



การศึกษาระสิทธิภาพผลรูปแบบโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการ
ร้านอาหารเพื่อสุขภาพ

EFFECTIVENESS OF THE DEVELOPING GROWTH MINDSET THROUGH COACHING
PROGRAM FOR RESTAURANT MANAGERS IN HEALTHY FOOD RESTAURANT

อิสสระ คำแถลง

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2567

การศึกษาประสิทธิผลรูปแบบโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการ
ร้านอาหารเพื่อสุขภาพ



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2567
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

EFFECTIVENESS OF THE DEVELOPING GROWTH MINDSET THROUGH COACHING
PROGRAM FOR RESTAURANT MANAGERS IN HEALTHY FOOD RESTAURANT



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

Behavioral Science Research Insitute, Srinakharinwirot University

2024

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
การศึกษาประสิทธิภาพรูปแบบโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อ
สุขภาพ
ของ
อิสระ คำแถลง

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศรัณย์ พิมพ์ทอง)

..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยวรรณ วิเศษสุวรรณภูมิ)

..... กรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี อินทรประเสริฐ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.นริศรา พึ่งโพธิ์สม)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.นฤมล พระใหญ่)

ชื่อเรื่อง	การศึกษาประสิทธิผลรูปแบบโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ
ผู้วิจัย	อิสสระ คำแถลง
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2567
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ศรัณย์ พิมพ์ทอง

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยผลานวิธี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตในกลุ่มผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ซึ่งในระยะแรกดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณโดยมี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ จำนวน 30 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมกลุ่มละ 15 คน วัดค่าเฉลี่ยจากแบบวัดกรอบความคิดเติบโตในระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผล 1 เดือน ทดสอบสมมติฐานการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการทดสอบค่าที และ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ หลังจากนั้นจึงได้ทำวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบการศึกษาเฉพาะกรณี เก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างในระยะติดตามผล 1 เดือนเพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและค้นหาข้อค้นพบใหม่จากการศึกษา กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพในกลุ่มทดลองที่มีคะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตเพิ่มขึ้นสูงสุดจำนวน 2 คน และ กลุ่มทดลองที่มีคะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตเพิ่มขึ้นน้อยที่สุดจำนวน 2 คน รวมจำนวน 4 คน จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ผู้จัดการร้านอาหารกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ มีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ในระยะติดตามผล 1 เดือนในกลุ่มทดลองพบว่าค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตหลังการทดลองยังคงสูงกว่าระยะก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นประสิทธิผลของโปรแกรมและพบว่าผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถนำแนวคิดจากโปรแกรมไปประยุกต์ในการทำงาน โดย ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้เกิดกรอบความคิดเติบโตของพนักงานได้แก่ การสื่อสารที่สนับสนุนกรอบความคิดเชิงบวก, การส่งเสริมให้พนักงานกล้าลงมือทำ และ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน และ ปัจจัยอุปสรรคในการนำกรอบความคิดเติบโตไปใช้ ได้แก่ การอยู่กับกรอบคิดแบบเดิมมานาน และ การฝึกฝนการใช้กรอบความคิดเติบโตที่ยังไม่เพียงพอ ผู้วิจัยเสนอแนะให้นำโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตไปปรับใช้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่ต้องการพัฒนาให้บุคลากรมีกรอบความคิดเติบโตสูงขึ้นไปและต้องมีการฝึกฝนการใช้กรอบความคิดเติบโตอย่างต่อเนื่องจึงจะเป็นประโยชน์สูงสุด

คำสำคัญ : กรอบความคิดเติบโต, โค้ชซึ่ง, ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ

Title	EFFECTIVENESS OF THE DEVELOPING GROWTH MINDSET THROUGH COACHING PROGRAM FOR RESTAURANT MANAGERS IN HEALTHY FOOD RESTAURANT
Author	ISSARA KUMTHALANG
Degree	DOCTOR OF PHILOSOPHY
Academic Year	2024
Thesis Advisor	Associate Professor Saran Pimthong , Ph.D.

This research was a mixed-methods study examining the effectiveness of a coaching program in enhancing a growth mindset among health food restaurant managers. In the first phase, the study employed a quantitative approach, consisting of a total of 30 managers who were assigned equally to experimental and control groups (15 participants per group). The quantitative research was conducted using a quasi-experimental design, applying a coaching program based on growth mindset theory. Data were collected using a growth mindset questionnaire at the pre-test, post-test, and one-month follow-up stages. The hypotheses were tested using the Independent t-test and Repeated Measures ANOVA. The qualitative research was conducted using a case study approach, involving semi-structured interviews during a one-month follow-up period, to clarify the effectiveness of the program and explore new findings. The qualitative sample consisted of four participants from the experimental group—two with the highest improvement in growth mindset scores and two with the lowest. The results showed that the experimental group had significantly higher growth mindset scores than the control group during the post-test period ($p < .05$). Furthermore, during the one-month follow-up, the growth mindset scores of the experimental group remained significantly higher than the pre-test scores. The interview findings supported the quantitative results, revealing that participants could apply growth mindset principles in their work. Key supporting factors included positive communication, encouragement to take initiative, and strong relationships with team members. Barriers to implementation included long-standing fixed mindsets and insufficient practice in applying growth mindset strategies. The researcher suggested that this coaching program be adapted and used in both public and private sectors, aiming to cultivate a growth mindset among their personnel, with an emphasis on continuous training and reinforcement for sustained impact.

Keyword : Growth Mindset, Coaching, Healthy Restaurant Managers

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยความกรุณาและการสนับสนุนจากหลายท่านที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานวิจัยและเส้นทางทางวิชาการของข้าพเจ้า

โดย ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ศรัณย์ พิมพ์ทอง อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้ให้คำแนะนำที่ทรงคุณค่า สนับสนุน และส่งเสริมการเรียนรู้ของข้าพเจ้าตลอดระยะเวลาของการศึกษาวิจัย ด้วยความเอาใจใส่ อดทน และเมตตาอย่างยิ่ง

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยวรรณ วิเศษสุวรรณภูมิ ในฐานะประธานกรรมการสอบ และขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี อินทรประเสริฐ, รองศาสตราจารย์ ดร. นริศรา พึ่งโพธิ์สม และ อาจารย์ ดร.นฤมล พระใหญ่ ในฐานะกรรมการสอบ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ อันก่อให้เกิดการพัฒนางานวิจัยนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ และครอบครัวที่อยู่เคียงข้าง ให้กำลังใจ และร่วมเดินทางในเส้นทางแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครอบครัวเอกชัยพัฒนกุล เจ้าของธุรกิจร้าน ไอ้กระจู้ และ ครอบครัวต้นคุ้ม เจ้าของร้าน Salad Factory ที่ให้การสนับสนุนงานวิจัยนี้อย่างดียิ่ง ทั้งในด้านข้อมูลและการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการวิจัยภาคสนามเป็นอย่างดี

อิสสระ คำแถลง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	6
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
นิยามเชิงปฏิบัติการ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
1. ธุรกิจร้านอาหารเพื่อสุขภาพและผู้จัดการร้านอาหาร.....	12
2. กรอบความคิดเติบโต.....	14
3. การโค้ช (Coaching).....	36
4. กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย.....	52
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	55
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	55
เครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	57

การเก็บรวบรวมข้อมูล	81
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	82
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	84
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	85
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร	87
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมุติฐาน.....	91
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	97
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	112
สรุปผลการวิจัย	112
อภิปรายผลวิจัย.....	117
ข้อเสนอแนะ	123
บรรณานุกรม.....	125
ภาคผนวก.....	139
ภาคผนวก ก ใบรับรองจริยธรรมการวิจัย.....	140
ภาคผนวก ข โปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต ของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อ สุขภาพ.....	142
ประวัติผู้เขียน.....	148

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1	สรุปความแตกต่างระหว่างกรอบความคิดแบบยึดติดและกรอบความคิดแบบเติบโต ..	19
ตาราง 2	เครื่องมือจัดกระทำในกระบวนการพัฒนานุเคราะห์ และ ประโยชน์และแนวทางการนำกรอบความคิดเติบโตไปใช้ในด้านทรัพยากรบุคคล	21
ตาราง 3	ชุดความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) ตาม Entity Theory of Ability.....	32
ตาราง 4	ชุดความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ตาม Incremental Theory of Ability.....	33
ตาราง 5	แสดงรายละเอียดแนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต กิจกรรมที่ 1	62
ตาราง 6	แสดงรายละเอียดแนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต กิจกรรมที่ 2 ...	64
ตาราง 7	รายละเอียดแนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต กิจกรรมที่ 3 หัวข้อย่อย: Growth Goal setting model	67
ตาราง 8	รายละเอียดแนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต กิจกรรมที่ 3 หัวข้อย่อย: Mindset Reality Check	69
ตาราง 9	รายละเอียดแนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต กิจกรรมที่ 3 หัวข้อย่อย: Growth Options.....	71
ตาราง 10	รายละเอียดแนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต กิจกรรมที่ 3 หัวข้อย่อย: Willingness to Growth	73
ตาราง 11	รายละเอียดแนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต ช่วงที่ 6	76
ตาราง 12	สัญลักษณ์และอักษรย่อเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	85
ตาราง 13	ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	85
ตาราง 14	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกรอบความคิดเติบโตของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมจำแนกตามช่วงเวลา	87
ตาราง 15	ค่าสถิติ Shapiro-Wilk กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมจำแนกตามช่วงเวลา	92

ตาราง 16 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตหลังได้รับโปรแกรมและระยะติดตามผลระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม.....	93
ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ.....	95
ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ ด้วยสถิติ Greenhouse – Geisser.....	95
ตาราง 19 เปรียบเทียบค่ากรอบความคิดเติบโต ของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ ในระยะก่อนทดลอง หลังการทดลอง และ ติดตามผลในระยะเวลา 1 เดือน.....	96
ตาราง 20 สรุปผลสมมติฐานจากงานวิจัย.....	97
ตาราง 21 สรุปการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง.....	105
ตาราง 22 ข้อสังเกตและข้อค้นพบอื่น ๆ จากการสัมภาษณ์.....	110

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 แสดงแนวทางพัฒนาชุดความคิดเติบโต โดยแอนเดอร์สัน	28
ภาพประกอบ 2 รูปแบบ GROW Model	41
ภาพประกอบ 3 กระบวนการโค้ชตาม The Coach 16 Models	44
ภาพประกอบ 4 กระบวนการ Coaching ในรูปแบบ PTSPT Coaching Model	46
ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	54
ภาพประกอบ 6 การออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ในรูปแบบ The Embedded Design	55
ภาพประกอบ 7 กระบวนการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต	61
ภาพประกอบ 8 ขั้นตอนการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตด้วย GROW Model	66
ภาพประกอบ 9 แบบแผนการวิจัยโดย การสุ่มสองกลุ่มวัดก่อน-หลัง การทดลองและระยะติดตามผล	80
ภาพประกอบ 10 ค่าเฉลี่ยคะแนนกรอบความคิดเติบโตของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมโดย จำแนกตามช่วงเวลา	91

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ธุรกิจด้านอาหารและเครื่องดื่มถือเป็นธุรกิจที่มีบทบาทต่อประเทศเป็นอย่างยิ่งในระบบเศรษฐกิจ โดยในปี 2562 พบว่า ธุรกิจร้านอาหารมีมูลค่ากว่า 500,000 ล้านบาท ในขณะที่ผลกระทบจากการระบาดของโควิด-19 กลับส่งกระทบกับธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มโดยตรง โดยพบว่าในปี 2563 มูลค่าของธุรกิจร้านอาหารลดลงกว่า 200,000 ล้านบาท (ศุภริน เจริญพานิช, 2564) ทั้งนี้ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ได้ชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจอาหารระหว่างปี 2563 – 2565 โดยพบว่า รายได้ของธุรกิจร้านอาหารมีแนวโน้มที่จะหดตัวลงที่ 9.7%-10.6% เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาเนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 โดยนับว่าเป็นการหดตัวครั้งแรกในรอบ 8 ปี และในปี 2564 มูลค่าตลาดของธุรกิจร้านอาหาร กลับมีการหดตัวลงถึง -11.0% อย่างไรก็ตาม ศูนย์วิจัยกสิกรไทยก็ยังมีการประเมินว่าในปี 2565 ธุรกิจร้านอาหารจะกลับมาเติบโตอีกครั้ง 5.0-9.9% คิดเป็นมูลค่าประมาณ 3.78-3.96 แสนล้านบาท (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2565)

โดยแนวโน้มธุรกิจร้านอาหารในปัจจุบันมีความผันผวนอย่างยิ่ง ซึ่งจากความผันผวนดังกล่าว ส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารต้อง หาวิธีหรือแนวทางการปรับตัวให้สามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ร้านอาหารในรูปแบบ ร้านอาหารเต็มรูปแบบ (Full Service Restaurant) เนื่องจากร้านอาหารในกลุ่มนี้ ต้องแบกรับภาระต้นทุน รายจ่ายประจำ ไม่ว่าจะเป็น ค่าเช่าพื้นที่ ค่าจ้างพนักงาน ค่าดูแลรักษาสถานที่ เป็นต้น ซึ่งต้นทุนนี้อาจมีสัดส่วนสูงถึง 30-40% ซึ่งจะเห็นได้ว่า ต้นทุนค่าจ้างพนักงานถือว่าเป็นรายจ่ายประจำที่ส่งผลต่อผลประกอบการของร้านอาหารอย่างชัดเจน (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2565)

ทั้งนี้ ในกลุ่มธุรกิจอาหารพบว่า สถานการณ์โควิด-19 ในประเทศไทย เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริโภคถึง 42% ยอมจ่ายเงินเพื่อซื้ออาหารและบริการเพื่อสุขภาพเพิ่มมากขึ้นทั้งในหมวดเครื่องดื่ม อาหารเสริม วิตามินและอาหารเพื่อสุขภาพ (Mintel, 2021) สอดคล้องกับ ข้อมูลจากการศึกษาของ Global Health and Wellness Foods Industry ชี้ให้เห็นถึง ผลกระทบของสถานการณ์ COVID-19 ในปี 2020 ซึ่งส่งผลต่อตลาดอาหารเพื่อสุขภาพทั่วโลกมีมูลค่าประมาณ 764.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และคาดการณ์ว่าจะขยับเพิ่มขึ้นแตะระดับ 1.1 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2070 ส่วนในประเทศไทย ข้อมูลจากศูนย์วิจัยกสิกรไทยในปี 2565 ยังได้ประมาณการมูลค่าตลาดอาหาร และเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในไทย มีมูลค่า 88,731 ล้านบาท เติบโต 2.4% (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2565)

ทั้งนี้ บุคลากรที่มีบทบาทสำคัญและถือเป็นหัวใจหลักในการบริหารจัดการร้านอาหารคือ “ผู้จัดการร้าน” ซึ่งต้องรับผิดชอบทั้งในด้านการบริหารจัดการสาขา (Outlet Management) และการบริหารบุคลากร (People Management) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ ซึ่งงานวิจัยของ Buaduang and Sirawong (2019) พบว่า สมรรถนะที่สำคัญของผู้จัดการร้านอาหารประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ซึ่งในส่วนของคุณลักษณะนั้นได้เน้นถึง “กรอบความเชื่อ” (Mindset) ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงาน และเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางขององค์กรในภาพรวม

ซึ่งในปัจจุบัน เมื่อพิจารณาจากบริบทของความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ การแข่งขันที่รุนแรง และความผันผวนจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคหรือวิกฤตการณ์ด้านสาธารณสุข เช่น COVID-19 บทบาทของผู้จัดการร้านจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารเชิงโครงสร้างเท่านั้น หากแต่ต้องมีความสามารถในการปรับตัว พึ่งตัวจากอุปสรรค (resilience) ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ทีมงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) คือคุณลักษณะทางจิตวิทยาที่ตอบสนองต่อความท้าทายดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hochanadel & Finamore, 2015; Keating & Heslin, 2015; Yeager & Dweck, 2012)

ทฤษฎีกรอบความคิด (Mindset Theory) โดย Dweck (2009) อธิบายว่า บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตเชื่อว่าความสามารถสามารถพัฒนาได้ผ่านความพยายาม ส่งผลให้บุคคลเหล่านั้นมีแนวโน้มเรียนรู้จากความผิดพลาด มีความยืดหยุ่นทางจิตใจ และมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง รวมทั้งงานวิจัยหลายชิ้นยังพบว่า กรอบความคิดแบบเติบโตมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการประเมินผลงานอย่างแม่นยำ (Heslin & VandeWalle, 2008) การผูกพันในงาน (Keating & Heslin, 2015) การฟื้นคืนจากภาวะล้มเหลว (Dweck, 2010; Luthans et al., 2006) และความพึงพอใจในงาน (Kozlowski et al., 2001; Vande Walle et al., 1999)

ยิ่งไปกว่านั้น กรอบความคิดแบบเติบโตยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน (Performance) การลดอัตราการลาออก (Turnover) และสุขภาวะทางจิตในที่ทำงาน (Psychological Wellbeing) โดย Hennekam (2016) พบว่า ผู้มี Growth Mindset มักมีผลงานสูงกว่าและมี engagement ในงานมากกว่า ส่วน Güler and Çelik (2022) พบว่าแนวคิดดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและความตั้งใจคงอยู่กับองค์กร ขณะที่ Paunesku et al. (2015) ชี้ให้เห็นว่ากรอบความคิดแบบเติบโตสามารถลดความเครียดและช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน

Keating and Heslin (2015) ยังระบุเพิ่มเติมว่า ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถมีผลโดยตรงต่อการสร้างความผูกพันในงาน (Work Engagement) ของผู้จัดการ ซึ่งเชื่อมโยงกับคุณภาพของการบริหารทีมงานในระดับสาขา การที่ผู้จัดการร้านเชื่อว่าตนเองและผู้อื่นสามารถเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเติบโต จะนำไปสู่การสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ภายในทีมอย่างเป็นระบบ ซึ่งตรงกันกับงานวิจัยของ Blackwell et al. (2007) ที่พบว่า กรอบความคิดเติบโตส่งเสริมความยืดหยุ่นและความพากเพียรในสถานการณ์ที่ท้าทาย และยังช่วยพัฒนา Resilience หรือความสามารถในการฟื้นคืนในบริบทการทำงาน (Dweck, 2010; Luthans et al., 2006)

อย่างไรก็ดี จากงานวิจัยเรื่อง การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบในเรื่องกรอบความคิดในการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ (Growth Mindset in Adult Learning: Systematic Literature Review) (Han et al., 2018) ได้ชี้ให้เห็นว่า งานวิจัยโดยมากในเรื่องกรอบความคิดเติบโต มักจะถูกวิจัยในลักษณะเป็นปัจเจกบุคคล และยังอยู่กรอบของในโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา (Student-Focused) เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจากงานวิจัยดังกล่าว ยังได้เสนอให้มีการศึกษาเรื่องกรอบความคิดเชิงบวกเพิ่มเติมในบริบทขององค์กร เพื่อต่อยอดการนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ต่อไป สอดคล้องกับการศึกษาของ Han and Stieha (2020b) ได้ทำการศึกษาผ่านการทบทวนวรรณกรรมในการนำกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) มาใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรในมิติต่าง ๆ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงการนำกรอบความคิดเติบโตไปปรับใช้กับกระบวนการทรัพยากรบุคคลในภาคธุรกิจ ซึ่งพบว่า ยังมีช่องว่างในการนำกรอบความคิดเติบโตมาปรับใช้ในกระบวนการโค้ช (Coaching) ภายในองค์กรอีกด้วย

จากมุมมองดังกล่าว การโค้ชซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนากรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหาร โดยเฉพาะ เมื่อพิจารณาว่าแนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) มีประโยชน์แต่ก็จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการถ่ายทอดและพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่ง Coaching เป็นกลไกหนึ่งที่สามารถเติมเต็มช่องว่างนี้ได้อย่างเป็นระบบ เนื่องจาก Coaching ช่วยให้ผู้จัดการได้ตระหนักรู้ถึงกรอบความคิดของตนเองผ่านการสะท้อนคิด (Self-Reflection) และการตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting) ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง (Grant, 2014a)

กระบวนการสอนงาน (Coaching) เป็นกระบวนการกระตุ้นให้เกิดการคิดที่ท้าทายตนเอง (Thought-Provoking) ด้วยกระบวนการที่สร้างสรรค์ (Creative Process) ซึ่งจะผลักดันให้ผู้เข้ารับการโค้ช (Coach) หรือที่เรียกว่าโค้ชชี่ (Coachee) มุ่งไปสู่ศักยภาพสูงสุดทั้งส่วนตัวและงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบันซึ่งมีความไม่แน่นอน โดยความสำคัญของกระบวนการโค้ช

(Coach) ได้แก่ การปลดล็อกศักยภาพในตัวผู้ถูกฝึก และเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงที่สุด , การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ แทนที่จะเป็นการสอนโดยตรง โดย มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องเกี่ยวกับงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งเป็นหัวใจหลักของกระบวนการโค้ช (Law, 2002) ทั้งนี้ จากการศึกษารายชื่อของ Gray et al. (2011) ในเรื่อง Coaching SME Managers: Business Development or Personal Therapy? A Mixed Methods Study ซึ่งชี้ให้เห็นว่ากระบวนการโค้ชถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในกลุ่มผู้จัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้จัดการในธุรกิจขนาดเล็ก (SME Manager) โดยจากการศึกษาดังกล่าว พบว่ากระบวนการโค้ชช่วยสนับสนุนการพัฒนาในส่วนบุคคล ในมิติด้าน Self-Cognition และ Self-emotion ในกลุ่มผู้จัดการที่ทำการศึกษา ยิ่งไปกว่านั้นแล้ว Abbott et al. (2006) ได้ศึกษาหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-Based) ของการโค้ชซึ่งในรูปแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One on One Coaching) เทียบเคียงกับการ Training และ Mentoring ในกลุ่มผู้จัดการชาวต่างชาติที่ปฏิบัติงานในออสเตรเลียซึ่งพบว่า กระบวนการโค้ช (Coaching) ส่งผลดีทั้งมิติด้านผลการดำเนินงานและความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกระบวนการ รวมทั้งจากผลการศึกษาที่ได้พบพบว่า รูปแบบที่ทำให้การโค้ชซึ่งเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนากรอบความคิดเติบโต คือรูปแบบการโค้ชแบบตัวต่อตัว (One-on-One Coaching) ซึ่งสามารถเข้าถึงความต้องการของกลุ่มผู้เข้ารับโปรแกรมอย่างตรงจุด ซึ่งมีลักษณะเป็นรายบุคคล ทำให้สามารถเข้าถึงปัญหาทั้งในมิติด้านพฤติกรรมและความรู้สึกที่แท้จริง

ยิ่งไปกว่านั้นแล้ว กระบวนการโค้ช ยังสามารถสนับสนุนปัจจัยทางจิตวิทยาได้อีกด้วย โดย Evers et al. (2006) ได้ทำการศึกษาผ่านการโค้ชผู้บริหาร (Management Coaching) ในการวิจัยรูปแบบกึ่งทดลอง ในกลุ่ม ผู้จัดการซึ่งทำงานในภาครัฐจำนวน 60 คนโดยแบ่งเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ซึ่งจากการศึกษาดังกล่าวพบว่า กระบวนการโค้ช (Coaching) ช่วยสนับสนุนให้ผู้ผ่านการโค้ชมีการรับรู้ความสามารถในตนเอง (Self-Efficacy) โดยอ้างอิงจากทฤษฎีการเรียนรู้ของแบนดูรา Bandura (1986) ซึ่งพบว่ากระบวนการโค้ช (Coaching) ส่งผลให้การรับรู้ความสามารถในตนเอง (Self-efficacy) ของผู้จัดการ เพิ่มขึ้นซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อการทำงาน นอกจากนี้แล้ว ยังพบว่ากระบวนการโค้ช (Coaching) สามารถช่วยลดความเครียดในบริบทด้านการทำงานอีกด้วย Gyllensten and Palmer (2005)

การผนวกแนวคิด Growth Mindset เข้ากับการ Coaching จึงเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยมี Coaching ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้จัดการและเสริมสร้างกรอบความคิดที่เปิดรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขณะเดียวกัน Growth Mindset ก็ช่วยสร้างทัศนคติที่เอื้อต่อการ

เปลี่ยนแปลง ทำให้กระบวนการ Coaching มีความลึกซึ้งและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น (Theeboom et al., 2014)

จากการศึกษาข้างต้น ที่ให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) และ การโค้ชซึ่ง ที่มีต่อผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพและองค์กร โดยจากการประมวลข้อมูล เอกสารและงานวิจัย ด้านกรอบความคิดเติบโตและกระบวนการโค้ช พบว่างานวิจัยด้านกรอบความคิดเติบโตในปัจจุบัน เริ่มขยายขอบเขตจากมิติด้านการศึกษาไปสู่มิติด้านองค์กร ในขณะที่ การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการโค้ชเป็นการศึกษาในมิติด้านการศึกษาและประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งแม้การสืบค้นจะพบการโค้ชในรูปแบบต่าง ๆ มากมาย แต่ยังไม่พบการศึกษาของการโค้ชที่มุ่งเน้นการสร้างให้เกิดกรอบความคิดเติบโตโดยตรง มีหลักฐานทางวิชาการที่ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการจัดการเชิงจิตวิทยามีบทบาทสำคัญต่อความเป็นอยู่และประสิทธิภาพของผู้จัดการร้านอาหารโดยตรง โดยเฉพาะในบริบทของแรงกดดันจากการทำงาน Hayes and Weathington (2007) ได้ทำการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยสำรวจผู้จัดการร้านอาหารจำนวน 120 ราย พบว่า บุคคลที่มีทัศนคติเชิงบวกหรือมองโลกในแง่ดี (Optimism) มักประสบกับระดับความเครียดที่ต่ำกว่า และมีแนวโน้มเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน (Job Burnout) น้อยกว่า เมื่อเทียบกับผู้ที่มีความเครียดสูง ซึ่งกลุ่มหลังนี้มักประสบกับภาวะหมดไฟที่รุนแรงยิ่งขึ้น และมีระดับความพึงพอใจในชีวิตลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

ในขณะเดียวกัน หากพิจารณาในบริบทของประเทศไทย โดยเฉพาะหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 งานวิจัยของสอาด บรรเจิดฤทธิ์ (2565) ได้วิเคราะห์ผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าวที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กรธุรกิจในประเทศไทย โดยพบว่า ธุรกิจร้านอาหารเป็นหนึ่งในห้าประเภทธุรกิจที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง ข้อค้นพบสำคัญระบุว่า ขวัญและกำลังใจของบุคลากรลดลงอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะจากปัจจัยด้านความเครียด โดยผลสำรวจพบว่า 47% ของผู้ตอบแบบสอบถามยอมรับว่าความเครียดเป็นผลกระทบหลักที่ต้องเผชิญซึ่งในมุมมองของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความเครียดในระดับสูงย่อมส่งผลต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโดยตรง

ดังนั้นการพัฒนากลอบความคิดเติบโตจึงน่าจะเป็นส่วนสนับสนุนให้สามารถรับมือกับปัจจัยเหล่านี้ได้ อีกทั้งเมื่อพิจารณาจากรูปแบบการทำงานของพนักงานกลุ่มผู้จัดการจะเห็นได้ว่ากระบวนการฝึกอบรม (Training) อาจจะไม่เหมาะสม เนื่องจากรูปแบบของงานผู้จัดการร้านอาหารจะมีรูปแบบการทำงานเป็นกะ และ จำเป็นต้องมีผู้จัดการประจำร้านอยู่อย่างน้อย 1 คน

ตลอดเวลา ซึ่งเมื่อพิจารณาจากประเด็นดังกล่าวจะเห็นได้ว่า กระบวนการโค้ชซึ่งน่าจะมีความเหมาะสมในการนำไปใช้งานจริงในการทำงาน

ด้วยเหตุนี้เอง ผู้วิจัยจึงมองเห็นว่าการศึกษาประสิทธิภาพโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ จึงมีเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในมิติด้านวิชาการและการปฏิบัติรวมทั้งขยายขอบเขตการนำองค์ความรู้ด้านกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) ไปสู่วิถีปฏิบัติที่กว้างขวางขึ้น อีกทั้งขยายขอบเขตและสร้างองค์ความรู้ด้านการสอนงาน (Coaching) ให้เกิดเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในด้านจิตวิทยาองค์กรต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ
2. เพื่ออธิบายประสิทธิภาพของโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ

ความสำคัญของการวิจัย

เชิงวิชาการ

1. เพื่อเป็นการขยายองค์ความรู้ด้านกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) จากบริบททางด้านการศึกษาไปสู่ในบริบทขององค์กร โดยเฉพาะในกลุ่มผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ซึ่งจะช่วยเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการและสนับสนุนการนำแนวคิดนี้ไปใช้ในบริบทของการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
2. เป็นการพัฒนาโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับกระบวนการโค้ชซึ่งเชิงลึก ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม

เชิงปฏิบัติ

1. เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปพัฒนาผู้จัดการในองค์กรธุรกิจร้านอาหารหรือบริการที่มีโครงสร้างการบริหารลักษณะใกล้เคียง โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในองค์กรต่าง ๆ ได้
2. เพื่อให้หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลหรือผู้บริหารองค์กรนำองค์ความรู้ดังกล่าวไปสู่การออกแบบหรือจัดทำแผนในการปรับปรุงโปรแกรมพัฒนาศักยภาพผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพในอนาคต

เชิงนโยบาย

ผลการศึกษานำไปใช้เป็นแนวทางให้กับหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลในการนำไปพัฒนาบุคลากรในธุรกิจอาหาร โดยเฉพาะในระดับผู้จัดการหรือหัวหน้างาน ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพแรงงานเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต

ขอบเขตของการวิจัย

ด้านแบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ในรูปแบบ embedded design ตามแนวคิดของเครสเวลล์และพลาโน คลาร์ก (Creswell & Plano, 2011) วิธีการเชิงปริมาณด้วยการวัดกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และ ระยะหลังการทดลอง 1 เดือน อีกทั้ง เติมเต็มการศึกษาด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) ด้วยวิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Research) ผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ในด้านกรอบความคิดเติบโตเพื่ออธิบายสนับสนุนประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตให้มีความชัดเจนและตอบคำถามการวิจัยได้อย่างลุ่มลึก

ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้จัดการสาขาร้านอาหารเพื่อสุขภาพแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วยสาขาทั้งหมด 47 สาขา ซึ่งมีพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการหรือเทียบเท่าจำนวน 60 คน และมีพนักงานทั้งหมด 970 คน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์กรได้แก่ เป็นร้านอาหารในรูปแบบการบริหารจัดการแบบสาขา มีผู้จัดการร้านรับผิดชอบการดำเนินงานเน้นการขายอาหารเพื่อสุขภาพ และ อยู่ในพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

1. กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยกึ่งทดลอง ได้แก่ ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งหมดจำนวน 30 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทดลองจำนวน 15 คน และกลุ่มควบคุมจำนวน 15 คน โดย กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคำนึงถึงความพร้อมในการเข้าร่วมโปรแกรมโค้ชซึ่งและความสามารถในการควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนต่าง ๆ ทั้งนี้ ขนาดกลุ่มละ 15 สอดคล้องกับแนวทางของ VanVoorhis and Morgan (2007) ที่เสนอว่า การวิจัยเชิงทดลองแบบสองกลุ่มสามารถใช้กลุ่มตัวอย่างละอย่างน้อย 15–20 คนได้ หากมีการใช้สถิติ t-test ในการ

ตรวจสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกซึ่งดูจากความเหมาะสมในบริบทของการทำงานและความเป็นไปได้ในการศึกษากลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

- 1.1 เป็นผู้จัดการร้านมากกว่า 6 เดือนขึ้นไป
- 1.2 ปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพมหานคร
- 1.3 ได้รับความยินยอมจากผู้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมโปรแกรม

2. ผู้ให้ข้อมูลสำหรับการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพแบบการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) ได้แก่ ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ซึ่งผ่านโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ประมาณ 4 คนซึ่งมีระดับคะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตสูงขึ้นไปมากที่สุด 2 อันดับแรก และกลุ่มตัวอย่างที่มีกรอบความคิดเติบโตสูงขึ้นไปน้อยที่สุด จำนวน 2 อันดับแรก รวมทั้งหมด 4 คน โดยเป็นการสัมภาษณ์เพื่อใช้อธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ และเพื่อขยายความและทำความเข้าใจผลการวิจัยได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ด้านตัวแปร

1.การวิจัยเชิงปริมาณ ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) แบ่งออกเป็น

- 1.1 การได้รับโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต
- 1.2 การไม่ได้รับโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ กรอบความคิดเติบโต

2.การวิจัยเชิงคุณภาพ

ศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและแนวคิดของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพภายหลังจากการเข้าร่วมโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้จัดการร้านอาหาร หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในร้านอาหารในตำแหน่ง ผู้จัดการสาขา หรือ ปฏิบัติงานเทียบเท่ากับผู้จัดการร้านอาหารในสาขานั้น ๆ ในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานคร โดยมีขอบเขตหน้าที่ในการบริหารจัดการร้านอาหารในสาขานั้น โดยทำหน้าที่เป็นการบริหารจัดการร้านอาหาร และมีอำนาจในการตัดสินใจเบื้องต้น รวมทั้งมีพนักงานภายใต้การควบคุมดูแลในร้านอาหารสาขานั้น ๆ

ร้านอาหารเพื่อสุขภาพ หมายถึง ร้านอาหารที่เน้นการขายอาหารประเภทสลัด หรืออาหารเพื่อสุขภาพอื่น ๆ รวมถึงมีการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning) ในการขายอาหารเพื่อสุขภาพเป็นหลัก

นิยามเชิงปฏิบัติการ

1. กรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) หมายถึง ความเชื่อว่าความฉลาดหรือความสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ผ่านการทุ่มเทและพยายาม รวมทั้งพัฒนาผ่านประสบการณ์และการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งตรงข้ามกับกรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) ซึ่งเชื่อว่าความฉลาดหรือความสามารถเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ และเป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิด ส่งผลให้เลือกที่จะไม่พัฒนาตัวเองและไม่เรียนรู้และไม่กล้าท้าทายตัวเองในสิ่งใหม่ ๆ โดยกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) เชื่อว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ (Believe about Person can Learn and Develop) 2) ชอบความท้าทาย (Challenge) 3) กล้าเผชิญกับความล้มเหลว (Dare to Face Failure) 4) มีความพยายาม (Effort) 5) รับฟังและเรียนรู้จากคำวิจารณ์ (Listen and Learn Criticism)

โดย พัฒนาแบบวัดจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดเติบโตและปรับข้อคำถามให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert Scale) จำนวน 6 ระดับ คือ ตั้งแต่ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” (6 คะแนน) ถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” (1 คะแนน) มีข้อคำถามจำนวน 25 ข้อ โดยผู้ที่ได้คะแนนเฉลี่ยรวมสูงกว่าจะสะท้อนถึงระดับกรอบความคิดเติบโตที่สูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ซึ่งกำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนนของแบบวัดเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยอิงจากคะแนนเต็ม 6 คะแนนต่อข้อ รวม 25 ข้อ โดยใช้เป็นเกณฑ์คะแนนเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโต 5.44 - 6.00 หมายถึง มีกรอบความคิดเติบโตในระดับสูงมาก

ค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโต 4.64 - 5.43 หมายถึง มีกรอบความคิดเติบโตในระดับสูง

ค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโต 3.04 - 4.63 หมายถึง มีกรอบความคิดเติบโตในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโต ต่ำกว่า 3.04 หมายถึง มีกรอบความคิดเติบโตในระดับต่ำ

2. โปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต หมายถึง กระบวนการโค้ชซึ่งรายบุคคล (One-on-One Coaching) ที่ได้รับการออกแบบเพื่อส่งเสริมแนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด 4 กิจกรรม ดำเนินการจำนวน 2 ครั้ง

ครั้งละ 90 นาที รวมเวลา 180 นาที โดยเว้นระยะห่างระหว่างการโค้ชแต่ละครั้งประมาณ 3-7 วัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้เข้าร่วมการโค้ช สำหรับการโค้ชครั้งที่ 1 ประกอบด้วยกิจกรรมที่ 1 คือ การละลายพฤติกรรมและสร้างความสัมพันธ์ (Building Rapport) เพื่อสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและไว้วางใจ กิจกรรมที่ 2 คือ การให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโต (What is Growth Mindset?) เพื่อสร้างความเข้าใจพื้นฐานด้านสมองและกรอบคิด และ กิจกรรมที่ 3 คือ การโค้ชด้วยโมเดล GROW (Goal-Reality-Options-Will) โดยมุ่งเน้นการตั้งเป้าหมายและการตระหนักรู้ตนเอง ส่วนการโค้ชครั้งที่ 2 ประกอบด้วย กิจกรรมที่ 4 คือ การให้ข้อเสนอแนะเพื่อการเติบโต (Feedback for Growth) และกิจกรรมที่ 3 ซ้ำอีกครั้ง คือ การโค้ชด้วย GROW Model โดยมีเป้าหมายเพื่อทบทวนความก้าวหน้าและสนับสนุนการลงมือปฏิบัติอย่างยั่งยืนภายใต้กรอบความคิดแบบเติบโต



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาด้านจิตวิทยาประยุกต์ที่เกี่ยวกับประสิทธิผลโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ดังนั้นในการทบทวนเอกสารและงานวิจัยจะแบ่งออกเป็น 4 ตอน โดยเริ่มจาก 1) การศึกษาภาพรวมตลาดธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยและผู้จัดการร้าน เพื่อให้เข้าใจภาพของกลุ่มประชากรที่จะศึกษาหลัก 2) ศึกษาหลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) รวมทั้งเครื่องมือในการวัด แนวทางการพัฒนากรอบความคิดเติบโตและการนำไปใช้ในบริบทต่างๆ 3) ศึกษากระบวนการจัดกระทำ (intervention) ที่เกี่ยวข้องกับการโค้ช (Coaching) เพื่อนำองค์ประกอบทั้งหมดมาพัฒนาโปรแกรมต่อไป 4) การออกแบบกรอบแนวคิดการวิจัยและสมมุติฐาน โดยมีลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ธุรกิจร้านอาหารเพื่อสุขภาพและผู้จัดการร้านอาหาร
 - 1.1 ธุรกิจร้านอาหารเพื่อสุขภาพในประเทศไทย
 - 1.2 ความสำคัญของผู้จัดการร้านอาหาร
2. กรอบความคิดเติบโต
 - 2.1 นิยามของกรอบความคิด
 - 2.2 ความเป็นมาของกรอบความคิดเติบโต
 - 2.3 แนวทางการพัฒนากรอบความคิดเติบโต
 - 2.4 แนวทางการวัดกรอบความคิดเติบโต
3. การโค้ช (Coaching)
 - 3.1 นิยามของการโค้ช (Coaching)
 - 3.2 กระบวนการโค้ช (Coaching)
 - 3.3 การวัดผลของกระบวนการโค้ช (Coaching)
 - 3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการโค้ช (Coaching)
4. กรอบแนวคิดและสมมุติฐานการวิจัย

1. ธุรกิจร้านอาหารเพื่อสุขภาพและผู้จัดการร้านอาหาร

1.1 ธุรกิจร้านอาหารเพื่อสุขภาพในประเทศไทย

ธุรกิจด้านอาหารและเครื่องดื่มถือว่าเป็นธุรกิจที่มีบทบาทต่อประเทศเป็นอย่างยิ่งในระบบเศรษฐกิจ โดยในปี 2562 พบว่า ธุรกิจร้านอาหารมีมูลค่ากว่า 500,000 ล้านบาท ในขณะที่ผลกระทบจากการระบาดของโควิด-19 กลับส่งกระทบกับธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มโดยตรง โดยพบว่าในปี 2563 มูลค่าของธุรกิจร้านอาหารลดลงกว่า 200,000 ล้านบาท (ศุภริน เจริญพานิช, 2564) ทั้งนี้ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ชี้ว่าธุรกิจอาหารระหว่างปี 2563 – 2565 โดยพบว่า รายได้ของธุรกิจร้านอาหารมีแนวโน้มที่จะหดตัวลงที่ 9.7%-10.6% เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาเนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 โดยนับว่าเป็นการหดตัวครั้งแรกในรอบ 8 ปี และในปี 2564 มูลค่าตลาดของธุรกิจร้านอาหาร กลับมีการหดตัวลงถึง -11.0% อย่างไรก็ตาม ยังมีการประเมินว่าในปี 2565 ธุรกิจร้านอาหารจะกลับมาเติบโตอีกครั้ง 5.0-9.9% คิดเป็นมูลค่าประมาณ 3.78-3.96 แสนล้านบาท (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2565)

แม้ว่าจะมีเหตุการณ์โควิด-19 ศูนย์วิจัยธนาคารไทยพาณิชย์มีมุมมองเชิงบวกกับธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพ โดย Global Health and Wellness Foods Industry ซึ่งให้เห็นถึงผลกระทบของ สถานการณ์ COVID-19 ในปี 2020 ซึ่งส่งผลต่อตลาดอาหารเพื่อสุขภาพทั่วโลกมีมูลค่าประมาณ 764.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และคาดการณ์ว่าจะขยับเพิ่มขึ้นแตะระดับ 1.1 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2070 ส่วนในประเทศไทย ข้อมูลจากศูนย์วิจัยกสิกรไทย ประเมินการมูลค่าตลาดอาหาร และเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในไทย มีมูลค่า 88,731 ล้านบาท เติบโต 2.4%

อย่างไรก็ดีจะเห็นได้ว่า แนวโน้มธุรกิจร้านอาหารในปัจจุบันมีความผันผวนอย่างยิ่ง ซึ่งจากความผันผวนดังกล่าว ส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารต้อง หาวิธีหรือแนวทางการปรับตัวให้สามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ร้านอาหารในรูปแบบ ร้านอาหารเต็มรูปแบบ (Full Service Restaurant) เนื่องจากร้านอาหารในกลุ่มนี้ ต้องแบกรับภาระต้นทุน รายจ่ายประจำไม่ว่าจะเป็น ค่าเช่าพื้นที่ ค่าจ้างพนักงาน ค่าดูแลรักษาสถานที่ เป็นต้น ซึ่งต้นทุนนี้อาจมีสัดส่วนสูงถึง 30-40% ซึ่งจะเห็นได้ว่า ต้นทุนค่าจ้างพนักงานถือว่าเป็นรายจ่ายประจำที่ส่งผลต่อผลประกอบการของร้านอาหารอย่างชัดเจน ดังนั้น ความสามารถของผู้จัดการร้านอาหารในการนำทีม พัฒนาแรงงาน และบริหารจัดการในภาวะวิกฤตจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว

1.2 ผู้จัดการร้านอาหาร

บุคลากรที่สำคัญและถือเป็นหนึ่งในหัวใจของการบริหารจัดการร้านอาหารนั้นคือ ผู้จัดการร้าน ซึ่งทำหน้าที่ครอบคลุมทั้งการบริหารสาขาของร้านอาหาร และบุคลากรในร้านอาหาร

โดย Buaduang and Sirawong (2019) ได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้จัดการร้านอาหาร และกล่าวถึงความสำคัญของผู้จัดการร้านโดยระบุว่า ผู้จัดการสาขา เป็นผู้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริการจัดการสาขาทั้งการบริหารจัดการร้าน (Outlet) และ บุคลากร (People) ซึ่งงานวิจัยดังกล่าว ยังได้มีการอ้างถึง ข้อมูลจากรายงานของธุรกิจ การบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารขนาดใหญ่ (Quick Service Restaurant: QSR) โดยจากการประชุมดังกล่าว ได้ข้อสรุปในส่วนของสมรรถนะที่สำคัญของผู้จัดการร้านได้แก่ ความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skill) และ (3) คุณลักษณะ (Attribute) โดยในส่วนของ Attribute มีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งระบุว่า เป็นการกำหนดความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม และถือว่าเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นขององค์กรเพื่อให้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับ Tracey และ Hinkin (1996) พบว่าคุณภาพของผู้จัดการในงานบริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของลูกค้าและประสิทธิภาพของร้าน โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่มีความไม่แน่นอน ผู้จัดการที่มีความสามารถในการฟื้นคืนจากความเครียดและนำทีมงานให้ผ่านพ้นสถานการณ์ได้อย่างมั่นคงจะสามารถรักษาประสิทธิภาพของร้านและลดอัตราการลาออกของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ (Hayes & Weathington, 2007; Kim & Lee, 2020) จากเหตุผลดังกล่าว การพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการร้านอาหารจึงเป็นหัวใจสำคัญในการรักษาความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว

จุฑามาศ พีรพัชระ et al. (2561) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งพบว่ามีองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ ได้แก่ การจัดการภายใน, กลยุทธ์, การจัดการด้านการตลาด, ค่านิยมร่วม, การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์, การจัดการความรู้, คุณภาพการให้บริการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งจากงานวิจัยดังกล่าวใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และข้อมูลจากการศึกษาจำนวน 500 คน พบว่า หนึ่งในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการร้านอาหาร ได้แก่ ค่านิยมร่วมโดยประกอบด้วยปัจจัยหลัก ได้แก่ ความมุ่งมั่นในความสำเร็จ, ความอดทน, การเผชิญความเสี่ยง และจริยธรรมทางธุรกิจ โดยสอดคล้องกับแนวคิดกรอบความคิดเติบโต และข้อค้นพบนี้ยังสอดคล้องกับงานของ Krauss et al. (2005) ซึ่งระบุว่า ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ความตั้งใจในการบรรลุเป้าหมาย และทักษะในการเผชิญความเสี่ยง มีแนวโน้มเชื่อมโยงกันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ขณะเดียวกัน Allen (2006) ได้เสนอว่า หนึ่งในลักษณะสำคัญของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จคือ ความสามารถในการยืดหยุ่นต่ออุปสรรคหรือความล้มเหลว และการนำบทเรียนจากเหตุการณ์เหล่านั้นมาปรับปรุงเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาของชานนท์ มหาสิงห์ และคณะ (2563) ซึ่งใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-method Research) โดยผสมผสานการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านอาหารขนาดกลางที่มีระบบสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการฝึกอบรมพนักงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยการจัดอบรมช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจที่เป็นระบบ ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานเดียวกันและมีความพร้อมในการโอนย้ายหรือเตรียมกำลังคนสำหรับการเปิดสาขาใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การส่งเสริมค่านิยมร่วม (shared values) ภายในองค์กร ยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรในทิศทางเดียวกัน และส่งผลให้พนักงานมีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งมีส่วนช่วยลดอัตราการลาออก และส่งเสริมให้การขยายธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น โดยภาพรวมแล้ว การพัฒนาค่านิยมร่วมที่แข็งแกร่งในองค์กรยังส่งผลต่อการสร้างเอกลักษณ์และมาตรฐานที่ชัดเจนในสายตาของลูกค้าอีกด้วย ผลการศึกษานี้มีความสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Dipietro และคณะ (2007, อ้างถึงใน ชานนท์ มหาสิงห์ และคณะ, 2563) ที่ศึกษาผู้จัดการร้านอาหารระบบเครือข่ายในต่างประเทศ ซึ่งระบุว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจประเภทนี้ ได้แก่ การจัดการในระดับปฏิบัติการในแต่ละสาขา การกำหนดมาตรฐานการดำเนินงาน กลยุทธ์การบริหารองค์กร และการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ

ดังจะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลถือได้ว่าเป็นหัวใจหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จในธุรกิจร้านอาหาร โดยเฉพาะ ผู้จัดการร้านอาหารซึ่งจัดว่าเป็นบุคลากรที่มีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้ธุรกิจร้านอาหารให้สำเร็จจึงกล่าวได้ว่า ผู้จัดการร้านอาหารคือบุคลากรหลักที่สำคัญในการสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจร้านอาหาร

2. กรอบความคิดเติบโต

2.1 นิยามของกรอบความคิด (Mindset)

นักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของกรอบความคิดไว้ ดังนี้

Oxford Dictionary ได้ให้ความหมายของกรอบความคิดไว้ว่า ชุดของทัศนคติ หรือความเชื่อที่มีในแต่ละบุคคลและยากที่จะเปลี่ยนแปลง

Cambridge Dictionary ได้ให้คำนิยามไว้ว่า กรอบความคิด หมายถึง วิธีคิด และความคิดเห็นของแต่ละบุคคล

Gupta and Govindarajan (2002) ได้สรุปความหมายของกรอบความคิดในเชิงวิชาการ ดังนี้

1. ในฐานะมนุษย์ที่ถูกจำกัดด้วยทักษะในการรับรู้และประมวลผลข้อมูล เป็นผลมาจากความซับซ้อน ความคลุมเครือ และพลวัตรของสภาพแวดล้อมของข้อมูล
2. เมื่อได้รับข้อมูลเข้า มนุษย์จะสร้างกระบวนการคัดกรองข้อมูล (Filtration) และเลือกที่จะประมวลผลผ่านอคติและการตีความของมนุษย์เอง โดยกรอบความคิดที่อยู่ในกระบวนดังกล่าว
3. กรอบความคิดของมนุษย์เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ทั้งในระดับส่วนบุคคลและสังคมโดยรวม

Thum (2012) อธิบายว่า กรอบความคิดของแต่ละบุคคล คือการรวมตัวกันขององค์ความรู้ ประสบการณ์ มุมมองต่อโลก และความเชื่อที่มีต่อทั้งตนเองและบริบทแวดล้อม ซึ่งทั้งหมดนี้จะหล่อหลอมเป็นกรอบแนวคิดภายในที่ทำหน้าที่คัดกรองข้อมูลที่ได้รับ พร้อมทั้งส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจและพฤติกรรมที่แสดงออกมา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในสาขาจิตวิทยาการรู้คิดและทฤษฎีทางพฤติกรรมองค์การที่มองว่ากรอบความคิดไม่ใช่เพียงความเชื่อเท่านั้น แต่เป็นกลไกหลักที่ควบคุมทิศทางการรับรู้และการตอบสนองของมนุษย์ในแต่ละสถานการณ์

อาจกล่าวได้ว่า กรอบความคิด (Mindset) คือระบบความเชื่อและทัศนคติที่ถูกสร้างขึ้นจากประสบการณ์ในอดีต รวมถึงอิทธิพลจากการปฏิสัมพันธ์ของสังคม ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการชี้นำวิถีคิด การตัดสินใจ และพฤติกรรมของบุคคล ทั้งนี้ (Bosman & Fernhaber, 2018) ได้ชี้ให้เห็นว่า กรอบความคิดไม่ใช่สิ่งตายตัว หากแต่เป็นอุปนิสัยที่สามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง และเมื่อได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม ก็จะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนบุคคลไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากกรอบความคิดมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรม และพฤติกรรมเหล่านั้นคือปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ในท้ายที่สุด

2.2 ความเป็นมาของกรอบความคิดเติบโต

ที่มาของกรอบความคิดเติบโต

แนวคิดเรื่องกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) มีจุดเริ่มต้นมาจากงานวิจัยด้านจิตวิทยาการเรียนรู้และจิตวิทยาพัฒนาการ โดยงานวิจัยต้นทางที่สำคัญเริ่มจาก Dweck and Leggett (1988) ซึ่งได้นำเสนอแนวคิด "implicit theories of intelligence" โดยแบ่งบุคคลออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่เชื่อว่าความสามารถทางสติปัญญาเป็นสิ่งตายตัว (entity theory หรือ fixed mindset) และกลุ่มที่เชื่อว่าสติปัญญาสามารถพัฒนาได้ผ่านความพยายามและประสบการณ์ (incremental theory หรือ growth mindset) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของทฤษฎีกรอบความคิดในเวลาต่อมา

Dweck (2000) ได้ต่อยอดแนวคิดเรื่องกรอบความคิดในงานเขียน Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development โดยชี้ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของกรอบความคิดที่มีต่อแรงจูงใจ ความคาดหวังภายใน และการรับมือกับความล้มเหลวของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งพบว่า ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) มักแสดงพฤติกรรมเชิงบวกในการเผชิญกับปัญหา เช่น การใช้ความผิดพลาดเป็นบทเรียน การมองอุปสรรคเป็นโอกาสในการฝึกฝน และกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง ในขณะที่ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) มักมีแนวโน้มหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ท้าทาย หวั่นเกรงความล้มเหลว และไม่เชื่อว่าความสามารถสามารถพัฒนาได้ จึงส่งผลต่อรูปแบบพฤติกรรมในการเรียนรู้และการเติบโตส่วนบุคคลในระยะยาว

การทดสอบแนวคิดนี้ถูกนำมาใช้ในการศึกษาในเด็กและวัยรุ่น เช่น งานของ Blackwell et al. (2007) ที่ศึกษานักเรียนมัธยมในประเทศอเมริกา ซึ่งชี้ว่านักเรียนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตมีแนวโน้มที่จะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นเมื่อเผชิญความท้าทายทางวิชาการ งานวิจัยนี้ช่วยยืนยันถึงความสามารถของกรอบความคิดในการเป็นตัวทำนายพฤติกรรม การเรียนรู้และความพยายามในการพัฒนา

ต่อมา Heslin and VandeWalle (2008) ได้นำแนวคิดกรอบความคิดมาศึกษาในบริบทขององค์กร โดยเฉพาะกับผู้จัดการและหัวหน้างาน ซึ่งพบว่า ผู้จัดการที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะมีแนวโน้มในการให้โอกาสแก่พนักงานมากขึ้น มีการประเมินผลอย่างยุติธรรม และให้การสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า กรอบความคิดแบบเติบโตไม่เพียงแต่มีผลในบริบทการศึกษา แต่ยังมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาในที่ทำงาน

และแนวคิดนี้ถูกต่อยอดไปยังบริบทการพัฒนาองค์กร โดย Keating and Heslin (2015) ได้เสนอว่ากรอบความคิดแบบเติบโตมีผลต่อ Engagement ในงาน การเผชิญความยากลำบาก และการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร นอกจากนี้ Paunesku et al. (2015) ยังได้ทดลองนำแนวคิดนี้ไปพัฒนาเป็น intervention program แบบออนไลน์และพบว่าสามารถลดภาวะหมดไฟและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานในกลุ่มวัยรุ่นและเยาวชนได้อย่างมีนัยสำคัญอีกด้วย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า กรอบความคิดแบบเติบโตมีรากฐานทางจิตวิทยาที่ชัดเจน และได้ขยายขอบเขตการนำไปใช้จากบริบทของการศึกษาไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยชี้ให้เห็นว่าความเชื่อในศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้จะนำไปสู่การพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน

ความหมายของกรอบความคิดเติบโต

Dweck (2006) ได้อธิบายแนวคิดของกรอบความคิดว่าเป็น ความเชื่อเรื่องความฉลาด (Intelligence) ในมิติของบุคคล ซึ่งความฉลาด (Intelligence) ขึ้นอยู่กับมุมมองของบุคคลที่มีต่อกรอบความคิด โดยแบ่งเป็นกรอบความคิด ที่ว่า ความฉลาด (Intelligence) เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ (Fixed Concept) และความฉลาด (Intelligence) เป็นสิ่งที่สามารถเติบโตและเปลี่ยนแปลงได้ผ่านความพยายามและความทุ่มเท โดยงานวิจัย Dweck (2009) ใช้คำว่ากรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) และ กรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) เพื่อแยกระหว่างข้อสรุปของ 2 ความเชื่อที่เกี่ยวกับความฉลาดของบุคคล โดย กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) หมายถึง ความเชื่อที่ว่าความฉลาดหรือความสามารถสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ ผ่านความทุ่มเทและพยายาม นอกจากนี้ กรอบความคิดยังสะท้อนถึงประสบการณ์ส่วนบุคคลและแนวทางในการเรียนรู้ที่แต่ละคนยึดถือ ในทางกลับกัน ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) มักมองว่าความสามารถทางสติปัญญาหรือทักษะต่าง ๆ เป็นสิ่งที่กำหนดมาแต่กำเนิดและไม่สามารถพัฒนาได้อย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ภายนอกมากกว่ากระบวนการพัฒนาและการเรียนรู้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดเติบโต

รากฐานของแนวคิดกรอบความคิดแบบยึดติดและแบบเติบโตนั้น เชื่อมโยงกับทฤษฎีด้านบุคลิกภาพเชิงความคิด (Cognitive Personality Theory) และแนวโน้มการตอบสนองต่อสถานการณ์ในลักษณะที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Mastery Orientation) ซึ่งมีจุดเริ่มต้นจากงานวิจัย (Diener & Dweck, 1980) ที่เสนอว่า บุคคลมีรูปแบบการตอบสนองต่อความท้าทายอยู่ 2 ลักษณะ ได้แก่ การตอบสนองที่รู้สึกไร้อำนาจในการจัดการตนเอง (helpless response) และการตอบสนองในเชิงเรียนรู้เพื่อพัฒนา (mastery-oriented response) โดยบุคคลในกลุ่มแรกมักมีแนวโน้มหลีกเลี่ยงปัญหาเมื่อพบเจออุปสรรค ขณะที่กลุ่มหลังมักเลือกเผชิญหน้ากับปัญหาเพื่อค้นหาวิธีปรับปรุงและเติบโตส่วนการตอบสนองแบบเน้นการเรียนรู้จะเผชิญหน้ากับปัญหาแม้ต้องพบกับ อุปสรรค ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล และได้พัฒนาต่อมาเป็นทฤษฎีความเชื่อส่วนบุคคล หรือกรอบความคิดแบบยึดติด-เติบโต (Growth And Fixed Mindset) กรอบความคิดแบบยึดติด-เติบโตมีพื้นฐานจาก ความเชื่อ ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เราได้รับ (Input) โดยที่เราสามารถเปลี่ยนกรอบความคิดในช่วงไหนของ ชีวิตก็ได้ เพื่อที่จะประสบความสำเร็จ และได้รับความพึงพอใจอย่างแท้จริง (Molden & Dweck, 2006)

Mueller and Dweck (1998) ได้ทำการวิจัยเพื่อแสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิด ซึ่งจากงานวิจัยดังกล่าว ชี้ว่า รูปแบบการตั้งเป้าหมายของนักเรียนในการเรียน

สามารถจำแนกได้เป็นสองประเภทหลัก ได้แก่ การตั้งเป้าหมายที่เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการตั้งเป้าหมายที่มุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้ นักเรียนที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มักรู้สึกกังวลเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง และมีแนวโน้มหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ท้าทาย ขณะที่นักเรียนที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จะเปิดรับความท้าทายมากกว่า โดยมองว่าเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะ ทั้งนี้ แนวโน้มการตั้งเป้าหมายทั้งสองลักษณะ ส่งผลต่อรูปแบบความคิด อารมณ์ และพฤติกรรมทางจิตวิทยาที่แตกต่างกัน

ซึ่งจากการศึกษา จะพบว่ากรอบความคิด ส่งผลในทุกระดับของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นการเรียน การทำงาน ความสัมพันธ์ส่วนตัว ธุรกิจ หรือความเป็นผู้นำ (Dweck, 2006) ในขณะที่มีเรื่องราวกรอบความคิดของแต่ละคนก็สามารถแตกต่างกันในเรื่องที่ต่างกันยกตัวอย่าง เช่น นักเรียนหนึ่งคนก็อาจจะมีกรอบความคิดที่เกี่ยวกับการเรียนและการเล่นกีฬาที่ต่างกัน (Sevincer et al., 2014) โดย นักเรียนก็อาจจะมีกรอบความคิดที่ต่างกันโดยขึ้นอยู่กับบรรยากาศการเรียนและวิชาที่เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณิตศาสตร์ (Yeager & Dweck, 2012) หรือแม้แต่การที่มีครูที่ทำหน้าที่เป็นโค้ช (Teacher-Coach) ก็จะทำให้นักเรียนมีแนวโน้มที่จะมีกรอบความคิดแบบเติบโตมากกว่าครูทั่วไป (Stenzel, 2015) ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวสนับสนุนใช้กระบวนการโค้ชควบคู่กับการสอนแบบปกติเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตให้กับนักเรียน

Dweck (2015) ชี้ให้เห็นว่า โดยปกติแล้วคนเราส่วนใหญ่จะมีทั้งกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) และ กรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) ปะปนผสมกันไป ซึ่งถ้าตระหนักรู้ว่าการความคิดใดที่เป็นความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) เมื่อเรารู้ตัว เราก็จะสามารถสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ได้ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถจำแนกลักษณะความแตกต่างระหว่างกรอบความคิดแบบยึดติดและกรอบความคิดแบบเติบโตได้อย่างชัดเจน โดยมีองค์ประกอบที่ต่างกันได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 สรุปความแตกต่างระหว่างกรอบความคิดแบบยึดติดและกรอบความคิดแบบเติบโต

องค์ประกอบในแต่ละด้าน	กรอบความคิดแบบยึดติด	กรอบความคิดแบบเติบโต
แนวคิด	เราเปลี่ยนแปลงความฉลาดไม่ได้ ต้องทำให้ตัวเองดูฉลาดเสมอ	ความฉลาดพัฒนาได้ นำไปสู่ความอยากเรียนรู้
ความท้าทาย	หลีกเลี่ยงความท้าทาย	ต้อนรับความท้าทาย
อุปสรรค	ยอมแพ้ต่ออุปสรรคง่าย ๆ	ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค
ความพยายาม	ความพยายามไร้ประโยชน์	ความพยายามนำไปสู่ความสำเร็จ เชี่ยวชาญ
คำวิจารณ์	ไม่สนใจคำวิจารณ์เชิงลบที่เป็นประโยชน์	เรียนรู้จากคำวิจารณ์
ความสำเร็จของคนอื่น	รู้สึกถูกคุกคามเมื่อคนอื่นทำสำเร็จ	เรียนรู้และได้แรงบันดาลใจ จากความสำเร็จของผู้อื่น
ผล	หยุดเติบโตอย่างก้าวหน้าและประสบความสำเร็จต่ำกว่าศักยภาพที่มี เพราะทุกอย่างถูกกำหนดไว้แล้ว	สามารถประสบความสำเร็จได้สูงขึ้นเรื่อย ๆ เพราะเราคือผู้กำหนดชีวิตเราเอง (Free Will)

อย่างไรก็ตามในมิติของกรอบความคิดแบบเติบโต ก็มีสิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจควบคู่กันไปในการออกแบบโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต นั่นคือ กรอบความคิดแบบเติบโตที่ผิดพลาด (False Growth Mindsets) ซึ่งได้ถูกพูดถึงในงานของ Dweck (2015, 2016) โดยงานเขียนของ Dweck ในปี 2016 ได้ชี้ให้เห็นถึงปรากฏการณ์ กรอบความคิดแบบเติบโตที่ผิดพลาด (False Growth Mindsets) ซึ่งสังเกตได้จากการที่ครูเข้าใจว่าสามารถสนับสนุนให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโตได้ด้วยการให้กำลังใจนักเรียนในด้านความพยายามเพียงเท่านั้น หรือความคิดที่ว่านักเรียนมาสามารถทำได้ทุกอย่าง โดยที่ไม่ได้สนับสนุนทักษะหรือวิธีการใด ๆ (Dweck, 2016) ทั้งนี้ ในบริบทของโรงเรียน การสร้างให้เกิดกรอบความคิดเติบโต มีวิธีที่สร้างสรรค์ คือ การสร้างบรรยากาศที่ทำให้กรอบความคิดสามารถเปิดกว้างพร้อมรับการตรวจสอบและเปลี่ยนแปลง เปิดประตูไปสู่การกระทำใหม่ ๆ สำหรับนักเรียนทุกคน (Conklin & Hartman, 2014)

ดังนั้นในการศึกษาและออกแบบการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเชิงบวกจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับประเด็นนี้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีของกรอบความคิดเติบโตมีพื้นฐานจากแนวคิดที่เชื่อว่าความสามารถของมนุษย์ไม่ใช่สิ่งคงที่ หากแต่สามารถพัฒนาได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้ ความพยายาม และการเผชิญอุปสรรคอย่างตั้งใจ โดย ทฤษฎีนี้อธิบายว่า บุคคลแต่ละคนมีกรอบความคิดที่ส่งผลต่อวิธีการมองตนเอง มองปัญหา และการตอบสนองต่อความล้มเหลว โดยกรอบความคิดแบบเติบโตช่วยส่งเสริมให้บุคคลเปิดรับความท้าทาย เรียนรู้จากคำวิจารณ์ และใช้ความพยายามอย่างมีเป้าหมายเพื่อเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ความสำคัญของกรอบความคิดเติบโต

Chen et al. (2019) ได้ทำการวิจัยกรอบความคิดเติบโตใช้ทำนายทุนทางจิตวิทยาของคุณครูในโรงเรียนประถมในประเทศจีน ระหว่างอายุ 20 – 58 ปี จำนวน 1,384 กลุ่มตัวอย่างพบว่าปัจจัยเชิงบวก ทั้ง 4 ด้านของทุนทางจิตวิทยา มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับทุนทางจิตวิทยา

โลกของการทำงานจริง Keating and Heslin (2015) และ Blackwell et al. (2007) ซึ่งได้ศึกษาการนำแนวคิดเรื่องกรอบความคิดไปใช้กับครูและนักเรียนในโรงเรียน. พบว่าการที่เรามองว่าความฉลาดหรือความสามารถเป็นสิ่งที่พัฒนาได้จะทำให้เราผูกพันในงานมากขึ้นและสามารถเผชิญความยากลำบากในงานได้ดีขึ้น (Blackwell et al., 2007) ยิ่งไปกว่านั้น จากการศึกษายังพบว่า ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตนั้น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน นอกจากจะส่งผลดีต่อตัวบุคคลากรเองแล้ว ยังส่งผลต่อให้ทั้งบริษัท มีผลลัพธ์การทำงานที่ดีทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (Kozlowski et al., 2001; Vande Walle et al., 1999) โดย กรอบความคิดมีความสัมพันธ์กับความสามารถในเรื่องต่าง ๆ ทั้งมุมมองต่อ ตนเอง แรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพยายามและคงทนต่อเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ (Dweck & Leggett, 1988)

ศรัญญพงศ์ ประเสริฐสิน (2565) ได้ดำเนินการศึกษาที่มุ่งวิเคราะห์โครงสร้างของกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ในกลุ่มนักศึกษาวิชาชีพครู โดยอ้างอิงแนวคิดของ Carol Dweck ผ่านการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-method Research) โดยเริ่มจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านกรอบความคิดเติบโตจำนวน 5 คน และต่อเนื่งด้วยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากนักศึกษาวิชาชีพครูจำนวน 300 คน ด้วยแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นเพื่อวัดระดับกรอบความคิดเติบโต ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า กรอบความคิดเติบโตในกลุ่มตัวอย่างมีโครงสร้างที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ได้แก่

1. เชื่อว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ (Believe about Person Can Learn and Develop)
2. ชอบความท้าทาย (Challenge)
3. กล้าเผชิญกับความล้มเหลว (Dare to Face Failure)
4. มีความพยายาม (Effort)
5. รับฟังและเรียนรู้คำวิจารณ์ (Listen and Learn Criticism)

ดังจะเห็นได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านนี้สอดคล้องกับองค์ประกอบของกรอบความคิดเติบโตตามแนวคิดของแครอล ดเวค อันได้แก่ ความท้าทาย, การเผชิญหน้ากับอุปสรรค, ความพยายาม, มุมมองต่อคำวิจารณ์ และ มุมมองต่อความสำเร็จของบุคคลอื่น ซึ่งผู้ที่มีกรอบความคิดเติบโตจะชอบความท้าทาย ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค และเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จและความสำเร็จ รวมถึงพร้อมเรียนรู้จากคำวิจารณ์และได้รับแรงบันดาลใจจากความสำเร็จจากผู้อื่น (Dweck, 2006)

ทั้งนี้ ในมิติด้านกรอบคิดแบบเติบโตและ การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร Han and Stieha (2020b) ได้ทำการศึกษางานวิจัยซึ่งมีการนำกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) มาใช้ในด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่ง จากการศึกษาดังกล่าวผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะทางในการนำแนวคิดกรอบความคิดเติบโตไปใช้ในพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยสรุปได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 เครื่องมือจัดกระทำในกระบวนการพัฒนาบุคลากร และ ประโยชน์และแนวทางการนำกรอบความคิดเติบโตไปใช้ในด้านทรัพยากรบุคคล

เครื่องมือจัดกระทำใน กระบวนการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development Interventions)	ประโยชน์และแนวทางการนำกรอบความคิด เติบโตไปใช้ใน ด้านทรัพยากรบุคคล
การฝึกอบรม (Training)	กระบวนการฝึกอบรมจะมีประสิทธิภาพในการสร้างกรอบความคิดเติบโตถ้ามีการแนะนำให้เข้าใจถึงกรอบความคิดเติบโตและยึดติดในช่วงแรกของการอบรม (Keena & Simmons, 2015; Tanova, 2017) ซึ่งพบว่าพนักงานที่มีกรอบความคิดเติบโตสูงกว่าจะสามารถได้รับองค์

เครื่องมือจัดกระทำใน กระบวนการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development Interventions)	ประโยชน์และแนวทางการนำกรอบความคิด เติบโตไปใช้ใน ด้านทรัพยากรบุคคล
	ความรู้จากการอบรมสูงกว่าซึ่งส่งผลต่อการนำไปใช้ในการทำงานหลังการฝึกอบรม (Keena & Simmons, 2015; Tanova, 2017) ยิ่งกว่านั้นนอกจากทักษะแล้ว พนักงานที่มีกรอบความคิดเติบโตสูงกว่า ยังช่วยหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ชอบความสมบูรณ์แบบ (Perfectionism) ซึ่งทำให้ไม่กล้าลองอะไรใหม่ ๆ และทำทนาย (Cutumisu et al., 2018) กระบวนการฝึกอบรมที่ผสมผสานกรอบความคิดเติบโตลงไปยังช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานอีกด้วย (Karwowski et al., 2020) อย่างไรก็ตาม ไร ก็ ดี กระบวนการสนับสนุนให้เกิดกรอบความคิดเติบโตจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย ถ้าภายหลังการอบรมไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเปิดโอกาสให้พนักงานกล้าแสดงความสามารถ (Tanova, 2017)
การโค้ช (Coaching)	กระบวนการโค้ชจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสนับสนุนให้เกิดกรอบความคิดเติบโต เมื่อมีวัตถุประสงค์ในการสร้างกรอบความคิดเติบโตเพื่อพัฒนาบุคลากรในงานและถูกนำมาใช้ร่วมกันทั้งโค้ชและโค้ชชี่ (Heslin & VandeWalle, 2008) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มผู้จัดการ การสร้างให้เกิดกรอบความคิดเติบโตจะช่วยสนับสนุนให้ ความผูกพันในงาน (Work Engagement) (Caniëls et al., 2018a) และ พฤติกรรมซึ่งแสดงความเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร(Organizational

เครื่องมือจัดกระทำใน กระบวนการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development Interventions)	ประโยชน์และแนวทางการนำกรอบความคิด เติบโตไปใช้ใน ด้านทรัพยากรบุคคล
	Citizenship Behaviors) สูงขึ้น (Tanova, 2017) ทั้งนี้ในกระบวนการโค้ชสำหรับผู้จัดการ กระบวนการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback) ถือเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจในการ ทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Shapcott & Carr, 2020)
การพัฒนาผู้นำ (Leadership Development)	การพัฒนาผู้นำในองค์กรไม่ควรมุ่งเน้นเพียงทักษะ หรือพฤติกรรม แต่ควรสนับสนุนให้เกิดกรอบ ความคิดเติบโตเพื่อสร้างผู้นำที่อ่อนน้อมและ เปิดรับความคิดใหม่ ๆ (Wang et al., 2018) ซึ่ง จากการพัฒนาผู้นำจะเป็นแรงจูงใจให้พนักงาน เปิดกว้างสู่ความเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกของ องค์กร (Organizational Positive Change) (Hanson et al., 2016) อย่างไรก็ดี ในมิติของการ พัฒนาผู้นำ จากการศึกษาพบว่า ผู้นำซึ่งมีภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะมีประสิทธิภาพในการทำงานกับ พนักงานที่มีกรอบความคิดเติบโตมากกว่ากรอบ ความคิดแบบยึดติด (Caniëls et al., 2018a) โดย การที่ผู้นำมีกรอบความคิดเติบโตจะส่งผลดีต่อ ความสามารถในการทำงานของพนักงาน (Gutshall, 2013)
กระบวนการสรรหาและกระบวนการอื่น ๆ ในด้านทรัพยากรบุคคล (Recruiting and HR Practice)	กระบวนการจ้างและบ่มเพาะผู้จัดการและทีมงาน ให้มีกรอบความคิดเติบโตเป็นปัจจัยสำคัญในการ สร้างองค์กรแบบกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset Organization) (Caniëls et al., 2018a)

เครื่องมือจัดกระทำใน กระบวนการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development Interventions)	ประโยชน์และแนวทางการนำกรอบความคิด เติบโตไปใช้ใน ด้านทรัพยากรบุคคล
	ซึ่งการสร้างองค์กรที่มีกรอบความคิดเติบโตจะสนับสนุนให้อคติ (Bias) ในองค์กรลดลง ทั้งมิติด้านเพศ เชื้อชาติ หรือการแบ่งกลุ่ม ดังนั้น ในกระบวนการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ควรมุ่งเน้นไปที่การโอบรับความหลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งอคติจากผู้นำในองค์กร (Shapcott & Carr, 2020)
กระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Evaluation System)	กระบวนการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถช่วยลดอคติจากการประเมินผลได้ด้วยแนวคิดด้านกรอบความคิด โดยเริ่มจากความเข้าใจถึงจุดอ่อนของผู้จัดการที่มีกรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed mindset) ซึ่งมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถประเมินผลได้อย่างยุติธรรม ดังนั้นกระบวนการจัดกระทำได้แก่การให้ข้อมูลให้เข้าใจกรอบความคิดเติบโต รวมทั้งการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) จะช่วยลดจุดอ่อนที่เกิดขึ้นจากการประเมินผลของผู้จัดการในกลุ่มนี้ได้ (Heslin & VandeWalle, 2008)

ที่มา: Han and Stieha (2020b).

อย่างไรก็ดี นอกจากผลการศึกษาก่อนหน้านี้แล้ว ในมิติด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีมุมมองที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดเติบโตที่ยังเป็นที่ถกเถียงระหว่างคำว่า “การเรียนรู้ (Learning)” และ “ผลการดำเนินงาน (Performance)” กล่าวคือ กรอบความคิดเติบโตจะมุ่งเป้าหมายไปที่การเรียนรู้ ในขณะที่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะมุ่งเน้นไปที่ผลการดำเนินงานเป็นสำคัญ ซึ่งจากการศึกษา (Elliott & Dweck, 1988) พบว่าถึงแม้เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากร

บุคคลจะมุ่งไปที่เป้าของผลการดำเนินงาน แต่การพัฒนากรอบคิดเติบโต (Growth Mindset) ก็เป็นปัจจัยที่สนับสนุนผลการดำเนินงาน (Performance) ได้ด้วยเช่นกัน โดยมีงานวิจัยที่สนับสนุนความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนากรอบความคิดเติบโตผ่านมุมมองการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และกระบวนการโค้ช (Han & Stieha, 2020b) ได้แก่

1. กระบวนการโค้ช (Coaching) จะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อเป็นการลงมือทำทั้งโค้ช (Coach) และ โค้ชชี่ (Coachee) โดยเฉพาะเมื่อผู้จัดการที่มีกรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) เห็นผลของโปรแกรมที่ทำให้พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

2. กรอบความคิดเติบโตเป็นสิ่งที่จำเป็นในสร้างการความผูกพันในงานทั้งผู้จัดการและพนักงาน ผู้จัดการที่สามารถให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ผ่านกระบวนการโค้ช (Coaching) จะสามารถกระตุ้นแรงจูงใจและความสามารถในการทำงานของพนักงานได้

ดังนั้น แนวคิดเรื่องกรอบความคิดแบบเติบโตถือเป็นหลักการสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้บุคคลตระหนักว่าศักยภาพส่วนบุคคลสามารถพัฒนาได้ผ่านการพยายาม การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง และการเปิดใจรับข้อเสนอแนะในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อระดับแรงจูงใจ ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ รวมถึงความผูกพันต่อหน้าที่การงาน นอกจากนี้ยังช่วยลดแนวโน้มพฤติกรรมที่ขัดขวางการพัฒนา เช่น ความสมบูรณ์แบบนิยามเกินพอดี หรือความหวั่นเกรงต่อความล้มเหลว ยิ่งไปกว่านั้น แนวคิดดังกล่าวยังสามารถบูรณาการเข้าสู่กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การโค้ชชิ่ง การพัฒนาภาวะผู้นำ ตลอดจนระบบประเมินผล เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และสร้างองค์กรที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตในระยะยาวอย่างยั่งยืน

2.3 แนวทางในการพัฒนากรอบความคิดเติบโต

Dweck et al. (1995) ได้พัฒนาแนวทางในการสร้างพลังของกรอบความคิดเติบโต (Power of Growth Mindset) โดยกำหนดวิธีการการพัฒนา ดังนี้

1. สร้างความตระหนักว่าตนเองมีกรอบความคิดแบบไหน โดยผ่านหลักคิดสำคัญ 6 ประเด็น ได้แก่ ความท้าทาย, การเผชิญอุปสรรค, ความพยายาม, การวิพากษ์วิจารณ์, เรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่น และ การยอมรับกรอบคิดของตนเอง

2. การปรับกรอบคิด (Mindset) เป็นกระบวนการในการสู้กับกรอบคิดเดิมของตัวเองผ่านการแย้งด้วยเสียงที่อยู่ในใจด้วยกรอบคิดเติบโต เช่น เมื่อเราเจองานที่ยากและท้าทาย ด้วยกรอบความคิดแบบยึดติด จะทำให้เราไม่กล้าลงมือทำและท้อแท้ แต่เราก็ต้องตอบ

เสียงนั้นไปด้วยกรอบความคิดแบบเติบโตว่า มันเป็นงานที่ท้าทายและได้เรียนรู้มาลงมือทำกันเถอะ เป็นต้น

3. พลังของการชมเชย (Power of Praise) ซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่นำมาใช้ (Dweck, 2015) ในการสร้างกรอบความคิดเติบโตในนักเรียน กล่าวคือในกระบวนการสร้างกรอบความคิดเติบโต เราต้องเน้นไปที่การชมเชยไปที่กระบวนการ (Process) มากกว่าตัวบุคคล ยกตัวอย่างเช่น เมื่อนักเรียนทำงานได้ถูกต้องและรวดเร็ว เราจึงเน้นไปที่การชื่นชมว่า งานที่คุณลงมือทำนั้นทำได้เรียบร้อยและถูกต้อง อีกทั้งยังรวดเร็วด้วย ซึ่งการชมที่กระบวนการจะเป็นการสนับสนุนให้เกิดกรอบความคิดเติบโต

4. พลังของคำว่ายัง (Power of Yet) ซึ่งเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแนวคิดในการรับมือกับปัญหาเมื่อเราเผชิญอุปสรรคที่ยังไม่สามารถก้าวผ่านได้ โดยเปลี่ยนจากคำว่าทำไม่ได้ หรือทำไม่สำเร็จ เป็นคำว่า ยังทำไม่ได้ หรือยังทำไม่สำเร็จ นั้นแสดงว่า ในอนาคตเราอาจจะสามารถทำให้สำเร็จก็ได้ ซึ่งการนำพลังของคำว่ายังมาใช้ จะช่วยให้ทำให้กรอบความคิดเติบโตเพิ่มพูนเมื่อเราต้องเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ ก็ตามต่อไป

นอกจากนี้ Dweck and Molden (2000) ยังได้อธิบายถึงการตั้งเป้าหมายเพื่อสร้างกรอบความคิดเติบโต โดยจากหนังสือ Self-Theories ได้ให้แนวทางการตั้งเป้าหมายไว้ 2 รูปแบบ ได้แก่ 1. ตั้งเป้าหมายที่ผลงาน (Performance Goal) และ 2. เป้าหมายที่การเรียนรู้ (Learning Goal) โดย เป้าหมายที่ผลงานจะมุ่งเน้นการเอาชนะ และ ความพยายามเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีที่สุดและหลีกเลี่ยงความเห็นหรือการวิพากษ์ในเชิงลบ ในทางตรงกันข้าม เป้าหมายด้านการเรียนรู้ จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง และ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เปิดรับโอกาส ซึ่งการตั้งเป้าหมายด้านการเรียนรู้จะสอดคล้องกับแนวคิดของกรอบความคิดเติบโต

ทั้งนี้ ในหนังสือ Mindset (Updated Edition) ของ Dweck (2017) ได้เสนอ แนวทางในการพัฒนากรอบความคิดเติบโตอย่างแท้จริง (A Journey to a (True) Growth Mindset) โดยปรับมุมมองในการพัฒนากรอบความคิดเติบโตให้เป็นเสมือนการเดินทาง ประกอบด้วยทั้งหมด 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1: โอบรับกรอบความคิดยึดติด และยอมรับว่าเราล้วนมีกรอบความคิดยึดติดและเติบโต แต่แม้จะยอมรับเช่นนี้ก็ไม่ได้หมายความว่า เราต้องเป็นแบบนี้เสมอไป

ขั้นตอนที่ 2: ตระหนักตัวตนเมื่อกรอบความคิดแบบยึดติดทำงาน กล่าวคือ มีความรู้ตัวเมื่อกรอบความคิดยึดติดในตัวเองถูกกระตุ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น เมื่อคุณต้องเผชิญกับงานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย, เมื่อเผชิญหน้ากับปัญหาที่แก้ไม่ได้, เมื่อเจอเหตุการณ์ล้มเหลวหลาย ๆ ครั้ง

ติดต่อกัน, เมื่อต้องเจอกับคู่แข่งที่เก่งกว่าคุณ หรือแม้แต่เมื่อคุณต้องเป็นคนตัดสินผู้อื่น หลังจากตระหนักถึงสถานการณ์ที่กระตุ้นให้รอบความคิดยึดติดทำงานแล้ว พยายามทบทวนถึง ปัจจัยที่ทำให้รอบความคิดแบบยึดติดทำงาน อะไรคือเสียงในหัวที่คุณได้ยิน และ คุณรู้สึกอย่างไร

ขั้นตอนที่ 3: ตั้งชื่อให้กับบุคลิกภาพของกรอบความคิดแบบยึดติด เพื่อให้สามารถตระหนักได้ทันทีถึงต้นเหตุ หรือปัจจัยที่จะกระตุ้นกรอบความคิดแบบยึดติดของตนเอง รวมทั้งมองเห็นผลกระทบต่อนตนเองเมื่อกรอบความคิดยึดติดแสดงตัวตนออกมา เช่น กรอบความคิดยึดติดของคุณคือความสงสัยในตนเอง (Self-Doubt) คุณอาจจะตั้งชื่อว่า เดล (Dale) และตระหนักทุกครั้งเมื่อกรอบความคิดแบบยึดติดกำลังทำงานว่า เดลได้แสดงตัวตนออกมาแล้ว และ เมื่อรู้ตัวเราจะสามารถรับมือกับเดลได้ ทั้งนี้ ในการตั้งชื่อ อาจจะใช้ชื่อบุคลิกภาพแบบยึดติด จากชื่อตัวละคร หรือ คนที่คุณไม่ชอบก็ได้ เพื่อให้นึกถึงได้บ่อย ๆ

ขั้นตอนที่ 4: หลังจากพบเหตุสาเหตุและตระหนักถึงกรอบความคิดแบบยึดติดของตนเองได้แล้ว รวมทั้งตั้งชื่อให้กับบุคลิกภาพของกรอบความคิดแบบยึดติดแล้ว และมองเห็นแล้วว่ากรอบความคิดยึดติดส่งผลอย่างไร ขั้นตอนที่จะทำให้กระบวนการนี้ยั่งยืนคือ การสอนกรอบความคิดยึดติดและพาสิ่งนี้เดินทางไปกับคุณ กล่าวคือ ยิ่งคุณระหนักถึงกรอบความคิดยึดติดของคุณเท่าไร กรอบความคิดยึดติดของคุณจะยิ่งแสดงตัวตนของคุณเองให้บ่อยยิ่งขึ้น ส่งผลให้คุณจะต้องเรียนรู้ที่จะรับมือกับตัวเอง เตรียมใจให้พร้อมที่จะยอมรับกรอบความคิดแบบยึดติด ทักทาย และเรียนรู้ตัวเอง รวมทั้งเรียนรู้ที่จะได้กลับด้วยกรอบความคิดแบบเติบโต ยกตัวอย่าง เช่น เมื่อคุณต้องเผชิญกับการทำสิ่งที่ไม่เคยทำ และทำทนาย อาจจะมีเสียงในหัวคอยบอกคุณว่า “คุณทำไม่ได้หรอก อย่าพยายามเลย” ซึ่งสิ่งที่ทำได้ตามขั้นตอนที่ 1-4 ได้แก่ การโอบรับฟังเสียง ยอมรับ และเรียกชื่อกรอบความคิดยึดติดของคุณ และพูดกลับไปว่า “ใช่ ฉันอาจจะยังทำไม่ได้ แต่ฉันอยากลองทำดู มันไม่เสียหายอะไรที่เราจะเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ” เป็นต้น

เอริกา แอนเดอร์สัน (Andersen, 2006) ได้เสนอแนวทางพัฒนาชุดความคิดเติบโต ในหนังสือแนวพัฒนาตนเอง ชื่อ Growing Great Employees: Turning Ordinary People Into Extraordinary Performers โดยได้ให้ แนวทางในการพัฒนากรอบคิด ดังต่อไปนี้

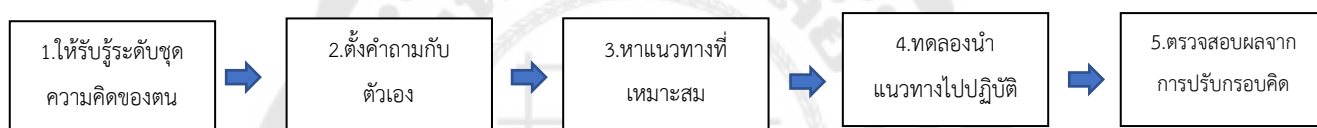
1. ให้รับรู้ความคิดของตนเอง เพื่อตระหนักถึงกรอบคิดของตนเองและใช้เป็นฐานในการเตรียมตัวเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่กรอบคิดที่เปลี่ยนไป ซึ่งคนที่มีกรอบคิดแบบยึดติด มักจะมีคำว่า ทำไม่ได้ ก็ได้อยู่แล้ว ไม่อยากเปลี่ยนแปลง อยู่ในชุดความคิด

2. ตั้งคำถามกับตัวเอง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างชุดความคิดใหม่ให้เติบโตขึ้น โดยอาจจะตั้งคำถามเพื่อให้ตนเองเห็นถึงประโยชน์ หรือ ข้อดีจากการปรับเปลี่ยนกรอบคิดของตนเอง เช่น ถ้าเปลี่ยนกรอบคิดจะดีชียกับเราอย่างไรบ้าง

3. หาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาชุดความคิดใหม่ที่เติบโต เช่น หาต้นแบบ (Model) ในการพัฒนากรอบคิด, ศึกษาแนวทางแก้ปัญหาผ่านทางเลือกต่างๆ

4. ทดลองนำแนวทางไปปฏิบัติ อย่างตั้งใจโดยมีผู้มีประสบการณ์สูงช่วยเหลือ โดยทดลองวางแผนและลงมือทำ ในการเปลี่ยนกรอบคิดที่ตั้งใจไว้ ในขั้นตอนนี้การมีผู้เชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์ให้คำแนะนำจะทำให้สำเร็จลุล่วงได้ง่ายขึ้น

5. ตรวจสอบตนเองอยู่เสมอเพื่อดูว่าการปรับกรอบคิดได้ผลหรือไม่ ถ้าไม่ได้ผลก็สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางให้เหมาะสมได้อย่างต่อเนื่อง



ภาพประกอบ 1 แสดงแนวทางพัฒนาชุดความคิดเติบโต โดยแอนเดอร์สัน

ที่มา: Andersen (2006).

