องความพยายามอาจถูกมองว่าเป็นพฤติกรรมสนับสนุนรองลงมา สอดคล้องกับแนวคิดของ Dweck (2006) ที่กล่าวว่า โกรว์ธ มายด์เซต เป็นการมุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ความก้าวหน้า (Progress) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มากกว่าการยึดติดกับผลลัพธ์ หรือความสำเร็จที่หยุดนิ่ง รวมถึงแนวคิดภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ (Learning Leadership) ที่มองว่าผู้นำต้องเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้ตลอดชีวิต และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dweck & Yeager (2019) รวมถึงงานวิจัยด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีโกรว์ธ มายด์เซตสูงมักให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสามารถส่งต่อวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ไปยังครูและบุคลากรทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2 สามารถอภิปรายแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

2.1 องค์ประกอบโปรแกรมฝึกอบรม ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 10 กิจกรรม โดยเน้นกิจกรรมเชิงปฏิบัติการและการสะท้อนคิด เช่น กิจกรรมสะท้อน

การบริหาร และกิจกรรมการเรียนรู้จากคำติชม ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดหรือมายด์เซตไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการถ่ายทอดความรู้เพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ตรง การลงมือปฏิบัติ และการสะท้อนคิดจากพฤติกรรม การบริหารของตนเอง เพื่อให้เกิดความตระหนักรู้และการเปลี่ยนแปลงจากภายในอย่างแท้จริง สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมที่เน้นการเรียนรู้ผ่านการสังเกตและการปฏิสัมพันธ์ รวมถึงแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) ที่เน้นการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงและการสะท้อนคิด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rattan et al. (2019) และ Hallinger & Wang (2022) ที่พบว่า การฝึกอบรมโกรว์ธ มายด์เซตสำหรับผู้นำทางการศึกษาที่เน้นการมีส่วนร่วมและการสะท้อนคิด สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมการบริหารงาน และส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน

## 2.2 ความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรมจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าความสอดคล้องเชิงโครงสร้างอยู่ในระดับสูงมาก แสดงถึงความเป็นไปได้ในการนำโปรแกรมไปใช้จริงในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า โปรแกรมฝึกอบรมได้รับการพัฒนาบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบรวมกับการยึดโยงกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่น่าเชื่อถือ ทำให้โปรแกรมมีความเที่ยงตรงทางวิชาการและความเหมาะสมเชิงปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมอย่างเป็นระบบที่เน้นการวิเคราะห์ความจำเป็น การออกแบบ การดำเนินการ และการประเมินผล รวมถึงแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการศึกษา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dweck (2016) ที่ชี้ว่าโปรแกรมพัฒนาโกรว์ธ มายด์เซตที่มีประสิทธิภาพคือโปรแกรมที่ทำให้ผู้เข้าร่วมเห็นคุณค่าของความพยายาม เรียนรู้จากข้อผิดพลาด และสามารถนำไปปรับใช้กับการทำงานจริงได้ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนว่าโปรแกรมฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นสามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ได้อย่างครบถ้วน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยขอเสนอแนะปฏิบัติ ดังนี้

1.1 จากการวิจัยทำให้ทราบว่าองค์ประกอบโครงวิธ มายด์เซต

ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มี 5 องค์ประกอบสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรนำองค์ประกอบโครงวิธ มายด์เซต ที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานจริง เช่น การตั้งความคาดหวังเชิงพัฒนา การชื่นชมความพยายาม และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้จากความผิดพลาด เพื่อส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเชิงบวกในสถานศึกษา

1.2 จากการวิจัยทำให้ทราบว่า โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนา

โครงวิธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มี 7 องค์ประกอบ 10 กิจกรรม ที่มีความเหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ควรนำโปรแกรมฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยบูรณาการเข้ากับแผนพัฒนาผู้บริหารและการพัฒนาวิชาชีพ

1.3 งานวิจัยครั้งนี้ ทำให้เกิดเครื่องมือในการวัดโครงวิธ มายด์เซตของ

ผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาควรใช้เครื่องมือวัดโครงวิธ มายด์เซต ที่พัฒนาขึ้นจากงานวิจัยนี้ในการประเมินและติดตามผลการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะปฏิบัติ ดังนี้

2.1 การวิจัยในครั้งนี้มีข้อจำกัดในเรื่องของระยะเวลา ทำให้ผู้วิจัยยังไม่ได้

นำโปรแกรมไปใช้ในการฝึกอบรมจริง ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้ที่สนใจควรนำโปรแกรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปใช้และมีการศึกษาผลของโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงวิธ มายด์เซต ในระยะยาว เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมการบริหารและผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้บริหาร ครูและสถานศึกษา

2.2 การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนใน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 เท่านั้น ดังนั้น ผู้ที่สนใจควรนำผลจากการวิจัยครั้งนี้ไปขยายผลกับกลุ่มตัวอย่างในเขตพื้นที่การศึกษาอื่น หรือระดับการศึกษาอื่น เพื่อเปรียบเทียบองค์ประกอบโครงวิธ มายด์เซตในบริบทที่หลากหลาย



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กอบแก้ว บุญบุตร. (2563). การเสริมสร้างชุดความคิดเติบโตของนักเรียนวัยรุ่นด้วยโปรแกรมการปรึกษากลุ่มเชิงบูรณาการ ทฤษฎีพฤติกรรมทางปัญญาร่วมกับกิจกรรมกลุ่มพัฒนาความคิด. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กรกัญญา ราชพลสิทธิ์. (2561). การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนตามทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้สำหรับนักศึกษาวิชาชีพครูภาษาไทยเพื่อส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). แนวคิดทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism). เข้าถึงได้จาก <https://www.moe.go.th> สืบค้นเมื่อ 16 มิถุนายน 2568
- จุฬาลักษณ์ ทิพวัน. (2562). การพัฒนาตัวบ่งชี้กรอบความคิดแบบเติบโต สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เจษฎา เวียงพล. (2566). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการช่วยเหลือบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกายหรือการเคลื่อนไหวหรือสุขภาพสำหรับบุคลากรและผู้ปกครอง ศูนย์การศึกษาพิเศษ. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ชัชวาลย์ ศิลปกิจ, รสสุคนธ์ ชมชื่น และอรรพรรณ ศิลปกิจ. (2558). ความตรงของแบบวัดชุดความคิด. วารสารสุขภาพจิตแห่งประเทศไทย, 23(3), 1-13.
- เชษฐศักดิ์ คำมะวาปี. (2563). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของคณะกรรมการสถานักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และ 23. ดุษฎีนิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ณัฐกร วัชรสินธุ์. (2562). สมรรถนะ : การพัฒนาตนเองของพนักงานรักษาความปลอดภัย ก้าวทัน การเปลี่ยนแปลงในยุคไทยแลนด์ 4.0. วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์, 5(2), 253-264.

- คาริณี ปันกันสกุล. (2567). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมมัคคุเทศก์ ตามเส้นทางท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ทวี จันทรเต็ม. (2561). การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ทีศนา แคมมณี. (2559). ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 20. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนะดี สุริยะจันทร์หอม. (2561). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างโครงข่าย มายด์เซตสำหรับนักศึกษาหลักสูตรวิชาชีพครู. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธราเทพ เตมีรักษ์. (2565). การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างการสร้างสรรค์และนวัตกรรมสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธัญพร จารุไพศาล. (2555). Growth Mindset กับการเรียนรู้. เข้าถึงได้จาก <https://www.workwithpassiontraining.com/growth-mindset> สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2568
- นเรนทร์ฤทธิ์ นันทะสิทธิ์, นิธิพัฒน์ เมฆขจร, และลัดดาวรรณ ณ ระนอง. (2564). ผลการใช้ชุดกิจกรรมแนะแนวร่วมกับการฝึกสติเพื่อพัฒนาการตระหนักรู้ต่อตนเองของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3. วารสารราชพฤกษ์, 19(1), 67–75. เข้าถึงได้จาก <https://so05.tcithaijo.org/index.php/Ratchaphruekjournal/article/download/250568/169884> สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2568
- นันทฎณ์ภาค พรหมมา, และศิริวรรณ วณิชวัฒนารชัย. (2567). Social Emotional Learning (SEL): การเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์สามารถแก้ปัญหาการเรียนรู้ถดถอยได้อย่างไร. วารสารรามคำแหง ฉบับคณะศึกษาศาสตร์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์). 5(1): 72–82.

