



## กรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0

### Growth Mindset for 4.0 Professional Administrators

ภุรีรัตน์ สุภักดิ์<sup>1</sup> ศุภกร จันทร์เพ็ญ<sup>2</sup> สุนันทนา กุศลประเสริฐ<sup>3</sup> สุวดี งามมูล<sup>4</sup> และสธิรพร เชาว์ชัย<sup>5</sup>  
Phurirat Suksai<sup>1</sup> Suphakon Chanpen<sup>2</sup> Sunantana Kusolprasert<sup>3</sup> Suwadee Thamoon<sup>4</sup>  
And Sathiraporn Chaowachai<sup>5</sup>

Received: 26 May 2023, Revised: 16 October 2023, Accepted: 17 October 2023

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความคิดเกี่ยวกับกรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 ซึ่งเป็นยุคการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ เพื่อมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรม ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 จะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีทั้งความรู้ ความสามารถทางการบริหารและความเป็นผู้นำทางวิชาการในการบริหารการศึกษา พร้อมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดแบบเติบโตเป็นกรอบแนวคิดความเชื่อส่วนบุคคลที่เชื่อว่า ศักยภาพและความสามารถของตนเองเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา โดยเรียนรู้จากกระบวนการฝึกฝนตนเองในการจัดการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และมุ่งที่กระบวนการเรียนรู้มากกว่าผลลัพธ์ เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวทันต่อเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความเป็นมืออาชีพ ซึ่งองค์ประกอบของกรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การชอบความท้าทายในการทำงาน 2) เรียนรู้จากความล้มเหลว 3. ความพยายาม 4) การเรียนรู้จากคำวิจารณ์และข้อเสนอแนะเชิงลบ และ 5) การหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจ โดยผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 จะต้องมียุทธศาสตร์ทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ เพื่อที่จะสามารถพัฒนาและปรับตัวเพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ได้ พร้อมทั้งนำพาองค์กรก้าวไปสู่การเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ :** กรอบความคิดแบบเติบโต ผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0



## ABSTRACT

This article aimed to present the concept in the growth mindset for 4.0 professional administrators, which is the educational era emphasized on active learning, entering into innovative creation. School administrators in 4.0 era have to be professional in knowledge, administrative ability, the academic leadership in educational administration, and the capability in the adjustment to reach changes. The growth mindset is the mindset in the personal beliefs in their own potentials and capability, capable to change all the time by learning from the self-training process in managing solving problems creatively and heading towards learning processes more than results, the important part to help the administrators able to adjust themselves to reach the changes and lead them to be professional. The growth mindset of school administrators in 4.0 educational era included 5 components: 1) preference in working challenge, 2) learning from failure, 3) attempting, 4) learning from negative criticism and suggestions, and 5) seeking idols and inspiration. The 4.0 educational era of professional administrators have to have 5 traits in these components to be able to develop and adjust to handle new changes and be able to lead their organizations to grow effectively.

**KEYWORDS:** growth mindset, professional administrators, 4.0 educational era

---

<sup>1</sup> นิสิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ อีเมล phurirats64@nu.ac.th

<sup>2</sup> นิสิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ อีเมล suphakonch64@nu.ac.th

<sup>3</sup> นิสิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ อีเมล sunantanak64@nu.ac.th

<sup>4</sup> นิสิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ อีเมล suwadeet64@nu.ac.th

<sup>5</sup> อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ อีเมลkrusathi@hotmail.com



## บทนำ

ไทยแลนด์ 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของรัฐบาล ที่ใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาประเทศเป็นการปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจ ปฏิรูปการสร้างความรู้ผ่านการวิจัยและพัฒนา การปฏิรูปคน และปฏิรูปการศึกษาไปพร้อมกัน ซึ่งขณะนี้กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการ เร่งปฏิรูปการเรียนรู้ให้กับเด็กไทยอย่างเป็นรูปธรรมในหลายด้าน ได้แก่ การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ การส่งเสริมการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การพัฒนาปรับปรุงตำราเรียนให้มีมาตรฐาน 5 ดาว การบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก และการปรับหลักสูตรการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีใน ศตวรรษที่ 21 ซึ่งการจัดการศึกษาจะสำเร็จได้ตามเป้าหมายและมีคุณภาพ ต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ขับเคลื่อนและปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็น กลไกสำคัญและเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะเป็น “ผู้บริหารมืออาชีพ” จะสามารถนำพาการปฏิรูปไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และบริหารจัดการให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคไทยแลนด์ 4.0 ได้ (สาริศา เจนเข้ว่า และสังเวียน เจนเข้ว่า, 2560)

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ต้องมีคุณลักษณะที่ โดดเด่น มีทักษะและบทบาทในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากในภาคปฏิบัติจะเป็นตัวการและเป็นกลไกหลักในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ต้องทำหน้าที่และรับผิดชอบโดยตรงในการดูแล ควบคุมกำกับและส่งเสริม สนับสนุน การจัดการเรียนการสอนและการทำงานในส่วนต่างๆ ของสถานศึกษาให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่ ได้วางไว้ ดังนั้น ความก้าวหน้า หรือ ความล้าหลังของสถานศึกษาและคุณภาพของนักเรียน จะขึ้นอยู่กับ ความเป็นผู้นำและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลัก ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษานั้น โดยภาพรวมแล้วจะมีภาระหลักที่สำคัญ 3 ด้าน ด้วยกัน 1) ภาระด้านการบริหารงาน ภายในของสถานศึกษา 2) ภาระด้านการพัฒนาสถานศึกษา และการ พัฒนามาตรฐานและคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษา และ 3) ภาระด้านการประสานงานและการติดต่อกับหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา ทั้งในระดับชุมชน หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานอื่นภายนอกระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ

