

การส่งเสริมความคิดเชิงเติบโตและทักษะความคิดเชิงสมดุล: กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการ บริหารจัดการและความเป็นผู้นำที่สมดุล

Fostering Growth Mindset and Balanced Mindset Skills: Strategies for Balanced Management and Leadership Success

วัชรภรณ์ จันทนุกุล¹, สมบูรณ์ แก้วลมัย², สันญา เคนาภูมิ^{3*}, วุฒิพล ฉัตรจรัสกุล⁴,
และ ธัญชนก ปะวะละ⁵

Watcharaporn Jantanukul¹, Somboon Kaewlamai², Sanya Kenaphoom^{3*},
Vutipol Chutjaraskul⁴, and Thanyachanok Pawala⁵

¹มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี; Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand.

²รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม; Public Administration, Maha Sarakham University,
Thailand.

³คณะรัฐศาสตร์และการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม; Faculty of Political Science and Public
Administration, Rajabhat Maha Sarakham University, Thailand.

⁴⁻⁵คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม; Faculty of Management, Rajabhat Maha Sarakham
University, Thailand.

*Corresponding Author; e-mail : zumsa_17@hotmail.com

DOI: 10.14456/ajld.2568.4

Received : December 16, 2024; Revised : February 28, 2025; Accepted : March 7, 2025

บทคัดย่อ (Abstract)

ในยุคที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการบริหารเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสามารถของผู้นำและผู้บริหารในการปรับตัวและเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความสำคัญมากขึ้น ทักษะคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) และทักษะความคิดที่สมดุล (Balanced Mindset Skills) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคคลสามารถพัฒนาและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน การวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาบทบาทของทักษะคิดแบบเติบโตและทักษะความคิดที่สมดุลในกระบวนการบริหารและความเป็นผู้นำ รวมถึงการพัฒนากลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้ได้จริงเพื่อส่งเสริมแนวคิดดังกล่าวในองค์กร การศึกษาอาศัยกรอบแนวคิดของ Carol Dweck เกี่ยวกับทฤษฎีทักษะคิดแบบเติบโต ร่วมกับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากกรณีศึกษาและการวิจัยเชิงประจักษ์ กลยุทธ์ที่นำเสนอถูกพัฒนาโดยอ้างอิงจากการศึกษาทางจิตวิทยา องค์กร และภาวะผู้นำ รวมถึงแนวทางปฏิบัติที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่ามีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีทักษะคิดแบบเติบโตสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น สนับสนุนวัฒนธรรมการเรียนรู้ และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร นอกจากนี้ ยังพบว่ากลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาแนวคิดนี้ได้แก่ การสะท้อนตนเอง การส่งเสริม

Citation : Jantanukul, W., Kaewlamai, S., Kenaphoom, S., Chutjaraskul, V., & Pawala, T. (2025). Fostering Growth Mindset



and Balanced Mindset Skills: Strategies for Balanced Management and Leadership Success. *Academic Journal of Local Development*, 4(1), 39-54. <https://doi.org/10.14456/ajld.2025.4>

วัฒนธรรมการให้ข้อเสนอแนะ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้ สรุปได้ว่าการปลูกฝังทัศนคติแบบเติบโตและทักษะความคิดที่สมดุลในองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความสำเร็จของผู้นำและการบริหาร การศึกษาแสดงให้เห็นว่าแนวทางดังกล่าวช่วยเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจ ความยืดหยุ่น และการปรับตัวของผู้นำ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร

คำสำคัญ Keywords : ความคิดเชิงเติบโต, ทักษะความคิด, การบริหารจัดการที่สมดุล, ความสำเร็จในการเป็นผู้นำ

Abstract

In an era of rapidly changing business and management environments, the ability of leaders and executives to adapt and learn throughout their lives is increasingly important. Growth mindset and balanced mindset skills are key factors that enable individuals to develop and lead organizations to sustainable success. This study focuses on studying the role of growth mindset and balanced mindset skills in management and leadership processes, as well as developing practical strategies to promote such concepts in organizations. The study is based on Carol Dweck's conceptual framework of growth mindset theory, combined with qualitative analysis of case studies and empirical research. The proposed strategies are developed based on studies in psychology, organizations, and leadership, as well as proven effective practices. The results indicate that leaders with a growth mindset can cope better with change, support a learning culture, and promote creativity in organizations. In addition, important strategies for developing this mindset include self-reflection, promoting a feedback culture, and creating an environment that supports experimentation and learning. In conclusion, cultivating a growth mindset and balanced mindset skills in organizations is an effective strategy for creating leadership and management success. The study shows that such approaches enhance leaders' decision-making ability, flexibility, and adaptability, leading to sustainable organizational success.