- นฤมล พลฤทธิ์ (2567). แนวทางการส่งเสริมกรอบความคิดแบบเติบโตของครูในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1. การศึกษา  
ค้นคว้าอิสระ ค.ม. ชัยภูมิ: มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- นิภาภรณ์ ชัยโพธิ์กลาง. (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการ  
บริหารจัดการชั้นเรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม:  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- โนรีฮิเดะชิ กาโฮง. (2565). การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้รายวิชาชีววิทยาที่ส่งเสริม  
กรอบความคิด แบบเติบโต (Growth Mindset) และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน  
สำหรับนักเรียนชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 4 : การวิจัยแบบผสมวิธี. วิทยานิพนธ์  
กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- บุษรา กล่อมเย็น. (2564). ผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วย  
ตนเองต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสามารถในการแก้ปัญหาทาง  
คณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ปัญญาพัฒน์ พัฒน์ญานนท์. (2558). ผลการจัดการเรียนรู้โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีการสร้าง  
องค์ความรู้ด้วยตนเองประกอบบทเรียนออนไลน์ สำหรับนักเรียนชั้น  
มัธยมศึกษาปีที่ 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.. ชลบุรี:มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประยงค์ แก่นลา. (2554). รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการ  
สถานศึกษา: กรณีศึกษา. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.  
เข้าถึงได้จาก [https://so02.tcithaijo.org/index.php/EduAdm\\_buu/article/  
view/13310](https://so02.tcithaijo.org/index.php/EduAdm_buu/article/view/13310) สืบค้นเมื่อ 7 กรกฎาคม 2568
- ประสาร ศรีพงษ์เพิลิต. (2564). การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความกล้าหาญ  
ทางจริยธรรมของนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ตามแนวของ KIDDED. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปาล ศรีจันทร์. (2563). การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความผูกพันใน  
ครอบครัวของวัยรุ่นตามแนว MBCT. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. มหาสารคาม:  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ปิยะธิดา อินทรักษาทรัพย์. (2566). การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์  
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการทำงานเป็นทีมด้วยการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็น  
ฐานในวิชาวิทยาการคำนวณและการออกแบบสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่  
ที่ 2. วิทยานิพนธ์ ศษ.บ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ปิยะธิดา ปัญญา. (2561). การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะการวิจัยใน  
ชั้นเรียนของนักศึกษาครู. วิทยานิพนธ์. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม.
- พัชรินทร์ หาดใหญ่ประชุม. (2565). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
นครราชสีมา เขต 6. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พนัสเทพ กุลวงศ์. (2564). โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ  
เพื่อการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ. ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาโท. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร.
- พิณภัทรา เวทย์วิทยานุกูล, และชนมณี ศิลาณกิจ. (2566). ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. วารสารสหวิทยาการและการ  
จัดการร่วมสมัย, 2(2), 1-13.
- พิมพ์ศศิตา จิ่งสุทธิวงษ์. (2563). โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับ  
นักวิชาการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.  
ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาโท. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พรเทพ โพธิ์พันธุ์. (2562). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการระดมทุนเพื่อการศึกษาของ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาโท. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม.
- ภาณุพล โสมูล, ชนสิทธิ์ สิทธิสูงเนิน. (2565). การพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหา  
อย่างสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ด้วยการจัดการเรียนรู้โดยใช้  
ปัญหาเป็นฐานร่วมกับสื่ออินโฟกราฟิก. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร, 18(1), 339-360.

- ภูริรัตน์ สุกใส, ศุภกร จันทรเพ็ญ, สุนันทนา กุศลประเสริฐ สุวดี งามูล และสถิรพร เชาวน์ชัย. (2566). กรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0. *Journal of Education Buriram Rajabhat University*, 3(2), 15-28.
- มิลินทรา กวินกมลโรจน์. (2557). การวิจัยและพัฒนากระบวนการชี้แนะที่อิงทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับชุดความคิดด้านการจัดการเรียนการสอนของครูประถมศึกษา. *ดุสิตนิพนธ์* ปร.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มุกิตา อุดทน. (2561). ผลของโปรแกรมการพัฒนากรอบความคิดเติบโตในนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย. *วิทยานิพนธ์ วท.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- มุกะวี พินิจลึก และเสาวนีย์ สิริสุขศิลป์. (2567). รูปแบบการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 47(4), 45-59.
- มนตรี อินตา. (2560). การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมตามแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ทางอารมณ์และสังคม. *ดุสิตนิพนธ์* ปร.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2557). การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปรสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณฤติ เหล่าสมบัติ. (2563). การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณของผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1. *วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*.
- วชรวรรณ ปิยะรัตน์มงคล. (2563). การประยุกต์ใช้บอร์ดเกมในการฝึกอบรมที่ส่งผลต่อความคิดเชิงระบบ และการเรียนรู้ของหัวหน้างาน. *ดุสิตนิพนธ์* ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2568). *วิธีวิทยาการวิจัยทางการศึกษา*. สกลนคร: โรงพิมพ์สมศักดิ์การพิมพ์.

- วิทวัส นามารุง. (2564). การพัฒนาโปรแกรมการนิเทศภายในแบบสอนแนะสำหรับ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30.  
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วีระยุทธ แสนพินิจ. (2562). รูปแบบการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา: การวิจัยผสมผสานวิธี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น:  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ไววิทย์ แสงอลังการ. (2555). 10 คุณลักษณะของคนที่มี Growth Mindset = กรอบการคิด  
เพื่อการเติบโต. เข้าถึงได้จาก [https://www.ipluscenter.com/course/  
management-course/leadership-growth-mindset/](https://www.ipluscenter.com/course/management-course/leadership-growth-mindset/) สืบค้นเมื่อ 16 มีนาคม  
2568
- ศราวุธ เพ็งวัน, ปาริชาติ ประเสริฐสังข์, และแสงจันทร์ กะลาม. (2565). การพัฒนา  
กิจกรรมการเรียนรู้ตามทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม กลุ่มนักเรียนชั้น  
มัธยมศึกษาปีที่ 1. *Journal of MCU Ubon Review*, 7(2). เข้าถึงได้จาก  
[https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/download/255830  
/172262/933371](https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/download/255830/172262/933371) สืบค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2568
- ศศิวรรณ เชื้อบุญ. (2566). การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้แบบกิจกรรมเป็นฐาน  
เพื่อส่งเสริมกระบวนการคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) และการสร้างสรรค์  
ผลงานศิลปะ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2. วิทยานิพนธ์ ศ.ม. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศุภชัย สุการะกิจ. (2562). การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำใน  
ศตวรรษที่ 21 สำหรับคณะกรรมการสถานักเรียน. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ศุณย์จิตวิทยาการศึกษา มุลนิตยวุธศิริคุณ. (2561). การพัฒนากรอบความคิด GROWTH  
MINDSET. เข้าถึงได้จาก <https://pubhtml5.com/tdpk/whwk/basic/> สืบค้นเมื่อ  
18 กุมภาพันธ์ 2568

