



ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตตามระดับภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในกรุงเทพมหานคร  
EFFECTIVENESS OF GROWTH MINDSET DEVELOPMENT PROGRAM  
IN RELATION TO THE LEVEL OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
FOR BANGKOK-BASED NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION STAFF

จารุศรี จีรวินิจกุล

ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตตามระดับภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในกรุงเทพมหานคร



ปริญญาานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์  
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2566  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

EFFECTIVENESS OF GROWTH MINDSET DEVELOPMENT PROGRAM  
IN RELATION TO THE LEVEL OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
FOR BANGKOK-BASED NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION STAFF



JARUSRI JIRAVISITKUL

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY  
(Applied Psychology)

Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

2023

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตตามระดับภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

ของ

จารุศรี จิรวินสิฐกุล

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศรีธัญย์ พิมพ์ทอง)

..... ประธาน

(ศาสตราจารย์ ดร.ดุจเดือน พันธ์มนาวิน)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี อินทรประเสริฐ)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันท์ชัตติพันธ์ สกุลพงศ์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาสุกร์ จันประเสริฐ)

ชื่อเรื่อง	ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตตามระดับภาวะ
ผู้วิจัย	ผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จารุศรี จิรวินิจกุล
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2566
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ศรัณย์ พิมพ์ทอง

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและอธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตตามระดับภาวะผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง เป็นการศึกษาวิจัยผลสัมฤทธิ์ในแบบแผนขั้นตอนเชิงอธิบาย แบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวิจัยกึ่งทดลอง เป็นการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต กลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 40 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 20 คน และแบ่งตามกลุ่มระดับภาวะผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง กลุ่มทดลองได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ส่วนกลุ่มควบคุมไม่ได้รับการฝึกอบรม เก็บรวบรวมข้อมูล 3 ครั้ง ได้แก่ ก่อนการวิจัย หลังการวิจัย และติดตามผล 1 เดือน วิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรและการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ และความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรแบบสองทาง และระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการอธิบายเพิ่มเติมในส่วนประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในองค์กรพัฒนาเอกชน จำนวน 8 คน ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยในระยะที่ 1 พบว่า ในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ไม่ได้รับโปรแกรมฯ และพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมฯ ในระยะหลังการทดลองมีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าก่อนการทดลอง และมีความคงที่ในระยะติดตามผล 1 เดือน และทั้งในระยะหลังการทดลองและติดตามผล กลุ่มทดลองที่รับรู้ภาวะผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงต่ำ มีความเพียรสูงกว่ากลุ่มควบคุม ผลการวิจัยระยะที่ 2 พบว่า กลุ่มทดลองได้นำกรอบความคิดแบบเติบโตไปใช้งานจริงในรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม โดยมีความคิดเห็นร่วมกันว่า กรอบความคิดแบบเติบโตช่วยส่งเสริมการทำงานในทิศทางที่ดีขึ้น จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพเพียงพอในการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน ดังนั้น องค์กรพัฒนาเอกชนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้

คำสำคัญ : กรอบความคิดแบบเติบโต, องค์กรพัฒนาเอกชน, พนักงาน

Title EFFECTIVENESS OF GROWTH MINDSET DEVELOPMENT PROGRAM  
IN RELATION TO THE LEVEL OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
FOR BANGKOK-BASED NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION STAFF

Author JARUSRI JIRAVISITKUL

Degree DOCTOR OF PHILOSOPHY

Academic Year 2023

Thesis Advisor Associate Professor Dr. Saran Pimthong

The objective of this study is to examine and explain the effectiveness of the growth-mindset development program in relation to the level of transformational leadership. This research employed an explanatory sequential mixed-methods design with two phases. Phase One involved quasi-experimental research to assess the effectiveness of the program. The sample consisted of 40 staff members at non-governmental organizations (NGO) in Bangkok, divided equally into an experimental and a control group based on their level of transformational leadership. The experimental group received the growth-mindset development program, while the control group did not receive any training. The data were collected at three-time points: before, after, and one month after the program. The data analysis used MANCOVA, repeated measure ANOVA, and two-way MANCOVA. Phase Two involved qualitative research, gathering additional insights into the effectiveness of the program. The key informants included eight NGO staff members, who participated in in-depth interviews. The analysis of the data was performed using content analysis. The results from Phase One indicated that staff who received the growth-mindset development program at the post-test and one-month follow-up showed a higher growth mindset compared to those who did not take the program. Moreover, the growth mindset was sustained from the post-test to the one-month follow-up. Additionally, staff with a perceived low level of transformational leadership showed increased grit after receiving the program. The Phase Two results revealed that the experimental group effectively applied the growth mindset in real-life situations, including work settings and at both the individual and team level. They unanimously agreed that the growth mindset encouraged a more positive approach to work. The implications of this study suggested that the growth-mindset development program effectively improved the growth mindset of the NGO staff. Therefore, NGOs should consider implementing this program in their human resources development department.

Keyword : Growth Mindset, Non-Governmental Organization, Staff

## กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์หลาย ๆ ท่าน ในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตลอดจนการตรวจทานแก้ไขปริญญาานิพนธ์ให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์และทรงคุณค่าทางวิชาการ ผู้วิจัยขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ศรัณย์ พิมพ์ทอง อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้สละเวลาตลอดระยะเวลาการทำปริญญาานิพนธ์ในการให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทางการทำวิทยานิพนธ์ ตลอดจนช่วยตรวจทานและแก้ไขข้อบกพร่องของงานปริญญาานิพนธ์ให้เสร็จสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร. ดุจเดือน พันธุมนาวิน ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และคณะกรรมการสอบปริญญาานิพนธ์ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. ดุษฎี อินทรประเสริฐ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทิชาติ สัตย์สิทธิ์ สกกุลพงศ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิภา จันประเสริฐ ที่ได้ให้คำแนะนำและแนวทางเพื่อปรับปรุงงานปริญญาานิพนธ์ให้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พลเทพ พูนผล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดุสิตา พึ่งสำราญ และ ดร. ปณิษฐ์ ณ นคร ที่ได้ให้คำแนะนำและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ ในสายงานองค์การพัฒนากอกชน ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดและโปรแกรมการฝึกอบรม และขอขอบคุณเป็นพิเศษทีมผู้บริหารและเจ้าหน้าที่องค์การพัฒนากอกชนที่ตอบรับและเสียสละเวลาในการเข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ และครอบครัว ที่คอยเป็นกำลังใจ

จารุศรี จิรวินิจกุล

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ .....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	6
ความสำคัญของการวิจัย .....	6
ขอบเขตของการวิจัย .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
นิยามเชิงปฏิบัติการ .....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ตอนที่ 1 กรอบความคิดแบบเติบโต .....	12
1.1 ความหมายของกรอบความคิดแบบเติบโต .....	12
1.2 แนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโต.....	13
1.3 องค์ประกอบกรอบความคิดแบบเติบโต .....	16
1.4 การเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต.....	19
1.5 ทฤษฎีที่ช่วยเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต .....	22
1.6 การวัดกรอบความคิดแบบเติบโต.....	25



1.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดแบบเติบโต.....	28
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	31
2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	31
2.2 การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	33
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	34
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม.....	36
3.1 ความหมายของการฝึกอบรม.....	36
3.2 การออกแบบการฝึกอบรม.....	37
3.3 วิธีการฝึกอบรม.....	39
3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม.....	41
ตอนที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	43
ตอนที่ 5 สมมติฐานการวิจัย.....	44
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	45
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	46
เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	47
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	63
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	64
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
การพิทักษ์สิทธิ์และจรรยาบรรณในการวิจัยในมนุษย์.....	66
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	67
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	68
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร.....	70
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน.....	72

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	90
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	103
สรุปผลการวิจัย.....	103
อภิปรายผลการวิจัย .....	111
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	118
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	118
1. ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ .....	118
2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป .....	120
บรรณานุกรม .....	121
ภาคผนวก.....	132
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	133
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	135
ภาคผนวก ค การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย .....	150
ภาคผนวก ง การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น.....	156
ภาคผนวก จ เอกสารรับรองจริยธรรมในการวิจัย .....	163
ภาคผนวก ฉ คู่มือดำเนินการ โปรแกรมการฝึกอบรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต .....	165
ประวัติผู้เขียน.....	210

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 กรอบความคิด ทฤษฎี เป้าหมาย และแบบแผนพฤติกรรมในสถานการณ์ความสำเร็จ..	13
ตาราง 2 การใช้คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดประเภทของกลุ่มการทดลอง .....	46
ตาราง 3 รายละเอียดกิจกรรมที่ 1.....	53
ตาราง 4 รายละเอียดกิจกรรมที่ 2.....	55
ตาราง 5 รายละเอียดกิจกรรมที่ 3.....	56
ตาราง 6 รายละเอียดกิจกรรมที่ 4.....	57
ตาราง 7 รายละเอียดกิจกรรมที่ 5.....	58
ตาราง 8 รายละเอียดกิจกรรมที่ 6.....	59
ตาราง 9 แบบแผนการวิจัยโดยการสุ่มสองกลุ่มวัดก่อน-หลังการทดลอง.....	63
ตาราง 10 สัญลักษณ์ และการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	67
ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง .....	68
ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และพิสัยของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามกลุ่มการทดลองและช่วงเวลาของการวัด.....	70
ตาราง 13 การทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโตในระยะก่อนการทดลอง.....	73
ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรของค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโตในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เมื่อใช้กรอบความคิดเชิงบวกในระยะก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม .....	74
ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมของค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโตทั้ง 6 ด้านในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม .....	75
ตาราง 16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ของกรอบความคิดแบบเติบโต ในระยะหลังการทดลอง .....	76

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรของค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบ เติบโตในระยะติดตามผล ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เมื่อใช้กรอบความคิดเชิงบวกใน ระยะก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม .....	77
ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมของค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโตทั้ง 6 ด้าน ในระยะติดตามผลระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม .....	78
ตาราง 19 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมของกรอบ ความคิดแบบเติบโตในระยะติดตามผล.....	79
ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรอบ ความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน จำแนกตามช่วงเวลาที่ยัด .....	80
ตาราง 21 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของกรอบความคิดแบบเติบโตจากการวัด 3 ครั้ง....	81
ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบ ความคิดแบบเติบโตกับระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อกรอบความคิดแบบเติบโต ในระยะหลังการทดลอง เมื่อใช้คะแนนกรอบความคิดเชิงบวกในระยะก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม .....	83
ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย กรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน จำแนกตามกลุ่มการทดลองและระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในระยะหลังการทดลอง .....	84
ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร จำแนก ตามระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบ ความคิดแบบเติบโต ในระยะหลังการทดลอง .....	85
ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบ ความคิดแบบเติบโตกับระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อกรอบความคิดแบบเติบโต ในระยะติดตามผล เมื่อใช้คะแนนกรอบความคิดเชิงบวกในระยะก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม .....	86
ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย กรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน จำแนกตามกลุ่มการทดลองและระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในระยะติดตามผล .....	87

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร จำแนกตามระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ในระยะติดตามผล..... 88

ตาราง 28 สรุปสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้..... 89



## สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพประกอบ 1 ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่กรอบความคิดแบบยึดติดและกรอบความคิดแบบ เติบโต .....	14
ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	43
ภาพประกอบ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	45
ภาพประกอบ 4 การเปลี่ยนแปลงของกรอบความคิดแบบเติบโตตามช่วงเวลาที่วัด .....	82
ภาพประกอบ 5 คะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร จำแนกตามระดับการรับรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและจำแนกตามการได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบ ความคิดแบบเติบโตในระยะหลังการทดลอง .....	85
ภาพประกอบ 6 คะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร จำแนกตามระดับการรับรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและจำแนกตามการได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบ ความคิดแบบเติบโต ในระยะติดตามผล.....	88

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

องค์การพัฒนาเอกชนในประเทศไทยเกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการของคนในสังคมที่ต้องการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสังคม หรือต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม โดยไม่จำเป็นต้องเป็นองค์การภาครัฐแต่เพียงอย่างเดียว เนื่องจากองค์การภาครัฐถูกมองว่าไม่สามารถทำหน้าที่พัฒนาหรือแก้ปัญหาสังคมได้อย่างทั่วถึงหรือทันต่อเหตุการณ์ สำหรับบทบาทขององค์การพัฒนาเอกชนในประเทศไทยนั้น เป็นบทบาทในการทำงานภาคประชาชนหรือประชาสังคมในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยคู่เคียงไปกับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อตรวจสอบ เฝ้าระวังและสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในสังคม รวมทั้งทำหน้าที่ประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน มีการร่วมมือกับทั้งบุคคล องค์กร หน่วยงาน หรือกลุ่มต่าง ๆ ในการทำงานในหลากหลายบทบาท ได้แก่ 1) บทบาทการบรรเทาและช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสในสังคมหรือผู้ประสบภัยพิบัติต่าง ๆ 2) บทบาทการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้หรือฟื้นฟูภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับกลุ่มเป้าหมาย 3) บทบาทการสื่อสาร เผยแพร่ ทัศนคติ บอกกล่าวให้สังคมรับรู้ และนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาสังคม และ 4) บทบาทการตรวจสอบ เฝ้าระวังและติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายรัฐ รวมทั้งนโยบายต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ รวมทั้งนำเสนอนโยบายที่เหมาะสมต่อสังคม (ศรีสุวรรณ จรรยา, 2550) จากบทบาทขององค์การพัฒนาเอกชนดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าพนักงานในองค์การพัฒนาเอกชนต้องทำหน้าที่ที่ค่อนข้างหลากหลาย เป็นผู้ผู้เชี่ยวชาญรอบด้าน ความเป็นมืออาชีพ สามารถทำงานประสานงานร่วมกันเชิงสมานฉันท์กับองค์กรต่าง ๆ ได้อย่างลงตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานในด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจและสังคม

การแก้ไขปัญหาสังคมหรือการพัฒนาสังคมในอดีตไม่ซับซ้อน ผันผวน มีความไม่แน่นอน และยุ่งยากเนื่องจากเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตของคนในสังคม แต่ปัจจุบันการขับเคลื่อนเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในสังคมต้องคำนึงถึงปัจจัยกระทบที่ท้าทายมากยิ่งขึ้นอันเนื่องมาจากการประสบปัญหาความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และก้าวกระโดด (Disruptive Technologies) ทั้งกำลังเผชิญความท้าทายจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีความซับซ้อนมากขึ้นอันเป็นผลจากการปรับฐานการผลิตสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 ของสังคมโลก การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากร เศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น แนวทางและเงื่อนไขในการ

ทำงานเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและพัฒนาอย่างยั่งยืนเกี่ยวพันและโยงใยกันในหลายมิติ ซึ่งรวมถึงมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา สิ่งแวดล้อม ความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึงโครงสร้างการบริหารและพัฒนาประเทศของภาครัฐ ปัจจัยดังกล่าวเป็นเงื่อนไขและตัวเร่งให้พนักงานในองค์การพัฒนาเอกชนต้องปรับเปลี่ยน เปิดกว้าง สร้างสรรค์และยืดหยุ่นเพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานและออกแบบโครงการที่เป็นนวัตกรรมและเข้าถึงการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ งานพัฒนาในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจและสังคมยังเป็นงานที่มุ่งเน้นพัฒนาที่มี “คน” เป็นศูนย์กลาง กรอบความคิดที่เกี่ยวกับสติปัญญา ความสามารถและคุณลักษณะของพนักงานองค์การเอกชนในด้านนี้ส่งผลกระทบต่อแนวทางการทำงานกับกลุ่มเป้าหมายอันจะนำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหาและพัฒนาที่เข้าถึงแก่นแท้ของปัญหาและความยั่งยืนในระยะยาว การปรับตัวขององค์การพัฒนาเอกชนเป็นเรื่องที่ทำทนายเนื่องจากข้อจำกัดด้านการเข้าถึงทรัพยากรและแหล่งทุน ส่งผลกระทบต่อการสรรหาและจ้างงานพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในประเด็นการดำเนินงานโครงการ และยังคงให้เกิดขีดจำกัดในด้านงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการที่จะพัฒนาแนวทางการเสริมความรู้ ความสามารถและทักษะของพนักงานองค์การเอกชน ประกอบกับองค์การพัฒนาเอกชนที่ทำงานในประเด็นเปราะบางที่สังคมไม่ยอมรับหรือไม่เข้าใจประเด็นงานที่ทำ อาจประสบปัญหาการถูกกีดกัน ตีตรา หรือแม้กระทั่งการเลือกปฏิบัติ ในการเข้าถึงแหล่งทุน ทรัพยากร หรือการประสานความร่วมมือจากหน่วยงานหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

จากประสบการณ์ของผู้วิจัยในการปฏิบัติงานในด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจและสังคม ได้พบเห็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ คือการยึดติดกับกรอบแนวคิดการพัฒนาและการแก้ไขปัญหาแบบเดิม ๆ หรือลักษณะหนึ่งที่ว่า กรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) กล่าวคือ ด้วยความเป็นพลวัตของโลกสมัยใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงเรื่องราวต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา มีกระแสโลกาภิวัตน์เข้ามาปะทะตลอด แต่พนักงานกลับใช้แนวทางการพัฒนาและแก้ไขปัญหาแบบเดิม ๆ โดยไม่ได้สนใจถึงบริบทหรือสภาพการณ์ของปัญหาที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการใช้วิธีการพัฒนาและแก้ไขปัญหาแบบเดิม จึงไม่ได้ผล หรือไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควรจะเป็นดังเช่นสมัยก่อน ยกตัวอย่างเช่น สถานการณ์การระบาดของโรคไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) รูปแบบพฤติกรรมควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดำเนินชีวิตด้วยการพึ่งพาเทคโนโลยีออนไลน์มากยิ่งขึ้น เช่น พบแพทย์ผ่านทางออนไลน์ ทำงานที่บ้าน (กรรณภัทร กันแก้ว; และคณะ, 2563; พระปฤถษาพัฒนา แสงวงศ์ดี, 2563; รัชดากร พลภักดี, 2563) ปัญหาดังกล่าวอาจมีแนวโน้มมีอิทธิพลเพิ่มสูงขึ้นในกลุ่มพนักงานที่ทำงานในประเด็นเปราะบาง



ที่ได้รับผลกระทบจากการถูกตีตราและเลือกปฏิบัติ ส่งผลกระทบต่อความมั่นใจและโอกาสในการเรียนรู้หรือแสวงหาแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ จะเห็นได้ว่า หากพนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนไม่มีการปรับตัว หรือปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดการพัฒนาและการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ประกอบกับการขาดแรงเสริมในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาไม่มีประสิทธิภาพ

การยึดติดกับกรอบแนวคิดการพัฒนาและการแก้ไขปัญหแบบเดิม ๆ เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เราเรียกว่า กรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) โดยกรอบความคิด (Mindset) เป็นความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสติปัญญาและความสามารถของตนเอง แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ กรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed mindset) คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ยึดติดและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ บุคคลประเภทนี้มักคิดเกี่ยวกับสิ่งที่เขากระทำ (what they do) และกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth mindset) คุณลักษณะที่สามารถพัฒนาได้ด้วยความพยายาม บุคคลประเภทนี้มักคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ได้เรียนรู้ (what they learn) (Dweck, 2006) ซึ่งแนวคิดนี้มุ่งเน้นความเชื่อเกี่ยวกับสติปัญญาของบุคคลว่ามีผลกระทบต่อความสามารถในการเรียนรู้ การบรรลุเป้าหมายและการพัฒนาศักยภาพ นอกจากนี้ กรอบความคิดสร้างแนวคิดสำหรับการตีความและตอบสนองต่อเหตุการณ์ของบุคคล เช่น บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบยึดติด มักมองว่าสติปัญญา มีความคงที่ ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีอธิบายได้จากการขาดความสามารถทางสติปัญญาและมีการรับรู้ความสำเร็จในอนาคตระดับต่ำ ในทางกลับกัน บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตมองผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีว่าเป็นสัญญาณของความต้องการที่จะต้องพยายามให้มากขึ้น พัฒนากลยุทธ์ให้ดียิ่งขึ้นและมีความหวังถึงศักยภาพของความสำเร็จในอนาคตสูง (Dweck & Leggett, 1988)

จากการวิจัยที่ผ่านมา พบว่ากรอบความคิดแบบยึดติดส่งผลให้พนักงานให้ความร่วมมือ มีนวัตกรรม มีความซื่อสัตย์ รวมทั้งมีความไว้วางใจและผูกพันน้อยลง มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรม (Canning et al., 2020) ส่วนกรอบความคิดแบบเติบโตทำให้เกิดสุขภาวะที่ดี มีการยึดมั่นผูกพันในงาน มีความมุ่งมั่นพยายาม (Zeng et al., 2019) รวมทั้งมีความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น (Zingoni & Corey, 2017; สยาม ประเสริฐกุล และคณะ, 2561) นอกจากนี้ยังสามารถทำนายความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร บรรทัดฐานทางวัฒนธรรมองค์กร (Canning et al., 2020) ซึ่งสอดคล้องกับสถาบันภาวะผู้นำทางระบบประสาท (NeuroLeadership Institute, 2018) ที่ได้สรุปข้อค้นพบเกี่ยวกับกรอบความคิดแบบเติบโตผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับองค์กรต่าง ๆ จำนวน 20 องค์กร ในประเทศสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลียและยุโรป พบว่าการสร้างวัฒนธรรมกรอบความคิดแบบเติบโตให้กับองค์กรถือเป็น

กุญแจสำคัญที่ช่วยให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ความยืดหยุ่นผูกพัน รวมทั้งเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ นอกจากนี้ผู้นำสามารถใช้กรอบความคิดแบบเติบโตเพื่อช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรได้ จากความสำคัญและผลการวิจัยของกรอบความคิดแบบเติบโตดังกล่าว แสดงให้เห็นว่ากรอบความคิดแบบเติบโตนั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อทั้งตัวบุคคลและองค์กร

กรอบความคิดแบบเติบโตหรือกระบวนการทางการคิดเพื่อการเติบโต คือการมีความเชื่อว่าตนเองสามารถเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยความมุ่งมั่นและความพยายาม การจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมตัวผู้เรียนไปสู่สังคมในอนาคตและการมุ่งเน้นให้พนักงานมีกรอบความคิดแบบเติบโตสามารถนำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นแสวงหาสิ่งที่ดีกว่าเดิมได้อย่างต่อเนื่อง (วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล, 2562) การพัฒนาพนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโตจะช่วยให้พนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดแบบเติบโตเพิ่มมากขึ้น อันเป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับตัวพนักงาน พนักงานพร้อมที่จะพัฒนาและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัต

การพัฒนาหรือเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตในประเทศไทย ยังไม่มีนักวิชาการหรือนักวิจัยทำการศึกษาศึกษาการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตในกลุ่มพนักงานองค์กรพัฒนาเอกชน ส่วนใหญ่เสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตในกลุ่มนักเรียนนักศึกษา (กรกนก คำโกน, 2560; ปวีณา ช่อหัวใจเอื้อ, 2562; มุทิตา อุดทน; วรากร ทรัพย์วิระปกรณ์; และจุฑามาศ แหนจอน, 2561; วัชร อมรโรจน์วรวุฒิ, 2562; สตรีเอวา จำปารัตน์, 2557; อังคณา ธนปิยะวงษ์; วีรพงษ์ พลนิกรกิจ; และนฤมล รักษาสุข, 2563) จากการทบทวนวรรณกรรมกรอบความคิดแบบเติบโตสำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของฮานและสตีฮา (Han & Stieha, 2020) พบว่า กรอบความคิดแบบเติบโตพัฒนาได้ด้วยโปรแกรม เช่น การฝึกอบรม การโค้ช การพัฒนาภาวะผู้นำ การสรรหา และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถเน้นการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกรอบความคิดแบบเติบโตทั้งในตัวบุคคล ทีม และองค์กรได้ รวมทั้งจากการศึกษาการวิเคราะห์โปรแกรมกรอบความคิดของเบอร์กอยน์และคณะ (Burgoyne et al., 2018) พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยที่ได้รับโปรแกรมกรอบความคิดจะเป็นผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตเพิ่มมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเห็นควรว่าประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมาก เพื่อช่วยให้เกิดความยั่งยืนในการทำงาน

ของตัวบุคคลและองค์การ รวมทั้งยังช่วยให้เห็นแนวทางสำหรับองค์การพัฒนาเอกชนในการวางแผนแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การที่มีความเหมาะสมกับบริบทในสังคมไทย สามารถเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่นำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตให้กับพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในองค์กรอื่น ๆ ต่อไป

ผู้วิจัยเลือกดำเนินการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตตามแนวทางของคีตติงและเฮสลิน (Keating & Heslin, 2015) ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ได้ผ่านกระบวนการวิจัยและแสดงให้เห็นว่าสามารถเสริมสร้างและรักษากรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานบริษัทเอกชนให้คงอยู่อย่างน้อย 6 สัปดาห์ โดยแนวทางดังกล่าวมีการกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ได้แก่ แนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) (Mezirow, 2003) ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่า แนวคิดทฤษฎีดังกล่าวจะช่วยอธิบายและนำมาสร้างเป็นโครงสร้างที่สำคัญในโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโปรแกรมให้เข้ากับบริบทของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในประเทศไทย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จากการศึกษาของคาเนียลส์, เซเมจัน และเรนเดอร์ส (Caniëls, Semeijn & Renders, 2018) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกรอบความคิดแบบเติบโตมีลักษณะที่เสริมแรงซึ่งกันและกัน ตัวแปรทั้งสองมุ่งเน้นการพัฒนาตนเองและช่วยให้พนักงานตระหนักถึงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นหากพนักงานมีกรอบความคิดแบบเติบโตมากกว่าพนักงานที่มีกรอบความคิดแบบยึดติด ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยขยายกรอบความคิดแบบเติบโตให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น พนักงานที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตมองว่าความพยายามเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้เกิดการพัฒนามีการค้นหาวิธีการที่จะเรียนรู้และพัฒนาจากคำแนะนำ ข้อมูลย้อนกลับและแรงบันดาลใจจากผู้นำของตนเอง ส่วนผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเติมเต็มความต้องการของพนักงานเหล่านี้ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กล่าวคือโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตร่วมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนเกิดการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดแบบเติบโต ดังนั้น จึงทำให้เห็นผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตตามระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน
2. เพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตตามระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

## ความสำคัญของการวิจัย

### 1. ความสำคัญในเชิงวิชาการ

1.1 ทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในบริบทการทำงานของสังคมไทยที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นผ่านแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันเป็นการต่อยอดองค์ความรู้ให้กับการศึกษาทางด้านพฤติกรรมองค์กร จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นพื้นฐานของการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

1.2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในแต่ละขั้นตอน จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดแบบเติบโตในบริบทขององค์การพัฒนาเอกชน หรือมีความสนใจนำโปรแกรมเสริมสร้างดังกล่าวไปศึกษาต่อในกลุ่มตัวอย่างกลุ่มอื่นต่อไป

### 2. ความสำคัญในเชิงปฏิบัติ

2.1 ทำให้ได้โปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับกรอบความคิดแบบเติบโตในบริบทขององค์การพัฒนาเอกชน ได้แก่ หัวหน้างานหรือผู้บริหาร

2.2 ข้อค้นพบเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้จะเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่เน้นย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตให้กับกลุ่มพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน อันจะส่งผลให้องค์กรได้รับผลลัพธ์ในเชิงบวกทั้งต่อองค์กรและตัวบุคคลากรเอง อันเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการออกแบบการวิจัยผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ตามแนวคิดของเครสเวลล์ (Creswell & Creswell, 2018) ในแบบแผนขั้นต้นเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณเป็นหลัก เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) แล้วมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) เพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่มีความลุ่มลึกมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถรวบรวมเป็นองค์ความรู้จากบริบทของการวิจัย

### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ได้แก่ พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ปฏิบัติงานในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจและสังคม

#### กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

1. กลุ่มตัวอย่างสำหรับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต คือ พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ปฏิบัติงานในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจและสังคม จำนวน 40 คน แล้วใช้การจับคู่รายบุคคล (Matching subject) ทั้งหมด 20 คู่ ระหว่างระดับคะแนนกรอบความคิดแบบเติบโต เพื่อควบคุมระดับคะแนนกรอบความคิดแบบเติบโตที่วัดก่อนการทดลองซึ่งอาจเป็นตัวแปรแทรกซ้อนในการทดลอง จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ในแต่ละคู่ เพื่อเข้ากลุ่มระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มละจำนวน 20 คน โดยเป็นกลุ่มทดลอง 20 คนและกลุ่มควบคุม 20 คน นอกจากนี้ได้นำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาทำการจัดประเภทการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับสูงและระดับต่ำทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ซึ่งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมจะมีพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับสูง 10 คนและระดับต่ำ 10 คน

2. กลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่ออธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตและทำการรวบรวมองค์ความรู้จากบริบทของการวิจัย คือ พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ปฏิบัติงานในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจและสังคมที่เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต คัดเลือกโดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงจำนวน 5 คน ตามระดับความอิมมัตว์ของข้อมูล และทำการคัดเลือกหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเพื่อสัมภาษณ์และนำผลการสัมภาษณ์มาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

## ขอบเขตด้านตัวแปร

1. ตัวแปรอิสระ เป็นตัวแปรจัดกระทำ คือ
  - 1.1 การได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต
  - 1.2 การไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต
2. ตัวแปรตาม คือ กรอบความคิดแบบเติบโต
3. ตัวแปรจัดประเภท คือ การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**พนักงานองค์การพัฒนาเอกชน** หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การพัฒนาเอกชน โดยเป็นองค์การที่มุ่งปฏิบัติงานในกลุ่มการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจและสังคม

## นิยามเชิงปฏิบัติการ

**กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน** หมายถึงความเชื่อของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีต่อลักษณะและคุณลักษณะของตนเองว่าสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ ทั้งในด้านเชาวน์ปัญญา ทักษะ ความสามารถและบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาสิ่งเหล่านี้ สามารถเกิดขึ้นได้โดยอาศัยความพยายาม การเรียนรู้ การฝึกฝนและการเชื่อมโยงกับสมรรถนะในการทำงาน ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการของเฉิน ดิง และลิว (Chen, Ding, & Liu, 2021) ได้แก่ 1) แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึงคุณลักษณะของพนักงานองค์การเอกชนที่มีแรงปรารถนา และความต้องการจากภายในที่จะเรียนรู้และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งแรงขับเคลื่อนในการเรียนรู้ไม่ได้เกิดจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น รางวัล การเลื่อนขั้น หรือคำชื่นชม 2) เจตคติ (Attitude) หมายถึงคุณลักษณะของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ให้คุณค่ากับความพยายามในการเรียนรู้และการทำงานอย่างแข็งขัน และมีแนวโน้มที่จะพยายามเรียนรู้และทำงานอย่างหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3) ความท้าทาย (Challenge) หมายถึงคุณลักษณะของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่สนใจเรียนรู้ ทดลองและปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความล้มเหลว และเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ 4) ความเพียร (Grit) หมายถึงคุณลักษณะของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่แสดงถึงความขยันและความพยายามที่จะลงดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ 5) การเอาชนะอุปสรรค (Adversity) หมายถึงคุณลักษณะของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่สามารถเผชิญหน้ากับสถานการณ์ทางลบที่เกิดขึ้นกับตน พร้อมจะรับฟังและแก้ไข

ไม่เสียกำลังใจเมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ และ 6) กรอบความคิดเชิงบวก (Positive Mindset) หมายถึง คุณลักษณะของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มองความสำเร็จของตนเองและผู้อื่นในทางบวก

**โปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต** หมายถึงกิจกรรมที่ผู้วิจัยจัดขึ้นโดย มุ่งเน้นการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต เพื่อให้พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนมีการ เปลี่ยนแปลงกรอบความคิดแบบเติบโต โดยสามารถแบ่งเป็นรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) กิจกรรมการมุ่งเน้นศักยภาพเติบโตทางสมอง เช่น การบรรยายผลการวิจัย เกี่ยวกับสรีรจิตวิทยา 2) กิจกรรมสะท้อนการโต้ตอบทางเจตคติ เช่น การสะท้อนสิ่งที่เคยเป็น จุดอ่อนของตนเองแต่ในปัจจุบันสามารถพัฒนาได้ดีขึ้น 3) กิจกรรมสนับสนุนการโต้ตอบทางเจตคติ เช่น การสะท้อนถึงจุดอ่อนของบุคคลที่เราห่วงใยและข้อโต้แย้งรวมทั้งเหตุผลรองรับว่าจุดอ่อน เหล่านั้นสามารถขจัดได้ 4) กิจกรรมกระตุ้นการขัดแย้งทางความคิด เช่น การครุ่นคิดถึงเหตุผลที่ เราเคยคิดว่าจุดอ่อนของคนอื่นไม่สามารถแก้ไขได้ 5) กิจกรรมการแสดงบทบาทสมมติที่แทนที่ กรอบความคิดแบบยึดติดด้วยกรอบความคิดแบบเติบโต เช่น พูดคุยกับตนเอง การชี้แนะจากเพื่อน และ 6) กิจกรรมการริเริ่มสร้างและรักษากรอบความคิดแบบเติบโต เช่น การฝึกกระบวนการคิด เป็นต้น

**ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต** หมายถึงระดับ คะแนนกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านแรงจูงใจ เจตคติ ความท้าทาย ความเพียร การเอาชนะอุปสรรคและกรอบความคิดเชิงบวก ของกลุ่มทดลองมีค่าสูงขึ้นภายหลังการเข้าร่วม โปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ซึ่งสามารถประเมินได้จากแบบวัดกรอบความคิด แบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโตตามการวัด องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของกรอบความคิดแบบเติบโตของเฉิน และคณะ (Chen et al., 2021) และตามนิยามเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งได้ปรับใช้ให้เข้ากับบริบทในการเรียนรู้และการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง แบบวัดมีลักษณะเป็นข้อความ ประกอบด้วยมาตราประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “จริง ที่สุด” ถึง “ไม่จริงเลย” โดยพนักงานที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตสูง กว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า และมีกระบวนการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่ม ควบคุมโดยใช้การจับคู่รายบุคคล (Matching subject) ระหว่างระดับคะแนนกรอบความคิดแบบ เติบโต เพื่อควบคุมระดับคะแนนกรอบความคิดแบบเติบโตที่วัดก่อนการทดลองซึ่งอาจเป็นตัวแปร แทรกซ้อนในการทดลอง

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** หมายถึงการที่พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากหัวหน้าของตนเองที่ได้แสดงพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญและให้ความสนใจในความต้องการของลูกน้อง รวมทั้งมีการยอมรับในตัวลูกน้องให้ลูกน้องเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ขององค์การมากกว่าความสนใจของตนเอง ส่งเสริมลูกน้องให้ก้าวข้ามความสนใจของตนเองเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า เน้นการส่งเสริมแรงจูงใจลูกน้องให้ทำสิ่งๆมากกว่าความคาดหวังในการทำงานทั่วไป ให้อำนาจแก่ลูกน้องให้มีส่วนร่วมในการจัดการเปลี่ยนแปลงองค์การ สร้างความผูกพันต่อเป้าหมาย โดยมุ่งสนใจประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของราฟเฟอร์ตี้และกริฟฟิน (Rafferty & Griffin, 2004) มาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของกลุ่มตัวอย่าง แบบวัดมีลักษณะเป็นข้อความประกอบด้วยมาตราประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงเลย” โดยพนักงานที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่รับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตตามระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 กรอบความคิดแบบเติบโต

- 1.1 ความหมายของกรอบความคิดแบบเติบโต
- 1.2 แนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโต
- 1.3 องค์ประกอบกรอบความคิดแบบเติบโต
- 1.4 การเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต
- 1.5 ทฤษฎีที่ช่วยเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต
- 1.6 การวัดกรอบความคิดแบบเติบโต
- 1.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดแบบเติบโต

#### ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

- 3.1 ความหมายของการฝึกอบรม
- 3.2 การออกแบบการฝึกอบรม
- 3.3 วิธีการฝึกอบรม
- 3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

#### ตอนที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### ตอนที่ 5 สมมติฐานการวิจัย

## ตอนที่ 1 กรอบความคิดแบบเติบโต

### 1.1 ความหมายของกรอบความคิดแบบเติบโต

มีผู้ให้ความหมายของกรอบความคิดแบบเติบโต โดยบุคคลแรกที่กล่าวถึงกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) คือ เดวิก (Dweck, 2006) ได้กล่าวว่าบุคคลมีลักษณะเชื่อมโยงจากมุมมองภายในเกี่ยวกับความสามารถ บุคคลที่เชื่อว่าความสำเร็จมาจากความสามารถตั้งแต่เกิดเป็นคนที่มีการอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) ส่วนบุคคลที่เชื่อว่าความสำเร็จมาจากการทำงานหนัก การเรียนรู้และการฝึกฝน เป็นคนที่มีการอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ดังนั้น จึงให้นิยามกรอบความคิดแบบเติบโต ว่าหมายถึงความเชื่อว่าทักษะ พลัง และความสามารถของบุคคล สามารถเปลี่ยนแปลงได้ผ่านความพยายามและความมุ่งมั่นแน่วแน่

นอกจากนี้ มูทิตา อุดทน และคณะ (2561) ได้ให้นิยามกรอบความคิดเติบโต ว่าหมายถึง พฤติกรรมที่ครอบคลุมถึงความคิด ความรู้สึก หรือการแสดงออกถึงการสร้างความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อว่าตนเองมีความฉลาดและความฉลาดสร้างได้ด้วยการเรียนรู้ มีความคิดและเจตคติที่เชื่อมั่นในความสามารถและสติปัญญาว่าสามารถพัฒนาได้ ให้ความสำคัญกับความพยายาม ขอบปัญหาและความท้าทาย เกิดความมุ่งมั่นในการพุ่งชนปัญหาและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ซึ่งเป็นหนทางในการเรียนรู้ที่ดีและสามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้ เช่นเดียวกับ นครินทร์ สุวรรณแสง, ภราดร ยั่งยืน และขวัญนภา ขวัญสถาพรกุล (2562) ได้สรุปว่ากรอบความคิดแบบเติบโต หมายถึงความเชื่อของบุคคลต่อการเผชิญปัญหาหรืออุปสรรคที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลที่ได้แสดงออกมาเพื่อจัดการปัญหาอุปสรรคนั้น ผ่านการฝึกฝนตนเองและการเรียนรู้ในการจัดการกับปัญหามากกว่าผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น และชนิตา รุ่งเรือง และเสวี ชัดรัมย์ (2559) กล่าวว่ากรอบความคิดแบบเติบโตเป็นความเชื่อของบุคคลที่มีต่อลักษณะและคุณลักษณะของตนเองว่าสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ กรอบความคิดแบบเติบโตมีความสำคัญและความจำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ การมีกรอบความคิดที่แตกต่างกันจะส่งผลให้มีคุณลักษณะแตกต่างกันหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นความพยายาม ความล้มเหลว รวมถึงความสามารถในการปรับตัวด้วย

จากความหมายของกรอบความคิดแบบเติบโตดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่ากรอบความคิดแบบเติบโต หมายถึงความเชื่อของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีต่อลักษณะและคุณลักษณะของตนเองว่าสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ ทั้งในด้านเชาวน์ปัญญา ทักษะความสามารถและบุคลิกภาพ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาสิ่งเหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้โดยอาศัยความพยายาม การเรียนรู้และการฝึกฝน

## 1.2 แนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโต

ทฤษฎีกรอบความคิดเกิดขึ้นมาจากงานวิจัยของเดวิดและคณะเพื่อค้นหาความเข้าใจแบบแผนของพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจ โดยพื้นฐานแล้วเป็นการค้นหาเพื่อร่างรูปแบบภายใต้แนวคิดทางจิตวิทยาเกี่ยวกับกระบวนการจูงใจ ข้อค้นพบแสดงให้เห็นถึงรูปแบบที่อธิบายความคิดของบุคคลที่มีต่อสติปัญญาของตนเองที่นำไปสู่การมุ่งเป้าหมาย (Dweck & Leggett, 1988) ในช่วงแรกได้กล่าวถึงทฤษฎีความเชื่อส่วนบุคคล (Implicit Theory) โดยแบ่งความเชื่อออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความเชื่อที่ว่าสติปัญญาหรือความสามารถของคนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ (Entity theory) และ 2) ความเชื่อที่ว่าสติปัญญาหรือความสามารถของคนเปลี่ยนแปลงได้ (Incremental theory) โดยอธิบายเกี่ยวกับการมุ่งสู่เป้าหมาย (Goal Orientation) การรับรู้ความสามารถในปัจจุบัน (Perceived Present Ability) และแบบแผนพฤติกรรม (Behavior Pattern) ต่อมา เดวิด (Dweck, 2006) กล่าวว่ากรอบความคิด (Mindset) ประกอบด้วย 1) ความเชื่อที่ว่าสติปัญญาหรือความสามารถของคนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ (Entity theory) คือกรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) และ 2) ความเชื่อที่ว่าสติปัญญาหรือความสามารถของคนเปลี่ยนแปลงได้ (Incremental theory) คือกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) โดยอธิบายได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 กรอบความคิด ทฤษฎี เป้าหมาย และแบบแผนพฤติกรรมในสถานการณ์ความสำเร็จ

กรอบความคิด	ทฤษฎีสติปัญญา	การมุ่งสู่เป้าหมาย	การรับรู้ความสามารถ	แบบแผนพฤติกรรม
กรอบความคิดยึดติด	สติปัญญาคงที่ (Entity)	เน้นปฏิบัติ (Performance) - ได้รับการตัดสินเชิงบวก  - หลีกเลี่ยงการตัดสินเชิงลบ	สูง  ต่ำ	มุ่งความชำนาญ (แสวงหาความท้าทายและมีความพยายามสูง)  ยอมแพ้ (หลีกเลี่ยงความท้าทายและมีความพยายามต่ำ)
กรอบความคิดเติบโต	สติปัญญาเปลี่ยนแปลงได้ (Incremental)	เน้นการเรียนรู้ (Learning) - เพิ่มความสามารถ	สูง หรือ ต่ำ	มุ่งความชำนาญ (แสวงหาความท้าทายที่ส่งเสริมการเรียนรู้และมีความพยายามสูง)

ที่มา: ปรับปรุงจากเดวิดและเล็กเก็ตต์ (Dweck & Leggett, 1988)

เดวีค (Dweck, 2006) ได้ทำการสรุปคุณลักษณะที่แตกต่างกันของบุคคลที่มีกรอบความคิดแบบยึดติดและบุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต ด้วยภาพประกอบ 1 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) มองว่าสติปัญญาเป็นสิ่งที่ตายตัว นำไปสู่ความต้องการที่ดูเหมือนเป็นคนฉลาด ดังนั้น จึงเป็นบุคคลที่มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความท้าทาย เลิกล้มความตั้งใจง่าย มองความพยายามว่าไม่มีประโยชน์ ไม่สนใจคำวิจารณ์ที่มีประโยชน์และรู้สึกกลัวต่อความสำเร็จของผู้อื่น

2. บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) มองว่า สติปัญญาสามารถพัฒนาได้ นำไปสู่ความต้องการที่จะเรียนรู้ ดังนั้น จึงเป็นบุคคลที่มีแนวโน้มที่จะชอบความท้าทาย ยังคงทำสิ่งนั้นต่อไปแม้จะเผชิญกับความล้มเหลว มองความพยายามว่าเป็นหนทางไปสู่ความรู้ เรียนรู้จากคำวิจารณ์และหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น



ภาพประกอบ 1 ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่กรอบความคิดแบบยึดติดและกรอบความคิดแบบเติบโต

ที่มา: ชนิตา รุ่งเรือง และเสวี ชัดรัมย์ (2559)

จากภาพประกอบ 1 เป็นกรอบความคิดของบุคคลทั่วไป แต่สำหรับกรอบความคิดในบริบทของการทำงาน คุณลักษณะของบุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตมักจะเป็นบุคคลที่เรียนรู้จากความผิดพลาด (Aditomo, 2015; Lee et al., 2012) ยอมรับข้อมูลย้อนกลับและคำวิพากษ์วิจารณ์ (Forsythe & Johnson, 2017; Pennington & Heim, 2016) รวมทั้งเป็นบุคคลที่มีความพยายามมุ่งมั่น (Mrazek et al., 2018; Zeng et al., 2019) โดยมุมมองหนึ่งของกรอบความคิดที่มีความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการมุ่งเป้าหมาย (Goal Orientation) ซึ่งกรอบความคิดแบบเติบโตมีความสัมพันธ์กับการมุ่งเป้าหมายเพื่อการเรียนรู้ (Learning Goal) (Dweck & Leggett, 1988; Elliot & dweck, 1988)

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดกับผลลัพธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Han & Stieha, 2020) เพื่อทำการตรวจสอบการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกรอบความคิดว่าทำให้เกิดผลลัพธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้บ้าง การวิเคราะห์งานวิจัยที่เข้าเกณฑ์ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ส่วน นั่นคือ

1. ผลลัพธ์ของกรอบความคิดในระดับบุคคล (Individual-level outcomes of mindsets) โดยกรอบความคิดแบบเติบโตมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานในบริบทการทำงาน หากมีกรอบความคิดแบบเติบโตสามารถส่งเสริมให้เกิดผลลัพธ์ในระดับบุคคล ได้แก่ ความยืดหยุ่น ผูกพันในงาน ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ หากส่งเสริมให้กระทำกิจกรรมที่มีความคิดสร้างสรรค์จะช่วยเพิ่มกรอบความคิดแบบเติบโตเชิงสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นด้วย การพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนความเชื่อในความสามารถในการปฏิบัติการ สำหรับคนกลุ่มน้อยที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะช่วยเพิ่มสุขภาวะและเป็นส่วนหนึ่งกับสถานที่ทำงาน แม้ว่าจะมีอคติเกิดขึ้นในสถานที่ทำงานดังกล่าว

2. ผลลัพธ์ของกรอบความคิดในระดับกลุ่มสัมพันธ์ (Dyadic-level outcomes of mindsets) โดยกรอบความคิดแบบเติบโตมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ในระดับทีมในบริบทของการทำงาน ผู้จัดการหรือพนักงานที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตช่วยทำให้เกิดการพัฒนาสัมพันธภาพที่ต้องใช้ข้อมูลย้อนกลับและการโค้ช รวมทั้งส่งผลกระทบต่อทีมงานด้วย เช่น หากผู้สอนเชื่อว่าความสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ ก็จะมีแนวโน้มที่จะเชื่อว่าความสามารถของผู้เรียนเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ และยังพบอีกว่า ผู้จัดการที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต พฤติกรรมการโค้ชของผู้จัดการช่วยเพิ่มพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานได้บังคับบัญชา แม้แต่ในบริบทที่มีอคติ บุคคลที่ได้รับประสบการณ์อคติในสถานที่ทำงาน

เมื่อได้รับโปรแกรมพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตมีความมั่นใจที่จะเผชิญหน้ากับอคติมากขึ้น ส่งผลต่อสัมพันธภาพที่ดีและส่งเสริมให้มีมุมมองทางบวกต่อสถานที่ทำงาน

3. ผลลัพธ์ของกรอบความคิดในระดับองค์การ (Organizational-level outcomes of mindsets) มักเกี่ยวข้องกับตัวแปรทางวัฒนธรรมและระบบ เช่น การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์การและการเพิ่มความพยายามของกลุ่ม อันเป็นการเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์การ นอกจากนี้ ผู้นำและผู้บริหารที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตช่วยให้เกิดกรอบความคิดขององค์การ ได้แก่ การวางแผนอย่างร่วมมือ ภาวะผู้นำร่วมกันและการสื่อสารและการสนับสนุนอย่างเปิดเผย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ในบริบทของการทำงานในการอธิบายเกี่ยวกับกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงาน องค์การพัฒนาเอกชน ผู้วิจัยเห็นว่ากรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานจะเกิดขึ้นมาจาก วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) การปฏิบัติเชิงการจัดการ (Managerial Actions) และการริเริ่มพัฒนาตนเอง (Self-development Initiatives) สิ่งเหล่านี้ช่วยให้ส่งเสริมให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงาน และการพัฒนากรอบความคิดแบบเจริญเติบโตนอกจากช่วยให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโตได้มากขึ้นแล้วยังช่วยให้เกิดความยึดมั่นผูกพันด้วยเช่นกัน ซึ่งแสดงว่าการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตมีผลที่ดีต่อทั้งตัวบุคคลและองค์การด้วย

### 1.3 องค์ประกอบกรอบความคิดแบบเติบโต

นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึงองค์ประกอบของกรอบความคิดแบบเติบโตอย่างมากมาย สามารถแบ่งได้ดังนี้

สำหรับกรอบความคิดแบบเติบโต เดวิก (Dweck, 2006) ได้กล่าวถึงบุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตว่าควรมีลักษณะที่ชอบความท้าทาย ยังคงทำสิ่งนั้นต่อไปแม้จะเผชิญกับความล้มเหลว มองความพยายามว่าเป็นหนทางไปสู่ความรู้ เรียนรู้จากคำวิจารณ์และหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น ดังนั้น จากคุณลักษณะดังกล่าวสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบของกรอบความคิดแบบเติบโตได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านความท้าทาย 2) ด้านอุปสรรค 3) ด้านความพยายาม 4) ด้านคำวิจารณ์ และ 5) ด้านความสำเร็จของผู้อื่น

นักวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาตามกรอบแนวคิด 5 องค์ประกอบ ของเดวิก (Dweck, 2006) ได้แก่ ยุวธิดา ชาบัญญา, ธัญยาภรณ์ นวลสิงห์ และอ้อมขวัญ กฤษณะกาฬ (2558) ได้ทำการศึกษากรอบความคิดของนักศึกษา มี 5 องค์ประกอบ นั่นคือ 1) ด้านความท้าทาย 2) ด้านอุปสรรค 3) ด้านความพยายาม 4) ด้านคำวิจารณ์ และ 5) ด้านความสำเร็จของผู้อื่น เช่นเดียวกับ สิทธิชัย ทองวร (2562) ได้ทำการศึกษาชุดความคิดของนักศึกษา มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1) มุมมองที่มีต่อเป้าหมาย 2) มุมมองต่อปัญหา อุปสรรค ความยากลำบาก และความท้าทาย 3) มุมมองต่อความสำเร็จ 4) มุมมองต่อความล้มเหลว และ 5) มุมมองต่อการเรียนรู้ เติบโต และพัฒนาตนเอง ในขณะที่ ปวีณา อ่อนใจเชื้อ (2562) ได้ทำการศึกษารอบความคิด มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การเห็นคุณค่าของความท้าทายในการเรียนและการทำงาน 2) การมีความกล้าเผชิญอุปสรรคในการเรียนและการทำงาน 3) การมีความพยายามในการเรียนรู้ 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการเรียนและการทำงานของตน และ 5) การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่น

นอกจากนี้ มีการศึกษาของมูทิตา อุดทน และคณะ (2561) ได้ศึกษารอบความคิดเติบโต และกล่าวว่ากรอบความคิดเติบโตประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะกรอบความคิดเติบโต ดังนี้ 1) ไม่ยึดติดต่อพื้นฐานความฉลาดของตนเอง 2) มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถและความฉลาดของตนเอง 3) มีเจตคติที่ดีต่อการปรับตัวในการเปลี่ยนแปลง 4) มีความคิดที่ดีต่อการพัฒนาความสามารถของตนเอง 5) มีความเชื่อต่อความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบพื้นฐานของตนเอง 6) มีความเชื่อมั่นในผลของความพยายาม 7) มีความมุ่งมั่นในการพุ่งชนปัญหา 8) ให้ความสำคัญกับความพยายามต่อการแก้ปัญหา 9) เห็นการเผชิญปัญหาเป็นความท้าทาย และ 10) ให้ความสำคัญต่อการลงมือทำมากกว่าความสำเร็จ

กุสุมา ยกชู และคณะ (2562) ได้ศึกษารอบความคิดแบบเติบโตในการพัฒนาผู้เรียนด้วยการใช้กระบวนการศึกษาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) พบว่าคุณลักษณะของครูผู้มีการรอบความคิดแบบเติบโตในการพัฒนาผู้เรียนในบริบทสังคมไทย มี 2 คุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

1. ความเชื่อเกี่ยวกับศักยภาพและความสามารถทางปัญญาของตนเอง ประกอบด้วย 1) ความเชื่อในศักยภาพทางปัญญาและความสามารถของตนเองว่าสามารถเปลี่ยนแปลงได้ 2) การเข้าใจและยอมรับในตนเอง 3) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 4) บุคลิกภาพความเป็นครู และ 5) การกำหนดเป้าหมายเพื่อผู้เรียน

2. ความเชื่อเกี่ยวกับศักยภาพทางปัญญาและความสามารถของผู้เรียน ประกอบด้วย 1) ความเชื่อในศักยภาพทางปัญญาและความสามารถของผู้เรียนว่าพัฒนาได้ และ 2) ความเชื่อในคุณค่าความเป็นมนุษย์

ธนະดี สุริยะจันทร์หอม และอารยา ปิยะกุล (2562) ได้ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของกรอบความคิดแบบเติบโตโดยผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง พบว่ามี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เชื่อว่าความสามารถทางปัญญาพัฒนา 2) ต้อนรับความท้าทาย

3) ยืนหยัดแม้เผชิญกับความพ่ายแพ้ 4) มองว่าความพยายามทำให้เกิดการเรียนรู้ 5) เรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์ และ 6) หาบพเรียนและแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น

เงิน และคณะ (Chen et al., 2021) ได้ศึกษาองค์ประกอบของกรอบความคิดแบบเติบโต โดยผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง พบว่า มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มองว่าการเรียนรู้จะทำให้มีความรู้เพิ่มมากขึ้น ช่วยขยายขอบเขตความรู้ มีความกระตือรือร้นและพัฒนาความสามารถ ความสำเร็จที่เกิดขึ้นเกิดมาจากการทำงานหนัก และใช้ศักยภาพและความสนใจของตนเอง เพื่อเป้าหมายที่เพิ่มมากขึ้น

2. เจตคติ (Attitude) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เชื่อว่าถ้ามีความพยายามในการเรียนรู้มากขึ้น ก็จะสามารถมากขึ้น

3. ความท้าทาย (Challenge) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ยอมรับความท้าทายว่าเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาตนเอง มีความสนใจและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ไม่กลัวความล้มเหลว และเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้

4. ความเพียร (Grit) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่แสดงถึงความพยายามลงวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

5. การเอาชนะอุปสรรค (Adversity) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่พร้อมจะรับฟังและแก้ไข ไม่เสียกำลังใจเมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ และมองการถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นการเรียนรู้

6. กรอบความคิดเชิงบวก (Positive Mindset) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มองความสำเร็จของตนเองและผู้อื่นในทางบวก