Keywords : Growth Mindset, Mindset Skills, Balanced Management, Leadership Success

บทนำ (Introduction)

กรอบความคิดการเติบโตคือความเชื่อที่ว่าสติปัญญา ความสามารถ และพรสวรรค์สามารถพัฒนาได้ผ่านความทุ่มเท การทำงานหนัก และการเรียนรู้ (Dweck, 2006) ซึ่งต่างจากกรอบความคิดแบบตายตัวที่ถือว่าลักษณะเหล่านี้หยุดนิ่งและติดตัวมาแต่กำเนิด กรอบความคิดการเติบโตส่งเสริมแนวคิดที่ว่าความท้าทาย ความล้มเหลว และข้อเสนอแนะเป็นโอกาสในการปรับปรุงมากกว่าที่จะเป็นภัยคุกคามต่อคุณค่าในตนเอง

Citation : วัชรารณ จันทนกุล, สมบูรณ์ แก้วลัมย์, สัณญา เคนาภูมิ, วุฒิพล ฉัตรจรัสกุล, และ ธันยชนก ปะวะละ. (2025). การส่งเสริม



ความคิดเชิงเติบโตและทักษะความคิดเชิงสมดุล: กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำที่สมดุล.

วารสารวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น, 4(1), 39-54. <https://doi.org/10.14456/ajld.2025.4>

ผลงานสำคัญของ Dweck เน้นย้ำว่าบุคคลที่มีกรอบความคิดการเติบโตมีแนวโน้มที่จะยอมรับความท้าทายและมุ่งมั่นแม้จะมีอุปสรรค ซึ่งส่งเสริมการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องและการพัฒนาทักษะ

ในการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำ กรอบความคิดการเติบโตมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมนวัตกรรม ความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัว ผู้นำที่มีกรอบความคิดการเติบโตมีแนวโน้มที่จะเห็นคุณค่าของการทำงานร่วมกัน สนับสนุนข้อเสนอแนะ และมองว่าข้อผิดพลาดเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเรียนรู้ (Zenger & Folkman, 2016) คุณสมบัติเหล่านี้มีความจำเป็นต่อการนำทางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนทำให้ผู้นำต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่ปลูกฝังทัศนคติการเติบโตในตัวเองและในทีมมีส่วนสนับสนุนความคล่องตัวขององค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และประสิทธิภาพโดยรวมที่มากขึ้น (Murphy & Dweck, 2016)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจกลยุทธ์ในการส่งเสริมทัศนคติการเติบโตและทักษะที่เกี่ยวข้องในบทบาทการจัดการและความเป็นผู้นำ โดยการตรวจสอบรากฐานทางทฤษฎีของทฤษฎีทัศนคติและการนำไปใช้ในสภาพแวดล้อมขององค์กร บทความนี้ระบุกลยุทธ์ที่ดำเนินการได้สำหรับการพัฒนาทัศนคติ เน้นว่าทักษะทัศนคติ เช่น ความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว และความอยากรู้อยากเห็น มีส่วนสนับสนุนโดยตรงต่อความสำเร็จของผู้นำอย่างไร วัตถุประสงค์คือเพื่อเชื่อมโยงว่างระหว่างความเข้าใจทางทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติจริง โดยให้ข้อมูลเชิงลึกว่าผู้นำสามารถสร้างสมดุลระหว่างการจัดการปฏิบัติการกับความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ได้อย่างไรผ่านกรอบทัศนคติการเติบโต