- ศูนย์บริการวิชาการและเผยแพร่นวัตกรรมทางการศึกษา และภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา (2565). โปรแกรมวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (RESEARCH TOOLS ANALYSIS PROGRAM: RTAP) มหาสารคาม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. เข้าถึงได้จาก [HTTPS://EDURTAP.MSU.AC.TH/RTAPAPP/](https://edurtap.msu.ac.th/rtapapp/) สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2568
- สุธน วิชัยรัตน์. (2566). การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมอาสาสมัครกีฬาและผู้นำการออกกำลังกาย กรมพลศึกษา. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุนันทา กิ่งวิงค์, สุรกันต์ จันทาร, และประสพสุข ฤทธิเดช. (2567). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะอาจารย์นิเทศการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 18(1), 210–221. เข้าถึงได้จาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/rmuj/article/view/272655> สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2568
- สุรัชย์ ธชีพันธ์. (2565). การพัฒนาทักษะชีวิตเพื่อส่งเสริมการตระหนักรู้ในตนเองและการปรับตัวด้านจิตสังคมสำหรับผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สมชาย เทพแสง, และพรวิรัชต์ สังกะสูตร. (2567). ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น: รูปแบบของผู้นำในสถานการณ์พลิกผัน. MBU Education Journal Faculty of Education Mahamakut Buddhist University, 12(2), 157–173.
- สมบัติ นามบุรี. (2562). การมีส่วนร่วมในภาครัฐ. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์. เข้าถึงได้จาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jra/article/download/179213/128700> สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2568
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). นโยบายการขับเคลื่อนการศึกษา. เข้าถึงได้จาก <https://ops.moe.go.th/> สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2568
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการการศึกษาขั้นพื้นฐานและศูนย์จิตวิทยาการศึกษา มูลนิธิยุวสถิรคุณ. (2561). *อัจฉริยะหรือพรสวรรค์ ไม่สำคัญ... เท่า Growth Mindset*. เข้าถึงได้จาก <https://pubhtml5.com/dcse/xbfy> สืบค้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2567

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2565). *การพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ* สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. เข้าถึงได้จาก <https://backoffice.onec.go.th/uploads/Book/2100-file.pdf> สืบค้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2567
- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร. (2568). *ข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาจังหวัดสกลนคร*. เข้าถึงได้จาก <https://sakon-peo.go.th/> 13 มกราคม 2568
- หทัยรัตน์ ศรีมาลา. (2565). *การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ตามทฤษฎีการกระจายอำนาจนิยม เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการตระหนักรู้ตนเองสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อภิสร พงษ์ชมพร. (2565). *การเสริมสร้างชุดความคิดในการดำเนินชีวิตของนักเรียนไทย ที่ศึกษาต่อในต่างประเทศด้วยการปรึกษาออนไลน์ทฤษฎีพฤติกรรมทางปัญญา*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อมรรัตน์ ชูเกียรติวัฒนากุล. (2561). *การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร: กรณีศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวทางธุรกิจของบริษัทให้บริการด้านข่าวสารแห่งหนึ่งในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ กจ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อัญชรัย์ บุญมาประเสริฐ, และสงกรานต์ กัญญมาสา. (2561). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข*. นนทบุรี: สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข.
- อรพิน โคตรวิทย์. (2563). *แนวทางการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2562). *สร้างความสุขในการทำงานร่วมกันด้วยความคิดแบบ Growth Mindset. Performance Management*. เข้าถึงได้จาก [https://dst.co.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3735:happiness-teamwork-growth-mindset&catid=29&Itemid=180&lang=en](https://dst.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=3735:happiness-teamwork-growth-mindset&catid=29&Itemid=180&lang=en) สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2568

- Al-Rawahi, S. (2020). An application of Herzberg's two-factor theory: Motivational factors and job satisfaction in health care contexts. *BMC Health Services Research*. เข้าถึงได้จาก <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7486437/> สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2568
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. เข้าถึงได้จาก [https://geog.sdsu.edu/People/Pages/jankowski/public\\_html/web780/Arnstein\\_ladder\\_1969.pdf](https://geog.sdsu.edu/People/Pages/jankowski/public_html/web780/Arnstein_ladder_1969.pdf) สืบค้นเมื่อ 16 พฤษภาคม 2568
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice–Hall. เข้าถึงได้จาก <https://archive.org/details/socialfoundation0000band> สืบค้นเมื่อ 17 พฤษภาคม 2568
- Berkeley Innovation Group. (2018). *Berkeley CPS handbook: A guide to creative problem solving*. Berkeley, CA: Author.
- Boud, D., Keogh, R., & Walker, D. (1985). *Reflection: Turning experience into learning*. London, England & New York, NY: Kogan Page; Nichols Publishing.
- Brinkerhoff, R. O. (2003). *The Success Case Method* (Berrett-Koehler, 2003)
- Bruner, J. S. (1960). *The process of education*. Harvard University Press.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. เข้าถึงได้จาก [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2003\\_BrownRyan.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2003_BrownRyan.pdf) สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2568
- Caffarella, Rosemarys (2002) *Planning Programs for adult Learning: A Practice Guide for Educators. Trainer and Staff Developers* San Francisco: Jossey–Bass Publishers.
- CASEL. (2024). *What is social and emotional learning (SEL)?* Chicago, IL: Author.
- Chand, S. P. (2026). Constructivism in theory and practice: implications for classroom pedagogy. *Journal of Advanced Education and Sciences*, 6(1), 23–29.

- Cherry, K. (2025). *What is sociocultural theory?* Verywell Mind. เข้าถึงได้จาก <https://www.verywellmind.com/what-is-sociocultural-theory-2795088> สืบค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2568
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Contreras, S. (2019). Using Arnstein's ladder as an evaluative framework for participation. *Journal of Planning Education and Research*. เข้าถึงได้จาก <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01944363.2019.1618728> สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2568
- Cornwall, A. (2008). *Unpacking 'participation': Models, meanings and practices*. *Community Development Journal*, 43(3), 269–283. เข้าถึงได้จาก <https://doi.org/10.1093/cdj/bsn010> สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2568
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). *Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis*. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 10(7).
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. เข้าถึงได้จาก [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf) สืบค้นเมื่อ 2 มิถุนายน 2568
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. New York, NY: Macmillan.
- Duval, S. & Wicklund, R. A. (1972). *A Theory of Objective Self Awareness*. *Philosophy*.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Educational Leadership*. เข้าถึงได้จาก <https://www.eric.ed.gov/?id=EJ896451> สืบค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2568
- \_\_\_\_\_. (2012). *Mindset: How you can fulfil your potential*. London: Constable & Robinson.
- \_\_\_\_\_. (2016). *Mindset: The new psychology of success* (Updated ed.). New York: Penguin Random House LLC.