นอกจากนั้นแล้ว การให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เป็นหนึ่งในแนวทางสนับสนุนให้เกิดกรอบความคิดเติบโต ซึ่งพบว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) จะสนับสนุนให้เกิดกรอบความคิดเติบโต (Hildrew, 2018) ทั้งนี้ ข้อมูลย้อนกลับที่ดี คือข้อมูลย้อนกลับที่สามารถปรับเปลี่ยนกรอบคิดและกระบวนการเรียนรู้ได้ และควรเป็นการให้ข้อมูลที่มีชัดเจน โดยในการสนับสนุนให้เกิดกรอบความคิดเติบโต การให้ข้อมูลย้อนกลับควรมุ่งเน้นไปที่กระบวนการเรียนรู้มากกว่าผลลัพธ์จากการเรียน และปราศจากอคติส่วนตัวและเป็นการให้ข้อมูลเพื่อกระตุ้นให้คิดโดยไม่ตัดสินใจแทน (Levin-Goldberg, 2016)

ทั้งนี้ งานวิจัยในรูปแบบอภิมานวิธี (Meta - analysis) ยังพบว่าการให้ความรู้เกี่ยวกับ neuroplasticity จะชักนำให้เกิดกรอบความคิดเติบโตในกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย (Sarrasin et al., 2018) โดยงานวิจัยดังกล่าวยังชี้ด้วยว่า กลุ่มนักเรียนซึ่งมีความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความรู้ความสามารถของตนเอง ผ่านการสอนเรื่อง

neuroplasticity ยังส่งผลเชิงบวกกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น แรงจูงใจ ความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน วิชาคณิตศาสตร์ (Sarrasin et al., 2018)

เช่นเดียวกับการศึกษาของ (Burnette et al., 2018) ซึ่งเป็นการใช้ โปรแกรมการ จัดกระทำเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตแบบออนไลน์ (Online Growth Mindset Intervention) ซึ่งมีระยะเวลา 45 นาที ในกลุ่มนักเรียนที่เพศหญิงที่มีรายได้ต่ำ และติดตามผลเป็นระยะเวลา 4 เดือน พบว่ากรอบความคิดเติบโตส่งผลทางอ้อมให้กลุ่มที่ศึกษามีแรงจูงใจ (Motivation), การรับรู้ ความสามารถของตนเองในด้านการเรียนรู้ (Learning - efficacy) และ ผลการเรียนรู้ (Burnette et al., 2018)

ทั้งนี้ Kapasi and Pei (2022) ยังได้เสนอ บทความเรื่อง Mindset Theory and School Psychology เพื่อให้แนวทางที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้การพัฒนกรอบความคิดเติบโตประสบความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนให้เกิดกรอบความคิดเติบโตจะเหมาะสมที่สุด เมื่อมุ่งเน้นไปที่ กรอบความคิดเติบโตเพียงอย่างเดียว และไม่มีการอ้างถึงกรอบความคิดแบบยึดติด (Yeager et al., 2016)

2. ทฤษฎีด้านกรอบคิด (Mindset theory) เดิมถูกเรียกว่า implicit theories ซึ่งว่า ความเชื่อดั้งเดิมของแต่ละบุคคลมักจะอยู่ภายในและไม่แสดงออกมาชัดเจน ดังนั้นการพัฒนา กรอบความคิดเติบโตด้วยแนวทางการสอนแบบเดิมมักจะไม่ได้ผล โดย กุญแจสำคัญในการจัด กระทำเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต ได้แก่ การสนับสนุนการเรียนรู้ (Autonomy-Supportive), ไม่ใช่การสั่งสอน (Not Didactive) และ การสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Environment) (Yeager & Dweck, 2020)

3. บรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Environment) เป็นปัจจัย สำคัญในการสนับสนุนให้เกิดผลเชิงบวกกับการสร้างกรอบความคิดเติบโต (Yeager et al., 2019) โดยพบว่าในบริบทด้านการศึกษา ถ้าโรงเรียนไม่สามารถส่งต่อแนวคิดแบบกรอบความคิดเติบโตใน แบบเดียวกันทั้งโรงเรียนและในห้องเรียนจะไม่สามารถเห็นผลเชิงบวกที่ชัดเจนในการสร้างกรอบ ความคิดเติบโตได้จริง (Yeager et al., 2019)

นอกจากนี้แล้วการพัฒนากรอบความคิดเติบโตยังพบการศึกษาในการนำไปใช้ ลดระดับ Depression and Anxiety ในกลุ่มวัยรุ่นเพศหญิงในเขตชนบท (Schleider & Weisz, 2018) โดย มีการประยุกต์ใช้แนวคิดกรอบความคิดเติบโตผ่านการจัดกิจกรรมในรูปแบบออนไลน์ โดยหนึ่งในตัวอย่างที่น่าสนใจคือโปรแกรม Growing Minds ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มออนไลน์ที่จัด

กิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับกรอบความคิดเติบโตให้กับกลุ่มวัยรุ่นหญิงในพื้นที่ชนบท ผ่านการเข้าร่วมกิจกรรมเพียงหนึ่งครั้ง โดยดำเนินการผ่านเว็บไซต์ <http://www.projectgrowingminds.com> ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มที่ได้รับการเข้าร่วมโปรแกรมดังกล่าวมีระดับอาการซึมเศร้าลดลงอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับโปรแกรม ซึ่งสะท้อนถึงศักยภาพของการแทรกแซงด้วยแนวคิดกรอบความคิดเติบโตในรูปแบบออนไลน์ที่สามารถเสริมสร้างสุขภาวะทางจิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะเป็นการแทรกแซงในระยะเวลาค้น (Jessica L. Schleider et al., 2020) ทั้งนี้ เหตุผลที่สำคัญที่กรอบความคิดเติบโตทำให้รับมือภาวะ Depression and Anxiety นั้นเป็นเพราะ กรอบความคิดเติบโตจะช่วยสนับสนุนให้สามารถรับมือกับความทุกข์ทางอารมณ์ (Emotional Distress) และทำให้เกิดความสามารถในการฟื้นคืน (Resilience) นอกจากนี้ในมุมมองด้านเครื่องมือในการจัดกระทำจิตวิทยา และยังมีงานวิจัยแสดงให้เห็นว่ากรอบความคิดเติบโตมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการตีความสถานการณ์ใหม่ในแง่บวก (Cognitive Reappraisal) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบำบัดแบบ CBT และช่วยเสริมความยืดหยุ่นทางอารมณ์และสุขภาวะทางจิตใจของบุคคลได้อย่างมีนัยสำคัญ (Schroder et al., 2017)

นอกจากนี้ ยังมีข้อค้นพบที่ชี้ให้เห็นว่า การจัดโปรแกรมเพื่อส่งเสริมกรอบความคิดเติบโตเป็นแนวทางที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และใช้เวลาน้อยเมื่อเทียบกับผลลัพธ์ที่ได้รับ (Yeager & Walton, 2011) ในบริบทด้านการศึกษา กล่าวคือ การจัดกระทำ (Intervention) ในการพัฒนากรอบความคิดเติบโต พบว่าไม่จำเป็นต้องใช้ระยะเวลายาวนานและเข้มข้นเพื่อให้ได้รับประโยชน์ที่ชัดเจน (Yeager et al., 2019) โดยจากการศึกษาขนาดใหญ่ในกลุ่มนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในระดับ 9 (Grade 9) ในสหรัฐอเมริกา พบว่า โปรแกรมการจัดกระทำเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตแบบออนไลน์ (Online Growth Mindset Intervention) ในระยะเวลาไม่ถึง 1 ชั่วโมงสามารถเพิ่มเกรดเฉลี่ยในกลุ่มนักเรียนที่มีเป้าหมายต่ำ (Lower-Achieving) และเพิ่มอัตราของนักเรียนในการเรียนในชั้นเรียนคณิตศาสตร์ที่ยากขึ้น (Yeager et al., 2019) ซึ่งข้อมูลข้างต้น ยังสอดคล้องกับ จากการวิจัยของ Burnette et al. (2022) เรื่องการทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษากลยุทธ์ในการนำการจัดกระทำเพื่อสนับสนุนกรอบความคิดเติบโต (A Systematic Review of Growth Mindset Intervention Implementation Strategies) โดย พบว่าจากการสืบค้นงานวิจัยที่ผ่านเกณฑ์การสืบค้นและมีการจัดกระทำ (Intervention) ชัดเจนจำนวน 99 ชิ้นจากการสืบค้นงานวิจัยและการศึกษาที่เกี่ยวข้องจำนวน 10,294 ชิ้น พบว่าค่าเฉลี่ย (Mean) ระยะเวลาของโปรแกรมการจัดกระทำ (Intervention) ในการเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตคิดเป็นระยะเวลา 172.75 นาที โดยมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) อยู่ที่ 258.61 นอกจากนี้ยังพบด้วยว่า

การจัดกระทำ(intervention) ที่ผ่านเกณฑ์การสืบค้นจำนวน 46% เป็นการจัดกระทำโปรแกรมเพียงครั้งเดียว (Burnette et al., 2022)

จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมา พบว่า การออกแบบโปรแกรมเพื่อส่งเสริมกรอบความคิดเติบโตควรสอดคล้องกับหลักการด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมมนุษย์ โดยเริ่มจากการกระตุ้นให้เกิดการตระหนักรู้ในรูปแบบความคิดของตนเอง และเน้นการตั้งเป้าหมายเพื่อการเรียนรู้มากกว่าการมุ่งเน้นผลลัพธ์ ทั้งนี้กระบวนการแทรกแซงที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยการสะท้อนตน (Self-Reflection), การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่เจาะจงกระบวนการ, การใช้พลังของคำว่า “ยัง” (Yet), การเรียนรู้จากความล้มเหลว และการสนับสนุนด้วยบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน อีกทั้งการฝังแนวคิดเรื่อง Neuroplasticity และการใช้รูปแบบโค้ชชิ่ง (Coaching) ยังช่วยกระตุ้นพฤติกรรมเชิงบวกและเพิ่มความสามารถในการฟื้นคืน (Resilience) จากอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยโปรแกรมการจัดกระทำไม่จำเป็นต้องใช้เวลายาวนานหรือมีต้นทุนสูง แต่ต้องมีการออกแบบอย่างรัดกุม และสร้างเงื่อนไขที่เหมาะสมเพื่อจุดประกายการเปลี่ยนแปลงภายในของผู้เข้าร่วมได้จริง

2.4 แนวทางในการวัดกรอบความคิดเติบโต

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่ามีเครื่องมือในการวัดกรอบความคิดเติบโตที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังนี้

แบบวัดความมั่นใจในความฉลาดของ Henderson and Dweck (1990) เป็นหนึ่งในเครื่องมือรุ่นแรกๆ ที่พัฒนาขึ้นเพื่อวัดความเชื่อเกี่ยวกับความฉลาดในบริบทของกรอบความคิด โดยเป็นแบบสอบถามจำนวน 3 ข้อ ใช้มาตราส่วนประมาณค่าแบบ Likert อย่างไรก็ตาม เครื่องมือนี้ไม่มีการระบุองค์ประกอบเชิงโครงสร้างของแบบวัดอย่างชัดเจน และไม่ปรากฏข้อมูลเกี่ยวกับค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ซึ่งจำกัดการนำไปใช้ในบริบทอื่นนอกเหนือจากกลุ่มที่มีแนวโน้มเชื่อในแนวคิดแบบ Incremental Theory หรือ Growth Mindset

แบบวัดการรับรู้เกี่ยวกับความฉลาด (Personal Perceptions of Intelligence) ของ Faria และ Fontaine (1997) ประกอบด้วย 21 ข้อ โดยแยกองค์ประกอบออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ความเชื่อแบบคงที่ (Entity Theory หรือ Fixed Mindset) และความเชื่อแบบพัฒนาได้ (Incremental Theory หรือ Growth Mindset) เครื่องมือนี้มีค่าความเชื่อมั่นในระดับที่ดี โดยมีมิติแรกมีค่าความเชื่อมั่น .80 และมิติที่สองมีค่าความเชื่อมั่น .77

แนวทางในการวัดกรอบความคิดเติบโต Scales with three items พัฒนาโดย Dweck et al. (1995) เป็นการวัดว่าบุคคลนั้นเป็นกรอบความคิดแบบยึดติดหรือเติบโต ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนคำถามตามบริบท การใช้งานเช่น

ด้านความฉลาดของตนเอง มีตัวอย่างข้อคำถามคือ “คุณคิดว่าความฉลาดเป็นสิ่งที่คุณไม่สามารถพัฒนาได้”

ด้านมุมมองต่อผู้อื่น มีตัวอย่างข้อคำถามคือ “ไม่ว่าเขาจะพยายามอย่างไร บุคลิกภาพก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้”

ด้านความสามารถทั่วไป มีตัวอย่างข้อคำถามคือ “แต่ละคน สามารถมีความสามารถต่างกัน แต่สิ่งสำคัญคือ พวกเขาไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้”

ด้านมุมมองต่อโลก มีตัวอย่างข้อคำถามคือ “โลกเป็นอย่างไรที่มันเป็น คุณไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้” เป็นต้น

Dweck (2006, as cited in Yokchoo & Prayai, 2019) ได้พัฒนาแบบวัดการประเมินความเชื่อเกี่ยวกับความฉลาดในรูปแบบการรายงานตนเอง โดยมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและรายละเอียด ดังนี้

1. Entity Theory of Ability (Fixed Mindset) คือ ความเชื่อว่าความสามารถมีขีดจำกัดและไม่สามารถพัฒนาได้ รวมทั้งจะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ตามพรสวรรค์ของตนเองเท่านั้น ดังนั้นส่งผลให้คนที่มีความเชื่อแบบ Fixed Mindset จะตั้งเป้าหมายโดยเน้นที่ผลงานเพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเองจากความสำเร็จของคนรอบข้าง คนกลุ่มนี้จึงเลือกที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลวและความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความล้มเหลว เพราะความล้มเหลวหมายถึงการไร้ความสามารถ อีกทั้งเลือกที่จะไม่เรียนรู้ที่มีความเสี่ยงที่จะล้มเหลวโดยเชื่อว่าคนเก่งไม่จำเป็นต้องพยายามอะไรก็สามารถทำได้ดี ตามตารางที่ 3 (Miller, 2007, as cited in Yokchoo & Prayai, 2019)

ตาราง 3 ชุดความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) ตาม Entity Theory of Ability

ชุดความคิด	แนวคิดหรือพฤติกรรมที่แสดงออก
ชุดความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset)	เชื่อกับความสติปัญญาที่กำหนดตั้งแต่เกิดมา เปลี่ยนแปลงอะไรไม่ได้
ตาม Entity theory of ability	ตั้งเป้าหมายแบบง่ายเพื่อให้ผลลัพธ์ออกมาดีตามความต้องการ

ชุดความคิด	แนวคิดหรือพฤติกรรมที่แสดงออก
	หลีกเลี่ยงความท้าทายเพราะกลัวผิดพลาดและทำให้คนอื่นมองเห็นจุดด้อย
	มักจะเห็นพ้องกับกลุ่มที่มีความทะเยอทะยานต่ำ
	ปิดกั้นและหลีกเลี่ยงความล้มเหลวที่เกิดขึ้นแล้วหรืออาจจะเกิดขึ้น

โดยมีข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับ Fixed Mindset (Dweck, 2006, as cited in Yokchoo & Prayai, 2019) ดังนี้

- 1) คุณมีความฉลาดที่จำกัดและคุณไม่สามารถเปลี่ยนแปลงอะไรได้มาก
- 2) ความฉลาดของคุณ คือสิ่งที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้มากนัก
- 3) คุณสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แต่คุณไม่สามารถเปลี่ยนแปลงความฉลาดที่พื้นฐานของคุณได้
- 4) ในความเป็นจริง คุณไม่สามารถเปลี่ยนแปลงความฉลาดของคุณได้

2. Incremental Theory of Ability (Growth Mindset) คือ ความเชื่อ ว่าความสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ โดยผ่านการฝึกฝน ทักษะ และความพยายามที่จะเรียนรู้ ส่งผลให้บุคคลที่มี Growth Mindset จะมีมุมมองต่อเป้าหมายคือการเรียนรู้มากกว่าผลงาน รวมถึงเลือกที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองผ่านความท้าทาย และการเผชิญหน้ากับความเสี่ยง และยังมีมุมมองต่อการล้มเหลวเป็นการเรียนรู้ ศักยภาพไม่มีขีดจำกัด ดังแสดงในตารางที่ 4 (Miller, 2007, as cited in Yokchoo & Prayai, 2019)

ตาราง 4 ชุดความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ตาม Incremental Theory of Ability

ชุดความคิด	แนวคิดหรือพฤติกรรมที่แสดงออก
ชุดความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset)	เชื่อว่าสติปัญญาไม่ได้ถูกกำหนดตั้งแต่เกิด และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ผ่านการเรียนรู้
ตาม Incremental Theory of Ability	ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และเมื่อเกิดความผิดพลาดก็พร้อมที่จะเรียนรู้ ด้วยความพยายามและพิจารณาตัวเอง
	รับมือกับงานที่ยากและพาตัวเองไปหางานที่ท้าทายด้วยความมั่นใจ

ชุดความคิด	แนวคิดหรือพฤติกรรมที่แสดงออก
	วางยากกับกลุ่มที่มีความทะเยอทะยานต่ำ
	เรียนรู้และเชื่อมั่นว่าตนเองพัฒนาได้ โดยมีเป้าหมายในการเรียนรู้

โดยมีข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับ Growth Mindset ดังนี้

- 1) ไม่ว่าคุณจะเป็นใคร คุณสามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ
- 2) ความฉลาดในตัวคุณได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม
- 3) คุณสามารถเปลี่ยนแปลงความฉลาดได้ ถึงแม้ว่าความฉลาดของคุณจะมี

มากอยู่แล้ว

- 4) ไม่ว่าคุณฉลาดมากแค่ไหน คุณยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้อีกมาก

ทั้งนี้แบบประเมินความเชื่อเกี่ยวกับความฉลาดดังที่ได้กล่าวข้างต้นมาแล้ว เป็นรูปแบบการรายงานตนเองด้วยมาตราส่วนแบบค่าลิเคิร์ต (Likert) โดยเป็นการรายงานแบบประเมินค่า 6 ระดับ ซึ่งแบ่งเป็น 2 มาตรฐาน คือ Fixed-Mindset และ Growth Mindset

เครื่องมือ Mindset Assessment Profile Tool จากเว็บไซต์ Mindset Works ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ ใช้มาตราส่วนแบบ Likert โดยแบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ Fixed Mindset และ Growth Mindset มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ .63 โดยมีข้อดีคือความกระชับของแบบวัด อย่างไรก็ตาม ค่าความเชื่อมั่นในระดับนี้ถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง

แบบวัด Growth Mindset Scale ของ Chen et al. (2019) พัฒนาขึ้นในกลุ่มตัวอย่างชาวจีน จำนวนข้อ 18 ข้อ มีองค์ประกอบ 6 มิติ ได้แก่ ความท้าทาย (Challenge), ความลำบาก (Adversity), ความพยายาม (Grit), ทักษะคติ (Attitude), แรงจูงใจ (Motivation) และความคิดเชิงบวก (Positive Mindset) โดยมีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมืออยู่ในระดับสูงมากที่สุดที่ .911 และผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอย่างรัดกุม

จากงานวิจัยในประเทศไทย พบว่ามีการพัฒนาแบบวัดชุดความคิดในหลาย ๆ กลุ่ม ดังนี้

ชัชวาลย์ ศิลปกิจ et al. (2558) ได้พัฒนาแบบวัดชุดความคิดโดยตีพิมพ์ในวารสารสุขภาพจิตของประเทศไทย โดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน การศึกษาความตรงเชิงเนื้อหาจากความเห็นผู้เชี่ยวชาญสุขภาพจิต 7 ท่าน และศึกษาความสอดคล้องภายในด้วยค่า Cronbach's alpha และค่า Corrected Item Total Correlation (CITC) ของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 คน ส่วนใหญ่จบ

การศึกษาปริญาตรี-โท คิดเป็นร้อยละ 74 ซึ่งแผนวัดดังกล่าวประกอบด้วยชุดคำถามความคิดเติบโตจำนวน 4 ข้อ และชุดคำถามความคิดแบบยึดติด จำนวน 6 ข้อ โดยสรุป พบว่ามีค่า Cronbach's alpha อยู่ที่ 0.67 และค่า Corrected Item Total Correlation (CITC) อยู่ที่ 0.13-0.49 จึงสามารถสรุปได้ว่า แบบวัดชุดความคิดมีความตรงเชิงเนื้อหา และความสอดคล้องในระบบปานกลาง ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้

วราภรณ์ ขำโขง (2564) ได้แบบวัดกรอบความคิดในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษของครูระดับประถมศึกษา พัฒนาเพื่อใช้ในการวิจัยเชิงการพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย 24 ข้อ มี 6 มิติ ได้แก่ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาวิธีการสอน การตั้งเป้าหมายท้าทาย การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด การเปิดรับคำแนะนำ และแรงบันดาลใจจากผู้อื่น โดยมีค่าความเชื่อมั่น .924 แสดงถึงความเหมาะสมในเชิงการประเมินทัศนคติและพฤติกรรมการสอนที่ส่งเสริมกรอบความคิดเติบโต

ศรัญญพงศ์ ประเสริฐสิน (2565) ได้พัฒนาแบบวัดชุดความคิดแบบเติบโตสำหรับนักศึกษาวิชาชีพครู พัฒนาโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ประกอบด้วย 15 ข้อ แบ่งออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ ความเชื่อในศักยภาพการเรียนรู้ ความชอบความท้าทาย ความกล้าเผชิญกับความล้มเหลว ความพยายาม และการเปิดรับคำวิจารณ์ มีค่าความเชื่อมั่น .93 ซึ่งแสดงถึงคุณภาพของเครื่องมือที่เหมาะสมกับการใช้งานในบริบทการศึกษา

มานิกา วิเศษสาธิต et al. (2565) ได้พัฒนาแบบวัด Growth Mindset สำหรับครูผู้สอนวิทยาการคำนวณ (Coding teacher) ด้วยการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-method Research) โดยแบ่งงานวิจัยเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะแรก เป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน เพื่อวิเคราะห์และพัฒนาข้อคำถาม รวมทั้งทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา และระยะที่สอง เป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากครูผู้สอนวิทยาการคำนวณ (Coding Teacher) จำนวน 324 คน จากการศึกษานี้พบว่า แบบวัดประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 37 ข้อคำถาม ซึ่งจากการทดสอบเครื่องมือ พบว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาทุกข้อคำถามมากกว่า 0.60 และมีเที่ยงทั้งฉบับในระดับดีมาก คิดเป็น 0.973 ทำให้เครื่องมือสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างครอบคลุม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แบบวัดด้านกรอบความคิดเติบโตส่วนใหญ่มีการพัฒนาโดยอิงจากแนวคิดของ Dweck (2006) และมักแบ่งออกเป็น 2 มิติหลัก ได้แก่ Fixed Mindset และ Growth Mindset โดยเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นในระดับสากล เช่น แบบวัดของ Dweck, Mindset Works, และ Chen et al. (2021) มักมีค่าความเชื่อมั่นในระดับดีถึงดีมาก และผ่านการตรวจสอบ

คุณภาพด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบอย่างรัดกุม ขณะที่แบบวัดที่พัฒนาขึ้นในบริบทไทย เช่น แบบวัดของศรัญญพงศ์ ประเสริฐสิน (2565) และวราภรณ์ นุปผาชาติ (2564) ก็มีความเที่ยงในระดับสูง และสะท้อนองค์ประกอบที่หลากหลายของกรอบความคิดเติบโต โดยเน้นบริบทเฉพาะทาง เช่น การเรียนการสอน หรือการประเมินศักยภาพนักเรียนและครู จึงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานวิจัยและพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสมในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

ทั้งนี้ในงานวิจัยครั้งนี้แบบวัดในเชิงปริมาณ พัฒนาจากการศึกษาแนวคิดในการวัดกรอบความคิดเติบโตผู้วิจัยพัฒนาแบบวัด Dweck's Mindset Assessment Profile Tool (Dweck, 2006), แบบวัดชุดความคิด (ชัชวาลย์ ศิลปกิจ et al., 2558), แบบวัด growth mindset scale: In Chinese sample (Chen et al., 2019) และ แบบวัดชุดความคิดแบบเติบโตสำหรับนักศึกษาวิชาชีพครูของ ศรัญญพงศ์ ประเสริฐสิน (2565) โดย ปรับภาษาให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

3. การโค้ช (Coaching)

3.1 นิยามของการโค้ช (Coaching)

โค้ช (Coaching) มีรากฐานทางแนวคิดที่หลากหลายทั้งจากจิตวิทยา องค์กร และการศึกษา โดยในอดีตคำว่า “โค้ช” มาจากรากศัพท์ภาษาฝรั่งเศสว่า Coche ซึ่งหมายถึง “รถม้า” ที่ทำหน้าที่ขนส่งผู้คนจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง แนวคิดนี้ต่อมาได้ถูกนำมาใช้ในเชิงอุปมาในการพัฒนา “ศักยภาพ” ของบุคคล (Whitmore, 2002b) โดยในยุคเริ่มต้น Coaching มักใช้ในบริบทของกีฬา ก่อนจะขยายเข้าสู่การพัฒนาทักษะในองค์กรและชีวิตส่วนตัว โดยเฉพาะหลังยุค 1980 เป็นต้นมา ซึ่งเป็นช่วงที่กระบวนการโค้ชได้รับความสนใจอย่างจริงจังในฐานะเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Kilburg, 1996)

Downey (2003) ได้เสนอว่า การโค้ชคือศิลปะของการอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้มากกว่าการสอน เป็นการนำบุคคลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตนเองจากภายใน โดยผ่านกระบวนการตั้งคำถาม การสะท้อนความคิด และการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาต่อเนื่องจากงานของ Gallwey (1974) ผู้บุกเบิกการใช้การโค้ชในบริบทกีฬาและพัฒนาเป็นแนวทางของการโค้ชภายในองค์กร

ทั้งนี้องค์กรนานาชาติอย่าง International Coaching Federation (ICF) ได้ให้นิยาม Coaching ว่าเป็น “ความร่วมมือในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างโค้ชกับผู้รับการโค้ชที่ใช้กระบวนการที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และเป็นแรงบันดาลใจ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพส่วนบุคคลและวิชาชีพของบุคคลนั้น” (International Coaching Federation, 2021)

ในด้านองค์กรและการบริหาร Coaching ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดย Zeus and Skiffington (2000) ได้นำเสนอ Coaching ว่าเป็นการใช้ความสัมพันธ์เชิงพัฒนา เพื่อกระตุ้นให้บุคคลหลุดพ้นจาก Comfort Zone และเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีศักยภาพ ทั้งนี้ กระบวนการโค้ชไม่ใช่การแก้ปัญหาแบบตรงไปตรงมา แต่เป็นการเปิดพื้นที่ให้บุคคลค้นพบคำตอบด้วยตนเอง

จากงานวิจัยของ Law (2002) ได้กล่าวว่ากระบวนการโค้ช (Coaching) นั้นมักมีลักษณะดังนี้

โค้ชจะปลดล็อกศักยภาพในตัวผู้ถูกฝึก และเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงที่สุด

โค้ชจะช่วยให้ผู้ถูกฝึกเกิดการเรียนรู้ แทนที่จะสอนโดยตรง

โค้ชมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องเกี่ยวกับงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งเป็นหัวใจหลักของกระบวนการทำการโค้ช

Law (2002) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของกระบวนการโค้ช ไม่ว่าจะเป็น การปลดล็อกศักยภาพในตัวผู้ถูกฝึก และเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงที่สุด, การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ แทนที่จะเป็นการสอนโดยตรง โดย มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องเกี่ยวกับงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งเป็นหัวใจหลักของกระบวนการโค้ช

Jarvis (2004) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของกระบวนการ Coaching ดังนี้

เป็นความสัมพันธ์ที่มีระยะเวลากำหนดชัดเจน โดยระยะเวลาในการพบกันจะถูกลงไว้อย่างชัดเจนตามเวลาที่กำหนด

มักเป็นระยะเวลานสั้น (ในบางครั้งจะมีเวลากำกับ) และเน้นไปยังส่วนที่ต้องการพัฒนาโดยตรง

โดยทั่วไปแล้วโค้ช อาจไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ตรงแบบเดียวกับผู้ถูกโค้ชหรือโค้ชชี่ นอกจากการโค้ชบางอย่างที่เฉพาะเจาะจง และต้องใช้ทักษะ

มุ่งเน้นที่การพัฒนา หรือแก้ปัญหาในที่ทำงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างเฉพาะเจาะจง

Stuart et al. (2007) ได้ให้นิยามของการโค้ช (Coaching) ว่าเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดจากการเรียนรู้ ซึ่งช่วยให้คนสามารถรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง เพื่อที่จะปลดปล่อยศักยภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งใกล้เคียงกับกระบวนการสอนงาน (Mentoring)

ในความสัมพันธ์ที่เกิดจากการโค้ช นั้นช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนความสัมพันธ์ดังกล่าว จะมีการระบุศักยภาพที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการโค้ช

ความเป็นไปได้กลายเป็นความจริง และเกิดผลลัพธ์ที่จับต้องได้ จาก งานวิจัยของ Jarvis (2004, p. 19) ยังกล่าวอีกว่า ในความเหมือนของ Coaching นั้นเป็นความสัมพันธ์แบบ 1 ต่อ 1 ที่เปิดโอกาสให้แต่ละคนได้รับการสะท้อน การเรียนรู้ และการพัฒนาเท่านั้น โดยโค้ช นั้นอาจมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและการเปลี่ยนแปลงเฉพาะด้านมากกว่าการสอนงาน (Mentor)

ทั้งนี้ Zeus and Skiffington (2000) ได้รวบรวม ความคล้ายคลึงกันระหว่างกระบวนการโค้ช (Coaching) ซึ่งมีความสอดคล้องกับกระบวนการสอนงาน (Mentoring) ดังนี้

เป็นการใช้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี

ต้องใช้ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น, สนับสนุนความมุ่งมั่น, สร้างการกระทำใหม่ ๆ ผ่านทักษะการฟังและการพูด

สามารถลดระยะเวลาของการเรียนรู้ (Learning Curve)

มุ่งเป้าไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น กระตุ้นให้แต่ละบุคคลได้เติบโต และให้การสนับสนุนหากบุคคลนั้นลังเลใจ เพื่อที่จะออกจากจุดปลอดภัย (Comfort Zone) ของตัวเอง

ให้การสนับสนุนผู้เข้าร่วมโค้ช โดยยังคงให้บุคคลมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่อยู่ที่อยู่

ผู้ฝึกจะต้องมีระดับของความรู้ในองค์กรที่สูง

มุ่งเน้นไปสู่การเรียนรู้และพัฒนา เพื่อที่จะเสริมทักษะและความสามารถในการแข่งขัน

กระตุ้นการพัฒนาตนเอง และพัฒนาความเชี่ยวชาญใหม่ ๆ

สามารถเป็นการแนะนำวิชาชีพได้ โดยการทบทวนเป้าหมายของการทำงาน, ระบุถึงคุณค่า, วิสัยทัศน์ และจุดเด่นในแต่ละวิชาชีพ

โดย จากการศึกษารายงานข้างต้นยังชี้ให้เห็นว่า การโค้ช นั้นมีพื้นฐานมาจากค่านิยมพื้นฐานและความเชื่อที่มนุษย์นั้นมีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง มนุษย์นั้นสามารถเลือกสิ่งที่ดีที่สุดให้กับตนเองซึ่งสอดคล้องกับกรอบความคิดเติบโต อีกทั้งไม่ใช่การช่วยเหลือที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว แต่เป็นการเดินทางที่กระบวนการของการเรียนรู้ที่มีความสำคัญเท่ากับความรู้และทักษะที่ได้รับ ทั้งนี้ Zeus และ Skiffington ยังได้กล่าวถึงกระบวนการโค้ช ว่า เป็นบทสนทนาที่สำคัญที่เกิดการเรียนรู้จากการที่ผู้ฝึกเลือกถามคำถามที่ถูกต้อง โดยไม่แจ้งคำตอบให้กับผู้ถูกฝึก ซึ่งสิ่งนี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างมืออาชีพ และการสร้างตนเองขึ้นมาจากกระบวนการดังกล่าว (Zeus & Skiffington, 2000)

โดย กระบวนการ Coaching แบบใหม่ในปัจจุบัน ได้เปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต ซึ่งพบว่า การใช้วิธีการในเชิงบวกเพื่อทำให้ผู้ถูกโค้ชเกิดการตระหนักในตนเองนั้น ได้ประโยชน์กว่า การโค้ชแบบผู้บริหาร ซึ่งเน้นถึงการแก้ไขประสิทธิภาพที่ยังมีข้อบกพร่องอยู่ ในงานวิจัยของ Rogers (2012) นั้นได้กล่าวว่า โค้ชนั้นเป็นผู้ฝึกฝนให้ผู้ถูกโค้ชได้บรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว, เพิ่ม และคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพในวิชาชีพผ่านการเรียนรู้อย่างมุ่งมั่น ซึ่งโดยปกติแล้ว เป้าหมายเพียงอย่างเดียวของโค้ชก็คือ การทำให้ผู้ถูกโค้ชได้เพิ่มศักยภาพตามเป้าหมายที่ถูกวางไว้โดยผู้ถูกโค้ช

ดังนั้นจากการศึกษานิยามของการโค้ช พบว่า การโค้ช (Coaching) เป็นกระบวนการ ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาและปลดล็อกศักยภาพของบุคคลผ่านการสนทนาอย่างมีเป้าหมาย โดยอาศัยการตั้งคำถามมากกว่าการให้คำตอบ เน้นการตระหนักรู้ในตนเอง การเรียนรู้ และการเติบโต อย่างยั่งยืน โค้ชไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านของผู้ถูกโค้ช แต่ทำหน้าที่ส่งเสริมให้โค้ชสามารถคิด วิเคราะห์ ตั้งเป้าหมาย และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนเอง การโค้ชจึงเป็นความสัมพันธ์เชิงพัฒนาแบบ 1 ต่อ 1 ที่มีโครงสร้าง ชัดเจน มีกรอบเวลา และมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดจากความรับผิดชอบของผู้ถูกโค้ช โดยมีจุดร่วมกับการสอนงาน (Mentoring) ในแง่ของการส่งเสริมการเรียนรู้ แต่แตกต่างกันที่การโค้ชมุ่งเน้นการพัฒนาโดยไม่ให้คำแนะนำตรง ๆ กระบวนการโค้ชจึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ทั้งในระดับบุคคล ผู้นำ และองค์กร โดยเฉพาะในยุคที่การปรับตัวและการเรียนรู้เป็นหัวใจของความสำเร็จ.

3.2 กระบวนการโค้ช (Coaching)

กระบวนการโค้ช เป็นเครื่องมือสำหรับให้ผู้ทำการโค้ชเลือกใช้ในกระบวนการโค้ช โดยมีตัวแบบในการโค้ช (Coaching Model) ที่น่าสนใจ ดังนี้

GROW Model

การโค้ชด้วย Grow Model ถือได้ว่าเป็นพื้นฐานของกระบวนการโค้ชอย่างเป็นระบบผ่านการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) และกระบวนการแก้ปัญหา (Problem Solving Process) โดยมีการอ้างถึงตั้งแต่ปี 1980 เป็นต้นมา จากผู้เชี่ยวชาญด้านการโค้ชหลาย ๆ ท่าน อาทิเช่น Graham Alexander, Alan Fine และ Sir John Whitmore เป็นต้น ซึ่ง GROW model เป็นกระบวนการโค้ชโดยมุ่งเน้นไปที่ผลงาน (Coaching for Performance) โดย Whitmore (2002b) ได้พัฒนาตัวแบบในการโค้ช (Coaching Model) ดังกล่าวเพื่อมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคคล, ประสิทธิภาพ และมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างเป็นรูปธรรม โดย Whitmore ได้สร้าง framework ในการทำโค้ช (Coaching) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญในตัวแบบในการโค้ช (Coaching Model) ที่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอันได้แก่ บริบท, ทักษะ และลำดับขั้นตอน ดังนี้

บริบท หมายถึง สถานะ หรือ บรรยากาศในการโค้ช กล่าวคือ ผู้ที่จะโค้ชต้องการตระหนักรู้ความเป็นจริงของผู้ถูกโค้ช ในบริบทของการโค้ชนั้น และ มีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายในการโค้ชโดยต้องเป็นการตั้งเป้าหมายร่วมกันของผู้โค้ชและผู้ถูกโค้ช ซึ่งจะทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อเป้าหมายในการโค้ช ทั้งนี้ผู้ที่เป็นโค้ชต้องตระหนักถึงบริบทในจิตใจของผู้ถูกโค้ช ซึ่งมีผลมากกว่าอุปสรรคภายนอก (Whitmore, 2010)

ทักษะที่จำเป็น หมายถึง ทักษะ หรือคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้ที่จะเป็นโค้ช โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ การถามคำถามที่มีประสิทธิภาพ (Powerful Questioning) โดยมีรายละเอียด (Whitmore, 2010) ดังนี้

การถามคำถามที่มีประสิทธิภาพ (Powerful Questioning) เป็นกระบวนการตั้งคำถามเพื่อให้ผู้ถูกโค้ชตระหนักรู้และติดตามให้ผู้ถูกโค้ชอยู่บนเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีลักษณะที่สำคัญของคำถาม (Whitmore, 2010) ได้แก่ การใช้คำถามปลายเปิด หลีกเลี่ยงคำว่าทำไม ถามเจาะลึกในรายละเอียดที่สนใจ ไม่วิพากษ์วิจารณ์ ไม่ชี้นำ และสะท้อนกลับให้โค้ชที่สามารถมองเห็นตัวตนของตัวเองได้ ยกตัวอย่างคำถาม เช่น แล้วยังไงต่อครับ , มันควรจะเป็นอย่างไรบ้าง , ตรงไหนที่ทำหายสำหรับคุณ เป็นต้น

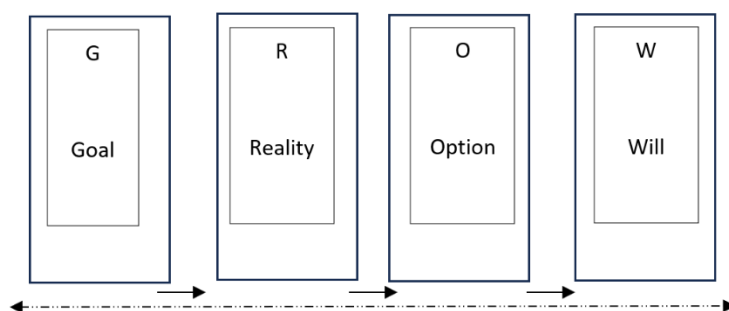
ลำดับขั้นตอน โดยกระบวนการโค้ชในรูปแบบ GROW Model เป็นการโค้ชอย่างมีลำดับขั้นตอน โดยมีรายละเอียดการเรียงลำดับคำถามอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้

Goal Setting: ผู้เข้ารับการโค้ชจะถูกถามเพื่อหาเป้าหมายและขอบเขตในการสนทนา เพื่อตั้งเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

Reality: โค้ชจะตั้งคำถามเพื่อให้ผู้เข้ารับการโค้ชตระหนักถึงปัญหาและอุปสรรคเพื่อตรวจสอบสภาพในปัจจุบัน

Options: โค้ชจะถามผู้เข้ารับการโค้ชเพื่อกระตุ้นให้หาทางเลือกที่เหมาะสมและเป็นไปได้

Will: โค้ชและผู้เข้ารับการโค้ชจะได้ข้อตกลงร่วมกันและแผนการดำเนินงานในลำดับต่อไป โดยมีองค์ประกอบสำคัญได้แก่ จะทำอะไร (What is to be Done), จะทำเมื่อไหร่ (When) โดยใคร (by Whom) และความตั้งใจที่จำ (Will to Do)



ภาพประกอบ 2 รูปแบบ GROW Model

ที่มา: Whitmore (2010).

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า รูปแบบ GROW MODEL จะมีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน โดย เริ่มต้นด้วย การถามผู้ถูกฝึกว่า มีความต้องการอะไร คาดหวังอะไร และสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้นมาได้ร่วมกัน และต่อด้วยการตรวจสอบสภาพในปัจจุบันเกิดอะไรขึ้น โดยพยายามมองจากหลากหลายแง่มุม ตรวจสอบความเป็นไปได้ ของโค้ช เพื่อให้ถึงเป้าหมาย ซึ่งนี้จะช่วยให้ทั้งโค้ชและโค้ชที่สามารถประเมินเป้าหมายที่เป็นไปได้ พิจารณาตัวเลือกต่างๆ ว่า จะต้องทำอะไรบ้างหากเลือกตัวเลือกนั้น ๆ สุดท้ายก็จะได้แนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด

ทั้งนี้ ในกระบวนการโค้ช (Coaching) ตามแนวคิด GROW มีขั้นตอนที่มีความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบได้แก่

Goal Setting (G): การตั้งเป้าหมาย มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีของ Bandura (1986) ซึ่งเชื่อว่าพฤติกรรมเกิดจากการคาดหวัง และพัฒนาไปสู่แนวคิดด้านการตั้งเป้าหมายของ Locke and Latham (1990)

ทฤษฎีนี้ได้มุ่งอธิบายวิธีการที่แต่ละบุคคลใช้ เพื่อพัฒนาเป้าหมายของตนเองตามสถานการณ์ต่างๆ โดยเป้าหมายจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. การเลือกเป้าหมาย (Goal Content) เป็นการที่บุคคลเลือกเป้าหมายพร้อมทั้งพิจารณาระดับของ เป้าหมายที่มีความพยายามที่จะบรรลุ

2. การยอมรับในเป้าหมาย (Goal Commitment) เป็น ระดับความเข้มของแนวทางในการพยายามและความ กระตือรือร้นที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

องค์ประกอบที่จะส่งผลต่อการเลือกเป้าหมายและการยอมรับเป้าหมายประกอบด้วย

1. องค์ประกอบจากตัวบุคคล ได้แก่ ผลงานที่ผ่านมา ความสามารถที่แท้จริง การรับรู้ในความสามารถของตนเอง การอนุมาน สาเหตุค่านิยมและอารมณ์

2. องค์ประกอบจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ องค์ประกอบของกลุ่ม บทบาทของ ตัวแบบ โครงสร้าง ของรางวัล อำนาจและการกำหนดเป้าหมาย และ ข้อมูลย้อนกลับ (Locke & Latham, 1990)

Reality (R): การตระหนักรู้ความเป็นจริง องค์ประกอบนี้สอดคล้องกับแนวคิด เรื่อง “Self-awareness” ในจิตวิทยา ซึ่งหมายถึงความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้ถึง สถานะภายในของตนเอง เช่น ความคิด อารมณ์ และพฤติกรรม (Flavell, 1979) โดยในการโค้ชขั้น นี้ โค้ชจะช่วยให้โค้ชที่สะท้อนสภาพปัจจุบัน ทั้งจุดแข็ง ข้อจำกัด และความท้าทาย ซึ่งเป็นการ เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้จากตนเอง (Kolb, 1984)

Options (O): การสำรวจทางเลือก การพิจารณาทางเลือกหลากหลายที่อาจ เป็นไปได้ สะท้อนแนวคิด “Creative Problem Solving” (Scott et al., 2004) ซึ่งแสดงถึง ความสามารถในการคิดหลากหลายมุมมอง ไม่ยึดติดกับแนวทางเดิม และกล้าที่จะพิจารณา ทางเลือกใหม่ โค้ชจะช่วยให้โค้ชที่ขยายขอบเขตความคิด ลดการคิดแบบจำกัด (Cognitive Constraint) และสร้างโอกาสใหม่เพื่อการเติบโต

Will (W): ความมุ่งมั่นลงมือทำ ขั้นตอนนี้มีรากฐานจากทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivational Theories) โดยเฉพาะทฤษฎี Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985) ที่ เน้นการกระตุ้นจากภายใน เช่น ความต้องการอิสระ (Autonomy) ความสามารถ (Competence) และการมีความสัมพันธ์ (Relatedness) ความมุ่งมั่นในขั้นตอนนี้แสดงออกผ่านการตั้งเป้าหมาย ย่อย การวางแผนลงมือทำ และการรับผิดชอบต่อนเป้าหมายของตนเองอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้แล้ว Whitmore (2010) ยังได้มีการอ้างอิงถึงแนวคิดทางจิตวิทยาเรื่อง แรงจูงใจ ซึ่งได้รับการพัฒนาโดย Maslow (1950) ซึ่ง Whitmore เชื่อว่ากระบวนการโค้ช ด้วยเทคนิค GROW Model เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะสนับสนุนให้บุคคลก้าวไปสู่จุดสูงสุดตามแนวคิดของ Maslow กล่าวคือ กล่าวคือ กระบวนการโค้ชจะช่วยสนับสนุนให้โค้ชที่เกิดความเคารพตัวเอง และ เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง (self-esteem) ซึ่งจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นในความสามารถของ ตนเองผ่านกระบวนการโค้ช

ทั้งนี้ในปัจจุบัน กระบวนการโค้ชยังได้ถูกพัฒนาต่อยอดไปสู่บริบทในเชิงจิตวิทยา มากยิ่งขึ้น โดยพบว่ากระบวนการโค้ชมีความต่อยอดและเชื่อมโยงกับบริบททางจิตวิทยาอย่าง ชัดเจน โดยเฉพาะจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ซึ่ง ศาสตราจารย์ Seligman (2007) ได้

เขียนบทความชื่อ Coaching and Positive Psychology เพื่ออธิบายถึงประโยชน์ของการนำกระบวนการโค้ช (Coaching) ไปสู่การพัฒนาคู่กับแนวคิดด้านจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) โดย สรุปสาระสำคัญคือ กรอบแนวคิดของจิตวิทยาเชิงบวกจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้กระบวนการโค้ชมีความชัดเจน และวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมรวมทั้งขยายขอบเขตของกระบวนการโค้ช (Coaching) ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยเฉพาะแก่น (Backbone) ของจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ที่สามารถนำมาสนับสนุนกระบวนการ Coaching ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ Stephen Palmer & Michael Cavanagh ยังได้ตีพิมพ์นิตยสาร International Coaching Psychology Review (ICPR) ในปี 2006 โดยได้นำองค์ความรู้ด้านจิตวิทยาและกระบวนการโค้ชมาผสมผสานกันเพื่อศึกษาตัวแปรทางจิตต่าง ๆ เช่น ความเครียด (Stress), แรงจูงใจ (Motivation), ความสามารถในการฟื้นคืน (Resilience) เป็นต้น โดย Grant and Palmer (2002) ได้ให้ความหมายของการโค้ชทางจิตวิทยา (Coaching Psychology) ไว้ว่า การโค้ชทางจิตวิทยา (Coaching Psychology) เป็นไปเพื่อความผาสุก (Well-being) และ ผลงานในชีวิตและการทำงาน โดยมีการใช้กระบวนการโค้ชเป็นพื้นฐาน (Coaching Grounded) เพื่อเป็นไปตามแนวทางการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศาตราจารย์ Seligman

เทคนิคโค้ชด้วยการการตั้งคำถามแบบ Goal Setting

เป็นวิธีการในการตั้งเป้าหมายเพื่อให้กระบวนการโค้ชมีความเป็นรูปธรรมผ่านแนวคิดด้านการตั้งเป้าหมายของ Locke and Latham (1990) นอกจากนี้แล้ว กระบวนการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ยังมีรูปแบบการตั้งเป้าหมายที่สำคัญ (Whitmore, 2010) ประกอบไปด้วย คุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ SMART, PURE และ CLEAR โดยมีรายละเอียดในแต่ละคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

SMART ประกอบด้วย

- Specific: มีความเฉพาะเจาะจง
- Measurable: สามารถวัดผลได้จริง
- Agreed: เป็นที่ยอมรับได้
- Realistic: ทำได้จริง
- Time Phased: มีการแบ่งเป็นช่วง ตามระยะเวลา

PURE ประกอบด้วย

- Positively Stated: เป็นไปในเชิงบวก
- Understood: ทุกคนสามารถเข้าใจได้

- Relevant: ตรงประเด็น สอดคล้อง

- Ethical: ถูกต้องตามจริยธรรม

CLEAR ประกอบด้วย

- Challenging: มีความท้าทายในการลงมือทำ

- Legal: ถูกต้องตามกฎหมาย

- Environmentally Sound: ดูเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

- Appropriate: มีความเหมาะสมในการดำเนินการ

- Recorded: สามารถบันทึกเป็นหลักฐานได้ชัดเจน

ทั้งนี้ Stephen Gribben โค้ชผู้บริหารที่มีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับจากนานาชาติ ได้รวบรวมกระบวนการและเครื่องมือต่าง ๆ ในการโค้ช ผ่านหนังสือ Key Coaching Model ในปี 2016 โดย ต่อยอดกระบวนการโค้ช ผ่านการพัฒนากระบวนการโค้ชที่มีชื่อว่า “The Coach 16 Models” จาก Grow Model และการตั้งคำถามเพื่อมุ่งเน้นเป้าหมาย (Gribben, 2016) ดังภาพประกอบด้านล่างนี้

	G	R	O	W	
อะไร ? (What)	1	5	9	13	แนวทาง (Direction)
ทำไม ? (Why)	2	6	10	14	แรงจูงใจ (Motivation)
อย่างไร ? (How)	3	7	11	15	แรงชักจูง (Influence)
เมื่อไหร่ ? (By When)	4	8	12	16	ข้อผูกมัด (Commitment)
	เป้าหมาย (Purpose)	ความเข้าใจ (Understanding)	กลยุทธ์ (Strategy)	การลงมือทำ (Action)	

ภาพประกอบ 3 กระบวนการโค้ชตาม The Coach 16 Models

ที่มา: Gribben (2016).

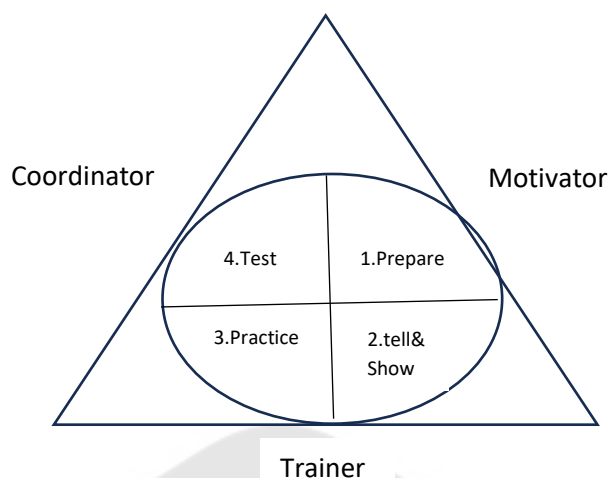
โดยมีตัวอย่างข้อคำถามในแต่ละชุดคำถามรวม 16 ข้อ ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ ในแต่ละข้อตามรูปข้างต้น (Gribben, 2016) ดังนี้

A. ชุดคำถามเพื่อความเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Purpose)

1. อะไรคือเป้าหมายของคุณ

2. ทำไมเป้าหมายของคุณสำคัญและมีคุณค่า
 3. คุณจะถึงเป้าหมายนั้นอย่างดีที่สุดได้อย่างไร
 4. เมื่อไหร่ที่คุณตั้งใจจะถึงเป้าหมายนั้น
- B. ชุดคำถามเพื่อความเข้าใจสถานะปัจจุบัน (Reality)
5. อะไรคือสถานการณ์ปัจจุบันที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายของคุณ
 6. ทำไมคุณจึงอยู่ในสถานะปัจจุบัน
 7. สถานการณ์ปัจจุบันส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของคุณอย่างไร
 8. เมื่อไหร่ที่คุณตั้งใจจะเปลี่ยนแปลงสถานะปัจจุบัน
- C. ชุดคำถามเพื่อหาทางเลือกผ่านทางเลือก (Option)
9. อะไรคือทางเลือกที่ทำให้คุณไปถึงเป้าหมาย
 10. ทำไมทางเลือกจะเป็นทางเลือกที่คุณเลือก
 11. ทางเลือกที่คุณเลือกไว้นั้น จะช่วยทำให้คุณไปถึงเป้าหมายได้อย่างไร
 12. เมื่อไหร่คุณจึงจะเห็นการเปลี่ยนแปลงจากทางเลือกของคุณ
- D. ชุดคำถามเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ (Action)
13. อะไรคือสิ่งแรกที่คุณจะต้องทำ
 14. ทำไมคุณจะต้องทำสิ่งนี้เป็นเรื่องแรกของคุณ
 15. สิ่งแรกที่จะทำนี้ จะส่งผลอย่างไรกับเป้าหมายของคุณ
 16. เมื่อไหร่ที่คุณจะลงมือทำสิ่งนี้

โดย ในประเทศไทยได้มีการพัฒนารูปแบบการสอนงาน (Coaching Model) สำหรับผู้บริหารสายงานธุรกิจค้าปลีก ซึ่งมีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยชิ้นนี้ โดยนิสสรณ์ บำเพ็ญ et al. (2560) ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ได้มีการพัฒนารูปแบบการสอนงาน (Coaching) สำหรับผู้บริหารสายงานธุรกิจค้าปลีกจำนวน 30 คน โดยทำการทดลองแบบภาคสนามผ่านกระบวนการ Coaching ในรูปแบบ PTSPT Coaching Model ดังภาพประกอบด้านล่างนี้



ภาพประกอบ 4 กระบวนการ Coaching ในรูปแบบ PTSPT Coaching Model

ที่มา: นิสสรณ์ บำเพ็ญ et al. (2560).