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

1. ทฤษฎีกรอบความคิดการเติบโตของ Carol Dweck

ทฤษฎีกรอบความคิดการเติบโตของ Carol Dweck ซึ่งแนะนำในผลงานสำคัญของเธอเรื่อง *Mindset: The New Psychology of Success* (2006) ตั้งสมมติฐานว่าบุคคลมีความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับความสามารถและสติปัญญาอยู่ 2 ประการ ได้แก่ กรอบความคิดแบบตายตัวหรือกรอบความคิดแบบเติบโต กรอบความคิดแบบตายตัวถือว่าความสามารถนั้นหยุดนิ่งและเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ส่งผลให้บุคคลหลีกเลี่ยงความท้าทายและกลัวความล้มเหลวซึ่งเป็นการสะท้อนถึงความไม่เพียงพอโดยกำเนิด ในทางตรงกันข้าม กรอบความคิดแบบเติบโตสะท้อนถึงความเชื่อที่ว่าความสามารถสามารถพัฒนาได้ผ่านความพยายาม การเรียนรู้ และความพากเพียร การวิจัยของ Dweck แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตมีแนวโน้มที่จะยอมรับความท้าทาย ยินดีฝ่าอุปสรรค และแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ (Dweck, 2006)



2. รากฐานทางจิตวิทยา: กรอบความคิดแบบตายตัวเทียบกับกรอบความคิดแบบเติบโต

ความแตกต่างระหว่างกรอบความคิดแบบตายตัวและแบบเติบโตมีรากฐานมาจากทฤษฎีทางปัญญาและแรงจูงใจ ทักษะคิดแบบตายตัวสอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับสติปัญญา ซึ่งบุคคลจะมองว่าความสามารถเป็นลักษณะนิสัยที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ทักษะคิดแบบนี้มักนำไปสู่พฤติกรรมหลีกเลี่ยง เช่น การหลีกเลี่ยงความท้าทายเพื่อปกป้องความนับถือตนเอง (Blackwell, Trzesniewski และ Dweck, 2007) ในทางกลับกัน ทักษะคิดแบบเติบโตสอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับสติปัญญาแบบเพิ่มขึ้น โดยเน้นบทบาทของความพยายาม กลยุทธ์ และการเรียนรู้ในการบรรลุความสำเร็จ (Mueller และ Dweck, 1998) ความเชื่อนี้ส่งเสริมแรงจูงใจภายใน ความยืดหยุ่น และทัศนคติเชิงบวกต่อความล้มเหลวเพื่อเป็นหนทางสู่การปรับปรุง

3. ความเชื่อมโยงระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมขององค์กร

ทัศนคติมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมขององค์กร โดยกำหนดวิธีที่พนักงานและผู้นำรับมือกับความท้าทาย การทำงานร่วมกัน และนวัตกรรม ผู้นำที่มีทัศนคติแบบเติบโตจะส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการปรับตัว ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมทดลอง เสี่ยง และเรียนรู้จากความล้มเหลว ซึ่งจะช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมแบบไดนามิก (Heslin & VandeWalle, 2008) ในทางกลับกัน ความคิดแบบตายตัวภายในผู้นำอาจนำไปสู่การบริหารจัดการแบบจุกจิกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และเน้นผลลัพธ์ในระยะสั้นมากเกินไป การศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เน้นการเติบโตจะประสบความสำเร็จในการมีส่วนร่วมของพนักงาน นวัตกรรม และความสำเร็จในระยะยาวในระดับที่สูงกว่า (Zenger & Folkman, 2016)

การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในองค์กร



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีการศึกษา

Citation : วัชรภรณ์ จันทนกุล, สมบูรณ์ แก้วลมัย, สัญญา เคาณาภูมิ, วุฒิพล ฉัตรจรัสกุล, และ ธันยชนก ปะวะละ. (2025). การส่งเสริม



ความคิดเชิงเติบโตและทักษะความคิดเชิงสมดุล: กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำที่สมดุล.

วารสารวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น, 4(1), 39-54. <https://doi.org/10.14456/ajld.2025.4>

ทักษะความคิดสำหรับความเป็นผู้นำ

1. ทักษะความคิดที่สำคัญสำหรับความเป็นผู้นำ: ความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่น และความอยากรู้อยากเห็น

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในปัจจุบัน ต้องอาศัยทักษะความคิดเฉพาะที่สอดคล้องกับมุมมองที่มุ่งเน้นการเติบโต:

1.1 ความสามารถในการปรับตัว: ความสามารถในการปรับกลยุทธ์ พฤติกรรม และการตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัวจะเติบโตในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน โดยมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสในการเติบโต (Yukl & Mahsud, 2010)