- Dweck, C. S. & Yeager, D. S. (2019). "Mindsets: A View From Two Eras." *Perspectives on Psychological Science*, 14(3), 481–496. เข้าถึงได้จาก DOI:10.1177/1745691618804166 สืบค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2568
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272–299. เข้าถึงได้จาก <https://psycnet.apa.org/record/1999-11079-003> สืบค้นเมื่อ 22 มิถุนายน 2568
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). Sage Publications.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. เข้าถึงได้จาก <https://doi.org/10.1002/job.322> สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2568
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson. เข้าถึงได้จาก [https://www.researchgate.net/publication/316771179\\_Multivariate\\_Data\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/316771179_Multivariate_Data_Analysis) สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2568
- Hallinger, P., & Wang, W. (2022). The role of school leadership in fostering a growth mindset culture: Evidence from an international study. *Educational Administration Quarterly*, 58(4), 674–702.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley. เข้าถึงได้จาก [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781351504430\\_A30546568/preview-9781351504430\\_A30546568.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781351504430_A30546568/preview-9781351504430_A30546568.pdf) สืบค้นเมื่อ 27 มิถุนายน 2568
- Kenney, J. & Reid, M. (1986). *Training Interventions*. London: Institute of Personnel Management.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (1994). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*. เข้าถึงได้จาก <https://cdn.bookey.app/files/pdf/book/en/kirkpatrick%27s-four-levels-of-training-evaluation.pdf> สืบค้นเมื่อ 30 มิถุนายน 2568

- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2021). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 41(1–2), 1–18.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.  
เข้าถึงได้จาก <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> สืบค้นเมื่อ 30 มิถุนายน 2568
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). New York, NY: Basic Books.
- Mukhalalati, B., Taylor, A., & See, C. (2022). Applications of social theories of learning in health professions education: A scoping review. *Advances in Health Professions Education*. เข้าถึงได้จาก <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9367215/> สืบค้นเมื่อ 3 กรกฎาคม 2568
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw–Hill Education.
- Organization for Economic Co–operation and Development. (2021). *OECD Skills Outlook 2021: Learning for life*. OECD Publishing, Paris, เข้าถึงได้จาก <https://doi.org/10.1787/0ae365b4-en> สืบค้นเมื่อ 3 มิถุนายน 2568
- Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem–solving*. New York, NY: Charles Scribner’s Sons.
- Parween, S. (2024). *The significance of employee training and development on enhancing workforce efficiency*. ResearchGate.

- Piaget, J. (1964). Cognitive development in children: Development and learning. *Journal of Research in Science Teaching*, 2(3), 176–186.
- Pretty, J. N. (1995). Participatory learning for sustainable agriculture. *World Development*, 23(8), 1247–1263. เข้าถึงได้จาก [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(95\)00046-F](https://doi.org/10.1016/0305-750X(95)00046-F) สืบค้นเมื่อ 2 มิถุนายน 2568
- Rattan, A., Savani, K., Naidu, N., & Dweck, C. S. (2019). The role of growth mindset in leadership development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), 287–299.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. เข้าถึงได้จาก <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68> สืบค้นเมื่อ 4 มิถุนายน 2568
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. เข้าถึงได้จาก <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG> สืบค้นเมื่อ 2 มิถุนายน 2568
- Schunk, D. H. (2012). *Learning theories: An educational perspective* (6th ed.). Pearson. เข้าถึงได้จาก <https://w.timothydavidson.com/Library/Articles/CurriculumArticles-coursework/5.Schunk-2012-SocialCognitiveTheory.pdf> สืบค้นเมื่อ 2 กรกฎาคม 2568
- Silvia, P. J. (2001). Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems. *Personality and Social Psychology Review*. เข้าถึงได้จาก [https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/p\\_silvia\\_objective\\_2001.pdf](https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/p_silvia_objective_2001.pdf) สืบค้นเมื่อ 2 มิถุนายน 2568
- Stufflebeam, D. L. (1971). “The CIPP Model for Evaluation” (ERIC; chapter and related publications).
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94–110). Berrett-Koehler.

- von Glasersfeld, E. (1995). *Radical constructivism: A way of knowing and learning*. Falmer Press. เข้าถึงได้จาก <https://www.simplypsychology.org/constructivism.html> สืบค้นเมื่อ 2 มิถุนายน 2568
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. London, England: Jonathan Cape.
- Warren, F., & Hoskins, S. (2017). *What is Growth Mindset Theory?*. เข้าถึงได้จาก <https://www.havannah.cheshire.sch.uk/page/what-is-growth-mindset-theory/108508> สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2568
- World Bank. (2022). *Leadership for learning: What is the role of educational leaders in transforming education systems?* World Bank Group.
- Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). *A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis*. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79–94. เข้าถึงได้จาก <https://pdfs.semanticscholar.org/d344/5a2dfdc5e3a6eebf5a02e229c700f2a1c7e1.pdf> สืบค้นเมื่อ 11 กรกฎาคม 2568
- Zeng, G., Hou, H., & Peng, K. (2023). Mechanisms from growth mindset to psychological well-being. *Behavioral Sciences*, 13(5), 421. เข้าถึงได้จาก <https://www.mdpi.com/2076-328X/13/5/421> สืบค้นเมื่อ 12 กรกฎาคม 2568
- Zhu, M. (2021). Examining social learning in an active learning classroom. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*. เข้าถึงได้จาก <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1292883.pdf> สืบค้นเมื่อ 13 กรกฎาคม 2568

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ภาคผนวก ก

หนังสือราชการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๘๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม

อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพียสา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุรีย์วัลย์ มาตราราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๔๗๑๑๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธราเทพ เตมีรักษ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.อภิสิทธิ์ สมศรีสุข เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุรีย์วัลย์ มาตราราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๙๖๐ ๔๗๘๔



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๙๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุริยวัลย์ มาตราข รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๔๗๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธราเทพ เตมีรักษ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.อภิสิทธิ์ สมศรีสุข เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติครุภัณฑ์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรภัทร เร่มศรี)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุริยวัลย์ มาตราข โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๙๖๐ ๔๗๘๙



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๖๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุมัติโครงการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุรีย์วัลย์ มาตราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๕๒๑๒๕๗๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธราเทพ เตมียะรักษ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และดร.อภิสิทธิ์ สมศรีสุข เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติโครงการจากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุรีย์วัลย์ มาตราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๕๖๐ ๔๗๕๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๘๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายคมกฤษณ์ คนยัง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวสุรีย์วัลย์ มาตราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๔๗๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงสร้างองค์กรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธราเทพ เตมีรักษ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.อภิสิทธิ์ สมศรีสุข เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุรีย์วัลย์ มาตราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๙๖๐ ๔๗๙๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๕๒๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๕ ตุลาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรม

เรียน ดร.ชรัญรักษ์ ปัญญามูลงษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุรีย์วัลย์ มาตราข รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๔๗๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ธมายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธราเทพ เตมีรักษ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.อภิสิทธิ์ สมศรีสุข เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ธมายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุรีย์วัลย์ มาตราข โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๕๖๐ ๔๗๔๘



ภาคผนวก ข  
รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ



## รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

- |                                               |                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.วันเพ็ญ นันทะศรี         | ตำแหน่ง อาจารย์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร                                                                        |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพียสา     | ตำแหน่ง อาจารย์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร                                                                        |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนະดี สุริยจันทร์หอม | ตำแหน่ง อาจารย์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่                                                                     |
| 4. ดร.ชรัญรักษ์ ปัญญามูลวงษา                  | ตำแหน่ง อาจารย์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง                                                                         |
| 5. นายชาญชัย คานเพชรทา                        | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา<br>โรงเรียนบ้านโนนเรือตอเรือ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 |

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสัมภาษณ์หาแนวทางการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อพัฒนาโครงข่าย มาตรฐานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

- |                          |                                                                                                                               |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า | ตำแหน่ง อาจารย์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร                                                                                    |
| 2. นายราเชนทร์ ฟองอ่อน   | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา<br>โรงเรียนบ้านวังยาง (วังยางวิทยานุถูล)<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 |
| 3. นายคมกฤษณ์ คนยัง      | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา<br>โรงเรียนชุมชนบ้านนาดีหนองไผ่<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2          |
| 4. นางมลิวรรณ กุลแก้ว    | ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา<br>โรงเรียนบ้านอุนดง<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2                  |
| 5. นายอิศรา ปงผาบ        | ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา<br>โรงเรียนบ้านวังบง<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาสกลนคร เขต 3                  |

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ธ มายด์เซต  
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2  
จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