โดย รูปแบบการ Coaching Model นี้ ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ๆ ได้แก่ 1. องค์ประกอบการสอนงาน ประกอบด้วย การเตรียมการ, เนื้อหาและการเรียนรู้, การฝึกปฏิบัติ และการประเมินผล 2. องค์ประกอบด้านบทบาท ประกอบด้วย บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์, บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ และบทบาทผู้ถ่ายทอดความรู้ จากศึกษาดังกล่าว ซึ่งผู้ผ่านการอบรม ผ่านรูปแบบ PTSPT Coaching Model มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญเชิงสถิติ ทำให้เห็นว่าผู้เข้าร่วมการโค้ชนี้มีทักษะด้านการสอนงานที่ดีขึ้น

ดังนั้นจากการศึกษากระบวนการ Coaching ได้ชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการโค้ชคือการดำเนินงานอย่างมีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) การตระหนักรู้สถานการณ์ปัจจุบัน (Reality) การสำรวจทางเลือกที่เป็นไปได้ (Options) และการวางแผนลงมือปฏิบัติจริง (Will) โดยกระบวนการทั้งหมดนี้ตั้งอยู่บนรากฐานแนวคิดทางจิตวิทยาที่หลากหลาย ทั้งจิตวิทยาการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจภายใน การพัฒนาตนเอง และจิตวิทยาเชิงบวก ซึ่งช่วยให้ผู้รับการโค้ชสามารถปลดล็อกศักยภาพภายใน กำหนดเป้าหมายได้อย่างมีความหมาย และลงมือทำด้วยความมุ่งมั่น ส่งผลให้การโค้ชมิใช่เพียงแค่การให้คำแนะนำเท่านั้น แต่เป็นการเสริมสร้างพลังภายในของบุคคลเพื่อนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

3.3 การวัดผลของกระบวนการโค้ช (Coaching)

การวัดผลกระบวนการโค้ชถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการประกันคุณภาพของกระบวนการพัฒนา และยังมีบทบาทในการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับโค้ช ตลอดจนการยืนยันถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและความคุ้มค่าในการลงทุน โดย H. Law (2013) ได้เสนอแนวทางการประเมินกระบวนการโค้ชในรูปแบบ Impact Evaluation Methodology ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ Rationale, Objectives, Appraisal, Monitoring และ Evaluation ซึ่งสามารถสังเคราะห์แนวทางประยุกต์ใช้สำหรับการพัฒนาชุดคำถามสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างในงานวิจัยนี้ได้อย่างชัดเจน ดังนี้

1. Rationale (สาเหตุของการดำเนินงาน): การประเมินควรเริ่มจากการตรวจสอบความจำเป็นและบริบทของการใช้กระบวนการโค้ช ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์การ โดยประเด็นคำถามอาจครอบคลุมถึงที่มาของการดำเนินโครงการโค้ช เป้าหมายที่คาดหวัง และเหตุผลในการเลือกใช้กระบวนการโค้ชแทนวิธีการพัฒนาอื่น เช่น “อะไรคือความท้าทายที่ทำให้ต้องมีการใช้กระบวนการโค้ชในบริบทนี้?” หรือ “เป้าหมายขององค์กรจากการนำโค้ชมาใช้คืออะไร?”

2. Objectives (วัตถุประสงค์): องค์ประกอบนี้เน้นการประเมินความชัดเจนของวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุจากกระบวนการโค้ช ซึ่งควรสอดคล้องกับความต้องการของโค้ชและองค์กร การประเมินในส่วนนี้สามารถพัฒนาเป็นคำถามเพื่อสำรวจว่า ผู้เข้าร่วมโค้ชเข้าใจเป้าหมายอย่างไร และสามารถสะท้อนผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ล่วงหน้าได้หรือไม่ เช่น “คุณคิดว่าเป้าหมายของการโค้ชครั้งนี้คืออะไร?” หรือ “ผลลัพธ์ที่คุณคาดหวังจากการโค้ชมีอะไรบ้าง?”

3. Appraisal (การประเมินความคุ้มค่า): การประเมินความคุ้มค่าของการโค้ชควรพิจารณาทั้งในด้านประโยชน์ที่ได้รับและต้นทุนของกระบวนการ โดยอาจสอบถามถึงผลกระทบที่รับรู้ได้จริง ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และการเปรียบเทียบกับแนวทางพัฒนาอื่น ๆ ตัวอย่างคำถามได้แก่ “คุณรู้สึกว่าการโค้ชครั้งนี้ให้คุณค่าอย่างไรต่อการทำงานของคุณ?” หรือ “มีทางเลือกอื่นที่อาจใช้แทนโค้ชได้หรือไม่?”

4. Monitoring (การตรวจสอบระหว่างดำเนินการ): การติดตามผลระหว่างการใช้กระบวนการโค้ชมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยสามารถสอบถามถึงกระบวนการสะท้อนตนเอง การสื่อสารระหว่างโค้ชและโค้ชที่ การจดบันทึกหรือการประชุมทบทวน เช่น “หลังจากที่นำองค์ความรู้ไปใช้มีการติดตามผลหรือประเมินความคืบหน้าอย่างไรบ้าง?” หรือ “มีการสื่อสารหรือทบทวนระหว่างโค้ชกับคุณหรือไม่?”

5. Evaluation (การประเมินผลลัพธ์): ขั้นตอนสุดท้ายคือการวัดผลลัพธ์หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการโค้ช โดยสามารถนำกรอบแนวคิดของ Kirkpatrick (1994) ซึ่งแบ่งการประเมินออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ 1) การตอบสนองของผู้เข้าร่วม 2) การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น 3) พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง 4) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ มาใช้เป็นกรอบในการตั้งคำถาม ตัวอย่างคำถามได้แก่ “หลังจากผ่านการโค้ช คุณคิดว่าตนเองได้เรียนรู้อะไร?” หรือ “คุณนำสิ่งที่ได้จากการโค้ชไปใช้จริงในงานหรือชีวิตอย่างไร?”

ดังนั้นจากการศึกษาการวัดผลของกระบวนการโค้ช (Coaching) เพื่อนำไปใช้ พบว่าการประเมินผลกระบวนการโค้ชควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและครอบคลุม โดยแนวทางดังกล่าวช่วยให้สามารถสะท้อนคุณค่าและประสิทธิภาพของการโค้ชได้อย่างเป็นรูปธรรม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการออกแบบเครื่องมือ เช่น ชุดคำถามสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการโค้ชได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการโค้ช (Coaching)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการโค้ช พบว่ากระบวนการโค้ช (Coaching) เป็นการจัดกระทำ (Intervention) ซึ่งถูกใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาในมิติด้านจิตวิทยาและประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีรายละเอียดงานวิจัยที่น่าสนใจดังนี้ ดังนี้

Gyllensten and Palmer (2005) ยังได้ศึกษากระบวนการโค้ช (Coaching) กับความเครียด (Stress) ในรูปแบบงานวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Study) โดยมีผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นพนักงานในสายงานด้านการเงินในประเทศอังกฤษจำนวน 31 คนแบ่งเป็นกลุ่มทดลองจำนวน 16 คน และกลุ่มควบคุมจำนวน 15 คน ในช่วงระยะเวลา 8 เดือน ซึ่ง จำนวนครั้งและระยะเวลาในการโค้ชของผู้เข้าร่วมโปรแกรมไม่เท่ากัน โดยวัดผลทั้ง ความเครียด (Stress) ความกังวล (Anxiety) ภาวะซึมเศร้า (Depression) ทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการได้รับการโค้ช (Coaching) โดยจากการศึกษาดังกล่าวพบว่า กลุ่มทดลองที่ได้รับการโค้ช มีระดับความเครียด (Stress) และ ความกังวล (Anxiety) ลดลงต่ำกว่ากลุ่มควบคุมซึ่งไม่ได้รับการโค้ช ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยหลาย ๆ ชิ้นที่ชี้ให้เห็นว่ากระบวนการโค้ชสามารถช่วยลดความเครียด (Stress) ได้ (Wales, 2003) นอกจากนี้ Gyllensten and Palmer (2006) ยังได้ทำการศึกษาชื่อ Experiences of Coaching and Stress in the Workplace: An Interpretative Phenomenological Analysis โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) จากพนักงานที่ได้รับการโค้ชของบริษัทขนาดใหญ่ในอังกฤษและ

สแกนดิเนเวียจำนวน 9 คน เพื่อศึกษาความเครียดในที่ทำงานกับกระบวนการโค้ช (Coaching) โดยจากการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า กระบวนการโค้ชสามารถลดความเครียดจากการทำงานได้โดยอ้อม (Indirectly) และทำให้ผู้ที่ได้รับการโค้ช สามารถรับมือกับความเครียดได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการโค้ชยังเป็นทรัพยากร (Resource) เพื่อให้ผู้ผ่านการโค้ชสามารถรับมือกับความกดดันในอนาคตได้อีกด้วย แต่อย่างไรก็ดีการโค้ชก็สามารถสร้างความเครียดได้ถ้าผู้โค้ชสร้างความกดดันมากเกินไป

Burke and Linley (2007) ได้ศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการโค้ชและจิตวิทยาเชิงบวก โดย ศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ช มีต่อความสอดคล้องในตนเอง (self-concordance) ด้วยการโค้ชแบบ GROW Model (Whitmore, 2002a) โดย ความสอดคล้องในตนเอง (self-concordance) หมายถึง เป้าหมายที่สอดคล้องกับคุณค่าและความสนใจของบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่ความสุข (well-being) (Sheldon & Elliot, 1999) ทั้งนี้จากการศึกษาของ Burke & Linley (2007) ได้ทำการศึกษาใน ผู้จัดการอาวุโสจำนวน 26 คน และมุ่งไปที่เป้าหมายเพียง 1 เป้าหมายในระยะเวลาการโค้ชเพียง 1 ครั้ง โดยจากการศึกษาดังกล่าว พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยมีระดับของความสอดคล้องในตนเอง (Self-Concordance) สูงขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญในเป้าหมายที่ตั้งไว้ในโค้ช

Panchal and Riddell (2020) ได้พัฒนากระบวนการโค้ชเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม (Behavior) กล่าวคือ เป็นการนำกระบวนการโค้ชแบบ GROW Model (Whitmore, 2009a) ประสานกับ Health Action Process Approach (HAPA) (Schwarzer & Luszczynska, 2008) ซึ่งเป็นแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม เพื่อให้กระบวนการโค้ชสามารถนำไปสู่การนำไปใช้และปรับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการโค้ชได้จริง โดยงานวิจัยได้นำแนวคำถามแบบ HAPA มาผสมผสานกับกระบวนการโค้ชในรูปแบบ GROW Model และเทียบเคียงกับการโค้ชด้วย GROW Model เพียงอย่างเดียวในกลุ่มเดิม กำหนดระยะเวลาตลอดโปรแกรม 8 อาทิตย์ ต่อเนื่อง 3 ครั้ง ห่างกันครั้งละ 3 อาทิตย์ โดยมีผู้เข้าร่วมการศึกษากว่า 4 คน จากการศึกษานี้พบว่า กระบวนการโค้ชด้วย GROW Model ผสมผสานกับ HAPA มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมมากกว่ากระบวนการโค้ชด้วย GROW Model เพียงอย่างเดียว

Trom and Burke (2022) ได้พัฒนากระบวนการโค้ช (Coaching) เพื่อสนับสนุนประสิทธิผลของการจัดกระทำ (Intervention) ด้วยเทคนิค GROW Model ในจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) โดยเป็นงานวิจัยเชิงทดลองซึ่งมีผู้เข้าร่วมวิจัยจำนวน 45 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มควบคุม 24 คน และกลุ่มทดลอง 21 คน โดยผู้วิจัยได้พัฒนากระบวนการโค้ชแบบ gratitude-

and-coaching intervention เพื่อวัดตัวแปรความสุข (Well-being) หรือ PERMA ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยกลุ่มควบคุมจะได้รับโปรแกรมการจัดกระทำด้วย gratitude intervention เพียงอย่างเดียว ในขณะที่กลุ่มทดลองจะได้รับโปรแกรมจัดกระทำการโค้ชแบบ gratitude-and-coaching intervention ซึ่งในกระบวนการจัดกระทำด้วยการโค้ช (Coaching) ที่เพิ่มเข้ามาเป็นการใช้การโค้ชด้วยเทคนิค GROW Model เป็นระยะเวลา 30 นาทีในกระบวนการจัดกระทำ โดยจากการศึกษาดังกล่าวพบว่า กลุ่มควบคุมที่ได้รับ Gratitude Intervention เพียงอย่างเดียวมีระดับ Gratitude เพิ่มขึ้นเพียงอย่างเดียว ในขณะที่กลุ่มทดลองซึ่ง ได้รับโปรแกรมจัดกระทำการโค้ชแบบ Gratitude-and-Coaching Intervention มีภาพรวมของความสุข (Well-being) ใน PERMA เพิ่มขึ้นทั้งหมด ดังนั้นจึงชี้ให้เห็นว่ากระบวนการโค้ชสามารถนำมาขยาย (amplify) การจัดกระทำในจิตวิทยาเชิงบวกได้

นอกจากนี้แล้ว งานวิจัยจำนวนมากในช่วงหลังได้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการโค้ช (Coaching) และการเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) ซึ่งบ่งชี้ว่า Coaching ไม่เพียงแต่เป็นกระบวนการพัฒนาเชิงพฤติกรรมหรือทักษะ แต่ยังส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานที่บุคคลมีต่อตนเองและศักยภาพของตน (Dweck, 2006)

Heslin, Vandewalle และ Latham (2006) ได้ศึกษาบทบาทของ Coaching ในการเปลี่ยนแปลงความเชื่อของผู้จัดการเกี่ยวกับความสามารถของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า เมื่อผู้จัดการได้รับการฝึกอบรมด้าน Coaching โดยมีการเสริมสร้างแนวคิดแบบ Growth Mindset ร่วมด้วย จะมีแนวโน้มในการสนับสนุนและมอบโอกาสให้พนักงานมากขึ้น ส่งผลให้พนักงานเกิดการพัฒนาและเติบโต ซึ่งสนับสนุนแนวคิดที่ว่า Coaching สามารถเปลี่ยนกรอบความคิดของผู้คนได้ในทางที่สร้างสรรค์

Caniëls et al. (2018b) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง Coaching, ความผูกพันในงาน (Work Engagement) และพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงาน โดยเฉพาะในกลุ่มผู้จัดการ พบว่าการโค้ชที่มีพื้นฐานบน Growth Mindset มีแนวโน้มที่จะส่งเสริมให้ผู้จัดการแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และกระตุ้นให้ทีมงานมีความมั่นใจในศักยภาพตนเองสูงขึ้น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ

Grant (2014b) ได้ประเมินผลของการโค้ชในรูปแบบ Cognitive-Behavioral Solution-Focused Coaching โดยเฉพาะในแง่ของการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ พบว่า การโค้ชที่เน้นการตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นการสะท้อนคิด (Reflective

Thinking) และการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย ช่วยเสริมสร้างมุมมองแบบ Growth Mindset ให้กับผู้เข้าร่วมการโค้ช ทำให้บุคคลมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ในประเทศไทย มงคล จิตรโสภิน และ นาทยา ปิณฑานนท์ (2565) ได้ทำการศึกษา การพัฒนาระบบโค้ชด้วย GROW Model เพื่อพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์มหาวิทยาลัย ในการออกแบบงานวิจัย โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจำนวน 3 คน วัดผลด้วยการวัดความพึงพอใจของผู้เข้ารับการโค้ช ความสำเร็จของการออกแบบงานวิจัย และผู้เข้ารับการโค้ชประเมินตนเอง ด้วยสถิติเชิงพรรณนา โดย จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า กระบวนการโค้ชด้วย GROW Model สามารถนำไปพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ในการออกแบบการวิจัยได้ วรณิภา ศรีวรรณ (2562) ศึกษาผลของการใช้โปรแกรม “Solution-Focused Coaching” เพื่อพัฒนาตนเองของครูในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยใช้การวิจัยเชิงทดลอง กลุ่มตัวอย่างคือครูจำนวน 30 คน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มที่ได้รับการโค้ชตามแนว Solution-Focused Coaching มีคะแนนการประเมินการพัฒนาตนเองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งให้เห็นว่าโค้ชซึ่งสามารถเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างการตระหนักรู้และการพัฒนาศักยภาพของครูได้ และ จิรวรรณ ตระการไทย (2563) พัฒนาและทดลองโปรแกรมการโค้ชเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการสอนของครูระดับประถมศึกษา โดยใช้แนวคิด Coaching for Professional Development และ ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) โปรแกรมประกอบด้วย 3 ระยะ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ การสะท้อนและวางแผน และการประเมินและติดตาม ผลการทดลองแสดงให้เห็นว่าครูที่ผ่านโปรแกรมมีพัฒนาการด้านการออกแบบแผนการสอน การจัดการชั้นเรียน และการสะท้อนผลการสอนสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ดังนั้นจากการศึกษาทบทวนงานวิจัยพบว่า ในบริบทของ ต่างประเทศ มีการวิจัยที่เชื่อมโยงกระบวนการโค้ช (Coaching) เข้ากับตัวแปรทางจิตวิทยาเชิงบวก เช่น ความเครียด (Gyllensten & Palmer, 2005, 2006), ความผาสุก (Trom & Burke, 2022), ความสอดคล้องในตนเอง (Burke & Linley, 2007) และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง แนวคิดกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) ซึ่งได้รับการศึกษาว่าสามารถส่งเสริมผ่านกระบวนการโค้ช (Caniëls et al., 2018b; Grant, 2014b; Heslin et al., 2006) โดยโค้ชที่มีพื้นฐานบนแนวคิด Growth Mindset ช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในระยะยาวได้อย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ในบริบทของ ประเทศไทย ยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาโดยตรงเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่าง Coaching และ Growth Mindset โดยเฉพาะ งานวิจัยในประเทศมักเน้น

การใช้ Coaching เป็นเครื่องมือในการพัฒนา ทักษะทางวิชาชีพ หรือ ศักยภาพในการทำงาน เช่น การพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ (มงคล จิตรโสภิต & นาดยา ปิณฑนานนท์, 2565), การพัฒนาตนเองของครู (วรรณิภา ศรีวรรณ, 2562) และการส่งเสริมสมรรถนะการสอน (จิรวรรณ ตระการไทย, 2563) โดยแม้จะมีการวัดผลด้านความพึงพอใจหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แต่ยังไม่มีการวัดที่ระบุอย่างชัดเจนถึงการวัด การเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดเชิงจิตวิทยา เช่น Growth Mindset ซึ่งแสดงให้เห็นถึงช่องว่างขององค์ความรู้ (Research Gap) ที่สามารถนำไปพัฒนาต่อในการศึกษาอนาคต

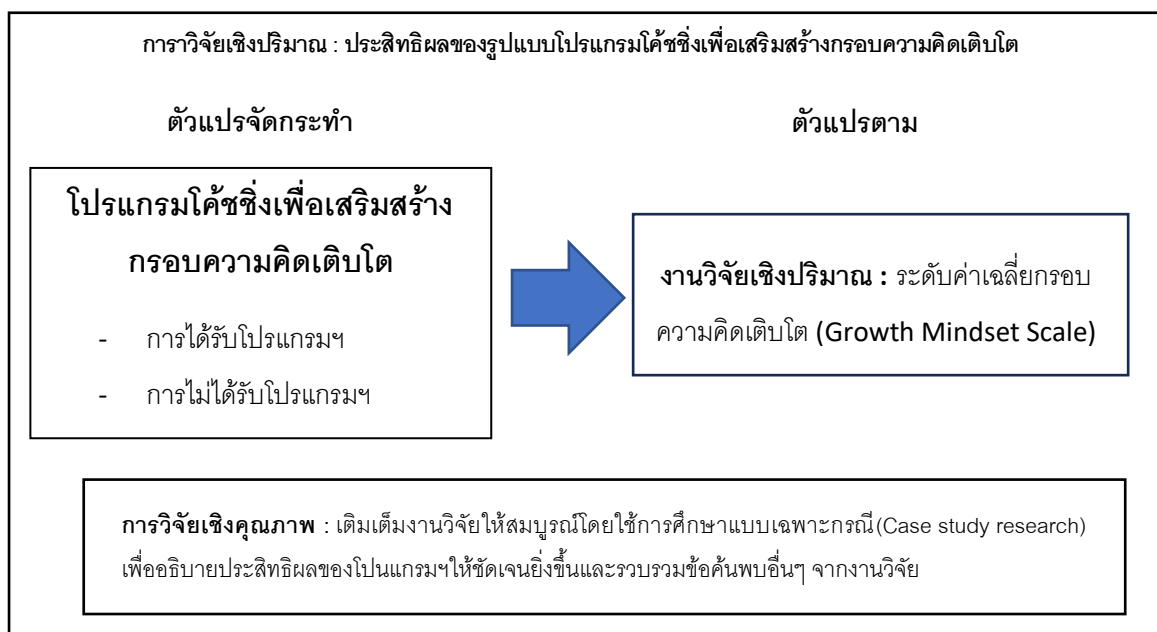
4. กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนงานวิจัยต่าง ๆ ได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพในฐานะผู้นำองค์กรในระดับสาขาและเป็นกลไกหลักในการผลักดันประสิทธิภาพของร้านอาหารให้ดำเนินงานได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจากการที่ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เช่น การบริหารบุคลากร การรักษาคุณภาพบริการ และการสร้างแรงจูงใจในตัวเองให้เห็นว่า ผู้จัดการร้านอาหารที่มีคุณลักษณะเชิงจิตวิทยาเชิงบวกจะสามารถส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างยั่งยืนที่มงาน (Buaduang & Sirawong, 2019; ชานนท์ มหาสิงห์ et al., 2563) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้สัมพันธ์โดยตรงกับกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) จากวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อศึกษาประสิทธิภาพของโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ โดยการบูรณาการแนวคิดทฤษฎีด้านกรอบความคิดเติบโตและการโค้ชซึ่ง ซึ่งการออกแบบโปรแกรมโค้ชซึ่งในงานวิจัยนี้เริ่มต้นด้วยการให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับหลักการของ neuroplasticity เพื่อสร้างการตระหนักรู้ให้กับผู้จัดการร้านอาหารว่า สมอมนุษย์สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตผ่านการเรียนรู้และการฝึกฝน (Sarrasin et al., 2018; Yeager et al., 2019) ซึ่งแนวคิดนี้มีส่วนสำคัญในการเสริมแรงจูงใจภายใน และลดแนวโน้มของกรอบความคิดแบบตายตัว (fixed mindset) หลัก จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการโค้ชซึ่งโดยใช้โครงสร้างของ GROW Model ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ Goal – การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลที่ท้าทาย, Reality – การสำรวจสถานการณ์ปัจจุบันและอุปสรรค, Options – การคิดหาทางเลือกและแนวทางการพัฒนา, และ Will – การตัดสินใจลงมือปฏิบัติและรับผิดชอบผลลัพธ์ (Whitmore, 2009) โดยผู้วิจัยได้นำหลักการของกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) มาผนวกรวมในแต่ละขั้นตอนของ GROW Model เพื่อเสริมสร้างกรอบ

ความคิดที่เชื่อว่าความสามารถสามารถพัฒนาได้ผ่านชุดคำถามโค้ชซึ่งซึ่งปรับแนวทางให้สอดคล้องกับแนวทางการสร้างกรอบความคิดเติบโต เช่น การสนับสนุนให้ตั้งเป้าหมายแบบเติบโต, การมองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และการสร้างความมั่นใจในการเลือกทางออกใหม่ๆ ผ่านการชื่นชมแบบเติบโต และภายหลังจาก ได้มีการทดลองนำความรู้ไปใช้ โปรแกรมยังเน้นการให้ feedback อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะ feedback เชิงกระบวนการ (process-focused feedback) ซึ่งเน้นความพยายาม กลยุทธ์ และการปรับตัว มากกว่าการชื่นชมผลลัพธ์ (Burnette et al., 2018; Haimovitz & Dweck, 2017) ซึ่งการให้ feedback ในลักษณะนี้จะช่วยสนับสนุนการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการทดลองพฤติกรรมใหม่ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนผ่านสู่กรอบความคิดเติบโตอย่างยั่งยืน

ดังนั้นจากการพัฒนาโปรแกรมด้วยกระบวนการดังกล่าว ผู้วิจัยเชื่อว่าการเข้าร่วมโปรแกรมโค้ชซึ่งจะทำให้ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพมีระดับกรอบความคิดเติบโตเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังพบว่าโปรแกรมพัฒนากลอบความคิดเติบโตสามารถเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดของผู้เข้าร่วมได้อย่างมีนัยสำคัญ แม้ในช่วงเวลาสั้น (Burnette et al., 2018; Yeager et al., 2019; Heslin & VandeWalle, 2008) ดังนั้น เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมฯ ให้มีความชัดเจนจึงศึกษาทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ในรูปแบบ The Embedded Design ตามแนวคิดของเครสเวลล์และพลาโน คลาร์ก (Creswell & Plano, 2011) โดยเป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (quasi – experimental research) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ซึ่งมีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

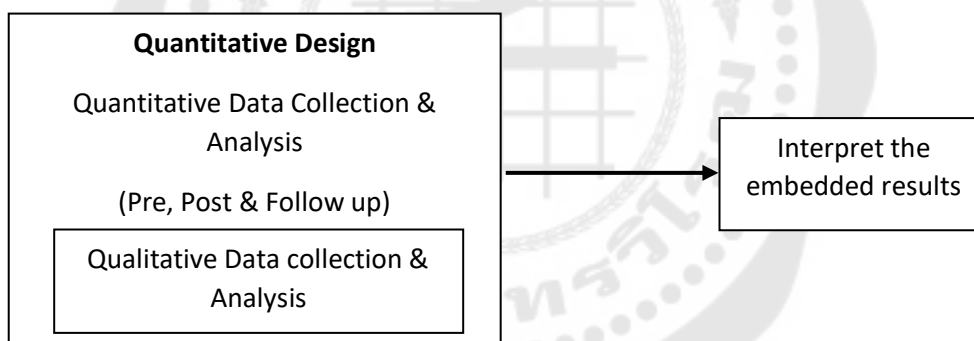
ข้อที่ 1 ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ มีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรมฯ

ข้อที่ 2 ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ มีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตภายหลังการทดลองและระยะติดตามผลสูงกว่าก่อนการได้รับโปรแกรมฯ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ” เป็นการออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ในรูปแบบ the embedded design ตามทฤษฎีของเครสเวลล์และพลาโน คลาร์ก (Creswell & Plano, 2011) ดังภาพประกอบที่ 6 โดยแบ่งเป็น การวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) ใช้วิธีการเชิงปริมาณด้วยการวัดค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และ ระยะเวลาหลังการทดลอง 1 เดือน และต่อ ยอดการศึกษา ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) ด้วยวิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Research) ผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่ออธิบายสนับสนุนผลของประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตให้มีความชัดเจนและตอบคำถามการวิจัยได้อย่างลึกซึ้ง



ภาพประกอบ 6 การออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research)
ในรูปแบบ The Embedded Design

ที่มา: Creswell and Plano (2011).

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ได้แก่ ผู้จัดการสาขาร้านอาหารเพื่อสุขภาพแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วยสาขาทั้งหมด 47 สาขา ซึ่งมีพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการหรือเทียบเท่าจำนวน 60 คน และมีพนักงานทั้งหมด 970 คน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์กรได้แก่ เป็นร้านอาหารใน

รูปแบบการบริหารจัดการแบบสาขา มีผู้จัดการร้านรับผิดชอบการดำเนินงาน เน้นการขายอาหารเพื่อสุขภาพ และ อยู่ในพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่

1. กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งหมดจำนวน 30 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทดลองจำนวน 15 คน และกลุ่มควบคุมจำนวน 15 คน โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคำนึงถึงความพร้อมในการเข้าร่วมโปรแกรมโค้ชชิ่งและความสามารถในการควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนต่าง ๆ ทั้งนี้ ขนาดกลุ่มละ 15 สอดคล้องกับแนวทางของ VanVoorhis and Morgan (2007) ที่เสนอว่า การวิจัยเชิงทดลองแบบสองกลุ่มสามารถใช้กลุ่มตัวอย่างละอย่างน้อย 15–20 คนได้ หากมีการใช้สถิติ t-test ในการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกซึ่งดูจากความเหมาะสมในบริบทของการทำงานและความเป็นไปได้ในการศึกษากลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

- 1.1 เป็นผู้จัดการร้านมากกว่า 6 เดือนขึ้นไป
- 1.2 ปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพมหานคร
- 1.3 ได้รับความยินยอมจากผู้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมโปรแกรม

2. กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ แบบการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) ได้แก่ ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ซึ่งผ่านโปรแกรมโค้ชชิ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงประมาณ 4 คนซึ่งมีระดับกรอบความคิดเติบโตสูงชันมากที่สุด 2 อันดับแรก และกลุ่มตัวอย่างที่มีกรอบความคิดเติบโตสูงชันน้อยที่สุด จำนวน 2 อันดับแรก รวมทั้งหมด 4 คน โดยเป็นการสัมภาษณ์เพื่อใช้อธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ชชิ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ และ เพื่อขยายความและทำความเข้าใจผลการวิจัยได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดย ดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้เกณฑ์จากผลคะแนนการวัดกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) ของกลุ่มทดลอง หลังจบโปรแกรมโค้ชชิ่ง (Post-test) โดยจัดลำดับความเปลี่ยนแปลงของคะแนนกรอบความคิดเติบโต จากการวัดผลทั้งก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม เพื่อแยกผู้ที่มีคะแนนพัฒนามากที่สุด 2 คน และผู้ที่มีคะแนนพัฒนาน้อยที่สุด 2 คน รวมเป็น 4 คน ซึ่งสะท้อนความแตกต่างของประสบการณ์ในกระบวนการโค้ช และ ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยใช้คำถามที่ออกแบบ

เครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด 3 ส่วน ได้แก่ 1) แบบวัดตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย 2) โปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต 3) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเพื่อใช้อภิปรายผลการศึกษาและข้อค้นพบในงานวิจัย โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปรในงานวิจัย

ประกอบด้วยแบบสอบถามทั้งหมด 2 ตอน ได้แก่ 1.1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปและ

1.2 แบบวัดกรอบความคิดเติบโต

1.1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำมาใช้ในการประกอบการจัดกลุ่มของกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง ดังตัวอย่าง

ตัวอย่างแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

คำอธิบาย: กรุณากรอกข้อมูลตามความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ✓ หรือ เติมข้อความลงในช่องว่าง

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ ปี
3. ประสบการณ์ทำงานในร้านอาหารรวม เดือน ปี
4. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการสาขาหรือเทียบเท่ารวม เดือน ปี

1.2 แบบวัดกรอบความคิดเติบโต

การพัฒนาแบบวัดกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบวัดกรอบความคิดเติบโตจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมกับบริบทของงานวิจัย โดยเฉพาะงานวิจัยที่มีองค์ประกอบสอดคล้องกับเป้าหมายของการศึกษา ได้แก่ วัด Dweck's Mindset Assessment Profile Tool (Dweck, 2006), แบบวัดชุดความคิด (ชัชวาลย์ ศิลปกิจ et al., 2558), แบบวัด growth mindset scale: In Chinese sample (Chen et al., 2019) และ แบบวัดชุดความคิดแบบเติบโตสำหรับนักศึกษาวิชาชีพครูของ ศรัทธาบุญพงศ์ ประเสริฐสิน (2565)

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบจากแบบวัดต่าง ๆ มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ร่วมกัน เพื่อสร้างกรอบแนวคิดของแบบวัดกรอบความคิดเติบโตให้สอดคล้องกับบริบทของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ และปรับข้อคำถามให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย โดยกำหนดองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่

1) ความเชื่อว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ (Belief about Person can Learn and Develop)

2) ชอบความท้าทาย (Challenge)

3) กล้าเผชิญกับความล้มเหลว (Dare to Face Failure)

4) มีความพยายาม (Effort)

5) รับฟังและเรียนรู้จากคำวิจารณ์ (Listen and Learn from Criticism)

แบบวัดที่พัฒนาขึ้นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Scale) จำนวน 6 ระดับ คือ ตั้งแต่ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” (6 คะแนน) ถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” (1 คะแนน) โดยมีข้อคำถามจำนวน 25 ข้อ โดยผู้ที่ได้คะแนนเฉลี่ยรวมสูงกว่าจะสะท้อนถึงระดับกรอบความคิดเติบโตที่สูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนนของแบบวัดเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยอิงจากคะแนนเต็ม 6 คะแนนต่อข้อ รวม 25 ข้อ โดยใช้เป็นเกณฑ์คะแนนเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโต 5.44 - 6.00 หมายถึง มีกรอบความคิดเติบโตในระดับสูงมาก

ค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโต 4.64 - 5.43 หมายถึง มีกรอบความคิดเติบโตในระดับสูง

ค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโต 3.04 - 4.63 หมายถึง มีกรอบความคิดเติบโตในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโต ต่ำกว่า 3.04 หมายถึง มีกรอบความคิดเติบโตในระดับต่ำ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ผู้วิจัยได้นำแบบวัดส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เกณฑ์ Index of Item-Objective Congruence (IOC) ตามแนวทางของ Rovinelli and Hambleton (1977) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า .50 จะถูกตัดออกหรือปรับปรุง จากนั้นได้ข้อคำถามผ่านเกณฑ์จำนวน 45 ข้อ

2) นำแบบวัดที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจริงในของเขตธุรกิจเดียวกัน ได้แก่ กลุ่มตัวอย่าง ผู้จัดการร้านอาหารแบบมีสาขา (Franchise Restaurant) โดยจัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 ชุด

3) ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดโดยทดสอบคุณภาพของแบบวัดเบื้องต้น (Try-out) ผู้วิจัยได้นำแบบวัดไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมายจริงจำนวน 100 คน ซึ่งเป็นผู้จัดการร้านอาหารนอกเหนือจากกลุ่มวิจัยหลัก โดย ได้พิจารณาตัดข้อที่มีค่าต่ำกว่า 0.30 (Nunnally, 1978) ทำการวิเคราะห์คุณภาพของข้อคำถามรายข้อโดยหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) ผลพบว่าค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .43 - .69 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม และคำนวณค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ได้เท่ากับ .92

4) หลังจากตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงสรุปแบบวัดฉบับสมบูรณ์ที่ใช้ในงานวิจัย ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 25 ข้อ ครอบคลุมทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก โดยสามารถนำไปใช้วัดระดับกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพในงานวิจัยต่อไป

ตัวอย่างแบบวัดชุดความคิดสำหรับผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ
องค์ประกอบ: ความเชื่อว่าตนเองสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้

(X) ฉันเชื่อว่าความสามารถในการเป็นผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพสามารถเพิ่มขึ้นได้ผ่านการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

.....
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ค่อนข้างไม่เห็นด้วย ค่อนข้างเห็นด้วย เห็นด้วย เห็นด้วยอย่างยิ่ง

องค์ประกอบ : ชอบความท้าทาย

(XX) ฉันไม่กลัวที่จะรับมือกับลูกค้าที่รับมือได้ยาก เพราะฉันเชื่อว่าฉันสามารถจัดการได้

.....
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ค่อนข้างไม่เห็นด้วย ค่อนข้างเห็นด้วย เห็นด้วย เห็นด้วยอย่างยิ่ง

องค์ประกอบ : กล้าเผชิญกับความล้มเหลว

(XXX) ฉันพร้อมที่จะรับผิดชอบหากเกิดความล้มเหลวในการทำงาน

.....

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ค่อนข้างไม่เห็นด้วย ค่อนข้างเห็นด้วย เห็นด้วย เห็นด้วยอย่างยิ่ง

องค์ประกอบ : มีความพยายาม

(XXXX) ฉันพร้อมที่จะทำงานหนักเพื่อให้ร้านที่ฉันดูแลมีคุณภาพการบริการดียิ่งขึ้น

.....

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ค่อนข้างไม่เห็นด้วย ค่อนข้างเห็นด้วย เห็นด้วย เห็นด้วยอย่างยิ่ง

องค์ประกอบ : รับฟังและเรียนรู้จากคำวิจารณ์

(XXXXX) ฉันเข้าใจความสำคัญของการปรับตัวตามความเห็นของลูกค้าเพื่อพัฒนาสู่ร้านอาหารที่ดียิ่งขึ้น

.....

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ค่อนข้างไม่เห็นด้วย ค่อนข้างเห็นด้วย เห็นด้วย เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2. โปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต

กระบวนการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต เป็นการ ใช้รูปแบบการโค้ชแบบ 1 ต่อ 1 (One on One Coaching) เนื่องจากการศึกษา (Abbott et al., 2006) พบว่ากระบวนการโค้ชซึ่งในแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One on One Coaching) สามารถเข้าถึงความต้องการของกลุ่มผู้เข้ารับโปรแกรมอย่างตรงจุด ซึ่งมีลักษณะเป็นรายบุคคล ทำให้สามารถเข้าถึงปัญหาทั้งในมิติด้านพฤติกรรมและความรู้สึกที่แท้จริง

โดย กระบวนการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต จึง ประกอบด้วยขั้นตอนในการโค้ชจำนวน กิจกรรมทั้งหมด 4 กิจกรรม และจำนวนการโค้ชทั้งหมด 2 ครั้ง ครั้งละ 90 นาที รวม 180 นาที โดยเว้นระยะเวลาทั้ง 2 ครั้งห่างกัน 3 – 7 วัน ขึ้นอยู่กับเวลาของผู้เข้ารับการโค้ช โดยมีรายละเอียดตามภาพประกอบที่ ... ดังนี้

การโค้ชครั้งที่ 1	หัวข้อย่อย	ระยะเวลา(นาที)
การละลายพฤติกรรมและสร้างความสัมพันธ์ (Building Rapport)	-	15
กรอบความคิดเติบโตคืออะไร ? (What is growth mindset?)	-	30
โค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตด้วย GROW Model	Goal	45
	Reality	
	Options	
	Will	
รวมระยะเวลา		90



เว้นระยะเวลาย่างกัน 3-7 วัน เพื่อ
เรียนรู้จากการลงมือทำ

การโค้ชครั้งที่ 2	หัวข้อย่อย	ระยะเวลา(นาที)
ข้อเสนอแนะเพื่อการเติบโต (Feedback for Growth)	-	45
โค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตด้วย GROW Model	Goal	45
	Reality	
	Options	
	Will	
รวมระยะเวลา		90

ภาพประกอบ 7 กระบวนการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต

โดยมีรายละเอียดในแต่ละกิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การละลายพฤติกรรมและสร้างความสัมพันธ์ (Building Rapport)

เป็นขั้นตอนแรกของโปรแกรมโค้ช ซึ่ง โดยออกแบบกิจกรรมเพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจระหว่างโค้ชและผู้เข้าร่วมการโค้ช ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความรู้สึกลดอคถ์ในการสื่อสาร และเปิดโอกาสให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เพื่อนำไปสู่กระบวนการโค้ชซึ่งในขั้นตอนถัดไป โดย กิจกรรมนี้อิงจากหลักจิตวิทยาสัมพันธภาพ (Rapport Psychology) ซึ่งเน้นการ

สร้างความเชื่อมโยงอย่างจริงจังผ่านการพูดคุย ฟังอย่างตั้งใจ และตั้งคำถามในลักษณะเปิด (Del Mar Reyes III, 2017) ซึ่งกระบวนการดำเนินกิจกรรมใช้เวลาประมาณ 15 นาที โดยเริ่มจากการแนะนำตัวของโค้ชในลักษณะที่เป็นกันเอง ต่อจากนั้น โค้ชจะชวนผู้เข้าร่วมพูดคุยเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงาน หน้าที่รับผิดชอบ และความสนใจในการพัฒนาตนเองในฐานะผู้จัดการร้านอาหาร คำถามที่ใช้ได้รับการออกแบบให้อยู่ในรูปแบบปลายเปิดเพื่อส่งเสริมการแสดงออกและสะท้อนตัวตนอย่างเป็นธรรมชาติ เช่น “ในบทบาทหน้าที่ของคุณในร้านอาหาร มีสิ่งใดที่คุณมองว่าเป็นความท้าทาย?”, หรือ “มีด้านใดในการทำงานที่คุณอยากพัฒนามากที่สุดในช่วงนี้?” โดยการออกแบบ ลักษณะคำถามในกิจกรรมนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นของผู้เข้าร่วมกิจกรรมและเปิดทางให้โค้ชสามารถออกแบบคำถามต่อเนื่องในกระบวนการถัดไปให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะตัวมากที่สุด การสร้างสัมพันธภาพในลักษณะนี้ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการโค้ชซึ่งที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นของการเปิดใจ ยอมรับข้อเสนอแนะ และสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนา โดยแสดงรายละเอียดสรุป ดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงรายละเอียดแนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต กิจกรรมที่ 1

แนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบ	รายละเอียด
ความคิดเติบโต กิจกรรมที่ 1: การละลาย	
พฤติกรรมและสร้างความสัมพันธ์	
(Building Rapport)	
วัตถุประสงค์	- สร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างโค้ชและผู้เข้ารับการโค้ช - ทำความเข้าใจภาพรวมและกิจกรรมทั้งหมดร่วมกันระหว่างโค้ชและผู้เข้ารับการโค้ช - ทำความรู้จักกันระหว่างโค้ชและผู้เข้ารับการโค้ช เพื่อนำไปสู่กิจกรรมอื่น ๆ ต่อไปและทำให้โค้ชสามารถมีข้อคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้เข้ารับการโค้ช
แนวคิดที่ใช้	Rapport Psychology (Del Mar Reyes III, 2017)
แนวคำถามในการโค้ช	- ขอให้คุณเล่าเกี่ยวกับตัวเอง ทั้งชื่อ และ ชื่อเล่น

แนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบ	รายละเอียด
ความคิดเติบโต กิจกรรมที่ 1: การละลาย พฤติกรรมและสร้างความสัมพันธ์ (Building Rapport)	และงานในปัจจุบัน - บทบาทหน้าที่ในตำแหน่งงานปัจจุบันของคุณคืออะไร ? - คุณทำงานมาเป็นระยะเวลาเท่าไรแล้ว และอะไรคือปัญหาและอุปสรรคในการทำงานโดยเฉพาะงานบริการและบทบาทการเป็นผู้จัดการ
ระยะเวลา	15 นาที

กิจกรรมที่ 2 กรอบความคิดเติบโตคืออะไร ? (What is growth mindset?)