การจัดองค์การทางการศึกษาเป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะช่วยให้ทราบถึงโครงสร้างของ การบริหารงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ช่องทางของการติดต่อสื่อสารของบุคลากรประจำตำแหน่งต่าง ๆ นอกจากนี้จะช่วยให้ทราบความสัมพันธ์ของหน่วยงาน ทราบวิธีประสานงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานทุกคน จะได้รวมกำลังกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจึงเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรการบริหาร (Administrative resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมืออาชีพในยุคการศึกษา 4.0 ที่ชอบความท้าทายในการทำงาน (Challenges) เรียนรู้จากความล้มเหลว(Obstacles) มีความพยายาม (Effort) สามารถเรียนรู้จากคำวิจารณ์และข้อเสนอแนะเชิงลบ (Criticism and negative feedback) และสามารถหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจ (Success of others) ได้จะสามารถบริหารจัดการองค์การทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษา Growth Mindset กรอบความคิดแบบเติบโต ของผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่ต้องการให้



ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมืออาชีพ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีใน ยุคการศึกษา 4.0 อย่างมีศักยภาพที่จะดำเนินบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษา ที่มีคุณภาพประสิทธิภาพ และนำมา ซึ่งความสำเร็จของกระบวนการปฏิรูปการศึกษาของไทยได้ในอนาคต

### บริบทของการศึกษาในยุคการศึกษา 4.0

ก่อนจะเป็นยุคการศึกษา 4.0 การศึกษาไทยในอดีตตั้งแต่ยุคแรกหรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นยุคการศึกษา 1.0 เป็นการพัฒนามาตามสภาพบริบทของสังคมไทยที่มีพัฒนาาโดยตลอด โดยเริ่มนับยุคการศึกษา 1.0 ตั้งแต่การมี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับแรก สภาพบริบทของประเทศไทยเรียกว่าคือ Thailand 1.0 ยังคงเป็น สังคมเกษตร เน้นการเกษตรเป็นหลัก ประชากรประกอบอาชีพด้านการเกษตรเป็นส่วนใหญ่ หลักสำคัญของการจัด การศึกษาเป็นไปเพื่อชุมชนของตนเอง ทักษะที่ใช้คือทักษะเพื่อการยังชีพ เช่น การปลูกผัก ทำสวน บทบาทของครู คือ เป็นการบอกให้ผู้เรียนเข้าใจและทำตามได้ ต่อมาเข้าสู่ยุคการศึกษา 2.0 มุ่งเน้นด้านอุตสาหกรรมขนาดเล็กไม่ซับซ้อน มาก เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม การศึกษาในยุค 2.0 นี้เป็นการศึกษาไปเพื่อระบบอุตสาหกรรม ต่อมาเข้าสู่ ยุคการศึกษา 3.0 มุ่งเน้นด้านอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อน มีการส่งออกของสินค้า มีนักลงทุนต่างชาติเข้า มาลงทุน เพียงแต่ประเทศไทยเป็นเพียงประเทศผู้รับจ้างผลิตเท่านั้น เช่น อุตสาหกรรมไฟฟ้า อุตสาหกรรมรถยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ แต่ประเทศไทยยังไม่ค่อยมีนวัตกรรมของตนเอง ถึงแม้ว่าในยุคนี้จะเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีมี ความเป็นโลกาภิวัตน์แล้วก็ตาม การศึกษาเป็นการศึกษาเพื่อชุมชนนานาชาติ เน้นทักษะการติดต่อสื่อสารทาง เทคโนโลยีเป็นหลัก เมื่อเข้าสู่ยุคการศึกษา 4.0 ประเทศไทยต้องมีการสร้างนวัตกรรมเป็นของตนเองให้ได้ไม่พึ่งพา ต่างชาติเหมือนเมื่อก่อน มีเป้าหมายคือ เป็นประเทศที่มั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โจทย์ ใหญ่ที่สำคัญคือทำอะไรให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากประเทศที่กำลังพัฒนาไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว การทำให้ ประเทศไทยก้าวสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพสูง (ปรรณิกา มีครุฑ, 2562)

การศึกษาของไทยจึงต้องมีการปฏิรูปและปรับเปลี่ยนในทุกบริบทเพื่อพัฒนาคนไทยซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ สร้างเด็กและเยาวชนไทยให้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการประยุกต์ให้เข้าถึง เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดการเรียนรู้ต้องมุ่งเน้นให้ผู้เรียน สามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ทุกหนทุกแห่งบน โลกมาบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม การศึกษายุคใหม่ จึงต้องเน้นแสวงหาการเรียนรู้ได้เองอย่างท้าทาย สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ต่อยอดความรู้เดิม คิดและประยุกต์ใช้ความรู้ ให้เกิดประโยชน์ได้เหมาะสมกับตนเองและสังคมตามสถานการณ์

ยุคการศึกษา 4.0 จึงเป็นยุคการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ เพื่อมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของไทย จึงต้องขับเคลื่อนไปพร้อมกันทั้งระบบการบริหารจัดการหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน สื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้รวมทั้งครูและผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถคิดวิเคราะห์ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่นสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนรอบข้างในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็น ฐานผ่านระบบที่มีคุณภาพ เป็นผู้นำวิชาการที่สามารถวางหลักสูตรให้ผู้เรียนเกิดทักษะทางชีวิต ตอบสนอง ความต้องการผู้เรียนและบริบทของชุมชน เป็นนักประสานรอบทิศในการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัด การศึกษากับชุมชนและองค์กรภายนอก สามารถจัดการศึกษาได้เหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น โดยเชื่อมโยง



ภูมิปัญญาไทยและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมสู่สังคมได้อย่างต่อเนื่อง (คมคาย น้อยสิทธิ์, 2561)