1.2 ความสามารถในการฟื้นตัวจากอุปสรรคและยืดหยุ่นต่อไปเมื่อเผชิญกับความท้าทาย ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นเป็นแบบอย่างของความพากเพียร ช่วยให้ทีมของตนมีสมาธิและขวัญกำลังใจในช่วงวิกฤต (Southwick & Charney, 2018)

1.3 ความอยากรู้อยากเห็น: แรงผลักดันตามธรรมชาติในการแสวงหาข้อมูลใหม่ สรรวจมุมมองที่หลากหลาย และทดลองใช้วิธีแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ ความอยากรู้อยากเห็นทำให้ผู้นำสามารถรับทราบข้อมูลและมีใจที่เปิดกว้าง ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ (Gino, 2018)

ทักษะเหล่านี้ช่วยให้ผู้นำสามารถตอบสนองต่อความท้าทายได้อย่างเป็นเชิงรุก ส่งเสริมความคล่องตัวขององค์กรและการเติบโตอย่างยั่งยืน

2. บทบาทของแนวคิดในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

แนวคิดการเติบโตช่วยเพิ่มความสามารถของผู้นำในการตัดสินใจที่ถูกต้องและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีแนวคิดการเติบโตใช้การตัดสินใจเป็นกระบวนการเรียนรู้ โดยเน้นการทดลองและการไตร่ตรอง ผู้นำเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะ:

2.1 มองว่าปัญหาที่ซับซ้อนเป็นโอกาสในการเติบโตมากกว่าอุปสรรค

2.2 พิจารณาจากมุมมองที่หลากหลายและปรับใช้กลยุทธ์โดยอิงจากข้อมูลใหม่

2.3 ใช้ความล้มเหลวเป็นข้อเสนอแนะที่มีค่าเพื่อปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจ

ตัวอย่างเช่น การวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีแนวคิดการเติบโตจะจัดการความคลุมเครือและนำทางการตัดสินใจที่มีความสำคัญสูงได้ดีกว่า เนื่องจากพวกเขาเน้นที่การปรับปรุงในระยะยาวมากกว่าความสำเร็จแบบในระยะสั้น (Hannah et al., 2009) แนวคิดนี้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรของนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. สติปัญญาทางอารมณ์เป็นส่วนเสริมของทักษะด้านทัศนคติ

สติปัญญาทางอารมณ์ (EI) ซึ่งกำหนดเป็นความสามารถในการรับรู้ เข้าใจ และจัดการอารมณ์ในตัวเองและผู้อื่น เป็นส่วนเสริมของทักษะด้านทัศนคติโดยเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้ากับผู้อื่น (Goleman, 1995) ผู้นำที่มุ่งเน้นการเติบโตที่มี EI สูงจะพร้อมกว่าที่จะ:



3.1 สร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์กับทีมของตน ส่งเสริมการสื่อสารและการทำงานร่วมกันอย่างเปิดกว้าง

3.2 รับมือกับความขัดแย้งด้วยความเห็นอกเห็นใจและความสงบ

3.3 กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในทีมโดยการรับรู้จุดแข็งที่เป็นเอกลักษณ์ของพวกเขา และส่งเสริมการพัฒนาของพวกเขา

การผสมผสานความคิดด้านการเติบโตเข้ากับ EI สร้างผลที่เสริมกัน ช่วยให้ผู้นำสามารถรับมือกับความท้าทายด้วยความยืดหยุ่น ส่งเสริมนวัตกรรม และสร้างทีมที่แข็งแกร่งและปรับตัวได้ คุณสมบัติเหล่านี้ร่วมกันสร้างรากฐานองค์รวมสำหรับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เส้นทางการสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

สติปัญญาทางอารมณ์
เข้าใจและจัดการอารมณ์เพื่อเสริมสร้างการเป็นผู้นำ



แนวคิดการเติบโต
มองเห็นปัญหาเป็นโอกาสและเรียนรู้จากความล้มเหลว



ความอยากรู้อยากเห็น
สำรวจข้อมูลใหม่และมุมมองเพื่อกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์



ความสามารถในการฟื้นตัว
ฟื้นตัวจากความท้าทายและรักษาความเข้มแข็ง



ความสามารถในการปรับตัว
ปรับกลยุทธ์และพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 2 ทักษะความคิดสำหรับความเป็นผู้นำ

Citation : วัชรภรณ์ จันทนกุล, สมบูรณ์ แก้วลมัย, สัญญา เคาณาภูมิ, วุฒิพล ฉัตรจรัสกุล, และ ธันยชนก ปะวะละ. (2025). การส่งเสริม



ความคิดเชิงเติบโตและทักษะความคิดเชิงสมดุล: กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำที่สมดุล.

วารสารวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น, 4(1), 39-54. <https://doi.org/10.14456/ajld.2025.4>

กลยุทธ์ในการส่งเสริมทัศนคติการเติบโตในผู้นำ

1. การส่งเสริมการรับรู้ตนเองและการไตร่ตรองตนเอง

การรับรู้ตนเองเป็นทักษะพื้นฐานในการส่งเสริมทัศนคติการเติบโต เนื่องจากช่วยให้ผู้นำเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน และรูปแบบความคิดของตนเอง การปฏิบัติ เช่น การเขียนไดอารี่ การมีสติ และการประเมินตนเองเป็นประจำ ช่วยให้ผู้นำไตร่ตรองพฤติกรรมและการตัดสินใจของตนเอง และระบุพื้นที่สำหรับการเติบโต (Goleman, 1998) ตัวอย่างเช่น การไตร่ตรองแบบมีคำแนะนำเกี่ยวกับความท้าทายในอดีตสามารถช่วยให้ผู้นำรับรู้ได้ว่าการยอมรับความพยายามและการเรียนรู้มีส่วนสนับสนุนความสำเร็จของตนเองอย่างไร ความสัมพันธ์ระหว่างโค้ชและที่ปรึกษาสามารถเสริมสร้างทัศนคติการเติบโตได้โดยให้ข้อมูลเชิงลึกแก่ผู้นำเกี่ยวกับจุดบอดและโอกาสในการเติบโต (Boyatzis & McKee, 2005)

2. เน้นการเรียนรู้มากกว่าประสิทธิภาพ

ผู้นำที่มีทัศนคติการเติบโตให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้มากกว่าผลลัพธ์ทันที องค์กรต่าง ๆ สามารถสนับสนุนสิ่งนี้ได้โดยการให้รางวัลแก่ความพยายาม การทดลอง และความยืดหยุ่น แทนที่จะมุ่งเน้นแต่ผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว (Dweck, 2006) ตัวอย่างเช่น การเฉลิมฉลองบทเรียนที่เรียนรู้จากความพยายามที่ล้มเหลวจะช่วยเสริมสร้างแนวคิดที่ว่าความผิดพลาดเป็นก้าวสำคัญสู่ความสำเร็จ ผู้นำควรแสดงพฤติกรรมนี้โดยแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ของตนเองอย่างเปิดเผยและมองว่าอุปสรรคเป็นโอกาสในการเติบโต จึงสนับสนุนให้ทีมของตนใช้แนวทางที่คล้ายคลึงกัน (Edmondson, 2019)

3. การสร้างวัฒนธรรมแห่งการตอบรับและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การตอบรับมีความจำเป็นต่อการเติบโต แต่ประสิทธิภาพของการตอบรับขึ้นอยู่กับวิธีการส่งมอบและรับ ผู้นำควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งการตอบรับเชิงสร้างสรรค์จะถูกมองว่าเป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนา มากกว่าการวิพากษ์วิจารณ์ (Edmondson, 2019) เทคนิคต่างๆ เช่น การส่งต่อข้อมูล—การเน้นที่ข้อเสนอแนะที่มุ่งเน้นในอนาคตมากกว่าความผิดพลาดในอดีต—สามารถทำให้การตอบรับสามารถดำเนินการได้จริงและสร้างแรงบันดาลใจได้มากขึ้น (Goldsmith, 2002) การส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดกว้างและการขอคำติชมจากเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในทีมเป็นประจำยังช่วยให้ผู้นำเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอีกด้วย

4. การกำหนดเป้าหมาย SMART ที่เน้นการเติบโต

การกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง วัดผลได้ บรรลุได้ มีความเกี่ยวข้อง และมีกรอบเวลา (SMART) ช่วยให้ผู้นำสามารถมุ่งเน้นความพยายามไปที่เป้าหมายการเติบโตที่มีความหมาย (Locke & Latham, 2002) ผู้นำควรกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับการพัฒนาในระยะยาว เช่น การฝึกฝนทักษะใหม่ๆ หรือการปรับปรุงพฤติกรรมความเป็นผู้นำเฉพาะด้าน ตัวอย่างเช่น แทนที่จะกำหนดเป้าหมายว่า "เป็นผู้สื่อสารที่ดีขึ้น" ผู้นำอาจกำหนดเป้าหมายว่า "นำเสนอต่อทีมผู้บริหารทุกไตรมาสและขอคำติชมเพื่อปรับปรุง"