- |                                          |                                                                                                                   |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร พึ่งสวัสดิ์    | ตำแหน่ง อาจารย์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร                                                                        |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลนิกา ฉลากบาง | ตำแหน่ง อาจารย์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร                                                                        |
| 3. ดร.ชรัญรักษ์ ปัญญามูลวงษา             | ตำแหน่ง อาจารย์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง                                                                         |
| 4. นายอัครเดช สุราชวงศ์                  | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนา<br>ครูและบุคลากรทางการศึกษา<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 |
| 5. นายชาญชัย คานเพชรทา                   | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา<br>โรงเรียนบ้านโนนเรือตอเรือ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 |



ภาคผนวก ค

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย





แบบประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามขององค์ประกอบ  
โครงข่าย มายด์เชตของผู้บริหารโรงเรียน

**ผู้วิจัย** นางสาวสุรีย์วัลย์ มาตรา  
นักศึกษาลัทธิศาสตร์ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์**

|                        |               |
|------------------------|---------------|
| ผศ.ดร.ธราเทพ เตมีรักษ์ | ประธานกรรมการ |
| ดร.อภิสิทธิ์ สมศรีสุข  | กรรมการ       |

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามขององค์ประกอบโครงข่าย มายด์เชตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 เพื่อประกอบการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย มายด์เชตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามขององค์ประกอบโครงข่าย มายด์เชตของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาพิจารณาประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการวิจัยและขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ ไว้ ณ โอกาสนี้

สุรีย์วัลย์ มาตรา

| องค์ประกอบ<br>โกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | การพิจารณา |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|----|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | +1         | 0 | -1 |            |
| 1. องค์ประกอบความท้าทาย หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง กล้าเผชิญกับความลำบากหรือความล้มเหลว ใช้ความล้มเหลวเป็นบทเรียนเพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ เชื่อว่าตนเองเรียนรู้และพัฒนาสิ่งที่ยากได้ ชอบทดลองแนวทางใหม่ไม่ยึดติดกับแนวทางเดิม แม้อาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้น พร้อมปรับตัวจากคำวิจารณ์ของผู้อื่น ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรใช้นวัตกรรมที่ไม่เคยใช้มาก่อน กระตุ้นให้ทีมก้าวออกจากพื้นที่ปลอดภัย ไม่ลงโทษบุคลากรเมื่อเกิดความผิดพลาดจากการทดลองสิ่งใหม่ ๆ |            |   |    |            |
| 1.1 ท่านไม่กลัวการเผชิญหน้ากับความยากลำบากหรือความล้มเหลว                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |   |    |            |
| 1.2 ท่านใช้ความล้มเหลวเป็นบทเรียนเพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหาร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |            |   |    |            |
| 1.3 ท่านเชื่อว่าตนเองสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่มีความยากได้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |   |    |            |
| 1.4 ท่านเชื่อว่าตนเองสามารถพัฒนาได้เสมอ แม้เป็นเรื่องที่สำเร็จได้ยาก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |   |    |            |
| 1.5 ท่านพร้อมทดลองแนวทางใหม่อย่างรอบคอบ แม้อาจมีความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |   |    |            |
| 1.6 ท่านไม่ยึดติดกับวิธีการเดิม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |   |    |            |
| 1.7 ท่านพร้อมปรับตัวจากคำวิจารณ์ของผู้อื่น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |   |    |            |
| 1.8 ท่านส่งเสริมการทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |            |   |    |            |
| 1.9 ท่านกระตุ้นให้ทีมก้าวออกจากพื้นที่ปลอดภัย (Comfort Zone) เพื่อเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |   |    |            |
| 1.10 ท่านไม่ลงโทษบุคลากร เมื่อเกิดความผิดพลาดจากการทดลองสิ่งใหม่ ๆ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |            |   |    |            |



## แบบสอบถามโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน

### ประกอบกรวิจัยเรื่อง

การพัฒนาโปรแกรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

### ผู้วิจัย

นางสาวสุรีย์วัลย์ มาตรา

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

### คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.ธราเทพ เตมีรักษ์

ประธานกรรมการ

ดร.อภิสิทธิ์ สมศรีสุข

กรรมการ

### คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโกรว์ มายด์เซตของ  
ผู้บริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความคิด  
เห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการวิจัยและขอขอบพระคุณ  
ท่านเป็นอย่างสูงยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในครั้งนี้

สุรีย์วัลย์ มาตรา

แบบสอบถามไกรวัธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

| ไกรวัธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน                                                        | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                                                                            | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>1. ด้านความท้าทาย</b>                                                                   |                  |   |   |   |   |
| 1.1 ท่านไม่กลัวการเผชิญหน้ากับความยากลำบากหรือความล้มเหลว                                  |                  |   |   |   |   |
| 1.2 ท่านใช้ความล้มเหลวเป็นบทเรียนเพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหาร                        |                  |   |   |   |   |
| 1.3 ท่านเชื่อว่าตนเองสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่มีความยากได้                              |                  |   |   |   |   |
| 1.4 ท่านเชื่อว่าตนเองสามารถพัฒนาได้เสมอ แม้เป็นเรื่องที่สำเร็จได้ยาก                       |                  |   |   |   |   |
| 1.5 ท่านพร้อมทดลองแนวทางใหม่ อย่างรอบคอบ แม้อาจมีความเสี่ยง                                |                  |   |   |   |   |
| 1.6 ท่านไม่ยึดติดกับวิธีการเดิม                                                            |                  |   |   |   |   |
| 1.7 ท่านพร้อมปรับตัวจากคำวิจารณ์ของผู้อื่น                                                 |                  |   |   |   |   |
| 1.8 ท่านส่งเสริมการทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน                                |                  |   |   |   |   |
| 1.9 ท่านกระตุ้นให้ทีมก้าวออกจากพื้นที่ปลอดภัย (Comfort Zone) เพื่อเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ |                  |   |   |   |   |
| 1.10 ท่านไม่ลงโทษบุคลากร เมื่อเกิดความผิดพลาดจากการทดลองสิ่งใหม่ ๆ                         |                  |   |   |   |   |
| <b>2. ด้านความพยายาม</b>                                                                   |                  |   |   |   |   |
| 2.1 ท่านให้ความสำคัญกับความอุตสาหะในการทำงานมากกว่าผลสำเร็จของการทำงาน                     |                  |   |   |   |   |
| 2.2 ท่านมองว่าการลงมือทำอย่างสม่ำเสมอ คือเส้นทางสู่ความสำเร็จระยะยาว                       |                  |   |   |   |   |
| 2.3 ท่านไม่ย่อท้อหรือล้มเลิกง่าย ๆ เมื่อเจอความท้าทาย                                      |                  |   |   |   |   |
| 2.4 ท่านชื่นชมความพยายามของบุคลากรระหว่างทำงาน แม้ผลงานยังไม่สมบูรณ์                       |                  |   |   |   |   |
| 2.5 ท่านปลุกฝังให้บุคลากรเชื่อว่าความสามารถพัฒนาได้ด้วย ความพยายาม                         |                  |   |   |   |   |
| 2.6 ท่านบริหารเวลา พลังงานอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในระยะยาว               |                  |   |   |   |   |



### แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

#### ประกอบกรวิจัยเรื่อง

การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

**ผู้วิจัย** นางสาวสุรีย์วัลย์ มาตราช

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

#### คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.ธราเทพ เตมีรักษ์ ประธานกรรมการ

ดร.อภิสิทธิ์ สมศรีสุข กรรมการ

#### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดในการพัฒนาโปรแกรม  
ฝึกอบรมโครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยแบบสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured  
Interview)

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาตอบคำถามโดยการให้สัมภาษณ์ที่  
ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการวิจัยและ  
ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในครั้งนี้

สุรีย์วัลย์ มาตราช

### คำถามสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ควรใช้แนวคิด ทฤษฎี เทคนิค วิธีการใดในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ให้มีการมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ตามองค์ประกอบที่ 1) ซึ่งจะต้องพัฒนาให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