ดังนั้นยุคการศึกษา 4.0 จะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และเป็นผู้นำที่ใฝ่เรียนรู้ควบคู่กับคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน สามารถแก้ไขปัญหา มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ส่งผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ตนได้รับ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงและผสมผสานกับการสร้างนวัตกรรมมีความสามารถในการจูงใจคนให้ร่วมกันทำงานอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะความรู้ ความสามารถ ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างนวัตกรรมที่มีเทคโนโลยีเป็นฐาน กรอบความคิดแบบเติบโตจึงมีความสำคัญในเชิงบริหาร ทั้งทางด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านวิชาการ ที่ต้องอิงอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาเป็นตัวขับเคลื่อนระบบการศึกษาในอนาคต หากผู้นำไม่กล้าเปลี่ยนแปลงให้สถานศึกษาเท่าทันยุคโลกาภิวัตน์แล้ว สถานศึกษานั้นๆ ก็ย่อมจะตกขอบของการพัฒนาไป แต่หากผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้า มีภาวะผู้นำสูง มีความเป็นมืออาชีพและมีการรอบความคิดแบบเติบโตสถานศึกษานั้นย่อมจะเป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วนและส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาอันจะนำไปสู่คุณภาพการศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 อย่างแท้จริง

### ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ

ความเป็นมืออาชีพ (professional) คือ การแสดงออกพฤติกรรมซึ่งเป็นผลจากความรู้ความเข้าใจ ทักษะการประพฤติปฏิบัติที่ทำให้บรรลุเป้าประสงค์ซึ่งเป็นเป้าประสงค์ที่ไม่ธรรมดาที่คนทั่วไปสามารถทำได้ ดังนั้นการเป็นมืออาชีพจึงต้องผ่านกระบวนการของ การแสวงหาความรู้ตามหลักวิทยาศาสตร์และ กระบวนการวิจัยจนได้คำตอบในการแก้ปัญหาได้ จึงจะเรียกว่า เป็นมืออาชีพ ซึ่งกระบวนการเหล่านั้นมีดังนี้ 1) แสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น 2) ระบุว่าปัญหาแท้จริงคืออะไร 3) หาวิธีการ หาความรู้ หาสาเหตุแห่งปัจจัยต่างๆ ได้ 4) ลงมือปฏิบัติตามหลักวิชา หลักการจนได้คำตอบของ คำถามที่ตั้งไว้ทั้งหมด 5) เป็นนักปฏิบัติที่เรียนรู้หลักการและทฤษฎีอย่าง ต่อเนื่องตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานและมีการสะท้อนความคิด 6) มีองค์ความรู้เกิดขึ้นว่าควรแก้ปัญหาอย่างไร นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาว่าประกอบด้วยองค์ประกอบหลักใหญ่ๆ 4 องค์ประกอบคือ 1) คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารที่ควรจะมีในตัวตนของผู้บริหาร(characteristic) 2) การเป็นผู้นำทางวิชาการ(academic leaders) 3) สมรรถนะเชิงวิชาชีพ(professional competencies) และ 4) ผลการปฏิบัติงาน(performance) (กนกอร สมปราชญ์, 2550)

ผู้บริหารมืออาชีพในยุคการศึกษา 4.0 จึงควรมีลักษณะทั้งด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะส่วนบุคคล ความรู้และการคิด การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ความสามารถทางการบริหาร และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงการมีภาวะผู้นำแบบร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจหรือการบังคับ ซึ่งเป็นบทบาทของนักบริหารมืออาชีพที่มีประสิทธิผล (สาริศา เจนเข้ว่า และเสวียน เจนเข้ว่า, 2560) โดยอาศัยการปรับเปลี่ยนระบบการผลิตและพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ตั้งแต่การจูงใจ คัดสรรผู้มีความสามารถสูงให้เข้ามาเป็นครูคุณภาพ มีระบบการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะอย่างต่อเนื่องครอบคลุม ทั้งเงินเดือน เส้นทางสายอาชีพปรับเปลี่ยนบทบาทครูให้เป็นครูยุคใหม่ที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพตรงตาม ความต้องการ “เป็นมืออาชีพ มีทักษะวิชาชีพขั้นสูง” โดยปรับเปลี่ยนบทบาทจาก “ครูสอน” เป็น “โค้ช” หรือ “ผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้” สร้างเครือข่ายพัฒนาครูให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันรวมถึง การพัฒนาครูที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสอนมาเป็นผู้สร้างครุรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบ และวัดผลงานจากการพัฒนาผู้เรียนโดยตรง นอกจากนี้มีการออกแบบ วางแผนการผลิต และพัฒนา



ครูอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การกำหนดมาตรฐาน วิชาชีพชั้นสูง เงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ให้สามารถ  
 จูงใจบุคคลที่เก่ง ดี มีความรู้มาเป็นครู มีการวางแผนอัตรากำลังระยะยาว (20 ปี) ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาใน  
 การผลิตครู และมีการวางแผนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง โดยนำ Digital Platform มาเป็นเครื่องมือทั้งการพัฒนา  
 อบรมครู และการจัดทำฐานข้อมูลกำลังคน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลประวัติครูประวัติการพัฒนาฝึกอบรมนำไปสู่  
 การวิเคราะห์ วางแผน กำลังคนได้อย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) ดังนั้นการที่  
 ผู้บริหารจะทำให้ครูเป็นครูยุคใหม่ที่มีคุณภาพ เป็นครูมืออาชีพได้นั้น ควรเริ่มจากการปลูกฝังแนวคิดให้ครูมีความกล้า  
 ที่จะฝ่าฟันเรื่องยาก มองว่าอุปสรรคไม่ใช่ปัญหา แต่เป็นโอกาสที่จะลองสิ่งใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาว สู่การเกิด  
 กรอบแนวคิดแบบเติบโต สามารถยอมรับความท้าทายใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้  
 ทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้บริหารมือ  
 อาชีพและครูมืออาชีพในอนาคตต่อไป

### กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset)

คนแต่ละคนจะมี “กรอบความคิด (Mindset)” ของตนเอง ความคิดนี้เป็นสิ่งที่สั่งสมมาในแต่ละบุคคล  
 ซึ่งเกิดจากความเชื่อ ประสบการณ์ การเลี้ยงดู สังคม การศึกษา ฯลฯ แต่ละคนจึงมีกรอบความคิดแตกต่างกัน  
 กรอบความคิด (Mindset) มี 2 ประเภท ได้แก่ กรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) และกรอบความคิดแบบ  
 เติบโต (Growth Mindset) ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว คนเราจำเป็นต้องมีกรอบความคิดแบบเติบโต  
 (Growth Mindset) เพื่อที่จะปรับตัวให้ทัน สามารถดำรงชีวิตได้ดี มีคุณภาพ พร้อมเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง  
 รอบตัวด้วยความเข้าใจ รวมทั้งมีความสัมพันธ์กับคนรอบข้างอย่างอบอุ่น โดย Dweck ได้อธิบายเกี่ยวกับกรอบ  
 ความคิดแบบเติบโตไว้ว่า กรอบความคิดแบบเติบโตไม่ใช่แค่เรื่องความพยายามเท่านั้น แต่ต้องลองใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ  
 และแสวงหาข้อมูลจากคนอื่น เมื่อพบกับปัญหาหรืออุปสรรคต้องอาศัยคำชี้แนะ หาข้อปรับปรุง และพยายามเรียนรู้  
 นอกจากนี้ต้องจำไว้ว่า ความพยายามนั้นเป็นวิธีที่จะทำให้เป้าหมายของการเรียนรู้และการพัฒนาได้ดีขึ้น การเรียนรู้  
 วิธีการคิดเพื่อการเติบโตจะช่วยให้รู้สึกดีขึ้นในระยะสั้นและการเจริญเติบโตในความท้าทายและความล้มเหลวระหว่าง  
 การเรียนรู้จะทำให้รู้สึกดีในระยะยาว กรอบความคิดแบบเติบโตเป็นทางของการคิดที่ถูกต้อง มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้  
 เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย (Dweck, 2015) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของชาคริต จันทรวงศ์กุล ที่ได้อธิบาย  
 เกี่ยวกับกรอบความคิดแบบเติบโตไว้ว่า คนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตนั้นอาจจะเริ่มต้นได้ไม่ดี บุคคลเหล่านี้จะไม่  
 ถูกกลืนด้วยวัฒนธรรมของกลุ่มเมื่อได้เข้าไปอยู่เป็นสมาชิกของกลุ่มหรือสมาคมนั้นๆ แต่จะเป็นคนที่ตั้งคำถามบ่อยขึ้น  
 เรื่อยๆ และลงมือค้นหาคำตอบนั้นอยู่เสมอ คนกลุ่มนี้จะไม่ยอมแพ้กับความล้มเหลวหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น เพราะเขา  
 เชื่อว่าการได้เผชิญกับอุปสรรคที่ไม่เคยเจอมาก่อน ความยากที่ต้องทำในสิ่งที่ไม่เคยทำคือหนึ่งในกระบวนการเรียนรู้ที่  
 ชีวิตต้องเจอ เขาจึงตั้งใจและมีความพยายามว่าจะต้องผ่านไปให้ได้ และคนที่มีการกรอบความคิดแบบเติบโตจะยอมรับ  
 คำติชมและคำวิจารณ์ด้วยจิตใจที่เปิดกว้างและจะยินดีกับความสำเร็จของคนอื่น และเรียนรู้จากทุกความผิดพลาด  
 ของตัวเอง (ชาคริต จันทรวงศ์กุล, 2561) ความสำเร็จของคนอื่นจะเป็นตัวอย่างที่ดีในการผลักดันและจูงใจให้ตนเอง  
 ประสบความสำเร็จ

กรอบวิธีคิด หรือ Mindset จึงมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของบุคคลด้วยเพราะ “Mindset” เป็นสิ่งที่  
 นำไปสู่พฤติกรรมซึ่งสามารถส่งผลได้ทั้งลบและบวก กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความสำคัญของ “Mindset” ว่า เป็น  
 เรื่องที่แพร่หลายในวงการจิตวิทยา และวงการอื่นๆ มาโดยตลอด การที่คนๆ หนึ่งมี Mindset อย่างไรนั้น จะส่งผลต่อ

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในชีวิตของเขา แม้แต่วงการศึกษาระดับโลกก็ให้ความสำคัญกับเรื่อง Mindset เป็นอย่างมาก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) คนที่มี Growth Mindset มีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จในชีวิตและมีความสุขในชีวิต โดย Mindset เปรียบเสมือนเลนส์ที่เราใช้ในการมองโลก เมื่อเรามองปัญหาโดยใช้เลนส์ Growth Mindset เราจะมองเห็นโอกาสในการเรียนรู้ แต่หากมองผ่านเลนส์ Fixed Mindset เราจะมองปัญหาเป็นสิ่งที่แสดงถึงความล้มเหลว ดังนั้นการรู้จักและเลือกใช้ Growth Mindset จึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างการพัฒนา ดังได้กล่าวไว้ว่า “คุณเกิดมาอย่างไรนั้นไม่สำคัญ Mindset ต่างหากที่สำคัญ” (ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา มูลนิธิยุวสถิรคุณ, 2560) กรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพยุคการศึกษา 4.0 จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในทุกๆด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) จึงมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จในชีวิตและมีความสุขในชีวิต เพราะ Growth Mindset เปรียบเสมือนเข็มทิศที่เราตั้งไว้ในจิตสำนึกของตนเองซึ่งจะเป็นแรงผลักดันจากภายในให้เราประสบความสำเร็จ การบริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถเพิ่มเติมจากการเป็นผู้นำแบบเดิมในอีกหลายด้าน ปรับวิธีคิดให้เป็นกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ปลุกฝังความเชื่อให้แก่ตนเองได้ว่า ชีวิตสามารถเติบโตได้ ความสามารถ บุคลิกภาพ และคุณลักษณะของเราสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ด้วย รวมถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้คิดค้นนวัตกรรมใหม่ และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการปรับตัวให้เข้ากับกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ทั้งนโยบาย สังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ

จากการศึกษางานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา: การวิจัยผสมผสานวิธี ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของกรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหาร

สถานศึกษา ได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การขอความท้าทายในการทำงาน (Challenges) 2) เรียนรู้จากความล้มเหลว(Obstacles) 3) ความพยายาม (Effort) 4) การเรียนรู้จากคำวิจารณ์และข้อเสนอแนะเชิงลบ (Criticism and negative feedback) และ 5) การหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจ (Success of others) (วีระยุทธ แสนพินิจ, 2562) โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 5 องค์ประกอบกรอบความคิดแบบเติบโต ของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพยุคการศึกษา 4.0



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของกรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพยุคการศึกษา 4.0



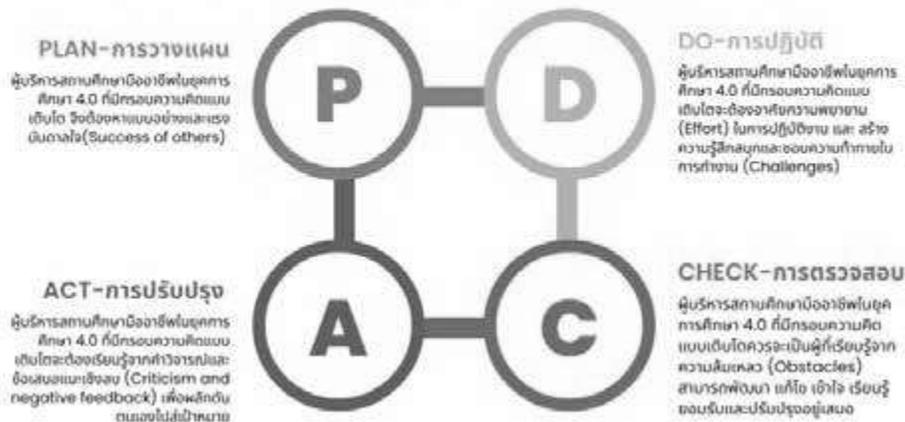
1. การขอความท้าทายในการทำงาน (Challenges) ผู้บริหารมืออาชีพในยุคการศึกษา 4.0 จะต้องเป็นผู้ที่มีความกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงในสิ่งที่ยังไม่ทราบว่าจะสำเร็จหรือไม่ เป็นผู้นำในการสร้างนวัตกรรมในการทำงานเพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ ผนวกกับทักษะประสบการณ์ความรู้ วางแผนการทำงานที่มีแบบแผนให้งานบรรลุ เป้าหมาย เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานอย่างมืออาชีพ
2. การเรียนรู้จากความล้มเหลว (Obstacles) ผู้บริหารมืออาชีพในยุคการศึกษา 4.0 จะต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้จากประสบการณ์และบทเรียนที่ล้มเหลว สามารถพัฒนา แก้ไข เข้าใจ ยอมรับ และปรับปรุงการบริหารงานอยู่เสมอ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดนั้นอีกครั้ง จนนำไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จของการบริหาร
3. ความพยายาม (Effort) ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 จะต้องมีความพยายามในการเรียนรู้ในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆ หมั่นฝึกฝนตนเองให้มีความขยันขันแข็ง ความวิริยะอุตสาหะ ในการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ มีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน ตั้งใจ และมีความรับผิดชอบในการทำงาน ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
4. การเรียนรู้จากคำวิจารณ์และข้อเสนอแนะเชิงลบ (Criticism and negative feedback) ผู้บริหารมืออาชีพในยุคการศึกษา 4.0 ควรรับฟัง พิจารณาและทำความเข้าใจการแสดงความคิดเห็นในข้อบกพร่องของตนเอง และมองว่าคำวิจารณ์และข้อเสนอแนะเชิงลบที่ได้รับฟังนั้นเป็นความคิดเห็นมากกว่าเป็นคำติชม แล้วนำข้อมูลจากการวิพากษ์วิจารณ์มาหาแนวทางในการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น
5. การหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจ (Success of others) ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 จะต้องหาวิธีการหรือกระบวนการที่แสดงถึงการผลักดันตนเองไปสู่เป้าหมาย การเข้าใจความคิดของตนเอง โดยการเรียนรู้วิธีที่จะรักษาแรงบันดาลใจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ

#### การประยุกต์ใช้กรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพยุคการศึกษา 4.0

Growth Mindset กรอบความคิดแบบเติบโตคือ สิ่งที่ได้รับการพูดถึงมากในฐานะกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ จากสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันมีความจำเป็นในการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศไปสู่ยุคประเทศไทย 4.0 จึงส่งผลต่อภาคการศึกษาที่ต้องยกระดับและพัฒนาการศึกษาสู่ยุคการศึกษา 4.0 ที่ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำจึงต้องเป็นผู้นำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย เพื่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นนักบริหารมืออาชีพที่มีทั้ง ความรู้ ความสามารถทางการบริหารและความเป็นผู้นำทางวิชาการในการบริหารการศึกษา โดยการประยุกต์ใช้กรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 ทั้ง 5 องค์ประกอบดังนี้ 1) การขอความท้าทายในการทำงาน (Challenges) 2) เรียนรู้จากความล้มเหลว (Obstacles) 3) ความพยายาม (Effort) 4) การเรียนรู้จากคำวิจารณ์และข้อเสนอแนะเชิงลบ (Criticism and negative feedback) และ 5) การหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจ (Success of others) (วีระยุทธ แสนพินิจ, 2562) เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมืออาชีพ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในประเทศไทยแลนด์ 4.0 อย่างมีศักยภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรนำกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) มาประยุกต์ใช้ร่วมกับทฤษฎีวงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA ในการขับเคลื่อนระบบการบริหารจัดการ หลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน สื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ทั้งระบบ โดยมีขั้นตอนดังนี้