จากองค์ประกอบกรอบความคิดแบบเติบโตข้างต้น ผู้วิจัยเลือกใช้กรอบความคิดแบบเติบโต 6 องค์ประกอบ ของเงินและคณะ (Chen et al., 2021) ในการศึกษากรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนากองทัพ เอกชน เนื่องจากเป็นงานวิจัยที่มีการพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้กรอบความคิดแบบเติบโตในบริบทของการทำงาน รวมทั้งได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง โดยได้ปรับองค์ประกอบทั้ง 6 ประการให้เข้ากับคุณลักษณะของพนักงานองค์การพัฒนากองทัพในประเทศไทย ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง คุณลักษณะของพนักงานองค์การเอกชนที่มีแรงปรารถนา และความต้องการจากภายในที่จะเรียนรู้และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งแรงขับเคลื่อนในการเรียนรู้ไม่ได้เกิดจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น รางวัล การเลื่อนขั้น หรือคำชื่นชม



2. เจตคติ (Attitude) หมายถึง คุณลักษณะของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ให้คุณค่ากับความพยายามในการเรียนรู้และการทำงานอย่างแข็งขัน และมีแนวโน้มที่จะพยายามเรียนรู้และทำงานอย่างหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. ความท้าทาย (Challenge) หมายถึง คุณลักษณะของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่สนใจเรียนรู้ ทดลองและปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความล้มเหลวและเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้

4. ความเพียร (Grit) หมายถึง คุณลักษณะของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่แสดงถึงความขยันและความพยายามที่จะลงดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

5. การเอาชนะอุปสรรค (Adversity) หมายถึง คุณลักษณะของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่สามารถเผชิญหน้ากับสถานการณ์ทางลบที่เกิดขึ้นกับตน พร้อมจะรับฟังและแก้ไข ไม่เสียกำลังใจเมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์

6. กรอบความคิดเชิงบวก (Positive Mindset) หมายถึง คุณลักษณะของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มองความสำเร็จของตนเองและผู้อื่นในทางบวก

#### 1.4 การเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต

ปัจจุบันมีการสังเคราะห์งานวิจัยว่าเหตุใดกรอบความคิดของบุคคลหนึ่งถึงสามารถมีผลต่อบุคคลอื่นในองค์การ การมีความยึดมั่นผูกพันในงาน การชี้แนะและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ล้วนแล้วเป็นผลมาจากกรอบความคิดแบบเติบโต การเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตเพื่อให้เกิดผลลัพธ์หนึ่ง ๆ สามารถนำไปปฏิบัติผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้หลายระดับอย่างต่อเนื่อง โดยงานวิจัยต่าง ๆ ชี้ชัดว่า การเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตนำมาใช้ในการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน การฝึกอบรมและพัฒนาและการพัฒนาองค์การ (Han & Stieha, 2020)

บุคคลที่ต้องการพัฒนาและรักษากรอบความคิดแบบเติบโตจำเป็นต้องอาศัยวิธีการดำเนินการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโต (Keating & Heslin, 2015) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การมุ่งเน้นศักยภาพเติบโตทางสมอง (Highlight the brain's growth potential) ผู้นำกระบวนการเล่าข้อมูลการวิจัยทางด้านสรีรจิตวิทยาว่าเมื่อเรามุ่งเน้นจิตใจและการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะเกิดการเชื่อมโยงใหม่ ๆ เกิดขึ้นในสมอง สมองและความสามารถทางสมองมีความสามารถที่จะเติบโตตลอดทั้งชีวิตเสมือนกล้ามเนื้อเมื่อได้รับการฝึกฝนอย่างเหมาะสม ผู้นำกระบวนการสามารถเล่าเรื่องราวของบุคคลที่คุ้นเคยรวมทั้งเรื่องราวของตัวเองถึงการพัฒนาความสามารถที่ใช้ความพยายามอย่างหนักทั้งในอดีตหรือในช่วงต่าง ๆ ของชีวิตเพิ่มเติม ผู้ดำเนิน

กระบวนการอาจหยิบยกตัวอย่างเสริมซึ่งเป็นเรื่องราวของบุคคลที่มากความสามารถที่เป็นผลจากการมุ่งมั่นปฏิบัติและฝึกฝนมากกว่าเป็นความสามารถที่เป็นพรสวรรค์ตั้งแต่เกิดจากแหล่งอื่นเพิ่มเติมได้

2. การสะท้อนการโต้ตอบทางเจตคติ (Elicit counter-attitudinal reflection) โดยให้พนักงานระบุสิ่ง ๆ หนึ่งที่เขาได้เริ่มลงมือทำจนกระทั่งปฏิบัติได้เก่ง (เช่น การใช้แอปพลิเคชันที่ซับซ้อน การเล่นเกมกอล์ฟ การพูดภาษาที่สอง) จากนั้นสนับสนุนให้เขาสะท้อนออกมา โดยอธิบายให้ชัดเจนเกี่ยวกับรายละเอียดเป็นขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาสิ่งนั้น ๆ (เช่น การตั้งเป้าหมาย การเข้าเรียน การฝึกฝนอย่างหนัก การชี้แนะ การได้รับข้อมูลย้อนกลับ การดูผลงานผ่านวิดีโอ) ต่อมาให้พนักงานครุ่นคิดถึงการริเริ่มที่คล้ายกันแต่กลับไม่ประสบความสำเร็จซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความสงสัยถึงความสามารถที่จะพัฒนาของพวกเขา

3. การสนับสนุนการโต้ตอบทางเจตคติ (Elicit counter-attitudinal advocacy) โดยให้พนักงานระบุถึงบุคคลที่เขาหวังใจ (เช่น ครอบครัว ลูก เป็นต้น) ซึ่งเป็นบุคคลที่เขาไม่แน่ใจว่าความสามารถของบุคคลนั้นสามารถพัฒนาได้หรือไม่ จากนั้นให้เขียนข้อความ 2-3 หน้าถึงบุคคลเหล่านี้ โดยใช้คำพูดของตนเองพร้อมทั้งแจกแจงเหตุผลและหลักฐานว่าบุคคลนั้นสามารถพัฒนาความสามารถได้เป็นแผนคร่าว ๆ รวมทั้งเรื่องราวที่มีความหมาย เช่น เรื่องราวหรือประสบการณ์ของพนักงานเองที่เกิดขึ้นระหว่างการฝึกในกิจกรรมการสะท้อนการโต้ตอบทางเจตคติ

4. การกระตุ้นความขัดแย้งทางความคิด (Induce cognitive dissonance) โดยให้พนักงานได้ระบุกรณีตัวอย่างเมื่อพวกเขาได้สังเกตบุคคลใดบุคคลหนึ่งในการเรียนรู้ที่จะกระทำสิ่งหนึ่ง ๆ ซึ่งพวกเขาคิดว่าบุคคลนั้นไม่เคยทำมาก่อน จากนั้นให้พวกเขาได้ครุ่นคิดถึงข้อสงสัยในความสามารถของบุคคลนั้น การให้บุคคลสะท้อนถึงการมีกรอบความคิดแบบยึดติดในแง่ของข้อจำกัดด้านศักยภาพและขีดความสามารถของผู้อื่นรวมทั้งตัวเขาเองเป็นวิธีการที่ผลักดันให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโต

5. การแสดงบทบาทสมมติแทนที่กรอบความคิดแบบยึดติดด้วยกรอบความคิดแบบเติบโต (Role play replacing fixed with growth mindsets) โดยให้พนักงานระบุถึงเหตุการณ์ที่รับมือกับความท้าทายด้วยกรอบความคิดแบบยึดติดซึ่งก่อให้เกิดผลที่ไม่พึงปรารถนา จากนั้นให้บันทึกการพูดคุยกับตนเองถึงกรอบความคิดแบบยึดติดดังกล่าวซึ่งก่อนทำลายความสามารถที่จะทำให้เกิดผลดีที่สุดภายใต้สถานการณ์นั้น ๆ ก่อนบันทึกการพูดคุยกับตนเองในแง่กรอบความคิดแบบเติบโตที่เชื่อต่อการเสริมสร้างความสามารถแทน การโค้ชโดยเพื่อนตามด้วยการแสดงบทบาท

สมมติในสถานการณ์ดังกล่าว สามารถช่วยให้เกิดการตระหนักรู้ในการปลดปล่อยตนเองจาก  
 แนวโน้มที่จะตอบสนองต่อความล้มเหลวด้วยกรอบความคิดแบบยึดติด

6. การริเริ่มสร้างและรักษากรอบความคิดแบบเติบโต (Initiatives for creating  
 and sustaining a growth mindset) โดยมีวิธีการดังนี้

1) ให้คิดถึงงานที่ทำทายเป็นโอกาสที่น่าตื่นเต้นที่ได้เรียนรู้สิ่งที่เกิดผล  
 และไม่เกิดผลมากกว่าเป็นตัวบ่งชี้ว่าพนักงานมีความสามารถโดยธรรมชาติหรือพรสวรรค์ในงาน  
 นั้น ๆ

2) คิดถึงความสำเร็จและความล้มเหลวว่าเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงคุณภาพของ  
 ความพยายาม วิธีการและตัวเลือก มากกว่าเป็นตัวบ่งชี้ว่าพนักงานมีหรือขาดพรสวรรค์

3) ครุ่นคิดถึงกระบวนการที่ทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการอ่าน  
 การเขียนและการคำนวณ ระลึกไว้ว่ามีความสามารถเพียงเล็กน้อยที่ได้มาโดยไม่ได้มุ่งมานะ  
 พยายามและเกิดความคับข้องใจต่อความล้มเหลวในระหว่างทางบ่อยครั้ง

4) นึกถึงสิ่งที่รู้สึกอับอายจากความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน ให้พิจารณาถึง  
 สิ่งที่ได้เรียนรู้จากเหตุการณ์นั้น ๆ และระลึกว่าความล้มเหลวไม่ใช่สิ่งบ่งชี้ความสามารถ แต่  
 ความสามารถบ่งชี้ได้จากการฝึกฝน การเรียนรู้และการพัฒนา การคิดถึงความรู้สึกสมัยที่ยังเป็น  
 นักเรียนที่เริ่มต้นเรียนรู้ ช่วยเพิ่มความกระตือรือร้นและความสนุกสนานที่จะเจอกับสิ่งที่ท้าทาย  
 โดยเฉพาะเมื่อรู้สึกว่าคุณกำลังดิ้นรนต่อสู้หรือมีแนวโน้มที่จะล้มเหลว

5) การเชื่อและประกาศว่าตนเองต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงแต่ด้วยวิธีการของ  
 ตนเองอาจเสริมแรงกรอบความคิดแบบยึดติด พฤติกรรมส่งผลจากการทำหน้าที่ของคุณลักษณะที่  
 ยึดติด ควรพยายามปรับเปลี่ยนความเชื่อและพฤติกรรมด้วยการเรียนรู้ทางเลือกและแนวการ  
 เปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อให้สามารถพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตได้

6) ตรวจสอบภูมิหลังของบุคคลที่มีพรสวรรค์ที่คุณชื่นชอบว่าพรสวรรค์นั้น  
 เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือเขาพัฒนาขึ้นผ่านความพยายาม

7) คิดถึงสิ่งที่คุณต้องการเรียนรู้ที่จะกระทำแต่ไม่เคยเชื่อว่าคุณสามารถทำได้  
 เริ่มต้นวางแผนอย่างเป็นรูปธรรมที่จะเรียนรู้วิธีการกระทำสิ่งนั้น

8) ครุ่นคิดและเฟลิดเฟลีนกับกระบวนการพัฒนาทักษะ รวมทั้งเมื่อเกิดความ  
 ผิดพลาดขึ้น จงภูมิใจที่ได้เรียนรู้จากความผิดพลาดมากกว่าการตกไปในหลุมของกรอบความคิด  
 แบบยึดติด

9) พยายามให้ความสำคัญและรู้สึกภาคภูมิใจต่อการเรียนรู้และการเติบโตของตนเอง รวมทั้งการบรรลุผลการปฏิบัติงานด้วย

10) หลีกเลี่ยงบุคคลที่พยายามทดสอบความฉลาดหลักแหลมของคุณ พยายามใช้เวลากับบุคคลที่กระตุ้นความท้าทายที่ช่วยให้คุณพัฒนาและเติบโต

โดยผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับการส่งเสริมให้ฝึกฝนทั้ง 10 ข้อดังกล่าว ร่วมกับกระบวนการอื่น ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายที่รับรู้ร่วมกันและการเรียนรู้ทางสังคม เช่น การรับฟังเรื่องราวของผู้อื่น เพื่อช่วยหล่อหลอมความเชื่อมั่น (Aronson, 1999) ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับมอบหมายให้ทำงานเป็นคู่หรือกลุ่มย่อยโดยระบุถึงประเด็นที่ยังยึดกรอบความคิดแบบยึดติดและวิธีการที่จะประยุกต์กลยุทธ์ทั้ง 10 ข้อ เพื่อให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโตในเรื่องของการทำงาน

บุคคลที่ต้องการพัฒนาและรักษากรอบความคิดแบบเติบโต ควรจะต้องฝึกปฏิบัติกิจกรรมทั้ง 6 ข้อ เพื่อสร้างและประยุกต์ใช้แผนการพัฒนารอบความคิดแบบเติบโตส่วนบุคคลเมื่อไรที่กรอบความคิดแบบยึดติดเกิดขึ้น เช่น คิดว่าฉันแก่เกินไปที่จะทำสิ่งนี้ แผนการพัฒนารอบความคิดแบบเติบโตจะช่วยพวกเขาให้ยึดมั่นอยู่กับความต้องการที่จะมีการพัฒนาและการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้ตลอดไป

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามแนวทางการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของคีตติงและเฮสลิน (Keating & Heslin, 2015) ซึ่งออกแบบมาสำหรับพนักงานในบริษัทเอกชน ทั้ง 6 กิจกรรมดังกล่าว โดยได้ดำเนินการปรับแนวทางการดำเนินกิจกรรมให้เข้ากับบริบทการทำงานของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในประเทศไทย ทั้งในด้านเนื้อหา กิจกรรมและสื่อประกอบการฝึกอบรม รวมทั้งได้นำทฤษฎีและแนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวคิดทฤษฎีสำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาประยุกต์ใช้ เพื่อส่งเสริมการสร้างและรักษากรอบความคิดแบบเติบโตของประชากรกลุ่มเป้าหมายโดยผู้วิจัยมีความมุ่งหวังว่าเมื่อผู้เข้าร่วมวิจัยได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตตามแนวทางการดำเนินการนี้แล้ว ผู้เข้าร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดแบบเติบโตในทางที่ดีขึ้น

### 1.5 ทฤษฎีที่ช่วยเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต

จากหัวข้อ 1.4 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามแนวทางการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของคีตติงและเฮสลิน (Keating & Heslin, 2015) เพื่อให้พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนเกิดกรอบความคิดแบบเติบโต โดยแนวทางดังกล่าวมีการกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ได้แก่ แนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่า แนวคิดทฤษฎีดังกล่าวจะช่วยอธิบายและ

นำมาสร้างเป็นโครงสร้างหลักที่สำคัญในโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ซึ่งผู้วิจัยจะขอเสนอในรายละเอียดแต่ละทฤษฎี ดังนี้

### แนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง

เมซีโรว์ (Mezirow, 2003) ได้เสนอแนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) เป็นแนวคิดการเรียนรู้ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในตนเอง ทำให้บุคคลปรับเปลี่ยนวิธีคิดโดยใช้กระบวนการทางปัญญาจนนำไปสู่พฤติกรรมหรือการกระทำใหม่ การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงภายในตนเองเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลรับรู้ปัญหาหรือความต้องการของตน ผ่านการคิดวิเคราะห์และประเมินค่าและการสื่อสารประสบการณ์เพื่อหาข้อสรุปที่ทำให้บุคคลเกิดความเข้าใจ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดความเชื่อเดิมที่บิดเบือนไป

สิ่งที่สำคัญของการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงคือ การเปลี่ยนแปลงมุมมองของการให้ความหมาย (Meaning Perspectives) หรือกรอบการอ้างอิง (Frame of Reference) เป็นสมมติฐานและความคาดหวังที่ถูกสร้างผ่านการใช้ประสบการณ์ชีวิต (Mezirow, 2000) มีรายละเอียดดังนี้

1. กรอบอ้างอิง (Frame of Reference) หมายถึงชุดความเชื่อ สมมติฐาน การรับรู้ ความคิด ความตั้งใจและความคาดหวัง นำไปสู่การให้ความหมายตามการตีความต่อประสบการณ์ ซึ่งมาจากนิสัยของความคิด (Habit of Mind) เป็นชุดความเชื่ออย่างกว้าง ๆ ในแต่ละมิติที่บุคคลได้ตั้งขึ้นตามมุมมองของแต่ละคนและแต่ละมุมมอง (Point of View) ประกอบด้วยกลุ่มต่าง ๆ ของแบบแผนเชิงความหมาย (Meaning Scheme) หรือชุดของความคาดหวัง ความเชื่อ ความรู้สึก ความคิดและการตัดสินใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะนำไปสู่การตีความและการให้เหตุผลในเรื่องนั้น ๆ

2. แบบแผนการให้ความหมาย (Meaning Scheme) หมายถึงสิ่งที่เราเห็นและวิธีที่เราเห็นสิ่งนั้น เนื่องจากการทำงานแบบอัตโนมัติจึงส่งผลให้เกิดการกระทำและนำไปสู่เหตุการณ์หนึ่ง ๆ ที่ต่อเนื่องกันไปเป็นลูกโซ่โดยที่เราไม่สามารถทราบได้

กระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning Processes) เป็นกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มี 10 ขั้นตอน (Mezirow, 2000) ดังนี้

- 1) ผู้เรียนเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่ไม่เป็นไปตามมุมมองหรือสมมติฐานเดิมของตนด้วยการสร้างสภาวะความไม่แน่ใจ ลังเลใจในการตัดสินใจ แสดงพฤติกรรมหรือความแปลกแยกของบุคคล (Disorienting Dilemma)
- 2) ทบทวนตนเองด้วยความรู้สึกและอารมณ์ในด้านลบ (Self-examination with feelings of guilt or shame) ทบทวนตรวจสอบตนเองภายใต้พื้นฐานของความเชื่อเดิมที่

เป็นอยู่หรือประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติ เพื่อทำความเข้าใจกับตนเอง 3) ประเมินสมมติฐานเดิมของ
 ตนอย่างมีวิจารณญาณ (Critical assessment of assumptions) ตามกรอบความคิดความเชื่อ
 ของตนเอง เพื่อกำหนดแนวทางหรือทางเลือกที่จะกระทำหรือเปลี่ยนแปลงตนเอง 4) เปิดใจยอมรับ
 สิ่งที่ผิดพลาดและการเปลี่ยนแปลงด้วยการแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น (Recognition that one's
 discontent and the process of transformation are shared and that others have
 negotiated a similar change) 5) สำรวจเส้นทางในการค้นหาบทบาท ความสัมพันธ์และแบบ
 การกระทำใหม่ (Exploration of options for new roles, relationships and actions) 6) วางแผน
 การกระทำใหม่ (Planning a course of action) ตามเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
 7) หาความรู้และทักษะในการปฏิบัติตามแผน (Acquisition of knowledge and skills for
 implementing one's plan) เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย 8) เริ่มทดลองทำตามบทบาทใหม่ชั่วคราว
 (Provision trying of new roles) โดยพยายามสำรวจว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้นบ้างจากการแสดงบทบาท
 ใหม่ จากนั้นจึงปรับแก้บทบาทใหม่นั้น 9) สร้างความสามารถและความมั่นใจในบทบาทและ
 ความสัมพันธ์ใหม่ (Building of competence and self-confidence in new roles and relationships)
 และ 10) บูรณาการจนเป็นวิถีชีวิตใหม่ของตน (A reintegration into one's life on the basis of
 conditions dictated by one's perspective)

กระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นขึ้นเมื่อเผชิญกับวิกฤติการณ์
 จะทำให้บุคคลเริ่มตระหนักในปัญหาและแสวงหาคำตอบเพื่อแก้ไขปัญหา บุคคลจะอยู่ในสภาวะ
 ความไม่แน่ใจ ลังเลใจในการตัดสินใจแสดงพฤติกรรมหรือความแปลกแยกของบุคคล ส่งผลให้
 บุคคลอยู่ในสภาวะที่ต้องตัดสินใจภายใต้บริบทที่มีข้อจำกัด ทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่จนกระทั่ง
 บุคคลเกิดความสมดุลย์ (Mezirow, 2000) จึงเป็นจุดเริ่มที่สำคัญต่อการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง
 นั่นคือเมื่อพนักงานองค์การเอกชนเกิดความลังเลในพฤติกรรมเดิมที่เคยชิน เช่น พฤติกรรมการ
 ทำงานรูปแบบเดิม ๆ ก็จะทำให้พนักงานมีการทบทวนตัวเองภายใต้สังคมวัฒนธรรมที่เป็นอยู่และ
 นำไปสู่การประเมินความคิดความเชื่อหรือกรอบการอ้างอิงเดิมของตนเอง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ได้แก่ แนวคิดการเรียนรู้
 เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยได้จัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เผชิญกับสถานการณ์
 การทำงานแบบเดิม ๆ หรือวิธีคิดแบบเดิม ๆ เพื่อให้เกิดความลังเลในสิ่งนั้น นำไปสู่การได้ทบทวน
 ตนเองภายใต้ประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติ เพื่อทำความเข้าใจกับตนเอง มีการประเมินเพื่อกำหนด
 แนวทางหรือทางเลือกใหม่ ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการ
 แลกเปลี่ยนกับผู้อื่น สำรวจค้นหาเส้นทางหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ นำไปสู่การได้วางแผนสิ่งใหม่

นำไปสู่การหาความรู้และทักษะในการกระทำตามแผน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย จากนั้นจึงได้ริเริ่มทดลองใช้วิธีการคิดหรือการทำงานแบบใหม่ ๆ แล้วมาพิจารณาดูว่าสิ่งที่ทำเป็นอย่างไร ทำให้เกิดความมั่นใจในการกระทำของตนเอง นำไปสู่การเป็นวิถีชีวิตหรือการทำงานแบบใหม่ ๆ ของตนเอง ซึ่งการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงจะมาเป็นโครงสร้างหลักในโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ตามแนวทางการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของ คีตติ้งและเฮสลิน (Keating; & Heslin, 2015) ทั้ง 6 ขั้นตอน เพื่อช่วยกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนสามารถปรับเปลี่ยนกรอบความคิดใหม่ อีกทั้งออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องและเชื่อมต่อกับชุดประสบการณ์จากการทำงานในงานพัฒนาเพื่อช่วยให้พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนเกิดกรอบความคิดแบบเติบโตได้เป็นอย่างดี

### 1.6 การวัดกรอบความคิดแบบเติบโต

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดแบบเติบโต พบว่าในต่างประเทศ นักวิชาการได้ทำการวัดกรอบความคิดแบบเติบโต ได้แก่ เดวิก (Dweck, 2006) ได้พัฒนาแบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโตโดยได้สร้างข้อคำถาม จำนวน 3 ข้อ เพื่อประเมินเกี่ยวกับความเชื่อของบุคคลว่าบุคคลมีความสามารถเนื่องมาจากความพยายาม โดยได้มีการนำแบบวัดไปใช้ในหลายประเทศ เช่น จีน (Zeng, Hou, & Peng, 2016; Zeng et al., 2019; Zhao et al., 2018) นอร์เวย์ (Ingebrigtsen, 2018) เนเธอร์แลนด์ (Caniëls et al., 2018) ฟินแลนด์ (Kuusisto, Laine, & Tirri, 2017) สหรัฐอเมริกา (Akos et al., 2020; Limeri et al., 2020) ออสเตรเลีย (Bostwick et al., 2017) อังกฤษ (Kannangara et al., 2018) เป็นต้น โดย ได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และพบว่ากรอบความคิดแบบเติบโตทั้ง 4 ข้อมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นว่าแบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโตมีคุณสมบัติการวัดที่เหมาะสม รวมทั้งใช้ได้หลายภาษา นอกจากนี้มีการนำแบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโตไปใช้โดยเปลี่ยนคำว่า “สติปัญญา” ให้เป็นคำอื่น ๆ เช่น วิทยาการคอมพิวเตอร์ (Burnette et al., 2020a) หรือใช้ในบริบทอื่น ๆ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ (Krawowski, 2014; Puente-Diaz, & Cavazos-Arroyo, 2019; Royston, & Reiter-Palmon, 2019; Zhou, Yang, & Bai, 2020) ศีลธรรม (Han et al., 2018) เป็นต้น

แบล็คเวลล์, เซสเนียวสกี และเดวิก (Blackwell, Trzesniewski, & Dweck, 2007) ได้พัฒนาแบบวัดกรอบความคิด จำนวน 6 ข้อ แบ่งเป็นกรอบความคิดแบบยึดติดและเติบโต อย่างละ 3 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นแบบสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .78 และมีค่าความเชื่อมั่นแบบวัดซ้ำในช่วง 2 สัปดาห์เท่ากับ .77 โดยงานวิจัยของตั้งและ

คณะ (Tang et al., 2019) ได้ปรับจากแบบวัดกรอบความคิดของแบล็คเวลล์และคณะ (Blackwell et al., 2007) เปลี่ยนเป็นมาตรวัด 5 ระดับ โดยได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างด้วยการตัดข้อคำถาม 2 ข้อออก เนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำ จึงเหลือข้อคำถาม 4 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .68

ในส่วนของการวัดกรอบความคิดแบบเติบโตในประเทศไทย พบว่ามีการพัฒนาแบบวัดที่มีความหลากหลาย เช่น งานวิจัยของชัชวาลย์ ศิลปกิจ, อรวรรณ ศิลปกิจ และรสสุคนธ์ ชมชื่น (2558) ได้ทำการพัฒนาแบบวัดชุดความคิด จำนวน 10 ข้อ และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์ภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .67 ต่อมา อรวรรณ ศิลปกิจ และชัชวาลย์ ศิลปกิจ (2559) ได้ตรวจสอบคุณสมบัติทางจิตของมิติชุดความคิดด้วยวิธีการสำรวจตัวประกอบ พบว่ามีข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ จำแนกได้เป็น 2 มิติ จากนั้นจึงได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าเหลือข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ จำแนกได้เป็น 2 มิติ เช่นเดิม คือมิติเติบโต และมิติยึดติด อย่างละ 4 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ .90 เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .72-.76 รวมทั้งได้ตรวจสอบความไม่แปรเปลี่ยน พบว่ามีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างไม่แปรเปลี่ยนระหว่างเพศและระดับการศึกษา โดยมีนักวิชาการ (มุทิตา อุดทน และคณะ, 2561) นำแบบวัดชุดความคิดของชัชวาลย์ ศิลปกิจ และคณะ (2558) ไปใช้ เช่นเดียวกับสิทธิชัย ทองวร (2562) ได้วัดชุดความคิดของนักศึกษา มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่ตรงเลย” จนถึง “ตรงมากที่สุด” เมื่อผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา พบว่ามีจำนวน 14 ข้อ และได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง พบว่ามี 2 องค์ประกอบ นั่นคือ ชุดความคิดแบบจำกัดและแบบเติบโตองค์ประกอบละ 7 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์ภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .82-.96

นอกจากนี้ ยุวธิดา ซาปัญญา และคณะ (2558) ได้วัดกรอบความคิดของนักศึกษาตามกรอบแนวคิดกรอบความคิดของ (Dweck, 2006) ประกอบด้วย 1) ด้านความท้าทาย 2) ด้านอุปสรรค 3) ด้านความพยายาม 4) ด้านคำวิจารณ์ และ 5) ด้านความสำเร็จของผู้อื่น มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” โดยผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน แล้วนำไปทดลองใช้ พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์ภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .86 เช่นเดียวกับ ปวีณา อ่อนใจเชื้อ (2562) ได้สร้างแบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโตตาม 5 องค์ประกอบ คือ 1) การเห็นคุณค่าของความท้าทายในการเรียนและการทำงาน 2) การมีความกล้าเผชิญอุปสรรค



ในการเรียนและการทำงาน 3) การมีความพยายามในการเรียนรู้ 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการเรียนและการทำงานของตน และ 5) การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่น จำนวน 40 ข้อ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา แล้วนำไปทดลองใช้ พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์ภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .89

ในขณะที่ ธนะดี สุริยะจันทร์หอม และอารยา ปิยะกุล (2562) ได้ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของกรอบความคิดแบบเติบโต พบว่ามีทั้งหมด 6 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ 20 ตัว และได้ทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง พบว่าตัวแปรกรอบความคิดแบบเติบโต 6 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ 20 ตัว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เฉิน และคณะ (Chen et al., 2021) ได้ศึกษา พัฒนาและตรวจสอบองค์ประกอบของกรอบความคิดแบบเติบโตจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ใช้มาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” (5 คะแนน) ถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” (1 คะแนน) มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.911 จากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) พบว่า สกัดได้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ แรงจูงใจ เจตคติ ความท้าทาย ความเพียร ความยากลำบาก และกรอบความคิดเชิงบวก มีจำนวน 18 ข้อ โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 58.648 และทำการยืนยันด้วยการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) พบว่า 6 องค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.439 ถึง 0.863 และจากการพิจารณาความเที่ยงตรง พบว่า มีคุณสมบัติทางการวัด ทั้งความเที่ยงตรงเชิง (Construct Validity) และความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity)

จากการศึกษาแบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโตทั้งในระดับนานาชาติและในประเทศไทย พบว่าแบบวัดส่วนใหญ่ออกแบบมาสำหรับกลุ่มนักเรียนและนักศึกษาโดยเฉพาะ แบบวัดของ เฉิน และคณะ (Chen et al., 2021) ได้มีการศึกษาที่ครอบคลุมกลุ่มพนักงานบริษัทเอกชนส่วนหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าแบบวัดดังกล่าวได้มีการศึกษาในบริบทของคนทำงานในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดองค์ประกอบและสร้างแบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโตตามองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้และเครื่องมือวัดของเฉิน และคณะ (Chen et al., 2021) โดยนำแบบวัดดังกล่าวมาทำการปรับปรุงให้เข้ากับบริบทของการเรียนรู้และการทำงานของพนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนในประเทศไทย แบบวัดมีลักษณะเป็นข้อความ ประกอบด้วยมาตราประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “จริงที่สุด” จนถึง “ไม่จริงเลย” โดยพนักงานที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

### 1.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดแบบเติบโต

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีงานวิจัยที่อธิบายถึงโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สำหรับงานวิจัยเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตในประเทศไทย พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตในกลุ่มพนักงานค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาโปรแกรมการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตในกลุ่มนักเรียนและนักศึกษา ได้แก่ มุทิตา อุดทน และคณะ (2561) ได้ศึกษาผลของโปรแกรมการพัฒนากรอบความคิดเติบโตในนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 70 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 35 คน โดยกลุ่มทดลองได้รับโปรแกรมการพัฒนากรอบความคิดเติบโต เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เสริมทักษะทางสมองซึ่งผลต่อการเรียนรู้ที่ดี โดยใช้หลักการ 3 หลักการ คือ การพัฒนากรอบความคิดเติบโต การจัดการเรียนรู้แบบสมอง จิตใจและการเรียนรู้ และแนวทางการพัฒนากรอบความคิด มีจำนวนทั้งสิ้น 11 ครั้ง ครั้งละ 50 นาที พบว่าภายหลังการทดลอง กลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมการพัฒนากรอบความคิดเติบโตมีคะแนนกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่ากลุ่มควบคุมและสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมการพัฒนากรอบความคิดเติบโตสามารถพัฒนาให้นักเรียนมีกรอบความคิดเติบโตที่ดีขึ้น เช่นเดียวกับปวีณา อ่อนใจเอื้อ (2562) ได้ศึกษาการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเจริญเติบโตของนิสิตสาขาวิชาชีพครู จำนวน 20 คน โดยได้รับการพัฒนาชุดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเจริญเติบโต ซึ่งได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดการพัฒนากรอบความคิดแบบเจริญเติบโต ทำให้ได้ 5 ขั้นตอนในการพัฒนากรอบความคิดแบบเจริญเติบโต ได้แก่ 1) การทบทวนเพื่อทำความเข้าใจกรอบความคิดของตน 2) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดแบบเจริญเติบโต 3) การตั้งเป้าหมายที่ทำทนายในการพัฒนาตนเอง 4) การวางแผนการแสดงพฤติกรรมและลงมือปฏิบัติ และ 5) การให้ข้อมูลย้อนกลับต่อตนเองเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จำนวน 12 ครั้ง ครั้งละ 60 นาที พบว่า ในระยะหลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีคะแนนกรอบความคิดแบบเจริญเติบโตสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวมทั้งนิสิตได้ทำการสะท้อนถึงการมีกรอบความคิดแบบเจริญเติบโตต่อการเรียนรู้และการทำงานในสาขาวิชาชีพครู นั่นคือ นิสิตคิดว่าความท้าทายของการเรียนและการทำงานในวิชาชีพครูเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ นิสิตกล้าที่จะเผชิญปัญหาและอุปสรรคในการเรียน นิสิตมีความพยายามและความทุ่มเทในการเรียนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงนิสิตนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและความสำเร็จของผู้อื่นมาใช้

ในการพัฒนาการเรียนของตน สอดคล้องกับงานวิจัยของธนดี สุริยะจันทร์หอม และอารยา ปิยะกุล (2561) ได้ศึกษาผลการใช้รูปแบบ SPASA เพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตสำหรับนักศึกษาหลักสูตรวิชาชีพครู จำนวน 10 คน โดยได้รับโปรแกรมการฝึกอบรมตามรูปแบบ SPASA เพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตและทำการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เทคนิคทางจิตวิทยา ได้ออกมาเป็นขั้นตอนเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ตนเอง (Self-analysis) 2) การวางแผนกำหนดเป้าหมาย (Plan for goal) 3) การปฏิบัติและขจัดอุปสรรค (Action and remove barriers) 4) การสะท้อนด้วยตนเอง (Self-reflection) และ 5) การประยุกต์สู่ชีวิตจริง (Apply to real life) จำนวน 14 ครั้ง ครั้งละ 1 ชั่วโมง 30 นาที นอกจากนี้ ยังใช้สมุดบันทึกเพื่อให้เขียนบรรยายหรือเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึกและประสบการณ์ หลังเสร็จสิ้นกิจกรรมการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง โดยกำหนดประเด็นให้นักศึกษาเขียนบรรยายเกี่ยวกับความเชื่อ ความรู้สึก การประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและข้อคิดที่ได้หลังจากเสร็จสิ้นกิจกรรม พบว่าภายหลังการเข้าร่วมโปรแกรมตามรูปแบบ กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สำหรับงานวิจัยเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตในต่างประเทศ พบงานวิจัยเกี่ยวกับโปรแกรมก่อนข้างน้อย มีการพัฒนาในกลุ่มนักศึกษา เช่น งานวิจัยของเบิร์นเน็ตต์และคณะ (Burnette et al., 2020a) ได้ศึกษาโปรแกรมการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตในการพัฒนาความสนใจแต่ไม่ใช่ผลการเรียนในสาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาในชั้นเรียนวิทยาการคอมพิวเตอร์ทั่วไป จำนวน 491 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 245 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 246 คน สำหรับโปรแกรมการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโต ประกอบด้วยโครงสร้างที่สำคัญ 4 ส่วน ส่วนที่ 1 คือ สอนบรรยายนักศึกษาเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดแบบเติบโต อธิบายถึงประโยชน์ของการมีกรอบความคิดแบบเติบโต ส่วนที่ 2 คือ เสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมาตรฐาน เช่น คุณสามารถพัฒนาความสามารถทางวิทยาการคอมพิวเตอร์ได้ ส่วนที่ 3 คือ มีตัวแบบเป็นบุคคลที่สำเร็จการศึกษาแล้วทำงานในบริษัทเทคโนโลยีมาให้เคล็ดล้มล้มความสำเร็จ โดยเคล็ดล้มล้มความสำเร็จจะให้ความสำคัญของการทำงานหนักและการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และส่วนที่ 4 คือ ให้นักศึกษามีส่วนร่วมในแบบฝึกหัดการเขียน “การพูดคือความเชื่อ” เพื่อสนับสนุนนักศึกษาให้นำข้อความกรอบความคิดแบบเติบโตไปประยุกต์ใช้ พบว่าภายหลังการทดลองนักศึกษาที่ได้รับโปรแกรมพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่านักเรียนที่ไม่ได้รับโปรแกรมฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สำหรับงานวิจัยที่อธิบายถึงโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตในกลุ่มพนักงานองค์กร พบว่าฮานและสตีฮา (Han & Stieha, 2020) ได้ศึกษากรอบความคิดแบบเติบโตสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอแนะโปรแกรมการพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบงานวิจัยที่ประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับกรอบความคิดแบบเติบโตกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของตัวแปรและผลลัพธ์ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร และสำหรับนักปฏิบัติ โดยได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่างานวิจัยต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยพัฒนากลอบความคิดแบบเติบโต ได้แก่ 1) การฝึกอบรม (Training) กิจกรรมฝึกอบรมมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะหรือพฤติกรรมที่หลากหลาย มุ่งเน้นการพัฒนาตัวพนักงาน โดยเริ่มต้นแนะนำแนวคิดกรอบความคิดทั้งแบบยึดติดและแบบเติบโต การนำกรอบความคิดแบบเติบโตมาบูรณาการกับการฝึกอบรมสามารถช่วยให้พนักงานหลีกเลี่ยงความสมบูรณ์แบบและกล้าทำงานแบบลองผิดลองถูก รวมทั้งช่วยเปิดโอกาสในการทำกิจกรรมที่สร้างสรรค์ในการทำงานได้มากขึ้น 2) การโค้ช (Coaching) การโค้ชพนักงานมีประสิทธิภาพมากที่สุดถ้ามุ่งความสนใจที่การส่งเสริมการพัฒนาทางอาชีพ การโค้ชช่วยให้พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เกิดความยืดหยุ่นผูกพันในงานและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้จัดการที่ใช้การโค้ชแบบให้ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น 3) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำไม่เพียงแต่ต้องการทักษะทางด้านเทคนิคหรือพฤติกรรมแต่ยังต้องอาศัยกรอบความคิดแบบเติบโต ภาวะผู้นำจะช่วยส่งเสริมความอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้นำในองค์กร ทั้งยังช่วยให้พนักงานมีการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในเชิงบวก 4) การสรรหาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment and HR Practices) การสรรหาและการพัฒนาหัวหน้างานและพนักงานให้มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะเป็นส่วนสำคัญให้เกิดองค์กรที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตทั่วทั้งองค์กร การออกแบบโปรแกรมเพื่อส่งเสริมกรอบความคิดแบบเติบโตและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องไม่มีอคติในเรื่องเพศหรือชาติพันธุ์ และ 5) ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation System) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยจัดอคติในระบบการประเมินด้วยการส่งเสริมกรอบความคิดแบบเติบโต นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจว่าหัวหน้างานที่มีกรอบความคิดแบบยึดติดจะมีจุดบอดเกิดขึ้นเมื่อให้คะแนนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เมื่อต้องประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน หัวหน้างานมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจพื้นฐานในผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่ว่าใน

ทางบวกหรือลบน้อย ดังนั้น ควรออกแบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบรูบริกส์ (Rubrics) ด้วยการเขียน คำพูดและวิดีโอ รวมทั้งภาษาที่แสดงให้เห็นถึงกรอบความคิดแบบเติบโต

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่ากรอบความคิดแบบเติบโตเป็น ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโตในกลุ่มพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน เนื่องจากกรอบความคิดแบบเติบโตช่วยให้พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา แม้ว่าจะเจอปัญหาอุปสรรคใหม่ ๆ พนักงานจะมีความกระตือรือร้นอยากที่จะเรียนรู้และพัฒนาแนวทางการทำงานอยู่ตลอด รวมทั้งส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การได้ในระยะยาวต่อไป เนื่องจากโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตในบริบทคนทำงานทั้งในประเทศไทยและระดับนานาชาติ มีน้อยมาก และยังไม่มีการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตที่ออกแบบมาสำหรับกลุ่มพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนโดยเฉพาะ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวทางการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของคีตติงและเฮสลิน (Keating & Heslin, 2015) ที่ออกแบบสำหรับพนักงานบริษัทเอกชน มาใช้เป็นแนวทางในออกแบบโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตในบริบทของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในประเทศไทย

## ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การ องค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีบทบาทในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า มีการกระตุ้นให้ผู้ตามยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงให้เห็นภาพที่ดีของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากผู้นำเป็นบุคคลสำคัญในการริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้นำต้องมีความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จได้ตามเป้าหมาย และยังมีความสำคัญต่อการนำผู้อื่นให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ อโวลิโอและแบส (Avolio & Bass, 1995) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึงผู้นำที่สามารถนำผู้ตามให้คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าความสนใจของตนเอง ผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและความเป็นปัจเจกบุคคล โดย แบส และคณะ (Bass et al., 1987) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อ

ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามโดยการแสดงวิสัยทัศน์ การเสริมสร้างพลังเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และจัดหาแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นในการเพิ่มศักยภาพของบุคคล สำหรับในบริบทสังคมไทย นักวิชาการไทย (ได้แก่ กังสดาล เชาววิวัฒนกุล, 2558; เกศกุล สระแก้ว, 2559; ดวงทอง สังข์แก้ว, 2559; สมหญิง ลมูลพัคตร์, 2558) ได้ให้ความหมายไปในทิศทางเดียวกันตามแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Avolio, Bass, 1995; Bass, 1985) นั่นคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ระดับสูงชันกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองการณ์ไกลเกินไปกว่าความสนใจของตนเอง อันนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเอง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาเป็นที่เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจจากแรงจูงใจภายใน เสนอวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจสำหรับการมองไปถึงอนาคตและสามารถถ่ายทอดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้อย่างชัดเจน ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้ รวมทั้งปัญหาการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กร 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคุ่นคิดและสรรหาแนวทางการแก้ปัญหา ส่งเสริมการคิดแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมองเห็นปัญหาและอุปสรรคนั้นคือความท้าทาย และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะของการดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับความสำคัญ โดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เป็นผู้คอยช่วยเหลือและเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล รวมทั้งผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารแบบสองทาง คือรับฟังและให้การสะท้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับความสอดคล้องระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับกรอบความคิดแบบเติบโตนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพนักงานที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตมีลักษณะที่เสริมแรงซึ่งกันและกัน ทั้งสองตัวแปรมุ่งเน้นการพัฒนาตนเองและตระหนักถึงศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มที่ ในสถานการณ์ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พนักงานที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะซึมซับคำแนะนำ ข้อมูลย้อนกลับและแรงบันดาลใจจากผู้นำของเขา พนักงานที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตมองว่าความพยายามเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้เกิดการพัฒนามีการค้นหาวิธีการที่จะเรียนรู้และพัฒนา ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเพิ่มเติมความต้องการของพนักงานเหล่านี้ได้ ในขณะที่พนักงานที่มีกรอบความคิดแบบยึดติดจะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ไม่สามารถที่จะจัดการได้ มีแนวโน้มว่าจะไม่สนองตอบกับผู้นำที่พยายามท้าทายและส่งเสริมพวกเขาไปสู่ตำแหน่งที่ไม่คุ้นเคย (Caniëls et al., 2018)

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงการที่พนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากหัวหน้าของตนเองที่ได้แสดงพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญและให้ความสนใจในความต้องการของลูกน้อง รวมทั้งมีการยอมรับในตัวลูกน้อง ให้ลูกน้องเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ขององค์กรมากกว่าความสนใจของตนเอง ส่งเสริมลูกน้องให้ก้าวข้ามความสนใจของตนเองเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า เน้นการส่งเสริมแรงจูงใจลูกน้องให้ทำสิ่งๆ ที่มากกว่าความคาดหวังในการทำงานทั่วไป ให้อำนาจแก่ลูกน้องให้มีส่วนร่วมในการจัดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร สร้างความผูกพันต่อเป้าหมายโดยมุ่งสนใจประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเอง

## 2.2 การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีงานวิจัยที่ศึกษาการวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงกันค่อนข้างมาก โดยในต่างประเทศนักวิชาการที่ได้ทำพัฒนาเครื่องมือการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ อโวลิโอ, แบส และจุง (Avolio, Bass, & Jung, 1999) ได้นำแบบวัดภาวะผู้นำหลายองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ 5X) มาทำการปรับปรุงใหม่ ทำให้ได้ข้อคำถามจำนวน 36 ข้อ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีบารมี/แรงบันดาลใจ จำนวน 12 ข้อ 2) การกระตุ้นสติปัญญา จำนวน 4 ข้อ 3) การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 4 ข้อ 4) การให้รางวัลตามสถานการณ์ จำนวน 4 ข้อ 5) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก จำนวน 4 ข้อ และ 6) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ/หลีกเลี่ยง จำนวน 8 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .63-.92 นอกจากนี้ได้นำแบบวัดไปจำลองใช้ในในกลุ่มตัวอย่างอื่นด้วย โดยต่อมามีนักวิชาการทั้งในประเทศ

และต่างประเทศได้นำแบบวัดดังกล่าวไปใช้ (Hemsworth, Muterera, & Baregheh, 2013; Xenikou, 2017; กังสดาล เชาววิวัฒน์กุล, 2558; เกศกุล สระกะวี, 2559; ดวงทอง สังข์แก้ว, 2559) ซึ่งเป็นแบบวัดที่มีความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคในระดับสูง รวมทั้งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง จึงทำให้เป็นแบบวัดที่มีคุณสมบัติทางการวัดที่ดีและเหมาะสม

นอกจากนี้ ราฟเฟอร์ตีและกริฟฟิน (Rafferty & Griffin, 2004) ได้ทำการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 15 ข้อ มีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ องค์ประกอบละ 3 ข้อ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) การสื่อสารแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นสติปัญญา 4) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และ 5) การได้รับการยอมรับส่วนบุคคล ซึ่งได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงตรงเชิงจำแนกด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน นั่นคือแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 องค์ประกอบ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แบบวัดนี้มีองค์ประกอบที่มีความแตกต่างและไม่ทับซ้อนกัน ต่อมาเมื่อนักวิชาการได้นำแบบวัดดังกล่าวไปใช้ (ได้แก่ Caniëls; et al., 2018) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณสมบัติทางการวัดที่ดีและเหมาะสม มีข้อคำถามไม่มากและสะดวกในการนำไปใช้

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของราฟเฟอร์ตีและกริฟฟิน (Rafferty; & Griffin, 2004) มาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของกลุ่มตัวอย่าง แบบวัดมีลักษณะเป็นข้อความ ประกอบด้วยมาตราประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงเลย” โดยพนักงานที่ได้คะแนนสูง แสดงว่าเป็นผู้ที่รับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดแบบเติบโตทั้งในประเทศและต่างประเทศมีรายละเอียดดังนี้

จากการศึกษา ไม่พบงานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกรอบความคิดแบบเติบโต จึงได้นำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาจากการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ในทุกๆระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ซึ่งในระดับบุคคลมีความคล้ายกับตัวแปรกรอบความคิดแบบเติบโตซึ่งมุ่งเน้นการเรียนรู้และการพัฒนา งานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ชุตินันท์ มุ่งการนา; และคณะ, 2562; ทิวธวัช เมฆวิชัย, 2557; วีระชัย บุญเพ็ง, 2557;



สมนึก เพชรช่วย และสมเดช สิทธิพงศ์พิทยา, 2560; สุภาวดี ลากเจริญ; วิสุทธิ วิจิตรพัชรารามณ์; และอัจฉรา นิยมมาภา, 2561)

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกรอบความคิดแบบเติบโตในต่างประเทศ ได้แก่ คาเนียลส์และคณะ (Caniëls; et al., 2018) ได้ศึกษากรอบความคิด ปฏิสัมพันธ์ของบุคลิกภาพเชิงรุก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกรอบความคิดแบบเติบโต สำหรับความยืดหยุ่นผูกพันในงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง จำนวน 259 คน พบว่ามีปฏิสัมพันธ์สามทางของบุคลิกภาพเชิงรุก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกรอบความคิด ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือ ในสถานการณ์ที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับสูง บุคลิกภาพเชิงรุกจะยังมีผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานเฉพาะกับบุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต ในทางกลับกัน ในสถานการณ์การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับต่ำ บุคลิกภาพเชิงรุกจะยังมีผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานเฉพาะกับบุคคลที่มีกรอบความคิดแบบยึดติด แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่มีประสิทธิภาพกับพนักงานที่มีกรอบความคิดแบบยึดติด เนื่องจากคนเหล่านี้ไม่ได้รู้สึกว่าตัวเองต้องพัฒนาและจะรู้สึกดีมากถ้าผู้นำให้ความสนใจกับการพัฒนาน้อย พนักงานที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตมีความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถในการพัฒนาจะเข้ากันได้กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ งานวิจัยของลี (Lee, 2018) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงและประสิทธิผลขององค์กร: บทบาทของความหวัง ความเพียรและกรอบความคิดแบบเติบโต กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานองค์กร จำนวน 374 คน พบว่ากรอบความคิดแบบเติบโตมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำที่แท้จริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .169$ ) และยังพบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลขององค์กรโดยผ่านความหวัง ซึ่งมีตัวแปรปรับคือกรอบความคิดแบบเติบโต (ค่าเบต้า เท่ากับ 0.15) และความเพียร (ค่าเบต้า เท่ากับ -0.19) นั่นคือเมื่อภาวะผู้นำที่แท้จริงเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรโดยผ่านความหวัง กรอบความคิดแบบเติบโตมีผลช่วยปรับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงและประสิทธิผลขององค์กร จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าวิธีการพัฒนาประสิทธิผลขององค์กร ไม่ได้เกิดมาจากภาวะผู้นำที่แท้จริง แต่ต้องผ่านความหวัง กรอบความคิดแบบเติบโตและความเพียรด้วย

จากงานวิจัยที่แสดงถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดแบบเติบโตทั้งในประเทศและต่างประเทศ นั่นคือหากผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น มีวิสัยทัศน์ สนับสนุนการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง ให้การ

ยอมรับในตัวพนักงาน จะเป็นการสนับสนุนที่สำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานองค์การพัฒนา เอกชนเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาองค์การพัฒนาเอกชนให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งภาวะผู้นำจะมีส่วนช่วยให้บุคคลเกิดกรอบความคิดแบบเติบโตและยังส่ง ในระดับองค์กรอีกด้วย ผู้วิจัยจึงสามารถคาดได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นตัวแปร ปฏิสัมพันธ์ร่วมกับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตที่ช่วยพัฒนาให้เกิดกรอบ ความคิดแบบเติบโตเพิ่มมากขึ้น

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่สำคัญ เป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การ เพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จขององค์การ การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ที่มีความต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่องค์การควรมีเพื่อไว้เผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตในสถานที่ ทำงานและเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันขององค์การ (Milhem, Abushamsieh, & Aróstegui, 2014) โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ดังนี้

#### 3.1 ความหมายของการฝึกอบรม

มีผู้ให้ความหมายการฝึกอบรม (Training) ไว้ดังนี้ ได้แก่ ชูชัย สมितिไกร (2556) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติของบุคลากร ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อันจะช่วยปรับปรุง ให้การปฏิบัติงานของบุคลากรพัฒนาไปสู่การยกระดับมาตรฐานของการทำงานให้สูงขึ้น ช่วยให้ บุคคลเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกับดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้สรุปนิยามของการฝึกอบรมว่าหมายถึงกระบวนการอย่าง เป็นระบบที่องค์การจัดตั้งขึ้นสำหรับการสร้างความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถในการ ทำงาน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติที่ไม่พึงประสงค์ของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมี คุณภาพรวมทั้งพัฒนาสมรรถนะได้ตามที่องค์การคาดหวัง ช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การต่อไป เช่นเดียวกับเบิร์ตเวลล์และโฮลเดน (Beardwell & Holden, 2001) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการที่ได้วางแผนมา เพื่อใช้ในการ เปลี่ยนแปลงเจตคติ ความรู้ ทักษะและพฤติกรรม ผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุผล การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในกิจกรรมที่เฉพาะเจาะจงหรือกิจกรรมที่หลากหลาย

จากความหมายของการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นระบบ เพื่อสร้าง เปลี่ยนแปลงและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ พฤติกรรมการปฏิบัติงานและเจตคติของพนักงาน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานและองค์กรให้มากขึ้น

### 3.2 การออกแบบการฝึกอบรม

สำหรับการออกแบบการฝึกอบรมให้มีประสิทธิผล โดยยูคูล์ (Yukl, 2010 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, น. 456-459) ได้สรุปสิ่งสำคัญที่ช่วยทำให้การฝึกอบรมนั้นประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. **วัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจน** (Clear Learning Objectives) การอธิบายถึง พฤติกรรม ทักษะหรือความรู้ที่คาดหวังว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับหลังจากการฝึกอบรม จะช่วยให้เป้าหมายการฝึกอบรมชัดเจนขึ้น

2. **เนื้อหาการฝึกอบรมมีความหมายและชัดเจน** (Clear, Meaningful Content) เนื้อหาการฝึกอบรมควรชัดเจนและสำคัญ ควรเรียงลำดับความรู้ที่เหมาะสมและให้ความสนใจกับ สิ่งที่สำคัญเท่านั้น มีระบบจัดเรียงเนื้อหาที่สอดคล้องกัน มีการแสดงแผนภาพเพื่อเปรียบเทียบให้ เห็นความแตกต่าง และแสดงตัวแบบที่ดี (Models) โดยการแสดงตัวแบบควรทำให้ง่ายต่อการ จดจำและควรให้มีความสอดคล้องกับชีวิตจริง

3. **เรียงลำดับเนื้อหาที่เหมาะสม** (Appropriate Sequencing of Content) กิจกรรมฝึกอบรมควรจัดเรียงลำดับให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ ควรเริ่มต้นจากเนื้อหาที่ง่ายไปสู่สิ่งที่ ซับซ้อนขึ้น เนื้อหาที่ซับซ้อนควรแบ่งเนื้อหาเป็นส่วน ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้ มีเวลาหยุดพักที่ เหมาะสมระหว่างการฝึกอบรม จัดให้มีการทบทวนบทเรียนหรือมีการฝึกปฏิบัติ รวมทั้งมีระยะพัก เพื่อช่วยลดความเหนื่อยล้าระหว่างการฝึกอบรมที่มีระยะเวลานาน

4. **ผสมผสานวิธีฝึกอบรมที่เหมาะสม** (Appropriate Mix of Training Methods) วิธีการฝึกอบรมจะต้องเหมาะสมกับความรู้ ทักษะ เจตคติ หรือพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมที่ดีควรสลับขั้นตอนที่เหมาะสมมากกว่าการบรรยายสิ่งที่เป็นนามธรรม รูปแบบ และระยะเวลาการอบรมควรเหมาะสมกับสภาพเงื่อนไขการฝึกอบรม การบรรยายมากกว่า 30 นาที อาจทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเสียสมาธิและหมดความสนใจ สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบ การอบรมได้ด้วยการเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายและฝึกปฏิบัติแทน

5. **เปิดโอกาสให้ฝึกปฏิบัติเชิงรุก** (Opportunity for Active Practice) ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมควรฝึกปฏิบัติทักษะต่าง ๆ เช่น ฝึกแสดงพฤติกรรม ทบทวนพิจารณาไตร่ตรองข้อมูล

จากความจำ ประยุกต์หลักการในการนำไปปฏิบัติจริง การฝึกปฏิบัติควรเกิดขึ้นทั้งในระหว่างการฝึกอบรม ระยะสั้น ๆ ภายหลังจากการฝึกอบรมและการนำกลับไปในสถานการณ์การทำงานจริง

#### 6. ให้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่เหมาะสม (Relevant Timely Feedback)

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากหลายแหล่งและในเวลาที่เหมาะสม ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ติดตามความก้าวหน้าและประเมินจากสิ่งที่รู้และไม่รู้ กระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้นได้โดยการแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้ว่าจะค้นหาและใช้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องได้อย่างไร

#### 7. เพิ่มความมั่นใจในตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Enchantment of Trainee Self-Confidence)

การฝึกอบรมช่วยเพิ่มการรับรู้ความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และช่วยเพิ่มความคาดหวังว่าการฝึกอบรมจะประสบผลสำเร็จ ผู้ให้การฝึกอบรมควรสื่อสารความคาดหวังที่ต้องการให้สำเร็จ อดทนและให้การสนับสนุนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งควรทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับโอกาสที่จะมีประสบการณ์ที่ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ เนื้อหาหลักและทักษะต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมควรเริ่มจากพฤติกรรมที่ง่าย ๆ และค่อย ๆ นำไปสู่พฤติกรรมที่ซับซ้อนขึ้น ที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความมั่นใจมากขึ้น ควรกล่าวยกย่อง ชมเชยและให้การสนับสนุนในเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น

#### 8. มีกิจกรรมติดตามผลที่เหมาะสม (Appropriate Follow-Up Activities)

ในหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นที่จำกัดด้วยโอกาสที่จะฝึกปฏิบัติและให้ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้ทักษะที่ซับซ้อนและยากที่จะเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยการติดตามผลที่เหมาะสม อาทิเช่น มีระยะเวลาติดตามผลที่เหมาะสมหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้น อาจพบปะกันหรือประชุมเพื่อทบทวนความก้าวหน้าในการประยุกต์ใช้ทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม อภิปรายถึงความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคและเตรียมการช่วยเหลือสนับสนุนและโค้ช หรืออีกแนวทางหนึ่งคือการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเสนอโครงการบางอย่างที่เขาจะต้องใช้ทักษะต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ในการทำงาน นอกจากนั้น การติดตามผลอาจรวมถึงการจัดหลักสูตรการอบรมสั้น ๆ เพื่อกระตุ้นหรือทบทวนบทเรียน หรือหลักสูตรการเรียนการโค้ชแต่ละบุคคลเพิ่มเติมเป็นช่วง ๆ ด้วย

จากการออกแบบการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การออกแบบการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นควรขึ้นอยู่กับวิธีการในการออกแบบการฝึกอบรมด้วย รวมทั้งควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ วัตถุประสงค์เฉพาะของการเรียนรู้ บุคลิกภาพลักษณะนิสัยของผู้เรียน และอาจพิจารณาไปถึงการนำไปปฏิบัติในสถานการณ์การ

ปฏิบัติงานจริง ๆ การฝึกอบรมมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จได้มากขึ้น ถ้าหากมีการออกแบบ การฝึกอบรมและมีการนำไปใช้อย่างสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกระบวนการ เรียนรู้และมีเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสม

### 3.3 วิธีการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะและเจตคติให้แก่ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการเรียนรู้ให้ได้มากที่สุด ช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และ ช่วยให้ได้ฝึกฝนเพื่อรับประสบการณ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการสร้างหรือจัดการ ฝึกอบรมให้มีประสิทธิผลจึงควรเลือกใช้วิธีการที่หลากหลายประกอบกัน หรืออาจบูรณาการวิธีการ ฝึกอบรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดย รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2556: 467-469) ได้สรุปวิธีการฝึกอบรมที่ใช้ ในการพัฒนา ดังนี้

1. **การบรรยาย (Lecture)** เป็นวิธีการที่ใช้ถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ข้อเท็จจริง และแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ โดยวิทยากร โดยเป็นการสื่อสารทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม มีข้อดีคือสามารถถ่ายทอดสาระข้อมูลต่าง ๆ ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก ได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว รวมทั้งประหยัดเวลาและทรัพยากร

2. **การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion)** เป็นวิธีการที่แบ่งผู้รับการอบรมเป็น กลุ่มย่อย จำนวน 4-6 คน และให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มได้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อค้นหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นใดประเด็นหนึ่ง มีข้อดีคือเป็นวิธีการที่รวบรวมความคิดและประสบการณ์จากบุคคลหลายฝ่ายอันนำไปสู่การได้ ข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรีและมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

3. **การระดมสมอง (Brainstorming)** เป็นวิธีการประชุมกลุ่ม เปิดโอกาสและ กระตุ้นให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี โดยไม่มีข้อจำกัด วิวาทษ์วิจารณ์ หรือตัดสิน คุณค่า เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่หลากหลายและมีปริมาณมากที่สุด มีข้อดีคือเป็นวิธีการที่ เหมาะสมในการระดมความคิดเห็นหรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหา ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ได้เท่าเทียมกัน และเป็นการฝึกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยปราศจากการตัดสินหรือวิวาทษ์วิจารณ์

**4. กรณีศึกษา (Case Study)** เป็นวิธีการที่กำหนดหรือบรรยายถึงสถานการณ์ในรูปแบบของงานเขียน บันทึกเสียงหรือวีดิทัศน์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาและอภิปรายภายใต้การแนะนำของผู้ให้การฝึกอบรม โดยสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม สอนทักษะการวิเคราะห์ปัญหา แสดงให้เห็นว่าเนื้อหาสาระการฝึกอบรมมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์การทำงานจริงอย่างไร มีข้อดีคือผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสฝึกความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาที่มีความใกล้เคียงกับความเป็นจริง ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

**5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)** เป็นวิธีการที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทตามสถานการณ์ที่ได้กำหนดไว้หรือสร้างขึ้น จากนั้นอภิปรายและวิเคราะห์เพื่อพิจารณาว่าสิ่งใดเกิดขึ้นบ้างและเพราะอะไร โดยสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติทักษะต่าง ๆ และมีความเชื่อมั่นในการจัดการกับสถานการณ์จริง มีข้อดีคือผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ด้วยการทดลองปฏิบัติจริง ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นแนวทางการปฏิบัติและเกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น

**6. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamics)** เป็นวิธีการที่ใช้กลุ่มในการกระทำร่วมกันหรือแก้ปัญหาเพื่อการเรียนรู้จากการกระทำหรือจากประสบการณ์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเอง ผู้ให้การฝึกอบรมจะพยายามให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้แจ้งเห็นจริง (Insight) หรือเกิดแรงบันดาลใจ (Inspiration) กิจกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการกระทำทำให้เกิดผลทางด้านจิตใจ เช่น สร้างความรู้สึกสะเทือนใจโดยใช้วิธีวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เรียนให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้คิดพิจารณาไตร่ตรองและเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

**7. การฝึกปฏิบัติ (Exercise)** เป็นวิธีการที่นำทฤษฎีหรือแนวคิดตามที่ได้เรียนรู้มาทดลองปฏิบัติในตอนท้ายภายใต้การดูแลของผู้ให้การฝึกอบรม ผู้ให้การฝึกอบรมจะเป็นผู้เตรียมกิจกรรมหรือสิ่งที่จะให้ฝึกปฏิบัติไว้ล่วงหน้าหลังจากฝึกอบรมทางทฤษฎีมาแล้ว อาจสาธิตให้ดูก่อนและให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองทำตาม มีข้อดีคือผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติจริง ๆ ก่อนที่จะนำทักษะไปใช้ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและเป็นเทคนิคที่จูงใจให้คนอยากเรียนรู้มากขึ้น

จากวิธีการฝึกอบรมข้างต้น สรุปได้ว่ามีวิธีการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนามากมาย แต่การจัดการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลนั้นจำเป็นต้องเลือกใช้วิธีการหลากหลายมาผสมผสานเข้าด้วยกัน ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การระดมสมอง กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และการฝึกปฏิบัติ เป็นต้น

### 3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม พบว่าม้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมที่มีความใกล้เคียงกับงานวิจัยในครั้งนี้ คือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นในการพัฒนาพนักงานหรือบุคลากรในองค์กร ได้แก่ ดวงจันทร์ เดชรักษา และคณะ (2555) ได้ศึกษาการฝึกอบรมการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่มีต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนจากสถานศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 42 สถานศึกษา จำนวน 139 คน เครื่องมือที่ใช้คือรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สร้างขึ้น โดยใช้เวลาจัดฝึกอบรมตามหลักสูตรทั้งสิ้น 18 ชั่วโมง 25 นาที พบว่าภายหลังการฝึกอบรมดังกล่าว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจและมีความรู้สึกที่ดีจากการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สูงขึ้นกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังพบว่าภายหลังการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านตัวบ่งชี้ในระดับมากที่สุด สำหรับด้านกระบวนการและด้านผลผลิตอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ สุขอรุณ วงษ์ทิม (2560) ได้ศึกษารูปแบบการฝึกอบรมทางจิตวิทยาเพื่อเสริมสร้างค่านิยมในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 30 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 15 คน เครื่องมือที่ใช้คือรูปแบบการฝึกอบรมทางจิตวิทยาเพื่อเสริมสร้างค่านิยมในองค์กร โดยบูรณาการแนวคิดและเทคนิคของทฤษฎีการปรึกษากลุ่มแบบพิจารณาเหตุผล อารมณ์และพฤติกรรม ทฤษฎีการปรึกษากลุ่มแบบพฤติกรรมนิยม ทฤษฎีการปรึกษากลุ่มแบบเผชิญความจริง ทฤษฎีการปรึกษากลุ่มแบบทั้งที่มุ่งเน้นคำตอบและเทคนิคอื่นที่เกี่ยวข้อง ในแต่ละครั้งได้ดำเนินการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นเริ่มต้นเป็นการกล่าวทักทายผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีการทบทวนการฝึกอบรมในครั้งที่ผ่านมา รวมทั้งมีการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้เข้ารับการเข้าสู่ขั้นดำเนินการต่อไป 2) ขั้นดำเนินการ เป็นเทคนิคของทฤษฎีการให้การปรึกษากลุ่มในรูปแบบต่าง ๆ และเทคนิคอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเสริมสร้างค่านิยมในองค์กร และ 3) ขั้นยุติ เป็นการสรุปถึงสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับในแต่ละครั้ง พบว่าภายหลังการฝึกอบรมในระยะติดตามผล กลุ่มทดลองมีค่านิยมในองค์กรสูงขึ้นกว่าหลังและก่อนการทดลองรวมทั้งยังมีค่านิยมในองค์กรสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการฝึกอบรมทางจิตวิทยาเพื่อเสริมสร้างค่านิยมในองค์กรในทุกประเด็นในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของทศพร พิษะระ และคณะ (2562)

ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 40 คน เครื่องมือที่ใช้คือหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลัก โดยมีกระบวนการในการดำเนินงาน 3 ส่วน คือ 1) การสร้างโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม แบ่งเป็นกำหนดหลักการและเหตุผล สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็น กำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรมและกำหนดหน่วยการเรียนรู้ ประกอบด้วย คำอธิบายเนื้อหาวิชา วัตถุประสงค์ของหน่วยการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้และวิธีการฝึกอบรม สื่อประกอบการฝึกอบรม และการวัดและประเมินผล 2) การพัฒนาโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม และ 3) การปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม พบว่าภายหลังการทดลองมีสมรรถนะหลักสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังมีความพึงพอใจจากการใช้หลักสูตรดังกล่าวอยู่ในระดับมากที่สุด

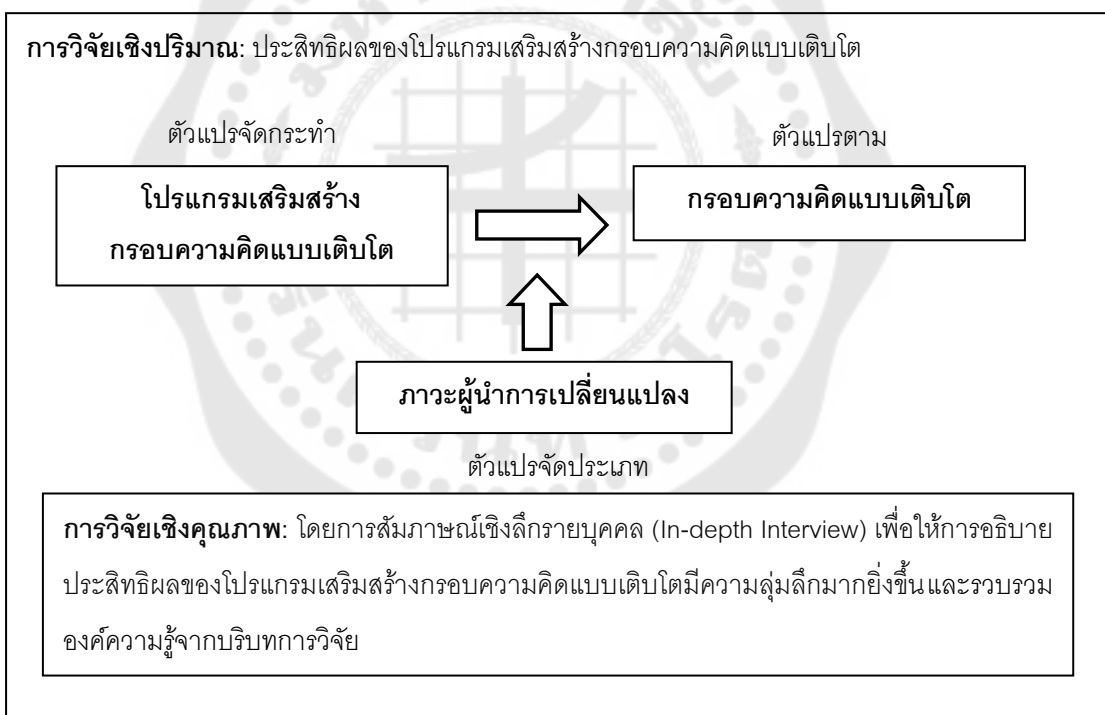
จากงานวิจัยของมะลิวรรณ ชนะภัยรี และคณะ (2560) ได้ศึกษารูปแบบอิทธิพลของปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมของผู้บริหารองค์การในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 277 คน พบว่าการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการทำงานที่เกิดจากการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ .93) นอกจากนี้ ปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งหมด ได้แก่ สภาพแวดล้อม คุณลักษณะเฉพาะบุคคลและการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม สามารถอธิบายประสิทธิผลการทำงานที่เกิดจากการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมได้ร้อยละ 69 แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

จากการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่างานวิจัยดังกล่าวสามารถนำมาปรับปรุงการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ดังนี้ 1) การออกแบบหลักสูตรควรประกอบด้วย หลักการ เป้าหมาย จุดประสงค์ เนื้อหา วิธีการฝึกอบรม กิจกรรมและสื่อและการประเมินผล 2) การดำเนินการฝึกอบรม ควรประกอบด้วย 3 ชั้น คือ ชั้นเริ่มต้น ชั้นดำเนินการ และชั้นยุติ และ 3) ขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบหลักสูตรการฝึกอบรม โดยมีขั้นตอนการพัฒนาตั้งแต่ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ออกแบบหลักสูตร ประเมินหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ นำไปทดลองใช้และประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม รวมทั้งอาจประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติมด้วย



#### ตอนที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต แสดงให้เห็นว่ามีกิจกรรมหลากหลายรูปแบบที่เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมฯ ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดแบบเติบโต ด้วยเหตุนี้จึงนำมาสู่กรอบแนวคิดการวิจัยที่นำทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับกรอบความคิดแบบเติบโตมาใช้สร้างกรอบแนวคิดแบบผสมวิธีในแบบแผนขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณเป็นหลัก เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) แล้วมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) เพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่มีความลุ่มลึกมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถรวบรวมเป็นองค์ความรู้จากบริบทของการวิจัย โดยมีกรอบแนวคิดการวิจัย แสดงดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ตอนที่ 5 สมมติฐานการวิจัย

1. พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนภายหลังได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต มีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าก่อนการได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต

1.1 ในระยะหลังการทดลอง พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต มีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าก่อนการได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต

1.2 ในระยะติดตามผล 1 เดือน พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต มีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าก่อนการได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต

2. พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต

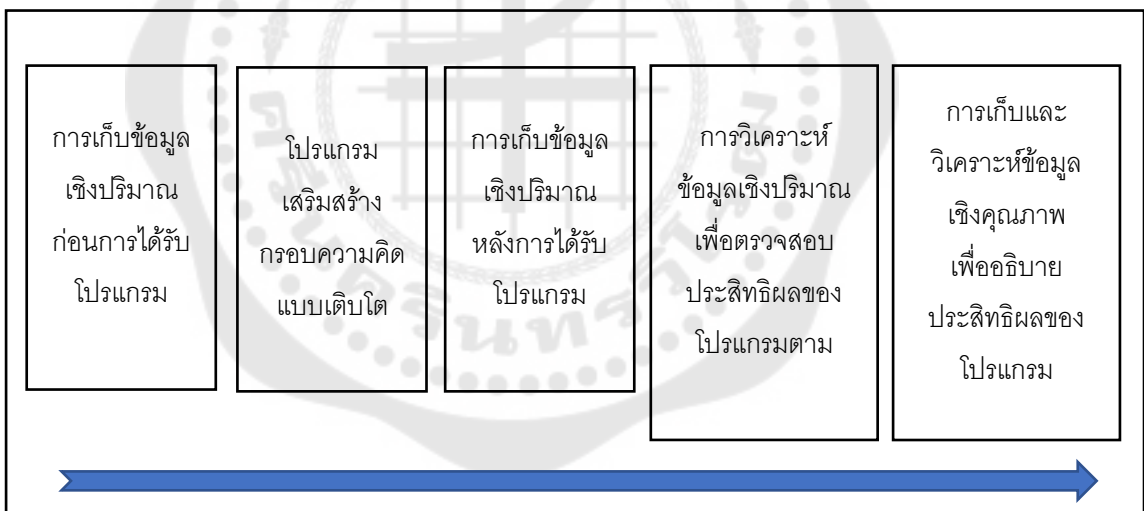
2.1 ในระยะหลังการทดลอง พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต มีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต

2.2 ในระยะติดตามผล 1 เดือน พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต มีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต

3. พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีระดับของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตแตกต่างกัน

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน” เป็นการออกแบบการวิจัยผสมวิธี (Mixed Methods Research) ตามแนวคิดของเครสเวลล์ (Creswell & Creswell, 2018) ในแบบแผนขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) ใช้วิธีการเชิงปริมาณเป็นหลัก ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) ดำเนินการด้วยโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตร่วมกับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แล้วดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่มีความลุ่มลึกมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถรวบรวมเป็นองค์ความรู้จากบริบทของการวิจัย



ภาพประกอบ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

โดยการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนผ่านแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 2) เพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนผ่านแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ได้แก่ พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ปฏิบัติงานในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจ และสังคม ในองค์การพัฒนาเอกชน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์การ ได้แก่ 1) องค์การพัฒนาเอกชนที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจและสังคม 2) มีขอบข่ายการดำเนินงานในประเทศไทย 3) จัดตั้งและดำเนินงานมาไม่น้อยกว่า 10 ปี และ 6) มีพนักงานในองค์การไม่ต่ำกว่า 40 คน

### กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

1. กลุ่มตัวอย่างสำหรับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การวิเคราะห์อำนาจทดสอบ (Power Analysis) จากค่าเฉลี่ยของงานวิจัยที่ใกล้เคียงกัน ด้วยสูตรของโคเฮน (Cohen, 1988) จากงานวิจัยของโจว และคณะ (Zhou, et al., 2020) พบว่าพนักงานที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะมีผลต่อความมุ่งมั่นพยายามในการทำงาน โดยคำนวณได้ค่า  $d = 1.14$  เมื่อเปิดตารางอำนาจการทดสอบ (Power Table) โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.05 ค่า Power เท่ากับ .80 ทำให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างกลุ่มละอย่างน้อย 17 คน จึงเพิ่มกลุ่มตัวอย่างเพื่อป้องกันการสูญหายให้ได้กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มทดลอง 20 คน และกลุ่มควบคุม 20 คน ดังนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูลกับพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ปฏิบัติงานในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจ และสังคม จำนวน 40 คน และได้นำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาจัดประเภทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับสูงและระดับต่ำ โดยใช้การจับคู่รายบุคคล (Matching Subject) ให้คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับต่ำและระดับสูง ทั้งหมด 20 คู่ จากนั้นจึงทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ในแต่ละคู่เพื่อเข้ากลุ่มระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จะได้กลุ่มละจำนวน 20 คน โดยเป็นกลุ่มทดลอง 20 คน และกลุ่มควบคุม 20 คน

ตาราง 2 การใช้คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดประเภทของกลุ่มการทดลอง

	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบการจัดกระทำ		รวม
		กลุ่มทดลอง	กลุ่มควบคุม	
ตัวแปรจัดประเภท	ภาวะผู้นำ	10 คน	10 คน	20 คน
	การเปลี่ยนแปลงระดับต่ำ			
ประเภท	ภาวะผู้นำ	10 คน	10 คน	20 คน
	การเปลี่ยนแปลงระดับสูง			
	<b>รวม</b>	<b>20 คน</b>	<b>20 คน</b>	<b>40 คน</b>

2. กลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่ออธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตและทำการรวบรวมองค์ความรู้จากบริบทของการวิจัย คือ พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ปฏิบัติงานในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจ และสังคมที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต คัดเลือกโดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 5 คน ตามระดับความถี่ของข้อมูล และทำการคัดเลือกหัวหน้างานผู้บังคับบัญชา จำนวน 3 คน สัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

### เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

#### 1. แบบสอบถามวัดคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อสอบถามรายละเอียดทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พนักงานองค์การพัฒนาเอกชน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา กลุ่มงาน บทบาทและประสบการณ์การทำงาน โดยลักษณะเป็นแบบสอบถามเป็นแบบเติมคำตอบ และมีตัวเลือกให้ตอบ ดังนี้

ตัวอย่าง แบบสอบถามคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

คำชี้แจง จงเติมคำหรือทำเครื่องหมาย  ลงใน  ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

1. เพศ
 

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง	<input type="checkbox"/> กลุ่มคนที่มีความหลากหลายทางเพศ
------------------------------	-------------------------------	---
2. อายุ (มากกว่า 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)
 

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 21 ปี	<input type="checkbox"/> 21 - 30 ปี	<input type="checkbox"/> 31- 40 ปี
<input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี	<input type="checkbox"/> 51 - 60 ปี	
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
 

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	<input type="checkbox"/> มัธยมศึกษา	<input type="checkbox"/> อนุปริญญา
<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญา
4. ลักษณะงาน
 

<input type="checkbox"/> งานโครงการ (อาทิเช่น งานโครงการ งานติดตามและประเมินผล เป็นต้น)
<input type="checkbox"/> งานสนับสนุนการดำเนินงานโครงการ (อาทิเช่น งานบัญชี งานธุรการ งานบุคคล งานสื่อสาร เป็นต้น)

## 5. ตำแหน่งงาน

- ระดับปฏิบัติที่ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา
- หัวหน้างานที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา

## 6. ประสบการณ์การทำงานในองค์กรพัฒนาเอกชน

- น้อยกว่า 2 ปี       2-5 ปี       5-10 ปี
- 10-15 ปี       15-20 ปี       มากกว่า 20 ปี

## 2. แบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโต ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดกรอบความคิดแบบ

เติบโตตามการวัดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของกรอบความคิดแบบเติบโตของเงิน และคณะ (Chen et al., 2021) และปรับให้เข้ากับบริบทของการเรียนรู้และการทำงาน โดยใช้มาตรวัด ประเมินค่า 6 อันดับ ตั้งแต่ “จริงที่สุด” (6 คะแนน) จนถึง “ไม่จริงเลย” (1 คะแนน) โดยวัด องค์ประกอบย่อยของกรอบความคิดแบบเติบโต จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) แรงจูงใจ 2) เจตคติ 3) ความท้าทาย 4) ความเพียร 5) การเอาชนะอุปสรรค และ 6) กรอบความคิดเชิงบวก ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 36 ข้อ ดังตัวอย่าง

## ตัวอย่างข้อคำถามแบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโต

	จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
<b>แรงจูงใจ</b> 1. ฉันอยากเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อสามารถดำเนินกิจกรรมให้เกิด ประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น						
<b>เจตคติ</b> 1. ฉันเชื่อว่าทักษะต่าง ๆ ของฉัน สามารถพัฒนาได้หากฉันพยายาม ฝึกฝน						
<b>ความท้าทาย</b> 1. ฉันคิดว่าการทำงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายสูงสุดในงานพัฒนา เป็นสิ่งที่ท้าทาย						

	จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
<p><i>ความเพียร</i></p> <p>1. ฉันไม่ชอบจดจ่อกับการทำงานหรือการเรียนรู้เป็นเวลานาน ๆ</p>						
<p><i>การเอาชนะอุปสรรค</i></p> <p>1. หากฉันถูกตำหนิเรื่องงานฉันจะรีบวางแผนนำงานกลับมาแก้ไขให้ดีขึ้น</p>						
<p><i>กรอบความคิดเชิงบวก</i></p> <p>1. เมื่อฉันเห็นเพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จ ฉันรู้สึกยินดีกับความสำเร็จของเพื่อน</p>						

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด ดังนี้

1) ศึกษาข้อคำถามและองค์ประกอบของกรอบความคิดแบบเติบโตของเงินและคณะ (Chen et al., 2021) จากนั้นทำการปรับข้อคำถามให้เข้ากับบริบทของการเรียนรู้และการทำงานของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนเพื่อให้ได้ข้อคำถามที่ใช้วัดกรอบความคิดแบบเติบโตสำหรับพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน ทั้ง 6 องค์ประกอบ ในแต่ละองค์ประกอบมีข้อคำถาม 10 ข้อ รวมข้อคำถามทั้งหมด 60 ข้อ

2) นำแบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโตที่สร้างและพัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดด้านเนื้อหาทางพฤติกรรมศาสตร์ ด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การ และผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานในองค์การพัฒนาเอกชน รวมจำนวน 3 ท่าน ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และปรับปรุงแก้ไขแบบวัดตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญให้แบบวัดมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยปรับปรุงข้อคำถามที่มีค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ต่ำกว่า 0.50 (Rovinelli & Hambleton, 1977)

3) นำแบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโตที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะสอดคล้องและใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย จำนวน 30 คน

4) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดโดยการวิเคราะห์รายข้อเพื่อวิเคราะห์ค่าความอำนาจจำแนกด้วยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม ต่ำกว่า 0.30 (Nunnally & Bernstein, 1994) ทำให้เหลือข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบจำนวน 6 ข้อ รวมเป็นข้อคำถามทั้งหมด 36 ข้อโดยผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของแบบวัดทั้งฉบับมีพิสัยของค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.30 ถึง 0.82 รวมทั้งตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบอัลฟาจากขั้นตอนการทดสอบโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.94

5) สรุปเป็นแบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโตฉบับสมบูรณ์ ที่นำไปดำเนินการใช้ในโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน

**3. แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ผู้วิจัยได้ปรับมาจากแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของราฟเฟอร์ตีและกริฟฟิน (Rafferty & Griffin, 2004) มาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของกลุ่มตัวอย่าง แบบวัดมีลักษณะเป็นข้อความ ประกอบด้วยมาตราประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงเลย” ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 30 ข้อ ดังตัวอย่าง

ตัวอย่างข้อคำถามแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
<b>วิสัยทัศน์</b> 1. หัวหน้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทีมในการกำหนดทิศทางขององค์กร						
<b>การสื่อสารแรงบันดาลใจ</b> 1. หัวหน้าพูดให้ฉันภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร						
<b>การกระตุ้นทางปัญญา</b> 1. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน หัวหน้ากระตุ้นให้ฉันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา						



	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน 1. หัวหน้าแสดงความห่วงใยและ ใส่ใจความรู้สึกเมื่อฉันทำงานพลาด						
การแสดงว่าเห็นคุณค่าปัจเจกบุคคล 1. หัวหน้าชมเชยเมื่อฉันพยายาม ทำงานได้สำเร็จ						

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด ดังนี้

1) ศึกษาข้อคำถามและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของราฟเฟอร์ตีและกริฟฟิน (Rafferty & Griffin, 2004) จากนั้นทำการปรับข้อคำถามให้เข้ากับบริบทของการเรียนรู้และการทำงานของพนักงานองค์การพัฒนากองทัพเรือเพื่อให้ได้ข้อคำถามที่ใช้วัดกรอบความคิดแบบเติบโตสำหรับพนักงานองค์การพัฒนากองทัพเรือ ทั้ง 5 องค์ประกอบ ในแต่ละองค์ประกอบมีข้อคำถาม 10 ข้อ รวมข้อคำถามทั้งหมด 50 ข้อ

2) นำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างและพัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดด้านเนื้อหาทางพฤติกรรมศาสตร์ ด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ และผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานในองค์การพัฒนากองทัพเรือ รวมจำนวน 3 ท่าน ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และปรับปรุงแก้ไขแบบวัดตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญให้แบบวัดมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยปรับปรุงข้อคำถามที่มีค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ต่ำกว่า 0.50 (Rovinelli & Hambleton, 1977)

3) นำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะสอดคล้องและใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย จำนวน 30 คน

4) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัด โดยการวิเคราะห์รายข้อเพื่อวิเคราะห์ค่าความอำนาจจำแนกด้วยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม ต่ำกว่า 0.30 (Nunnally & Bernstein, 1994) ทำให้เหลือข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบจำนวน 6 ข้อ รวมเป็นข้อคำถามทั้งหมด 30 ข้อโดยผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของแบบวัดทั้งหมดมีพิสัยของค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.65 ถึง 0.95 รวมทั้งตรวจสอบความเชื่อมั่นของ

แบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค รวมทั้งตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบอัลฟาจากขั้นตอนการทดสอบโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.97

5) สรุปเป็นแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฉบับสมบูรณ์ ที่นำไปดำเนินการใช้ในโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน

**4. โปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต** ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต โดยใช้แนวทางวิธีการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของคีตติงและเฮสลิน (Keating & Heslin, 2015) ประกอบด้วยกิจกรรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต จำนวน 6 กิจกรรม ได้แก่ 1) กิจกรรมการมุ่งเน้นศักยภาพเติบโตทางสมอง เช่น การบรรยายผลการวิจัยเกี่ยวกับสรีรจิตวิทยา 2) กิจกรรมสะท้อนการโต้ตอบทางเจตคติ เช่น การสะท้อนสิ่งที่เคยเป็นจุดอ่อนของตนเองแต่ในปัจจุบันสามารถพัฒนาได้ดีขึ้น 3) กิจกรรมสนับสนุนการโต้ตอบทางเจตคติ เช่น การสะท้อนถึงจุดอ่อนของบุคคลที่เราห่วงใยและข้อโต้แย้งรวมทั้งเหตุผลรองรับว่าจุดอ่อนเหล่านั้นสามารถขจัดได้ 4) กิจกรรมกระตุ้นการขัดแย้งทางความคิด เช่น การครุ่นคิดถึงเหตุผลที่เราเคยคิดว่าจุดอ่อนของคนอื่นไม่สามารถแก้ไขได้ 5) กิจกรรมการแสดงบทบาทสมมติที่แทนที่กรอบความคิดแบบยึดติดด้วยกรอบความคิดแบบเติบโต เช่น การพูดคุยกับตนเอง การชี้แนะจากเพื่อน และ 6) กิจกรรมการริเริ่มสร้างและรักษากรอบความคิดแบบเติบโต เช่น การฝึกกระบวนการคิด เป็นต้น โดยผู้วิจัยมุ่งจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทุกกิจกรรมด้วยการเริ่มต้นใช้แนวทางการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เผชิญกับสถานการณ์การทำงานแบบเดิม ๆ หรือวิธีคิดแบบเดิม ๆ เพื่อให้เกิดความลังเลในสิ่งนั้นนำไปสู่การได้ทบทวนตนเองภายใต้ประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติ เพื่อทำความเข้าใจกับตนเอง มีการประเมินเพื่อกำหนดแนวทางหรือทางเลือกใหม่ ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น สรรวจค้นหาเส้นทางหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ นำไปสู่การได้วางแผนสิ่งใหม่ นำไปสู่การหาความรู้และทักษะในการกระทำตามแผน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย จากนั้นจึงได้ริเริ่มทดลองใช้วิธีการคิดหรือการทำงานแบบใหม่ ๆ แล้วมาพิจารณาดูว่าสิ่งที่ทำเป็นอย่างไร ทำให้เกิดความมั่นใจในการกระทำของตนเอง นำไปสู่การเป็นวิถีชีวิตหรือการทำงานแบบใหม่ ๆ ของตนเอง นั่นคือเกิดการเรียนรู้ที่จะปรับเปลี่ยนกรอบความคิดแบบเติบโตจากภายในเป็นหลัก

### แนวคิดการพัฒนาและกลวิธีการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ผู้วิจัยได้ออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset Intervention) โดยใช้แนวทางการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของคีตติง และเฮสลิน (Keating & Heslin, 2015) ประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรมหลัก รวมจำนวนทั้งสิ้น 6 กิจกรรม ใช้เวลาทั้งสิ้น 12 ชั่วโมง ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละกิจกรรม ดังตาราง 3-8

**กิจกรรมที่ 1 มุ่งเน้นศักยภาพเติบโตทางสมอง (Highlight the brain's growth potential)** ผู้นำกระบวนการเล่าข้อมูลการวิจัยทางด้านสรีรจิตวิทยาว่าเมื่อเรามุ่งเน้นจิตใจและการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะเกิดการเชื่อมโยงใหม่ ๆ เกิดขึ้นในสมอง สมองและความสามารถทางสมองมีความสามารถที่จะเติบโตตลอดทั้งชีวิตเสมือนกล้ามเนื้อเมื่อได้รับการฝึกฝนอย่างเหมาะสม ผู้นำกระบวนการเล่าเรื่องราวของบุคคลที่คุ้นเคยรวมทั้งเรื่องราวของตัวเองถึงการพัฒนาความสามารถที่ใช้ความพยายามอย่างหนักทั้งในอดีตหรือในช่วงต่าง ๆ ของชีวิตเพิ่มเติม ผู้นำกระบวนการหยิบยกตัวอย่างเสริมซึ่งเป็นเรื่องราวของบุคคลที่มากความสามารถที่เป็นผลจากการมุ่งมั่นปฏิบัติและฝึกฝนมากกว่าเป็นความสามารถที่เป็นพรสวรรค์ตั้งแต่เกิดจากแหล่งอื่นมาแสดงเพิ่มเติมได้

ตาราง 3 รายละเอียดกิจกรรมที่ 1

กิจกรรมที่ 1	ปฐมนิเทศและกิจกรรมพัฒนาศักยภาพทางสมอง
วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อทำความเข้าใจและสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม</li> <li>2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยมีความรู้และความเข้าใจกรอบแนวคิดแบบเติบโตและการทำงานของสมอง</li> <li>3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเข้าใจและส่งเสริมแนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านแรงจูงใจ</li> </ol>
แนวคิดที่ใช้	<p>แนวคิดการเตรียมความพร้อมก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรม (ชูชัย สมิทธิไกร, 2556; Noe, 2012)</p> <p>แนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Mezirow, 1991)</p>
เนื้อหา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัตถุประสงค์ กำหนดการต่าง ๆ ภาพรวมของโปรแกรม รวมทั้งกฎกติกาในการฝึกอบรม</li> <li>- ความรู้เกี่ยวกับสมอง โครงสร้างและการทำหน้าที่ของสมองที่ส่งผลต่อกรอบความคิดแบบเติบโต</li> </ul>

ตาราง 3 (ต่อ)

กิจกรรมที่ 1	ปฐมนิเทศและกิจกรรมพัฒนาศักยภาพทางสมอง
เนื้อหา	- พุทศุญเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงาน ความสามารถและทักษะที่ผ่านมามาที่ได้
การฝึกอบรม	- จากการฝึกฝนและเรียนรู้
(ต่อ)	- แนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านแรงจูงใจ
กิจกรรมที่ใช้	- การใช้เกมส์เพื่อการละลายพฤติกรรม - การบรรยาย “ออกกำลังกายสร้างกล้ามเนื้อสมอง” เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับสมอง โครงสร้างและการทำหน้าที่ของสมองที่ส่งผลต่อกรอบความคิดแบบเติบโต - กิจกรรมกลุ่ม “ย้อนรอยอดีต เสริมสร้างการเติบโต” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัย พุทศุญแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน ความสามารถและทักษะที่ผ่านมามา ที่ได้จากการฝึกฝนและเรียนรู้
สื่อการสอน/ อุปกรณ์	- สไลด์ประกอบคำบรรยายการทำงานของสมองพร้อมทั้งกรณีศึกษาของบุคคล มากความสามารถที่เป็นผลจากการมุ่งมั่นปฏิบัติและฝึกฝนในบริบทของ องค์การ - ใบงานกิจกรรมกลุ่ม “ย้อนรอยอดีต เสริมสร้างการเติบโต”
เวลา	2 ชั่วโมง

**กิจกรรมที่ 2 กระตุ้นการสะท้อนโต้ตอบทางเจตคติ (Elicit counter-attitudinal reflection)** ผู้นำกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยระบุสิ่ง ๆ หนึ่งที่เขาได้เริ่มลงมือทำจนกระทั่งปฏิบัติได้เก่ง (เช่น การใช้แอปพลิเคชันที่ซับซ้อน การเล่นเกม การพูดภาษาที่สอง) จากนั้นสนับสนุนให้เขาสะท้อนออกมา โดยอธิบายให้ชัดเจนเกี่ยวกับรายละเอียดเป็นขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาสิ่งนั้น ๆ (เช่น การตั้งเป้าหมาย การเข้าเรียน การฝึกฝนอย่างหนัก การชี้แนะ การได้รับข้อมูลย้อนกลับ การดูผลงานผ่านวิดีโอ) ต่อมาให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยครุ่นคิดถึงการริเริ่มที่คล้ายกันแต่กลับไม่ประสบผลสำเร็จซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความสงสัยถึงความสามารถที่จะพัฒนาของพวกเขา

## ตาราง 4 รายละเอียดกิจกรรมที่ 2

กิจกรรมที่ 2	กระตุ้นการสะท้อนโต้ตอบทางเจตคติ
วัตถุประสงค์	1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้พุดสะท้อนคิดการทำงานของตนเองที่ทั้งสำเร็จและไม่สำเร็จ 2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเข้าใจและส่งเสริมแนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านเจตคติและด้านความท้าทาย
แนวคิดที่ใช้	แนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Mezirow, 1991)
เนื้อหา การฝึกอบรม	- การฝึกการสะท้อนคิดในการทำงานที่ตนเองประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ - แนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านเจตคติและด้านความท้าทาย
กิจกรรมที่ใช้	- การสะท้อนคิด “ความภาคภูมิใจของฉัน” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยระลึกถึงความสามารถ ทักษะ หรือผลการทำงานในบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตัวเองที่ประสบความสำเร็จและภาคภูมิใจพร้อมทั้งระบุว่าความสำเร็จนั้นเกิดจากปัจจัยใดบ้าง - การตั้งคำถาม “เมื่อเส้นทางสู่ความสำเร็จไม่ได้โรยด้วยกลีบกุหลาบ” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยระลึกถึงความสามารถ ทักษะ หรือผลการทำงานในบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตัวเองที่ไม่สามารถพัฒนาให้ประสบความสำเร็จได้ตั้งตั้งใจ พร้อมทั้งตั้งคำถามว่าความล้มเหลวเกิดจากปัจจัยใดบ้างเมื่อเทียบกับประสบการณ์ที่ประสบผลสำเร็จผ่านมา
สื่อการสอน/	- ใบงานการสะท้อนคิด “ความภาคภูมิใจของฉัน”
อุปกรณ์	- กรณศึกษา “เมื่อเส้นทางสู่ความสำเร็จไม่ได้โรยด้วยกลีบกุหลาบ”
เวลา	2 ชั่วโมง

**กิจกรรมที่ 3 กระตุ้นการสนับสนุนพูดโต้ตอบทางเจตคติ** (Elicit counter-attitudinal advocacy) โดยให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยระบุถึงบุคคลที่เขาห่วงใย (เช่น ครอบครัว ลูก เป็นต้น) ซึ่งเป็นบุคคลที่เขาไม่แน่ใจว่าความสามารถของบุคคลนั้นสามารถพัฒนาได้หรือไม่ จากนั้นให้เขียนข้อความ 2-3 หน้า ถึงบุคคลเหล่านี้ โดยใช้คำพูดของตนเองพร้อมทั้งแจกแจงเหตุผลและหลักฐานว่าบุคคลนั้นสามารถพัฒนาความสามารถได้เป็นแผนคร่าว ๆ รวมทั้งเรื่องราวที่มีความหมาย เช่น เรื่องราวหรือประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมการวิจัยเองที่เกิดขึ้นระหว่างการฝึกในกิจกรรมการสะท้อนการโต้ตอบทางเจตคติ

ตาราง 5 รายละเอียดกิจกรรมที่ 3

กิจกรรมที่ 3	กระตุ้นการสนับสนุนพูดโต้ตอบทางเจตคติ
วัตถุประสงค์	1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้พูดสนับสนุนโต้ตอบทางเจตคติ 2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเข้าใจและส่งเสริมแนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านการเอาชนะอุปสรรค
แนวคิดที่ใช้	แนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Mezirow, 1991)
เนื้อหา	- การฝึกเขียนสนับสนุนโต้ตอบทางเจตคติโดยใช้คำพูดของตนเอง
การฝึกอบรม	- แนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านการเอาชนะอุปสรรค
กิจกรรมที่ใช้	1. การเขียนเรื่องราว “การออกแบบชีวิต” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเขียนถึงกลุ่มเป้าหมายในงานพัฒนา ผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ที่จะออกแบบการพัฒนาความรู้ ความสามารถหรือทักษะใดทักษะหนึ่งเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในชีวิตหรือในการทำงานได้อย่างไร โดยแสดงเหตุผลและหลักฐานที่สะท้อนถึงมุมมองด้านการเอาชนะอุปสรรค 2. การอภิปรายกลุ่ม “ชีวิตที่ออกแบบได้” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยแลกเปลี่ยนมุมมองการเผชิญหน้ากับการเอาชนะอุปสรรคในชีวิตหรือการทำงานได้สำเร็จตามความคาดหวัง
สื่อการสอน/อุปกรณ์	- ใบงานการสะท้อนคิด “การออกแบบชีวิต”
เวลา	2 ชั่วโมง

**กิจกรรมที่ 4 กระตุ้นให้เกิดความโต้แย้งทางความคิด** (Induce cognitive dissonance) โดยให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้ระบุกรณีตัวอย่างเมื่อพวกเขาได้สังเกตบุคคลใดบุคคลหนึ่งในการเรียนรู้ที่จะกระทำการสิ่งหนึ่ง ๆ ซึ่งพวกเขาคิดว่าบุคคลนั้นไม่เคยทำมาก่อน จากนั้นให้พวกเขาได้ครุ่นคิดถึงข้อสงสัยในความสามารถของบุคคลนั้น การให้บุคคลสะท้อนถึงการมีกรอบความคิดแบบยึดติดในแง่ของข้อจำกัดด้านศักยภาพและขีดความสามารถของผู้อื่นรวมทั้งตัวเองเป็นวิธีการที่ผลักดันให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโต

ตาราง 6 รายละเอียดกิจกรรมที่ 4

กิจกรรมที่ 4	กระตุ้นให้เกิดความโต้แย้งทางความคิด
วัตถุประสงค์	1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้ตระหนักเมื่อเกิดกรอบความคิดแบบยึดติดและชักชวนให้เกิดความโต้แย้งทางความคิดตามกรอบความคิดแบบเติบโต 2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเข้าใจและส่งเสริมแนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความเพียร
แนวคิดที่ใช้	แนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Mezirow, 1991)
เนื้อหา การฝึกอบรม	1. การฝึกให้ตระหนักเมื่อเกิดกรอบความคิดแบบยึดติดและการสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต 2. แนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความเพียร
กิจกรรมที่ใช้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้กรณีตัวอย่างของบุคคลที่มีชื่อเสียงที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำงานเพื่อสะท้อนมุมมองด้านความเพียร</li> <li>- การสะท้อนคิด “ดอกไม้หรือก้อนกรวด” เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสะท้อนคิดถึงการมีกรอบความคิดแบบยึดติดในแง่ของข้อจำกัดศักยภาพและขีดความสามารถเทียบกับการมีกรอบความคิดแบบเติบโต</li> <li>- การอภิปรายกลุ่ม “ดอกไม้ให้คุณ” เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมแลกเปลี่ยนมุมมองเรื่องการตระหนักถึงกรอบความคิดแบบยึดติดและการสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต</li> </ul>
สื่อการสอน/	- ใบงานกรณีศึกษาบุคคลที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำงาน
อุปกรณ์	2 ตัวอย่าง ที่สะท้อนถึงแนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความเพียร
เวลา	2 ชั่วโมง

**กิจกรรมที่ 5 แสดงบทบาทสมมติแทนที่กรอบความคิดแบบยึดติดด้วยกรอบความคิดแบบเติบโต** (Role play replacing fixed with growth mindsets) โดยให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยระบุถึงเหตุการณ์ที่รับมือกับความท้าทายด้วยกรอบความคิดแบบยึดติดซึ่งก่อให้เกิดผลที่ไม่พึงปรารถนา จากนั้นให้บันทึกการพูดคุยกับตนเองถึงกรอบความคิดแบบยึดติดดังกล่าว ซึ่งก่อนทำลายความสามารถที่จะทำให้เกิดผลดีที่สุดภายใต้สถานการณ์นั้น ๆ ก่อนบันทึกการพูดคุยกับตนเองในแง่กรอบความคิดแบบเติบโตที่เอื้อต่อการเสริมสร้างความสามารถแทน การโค้ชโดยเพื่อนตามด้วยการแสดงบทบาทสมมติในสถานการณ์ดังกล่าว สามารถช่วยให้เกิดการตระหนักรู้ในการปลดปล่อยตนเองจากแนวโน้มที่จะตอบสนองต่อความล้มเหลวด้วยกรอบความคิดแบบยึดติด

ตาราง 7 รายละเอียดกิจกรรมที่ 5

<b>กิจกรรมที่ 5 แสดงบทบาทสมมติแทนที่กรอบความคิดแบบยึดติดด้วยกรอบความคิดแบบเติบโต</b>	
วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้แสดงบทบาทสมมติและตระหนักรู้ในกรอบความคิดแบบเติบโต</li> <li>2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเข้าใจและส่งเสริมแนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านกรอบความคิดเชิงบวก</li> </ol>
แนวคิดที่ใช้	แนวคิดกรอบความคิดแบบยึดติดและแบบเติบโต (Dweck, 2006) แนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Mezirow, 1991)
เนื้อหา การฝึกอบรม	- การฝึกใช้กรอบความคิดแบบเติบโตด้านกรอบความคิดเชิงบวก
กิจกรรมที่ใช้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้บทบาทสมมติ “มิติกรอบความคิดแบบเติบโต” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยระบุถึงเหตุการณ์ที่ตอบสนองต่อความท้าทายด้วยกรอบความคิดแบบยึดติดซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลที่พึงปรารถนา จากนั้นแสดงบทบาทสมมติในการพูดคุยกับตนเองถึงกรอบความคิดแบบยึดติดดังกล่าวซึ่งก่อนทำลายความสามารถที่จะทำให้เกิดผลดีที่สุดภายใต้สถานการณ์นั้น ๆ และการพูดคุยกับตนเองในแง่กรอบความคิดแบบเติบโตด้านกรอบความคิดเชิงบวก</li> <li>- การอภิปรายกลุ่มเพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยวิพากษ์และแลกเปลี่ยนมุมมองแนวคิดและแนวทางในการริเริ่มสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตด้านกรอบความคิดเชิงบวกภายใต้สถานการณ์การทำงานในองค์กรพัฒนาเอกชนด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจ และสังคม</li> </ul>



ตาราง 7 (ต่อ)

<b>กิจกรรมที่ 5</b>	<b>แสดงบทบาทสมมติแทนที่กรอบความคิดแบบยึดติดด้วยกรอบความคิดแบบเติบโต</b>
สื่อการสอน/ อุปกรณ์	ใบงาน “มิติกรอบความคิดแบบเติบโต”
เวลา	2 ชั่วโมง

**กิจกรรมที่ 6 ริเริ่มสร้างและรักษากรอบความคิดแบบเติบโต (Initiatives for creating and sustaining a growth mindset)**

ตาราง 8 รายละเอียดกิจกรรมที่ 6

<b>กิจกรรมที่ 6</b>	<b>ริเริ่มสร้างและรักษากรอบความคิดแบบเติบโต</b>
วัตถุประสงค์	1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้สร้างและรักษากรอบความคิดแบบเติบโต
แนวคิดที่ใช้	1. แนวคิดการสร้างและรักษากรอบความคิดแบบเติบโต (Keating & Heslin, 2015)
เนื้อหา การฝึกอบรม	- การฝึกสร้างและรักษากรอบความคิดแบบเติบโต
กิจกรรมที่ใช้	1. การสะท้อนคิด ผู้นำกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยร่วมประเมินแนวทางในการสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตและรักษากรอบความคิดแบบเติบโตภายใต้สถานการณ์การทำงานในองค์การพัฒนาเอกชนด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจและสังคม
สื่อการสอน/ อุปกรณ์	ใบงาน “การสร้างและรักษากรอบความคิดแบบเติบโต”
เวลา	2 ชั่วโมง

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโปรแกรมจัดกระทำ ดังนี้

1) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต โดยผู้วิจัยได้ออกแบบโปรแกรม รวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ ตามพื้นฐานเกี่ยวกับแนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตที่เหมาะสมกับพนักงานในองค์กร โดยเป็นกิจกรรมที่ผสมผสานวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลายเพื่อสร้างให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงจากภายในตนเองอันเป็นส่วนสำคัญในการปรับเปลี่ยนไปสู่สิ่งที่ผู้วิจัยได้มุ่งหวังไว้ คือการเพิ่มขึ้นของกรอบความคิดแบบเติบโต

2) ทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโปรแกรมจัดกระทำ รวมไปถึงความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต โดยผู้วิจัยได้นำโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับความสอดคล้องเหมาะสมทางด้านวัตถุประสงค์และการเลือกใช้เทคนิคการพัฒนา

3) ปรับปรุงโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

4) นำโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

**4. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่ออธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต** โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานองค์กรเอกชนที่ปฏิบัติงานในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจและสังคมในองค์กรพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต คัดเลือกโดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงจำนวน 5 คน ตามระดับความอิมตัวของข้อมูล และคัดเลือกผู้บังคับบัญชา 3 คน สัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) ซึ่งในขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งเน้นการกรอบความคิดแบบเติบโต เพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยสร้างแนวคำถามในลักษณะปลายเปิดแนวคำถามดังกล่าวเป็นเพียงแนวทางอย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นการชี้แนะถึงวิธีการตั้งคำถามให้กับผู้วิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลเท่านั้น โดยผู้วิจัยได้ปรับเปลี่ยนและตั้งข้อคำถามดังกล่าวเพิ่มเติมในขณะที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากที่สุด

แนวคำถามเบื้องต้นที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีตัวอย่างแนวคำถามดังนี้

1) แนวคำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต เพื่อตรวจสอบว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดแบบเติบโตหรือไม่ โดยแนวคำถามจะตรวจสอบการนำกรอบความคิดแบบเติบโตไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีตัวอย่างแนวคำถาม ดังนี้

- ได้ใช้ประโยชน์จากโปรแกรมการอบรมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
- นำกรอบความคิดด้านใดมาปรับใช้ในการทำงานบ้าง อย่างไร
- โปรแกรมการอบรมสร้างความเปลี่ยนแปลงในการทำงานด้านใดมากที่สุด
- ในช่วงสองเดือนที่ผ่านมาพนักงานที่เข้ารับการอบรมมีความเปลี่ยนแปลง

ในการทำงานหรือไม่ อย่างไร” (ถามหัวหน้างาน)

2) แนวคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต เพื่อตรวจสอบว่ากิจกรรมการเรียนรู้ใดที่ช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้เกิดและรักษากรอบความคิดแบบเติบโต โดยมีตัวอย่างแนวคำถาม ดังนี้

- กิจกรรมใดในโปรแกรมอบรมที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโตมากที่สุด อย่างไร
- กิจกรรมใดในโปรแกรมที่ช่วยเสริมการฝึกปฏิบัติ / รักษา กรอบความคิดแบบเติบโตมากที่สุด อย่างไร
- ปัจจัยอื่นใดที่ส่งผลให้เกิดช่วยเสริมการฝึกปฏิบัติ / รักษา กรอบความคิดแบบเติบโตมากที่สุด อย่างไร”

3) แนวคำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกรอบความคิดแบบเติบโต เพื่อตรวจสอบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีส่วนช่วยให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโตเพิ่มขึ้นได้อย่างไร ดังตัวอย่างคำถามดังนี้

- การทำงานที่ผ่านมา หัวหน้าสนับสนุนการทำงานของท่านในรูปแบบใดบ้าง
- การสนับสนุนของหัวหน้าส่งเสริมให้เกิดความพยายามและมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จลุล่วงหรือไม่
- หากหัวหน้าไม่ให้การสนับสนุน ท่านจะพยายามอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้งานสำเร็จหรือไม่
- ปัจจัยใดที่ช่วยให้ท่านพยายามอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้งานสำเร็จได้

4) แนวคำถามเกี่ยวกับข้อสังเกต ข้อค้นพบอื่น เพื่อตรวจสอบปัจจัยสนับสนุน และอุปสรรคที่เกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ดังตัวอย่างคำถามดังนี้

- การทำงานในองค์กรก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมอบรมมีความแตกต่างหรือไม่ อย่างไร

- เพื่อนที่เข้าร่วมโปรแกรมอบรมมีแนวคิดและแนวทางการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร

- มีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโปรแกรมการอบรมอย่างไร

- มีส่วนใดบ้างที่ควรปรับปรุงเพื่อให้โปรแกรมอบรมส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น”

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและตรวจสอบแนวคำถาม ดังนี้

1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบในการสร้างแนวคำถามให้ครอบคลุมตามประเด็นสำคัญในการวิจัยและขอบเขตของการศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการศึกษาและเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ตั้งไว้

2) ผู้วิจัยสร้างแนวคำถามหลักและแนวคำถามรองเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลแต่ละราย มีการเรียงลำดับคำถามและเนื้อหาของคำถามให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามลักษณะของผู้ให้ข้อมูล โดยอาศัยหลักการตั้งแนวคำถามที่เข้าใจง่ายและเป็นคำถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลหลักแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