- ความเชื่อมั่นว่าความสามารถและศักยภาพของตนเองและบุคลากรสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกฝนและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการยอมรับและเป็นผู้นำในการถอดบทเรียนจากความผิดพลาด
- วิเคราะห์ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
- กล้ายอมรับข้อจำกัดของตนเอง กล้าเสี่ยงในการทดลองแนวทางใหม่ ๆ
- ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการพัฒนาตนเองในแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล
- มีพลังแห่งความพยายามและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อการเติบโตร่วมกัน

2. ควรใช้แนวคิด ทฤษฎี เทคนิค วิธีการใดในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ให้มีการสร้างแรงบันดาลใจ (ตามองค์ประกอบที่ 2) ซึ่งจะต้องพัฒนาให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

- มีการถ่ายทอดความคาดหวังและแบ่งปันความรู้ สนับสนุนบุคลากรอย่างจริงใจ
- ใช้คำพูด ให้การชื่นชม กระตุ้น ส่งเสริมและยินดี สร้างแรงบันดาลใจว่าบุคลากรมีศักยภาพมากกว่าที่คิด
- เปลี่ยนจุดอ่อนเป็นโอกาสในการพัฒนาตนเอง
- เน้นกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์



แบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงสร้าง  
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

**ผู้วิจัย** นางสาวสุรีย์วัลย์ มาตรา  
นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์**

ผศ.ดร.ธราเทพ เตมีรักษ์ ประธานกรรมการ  
ดร.อภิสิทธิ์ สมศรีสุข กรรมการ

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม  
ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงสร้าง มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

2. แบบประเมินนี้มีทั้งหมด 1 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนา  
โครงสร้าง มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สกลนคร เขต 2 จำนวน 10 กิจกรรม แต่ละกิจกรรมมี 8 หัวข้อการประเมิน แบบประเมินเป็น  
แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรม ๕ อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง ความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรม ๔ อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง ความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรม ๓ อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรม ๒ อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง ความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรม ๑ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### กิจกรรมที่ 1 รู้จักโครงข่าย มายด์เซต

| การประเมินโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย มายด์เซต<br>ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 | ระดับคะแนน |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                        | 5          | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>1. จุดประสงค์</b>                                                                                                                   |            |   |   |   |   |
| 1.1 จุดประสงค์มีความชัดเจน                                                                                                             |            |   |   |   |   |
| 1.2 จุดประสงค์สอดคล้องกับองค์ประกอบของโครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องการพัฒนา                                             |            |   |   |   |   |
| 1.3 จุดประสงค์ครอบคลุมพฤติกรรมบ่งชี้องค์ประกอบโครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน                                                    |            |   |   |   |   |
| <b>2. ระยะเวลา</b>                                                                                                                     |            |   |   |   |   |
| 2.1 ระยะเวลาของกิจกรรมเพียงพอสำหรับการเปลี่ยนมายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน                                                              |            |   |   |   |   |
| 2.2 ระยะเวลามีความเหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรม                                                                                           |            |   |   |   |   |
| 2.3 ความเหมาะสมของการแบ่งระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนของกิจกรรม                                                                              |            |   |   |   |   |
| <b>3. เนื้อหาสาระ</b>                                                                                                                  |            |   |   |   |   |
| 3.1 เนื้อหาที่มีความเหมาะสมกับบริบทของผู้บริหารโรงเรียน                                                                                |            |   |   |   |   |
| 3.2 เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรม                                                                                           |            |   |   |   |   |
| 3.3 ความยากง่ายของเนื้อหาที่มีความเหมาะสม                                                                                              |            |   |   |   |   |
| <b>4. แนวคิด ทฤษฎี</b>                                                                                                                 |            |   |   |   |   |
| 4.1 แนวคิด ทฤษฎี มีความสอดคล้องกับกิจกรรม                                                                                              |            |   |   |   |   |
| 4.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่นำมาใช้สามารถพัฒนาโครงข่าย มายด์เซตของผู้บริหาร                                                                    |            |   |   |   |   |
| 4.3 แนวคิด ทฤษฎี มีความถูกต้องตามหลักวิชาการ                                                                                           |            |   |   |   |   |
| <b>5. กิจกรรม</b>                                                                                                                      |            |   |   |   |   |
| 5.1 กิจกรรมมีความชัดเจน เข้าใจง่าย                                                                                                     |            |   |   |   |   |
| 5.2 กิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้าอบรม                                                                                         |            |   |   |   |   |
| 5.3 การจัดลำดับกิจกรรมเหมาะสม ต่อเนื่อง                                                                                                |            |   |   |   |   |

ภาคผนวก ง

ผลการหาค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ



ผลการวิเคราะห์คุณภาพรายข้อ "ค่าอำนาจจำแนก" (Discrimination)  
 ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม  
 (Item Total Correlation) และคุณภาพทั้งฉบับ "ค่าความเชื่อมั่น" (Reliability)  
 ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient:  $\alpha$ ) สรุปผลการวิเคราะห์ ดังตาราง 21

ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก<br>(วิธี Item Total Correlation) | ค่าความเชื่อมั่น |
|-----|------------------------------------------------|------------------|
| 1   | 0.57*                                          | 0.97             |
| 2   | 0.46*                                          |                  |
| 3   | 0.60*                                          |                  |
| 4   | 0.72*                                          |                  |
| 5   | 0.63*                                          |                  |
| 6   | 0.48*                                          |                  |
| 7   | 0.61*                                          |                  |
| 8   | 0.50*                                          |                  |
| 9   | 0.74*                                          |                  |
| 10  | 0.62*                                          |                  |
| 11  | 0.48*                                          |                  |
| 12  | 0.55*                                          |                  |
| 13  | 0.77*                                          |                  |
| 14  | 0.77*                                          |                  |
| 15  | 0.71*                                          |                  |
| 16  | 0.57*                                          |                  |
| 17  | 0.82*                                          |                  |
| 18  | 0.67*                                          |                  |
| 19  | 0.60*                                          |                  |
| 20  | 0.72*                                          |                  |
| 21  | 0.71*                                          |                  |
| 22  | 0.71*                                          |                  |
| 23  | 0.82*                                          |                  |
| 24  | 0.66*                                          |                  |
| 25  | 0.54*                                          |                  |
| 26  | 0.79*                                          |                  |
| 27  | 0.58*                                          |                  |

ตาราง 21 (ต่อ)

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก<br>(วิธี Item Total Correlation) | ค่าความเชื่อมั่น |
|-----|------------------------------------------------|------------------|
| 28  | 0.72*                                          |                  |
| 29  | 0.50*                                          |                  |
| 30  | 0.54*                                          |                  |
| 31  | 0.68*                                          |                  |
| 32  | 0.70*                                          |                  |
| 33  | 0.57*                                          |                  |
| 34  | 0.78*                                          |                  |
| 35  | 0.52*                                          |                  |
| 36  | 0.82*                                          |                  |
| 37  | 0.61*                                          |                  |
| 38  | 0.68*                                          |                  |
| 39  | 0.70*                                          |                  |
| 40  | 0.63*                                          |                  |
| 41  | 0.54*                                          |                  |
| 42  | 0.77*                                          |                  |
| 43  | 0.59*                                          |                  |
| 44  | 0.53*                                          |                  |
| 45  | 0.503*                                         |                  |
| 46  | 0.591*                                         |                  |
| 47  | 0.797*                                         |                  |
| 48  | 0.72*                                          |                  |
| 49  | 0.779*                                         |                  |
| 50  | 0.65*                                          |                  |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**อ้างอิงจาก:** ศูนย์บริการวิชาการและเผยแพร่นวัตกรรมทางการศึกษา และภาคิชาวิจัย  
และพัฒนาศึกษา (2565). โปรแกรมวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ใน  
การวิจัย (RESEARCH TOOLS ANALYSIS PROGRAM: RTAP) มหาสารคาม:  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
[HTTPS://EDURTAP.MSU.AC.TH/RTAPAPP/](https://edurtap.msu.ac.th/rtapapp/)