เพื่อสร้างพื้นฐานด้านองค์ความรู้ของกรอบความคิดเติบโตให้กับผู้จัดการร้านอาหาร โปรแกรมโค้ชจึงได้ออกแบบกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมตระหนักรู้และเข้าใจหลักการของกรอบความคิดเติบโตผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นประสบการณ์ตรงและการสะท้อนตน กิจกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญในลำดับต้น คือ การแนะนำแนวคิดพื้นฐานของ Growth Mindset ซึ่งออกแบบโดยใช้แนวทางจากแนวคิด Brainology (Dweck, 2015) ซึ่งเน้นการอธิบายให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจว่า สมองสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ตลอดชีวิตผ่านการฝึกฝน ความพยายาม และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนโดยงานวิจัยด้าน neuroplasticity ของ Yeager et al. (2016) ที่ชี้ให้เห็นว่าการให้ข้อมูลเกี่ยวกับ neuroplasticity ช่วยเสริมสร้างความเชื่อว่าความสามารถไม่ใช่สิ่งตายตัวซึ่งจะนำไปสู่การสร้างกรอบความคิดเติบโต กิจกรรมนี้ใช้เวลาประมาณ 30 นาที โดยออกแบบให้เริ่มจากการอธิบายพื้นฐานเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างกรอบความคิดแบบเติบโตและแบบตายตัว จากนั้นจึงเชื่อมโยงเข้ากับการตั้งเป้าหมาย การเรียนรู้จากความล้มเหลว และการมองเห็นโอกาสในการพัฒนาตนเอง ผ่านบทสนทนาแบบมีส่วนร่วมและคำถามปลายเปิด โค้ชยังใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมสะท้อนตน เช่น “คุณเข้าใจอย่างไรเกี่ยวกับแนวคิดกรอบความคิดเติบโต?” หรือ “คุณเคยเผชิญสถานการณ์ที่ทำทนายอะไรบ้างในการทำงาน และคุณรับมือกับสิ่งนั้นอย่างไร?” คำถามเหล่านี้ช่วยให้ผู้เข้าร่วมเริ่มต้นคิดทบทวนมุมมองของตนต่อความสามารถและการเปลี่ยนแปลง

ซึ่งกระบวนการจัดกระทำจะเป็นการบรรยาย และให้ข้อมูลเชิงทฤษฎี การสร้างความเข้าใจในระดับพื้นฐาน ไปจนถึงการกระตุ้นการคิดวิเคราะห์และการสะท้อนตนผ่านคำถามที่เปิดกว้าง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสามารถมองเห็นศักยภาพของตนเองและเรียนรู้ที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามหลักการของกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) ในกิจกรรมดังกล่าว โค้ชเริ่มจากการแนะนำกรอบแนวคิดเบื้องต้น เช่น ความหมายของ Growth Mindset และความแตกต่างกับ Fixed Mindset จากนั้นจึงต่อยอดด้วยการชี้ให้เห็นถึงพลังของการพัฒนา เช่น การเรียนรู้จากความล้มเหลว การตั้งเป้าหมาย และการเชื่อมโยงความรู้เข้าสู่บริบทการทำงานของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอย่างเป็นรูปธรรม โค้ชจะใช้สื่อประกอบ เช่น สไลด์เนื้อหาเริ่มตั้งแต่บทนำไปจนถึงการสรุป พร้อมยกตัวอย่างจากชีวิตจริงและการตั้งคำถามชวนคิด เช่น “คุณมองความผิดพลาดว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรค?”, หรือ “มีเหตุการณ์ใดที่คุณเคยใช้ความพยายามจนเกิดความสำเร็จ?” การตั้งคำถามเหล่านี้จะช่วยสะท้อนให้ผู้เข้าร่วมเห็นความสามารถนั้นสามารถพัฒนาได้ และไม่ใช่สิ่งที่ตายตัว ทั้งนี้ยังเชื่อมโยงกับแนวคิดเรื่อง neuroplasticity ซึ่งอธิบายว่าสมองสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้จากการเรียนรู้ซ้ำ ๆ โดยแสดงรายละเอียดสรุป ดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงรายละเอียดแนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต กิจกรรมที่ 2

แนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้าง กรอบความคิดเติบโต กิจกรรมที่ 2: กรอบความคิดเติบโตคืออะไร ? (What is growth mindset?)	รายละเอียด
วัตถุประสงค์	- รู้จักรอบความคิดเติบโตและมองเห็นประโยชน์ของกรอบความคิดเติบโต - รู้จักแนวทางการนำกรอบความคิดเติบโตไปใช้ในการทำงานผ่านกระบวนการโค้ช - เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดและมองเห็นว่าความสำเร็จและพัฒนาสามารถบรรลุได้ผ่านการพัฒนาทักษะและความพยายามจากการพัฒนากรอบความคิดเติบโตด้วยกระบวนการโค้ช
แนวคิดที่ใช้	Brainology (Dweck, 2015; Yeager et al., 2016)
แนวทางในการนำเสนอ	1. แนะนำเกี่ยวกับกรอบความคิดเติบโต

แนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้าง	รายละเอียด
กรอบความคิดเติบโต กิจกรรมที่ 2: กรอบความคิดเติบโตคืออะไร ? (What is growth mindset?)	2. ความเชื่อในพลังของความเติบโต 3. การกำหนดเป้าหมายและกรอบความคิดเติบโต 4. สรุปและตั้งคำถามเพื่อวัดความเข้าใจเบื้องต้น
ระยะเวลา	30 นาที

กิจกรรมที่ 3 โค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตด้วย GROW Model

ในกระบวนการออกแบบกิจกรรมภายใต้โปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตนั้น ได้มีการวางโครงสร้างของกิจกรรมโดยมี GROW Model เป็นแกนกลางในการพัฒนาโปรแกรม ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ Goal, Reality, Options และ Will โดยในแต่ละขั้นตอนได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับหลักจิตวิทยาเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แบบมีความหมาย ตระหนักรู้ตนเอง และวางเป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจนซึ่งประกอบไปด้วย

Goal ซึ่งเป็นกระบวนการช่วยให้ผู้เข้ารับการโค้ชสามารถตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสอดคล้องกับความต้องการในการเติบโตของตนเอง โดยโค้ชจะใช้คำถามปลายเปิดกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมระบุเป้าหมายเชิงพฤติกรรมที่ต้องการพัฒนา พร้อมสะท้อนถึงความเชื่อมโยงกับบทบาทการเป็นผู้จัดการร้านอาหาร

Reality โค้ชจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมพิจารณาสถานการณ์ปัจจุบันอย่างเป็นกลาง สำรวจข้อจำกัด โอกาส และความคิดที่อาจเป็นอุปสรรคในการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้รับการโค้ชได้ตระหนักถึงสถานการณ์ปัจจุบัน

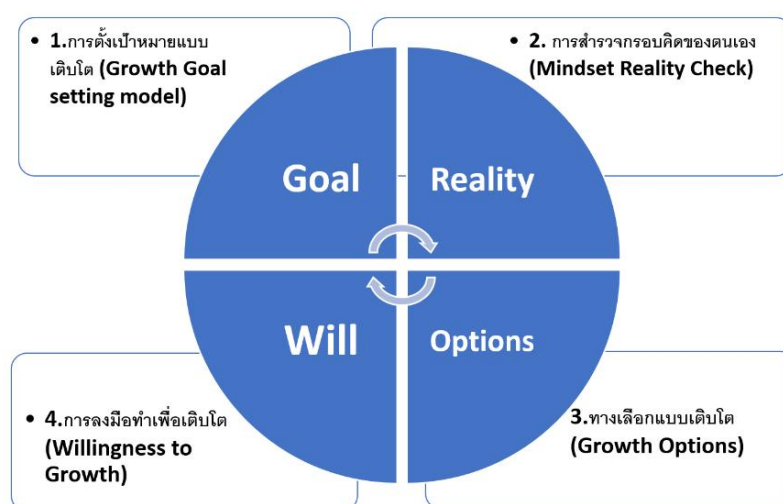
Options โค้ชจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมคิดหาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่หลากหลายในการพัฒนาตนเอง โดยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการคิดทางเลือกที่เปิดกว้างเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์

Will โค้ชจะกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมตัดสินใจเลือกแนวทางที่ตนเองจะลงมือปฏิบัติจริง พร้อมสร้างความรับผิดชอบและแผนติดตามผล เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมเป็นไปอย่างยั่งยืน

ซึ่งจาก GROW Model ที่เป็นแกนกลางดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องมาประกอบในการโค้ชและการสร้างชุดคำถามในแต่ละกระบวนการ เพื่อให้

เกิดเป็น กระบวนการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตด้วย GROW Model ซึ่งประกอบด้วย 4 หัวข้อย่อย มีรายละเอียดตามภาพประกอบ 7 ดังนี้

กระบวนการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตด้วย GROW Model



ภาพประกอบ 8 ขั้นตอนการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตด้วย GROW Model

ขั้นตอนการดำเนินการโค้ชตามหัวข้อย่อย ประกอบด้วย

1.การตั้งเป้าหมายแบบเติบโต: Growth Goal setting model – Goal

เพื่อเสริมความเข้าใจและสร้างพื้นฐานที่มั่นคงต่อกรอบความคิดเติบโตในบริบทของการตั้งเป้าหมาย โปรแกรมโค้ชซึ่งนี้ใช้เป็นการตั้ง Goal ในชื่อ Growth Goal Setting ภายใต้โครงสร้างของ GROW Model โดยเน้นการตั้งเป้าหมายในลักษณะที่ “เติบโตได้” (Learning-oriented Goals) แทนเป้าหมายที่เน้นผลลัพธ์ (Performance Goals) ผ่านการตั้งคำถามกระตุ้นซึ่งเชื่อมโยงโดยตรงกับแนวคิดของกรอบความคิดเติบโต (Dweck, 2017) และ Goal-setting theory (Locke & Latham, 1990) ในกิจกรรมช่วงนี้ โค้ชมีบทบาทสำคัญในการชี้แนะให้ผู้เข้ารับการโค้ชสามารถคิด วิเคราะห์ และกำหนดเป้าหมายที่สะท้อนความต้องการในการเติบโตของตน โดยเริ่มจากการอธิบายแนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายในลักษณะการเรียนรู้ (Learning-oriented Goals) แทนการตั้งเป้าหมายที่เน้นผลลัพธ์ (Performance Goals) เพื่อส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมเปิดรับโอกาสใหม่ เรียนรู้จากกระบวนการ และมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะมากกว่าการแข่งขัน ผ่านชุดคำถามที่ออกแบบมาเพื่อกระตุ้นให้ผู้รับการโค้ชคิดเชิงลึกถึงเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาในตนเอง เช่น “คุณอยากเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำนายอะไรในตัวคุณภายใน 1 เดือน

ข้างหน้า?”, “เป้าหมายที่คุณตั้งไว้นั้นสะท้อนการเติบโตด้านใด?”, หรือ “อะไรคือกรอบความคิดที่คุณตั้งใจจะเปลี่ยนแปลงมากที่สุดในวันนี้?” คำถามลักษณะนี้จะช่วยเปิดมุมมองใหม่ ๆ และสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้เข้าร่วมในเชิงพัฒนาการ ซึ่ง กระบวนการนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Dweck (2006, 2017) ที่ชี้ว่า ผู้ที่มีกรอบความคิดเติบโตจะมองอุปสรรคเป็นสิ่งที่ท้าทายและเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองผ่านความพยายาม โดยการตั้งเป้าหมายที่มีลักษณะ “เติบโตได้” จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมการโค้ชเริ่มต้นการพัฒนาอย่างมีทิศทาง และสร้างสภาวะทางจิตวิทยาที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ซึ่งกระบวนการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่เป้าหมายแบบเติบโต ทำหน้าที่เป็นกลไกกระตุ้นการตระหนักรู้ ความชัดเจนของความต้องการภายใน และการผูกพันต่อเป้าหมายของตน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมกรอบความคิดเติบโตให้เกิดขึ้นในโปรแกรม โดยสรุปรายละเอียดดังตาราง 7

ตาราง 7 รายละเอียดแนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต กิจกรรมที่ 3 หัวข้อย่อย: Growth Goal setting model

แนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้าง กรอบความคิดเติบโต กิจกรรมที่ 3 หัวข้อย่อย : Growth Goal setting model	รายละเอียด
วัตถุประสงค์	1. เพื่อตั้งเป้าหมายร่วมกับโค้ชฯ ถึงความสำเร็จที่คาดหวังจากการโค้ชในมิติด้านกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) 2. ตั้งเป้าหมายในมิติที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดเติบโต ได้แก่ ความท้าทาย, อุปสรรค, ความพยายาม, คำวิจารณ์, ความสำเร็จของผู้อื่น
แนวคิดที่ใช้	- Coaching for high performance (Whitmore, 2002a) - Goal setting theory (Locke & Latham, 1990) - Dweck (2006, 2017)

แนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้าง กรอบความคิดเติบโต กิจกรรมที่ 3 หัวข้อย่อย : Growth Goal setting model	รายละเอียด
ทฤษฎีที่นำมาใช้	Growth Mindset จากความเชื่อว่าความฉลาดหรือความสามารถสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ ผ่านความทุ่มเทและพยายาม
แนวคำถามในการโค้ช	ตั้งคำถามเพื่อให้โค้ชที่ตั้งเป้าหมายที่สามารถลงมือทำได้และสอดคล้องกับกรอบความคิดเติบโต และกระตุ้นให้เชื่อว่าโค้ชเชื่อว่าสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองได้ เช่น - สิ่งที่คุณอยากทำให้สำเร็จมากที่สุดด้วย ความพยายาม ในเวลานี้คืออะไร ? - อะไรคือ กรอบความคิด ที่คุณตั้งใจจะเปลี่ยนแปลงมากที่สุดในวันนี้? - เป้าหมายที่ท้าทาย ของคุณในการเปลี่ยนแปลง / ทำงาน / พัฒนา / เรียนรู้ในการโค้ชครั้งนี้คืออะไร ?

2. การสำรวจกรอบคิดของตนเอง : Mindset Reality Check – Reality

การโค้ชในหัวข้อ Reality หรือ "Mindset Reality Check" มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ผู้รับการโค้ชได้สำรวจและตรวจสอบสถานะของกรอบความคิดในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำให้เกิดการตระหนักถึงความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการเติบโต Dweck (2015) ชี้ให้เห็นว่า บุคคลจะสามารถพัฒนา Growth Mindset ได้เมื่อสามารถตระหนักถึงกรอบความคิดแบบยึดติดของตนเอง และ กล้าที่จะเผชิญหน้ากับเสียงภายในที่จำกัดศักยภาพของตน เช่น ความคิดว่า “ฉันไม่ถนัดเรื่องนี้อยู่แล้ว” หรือ “ฉันไม่มีวันเก่งเท่าคนอื่น” โดยกระบวนการโค้ช โค้ชจะเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามปลายเปิดที่เกี่ยวข้องกับอุปสรรค ความกลัว หรือความคิดที่อาจเป็นอุปสรรคในการไปถึงเป้าหมาย เช่น “อะไรคือความคิดที่เป็นอุปสรรคในการไป

ถึงเป้าหมายของคุณในปัจจุบัน?” หรือ “ถ้าคุณยังมีวิธีคิดแบบเดิมต่อปัญหานี้ คุณคิดว่าจะเกิดอะไรขึ้น?” คำถามเหล่านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการโค้ชเริ่มพิจารณาความคิดที่อาจไม่เชื่อต่อการเติบโต และเปิดโอกาสให้ตนเองตั้งคำถามต่อกรอบความคิดของตนเอง จากนั้นโค้ชจะช่วยเหลือก่อนข้อมูลให้ผู้รับการโค้ชมองเห็นรูปแบบของ Fixed Mindset ที่ปรากฏในตนเองอย่างไม่ต้องสงสัย เพื่อสร้างสภาวะที่เชื่อต่อการยอมรับและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง โดยการดำเนินกิจกรรมในขั้น Reality เป็นเครื่องมือให้ผู้รับการโค้ชรู้จักกรอบคิดของตนเองมากขึ้นและมองเห็นปัญหาของกรอบคิดแบบเดิม เพราะเมื่อบุคคลสามารถตระหนักถึงกรอบคิดแบบยึดติดของตนเองได้แล้ว และโอบรับ ย่อมมีโอกาสสูงในการเปลี่ยนผ่านไปสู่กรอบความคิดเติบโตที่เปิดรับการเรียนรู้ ความพยายาม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยสรุปรายละเอียด ดังตารางที่ 8

ตาราง 8 รายละเอียดแนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต กิจกรรมที่ 3 หัวข้อ

ย่อย: Mindset Reality Check

แนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้าง กรอบความคิดเติบโต ช่วงที่ 3: Mindset Reality Check	รายละเอียด
วัตถุประสงค์	- สำรวจและตรวจสอบสภาพปัจจุบัน (Reality) ผ่านกระบวนการตั้งคำถามที่เกี่ยวข้องกับกรอบคิด - รับรู้กรอบคิดยึดติด(Fixed mindset)ของตนเองและสามารถมองเห็นปัจจัยที่ทำให้มีกรอบคิดแบบนั้น - สามารถโอบรับกรอบคิดแบบยึดติดของตนเองและเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกรอบคิดไปสู่กรอบคิดเติบโตผ่านกระบวนการตั้งคำถาม
แนวคิดที่ใช้	- Coaching for high performance (Whitmore, 2002a) - Power of Growth Mindset (Dweck, 2015)

แนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้าง กรอบความคิดเติบโต ช่วงที่ 3: Mindset Reality Check	รายละเอียด
ทฤษฎีที่นำมาใช้	- บุคคลจะสามารถพัฒนา Growth Mindset ได้เมื่อเกิดการ ตระหนักรู้และท้าทายแนวคิดแบบยึดติดของตนเอง - โอบรับกรอบความคิดยึดติด และยอมรับว่าเราล้วนมีกรอบความคิดยึดติดและเติบโต
แนวคำถามในการโค้ช	ตั้งคำถามเพื่อให้โค้ชที่ตระหนักถึงสถานการณ์และกรอบคิดของตนเอง เพื่อเตรียมความพร้อมไปสู่ทางเลือก เช่น - อะไรคือความคิดที่เป็นอุปสรรคในการไปถึงเป้าหมายของคุณในปัจจุบัน ? - ความคิดหรือวิธีคิดที่ คุณมองว่าอุปสรรคหรือปัญหาหลักในเรื่องนี้คืออะไร? - อะไรจะเกิดขึ้นบ้าง ถ้ายังมีวิธีคิดแบบเดิมกับปัญหานี้?

3. ทางเลือกแบบเติบโต: Growth Options – Options

การโค้ชในหัวข้อ " Growth Options " หรือทางเลือกแบบเติบโต มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการโค้ชสามารถคิดค้นและพิจารณาทางเลือกที่หลากหลายในการบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะในบริบทของอุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เคยถูกกำหนดด้วยกรอบความคิดแบบยึดติด ในขั้นตอนนี้โค้ชจึงมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้ผู้รับการโค้ชสามารถสำรวจทางเลือกใหม่ ๆ ที่อาจไม่เคยพิจารณามาก่อน และ สนับสนุนให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินการ แนวคิดทางจิตวิทยาที่นำมาใช้ขั้นตอนนี้คือ “Learned Optimism” ของ Seligman (1991) ซึ่งชี้ว่า บุคคลสามารถเรียนรู้ที่จะมองโลกในแง่ดีได้ โดยเปลี่ยนวิธีการตีความเหตุการณ์ที่ทำนาย เช่น ความล้มเหลว หรือข้อผิดพลาด จากสิ่งที่สะท้อนข้อจำกัดของตน เป็นโอกาสในการเรียนรู้และเติบโต งานวิจัยของ Zeng et al. (2016) ยังสนับสนุนว่าทัศนคติเชิงบวกนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ Growth Mindset โดยส่งเสริมให้บุคคลมีแรงจูงใจภายในและสามารถเผชิญอุปสรรคด้วยความมั่นใจ ภายใต้กรอบความคิดดังกล่าว โค้ชจะตั้งคำถามเชิงสำรวจและกระตุ้นการคิดสร้างสรรค์

เช่น “ถ้ามีอีกหนึ่งทางเลือกที่คุณยังไม่ได้พิจารณาและได้เรียนรู้ จะเป็นอะไร?”, “ถ้าอุปสรรคนี้เป็นโอกาส คุณจะใช้มันอย่างไร?” หรือ “คุณคิดอย่างไรกับอุปสรรคหรือข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น และ คุณคิดว่าคุณจะได้เรียนรู้อะไรจากอุปสรรค?” คำถามเหล่านี้ไม่เพียงแต่เปิดมุมมองใหม่ให้ผู้เข้ารับการโค้ช แต่ยังช่วยให้เขาตระหนักถึงความสามารถในการเลือกและความรับผิดชอบต่อเส้นทางการพัฒนาของตนเอง ในกรณีที่ผู้เข้ารับการโค้ชยังไม่สามารถระบุทางเลือกได้ โค้ชสามารถให้คำแนะนำหรือสะท้อนตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง กระบวนการโค้ชในขั้น Options จึงมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนกรอบความคิดจาก “ฉันทำไม่ได้” หรือ “มันไม่มีทางเลือก” ไปสู่ “ฉันสามารถเลือกเส้นทางใหม่ได้” และ “ฉันสามารถเรียนรู้จากความล้มเหลว” ซึ่งเป็นหัวใจของการสร้างกรอบความคิดเติบโตได้ โดยสรุปรายละเอียด ดังตาราง 9

ตาราง 9 รายละเอียดแนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต กิจกรรมที่ 3 หัวข้อ

ย่อย: Growth Options

แนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต ช่วงที่ 4: Growth Options	รายละเอียด
วัตถุประสงค์	- คิดค้นและพิจารณาตัวเลือกที่เป็นไปได้ในการแก้ไขสถานการณ์หรือเคลื่อนที่ในทิศทางที่ต้องการ โดย โค้ชจะเป็นผู้สนับสนุนในการตรวจสอบและประเมินตัวเลือกเพื่อให้ผู้รับการโค้ชสามารถตัดสินใจได้ผ่านการตั้งคำถาม - มองเห็นตัวเลือกในการสนับสนุนทางเลือกเพื่อไปสู่การตั้งเป้าหมายแบบเติบโต - มีแนวทางในการรับมือกับอุปสรรคระหว่างทางที่เกิดขึ้นจากการนำกระบวนการโค้ชไปใช้
แนวคิดที่ใช้	- Coaching for high performance (Whitmore, 2002a) - Learned Optimism (Seligman, 1991)
ทฤษฎีที่นำมาใช้	บุคคลสามารถ “เรียนรู้ที่จะมองโลกในแง่ดี” ผ่านการเปลี่ยนวิธีตีความเหตุการณ์ โดยเฉพาะต่อความล้มเหลว หากโค้ชช่วยให้

แนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบ ความคิดเติบโต ช่วงที่ 4: Growth Options	รายละเอียด
	ผู้เข้ารับการโค้ชมองอุปสรรคในเชิงบวก และตั้งคำถามเพื่อให้เห็นโอกาสจากความล้มเหลว เช่น “คุณจะได้เรียนรู้อะไรจากสถานการณ์นี้?”
แนวคำถามในการโค้ช	ตั้งคำถามเพื่อให้โค้ชที่ท้าทาย ด้วยแนวคิดนอกกรอบในเชิงบวก ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งเตรียมรับมือกับอุปสรรคที่อาจจะต้องเผชิญด้วยกรอบความคิดเติบโต เช่น - ถ้าต้องการให้เป้าหมายนี้สำเร็จได้ทันเวลา คุณคิดว่ามีมุมมองหรือวิธีคิดอย่างไรที่สามารถช่วยให้เกิดความสำเร็จได้? - คุณต้องมีวิธีคิดแบบไหนหรือวิธีการที่คุณมั่นใจว่าทำได้ในการเตรียมเครื่องมือหรือทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายนี้? - คุณคิดอย่างไรกับอุปสรรคหรือข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น และ คุณคิดว่าคุณจะได้เรียนรู้อะไรจากอุปสรรค

4. การลงมือทำเพื่อเติบโต: Willingness to Growth – Will

ในกระบวนการ GROW Model ขั้น Will ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนจากแนวคิดที่เกิดขึ้นระหว่างการโค้ช ให้กลายเป็นแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน โดยเมื่อนำกรอบความคิดเติบโตมาผสานในกระบวนการตั้งคำถามและพูดคุยกับผู้เข้าร่วมโปรแกรม ซึ่งการออกแบบ Willingness to Growth ตั้งอยู่บนแนวคิดเรื่อง แรงจูงใจภายใน และ ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง กระบวนการนี้ออกแบบโดยใช้แนวคิดจาก Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985) ซึ่งเสนอว่า แรงจูงใจจากภายในจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่ามี อิสระในการเลือก (Autonomy), มีความสามารถ (Competence) และ ได้รับการเชื่อมโยงทางบวกกับผู้อื่น (Relatedness) ในการโค้ชขั้น Will นี้ โค้ชจะส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการโค้ชเป็นผู้กำหนดแนวทางการ

ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง โดยผ่านการตั้งคำถามเชิงกระตุ้น เช่น “คุณจะได้รู้อย่างไรว่าคุณกำลังพัฒนา?” หรือ “คุณจะได้เตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างไร?” โดย คำถามลักษณะนี้มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้เข้ารับการโค้ชเกิดความเป็นเจ้าของเป้าหมาย และ ยืนยันพันธสัญญา (commitment) ต่อเส้นทางพัฒนาตนเองที่ตนเลือกโดยสมัครใจ ขณะเดียวกัน การออกแบบขั้น Will ยังรวมแนวคิด Power of Praise ของ Dweck (2015) ซึ่งเน้นว่าการชื่นชมที่เน้น “ความพยายาม”, “กระบวนการ” และ “กลยุทธ์ที่ใช้” จะสามารถเสริมสร้าง Growth Mindset ได้อย่างลึกซึ้งมากกว่าการชื่นชมที่เน้นผลลัพธ์หรือพรสวรรค์ โค้ชจึงมีบทบาทในการให้ คำสะท้อนและชื่นชมอย่างเหมาะสม (process-focused feedback) เช่น “จากการที่คุยกันวันนี้ ผมเห็นว่า คุณได้เรียนรู้และพร้อมลงมือทำตามแผนที่วางไว้” , “จากการโค้ชวันนี้ทำให้ผมได้เห็นความสามารถและขอให้กำลังใจและชื่นชมในความสามารถของคุณ” โดย กระบวนการนี้ เป็นไปเพื่อให้ผู้เข้ารับการโค้ช มองเห็นว่าความสามารถสามารถพัฒนาได้จากการลงมือทำและความพยายาม” ซึ่งเป็นหัวใจของ กรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) โดยสรุปรายละเอียด ดังตาราง 10

ตาราง 10 รายละเอียดแนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต กิจกรรมที่ 3 หัวข้อย่อย: Willingness to Growth

แนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต ช่วงที่ 5: Willingness to Growth	รายละเอียด
วัตถุประสงค์	1) ผู้เข้ารับการโค้ชสามารถกำหนดแผนการดำเนินงานตามความตั้งใจในการดำเนินการตามเป้าหมายแบบเติบโตที่ตั้งไว้ 2) ผู้เข้ารับการโค้ชมีแผนการนำกรอบคิดแบบเติบโตไปใช้ในการทำงานอย่างชัดเจน 3) ผู้เข้ารับการโค้ชและโค้ชมีข้อตกลงร่วมกัน (Commitment) ในการนำกรอบความคิดเติบโตไปใช้
แนวคิดที่ใช้	- Coaching for high performance (Whitmore, 2002a)

แนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบ ความคิดเติบโต ช่วงที่ 5: Willingness to Growth	รายละเอียด
	- Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985) - Power of Praise (Dweck, 2015)
ทฤษฎีที่นำมาใช้	Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985) เพื่อให้โค้ชได้เป็นผู้ตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะทำเองและมีความเติบโตจากการลงมือทำพลังของการชมเชย (Power of Praise) เพื่อสนับสนุนและกระตุ้นให้โค้ชลงมือทำสิ่งที่ได้โค้ช (Dweck, 2015)
แนวคำถามในการโค้ช	ตั้งคำถามเพื่อให้โค้ชมีแผนงานในการลงมือทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมุ่งไปที่การเรียนรู้รวมทั้งพูดเพื่อสร้างกำลังใจก่อนให้โค้ชได้เผชิญกับการทำงานจริง - คุณคิดว่าจะเริ่มลงมือทำอย่างไร? - คุณคิดว่าจะเริ่มต้นแผนงานอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เมื่อไหร่ ? - คุณจะเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างไร ? - อะไรคือสิ่งที่คุณคิดว่าจะได้คุณเรียนรู้จากการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย? - ขอขอบคุณความตั้งใจในการโค้ชวันนี้ - จากการโค้ชวันนี้ทำให้ผมได้เห็นว่าคุณมีความสามารถ ขอให้กำลังใจและชื่นชมในความสามารถของคุณ - ในครั้งหน้า คุณคิดว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้จะสำเร็จ ?

กิจกรรมที่ 4 ข้อเสนอแนะเพื่อการเติบโต (Feedback for Growth)

กิจกรรม “Feedback for Growth” หรือ “ข้อเสนอแนะเพื่อการเติบโต” เป็นส่วนสำคัญในการสะท้อนผลของการปฏิบัติจริงจากการให้ทุกคนไปลงมือทำหลังผ่านกระบวนการโค้ช ซึ่งในระยะเวลาประมาณ 1 อาทิตย์ โดยเป็นการเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตอย่างต่อเนื่อง ผ่านการเรียนรู้จากการนำกรอบความคิดเติบโตไปใช้ แนวคิดทางจิตวิทยาที่นำมาใช้ในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย “The Power of Feedback” (Hattie & Timperley, 2007) และ “The Power of Yet” (Dweck, 2015) โดยแนวคิดแรกชี้ว่า feedback ที่มีคุณภาพจะต้องชัดเจน ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรม หรือผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม และนำไปสู่การพัฒนา ในขณะที่แนวคิดของ Dweck เน้นว่า การใช้ภาษาที่เปิดโอกาสให้เติบโต เช่น การเติมคำว่า “ยัง” (yet) ต่อท้ายข้อความที่สะท้อนข้อจำกัด เช่น “คุณยังไม่สำเร็จ” จะช่วยเปลี่ยนวิธีคิดจากแบบยึดติด (Fixed Mindset) ไปสู่กรอบคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ดังนั้น จากกระบวนการดังกล่าว จึงนำมาสู่การพัฒนาการโค้ชในขั้น Feedback ซึ่งเริ่มต้นด้วยการที่ โค้ชเปิดพื้นที่ให้ผู้รับการโค้ชสะท้อนผลจากการลงมือปฏิบัติจริง โดยใช้คำถาม เช่น “คุณได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายหรือไม่?”, “คุณพบอุปสรรคใด?”, “คุณได้เรียนรู้อะไรจากกระบวนการที่ผ่านมา?” จากนั้นโค้ชจะใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการให้ข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจง ชัดเจน และเชื่อมโยงกับพฤติกรรมหรือการกระทำ โดยหลีกเลี่ยงการตัดสินเชิงบุคคลิกภาพ ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับ feedback เปิดรับข้อมูลได้มากขึ้นและสร้างเป้าหมายใหม่ร่วมกับผู้รับการโค้ชหากจำเป็น โดยระหว่างการให้ feedback โค้ชสามารถใช้คำพูดสร้างแรงบันดาลใจตามแนวคิด Power of Yet เช่น “คุณแค่ยังไม่ถึงเป้าหมาย แต่ผมเห็นว่าคุณกำลังก้าวหน้า” หรือ “อุปสรรคนี้อย่างไรก็ตาม แต่คุณมีศักยภาพในการก้าวผ่าน” ซึ่งเป็นถ้อยคำที่เปิดพื้นที่ให้ผู้รับ feedback รู้สึกว่าตนเองยังมีโอกาสพัฒนาและไม่ถูกตัดสินว่า ‘ล้มเหลว’ ในทางใดทางหนึ่ง และโค้ชจะสรุปข้อเสนอแนะร่วมกับผู้รับการโค้ช และเตรียมเข้าสู่รอบการโค้ชถัดไป โดยพิจารณาเป้าหมายใหม่หรือการปรับกลยุทธ์เดิม เพื่อให้เกิดวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสร้าง Growth Mindset อย่างยั่งยืน โดยสรุปรายละเอียด ดังตาราง 11

ตาราง 11 รายละเอียดแนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต ช่วงที่ 6

แนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิด เติบโต ช่วงที่ 6: Feedback	รายละเอียด
วัตถุประสงค์	- ได้รับคำแนะนำที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับ Feedback และใช้ในการกระบวนการโค้ชเพื่อส่งเสริมกรอบความคิดเติบโต - ได้รับทราบพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ที่มีต่อผลลัพธ์หรือผลงาน โดยให้ข้อมูลเป็นรายละเอียดและตัดสินใจให้เป็นเรื่องแยกต่างหากจากบุคคลจากโค้ชเพื่อนำไปปรับปรุงและนำไปลงมือปฏิบัติ - ได้รับแนวทางการนำกรอบความคิดเติบโตไปใช้ที่ถูกต้องและเหมาะสม
แนวคิดที่ใช้	- Feedback (Hattie & Timperley, 2007) - Power of Yet (Dweck, 2015)
ทฤษฎีนำมาใช้	ใช้ feedback ที่เน้น กระบวนการและกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างความเชื่อว่า “การเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเป็นโอกาสในการเติบโต และสนับสนุน โค้ชชี ด้วยพลังของคำว่ายัง (Power of Yet) โดยเปลี่ยนคำว่า ทำไม่ได้ เป็นคำว่า ยังทำไม่ได้ หรือยังทำไม่สำเร็จ
แนวคำถามในการโค้ช	ตั้งคำถามเพื่อให้โค้ชที่ประเมินผลการนำผลจากการโค้ชไปใช้ โดยข้อคำถามให้ยึดโยงกับกรอบความคิดเติบโต โค้ช ให้ข้อคิดเห็นย้อนกลับ (Feedback) กับโค้ชชี่ในประเด็นด้านกรอบความคิดเติบโตโดยหลักเลี้ยงอคติ ในประเด็น ดังนี้

แนวทางการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิด เติบโต ช่วงที่ 6: Feedback	รายละเอียด
	- ภายหลังจากการได้นำผลจากการโค้ชไปลงมือปฏิบัติจริง คุณได้ผลเป็นอย่างไรบ้าง ? - คุณบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ อะไรคืออุปสรรค ? - คุณแค่งยังทำมันไม่ได้ แต่ฉันเชื่อว่าคุณต้องทำได้ - จริง ๆ แล้วอุปสรรคที่คุณเจออาจจะยังเป็นปัญหา แต่ฉันเชื่อว่า คุณจะหาทางออกได้ - คุณจะทำอะไรเพื่อพัฒนาและปรับปรุงตามคำแนะนำที่ได้รับ?
ระยะเวลา	45 นาที

ทั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจัดกระทำในการวิจัย ดังนี้

1) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระทำ(Intervention)ในการพัฒนาโปรแกรมโค้ชและกรอบความคิดเติบโต โดย ผู้วิจัยได้ออกแบบโปรแกรมและแนวทางในการโค้ชตามทฤษฎีโค้ชซึ่ง GROW Model โดย Whitmore (2002a) ซึ่งได้รับการยอมรับและมีการนำปรับใช้อย่างแพร่หลายในการโค้ชซึ่งในองค์กร ควบคู่กับแนวทางการพัฒนากรอบความคิดเติบโต โดย Dweck (2015) และ แนวคิดทางจิตวิทยาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งมีการศึกษาและได้รับการยอมรับในมิติด้านการพัฒนากรอบความคิดเติบโตอย่างเป็นรูปธรรม

2) ตรวจสอบคุณภาพ รวมทั้งความเหมาะสมของโปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต โดยผู้วิจัยนำโปรแกรมและตัวอย่างข้อคำถามในการโค้ชที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพฤติกรรมศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการโค้ช และ ผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีประสบการณ์สอนด้านกรอบความคิดเติบโตให้กับองค์กรทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อพิจารณาความสอดคล้อง เหมาะสมในด้านเทคนิคและวิธีการ) โดยใช้เกณฑ์ Index of Item-Objective Congruence (IOC) ตามแนวทางของ Rovinelli and Hambleton (1977) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า .50 จะถูกตัดออกหรือปรับปรุง

3) ปรับปรุงโปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

4) นำโปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตที่ได้ผ่านการปรับปรุงจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความสอดคล้องและใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยจำนวน 2 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและปัญหาอุปสรรคซึ่งอาจเกิดขึ้นจากนั้นปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้จริง

5) นำโปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต ซึ่งผ่านการปรับปรุงแล้วไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

3. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง

ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพแบบการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi – Structured Interview) โดยเป็นการศึกษาเพื่อ ค้นหาข้อมูล และข้อค้นพบอื่น ๆ และใช้อธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต ให้มีความชัดเจนและลุ่มลึกยิ่งขึ้น โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงประมาณ 4 คน โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงซึ่งมีระดับกรอบความคิดเติบโตสูงขึ้นไปมากที่สุด 2 อันดับแรก และกลุ่มตัวอย่างที่มีกรอบความคิดเติบโตสูงขึ้นไปน้อยที่สุด จำนวน 2 คน รวมทั้งหมด 4 คน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้จัดทำแนวคำถามปลายเปิด เพื่อเป็นแนวทางกว้างๆ และใช้เป็นเครื่องมือในการชี้แนะในกระบวนการเก็บข้อมูลโดยใช้แนวทางในการพัฒนาคำถามจากการประเมินตามแนวคิด Impact Evaluation Methodology (Law, 2013) อย่างไรก็ตามที่จัดเตรียมนี้สามารถมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามบริบทได้ในขณะที่มีการเก็บข้อมูล โดยมีขั้นตอนในการสร้างและตรวจสอบแนวคำถาม ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสร้างแนวคำถามแบบหลวม ๆ โดยมีตัวอย่างแนวคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยแยกเป็นชุดคำถามสำหรับผู้จัดการที่ได้รับโปรแกรมโค้ชซึ่งและ ผู้ได้บังคับบัญชา ยกตัวอย่าง ดังนี้

ตัวอย่างชุดคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง

1) Rationale: เหตุผลและความจำเป็นของโปรแกรม

โดยมีตัวอย่างข้อคำถาม ได้แก่ คุณคิดว่า Growth Mindset จำเป็นต่อองค์กรอย่างไร ? , คุณคิดว่า Growth Mindset จำเป็นต่อการทำงานอย่างไรบ้าง ?

2) Objectives: วัตถุประสงค์ในการดำเนินโปรแกรม

โดยมีตัวอย่างข้อคำถาม ได้แก่ ท่านคิดว่าภายหลังการได้รับโปรแกรมท่านบรรลุวัตถุประสงค์ในการเข้าโปรแกรมหรือไม่ อย่างไร, อะไรคือวัตถุประสงค์ในการเข้าโปรแกรมและภายหลังการอบรมได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการหรือไม่ ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์ ดังนี้

3) Appraisal: ความคุ้มค่าภายหลังการดำเนินงาน

โดยมีตัวอย่างข้อคำถาม ได้แก่ ท่านคิดว่าคิดว่าการที่มี growth mindset หรือหลังจากผ่านการอบรมแล้ว คุณมองว่าโปรแกรมได้ซึ่งเหมาะสมในการเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตหรือการทำงานของของคุณหรือไม่ ? เพราะเหตุใด?, คุณมองเห็นประโยชน์ของโปรแกรมนี้อต่อการพัฒนากรอบความคิดเติบโตของคุณหรือการจัดการร้านอาหารอย่างไรบ้าง? ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์ ดังนี้

4) Monitoring: การตรวจตราการนำไปใช้

โดยมีตัวอย่างข้อคำถาม ได้แก่ คุณคิดว่าในตอนนี้คุณยังคงมีกรอบความคิดที่แตกต่างจากก่อนการได้ข้ออย่างไร, คุณจดจำหรือนำความรู้ส่วนใดที่ได้เรียนรู้จากโปรแกรมในการทำงานบ้าง ? ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์ ดังนี้

5) Evaluation: การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

โดยมีตัวอย่างข้อคำถาม ได้แก่ หลังการอบรมมาแล้ว คุณเห็นการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในกรอบความคิดเติบโตและการปฏิบัติงานของคุณ?, คุณคิดว่าโปรแกรมได้ซึ่งนี้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตที่ตั้งไว้หรือไม่? เพราะเหตุใด?, คุณคิดว่าโปรแกรมนี้นี้ควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมอย่างไรบ้างเพื่อให้การเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตมีประสิทธิภาพมากขึ้น?

2. นำตัวอย่างข้อคำถาม ปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่านในการให้ความเห็นถึงข้อคำถามและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย รวมทั้งตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อความครอบคลุมวัตถุประสงค์และประเด็นในการวิจัย และให้ อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบ

3. นำตัวอย่างข้อคำถามไปทดสอบกับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มทดลอง จำนวน 2 – 3 ท่าน เพื่อเป็นการฝึกผู้วิจัยในการสร้างคำถามย่อยจากคำถามหลักและเข้าใจแนวทางในการนำข้อคำถามไปใช้อย่างเป็นระบบ

4. นำแบบสัมภาษณ์ไปปรับปรุงอีกครั้ง และจัดทำแบบฟอร์มแนวคำถามเพื่อนำไปใช้จริงในการดำเนินงานภาคสนามต่อไป

5. นำแบบสัมภาษณ์พร้อมแนวคำถามแบบกึ่งมีโครงสร้างไปใช้จริงกับ ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพและผู้ที่บังคับบัญชาที่สมัครใจในการเข้ารับการสัมภาษณ์ จำนวนรวม 4 คน โดยใช้คำถามที่ได้เตรียมไว้ และ ค้นหาประเด็นอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

6. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกถอดเทปอย่างเป็นระบบ และนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดย สรุปประเด็นสำคัญในแต่ละคำถาม จัดกลุ่มคำตอบตามหัวข้อที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์การวิจัยซึ่งใช้คำพูดที่สื่อถึงมุมมอง ทศนคติ หรือประสบการณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์อย่างชัดเจน และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยจัดกลุ่มตามประเด็นต่างๆพร้อมคำพูดที่สอดคล้อง ชัดแย้ง หรือสนับสนุนในแต่ละประเด็นเพื่อนำสรุปผลร่วมกับงานวิจัยเชิงคุณภาพ

การดำเนินงานวิจัย

ในการศึกษา ประสิทธิภาพรูปแบบโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ด้วยการศึกษาทั้งทดลอง ใช้การดำเนินการวิจัยโดย การสุ่มสองกลุ่มวัดก่อน-หลังการทดลอง (Randomized Pretest-Posttest Control Group Design) ซึ่งกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน ตามแบบแผนการวิจัยดังภาพประกอบ 9

กลุ่ม	ก่อนการทดลอง	การจัดกระทำ	หลังการทดลอง	ติดตามผล
กลุ่มทดลอง	กรอบความคิดเติบโต	ได้รับโปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต	กรอบความคิดเติบโต	กรอบความคิดเติบโต
กลุ่มควบคุม	กรอบความคิดเติบโต	ไม่ได้รับโปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต	กรอบความคิดเติบโต	กรอบความคิดเติบโต

ภาพประกอบ 9 แบบแผนการวิจัยโดย การสุ่มสองกลุ่มวัดก่อน-หลัง

การทดลองและระยะติดตามผล

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย โดย แบ่งออกเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

1. คัดเลือกองค์กรธุรกิจที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัยได้แก่ ธุรกิจร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ตามเกณฑ์ที่กำหนด เข้าพบผู้บริหารในตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอรายละเอียดของโปรแกรม กิจกรรม และขอความร่วมมือในการทำวิจัยและเก็บข้อมูลในการวิจัย รวมทั้ง พูดคุยกับ

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยเพื่อสอบถามความสมัครใจ และยืนยันรายชื่อผู้เข้าร่วมโปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต

2. คัดเลือกกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมผ่านการสุ่มตัวอย่าง และทำการวัดกรอบความคิดเติบโตก่อนการทดลอง (Pre-Test) ด้วยแบบวัดกรอบความคิดเติบโต หลังจากนั้นจึงดำเนินกิจกรรมโค้ชในรูปแบบหนึ่งต่อหนึ่งกับกลุ่มเป้าหมายในงานวิจัย โดยกำหนดช่วงเวลาที่ชัดเจนในการโค้ชแต่ละครั้ง ทั้งนี้ในระหว่างการทำโปรแกรมโค้ช ส่วนในกลุ่มควบคุมไม่ได้มีการเข้าร่วมโปรแกรมใด ๆ

3. หลังเสร็จสิ้นโปรแกรมโค้ช ผู้วิจัยดำเนินการวัดกรอบความคิดเติบโตโดยทันที (Post-test) โดยวัดทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เพื่อตรวจสอบและเปรียบเทียบผลของกรอบความคิดเติบโต

4. ภายหลังจากการวัดกรอบความคิดเติบโตหลังโปรแกรมโค้ช (Post-test) ผู้วิจัยนับระยะเวลาหลังการทดลอง 1 เดือนเพื่อติดตามการคงอยู่ของประสิทธิผลของโปรแกรม โดยการวัดกรอบความคิดเติบโตด้วยแบบวัดกรอบความคิดเติบโต อีกครั้ง หลังจากนั้นจะมีการสัมภาษณ์ด้วยการศึกษาแบบ การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi – Structured Interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับโปรแกรมจำนวน 4 ท่าน โดยอ้างอิงจากท่านที่คะแนนเพิ่มสูงสุดจำนวน 2 ท่าน และ เพิ่มขึ้นน้อยที่สุดจำนวน 2 ท่าน เพื่อรวมอภิปรายผลของโปรแกรมโค้ชเพื่อพัฒนากรอบความคิดเติบโต เพิ่มเติมจากผลของแบบวัดกรอบความคิดเติบโต เพื่อหาข้อค้นพบใหม่ ๆ และสนับสนุนผลของโปรแกรมโค้ช

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ภายหลังจากการปรับปรุงแก้ไขแบบวัด ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการตามระเบียบของมหาวิทยาลัยในด้านการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้ มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

1. ประสานงานเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล เพื่อใช้ในการขอความร่วมมือกับบริษัทที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย
2. ติดต่อกับหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อขออนุญาตในการเก็บข้อมูล
3. เมื่อได้รับอนุมัติให้เก็บข้อมูลจึงดำเนินการประสานงานเพื่อเข้าพบและชี้แจงกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งให้มีการลงนามในหนังสือยินยอมให้ข้อมูล ต่อไป
4. สำหรับเข้าร่วมโปรแกรมและการสัมภาษณ์ จะทำการนัดหมายผู้ให้ข้อมูลหลักตามเวลาและสถานที่ ที่เหมาะสม โดยมีการแจ้งวัตถุประสงค์และขออนุญาตบันทึกเสียงอย่างชัดเจน

ทั้งนี้ในการสัมภาษณ์จะใช้เวลา 1 - 2 ชั่วโมง สัมภาษณ์ท่านละ 1 - 2 ครั้ง ทั้งนี้จำนวนชั่วโมงการสัมภาษณ์และจำนวนครั้งขึ้นอยู่กับความอึดตัวของข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อสรุปลักษณะของข้อมูลเบื้องต้น ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากคะแนนของแบบวัดกรอบความคิดเติบโตของกลุ่มตัวอย่าง โดยก่อนการวิเคราะห์เชิงอนุมาน ได้ดำเนินการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นว่าข้อมูลมีการแจกแจงปกติหรือไม่ ผ่านการพิจารณาค่าสถิติความเบ้ (Skewness), ความโด่ง (Kurtosis) และการทดสอบการแจกแจงปกติด้วย Kolmogorov-Smirnov Test

โดยในการพิสูจน์สมมติฐานข้อที่ 1 ซึ่งต้องการเปรียบเทียบคะแนนกรอบความคิดเติบโตระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ผู้วิจัยใช้ สถิติ Independent Samples t-test เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างสองกลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน (Field, 2013)

สมมติฐานข้อที่ 2 ต้องการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของคะแนนกรอบความคิดเติบโตภายในกลุ่มทดลอง ในช่วงเวลาต่าง ๆ ได้แก่ ก่อนการทดลอง (Pre-test), หลังการทดลอง (Post-test) และระยะติดตามผล (Follow-up) ผู้วิจัยใช้ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ (Repeated Measures ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภายในกลุ่มเดียวกันมากกว่าสองครั้ง ซึ่งเป็นเทคนิคที่เหมาะสมกับการศึกษาผลกระทบของโปรแกรมที่ใช้เวลาเป็นปัจจัย และช่วยลดอิทธิพลของความแปรปรวนระหว่างบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Pallant, 2020) ทั้งนี้ การทดสอบสมมติฐานด้วย Repeated Measures ANOVA ต้องตรวจสอบข้อกำหนดเรื่องความเป็นอิสระของข้อมูล ความปกติของการแจกแจง และสมมติฐานเรื่อง Sphericity ซึ่งจะตรวจสอบโดยใช้ Mauchly's Test of Sphericity หากไม่ผ่านข้อกำหนดดังกล่าวจะมีการปรับค่าด้วย Greenhouse-Geisser หรือ Huynh-Feldt Correction ตามความเหมาะสม (Gravetter & Wallnau, 2017)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้แนวทางการวิจัยแบบการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Research) โดยรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งได้รับการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 4 ท่าน

กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้แนวทางที่เรียบง่ายและชัดเจน โดยผู้วิจัยดำเนินการถอดเทปเสียงจากการสัมภาษณ์อย่างละเอียด จากนั้นจึงทำการอ่านบททวนข้อมูลเพื่อให้เข้าใจบริบทและเนื้อหาทั้งหมด ก่อนจะดำเนินการสกัดประเด็นสำคัญ (Key Points) หรือแนวโน้มที่ปรากฏขึ้น (Emerging Themes) โดยกำหนดชุดคำถามตามกรอบการประเมิน Impact Evaluation Methodology ของ Law (2013) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ Rationale (ความจำเป็นของโปรแกรม) Objectives (เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ) Appraisal (ความคุ้มค่าของกระบวนการ) Monitoring (การดำเนินการระหว่างโปรแกรม) Evaluation (ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังจบโปรแกรม)

ผู้วิจัยนำประเด็นจากการสัมภาษณ์มาจัดเรียงตามกรอบดังกล่าว เพื่อวิเคราะห์และอธิบายข้อค้นพบในเชิงลึก โดยเฉพาะในประเด็นที่เสริม ขัดแย้ง หรือขยายผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวช่วยให้เข้าใจประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมได้รอบด้าน และสะท้อนถึงเปลี่ยนแปลงด้านแนวคิด ทักษะ และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในบริบทจริง

การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยนำเสนอโครงการวิจัยเรื่อง การศึกษาประสิทธิภาพรูปแบบโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ เพื่อขอการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยผลการพิจารณามีความเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามข้อเสนอได้รับหมายเลข รหัสโครงการ SWUEC-G-204/66 อย่างใดก็ตาม ในโครงการวิจัยครั้งนี้ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถบอกเลิกเมื่อใดก็ได้ โดยผู้วิจัยต้องชี้แจงให้ชัดเจนว่าการบอกเลิกไม่มีผลต่อการทำงานใด ๆ ต่อผู้เข้าร่วมวิจัย อีกทั้งข้อมูลทั้งหมดต้องเป็นความลับโดยการวิจัยจะเป็นการสรุปโดยภาพรวมเท่านั้นไม่มีการเปิดเผยข้อมูลเป็นรายบุคคลแต่อย่างใด

บทที่ 4

ผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษาประสิทธิผลโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ” มีวัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ 2) เพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ในแบบแผน The Embedded Design ซึ่งใช้งานวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและเติมเต็มด้วยงานวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วย การเก็บข้อมูลในงานวิจัยเชิงปริมาณผ่านแบบวัดกรอบความคิดเติบโต ก่อนเข้าร่วมโปรแกรม หลังเข้าร่วมโปรแกรม และติดตามผลการเข้าร่วมโปรแกรมหลังจากจบกระบวนการโค้ชซึ่งไปแล้ว 4 สัปดาห์ และเติมเต็มด้วยใช้การศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อขยายความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับประสิทธิผลของโปรแกรม ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่ออธิบายผลลัพธ์จากการวิจัยได้อย่างครอบคลุมและมีความหมายในบริบทของโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ

ผู้วิจัยแบ่งผลการวิจัยออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลความหมายข้อมูล ดังนี้

ตาราง 12 สัญลักษณ์และอักษรย่อเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	ความหมาย
n	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
M	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
df	ค่าองศาความอิสระ (Degree of freedom)
F	ค่าสถิติที่ได้จากการคำนวณความแปรปรวน (F - test)
t	ค่าสถิติที่ได้จากการคำนวณค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (t-test)
p	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ
d	ค่าขนาดอิทธิพล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยประกอบไปด้วยผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพจำนวน 30 คน โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมกลุ่มละ 15 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์การคัดเลือกเข้าร่วมการวิจัย และได้รับความเห็นชอบจากผู้นั่งคับบัญชา โดยมีรายละเอียดลักษณะทั่วไปดังปรากฏในตาราง 13

ตาราง 13 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มทดลอง (n=15)		กลุ่มควบคุม (n=15)		รวม (n = 30)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	(คน)		(คน)		(คน)	
เพศ						
ชาย	6	40.00	6	40.00	12	40.00
หญิง	9	60.00	9	60.00	18	60.00
รวม	15	100.00	15	100.00	30	100.00
อายุ						
ต่ำกว่า 30 ปี	11	73.33	10	66.67	21	70.00

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มทดลอง		กลุ่มควบคุม		รวม	
	(n=15)		(n=15)		(n = 30)	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
30 ปีขึ้นไป	4	26.67	5	33.33	9	30.00
ประสบการณ์ทำงาน						
6 เดือน - 1 ปี	5	33.33	4	26.67	9	30.00
1 - 3 ปี	6	40.00	4	26.67	10	33.33
3-5 ปี	2	13.33	5	33.33	7	23.33
มากกว่า 5 ปี	2	13.33	2	13.33	4	13.33
ระดับการศึกษา						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	40.00	7	46.67	13	43.33
ปริญญาตรี	9	60.00	8	53.33	17	56.67

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้แบ่งผู้เข้าร่วมออกเป็นสองกลุ่ม คือกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยแต่ละกลุ่มประกอบด้วยสมาชิก 15 คน ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นถึงความคล้ายคลึงกันระหว่างทั้งสองกลุ่มในหลายด้าน โดย ในด้านเพศ ทั้งสองกลุ่มมีสัดส่วนที่เท่ากัน โดยประกอบด้วยเพศชาย 6 คน (40%) และเพศหญิง 9 คน (60%) เช่นเดียวกัน ด้านอายุ ส่วนใหญ่ของทั้งสองกลุ่มมีอายุน้อยกว่า 30 ปี โดยกลุ่มทดลองมี 11 คน (73.33%) และกลุ่มควบคุมมี 10 คน (66.67%) ในแง่ของประสบการณ์การทำงาน กลุ่มทดลองมีผู้ที่มีประสบการณ์ 1-3 ปี จำนวน 6 คน (40%) ขณะที่กลุ่มควบคุมมี 4 คน (26.67%) นอกจากนี้ ทั้งสองกลุ่มมีจำนวนผู้ที่มีประสบการณ์ 6 เดือน - 1 ปี ใกล้เคียงกัน คือ 5 คน (33.33%) ในกลุ่มทดลอง และ 4 คน (26.67%) ในกลุ่มควบคุมด้านการศึกษ ทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยกลุ่มทดลองมี 9 คน (60%) และกลุ่มควบคุมมี 8 คน (53.33%) ส่วนที่เหลือในแต่ละกลุ่มมีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จากข้อมูลดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การจัดสรรกลุ่มตัวอย่างระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีความสมดุลและใกล้เคียงกัน ในแง่ของลักษณะทางประชากรศาสตร์ ทั้งในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกรอบความคิดเติบโตในผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ โดยจำแนกตามกลุ่มการทดลองและช่วงเวลาของการวัด แบ่งออกเป็นระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผล 4 สัปดาห์ ดังตาราง 14

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกรอบความคิดเติบโตของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมจำแนกตามช่วงเวลา

กลุ่มตัวอย่าง/ องค์ประกอบ	ก่อนการทดลอง		หลังการทดลอง		ติดตามผล	
	M	SD	M	SD	M	SD
กลุ่มทดลอง (n=15)						
1.ความเชื่อว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้	4.96	0.27	5.59	0.27	5.67	0.24
2.ชอบความท้าทาย	5.13	0.33	5.63	0.20	5.65	0.23
3.กล้าเผชิญกับความล้มเหลว	4.91	0.39	5.63	0.26	5.65	0.22
4.มีความพยายาม	5.23	0.25	5.76	0.22	5.72	0.20
5.รับฟังและเรียนรู้คำวิจารณ์	4.95	0.37	5.59	0.18	5.61	0.12
ภาพรวมกรอบความคิดเติบโต	5.03	0.15	5.64	0.11	5.66	0.10
กลุ่มควบคุม (n=15)						
1.ความเชื่อว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้	4.93	0.45	4.91	0.48	4.92	0.47
2.ชอบความท้าทาย	4.91	0.38	4.88	0.41	4.80	0.35
3.กล้าเผชิญกับความล้มเหลว	4.99	0.66	4.88	0.57	4.87	0.56
4.มีความพยายาม	5.32	0.41	5.33	0.34	5.31	0.37
5.รับฟังและเรียนรู้คำวิจารณ์	5.07	0.25	5.19	0.31	5.05	0.37
ภาพรวมกรอบความคิดเติบโต	5.04	0.27	5.04	0.25	4.99	0.27

จากตาราง 14 ซึ่งมีคะแนนค่าเฉลี่ยเต็ม 6 และมีเกณฑ์พิจารณาคะแนนโดยแบ่งเป็น
ค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโต 5.44 - 6.00 หมายถึง มีกรอบความคิดเติบโตในระดับสูง
มาก

ค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโต 4.64 - 5.43 หมายถึง มีกรอบความคิดเติบโตในระดับสูง
ค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโต 3.04 - 4.63 หมายถึง มีกรอบความคิดเติบโตในระดับปาน
กลาง

ค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโต ต่ำกว่า 3.04 หมายถึง มีกรอบความคิดเติบโตในระดับต่ำ
ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตาราง พบว่า ก่อนการทดลอง ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อ
สุขภาพกลุ่มทดลอง มีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโต โดยรวมเท่ากับ 5.03 ซึ่งแสดงถึงการมีกรอบ
ความคิดเติบโตในระดับสูงและมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.15 หลังทดลอง มีค่าเฉลี่ย
โดยรวมเท่ากับ 5.64 ซึ่งแสดงถึงการมีกรอบความคิดเติบโตในระดับสูงมาก มีส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐานเท่ากับ 0.11 และในระยะติดตามผล 4 สัปดาห์มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 5.66 ซึ่งแสดง
ถึงการมีกรอบความคิดเติบโตในระดับสูงมาก มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.10 ในขณะที่
กลุ่มควบคุม ก่อนการทดลองผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 5.04
แสดงถึงการมีกรอบความคิดเติบโตในระดับสูง มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.27 หลังทดลอง
มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 5.04 แสดงถึงการมีกรอบความคิดเติบโตในระดับสูง มีส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐานเท่ากับ 0.25 และในระยะติดตามผล 4 สัปดาห์มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.99 แสดงถึง
การมีกรอบความคิดเติบโตในระดับสูง มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.27 อย่างไรก็ตามจะเห็นได้
ในเบื้องต้นว่า กลุ่มทดลองมีกรอบความคิดเติบโตที่สูงขึ้นอย่างชัดเจนทั้งในระยะหลังการทดลอง
และติดตามผล ซึ่ง สามารถพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความเชื่อว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ (Believe about Person can Learn and Develop)

กลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง มีค่าเฉลี่ยความเชื่อว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้
4.96 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.27 หลังการทดลอง มีค่าเฉลี่ยความเชื่อว่าบุคคลสามารถ
เรียนรู้และพัฒนาได้ 5.59 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.27 และระยะติดตามผล มีค่าเฉลี่ย
ค่าเฉลี่ยความเชื่อว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้เท่ากับ 5.67 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
เท่ากับ 0.24 ดังนั้น กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความเชื่อว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้สูงขึ้นทั้ง
ระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล

กลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง มีค่าเฉลี่ยความเชื่อว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ 4.93 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.45 หลังการทดลอง มีค่าเฉลี่ยความเชื่อว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ 4.91 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48 และระยะติดตามผล มีค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยความเชื่อว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้เท่ากับ 4.92 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.47 ดังนั้น กลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยความเชื่อว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ใกล้เคียงกันในทุกระยะของการทดลอง

4. ขอบความท้าทาย (Challenge)

กลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง มีค่าเฉลี่ยขอบความท้าทาย 5.13 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.33 หลังการทดลอง มีค่าเฉลี่ยขอบความท้าทาย 5.63 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.20 และระยะติดตามผล มีค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยขอบความท้าทาย เท่ากับ 5.65 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.23 ดังนั้น กลุ่มทดลองค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยขอบความท้าทายสูงขึ้นทั้ง ในระยะหลังการทดลองและสูงขึ้นเล็กน้อยระยะติดตามผล

กลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง มีค่าเฉลี่ยขอบความท้าทาย 4.91 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.38 หลังการทดลอง มีค่าเฉลี่ยขอบความท้าทาย 4.88 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.41 และระยะติดตามผล มีค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยขอบความท้าทาย เท่ากับ 4.80 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.35 ดังนั้น กลุ่มทดลองค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยขอบความท้าทายใกล้เคียงกันในทุกระยะของการทดลองโดยลดลงเล็กน้อย

5. กล้าเผชิญกับความล้มเหลว (Dare to Face Failure)

กลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง มีค่าเฉลี่ยกล้าเผชิญกับความล้มเหลว 4.91 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.39 หลังการทดลอง มีค่าเฉลี่ยกล้าเผชิญกับความล้มเหลว 5.63 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.26 และระยะติดตามผล มีค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยกล้าเผชิญกับความล้มเหลว เท่ากับ 5.65 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.22 ดังนั้น กลุ่มทดลองค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยกล้าเผชิญกับความล้มเหลว สูงขึ้นทั้ง ในระยะหลังการทดลองและสูงขึ้นเล็กน้อยระยะติดตามผล

กลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง มีค่าเฉลี่ยกล้าเผชิญกับความล้มเหลว 4.99 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66 หลังการทดลอง มีค่าเฉลี่ยกล้าเผชิญกับความล้มเหลว 4.88 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57 และระยะติดตามผล มีค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยกล้าเผชิญกับความล้มเหลว เท่ากับ 4.87 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56 ดังนั้น กลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยกล้าเผชิญกับความล้มเหลวใกล้เคียงกันในทุกระยะ

6. มีความพยายาม (Effort)

กลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง มีค่าเฉลี่ยมีความพยายาม 5.23 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.25 หลังการทดลอง มีค่าเฉลี่ยมีความพยายาม 5.76 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.22 และระยะติดตามผล มีค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยมีความพยายาม เท่ากับ 5.72 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.20 ดังนั้น กลุ่มทดลองค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยมีความพยายาม สูงขึ้นทั้ง ในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล

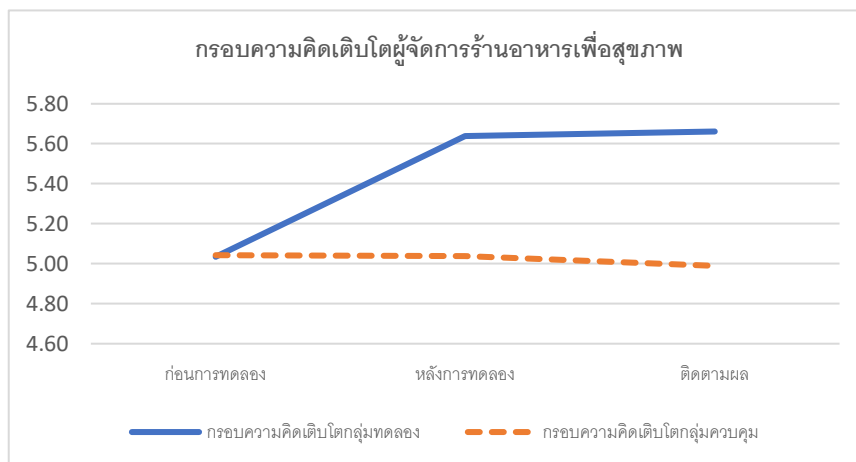
กลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง มีค่าเฉลี่ยมีความพยายาม 5.32 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.41 หลังการทดลอง มีค่าเฉลี่ยมีความพยายาม 5.33 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.34 และระยะติดตามผล มีค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยมีความพยายาม เท่ากับ 5.31 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.37 ดังนั้น กลุ่มควบคุมค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยมีความพยายาม ใกล้เคียงกันในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล

7. รับฟังและเรียนรู้จากคำวิจารณ์ (Listen and Learn Criticism)

กลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง มีค่าเฉลี่ยรับฟังและเรียนรู้จากคำวิจารณ์ 4.95 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.37 หลังการทดลอง มีค่าเฉลี่ยรับฟังและเรียนรู้จากคำวิจารณ์ 5.59 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.18 และระยะติดตามผล มีค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยรับฟังและเรียนรู้จากคำวิจารณ์ เท่ากับ 5.61 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.12 ดังนั้น กลุ่มทดลองค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยรับฟังและเรียนรู้จากคำวิจารณ์ สูงขึ้นทั้ง ในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล

กลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง มีค่าเฉลี่ยรับฟังและเรียนรู้จากคำวิจารณ์ 5.07 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.25 หลังการทดลอง มีค่าเฉลี่ยรับฟังและเรียนรู้จากคำวิจารณ์ 5.19 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.31 และระยะติดตามผล มีค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยรับฟังและเรียนรู้จากคำวิจารณ์ เท่ากับ 5.05 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.37 ดังนั้น กลุ่มควบคุมค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยรับฟังและเรียนรู้จากคำวิจารณ์ ใกล้เคียงกันในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล

โดยเมื่อพิจารณาจากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ในทุกองค์ประกอบ กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตเพิ่มขึ้นภายหลังการทดลองและระยะติดตามผล ในขณะที่กลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตทั้งภายหลังการทดลองและระยะติดตามผลใกล้เคียงกันเทียบกับก่อนการทดลองดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 10 ค่าเฉลี่ยคะแนนกรอบความคิดเติบโตของกลุ่มทดลอง
และกลุ่มควบคุมโดยจำแนกตามช่วงเวลา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ก่อนการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ทดสอบว่าข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) หรือไม่ โดยจะใช้สถิติบรรยาย (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ ซึ่งได้แก่ ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) และ สถิติ Shapiro-Wilk ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับตัวอย่างขนาดเล็กกว่า 50 (Mishra et al., 2019) เพื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของการแจกแจงข้อมูลจากกลุ่ม โดย พบว่าการแจกแจงข้อมูลของทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม แสดงรูปแบบการแจกแจงที่ปกติเมื่อพิจารณาในช่วงเวลาก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และช่วงติดตามผล โดย การแจกแจงข้อมูลของผลต่างระหว่างก่อน-หลังและติดตามผลของกรอบความคิดเติบโตทั้งในภาพรวมและทุกองค์ประกอบ พบว่าค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -1.824 และ 0.222 ซึ่งทุกค่าต่ำกว่า ± 3.00 และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -1.105 และ 3.876 ซึ่งทุกค่าต่ำกว่า ± 10.00 แสดงว่าค่าความเบ้และความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยข้อมูลของตัวแปรที่นำมาศึกษาทั้งหมดมีการแจกแจงแบบโค้งปกติ (Kline, 2023) และวิเคราะห์ Shapiro-Wilk เพื่อยืนยันความเหมาะสมของการแจกแจงข้อมูล ดังตาราง 15

ตาราง 15 ค่าสถิติ Shapiro-Wilk กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมจำแนกตามช่วงเวลา

กลุ่มตัวอย่าง / องค์ประกอบ	ก่อนการทดลอง		หลังการทดลอง		ติดตามผล	
	Shapiro-Wilk	p-value	Shapiro-Wilk	p-value	Shapiro-Wilk	p-value
กลุ่มทดลอง (n=15)						
1.ความเชื่อว่าบุคคล สามารถเรียนรู้และ พัฒนาได้	0.913	0.149	0.915	0.163	0.864	0.028
2.ชอบความท้าทาย	0.924	0.223	0.914	0.156	0.820	0.007
3.กล้าเผชิญกับความ ล้มเหลว	0.877	0.043	0.869	0.033	0.927	0.246
4.มีความพยายาม	0.908	0.124	0.849	0.017	0.841	0.013
5.รับฟังและเรียนรู้คำ วิจารณ์	0.892	0.072	0.868	0.031	0.763	0.001
ภาพรวมกรอบ ความคิดเติบโต	0.814	0.060	0.960	0.685	0.938	0.362
กลุ่มควบคุม (n=15)						
1.ความเชื่อว่าบุคคล สามารถเรียนรู้และ พัฒนาได้	0.922	0.209	0.930	0.270	0.922	0.210
2.ชอบความท้าทาย	0.906	0.119	0.891	0.068	0.930	0.278
3.กล้าเผชิญกับความ ล้มเหลว	0.915	0.159	0.914	0.154	0.910	0.134
4.มีความพยายาม	0.957	0.641	0.951	0.541	0.979	0.964
5.รับฟังและเรียนรู้คำ วิจารณ์	0.881	0.050	0.849	0.017	0.919	0.185
ภาพรวมกรอบ ความคิดเติบโต	0.953	0.570	0.979	0.962	0.964	0.754

ทั้งนี้ จากผลการทดสอบ Shapiro-Wilk test พบว่าในภาพรวมของกรอบความคิดเติบโต มีค่า p-value > 0.05 โดย แสดงว่าไม่มีหลักฐานทางสถิติเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานที่ผลทดสอบแสดงให้เห็นว่าข้อมูลไม่มีการแจกแจงตามแบบปกติซึ่งแสดงถึงข้อมูลของตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ

3.2 ทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานงานวิจัยทั้งหมด 2 ข้อ ได้แก่

ข้อที่ 1 ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ มีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรมฯ

ข้อที่ 2 ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ มีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตภายหลังการทดลองและระยะติดตามผลสูงกว่าก่อนการได้รับโปรแกรมฯ

โดยสามารถ สรุปสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

ข้อที่ 1 สมมติฐานการวิจัย: ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ มีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรมฯ

ผู้วิจัยทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของกรอบความคิดเติบโตของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมในระยะก่อนและหลังการทดลองด้วยสถิติ Independent t-test โดยสรุปดังตาราง 16

ตาราง 16 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตหลังได้รับโปรแกรมและระยะติดตามผลระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

คะแนนกรอบ ความคิดเติบโต	n	M	SD	Mean Difference	F	t	df	p-value
ระยะหลัง								
การทดลอง								
กลุ่มทดลอง	15	5.637	0.115	0.600	6.195	8.399	28	0.000
กลุ่มควบคุม	15	5.037	0.252					
ระยะติดตามผล								
กลุ่มทดลอง	15	5.661	0.101	0.672	10.669	9.145	28	0.000
กลุ่มควบคุม	15	4.989	0.266					

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ มีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรมฯ

จากตาราง 16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตก่อนและหลังได้รับโปรแกรมฯ ซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม พบว่าค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตหลังได้รับโปรแกรมฯ กลุ่มทดลองเท่ากับ 5.637 ซึ่งเป็นระดับสูงมาก

และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.115 และค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตหลังได้รับโปรแกรมฯ กลุ่มควบคุมเท่ากับ 5.037 ซึ่งเป็นระดับสูง และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.252 ซึ่งพบว่าหลังการทดลองกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตสูงกว่ากลุ่มควบคุม 0.6 และค่าเมื่อพิจารณาจากค่า $p\text{-value} < 0.001$ ซึ่งให้เห็่นว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

ในขณะที่เมื่อพิจารณาในระยะติดตามผล ผู้จัดการร้านอาหารที่ได้รับโปรแกรมจากการศึกษาพบว่า ในระยะติดตามผลหลังทดลองมีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตเท่ากับ 5.661, และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.101 ในขณะที่ค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตกลุ่มควบคุมเท่ากับ 4.989 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.226 ซึ่งพบว่าหลังการทดลองกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตสูงกว่ากลุ่มควบคุม 0.672 และค่าเมื่อพิจารณาจากค่า $p\text{-value} < 0.001$ ซึ่งให้เห็่นว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

ดังนั้นจากข้อมูลข้างต้นจึงสรุปสมมติฐานได้ว่ากลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมมีคะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตสูงขึ้นมากกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับโปรแกรมทั้งในระยะหลังการทดลองและในระยะติดตามผลแสดงให้เห็นว่าโปรแกรมที่ใช้สามารถเพิ่มและยังคงรักษาระดับกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพได้ในระยะเวลาติดตามผล

สมมติฐานที่ 2 ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ มีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตภายหลังการทดลองและระยะติดตามผลสูงกว่าก่อนการได้รับโปรแกรมฯ

ผู้วิจัยใช้สถิติการทดสอบความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ (Repeated Measures ANOVA) เนื่องจากเป็นเทคนิคที่สามารถใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างเดียวกันในหลายช่วงเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเหมาะสมกับงานวิจัยที่ต้องการติดตามผลของโปรแกรมในลักษณะตามเวลา (Time Series Within-Subjects Design) และช่วยลดอิทธิพลจากความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) ที่อาจส่งผลต่อค่าการวัดได้ (Pallant, 2020)

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ด้วย Repeated Measures ANOVA จำเป็นต้องตรวจสอบเงื่อนไขเบื้องต้น ได้แก่ ความเป็นอิสระของข้อมูล การแจกแจงแบบปกติ และสมมติฐานเรื่องความเท่าเทียมของความแปรปรวนร่วม (Sphericity) ซึ่งจะใช้การทดสอบของ Mauchly (Mauchly's Test of Sphericity) เพื่อประเมินเงื่อนไขดังกล่าว หากผลการทดสอบชี้ว่าไม่ผ่านสมมติฐาน sphericity จะต้องมีการปรับค่าระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยค่าปรับแก้ เช่น Greenhouse-Geisser หรือ Huynh-Feldt ตามความเหมาะสม (Gravetter & Wallnau, 2017) โดย มีผลทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น Sphericity ความแปรปรวนของคะแนนเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโต เพื่อทำการทดสอบ

ระดับความสัมพันธ์และความแปรปรวนของการวัดในแต่ละครั้ง (Compound Symmetry) จาก Mauchly's Test of Sphericity ตาราง 17

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ

ช่วงเวลา	<i>M</i>	<i>SD</i>	Mauchly's <i>W</i>	<i>df</i>	<i>p-value</i>
ก่อนการทดลอง	5.035	0.152	0.314	2	0.001
หลังการทดลอง	5.637	0.114			
ระยะติดตามผล	5.661	0.101			

ในการทดสอบสมมุติฐานที่ 3 ผู้วิจัยทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น Sphericity ความแปรปรวนของกรอบความคิดเติบโต เพื่อทำการทดสอบระดับความสัมพันธ์และความแปรปรวนของการวัดในแต่ละครั้ง (Compound Symmetry) จาก Mauchly's Test of Sphericity พบว่าจากค่าสถิติ Mauchly's $W = .314$ และมีค่า $p < 0.05$ ($p\text{-value } 0.001$) ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าความแปรปรวนของการวัดแต่ละครั้งมีขนาดไม่เท่ากัน ซึ่งแสดงว่าข้อมูลมีการละเมิดข้อกำหนดเรื่อง sphericity อย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่า Epsilons ได้แก่ (1) Greenhouse-Geisser ที่ 0.593 (2) Huynh-Feldt ที่ 0.616 (3) Lower-bound ที่ .500 ดังนั้น จึงเลือกใช้ค่าที่ปรับแก้ด้วยแบบ Greenhouse-Geisser ($\epsilon = 0.593$) ซึ่งเหมาะสมในกรณีที่มีการละเมิด sphericity อย่างชัดเจน (Maxwell, S. E., & Delaney, H. D. (2004)) โดยมีรายละเอียดค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตจำแนกตามช่วงเวลาดังตาราง 18

ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ ด้วยสถิติ Greenhouse – Geisser

แหล่งความแปรปรวน	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
ความแตกต่าง	3.782	1.186	3.189	275.907	0.000
ความคลาดเคลื่อน	0.192	16.601	0.012		

จากตาราง 17 พบว่า จากผลการวิเคราะห์ ANOVA แบบวัดซ้ำ โดยใช้ Greenhouse-Geisser Correction มีค่า p -value < 0.001 ซึ่งหมายความว่า ระดับความแตกต่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากค่า p -value < 0.05 แสดงว่าผลการทดสอบบ่งชี้ว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างระดับของปัจจัย หลังการปรับค่าโดยใช้ Greenhouse-Geisser Correction จึงสรุปจากข้อมูลเบื้องต้นได้ว่า ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ มีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตแตกต่างกันอย่างน้อย 2 ระยะตามช่วงเวลา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงดำเนินการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni correction เพื่อระบุว่าความแตกต่างเกิดขึ้นระหว่างช่วงเวลาใด ดังรายละเอียดตามตาราง 19

ตาราง 19 เปรียบเทียบค่ากรอบความคิดเติบโต ของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ ในระยะก่อนทดลอง หลังการทดลอง และ ติดตามผลในระยะเวลา 1 เดือน

ระยะ (I)	ระยะ (J)	MD (I-J)	SE	P	F
ก่อนทดลอง	หลังทดลอง	-.603*	0.035	0.000	275.907
	ติดตามผล 1 เดือน	-.627*	0.037	0.000	
หลังทดลอง	หลังทดลอง	.603*	0.035	0.000	
	ติดตามผล 1 เดือน	-0.024	0.013	0.247	
ติดตามผล 1 เดือน	ก่อนทดลอง	.627*	0.037	0.000	
	หลังทดลอง	0.024	0.013	0.247	

จากตาราง 19 ผลการเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาก่อนทดลองและหลังทดลอง พบว่าค่าความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย (Mean Difference; MD) ระหว่างสองช่วงเวลาเท่ากับ -0.603 โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Error; SE) เท่ากับ 0.035 และค่านัยสำคัญทางสถิติ (p -value) เท่ากับ 0.000 พร้อมทั้งมีค่า F เท่ากับ 275.907 แสดงให้เห็นว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) ซึ่งบ่งชี้ว่า หลังการทดลอง ค่าเฉลี่ยของกรอบความคิดแบบเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อเทียบกับช่วงก่อนเริ่มทดลอง

ในการเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาก่อนทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน พบว่าค่าความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย (MD) เท่ากับ -0.627, $SE = 0.037$, และ p -value < 0.001 แสดงให้เห็นว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) เช่นกัน ซึ่งแสดงว่าในช่วงติดตามผล 1 เดือน ผู้จัดการยังคงมีกรอบความคิดเติบโตในระดับที่สูงขึ้นกว่าก่อนทดลองอย่างมีนัยสำคัญ

โดย ในขณะที่การเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาหลังทดลองและช่วงติดตามผล 1 เดือน พบว่าค่าความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย (MD) เท่ากับ -0.024, มีค่า SE เท่ากับ 0.013, และ p-value = 0.247 ซึ่งไม่แสดงถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > .05$) นั้นหมายความว่า กรอบความคิดเติบโตที่ได้รับการพัฒนาหลังการทดลองนั้นยังคงอยู่ในระดับเดิมอย่างต่อเนื่องในช่วงการติดตามผล 1 เดือน

ดังนั้นจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณตามสมมติฐานที่ 2 ซึ่งระบุว่า “ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ มีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตภายหลังการทดลองและระยะติดตามผลสูงกว่าก่อนการได้รับโปรแกรมฯ” ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับกรอบความคิดเติบโตของกลุ่มทดลองมีค่าสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหลังการได้รับโปรแกรมโค้ชซึ่งจากระดับสูงไปสู่ระดับสูงมาก และคงอยู่ในระดับสูงมากอย่างต่อเนื่องในช่วงระยะติดตามผล 4 สัปดาห์เมื่อเทียบกับค่าก่อนการทดลอง ขณะที่เมื่อเปรียบเทียบระหว่างช่วงหลังการทดลองกับช่วงติดตามผล พบว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า โปรแกรมโค้ชซึ่งที่ใช้สามารถส่งเสริมกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะหลังการได้รับโปรแกรม และยังส่งผลคงอยู่ในระยะติดตามผลซึ่งชี้ให้เห็นความคงทนของกรอบความคิดเติบโตอย่างต่อเนื่อง จึงถือได้ว่า สมมติฐานที่ 2 ได้รับการยอมรับ

ตาราง 20 สรุปผลสมมติฐานจากงานวิจัย

สมมติฐาน	ผลสมมติฐาน
1. ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ มีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรมฯ	ยอมรับสมมติฐาน
2. ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ มีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตภายหลังการทดลองและระยะติดตามผลสูงกว่าก่อนการได้รับโปรแกรมฯ	ยอมรับสมมติฐาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพตามวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อค้นหาข้อมูลข้อค้นพบอื่น ๆ ในการวิจัยสำหรับอธิบายประสิทธิผลของ โปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดย ผู้วิจัยใช้

วิธีการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Research) ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi – Structured Interview) ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้จัดทำแนวคำถามปลายเปิด เพื่อเป็นแนวทางกว้าง ๆ และใช้เป็นเครื่องมือในการชี้แนะในกระบวนการเก็บข้อมูลโดยใช้แนวทางในการพัฒนาคำถามจากการประเมินตามแนวคิด Impact Evaluation Methodology (Law, 2013) ซึ่งประกอบไปด้วยชุดคำถามเพื่อตอบคำถามประสิทธิผลของโปรแกรมในประเด็นสำคัญได้แก่ 1) Rationale: เหตุผลและความจำเป็นของโปรแกรม 2) Objectives: วัตถุประสงค์ในการดำเนินโปรแกรม 3) Appraisal: ความคุ้มค่าภายหลังการดำเนินโปรแกรม 4) Monitoring: การตรวจตราการนำไปใช้ และ 5) Evaluation: การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

โดยกำหนด ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ซึ่งผ่านโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพในระยะเวลา 4 อาทิตย์ หลังได้รับโปรแกรมครบถ้วน โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงประมาณ 4 คน โดยพิจารณาจากกรอบความคิดเติบโตที่เพิ่มขึ้นสูงสุดจำนวน 2 คน และกรอบความคิดเติบโตเพิ่มขึ้นน้อยที่สุดจำนวน 2 คน เพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตอย่างไรก็ดี ข้อคำถามที่จัดเตรียมนี้สามารถมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามบริบทได้ในขณะที่มีการเก็บข้อมูล

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพซึ่งผ่านโปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตสำหรับผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ซึ่งเป็นผู้ที่มีคะแนนความเปลี่ยนแปลงสูงที่สุดจำนวน 2 คน โดยแบ่งเป็น เพศหญิง 2 คน อายุเฉลี่ย 36 ปี ดำรงตำแหน่งผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพมาเป็นระยะเวลามากกว่า 1 ปี และ ผู้ที่มีคะแนนความเปลี่ยนแปลงต่ำที่สุดจำนวน 2 คน อายุเฉลี่ย 40 ปี ดำรงตำแหน่งผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพมาเป็นระยะเวลามากกว่า 1 ปี โดย กำหนดวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงโดยได้สัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปและใช้นามสมมุติ A1 – A4 ตามลำดับ

ประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต

สัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ชตามแนวคิด Impact Evaluation Methodology (Law, 2013) โดยพัฒนาชุดคำถามสัมภาษณ์ในรายประเด็นดังนี้

1. Rationale: เหตุผลและความจำเป็นของโปรแกรม

เป็นการสัมภาษณ์เพื่อหาข้อค้นพบถึงความจำเป็นของโปรแกรมโค้ชที่มีต่อผู้จัดการร้านอาหารที่เข้าร่วมโปรแกรมภายหลังจากการนำโปรแกรมไปใช้ซึ่งจากการสัมภาษณ์

พบว่า ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความเห็นตรงกันว่าโปรแกรมเป็นประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งต่อยอดไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชา ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ถ้าเกิดว่าในองค์กรจะเติบโตไปได้ มันก็ต้องมี growth mindset ทุกคนต้องพร้อมที่จะเดินหน้าพร้อมที่จะเติบโตแต่ถ้ามีแต่คนที่ fixed mindset มันก็จะเติบโตยาก...ไม่ได้ออกจาก Comfort Zone...” (A1)

“... ถ้าตัวเราไม่เริ่มมีกรอบความคิดเติบโต องค์กรก็ไม่โต.....พอมีกรอบความคิดเติบโตเราก็จะกล้าทำอะไรมากขึ้น แล้วเวลาเจอปัญหาเราก็รับมือได้ดีขึ้น ...” (A2)

“..... สามารถพัฒนาศักยภาพของน้องในสาขาได้ คือทำให้น้องเติบโตในหน้าที่การงานได้ค่ะ ถ้าน้องทำได้ดีหนึ่งเลยเราก็จะไม่เหนื่อยแล้วเราคอยซัพพอร์ตอยู่เบื้องหลังอีกที่...” (A3)

“...กรอบความคิดเติบโตสามารถดึงศักยภาพของน้อง ๆ ที่อยู่กับเราได้มากขึ้น แบบพอเราประสานงานน้องก็สามารถทำงานออกมาได้เต็มที่ ... ทำให้น้องสามารถพัฒนาตัวเองได้มากกว่าเดิม ...” (A4)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ข้างต้นจะพบว่า จากคำสำคัญที่ค้นพบ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการนำโปรแกรมไปใช้ในองค์กรอย่างชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น การที่กรอบความคิดเติบโตสนับสนุนให้องค์กรสามารถเติบโตขึ้นได้ กรอบความคิดเติบโตสนับสนุนให้สามารถรับมือกับปัญหาได้ดีขึ้น และ กรอบความคิดเติบโตยังส่งเสริมศักยภาพพนักงานในบังคับบัญชาอีกด้วย ดังนั้น ในมุมมองของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพที่เข้าร่วมโปรแกรม จึงชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร ซึ่งเป็นส่วนช่วยสนับสนุนให้องค์กรเติบโตไปข้างหน้าจากกรอบความคิดเติบโต และ ช่วยสนับสนุนให้ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพสามารถทำงานได้ดีขึ้น รวมทั้งต่อยอดไปสู่กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาอีกด้วย

2. Objectives: วัตถุประสงค์ในการดำเนินโปรแกรม

เป็นการสัมภาษณ์เพื่อหาข้อค้นพบถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรมที่มีต่อผู้เข้าร่วมโปรแกรมซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าผู้จัดการร้านอาหารที่เข้าร่วมโปรแกรมสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการเข้าโปรแกรม ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“... สำหรับพี่มันบรรลุ...ก่อนหน้าไม่ได้ไม่ได้ตั้งเป้าหมายในเรื่องของ Growth Mindset แต่ว่าพอมาเรียนอะก็รู้สึกที่เรา Improve ตัวเราเองให้มันดีขึ้นได้ค่ะ ...” (A1)

“... ค่ะหลังจากที่แบบว่าอบรมไป เราก็ตั้งเป้าหมายไว้ว่าเหมือนกับว่าเวลาเราจะไปประชุมน้อง...โดยพยายามพูดให้เป็นเชิงบวกมากขึ้น พยายามบอกให้ตัวเองเปลี่ยนมุมมอง แล้วก็ทำให้วิธีพูดกับน้องมีความแตกต่างจากเดิมมาก ให้น้องความแสดงความคิดเห็นมากขึ้นในที่ประชุมอะไร ซึ่งก็ได้รับฟีดแบคที่ดีจากน้องหลาย ๆ คน ...” (A2)

“...พอมาเรียนเรื่อง Growth Mindset มันช่วยเสริมให้เรามีความคิดในเชิงบวกมากขึ้น ซึ่งพอมีความคิดที่เป็นความคิดในเชิงบวกความเครียดเราก็น้อยลง ก่อนมาเรียนก็เลยตั้งเป้าว่าเรียนแล้วจะเอาไปใช้เพื่อพัฒนาทีมงานและตัวเองซึ่งตรงนี้ทำให้เราทำงานได้ดีขึ้นจริง ...” (A3)

จากการข้อมูลการสัมภาษณ์จะพบว่าผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพที่เข้าร่วมโปรแกรมบรรลุวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมโปรแกรม โดยบางท่านมีการตั้งวัตถุประสงค์ชัดเจนก่อนการเข้าร่วมโปรแกรม และเกิดเป็นผลลัพธ์จากการเรียนรู้(Learning outcomes) เช่น การพูดเชิงบวกมากขึ้น และสามารถมีมุมมองเชิงบวกที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่บางท่านมาตั้งวัตถุประสงค์ภายหลังจากเข้าร่วมโปรแกรมแล้ว และมีการนำเทคนิคที่ได้รับจากโปรแกรมไปใช้กับทีมงาน เช่น ในการประชุม อีกทั้งยังนำแนวคิดกรอบความคิดเติบโตไปใช้กับตัวเองเพื่อปรับกรอบความคิดให้สามารถรับมือกับปัญหาได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ยังพบว่านอกจากตัวผู้เข้าร่วมโปรแกรมเองแล้ว ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการเข้าร่วมโปรแกรมคือผู้ได้บังคับบัญชาของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำให้โปรแกรมเป็นประโยชน์สูงสุด

3. Appraisal: ความคุ้มค่าภายหลังการดำเนินงาน

เป็นการสัมภาษณ์เพื่อหาข้อค้นพบถึงความคุ้มค่าของโปรแกรมในมุมมองของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพซึ่งผ่านการอบรม ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ช่วยสนับสนุนการทำงานในแง่ที่ว่า แทนที่เราจะไปตำหนิน้องแล้วเขาจะรู้สึกไม่ดี อย่างนี้ กลับกลายเป็นเราเหมือนเราให้คำแนะนำน้องต่อ ...แบบว่าควรจะทำแบบนี้หรือว่าแบบนี้ไม่ควรจะทำนะ และในสิ่งนี้เค้าทำได้ดีในสิ่งนี้เค้าควรจะทำต่อไปนะ...” (A1)

“... มีประโยชน์ในการใช้กับน้อง ๆ มากเลยคะ เหมือนเมื่อก่อนเราเปิดโอกาสให้น้องพูดแต่น้องไม่กล้าไม่กล้าที่จะบอกความจริง ... เราลองปรับความคิดในมุมมองของเค้าและโยนคำถามที่แบบเป็นปลายเปิดให้น้องมากขึ้น ยกตัวอย่าง เช่น อย่างน้องติดปัญหาอะไรอยากให้เราพี่ช่วยซัพพอร์ตตรงไหนอะไรอย่างนั้นคะหรือว่ามีเรื่องปัญหาตัวไหนแจ้งพี่ได้คะอย่างเงี้ยคะน้องก็มีโอกาสที่จะพูดกับเราได้มากขึ้นนะคะ แล้วเราก็ก็นำกำลังใจเค้า ซัพพอร์ตให้เชื่อว่าเค้าทำได้...” (A2)

“...ประโยชน์ที่มองเห็นชัดเจนกับตัวเอง คือ เรามีการยอมรับว่าสิ่งเราทำไม่ดี แล้วก็มีการกล่าวคำขอโทษหรือแสดงความเสียใจและเราก็กยอมรับผิด รวมทั้งพัฒนาตัวเองและวิธีคิดต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น...” (A4)

จากข้อมูลสัมภาษณ์ข้างต้นพบว่าในมิติด้านความคุ้มค่าภายหลังการดำเนินงาน ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้มีการนำโปรแกรมไปใช้ในมิติต่าง ๆ ทั้งกับตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยกับตนเองผู้เข้าร่วมโปรแกรมนำไปปรับปรุงวิธีคิดและ วิธีสื่อสารกับทีมงาน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นถึงการนำไปปรับปรุงงานอย่างเป็นรูปธรรม จึงสรุปได้ว่า ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพมองเห็นว่าโปรแกรมมีความคุ้มค่า และมีประโยชน์ในการทำงาน รวมทั้งช่วยสนับสนุนให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น และต่อยอดไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์ยังชี้ให้เห็นว่าโปรแกรมจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อได้รับการส่งต่อกรอบความคิดเติบโตไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งส่งผลในภาพรวมต่อการทำงาน

4. Monitoring: การตรวจตราการนำไปใช้

เป็นการสัมภาษณ์เพื่อหาข้อค้นพบว่าผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพมีการนำองค์ความรู้จากโปรแกรมไปใช้อย่างไรบ้างโดยพบว่าผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพซึ่งผ่านโปรแกรมมีการนำองค์ความรู้ไปใช้และสามารถจำจำองค์ความรู้บางส่วนได้ ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“...สิ่งที่จำได้แล้วเอาไปใช้ เป็นเรื่องการใช้คำถาม เช่น ว่าเราใช้คำถามแบบปลายเปิดแบบตอนอยู่ในโปรแกรม...พอวิธีคิดเราเปลี่ยนแล้วเข้าใจคำถามมากขึ้นก็จะคุยกับน้องได้ดีขึ้น...” (A2)

“... เอาไปใช้เลย ก็หลังจากที่เรียนแล้วก็มันมีเคสเกิดขึ้นแล้วพี่ก็เข้าไปกับ พี่วรรณ อย่างเงี้ยก็เข้าไปคุยกับน้องๆที่ทีมงาน คุยกันกับน้อง...เราเปลี่ยนเป็นถามเขาว่า มันมีปัญหาอะไรรีเปล่าหรือว่าที่ดูแล้วเราลักษณะเราเป็นแบบนี้เราลองปรับเปลี่ยนนี้ดูไหม เราลองทำแบบนี้ดูไหม ...” (A1)

“...Growth Mindset ที่จำได้คือ ทำให้เราได้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ ทำให้เราเติบโต โดย เอาไปใช้ให้น้อง ๆ ให้เรียนรู้ ให้น้องได้พูดในสิ่งที่น้องรู้สึกแล้วก็สามารถปรับเปลี่ยนความคิดเค้า ทำให้เค้าเรียนรู้ว่า อะไรทำให้เค้าเติบโตขึ้น...” (A3)

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพที่เข้าร่วมโปรแกรมสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในด้านการสื่อสารและการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ทั้งนี้ การนำองค์ความรู้ไปใช้สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) การใช้คำถามปลายเปิดเพื่อส่งเสริมการสื่อสารภายในทีม โดย ผู้จัดการนำแนวทางการใช้คำถามปลายเปิดมาใช้ในการสื่อสารกับพนักงาน แทนการสื่อสารแบบเดิมที่อาจมีลักษณะเป็นการสั่งการโดยตรง ส่งผลให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้นและมีส่วนร่วมในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ อีกทั้งยังช่วยให้การสื่อสารภายในทีมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ลดปัญหาการสื่อสารที่อาจเกิดจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน 2) การเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารจากการสั่งการเป็นการตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นการแก้ปัญหา แทนที่ผู้จัดการจะออกคำสั่งโดยตรงต่อพนักงาน การตั้งคำถามเพื่อให้พนักงานได้สะท้อนปัญหาของตนเองและเสนอแนวทางแก้ไข การกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ 3) การนำแนวคิด Growth Mindset มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ส่งผลให้ผู้จัดการสามารถกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น การส่งเสริมให้พนักงานนำเสนอผลงาน หรือการฝึกฝนทักษะที่จำเป็นต่ออาชีพของตนเอง เพื่อสร้างความพร้อมในการเติบโตในสายงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

โดยสรุป ผลจากการสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นว่า การเข้าร่วมโปรแกรมมีส่วนสำคัญในการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการและการสื่อสารของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ซึ่งนำไปสู่การบริหารทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้าง และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างยั่งยืน

5. Evaluation: การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

เป็นการสัมภาษณ์เพื่อหาข้อค้นพบถึงประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต ซึ่งมุ่งเน้นการประเมินผลลัพธ์และประสิทธิผลของโปรแกรมต่าง ๆ ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“... เหมือนกับว่าพอเราได้ได้ได้อบรมมาแล้ว เราต้องไปถ่ายทอดให้น้องในทีมเพิ่มขึ้นไป แล้วเริ่มลงมือทำมัน ซึ่งเราก็จะถ่ายทอดให้ทีมงาน ทีมงานก็ไปถ่ายทอดต่อมันก็เป็นการพัฒนาองค์กรมากขึ้นและบุคลากรของเราให้มีคุณภาพ...” (A2)

“...โปรแกรมนี้ช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้นมากเลยคะ ในระดับเมเนจเม้นท์ทุกคนจะควรจะต้องได้เรียนเรื่องเรื่องนี้เนอะเพื่อที่จะไม่ได้จำกัดให้เค้ามี Fix Mindset ให้เค้ามี Growth Mindset ให้เค้าแบบเมื่อเจอปัญหาก็ก้าวข้ามผ่านความอุปสรรคของตัวเองไปให้ได้ อย่างนี้ก็จะคิดว่าตัวเองทำได้อะไรอย่างนี้ รวมถึงการปรับใช้ในหน่วยงานปัจจุบันเนอะว่าบางทีเราเจอพูดกับลูกน้องหรือว่าอะไรควรพูด แล้วพูดยังไง จะทำให้เค้าเติบโต ซึ่ง ก็อาจจะช่วยในหลายหลายเรื่องไม่ว่าจะเป็นเรื่องเรื่องเทิร์นโอเวอร์หรือว่าอะไรอย่างนี้ ถ้าเราปรับเปลี่ยนการพูดหรือว่าการคุยกับน้อง ๆ ก็น่าจะช่วยให้ทุกสิ่งทุกอย่างมันราบรื่นแล้วความสัมพันธ์ในทีมก็ดีขึ้น....” (A1)

“... ความจริงแล้วในตัวโปรแกรมอะมันดีมาก แต่สำคัญก็คือผู้ที่เข้ารับการโค้ชซึ่งเนี่ยอะไรอย่างเงี้ยอาจจะต้องมีการแบบปฏิบัติอย่างต่อเนื่องมากกว่ามันถึงจะเกิดผลดีที่สุด...” (A4)

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพที่เข้าร่วมโปรแกรมตระหนักถึงความสำคัญของการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับทีมงาน เพื่อพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้มีคุณภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ยังเห็นว่าหลักแนวคิด Growth Mindset ควรถูกส่งเสริมในระดับ

การบริหารจัดการ เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถก้าวข้ามอุปสรรค และลดอัตราการลาออกของพนักงานผ่านการปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีม อย่างไรก็ตาม มีข้อเสนอแนะว่าการเข้าร่วมโปรแกรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ แต่จำเป็นต้องมีการฝึกฝน และนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า โปรแกรมฯ สามารถเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตส่งผลกระทบอย่างชัดเจนทั้งในด้านการพัฒนากรอบความคิดของผู้เข้าร่วมและการประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงาน โดยเฉพาะในการพัฒนาความสัมพันธ์และประสิทธิภาพในทีมงาน นอกจากนี้ โปรแกรมยังช่วยสร้างผลกระทบที่ยั่งยืนในองค์กร หากมีการปรับปรุงเพิ่มเติมในเรื่องการฝึกปฏิบัติ (Role Play) และการติดตามผล