## PDCA & Growth Mindset

การประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพกับกรอบความคิดแบบเติบโต



ภาพที่ 2 การประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพกับกรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารสถานศึกษายุคการศึกษา 4.0

1. Plan คือ การวางแผน หรือ การตั้งเป้าหมายจากประเด็นปัญหาและสร้างแผนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้เป้าหมายนี้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคการศึกษา 4.0 ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต จึงต้องหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจ (Success of others) ซึ่งเป็นกระบวนการที่แสดงถึงการผลักดันตนเองไปสู่เป้าหมาย การเข้าใจความคิดของตนเอง โดยการเรียนรู้วิธีที่จะรักษาแรงบันดาลใจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อรูปแบบการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ

2. DO คือ การปฏิบัติ หรือ การลงมือปฏิบัติตามแผนเพื่อให้ภาระงานประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคการศึกษา 4.0 ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะต้องอาศัยความพยายาม (Effort) ในการปฏิบัติงาน มีความพยายามในการเรียนรู้พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ตั้งเป้าหมายในการทำงาน ตั้งใจและมีความรับผิดชอบในการทำงาน รวมถึงทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งต้องสร้างความรู้สึกล้มเหลวและชอบความท้าทายในการทำงาน (Challenges) เพื่อพัฒนาสิ่งใหม่รวมถึงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานอย่างมืออาชีพ

3. Check คือ การตรวจสอบ หรือ การตรวจสอบว่าแผนการดำเนินงานที่ได้ออกแบบไว้มีผลลัพธ์เป็นไปตามตัวชี้วัดที่ผู้บริหารต้องการหรือไม่ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคการศึกษา 4.0 ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตควรจะเป็นผู้ที่เรียนรู้จากความล้มเหลว (Obstacles) สามารถพัฒนา แก้ไข เข้าใจ เรียนรู้ ยอมรับและปรับปรุงอยู่เสมอเพื่อไม่ให้ความผิดพลาดนั้นอีกครึ่ง หรืออาจทำให้โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดอีกนั้นมีน้อยลง จนนำไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ

4. Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม หรือ การจัดทำมาตรฐานใหม่ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการยกระดับคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคการศึกษา 4.0 ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะต้องเรียนรู้จากคำวิจารณ์และข้อเสนอแนะเชิงลบ (Criticism and negative feedback) เพื่อผลักดันตนเองไปสู่เป้าหมาย การเข้าใจความคิดของตนเอง โดยการเรียนรู้วิธีที่จะรักษาแรงบันดาลใจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ



ดังนั้นหากผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคการศึกษา 4.0 สามารถนำกรอบความคิดแบบเติบโตมาประยุกต์ใช้ร่วมกับทฤษฎีวงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA ซึ่งจะสามารถพัฒนาผู้เรียนเกิดทักษะทางชีวิต ตอบสนองความต้องการผู้เรียนและบริบทของชุมชน สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษากับชุมชนและองค์กรภายนอก สามารถจัดการศึกษาได้เหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น อย่างมีคุณภาพประสิทธิภาพ

**วิธีพัฒนารอบความคิดแบบเติบโตผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพยุคการศึกษา 4.0**

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายจึงจำเป็นต้องพัฒนารอบความคิดแบบเติบโต Growth Mindset ให้เกิดขึ้นเพื่อให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายในยุคการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความผันผวนเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดย พิชาวีร์ เมฆขยาย (2560) นักจิตวิทยาองค์กรได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับวิธีการพัฒนารอบความคิดแบบเติบโตไว้ 10 ประการ ประกอบด้วย 1) เปิดใจยอมรับจุดอ่อนของตัวเอง 2) มองว่างานยากและปัญหาคือโอกาส 3) ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ที่ถูกต้องกับตัวเอง 4) จำไว้ว่าสมองเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นได้ 5) ให้คุณค่ากับการเรียนรู้มากกว่าคำชม 6) สนใจที่กระบวนการระหว่างทางมากกว่าผลลัพธ์ปลายทาง 7) เน้นเรียนรู้อย่างมีคุณภาพมากกว่าปริมาณ 8) เปิดใจรับคำวิพากษ์และ Feedback 9) ชื่นชมคนที่ความพยายามมากกว่าคุณสมบัติส่วนตัว และ 10) ปรับทัศนคติต่อคำว่า “ต้องปรับปรุง” สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและศูนย์จิตวิทยาการศึกษามูลนิธิยุวสถิรคุณ (2560) ที่ได้สรุปเกี่ยวกับการสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตไว้ว่า 1) ให้ความสำคัญกับกระบวนการและความพยายามในการเรียนรู้ 2) ให้ Feedback ที่พฤติกรรมและให้ข้อมูลในการพัฒนาตนเองต่อไปให้ดียิ่งขึ้น และ 3) คนขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้นั้นช่วยให้ตั้งเป้าหมายด้วยงานที่ง่าย ๆ ก่อนแล้วค่อยเพิ่มความท้าทายขึ้น โดยสามารถสรุปวิธีการพัฒนารอบความคิดแบบเติบโต Growth Mindset ที่น่าสนใจของผู้บริหารมีอาชีพในยุคการศึกษา 4.0 ตามแนวคิดของ S.J. Scott (2017) ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของกรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพได้ ดังนี้



ภาพที่ 3 วิธีการพัฒนารอบความคิดแบบเติบโตที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของกรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพยุคการศึกษา 4.0 ตามแนวคิดของ S.J. Scott (2017)