3) ผู้วิจัยทำการปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ อีกจำนวน 3 ท่าน ในการให้ความเห็นถึงข้อคำถามถึงความสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ว่ามีความครอบคลุมวัตถุประสงค์และประเด็นสำคัญในการวิจัย จากนั้นนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิช่วยตรวจสอบแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างแล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

4) ผู้วิจัยทดสอบแบบสัมภาษณ์ดังกล่าว เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม ความสอดคล้องของการวิจัย ลำดับเนื้อหาสาระและความสะดวกในการใช้แบบสัมภาษณ์ โดยการนำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองถามกับพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ไม่ได้เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อเป็นการฝึกตัวผู้วิจัยในการสร้างคำถามย่อยและแก้ไขคำถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อผู้ให้ข้อมูลมากที่สุด

5) ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวไปปรับปรุงแก้ไขและจัดทำแบบฟอร์มแนวคำถามเพื่อใช้ในการลงเก็บข้อมูลในภาคสนาม

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยใช้หลักการตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (data triangulation) ด้วยการตรวจสอบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักแตกต่างกัน บทบาทในองค์การแตกต่างกัน และระยะเวลาในการเก็บข้อมูลต่างกัน เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มา มีความน่าเชื่อถือ ในขณะที่เดียวกันผู้วิจัยได้สอบถามกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลหลักระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความถูกต้องและเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งช่วยให้ข้อมูลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การทดสอบประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตเป็นการวิจัยเชิงทดลองใช้แบบแผนการวิจัยโดยการสุ่มสองกลุ่มวัดก่อน-หลังการทดลอง (Randomized Pretest-Posttest Control Group Design) (องอาจ นัยพัฒน์, 2548, น. 275) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามแบบแผนการวิจัย ดังตาราง 9

ตาราง 9 แบบแผนการวิจัยโดยการสุ่มสองกลุ่มวัดก่อน-หลังการทดลอง

กลุ่ม	ก่อนการทดลอง	การจัดกระทำ	หลังการทดลอง
ทดลอง	กรอบความคิดแบบเติบโต ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ได้รับโปรแกรมเสริมสร้าง กรอบความคิดแบบเติบโต	กรอบความคิดแบบเติบโต
ควบคุม	กรอบความคิดแบบเติบโต ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้าง กรอบความคิดแบบเติบโต	กรอบความคิดแบบเติบโต

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) ผู้วิจัยคัดเลือกองค์กรพัฒนาเอกชนที่ปฏิบัติงานในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจ และสังคม ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วนำส่งหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒไปยังองค์กรพัฒนาเอกชนที่ผ่านการคัดเลือก เข้าพบผู้อำนวยการและผู้บริหารขององค์กรเพื่อนำเสนอรายละเอียดการวิจัยและขออนุญาตทำวิจัยและเก็บข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการพิจารณาคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ จัดประชุมชี้แจงโครงการวิจัยให้กลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบและสอบถามความสมัครใจพร้อมทั้งยื่นยันรายชื่อผู้สมัครใจเข้าร่วมโปรแกรมในครั้งนี้

2) กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเริ่มต้นวัดก่อนการทดลอง (Pre-Test) โดยใช้แบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโตและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตที่ได้สร้างขึ้น ในระหว่างดำเนินการตามโปรแกรมนั้น ผู้วิจัยทำการประเมินผลที่ได้จากการร่วมกิจกรรมในแต่ละครั้ง โดยสังเกตจากการมีปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมระหว่างผู้ดำเนินกิจกรรมและผู้เข้าร่วมกิจกรรม รวมทั้งระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรมด้วยกันเอง ความร่วมมือและการแก้ไขปัญหา การรักษาระเบียบกติกาข้อตกลง ผู้วิจัยบันทึกบรรยากาศและสังเกตการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้าร่วมทดลองแต่ละคน และในภาพรวมจากการเข้าร่วมโปรแกรมแต่ละครั้ง รวมทั้งได้เลือกสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัยเพื่อตรวจสอบว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงทางความคิด อารมณ์และความรู้สึก รวมทั้งความประทับใจภายหลังจากการเข้าร่วมกิจกรรมหรือไม่ ส่วนกลุ่มควบคุมจะไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมใด ๆ

3) ผู้วิจัยดำเนินการหลังจากเสร็จสิ้นโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต โดยให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมได้ทำการวัดหลังการทดลอง (Post-Test) ทันที โดยแบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโต เพื่อตรวจสอบและเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงและความคงทนของกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน

4) ภายหลังจากการวัดหลังการทดลอง 1 เดือน ผู้วิจัยได้นัดเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะติดตามผล (Follow-Up) โดยแบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโต เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จแล้ว ผู้วิจัยนัดผู้ให้ข้อมูลเพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-Depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่เข้าร่วมโปรแกรมฯ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตเพิ่มเติมจากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงทดลอง เพื่อนำมาประกอบการอภิปรายผลว่าโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตสามารถช่วยให้พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนสามารถปรับเปลี่ยนกรอบความคิดแบบเติบโตเพิ่มขึ้นได้อย่างไร

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ได้ทำการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อใช้ในการติดต่อขอความร่วมมือในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ได้นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปติดต่อกับองค์การพัฒนาเอกชนที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม ด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจและสังคม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. ประสานงานกับผู้อำนวยความสะดวกและผู้บริหารขององค์การพัฒนาเอกชนเพื่อแนะนำ ตัว อธิบายวัตถุประสงค์และลักษณะของการวิจัย รวมทั้งชี้แจงรายละเอียดของการเก็บรวบรวม ข้อมูล

4. จัดส่งแบบสอบถามให้กับผู้ประสานงานในการประสานการเก็บข้อมูล พร้อมทั้ง กำหนดวันเวลาในการรวบรวมแบบสอบถาม

5. เมื่อครบกำหนดเวลาตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วน ของแบบสอบถามแต่ละชุดเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

6. ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยนัดหมายผู้ให้ข้อมูลหลักตามวันและเวลาที่ เหมาะสมและตามความสะดวก ผู้วิจัยแจ้งวัตถุประสงค์ อธิบายกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล และขออนุญาตบันทึกเสียงแก่ผู้ให้ข้อมูลหลักทุกครั้ง การสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 1-2 ชั่วโมง

### **การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล**

ก่อนทำการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบในเครื่องมือวัด แต่ละชุดและใช้ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่มีความสมบูรณ์มาดำเนินการวิเคราะห์ ตรวจสอบให้คะแนน ตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับเครื่องมือการวิจัยแต่ละชุดและนำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ทาง สถิติต่อไป ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

#### **1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ดังต่อไปนี้**

1.1 การวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติพื้นฐานได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) รวมทั้งค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของ คะแนนกรอบความคิดแบบเติบโต

1.2 ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นการแจกแจงปกติ โดยใช้ความเบ้ ความโด่ง และ สถิติ Kolmogorov-Smirnov Test

1.3 ตรวจสอบความเท่าเทียมกันของตัวแปรกรอบความคิดแบบเติบโตในการวัด ก่อนการทดลอง (Pre-test) ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ ความแปรปรวนหลายตัวแปร (MANOVA) ถ้าหากพบความแตกต่างระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่ม ควบคุม ในการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน จะมีตัวแปรร่วม (Covariate) ด้วย นั่นคือ กรอบ ความคิดแบบเติบโตในการวัดก่อนการทดลอง

#### 1.4 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

1.4.1 พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าก่อนการได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ ความแปรปรวนหลายตัวแปร (MANOVA)

1.4.2 พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA)

1.4.3 พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีระดับของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต มีกรอบความคิดแบบเติบโตแตกต่างกัน สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรแบบสองทาง (Two-way MANCOVA)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง และใช้วิธีการแบบอุปนัย (Induction) คือการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสะท้อนคิด (Reflection) และการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) แล้วนำมาวิเคราะห์ พิเคราะห์ความหมาย ที่ความหาข้อสรุปและนำไปอธิบายข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณให้สมบูรณ์มากขึ้น

#### การพิทักษ์สิทธิและจรรยาบรรณในการวิจัยในมนุษย์

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนซึ่งเป็นการทดลองในมนุษย์ เพื่อเป็นการพิทักษ์สิทธิของผู้เข้าร่วมวิจัยจึงได้ทำเรื่องขออนุมัติโครงการวิจัยต่อคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมในการทำวิจัยของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ หมายเลขรับรองที่ SWUEC/E/G-509/2564 กลุ่มตัวอย่างสามารถบอกเลิกการเข้าร่วมโครงการวิจัยเมื่อไรก็ได้ แม้ว่าโครงการวิจัยจะยังไม่สิ้นสุดก็ตาม และผู้วิจัยได้ชี้แจงให้กลุ่มตัวอย่างมั่นใจว่าการบอกเลิกการร่วมโครงการวิจัยไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือด้านอื่น ๆ นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างได้รับทราบว่าจะข้อมูลที่ได้ทั้งหมดจะถูกปิดเป็นความลับ โดยการนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะทำการสรุปในภาพรวมเท่านั้น จะไม่มีการเปิดเผยข้อมูลรายบุคคลภายหลังสิ้นสุดโครงการวิจัย



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน” เป็นการออกแบบการวิจัยผสมวิธี (Mixed Methods Research) ตามแนวคิดของเครสเวลล์ (Creswell & Creswell, 2018) ในแบบแผนขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณเป็นหลัก เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) แล้วมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) เพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่มีความลุ่มลึกมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถรวบรวมเป็นองค์ความรู้จากบริบทของการวิจัย โดยการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายของการวิจัยคือ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน ผ่านแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 2) เพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอผลการวิจัย เป็น 4 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

**ตอนที่ 4** การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตาราง 10 สัญลักษณ์ และการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	ความหมาย
M	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
SE	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
n	จำนวนตัวอย่าง

ตาราง 10 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
df	ค่าองศาแห่งความอิสระ (Degree of freedom)
F	การคำนวณความแปรปรวน (F-test)
t	การคำนวณเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (t-test)
p	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ
d	ค่าขนาดอิทธิพล (Effect size)

### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ปฏิบัติงานในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจและสังคม ในองค์การพัฒนาเอกชน โดยจำแนกเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ดังตาราง 11

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่มทดลอง (n=20)		กลุ่มควบคุม (n=20)		รวม (n=40)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>						
ชาย	12	60.0	12	60.0	24	60.0
หญิง	4	20.0	3	15.0	7	17.5
คนที่มีความหลากหลายทางเพศ	4	20.0	5	25.0	9	22.5
<b>อายุ</b>						
ต่ำกว่า 30 ปี	4	20.0	5	25.0	9	22.5
30 - 40 ปี	11	55.0	9	45.0	20	50.0
41 - 50 ปี	4	20.0	6	30.0	10	25.0
51 ขึ้นไป	1	5.0	-	-	1	2.5
<b>ระดับการศึกษา</b>						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	55.0	9	45.0	20	50.0
ปริญญาตรี	9	45.0	11	55.0	20	50.0

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่มทดลอง (n=20)		กลุ่มควบคุม (n=20)		รวม (n=40)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ลักษณะงาน</b>						
งานโครงการ	16	80.0	15	75.0	31	77.5
งานสนับสนุนการดำเนินงานโครงการ	4	20.0	5	25.0	9	22.5
<b>ตำแหน่งงาน</b>						
ระดับปฏิบัติการ	11	55.0	11	55.0	22	55.0
ระดับหัวหน้างาน	9	45.0	9	45.0	18	45.0
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>						
น้อยกว่า 2 ปี	4	20.0	2	10.0	6	15.0
2-5 ปี	7	35.0	7	35.0	14	35.0
5-10 ปี	7	35.0	5	25.0	12	30.0
10-15 ปี	2	10.0	5	25.0	7	17.5
15-20 ปี	-	-	1	5.0	1	2.5

จากตารางข้างต้น ผู้วิจัยจำแนกกลุ่มตัวอย่างออกเป็นกลุ่มทดลองจำนวน 20 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 20 คน พบว่า

- 1) เพศ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 12 คน เท่ากัน ทั้ง 2 กลุ่ม (ร้อยละ 60.0)
- 2) อายุ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี มีจำนวน 11 คน และ 9 คน (ร้อยละ 55.0 และร้อยละ 45.0 ตามลำดับ)
- 3) ระดับการศึกษา กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 9 คน และ 11 คน (ร้อยละ 45.0 และ 55.0 ตามลำดับ)
- 4) ลักษณะงาน กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมส่วนใหญ่มีลักษณะงานเป็นงานโครงการ มีจำนวน 16 คน และ 15 คน (ร้อยละ 80.0 และร้อยละ 75.0 ตามลำดับ)
- 5) ตำแหน่งงาน กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นระดับปฏิบัติการ มีจำนวน 11 คน เท่ากันทั้ง 2 กลุ่ม (ร้อยละ 55.0)

6) ประสิทธิภาพการทำงาน กลุ่มทดลองส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพการทำงาน 2-5 ปี และ 5-10 ปี มีจำนวนเท่ากัน กลุ่มละ 7 คน (ร้อยละ 35.0) และกลุ่มควบคุมส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพการทำงาน 2-5 ปี มีจำนวน 7 คน (ร้อยละ 35.0)

เมื่อพิจารณาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าได้ทำการจัดกลุ่มเพศ อายุ ระดับการศึกษา ลักษณะงาน ตำแหน่งงานและประสิทธิภาพการทำงาน ให้มีลักษณะใกล้เคียงกัน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและพิสัยของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามกลุ่มการทดลองและช่วงเวลาของการวัด ดังตาราง 12

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และพิสัยของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามกลุ่มการทดลองและช่วงเวลาของการวัด

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง (n=20)		กลุ่มควบคุม (n=20)		รวม (n=40)		
	M	SD	M	SD	M	SD	พิสัย
<b>กรอบความคิดแบบเติบโต</b>							
ก่อนการทดลอง	4.65	0.44	4.46	0.26	4.55	0.36	1.47
หลังการทดลอง	5.55	0.40	4.43	0.32	4.99	0.67	2.56
ติดตามผล 1 เดือน	5.44	0.36	4.35	0.29	4.90	0.64	2.39
<b>1. แรงจูงใจ</b>							
ก่อนการทดลอง	4.37	0.47	4.22	0.36	4.28	0.42	2.33
หลังการทดลอง	5.76	0.26	4.15	0.44	4.95	0.89	2.67
ติดตามผล 1 เดือน	5.64	0.23	4.08	0.43	4.86	0.86	2.50
<b>2. เจตคติ</b>							
ก่อนการทดลอง	4.88	0.63	4.86	0.48	4.85	0.56	2.33
หลังการทดลอง	5.68	0.34	4.75	0.53	5.22	0.65	2.33
ติดตามผล 1 เดือน	5.57	0.28	4.64	0.50	5.10	0.61	2.33
<b>3. ความท้าทาย</b>							
ก่อนการทดลอง	4.68	0.64	4.56	0.45	4.63	0.55	2.50
หลังการทดลอง	5.35	0.51	4.26	0.42	4.80	0.72	3.00
ติดตามผล 1 เดือน	5.28	0.51	4.17	0.39	4.72	0.72	2.83

ตาราง 12 (ต่อ)

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง (n=20)		กลุ่มควบคุม (n=20)		รวม (n=40)		
	M	SD	M	SD	M	SD	พิสัย
<b>4. ความเพียร</b>							
ก่อนการทดลอง	4.95	0.51	4.69	0.59	4.83	0.55	2.33
หลังการทดลอง	5.51	0.56	4.80	0.53	5.15	0.65	2.33
ติดตามผล 1 เดือน	5.43	0.52	4.79	0.52	5.11	0.60	2.17
<b>5. การเอาชนะอุปสรรค</b>							
ก่อนการทดลอง	3.94	0.91	3.83	0.46	3.87	0.71	3.50
หลังการทดลอง	5.46	0.52	3.91	0.45	4.68	0.92	2.67
ติดตามผล 1 เดือน	5.34	0.47	3.84	0.45	4.59	0.89	2.50
<b>6. กรอบความคิดเชิงบวก</b>							
ก่อนการทดลอง	5.05	0.33	4.60	0.36	4.83	0.40	2.00
หลังการทดลอง	5.54	0.52	4.71	0.49	5.13	0.65	2.33
ติดตามผล 1 เดือน	5.41	0.49	4.59	0.45	5.00	0.62	2.17
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>							
ก่อนการทดลอง	5.33	0.85	5.06	0.75	5.15	0.84	2.93

จากตาราง 12 พบว่าคะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโตในภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบทั้งด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวกของกลุ่มทดลองหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน คือสูงกว่าค่าเฉลี่ยก่อนการทดลอง โดยค่าเฉลี่ยหลังการทดลองมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น และลดลงเล็กน้อยในระยะติดตามผล 1 เดือน ในขณะที่คะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโตของกลุ่มควบคุมหลังการทดลองมีการเปลี่ยนแปลงโดยลดลงและเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากระยะก่อนการทดลอง รวมทั้งลดลงเล็กน้อยในระยะติดตามผล 1 เดือน นอกจากนี้ ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม ได้แก่ การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยก่อนการทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 5.33 และ 5.06 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ทดสอบทางสถิติเพื่อยืนยันความแตกต่างและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังรายละเอียดในลำดับถัดไป

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ก่อนทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

#### การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

1. การแจกแจงของตัวแปรเป็นปกติ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบลักษณะการแจกแจงข้อมูลของตัวแปรว่าเป็นการแจกแจงแบบปกติหรือไม่โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าความเบ้ (skewness) ค่าความโด่ง (kurtosis) และค่าสถิติ Shapiro-Wilk ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับตัวอย่างขนาดเล็กกว่า 50 (Mishra et al., 2019) พบว่าตัวแปรบางตัวมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติและบางตัวแปรพบนัยสำคัญทางสถิติ จึงพิจารณาร่วมกับค่าความเบ้และความโด่ง พบว่าไม่มีตัวแปรใดที่มีค่าความเบ้เกิน 2 หรือความโด่งเกิน 7 (West et al., 1995) จึงสามารถสรุปได้ว่าข้อมูลทั้งหมดมีการแจกแจงแบบปกติ ดังนั้น ข้อมูลจึงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก

2. ตรวจสอบความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-แปรปรวนร่วม (Homogeneity of variance-covariance matrices) จากการตรวจสอบโดยใช้วิธีทดสอบ สถิติ Box's M Test ในแต่ละกลุ่มตัวแปร ผลการวิเคราะห์พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติบางตัวแปร เมื่อตรวจสอบความเท่าเทียมกันของความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรตามส่วนใหญ่มีความเท่าเทียมกัน ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจึงถือว่าเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ดังนั้นจึงจะนำไปทดสอบสมมติฐานต่อไป รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก

3. การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาต้องไม่มีความสัมพันธ์กันสูงมากจนเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุ (Multicollinearity) ซึ่งไคลน์ (Kline, 2005) แนะนำไว้ว่าหากค่า  $r$  ที่ได้ในเมทริกซ์สหสัมพันธ์ มีค่ามากกว่า .85 อาจจะทำให้เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุขึ้นมาได้ อันเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบหลายตัวแปร ผลจากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า มีคู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากกว่า .85 คือ ตัวแปรกรอบความคิดแบบเติบโต (วัดหลังการทดลอง) และกรอบความคิดแบบเติบโต (วัดระยะติดตามผล) โดยมีค่า  $r$  อยู่ระหว่าง .931 ถึง .991 ซึ่งมีความเป็นไปได้ว่า กรอบความคิดแบบเติบโต (วัดหลังการทดลอง) และกรอบความคิดแบบเติบโต (วัดระยะติดตามผล) มีคะแนนที่ใกล้เคียงกันมาก เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ส่วนใหญ่ไม่เกิดภาวะ Multicollinearity ของตัวแปรที่ศึกษา สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้น ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามภาคผนวก

จากผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์สถิติความแปรปรวนหลายตัวแปร (MANOVA) ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ตรวจสอบตัวแปรจัดกระทำและทดสอบสมมติฐานของการวิจัยต่อไป โดยมีรายละเอียดในลำดับถัดไป

### การทดสอบตามสมมติฐาน

1. การทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโตในระลอกก่อนการทดลอง ในการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโตในระลอกก่อนการทดลอง เป็นการดำเนินการเพื่อตรวจสอบความเท่าเทียมกันของตัวแปรจัดกระทำที่ใช้ในการวิจัยทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA) โดยนำค่าเฉลี่ยคะแนนกรอบความคิดแบบเติบโตในระลอกก่อนการทดลองของทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมาตรวจสอบว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ ในการตรวจสอบครั้งนี้พบว่ามีความสำคัญทางสถิติ (Wilk's lambda = .565,  $F = 4.236$ ,  $p = .003$ ) แสดงว่ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยตัวแปรกรอบความคิดแบบเติบโตก่อนการทดลองที่ต่างกัน จึงพิจารณาตัวแปรกรอบความคิดแบบเติบโตเป็นรายด้าน พบว่ากรอบความคิดแบบเติบโตด้านกรอบความคิดเชิงบวกมีความแตกต่างกันอย่างมีความสำคัญทางสถิติ ( $F = 16.995$ ,  $p = .000$ ) แสดงว่ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านกรอบความคิดเชิงบวกก่อนการทดลองที่ต่างกัน ดังตาราง 13

ตาราง 13 การทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโตในระลอกก่อนการทดลอง

แหล่งความแปรปรวน	Wilk's Lambda ( $\Lambda$ )	F	df	p-value
Multivariate	.565	4.236	6	.003
Univariate				
- แรงจูงใจ		1.297	1	.262
- เจตคติ		0.020	1	.889
- ความท้าทาย		0.511	1	.479
- ความเพียร		2.191	1	.147
- การเอาชนะอุปสรรค		0.225	1	.638
- กรอบความคิดเชิงบวก		16.995	1	.000

จากการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโตใน  
ระยะก่อนการทดลองดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้นำกรอบความคิดแบบเติบโตด้านกรอบความคิดเชิงบวก  
ในระยะก่อนการทดลองมาเป็นตัวแปรร่วม (Covariate) จึงทำให้ผู้วิจัยเลือกใช้การวิเคราะห์ความ  
แปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA) แล้วจึงดำเนินการทดสอบตามสมมติฐาน ดังนี้

## 2. การทดสอบตามสมมติฐาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบ ความคิดแบบเติบโต มีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน ร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA)

#### 2.1.1 ในระยะหลังการทดลอง พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่า พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (ดังตาราง 14)  
พบว่าผลของกลุ่มการทดลองมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Wilk's lambda = .176,  $F = 24.960$ ,  
 $p = .000$ ) แสดงว่าคะแนนกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ในระยะหลังการทดลองระหว่าง  
พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต  
แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ตัวแปร ดังนั้น จึงได้ทดสอบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันที่ตัวแปรใดบ้าง  
ดังตาราง 14

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรของค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบ  
เติบโตในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เมื่อใช้กรอบความคิดเชิงบวก  
ในระยะก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม

แหล่งความแปรปรวน	Wilk's Lambda	F	df	p-value
ตัวแปรร่วม				
ด้านกรอบความคิดเชิงบวก	.814	1.216	6	.324
กลุ่มการทดลอง	.176	24.960**	6	.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนที่ละตัวแปร (ดังตาราง 15) พบว่า ค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโตในระยะหลังการทดลองระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ( $F = 129.503$ ,  $p = .000$ ) ด้านเจตคติ ( $F = 21.427$ ,  $p = .000$ ) ด้านความท้าทาย ( $F = 33.857$ ,  $p = .000$ ) ด้านความเพียร ( $F = 6.633$ ,  $p = .014$ ) ด้านการเอาชนะอุปสรรค ( $F = 65.376$ ,  $p = .000$ ) และ ด้านกรอบความคิดเชิงบวก ( $F = 13.436$ ,  $p = .001$ ) เมื่อพบว่ามีค่าแตกต่างกัน จึงได้ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยใช้วิธี Bonferroni

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมของค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโตทั้ง 6 ด้าน ในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ด้านแรงจูงใจ	กลุ่มการทดลอง	17.332	1	17.332	129.503**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	4.952	37	0.134		
ด้านเจตคติ	กลุ่มการทดลอง	4.061	1	4.061	21.427**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	7.012	37	0.190		
ด้านความท้าทาย	กลุ่มการทดลอง	7.550	1	7.550	33.857**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	8.251	37	0.223		
ด้านความเพียร	กลุ่มการทดลอง	1.871	1	1.871	6.633*	.014
	ความคลาดเคลื่อน	10.436	37	0.282		
ด้านการเอาชนะอุปสรรค	กลุ่มการทดลอง	15.662	1	15.662	65.376**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	8.864	37	0.240		
ด้านกรอบความคิดเชิงบวก	กลุ่มการทดลอง	3.354	1	3.354	13.436**	.001
	ความคลาดเคลื่อน	9.235	37	0.250		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (ดังตาราง 16) พบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก สูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ

4.038, 1.629, 2.045, 0.911, 2.854 และ 1.288 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลอยู่ในระดับสูง แสดงว่าความแตกต่างของคะแนนกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นผลมาจากอิทธิพลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐาน

ตาราง 16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ของกรอบความคิดแบบเติบโต ในระยะหลังการทดลอง

ตัวแปร	ช่วงเวลา	กลุ่ม	M	Mean difference	ES
ด้านแรงจูงใจ	หลังการทดลอง	ทดลอง	5.746	1.584*	4.038
		ควบคุม	4.162		
ด้านเจตคติ	หลังการทดลอง	ทดลอง	5.600	0.767*	1.629
		ควบคุม	4.833		
ด้านความท้าทาย	หลังการทดลอง	ทดลอง	5.327	1.045*	2.045
		ควบคุม	4.284		
ด้านความเพียร	หลังการทดลอง	ทดลอง	5.414	0.520*	0.911
		ควบคุม	4.894		
ด้านการเอาชนะอุปสรรค	หลังการทดลอง	ทดลอง	5.436	1.506*	2.854
		ควบคุม	3.931		
ด้านกรอบความคิดเชิงบวก	หลังการทดลอง	ทดลอง	5.473	0.697*	1.288
		ควบคุม	4.777		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2.1.2 ในระยะติดตามผล พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต มีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (ดังตาราง 17) พบว่า ผลของกลุ่มการทดลองมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Wilk's lambda = .167,  $F = 26.606$ ,  $p = .000$ ) แสดงว่า คะแนนกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ในระยะติดตามผล ระหว่างพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ตัวแปร ดังนั้น จึงได้ทดสอบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันที่ตัวแปรใดบ้าง ดังตาราง 17

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรของค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโตในระยะติดตามผล ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เมื่อใช้กรอบความคิดเชิงบวกในระยะก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม

แหล่งความแปรปรวน	Wilk's Lambda	F	df	p-value
ตัวแปรร่วม				
ด้านกรอบความคิดเชิงบวก	.793	1.392	6	.248
กลุ่มการทดลอง	.176	24.960**	6	.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร (ดังตาราง 18) พบว่า ค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ในระยะติดตามผล ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ( $F = 137.230$ ,  $p = .000$ ) ด้านเจตคติ ( $F = 28.691$ ,  $p = .000$ ) ด้านความท้าทาย ( $F = 38.229$ ,  $p = .000$ ) ด้านความเพียร ( $F = 5.020$ ,  $p = .031$ ) ด้านการเอาชนะอุปสรรค ( $F = 71.939$ ,  $p = .000$ ) และด้านกรอบความคิดเชิงบวก ( $F = 14.882$ ,  $p = .000$ ) เมื่อพบว่ามีค่าแตกต่างกัน จึงได้ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni

ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมของค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโตทั้ง 6 ด้าน ในระยะติดตามผลระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ด้านแรงจูงใจ	กลุ่มการทดลอง	17.049	1	17.049	137.230**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	4.597	37	0.124		
ด้านเจตคติ	กลุ่มการทดลอง	4.541	1	4.541	28.691**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	5.857	37	0.158		
ด้านความท้าทาย	กลุ่มการทดลอง	7.902	1	7.902	38.229**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	7.648	37	0.207		
ด้านความเพียร	กลุ่มการทดลอง	1.260	1	1.260	5.020*	.031
	ความคลาดเคลื่อน	9.291	37	0.251		
ด้านการเอาชนะอุปสรรค	กลุ่มการทดลอง	15.656	1	15.656	71.939**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	8.052	37	0.218		
ด้านกรอบความคิดเชิงบวก	กลุ่มการทดลอง	3.268	1	3.268	14.882**	.001
	ความคลาดเคลื่อน	8.126	37	0.220		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (ดังตาราง 18) พบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก สูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะติดตามผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 4.143, 1.899, 2.192, 0.790, 2.891 และ 1.361 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลอยู่ในระดับสูง แสดงว่าความแตกต่างของคะแนนกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นผลมาจากอิทธิพลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐาน

ตาราง 19 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมของกรอบความคิดแบบเติบโตในระยะติดตามผล

ตัวแปร	ช่วงเวลา	กลุ่ม	M	Mean difference	ES
ด้านแรงจูงใจ	ติดตามผล	ทดลอง	5.644	1.571*	4.143
		ควบคุม	4.073		
ด้านเจตคติ	ติดตามผล	ทดลอง	5.510	0.811*	1.899
		ควบคุม	4.699		
ด้านความท้าทาย	ติดตามผล	ทดลอง	5.256	1.069*	2.192
		ควบคุม	4.186		
ด้านความเพียร	ติดตามผล	ทดลอง	5.322	0.427*	0.790
		ควบคุม	4.895		
ด้านการเอาชนะอุปสรรค	ติดตามผล	ทดลอง	5.344	1.505*	2.891
		ควบคุม	3.895		
ด้านกรอบความคิดเชิงบวก	ติดตามผล	ทดลอง	5.344	0.688*	1.361
		ควบคุม	4.656		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2.2 พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตที่แตกต่างกัน จำแนกตามช่วงเวลาที่ยึด โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ (Repeated Measure ANOVA)

พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต มีกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน เพิ่มขึ้น ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก ในการวัดระยะก่อนการทดลอง ระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล

เมื่อพิจารณาจากการทดสอบ Sphericity พบว่ากรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก มีค่า Mauchly's W เท่ากับ .072, .056, .144, .030, .025 และ .049 ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 6 ค่ามีนัยสำคัญทางสถิติ รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ซึ่งละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นของการวัดซ้ำ ดังนั้น จึงใช้การประมาณค่า Huynh-Feldt โดยวิธีการปรับแก้ที่เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเล็ก (Haverkamp & Beauducel, 2017)

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ (ดังตาราง 20) พบว่ามีค่า F เท่ากับ 143.332, 26.558, 10.386, 12.576, 40.978 และ 10.684 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นั่นคือ การวัดกรอบความคิดแบบเติบโต ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก ในแต่ละช่วงเวลา มีอย่างน้อย 1 คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากนั้น จึงได้ทำการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน จำแนกตามช่วงเวลาที่วัด

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ด้านแรงจูงใจ	ช่วงเวลาที่วัด	23.840	1.035	23.041	143.332**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	3.160	19.659	0.161		
ด้านเจตคติ	ช่วงเวลาที่วัด	7.470	1.025	7.290	26.558**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	5.344	19.471	0.274		
ด้านความท้าทาย	ช่วงเวลาที่วัด	5.334	1.116	4.779	10.386**	.003
	ความคลาดเคลื่อน	9.758	21.208	0.460		
ด้านความเพียร	ช่วงเวลาที่วัด	3.629	1.026	3.535	12.576**	.002
	ความคลาดเคลื่อน	5.482	19.502	0.281		
ด้านการเอาชนะอุปสรรค	ช่วงเวลาที่วัด	28.493	1.010	28.206	40.978**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	13.211	19.193	0.688		
ด้านกรอบความคิดเชิงบวก	ช่วงเวลาที่วัด	2.586	1.018	2.539	10.684**	.000
	ความคลาดเคลื่อน	4.599	19.350	0.238		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของกรอบความคิดแบบเติบโตจากการวัด 3 ครั้ง (ดังตาราง 21 และภาพประกอบ 4) พบว่าระยะหลังการทดลองและระยะก่อนการทดลองมีกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 3.774, 1.620, 1.183, 1.079, 2.096 และ 1.149 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าขนาดอิทธิพลอยู่ในระดับสูง

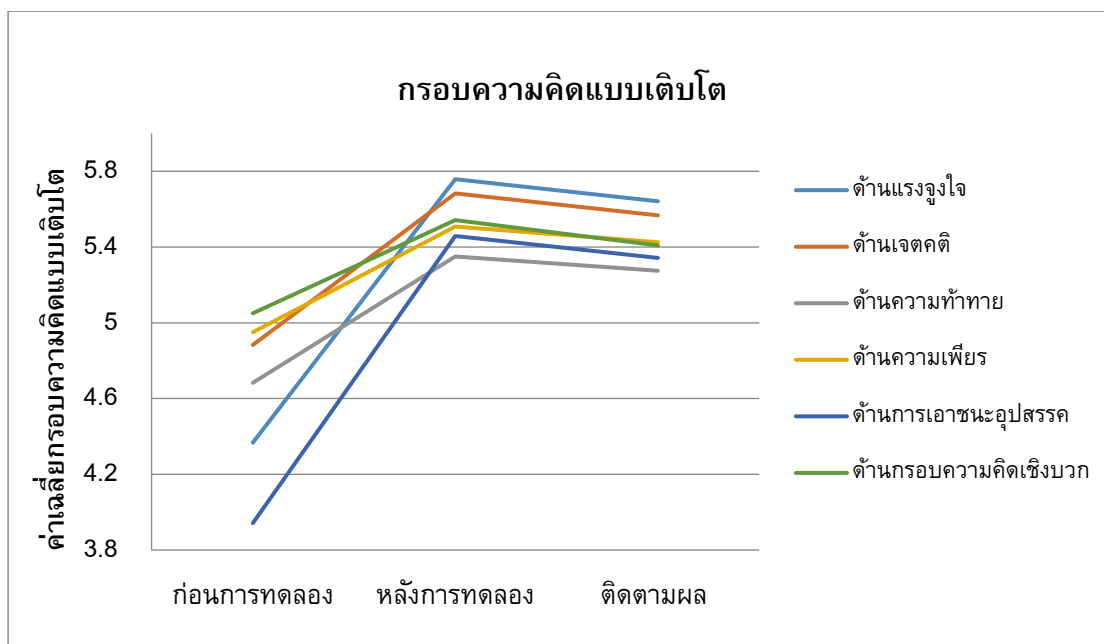
ส่วนระยะติดตามผลและระยะก่อนการทดลองมีกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 3.558, 1.441, 1.054, 0.947, 1.976 และ 0.872 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าขนาดอิทธิพลอยู่ในระดับสูง

และระยะติดตามผลและระยะหลังการทดลองมีกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 21 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของกรอบความคิดแบบเติบโตจากการวัด 3 ครั้ง

ตัวแปร	ช่วงเวลา	กลุ่ม	Mean difference	ES
ด้านแรงจูงใจ	หลังการทดลอง	ก่อนการทดลอง	1.392*	3.774
	ติดตามผล	ก่อนการทดลอง	1.275*	3.558
		หลังการทดลอง	-0.117	0.479
ด้านเจตคติ	หลังการทดลอง	ก่อนการทดลอง	0.800*	1.620
	ติดตามผล	ก่อนการทดลอง	0.683*	1.441
		หลังการทดลอง	-0.117	0.384
ด้านความท้าทาย	หลังการทดลอง	ก่อนการทดลอง	0.667*	1.183
	ติดตามผล	ก่อนการทดลอง	0.592*	1.054
		หลังการทดลอง	-0.075	0.152
ด้านความเพียร	หลังการทดลอง	ก่อนการทดลอง	0.558*	1.079
	ติดตามผล	ก่อนการทดลอง	0.475*	0.947
		หลังการทดลอง	-0.083	0.158
ด้านการเอาชนะอุปสรรค	หลังการทดลอง	ก่อนการทดลอง	1.517*	2.096
	ติดตามผล	ก่อนการทดลอง	1.400*	1.976
		หลังการทดลอง	-0.117	0.240
ด้านกรอบความคิดเชิงบวก	หลังการทดลอง	ก่อนการทดลอง	0.492*	1.149
	ติดตามผล	ก่อนการทดลอง	0.358*	0.872
		หลังการทดลอง	-.133	0.271

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ภาพประกอบ 4 การเปลี่ยนแปลงของกรอบความคิดแบบเติบโตตามช่วงเวลาที่วัด

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตในระยะหลังการทดลองมีกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก สูงกว่าก่อนการทดลอง ส่วนในระยะติดตามผลมีกรอบความคิดแบบเติบโตไม่แตกต่างจากหลังการทดลอง แต่ในระยะติดตามผลมีกรอบความคิดแบบเติบโตทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก สูงกว่าก่อนการทดลอง แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกรอบความคิดแบบเติบโตในระยะหลังการทดลองและมีความคงที่ในระยะติดตามผล ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐาน



2.3 พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีระดับของการรับรู้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตแตกต่างกัน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรแบบสองทาง (Two-way MANCOVA)

2.3.1 ในระยะหลังการทดลอง พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีการรับรู้ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตแตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรแบบสองทาง (ดังตาราง 22) พบว่า ในระยะหลังการทดลองไม่มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Wilk's lambda = .800, F = 1.248, p = .311) ดังนั้น จึงวิเคราะห์ Univariate จำแนกรายตัวแปร

ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตกับระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อกรอบความคิดแบบเติบโต ในระยะหลังการทดลอง เมื่อใช้คะแนนกรอบความคิดเชิงบวกในระยะก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม

แหล่งความแปรปรวน	Wilk's lambda	F	df	p
ตัวแปรร่วม				
ด้านกรอบความคิดเชิงบวก	.829	1.032	6	.424
กลุ่มการทดลอง	.171	24.268**	6	.000
การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.836	0.980	6	.456
กลุ่มการทดลอง x การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.800	1.248	6	.311

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร (ดังตาราง 23) พบว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อกรอบความคิดแบบเติบโตในระยะหลังการทดลองระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านความเพียร (F = 4.477, p = .042) ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์อิทธิพลย่อย (Simple effect) โดยเขียนคำสั่งเพิ่มใน Syntax เพื่อพิจารณาความแตกต่าง

ของค่าเฉลี่ยรายคู่ของกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร จำแนกตามการได้รับและไม่ได้  
รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต และจำแนกตามระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลง (ระดับต่ำและระดับสูง) ในระยะหลังการทดลอง ด้วยวิธีการ Bonferroni

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนที่ละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย  
กรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน จำแนกตามกลุ่มการทดลองและระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงในระยะหลังการทดลอง

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ด้านแรงจูงใจ	กลุ่มการทดลอง x ภาวะผู้นำ	0.071	1	0.071	0.509	.480
	ความคลาดเคลื่อน	4.881	35	0.139		
ด้านเจตคติ	กลุ่มการทดลอง x ภาวะผู้นำ	0.292	1	0.292	1.524	.225
	ความคลาดเคลื่อน	6.716	35	0.192		
ด้านความท้าทาย	กลุ่มการทดลอง x ภาวะผู้นำ	0.826	1	0.826	3.944	.055
	ความคลาดเคลื่อน	7.330	35	0.209		
ด้านความเพียร	กลุ่มการทดลอง x ภาวะผู้นำ	1.134	1	1.134	4.477*	.042
	ความคลาดเคลื่อน	8.866	35	0.253		
ด้านการเอาชนะอุปสรรค	กลุ่มการทดลอง x ภาวะผู้นำ	0.203	1	0.203	0.852	.362
	ความคลาดเคลื่อน	8.349	35	0.239		
ด้านกรอบความคิดเชิงบวก	กลุ่มการทดลอง x ภาวะผู้นำ	0.046	1	0.046	0.175	.679
	ความคลาดเคลื่อน	9.189	35	0.263		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

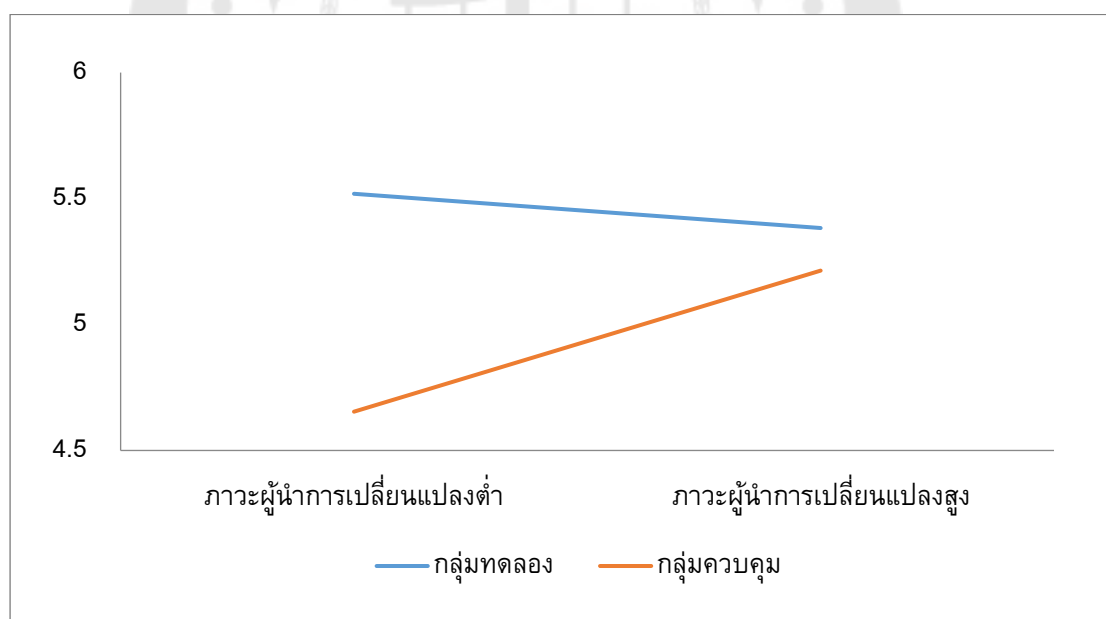
จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ (ดังตาราง 24 และภาพประกอบ 5)  
พบว่าในกลุ่มที่ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ย  
กรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียรในระยะหลังการทดลองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติ แต่พบว่าในกลุ่มที่ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำ ในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ย  
กรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร สูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลองอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น ในระยะหลังการทดลอง พนักงานองค์การพัฒนาเอกชน  
ที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต  
มีกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร มากกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีการรับรู้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 1.683

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร จำแนกตามระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ในระยะหลังการทดลอง

การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มการทดลอง	M	SE	Mean difference	p-value	ES
ระดับต่ำ	กลุ่มทดลอง	5.519	0.194	0.865*	.002	1.683
	กลุ่มควบคุม	4.654	0.161			
ระดับสูง	กลุ่มทดลอง	5.383	0.153	0.168	.499	0.330
	กลุ่มควบคุม	5.214	0.181			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ภาพประกอบ 5 คะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร จำแนกตามระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและจำแนกตามการได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตในระยะหลังการทดลอง

### 2.3.2 ในระยะติดตามผล พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีการรับรู้ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตแตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรแบบสองทาง (ดังตาราง 25) พบว่า ในระยะติดตามผลไม่มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Wilk's lambda = .809,  $F = 1.178$ ,  $p = .344$ ) ดังนั้นจึงวิเคราะห์ Univariate จำแนกรายตัวแปร

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตกับระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อกรอบความคิดแบบเติบโตในระยะติดตามผล เมื่อใช้คะแนนกรอบความคิดเชิงบวกในระยะก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม

แหล่งความแปรปรวน	Wilk's lambda	F	Df	p
ตัวแปรร่วม				
ด้านกรอบความคิดเชิงบวก	.799	1.257	6	.306
กลุ่มการทดลอง	.164	25.509**	6	.000
การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.821	1.089	6	.392
กลุ่มการทดลอง x การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.809	1.178	6	.344

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร (ดังตาราง 26) พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อกรอบความคิดแบบเติบโตในระยะติดตามผล ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านความเพียร ( $F = 4.470$ ,  $p = .042$ ) เมื่อพบว่ามี ความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์อิทธิพลย่อย (Simple effect) โดยเขียนคำสั่งเพิ่มใน Syntax เพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร จำแนกตามการได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตและจำแนกตามระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ระดับต่ำและระดับสูง) ในระยะติดตามผล ด้วยวิธีการ Bonferroni

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนที่ละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย  
กรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน จำแนกตามกลุ่มการทดลองและระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงในระยะติดตามผล

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ด้านแรงจูงใจ	กลุ่มการทดลอง x ภาวะผู้นำ	0.036	1	0.036	0.275	.603
	ความคลาดเคลื่อน	4.560	35	0.130		
ด้านเจตคติ	กลุ่มการทดลอง x ภาวะผู้นำ	0.152	1	0.152	0.931	.341
	ความคลาดเคลื่อน	5.703	35	0.130		
ด้านความท้าทาย	กลุ่มการทดลอง x ภาวะผู้นำ	0.248	1	0.248	1.224	.276
	ความคลาดเคลื่อน	7.097	35	0.203		
ด้านความเพียร	กลุ่มการทดลอง x ภาวะผู้นำ	1.006	1	1.006	4.470*	.042
	ความคลาดเคลื่อน	7.877	35	0.225		
ด้านการเอาชนะอุปสรรค	กลุ่มการทดลอง x ภาวะผู้นำ	0.060	1	0.060	0.277	.602
	ความคลาดเคลื่อน	7.622	35	0.218		
ด้านกรอบความคิดเชิงบวก	กลุ่มการทดลอง x ภาวะผู้นำ	0.030	1	0.030	0.131	.720
	ความคลาดเคลื่อน	8.078	35	0.231		

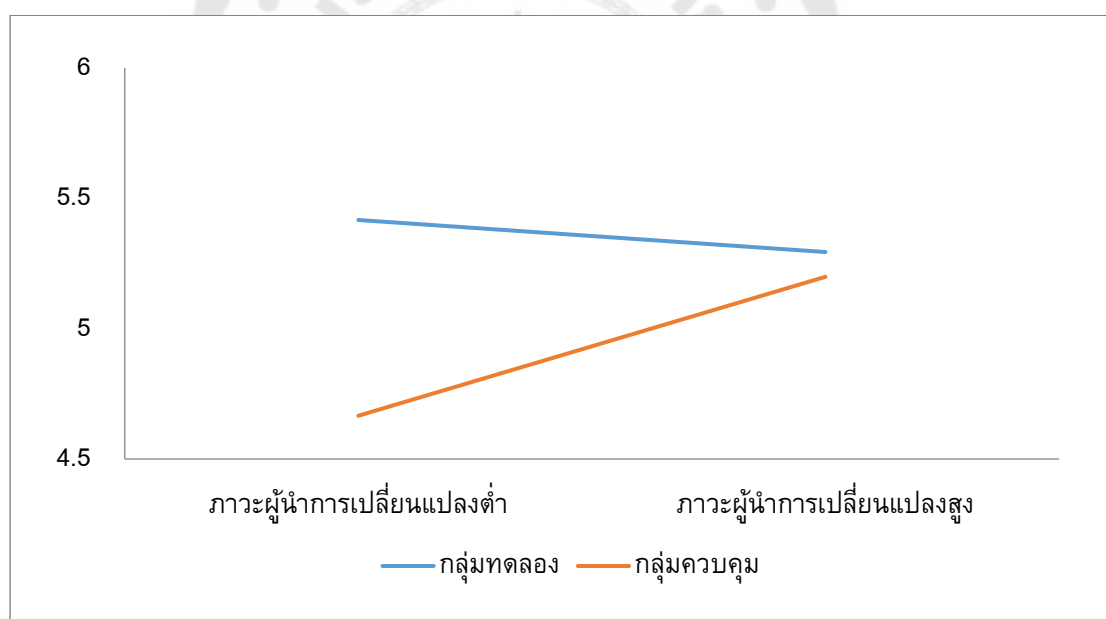
\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ (ดังตาราง 27 และภาพประกอบ 6)  
พบว่าในกลุ่มที่ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม  
มีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียรในระยะติดตามผลไม่แตกต่างกันอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่าในกลุ่มที่ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำ ในกลุ่มทดลองมี  
ค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร สูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะติดตามผลอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น ในระยะติดตามผล พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีการ  
รับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต มีกรอบ  
ความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร สูงกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงต่ำที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต โดยมีค่าขนาด  
อิทธิพลเท่ากับ 1.555

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร จำแนกตามระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ในระยะติดตามผล

การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มการทดลอง	M	SE	Mean difference	p-value	ES
ระดับต่ำ	กลุ่มทดลอง	5.417	0.183	0.751*	.002	1.555
	กลุ่มควบคุม	4.666	0.151			
ระดับสูง	กลุ่มทดลอง	5.294	0.145	0.095	.499	0.196
	กลุ่มควบคุม	5.199	0.171			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ภาพประกอบ 6 คะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร จำแนกตามระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและจำแนกตามการได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ในระยะติดตามผล

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตและมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำ มีกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียรสูงกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตและมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำ แสดงให้เห็นว่าเป็นการยอมรับสมมติฐานเป็นบางส่วน

ตาราง 28 สรุปสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้

สมมติฐาน	ผลสมมติฐาน
1. พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต	ยอมรับสมมติฐาน
1.1 ในระยะหลังการทดลอง พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต	ยอมรับสมมติฐาน
1.2 ในระยะติดตามผล พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต	ยอมรับสมมติฐาน
2. พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต มีกรอบความคิดแบบเติบโตที่แตกต่างกัน จำแนกตามช่วงเวลาที่วัด	ยอมรับสมมติฐาน
3. พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน เป็นบางส่วน

ตาราง 28 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลสมมติฐาน
3.1 ในระยะหลังการทดลอง พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน เป็นบางส่วน
3.2 ในระยะติดตามผล พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน เป็นบางส่วน

#### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพได้มาจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคลกับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ที่เป็นพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ปฏิบัติงานในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจและสังคม ที่เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต คัดเลือกโดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 5 คน รวมทั้งผู้บังคับบัญชา จำนวน 3 คน เพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต เพิ่มเติมจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยสรุปข้อค้นพบโดยอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดแบบเติบโตจากพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนเป็นหลัก และใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาเป็นข้อมูลเสริมและสนับสนุนข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจงกลุ่มพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ ต้องได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตและได้คะแนนเฉลี่ยแบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโตและการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากที่สุดและเพิ่มน้อยที่สุด จำนวน 5 คน โดยกลุ่มที่ให้ข้อมูลมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ เพศชาย 3 คนและเพศหญิง 2 คน



เป็นผู้ที่มีอายุช่วง 21-30 ปี จำนวน 2 คน ช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 2 คน และช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 1 คน จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาจำนวน 1 คน ระดับอนุปริญญา จำนวน 3 คน และระดับปริญญาตรี จำนวน 1 คน ประกอบด้วยผู้ที่ทำงานโครงการ 4 คน และงานสนับสนุนการดำเนินงานโครงการ 1 คน เป็นหัวหน้างานที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา 3 คน และผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา 2 คน มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรพัฒนาเอกชน 2-5 ปี จำนวน 3 คน และ 10-15 ปี จำนวน 2 คน พร้อมกันนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงผู้บังคับบัญชา องค์กรพัฒนาเอกชนที่เข้าร่วมโปรแกรมเป็นผู้ให้ข้อมูลรอง จำนวน 3 คน เพศชาย 2 คน และเพศหญิง 1 คน โดยเป็นผู้ที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต 2 คน และเป็นผู้ที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต 1 คน เพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต

### ประสิทธิผลของโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักและผู้ให้ข้อมูลรอง เพื่อตรวจสอบว่าพนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนได้มีการนำกรอบความคิดแบบเติบโตที่ได้เรียนรู้และฝึกปฏิบัติจากโปรแกรมอบรมไปใช้ในงานหรือไม่ อย่างไร โดยทำการสัมภาษณ์ในแต่ละประเด็นที่ค้นพบ ดังนี้

#### 1. ประสิทธิผลของโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต

เพื่อตรวจสอบว่าพนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดแบบเติบโตหรือไม่ โดยแนวคำถามจะตรวจสอบการนำกรอบความคิดแบบเติบโตไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีตัวอย่างแนวคำถาม ดังนี้

1.1 ประโยชน์ของโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ พบว่าภายหลังการฝึกอบรมพนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนได้นำกรอบความคิดแบบเติบโตจากโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานของตนเอง ส่วนผู้เข้าอบรมบางคนที่ได้เข้ารับการอบรมพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองได้นำกรอบความคิดแบบเติบโตมาใช้ในการพัฒนาการทำงานของทีมและในการพัฒนาทีมของตนด้วย ดังปรากฏในบางช่วงของบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...มีความเปลี่ยนแปลงภายหลังการอบรม เยอะมาก ทำให้สามารถมองเห็นจุดอ่อนของตัวเราได้ชัดเจน หนูใช้ความพยายามอย่างมากในการพัฒนาความสามารถของตัวเอง การทำงานในด้านข้อมูล กว่าเราจะทำความเข้าใจและสามารถสื่อสารกับแหล่งทุน หรือต่างชาติต่าง

องค์กรได้ หนูต้องทำความเข้าใจ เรียนรู้และฝึกฝนเพื่อพัฒนาตนเองหนักมาก เมื่อก่อนหนูไม่กล้า หนูไม่คิดว่าหนูจะทำได้ หนูได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของพี่ ๆ เพื่อน ๆ ในระหว่างการอบรม ได้เห็นความยากลำบากในการพัฒนาความสามารถของบุคคลตัวอย่างที่พวกเราเรียนรู้ในระหว่างการอบรม ทำให้หนูรู้สึกว่ามีแรง มีพลังที่จะไปต่อ” (พนักงาน ก)

“...ช่วยให้เราสร้างกรอบความคิดของเราได้ชัดเจนขึ้น การอบรมทำให้เรารู้จักกรอบความคิดแบบเติบโต ทำให้เราตีกรอบได้ชัดเจนขึ้น อย่างเช่น เมื่อเราทำงานที่ท้าทายไม่จำเป็นต้องสำเร็จเสมอไป อาจมีล้มเหลวบ้าง ไม่จำเป็นต้องหยุดหากทำไม่สำเร็จ เราไม่ได้ล้มเหลวแต่เราต้องปรับเปลี่ยนและพยายามเรียนรู้เพิ่มขึ้น ลองหาวิธีการใหม่ ๆ จนกว่าเราจะทำได้สำเร็จ” (พนักงาน ข)

“...นำกรอบความคิดแบบเติบโตมาใช้กับทีม โดยให้ทีมแต่ละคนวิเคราะห์จุดอ่อนว่าเป็นอย่างไร จะมีการปรับอย่างไร มีข้อต้องแก้ไขอย่างไร แต่ก่อนเราไม่เคยพูดคุยเรื่องจุดอ่อนอย่างเปิดเผย เมื่อมีการพูดคุยเรื่องนี้ทำให้ทีมเราเปิดใจเรียนรู้และช่วยเหลือกัน คนที่ไม่เป็นงานด้านไหนผมก็จะเข้าซาร์จเลย จะพยายามแนะนำและสอนงาน อย่างเช่น คนที่ไม่กล้าทำในเรื่องของคอมพิวเตอร์เพราะเคยทำแล้วผิดพลาด ก็เรียนรู้ว่าสามารถแก้ไขได้ สามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ ก็คอยแนะนำและสอนงานเค้าจนทำงานได้” (พนักงาน ง)