โดยสรุปจากข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต สามารถยืนยันได้ว่าผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพซึ่งผ่านการอบรม มองเห็นว่าโปรแกรมฯ มีความจำเป็นต่อการทำงานและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมทั้งสามารถนำไปใช้ได้จริง และมีการนำกรอบความคิดเติบโตไปใช้งานกับพนักงานที่รับผิดชอบ ซึ่งส่วนสนับสนุนให้ทำงานได้ราบรื่นขึ้น รวมทั้งสามารถจดจำองค์ความรู้บางส่วนจากโปรแกรมฯ อีกด้วย

ทั้งนี้ ผู้วิจัยจากการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) กับกลุ่มผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพที่เข้าร่วมโปรแกรมโค้ชซึ่งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาข้อค้นพบเชิงลึกที่สะท้อนถึงประสิทธิผลและผลกระทบของโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลใช้กรอบแนวคิด Impact Evaluation Methodology ของ Law (2013) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ Rationale, Objectives, Appraisal, Monitoring และ Evaluation ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 21 สรุปการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง

องค์ประกอบ	สาระสำคัญที่ค้นพบจาก การสัมภาษณ์	คำพูดสะท้อนแนวคิด	ข้อสรุป
Rationale	ผู้จัดการมองว่า Growth Mindset เป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาองค์กรและบุคลากร และควรถูกส่งเสริมผ่านกระบวนการโค้ช	“...ต้องมี growth mindset ทุกคนต้องพร้อมที่จะเติบโต...”, “...กรอบความคิดเติบโตสามารถดึงศักยภาพของน้อง ๆ...”	โปรแกรมมีความจำเป็นและตอบโจทย์บริบทขององค์กร เพื่อสนับสนุนการเติบโตของทั้งผู้จัดการและทีมงาน
Objectives	ผู้เข้าร่วมรับรู้และบรรลุเป้าหมายของโปรแกรมในการปรับเปลี่ยนความคิด พฤติกรรม และการนำไปใช้จริงในการทำงาน	“...เรียนแล้วจะเอาไปใช้เพื่อพัฒนาทีมงานและตัวเอง...”, “...ทำให้วิธีพูดกับน้องมีความแตกต่างจากเดิมมาก...”	ผู้เข้าร่วมมีพัฒนาการตามเป้าหมายของโปรแกรม และเกิดการนำไปใช้ในการทำงานจริง
Appraisal	ผู้เข้าร่วมเห็นว่าโปรแกรมมีความคุ้มค่า ช่วยให้พัฒนาตนเองและทีมอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในมิติความคิดและการสื่อสาร	“...ช่วยสนับสนุนการทำงาน...ให้คำแนะนำน้อง...”, “...ให้กำลังใจเค้า ชีฟพอร์ทให้เชื่อว่าเค้าทำได้...”	โปรแกรมส่งผลเชิงบวกทั้งต่อตัวผู้จัดการและทีมงาน ทำให้มองเห็นความคุ้มค่าในเชิงการพัฒนา
Monitoring	ผู้เข้าร่วมสามารถจดจำและนำเนื้อหาโปรแกรมไปปรับใช้จริง โดยเฉพาะในการสื่อสาร การใช้คำถามปลายเปิด และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้	“...ใช้คำถามแบบปลายเปิดแบบตอนอยู่ในโปรแกรม...”, “...ทำให้เค้าเรียนรู้ว่าจะอะไรทำให้เค้าเติบโตขึ้น...”	มีการติดตามผลที่ชัดเจนจากการนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน
Evaluation	ผู้เข้าร่วมมองว่าโปรแกรมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ทั้งในการทำงาน การพัฒนาทีม และลดปัญหาในการบริหารจัดการ	“...ควรจะต้องได้เรียนเรื่องนี้...”, “...ช่วยให้ทุกสิ่งทุกอย่างมันราบรื่น...”	โปรแกรมส่งผลลัพธ์เชิงบวกทั้งในระดับบุคคลและองค์กร โดยควรมีการฝึกปฏิบัติต่อเนื่องเพื่อเสริมประสิทธิผล

ข้อสังเกตและข้อค้นพบอื่นๆ

เป็นการสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับข้อสังเกตและข้อค้นพบอื่น เพื่อตรวจสอบปัจจัยที่สนับสนุนและขัดขวางต่อประสิทธิภาพของโปรแกรมฯ โดยมีแนวคำถาม ได้แก่

- 1) คิดว่าโปรแกรมนี้รับมีความเหมาะสมในการเสริมสร้างให้เรามีความแบบมีกรอบความคิดเติบโตที่ดีขึ้นมั๊ยแล้วก็มีประโยชน์ต่อการทำงาน
- 2) ที่บอกว่านำไปใช้มีฟีดแบคที่ดีนี้ยังงัยครับ อธิบายความหมายให้ฟังได้มั๊ยครับ
- 3) ภาพตอนหลังอบรมคุณปลาคิดว่าโปรแกรมนี้มีประโยชน์ยังงัยกับคุณปลาบ้างครับ

4) อุปสรรคที่ทำให้เราไม่สามารถนำ Growth Mindset ไปใช้ได้คืออะไรครับ
 ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์มีข้อค้นพบในแต่ละประเด็น ดังนี้

ปัจจัยสนับสนุน

1.รูปแบบการสื่อสารที่สนับสนุนกรอบความคิดเติบโต

จากการสัมภาษณ์ พบว่า วิธีการปรับเปลี่ยนรูปแบบสื่อสารให้เป็นการสื่อสารที่สนับสนุนกรอบความคิดเติบโต เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้โปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยพบว่าจากการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิด นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิธีการสื่อสารให้เป็นเชิงบวกมากขึ้น ปรับปรุงแนวทางการสื่อสารจากการตำหนิหรือวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง เป็นการถามถึงปัญหาและอุปสรรคแทน ซึ่งสร้างความเข้าใจที่ดีขึ้นระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน และช่วยลดความขัดแย้งในทีมรวมทั้งการใช้คำพูดที่นุ่มนวลและเป็นมิตรกับพนักงานมากขึ้น ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ในที่ทำงานและทำให้พนักงานกล้าเปิดใจกับเธอมากขึ้นรวมทั้งส่งผลให้ทีมงานมีความร่วมมือและสนับสนุนกันมากขึ้น ดังแสดงในบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“... อย่างตัวเองก็มีอย่างอย่างที่เราที่กลัวเบื้องต้นคะว่ามีแบบมีความคิดที่แบบหรือว่าการที่เราพูดคุยกับน้องน้องอะ คือ ถ้าเราเปลี่ยนวิธีพูดใหม่ ๆ พอเราพูดกับเขาในแบบใหม่อะไรอย่างงี้ มันก็มันก็ทำให้เราไม่ได้ดูเป็นแบบผู้ใหญ่ที่ใจร้ายหรือว่าแบบเป็นคนที่ไม่ได้เข้าใจคนรุ่นใหม่...” (A1)

“...เหมือนวิธีการคิดเนี่ยเหมือนเมื่อก่อนนะเราก็คิดไปว่าทำไมเราสั่งอันนี้ไปทำไมน้องไม่เข้าใจอะไรอย่างงี้ แต่พอเราปรับวิธีคิด วิธีที่ไปพูดคุยกับน้องก็เปลี่ยนไปด้วยความเข้าใจมากขึ้น ... ถ้าเราเปิดใจมากขึ้น ก็จะเข้าใจน้องมากขึ้นเวลาไปคุยกับเค้า...”(A2)

“...พอเรามีวิธีคิดเปลี่ยนไป มันส่งผลต่อเรื่องการสื่อสาร เราจะเปิดใจรับฟังและเรียนรู้จากน้องมากขึ้น เช่น ว่าถ้าทำงานแล้วน้องมีปัญหาเราก็เปิดใจว่าเค้าอาจจะยังไม่วู้ ถึงมาถามเรามากกว่า พอสอนแล้วเค้าทำงานได้ดีขึ้น ซึ่งตรงนี้ ก็อาจจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดเรื่องคอมเพลนได้ และเพิ่มยอดขายขึ้นจากการเรียนรู้จากน้องๆ อีกที่...” (A3)

2. การส่งเสริมให้พนักงานกล้าลงมือทำ

จากการสัมภาษณ์ พบว่า การส่งเสริมให้พนักงานกล้าลงมือทำ เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้โปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดย พบว่า การที่ผู้จัดการร้านอาหารสนับสนุนให้พนักงานทดลองทำงานใหม่ๆ ที่พวกเขาอาจไม่กล้าทำมาก่อน ส่งผลให้พนักงานมีความหลากหลายในทักษะและกล้าเผชิญหน้ากับความท้าทายมากขึ้น รวมทั้งการกระจายอำนาจผ่านการเปิดโอกาสให้พนักงานในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบงานมากขึ้น และมีส่วนรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานของตนเอง ช่วยส่งเสริมประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต ดังแสดงในบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...ให้น้องลองทำสิ่งใหม่ๆ งานใหม่ๆ ที่น้องไม่กล้าทำ อย่างบางคนจะเสิร์ฟ ถ้าปกติให้ไปทำตรงแคชเชียร์ หรือ ไปอยู่บาร์น้ำเราก็จะส่ง ...ลองทำดู ให้เค้ากล้าเรียนรู้อะไรใหม่ๆ ทำงานได้หลากหลายมากขึ้น...” (A2)

“... บางงานเราไม่เคยมั่นใจหรือว่าเชื่อใจให้น้องลองทำ เลยเพราะเราจะเลือกที่จะทำเองเพราะคิดว่าเค้าไม่น่าจะทำเองได้ แต่คราวนี้พอผ่านโปรแกรมไป เรายกเลยลองเปิดใจแล้วลองคิดบวกว่าน้องๆ เค้าสามารถพัฒนาเติบโตเติบโตได้ ใน และ ตำแหน่งหน้าที่ของเค้าที่มีอยู่อะคะเพื่อให้เค้าเติบโตไปได้อีก โดยให้โดยเค้าได้ใช้ความคิดของตัวเองแล้วก็คอยซัพพอร์ตอยู่ข้างหลัง เป็นโค้ชให้เค้าได้...” (A3)

“... หรือแม้แต่ในเรื่องของการที่ทำให้น้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมอะไรที่เป็นเรื่องของการทำงานให้น้องกล้าลอง กล้าทำอะไรแปลกใหม่เองหรือแม้แต่กิจกรรมกลุ่มเล็ก ๆ ที่ร่วมกันทำกับน้องก็จะปล่อยให้เค้าทำเอง...” (A4)

3.การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน

จากการสัมภาษณ์ พบว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้โปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยพบว่า โปรแกรมฯสนับสนุนให้ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพมีความเข้าใจและใส่ใจลูกน้องมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในทีม การมีผู้นำที่เข้าใจมีสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน จะสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและทีม รวมทั้งทำให้ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพสามารถเปิดใจและเข้าใจลูกน้องได้มากขึ้น หลังจากเข้าร่วมโปรแกรม ส่งผลให้การสื่อสารและการทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้พนักงานพัฒนาทักษะและมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองมากขึ้น ดังแสดงในบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...เปลี่ยนมุมมองในการทำงานเป็นว่า ที่เค้าทำไม่ได้ติดปัญหาอะไรไหมมีอะไรหรือที่อยากให้เราช่วยเหลือหรือซัพพอร์ตไหมอะไรไหมเพื่อให้ทำได้แทนค่ะ...” (A1)

“...ทำให้เราว่าเข้าใจน้องมากขึ้นเวลาเราคอยสังเกตว่า วันนี้น้องทำไม่รู้สึกว่ายิบผิตปกติเราก็สามารถไปถามเค้าได้แล้วก็ให้ซัพพอร์ตเค้าได้ ทำให้เค้าเปิดใจกับเราเพิ่มมากขึ้น เพราะเราเค้าใจว่าเค้าอาจจะทำผิดพลาดแต่เค้าก็ได้เรียนรู้...” (A3)

“...มันก็ให้เรา Feedback กับตัวเองว่าความจริงแล้วเราควรจะพูดในวิธีที่มันดีกว่านี้ได้พอเราเริ่มจะพูดรุนแรงกับน้อง ก็มีความคิดที่มัน Feedback กลับมาโดยตรงก็คือว่าเราไม่ควรใช้คำพูดอย่างนี้...” (A4)

ปัจจัยอุปสรรค

1. การติดอยู่กับกรอบคิดแบบเดิมมานาน

จากการสัมภาษณ์ พบว่า การติดอยู่กับกรอบคิดแบบเดิมมานาน เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ขัดขวางโปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยพบว่าผู้จัดการร้านอาหารบางท่านอาจติดอยู่กับ Fixed Mindset มานาน และรู้สึกไม่คุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าจะมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งการปรับตัวอาจเป็นเรื่องยากทำให้ขัดขวางประสิทธิผลของโปรแกรม ส่งผลให้วิธีการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการคิดและการสื่อสารยังต้องการเวลาและความต่อเนื่องในการปรับปรุง ดังแสดงในบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...รู้สึกไม่มั่นใจ และมีความเคอะเขินในตอนแรกแบบว่าฉันไม่เคยพูดแบบนี้มาก่อนฉันไม่เคยเป็นแบบนี้มาก่อนจะเข้าใจตัวเองมากขึ้น เพราะแต่เดิม มันมีแต่ Fixed Mindset มันชิน แต่พอเรารู้ตัวว่าเป็น Fixed Mindset ก็อยากจะเปลี่ยนแปลงให้ได้...” (A1)

“...คือบางครั้งเราก็อาจจะเพราะเราชินกับนิสัยเดิม ๆ ก็อาจจะไม่มีเวลาคิดแล้วก็ถลันกรองคำพูดและก็ไม่ได้หยุดคิดสักเท่าไรหรอกทำให้บางครั้งคุยกับน้องก็ไม่ Growth Mindset...” (A4)

2. การฝึกฝนเพื่อนำกรอบความคิดเติบโตไปใช้ที่ไม่เพียงพอ

จากการสัมภาษณ์ พบว่า การฝึกฝนเพื่อนำกรอบความคิดเติบโตไปใช้ที่ไม่เพียงพอ เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ขัดขวางโปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดการเพิ่มกิจกรรมฝึกปฏิบัติ Role Play เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้ฝึกใช้แนวคิด Growth Mindset อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการในการฝึกฝนเพิ่มเติมเพื่อสร้างความมั่นใจและความสามารถในการนำแนวคิดไปปรับใช้ได้จริงรับรู้ถึงประโยชน์ของโปรแกรม

“... ในโปรแกรม อยากให้เหมือนอยากให้มีแบบมีเวิร์คช็อปเพิ่มเติมอะไรอย่างนี้ค่ะว่าแบบอาจจะเพิ่ม Role Play พูดคุยกัน Role Play ... ถ้าได้ลองทำมากขึ้นแล้วน่าจะก้าวออกมาจากคอมฟอร์ทโซนของเค้าได้อะไรง่ายขึ้น เค้าอาจจะได้ลองอะไรใหม่ใหม่ได้ลองมี Growth Mindset แล้วก็เอาไปให้มันประยุกต์ใช้กับตัวเอง...” (A1)

“... อยากแนะนำ Role play และลองให้เป็นการเรียนรู้ที่เป็นกลุ่ม เราจะได้รู้สึก
ว่าเห็นภาพมากขึ้น...” (A3)

โดยสรุป ข้อเสนอแนะและข้อค้นพบอื่น ๆ จากการศึกษา ประสิทธิภาพของโปรแกรม
โค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตผ่านการสัมภาษณ์ พบว่าปัจจัยสนับสนุนประสิทธิภาพของ
โปรแกรมฯ ประกอบไปด้วย รูปแบบการสื่อสารที่สนับสนุนกรอบความคิดเติบโต, การส่งเสริมให้
พนักงานกล้าลงมือทำ, การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน และปัจจัยอุปสรรคซึ่งขัดขวาง
ประสิทธิภาพของโปรแกรมฯ ได้แก่ การติดอยู่กับกรอบคิดแบบเดิมมานานและฝึกฝนเพื่อนำกรอบ
ความคิดเติบโตไปใช้ที่ไม่เพียงพอ ดังนั้นในการพัฒนาโปรแกรมฯจึงสามารถทำได้โดยเพิ่ม
ระยะเวลาในการฝึกฝนการใช้กรอบความคิดเติบโตให้มากขึ้น และ ใช้เทคนิค Role play ร่วมกับ
การโค้ชซึ่ง จะทำให้โปรแกรมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โดยสรุป นอกเหนือจากผลการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพที่วิเคราะห์ตามกรอบ
Impact Evaluation Methodology แล้ว ผู้วิจัยยังได้วิเคราะห์ข้อสังเกตและข้อค้นพบอื่น ๆ ที่
เกิดขึ้นจากการสัมภาษณ์เพื่อพิจารณาปัจจัยที่สนับสนุนหรือขัดขวางการนำโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อ
เสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตไปใช้ในสถานการณ์จริง ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของโปรแกรมใน
ระดับปฏิบัติการ โดยสามารถจำแนกออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ ปัจจัยสนับสนุน และ ปัจจัย
อุปสรรค ดังสรุปในตาราง 22

ตาราง 22 ข้อสังเกตและข้อค้นพบอื่น ๆ จากการสัมภาษณ์

ประเภท	ประเด็นหลัก	สาระสำคัญที่ค้นพบ	คำพูดสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูล
ปัจจัยสนับสนุน	รูปแบบการสื่อสารที่	การเปลี่ยนจากการตำหนิ	“...ถ้าเราเปลี่ยนวิธีพูดใหม่ๆ ก็จะทำให้เราไม่ได้ดูเป็นคนที่ใจร้าย...”
	สนับสนุน Growth	เป็นการสื่อสารเชิงบวก	“...พอเราปรับวิธีคิด วิธีที่ไปพูดคุย
	Mindset	เช่น การใช้คำถาม	กับน้องก็เปลี่ยนไปด้วย...”
		ปลายเปิด และการฟัง	
		อย่างเข้าใจ ส่งผลให้	
		ความสัมพันธ์ในทีมดีขึ้น	

ประเภท	ประเด็นหลัก	สาระสำคัญที่ค้นพบ	คำพูดสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูล
ปัจจัยอุปสรรค	การส่งเสริมให้พนักงานกล้าลงมือทำ	ผู้จัดการเปิดโอกาสให้พนักงานลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพิ่มความมั่นใจและพัฒนาทักษะ	“...ให้น้องลองทำสิ่งใหม่ ๆ งานใหม่ ๆ ที่น้องไม่กล้าทำ...”, “...ลองเปิดใจ แล้วลองคิดบวกว่าน้อง ๆ สามารถเติบโตได้...”
	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน	การใส่ใจ รับฟัง และสนับสนุนพนักงาน ทำให้เกิดความไว้วางใจและความร่วมมือในทีม	“...เราสังเกตว่าน้องเสียจริตปกติก็จะถามและซัพพอร์ตเค้า...”, “...มันก็ให้เรา feedback ว่าเราควรพูดในวิธีที่ดีกว่านี้...”
	การติดอยู่กับกรอบคิดแบบเดิมมานาน	ผู้จัดการบางคนยังไม่คุ้นชินกับแนวคิดใหม่ แม้จะมีความตั้งใจเปลี่ยนแปลง ทำให้การปรับตัวใช้เวลา	“...รู้สึกไม่มั่นใจ และมีความเคอะเขิน เพราะไม่เคยพูดหรือเป็นแบบนี้มาก่อน...”, “...บางครั้งก็ยังผลอใช้วิธีคิดเดิมๆ...”
	การฝึกฝนที่ไม่เพียงพอ	ผู้เข้าร่วมต้องการฝึกฝนมากกว่านี้ โดยเฉพาะการ Role Play เพื่อสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งและมั่นใจในการใช้งานจริง	“...อยากให้มีเวิร์กช็อปเพิ่มเติม เช่น Role Play...”, “...จะได้ก้าวออกจากคอมฟอร์ทโซนและนำไปใช้จริง...”

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ชซึ่งในการเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ” มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ชซึ่งที่มุ่งส่งเสริมกรอบความคิดเติบโตในผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ โดย ดำเนินการวิจัยในลักษณะกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) และใช้แนวทางวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) ผ่านรูปแบบ The Embedded Design ข้อมูลถูกเก็บรวบรวมโดยใช้วิธีวัดเชิงปริมาณจากแบบวัดกรอบความคิดเติบโตก่อนเข้าร่วมโปรแกรม หลังเข้าร่วมโปรแกรม และติดตามผลหลังจากการโค้ชซึ่งเป็นระยะเวลา 4 สัปดาห์ นอกจากนี้ยังมีการเสริมข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อให้เข้าใจถึงประสิทธิผลของโปรแกรมอย่างลึกซึ้ง โดยมีการสัมภาษณ์เชิงลึกในรูปแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ในประเด็นด้าน ประสิทธิผลของโปรแกรมเพื่ออธิบายผลลัพธ์ให้มีความครอบคลุมและมีความหมายในบริบทของโปรแกรมโค้ชซึ่งที่มุ่งส่งเสริมกรอบความคิดเติบโตในผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพในเขตกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมกลุ่มละ 15 คนเท่า ๆ กัน โดยพบว่า 1) ในด้านเพศ ทั้งสองกลุ่มมีสัดส่วนที่เท่ากัน โดยประกอบด้วยเพศชาย 6 คน (40%) และเพศหญิง 9 คน (60%) 2) ในด้านอายุ ส่วนใหญ่ของทั้งสองกลุ่มมีอายุน้อยกว่า 30 ปี โดยกลุ่มทดลองมี 11 คน (73.33%) และกลุ่มควบคุมมี 10 คน (66.67%) 3) ในด้านประสบการณ์ทำงาน กลุ่มทดลองมีผู้ที่มีประสบการณ์ 1-3 ปี จำนวน 6 คน (40%) ขณะที่กลุ่มควบคุมมี 4 คน (26.67%) นอกจากนี้ ทั้งสองกลุ่มมีจำนวนผู้ที่มีประสบการณ์ 6 เดือน - 1 ปี เท่ากัน คือ 5 คน (33.33%) ในกลุ่มทดลอง และ 4 คน (26.67%) และ 4) ในด้านการศึกษา ทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยกลุ่มทดลองมี 9 คน (60%) และกลุ่มควบคุมมี 8 คน (55.33%) ส่วนที่เหลือในแต่ละกลุ่มมีการศึกษาดำรงปริญญาตรี

2. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ แบบวัดกรอบความคิดเติบโต โดยเป็นแบบวัดลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) จำนวน 25 ข้อ ทั้งหมด 6 ระดับตั้งแต่ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ให้ 6 คะแนน ถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดโดย

ทดสอบคุณภาพของแบบวัดเบื้องต้น (Try-out) ผู้วิจัยได้นำแบบวัดไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมายจริง จำนวน 100 คน ซึ่งเป็นผู้จัดการร้านอาหารนอกเหนือจากกลุ่มวิจัยหลัก โดย ได้พิจารณาตัดข้อที่มีค่าต่ำกว่า 0.30 (Nunnally, 1978) ทำการวิเคราะห์คุณภาพของข้อคำถามรายข้อโดยหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) ผลพบว่าค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .43 - .69 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยอิงตามแนวทางของ DeVellis (2016) ที่แนะนำว่า ค่า Corrected Item-Total Correlation ควรอยู่ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป และคำนวณค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ได้เท่ากับ .92

3. ข้อมูลสถิติพื้นฐานของตัวแปรกรอบความคิดเติบโต โดยพบว่ากลุ่มทดลอง มีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตสูงขึ้นหลังการทดลองในทุกองค์ประกอบ ได้แก่ ความเชื่อว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้, ชอบความท้าทาย, กล้าเผชิญกับความล้มเหลว, มีความพยายาม, รับฟังและเรียนรู้คำวิจารณ์ และภาพรวมกรอบความคิดเติบโต ในขณะที่กลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตใกล้เคียงกันกับก่อนและหลังการทดลองในทุกองค์ประกอบ รวมทั้งมีค่าเฉลี่ยลดลงเล็กน้อยในระยะติดตามผล 4 สัปดาห์

4. การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น การแจกแจงของตัวแปรเป็นปกติ โดยทำการ ทดสอบว่าข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) โดยจะใช้สถิติบรรยาย (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ ซึ่งได้แก่ ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) และ สถิติ Shapiro-Wilk โดย พบว่าการแจกแจงข้อมูลของทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม แสดงรูปแบบการแจกแจงที่ปกติเมื่อพิจารณาในช่วงเวลาก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และช่วงติดตามผล โดย การแจกแจงข้อมูลของผลต่างระหว่างก่อน-หลังและติดตามผลของกรอบความคิดเติบโตทั้งในภาพรวมและทุกองค์ประกอบ พบว่าค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -1.824 และ 0.222 ซึ่งทุกค่าต่ำกว่า ± 3.00 และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -1.105 และ 3.876 ซึ่งทุกค่าต่ำกว่า ± 10.00 แสดงว่าค่าความเบ้และความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยข้อมูลของตัวแปรที่นำมาศึกษาทั้งหมดมีการแจกแจงแบบโค้งปกติ (Kline, 2023) และวิเคราะห์ Shapiro-Wilk test พบว่าในภาพรวมของกรอบความคิดเติบโตมีค่า p-value > 0.05 โดย แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ

5. การทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิจัยตามสมมติฐานข้อ 1 และ 2 แยกเป็นรายข้อ ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 คือ ภายหลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรมฯ

ดังนั้นเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ซึ่งระบุว่า “ภายหลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม” ผู้วิจัยได้ใช้สถิติ Independent t-test เพื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของกรอบความคิดเติบโตระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมในช่วงหลังการทดลองและระยะติดตามผล ผลการวิเคราะห์พบว่า ภายหลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตเท่ากับ 5.637 (SD = 0.115) ในขณะที่ กลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.037 (SD = 0.252) โดยมีค่าความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย (Mean Difference) เท่ากับ 0.600 และผลการทดสอบทางสถิติพบว่า $t = 8.399$, $df = 28$, $p\text{-value} < 0.001$ แสดงให้เห็นว่าความแตกต่างดังกล่าว มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ ในช่วงระยะติดตามผล พบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตเพิ่มขึ้นเป็น 5.661 (SD = 0.101) ส่วนกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยลดลงเล็กน้อยเป็น 4.989 (SD = 0.266) โดยมีค่าความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 0.672 และผลการทดสอบพบว่า $t = 9.145$, $df = 28$, $p\text{-value} < 0.001$ ซึ่งแสดงถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ กลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยของกรอบความคิดเติบโตที่ใกล้เคียงกันทั้งสองช่วงเวลา โดยไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่กลุ่มทดลองแสดงให้เห็นถึง แนวโน้มการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของกรอบความคิดเติบโตตั้งแต่หลังการได้รับโปรแกรมไปจนถึงระยะติดตามผล

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมมีคะแนนกรอบความคิดเติบโตสูงขึ้นมากกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรมในทุกช่วงหลังการทดลองและระยะติดตามผล แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมที่นำมาใช้ในการศึกษา สามารถส่งเสริมและรักษาระดับกรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

สมมติฐานที่ 2 ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ มีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตภายหลังการทดลองและระยะติดตามผลสูงกว่าก่อนการได้รับโปรแกรมฯ

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ (Repeated Measures ANOVA) กับกลุ่มทดลอง ใน 3 ช่วงเวลา ได้แก่ ก่อนการทดลอง ภายหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน โดยทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์แบบวัดซ้ำ (Sphericity) ซึ่งผลการทดสอบ

Mauchly's Test of Sphericity พบว่ามีค่าของ Mauchly's $W = 0.314$, $df = 2$, และ $p\text{-value} = 0.001$ ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลละเมิดสมมุติฐาน sphericity (ความแปรปรวนในแต่ละช่วงเวลาไม่เท่ากัน) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธี Greenhouse-Geisser correction ซึ่งเหมาะสมกับกรณีที่มีการละเมิดมีความชัดเจน ซึ่งผลการวิเคราะห์ภายใต้การปรับค่าตาม Greenhouse-Geisser correction พบว่าค่าความแปรปรวนระหว่างช่วงเวลา (SS) = 3.782 และค่า $p\text{-value} = 0.000$ แสดงให้เห็นว่ามีความแตกต่างของคะแนนรอบความคิดเติบโตของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพในแต่ละช่วงเวลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนรอบความคิดเติบโตระหว่างช่วงเวลาแต่ละคู่ด้วยวิธี Bonferroni พบว่า การเปรียบเทียบระหว่าง ช่วงเวลาก่อนการทดลองและภายหลังการทดลอง พบว่าค่าความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย (MD) เท่ากับ -0.603 โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SE) เท่ากับ 0.035 และค่า $p\text{-value} < 0.001$ ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า ภายหลังการได้รับโปรแกรม ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพมีระดับรอบความคิดเติบโตที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับช่วงเวลาก่อนการทดลองการเปรียบเทียบระหว่าง ช่วงเวลาก่อนการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน พบว่าค่าความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย (MD) เท่ากับ -0.627 โดยมีค่า SE เท่ากับ 0.037 และค่า $p\text{-value} < 0.001$ ซึ่งยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นกัน สะท้อนให้เห็นว่าระดับรอบความคิดเติบโตของกลุ่มตัวอย่างยังคงสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับก่อนการได้รับโปรแกรม แม้จะพ้นระยะเวลาไปแล้ว 1 เดือน อย่างไรก็ตาม การเปรียบเทียบระหว่าง ช่วงเวลาหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน พบว่าค่าความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย (MD) เท่ากับ -0.024 โดยมีค่า SE เท่ากับ 0.013 และค่า $p\text{-value}$ เท่ากับ 0.247 ซึ่งไม่แสดงนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สะท้อนให้เห็นว่า ระดับรอบความคิดเติบโตของกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ในช่วงระหว่างหลังการทดลองจนถึงระยะติดตามผล 1 เดือน ซึ่งอาจแสดงถึง ความคงที่และความยั่งยืนของผลลัพธ์จากโปรแกรมที่ใช้ในการศึกษา

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า สมมุติฐานที่ 2 ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ มีค่าเฉลี่ยรอบความคิดเติบโตภายหลังการทดลองและระยะติดตามผลสูงกว่าก่อนการได้รับโปรแกรมฯ และ ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ ในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 4 สัปดาห์ มี สูงกว่าก่อนได้รับโปรแกรมฯ ส่วนในระยะติดตามผล มีรอบความคิดเติบโต ไม่แตกต่างจากหลังได้รับโปรแกรมฯ

แสดงให้เห็นโปรแกรมฯ ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกรอบความคิดเติบโต ในระยะหลังการทดลอง และยังทำให้เกิดความคงทนของในระยะติดตามผล ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐาน

6. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม เพื่ออธิบายผลของโปรแกรมฯ ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ยิ่งขึ้น โดย ผู้วิจัยใช้วิธีการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Research) ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi – Structured Interview) ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้จัดทำแนวคำถามปลายเปิด เพื่อเป็นแนวทางกว้างๆ และใช้เป็นเครื่องมือในการชี้แนะในกระบวนการเก็บข้อมูลโดยใช้แนวทางในการพัฒนาคำถามจากการประเมินตามแนวคิด Impact Evaluation Methodology (Law, 2013) ซึ่งประกอบไปด้วยชุดคำถามเพื่อตอบคำถามประสิทธิผลของโปรแกรมในประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) Rationale: เหตุผลและความจำเป็นของโปรแกรม 2) Objectives: วัตถุประสงค์ในการดำเนินโปรแกรม 3) Appraisal: ความคุ้มค่าภายหลังการดำเนินโปรแกรม 4) Monitoring: การตรวจตราการนำไปใช้ และ 5) Evaluation: การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม โดย การเลือกแบบเฉพาะเจาะจงประมาณ 4 คน โดยพิจารณาจากกรอบความคิดเติบโตที่เพิ่มขึ้นสูงสุดจำนวน 2 คน และกรอบความคิดเติบโตเพิ่มขึ้นน้อยที่สุดจำนวน 2 คน เพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมได้ชัดเจนซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต โดยผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ในมุมมองของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพที่เข้าร่วมโปรแกรมฯ พบว่า โปรแกรมฯ มีความจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร โดยจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรเติบโตไปข้างหน้าจากกรอบความคิดเติบโต และ ช่วยสนับสนุนให้ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพสามารถทำงานได้ดีขึ้น รวมทั้งต่อยอดไปสู่กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาอีกด้วย โดยผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพที่เข้าร่วมโปรแกรมส่วนใหญ่บรรลุวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมโปรแกรม โดยบางท่านมีการตั้งวัตถุประสงค์ชัดเจนก่อนการเข้าร่วมโปรแกรม ในขณะที่บางท่านมาตั้งวัตถุประสงค์ภายหลังจากเข้าร่วมโปรแกรมแล้ว และมีการนำไปใช้เพื่อดูประสิทธิผลของโปรแกรม ทั้งนี้ยังพบว่าปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมโปรแกรมคือผู้ได้บังคับบัญชาของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ มองว่า โปรแกรมฯ มีความคุ้มค่า และมีประโยชน์ในการทำงาน รวมทั้งช่วยสนับสนุนให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น และต่อยอดไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ ซึ่งโปรแกรมจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อได้รับการส่งต่อกรอบความคิดเติบโตไปยังผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลในภาพรวมต่อการทำงาน โดยมีการจดจำและนำไปใช้กับผู้ได้บังคับบัญชา สามารถจดจำในส่วนของความสำคัญของกรอบความคิดเติบโต และส่วนที่นำไปใช้คือการพูดคุยกับทีมงานในแบบเติบโต และ เปลี่ยนมุมมองต่อทีมงานให้เป็นเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น

7. ข้อค้นพบอื่น ๆ ที่ได้จากการวิจัยจากการสัมภาษณ์ พบว่าปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้โปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตนำไปใช้ได้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้แก่ 1) วิธีการปรับเปลี่ยนรูปแบบสื่อสารให้เป็นการสื่อสารที่สนับสนุนกรอบความคิดเติบโต 2) การส่งเสริมให้พนักงานกล้าลงมือทำ 3) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงานและสนับสนุนให้ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพมีความเข้าใจและใส่ใจลูกน้องมากขึ้น ในขณะที่ปัจจัยที่ขัดขวางการนำกรอบความคิดเติบโตไปใช้ได้แก่ 1) การติดอยู่กับกรอบคิดแบบเดิมมานาน โดยพบว่าผู้จัดการร้านอาหารบางท่านอาจติดอยู่กับ Fixed Mindset มานานและรู้สึกไม่คุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าจะมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลง 2) การฝึกฝนเพื่อนำกรอบความคิดเติบโตไปใช้ที่ไม่เพียงพอ เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ขัดขวางโปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตนำไปใช้ได้มีประสิทธิภาพ

อภิปรายผลวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ดังนี้

จากสมมติฐานที่ 1 จากผลการศึกษาพบว่า ภายหลังจากทดลอง กลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมมีคะแนนกรอบความคิดเติบโตสูงขึ้นมากกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรมในทั้งช่วงหลังการทดลองและระยะติดตามผล โดยเมื่อพิจารณาจากการออกแบบโปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตสำหรับผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ

ซึ่ง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Dweck (2006) ที่ระบุว่า กรอบความคิดเติบโตสามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้ ประสบการณ์ และกระบวนการสะท้อนคิด (Reflection) โดยเฉพาะเมื่อมีการออกแบบกระบวนการส่งเสริมอย่างเป็นระบบ เช่น การโค้ชชิ่ง (Coaching) ที่เน้นการตั้งเป้าหมาย การรับรู้ตนเอง และการให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในกลุ่มทดลองสามารถอธิบายได้โดยใช้กรอบแนวคิดเรื่อง Neuroplasticity ซึ่งสนับสนุนว่าสมองมนุษย์สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการเชื่อมต่อของเซลล์ประสาทได้ตามประสบการณ์ การเรียนรู้ใหม่ ๆ (Draganski et al., 2004; Zatorre et al., 2012) ซึ่งช่วยอธิบายว่า เมื่อผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้รับประสบการณ์ผ่านกิจกรรมโค้ชชิ่งและการตั้งคำถามแบบสะท้อนคิด ทำให้โครงสร้างความคิดของพวกเขาค่อย ๆ เปลี่ยนไปในทิศทางที่สนับสนุน Growth Mindset ยิ่งไปกว่านั้น งานวิจัยของ Heslin and VandeWalle (2008) พบว่าการใช้เทคนิคการโค้ชชิ่งที่เน้นการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning-Oriented Coaching) ส่งผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนกรอบความคิดของพนักงานในองค์กรจากแบบยึดติด (Fixed Mindset) ไปสู่แบบเติบโต (Growth Mindset) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้รับการโค้ชได้เรียนรู้วิธีการสะท้อนตนเองผ่านคำถาม และได้รับ

Feedback ที่เน้นกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยในครั้งนี้ ทั้งในแง่ของระดับค่าเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้นและความมั่นคงของกรอบความคิดในระยะติดตามผล ทั้งนี้ในมิติขององค์กร Rogers et al. (2022) ยังแสดงให้เห็นว่า Growth Mindset Intervention มีผลในระดับองค์กร ทั้งในด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมช่วยเหลือในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพในงานวิจัยนี้ ที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถนำแนวคิด Growth Mindset ไปใช้สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Keating and Heslin (2015) ที่พบว่า การโค้ชซึ่งที่มุ่งเน้นการเติบโต ช่วยเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน โดยการเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง เพิ่มความมุ่งมั่น และความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน ส่งผลดีต่อองค์กรในระยะยาว

ยิ่งไปกว่านั้น การให้ข้อเสนอแนะ (Feedback) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการโค้ชยัง ยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม Growth Mindset ตามที่ Hildrew (2018) ได้ศึกษาไว้ โดยข้อเสนอแนะที่เน้นการพัฒนาและการเติบโต ช่วยให้พนักงานมองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ แทนที่จะยึดติดกับความเชื่อที่ว่าความสามารถเป็นสิ่งที่คงที่ (Fixed Mindset) เมื่อพิจารณาตัวอย่างจากการศึกษาส่วนใหญ่ในบริบทด้านการศึกษาของกรอบความคิดเติบโต ยังชี้ให้เห็นว่า ครูที่ทำหน้าที่เป็นโค้ช (Teacher-Coach) ก็จะทำให้นักเรียนมีแนวโน้มที่จะมีกรอบความคิดแบบเติบโตมากกว่าครูทั่วไปอีกทั้งการใช้กระบวนการโค้ชควบคู่กับการสอนแบบปกติจะเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตให้กับนักเรียน (Stenzel, 2015) สอดคล้องกับการศึกษาของ Lyons and Bandura (2020) ซึ่งพบว่า ในบริบทของการเป็นผู้นำในองค์กร การนำแนวทางการโค้ชที่สนับสนุนแนวคิดกรอบความคิดเติบโตจะช่วยพัฒนาการเรียนรู้ การทำงาน ความยืดหยุ่น และแรงจูงใจของพนักงาน อีกทั้งเมื่อศึกษางานวิจัยในเอเชียยังพบการศึกษากำหนดกระบวนการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตมาใช้ในบริบทองค์กรในประเทศเกาหลี โดย Lee and Tak (2018) ได้ดำเนินการศึกษาเพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรมการโค้ชแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One on One Coaching) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทัศนคติการเติบโต (Growth Mindset) การมุ่งเน้นเป้าหมายการเรียนรู้ (Learning Goal Orientation) และการจัดการความเครียดในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมธุรกิจ การศึกษาได้เลือกกลุ่มตัวอย่างจาก 5 บริษัทชั้นนำในกรุงโซล ซึ่งจะแบ่งได้เป็นกลุ่มทดลองจำนวน 6 คน และกลุ่มควบคุมจำนวน 12 คน โดย โปรแกรมการโค้ชดำเนินการในระยะเวลา 8 สัปดาห์ โดยผู้เข้าร่วมจะได้รับการโค้ชเป็นเวลา 90 นาทีต่อสัปดาห์ ข้อมูลถูกรวบรวมจากผู้เข้าร่วมในสามช่วงเวลา ได้แก่ ก่อนการเข้ารับโปรแกรม (pre), หลังการเข้ารับโปรแกรม (post), และในการติดตามผล (follow-up) ซึ่งการ

ติดตามผลจะจัดขึ้นสามสัปดาห์หลังจากการโค้ชครั้งสุดท้าย โดยจากการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงประสิทธิผลของโปรแกรมโค้ชที่ต่อกอบความคิดเติบโตระหว่างก่อนและหลังได้รับโปรแกรมอย่างมีนัยยะสำคัญ แต่อย่างไรก็ดี ไม่มีผลเปลี่ยนแปลงระหว่างหลังได้รับโปรแกรมและระยะติดตามผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยชิ้นนี้

นอกจากนี้ยังพบว่าโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset Intervention) ซึ่งนำไปในบริบทขององค์กร ยังสามารถสนับสนุนในด้านการพัฒนาบุคลากรและความพึงพอใจในงาน อีกทั้งยังมีการศึกษาการใช้โปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset Intervention) เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมช่วยเหลือในหมู่พนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อนำแนวคิดกรอบความคิดเติบโตไปใช้ในการพัฒนาทั้งตนเองและผู้อื่นร่วมด้วย (Rogers et al., 2022) โดยยังพบผลลัพธ์เชิงบวกจากแนวคิดกรอบความคิดเติบโตไปใช้ในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล และระดับองค์กร ซึ่งรวมถึงการเพิ่มความร่วมมือในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ และพฤติกรรมความเป็นพลเมืองในองค์กร (Han & Stieha, 2020b)

จากผลการวิจัยตามสมมุติฐานที่ 2 ซึ่งระบุว่า “ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฯ มีค่าเฉลี่ยกรอบความคิดเติบโตภายหลังการทดลองและระยะติดตามผลสูงกว่าก่อนการได้รับโปรแกรม” พบว่า ค่าเฉลี่ยของกรอบความคิดเติบโตของกลุ่มทดลองภายหลังการได้รับโปรแกรมเพิ่มขึ้นจากช่วงก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) และเมื่อทำการเปรียบเทียบระหว่างช่วงก่อนการทดลองกับช่วงติดตามผลในระยะเวลา 4 สัปดาห์ พบว่ายังคงมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสะท้อนถึงผลในเชิงบวกที่ยั่งยืนของโปรแกรมโค้ชต่อการเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต ในขณะที่เมื่อเปรียบเทียบระหว่างช่วงหลังการทดลองกับช่วงติดตามผล ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งหมายความว่าระดับของกรอบความคิดเติบโตที่ได้รับการพัฒนาแล้วสามารถคงอยู่ได้ในช่วงระยะเวลาอย่างน้อยหนึ่งเดือนหลังการทดลอง

ผลลัพธ์ดังกล่าวสะท้อนถึงประสิทธิผลของการออกแบบโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทางความคิดผ่านกลไกการตั้งคำถามปลายเปิด การสะท้อนคิด (Reflective Questioning) และการส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการโค้ชมีเป้าหมายและลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยสอดคล้องกับการศึกษาของ Theeboom et al. (2014) ซึ่งพบว่าการโค้ชซึ่งแบบมีโครงสร้างช่วยเพิ่มทักษะการคิดวิเคราะห์และความยืดหยุ่นทางความคิดในกลุ่มผู้บริหารได้อย่างมีนัยสำคัญ ผ่านกลไกการตั้งคำถามปลายเปิดและสะท้อนคิด (Reflective Questioning) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักในโปรแกรมนี้

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานศึกษาของ J. L. Schleider et al. (2020) ซึ่งได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการแทรกแซงกรอบความคิดเติบโตในวัยรุ่น พบว่า แม้จะเป็นการแทรกแซงในลักษณะ “single-session intervention” แต่ก็สามารถส่งผลในระยะยาวต่อพฤติกรรมและสุขภาพจิตได้อย่างชัดเจนถึง 4 เดือนหลังการแทรกแซง โดยชี้ให้เห็นถึงความสามารถของแนวคิดกรอบความคิดเติบโตในการฝังรากความเชื่อใหม่และสร้างแนวทางคิดเชิงบวกในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยของ Yeager et al. (2019) ชี้ว่า ผลลัพธ์ของการเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตอาจขึ้นอยู่กับบริบทและลักษณะเฉพาะของกลุ่มเป้าหมาย โดยในบริบทของโรงเรียนที่มีนักเรียนความเสี่ยงสูง การแทรกแซงอาจส่งผลที่ชัดเจนมากกว่า ในขณะที่กลุ่มที่มีสภาพแวดล้อมสนับสนุนอยู่แล้วอาจเห็นผลที่ต่างกัน

ในระดับองค์กร มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ยืนยันถึงความสัมพันธ์ระหว่าง Growth Mindset ของผู้นำ กับพฤติกรรมเชิงบวก เช่น การโค้ช การมีส่วนร่วม และความคิดสร้างสรรค์ในที่ทำงาน (Caniëls et al., 2018a; Han & Stieha, 2020a) สะท้อนว่า การเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดในระดับบุคคลโดยเฉพาะผู้จัดการ จะส่งผลต่อระบบงานและวัฒนธรรมองค์กรในวงกว้าง ในทำนองเดียวกัน Liu and Tong (2022) และ Zhao (2023) พบว่า Growth Mindset มีความเชื่อมโยงกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม และความเชื่อมั่นในการเผชิญปัญหาในที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานมีโอกาสได้รับการฝึกฝนอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ Berg et al. (2023) ยังเสนอว่าการออกแบบงานและสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนกรอบความคิดเติบโตจะช่วยให้พนักงานพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ขณะที่ J. Wallace et al. (2023) ย้ำว่าความสอดคล้องระหว่างกรอบความคิดของบุคคลกับองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อความยั่งยืนของผลลัพธ์ อีกประเด็นที่มีความสำคัญคือ การเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง (reinforcement) เพื่อคงผลลัพธ์ของโปรแกรมไว้ในระยะยาว โดย Sheffler et al. (2022) พบว่าหากไม่มีการติดตามหรือฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงจากโปรแกรมอาจกลับคืนสู่สภาพเดิมได้ ดังนั้น การเสริมแรง เช่น การทำเวิร์กช็อปแบบ role-play ซ้ำ หรือการติดตามผลโดยโค้ช จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้กรอบความคิดเติบโตฝังลึกและคงอยู่ได้ยาวนาน

นอกจากนี้ กระบวนการตั้งเป้าหมายแบบเติบโต ที่ถูกฝังในเนื้อหาโปรแกรมยังเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมความยั่งยืน โดยอิงจากแนวคิดของ Elliott and Dweck (1988) ที่เสนอว่าการตั้งเป้าหมายเพื่อการเรียนรู้ (learning goals) จะช่วยสนับสนุนการสร้างกรอบความคิดเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง และยังสอดคล้องกับการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ (learning environment) ที่ Yeager et al. (2019) ชี้ว่ามีผลต่อการเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตโดยตรง

ทั้งนี้ในบริบทของประเทศไทย งานวิจัยของ Jiravisitkul and Pimthong (2023) ที่ศึกษาผลของโปรแกรมฝึกอบรมการคิดเติบโตกับพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในกรุงเทพฯ ก็พบว่าผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมมีการคิดเติบโตเพิ่มขึ้น และสามารถคงผลลัพธ์ได้อย่างน้อย 1 เดือน สอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้อย่างชัดเจน

อภิปรายผลการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพที่เข้าร่วมโปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) พบว่าโปรแกรมส่งผลกระทบอย่างมีนัยยะสำคัญในหลายมิติ โดยเฉพาะในด้านความคิด พฤติกรรม และบรรยากาศการทำงานในทีม ซึ่งสามารถจัดกลุ่มผลการวิจัยได้เป็น 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ เหตุผลของโปรแกรม (Rationale) เป้าหมายของโปรแกรม (Objectives) ความคุ้มค่า (Appraisal) การติดตามและการนำไปใช้ (Monitoring) และผลลัพธ์ของโปรแกรม (Evaluation)

ในมิติของ เหตุผลและความจำเป็นของโปรแกรม ผู้เข้าร่วมทุกคนเห็นพ้องว่าแนวคิด Growth Mindset เป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรยุคใหม่ ซึ่งต้องการความยืดหยุ่นและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Dweck (2006) ที่ระบุว่า Growth Mindset เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้ยังได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ Caniels et al. (2018a) ซึ่งพบว่า Growth Mindset มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีในองค์กร (Organizational Citizenship Behavior) อันเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการทำงานอย่างรับผิดชอบและมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม

ในส่วนของ เป้าหมายของโปรแกรม ผู้เข้าร่วมสะท้อนว่าตนเองสามารถปรับเปลี่ยนกรอบความคิดในเชิงบวกได้จริง และนำแนวทางที่ได้รับจากโปรแกรมไปใช้พัฒนาการทำงานของตนเองและทีมงาน โดยเฉพาะในการตั้งเป้าหมาย การวางแผน และการพัฒนาความสัมพันธ์กับพนักงาน การเปลี่ยนแปลงนี้สอดคล้องกับแนวคิด GROW Model ของ Whitmore (2009b) ที่เน้นกระบวนการตั้งเป้าหมายและสำรวจความเป็นจริงก่อนเปิดทางเลือกและกำหนดความตั้งใจ ซึ่งเป็นรูปแบบการโค้ชที่ส่งเสริมการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ยังได้รับการสนับสนุนจากงานของ Elliott and Dweck (1988) ที่เสนอว่าการตั้งเป้าหมายเพื่อการเรียนรู้ (Learning Goal Orientation) เป็นกลไกสำคัญที่ส่งเสริมกรอบความคิดเติบโต

ในมิติของ ความคุ้มค่าของโปรแกรม ผู้เข้าร่วมสะท้อนถึงประโยชน์ของโปรแกรมทั้งในเชิงบุคคลและทีมงาน โดยเฉพาะในเรื่องการให้กำลังใจ การสื่อสารเชิงบวก และการส่งเสริมศักยภาพ

ของผู้อื่น ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lyons and Bandura (2020) ซึ่งพบว่าผู้นำที่มี Growth Mindset จะสามารถส่งต่อแรงจูงใจและการพัฒนาไปยังผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม

ในประเด็นของ การติดตามและการนำโปรแกรมไปใช้ พบว่าผู้เข้าร่วมสามารถนำแนวคิดที่ได้เรียนรู้ไปใช้จริงในบริบทการทำงาน เช่น การตั้งคำถามปลายเปิด การสะท้อนคิด และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยของ Theebboom et al. (2014) ที่ระบุว่า การโค้ชแบบมีโครงสร้างสามารถส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ การตระหนักรู้ตนเอง และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้จริง โดยเฉพาะเมื่อมีการฝึกฝนต่อเนื่องควบคู่กับการสะท้อนผลการเรียนรู้ ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานของ Jessica L. Schleider et al. (2020) ที่ศึกษาการแทรกแซงแบบครั้งเดียว (single-session intervention) พบว่าแม้เป็นการแทรกแซงสั้น ๆ แต่สามารถส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในระยะยาวได้ หากมีการสะท้อนคิดและบริบทสนับสนุน

ในด้านของ การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม ผู้เข้าร่วมรายงานว่าตนเองมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความคิด วิธีการสื่อสาร และการจัดการทีม ซึ่งทำให้การทำงานราบรื่นขึ้น และสร้างความร่วมมือในทีมได้มากขึ้น การเปลี่ยนแปลงนี้สามารถเชื่อมโยงกับงานวิจัยของ Yeager et al. (2019) ซึ่งชี้ว่าผลของโปรแกรม Growth Mindset จะคงอยู่ในระยะยาวเมื่อมีการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมในการทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยในบริบทประเทศไทย โดย Jiravisitkul and Pimthong (2023) ที่ศึกษาการฝึกอบรม Growth Mindset ในพนักงาน NGO พบว่าผลของโปรแกรมสามารถคงอยู่ได้ถึง 1 เดือนหลังการแทรกแซง

เมื่อพิจารณา ปัจจัยสนับสนุน จากการสัมภาษณ์ พบว่าองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารที่เอื้อต่อ Growth Mindset เช่น การใช้คำถามปลายเปิด การเปิดโอกาสให้พนักงานลองทำสิ่งใหม่ ๆ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีม ล้วนเป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้ผู้จัดการสามารถส่งเสริมกรอบความคิดเติบโตได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด “Power of Yet” ของ Dweck (2015) และการศึกษาของ Lee and Tak (2018) ที่พบว่าการโค้ชแบบ 1:1 ในองค์กรสามารถส่งเสริมให้ผู้นำเปิดพื้นที่ให้ผู้อื่นเรียนรู้และเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในทางตรงกันข้าม ปัจจัยอุปสรรค ที่สำคัญ ได้แก่ การติดอยู่กับกรอบความคิดเดิมที่ฝังแน่นมานาน และการฝึกฝนที่ไม่ต่อเนื่อง ซึ่งอาจทำให้แนวคิด Growth Mindset ไม่สามารถฝังรากได้ลึกนัก ข้อนี้สอดคล้องกับงานของ C. Wallace et al. (2023) ที่เสนอว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเชิงความคิดต้องพิจารณากรอบความคิดตั้งต้นของแต่ละบุคคล และหากไม่มีการเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง อาจทำให้ผลลัพธ์ของโปรแกรมไม่ยั่งยืน รวมถึงการศึกษาของ Sheffler

et al. (2022) ที่พบว่าการศึกษาฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดเกิดขึ้นได้จริงในกลุ่มผู้ใหญ่

ข้อจำกัดของการวิจัย

1. ผลการศึกษาจากงานวิจัยครั้งนี้สามารถใช้อธิบายได้เฉพาะกลุ่ม ได้แก่ ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ไม่อาจใช้อ้างอิงเป็นข้อสรุปได้ทั่วไป จึงเป็นข้อจำกัดสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อให้นำผลการวิจัยไปใช้กับประชากรกลุ่มอื่นที่มีลักษณะหรือคุณลักษณะของงานที่แตกต่างกันแม้จะเป็นตำแหน่งผู้จัดการเช่นเดียวกัน

2. แม้ผลการวิจัยจะชี้ว่าระดับกรอบความคิดเติบโตยังคงอยู่ในช่วงระยะเวลา 4 สัปดาห์หลังจบโปรแกรม แต่ระยะเวลานี้อาจยังไม่เพียงพอที่จะยืนยันถึงความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว เนื่องจากการเมื่อผู้เข้าร่วมวิจัยกลับไปทำงานจะกลับไปสู่บรรยากาศเดิม จึงไม่สามารถยืนยันความเปลี่ยนแปลงในระยะยาวกว่า 4 สัปดาห์ได้

3. โปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต มีลักษณะที่ต้องอาศัยผู้ฝึกสอนที่มีทักษะสูง กระบวนการใช้เวลาหลายขั้นตอน และต้องการการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังจากผู้เข้าร่วม ซึ่งอาจเป็นข้อจำกัดต่อการนำไปใช้ในองค์กรทั่วไป โดยเฉพาะองค์กรที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา หรือความพร้อมของบุคลากร นอกจากนี้ บริบทขององค์กร เช่น สไตล์การบริหาร หรือวัฒนธรรมภายใน ภาวะผู้นำ อาจเป็นปัจจัยที่ทำให้ผลลัพธ์ของโปรแกรมแตกต่างออกไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. องค์กรในภาคบริการ ภาคอุตสาหกรรม และภาครัฐ ที่ต้องการพัฒนามุคคลากรในองค์กรให้มีกรอบความคิดเติบโต สามารถ นำโปรแกรมโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตไปปรับใช้กับกลุ่มผู้นำหรือหัวหน้างานในระดับต่าง ๆ โดยต้องปรับแนวทางการโค้ชให้สอดคล้องกับบุคลากรในหน่วยงานที่นำไปใช้

2. หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลควรสนับสนุนให้มีการพัฒนาและอบรมบุคลากรภายในองค์กรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้สามารถทำหน้าที่เป็น “โค้ช” ที่มีความเข้าใจในแนวคิด Growth Mindset อย่างถูกต้องและสามารถใช้เครื่องมือการโค้ชได้จริง เพื่อให้สามารถนำโปรแกรมไปปรับใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. หากองค์กรอยู่ในอุตสาหกรรมหรือวัฒนธรรมที่ต่างจากร้านอาหาร ควรปรับกรณีศึกษา ตัวอย่างคำถาม และแบบฝึกหัดให้เหมาะสม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถเชื่อมโยงกับบริบทงานของตนเองได้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรพัฒนาโปรแกรมให้มีการฝึกปฏิบัติ (Role Play) อย่างเป็นระบบ จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมโปรแกรม พบว่าการฝึกฝนเชิงปฏิบัติ เช่น กิจกรรมจำลองสถานการณ์ หรือการเล่นบทบาทสมมติ (Role Play) ยังมีไม่เพียงพอ ทำให้ผู้เข้าร่วมบางส่วนยังรู้สึกไม่มั่นใจในการนำแนวคิดไปปรับใช้จริงในบริบทการทำงาน ดังนั้น การวิจัยในอนาคตควรพัฒนาโปรแกรมให้ครอบคลุมการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์สมมติที่ใกล้เคียงกับบริบทการทำงานจริงของผู้เข้าร่วม และอาจศึกษาผลของการเสริมกิจกรรม Role Play ต่อระดับของ Growth Mindset ในระยะติดตามผล เพื่อยืนยันประสิทธิผลของวิธีการฝึกฝนดังกล่าว

2. ควรออกแบบให้เป็นรูปแบบ Group Coaching เพื่อความสะดวกในการดำเนินการ แม้โปรแกรมโค้ชซึ่งแบบรายบุคคล (One-on-One Coaching) จะมีประสิทธิภาพ แต่จากข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากรขององค์กร การออกแบบโปรแกรมในรูปแบบ Group Coaching อาจเป็นทางเลือกที่เหมาะสมและศึกษาเพิ่มเติมว่าการจัดกลุ่มโค้ชซึ่งส่งผลต่อพัฒนาการของ Growth Mindset แตกต่างจากการโค้ชแบบรายบุคคลหรือไม่

3. งานวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กและมีลักษณะเฉพาะ ได้แก่ ผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ซึ่งจำกัดความสามารถในการสรุปผลทั่วไปการวิจัยในอนาคตควรขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมอุตสาหกรรมที่หลากหลาย เช่น ธุรกิจบริการ โรงแรม หรือองค์กรภาครัฐ เพื่อเปรียบเทียบผลของโปรแกรมในบริบทที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ควรพิจารณาตัวแปรประชากรศาสตร์ เช่น อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนา Growth Mindset ได้ดียิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- Abbott, G. N., Stening, B. W., Atkins, P. W. B., & Grant, A. M. (2006). Coaching expatriate managers for success: Adding value beyond training and mentoring. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(3), 295-317.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
- Andersen, E. (2006). *Growing great employees: Turning ordinary people into extraordinary performers*. Portfolio.
- Bandura, A. (1986). Fearful expectations and avoidant actions as coeffects of perceived self-inefficacy. *American Psychologist*, 41(12), 1389-1391.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.12.1389>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2023). Job crafting and meaningful work. *Current Directions in Psychological Science*, 32(2), 131-138.
<https://doi.org/10.1177/09637214221147441>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2007.00995.x>
- Bosman, L., & Fernhaber, S. (2018). *Teaching the entrepreneurial mindset to engineers*. Springer.
- Buaduang, R., & Sirawong, N. (2019). *Development of professional competency framework among store managers at a dining restaurant chain Srinakharinwirot University*. Bangkok.
- Burke, D., & Linley, P. A. (2007). Enhancing goal self-concordance through coaching. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 62-69.
- Burnette, J. L., Knouse, L. E., Billingsley, J., Earl, S., Pollack, J. M., & Hoyt, C. L. (2022). A systematic review of growth mindset intervention implementation strategies. *Social and Personality Psychology Compass*, e12723. <https://doi.org/10.1111/spc3.12723>

- Burnette, J. L., Russell, M. V., Hoyt, C. L., Orvidas, K., & Widman, L. (2018). An online growth mindset intervention in a sample of rural adolescent girls. *British Journal of Educational Psychology*, 88(3), 428-445.
- Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. M. (2018a). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48-66. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0194>
- Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. M. (2018b). Mindsets, employee flexibility, and learning behavior: The role of leadership. *European Management Journal*, 36(2), 198-209. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.014>
- 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*, 42, 1-15. 10.1007/s12144-021-01532-x
- Chen, X., Zeng, G., Chang, E. C., & Cheung, H. Y. (2019). What are the potential predictors of psychological capital for Chinese primary school teachers? *Frontiers in Education*,
- Conklin, T. A., & Hartman, N. S. (2014). Appreciative inquiry and autonomy-supportive classes in business education: A semilongitudinal study of AI in the classroom. *Journal of Experiential Education*, 37(3), 285-309.
- Creswell, J., & Plano, C. V. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). Sage.
- Cutumisu, M., Brown, M. R. G., Fray, C., & Schmölzer, G. M. (2018). Growth mindset moderates the effect of the neonatal resuscitation program on performance in a computer-based game training simulation. *Frontiers in Pediatrics*, 6, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fped.2018.00195>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Del Mar Reyes III, J. F. (2017). Rapport-building in coaching. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 6(2), 1-5.

- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage.
- Diener, C. I., & Dweck, C. S. (1980). An analysis of learned helplessness: II. The processing of success. *Journal of Personality Social Psychology*, 39(5), 940.
- Downey, M. (2003). *Effective coaching: Lessons from the coaches' coach*. Thomson Learning.
- Draganski, B., Gaser, C., Busch, V., Schuierer, G., Bogdahn, U., & May, A. (2004). Changes in grey matter induced by training. *Nature*, 427(6972), 311-312.
<https://doi.org/10.1038/427311a>
- Dweck, C. S. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Psychology Press.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Dweck, C. S. (2009). Who will the 21st-century learners be? *Knowledge Quest*, 38(2), 8-10.
- Dweck, C. S. (2010). Mind-sets. *Principal Leadership*, 10(5), 26-29.
- Dweck, C. S. (2015). *Carol Dweck Revisits the 'growth mindset'*. <https://www.studentachievement.org/wp-content/uploads/Carol-Dweck-Revisits-the-Growth-Mindset.pdf>
- Dweck, C. S. (2016). What having a “growth mindset” actually means. *Harvard Business Review*, 13(2), 2-5.
- Dweck, C. S. (2017). *Mindset-updated edition: Changing the way you think to fulfil your potential*. Hachette.
- Dweck, C. S., Chiu, C.-y., & Hong, Y.-y. (1995). Implicit theories and their role in judgments and reactions: A word from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 6(4), 267-285.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256.
- Dweck, C. S., & Molden, D. C. (2000). *Self theories*. n.p.
- Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1), 5-12.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.1.5>
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on

- management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice Research*, 58(3), 174.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). SAGE.
- Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive–developmental inquiry. *American Psychologist*, 34(10), 906.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.34.10.906>
- Gallwey, T. (1974). *The inner game of tennis*. Random House.
- Grant, A. M. (2014a). Autonomy support, relationship satisfaction and goal focus in the coach–coachee relationship: Which best predicts coaching success? *Coaching: An International Journal of Theory, Research Practice*, 7(1), 18-38.
- Grant, A. M. (2014b). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258-280.
- Grant, A. M., & Palmer, S. (2002). Coaching psychology workshop. Annual Conference of the Counselling Psychology Division of the British Psychological Society, Torquay, 18 May.
- Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2017). *Statistics for the behavioral sciences* (10th ed.). Cengage Learning.
- Gray, D. E., Ekinci, Y., & Goregaokar, H. (2011). Coaching SME managers: business development or personal therapy? A mixed methods study. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 863-882.
- Gribben, S. (2016). *Key coaching models: The 70+ models every manager and coach needs to know*. Pearson.
- Güler, M., & Çelik, M. (2022). The impact of growth mindset on job satisfaction and turnover intention: The mediating role of psychological empowerment. *Management Science Letters*, 12(6), 489-498. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.12.014>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2002). Cultivating a Global Mindset. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 16(1), 116-126. <http://www.jstor.org/stable/4165818>

- Gutshall, C. A. (2013). Teachers' mindsets for Students with and Without Disabilities. *Psychology in the Schools*, 50(10), 1073-1083.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2005). Can coaching reduce workplace stress? A quasi-experimental study. *International Journal of Evidence Based Coaching Mentoring*, 3(2), 75-85. <https://doi.org/10.1002/pits.21725>
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2006). Experiences of coaching and stress in the workplace: An interpretative phenomenological analysis. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 86-98.
- Han, S. J., & Stieha, V. (2020a). Cultivating growth mindset in higher education: A multi-disciplinary approach. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 32(2), 313-324.
- Han, S. J., & Stieha, V. (2020b). Growth mindset for human resource development: A scoping review of the literature with recommended interventions. *Human Resource Development Review*, 19(3), 309-331.
- Han, S. J., Stieha, V., Poitevin, E., & Starnes, T. L. (2018). Growth mindset in adult learning: Systematic literature review. Adult Education Research Conference,
- Hanson, J., Bangert, A., & Ruff, W. (2016). Exploring the relationship between school growth mindset and organizational learning variables: implications for multicultural education. *Journal of Educational Issues*, 2(2), 222-243. <https://doi.org/10.5296/jei.v2i2.10075>
- Hayes, C. T., & Weathington, B. L. (2007). Optimism, Stress, Life Satisfaction, and Job Burnout in Restaurant Managers. *The Journal of Psychology*, 141(6), 565-579. <https://doi.org/10.3200/JRLP.141.6.565-580>
- Henderson, V., & Dweck, C. S. (1990). Achievement and motivation in adolescence: A new model and data. In J. J. B. Berman (Ed.), *At the threshold: The developing adolescent* (pp. 308-329). Harvard University Press.
- Hennekam, S. (2016). Employability and identity of older workers in the Netherlands. *Personnel Review*, 45(4), 739-754. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2014-0174>
- Heslin, P. A., & VandeWalle, D. (2008). Managers' implicit assumptions about personnel.

Current Directions in Psychological Science, 17(3), 219-223.

Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), 871-902. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00057.x>

Hildrew, C. (2018). *Becoming a growth mindset school: The power of mindset to transform teaching, leadership and learning*. Routledge.

Hochanadel, A., & Finamore, D. (2015). Fixed and growth mindset in education and how grit helps students persist in the face of adversity. *Journal of International Education Research*, 11(1), 47-50.

International Coaching Federation. (2021). *Definition of coaching*. <https://coachingfederation.org>

Jarvis, J. (2004). *Coaching and buying coaching services: A guide*. CIPD.

Jiravisitkul, T., & Pimthong, P. (2023). Developing growth mindset among NGO employees in Thailand through coaching-based intervention. *Journal of Human Resource Development*, 15(1), 55-74.

Kapasi, A., & Pei, J. (2022). Mindset theory and school psychology. *Canadian Journal of School Psychology*, 37(1), 57-74.

Karwowski, M., Czerwonka, M., Lebuda, I., Jankowska, D. M., & Gajda, A. (2020). Does thinking about Einstein make people entity theorists? Examining the malleability of creative mindsets. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 14(3), 361-366. <https://doi.org/10.1037/aca0000226>

Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25(4), 329-341.

Keena, L., & Simmons, C. (2015). Rethink, reform, reenter: An entrepreneurial approach to prison programming. *International Journal of Offender Therapy Comparative Criminology*, 59(8), 837-854. <https://doi.org/10.1177/0306624X14523077>

Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.

Kim, J., & Lee, C. K. (2020). The effect of resilience on work engagement and turnover

- intention of hotel employees: The mediating effect of thriving. *Sustainability*, 12(3), 789.
- Kline, R. B. (2023). Structural equation modeling in neuropsychology research. In G. G. Brown, B. Crosson, K. Y. Haaland, & T. Z. King (Eds.), *APA handbook of neuropsychology: Neuroscience and neuromethods* (pp. 681-698). American Psychological Association.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Brown, K. G., Salas, E., Smith, E. M., & Nason, E. R. (2001). Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability. *Organizational Behavior Human Decision Processes*, 85(1), 1-31.
- Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C., & Unger, J. M. (2005). Entrepreneurial orientation: A Psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 315-344. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.01.008>
- Law, H. (2013). *The psychology of coaching, mentoring and learning*. John Wiley & Sons.
- Law, H. C. (2002). Coaching psychology interest group – an introduction. *The Occupational Psychologist*, 47, 31-32.
- Lee, J. A., & Tak, J. (2018). The effects of a coaching program on employees' growth mindset, learning goal orientation, and job stress. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 31(2), 213-235. <https://doi.org/10.24230/kjiop.2018.31.2.213>
- Levin-Goldberg, J. (2016). *The struggle between the paradigms: Direct instruction v constructivism and the case for a balanced instructional approach*. Booktango.
- Liu, C., & Tong, E. M. W. (2022). Growth mindset fosters workplace creativity through self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 107(6), 980-995. <https://doi.org/10.1037/apl0000973>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*.

Prentice-Hall.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006).

Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational Organizational Psychology Behavior*, 27(3), 387-393.

Lyons, P., & Bandura, R. (2020). Leader growth mindset and team outcomes: The mediating role of team empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 823-838. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2019-0263>

Maslow, A. H. (1950). Self-actualizing people: a study of psychological health. *Personality, Symposium*, 1, 11-34.

Mintel. (2021). 42% of Thai consumers spend more on healthy living.

<https://www.mintel.com/press-centre/social-and-lifestyle/42-of-thai-consumers-spend-more-on-healthy-living>

Molden, D. C., & Dweck, C. S. (2006). Finding "meaning" in psychology: A lay theories approach to self-regulation, social perception, and social development. *American Psychologist*, 61(3), 192.

Mueller, C. M., & Dweck, C. S. (1998). Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance. *Journal of Personality Social Psychology*, 75(1), 33.

Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical Diagnosis of Mental Disorders*, 97-146.

Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Panchal, S., & Riddell, P. (2020). The GROWS model: Extending the GROW coaching model to support behavioural change. *The Coaching Psychologist*, 16(2), 12-25.

Paunesku, D., Walton, G. M., Romero, C., Smith, E. N., Yeager, D. S., & Dweck, C. S. J. P. s. (2015). Mind-set interventions are a scalable treatment for academic underachievement. 26(6), 784-793.

Rogers, A., Farkas, M., & Godwin, M. (2022). Growth mindset interventions in the workplace: A systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 43(6), 871-889. <https://doi.org/10.1002/job.2571>

- Rogers, J. (2012). *Coaching skills: A handbook*. McGraw-Hill Education.
- 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.
- Sarrasin, J. B., Nenciovici, L., Foisy, L.-M. B., Allaire-Duquette, G., Riopel, M., & Masson, S. (2018). Effects of teaching the concept of neuroplasticity to induce a growth mindset on motivation, achievement, and brain activity: A meta-analysis. *Trends in Neuroscience Educational Psychologist*, 12, 22-31.
- Schleider, J. L., Abel, M. R., & Weisz, J. R. (2020). Implicit theories of personality and growth mindset interventions: A meta-analysis. *Clinical Psychology Review*, 77, 101816. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2020.101816>
- Schleider, J. L., Burnette, J. L., Widman, L., Hoyt, C., & Prinstein, M. J. (2020). Randomized trial of a single-session growth mind-set intervention for rural adolescents' internalizing and externalizing problems. *Journal of Clinical Child Adolescent Psychology*, 49(5), 660-672.
- Schleider, J. L., & Weisz, J. (2018). A single-session growth mindset intervention for adolescent anxiety and depression: 9-month outcomes of a randomized trial. *Journal of Child Psychology Psychiatry*, 59(2), 160-170.
- Schroder, H. S., Yalch, M. M., Dawood, S., Callahan, C. P., Donnellan, M. B., & Moser, J. S. (2017). Growth mindset of anxiety buffers the link between stressful life events and psychological distress and coping strategies. *Personality Individual Differences*, 110, 23-26.
- Schwarzer, R., & Luszczynska, A. (2008). How to overcome health-compromising behaviors: The health action process approach. *European Psychologist*, 13(2), 141.
- Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 16(4), 361-388. <https://doi.org/10.1080/10400410409534549>
- Seligman, M. E. (2007). Coaching and positive psychology. *Australian Psychologist*, 42(4),

266-267.

Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism*. Knopf.

Sevincer, A. T., Kluge, L., & Oettingen, G. (2014). Implicit theories and motivational focus: Desired future versus present reality. *Motivation and Emotion*, 38(1), 36-46.

Shapcott, S., & Carr, S. (2020). Golf coaches' mindsets about recreational golfers: Gendered golf experiences start on the practice tee. *Motivation Science*, 6(3), 275-284. <https://doi.org/10.1037/mot0000154>

Sheffler, J., Blalock, D. V., & Telzer, E. H. (2022). Reinforcing the growth mindset: How feedback and repetition promote sustained belief change in older adults. *Psychology and Aging*, 37(1), 58-68. <https://doi.org/10.1037/pag0000650>

Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 482-497. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.3.482>

Stenzel, B. K. (2015). *Correlation between teacher mindset and perceptions regarding coaching, feedback, and improved instructional practice* University of Nebraska]. Omaha.

Stuart, S. K., Connor, M., Cady, K., & Zweifel, A. (2007). Multiage Instruction and Inclusion: A Collaborative Approach. *International Journal of Whole Schooling*, 3(1), 12-26.

Tanova, A. O. C. (2017). Manager mindset and employee organizational citizenship behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 589-606. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0141>

Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>

Thum, M. (2012). *The right mindset: Change your mindset in 6 Steps*. <https://www.myrkothum.com/mindset/>

Trom, P., & Burke, J. (2022). Positive psychology intervention (PPI) coaching: an experimental application of coaching to improve the effectiveness of a gratitude

- intervention. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 15(1), 131-142.
- Vande Walle, D., Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 24.
- VanVoorhis, C. R. W., & Morgan, B. L. (2007). Understanding power and rules of thumb for determining sample sizes. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 3(2), 43-50. <https://doi.org/10.20982/tqmp.03.2.p043>
- Wales, S. (2003). Breaking barriers in business: Coaching women for career advancement in the United Kingdom. In *Global perspectives on mentoring: Transforming contexts, communities, and cultures* (pp. 165-189). Connecticut.
- Wallace, C., Stromeier, W. R., & Rupp, D. E. (2023). Mindset interventions and their differential effects: A meta-analysis across populations and outcomes. *Psychological Bulletin*, 149(1), 45-71. <https://doi.org/10.1037/bul0000375>
- Wallace, J., Yeager, D. S., & Walton, G. M. (2023). Baseline mindsets predict responsiveness to growth mindset interventions. *Developmental Psychology*, 59(2), 290-305. <https://doi.org/10.1037/dev0001481>
- Wang, L., Owens, B. P., Li, J., & Shi, L. (2018). Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 103(9), 1019-1038. <https://doi.org/10.1037/apl0000314>
- Whitmore, J. (2002a). *Coaching for performance* (Vol. 108). Nicholas Brealey.
- Whitmore, J. (2002b). *Coaching for performance: Growing people, performance and purpose* (3rd ed.). Nicholas Brealey.
- Whitmore, J. (2009a). Business coaching international: Unlocking the secrets and the power. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 176-179. <https://doi.org/10.1080/17521880903102332>
- Whitmore, J. (2009b). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose*. Nicholas Brealey.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance: Growing human potential and purpose*:

The principles and practice of coaching and leadership. Hachette.

- Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2012). Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist*, 47(4), 302-314. <https://doi.org/10.1080/00461520.2012.722805>
- Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2020). What can be learned from growth mindset controversies? *American Psychologist*, 75(9), 1269.
- Yeager, D. S., Hanselman, P., Walton, G. M., Murray, J. S., Crosnoe, R., Muller, C., . . . Hinojosa, C. P. (2019). A national experiment reveals where a growth mindset improves achievement. *Nature*, 573(7774), 364-369. <https://doi.org/10.1038/s41586-019-1466-y>
- Yeager, D. S., Romero, C., Paunesku, D., Hulleman, C. S., Schneider, B., Hinojosa, C., . . . Roberts, A. (2016). Using design thinking to improve psychological interventions: The case of the growth mindset during the transition to high school. *Journal of Educational Psychology*, 108(3), 374.
- Yeager, D. S., & Walton, G. M. (2011). Social-psychological interventions in education: They're not magic. *Review of Educational Research*, 81(2), 267-301.
- Yokchoo, K., & Prayai, N. (2019). *Study and enhancement growth mindset of pre-service teachers* Srinakharinwirot University].
- Zatorre, R. J., Fields, R. D., & Johansen-Berg, H. (2012). Plasticity in gray and white: neuroimaging changes in brain structure during learning. *Nature Neuroscience*, 15(4), 528-536. <https://doi.org/10.1038/nn.3045>
- 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. *Frontiers in Psychology*, 9(2007). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02007>
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2000). *The complete guide to coaching at work*. McGraw Hill Professional.
- Zhao, H. (2023). Growth mindset and adaptive performance: The mediating role of resilience. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 125-141. <https://doi.org/10.1002/job.2615>

- จิรวรรณ ตระการไทย. (2563). การพัฒนาโปรแกรมการโค้ชเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการสอนของครู. *วารสารวิจัยทางการศึกษา*, 25(2), 45-60.
- จุฑามาศ พิรพัชระ, สมนึก วิสุทธิแพทย์, ธีรวิมล บุญยโสภณ, & ทวีศักดิ์ รูปสิงห์. (2561). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร (Potential Development Model for Entrepreneurs in Restaurant Business). *วารสารวิชาการนวัตกรรมสื่อสารสังคม*, 6(2), 165-176.
- ชัชวาลย์ ศิลปกิจ, อรวรรณ ศิลปกิจ, & รสสุคนธ์ ชมชื่น. (2558). ความตรงของแบบวัดชุดความคิด. *วารสารสุขภาพจิตแห่งประเทศไทย*, 23(3).
- นิสสรณ์ บำเพ็ญ, จันทร์คม ภูติอริยวัฒน์, & วัฒนีย์ ไรจน์สัมฤทธิ์. (2560). การพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)*, 10(1), 16-28.
- มงคล จิตรโสภิต, & นาดยา ปิณฑนานนท์. (2565). การพัฒนาระบบโค้ชด้วย GROW Model เพื่อพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยในการออกแบบงานวิจัย. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 42(5), 99-100.
- มานิกา วิเศษสาร, ปิยพงศ์ แซ่ตั้ง, รพีภรณ์ เปี่ยมพีช, & จุฑามาส สรุประาษฎร์. (2565). การพัฒนาแบบวัด Growth Mindset สำหรับครูสอนวิทยาการคำนวณ (The Development of growth mindset test for coding teachers). *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์*, 24(2), 232-247.
- วรรณิภา ศรีวรรณ. (2562). ผลของโปรแกรมการโค้ชแบบไฮลูชันโฟกัสต่อการพัฒนาตนเองของครู. *วารสารครูศาสตร์*, 47(1), 125-140.
- วราภรณ์ บุปผาชาติ. (2564). การพัฒนารอบความคิดแบบเติบโตของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1. *วารสารราชพฤกษ์*, 21(2), 98-109.
- ศรัญญพงศ์ ประเสริฐสิน. (2565). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของชุดความคิดแบบเติบโตสำหรับนักศึกษาวิชาชีพครู *Journal of Social Science and Buddhist Anthropology*, 7(3), 161-175.
- ศุภริน เจริญพานิช. (2564). *บทวิเคราะห์ธุรกิจ SMEs สาขาธุรกิจร้านอาหาร*.
https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20210909160132.pdf
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2565). ธุรกิจร้านอาหารปี 65 คาด พลิกกลับมาฟื้นตัวร้อยละ 5.0 – 9.9 การแพร่ระบาดของ Omicron และต้นทุนวัตถุดิบยังคง เป็นความท้าทายสำคัญ. *กระแสดัชนี*

(3299). <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-con/business/Pages/restaurant-z3299.aspx>

สอาด บรรเจิดฤทธิ์. (2565). ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กรธุรกิจในประเทศไทย. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 12(2), 292-306.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
ใบรับรองจริยธรรมการวิจัย

MF-04-version-2.0

วันที่ 18 ต.ค. 61



หนังสือยืนยันการยกเว้นการรับรอง
คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(เอกสารนี้เพื่อแสดงว่าคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ ได้พิจารณาโครงการวิจัยนี้)

ชื่อโครงการวิจัย : การศึกษาประสิทธิภาพรูปแบบโปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต
ของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ
ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย : นายอิสสระ คำแดง
หน่วยงานต้นสังกัด : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รหัสโครงการวิจัย : SWUEC-G-204/2566X

โครงการวิจัยนี้เป็นโครงการวิจัยที่เข้าข่ายยกเว้น (Research with Exemption from SWUEC)

วันที่ยืนยัน : 1 พฤษภาคม 2566
ยืนยันโดย : คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการ
รับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, the
Belmont Report, CIOMS Guidelines และ the International Conference on Harmonization in Good Clinical
Practice (ICH-GCP)

ออกให้ ณ วันที่ 1 พฤษภาคม 2566

(ลงชื่อ).....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทันตแพทย์หญิงณปกา เอี่ยมจิตรกุล)
กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรม
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

(ลงชื่อ).....
(แพทย์หญิงสุรีพร ภัทรสุวรรณ)
ประธานคณะกรรมการจริยธรรม
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/X/G-204/2566



ภาคผนวก ข

โปรแกรมโค้ชซึ่งเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต
ของผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ

แผนการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตให้กับผู้จัดการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ

กระบวนการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต เป็นการ ใช้รูปแบบการโค้ชแบบ 1 ต่อ 1 (One on One Coaching) เนื่องจากการศึกษา (Abbott et al., 2006) พบว่า กระบวนการโค้ชซึ่งในแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One on One Coaching) สามารถเข้าถึงความต้องการของกลุ่มผู้เข้ารับโปรแกรมอย่างตรงจุด ซึ่งมีลักษณะเป็นรายบุคคล ทำให้สามารถเข้าถึงปัญหาทั้งในมิติด้านพฤติกรรมและความรู้สึกที่แท้จริง

โดย กระบวนการโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต จึง ประกอบด้วยขั้นตอนในการโค้ชจำนวน กิจกรรมทั้งหมด 4 กิจกรรม และจำนวนการโค้ชทั้งหมด 2 ครั้ง ครั้งละ 90 นาที รวม 180 นาที โดยเว้นระยะเวลาทั้ง 2 ครั้งห่างกัน 3 – 7 วัน ขึ้นอยู่กับเวลาของผู้เข้ารับการโค้ช โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การโค้ชครั้งที่ 1	หัวข้อย่อย	ระยะเวลา(นาที)
การละลายพฤติกรรมและสร้างความสัมพันธ์ (Building Rapport)	-	15
กรอบความคิดเติบโตคืออะไร ? (What is growth mindset?)	-	30
โค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตด้วย GROW Model	Goal	45
	Reality	
	Options	
	Will	
รวมระยะเวลา		90



เว้นระยะเวลาห่างกัน 3-7 วัน
เพื่อเรียนรู้จากการลงมือทำ

การโค้ชครั้งที่ 2	หัวข้อย่อย	ระยะเวลา(นาที)
ข้อเสนอแนะเพื่อการเติบโต (Feedback for Growth)	-	45
โค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตด้วย GROW Model	Goal	45
	Reality	
	Options	
	Will	
รวมระยะเวลา		90

แบบชุดคำถาม Coaching เพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตด้วย GROW Model

แบบชุดคำถาม Coaching เพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตด้วย GROW Model (1/2)			
หัวข้อ	ขั้นตอน	ชุดคำถามหลัก/ประเด็น เสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต	ทางเลือกการดำเนินการถ้าผู้รับการโค้ชไม่สามารถไปข้างหน้าต่อไปกระบวนการได้
1.การตั้งเป้าหมายแบบเติบโต (Growth Goal setting model) : Goal	1) ได้ขออธิบายแนวคิด Goal Setting และ การตั้งเป้าหมายในรูปแบบกรอบความคิดเติบโต โดยอ้างอิงจากที่ได้ให้ความรู้ในกิจกรรม กรอบความคิดเติบโตคืออะไร? (What is growth mindset?)	- คุณเข้าใจกระบวนการตั้งเป้าหมายอย่างไร - การตั้งเป้าหมายและการตั้งเป้าหมายแบบเติบโตต่างกันอย่างไร - คุณคิดจะตั้งเป้าหมายแบบเติบโตอย่างไร ในการพูดคุยครั้งนี้	1) ได้ขอย้อนกับไปให้คำแนะนำและอธิบายแนวทางการตั้งเป้าหมายแบบเติบโตในกิจกรรมก่อนหน้านี้ 2) ได้ยกตัวอย่างการตั้งเป้าหมายแบบเติบโตง่าย ๆ เช่น การเรียนรู้จากการพัฒนาตนเอง , บอกให้ผู้รับการโค้ชมองเป้าหมายที่เป็นการเติบโตของตนเอง เป็นต้น
	2) ได้ตั้งคำถามให้ผู้รับการโค้ช สามารถตั้งเป้าหมายได้แบบเติบโตได้ผ่านชุดคำถามประกอบการตั้งเป้าหมายแบบเติบโต	- สิ่งที่คุณต้องการทำให้สำเร็จมากที่สุดด้วยความพยายามในเวลานี้คืออะไร? - คุณรู้สึกเป็นอย่างไรเมื่อคิดถึงกรอบบรรลุเป้าหมายที่คุณตั้งไว้? - คุณคิดว่ากรอบบรรลุเป้าหมายนี้จะช่วยให้คุณเติบโตและพัฒนาในด้านใด? - คุณสามารถให้เหตุผลเพื่อให้คุณเติบโตและพัฒนาในการบรรลุเป้าหมายนี้ได้หรือไม่? - คุณคาดหวังว่าคุณจะได้รับความรู้หรือประสบการณ์ใดจากการพยายามบรรลุเป้าหมายนี้? - คุณคิดว่าจะได้เรียนรู้อะไรจากเป้าหมายนี้?	1) ได้เสนอทางเลือกเป้าหมายในงานที่ใกล้เคียงกับที่ผู้รับการโค้ช 2) ได้ถามเพื่อหาเหตุผลที่ผู้รับการโค้ชไม่สามารถตั้งเป้าหมายได้ และ กระตุ้นให้หาเป้าหมายในระยะสั้น
2.การสำรวจกรอบคิดของตนเอง (Mindset Reality Check) : Reality	1) ได้ตั้งคำถามที่เกี่ยวข้องกับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น และขัดขวางเป้าหมายแบบเติบโต	- อะไรคือความคิดที่เป็นอุปสรรคในการไปถึงเป้าหมายของคุณในปัจจุบัน ? - ความคิดหรือวิธีคิดที่ คุณมองว่าอุปสรรคหรือปัญหาหลักในเรื่องนี้คืออะไร? - อะไรจะเกิดขึ้นบ้าง ถ้ายังมีวิธีคิดแบบเดิมกับปัญหานี้? - ถ้ายังคงมีวิธีคิดแบบเดิมต่อปัญหานี้ คุณคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นหรือจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร? - วิธีคิดกับการเผชิญหน้ากับปัญหาในปัจจุบันของคุณที่จะขัดขวางต่อเป้าหมาย เป็นอย่างไร? - คุณมองว่าปัญหาหรืออุปสรรคนี้สามารถเป็นโอกาสในการเติบโตและพัฒนาตนเองได้อย่างไร?	1) ได้รับฟังและช่วยผู้รับการโค้ชวิเคราะห์กรอบคิด 2) ได้ชี้ให้เห็นทางเลือกด้วยการให้คำแนะนำว่ากรอบคิดอะไรของผู้เข้ารับการโค้ชที่ยังเป็นอุปสรรค
	2) ได้ตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบกรอบคิดของผู้เข้ารับการโค้ชในปัจจุบัน	- ขณะนี้คุณรู้สึกอย่างไรกับกรอบคิดของคุณในเรื่องนี้? - คุณคิดว่าวิธีคิดแบบใดจะเป็นอุปสรรคต่อโอกาสที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายของคุณที่ตั้งไว้? - มุมมองของคุณเกี่ยวกับความสำเร็จในเป้าหมายคืออะไร? - คุณรับรู้ความคาดหวังหรือเป้าหมายที่คุณตั้งไว้ในการพัฒนาเรื่องนี้หรือไม่?	

แบบชุดคำถาม Coaching เพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโตด้วย GROW Model (22)			
หัวข้อ	ขั้นตอน	ชุดคำถามหลัก/ประโยค เสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต	ทางเลือกการดำเนินการถ้าผู้เข้ารับการโค้ชไม่สามารถไปข้างหน้าต่อไปในกระบวนการได้
3.ทางเลือกแบบเติบโต (Growth Options) : Options	1) โค้ชตั้งคำถามเกี่ยวกับทางเลือกที่เติบโต เพื่อให้ผู้เข้ารับการโค้ชมองเห็นทางเลือก	- ถ้าต้องการให้เป้าหมายนี้สำเร็จได้ทันเวลา คุณคิดว่ามีมุมมองหรือวิธีคิดอย่างไรที่สามารถช่วยให้เกิดความสำเร็จได้? - คุณต้องมีวิธีคิดแบบไหนหรือวิธีการที่คุณสนใจในการเตรียมเชื้อ เมื่อทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายนี้? - ในกระบวนการตัดสินใจเรื่องการเลือกทางเลือก เรายังจะเผชิญกับอุปสรรคหรือข้อจำกัด คุณคิดอย่างไรกับอุปสรรคหรือข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น และ คุณคิดว่า คุณจะ ได้เรียนรู้ อะไรจากอุปสรรค ? - คุณสนใจในทางเลือกที่เป็นไปได้หรือวิธีการใดที่สามารถช่วยให้ง่ายกว่านี้สำเร็จได้อย่างเต็มที่ด้วยวิธีคิดใหม่ๆ ? - คุณมีแนวคิดเกี่ยวกับวิธีที่สามารถสร้างตัวเลือกเพิ่มเติมหรือแนะนำ ได้หรือไม่? - ในกระบวนการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คุณอาจต้องเผชิญกับความกลัวหรือความไม่มั่นใจ คุณมีวิธีคิดเพื่อเอาชนะความกลัวหรือความไม่มั่นใจในการเลือกของทางเลือกที่จะนำไปสู่เป้าหมายหรือไม่ และมีแนวทางดำเนินการอย่างไร ?	1) โค้ชยกตัวอย่าง Options ที่เติบโตให้กับผู้เข้ารับการโค้ช 2) โค้ชชวนผู้เข้ารับการโค้ชคิดถึงทางเลือกโดยตั้งคำถามถึง Role model หรือ ยกตัวอย่างต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ เป็นทางเลือก
4.การลงมือทำเพื่อเติบโต (Willingness to Growth) : Will	1) โค้ชให้ผู้เข้ารับการโค้ชวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายแบบเติบโต ผ่านการตั้งคำถาม	-คุณคิดว่า จะเริ่มต้นแผนงานอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เมื่อไหร่ ? -คุณจะเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างไร ? -อะไรคือสิ่งที่คุณคิดว่า จะได้คุณเรียนรู้จากการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย? -ถ้าคุณต้องเลือกทางเลือกหรือวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คุณคิดว่า คุณจะเลือกอย่างไรและเพราะเหตุใด? -ในภาพรวมแล้วแล้วดำเนินการในแผนงานระยะสั้น คุณมีแนวคิดหรือวิธีการที่ใช้ในการวัดและติดตามความสำเร็จได้อย่างไร? -คุณมีแนวทางหรือวิธีการในการปรับเปลี่ยนเมื่อเกิดสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดในแผนงานระยะสั้นอย่างไร? -ถ้าคุณพบว่า แผนงานระยะสั้นไม่ได้เกิดผลอย่างที่คาดหวัง คุณมีกรอบคิดหรือวิธีการในการจัดการและปรับตัวต่อผลลัพธ์ดังกล่าวได้อย่างไร? -คุณมีวิธีการในการให้กำลังใจและช่วยเสริมสร้างกรอบคิดเติบโตสูงขึ้นในตนเองเมื่อเผชิญอุปสรรคที่ท้าทายหรือล้มเหลวอย่างไร?	1) โค้ชช่วยวางแผนงานและร่วมกันหนด Timeline กับ ผู้เข้ารับการโค้ช 2) โค้ชเตรียมตัวอย่าง timeline เพื่อเป็นตัวอย่างให้ผู้เข้ารับการโค้ชใช้เป็นต้นแบบ

แบบฟอร์ม "การตั้งเป้าหมายแบบเติบโต" (Growth Goal Worksheet)

ชื่อ ผู้รับการโค้ช (โค้ช) โค้ช โดย

วันที่ สถานที่

วันนัดพบโค้ชครั้งถัดไป

1. G: เป้าหมายของคุณ (Growth Goal) ในการโค้ชครั้งนี้ คือ

.....

2. G: เป้าหมายย่อย (First small step) ที่คุณคาดว่าจะทำสำเร็จในระยะเวลาอันใกล้

.....

3. R: กรอบคิดของคุณและอุปสรรคที่คุณอาจจะต้องเจอจากกรอบคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset)

.....

4. O: ทางเลือกแบบเติบโตของคุณที่จะทำให้ก้าวผ่านอุปสรรค

.....

5. W: คุณจะลงมือทำเมื่อไหร่และเริ่มจากอะไร

.....

คำแนะนำ : แบบฟอร์ม "การตั้งเป้าหมายแบบเติบโต" (Growth Goal Worksheet) เป็นแบบฟอร์มซึ่งพัฒนาขึ้นเพื่อใช้บันทึกเป้าหมายแบบเติบโต (Growth Goal) โดย ผู้เข้ารับการโค้ช หรือ โค้ช จะเป็นผู้บันทึกรายละเอียดลงไป และมาพูดคุยกับโค้ชต่อไป โดยถือเป็นข้อตกลงร่วม (Commitment) ร่วมกันระหว่าง โค้ชและโค้ช

โค้ชที่ลงนาม (Date time)

โค้ชลงนาม (Date time)

แบบฟอร์ม “บันทึกการโค้ช”(Coaching Log)

แบบฟอร์ม “บันทึกการโค้ช”(Coaching Log) (เฉพาะ โค้ช)	
การโค้ชเพื่อเสริมสร้างกรอบความคิดเติบโต	
ชื่อโค้ช	
ชื่อผู้รับการโค้ช	
วันที่ / เวลา	
นัดครั้งถัดไป	
หัวข้อการโค้ช	
1.การตั้งเป้าหมายแบบเติบโต (Growth Goal setting model) : Goal	
2.การสำรวจกรอบคิดของตนเอง (Mindset Reality Check) : Reality	
3.ทางเลือกแบบเติบโต (Growth Options) : Options	
4.การลงมือทำเพื่อเติบโต (Willingness to Growth) : Will	
ความเห็นของโค้ชและข้อเสนอแนะ	

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

อิสระ คำแดง

วัน เดือน ปี เกิด

13 สิงหาคม 2529