จากตาราง 21 พบว่า แบบสอบถาม จำนวน 50 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก  
(วิธี Item Total Correlation) ตั้งแต่ 0.46 – 0.82 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97

ภาคผนวก จ

ตัวอย่างโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย มาตรฐาน  
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2





โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงวัธ มายด์เซตของผูับริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นทีการศึกษาประธมศึกษาสกลนคร เขต 2

ผูัวิจัย

นางสาวสุริยวัลย์ มาตราช  
นักศีกษาปริญญาโท  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา  
ผศ.ดร.ธราเทพ เตมีรัักษ์  
ดร.อภิสิทธิ์ สมศรีสุข

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

### คำนำ

โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเอกสาร  
ประกอบกิจกรรมในโปรแกรมการฝึกอบรม โดยเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ธ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
มุ่งเน้นให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดการพัฒนาโกรว์ธ มายด์เซต โดยพัฒนาโปรแกรมจาก  
แนวคิดทฤษฎีต่างๆ ทั้งหมด 10 กิจกรรม

เพื่อให้เกิดผลสูงสุด ผู้นำโปรแกรมฝึกอบรมไปใช้ต้องศึกษาจุดประสงค์ วิธีการ  
และลำดับขั้นตอนในการใช้โปรแกรมฝึกอบรมให้เข้าใจ เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพ  
และเกิดประสิทธิผล ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าโปรแกรมฝึกอบรมฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อ  
บุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่สนใจนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

สุรีย์วัลย์ มาตราราช  
ผู้จัดทำ

**โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโครงข่าย มาตรฐานของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2**

**ส่วนที่ 1 การประเมินก่อนการฝึกอบรม**

การประเมินผู้เข้าอบรมก่อนการเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรม โดยให้  
ทำแบบวัดโครงข่าย มาตรฐาน ก่อนเข้ารับการอบรมและสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
เพื่อสร้างความเข้าใจ และทำให้ผู้เข้าอบรมรู้สึกผ่อนคลายความกังวลก่อนเข้า  
ร่วมโปรแกรมฝึกอบรม

**ส่วนที่ 2 การพัฒนาโครงข่าย มาตรฐาน**

โปรแกรมการฝึกอบรม จำนวน 10 กิจกรรม พัฒนาองค์ประกอบ  
โครงข่าย มาตรฐาน ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement: CI)
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Leadership: IL)
- 3) การใช้คำติชมเป็นจุดพัฒนา (Feedback & Development: FD)
- 4) การบริหารแบบยืดหยุ่น (Adaptive Management: AM)
- 5) การยกย่องความพยายาม (Recognition of Effort: RE)

ใช้กระบวนการในการส่งเสริมโครงข่าย มาตรฐานของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 3 ชั้น คือ  
ชั้นนำ ชั้นกิจกรรม และชั้นสรุป

**ส่วนที่ 3 การประเมินหลังการฝึกอบรม**

การประเมินผู้เข้าอบรมหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรม โดยให้ทำ  
แบบวัดโครงข่าย มาตรฐาน หลังเข้ารับการอบรม และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
หลังเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรม

## เอกสารชี้แจงสำหรับผู้เข้าร่วมอบรม

### เนื้อหาที่ต้องการให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมทราบมีดังนี้

โปรแกรมฝึกอบรมนี้ เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2” “The Development of a Training Program to Enhance the Growth Mindset of School Administrators under Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 2” โดยมี นางสาวสุริย์วัลย์ มาตราช นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธราเทพ เตมีรักษ์ เป็นประธานที่ปรึกษา และ ดร.อภิสิทธิ์ สมศรีสุข เป็นกรรมการที่ปรึกษา

### โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
  2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
  3. เพื่อประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนา โกรว์ มายด์เซตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
- ซึ่งโปรแกรมฝึกอบรมในครั้งนี้เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 คือ การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม ฯ

### ประโยชน์ที่ท่านจะได้รับจากการวิจัยนี้ คือ

1. ได้โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาโกรว์ มายด์เซตผู้บริหารโรงเรียน
  2. ได้เครื่องมือวัดโกรว์ มายด์เซตผู้บริหารโรงเรียน เพื่อการพัฒนาต่อไป
- ซึ่งท่านจะได้รับความรู้และแนวทางในการบริหารงานโรงเรียนจากการเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะมีประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ในอนาคต หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจะขอให้ท่านเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมทั้งหมด 10 ครั้ง ใช้เวลาทั้งสิ้น 10 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 1 วัน วันละ 3 ชั่วโมง รวมเป็นเวลา 30 ชั่วโมง

หากท่านรู้สึกอึดอัด หรือรู้สึกไม่สบายใจกับการเข้าร่วมกิจกรรมใด ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่เข้าร่วมได้ รวมถึงท่านมีสิทธิ์ถอนตัวออกจากโครงการนี้เมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้

ทราบล่วงหน้า และการไม่เข้าร่วมวิจัยหรือถอนตัวออกจากโครงการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการเรียนรู้หรือผลการเรียนในวิชาต่าง ๆ ของท่าน

ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามของท่านจะถูกเก็บรักษาไว้ ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ เป็นรายบุคคล แต่จะรายงานผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น และจะดำเนินการทำลายข้อมูลที่เกี่ยวข้องภายหลังเสร็จสิ้นการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ท่านจะไม่ได้รับค่าตอบแทนและไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับงานวิจัย โปรดติดต่อได้ที่

นางสาวสุรีย์วัลย์ มาตราช

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

## ใบความรู้เกี่ยวกับโกรว์ มายด์เซต

**โกรว์ มายด์เซต**ของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึง การมุ่งพัฒนาตนเองและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อว่าศักยภาพเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรเพื่อก้าวข้ามความผิดพลาดที่เกิดขึ้นด้วยการสื่อสารเชิงบวก รับฟังคำติชมจากผู้อื่นและใช้เป็นจุดในการพัฒนาการปฏิบัติงาน มีการบริหารงานแบบยืดหยุ่น พร้อมปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความก้าวหน้า ยกย่องและเห็นคุณค่าของความพยายามที่บุคลากรมีมากกว่าความสำเร็จ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

### องค์ประกอบที่ 1 การมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement: CI)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าความสามารถและศักยภาพของตนเองและบุคลากรสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกฝนและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการยอมรับและเป็นผู้ นำในการถอดบทเรียนจากความผิดพลาด วิเคราะห์ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ กล้ายอมรับข้อจำกัดของตนเอง กล้าเสี่ยงในการทดลองแนวทางใหม่ ๆ และส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการพัฒนาตนเองในแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงพลังแห่งความพยายามและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อการเติบโตร่วมกัน

### องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Leadership: IL) หมายถึง

พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการถ่ายทอดความคาดหวังด้วยการสนับสนุนบุคลากรอย่างจริงจัง ให้การชื่นชมที่เฉพาะเจาะจงเพื่อสะท้อนความก้าวหน้าของบุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าในตนเอง เปลี่ยนจุดอ่อนเป็นโอกาสในการพัฒนาตนเอง และสร้างแรงบันดาลใจว่าบุคลากรมีศักยภาพมากกว่าที่คิด พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แบ่งปันความรู้ใหม่แก่บุคลากร สามารถใช้คำพูดเสริมพลังใจในยามยากลำบาก เน้นกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ ส่งเสริมและยินดีกับบุคลากรที่สำเร็จและพยายามเพื่อให้บุคลากรมีพลังใจและมุ่งสู่การพัฒนาตนเองต่อไป