“...เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติครับ เมื่อได้อบรมก็จะรู้ว่าจริง ๆ แล้ว ความผิดพลาดไม่ใช่ความผิด สามารถแก้ไขและเปลี่ยนแปลงได้ สามารถที่จะเรียนรู้กันได้ จากที่ไม่กล้าทดลองหรือลงมือทำก็กล้าทำมากขึ้น” (พนักงาน จ)

ผู้ให้ข้อมูลรองต่างเห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาของตนมีความเปลี่ยนแปลง ภายหลังจากการเข้าฝึกอบรม สังเกตเห็นได้ว่าเมื่อหัวหน้าทีมนำกรอบความคิดแบบเติบโตมาใช้ร่วมกับทีมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในทีมทั้งในด้านการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน จากการสังเกตทีมในช่วงหนึ่งเดือนภายหลังจากการเข้ารับการอบรม สังเกตเห็นว่าทีมมีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น สามารถดำเนินงานโดยไม่ต้องรอรับคำสั่ง ไม่กลัวว่าจะทำงานผิดพลาด ผู้ให้ข้อมูลรองสังเกตเห็นว่าทีมรับฟังคำวิจารณ์และติชมด้วยใจที่เปิดกว้างและไม่นำอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง นำคำวิจารณ์ไปปรับปรุงการทำงาน สามารถทำงานและประสบผลสำเร็จในงานด้วยตนเอง

“...ทีมที่เข้าอบรมมีการพัฒนาขึ้นทั้งสองคน จากเมื่อก่อนที่มีความคิดในเชิงลบเรื่องความสามารถของตนเอง ปัจจุบันก็เริ่มคิดบวกขึ้น เมื่อได้รับการมอบหมายงานก็เริ่มดำเนินการตามที่วางแผนด้วยตนเอง โดยไม่ต้องรอรับคำสั่งที่ละขั้นตอนเหมือนแต่ก่อน ไม่กลัวว่าจะทำผิดถึงแม้ว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นบ้างแต่ทั้งสองคนก็สามารถรับคำวิจารณ์ได้ดี มีการปรับปรุงไปในทางที่ดี...” (หัวหน้างาน ก)

“...ผมเป็นหัวหน้าแต่อายุน้อยที่สุดในทีม แต่ก่อนด้วยความอายุน้อยก็ไม่ใช่ค่อยกล้าติชม ไม่กล้าพีดแบคตรง ๆ ต้องหาวิธีพูดที่ประนีประนอมที่สุด พอเอาเรื่องกรอบความคิดแบบเติบโตมาใช้กับทีม ทำให้ทีมไม่รู้สึกกดดันเมื่อต้องฟังคำวิจารณ์หรือเมื่อทำงานพลาด ทีมช่วยเหลือกันและพยายามมากขึ้นในการทำงานให้สำเร็จ” (หัวหน้างาน ข)

สามารถสรุปได้ว่า พนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนที่ได้รับการพัฒนาด้วยโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตได้มีการนำกรอบความคิดแบบเติบโตไปใช้ประโยชน์ในงานจริงในรูปแบบที่แตกต่างกันทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม กรอบความคิดแบบเติบโตทำให้พนักงานระดับหัวหน้างานที่มีอายุน้อยทำงานร่วมกับทีมได้ง่ายขึ้น ทีมเปิดใจในการรับฟังคำติชมและไม่ติดยึดกับอายุหรือความเก่ง เพราะมีกรอบความคิดเรื่องการพัฒนาความสามารถที่เปลี่ยนแปลงไป พนักงานที่เคยมีข้อจำกัดในการทำงานบางประเภท เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การพูดคุยให้คำปรึกษากลุ่มเป้าหมาย หรือแม้กระทั่งการนำเสนองาน เริ่มปรับตัวและพยายามฝึกฝนเรียนรู้เพื่อก้าวข้ามจุดอ่อนของตนและกล้าที่จะทำงานที่ท้าทายขึ้น

1.2 การนำกรอบความคิดแบบเติบโตในแต่ละองค์ประกอบมาปรับใช้ในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ในประเด็นการปรับใช้องค์ประกอบแต่ละด้านของกรอบความคิดแบบเติบโต พบว่าพนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนที่ได้รับการพัฒนาด้วยโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตได้มีการนำองค์ประกอบแต่ละด้านไปใช้ในการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ดังปรากฏในบางช่วงของบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

### 1) กรอบความคิดแบบเติบโตด้านแรงจูงใจ

“...ในเรื่องของแรงจูงใจก็จะมีการสะท้อนร่วมกันกับทีม แต่เดิมเราไม่เคยพูดเรื่องแรงจูงใจในการทำงานเลย ผมเริ่มชวนทีมพูดคุยจนตลกตะกอนว่าเรามาทำงานที่องค์กรนี้ เพราะเราอยากช่วยน้อง ๆ กลุ่มเป้าหมาย เราอยากทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของน้องพนักงานบริการ ทำให้เรามีแรงบันดาลใจในการพัฒนาศักยภาพของตัวเอง เราอยากเก่ง เราอยากทำงานให้ดีขึ้น เพื่อให้ห้อง ๆ เข้าถึงบริการของเราได้มากและได้ดีขึ้น” (พนักงาน ข)

“...ผมไม่ถนัดด้านการลงข้อมูลของงานการรักษา (Care) เราเก่งเรื่องการส่งต่อ (Referral) เมื่อมาเข้าอบรมกับทำให้เริ่มคิดได้ว่าเราจะต้องพัฒนาความสามารถของเรา เพื่อให้งานการให้บริการของเราครบวงจรและเกิดประโยชน์ต่อน้อง ๆ กลุ่มเป้าหมายมากที่สุด จะส่งต่ออย่างเดียวไม่ได้ เราจะต้องลงข้อมูลให้เป็นเหมือนคนอื่นด้วย ก็เริ่มศึกษา ถามเพื่อน ถามหัวหน้า และฝึกลงข้อมูลทุกวัน จนกระทั่งเราลงข้อมูลเก่งขึ้น” (พนักงาน ค)

สามารถสรุปได้ว่า พนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนที่ได้รับการพัฒนาด้วยโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตได้มีการนำกรอบความคิดแบบเติบโตด้านแรงจูงใจไปใช้ในการทำงาน เช่น การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างความปรารถนาที่จะทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ อยากพัฒนาศักยภาพที่จะให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น

### 2) กรอบความคิดแบบเติบโตด้านเจตคติ

“...ทุกคนสามารถปรับจุดอ่อนได้ ผมจึงเริ่มพิจารณาหาจุดอ่อนและพัฒนาความสามารถของตัวเองให้ดีขึ้น ไม่ทำงานย่ออยู่กับที่ สิ่งที่เราทำไม่เป็นก็เริ่มเรียนรู้ ผมเริ่มจดในสิ่งที่ไม่รู้ ไม่อยที่จะบอกว่าเราไม่รู้ ทบทวนและเรียนรู้เพื่อให้ทำเป็น คนเราเก่งไม่เท่ากันแต่สามารถเติบโตในการทำงานได้ถ้าเราพัฒนา” (พนักงาน ค)

สามารถสรุปได้ว่า พนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนที่ได้รับการพัฒนาด้วยโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตได้มีการนำกรอบความคิดแบบเติบโตด้านเจตคติไปใช้ในการทำงาน เช่น การเห็นประโยชน์ของการเรียนรู้ การให้คุณค่ากับการเรียนรู้ อย่างหนัก และมีแนวโน้มที่จะเรียนรู้และทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

### 3) กรอบความคิดแบบเติบโตด้านความท้าทาย

“...ด้วยความที่งานของหนูเป็นงานโครงการ จะได้รับงานใหม่ ๆ ที่เป็นความท้าทายสำหรับตัวหนูเองเข้ามาตลอด กรอบความคิดแบบเติบโตทำให้หนูไม่คิดหยุดอยู่ที่เดิม แต่หนูจะลองทำงานใหม่ ๆ ที่ได้รับมอบหมาย หนูไม่กลัวที่จะต้องทำงานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน ถึงแม้ไม่รู้ว่าจะทำได้สำเร็จหรือไม่ แต่ก็มีความท้าทายของเราที่จะทำให้สำเร็จ เราไม่ได้ปิดกั้นตัวเองที่จะไม่เรียนรู้” (พนักงาน ก)

“...กรอบความคิดแบบเติบโตทำให้ผมท้าทายการทำงานของตนเองตลอดเวลา ผมวางแผนการทำงานร่วมกับทีมและในทุกสองอาทิตย์จะมีการทบทวนแผนร่วมกัน กิจกรรมใดที่ยังทำได้ไม่ดีก็จะลองปรับวิธีทำหรือวิธีคิด หาแนวทางการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้น้อง ๆ กลุ่มเป้าหมายได้เข้าถึงบริการของเราได้มากที่สุดและทันท่วงที” (พนักงาน ง)

สามารถสรุปได้ว่า พนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนที่ได้รับการพัฒนาด้วยโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตได้มีการนำกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความท้าทายไปใช้ในการทำงาน เช่น การมีความสนใจใฝ่เรียนรู้ ทดลองรูปแบบใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความล้มเหลว ทั้งยังมีความเชื่อว่าจะสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี

### 4) กรอบความคิดแบบเติบโตด้านความเพียร

“...ถ้าโครงการที่สำเร็จเพียงแค่นี้ แต่เราคิดว่ามันยังทำให้ดีได้มากกว่านี้ก็ต้องพยายามทำต่อไป และฝึกสิ่งที่คิดว่ายังถนัดไม่พอเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จสูงสุด” (พนักงาน ก)

สามารถสรุปได้ว่า พนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนที่ได้รับการพัฒนาด้วยโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตได้มีการนำกรอบความคิดแบบเติบโตด้านเพียรไปใช้ในการทำงาน เช่น การมีความพยายามที่จะฝึกทำสิ่งต่าง ๆ ให้มากขึ้น เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ

#### 5) กรอบความคิดแบบเติบโตด้านการเอาชนะอุปสรรค

“...ถ้าหากเจออุปสรรคผมก็จะหาแนวทางแก้ไขของผมเองหรือแม้กระทั่งให้กับทีม ผมไม่แน่ใจว่าจะเอาชนะอุปสรรคได้หรือเปล่า ผมมองเพียงว่าเราได้ฝึกและพยายามทำออกไปให้เต็มที่ ไม่เสียกำลังใจที่จะทำต่อไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะสำเร็จ” (พนักงาน ข)

สามารถสรุปได้ว่า พนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนที่ได้รับการพัฒนาด้วยโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตได้มีการนำกรอบความคิดแบบเติบโตด้านการเอาชนะอุปสรรคไปใช้ในการทำงาน เช่น การเผชิญหน้ากับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แม้ว่าจะคิดว่าอุปสรรคนั้นใหญ่เกินกว่าจะแก้ไขได้ แต่อย่างน้อยก็เข้าไปเผชิญกับสถานการณ์นั้น และไม่เสียกำลังใจที่จะทำสิ่งนั้นต่อไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะประสบความสำเร็จ

#### 6) กรอบความคิดแบบเติบโตด้านกรอบความคิดเชิงบวก

“...ถ้ามองตนเอง ก็ไม่ได้คิดว่าตนเองเก่ง เพียงแต่มองว่ามีอะไรอยู่ในมือที่เราสามารถทำได้และช่วยเหลือผู้อื่นได้ สามารถทำให้ทีมดูเป็นตัวอย่างและสามารถทำแบบเราได้ เป็นตัวอย่างให้กับทีม ให้กับทุกคนแต่เราจะไม่ไปแคร์คนเดียวแต่ทีมเราต้องไปด้วย แล้วจะทำให้ทีมกับตัวเรามองไปในทิศทางเดียวกันและมองความสำเร็จไปด้วยกัน” (พนักงาน ค)

สามารถสรุปได้ว่า พนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนที่ได้รับการพัฒนาด้วยโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตได้มีการนำกรอบความคิดแบบเติบโตด้านกรอบความคิดเชิงบวกไปใช้ในการทำงาน เช่น การไม่ได้มองแค่ความสำเร็จของตนเอง แต่ยังรวมไปถึงการมองความสำเร็จของทีมด้วย

สามารถสรุปได้ว่าพนักงานองค์กรเอกชนที่ผ่านการอบรมโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตปรับใช้องค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน ในการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ส่งผลให้สามารถวางแผนการทำงานและมุ่งมั่นที่จะทำงานที่ยากและท้าทายให้สำเร็จ มีความมั่นใจว่าตัวเองจะทำงานให้สำเร็จได้ กระจือหรือรันในการขอความเห็น ข้อติชมและคำแนะนำ จากเพื่อนร่วมงานและทีมเพิ่มมากขึ้น กรอบความคิดแบบเติบโตยังช่วยให้พนักงานองค์กรเอกชนที่ผ่านการอบรมสามารถประเมินและตั้งให้เห็นข้อด้อยของตนเองได้ชัดขึ้น ในอดีตพวกเขายังไม่กล้าเปิดใจเต็มที่ที่จะยอมรับและพัฒนาจุดอ่อน แต่หลังผ่านการอบรมมุมมองในเรื่องจุดอ่อนเปลี่ยนไป กรอบความคิดแบบเติบโตทำให้มองเห็นและประเมินจุดอ่อนได้ดีขึ้น นอกจากประเมินตนเองแล้ว

ยังช่วยให้ประเมินงานได้ชัดเจนขึ้น เริ่มเปลี่ยนแนวทางการทำงานโดยหันมาวางแผนงานที่ยังไม่  
เป็นระบบมากพอ คิดวางแผนทางและกระบวนการทำงานที่มีความชัดเจนมากและเป็นระบบ  
มากยิ่งขึ้น

นอกเหนือจากการปรับใช้องค์ประกอบด้านต่าง ๆ ในการทำงาน  
ระดับบุคคล พนักงานองค์การเอกชนที่ผ่านการอบรมยังใช้กระบวนการทบทวนและเสริมสร้าง  
กรอบความคิดแบบเติบโตให้กับทีมผ่านการพูดคุยและสะท้อนความเห็นในช่วงการประชุมทีม  
เพื่อส่งเสริมแรงจูงใจและเจตคติ พนักงานองค์การเอกชนระดับหัวหน้างานฝึกปฏิบัติและพัฒนา  
กรอบความคิดแบบเติบโตของตนเองเพื่อให้เป็นตัวอย่างกับทีมในการทำงาน พร้อมทั้งพัฒนา  
กรอบความคิดแบบเติบโตของทีมด้วย โดยมองว่าความสำเร็จของทีมต้องเกิดจากคนในทีมที่มี  
กรอบความคิดและแนวปฏิบัติที่มุ่งเป้าในการสร้างความสำเร็จในทิศทางเดียวกัน

1.3 ผลกระทบของโปรแกรมการอบรมในการสร้างความเปลี่ยนแปลงใน  
การทำงาน

จากการสัมภาษณ์ พบว่าพนักงานองค์การเอกชนที่ผ่านการอบรม  
เห็นพ้องกันว่ากรอบความคิดแบบเติบโตช่วยส่งเสริมการทำงานในทิศทางที่ดีขึ้น องค์ประกอบ  
ที่ได้รับการระบุว่าส่งผลต่อการทำงานและการใช้ชีวิตมากที่สุดคือองค์ประกอบด้านความท้าทาย  
การเอาชนะอุปสรรคและกรอบความคิดเชิงบวก ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ด้วยความที่หน้าที่ของหนูไม่ได้มีจุดสิ้นสุดเมื่อจบโครงการ มีโครงการใหม่ ๆ เข้ามา  
ตลอดเวลา ในหนึ่งปีมีโครงการประมาณ 3-5 โครงการ เลยเป็นสิ่งที่ท้าทายการเรียนรู้และการหา  
แนวทางการทำงานใหม่ ๆ ของเราตลอดเวลา ในทุก ๆ วัน บางอย่างมันอาจจะดูอยากแต่เราก็ต้อง  
ทำความเข้าใจ” (พนักงาน ก)

“...น้องในทีมก้าวข้ามสิ่งที่เค้าไม่กล้าทำ เริ่มเชื่อมั่นในตัวเอง กล้าที่จะทำงานใหม่ ๆ น้อง  
ในทีมเป็นกลุ่มชายรักชาย ที่ต้องทำงานกับน้อง ๆ กลุ่มเป้าหมายที่เป็น TG (คนข้ามเพศ)  
เริ่มค้นหาชุดความรู้และทดลองเทคนิคในการเข้าหากกลุ่ม TG และเทคนิคการสื่อสาร โดยจับคู่ทำงาน  
แบบ Buddy กับคนทำงานกลุ่ม TG หลังจากทำงานคู่ทำงานที่เป็น TG ได้สะท้อนถึงสิ่งที่ต้องพัฒนา  
ซึ่งน้อง ๆ ในทีมรับมือกับคำวิจารณ์ได้ดี ไม่เสียกำลังใจและยอมรับในสิ่งที่ตัวเองทำพลาด”  
(หัวหน้างาน ค)

“...เราจะทำอะไรสักอย่างอยู่ที่ความคิด ถ้าเราคิดว่าเราทำไม่ได้เราก็จะไม่อยากทำงาน ถ้าเราปรับ Mindset ว่าเรามีอะไรต้องทำบ้างจะทำให้เราวางแผนว่าจะต้องทำอะไร ถ้าเรามีแรงที่ ทำลูกน้องหรือคนในทีมก็เห็นทิศทางการทำงาน ทำให้มีแรงที่จะทำงานได้” (พนักงาน ค)

สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบด้านความท้าทายทำให้พนักงาน องค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับการอบรมไม่หยุดที่จะแสวงหาแนวทางการทำงานแบบใหม่ เปิด โอกาสในการทดลองทำโครงการหรือออกแบบและฝึกปฏิบัติแนวทางการทำงานงานใหม่ ๆ ไม่ปิด กั้นโอกาสที่จะเรียนรู้ องค์ประกอบด้านการเอาชนะอุปสรรค ทำให้พนักงานองค์การพัฒนาเอกชน ที่ได้รับการอบรมไม่สะดุดเมื่อเจออุปสรรค คิดหาหนทางแก้ไข รู้สึกอึดใจเมื่อได้รับคำชมและไม่เสีย กำลังใจที่จะทำโครงการต่อหากได้รับคำวิจารณ์ องค์ประกอบด้านความคิดเชิงบวกเป็นปัจจัย เริ่มต้นที่ทำให้พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับการอบรมตื่นตัวและเชื่อมั่นในการดำเนินงาน นำไปสู่การวางแผนและปฏิบัติการเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

**2. ประสิทธิภาพของโปรแกรมอบรมที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดกรอบความคิด แบบเติบโต** เพื่อตรวจสอบว่ากิจกรรมการเรียนรู้ใดที่ช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้เกิดและรักษา กรอบความคิดแบบเติบโต

### 2.1 กิจกรรมในโปรแกรมที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโต

จากการสัมภาษณ์ พบว่ากิจกรรมในโปรแกรมอบรมที่ช่วยกระตุ้นให้ พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับการอบรมเกิดกรอบความคิดแบบเติบโตมากที่สุด คือ การ ได้รับฟังประสบการณ์จากผู้เข้ารับการอบรมคนอื่น รวมทั้งจากกรณีศึกษาช่วยเสริมสร้างกรอบ ความคิดแบบเติบโต โดยได้เห็นตัวอย่างของบุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตที่สามารถพัฒนา และประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่บุคคลที่มีอยู่ในสถานการณ์ ลำบากหรือมีข้อจำกัดในด้านความสามารถแต่สามารถพลิกสถานการณ์จนนำไปสู่ความสำเร็จได้ ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ผมชอบการเรียนรู้จากตัวอย่างบุคคลที่ล้มเหลวหรือประสบอุปสรรคในการทำงาน ที่เป็นแบบฝึกหัดให้พวกเราได้ช่วยกันกำหนดแนวทางและแผนการพัฒนิตนเองเพื่อให้เค้าสามารถ กลับมายืนได้ เมื่อได้สะท้อนคิดในมุมมองของตัวเองและพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมองกับพี่ ๆ น้อง ๆ ทำให้เกิดแรงฮึดที่จะนำแนวคิดนี้มาทดลองใช้กับตัวเอง” (พนักงาน ข)



“...การได้ลองวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตัวเองผ่านกิจกรรมการฝึกปฏิบัติ ทำให้มองเห็นขีดความสามารถของตัวเองจริง ๆ และนำแผนพัฒนาที่ออกแบบในช่วงการอบรมมาทดลองใช้กับตัวเองจริง ๆ การได้ฟังเรื่องราวของคนในกลุ่มในช่วงการแลกเปลี่ยนทำให้เราสะท้อนคิดได้ดี อย่างเช่นตัวอย่างจริงจากพี่ในกลุ่มกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาถึง 5 ปีกว่าจะฝ่าฟันจนประสบความสำเร็จได้ ทำให้ผมอยากจะเอามาเป็นตัวอย่าง การที่ได้ฟังข้อดีของคนอื่นทั้งจากเพื่อนที่เข้าอบรมและจากเคสตัวอย่างทำให้เราสามารถนำมาปรับใช้กับตัวเรา เหมือนเป็นแรงผลักดันเราอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในกรณีของคนที่ไม่ได้ดีหรือมีครบเท่าเรา เจอปัญหาหนักกว่าเรา เป็นแรงที่ส่งให้เราได้เรียนรู้ว่าความพยายามทำให้ทุกคนสามารถประสบความสำเร็จได้” (พนักงาน ง)

สามารถสรุปได้ว่าแนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง แนวคิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ และแนวคิดความไม่สอดคล้องทางปัญญา ซึ่งเป็นโครงสร้างหลักในกิจกรรมสำหรับการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตผ่านกิจกรรมการแลกเปลี่ยนทางปัญญา และการเรียนรู้จากชุดประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม ช่วยให้พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนสามารถปรับเปลี่ยนกรอบความคิดใหม่ก่อให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโตได้เป็นอย่างดี

2.2 กิจกรรมในโปรแกรมที่ช่วยเสริมการฝึกปฏิบัติและรักษากรอบความคิดแบบเติบโต

จากการสัมภาษณ์ พบว่ากิจกรรมในโปรแกรมอบรมที่ช่วยเสริมให้พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับการอบรมฝึกปฏิบัติและรักษากรอบความคิดแบบเติบโตมากที่สุด คือ การทำความเข้าใจในนิยามขององค์ประกอบกรอบความคิดแบบเติบโตในแต่ละด้าน ผ่านการทำกิจกรรมและการฝึกปฏิบัติเพื่อสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตที่เกี่ยวข้องกับชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...การทำกิจกรรมทำให้หนูเห็นภาพความเชื่อมโยงและนำมาฝึกใช้ในการทำงานได้ชัดขึ้น” (พนักงาน ก)

“...ทุกวันนี้ยังนำแผนการพัฒนิตนเองที่ฝึกทำในกิจกรรมสุดท้ายมาทบทวนอยู่ครับ กระบวนการอบรมทำให้เราได้เห็นความเป็นตัวตนของเราชัดขึ้น กล้าที่จะมองข้อจำกัดของตัวเองที่เมื่อก่อนเรามองไม่เห็นหรือไม่กล้ายอมรับ มันเหมือนเป็นขั้นตอนที่ทำให้เราเปิดใจจนเราเริ่มเห็นเส้นทางในการพัฒนาตัวเองได้” (พนักงาน ข)

สามารถสรุปได้ว่า แนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นโครงสร้างหลักในการออกแบบกิจกรรมสำหรับการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตด้วยการทบทวนหรือเกิดความล้มเหลวในพฤติกรรมที่ผ่านมา ผ่านการทำความเข้าใจองค์ประกอบของกรอบความคิดแบบเติบโตในแต่ละด้านและการฝึกปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ช่วยให้พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับการอบรมฝึกสามารถจดจำและเข้าใจองค์ประกอบของกรอบความคิดแบบเติบโตได้ดีและส่งเสริมให้เกิดการประยุกต์ใช้กรอบความคิดแบบเติบโตในชีวิตจริงได้ง่ายขึ้น นำไปสู่การฝึกปฏิบัติและรักษากรอบความคิดแบบเติบโตอย่างต่อเนื่องภายหลังจากการฝึกอบรม

**3. ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกรอบความคิดแบบเติบโต** เพื่อตรวจสอบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีส่วนช่วยให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโตเพิ่มขึ้นได้อย่างไร

จากข้อสรุปข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่าในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตและมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำ มีกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความเพียรสูงกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตและมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำ การสัมภาษณ์จึงมุ่งตรวจสอบปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความเพียรและการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน

จากการสัมภาษณ์ พบว่าหัวหน้างานให้การสนับสนุนในการทำงานดี ให้อิสระในการคิดและดำเนินงาน ไม่ได้วางกรอบหรือลงรายละเอียดในการทำงาน แต่พร้อมสนับสนุนและช่วยเหลือเมื่อผู้ให้ข้อมูลต้องการ ผู้ให้ข้อมูลพยายามทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยมองเห็นว่าถ้าตนทำงานได้สำเร็จก็จะไม่ตกเป็นภาระของหัวหน้างาน ตนมองเป้าหมายการทำงานของทีมและความสำเร็จของทีมเป็นหลัก จะพยายามอย่างเต็มที่ในการผลักดันงานให้ประสบความสำเร็จ แม้มีอุปสรรคก็จะพยายามปรับแก้เพื่อให้บรรลุผลการทำงานของทีมที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ถ้าเรามีทีม แล้วถ้าเราคนหนึ่งทำไม่ได้เราก็เป็นตัวถ่วงทีม ถ้าเราทำได้ก็จะสามารถช่วยงานหัวหน้าเราได้ ไม่ตกเป็นภาระของหัวหน้า ถ้าเราอยู่ทีมเดียวเราควรไปด้วยกัน ถ้าเราไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่มีร่วมกัน เราก็ต้องพยายามจนกว่าเราจะเห็นความสำเร็จร่วมกัน ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน” (พนักงาน ก)

“...ในภาพรวมต้องชื่นชมกับคนที่ทำงานที่นี่ ที่เปิดใจในการทำงานกับพนักงานบริการที่เป็นกลุ่มเปราะบางและถูกตีตราจากสังคมค่อนข้างสูง การเข้ามาทำงานในจุดนี้ทุกคนอาจมีอุปสรรค หลายคนถูกมองว่าติดเชื้อมาหรือเปล่า เคยทำงานบริการมาหรือไม่ หรือแม้กระทั่งการถูกตีตราจากคนทำงานด้วยกันเอง ซึ่งก็ต้องชื่นชมคนทำงานที่ก้าวผ่านและอยู่ร่วมกันมาจนถึงทุกวันนี้ จนสร้างแบรนด์ใหม่ จนสร้างภาพจำให้กับสังคมใหม่ว่าเป็นองค์กรที่ทำงานเพื่อสังคม เพื่อการพัฒนาคุณภาพกลุ่มเป้าหมายให้มีชีวิตที่ดีและเห็นคุณค่าและคุณประโยชน์ของห้องที่มาใช้บริการกับเรา” (พนักงาน ค)

“...ถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า เราก็ยังคงจะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ เมื่อได้รับมอบหมายงานก็ต้องทำก่อนและทำให้สำเร็จ แต่ในความรู้สึกอาจจะไม่ได้ อาจจะรู้สึกไม่ดี ผมแค่คิดว่าเราทำงานให้องค์กร เราทำงานดูแลเคส (กลุ่มเป้าหมาย) และทำงานเพื่อเคส เราทำงานช่วยเหลือเคส ทุกวันนี้ที่ทำงานคิดถึงแต่เคส” (พนักงาน จ)

สามารถสรุปได้ว่าการทำงานในภาคประชาสังคมมีบริบทที่แตกต่างจากการทำงานในส่วนอื่น หากว่าหัวหน้างานจะไม่ได้ให้การสนับสนุนในการทำงานมากเท่าที่ควรแต่พนักงานองค์กรเอกชนยังคงตั้งเป้าทำงานให้บรรลุเป้าหมายเช่นเดิม ด้วยทัศนคติที่ว่ากำลังทำงานให้กับองค์กรและกลุ่มเป้าหมาย จิตใจที่จดจ่อกับการช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบในชีวิตทำให้พนักงานองค์กรเอกชนยังคงทำงานด้วยความเพียรอย่างไม่ลดละ

**4. ข้อสังเกตและข้อค้นพบอื่น** เพื่อตรวจสอบปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคที่เกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต

จากการสัมภาษณ์ พบว่าการจัดอบรมการสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตแบบออนไลน์เพื่อลดการสัมผัสระหว่างผู้เข้ารับการอบรมเนื่องจากสถานการณ์โควิดมีข้อจำกัดในการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมเมื่อเทียบกับการอบรมแบบบุคคล พนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนที่ได้รับการอบรมยังคงฝึกปฏิบัติกรอบความคิดแบบเติบโตแต่อาจจะผลลัพท์บ้างในบางครั้ง แต่ตั้งใจที่จะฝึกปฏิบัติให้เป็นกิจนิสัยเพื่อให้เกิดการซึมซับจนเป็นวัตรปฏิบัติ นอกจากนี้ การอบรมเพียงครั้งเดียวอาจยังไม่เพียงพอที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถฝึกปฏิบัติและรักษากรอบความคิดแบบเติบโตได้อย่างยาวนาน ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...การอบรมออนไลน์แบบไม่เห็นหน้ากันมันลดทอนความสนุกในการพูดคุยแลกเปลี่ยน และทำกิจกรรมกลุ่มเมื่อเทียบกับการอบรมแบบบุคคล” (พนักงาน ข)

“...ควรมีการอบรมต่อเนื่องอีกครั้ง หลังจากการอบรมครั้งแรกอาจมีการฝึกปฏิบัติและ พัฒนาอยู่ช่วงเวลานึง แต่คนเราอาจจะมีอุปสรรคบ้างทำให้หลงลืม” (พนักงาน ค)

สามารถสรุปได้ว่าการอบรมเพื่อสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตควรปรับเปลี่ยนรูปแบบเป็นแบบการอบรมในสถานที่จริง (On-Site) รวมทั้ง ควรมีการจัดอบรมซ้ำหรือ อย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถต่อยอดการฝึกปฏิบัติในระยะยาว



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน” เป็นการออกแบบการวิจัยผสมวิธี (Mixed Methods Research) ตามแนวคิดของเครสเวลล์ (Creswell & Creswell, 2018) ในแบบแผนขั้นต้นเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณเป็นหลัก เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) แล้วมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) เพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่มีความลุ่มลึกมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถรวบรวมเป็นองค์ความรู้จากบริบทของการวิจัย ความมุ่งหมายของการวิจัยคือเพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนผ่านแนวคิดการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

#### สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ปฏิบัติงานในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจ และสังคม ในองค์การพัฒนาเอกชน จำนวน 40 คน จำแนกเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 20 คน พบว่า 1) เพศ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 12 คน เท่ากันทั้ง 2 กลุ่ม (ร้อยละ 60.0) 2) อายุ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมส่วนใหญ่มีอายุ ระหว่าง 30-40 ปี มีจำนวน 11 คน และ 9 คน (ร้อยละ 55.0 และร้อยละ 45.0 ตามลำดับ) 3) ระดับการศึกษา กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 9 คน และ 11 คน (ร้อยละ 45.0 และ 55.0 ตามลำดับ) 4) ลักษณะงาน กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมส่วนใหญ่มีลักษณะงานเป็นงานโครงการ มีจำนวน 16 คน และ 15 คน (ร้อยละ 80.0 และร้อยละ 75.0 ตามลำดับ) 5) ตำแหน่งงาน กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นระดับปฏิบัติการ มีจำนวน 11 คน เท่ากันทั้ง 2 กลุ่ม (ร้อยละ 55.0) และ 6) ประสบการณ์การทำงาน กลุ่มทดลองส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี และ 5-10 ปี มีจำนวนเท่ากัน กลุ่มละ 7 คน (ร้อยละ 35.0) และกลุ่มควบคุมส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีจำนวน 7 คน (ร้อยละ 35.0) เมื่อพิจารณาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า

ได้ทำการจัดกลุ่มเพศ อายุ ระดับการศึกษา ลักษณะงาน ตำแหน่งงานและประสบการณ์การทำงาน ให้มีลักษณะใกล้เคียงกันระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

2. ข้อมูลสถิติพื้นฐานของตัวแปรกรอบความคิดแบบเติบโต โดยคะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโตในภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบ ทั้งด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก ของกลุ่มทดลอง หลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือสูงกว่าค่าเฉลี่ยก่อนการทดลอง โดยค่าเฉลี่ยหลังการทดลองมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นและลดลงเล็กน้อยในระยะติดตามผล 1 เดือน ในขณะที่คะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโตของกลุ่มควบคุมหลังการทดลองมีการเปลี่ยนแปลงโดยลดลงและเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากระยะก่อนการทดลองรวมทั้งลดลงเล็กน้อยในระยะติดตามผล 1 เดือน นอกจากนี้ ในด้านการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม กลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยก่อนการทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม

### 3. การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

3.1 การแจกแจงของตัวแปรเป็นปกติ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบลักษณะการแจกแจงข้อมูลของตัวแปรว่าเป็นการแจกแจงแบบปกติหรือไม่โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าความเบ้ (skewness) ค่าความโด่ง (kurtosis) และค่าสถิติ Shapiro-Wilk ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับตัวอย่างขนาดเล็กกว่า 50 (Mishra et al., 2019) พบว่าตัวแปรบางตัวมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติและบางตัวแปรพบนัยสำคัญทางสถิติ จึงพิจารณาร่วมกับค่าความเบ้และความโด่ง พบว่าไม่มีตัวแปรใดที่มีค่าความเบ้เกิน 2 หรือความโด่งเกิน 7 (West et al., 1995) สามารถสรุปได้ว่าข้อมูลทั้งหมดมีการแจกแจงแบบปกติ ดังนั้น ข้อมูลจึงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น

3.2 ตรวจสอบความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-แปรปรวนร่วม (Homogeneity of variance-covariance matrices) จากการตรวจสอบโดยใช้วิธีทดสอบสถิติ Box's M Test ในแต่ละกลุ่มตัวแปร ผลการวิเคราะห์พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติบางตัวแปร เมื่อตรวจสอบความเท่าเทียมกันของความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรตามส่วนใหญ่มีความเท่าเทียมกัน ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจึงถือว่าเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ดังนั้น จึงจะนำไปทดสอบสมมติฐานต่อไป

3.3 ผู้วิจัยได้ตรวจสอบว่าตัวแปรที่ศึกษาควรไม่มีความสัมพันธ์กันสูงมากจนเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุ (Multicollinearity) ซึ่งไคลน์ (Kline, 2005) แนะนำไว้ว่าหากค่า  $r$  ที่ได้ในเมทริกซ์สหสัมพันธ์ มีค่ามากกว่า .85 อาจจะทำให้เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุ ขึ้นมาได้ อันเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบหลายตัวแปร ผลจากการวิเคราะห์สหประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า มีคู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากกว่า .85 คือ ตัวแปรกรอบความคิดแบบเติบโต (วัดหลังการทดลอง) และกรอบความคิดแบบเติบโต (วัดระยะติดตามผล) โดยมีค่า  $r$  อยู่ระหว่าง .931 ถึง .991 ซึ่งมีความเป็นไปได้ว่ากรอบความคิดแบบเติบโต (วัดหลังการทดลอง) และกรอบความคิดแบบเติบโต (ระยะติดตามผล) มีคะแนนที่ใกล้เคียงกันมาก เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์สหประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ส่วนใหญ่ไม่เกิดภาวะ Multicollinearity ของตัวแปรที่ศึกษา สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้น

4. การทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโตในระยะก่อนการทดลอง เป็นการดำเนินการเพื่อตรวจสอบความเท่าเทียมกันของตัวแปรจัดกระทำที่ใช้ในการวิจัยทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA) ดังนั้น ได้นำค่าเฉลี่ยคะแนนกรอบความคิดแบบเติบโตในระยะก่อนการทดลองของทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมาตรวจสอบว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยตัวแปรกรอบความคิดแบบเติบโตก่อนการทดลองที่ต่างกัน จึงพิจารณาตัวแปรกรอบความคิดแบบเติบโตเป็นรายด้าน พบว่า กรอบความคิดแบบเติบโต ด้านกรอบความคิดเชิงบวก มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านกรอบความคิดเชิงบวก ก่อนการทดลองที่ต่างกัน

#### 5. ผลการทดสอบสมมติฐาน

5.1 พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA)

5.1.1 ในระยะหลังการทดลอง พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร พบว่า ผลของกลุ่มการทดลองมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดง

ว่าคะแนนรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ในระยะหลังการทดลอง ระหว่างพนักงานองค์การ พัฒนาเอกชนที่ได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตแตกต่างกันอย่างน้อย 1 ตัวแปร ดังนั้นจึงได้ทดสอบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันที่ตัวแปรใดบ้าง จากผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนที่ละตัวแปร พบว่าค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรค และ ด้านกรอบความคิดเชิงบวก เมื่อพบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันจึงได้ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni จากผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ พบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยกรอบ ความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก สูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 4.038, 1.629, 2.045, 0.911, 2.854 และ 1.288 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลอยู่ในระดับสูง แสดงว่าความแตกต่างของคะแนน กรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้าน ความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก ระหว่างกลุ่มทดลองและ กลุ่มควบคุมเป็นผลมาจากอิทธิพลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ซึ่งเป็นการ ยอมรับสมมติฐาน

5.1.2 ในระยะติดตามผล พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรม เสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าพนักงานองค์การพัฒนา เอกชนที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต จากผลการวิเคราะห์ความ แปรปรวนร่วมหลายตัวแปร พบว่าผลของกลุ่มการทดลองมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า คะแนนกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ในระยะติดตามผล ระหว่างพนักงานองค์การพัฒนา เอกชนที่ได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตแตกต่างกันอย่างน้อย 1 ตัวแปร ดังนั้น จึงได้ทดสอบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันที่ตัวแปรใดบ้าง จากผลการวิเคราะห์ความ แปรปรวนที่ละตัวแปร พบว่า ค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ในระยะติดตามผล ระหว่างกลุ่ม ทดลองและกลุ่มควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ได้แก่ ด้าน แรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรค และด้านกรอบ ความคิดเชิงบวก เมื่อพบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันจึงได้ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni จากผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ พบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบ เติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการ



เอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก สูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะติดตามผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 4.143, 1.899, 2.192, 0.790, 2.891 และ 1.361 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลอยู่ในระดับสูง แสดงว่าความแตกต่างของคะแนนกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นผลมาจากอิทธิพลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐาน

5.2 พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตที่แตกต่างกัน จำแนกตามช่วงเวลาที่วัด โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ (Repeated Measure ANOVA)

เมื่อพิจารณาจากการทดสอบ Sphericity พบว่ากรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก โดยค่า Mauchly's W มีนัยสำคัญทางสถิติ รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ซึ่งละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นของการวัดซ้ำ ดังนั้น จึงใช้การประมาณค่า Huynh-Feldt โดยวิธีการปรับแก้ที่เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเล็ก (Haverkamp & Beauducel, 2017) จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การวัดกรอบความคิดแบบเติบโต ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก ในแต่ละช่วงเวลา มีอย่างน้อย 1 คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากนั้นจึงได้ทำการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni จากผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของกรอบความคิดแบบเติบโต จากการวัด 3 ครั้ง พบว่า ระยะหลังการทดลองและระยะก่อนการทดลอง มีกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพล เท่ากับ 3.774, 1.620, 1.183, 1.079, 2.096 และ 1.149 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าขนาดอิทธิพลอยู่ในระดับสูง ส่วนระยะติดตามผลและระยะก่อนการทดลอง มีกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพล เท่ากับ 3.558, 1.441, 1.054, 0.947, 1.976 และ 0.872 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าขนาดอิทธิพลอยู่ในระดับสูง และระยะติดตามผลและระยะหลังการทดลอง มีกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร

ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก ไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกรอบความคิดแบบเติบโต ในระยะหลังการทดลองและมีความคงที่ในระยะติดตามผล ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐาน

5.3 พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต มีกรอบความคิดแบบเติบโตแตกต่างกัน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรแบบสองทาง (Two-way MANCOVA)

5.3.1 ในระยะหลังการทดลอง พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันเมื่อได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตแตกต่างกัน จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรแบบสองทาง พบว่าในระยะหลังการทดลอง ไม่มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น จึงวิเคราะห์ Univariate จำแนกรายตัวแปร จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนที่ละตัวแปร พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อกรอบความคิดแบบเติบโตในระยะหลังการทดลองระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านความเพียร เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์อิทธิพลย่อย (Simple effect) เพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร จำแนกตามการได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต และจำแนกตามระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ระดับต่ำและระดับสูง) ในระยะหลังการทดลอง ด้วยวิธีการ Bonferroni จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ พบว่าในกลุ่มที่รับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร ในระยะหลังการทดลองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่าในกลุ่มที่รับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำ ในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร สูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น ในระยะหลังการทดลอง พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร มากกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 1.683

5.3.2 ในระยะติดตามผล พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตแตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรแบบสองทาง พบว่าในระยะติดตามผลไม่มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น จึงวิเคราะห์ Univariate จำแนกรายตัวแปร จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนที่ละตัวแปร พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อกรอบความคิดแบบเติบโตในระยะติดตามผลระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านความเพียร เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์อิทธิพลย่อย (Simple effect) เพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร จำแนกตามการได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตและจำแนกตามระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ระดับต่ำและระดับสูง) ในระยะติดตามผล ด้วยวิธีการ Bonferroni จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ พบว่าในกลุ่มที่รับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร ในระยะติดตามผลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่าในกลุ่มที่รับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำ ในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร สูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะติดตามผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น ในระยะติดตามผล พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต มีกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร สูงกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 1.555

6. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลกับผู้ใช้ข้อมูลที่เป็นพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในองค์กรพัฒนาเอกชน จำนวน 8 คน เพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตเพิ่มเติมจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับการพัฒนาด้วยโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตได้มีการนำกรอบความคิดแบบเติบโตไปใช้ประโยชน์ในงานจริงในรูปแบบที่แตกต่างกันทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม โดยมีการปรับใช้องค์ประกอบของกรอบความคิดแบบเติบโตทั้ง 6 ด้าน ในการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ พนักงานองค์การเอกชนที่ผ่านการอบรมเห็นพ้องกันว่ากรอบความคิดแบบเติบโตช่วยส่งเสริมการทำงานในทิศทางที่ดีขึ้น องค์ประกอบที่ได้รับการระบุ

ว่าส่งผลต่อการทำงานและการใช้ชีวิตมากที่สุดคือ องค์ประกอบด้านความท้าทาย การเอาชนะอุปสรรคและกรอบความคิดเชิงบวก นอกจากนี้ ยังได้เสริมเกี่ยวกับแนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นโครงสร้างหลักในกิจกรรมสำหรับการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีส่วนช่วยให้พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนเกิดความลังเลในพฤติกรรมการทำงานหรือสถานการณ์การทำงานที่เคยชิน สามารถปรับเปลี่ยนกรอบความคิดใหม่ก่อให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโตรวมทั้งยังช่วยเสริมการฝึกปฏิบัติและรักษากรอบความคิดแบบเติบโตได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ กิจกรรมการแลกเปลี่ยนทางปัญญาและการเรียนรู้จากชุดประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรมช่วยกระตุ้นการสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตได้มากที่สุด การทำความเข้าใจในนิยามขององค์ประกอบกรอบความคิดแบบเติบโตในแต่ละด้านผ่านความรู้ทางวิชาการและการฝึกปฏิบัติเพื่อสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตที่เกี่ยวข้องกับชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานของผู้เข้ารับการอบรมช่วยส่งเสริมการฝึกปฏิบัติและรักษากรอบความคิดแบบเติบโตได้มากที่สุด

ปัจจัยอื่นที่ส่งผลให้เกิดช่วยเสริมการฝึกปฏิบัติและรักษากรอบความคิดแบบเติบโตคือการปรับเปลี่ยนรูปแบบการอบรมเพื่อสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตเป็นแบบการอบรมในสถานที่จริง (On-Site) โดยให้ความสำคัญกับการสร้างการจดจำองค์ประกอบกรอบความคิดแบบเติบโตทั้ง 6 องค์ประกอบและการสร้างสื่อเสริม เช่น แผนภาพค่านิยามขององค์ประกอบกรอบความคิดแบบเติบโตในแต่ละด้านและแผนภาพกระบวนการการฝึกอบรมตลอดทั้งโครงการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถทบทวนและฝึกปฏิบัติภายหลังการอบรม รวมทั้ง ควรมีการจัดอบรมซ้ำหรืออย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถต่อยอดการฝึกปฏิบัติในระยะยาว

ในด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความเพียร พบว่า การทำงานในภาคประชาสังคมมีบริบทที่แตกต่างจากการทำงานในส่วนอื่น หากว่าหัวหน้างานจะไม่ได้ให้การสนับสนุนในการทำงานมากเท่าที่ควร แต่พนักงานองค์การเอกชนยังคงตั้งเป้าทำงานให้บรรลุเป้าหมายเช่นเดิม ด้วยทัศนคติที่ว่ากำลังทำงานให้กับองค์กรและกลุ่มเป้าหมาย จิตใจที่จดจ่อกับการช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบในชีวิตทำให้พนักงานองค์การเอกชนยังคงทำงานด้วยความเพียรอย่างไม่ลดละ

## อภิปรายผลการวิจัย

เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ผู้วิจัยได้นำเสนอการอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ดังนี้

1. สมมติฐานที่ 1 พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ในระยะหลังการทดลอง พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต จากผลการวิเคราะห์ พบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก สูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 4.038, 1.629, 2.045, 0.911, 2.854 และ 1.288 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลอยู่ในระดับสูง แสดงว่าความแตกต่างของคะแนนกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นผลมาจากอิทธิพลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐาน จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ สะท้อนให้เห็นว่าโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก โดยมีคะแนนเพิ่มสูงขึ้นมา พิจารณาได้จากค่าขนาดอิทธิพลที่อยู่ระดับสูงมาก แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน ประกอบกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมโปรแกรม พบว่าภายหลังการฝึกอบรมพนักงานองค์การเอกชนได้นำกรอบความคิดแบบเติบโตจากโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยใช้ในการพัฒนาการทำงานของตนเองและการทำงานร่วมกับทีม กรอบความคิดแบบเติบโตทำให้พนักงานระดับหัวหน้างานที่มีอายุน้อยกว่าทีมปฏิบัติงานทำงานร่วมกับทีมได้ง่ายขึ้น เพราะทีมเปิดใจในการรับฟังคำติชมและไม่ติดยึดกับอายุหรือความเก่งเพราะมีกรอบความคิดเรื่องการพัฒนาความสามารถที่เปลี่ยนแปลงไป พนักงาน

ที่เคยมีข้อจำกัดในการทำงานบางประเภท เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การพูดคุยให้คำปรึกษากลุ่มเป้าหมาย หรือแม้กระทั่งการนำเสนองาน เริ่มปรับตัวและพยายามฝึกฝนเรียนรู้เพื่อก้าวข้ามจุดอ่อนของตนและกล้าที่จะทำงานที่ท้าทายขึ้น

จากผลการวิจัยในระยะหลังการทดลองดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตที่พัฒนาขึ้นเป็นโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดแบบเติบโตได้อย่างแท้จริง อันเป็นผลมาจากกระบวนการออกแบบ สร้างและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต เริ่มตั้งแต่การทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการดำเนินการตามแนวทางการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของคีตติงและเฮสลิน (Keating & Heslin, 2015) โดยแนวทางดังกล่าวมีการนำทฤษฎีที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิด ได้แก่ แนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดของเมซีโรว์ (Mezirow, 2003) กล่าวว่าแนวคิดนี้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในตนเอง เปลี่ยนมุมมอง ชุดความเชื่อเดิม ๆ ไปสู่การมีกรอบอ้างอิงใหม่ นั่นคือการมุ่งการปรับเปลี่ยนวิธีการคิดจนนำไปสู่พฤติกรรมใหม่ ๆ โดยแนวทางการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงได้รับการพิสูจน์ว่ามีส่วนสำคัญในการช่วยปรับเปลี่ยนความคิดไปสู่การมีกรอบความคิดแบบเติบโต (มิลินทรา กวิลกมลโรจน์, 2557) และแนวทางการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในตัวพนักงานผ่านการอบรมและการพัฒนา (Franz, 2010) ทั้งยังช่วยปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Watkins et al., 2012) โดยโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตที่มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้รับการพิสูจน์จากหลักฐานเชิงประจักษ์ว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดแบบเติบโตและมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม (ปวีณา อ่อนใจเชื้อ, 2562; Sheffler et al., 2022) และสอดคล้องกับ Campbell et al. (2020) ที่ได้กล่าวถึงกรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) ว่าเชื่อมโยงกับพฤติกรรมที่นำไปสู่การหลีกเลี่ยงความท้าทายและลดการเรียนรู้ลง ส่วนบุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตนั้นสามารถพัฒนาได้โดยการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้หลากหลายทฤษฎีอาจช่วยให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโตขึ้นได้ นอกจากนี้ ฮานและสไตฮา (Han & Steiha, 2020) กล่าวถึงโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตสามารถนำมาใช้ในการเรียนรู้ การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในตัวบุคคล โดยกิจกรรมฝึกอบรมควรมุ่งเน้นพัฒนาทักษะหรือพฤติกรรมที่หลากหลาย มุ่งเน้นการพัฒนาตัวพนักงาน โดยเริ่มต้นแนะนำแนวคิดกรอบความคิดทั้งแบบยึดติดและแบบเติบโต การนำกรอบความคิดแบบเติบโตมาบูรณาการกับการฝึกอบรม

สามารถช่วยให้พนักงานหลีกเลี่ยงความสมบูรณ์แบบและกล้าทำงานแบบลองผิดลองถูก รวมทั้งช่วยเปิดโอกาสในการทำกิจกรรมที่สร้างสรรค์ในการทำงานได้มากขึ้น ทำให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโต ส่งผลลัพธ์ที่ดีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ในระดับบุคคล (ได้แก่ ความยืดหยุ่น ผูกพันในงาน ความคิดสร้างสรรค์ ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน) ในระดับคู่ (ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและพนักงาน การแก้ไขความขัดแย้ง) และในระดับองค์กร (ได้แก่ พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรอบความคิดแบบเติบโตเชิงองค์กร) การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่สำคัญ เป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จขององค์กร การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีความต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่องค์กรควรดำเนินการเมื่อเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตในสถานที่ทำงานและเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันขององค์กร (Milhem et al., 2014) สอดคล้องกับการศึกษาของดวงจันทร์ เดชรักษา และคณะ (2555) ได้จัดการฝึกอบรมการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่มาจากบททวนเอกสารร่วมกับข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ มีการใช้วิธีการฝึกอบรมที่หลากหลาย มีกิจกรรมและสื่อต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจและมีความรู้สึกที่ดีจากการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สูงขึ้นกว่าก่อนการฝึกอบรม

1.2 ในระยะติดตามผล พนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตสูงกว่าพนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต จากผลการวิเคราะห์ พบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก สูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะติดตามผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 4.143, 1.899, 2.192, 0.790, 2.891 และ 1.361 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลอยู่ในระดับสูง แสดงว่าความแตกต่างของคะแนนกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นผลมาจากอิทธิพลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐาน เมื่อผ่านไป 1 เดือน ปรากฏว่าคะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน มีความคงที่จากในระยะหลังการทดลอง แต่ก็ยังมีคะแนนแตกต่างจากกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษมา ยุกชู (2561) ที่ได้ศึกษาและเสริมสร้างกรอบคิดองงามของนักศึกษาวิชาชีพครู กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษา

ครุศาสตร์ ชั้นปีที่ 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม จำนวน 12 คน กลุ่มทดลองได้รับโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดอวกาม โดยโปรแกรมดังกล่าวประยุกต์ใช้รูปแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคนิคทางจิตวิทยาต่าง ๆ ได้แก่ การให้ตัวแบบ การเสริมแรง การชมเชย การให้ข้อมูลย้อนกลับ การสอน การประเมินตนเอง การแสดงบทบาทสมมติ การสร้างสถานการณ์ กรณีศึกษาและเกมส์ มีจำนวน 14 ครั้ง ใช้เวลาครั้งละประมาณ 60-90 นาที เป็นระยะเวลา 6 สัปดาห์ ผลการวิจัยพบว่าในระยะติดตามผลนักศึกษาที่เข้าร่วมโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดอวกามมีคะแนนกรอบความคิดอวกามสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับงานวิจัยที่ผ่านมา (ธนะดี สุริยะจันทร์หอม และ อารยา ปิยะกุล, 2561; Burnette et al., 2018; Porter et al., 2022; Zeeb et al., 2020) ได้ศึกษาโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต พบว่าภายหลังการทดลองกลุ่มตัวอย่างมีกรอบความคิดแบบเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และในระยะติดตามผลกรอบความคิดแบบเติบโตมีความคงที่ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อระยะเวลาผ่านไป กรอบความคิดแบบเติบโตยังคงอยู่ในระดับเดียวกับในระยะหลังการทดลอง ซึ่งมีความเป็นไปได้ว่าโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตที่พัฒนาขึ้นช่วยทำให้ประสิทธิผลของกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนยังคงอยู่ได้

2. สมมติฐานที่ 2 พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตที่แตกต่างกัน จำแนกตามช่วงเวลาที่วัด โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ (Repeated Measure ANOVA) จากผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผลมีกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติ ด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก สูงกว่าก่อนการทดลอง ส่วนในระยะติดตามผลมีกรอบความคิดแบบเติบโตไม่แตกต่างจากหลังการทดลอง แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดแบบเติบโตในระยะหลังการทดลองและทำให้เกิดความคงทนของกรอบความคิดแบบเติบโตในระยะติดตามผล ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐาน แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลของโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตยังคงมีอยู่ ความเป็นไปได้ของอิทธิพลดังกล่าวอาจเกิดจากการใช้แนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง Mezirow (2003) กล่าวถึงแนวคิดนี้ว่าเป็นการเรียนรู้ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในตนเอง โดยนำบุคคลไปสู่การปรับเปลี่ยนวิธีการคิด โดยใช้กระบวนการทางปัญญาจนนำไปสู่พฤติกรรมหรือการกระทำใหม่



กระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นขึ้นเมื่อเผชิญกับวิกฤติการณ์ ทำให้บุคคลเริ่มตระหนักในปัญหาและแสวงหาคำตอบเพื่อแก้ไขปัญหา บุคคลจะอยู่ในสภาวะความไม่แน่ใจ ลังเลในการตัดสินใจ แสดงพฤติกรรมหรือความแปลกแยกของบุคคล ส่งผลให้บุคคลอยู่ในสภาวะที่ต้องตัดสินใจภายใต้บริบทที่มีข้อจำกัด ทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่จนกระทั่งบุคคลเกิดความสมดุล (Mezirow, 2000) จึงเป็นจุดเริ่มที่สำคัญต่อการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง นั่นคือเมื่อพนักงานองค์การเอกชนเกิดความลังเลในพฤติกรรมเดิมที่เคยชิน เช่น การมีกรอบความคิดแบบยึดติด มุ่งเน้นพฤติกรรมการทำงานรูปแบบเดิม ๆ ก็จะทำให้พนักงานเกิดการทบทวนตัวเองภายใต้สังคมวัฒนธรรมที่เป็นอยู่และนำไปสู่การประเมินความคิดความเชื่อหรือกรอบการอ้างอิงเดิมของตนเอง การเปลี่ยนกรอบความคิดเดิมที่เคยปฏิบัติมาสู่กรอบความคิดแบบใหม่ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และพัฒนาจะทำให้พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนมุ่งเน้นการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เชื่อว่าตนเองสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ ซึ่งตรงกับคุณลักษณะของบุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต โดย Dweck (2006) กล่าวว่า บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตมองว่าสติปัญญาสามารถพัฒนาได้ นำไปสู่ความต้องการที่จะเรียนรู้ ดังนั้น จึงเป็นบุคคลที่มีแนวโน้มที่จะชอบความท้าทาย ยังคงทำสิ่งนั้นต่อไปแม้จะเผชิญกับความล้มเหลว มองความพยายามว่าเป็นหนทางไปสู่ความรู้ เรียนรู้ จากคำวิจารณ์และหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น ซึ่งบุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตเป็นบุคคลที่เชื่อว่าความสามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้ตามช่วงเวลาและสามารถพัฒนาได้ด้วยความพยายาม ไม่ว่าจะเจอปัญหาอุปสรรคใด ๆ ก็ยังคงพยายามเรียนรู้และพัฒนาตนเองไปเรื่อย ๆ เช่น เมื่อพบเจออุปสรรคในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พนักงานที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะยังคงเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ สามารถเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่เมื่อพัฒนาพนักงานด้วยโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต บุคคลจะเกิดการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดจากกรอบความคิดแบบยึดติดเป็นกรอบความคิดแบบเติบโต และจะยังคงอยู่และใช้กรอบความคิดแบบเติบโตในการทำงานต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ Burnette et al. (2020b) ที่ทำการสังเคราะห์เกี่ยวกับกรอบความคิดแบบเติบโตและความทุกข์ทางใจ ซึ่งพบผลการวิจัยที่น่าสนใจ คือ พบความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิดแบบเติบโตและการเผชิญปัญหาเชิงรุก (Active Coping) โดยยิ่งบุคคลมีกรอบความคิดแบบเติบโตจะยิ่งมีการเผชิญปัญหาเชิงรุกแบบเป็นขั้นตอน เช่น การปรับเปลี่ยนการให้ความหมายของปัญหา หรือมีวิธีการแก้ไขปัญหาที่ช่วยลดผลกระทบที่ส่งผลต่อสุขภาพจิต แม้ว่าบุคคลจะพบเจอปัญหาใด ๆ ก็ตาม หากบุคคลนั้นมีกรอบความคิดแบบเติบโตก็จะสามารถหาวิธีมองปัญหาเหล่านั้นให้เป็นการเรียนรู้

และพัฒนาตนเอง สามารถแก้ปัญหาได้ ประกอบกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมโปรแกรม สามารถบ่งชี้ได้ว่าแนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง แนวคิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ และแนวคิดความไม่สอดคล้องทางปัญญา ซึ่งเป็นโครงสร้างหลักในกิจกรรมสำหรับการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตผ่านกิจกรรมการแลกเปลี่ยนทางปัญญาและการเรียนรู้จากชุดประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม ช่วยให้พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนสามารถปรับเปลี่ยนกรอบความคิดใหม่ก่อให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโตได้เป็นอย่างดี กิจกรรมในโปรแกรมอบรมที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับการอบรมเกิดกรอบความคิดแบบเติบโตมากที่สุด คือ การได้รับฟังประสบการณ์จากผู้เข้ารับการอบรมคนอื่น รวมทั้งจากกรณีศึกษาช่วยเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต โดยได้เห็นตัวอย่างของบุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตที่สามารถพัฒนาและประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่บุคคลที่มีอยู่ในสถานการณ์ลำบากหรือมีข้อจำกัดในด้านความสามารถแต่สามารถพลิกสถานการณ์จนนำไปสู่ความสำเร็จได้ กิจกรรมในโปรแกรมอบรมที่ช่วยเสริมให้พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับการอบรมฝึกปฏิบัติและรักษากรอบความคิดแบบเติบโตมากที่สุด คือ การทำความเข้าใจในนิยามขององค์ประกอบกรอบความคิดแบบเติบโตในแต่ละด้านผ่านความรู้ทางวิชาการและการฝึกปฏิบัติเพื่อสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตที่เกี่ยวข้องกับชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม

3. สมมติฐานที่ 3 พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มีระดับการรับรู้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีกรอบความคิดแบบเติบโตแตกต่างกัน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรแบบสองทาง (Two-way MANCOVA) จากผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความเพียร ในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมแตกต่างกัน โดยพบว่าในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตและมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำมีกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความเพียรสูงกว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตและมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำ แสดงให้เห็นว่าเป็นการยอมรับสมมติฐานเป็นบางส่วน สะท้อนให้เห็นว่าแม้ว่าจะรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำแต่เมื่อได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตก็มีความเพียรสูงขึ้น หรือนั่นคือ พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนรับรู้ได้ว่าหัวหน้าของตนเองไม่ได้ให้ความสำคัญและ

ให้ความสนใจในความต้องการของลูกน้องมากนัก ไม่ค่อยยอมรับในตัวลูกน้อง ไม่ค่อยเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ขององค์กร ไม่ได้ส่งเสริมลูกน้องมากนัก มักคาดหวังผลลัพธ์การทำงาน ไม่ค่อยให้อำนาจแก่ลูกน้อง มุ่งประโยชน์ของหัวหน้าเองมากกว่าประโยชน์ขององค์กร จากการศึกษาของลี (Lee, 2018) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงและประสิทธิผลขององค์กร: บทบาทของความหวัง ความเพียร และกรอบความคิดแบบเติบโต กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานองค์กร พบว่ากรอบความคิดแบบเติบโตมีผลช่วยปรับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงและประสิทธิผลขององค์กร หากการรับรู้ภาวะผู้นำต่ำก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรต่ำด้วย แต่กรอบความคิดแบบเติบโต ช่วยปรับความสัมพันธ์ให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรได้มากขึ้น เช่นเดียวกับผลการวิจัยในครั้งนี้ แม้จะรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำ แต่การพัฒนาเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตก็จะช่วยให้บุคคลมีกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความเพียร ซึ่งจะส่งผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรต่อไป ประกอบกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโปรแกรมสามารถบ่งชี้ได้ว่าการทำงานในภาคประชาสังคมมีบริบทที่แตกต่างจากการทำงานในส่วนอื่น หากว่าหัวหน้างานจะไม่ได้ให้การสนับสนุนในการทำงานมากเท่าที่ควรแต่พนักงานองค์กรเอกชนยังคงตั้งเป้าทำงานให้บรรลุเป้าหมายเช่นเดิม ด้วยทัศนคติที่ว่ากำลังทำงานให้กับองค์กรและกลุ่มเป้าหมาย จิตใจที่จดจ่อกับการช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบในชีวิตทำให้พนักงานองค์กรเอกชนยังคงทำงานด้วยความเพียรอย่างไม่ลดละ

อย่างไรก็ดี จากข้อสังเกตและข้อค้นพบอื่น ๆ ที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพแสดงให้เห็นว่าการอบรมเพื่อสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตควรให้ความสำคัญกับการสร้างการจดจำองค์ประกอบความคิดแบบเติบโตทั้ง 6 องค์ประกอบและการสร้างสื่อเสริม เช่น แผนภาพคำนิยามขององค์ประกอบกรอบความคิดแบบเติบโตในแต่ละด้านและแผนภาพกระบวนการการฝึกอบรมตลอดทั้งโครงการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถทบทวนและฝึกปฏิบัติภายหลังจากการอบรมรวมทั้งควรมีการจัดอบรมซ้ำหรืออย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถต่อยอดการฝึกปฏิบัติในระยะยาว

### ข้อจำกัดของการวิจัย

1. ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปใช้อธิบายได้เฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ปฏิบัติงานในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจและสังคมเท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงถึงกลุ่มตัวอย่างอื่นได้ เช่น ผู้บริหาร หรือในบริบทพื้นที่ต่างจังหวัด หรือหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากลักษณะการทำงานที่อาจมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบริบท

2. สำหรับเครื่องมือวัดกรอบความคิดแบบเติบโตไม่ได้ตรวจสอบองค์ประกอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อยืนยันองค์ประกอบหรือมิติของกรอบความคิดแบบเติบโต เนื่องจากแบบวัดที่นำมาเป็นแนวคิดจากต่างประเทศ ไม่ได้นำมาตรวจสอบองค์ประกอบในบริบทของคนไทยหรือพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน

3. สำหรับการออกแบบและพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำใช้กับสถานการณ์ของการทำงานภายใต้การปฏิบัติงานของกลุ่มพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนเท่านั้น หากนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างอื่นอาจเกิดปัญหาได้ ดังนั้นหากต้องการนำเครื่องมือโปรแกรมนี้ไปใช้ควรปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบริบทของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาก่อน แล้วจึงนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้นได้ตรวจสอบก่อนจะนำไปทดลองใช้จริง

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

#### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

1.1 จากผลการวิจัยข้างต้น แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตที่มีผลต่อกรอบความคิดแบบเติบโต ข้อค้นพบจากการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยองค์การพัฒนาเอกชนสามารถนำโปรแกรมดังกล่าวมาพัฒนาและเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ซึ่งเป็นคุณลักษณะทางจิตวิทยาที่สำคัญของบุคคลที่ช่วยให้บุคคลมุ่งไปสู่การเรียนรู้และพัฒนา ส่งผลทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมองค์การที่พึงปรารถนา

1.2 องค์การพัฒนาเอกชนควรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโต เนื่องจากบริบทการทำงานของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนมีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ คือ การยึดติดกับกรอบการทำงานและแก้ไขปัญหแบบเดิม ๆ หรือมีกรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) แม้ว่าสภาพการณ์ของปัญหามันมีการปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย แต่พนักงานก็ยังใช้รูปแบบการทำงานแบบเดิมดังนั้น การเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตให้กับพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน จะช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง

ไปได้ ซึ่งจะมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้พนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนสามารถปฏิบัติงานในด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจและสังคมได้อย่างราบรื่นมากยิ่งขึ้น

1.3 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความเพียรในกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตและรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง พบว่ามีคะแนนความเพียรสูงเทียบเท่ากับกลุ่มทดลอง ส่วนกรอบความคิดแบบเติบโตด้านอื่น ๆ ไม่ได้มีคะแนนเทียบเท่ากับกลุ่มทดลอง แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญกับพนักงานองค์กรพัฒนาเอกชน พนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนรับรู้ได้ว่าหัวหน้าของตนเองให้ความสำคัญและให้ความสนใจในความต้องการของลูกน้อง ยอมรับในตัวลูกน้อง เห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่งเสริมลูกน้องให้อ่านาแกลูกน้อง มุ่งประโยชน์ของขององค์กร สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานกับองค์กรและให้ความใส่ใจกับการทำงาน มีความเพียรพยายามที่จะทำงานให้กับองค์กร ดังนั้น จึงควรจัดอบรมและพัฒนาให้กับหัวหน้างานหรือผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.4 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความเพียรในกลุ่มทดลอง แม้ว่าจะมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำ เมื่อได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ก็พบว่า กลุ่มทดลองมีคะแนนความเพียรสูงมากกว่ากลุ่มควบคุม แสดงให้เห็นว่า แม้ในกลุ่มพนักงานที่ไม่ได้รับรู้ถึงการที่ผู้นำให้ความสนใจให้ความสำคัญ หรือยอมรับในตัวลูกน้อง หรือไม่ได้มองเห็นวิสัยทัศน์ที่ผู้นำมอบให้ แต่หากได้รับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต จะทำให้พนักงานองค์กรพัฒนาเอกชน ดังนั้น องค์กรพัฒนาเอกชนควรให้ความสำคัญกับการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตอยู่เสมอ เพราะบางครั้งด้วยบริบทการทำงานขององค์กรพัฒนาเอกชน ที่เป็นบริบทการทำงานภาคประชาชนหรือภาคประชาสังคมมีส่วนร่วมในการพัฒนา เพราะฉะนั้นจึงมีความเป็นไปได้ที่จะมีอาสาสมัครจะเข้ามาทำงานในองค์กรพัฒนาเอกชน โดยการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกรอบการทำงาน จะทำให้กลุ่มพนักงานยังคงมีความเพียรพยายามที่จะทำงานต่อไปได้

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 งานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาตัวแปรผลลัพธ์ เนื่องจากผลการวิจัยทำให้ทราบว่ามีการอบความคิดแบบเติบโตเพิ่มขึ้น แต่ในผลลัพธ์หรือผลที่เกิดขึ้นจากการมีกรอบความคิดแบบเติบโตอาจมีผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเกิดขึ้น เช่น ความพึงพอใจในงาน ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ผลการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการทำงาน หรืออาจมีความเป็นไปได้ว่า กรอบความคิดแบบเติบโตในระดับบุคคลส่งผลต่อกรอบความคิดแบบเติบโตระดับทีม หรือกรอบความคิดแบบเติบโตระดับองค์กร ดังนั้น จึงอาจเป็นการศึกษาวิจัยในเชิงพหุระดับ

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยระยะยาว (Longitudinal Study) ที่มีการติดตามประเมินผลจากการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตอย่างต่อเนื่องมากขึ้น เช่น ประเมินผล 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี โดยทำการติดตามการเปลี่ยนแปลงและความคงทนของกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนจากโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้มองเห็นพัฒนาการ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2.3 ควรมีการออกแบบเครื่องมือวัดกรอบความคิดแบบเติบโต โดยเริ่มต้นจากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมมากขึ้น เพื่อให้ได้ข้อคำถามกรอบความคิดแบบเติบโตที่มีความเป็นบริบทของคนไทย หรือมุ่งเน้นพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน จะทำให้ได้แบบวัดหรือแบบประเมินที่มีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเมื่อดำเนินการสร้างข้อคำถามแล้ว จึงวิเคราะห์คุณสมบัติเครื่องมือวัดให้ครบถ้วนและครอบคลุม เช่น ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์ อำนาจจำแนก ความเชื่อมั่นแบบสอดคล้องภายใน ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ความเที่ยงตรงเชิงผู้เข้า และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก จึงจะทำให้ได้เครื่องมือวัดกรอบความคิดแบบเติบโตที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- Aditomo, A. (2015). Students' Response to Academic Setback: 'Growth Mindset' as a Buffer Against Demotivation. *International Journal of Educational Psychology*, 4(2), 198-222.
- Akos, P., Greene, J. A., Fotheringham, E., Raynor, S., Gonzales, J., & Godwin, J. (2020). The Promise of Noncognitive Factors for Underrepresented College Student. *Journal of College Student Retention*. doi:10.1177/1521025120935111
- Aronson, E. (1999). The power of self-persuasion. *American Psychologist*, 54, 873-890.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. NY: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level. *Journal of Management*, 13(1), 7-19.
- Beardwell, I., & Holden, L. (2001). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. (3<sup>rd</sup> ed). Essex: Pearson Education Limited.
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the Process of Cross-Cultural Adaptation of Self-Report Measures. *Spine*, 25(24), 3186-3191.
- Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H., & Dweck, C. S. (2007). Implicit Theories of Intelligence Predict Achievement Across an Adolescent Transition: A Longitudinal

- Study and an Intervention. *Child Development*, 78(1), 246-263.
- Bostwick, K. C. P., Collie, R. J., Martin, A. J., & Durksen, T. L. (2017). Students' Growth Mindsets, Goals, and Academic Outcomes in Mathematics. *Zeitschrift für Psychologie*, 225, 107-116.
- Burgoyne, A. P., Hambrick, D. Z., Moser, J. S., & Burt, S. A. (2018). Analysis of a Mindset Intervention. *Journal of Research in Personality*, 77, 21-30.
- Burnette, J. L., Hoyt, C. L., Russell, V. M., Lawson, B., Dweck, C. S., & Finkel, E. (2020). A Growth Mind-Set Intervention Improves Interest but Not Academic Performance in the Field of Computer Science. *Social Psychological and Personality Science*, 11(1), 107-116.
- Burnette, J. L., Knouse, L. E., Vavra, D. T., O'Boyle, E., & Brooks, M. A. (2020). Growth mindsets and psychological distress: A meta-analysis. *Clinical Psychology Review*, 77, 101816.
- Burnette, J. L., Russell, M. V., Hoyt, C. L., Orvidas, K., & Widman, L. (2018). An online growth mindset intervention in a sample of rural adolescents girls. *The British Journal of Educational Psychology*, 88(3), 428-445.
- Campbell, A., Craig, T., & Collier-Reed, B. (2020). A framework for using learning theories to inform 'growth mindset' activities. *International Journal of Mathematical Education in Science and Technology*, 51(1), 26-43.
- Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. M. (2018). Mind the Mindset! The Interaction of Proactive Personality, Transformational Leadership and Growth Mindset for Engagement at Work. *Career Development International*, 23(1), 48-66.
- Canning, E. A., Murphy, M. C., Emerson, K. T. U., Chatman, J. A., Dweck, C. S., & Kray, L. J. (2020). Cultures of Genius at Work: Organizational Mindsets Predict Cultural Norms, Trust, and Commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(4), 626-642.



- Chen, S., Ding, Y., & Liu, X. (2021). Development of the Growth Mindset Scale: Evidence of Structural Validity, Measurement Model, Direct and Indirect Effects in Chinese Samples. *Current Psychology*. doi:/10.1007/s12144-021-01532-x
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2<sup>nd</sup> ed). Hilldale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed). Los Angeles: Sage.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. NY: Random House.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A Social Cognitive Approach to Motivation and Personality. *Psychological Review*, 95, 256-273.
- Elliot, E. S., & dweck, C. S. (1988). Goals: An Approach to Motivation and Achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1), 5-12.
- Foster, M. K. (2020). *Embrace a growth mindset: An experiential exercise to explore beliefs about learning*. Management Teaching Review. <https://doi.org/10.1177/2379298120930352>
- Franz, N. (2010). Catalyzing employee change with transformative learning. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 113-118.
- Han, S. J., & Stieha, V. (2020). Growth mindset for human resource development: A scoping review of the literature with recommended interventions. *Human Resource Development Review*, 19(3), <https://doi.org/10.1177/1534484320939739>
- Haverkamp, N., & Beauducel, A. (2017). Violation of the sphericity assumption and its effect on type-I error rates in repeated measures ANOVA and multi-level linear models (MLM). *Frontiers in Psychology*, 8, 1841.
- Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The Potential Role of Mindsets in Unleashing Employee Engagement. *Human Resource Management*, 25, 329-341.

- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2<sup>nd</sup> ed). NY: The Guilford Press.
- Kolb, D. A.; Boyatzis, R. E.; & Mainemelis, C. (2001). *Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions. In Perspectives on Thinking, Learning, and Coping Styles*. Edited R. J. Sternberg; & L. Zhang (Eds.). pp. 227-247. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kuusisto, E., Laine, S., & Tirri, K. (2017). How Do School Children and Adolescents Perceived the Nature of Talent Development? A Case Study from Finland. *Educational Research International*. 2017: Article ID 4162957.
- Lee, C. S. (2018). Authentic Leadership and Organizational Effectiveness: The Roles of Hope, Grit, and Growth Mindset. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 118(19), 383-401.
- Lee, Y. H., Heeter, C., Magerko, B., & Medler, B. (2012). Gaming Mindsets: Implicit Theories in Serious Game Learning. *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking*, 15(4), 190-194.
- Limeri, L. B., Carter, N. T., Choe, J., Harper, H. G., Martin, H. R., Benton, A., & Dolan, E. L. (2020). Growing a Growth Mindset: Characterizing How and Why Undergraduate Students' Mindsets Change. *International Journal of STEM Education*, 7, 35.
- McGrath, A. (2017). *Dealing with Dissonance: A Review of Cognitive Dissonance Reduction*. *Social and Personality Psychology Compass*. 12(12): e12362.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions in Adult Learning*. SF: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (2000). *Learning as Transformation: Critical Perspectives on a Theory in Progress*. SF: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (2003). *Transformative Learning as Discourse*. *Journal of Transformative Education*. 1(1): 58-63.
- Mishra, P., Pandey, C. M., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., & Keshiri, A. (2019). Descriptive

- statistics and normality tests for statistical data. *Annals of Cardiac Anaesthesia*, 22(1), 67-72.
- Noe, R. A. (2012). *Employee Training and Development* (6<sup>th</sup> ed). NY: McGraw-Hill.
- Porter, T., Molina, D. C., Cimpian, A., Roberts, S., Fredericks, A., Blackwell, L. S., & Trzesniewski, K. (2022). Growth-mindset intervention delivered by teachers boosts achievement in early adolescence. *Psychological Science*, 33(7), 1086-1096.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. *Tijdschrift voor Onderwijsresearch*, 2(2), 49-60.
- Royston, R., & Reiter-Palmin, R. (2019). Creative Self-Efficacy as Mediator Between Creative Mindsets and Creative Problem-Solving. *Journal of Creative Behavior*, 53(4), 472-481.
- Sheffler, P., Kürüm, E., Sheen, A. M., Ditta, A. S., Ferguson, L., Bravo, D., Rebok, G. W., Strickland-Hughes, C. M., & Wu, R. (2022). Growth mindset predicts cognitive gains in an older adult multi-skill learning intervention. *International Journal of Aging & Human Development*, <https://doi.org/10.1177/00914150221106095>
- Tang, X., Wang, M., Guo, J., & Salmela-Aro, K. (2019). Building Grit: The Longitudinal Pathways Between Mindset, Commitment, Grit, and Academic Outcomes. *Journal of Youth and Adolescence*, 48, 850-863.
- Watkins, K. E., Marsick, V. J., & Faller, P. G. (2012). Transformative learning in the workplace: Leading learning for self and organizational change. In E. W. Taylor, & P. Cranton (eds.), *The handbook of transformative learning: Theory, research, and practice* (pp. 373-387). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications* (pp. 56-75). Newbury Park, CA: Sage.
- Xenikou, A. (2017). Transformational Leadership, Transactional Contingent Reward, and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Innovation and Goal Culture Orientations. *Frontiers in Psychology, 8*, 1754.
- Zeeb, H., Ostertag, J., & Renkl, A. (2020). Towards a growth mindset culture in the classroom: Implementation of a lesson-integrated mindset training. *Educational Research International, 2020*, 8067619.
- Zeng, G., Chen, X., Cheung, H. Y., & Peng, K. (2019). Teachers' Growth Mindset and Work engagement in the Chinese educational Context: Well-Being and Perseverance of Effort as Mediators. *Frontiers in Psychology, 10*, 839.
- Zeng, G., Hou, H., & Peng, K. (2016). Effect of Growth Mindset on School Engagement and Psychological Well-Being of Chinese Primary and Middle School Students: The Mediating Role of Resilience. *Frontiers in Psychology, 7*, 1873.
- Zhao, Y., Niu, G., Hou, H., Zeng, G., Xu, L., Peng, K., & Yu, F. (2018). From Growth Mindset to Grit in Chinese Schools: The Mediating Roles of Learning Motivations. *Frontiers in Psychology, 9*, 2007.
- Zhao, Y., Yang, W., & Bai, X. (2020). Creative Mindsets: Scale Validation in the Chinese Setting and Generalization to the Real Workplace. *Frontiers in Psychology, 11*, 463
- Zingoni, M., & Corey, C. M. (2017). How Mindset Matters: The Direct and Indirect Effects of Employees' Mindsets on Job Performance. *Journal of Personnel Psychology, 16*(1), 36-45.
- กรรณก คำโกน. (2560). ผลการใช้โปรแกรมส่งเสริมสุขภาพโดยใช้กรอบความคิดแบบเติบโตร่วมกับ

รูปแบบการส่งเสริมสุขภาพของเพนเดอร์ที่มีต่อความสุขของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น.  
(ปริญญาณิพนธ์ ค.ม. สาขาวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
กรุงเทพฯ.

กวรรณภัทร กั้นแก้ว, ขนิษฐา เจริญนิത്യ, รตนารถ วรมนตรี, กรวินทร กังวล, และ เทพลักษณ์  
โกมิวณิช. (2563). องค์การแห่งการเรียนรู้ในการจัดการความรู้ในกระบวนการนวัตกรรม  
เปลี่ยนแปลง. *วารสารการบริหารนิเทศบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 6(2), 241-254.

กังสดาล เชาว์วัฒนกุล. (2558). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างพฤติกรรมการทำงานภายใต้  
ความรับผิดชอบต่อสังคมของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. (ปริญญาณิพนธ์ ปร.ด.  
สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

กฤษมา ยกฐ. (2561). การศึกษาและเสริมสร้างกรอบคิดของงานของนักศึกษาวิชาชีพครู. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาศักยภาพมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

กฤษมา ยกฐ, พาสนา จุลรัตน์, นฤมล พระใหญ่, และ ภิญญาพันธ์ เพี้ยซ้าย. (2562). กรอบคิด  
ของงานของครูในการพัฒนาผู้เรียน: การศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา. *วารสารหาดใหญ่  
วิชาการ*, 17(2), 109-125.

เกศกุล สระแก้ว. (2559). อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุของสภาพแวดล้อมการทำงานและการเผชิญ  
ปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงอาหารสัตว์.  
(ปริญญาณิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). มหาวิทยาลัยศรีนคริน  
ทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

ชนิตา รุ่งเรือง, และ เสรี ชัดเข้ม. (2559). กรอบความคิดเติบโต: แนวทางใหม่แห่งการพัฒนา  
ศักยภาพมนุษย์. *วิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา*, 14(1), 1-13.

ชัชวาลย์ ศิลปกิจ, อรวรรณ ศิลปกิจ, และ รสสุคนธ์ ชมชื่น. (2558). ความตรงของแบบวัด  
ชุดความคิด. *วารสารสุขภาพจิตแห่งประเทศไทย*, 23(3), 166-174.

ชุตินันท์ มุ่งการนา, วิภาวี พิจิตบันดาล, วรทิพย์ มีมาก, และ วรวิทย์ จินดาพล. (2562). ภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาล  
นคร: การวิเคราะห์เส้นทาง. *วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์  
และสังคมศาสตร์)*, 11(21), 1-22.

- ชูชัย สมितिไกร. (2556). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดวงจันทร์ เดชรักษา, ศุภวดี บุญญวงษ์, วรณีย์ ลิ้มอักษร, นรา บุรณรัช, ณัฐชยา สุวานีสร, และอุษา เหมตะศิลป์. (2555). การศึกษาการฝึกอบรมการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่มีต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร. *วารสารปาริชาติ*, 25(1), 112-119.
- ดุสิต ขาวเหลือง. (2554). การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ. *วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม*, 7(1), 18-32.
- ดวงทอง สังข์แก้ว. (2559). *การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับของความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ คุณภาพชีวิต และความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานของพนักงานคุมประพฤติ*. (ปริญญาโท วท.ด. สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ทศพร พิษะระ, เอกสิทธิ์ สนามทอง, อธิสิทธิ์ สุวทันพรกุล, และโฆษิต อินทวงศ์. (2562). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มตะวันออกเชียงใหม่. *วารสารชุมชนวิจัย*, 13(3), 137-149.
- ทิวรัช เมฆวิชัย. (2557). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. *วารสาร มทร. อีสาน ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 1(1), 13-25.
- ธนะดี สุริยะจันทร์หอม และ อารยา ปิยะกุล. (2561). ผลการใช้รูปแบบ SPASA เพื่อเสริมสร้างโครงสร้างมายด์เซต สำหรับนักศึกษาหลักสูตรวิชาชีพครู. *วารสารราชพฤกษ์*, 16(3), 56-63.
- ธนะดี สุริยะจันทร์หอม และ อารยา ปิยะกุล. (2562). องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของโครงสร้างมายด์เซต สำหรับนักศึกษาหลักสูตรวิชาชีพครู. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย พิษณุพนธ์*, 14(1), 81-90.
- นครินทร์ สุวรรณแสง, ภราดร ยิงยวด, และ ขวัญนภา ขวัญสถาพรกุล. (2562). การประยุกต์กรอบความคิดแบบเติบโตเพื่อการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพในยุคประเทศไทย 4.0. *วารสารสภาการพยาบาล*, 34(3), 5-14.
- ปวีณา อ่อนใจเอื้อ. (2562). การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเจริญเติบโตของนิสิตสาขาวิชาชีพครู. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม*, 18(2), 21-30.

- พระปยุตญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี. (2563). วิถีการดำเนินงานโลกกรณีการแพร่ระบาดของโรคติดต่ออุบัติใหม่: บทบาทขององค์การอนามัยโลก สถานการณ์ในประเทศไทย และ New Normal. *วารสารสังคมวิวัฒน์*, 11(1), 88-108.
- มะลิวรรณ ชนะภัยวี, อภิญญา อิงอาจ, พรชนก อจลบุญ, และ ชีระชินภัทร รามเดชะ. (2560). รูปแบบอิทธิพลของปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมของผู้บริหารองค์การในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 6(2), 71-87.
- มลินทรา กวิลกมลโรจน์. (2557). การวิจัยและพัฒนากระบวนการชี้แนะที่อิงทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง. *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- มูทิตา อุดทน, วรากร ทรัพย์วิระปกรณ์, และ จุฑามาศ แหนจอน. (2561). ผลของโปรแกรมการพัฒนากรอบความคิดเติบโตในนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 24(2), 182-194.
- ยุวธิดา ซาปัญญา, ธันยาภรณ์ นวลสิงห์, และ อ้อมขวัญ กฤษณะกาฬ. (2558). กรอบความคิดของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประจำปีการศึกษา 2558. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด*, 10(2), 38-44.
- รัชดากร พลภักดี. (2563). การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ COVID-19. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม*, 19(1), 1-5.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัชรী อมรโรจน์วรวิ. (2562). รูปแบบการจัดการศึกษานูรณ์การที่เน้นกระบวนการโค้ชและการเสริมสร้าง Growth Mindset เพื่อพัฒนาคุณลักษณะความเป็นพลเมืองสร้างสรรค์ของนักศึกษาพยาบาล. *วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร*, 9(2), 262-283.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒผล. (2562). การจัดการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างกระบวนการทางความคิดเพื่อการเติบโต. *ศึกษาวารสารศึกษาศาสตร์*, 6(1), 52-60.
- วีระชัย บุญเพ็ง. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

- กรุงเทพมหานคร. *วารสารการวิจัยกาสะลองคำ*, 8(1), 139-150.
- ศรีสุวรรณ จรรยา. (2550). พัฒนาการและบทบาทขององค์กรพัฒนาเอกชนไทย. *วารสารการจัดการสิ่งแวดล้อม*, 3(1), 85-116.
- สตรีเอวา จำปาร์ตน์. (2557). รูปแบบกรอบคิดใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิตของนักศึกษาปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 20(1), 67-84.
- สมนึก เพชรช่วย และ สมเดช สิทธิพงศ์พิทยา. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1,2,3,4, และ 6. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 22(1), 193-204.
- สมหญิง ลมูลพัคตร์. (2558). ปัจจัยเชิงเหตุพหุระดับและผลของความยืดหยุ่นผูกพันในวิชาชีพการพยาบาลที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และความตั้งใจออกจากวิชาชีพของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. (ปริญญาานิพนธ์ วท.ด. สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- สยาม ประเสริฐกุล, มন্ত্রী พิริยกุล, นรพล จินันท์เดช, และ ญัฐวุฒิ ฮันตระกูล. (2561). อิทธิพลของความเชื่อมั่นในการขยายบทบาทด้วยตนเอง ความผูกพันในงาน และความยุติธรรมในองค์กร ในฐานะปัจจัยกำกับที่เปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างกรรมมีแนวคิดเรื่องคนเก่ง ในตนกับผลการปฏิบัติงาน. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 8(3), 82-96.
- สิทธิชัย ทองวร. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างชุดความคิดกับความเชื่อเชิงชดเชยในการควบคุมน้ำหนัก. *วารสารสมาคมจิตแพทย์แห่งประเทศไทย*, 64(3), 271-282.
- สุขอรุณ วงษ์ทิม. (2560). รูปแบบการฝึกอบรมทางจิตวิทยาเพื่อเสริมสร้างค่านิยมในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. *วารสารพยาบาลตำรวจ*, 9(1), 1-12.
- สุภาวดี ลาภเจริญ, วิสุทธิ วิจิตรพัชราภรณ์, และ อัจฉรา นิยมมาภา. (2561). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง. *วารสารการบริหารและนวัตกรรมการศึกษา*, 1(1), 81-98.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2548). *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- อรวรรณ ศิลปกิจ และ ชัชวาลย์ ศิลปกิจ. (2559). คุณสมบัติทางจิตของมิติชุดความคิด.



วารสารสุขภาพจิตแห่งประเทศไทย, 24(3), 167-177.

อังคณา ธนปิยะวณิชย์, วีรพงษ์ พลนิกรกิจ, และ นฤมล รักษาสุข. (2563). แพลตฟอร์มดิจิทัลในการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตและการคาดการณ์ของตนเองที่ส่งผลให้เกิดขึ้นจริงเพื่อส่งเสริมการรับรู้ความสามารถของตนเองของนักศึกษาสหกิจศึกษา. วารสารวิชาการนวัตกรรมสื่อสารสังคม, 8(1), 181-196.







ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

- |  |  |
|--|--|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเทพ พูนพล       | สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ      |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดุสิตา พึ่งสำราญ | สถาบันวิจัยประชากรและสังคม<br>มหาวิทยาลัยมหิดล           |
| 3. ดร. ปณิศจิ ญ นคร                        | องค์การเพื่อการพัฒนา<br>ระหว่างประเทศ<br>ของสหรัฐอเมริกา |

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตตามระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป
- 1.2 แบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโต
- 1.3 แบบวัดการรับรู้ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. โปรแกรมการฝึกอบรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต

3. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตตามระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในกรุงเทพมหานคร



ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

**แบบสอบถามการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต  
ตามระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนใน  
กรุงเทพมหานคร**

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตตามระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในกรุงเทพมหานครนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและอธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตร่วมกับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน โดยผลที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในบริบทการทำงานของสังคมไทยที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น อันเป็นประโยชน์ต่อพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ปฏิบัติงานในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจและสังคม

แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโต

ตอนที่ 3 แบบวัดการรับรู้ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามทั้ง 3 ตอน และขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่สละเวลาตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาวจารุศรี จีรวินิจกุล  
นิสิตปริญญาเอก ปรัชญาดุชะฎิบัณฑิต  
สาขาจิตวิทยาประยุกต์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง จงเติมคำหรือทำเครื่องหมาย  $\surd$  ลงใน  ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

### 1. เพศ

- 1.1) ชาย       1.2) หญิง       1.3) กลุ่มคนที่มีความหลากหลายทางเพศ

### 2. อายุ (มากกว่า 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

- 2.1) ต่ำกว่า 21 ปี       2.2) 21 - 30 ปี  
 2.3) 31- 40 ปี       2.4) 41 - 50 ปี  
 2.5) 51 - 60 ปี

### 3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- 3.1) ต่ำกว่ามัธยมศึกษา       3.2) มัธยมศึกษา  
 3.3) อนุปริญญา       3.4)ปริญญาตรี  
 3.5) ปริญญาโท       3.6) สูงกว่าปริญญา

### 4. ลักษณะงาน

- 4.1) งานโครงการ (อาทิเช่น งานโครงการ งานติดตามและประเมินผล เป็นต้น)  
 4.2) งานสนับสนุนการดำเนินงานโครงการ (อาทิเช่น งานบัญชี งานธุรการ งานบุคคล งานสื่อสาร เป็นต้น)

### 5. ตำแหน่งงาน

- 5.1) ระดับปฏิบัติที่ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา  
 5.2) หัวหน้างานที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา

### 6. ประสบการณ์การทำงานในองค์กรพัฒนาเอกชน

- 6.1) น้อยกว่า 2 ปี       6.2) 2-5 ปี  
 6.3) 5-10 ปี       6.4) 10-15 ปี  
 6.5) 15-20 ปี       6.5) มากกว่า 20 ปี

## ตอนที่ 2 แบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโต

แบบสอบถามแต่ละข้อคำถามจะมีคำตอบที่แสดงระดับความคิดเห็นให้เลือกตอบ 6 ระดับ  
โปรดประเมินตนเอง

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

จริงที่สุด	ให้คะแนน	6	คะแนน
จริง	ให้คะแนน	5	คะแนน
ค่อนข้างจริง	ให้คะแนน	4	คะแนน
ค่อนข้างไม่จริง	ให้คะแนน	3	คะแนน
ไม่จริง	ให้คะแนน	2	คะแนน
ไม่จริงเลย	ให้คะแนน	1	คะแนน

ข้อคำถาม	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
<b>1. แรงจูงใจ</b>						
1.1 ฉันอยากเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพื่อสามารถดำเนินกิจกรรมให้เกิด ประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น						
1.2 ฉันไม่ชอบเรียนรู้แนวทางการทำงาน รูปแบบใหม่ๆ เพราะกังวลว่าจะได้รับคำ ตำหนิหากงานผิดพลาด						
1.3 ฉันคิดว่าการสรรหาแนวทางใหม่ ๆ จะช่วยแก้ไขปัญหาของกลุ่มเป้าหมายได้ ดียิ่งขึ้น						
1.4 ฉันชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดย ไม่สนใจว่าจะต้องได้รับคำชื่นชมจากผู้อื่น หรือไม่						
1.5 ฉันมุ่งมั่นทำงานเพื่อให้กลุ่มเป้าหมาย มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น						



ข้อความถาม	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
1.6 ฉันไม่มีความสนใจที่จะเรียนรู้วิธีการทำงานที่ฉันไม่คุ้นเคย						
<b>2. เจตคติ</b>						
2.1 ฉันเชื่อว่าทักษะต่าง ๆ ของฉันสามารถพัฒนาได้หากฉันพยายามฝึกฝน						
2.2 ฉันเชื่อว่ากลุ่มเป้าหมายสามารถเรียนรู้และฝึกปฏิบัติเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ดีขึ้นได้						
2.3 ฉันเชื่อว่าการค้นคว้าหาข้อมูลและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจงานเพิ่มมากขึ้น						
2.4 ฉันเชื่อว่าความสำเร็จในการทำงานเกิดจากความมุ่งมั่นและอุทิศตนให้กับการทำงาน						
2.5 เมื่อได้รับมอบหมายงานโครงการใหม่ ๆ ฉันเชื่อว่าฉันสามารถเรียนรู้และทดลองปฏิบัติจนกระทั่งงานสำเร็จ						
2.6 ฉันคิดว่าระดับสติปัญญาไม่สามารถสร้างเพิ่มได้แม้จะเรียนรู้และฝึกฝนอย่างหนัก						
<b>3. ความท้าทาย</b>						
3.1 ฉันคิดว่าการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดในงานพัฒนาเป็นสิ่งที่ท้าทาย						
3.2 ฉันไม่มั่นใจเมื่อได้รับมอบหมายงานที่ไม่ถนัดและเต็มไปด้วยข้อจำกัด						

ข้อความ	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
3.3 ฉันคิดว่าการทำงานที่ยากและ ท้าทายเป็นโอกาสในการเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง						
3.4 ฉันจะเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อ ปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดียิ่งขึ้น						
3.5 โครงการที่ยากและท้าทายบั่นทอน กำลังใจในการทำงานของฉัน						
3.6 ฉันไม่เสียกำลังใจที่จะเริ่มต้นใหม่หาก ผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน						
<b>4. ความเพียร</b>						
4.1 ฉันไม่ชอบจดจ่อกับการทำงานหรือ การเรียนรู้เป็นเวลานาน ๆ						
4.2 ฉันคิดว่าฉันเป็นคนที่มุ่งมั่นและ พยายามที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย ทุกชิ้นให้สำเร็จ ไม่ว่าจะเป็งานที่ยาก หรือง่าย						
4.3 แม้จะมีข้อจำกัดในการทำงาน ฉันจะ พยายามออกแบบแนวทางการทำงาน ภายใต้ข้อจำกัดให้ได้						
4.4 แม้ว่าการดำเนินงานโครงการที่ได้รับ มอบหมายจะต้องใช้เวลานาน ฉันเชื่อว่า ฉันจะไม่ถอดใจง่าย ๆ						
4.5 ฉันเห็นคุณค่าของการตั้งใจและทุ่มเท ในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อเพื่อให้งาน นั้นบรรลุเป้าหมายโครงการ						

ข้อความถาม	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
4.6 ฉันชอบครุ่นคิดเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะ ทำให้การดำเนินงานโครงการสำเร็จลุล่วง ไปได้						
<b>5. การเอาชนะอุปสรรค</b>						
5.1 หากฉันถูกตำหนิเรื่องงาน ฉันจะรีบ วางแผนงานกลับมาแก้ไขให้ดีขึ้น						
5.2 หากโครงการที่ฉันรับผิดชอบถูก วิพากษ์วิจารณ์ ฉันคงจะรู้สึกโกรธมาก						
5.3 เมื่อเกิดปัญหาในงานรูปแบบเดิม ๆ ฉันจะไม่ย่อท้อและพร้อมที่จะแก้ไข						
5.4 ฉันมองว่าการวิพากษ์วิจารณ์เป็น เรื่องปกติและทำให้ฉันได้เรียนรู้มากขึ้น						
5.5 ถึงแม้ว่าจะมีคนวิจารณ์และให้ ข้อเสนอแนะในการแก้ไขงาน ฉันคิดว่าฉัน คงยึดแนวทางการทำงานตามความคิด ของฉันอยู่ดี						
5.6 ฉันไม่มีกำลังใจที่จะแก้ไขปัญหา หากฉันถูกวิพากษ์วิจารณ์อย่างหนัก						
<b>6. กรอบความคิดเชิงบวก</b>						
6.1 เมื่อฉันเห็นเพื่อนร่วมงานประสบ ความสำเร็จ ฉันรู้สึกยินดีกับความสำเร็จ ของเพื่อน						
6.2 เมื่อต้องทำงานที่มีข้อจำกัดและ เงื่อนไขในการทำงานที่ซับซ้อน ฉันมั่นใจ ว่าฉันจะสามารถดำเนินงานได้สำเร็จ						

ข้อความถาม	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
6.3 เมื่อได้รับมอบหมายงาน ฉันเชื่อว่า ฉันสามารถดำเนินการและควบคุมตนเอง ให้ประสบความสำเร็จได้						
6.4 ฉันไม่รู้ว่าควรทำสิ่งใดที่จะให้เกิด ความสำเร็จ						
6.5 ฉันมองความสำเร็จของผู้อื่นเป็น แนวทางให้ฉันปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น						
6.6 ฉันชอบเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดีและ ความสำเร็จจากโครงการหรือองค์กรอื่น ๆ						

### ตอนที่ 3 แบบวัดระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบบสอบถามแต่ละข้อคำถามจะมีคำตอบที่แสดงระดับความคิดเห็นให้เลือกตอบ 6 ระดับ โปรดประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานโดยตรงของท่าน หรือหัวหน้างานที่ท่านทำงานใกล้ชิดที่สุดในกรณีที่มีหัวหน้างานมากกว่า 1 คน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

จริงที่สุด	ให้คะแนน	6	คะแนน
จริง	ให้คะแนน	5	คะแนน
ค่อนข้างจริง	ให้คะแนน	4	คะแนน
ค่อนข้างไม่จริง	ให้คะแนน	3	คะแนน
ไม่จริง	ให้คะแนน	2	คะแนน
ไม่จริงเลย	ให้คะแนน	1	คะแนน

ข้อคำถาม	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
<b>1. วิสัยทัศน์</b>						
1.1 หัวหน้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ ทีมในการกำหนดทิศทางขององค์กร						
1.2 หัวหน้าสามารถกำหนดทิศทางการ ทำงานในอนาคตได้อย่างชัดเจน						
1.3 หัวหน้าแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงาน ที่สอดคล้องกับทิศทางในอนาคตของ องค์กร						
1.4 หัวหน้าถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ช่วย กำหนดทิศทางการทำงานได้อย่างชัดเจน						
1.5 หัวหน้าให้ความสำคัญกับทิศทาง ในการทำงานเป็นทีม และมุ่งมั่นไปสู่ เป้าหมายเดียวกัน						

ข้อคำถาม	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
1.6 หัวหน้านำแนวทางการดำเนินงาน องค์การมาถ่ายทอดให้ฉันยึดเป็นแนว ปฏิบัติในการทำงาน						
<b>2. การสื่อสารแรงบันดาลใจ</b>						
2.1 หัวหน้าพูดให้ฉันภาคภูมิใจที่ได้เป็น ส่วนหนึ่งขององค์การ						
2.2 หัวหน้าพูดปลุกเร้าให้ฉันมีความ มั่นใจในการทำงาน						
2.3 หัวหน้ากระตุ้นให้ฉันใช้ความคิด สร้างสรรค์ในการทำงาน						
2.4 หัวหน้าพูดแสดงความเชื่อมั่นว่าฉัน จะทำงานได้บรรลุเป้าหมาย						
2.5 หัวหน้าพูดให้กำลังใจเพื่อให้เอาชนะ อุปสรรคที่เกิดขึ้นในงาน						
2.6 หัวหน้าเสนอแนะวิธีสร้างความมั่นใจ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ						
<b>3. การกระตุ้นทางปัญญา</b>						
3.1 เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน หัวหน้า กระตุ้นให้ฉันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา						
3.2 หัวหน้ากระตุ้นให้ฉันทบทวนถึง วิธีการทำงานที่จะช่วยให้เกิดผลที่ดียิ่งขึ้น						
3.3 หัวหน้ากระตุ้นให้ฉันหามุมมองใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา						
3.4 หัวหน้าส่งเสริมให้ทุกคนแสดงความ คิดเห็นในการทำงาน						
3.5 หัวหน้าช่วยให้ฉันมองเห็นปัญหาได้ หลายแง่มุม						

ข้อความ	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
3.6 เมื่อมีการประชุมร่วมกัน หัวหน้าหา วิธีกระตุ้นให้ทุกคนแสดงแนวคิด และ วิธีการทำงานต่าง ๆ						
<b>4. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน</b>						
4.1 หัวหน้าแสดงความห่วงใยและใส่ใจ ความรู้สึกเมื่อฉันทำงานพลาด						
4.2 หัวหน้าปฏิบัติกับฉันด้วยความห่วงใย และใส่ใจเมื่อฉันขอคำแนะนำในงาน						
4.3 หัวหน้าชี้แนะแนวทางการในการ เรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถของฉัน						
4.4 หัวหน้าส่งเสริมให้เข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานทุกครั้ง เมื่อมีโอกาส						
4.5 หัวหน้าให้ความสนใจฉันในการ พัฒนาจุดแข็งมาใช้ในงาน						
4.6 หัวหน้าส่งเสริมให้ฉันได้พัฒนาตนเอง ตามศักยภาพที่มี						
<b>5. การแสดงว่าเห็นคุณค่าปัจเจก บุคคล</b>						
5.1 หัวหน้าชมเชยเมื่อฉันพยายามทำงาน ได้สำเร็จ						
5.2 หัวหน้าแสดงความชื่นชมเมื่อฉัน ทำงานได้ดีเกินความคาดหมาย						
5.3 หัวหน้าชื่นชมความพยายามในการ แก้ไขปัญหาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย						
5.4 หัวหน้ารับฟังการพยายามแก้ปัญหา ของฉันอย่างใส่ใจ						

ข้อความ	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
5.5 หัวหน้าให้คำปรึกษากับฉันก่อน ตัดสินใจเรื่องที่มีผลกระทบต่อตัวฉันเสมอ						
5.6 หัวหน้าให้กำลังใจฉัน เมื่อฉัน พากเพียรทำงานที่ทำทนาย						





## แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

### การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตตามระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

1. แนวคำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตเพื่อตรวจสอบว่าพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดแบบเติบโตหรือไม่ โดยแนวคำถามจะตรวจสอบการนำกรอบความคิดแบบเติบโตไปใช้ในการปฏิบัติงานโดยมีตัวอย่างแนวคำถาม ดังนี้

#### แนวคำถามหลัก

- ได้ใช้ประโยชน์จากโปรแกรมการอบรมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
- นำกรอบความคิดด้านใดมาปรับใช้ในการทำงานบ้าง อย่างไร
- โปรแกรมการอบรมสร้างความเปลี่ยนแปลงในการทำงานด้านใดมากที่สุด
- ในช่วงหลังการอบรมพนักงานมีความเปลี่ยนแปลงในการทำงานหรือไม่ อย่างไร (ถามหัวหน้างาน)
- ในช่วงหลังการอบรมพนักงานมีความเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร
  - ความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะ
  - การรับมือกับความท้าทายในการทำงานโครงการ
  - ปฏิกริยาภายหลังการรับฟังคำติชมการทำงานโครงการ
  - ความมุ่งมั่นและแน่วแน่ในการดำเนินภารกิจให้ลุล่วงได้ดีขึ้น

#### แนวคำถามรอง

- โปรแกรมการอบรมช่วยให้ต้องการพัฒนาทักษะและความสามารถใหม่ ๆ หรือไม่ ด้านไหน อย่างไร
- โปรแกรมการอบรมเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่มีต่อทักษะ ความรู้ หรือความสามารถหรือไม่ อย่างไร
- โปรแกรมการอบรมส่งเสริมให้กล้าที่จะทำงานที่ท้าทายเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ อย่างไร
- โปรแกรมการอบรมทำให้มุ่งมั่นในการทำงานโครงการให้สำเร็จเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ อย่างไร

- โปรแกรมการอบรมทำให้รับมือกับคำติชมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่  
อย่างไร

- โปรแกรมการอบรมช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้ดำเนินงานโครงการให้สำเร็จ  
ตามเป้าหมายเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ อย่างไร

2. แนวคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต  
เพื่อตรวจสอบว่ากิจกรรมการเรียนรู้ใดที่ช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้เกิดและรักษากรอบความคิด  
แบบเติบโต โดยมีตัวอย่างแนวคำถาม ดังนี้

- กิจกรรมใดในโปรแกรมอบรมที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโตมาก  
ที่สุด อย่างไร

- กิจกรรมใดในโปรแกรมที่ช่วยเสริมการฝึกปฏิบัติ / รักษา กรอบความคิดแบบเติบโต  
มากที่สุด อย่างไร

- ปัจจัยอื่นใดที่ส่งผลให้เกิดช่วยเสริมการฝึกปฏิบัติ / รักษา กรอบความคิดแบบ  
เติบโตมากที่สุด อย่างไร

3. แนวคำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกรอบความคิด  
แบบเติบโต เพื่อตรวจสอบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบ  
เติบโตมีส่วนช่วยให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโตเพิ่มขึ้นได้อย่างไร ดังตัวอย่างคำถามดังนี้

- การทำงานที่ผ่านมา หัวหน้าสนับสนุนการทำงานของท่านในรูปแบบใดบ้าง

- การสนับสนุนของหัวหน้าส่งเสริมให้เกิดความพยายามและมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ

ลุล่วงหรือไม่

- หากหัวหน้าไม่ให้การสนับสนุน ท่านจะพยายามอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้งานสำเร็จหรือไม่

- ปัจจัยใดที่ช่วยให้ท่านพยายามอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้งานสำเร็จได้

4. แนวคำถามเกี่ยวกับข้อสังเกต ข้อค้นพบอื่น เพื่อตรวจสอบปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรค  
 ที่เกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ดังตัวอย่างคำถามดังนี้

- การทำงานในองค์การก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมอบรมมีความแตกต่างหรือไม่  
 อย่างไร

- เพื่อนที่เข้าร่วมโปรแกรมอบรมมีแนวคิดและแนวทางการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป  
 หรือไม่ อย่างไร

- มีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโปรแกรมการอบรมอย่างไร

- มีส่วนใดบ้างที่ควรปรับปรุงเพื่อให้โปรแกรมอบรมส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

เพิ่มมากขึ้น





ภาคผนวก ค  
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

### ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

#### แบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโต

ที่	ข้อความ	ค่าอำนาจ จำแนก
<b>องค์ประกอบที่ 1 แรงจูงใจ (Cronbach's Alpha = 0.745)</b>		
1.	ฉันอยากเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อสามารถดำเนินกิจกรรมให้เกิดประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น	0.663
2.	ฉันไม่ชอบเรียนรู้แนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ เพราะกังวลว่าจะได้รับคำตำหนิหากงานผิดพลาด	0.446
3.	ฉันคิดว่าการสรรหาแนวทางใหม่ ๆ จะช่วยแก้ไขปัญหาของกลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น	0.547
4.	ฉันชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยไม่สนใจว่าจะต้องได้รับคำชื่นชมจากผู้อื่นหรือไม่	0.351
5.	ฉันมุ่งมั่นทำงานเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	0.527
6.	ฉันไม่มีความสนใจที่จะเรียนรู้วิธีการทำงานที่ฉันไม่คุ้นเคย	0.433
<b>องค์ประกอบที่ 2 เจตคติ (Cronbach's Alpha = 0.901)</b>		
7.	ฉันเชื่อว่าทักษะต่าง ๆ ของฉันสามารถพัฒนาได้หากฉันพยายามฝึกฝน	0.807
8.	ฉันเชื่อว่ากลุ่มเป้าหมายสามารถเรียนรู้และฝึกปฏิบัติเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ดีขึ้นได้	0.808
9.	ฉันเชื่อว่าการค้นคว้าหาข้อมูลและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจงานเพิ่มมากขึ้น	0.828
10.	ฉันเชื่อว่าความสำเร็จในการทำงานเกิดจากความมุ่งมั่นและอุทิศตนให้กับการทำงาน	0.672
11.	เมื่อได้รับมอบหมายงานโครงการใหม่ ๆ ฉันเชื่อว่าฉันสามารถเรียนรู้และทดลองปฏิบัติจนกระทั่งงานสำเร็จ	0.650
12.	ฉันคิดว่าระดับสติปัญญาไม่สามารถสร้างเพิ่มได้แม้จะเรียนรู้และฝึกฝนอย่างหนัก	0.698