1. เปิดใจยอมรับจุดอ่อน ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคการศึกษา 4.0 จะต้องเปิดใจมองดูตัวเองอย่างเป็นกลางและวางแผนเพื่อพัฒนาตนเองให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. มองอุปสรรคคือโอกาส งานยากเป็นสิ่งที่ดึงดูดศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานออกมา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคการศึกษา 4.0 จึงต้องปรับความคิดเกี่ยวกับงานยาก โดยมองว่า งานยากคือ โอกาสในการท้าทายสิ่งใหม่ ดังนั้นปัญหาและงานยากคือพาหนะที่จะทำให้ผู้บริหารได้พัฒนาความสามารถมากให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้นเรื่อยๆ
3. ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม มนุษย์เรามีวิธีการเรียนรู้ที่ได้ผลไม่เหมือนกัน ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคการศึกษา 4.0 ที่มี Growth mindset จะใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายและเหมาะสมเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ของตนเอง เพราะทัศนคติที่ไม่ปิดกั้นสิ่งใหม่ๆ นั่นเอง
4. สร้างความคิดที่ว่ามนุษย์สามารถเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นได้ มนุษย์เรามีการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงให้อยู่รอดในสภาพแวดล้อมใหม่ๆ อยู่ตลอด แสดงให้เห็นว่า โครงสร้างในสมองของเราจัดระเบียบใหม่ได้เอง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคการศึกษา 4.0 จึงต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับแต่งตัวเองได้อยู่เสมอ และไม่ปิดกั้นศักยภาพการเรียนรู้ด้วยการไม่ยอมพัฒนา
5. ให้ความสำคัญกับกระบวนการระหว่างทางมากกว่าผลลัพธ์ การสนุกกับระหว่างทางของการทำงานจะช่วยให้ผู้บริหารเดินต่อไปได้ ดังนั้นหากจดจ่อแต่ปลายทางว่าเมื่อไหร่จะถึงอาจทำให้เกิดความรู้สึกท้อและเลิกในที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคการศึกษา 4.0 ที่มี Growth mindset จึงมักจะสนุกกับกระบวนการเรียนรู้ของตัวเอง รู้สึกดีที่เห็นตัวเองชำนาญขึ้นเรื่อยๆ มากกว่าจะกดดันตัวเองให้ต้องสมบูรณ์แบบ
6. เปิดใจรับคำวิจารณ์และข้อมูลย้อนกลับ การเปิดใจรับคำวิพากษ์วิจารณ์หรือ Feedback นั้นค่อนข้างยาก แต่สิ่งเหล่านี้คือวัตถุดิบชั้นดีในการเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง ผู้คนรอบตัวมักจะหวังดีและปรารถนาที่จะช่วยชี้จุดที่ผู้บริหารอาจมองไม่เห็นตัวเอง ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคการศึกษา 4.0 จึงต้องเปิดใจเพื่อรับฟังคำวิจารณ์และ Feedback เหล่านั้น เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## บทสรุป

Growth Mindset ของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ คือ แนวคิดที่เชื่อว่าความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ผ่านความพยายาม ไม่ยอมแพ้ และการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าจะต้องบริหารการศึกษาอยู่ท่ามกลางสภาวะที่ไม่แน่นอนหรือเป็นช่วงเวลาที่ยากลำบากก็ตาม การที่ผู้บริหารสถานศึกษามี Growth Mindset จะทำให้กล้าที่จะฝ่าฟันเรื่องยาก มองว่าอุปสรรคไม่ใช่ปัญหา แต่เป็นโอกาสที่จะลองสิ่งใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมายของการบริหารการศึกษาในระยะยาวต่อไป นับเป็นกระบวนการคิดที่ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามพาตัวเองออกจากกรอบเดิม ๆ เพื่อให้ผู้บริหารได้ใช้ศักยภาพของตนได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษาในอนาคต

ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคการศึกษา 4.0 จึงจำเป็นต้องสร้างและพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตให้เกิดขึ้นในตนเองเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้โดย

- 1) เปิดใจยอมรับจุดอ่อน
  - 2) มองอุปสรรคคือ โอกาส
  - 3) ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม
  - 4) สร้างความคิดที่ว่ามนุษย์สามารถเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นได้
  - 5) ให้ความสำคัญกับกระบวนการระหว่างทางมากกว่าผลลัพธ์
  - 6) เปิดใจรับคำวิจารณ์และข้อมูลย้อนกลับ
- ดังนั้นหากผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้วิธีการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตที่เหมาะสมก็จะสามารถสร้างและพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตให้เกิดขึ้นในตนเองได้ทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่



1) การขอความท้าทายในการทำงาน (Challenges) 2) เรียนรู้จากความล้มเหลว (Obstacles) 3) ความพยายาม (Effort) 4) การเรียนรู้จากคำวิจารณ์และข้อเสนอแนะเชิงลบ (Criticism and negative feedback) 5) การหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจ (Success of others) อันจะส่งผลให้กระบวนการดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมืออาชีพ มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ผู้เรียนได้รับการพัฒนานำไปสู่คุณภาพของการจัดการศึกษาได้อย่างแท้จริง