### องค์ประกอบที่ 3 การใช้คำติชมเป็นจุดพัฒนา (Feedback & Development: FD)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการใช้เครื่องมือและวิธีการที่หลากหลายเพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียน ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นทั้งด้านบวกและด้านลบโดยไม่ปฏิเสธทันที มองการติชมการวิพากษ์วิจารณ์เป็นโอกาสในการพัฒนา นำข้อมูลที่

เป็นสาระสำคัญมาปรับกลยุทธ์ เสริมจุดแข็ง และแก้ไขจุดอ่อนของตนเองและบุคลากร สามารถให้คำติชมบุคลากรเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### **องค์ประกอบที่ 4 การบริหารแบบยืดหยุ่น (Adaptive Management: AM)**

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการไม่ยึดติดกับวิธีการบริหารแบบเดิม ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมในโรงเรียน ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินโดยให้คะแนนจากความพยายามมากกว่าผลงาน กระตุ้นให้บุคลากรออกจากพื้นที่ปลอดภัยเพื่อเผชิญกับความท้าทายและพร้อมเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าของโรงเรียน

#### **องค์ประกอบที่ 5 การยกย่องความพยายาม (Recognition of Effort: RE)**

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการให้คุณค่ากับความพยายามและกระบวนการทำงานของบุคลากรมากกว่าผลงานเพียงอย่างเดียว ยกย่องบุคลากรที่มีความตั้งใจดีแบบเปิดเผยเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจและสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกในองค์กร ทำให้บุคลากรเชื่อมั่นว่าการลงมือทำอย่างสม่ำเสมอคือเส้นทางสู่ความสำเร็จระยะยาว สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีในสถานการณ์ที่มีแรงกดดันเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร



## แบบวัดโกรว์ธ มายด์เซตผู้บริหารโรงเรียน

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

#### ก่อนรับการฝึกอบรม

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อการวิจัยระดับมหัพัตติสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**คำชี้แจง** ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ หรือเติมข้อความ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ☐ ชาย

☐ หญิง

2. ตำแหน่ง ☐ ผู้อำนวยการโรงเรียน

☐ รองผู้อำนวยการโรงเรียน

☐ รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

3. โรงเรียนของท่านอยู่ในอำเภอใดในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สกลนคร เขต 2

☐ อำเภอสว่างแดนดิน

☐ อำเภอพังโคน

☐ อำเภอพรรณานิคม

☐ อำเภวาริชภูมิ

4. ประสบการณ์ในการบริหาร

☐ 1 – 5 ปี

☐ 6 – 10 ปี

☐ 11 – 15 ปี

☐ 16 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็น 5 ระดับ ให้ผู้บริหารโรงเรียนทำเครื่องหมาย ✓

ลงในช่อง ระดับความคิดเห็นให้ตรงกับความเห็น พฤติกรรมของท่านมากที่สุด

| ข้อคำถาม                                                                                                 | ระดับความคิดเห็น      |             |                    |                    |                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|--------------------|--------------------|--------------------------|
|                                                                                                          | จริง<br>ที่สุด<br>(5) | จริง<br>(4) | ปาน<br>กลาง<br>(3) | ไม่<br>จริง<br>(2) | ไม่จริง<br>ที่สุด<br>(1) |
| CI33 ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความเชื่อที่ว่า<br>ความสามารถเป็นสิ่งที่พัฒนาได้เมื่อมีการฝึกฝน               |                       |             |                    |                    |                          |
| CI45 ข้าพเจ้ายอมรับผลการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจาก<br>การเรียนรู้ของตนเอง                                    |                       |             |                    |                    |                          |
| CI25 ข้าพเจ้าวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบคอบเพื่อ<br>หาทางออกแทนที่จะหลีกเลี่ยง                                |                       |             |                    |                    |                          |
| CI5 ข้าพเจ้าส่งเสริมให้เกิดการถอดบทเรียน เมื่อ<br>บุคลากรในทีมบริหารเกิดข้อผิดพลาดจากการ<br>ทำงานแนวใหม่ |                       |             |                    |                    |                          |
| CI44 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ทีมเห็นว่า<br>ผู้นำเองก็มีหน้าที่เติบโตอยู่เสมอ                     |                       |             |                    |                    |                          |
| CI41 ข้าพเจ้ากลายอมรับต่อทีมว่า เรื่องนี้ท่านยังต้อง<br>เรียนรู้เพิ่ม                                    |                       |             |                    |                    |                          |
| CI46 ข้าพเจ้ากล่าวชื่นชมบุคลากร เมื่อเห็น<br>บุคลากรพัฒนาขึ้น                                            |                       |             |                    |                    |                          |
| CI10 ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงพลังแห่งความ<br>พยายามและความตั้งใจอย่างต่อเนื่อง                             |                       |             |                    |                    |                          |
| CI19 ข้าพเจ้าสนับสนุนให้แต่ละคนพัฒนาในแบบ<br>ของตัวเอง                                                   |                       |             |                    |                    |                          |
| CI22 ข้าพเจ้าสร้างความเชื่อให้แก่บุคลากรว่า<br>ศักยภาพมนุษย์เป็นสิ่งที่ไม่มีขีดจำกัดที่สามารถพัฒนาได้    |                       |             |                    |                    |                          |
| CI1 ข้าพเจ้าทดลองแนวทางใหม่อย่างรอบคอบ<br>แม้อาจมีความเสี่ยง                                             |                       |             |                    |                    |                          |
| CI29 ข้าพเจ้าพร้อมเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หากจำเป็น                                                            |                       |             |                    |                    |                          |
| IL36 ข้าพเจ้าถ่ายทอดความคาดหวังผ่านน้ำเสียง<br>ท่าทีการสนับสนุนอย่างจริงจัง                              |                       |             |                    |                    |                          |



ประวัติย่อของผู้วิจัย



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

|                     |                                                                                                 |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ-สกุล           | นางสาวสุรีย์วัลย์ มาตราช                                                                        |
| วันเกิด             | 7 เมษายน 2528                                                                                   |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน | 16 หมู่ 10 ตำบลวังยาง อำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร<br>รหัสไปรษณีย์ 47130                        |
| ตำแหน่งปัจจุบัน     | ครูชำนาญการ                                                                                     |
| สถานที่ทำงาน        | โรงเรียนบ้านโนนเรือตอเรือ ตำบลนาหัวบ่อ อำเภอพรหมานิคม<br>จังหวัดสกลนคร รหัสไปรษณีย์ 47220       |
| ประวัติการศึกษา     |                                                                                                 |
| พ.ศ. 2546           | มัธยมศึกษาตอนปลาย<br>โรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา<br>อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร                       |
| พ.ศ. 2551           | บัญชีบัณฑิต (บช.บ.) สาขาการบัญชี<br>มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม                       |
| พ.ศ. 2554           | ประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาวิชาชีพครู<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จังหวัดสกลนคร                     |
| พ.ศ. 2563           | ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาไทยคดีศึกษา<br>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จังหวัดนนทบุรี         |
| พ.ศ. 2569           | ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จังหวัดสกลนคร |
| ประวัติการทำงาน     |                                                                                                 |
| พ.ศ. 2559           | ครูผู้ช่วย ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดพังงา จังหวัดพังงา                                     |
| พ.ศ. 2564           | ครู โรงเรียนบ้านผักคำภู อำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร                                            |
| พ.ศ. 2566           | ครูชำนาญการ โรงเรียนบ้านผักคำภู อำเภอพรหมานิคม<br>จังหวัดสกลนคร                                 |
| พ.ศ. 2567           | ครูชำนาญการ โรงเรียนบ้านโนนเรือตอเรือ อำเภอพรหมานิคม<br>จังหวัดสกลนคร                           |