ที่	ข้อความคำถาม	ค่าอำนาจ จำแนก
<b>องค์ประกอบที่ 3 ความท้าทาย (Cronbach's Alpha = 0.785)</b>		
13.	ฉันคิดว่าการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดในงานพัฒนาเป็นสิ่งที่ท้าทาย	0.624
14.	ฉันไม่มั่นใจเมื่อได้รับมอบหมายงานที่ไม่ถนัดและเต็มไปด้วยข้อจำกัด	0.498
15.	ฉันคิดว่าการทำงานที่ยากและท้าทายเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	0.398
16.	ฉันจะเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	0.674
17.	โครงการที่ยากและท้าทายบั่นทอนกำลังใจในการทำงานของฉัน	0.448
18.	ฉันไม่เสียกำลังใจที่จะเริ่มต้นใหม่หากผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน	0.731
<b>องค์ประกอบที่ 4 ความเพียร (Cronbach's Alpha = 0.752)</b>		
19.	ฉันไม่ชอบจดจ่อกับการทำงานหรือการเรียนรู้เป็นเวลานาน ๆ	0.380
20.	ฉันคิดว่าฉันเป็นคนที่มุ่งมั่นและพยายามที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายทุกชิ้นให้สำเร็จ ไม่ว่าจะเป็งานที่ยากหรือง่าย	0.488
21.	แม้จะมีข้อจำกัดในการทำงาน ฉันจะพยายามออกแบบแนวทางการทำงานภายใต้ข้อจำกัดให้ได้	0.309
22.	แม้ว่าการดำเนินงานโครงการที่ได้รับมอบหมายจะต้องใช้เวลานาน ฉันเชื่อว่าฉันจะไม่ถอดใจง่าย ๆ	0.730
23.	ฉันเห็นคุณค่าของการตั้งใจและทุ่มเทในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อเพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายโครงการ	0.726
24.	ฉันชอบครุ่นคิดเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้การดำเนินงานโครงการสำเร็จลุล่วงไปได้	0.625
<b>องค์ประกอบที่ 5 การเอาชนะอุปสรรค (Cronbach's Alpha = 0.787)</b>		
25.	หากฉันถูกตำหนิเรื่องงาน ฉันจะรีบวางแผนงานกลับมาแก้ไขให้ดีขึ้น	0.595
26.	หากโครงการที่ฉันรับผิดชอบถูกวิพากษ์วิจารณ์ ฉันคงจะรู้สึกโกรธมาก	0.369
27.	เมื่อเกิดปัญหาในงานรูปแบบเดิม ๆ ฉันจะไม่ย่อท้อและพร้อมที่จะแก้ไข	0.531

ที่	ข้อความคำถาม	ค่าอำนาจ จำแนก
28.	ฉันมองว่าการวิพากษ์วิจารณ์เป็นเรื่องปกติและทำให้ฉันได้เรียนรู้มากขึ้น	0.611
29.	ถึงแม้ว่าจะมีคนวิจารณ์และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขงาน ฉันคิดว่าฉันคงยึดแนวทางการทำงานตามความคิดของฉันอยู่ดี	0.797
30.	ฉันไม่มีกำลังใจที่จะแก้ไขปัญหา หากฉันถูกวิพากษ์วิจารณ์อย่างหนัก	0.426
<b>องค์ประกอบที่ 6 กรอบความคิดเชิงบวก (Cronbach's Alpha = 0.810)</b>		
31.	เมื่อฉันเห็นเพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จ ฉันรู้สึกยินดีกับความสำเร็จของเพื่อน	0.446
32.	เมื่อต้องทำงานที่มีข้อจำกัดและเงื่อนไขในการทำงานที่ซับซ้อน ฉันมั่นใจว่าฉันจะสามารถดำเนินงานได้สำเร็จ	0.511
33.	เมื่อได้รับมอบหมายงาน ฉันเชื่อว่าฉันสามารถดำเนินการและควบคุมตนเองให้ประสบความสำเร็จได้	0.744
34.	ฉันไม่รู้ว่าควรทำสิ่งใดที่จะให้เกิดความสำเร็จ	0.545
35.	ฉันมองความสำเร็จของผู้อื่นเป็นแนวทางให้ฉันปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	0.557
36.	ฉันชอบเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดีและความสำเร็จจากโครงการหรือองค์กรอื่น ๆ	0.691
<b>ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ</b>		
Cronbach's Alpha = 0.947		

### แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่	ข้อความ	ค่าอำนาจ จำแนก
<b>องค์ประกอบที่ 1 วิสัยทัศน์ (Cronbach's Alpha = 0.923)</b>		
1.	หัวหน้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทีมในการกำหนดทิศทางขององค์กร	0.836
2.	หัวหน้าสามารถกำหนดทิศทางการทำงานในอนาคตได้อย่างชัดเจน	0.766
3.	หัวหน้าแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทิศทางในอนาคต ขององค์กร	0.769
4.	หัวหน้าถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ช่วยกำหนดทิศทางการทำงานได้อย่างชัดเจน	0.711
5.	หัวหน้าให้ความสำคัญกับทิศทางในการทำงานเป็นทีม และมุ่งมั่นไปสู่ เป้าหมายเดียวกัน	0.839
6.	หัวหน้านำแนวทางการดำเนินงานองค์กรมาถ่ายทอดให้ฉันยึดเป็นแนว ปฏิบัติในการทำงาน	0.768
<b>องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสารแรงบันดาลใจ (Cronbach's Alpha = 0.940)</b>		
7.	หัวหน้าพูดให้ฉันภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	0.843
8.	หัวหน้าพูดปลุกเร้าให้ฉันมีความมั่นใจในการทำงาน	0.751
9.	หัวหน้ากระตุ้นให้ฉันใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	0.893
10.	หัวหน้าพูดแสดงความเชื่อมั่นว่าฉันจะทำงานได้บรรลุเป้าหมาย	0.863
11.	หัวหน้าพูดให้กำลังใจเพื่อให้เอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้นในงาน	0.851
12.	หัวหน้าเสนอแนะวิธีสร้างความมั่นใจเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ	0.721
<b>องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา (Cronbach's Alpha = 0.926)</b>		
13.	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน หัวหน้ากระตุ้นให้ฉันวิเคราะห์สาเหตุของ ปัญหา	0.748
14.	หัวหน้ากระตุ้นให้ฉันทบทวนถึงวิธีการทำงานที่จะช่วยให้เกิดผลที่ดียิ่งขึ้น	0.896
15.	หัวหน้ากระตุ้นให้ฉันหามุมมองใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา	0.891
16.	หัวหน้าส่งเสริมให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นในการทำงาน	0.652
17.	หัวหน้าช่วยให้ฉันมองเห็นปัญหาได้หลายแง่มุม	0.805



ที่	ข้อความคำถาม	ค่าอำนาจ จำแนก
18.	เมื่อมีการประชุมร่วมกัน หัวหน้าหาวิธีกระตุ้นให้ทุกคนแสดงแนวคิด และวิธีการทำงานต่าง ๆ	0.741
<b>องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Cronbach's Alpha = 0.933)</b>		
19.	หัวหน้าแสดงความห่วงใยและใส่ใจความรู้สึกเมื่อฉันทำงานพลาด	0.841
20.	หัวหน้าปฏิบัติกับฉันด้วยความห่วงใยและใส่ใจเมื่อฉันขอคำแนะนำในงาน	0.882
21.	หัวหน้าชี้แนะแนวทางการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถของฉัน	0.664
22.	หัวหน้าส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานทุกครั้งเมื่อมีโอกาส	0.764
23.	หัวหน้าให้ความสนใจฉันในการพัฒนาจุดแข็งมาใช้ในงาน	0.830
24.	หัวหน้าส่งเสริมให้ฉันได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพที่มี	0.846
<b>องค์ประกอบที่ 5 การแสดงว่าเห็นคุณค่าปัจเจกบุคคล (Cronbach's Alpha = 0.953)</b>		
25.	หัวหน้าชมเชยเมื่อฉันพยายามทำงานได้สำเร็จ	0.832
26.	หัวหน้าแสดงความชื่นชมเมื่อฉันทำงานได้ดีเกินความคาดหมาย	0.758
27.	หัวหน้าชื่นชมความพยายามในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	0.908
28.	หัวหน้ารับฟังการพยายามแก้ปัญหาของฉันอย่างใส่ใจ	0.954
29.	หัวหน้าให้คำปรึกษากับฉันก่อนตัดสินใจเรื่องที่มีผลกระทบต่อตัวฉันเสมอ	0.886
30.	หัวหน้าให้กำลังใจฉัน เมื่อฉันพักเพียรทำงานที่ท้าทาย	0.848
<b>ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ</b>		
Cronbach's Alpha = 0.979		



ภาคผนวก ง  
การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

### การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

#### การแจกแจงเป็นปกติ

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง		Shapiro-Wilk	P-value
	ระยะของการวัด	ความเบ้ ความโด่ง		
1. แรงจูงใจ	ก่อนการทดลอง	1.542 4.303	.871*	.012
	หลังการทดลอง	-1.502 2.489	.825*	.002
	ติดตามผล	-1.282 1.555	.809*	.001
2. เจตคติ	ก่อนการทดลอง	0.298 -0.055	.941	.248
	หลังการทดลอง	-0.761 -1.230	.757*	.000
	ติดตามผล	-0.715 -1.300	.739*	.000
3. ความท้าทาย	ก่อนการทดลอง	-0.116 -0.131	.964	.616
	หลังการทดลอง	.005 -1.353	.906	.054
	ติดตามผล	-.397 -1.249	.894*	.032
4. ความเพียร	ก่อนการทดลอง	-0.428 -1.158	.887*	.023
	หลังการทดลอง	-0.978 0.017	.846*	.004
	ติดตามผล	-1.036 -0.021	.790*	.001
5. การเอาชนะอุปสรรค	ก่อนการทดลอง	0.245 -0.533	.960	.539
	หลังการทดลอง	-0.604 -0.928	.869*	.011
	ติดตามผล	-0.594 -0.925	.874*	.014
6. กรอบความคิดเชิงบวก	ก่อนการทดลอง	1.069 2.355	.925	.123
	หลังการทดลอง	-0.889 -0.134	.839*	.004
	ติดตามผล	-0.854 -0.426	.828*	.002

## การแจกแจงเป็นปกติ

ตัวแปร	กลุ่มควบคุม				Shapiro-Wilk	P-value
	ระยะของการวัด	ความเบ้	ความโด่ง			
1. แรงจูงใจ	ก่อนการทดลอง	0.550	1.212	.914	.077	
	หลังการทดลอง	-0.129	-0.621	.958	.501	
	ติดตามผล	-0.023	-0.078	.968	.716	
2. เจตคติ	ก่อนการทดลอง	0.449	0.579	.970	.761	
	หลังการทดลอง	-0.731	0.046	.908	.058	
	ติดตามผล	-0.861	0.578	.903*	.046	
3. ความท้าทาย	ก่อนการทดลอง	0.352	-0.109	.945	.294	
	หลังการทดลอง	-1.026	4.094	.875*	.014	
	ติดตามผล	-1.016	4.296	.865*	.010	
4. ความเพียร	ก่อนการทดลอง	0.003	0.113	.970*	.758	
	หลังการทดลอง	-0.577	0.359	.938	.216	
	ติดตามผล	-0.772	0.213	.928	.140	
5. การเอาชนะอุปสรรค	ก่อนการทดลอง	1.514	1.501	.758*	.000	
	หลังการทดลอง	0.243	-1.557	.884*	.021	
	ติดตามผล	0.267	-1.574	.867*	.011	
6. กรอบความคิดเชิงบวก	ก่อนการทดลอง	0.009	-0.519	.932	.171	
	หลังการทดลอง	-0.642	-0.510	.907	.056	
	ติดตามผล	-0.602	-0.796	.828*	.038	

## การตรวจสอบความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-แปรปรวนร่วม

ระยะของการวัด	Box's M	P-value	Levene's test	P-value
ระยะก่อนการทดลอง	29.214	.283		
- ด้านแรงจูงใจ			0.388	.537
- ด้านเจตคติ			1.202	.280
- ด้านความท้าทาย			2.435	.127
- ด้านความเพียร			0.074	.787
- ด้านการเอาชนะอุปสรรค			9.655	.004
- ด้านกรอบความคิดเชิงบวก			0.185	.670
ระยะหลังการทดลอง	46.366	.012		
- ด้านแรงจูงใจ			7.535	.009
- ด้านเจตคติ			2.816	.102
- ด้านความท้าทาย			3.174	.083
- ด้านความเพียร			0.263	.611
- ด้านการเอาชนะอุปสรรค			0.168	.684
- ด้านกรอบความคิดเชิงบวก			0.039	.844
ระยะติดตามผล	50.675	.004		
- ด้านแรงจูงใจ			4.165	.051
- ด้านเจตคติ			3.727	.061
- ด้านความท้าทาย			6.127	.018
- ด้านความเพียร			0.192	.664
- ด้านการเอาชนะอุปสรรค			0.001	.981
- ด้านกรอบความคิดเชิงบวก			0.223	.639

การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

	ระยะก่อนการทดลอง						ระยะหลังการทดลอง						ระยะติดตามผล						
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	
ระยะก่อนการทดลอง	A	-	.277	.274	.112	.468**	.189	.138	.053	.076	.213	-.090	-.009	.181	-.007	-.010	.227	-.181	.007
	B	-	-	.313	.481**	.605**	.627**	.133	.362	.155	.441**	.094	.193	.066	.330*	.191	.482**	.021	.216
	C	-	-	-	.083	.445**	.146	.192	-.017	-.085	.093	-.204	.012	.213	-.006	-.007	.129	-.214	.045
	D	-	-	-	-	.255	.453**	.281	.314	.229	.326*	.266	.118	.262	.286	.250	.339*	.213	.135
	E	-	-	-	-	-	.423**	.128	.096	.010	.276	.034	.174	.134	.057	.058	.316	-.037	.197
	F	-	-	-	-	-	-	.052	.285	.076	.265	.070	.208	-.009	.218	.066	.305	-.009	.209
ระยะหลังการทดลอง	A	-	-	-	-	-	-	.410*	.493**	.506**	.496**	.320*	.974**	.404*	.463**	.496**	.490**	.300	
	B	-	-	-	-	-	-	-	.504**	.399*	.387*	.527**	.323*	.988**	.518**	.419**	.345*	.530**	
	C	-	-	-	-	-	-	-	-	.711**	.499**	.496**	.447**	.451**	.931**	.683**	.429**	.453**	
	D	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.514**	.634**	.421**	.321*	.722**	.993**	.430**	.614**	
	E	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.614**	.474**	.358*	.471**	.477**	.987**	.624**	
	F	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.231	.489**	.509**	.616**	.575**	.991**	
ระยะติดตามผล	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.322	.420**	.413**	.473**	.215	
	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.468**	.343*	.331*	.496**	
	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.704**	.407*	.475**	
	D	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.391*	.598**
	E	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.584**
	F	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

\*p < 0.05, \*\*p < 0.01

หมายเหตุ:

- A = ด้านแรงจูงใจ
- B = ด้านเจตคติ
- C = ด้านความท้าทาย
- D = ด้านความเพียร
- E = ด้านการเอาชนะอุปสรรค
- F = ด้านกรอบความคิดเชิงบวก



## การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ

กรอบความคิดแบบเติบโต	Mauchly' W	Chi-Square	df	p-value
ด้านแรงจูงใจ	.072	97.329	2	.000
ด้านเจตคติ	.056	106.485	2	.000
ด้านความท้าทาย	.144	71.768	2	.000
ด้านความเพียร	.030	129.876	2	.000
ด้านการเอาชนะอุปสรรค	.025	135.979	2	.000
ด้านกรอบความคิดเชิงบวก	.049	111.628	2	.000







ภาคผนวก จ  
เอกสารรับรองจริยธรรมในการวิจัย



หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย  
เอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัยและใบอนุญาต

หมายเลขข้อเสนอการวิจัย SWUEC-G- 509/2564E

ข้อเสนอการวิจัยนี้และเอกสารประกอบของข้อเสนอการวิจัยตามรายการแสดงด้านล่าง ได้รับการพิจารณาจาก คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแล้ว คณะกรรมการฯ มีความเห็นว่าข้อเสนอการวิจัยที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและ ข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามข้อเสนอการวิจัยนี้ได้

**ชื่อโครงการวิจัยเรื่อง:** ประสิทธิภาพของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต ตามระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของพนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

**ชื่อผู้วิจัยหลัก:** นางสาว จารุศรี จิรวิสิฐกุล

**สังกัด:** สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

**เอกสารที่รับรอง:**

1. แบบเสนอโครงการวิจัย
2. โครงการวิจัย
3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย
4. หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย

**เอกสารที่พิจารณาทบทวน**

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| 1. แบบเสนอโครงการวิจัย                      | ฉบับที่ 2 วัน/เดือน/ปี 26 มกราคม 2565 |
| 2. โครงร่างการวิจัย                         | ฉบับที่ 2 วัน/เดือน/ปี 26 มกราคม 2565 |
| 3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย          | ฉบับที่ 2 วัน/เดือน/ปี 26 มกราคม 2565 |
| 4. หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย | ฉบับที่ 2 วัน/เดือน/ปี 26 มกราคม 2565 |

(ลงชื่อ).....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทันตแพทย์หญิงณปภา เอี่ยมจิรกุล)

กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

(ลงชื่อ).....

(แพทย์หญิงสุรีพร ภักธสุวรรณ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/E/G-509/2564

วันที่ให้การรับรอง : 26/01/2565


วันหมดอายุใบรับรอง : 26/01/2566



ภาคผนวก จ

คู่มือดำเนินการ

โปรแกรมการฝึกอบรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต



โปรแกรมการฝึกอบรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต  
(Growth Mindset Intervention)  
ของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

## ความสำคัญของโปรแกรมการฝึกอบรม

บทบาทขององค์การพัฒนาเอกชนในประเทศไทยเป็นบทบาทในการทำงานภาคประชาชนหรือประชาสังคมในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยคู่เคียงไปกับหน่วยงานภาครัฐ พนักงานในองค์การพัฒนาเอกชนต้องทำหน้าที่ที่ค่อนข้างหลากหลาย เป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญรอบด้าน มีความเป็นมืออาชีพ สามารถทำงานประสานงานร่วมกันเชิงสมานฉันท์กับองค์กรต่าง ๆ ได้อย่างลงตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานในด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจและสังคม

การแก้ไขปัญหาสังคมหรือการพัฒนาสังคมในอดีตไม่ซับซ้อน ผันผวน มีความไม่แน่นอน และยุ่งยากเนื่องจากเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตของคนในสังคม แต่ปัจจุบันการขับเคลื่อนเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในสังคมต้องคำนึงถึงปัจจัยกระทบที่ท้าทายมากยิ่งขึ้นอันเนื่องมาจากการประสบปัญหาความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและก้าวกระโดด (Disruptive Technologies) ทั้งกำลังเผชิญความท้าทายจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีความซับซ้อนมากขึ้นอันเป็นผลจากการปรับฐานการผลิตสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 ของสังคมโลก การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากร เศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น แนวทางและเงื่อนไขในการทำงานเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและพัฒนาอย่างยั่งยืนเกี่ยวพันและโยงใยกันในหลายมิติ ซึ่งรวมถึงมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา สิ่งแวดล้อม ความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึงโครงสร้างการบริหารและพัฒนาประเทศของภาครัฐ ปัจจัยดังกล่าวเป็นเงื่อนไขและตัวเร่งให้พนักงานในองค์การพัฒนาเอกชนต้องปรับเปลี่ยน เปิดกว้าง สร้างสรรค์และยืดหยุ่น เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานและออกแบบโครงการที่เป็นนวัตกรรมและเข้าถึงการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ งานพัฒนาในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจ และสังคมยังเป็นงานที่มุ่งเน้นพัฒนาที่มี “คน” เป็นศูนย์กลาง กรอบความคิดที่เกี่ยวกับสติปัญญา ความสามารถและคุณลักษณะของพนักงานองค์กรเอกชนในด้านนี้ส่งผลกระทบต่อแนวทางการทำงานกับกลุ่มเป้าหมายอันจะนำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหาและพัฒนาที่เข้าถึงแก่นแท้ของปัญหาและความยั่งยืนในระยะยาว การปรับตัวขององค์การพัฒนาเอกชนเป็นเรื่องที่ท้าทายเนื่องจากข้อจำกัดด้านการเข้าถึงทรัพยากรและแหล่งทุน ส่งผลกระทบต่อการทำงานและจ้างงานพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในประเด็นการดำเนินงานโครงการ และยิ่งก่อให้เกิดขีดจำกัดในด้านงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการที่จะพัฒนาแนวทางการเสริมความรู้ ความสามารถและทักษะของพนักงานองค์กรเอกชน ประกอบกับองค์การพัฒนาเอกชนที่ทำงานในประเด็นเปราะบางที่สังคมไม่ยอมรับหรือไม่เข้าใจประเด็นงานที่ทำ อาจประสบปัญหา

การถูกกีดกัน ตีตราหรือแม้กระทั่งการเลือกปฏิบัติ ในการเข้าถึงแหล่งทุน ทรัพยากร หรือการประสานความร่วมมือจากหน่วยงานหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญในการปฏิบัติงานในด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจและสังคม คือการยึดติดกับกรอบแนวคิดการพัฒนาและการแก้ไขปัญหแบบเดิม ๆ หรือลักษณะหนึ่ง ที่เรียกว่า กรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) กล่าวคือ ด้วยความเป็นพลวัตของโลก สมัยใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงเรื่องราวต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา มีกระแสโลกาภิวัตน์เข้ามาปะทะตลอด แต่พนักงานกลับใช้แนวทางการพัฒนาและแก้ไขปัญหแบบเดิม ๆ โดยไม่ได้สนใจถึงบริบทหรือสภาพการณ์ของปัญหาที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น การใช้วิธีการพัฒนาและแก้ไขปัญห แบบเดิม จึงไม่ได้ผล หรือไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควรจะเป็นดังเช่นสมัยก่อน ปัญหาดังกล่าวอาจมีแนวโน้มมีอิทธิพลเพิ่มสูงขึ้นในกลุ่มพนักงานที่ทำงานในประเด็นเปราะบางที่ ได้รับผลกระทบจากการถูกตีตราและเลือกปฏิบัติ ส่งผลกระทบต่อความมั่นใจและโอกาสในการ เรียนรู้หรือแสวงหาแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ หากพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนไม่มีการ ปรับตัว หรือปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดการพัฒนาและการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ก็จะทำให้ผลการ ปฏิบัติงานออกมาไม่มีประสิทธิภาพ

โปรแกรมการฝึกอบรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset Intervention) ของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในกรุงเทพมหานคร พัฒนาจากแนวคิดกรอบ ความคิดแบบเติบโต (Growth mindset) ของ ดร. แครอล เดวิก (Dweck, 2006) จากมหาวิทยาลัย สแตนฟอร์ด ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นความเชื่อเกี่ยวกับสติปัญญาของบุคคลว่ามีผลกระทบต่อ ความสามารถในการเรียนรู้ การบรรลุเป้าหมาย และการพัฒนาศักยภาพ โดยบุคคลที่มีกรอบ ความคิดแต่ละประเภทจะมีการตีความและตอบสนองต่อเหตุการณ์ของบุคคลที่แตกต่างกัน เช่น บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบยึดติดมองว่า สติปัญญามีความคงที่ ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีอธิบาย ได้จากการขาดความสามารถทางสติปัญญาและมีการรับรู้ความสำเร็จในอนาคตระดับต่ำ ในทางกลับกัน บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตมองผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีว่าเป็นสัญญาณ ของความต้องการที่จะต้องพยายามให้มากขึ้น พัฒนากลยุทธ์ให้ดียิ่งขึ้น และมีความหวังถึง ศักยภาพของความสำเร็จในอนาคตสูง

กรอบความคิดแบบเติบโตหรือกระบวนการทางความคิดเพื่อการเติบโต คือการมีความเชื่อ ว่าตนเองสามารถเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพได้อย่างต่อเนื่องด้วยความมุ่งมั่นและความพยายาม การพัฒนาพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโตจะช่วยให้พนักงาน องค์การพัฒนาเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดแบบเติบโตเพิ่มมากขึ้น อันเป็นการช่วย

เพิ่มศักยภาพให้กับตัวพนักงาน พนักงานพร้อมที่จะพัฒนาและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัต

โปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน ในกรุงเทพมหานครจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมากในการช่วยสร้างความยั่งยืนในการทำงานของตัวบุคคลและองค์กร รวมทั้งยังช่วยให้เห็นแนวทางสำหรับองค์การพัฒนาเอกชน ในการวางแผนแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีความเหมาะสมกับบริบทในสังคมไทย โดยสามารถเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่นำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตให้กับพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในองค์กรอื่น ๆ ต่อไป



## วัตถุประสงค์ของโปรแกรมการฝึกอบรม

โปรแกรมการฝึกอบรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset Intervention) ของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ออกแบบมาเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตให้กับกลุ่มพนักงานองค์การพัฒนาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์หลักสองประการ คือ

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโต (ตามนิยามปฏิบัติการกรอบความคิดแบบเติบโต)
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตในการปฏิบัติงานในด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจและสังคม

### นิยามปฏิบัติการกรอบความคิดแบบเติบโต

พนักงานองค์การเอกชนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) มีคุณลักษณะด้านแรงจูงใจและด้านเจตคติในการเรียนรู้และการทำงานอย่างแข็งขันเชื่อว่าสติปัญญาสามารถพัฒนาได้ มีคุณลักษณะด้านความท้าทาย ด้านความเพียร ด้านการเอาชนะอุปสรรคและด้านกรอบความคิดเชิงบวก ที่ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ ทดลองและค้นคว้าหาแนวทางในการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น มองความพยายามว่าเป็นหนทางไปสู่ความรู้และการประสบความสำเร็จ เรียนรู้จากคำวิจารณ์ แม้เผชิญกับความล้มเหลวก็ยังคงมุ่งมั่นดำเนินการเพื่อเอาชนะอุปสรรค และหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น

โดยนิยามคุณลักษณะของพนักงานองค์การเอกชนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต มีดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง คุณลักษณะของพนักงานองค์การเอกชนที่มีแรงปรารถนา และความต้องการจากภายในที่จะเรียนรู้และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งแรงขับเคลื่อนในการเรียนรู้ไม่ได้เกิดจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น รางวัล การเลื่อนขั้น หรือคำชื่นชม
2. เจตคติ (Attitude) หมายถึง คุณลักษณะของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ให้คุณค่ากับความพยายามในการเรียนรู้และการทำงานอย่างแข็งขัน และมีแนวโน้มที่จะพยายามเรียนรู้และทำงานอย่างหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
3. ความท้าทาย (Challenge) หมายถึง คุณลักษณะของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่สนใจเรียนรู้ ทดลองและปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความล้มเหลวและเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้



4. ความเพียร (Grit) หมายถึง คุณลักษณะของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่แสดงถึงความขยันและความพยายามที่จะลองดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

5. การเอาชนะอุปสรรค (Adversity) หมายถึง คุณลักษณะของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่สามารถเผชิญหน้ากับสถานการณ์ทางลบที่เกิดขึ้นกับตน พร้อมจะรับฟังและแก้ไข ไม่เสียกำลังใจเมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์

6. กรอบความคิดเชิงบวก (Positive Mindset) หมายถึง คุณลักษณะของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่มองความสำเร็จของตนเองและผู้อื่นในทางบวก



## เนื้อหาและแนวทางการดำเนินโปรแกรมการฝึกอบรม

โปรแกรมการฝึกอบรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset Intervention) ของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ใช้แนวทางการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของ ดร. ลอเรน คีตติงและ ดร. ปีเตอร์ เฮสลิน จากมหาวิทยาลัย University of New South Wales (Keating & Heslin, 2015) โปรแกรมการฝึกอบรมมุ่งจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเกิดการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดแบบเติบโตจากภายในเป็นหลัก โดยพัฒนาจากทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) ของ ดร. แจ็ค เมซิโรว์ (Mezirow, 2003) จากมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย เป็นแนวคิดการเรียนรู้ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในตนเอง โดยนำบุคคลไปสู่การปรับเปลี่ยนวิธีคิด โดยใช้กระบวนการทางปัญญา จนนำไปสู่พฤติกรรมหรือการกระทำใหม่ เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลรับรู้ปัญหาหรือความต้องการของตน ผ่านการคิดวิเคราะห์และประเมินค่า และการสื่อสารประสบการณ์เพื่อหาข้อสรุปที่ทำให้บุคคลเกิดความเข้าใจอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดความเชื่อเดิมที่บิดเบือนไป

กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ปฏิบัติงานในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจ และ/หรือสังคม ในองค์การพัฒนาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 20 คน โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) และการจัดประเภทด้านระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการกำหนดกลุ่มที่จะร่วมการวิจัยในครั้งนี้

โปรแกรมการฝึกอบรมประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรมหลัก ใช้เวลาฝึกอบรมทั้งสิ้น 720 นาที หรือ 12 ชั่วโมง โดยดำเนินการฝึกอบรม 2 ครั้ง การอบรมครั้งที่ 1 ครอบคลุมกิจกรรมที่ 1-3 ใช้เวลาอบรม 6 ชั่วโมง การอบรมครั้งที่ 2 ครอบคลุมกิจกรรมที่ 4-6 ใช้เวลาอบรม 6 ชั่วโมง การอบรมครั้งที่ 2 ควรจะจัดภายหลังการอบรมครั้งแรกอย่างน้อย 1 สัปดาห์ ดังรายละเอียดในตาราง

กิจกรรม	กรอบความคิดที่ต้องการพัฒนา	ระยะเวลา (ชั่วโมง)
<b>การอบรมครั้งที่ 1</b>		6
กิจกรรมที่ 1 มุ่งเน้นศักยภาพเติบโตทางสมอง (Highlight the brain's growth potential)	กรอบความคิดแบบเติบโต ด้านแรงจูงใจ	2
กิจกรรมที่ 2 กระตุ้นการสะท้อนพูดโต้ตอบ ทางเจตคติ (Elicit counter-attitudinal reflection)	กรอบความคิดแบบเติบโต ด้านเจตคติและด้านความ ท้าทาย	2
กิจกรรมที่ 3 กระตุ้นการสนับสนุนพูดโต้ตอบ ทางเจตคติ (Elicit counter-attitudinal advocacy)	กรอบความคิดแบบเติบโต ด้านการเอาชนะอุปสรรค	2
<b>การอบรมครั้งที่ 2</b>		6
กิจกรรมที่ 4 กระตุ้นให้เกิดความโต้แย้ง ทางความคิด (Induce cognitive dissonance)	กรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความเพียร	2
กิจกรรมที่ 5 แสดงบทบาทสมมติแทนที่กรอบ ความคิดแบบยึดติดด้วยกรอบความคิดแบบเติบโต (Role play replacing fixed with growth mindsets)	กรอบความคิดแบบเติบโต ด้านกรอบความคิดเชิงบวก	2
กิจกรรมที่ 6 ริเริ่มสร้างและรักษากรอบความคิด แบบเติบโต (Initiatives for creating and sustaining a growth mindset)	การรักษากรอบความคิด แบบเติบโต	2

## กิจกรรมที่ 1 มุ่งเน้นศักยภาพเติบโตทางสมอง (Highlight the brain's growth potential)

### วัตถุประสงค์กิจกรรม

1. เพื่อทำความเข้าใจและสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยมีความรู้และความเข้าใจกรอบแนวคิดแบบเติบโตและการทำงานของสมอง
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเข้าใจและส่งเสริมแนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านแรงจูงใจ

### แนวคิดที่ใช้

1. แนวคิดการเตรียมความพร้อมก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรม (ชูชัย สมितिไกร, 2556; Noe, 2012)
2. แนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative learning) (Mezirow, 1991)

### เนื้อหาการฝึกอบรม

1. วัตถุประสงค์ กำหนดการต่าง ๆ ภาพรวมของโปรแกรม รวมทั้งกฎกติกาในการเข้าร่วมโปรแกรมในครั้งนี้
2. ความรู้เกี่ยวกับสมอง โครงสร้างและการทำงานที่ของสมองที่ส่งผลต่อกรอบความคิดแบบเติบโต
3. พุดคุยเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงาน ความสามารถและทักษะที่ผ่านมาที่ได้จากการฝึกฝนและเรียนรู้
4. แนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านแรงจูงใจ

## กิจกรรมที่ใช้

1. การใช้เกมส์เพื่อการละลายพฤติกรรม
2. การบรรยาย “ออกกำลังกายสร้างกล้ามเนื้อสมอง” เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับสมอง โครงสร้างและการทำหน้าที่ของสมองที่ส่งผลต่อกรอบความคิดแบบเติบโต
3. กิจกรรมกลุ่ม “ย้อนรอยอดีต เสริมสร้างการเติบโต” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน ความสามารถและทักษะที่ผ่านมาที่ได้จากการฝึกฝนและเรียนรู้

## สื่อการสอน/อุปกรณ์

1. สไลด์ประกอบคำบรรยายการทำงานของสมองพร้อมทั้งกรณีศึกษาของบุคคลมากความสามารถที่เป็นผลจากการมุ่งมั่นปฏิบัติและฝึกฝนในบริบทขององค์กร
2. ใบงานกิจกรรมกลุ่ม “ย้อนรอยอดีต เสริมสร้างการเติบโต”

## ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

**กิจกรรมที่ 1.1** ผู้นำกระบวนการแนะนำตนเองและทีมงานพร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์โดยรวมของโครงการ กำหนดการต่าง ๆ ภาพรวมของโปรแกรม รวมทั้งกฎกติกาในการเข้าร่วมโครงการ ในครั้งนี้ (20 นาที)

ผู้นำกระบวนการแจ้งวัตถุประสงค์การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตตามระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์กรพัฒนาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร โครงการนี้เป็นส่วนหนึ่งของปริญญาโทพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาจิตวิทยาประยุกต์ แขนงจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อศึกษาและอธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตร่วมกับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนที่ปฏิบัติงานในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจ และ/หรือสังคม เพื่อช่วยให้งานที่ยั่งยืนในการทำงานของตัวบุคคลและองค์กร รวมทั้งยังช่วยให้เห็นแนวทางสำหรับองค์กรพัฒนาเอกชนในการวางแผนแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีความเหมาะสมกับบริบทในสังคมไทย โดยสามารถเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่นำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตให้กับพนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนในองค์กรอื่น ๆ ต่อไป

ผู้นำกระบวนการแจ้งกิจกรรมโครงการ ซึ่งจะมีการเก็บข้อมูลก่อนและหลังการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อศึกษาและอธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมฝึกอบรม โดยประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 ส่วน คือ

1. กิจกรรมการเก็บข้อมูลก่อนการฝึกอบรมด้วยแบบสอบถามวัดคุณลักษณะทั่วไป
2. แบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโต และแบบวัดการรับรู้ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. กิจกรรมการฝึกอบรมการเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต
4. กิจกรรมการเก็บข้อมูลภายหลังการฝึกอบรมด้วยแบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโต
5. กิจกรรมการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้วิธีสุ่มเลือกแบบเฉพาะเจาะจง 5-7 คน ขึ้นกับความถี่ตัวของข้อมูล

ผู้นำกระบวนการแจ้งคุณสมบัติผู้เข้าร่วมโครงการ ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยนี้ เพราะ ท่านมีคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัย นั่นคือ เป็นพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ปฏิบัติงานในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจ และ/หรือสังคม ในองค์การพัฒนาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์กร ได้แก่ 1) องค์การพัฒนาเอกชนที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจ และ/หรือสังคม 2) ตั้งอยู่ภายในเขตกรุงเทพมหานคร 3) มีขอบข่ายการดำเนินงานในระดับประเทศไทยและ/หรือภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 4) จัดตั้งและดำเนินงานมาไม่น้อยกว่า 15 ปี 5) ได้รับทุนสนับสนุนจากทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและนานาชาติ และ 6) มีพนักงานในองค์การไม่ต่ำกว่า 30 คน

ผู้นำกระบวนการแจ้งกำหนดการต่าง ๆ และภาพรวมของโปรแกรม โปรแกรมการอบรมนี้พัฒนาจากแนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโต ของ ดร. แครอล เดวิก (Dweck, 2006) จากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด โดยใช้แนวทางการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของ ดร. ลอเรน คีตติง และ ดร. ปีเตอร์ เฮสลิน จากมหาวิทยาลัย University of New South Wales (Keating & Heslin, 2015) โดยประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรมหลัก ใช้เวลาฝึกอบรมทั้งสิ้น 12 ชั่วโมง การอบรมครั้งที่ 1 (การอบรมในครั้งนี้) ครอบคลุมกิจกรรมที่ 1-3 ใช้เวลาอบรม 6 ชั่วโมงหรือ 1 วันเต็ม และการอบรมครั้งที่ 2 ครอบคลุมกิจกรรมที่ 4-6 ใช้เวลาอบรม 6 ชั่วโมง โดยการอบรมครั้งที่ 2 จะจัดภายหลังการอบรมครั้งแรก 2 สัปดาห์ โดยโปรแกรมการฝึกอบรมมุ่งจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเกิดการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดแบบเติบโตจากภายในเป็นหลัก

### ผู้นำกระบวนการแจ้งกฎกติกาในการเข้าร่วมโครงการ

- ท่านเข้าร่วมรับการอบรมโปรแกรมพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตในฐานะอาสาสมัคร การวิจัยไม่มีผลต่อการทำงานหรือการประเมินผลปฏิบัติงานใด ๆ ทั้งสิ้น

- โปรแกรมพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตช่วยให้อาสาสมัครได้ปรับตัวและปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดการพัฒนาและการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ผู้นำกระบวนการขอให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเข้าร่วมในทุกกิจกรรมเพื่อให้การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตตามระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์กรพัฒนาเอกชนในกรุงเทพมหานครเป็นไปโดยสมบูรณ์ แต่ทั้งนี้หากผู้เข้าร่วมการวิจัยไม่สบายใจหรือไม่สะดวกใจสามารถแจ้งผู้นำกระบวนการได้ตลอดเวลาว่าขอยุติการเข้าร่วมวิจัย การถอนตัวนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและการประเมินผลปฏิบัติงานต่าง ๆ

- การอบรมประกอบด้วยกิจกรรมการบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การระดมสมองกรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และการฝึกปฏิบัติ ซึ่งจะอ้างอิงจากประสบการณ์ในชีวิตและในการทำงานของอาสาสมัคร การเปิดเผยเรื่องราวต่าง ๆ ในช่วงการจัดกิจกรรมจะไม่มีเปิดเผยแพร่หรือออกอบรม ไม่มีการส่งต่อข้อมูลให้กับผู้บังคับบัญชาหรือองค์กรต้นสังกัดของท่าน และไม่มีผลต่อการทำงานหรือการประเมินผลปฏิบัติงานใด ๆ ทั้งสิ้น

- ในการเก็บข้อมูลก่อน ระหว่าง และหลังกิจกรรมฝึกอบรมจะใช้รหัสแทนชื่อและข้อมูลส่วนตัวของผู้เข้าร่วมการวิจัยในการบันทึกข้อมูล ข้อมูลจากการวิจัยจะเก็บเป็นความลับและเปิดเผยเฉพาะผลสรุปการวิจัยเท่านั้น

**กิจกรรมที่ 1.2** ผู้นำกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้แนะนำตนเองโดยใช้เกมส์ “ขอสามคำ” โดยให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยแนะนำคุณลักษณะ ทักษะ หรือความสามารถเด่นที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่การทำงานของตนเองด้วยคำเพียงสามคำเท่านั้น เพื่อละลายพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมการวิจัยและเป็นการปูพื้นสำหรับกิจกรรมต่อไป ทั้งนี้ ระหว่างที่ผู้เข้าร่วมการวิจัยแนะนำตัว ผู้ช่วยผู้นำกระบวนการจะจดบันทึกคุณลักษณะ ทักษะ หรือความสามารถเด่นที่แนะนำเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับใช้ดำเนินกิจกรรมที่ 1.4 (30 นาที)

**กิจกรรมที่ 1.3** ผู้นำกระบวนการบรรยาย “ออกกำลังกายสร้างกล้ามเนื้อสมอง” เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับสมอง โครงสร้างและการทำหน้าที่ของสมองที่ส่งผลต่อกรอบความคิดแบบเติบโต (20 นาที)

- ผู้นำกระบวนการเล่าข้อมูลการวิจัยทางด้านสรีรจิตวิทยาว่าเมื่อเรามุ่งเน้นจิตใจและการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะเกิดการเชื่อมโยงใหม่ ๆ เกิดขึ้นในสมอง สมองและความสามารถทางสมองมีความสามารถที่จะเติบโตตลอดทั้งชีวิตเสมือนกล้ามเนื้อเมื่อได้รับการฝึกฝนอย่างเหมาะสม เมื่อมีการใช้งานสมองมากขึ้น ก็จะมีการเปลี่ยนแปลงและความแข็งแรงที่เพิ่มมากขึ้น

- ผู้นำกระบวนการเล่าเรื่องราวของบุคคลที่คุ้นเคยรวมทั้งเรื่องราวของตัวเองถึงแรงจูงใจและแนวทางการพัฒนาความสามารถที่ใช้ความพยายามอย่างหนักทั้งในอดีตหรือในช่วงต่าง ๆ ของชีวิตเพิ่มเติม ผู้ดำเนินกระบวนการอาจหยิบยกตัวอย่างเสริมซึ่งเป็นเรื่องราวของบุคคลที่มีความสามารถที่มีแรงกระตุ้นจากภายในที่ส่งเสริมให้เกิดการมุ่งมั่นปฏิบัติและฝึกฝนมากกว่าเป็นความสามารถที่เป็นพรสวรรค์ตั้งแต่เกิดจากแหล่งอื่นเพิ่มเติมได้ เพื่อเป็นการสร้างให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเกิดกรอบความคิดแบบเติบโต ด้านแรงจูงใจ

**กิจกรรมที่ 1.4** ผู้นำกระบวนการนำกิจกรรมกลุ่ม “ย้อนรอยอดีต เสริมสร้างการเติบโต” ผู้นำกระบวนการแบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมการวิจัยเป็น 4 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ผู้นำกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยในแต่ละกลุ่มพิจารณาคุณลักษณะ ทักษะ หรือความสามารถเด่นซึ่งผู้เข้าร่วมการวิจัยได้กล่าวแนะนำในกิจกรรม “ขอสามคำ” จากนั้นบันทึกลงในใบงาน พร้อมทั้งได้พูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมองในกลุ่มตัวเอง ว่าคุณลักษณะ ทักษะ หรือความสามารถเด่นของสมาชิกในกลุ่มเกิดจากการเรียนรู้ฝึกฝน หรือฝึกปฏิบัติอย่างไร (30 นาที)

**กิจกรรมที่ 1.5** ผู้นำกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยช่วยกันสรุปแนวคิดและข้อเรียนรู้จากกิจกรรมนี้เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่กิจกรรมต่อไป (20 นาที)

ผู้นำกระบวนการเชื่อมโยงข้อสรุปของผู้เข้าร่วมการวิจัย

- คุณลักษณะ ทักษะ หรือความสามารถพื้นฐานของมนุษย์ สามารถพัฒนาได้

- คุณลักษณะ ทักษะ หรือความสามารถพื้นฐานของมนุษย์ สามารถพัฒนาได้ด้วย

ความพยายาม



- กรอบความเชื่อว่าคุณลักษณะ ทักษะ หรือความสามารถพื้นฐานของมนุษย์สามารถพัฒนาได้ และสามารถพัฒนาได้ด้วยความพยายาม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาคุณลักษณะ ทักษะ หรือความสามารถของตนเอง หรือเพื่อส่งผลให้ดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าประสงค์ แรงจูงใจจากภายในจะขับเคลื่อนให้เกิดการแข่งขันกับตัวเองและยึดมั่นในเป้าหมาย ไม่ย่อท้อหรือเสียกำลังใจเมื่อต้องเผชิญกับความท้าทายหรืออุปสรรค แรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนานี้จะช่วยส่งเสริมให้เราพัฒนาตัวเราในรูปแบบที่เราอยากเป็นหรือมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย (กรอบความคิดแบบเติบโต ด้านแรงจูงใจ)

- กรอบความเชื่อว่าคุณลักษณะ ทักษะ หรือความสามารถพื้นฐานของมนุษย์ไม่สามารถพัฒนาได้ แม้ว่าจะใช้ความพยายามและการฝึกฝนมากเพียงใด ทำให้เรายึดติดกับการพิสูจน์คุณลักษณะ ทักษะ หรือความสามารถให้บุคคลภายนอกประจักษ์ เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น รางวัล การเลื่อนขั้น หรือคำชื่นชม ซึ่งส่งผลให้เราไม่กล้าที่จะท้าทายขีดความสามารถของตนเอง ยึดติดกับแนวปฏิบัติเดิม ๆ เพราะกลัวการผิดพลาดและคำวิจารณ์ และอาจท้อถอยและเสียกำลังใจเมื่อสิ่งที่ไม่บรรลุผลตามที่หวัง (กรอบความคิดแบบยึดติด)

- ดังนั้น เราควรสร้างกรอบความเชื่อว่าคุณลักษณะ ทักษะ หรือความสามารถพื้นฐานของมนุษย์พัฒนาได้หากเกิดความล้มเหลวในระหว่างการพัฒนาคุณลักษณะ ทักษะ หรือความสามารถ อย่าท้อแท้หรือเลิกล้มความพยายาม ใช้ช่วงเวลานี้ในการเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อปรับปรุงหรือแก้ไขแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะ ทักษะ หรือความสามารถซึ่งเป็นการแข่งขันและท้าทายตัวเราให้สามารถพัฒนาได้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ใบงานกิจกรรมที่ 1.4  
กิจกรรมกลุ่ม “ย้อนรอยอดีต เสริมสร้างการเติบโต”

คุณลักษณะ ทักษะ หรือความสามารถเด่น ของฉัน คือ

คุณลักษณะ ทักษะ หรือความสามารถเด่น ของฉัน เกิดจากการเรียนรู้ ฝึกฝน หรือฝึกปฏิบัติอย่างไร

เรียนรู้

ฝึกฝน

ฝึกปฏิบัติ

อื่น ๆ

แรงจูงใจที่ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ ฝึกฝน หรือฝึกปฏิบัติคืออะไร

## กิจกรรมที่ 2 กระตุ้นการสะท้อนพูดโต้ตอบทางเจตคติ (Elicit counter-attitudinal reflection)

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้พูดสะท้อนคิดการทำงานของตนเองที่ทั้งสำเร็จและไม่สำเร็จ
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเข้าใจและส่งเสริมแนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านเจตคติและด้านความท้าทาย

### แนวคิดที่ใช้

1. แนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative learning) (Mezirow, 1991)

### เนื้อหาการฝึกอบรม

1. การฝึกการสะท้อนคิดในการทำงานที่ตนเองประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ
2. แนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านเจตคติและด้านความท้าทาย

### กิจกรรมที่ใช้

1. การสะท้อนคิด “ความภาคภูมิใจของฉัน” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยระลึกถึงความสามารถ ทักษะ หรือผลการทำงานในบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเองที่ประสบความสำเร็จและภาคภูมิใจพร้อมทั้งระบุว่าความสำเร็จนั้นเกิดจากปัจจัยใดบ้าง
2. การตั้งคำถาม “เมื่อเส้นทางสู่ความสำเร็จไม่ได้โรยด้วยกลีบกุหลาบ” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยระลึกถึงความสามารถ ทักษะ หรือผลการทำงานในบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเองที่ไม่สามารถพัฒนาให้ประสบความสำเร็จได้ตั้งตั้งใจ พร้อมทั้งตั้งคำถามว่าความล้มเหลวเกิดจากปัจจัยใดบ้างเมื่อเทียบกับประสบการณ์ที่ประสบผลสำเร็จผ่านมา

## สื่อการสอน/อุปกรณ์

1. ใบงานการสะท้อนคิด “ความภาคภูมิใจของฉัน”
2. กรณีศึกษา “เมื่อเส้นทางสู่ความสำเร็จไม่ได้โรยด้วยกลีบกุหลาบ”

## ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

**กิจกรรมที่ 2.1** ผู้นำกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยบันทึกใบงาน “ความภาคภูมิใจของฉัน” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยสะท้อนถึงกรอบความคิดแบบเติบโตด้านเจตคติและความท้าทายที่ประสบและแนวทาง/แนวคิดในการรับมือกับปัจจัยดังกล่าว โดยระบุเป็นขั้นตอนถึงกระบวนการพัฒนาความสามารถ ทักษะ หรือผลการทำงานอย่างละเอียด โดยให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยระบุถึงทักษะที่เคยเป็นจุดอ่อนหรือความสามารถที่ทำได้ไม่ดีนัก แต่ได้เริ่มต้นทำจนกระทั่งปฏิบัติได้เก่งหรือประสบความสำเร็จ เช่น การใช้แอปพลิเคชันที่ซับซ้อน การบริหารโครงการ การฝึกใช้ภาษาที่สอง จากนั้นให้สะท้อนรายละเอียดเป็นขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาสิ่งนั้น ๆ เช่น การตั้งเป้าหมาย การเข้ารับการอบรม การฝึกฝน การแสวงหาคำแนะนำ การเสาะหาข้อมูลย้อนกลับ (20 นาที)

**กิจกรรมที่ 2.2** ผู้นำกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมการวิจัย 2-3 คนอาสาสมัครเล่าเรื่องราวของตนเอง และให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยร่วมสะท้อนความรู้สึก มุมมองและบทเรียนที่ได้รับจากชุดประสบการณ์ดังกล่าวในด้านเจตคติและด้านความท้าทาย โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยที่เหลือได้มีโอกาสซักถามและร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อสร้างความคลุ่มคลักในการสนทนากลุ่ม โดยมุ่งเน้นการสนทนากลุ่มในด้านการสร้างเจตคติในการเรียนรู้และการรับมือกับความท้าทาย (40 นาที)

**กิจกรรมที่ 2.3** ผู้นำกระบวนการนำกรณีศึกษาของบุคคลที่ไม่ประสบความสำเร็จในบทบาทหน้าที่การงานให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยพิจารณาการสร้างเจตคติในการเรียนรู้และการรับมือในด้านความท้าทายของบุคคลตัวอย่างในกรณีศึกษา “เมื่อเส้นทางสู่ความสำเร็จไม่ได้โรยด้วยกลีบกุหลาบ” (40 นาที)

- กรณีศึกษาที่ 1 นำเสนอเรื่องราวของชายหนุ่มผู้มีพรสวรรค์ด้านงานศิลปะแต่มีกรอบความคิดแบบยึดติดทำให้พลาดโอกาสที่จะนำไปสู่การเติบโตทางหน้าที่การงาน โดยชายหนุ่มผู้นี้มีอาชีพกราฟฟิคดีไซน์เนอร์และกำลังจะผันตัวไปเป็นศิลปินวาดภาพ ชายหนุ่มผู้นี้มีโอกาที่จะได้ทำงานกับทีมงานระดับนานาชาติ แต่ล้มเลิกการลงนามสัญญาร่วมงานเพราะรู้สึกที่ตัวเองประสบ

ความล้มเหลวในหน้าที่การงานมาหลากหลายครั้งจนไม่กล้าที่จะรับงานที่มีความท้าทายมากขึ้น ผ่านตัวอย่างคลิปวิดีโอรายการ “อย่าหาว่าน้ำสอน” <https://www.youtube.com/watch?v=59-NVD3mJJA>

- **กรณีศึกษาที่ 2** นำเสนอเรื่องราวของนักธุรกิจที่ไม่เก่งการใช้ภาษาอังกฤษและพลิกสถานการณ์ที่เป็นจุดอ่อนด้านความสามารถของตนเองให้เป็นฐานในการสร้างโอกาสทางอาชีพในอนาคต โดยมุ่งมั่นฝึกฝนเรียนรู้ทักษะทางภาษา ผ่านตัวอย่างคลิปวิดีโอรายการเจาะใจ ตอนนักธุรกิจที่ไม่เก่งภาษาอังกฤษ คุณชูเกียรติ รุจนพรพิจ จากเด็กโรงเรียนวัด ครอบครัวยากจน... CEO หมื่นล้านแห่งอาณาจักร "สบาย เทคโนโลยี" [https://www.youtube.com/watch?v=UQT\\_apghQAM](https://www.youtube.com/watch?v=UQT_apghQAM) (นาทีที่ 12)

- **กรณีศึกษาที่ 3** นำเสนอเรื่องราวของแจ๊ค หม่า นักธุรกิจชาวจีนที่ความสามารถด้านการศึกษาดิลบจนถูกล้อเลียนโดยเพื่อนร่วมชั้น แต่มุ่งมั่นฝึกฝนทักษะการพูดภาษาอังกฤษ โดยเสนอตัวเป็นไกด์นำเที่ยวให้กับนักท่องเที่ยวต่างชาติ ทำให้ได้มีโอกาสฝึกฝนภาษาอังกฤษทุก ๆ วัน เป็นเวลาถึง 9 ปี จนชำนาญการใช้ภาษาอังกฤษตั้งแต่วัยเรียนและเป็นการปูพื้นฐานอาชีพในอนาคตรวมทั้งการเปิดโลกกว้างทางการทำงานในต่างประเทศและการเข้าถึงโลกอินเทอร์เน็ต

**กิจกรรมที่ 2.4** ผู้นำกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยช่วยกันสรุปแง่คิดและข้อเรียนรู้จากกิจกรรมนี้ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยแลกเปลี่ยนมุมมองเส้นทางความสำเร็จของบุคคลตัวอย่างที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ผ่านมุมมองปัจจัยบวกและปัจจัยลบที่ส่งผลต่อการพัฒนาสติปัญญา ความสามารถ ทักษะและผลการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่การงาน (20 นาที)

ผู้นำกระบวนการเชื่อมโยงข้อสรุปของผู้เข้าร่วมการวิจัย

- บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) มองว่าสติปัญญาเป็นสิ่งที่ตายตัว นำไปสู่ความต้องการที่ดูเหมือนเป็นคนฉลาด ดังนั้น จึงเป็นบุคคลที่มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความท้าทาย เลิกล้มความตั้งใจง่าย มองความพยายามว่าไม่มีประโยชน์

- บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) มองว่า สติปัญญาสามารถพัฒนาได้ นำไปสู่ความต้องการที่จะเรียนรู้ ดังนั้น จึงเป็นบุคคลที่ชื่นชมและเห็นประโยชน์ของพยายามในการเรียนรู้และการทำงานอย่างแข็งแกร่ง และมีแนวโน้มที่จะพยายามเรียนรู้และทำงานอย่างหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (กรอบความคิดแบบเติบโต ด้านเจตคติ) ชอบความท้าทาย ทดลองและปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความล้มเหลวและเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ (กรอบความคิดแบบเติบโต ด้านความท้าทาย)

- จากกรณีศึกษา ทำให้เห็นมุมมองการเรียนรู้ว่าเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเรียนรู้สิ่งท้าทาย มีการยอมรับความท้าทายว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาตนเอง มองความพยายามว่าเป็นหนทางไปสู่ความรอบรู้ ยังคงมุ่งมั่นทำสิ่งนั้นต่อไปแม้จะเผชิญกับความล้มเหลว



ใบงานกิจกรรมที่ 2.1  
กิจกรรมการสะท้อนคิด “ความภาคภูมิใจของฉัน”