### เอกสารอ้างอิง

- กนกอร สมปราชาญ. (2550). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. (ปริญญามหาบัณฑิต ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *แนวทางการพัฒนา การวัดและประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2561*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- คมคาย น้อยสิทธิ์. (2561). ผู้บริหารยุคการศึกษา 4.0 . *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 46(4), 40-47.
- ชาคริต จันทร์รุ่งสกุล. (2561). *Growth Mindset สำคัญกว่าความฉลาด*. เข้าถึงได้จาก <https://www.shakrit.com/growth-mindset>.
- ปณตนนท์ เกียรติประภากุล. (2561). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0. *วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 11(2), 1994-2010.
- ปรรณิกา มีครุฑ. (2562). นโยบายสาธารณะกับการศึกษาไทยยุค 4.0. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*, 6(2), 1-13.
- ประเวช ชุ่มเกษรกุลกิจ. (2561). พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน แนวคิด ปัจจัยเชิงสาเหตุความท้าทาย. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*, 10(1), 25-41.
- ปราย โสภาคศิริ. (2557). *ความล้มเหลวมักสร้างคนให้แข็งแกร่ง*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thipakamdee.blogspot.com/p/t.html>.
- พิชาวีร์ เมฆขยาย . (2560). *10 วิธีพัฒนา Growth Mindset กุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ*. เข้าถึงได้จาก <https://www.bypichawee.co/single-post/10-howto-growthmindset>.
- พัชรี บอนคำ. (2560). *แรงบันดาลใจ” ความมหัศจรรย์ของพลังชีวิต*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaihealth.or.th/>.
- มนัส เรือนเหลือ. (2555). *แรงบันดาลใจ*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/56054>.
- วิจารณ์ พานิช .(2558). *แนวโน้มการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. เข้าถึงได้จาก [https://issuu.com/tlcspu/docs/special\\_lecture](https://issuu.com/tlcspu/docs/special_lecture).
- ศิริรัชส์ อินสุข. (2557). ความท้าทายการบริหารจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารวิชาการสมาคม สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย*, 20(1), 81-93.
- ศิริลักษณ์ เบญจภูมริน. (2560). *หน้าแถวและแนวทาง 21 ความพยายาม*. เข้าถึงได้จาก <http://www.kamsondee.com/main/2009-07-31-07-07-02/855-21>.
- ศุภย์วิจิตรวิทยการศึกษาศึกษา มูลนิธิยุวสถิรคุณ. (2560). *กรอบความคิดแบบเติบโต Growth Mindset รักเรียนรู้และขอความท้าทาย*. เข้าถึงได้จาก <http://www.cepthailand.org/index.php?mo=59&id=1108752>.



- สมาคมจิตแพทย์แห่งประเทศไทย. (2557). *ความล้มเหลวในวันนี้ นำไปสู่ความสำเร็จในวันหน้า*. เข้าถึงได้จาก <http://www.psychiatry.or.th/>.
- สาริศา เจนเข้ว่า และ เสวียน เจนเข้ว่า. (2560). การเป็นนักบริหารมืออาชีพในยุคไทยแลนด์ 4.0. *วารสารมหาวิทยาลัยนครราชสีมา*, 11(3), 267-275.
- สิทธิพล พรณวิไล. (2561). *เปลี่ยนวิถีชีวิตก็เปลี่ยน เรื่องของ “Mindset” สิ่งสำคัญที่กำหนดเส้นทางชีวิตของแต่ละคน*. เข้าถึงได้จาก [https://nuuneeoi.com/blog/blog.php?read\\_id=905](https://nuuneeoi.com/blog/blog.php?read_id=905).
- สุกัญญา รอดระกำ (2561). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0. *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ “GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2018”*, หน้า 577-579.
- สุภาภรณ์ บุตรดีวงศ์ มีเงิน. (2555). *ความล้มเหลว คืออะไร*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/137310>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562*. เข้าถึงได้จาก <https://www.obec.go.th/wp-content/uploads/2018/10/OBECPolicy62.pdf>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการการศึกษาขั้นพื้นฐานและศูนย์จิตวิทยาการศึกษา มูลนิธิยุวสถิรคุณ. (2561). *อัจฉริยะหรือพรสวรรค์ ไม่สำคัญ เท่า Growth Mindset*. เข้าถึงได้จาก <https://elibrary.git.or.th/book-etail/440>.
- อนุพล มิ่งมูล. (2560). *ความพยายามคือเครื่องหมายของความสำเร็จทุกประการ*. เข้าถึงได้จาก <http://anuphon.com/>.
- Derick Meado. (2016). *The Role of the Principal in Schools*. from <http://teachingabout.com/od/admin/tp/Role-Of-The-Principal.htm>
- Doist. (2017). *Stop Fearing Critical Feedback—Fear Not Getting It Instead*. From <https://www.blog.doist.com/stop-fearing-critical-feedbac-6cc3e77fd53e>.
- Dowd-Higgins, C. (2018). *Feedback: The Key to Self-Improvement on The Job*. from <https://www.fairygodboss.com/articles/feedback-thekey-to-self-improvement-on-the-j>.
- Duckworth, A.L. (2015). *The key to success, effort*. from <http://www.ightmeup.me/>.
- Dweck CS. *Mindset: the new psychology of success*. New York: Ballantine Books, 2006.
- Dweck, C.S. (2015). *Carol Dweck Revisits the “Growth Mindset”*. from <https://www.edweek.org/ew/articles/2015/09/23/carol-dweck-revisits-the-growthmindset.htm>.
- Dweck, C.S. (2015). *“Mindset Theory – Fixed vs. Growth Mindset (Dweck),” in Learning Theories*. from <https://www.learning-theories.com/mindset-theory-fixed-vs-growth-mindset-dweck.html>.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273.
- Falconer. (2007). *How To Motivate Yourself –Self Motivation*. from <http://www.pickthebrain.com/blog/how-to-motivate-yourself/>.



- Kid, W. (2018). *Learn from mistakes better than mistakes and not learning*. from <https://www.finnomena.com/wizard-kid/learn-from-mistakes/>.
- Khwanjai. (2016). *Tolerance for success*. Retrieved September 12, 2022, from <https://www.storylog.co/story/57e8515e527e4abc45bb03b1>.
- Modal. (2009). *The Leadership Challenges*. from <http://www.mbaconduct.blogspot.com/2009/03/leadership-challenges.html>.
- Newton, C. (2019). *Face up to Feedback (Giving and Receiving Constructive Criticism)*. from <http://www.clairernewton.co.za/my-articles/face-up-tofeedback-giving-and-receiving-constructive-criticism.html>.
- Prosoft HCM. (2018). *Facing the challenges of working life*. from <https://www.prosoftHCM.com/Article/Detail/16107>.
- S.J. Scott. (2017). *Fixed Mindset vs. Growth Mindset: What REALLY Matters for Success*. from <https://www.developgoodhabits.com/fixe-d-mindset-vs-growth-mindset/>