ทักษะ / ความสามารถที่เคยเป็นจุดอ่อนของฉัน

ความคิด / ความรู้สึกที่มีต่อเจตคติในการเรียนรู้ / ความท้าทาย

วิธีการสร้างเจตคติในการเรียนรู้ / เอาชนะความท้าทาย

### กิจกรรมที่ 3 กระตุ้นการสนับสนุนพูดโต้ตอบทางเจตคติ (Elicit counter-attitudinal advocacy)

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้พูดสนับสนุนโต้ตอบทางเจตคติ
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเข้าใจและส่งเสริมแนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านการ

เอาชนะอุปสรรค

#### แนวคิดที่ใช้

1. แนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative learning) (Mezirow, 1991)

#### เนื้อหาการฝึกอบรม

1. การฝึกเขียนสนับสนุนโต้ตอบทางเจตคติโดยใช้คำพูดของตนเอง
2. แนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านการเอาชนะอุปสรรค

#### กิจกรรมที่ใช้

1. การเขียนเรื่องราว “การออกแบบชีวิต” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเขียนถึงกลุ่มเป้าหมายในงานพัฒนา ผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ที่จะออกแบบการพัฒนาความรู้ ความสามารถ หรือทักษะใดทักษะหนึ่งเพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิตหรือในการทำงานได้อย่างไร โดยแสดงเหตุผลและหลักฐานที่สะท้อนถึงมุมมองด้านการเอาชนะอุปสรรค

2. การอภิปรายกลุ่ม “ชีวิตที่ออกแบบได้” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยแลกเปลี่ยนมุมมองการเผชิญหน้ากับการเอาชนะอุปสรรคในชีวิตหรือการทำงานได้สำเร็จตามความคาดหวัง

#### สื่อการสอน/อุปกรณ์

1. ใบงานการสะท้อนคิด “การออกแบบชีวิต”



### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

**กิจกรรมที่ 3.1** ผู้นำกระบวนให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยทั้ง 4 กลุ่มรวมกลุ่มเพื่อร่วมทำกิจกรรม โดยให้สมาชิกกลุ่มแต่ละคนคิดถึงกลุ่มเป้าหมายในงานพัฒนา (Target / Beneficiary Group) ผู้ได้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ที่ตนเองต้องการหรือได้รับการมอบหมายให้พัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ หรือบทบาทหน้าที่การงาน โดยเป็นบุคคลที่ตนเองตั้งใจ หรือไม่มั่นใจว่าจะพัฒนาได้ จากนั้นแลกเปลี่ยนเรื่องราวของตนเองกับเพื่อนในกลุ่ม (20 นาที)

ผู้นำกระบวนกำหนดหัวข้อในการแลกเปลี่ยน 3 ประเด็นคือ

- กลุ่มเป้าหมายคือใคร
- ความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ หรือบทบาทหน้าที่การงานใดที่ต้องการปรับเปลี่ยน
- สาเหตุที่สงสัย ลังเลใจหรือไม่มั่นใจว่าจะปรับเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ หรือบทบาทหน้าที่การงานของกลุ่มเป้าหมายได้

**กิจกรรมที่ 3.2** ผู้นำกระบวนทำให้สมาชิกกลุ่มคัดเลือกกรณีศึกษา 1 ตัวอย่างและบันทึกใบงาน “การออกแบบชีวิต” โดยบันทึกโดยเหตุผลและแสดงหลักฐานว่าความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ หรือบทบาทหน้าที่การงานของกรณีศึกษาสามารถพัฒนาได้ โดยบันทึกเป็นแผนคร่าว ๆ ถึงขั้นตอนในการพัฒนาและแนวทางในการรับมือการเอาชนะอุปสรรคและความสามารถในการรับคำวิจารณ์ และนำมาเป็นบทเรียนเพื่อพัฒนาตนเอง โดยใช้ต้นแบบจากชุดประสบการณ์ของตัวเองในใบงานการสะท้อนคิด “ความภาคภูมิใจของฉัน” เป็นแนวทาง (45 นาที)

**กิจกรรมที่ 3.3** การอภิปรายกลุ่ม “ชีวิตที่ออกแบบได้” ผู้นำกระบวนและผู้เข้าร่วมการวิจัยร่วมกันสรุปแนวคิด ข้อเรียนรู้และมุมมองการเผชิญกับอุปสรรค และการรับคำวิจารณ์ต่าง ๆ ในการทำงานได้สำเร็จตามความคาดหวังในบทบาทพนักงานองค์กรเอกชนที่มีต่อตนเอง กลุ่มเป้าหมายในงานพัฒนา ผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน (45 นาที)

ผู้นำกระบวนที่ตั้งคำถามเพื่อเป็นแนวทางในการอภิปรายกลุ่ม

- ความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ บทบาทหน้าที่ หรือแม้แต่คุณสมบัติพื้นฐาน เช่น นิสัย พุทธิธรรม ความถนัด ความชอบ ความสนใจ สามารถพัฒนาได้หรือไม่ อย่างไร

- ผลการทดสอบหรือผลการประเมิน ความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ บทบาทหน้าที่ หรือแม้แต่คุณสมบัติพื้นฐาน เป็นตัวบ่งชี้ศักยภาพ ชีตความสามารถหรือคุณสมบัติพื้นฐานของคนใช่หรือไม่

- ตัวบ่งชี้ที่ตีตราระดับ ความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ บทบาทหน้าที่ หรือแม้แต่คุณสมบัติพื้นฐานของเราใช่หรือไม่ เราสามารถเปลี่ยนแปลงระดับตัวบ่งชี้ได้หรือไม่

- แนวคิดเรื่องกรอบความคิดแบบเติบโตและกรอบความคิดแบบยึดติดส่งผลต่อการทำงานในภาคประชาสังคมอย่างไร

ผู้นำกระบวนการเชื่อมโยงข้อสรุปของผู้เข้าร่วมการวิจัย

- ผลการทดสอบหรือผลการประเมิน ความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ บทบาทหน้าที่ หรือแม้แต่คุณสมบัติพื้นฐาน เป็นตัวบ่งชี้ศักยภาพ ชีตความสามารถหรือคุณสมบัติพื้นฐานในช่วงขณะหนึ่ง แต่ไม่ใช่ตัวบ่งชี้ที่ตายตัวที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ และไม่สามารถทำนายระดับความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ บทบาทหน้าที่ หรือแม้แต่คุณสมบัติพื้นฐานที่แท้จริงได้

- เราไม่จำเป็นต้องปกปิดจุดอ่อนของตัวเอง เราไม่จำเป็นต้องพิสูจน์ว่าตัวเองเก่งอยู่ตลอดเวลา เราไม่ต้องทำตามรูปแบบเดิม ๆ เพราะกลัวความผิดพลาดหรือคำวิจารณ์ ความเชื่อที่ว่าความสามารถพัฒนาได้ก่อให้เกิดแรงปรารถนาที่จะเรียนรู้ สามารถระบุจุดอ่อนและจุดแข็งเพื่อการพัฒนาได้อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา พร้อมทั้งจะรับฟังการถูกวิพากษ์วิจารณ์ และนำมาแก้ไขเพื่อปรับปรุงพัฒนาขีดความสามารถของตนเองต่อไป

- ในการทำงาน เราอาจจะตกอยู่ในกรอบความคิดแบบยึดติด ซึ่งอาจเกิดจากความเห็นหรือการชี้แนะในเชิงลบทางสังคมของคนหมู่มาก (Generalization) เช่น เด็กผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะมีทักษะทางคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ต่ำกว่าเด็กผู้ชาย ผู้ที่มีความเปราะบางทางเศรษฐกิจมีแนวโน้มที่จะขาดทักษะด้านการบริหารการเงินและการออม เป็นต้น ในฐานะของผู้ทำงานด้านงานพัฒนา เราต้องสร้างความตระหนักถึงกรอบความคิดแบบยึดติด และปรับเปลี่ยนกรอบความคิดแบบยึดติดเป็นกรอบความคิดแบบเติบโต เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงรากของปัญหา คิดค้นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์และสามารถพัฒนาแนวทางการทำงานที่ประสบผลสำเร็จได้

**กิจกรรมที่ 3.4** ผู้นำกระบวนการมอบหมายให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยทบทวนรายงานการประเมินผล  
ทำงานประจำปี (Performance Assessment Report) แผนพัฒนาศักยภาพของตน (Individual  
Development Plan) หรือแผนการทำงานของตน (Program Action Plan) และระบุข้อปรับแก้  
เพื่อพัฒนาแผนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (ถ้ามี) รวมถึงแผนและขั้นตอนที่ตนต้องการฝึกฝนหรือดำเนินการ  
เพื่อให้สามารถประสบผลสำเร็จได้ในช่วงระยะเวลา 1 สัปดาห์และดำเนินการตามแผนของตน  
(10 นาที)



ใบงานกิจกรรมที่ 3.2  
กิจกรรมการสะท้อนคิด “การออกแบบชีวิต”

บุคคลที่ฉันต้องการพัฒนาและความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ หรือบทบาทหน้าที่การทำงานใดที่ฉันต้องการให้เขาปรับเปลี่ยนคือ

ฉันลังเลใจหรือไม่มั่นใจว่าจะปรับเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ หรือบทบาทหน้าที่การทำงานของเขาเพราะ

ขั้นตอนในการพัฒนา

แนวทางในการรับมือกับอุปสรรค และคำวิจารณ์

## กิจกรรมที่ 4 ชักชวนให้เกิดความโต้แย้งทางความคิด (Induce cognitive dissonance)

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้ตระหนักเมื่อเกิดกรอบความคิดแบบยึดติดและชักชวนให้เกิดความโต้แย้งทางความคิดตามกรอบความคิดแบบเติบโต
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเข้าใจและส่งเสริมแนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความเพียร

### แนวคิดที่ใช้

1. แนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative learning) (Mezirow, 1991)

### เนื้อหาการฝึกอบรม

1. การฝึกให้ตระหนักเมื่อเกิดกรอบความคิดแบบยึดติดและการสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต
2. แนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความเพียร

### กิจกรรมที่ใช้

1. การใช้กรณีตัวอย่างของบุคคลที่มีชื่อเสียงที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำงานเพื่อสะท้อนมุมมองด้านความเพียร
2. การสะท้อนคิด “ดอกไม้หรือก้อนกรวด” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยสะท้อนคิดถึงการมีกรอบความคิดแบบยึดติดในแง่ของข้อจำกัดศักยภาพและขีดความสามารถเทียบกับการมีกรอบความคิดแบบเติบโต
3. การอภิปรายกลุ่ม “ดอกไม้ให้คุณ” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยแลกเปลี่ยนมุมมองเรื่องการตระหนักถึงกรอบความคิดแบบยึดติดและการสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต

## สื่อการสอน/อุปกรณ์

1. ใบงานกรณีศึกษาบุคคลที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำงาน 3 ตัวอย่าง ที่สะท้อนถึงแนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความเพียร

## ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

**กิจกรรมที่ 4.1** ผู้นำกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยศึกษากรณีตัวอย่างซึ่งเป็นกรณีที่มีแนวโน้มหรือทิศทางการพัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ หรือบทบาทหน้าที่การทำงานที่มีความท้าทายสูง มีความเสี่ยงที่จะไม่สามารถทำได้สำเร็จ มีข้อจำกัดด้านศักยภาพและขีดความสามารถสูง จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยร่วมการสะท้อนคิด “ดอกไม้หรือก้อนกรวด” โดยผู้นำกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยร่วมวิเคราะห์และวิพากษ์องค์ประกอบความสำเร็จหรือล้มเหลวภายใต้กรอบความคิดแบบเติบโตและแบบยึดติด (70 นาที)

ผู้นำกระบวนการเชื่อมโยงแนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความเพียร

- กรณีศึกษาที่ 1

○ คนที่เกิดมาพร้อมข้อบกพร่องไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความบกพร่องตลอดไป เช่นเดียวกับคนที่มีพรสวรรค์ คนฉลาด หรือคนเก่ง ก็ไม่ได้หมายความว่าคงอยู่ในสถานะนั้นได้ตลอดไป

○ เบื้องหลังของคนที่เป็นบุคคลตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นคนเก่ง คนฉลาดหรือฮีโร่ ต่างต้องใช้ความพยายามเพื่อก้าวข้ามและเอาชนะปัญหาต่าง ๆ เหมือนกัน

- กรณีศึกษาที่ 2

○ คนที่มีกรอบคิดแบบเติบโตมองว่าข้อจำกัดและความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เมื่อล้มเหลวก็ไม่ละความพยายามและสามารถฟื้นตัวได้ เนื่องจากไม่ติดยึดกับการตัดสินความสำเร็จเพียงครั้งเดียว

○ คนที่มีกรอบคิดแบบเติบโตรู้สึกตื่นตัวในการคิดค้นแนวทางการรับมือกับสถานการณ์ที่ยากลำบากอย่างไม่ลดละและไม่ย่อท้อ พยายามคิดค้น ฝึกฝน ทดลองและเรียนรู้แนวทางหรือวิธีการในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อมุ่งเป้าในการพัฒนาความสำเร็จของตนเอง

**กิจกรรมที่ 4.2** การอภิปรายกลุ่ม “ดอกไม้ให้คุณ” ผู้นำกระบวนการชักชวนให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยแลกเปลี่ยนแนวทางในการสร้างความตระหนักถึงกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความเพียร (50 นาที)

ผู้นำกระบวนการขออาสาสมัครจากผู้เข้าร่วมการวิจัย 2-3 คนให้ยกกรณีตัวอย่างของบุคคลที่เขารู้จักที่ต้องเรียนรู้ที่จะกระทำสิ่ง ๆ หนึ่งที่เขาคิดว่าบุคคลนั้นไม่เคยทำมาก่อนหรือคาดคะเนว่าจะไม่ประสบผลสำเร็จ พร้อมทั้งระบุความกังวลใจในแง่ของข้อจำกัดศักยภาพและขีดความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลนั้น จากนั้นขอให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยในกลุ่มสะท้อนถึงการตระหนักถึงกรอบความคิดแบบยึดติดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากกรอบคิดแบบยึดติด และส่งสารที่สะท้อนถึงแนวทางการสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต

ผู้นำกระบวนการเชื่อมโยงข้อสรุปของผู้เข้าร่วมการวิจัย

- คนเราอาจมีทั้งกรอบความคิดแบบเติบโตและกรอบความคิดแบบยึดติด หัวใจสำคัญคือความตระหนักเมื่อตกอยู่ในกรอบความคิดแบบยึดติดและความพยายามในการตั้งตัวเองสู่การเรียนรู้และความพยายามเพื่อพัฒนาตนเอง

- ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและก้าวกระโดด (Disruptive Technologies) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากร เศรษฐกิจและสังคม ทำให้แนวทางและเงื่อนไขในการทำงานเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและพัฒนาอย่างยั่งยืนเกี่ยวพันและโยงใยกันในหลายมิติ ซึ่งรวมถึงมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา สิ่งแวดล้อม ความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึงโครงสร้างการบริหารและพัฒนาประเทศของภาครัฐ ดังนั้นงานพัฒนาสังคมต้องปรับเปลี่ยน เปิดกว้าง สร้างสรรค์และยืดหยุ่น เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานและออกแบบโครงการที่เป็นนวัตกรรมและเข้าถึงการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน มุมมองในกรอบความคิดแบบเติบโตช่วยกระตุ้นให้คนทำงานมุ่งมั่นและไม่ย่อท้อในการหาแนวทางการดำเนินงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมและนำไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายในการทำงาน อีกทั้งการทำงานในด้านนี้ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก มีข้อจำกัดและเงื่อนไขในการทำงาน เช่น งบประมาณ ระยะเวลาในการทำงาน การสร้างความร่วมมือจากหลายภาคส่วน กรอบคิดในด้านการเรียนรู้หรือทำงานแบบมุ่งเป้าหมายความสำเร็จจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

- โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานพัฒนาในกลุ่มด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งเป็นงานที่มุ่งเน้นพัฒนาที่มี “คน” เป็นศูนย์กลาง กรอบความคิดที่เกี่ยวกับสติปัญญา ความสามารถและคุณลักษณะของพนักงานองค์การเอกชนในด้านนี้ส่งผลกระทบต่อแนว

ทางการทำงานกับกลุ่มเป้าหมายอันจะนำไปสู่แนวทางการมุ่งแก้ปัญหาและพัฒนาที่เข้าถึงแก่นแท้ของปัญหาและความยั่งยืนในระยะยาว

#### ใบงานกิจกรรมที่ 4.1

กรณีศึกษาที่ 1 รุ่งโรจน์ ไทยนิยม นักกีฬาเหรียญทอง “พาราลิมปิกเกมส์” ปี 2012

<https://www.mainstand.co.th/951>

เกมเปลี่ยนชีวิต

ย้อนกลับไปเมื่อสักประมาณ 20 กว่าปีก่อนในงานกีฬาซีของโรงเรียนเพชรราชวิทยาลักษณ์ เด็กชายรุ่งโรจน์ ไทยนิยม ตัวแทนนักเทเบิลเทนนิส ทีมสีแสด ลงทำการแข่งขันนัดชิงชนะเลิศ พบกับ คู่ต่อสู้ที่มีร่างกายปกติทุกอย่างดี

มันคงเป็นเกมธรรมดาเกมหนึ่งที่ไม่มีอะไรน่าจดจำ หากผู้ชนะวันนั้นไม่ใช่ เด็กชายรุ่งโรจน์ นักปิงปองที่มีความพิการมาตั้งแต่กำเนิด เขามีมือที่รุ่มงอ ขาและแขนสองข้างลีบเรียว

“ผมเป็นเด็กที่คลอดก่อนกำหนด 6 เดือน ทำให้มีความพิการแขน ขา ที่ลีบเหมือนคนเป็นโปลิโอ ผมต้องเข้ารับผ่าตัดที่ข้อเท้า เพื่อให้พอเดินได้”

“ผมใช้ชีวิตวัยเด็ก อยู่ในโรงพยาบาล เพื่อทำกายภาพ เมื่อออกจากโรงพยาบาล ผมก็ต้องใส่อุปกรณ์ช่วยเดินที่ขา เพราะขาของผมไม่มีแรง เช่นเดียวกับแขน ที่ผมไม่สามารถใช้แรงจากมือได้ อย่างการเปิดขวดน้ำ หรือหยิบจับอะไร ผมไม่สามารถทำได้”

“จนเมื่อเข้าสู่วัยเรียน พ่อกับแม่ ก็ส่งผมมาอยู่โรงเรียนคนปกติ นี่คือสังคมใหม่ที่ผมต้องเจอ แต่พ่อก็พาผมเข้ามาโรงเรียน ผมก็โดนล้อเป็นประจำว่า ‘ไต่แป้’ ‘ไต่ง้อย’ ผมคิดในใจว่า สักวันหนึ่ง พวกคุณจะไม่เรียกผมแบบนี้”

เมื่อชีวิตต้องเปลี่ยนจากการรักษาตัวอย่างเจ็บ ๆ ในโรงพยาบาล มาอยู่ในโรงเรียนคนปกติ ที่มีผู้คนมากหน้าหลายตา รุ่งโรจน์ พยายามปรับตัวและทำทุกอย่างเหมือนกับเด็กนักเรียนทั่วไป นั่นเป็นเหตุผลที่เขาปฏิเสธจะนั่งรถวีลแชร์ เพราะเขาต้องการเดินให้ได้ของคนปกติ...

เขาเริ่มมองหากีฬาที่เขาสามารถเล่นได้ เพื่อพัฒนาศักยภาพร่างกายตัวเอง โดยไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อเป็นนักกีฬาแต่อย่างใด จนรุ่งโรจน์ ได้มาเจอโต๊ะเทเบิลเทนนิส ที่อยู่ด้านหลังโรงเรียน



เขาจึงลองเล่นกีฬานี้ดู

“ตอน ป.4 ผมเริ่มหัดเล่นปิงปอง เพราะปิงปองเป็นกีฬาที่ต้องใช้แขน ขา และสมอง ที่สำคัญไม่ขัดกับความพิการเรามากจนเกินไป โอเค ในช่วงแรกมันอาจจะลำบากหน่อยในจับลูก ฝึกตี เพราะมือและแขนเราไม่มีแรง แต่เราก็สนุก เพราะมีเพื่อนหลายคนเล่นปิงปอง ทุกวันก็จะมานั่งกินข้าว ทำการบ้าน ตีปิงปองกัน เหมือนเป็นการออกกำลังกายไปในตัว”

“พอได้ออกกำลังกายทุกวัน ร่างกายเราก็มีการพัฒนา ผมไม่ต้องใส่อุปกรณ์ช่วยเดิน กล้ามเนื้อขาช่วงบนก็ใหญ่ขึ้น จากเดิมลีบมีแต่กระดูก และผมก็ยังชอบว่ายน้ำด้วย ทำให้ผมมีแรงมากขึ้น พอตอนขึ้น ป.6 เพื่อนก็ชวนให้ลองลงแข่งกีฬาสิ เล่นกับคนปกติ ปรากฏว่าผมได้แชมป์กีฬาสิ”

ชัยชนะในครั้งนั้น สร้างความมั่นใจและทำให้ รุ่งโรจน์ ไทยนิยม รู้สึกว่าตัวเองมีความสามารถไม่ต่างกับคนปกติในด้านกีฬา เขาตัดสินใจไปตัดตัวเข้าเรียนมัธยมฯ ปีที่ 1 ในโครงการนักกีฬาข้างเผือกของโรงเรียนหอวัง ก่อนได้เป็นนักกีฬาปิงปองตัวแทนโรงเรียน ร่วมกับเด็กปกติ

ในทุกเช้า ๆ ตั้งแต่เวลา 06.00-07.30 น. เขาจะต้องตื่นมาซ้อมกับทีมโรงเรียน จากนั้นหลังเวลาเลิกเรียนเขาจะต้องรีบไปฝึกซ้อมกับ สโมสรตำรวจ ที่คุณพ่อเขา (ชยานนท์ ไทยนิยม) เป็นประธานชมรม มีมือของรุ่งโรจน์ พัฒนาขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง จนในที่สุด เขามีโอกาสเข้าสู่รั้วทีมชาติไทย ตั้งแต่อายุน้อย

“ผมไม่เคยรู้มาก่อนว่ามีกีฬาสำหรับคนพิการ เพราะผมฝึกและแข่งปิงปองกับคนปกติมาโดยตลอด อย่างตอนเข้าโครงการข้างเผือก ผมก็ไปคัดกับคนปกตินะ ตอนเรียนอยู่ที่หอวัง ผมก็ได้เป็นตัวแทนโรงเรียน เคยได้รางวัลชนะเลิศ ประเภททีม ระดับ มัธยมต้นฯ การแข่งขันของกรมพลศึกษา ซึ่งเป็นรายการใหญ่ระดับประเทศ”

“มีอยู่วันหนึ่งระหว่างการฝึกซ้อม โค้ชมาโนชญ์ อรรชร ถามผมว่า ‘ทำไมไม่ไปเล่นกีฬาพิการล่ะ’ ผมจึงลองไปคัดกับทีมชาติไทย เพื่อหาตัวแทนไปแข่งชิงแชมป์เอเชีย ตอนนั้นผมอยู่ ม.2 แต่ผมสามารถเอาชนะรุ่นพี่คนเก่าที่อายุ 30 กว่า ได้อย่างง่ายดาย ผมจึงได้เป็นตัวแทนทีมชาติไทย

ไปแข่งชิงแชมป์เอเชีย ที่ประเทศญี่ปุ่น”

รุ่งโรจน์ อาจทำผลงานได้ไม่ดีนัก ในการแข่งขันทัวร์นาเมนต์แรกระดับทวีป แต่ประสบการณ์ในครั้งนั้น ทำให้เขาได้เห็น ว่าตัวเองสามารถพัฒนาขึ้นไปอีกในระดับนานาชาติ เขาเริ่มฝึกซ้อมอย่างจริงจังมากขึ้น ควบคู่กับการเรียนหนังสือ และกวาดความสำเร็จในระดับภูมิภาคอาเซียนมาครองได้อย่างไม่ยากเย็น

แม้บางครั้งความพิการ จะเป็นอุปสรรคในการเดินทาง ที่เขาใช้การนั่งรถเมย์เป็นหลัก และคนส่วนมากในสังคมยุคนั้น ยังไม่ค่อยรับรู้ ว่าในเมืองไทยก็มีนักกีฬาคนพิการเป็นตัวแทนทีมชาติ แต่เพราะความฝันที่อยากคว้า เหรียญรางวัลในพาราลิมปิกเกมส์ให้ได้ ทำให้ รุ่งโรจน์ พุ่มเทฝึกซ้อม เทเบิลเทนนิสอย่างเข้มข้น โดยมีจุดหมายสำคัญคือ พาราลิมปิก ที่ประเทศจีน ในปี 2008

ในโลกความจริง

“ไม่เอาอะ! กีฬาคนพิการคืออะไร ไม่เห็นรู้จัก?” เสียงปฏิเสธที่ รุ่งโรจน์ และครอบครัว คุ่นเคยเป็นอย่างดี ยามหอบเอกสารไปขอสปอนเซอร์จากผู้ใหญ่ ให้ช่วยสนับสนุนนักเทเบิลเทนนิส คนพิการทีมชาติไทย

“การจะไปแข่งพาราลิมปิกเกมส์ได้นั้น ไม่ใช่แค่มีฝีมืออย่างเดียว จะไปได้ แต่ต้องมีเงินทุน ด้วย ซึ่งการหาทุนในยุคก่อนนั้น มันยากมากเลย เพราะในสังคมยังไม่ค่อยรู้จักเกี่ยวกับนักกีฬา คนพิการ พวกเราเป็นแค่คนกลุ่มเล็ก ๆ ที่ไม่ค่อยมีปากเสียงมากนัก”

“อย่างเทเบิลเทนนิส คุณต้องเล่นรายการต่าง ๆ เพื่อเก็บคะแนนสะสมให้ติดอันดับ 1 ใน 16 ของโลก ถึงจะได้สิทธิ์ไปแข่ง พาราลิมปิก เกมส์ ดังนั้นในช่วง 4 ปีก่อนหน้านั้น ผมจะต้องวางแผน และเลือกรายการลงแข่ง รวมถึงไปขอสปอนเซอร์ด้วยตัวเอง”

“การแข่งขันแต่ละครั้งมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มากมาย ทั้ง ค่าเดินทาง ค่ากิน ค่าที่พัก เฉพาะค่าลงทะเบียนการแข่งขัน ก็ประมาณ 20,000 บาทต่อคน / แมตซ์ พ่อผมก็ต้องไปกู้สหกรณ์ เพื่อนำมาเงินมาให้ผมไปแข่งรอบคัดเลือก โค้ชผมก็ต้องเรียใครจากผู้ปกครองลูกศิษย์ในอคาเดมี่”

เมื่อไม่มีเงิน ก็เท่ากับไม่มีโอกาสได้ไปเล่นรอบคัดเลือก และเมื่อไม่มีคะแนนสะสมมากพอ ก็ยอมส่งผลให้ นักกีฬาคนนั้นไม่ได้สิทธิ์ไปแข่ง พาราลิมปิกเกมส์ นั่นคือความจริงที่วงการนักกีฬาคนพิการไทยยุคก่อน ต้องทำใจยอมรับ เพราะพวกเขาเป็นเพียงกลุ่มคนเล็ก ๆ ที่มักถูกมองข้าม ความฝัน

รุ่งโรจน์ ไทยนิยม และครอบครัว พยายามอย่างยิ่ง ในการวิ่งเข้าหาสปอนเซอร์เจ้าต่าง ๆ จนในที่สุด เขาได้รับการช่วยเหลือจากผู้อุปถัมภ์รายหนึ่งในเรื่องการเดินทางตามแผนที่เขาวางไว้ แค่ 3 แมตซ์ รวมถึงนำเรื่องราวของเขาลงหนังสือ เพื่อให้ผู้คนได้ช่วยระดมทุนอีกทาง และเมื่อการคัดเลือกสิ้นสุดลง รุ่งโรจน์ จบอันดับ 11 ของโลก ได้โควตาไปแข่งพาราลิมปิกเกมส์ 2008 สมใจ

“กว่าเราจะได้ไปพาราลิมปิกเกมส์ มันยากลำบากมากแล้วนะ แต่พอได้แข่งจริง เราตกรอบแรก เหมือนความตั้งใจเราพังทลายหมดแล้ว”

“ผมตัดขาดจากการเล่นปิงปองไปเล่น 3 เดือน ไม่ไปเรียน ไม่ไปซ้อม ถึงขนาดที่ พี่เบิร์ด (สุริยะ พวงสมบัติ) โค้ชของผม ต้องมาตามถึงร้านเกมส์ สาเหตุที่ผมกลับมาสู้อีกครั้ง เพราะผมได้รับกำลังใจจากคนรอบข้าง จึงกลับมาวางแผนใหม่อีกครั้ง เพื่อพาราลิมปิก เกมส์ 2012”

เขานำข้อผิดพลาดจากตกรอบแรก มาปรับปรุงแก้ไข และทุ่มเทในการฝึกซ้อมมากยิ่งขึ้น รวมถึงวางโปรแกรมการแข่งขันในทัวร์นาเมนต์ต่าง ๆ เพื่อเก็บคะแนนสะสมให้ได้มากขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อชัยป์อันดับ ติดท็อป 4 ของโลก เพื่อจะได้เป็นมือวางรอบ 8 คนสุดท้ายในพาราลิมปิกเกมส์ แบบไม่ต้องเปลืองแรงเล่นรอบแบ่งกลุ่ม

รุ่งโรจน์ ในฐานะมือ 4 ของรายการ ลงทำการแข่งขันเทเบิลเทนนิส ประเภทชายเดี่ยว คลาส 6 ด้วยความรู้สึกที่ไม่ประหม่า และกังวลเหมือนกับพาราลิมปิกครั้งแรก ในสมองเขาโฟกัสแค่การเล่นให้ดีที่สุด เล่นอย่างที่ซ้อมมา ตัดเรื่องของดีกรีคู่แข่งที่ต้องพบเจอ

เขาผ่านนักตบตัวเต็งของรายการ รวมถึงมือ 1 ของโลก ประกาศศัคคาคว่าเหรียญทองพาราลิมปิก เกมส์ 2012 มาครองได้อย่างยิ่งใหญ่ ด้วยการเอาชนะ วาเลรา อัลบาโร จากสเปน

ไปได้ขาดลอย 3-0 เซ็ต ในนัดชิงชนะเลิศ

จากคนที่เคยถูกล้อเรื่องรูปลักษณ์และความพิการ เคยโดนปฏิเสธการสนับสนุน... เขาได้พาธงชาติไทย ขึ้นไปอยู่บนสุดเหนือธงชาติอื่น ๆ ในมหกรรมกีฬา พาราลิมปิก เกมส์ ที่ประเทศอังกฤษ

“ผมอยากให้คนปกติ เวลามองคนพิการ อย่าไปมองแค่ภายนอก หรือความสำเร็จ แต่อยากให้มีคนลึกลงไปว่า เขาต้องพยายามมากแค่ไหน เพื่อให้มาได้ซึ่งความสำเร็จ หรือการมีที่ยืนในสังคม”

สำหรับคนที่ผ่านจุดสูงสุดที่คว้าเหรียญทองพาราลิมปิก เกมส์ มาแล้ว เขาอธิบายว่าคนทั่วไป ยังไม่ค่อยรู้ว่า นักกีฬาคนพิการ มีโปรแกรมการฝึกซ้อมที่หนักหนาไม่ต่างกับคนปกติ และต้องเสียสละความสุขส่วนตัว เมื่อเข้าสู่ช่วงเก็บตัว มาใช้ชีวิต กินนอน ฝึกซ้อม ในแคมป์ทีมชาติ ดังนั้นการเป็น นักกีฬาคนพิการ จึงต้องต่อสู้กับปัจจัยด้านร่างกาย และสภาพแวดล้อมรอบนอก

“นักกีฬาคนพิการก็ต้องฝึกซ้อมอย่างสม่ำเสมอ ไม่ต่างกับคนปกติ อย่างช่วงเก็บตัว เราก็ต้องซ้อมวันละ 3 มื้อ 6 ชั่วโมง เพราะกีฬาป้องกัน มันไม่มีหอรกที่คุณซ้อมแล้วจะก้าวกระโดดขึ้นไป เราซ้อมเพื่อรักษาระดับ ไม่ให้ตกลงไป ต้องมีวินัย และใช้ความพยายาม”

“การเป็นคนพิการมันมีข้อจำกัดเยอะ ทางออกเขาก็มีแค่นี้ก็อย่าง แม้บางครั้งจะต้องฝืนร่างกายตัวเอง เล่นกีฬาที่ต้องใช้แรงเยอะ เขาก็ต้องสู้ต่อไป ทำไมบางคนอายุ 30 กว่าแล้ว ยังไม่เลิกยกน้ำหนักเลย ก็เพราะเขายังอยากติดทีมชาติ ยังอยากสร้างความสำเร็จ และทำให้ครอบครัวเขา ก้าวต่อไปได้”

ก่อนจากกัน เราถามเขาว่าอะไรคือ อุปสรรคที่ยากสุดในการเป็นนักกีฬาคนพิการ รุ่งโรจน์ตอบกับเราว่า “ตัวเอง” เพราะหากคนพิการคนนั้น มองว่าตัวเองไม่มีความสามารถที่ไปแข่งขันกับใคร ไม่ยอมรับความยอมรับความจริงว่าเป็นคนพิการ เขาก็จะจมอยู่ในพื้นที่ปลอดภัยที่ไม่มีใครมายุ่ง และไม่ต้องยุ่งกับใคร

แต่สำหรับคนพิการที่ออกมาเล่นกีฬา พวกเขา คือ คนที่กล้าจะออกสู่สังคม และต้องการ

ลูกขึ้นมาเปลี่ยนแปลงตัวเอง

สิ่งหนึ่งที่นักกีฬาคนพิการ มีเหมือน ๆ กัน ก็เป็นสิ่งที่แม้แต่คนปกติอย่างเรา สามารถนำไปปรับใช้ได้ ยามที่ชีวิตต้องเจอกับอุปสรรค ที่เราคิดว่ามันเกินขีดจำกัดของตนเอง

“ผมว่าสิ่งที่นักกีฬาคนพิการทุกคนมี คือ หัวใจที่สู้และไม่ย่อท้อต่อข้อจำกัดมากมาย ผมมีวันนี้ได้เพราะผมสู้ แต่ผมไม่ยอมให้คนมองผม แค่เหรียญทองที่ผมทำได้ แต่อยากให้มีองย้อนกลับไปว่า กว่าที่ผมจะได้เหรียญทอง ผมผ่านอะไรมาบ้าง”



กรณีศึกษาที่ 2 คุณพหล สิริเวชชะพันธ์ เจ้าของร้านราดหน้า “แป๊ะ ราดหน้า มหาชน”

[https://www.sentangsedtee.com/food-recipes-for-job/article\\_188662](https://www.sentangsedtee.com/food-recipes-for-job/article_188662)

คุณปู่บ๊อบ-พหล สิริเวชชะพันธ์ วัย 43 ปี ยึดอาชีพขายราดหน้ามานานกว่า 14 ปี เริ่มจากร้านรถเข็นข้างทาง ผู้เจ้าของร้านราดหน้า “แป๊ะ ราดหน้า มหาชน” ซึ่งมีเมนูเด่นประจำร้าน คือ ราดหน้า ผ่านการคัดสรรวัตถุดิบ เครื่องปรุงอย่างพิถีพิถัน ขายมาตั้งแต่จวนละ 30 บาท จนปัจจุบันจวนละ 50 บาท และราคาแพงสุดในร้านจวนละ 30,000 บาท

ก่อนเกิดโควิด คุณแป๊ะ เล่าว่า ร้านได้รับความนิยมจากลูกค้าต่างประเทศ ทั้ง คนจีน เกาหลี ญี่ปุ่น บางครั้งมาเป็นรถทัวร์ก็มี เพราะร้านอยู่ในลิสต์ทัวร์คนจีนที่ต้องมากิน ตอนหลังได้รับรางวัลสตรีตฟู้ด ระดับโลกที่มาเลเซียด้วยยิ่งทำให้มีชาวต่างชาติตามมากิน ส่วนลูกค้าคนไทยก็มาก เพราะสามารถนั่งทานเป็นครอบครัวได้ มีเมนูเป็นร้อยอย่าง มากินแต่ครั้งไม่มีเบื่อ

กระทั่งเจอโควิด เหมือนหลาย ๆ ธุรกิจร้านแป๊ะ ราดหน้า มหาชน บอกว่า ตั้งรับไม่ทัน

“รอบแรกที่รัฐประกาศให้หยุดขาย งบประมาณ เพราะร้านเราไม่มีเงินเก็บมากพอที่จะเอามาหมุนได้อาศัยปรับตัว ช่วงแรกขายใส่ท่อใส่กล่อง แต่ไม่ก็รอดเงินหมด ผมเหลือเงินหมื่นกว่าบาท ไม่พอจ่ายค่าแรงลูกน้อง 20 กว่าคน ต้องเอารถไปขาย ลูกน้องก็นำรึกวิงหนีตอนจ่ายเงิน เพราะไม่อยากเห็นผมเดือดร้อน ทุกคนก็ยังไม่ไปไหนอยู่ช่วยกันตลอด มีก็มิด้วยกัน อดก็อดด้วยกัน”

ก่อนเล่าต่อว่า “โควิดรอบแรกผมทำโปร 1 แกรม 1 ทั้งราดหน้า ผัดซีอิ๊ว ข้าวไก่ มีลูกค้าเยอะขึ้นแต่รายได้ไม่เยอะตาม บางวันเหลือถึงผม 300 บาท แต่ผมพอใจแล้ว เพราะลูกน้องได้ค่าแรง และได้ต้นทุนกลับมา ถึงจะเหนื่อยมากแต่ก็ทำให้เราผ่านแต่ละวันไปได้

พอเริ่มกลับมานั่งกินที่ร้านได้ คนก็กลับมานั่งกินปกติ แต่ก็เปิด ๆ ปิด ๆ เพราะสถานการณ์โควิดไม่แน่นอนมาถึงรอบ 3 ตอนแรกยังนั่งกินที่ร้านได้ แต่ผมขอปิดร้านเองรับแต่ไรเดอร์ เพราะเห็นว่าโควิดแรงกลัวว่าถ้าร้านเราเป็นคลัสเตอร์จะวุ่นวายไปหมด ต้องปิดร้าน 14 วันอีก จึงเลือกขายผ่านดีลิเวอรี่อย่างเดียว

ช่วงนั้นโรบินผู้ดั่งสงพรื ผมทำโปรดัคซีอีว 1 แถม 1 โห...ไรเดอร์แน่นมาก ผมขายดีที่สุด ๆ เส้น 200 โด ต่อวันก็ทำมาแล้ว แต่พอไรเดอร์มาเยอะ ก็มีคนโทรแจ้งตำรวจมีเจ้าหน้าที่มาดู ผมไม่โทษคนโทรแจ้งหรอกครับ เพราะคนเยอะจริง ๆ สิ่งที่เกิดขึ้นทำให้ผมต้องทบทวนว่าเราขายดี แต่ถ้าคนมาเยอะ ชาวบ้านเดือดร้อน หรือมีใครสักคนเป็นโควิด ผมคงไม่มีความสุขแน่ ๆ ตอนนั้นเลือกปิดร้านจริงจัง งดรับไรเดอร์ทุกค่าย”

แต่สุดท้ายกลับมาขายอีกรอบ คุณปู่บ๊อบ เล่าต่อว่า เป็นการขายในรูปแบบและระบบที่เซฟ ทั้งลูกค้า เซฟทั้งลูกน้อง คือให้ส่งตรงกับร้าน มีจุดรับ-ส่ง ใช้วิธีการโอนเงิน แม้รายได้ไม่มาก แต่อย่างน้อย ลูกน้องได้ทำงาน มีเงินพอประทังชีวิต

“ลูกน้องผมน่ารัก จากเคยรับวันละ 600 บาท ก็ขอรับวันละ 400 บาท ซึ่งผมไม่เคยต้องเอ่ยปากขอ เขารู้เห็นทุกอย่างว่าร้านเป็นอย่างไร เงินเข้ามามากน้อยแค่ไหน หากผมลำบากเขาจะไม่ยอมรับเงิน ค่าจ้างเลย ผมต้องขอบคุณลูกน้องทุกคนจริง ๆ ในยามทุกข์ยากพวกเขาคือคนที่ไม่ยอมทิ้งผมไป ไหนเลย”

ถามว่า ไหวมั๊ย คิดเลิกกิจการหรือเปล่า

คุณปู่บ๊อบ ตอบทันควัน “ไม่เคยคิด เพราะอาชีพพ่อค้าขายราดหน้า เป็นอาชีพที่ผมใฝ่ฝันมาตั้งแต่เด็ก ๆ ก็ตั้งใจทำจนตายนั้นแหละ โควิดมันมาถ้าเราไม่ตาย ต้องดำเนินชีวิตต่อ ปรับตัวให้ได้ จะล้มลุกคลุกคลานก็ต้องไป ตอนนี่ผมให้คนออกแบกรับร้านใหม่ด้วยเพื่อเปิดร้านใหม่ ในวันที่เรากับโควิดเป็นเพื่อนกัน ค่อยสะสมไอเดียมีเงินค่อยสร้างครับ”

แม้จะเหนื่อยแต่ก็ได้ครอบครัวเป็นแรงผลักดัน ชายหนุ่ม บอกว่า “กำลังใจที่สำคัญมาก ๆ คือลูกชาย คุณแม่ ภรรยา คอยอยู่ข้างกันตลอด ครอบครัวทุกคนยังเชื่อมั่นในตัวผม รวมถึงลูกน้องทุกคนที่ยืนหยัดไม่ทิ้งกันไปไหนในช่วงที่ยากลำบากที่สุด รวมถึงความฝันของผมด้วย วันนี้ผมได้ทำฝันให้เป็นจริงแล้ว ถ้ายอมแพ้เพราะแค่นี้ มันไม่แฟร์กับผมเท่าไร ผมสู้มาตั้งนาน กว่าคนจะรู้จักร้าน “แป๊ะ ราดหน้า มหาชน” ก็ต้องทำไปให้สุดชีวิตก่อน

**กิจกรรมที่ 5 แสดงบทบาทสมมติแทนที่กรอบความคิดแบบยึดติด  
ด้วยกรอบความคิดแบบเติบโต**  
(Role play replacing fixed with growth mindsets)

**วัตถุประสงค์**

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้แสดงบทบาทสมมติและตระหนักรู้ในกรอบความคิดแบบเติบโต
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเข้าใจและส่งเสริมแนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านกรอบความคิดเชิงบวก

**แนวคิดที่ใช้**

1. แนวคิดกรอบความคิดแบบยึดติดและแบบเติบโต (Dweck, 2006)
2. แนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative learning) (Mezirow, 1991)

**เนื้อหาการฝึกอบรม**

1. การฝึกใช้กรอบความคิดแบบเติบโตด้านกรอบความคิดเชิงบวก

**กิจกรรมที่ใช้**

1. การใช้บทบาทสมมติ “มีติกรอบความคิดแบบเติบโต” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยระบุถึงเหตุการณ์ที่ตอบสนองต่อความท้าทายด้วยกรอบความคิดแบบยึดติดซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลที่พึงปรารถนา จากนั้นแสดงบทบาทสมมติในการพูดคุยกับตนเองถึงกรอบความคิดแบบยึดติดดังกล่าวซึ่งกร่อนทำลายความสามารถที่จะทำให้เกิดผลดีที่สุดภายใต้สถานการณ์นั้น ๆ และการพูดคุยกับตนเองในแง่กรอบความคิดแบบเติบโตด้านกรอบความคิดเชิงบวก
2. การอภิปรายกลุ่มเพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยวิพากษ์และแลกเปลี่ยนมุมมอง แนวคิดและแนวทางในการริเริ่มสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตด้านกรอบความคิดเชิงบวกภายใต้สถานการณ์การทำงานในองค์การพัฒนาเอกชนด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจ และ/หรือสังคม



## สื่อการสอน/อุปกรณ์

### 1. ใบงาน “มิติกรอบความคิดแบบเติบโต”

#### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

**กิจกรรมที่ 5.1** ผู้นำกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยระบุในใบงาน “มิติกรอบความคิดแบบเติบโต” ถึงความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ หรืออุปสรรคที่การทำงานของตนเองที่ต้องการพัฒนา แต่กังวลใจว่าอาจจะไม่สามารถทำได้ เช่น มองว่าความสำเร็จของตนเองเกิดมาจากโชควาสนา หรืออิจฉาในความสำเร็จของผู้อื่น ไม่รู้สึกยินดีกับความสำเร็จของผู้อื่น ซึ่งเป็นกรอบความคิดแบบยึดติดที่ก่อการทำลายความสามารถที่จะทำให้เกิดผลดีที่สุดในสถานการณ์นั้น (15 นาที)

**กิจกรรมที่ 5.2** ผู้นำกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยทั้ง 4 กลุ่มรวมกลุ่มเพื่อร่วมทำกิจกรรม โดยให้คัดเลือกสมาชิกในกลุ่มผลัดกันเล่าถึงกรอบแนวคิดแบบยึดติดของตนและสมาชิกในกลุ่มที่เหลือแสดงบทบาทสมมติเป็นโค้ชในการให้คำแนะนำแนวทางการรับมือในสถานการณ์นั้น จากสถานการณ์หรือตัวอย่างความสำเร็จของตนเองหรือบุคคลอื่น โดยมีสมาชิกกลุ่มอีกหนึ่งคนทำหน้าที่บันทึกการโค้ชที่แสดงถึงกรอบความคิดแบบเติบโตด้านกรอบความคิดเชิงบวก ในใบงาน “มิติกรอบความคิดแบบเติบโต” (50 นาที)

**กิจกรรมที่ 5.3** ผู้นำกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยกล่าวขอบคุณสมาชิกในกลุ่มที่ให้คำแนะนำและให้สมาชิกในกลุ่มกล่าวแสดงความชื่นชมในความความสำเร็จของเพื่อนสมาชิกในกลุ่มคนละหนึ่งอย่างจนครบทุกคน (30 นาที)

**กิจกรรมที่ 5.4** ผู้นำกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยร่วมสะท้อนคิดและแลกเปลี่ยนแนวคิดและแนวทางในการริเริ่มสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตด้านกรอบความคิดเชิงบวกภายใต้สถานการณ์การทำงานในองค์การพัฒนาเอกชนด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจ และ/หรือสังคม (25 นาที)

### ผู้นำกระบวนการเชื่อมโยงข้อสรุปของผู้เข้าร่วมการวิจัย

- กรอบความคิดแบบเติบโตด้านกรอบความคิดเชิงบวกสำหรับการพัฒนาตนเองช่วยให้เรากล้าที่จะมองความสำเร็จของตนเองและผู้อื่นในเชิงบวก ช่วยให้เรากล้าที่จะเปิดใจในการมองความสำเร็จในเชิงบวก พร้อมทั้งชื่นชมยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงาน พันธมิตรโครงการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโครงการ หรือแม้แต่ตนเองประสบความสำเร็จในการทำงาน

- กรอบความคิดแบบเติบโตด้านกรอบความคิดเชิงบวกเปิดโอกาสให้เราได้เรียนรู้ความมานะพยายาม แนวทางการฝึกฝนและเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน การรับมือกับคำวิพากษ์วิจารณ์ ที่นำไปสู่ความสำเร็จ เป็นตัวอย่างและแรงบันดาลใจที่ผลักดันให้เรามุ่งมั่นพยายามเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ หรือบทบาทหน้าที่ การงาน อย่างไม่ย่อท้อ



ใบงานกิจกรรมที่ 5.1  
กิจกรรมการสะท้อนคิด “มิติกรอบความคิดแบบเติบโต”

ฉันอยากเห็นความสำเร็จของฉันในด้าน.....

ฉันไม่มั่นใจว่าจะประสบความสำเร็จได้ เพราะว่า....

คุณสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยกร..... (บันทึกคำแนะนำจากการโค้ชของสมาชิก  
กลุ่ม)

## กิจกรรมที่ 6 ริเริ่มสร้างและรักษากรอบความคิดแบบเติบโต (Initiatives for creating and sustaining a growth mindset)

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้สร้างและรักษากรอบความคิดแบบเติบโต

### แนวคิดที่ใช้

1. แนวคิดการสร้างและรักษากรอบความคิดแบบเติบโต (Keating & Heslin, 2015)

### เนื้อหาการฝึกอบรม

1. การฝึกสร้างและรักษากรอบความคิดแบบเติบโต

### กิจกรรมที่ใช้

1. การสะท้อนคิด ผู้นำกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยร่วมประเมินแนวทางในการสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตและรักษากรอบความคิดแบบเติบโตภายใต้สถานการณ์การทำงานในองค์การพัฒนาเอกชนด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจ และ/หรือสังคม

### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

**กิจกรรมที่ 6.1** ผู้นำกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยรายงานแผนและขั้นตอนที่ตนดำเนินการฝึกฝนหรือปรับแก้เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ดียิ่งขึ้นในช่วงระยะเวลา 1 สัปดาห์ ผลการดำเนินงานทั้งที่ประสบความสำเร็จและยังไม่ประสบความสำเร็จ ภายหลังจากเล่าจบ ผู้นำกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยร่วมอภิปราย ชักถามหรือแสดงความคิดเห็น โดยมุ่งเน้นเรื่องกรอบความคิดแบบเติบโตด้านแรงจูงใจ เจตคติ ความท้าทาย ความเพียร การเอาชนะอุปสรรค และกรอบความคิดเชิงบวก (60 นาที)

**กิจกรรมที่ 6.2** ผู้นำกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยร่วมสะท้อนคิดแนวทางในการสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตและรักษากรอบความคิดแบบเติบโตภายใต้สถานการณ์การทำงานในองค์การ พัฒนาเอกชนด้านการศึกษา สุขภาวะ เศรษฐกิจ และ/หรือสังคม รวมถึงการนำไปใช้ในมิติอื่นของตนเอง ( 30 นาที)

ผู้นำกระบวนการสรุปกรอบความคิดแบบเติบโตให้ได้ในทุกมิติและบริบทของการทำงาน

○ กรอบความคิดแบบเติบโตสำหรับการพัฒนาตนเองช่วยให้เรากล้าที่จะเรียนรู้ ประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของตนเองได้อย่างเปิดเผยและแม่นยำ มีความยืดหยุ่นตัวและสามารถรับมือกับความผิดพลาด มีความพยายามในการเอาชนะอุปสรรคและปรับเปลี่ยนคำวิจารณ์ให้เป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาตนเอง

○ กรอบความคิดแบบเติบโตสำหรับการออกแบบ บริหารจัดการและประเมินผล โครงการ ช่วยให้เราไม่ตัดสินใจหรือด่วนสรุปกลุ่มประชากรเป้าหมาย กล้าที่จะทดลองและออกแบบนวัตกรรมที่ช่วยทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เปิดใจรับคำวิจารณ์และข้อมูลสะท้อนกลับและนำมาพัฒนาต่อยอดเพื่อพัฒนาแนวทางการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

○ กรอบความคิดแบบเติบโตสำหรับสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน พันธมิตรโครงการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโครงการ ช่วยให้เรากล้าที่จะรับฟัง เปิดใจและทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งชื่นชมยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงาน พันธมิตรโครงการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโครงการ ประสบความสำเร็จในการทำงาน

○ กรอบความคิดแบบเติบโตสำหรับสัมพันธภาพผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยให้เราให้การหนุนเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือแนวทางการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยไม่ด่วนตัดสินขีดความสามารถหรือศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ข้อมูลสะท้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความสามารถหรือศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟื้นตัวจากความผิดพลาดได้

- การสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตมีความสำคัญแต่การฝึกปฏิบัติและรักษากรอบความคิดแบบเติบโตให้คงอยู่เป็นวัตรปฏิบัติมีความสำคัญกว่า

**กิจกรรมที่ 6.3** ผู้นำกระบวนการทบทวนสาระสำคัญการฝึกอบรม โดยให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยระบุสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมทั้งสองครั้งนี้ (30 นาที)

ผู้นำกระบวนการสรุปทฤษฎีกรอบความคิดแบบเติบโต ของ ดร. แครอล เดวิก (Dweck, 2006) และองค์ประกอบของกรอบความคิดแบบเติบโตของเฉิน และคณะ (Chen et al., 2021) รวมทั้งกล่าวขอบคุณผู้เข้าร่วมการวิจัย

ทฤษฎีกรอบความคิดแบบเติบโต ของ ดร. แครอล เดวิก (Dweck, 2006)

1. บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) มองว่าสติปัญญาเป็นสิ่งที่ตายตัว นำไปสู่ความต้องการที่ดูเหมือนเป็นคนฉลาด ดังนั้น จึงเป็นบุคคลที่มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความท้าทาย เลิกล้มความตั้งใจง่าย มองความพยายามว่าไม่มีประโยชน์ ไม่สนใจคำวิจารณ์ที่มีประโยชน์และรู้สึกกลัวต่อความสำเร็จของผู้อื่น

2. บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) มองว่า สติปัญญาสามารถพัฒนาได้ นำไปสู่ความต้องการที่จะเรียนรู้ ดังนั้น จึงเป็นบุคคลที่มีแนวโน้มที่จะชอบความท้าทาย ยังคงทำสิ่งนั้นต่อไปแม้จะเผชิญกับความล้มเหลว มองความพยายามว่าเป็นหนทางไปสู่ความรู้ เรียนรู้จากคำวิจารณ์และหาแบบอย่างและแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น

องค์ประกอบของกรอบความคิดแบบเติบโตของเฉิน และคณะ (Chen et al., 2021)

1. แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง คุณลักษณะของพนักงานองค์การเอกชนที่มีแรงปรารถนา และความต้องการภายในที่จะเรียนรู้และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งแรงขับเคลื่อนในการเรียนรู้ไม่ได้เกิดจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น รางวัล การเลื่อนขั้น หรือคำชื่นชม

2. เจตคติ (Attitude) หมายถึง คุณลักษณะของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่ให้คุณค่ากับความพยายามในการเรียนรู้และการทำงานอย่างแข็งขัน และมีแนวโน้มที่จะพยายามเรียนรู้และทำงานอย่างหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. ความท้าทาย (Challenge) หมายถึง คุณลักษณะของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่สนใจเรียนรู้ ทดลองและปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความล้มเหลวและเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ ได้

4. ความเพียร (Grit) หมายถึง คุณลักษณะของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่แสดงถึงความขยันและความพยายามที่จะลงมือดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

5. การเอาชนะอุปสรรค (Adversity) หมายถึง คุณลักษณะของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนที่สามารถเผชิญหน้ากับสถานการณ์ทางลบที่เกิดขึ้นกับตน พร้อมจะรับฟังและแก้ไข ไม่เสียกำลังใจเมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์

6. กรอบความคิดเชิงบวก (Positive Mindset) หมายถึง คุณลักษณะของพนักงาน  
องค์การพัฒนาเอกชนที่มองความสำเร็จของตนเองและผู้อื่นในทางบวก



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	จารุศรี จิรวินิจกุล
วัน เดือน ปี เกิด	28 สิงหาคม 2515
สถานที่เกิด	กรุงเทพฯ
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2537 อักษรศาสตรบัณฑิต เอกภาษาอังกฤษ จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2543 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หลักสูตรนานาชาติ จาก มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ที่อยู่ปัจจุบัน	99/397 หมู่ 2 ซอยคลองหลวง 10 ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี