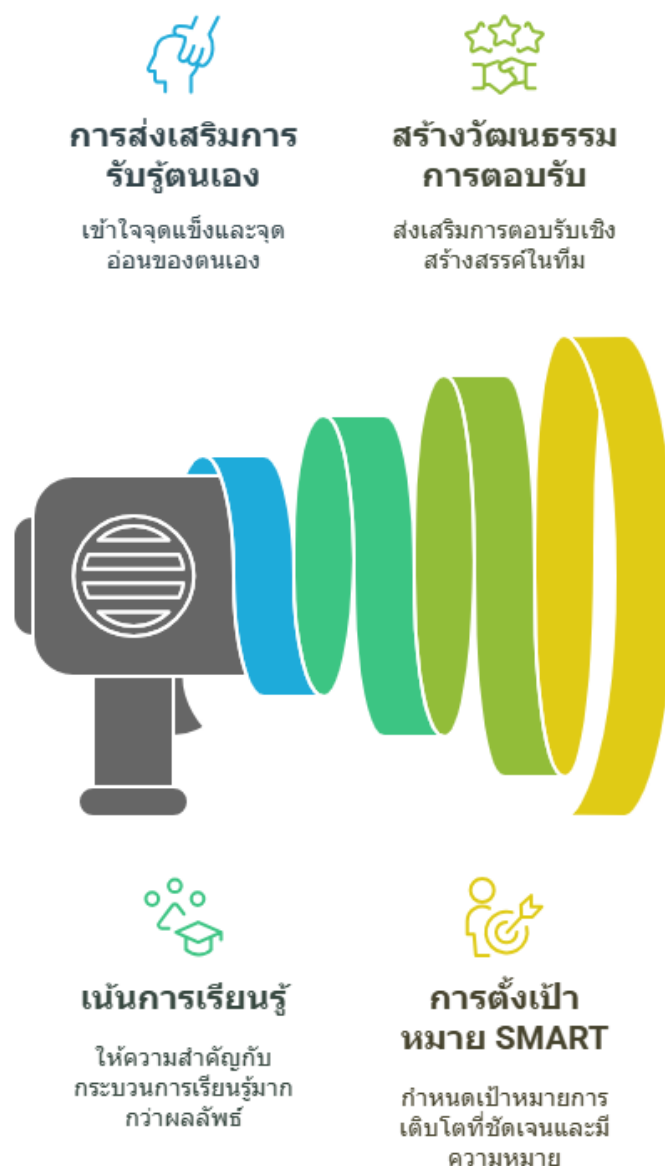
Citation : Jantanukul, W., Kaewlamai, S., Kenaphoom, S., Chutjaraskul, V., & Pawala, T. (2025). Fostering Growth Mindset



and Balanced Mindset Skills: Strategies for Balanced Management and Leadership Success. *Academic Journal of Local Development*, 4(1), 39-54. <https://doi.org/10.14456/ajld.2025.4>

ความชัดเจนและผลกระทบ" เป้าหมาย SMART ที่เน้นการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะจะช่วยเสริมสร้างแนวทางการเป็นผู้นำที่เน้นการเติบโต

การพัฒนาผู้นำที่มีทัศนคติการเติบโต



ภาพที่ 3 กลยุทธ์ในการส่งเสริมทัศนคติการเติบโตในผู้นำ

Citation : วัชรารณ จันทนกุล, สมบูรณ์ แก้วลัมย์, สัญญา เคาณาภูมิ, วุฒิพล ฉัตรจรัสกุล, และ ธนยชนก ปะวะละ. (2025). การส่งเสริม



ความคิดเชิงเติบโตและทักษะความคิดเชิงสมดุล: กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำที่สมดุล.

วารสารวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น, 4(1), 39-54. <https://doi.org/10.14456/ajld.2025.4>

การสร้างสมดุลระหว่างการจัดการและความเป็นผู้นำผ่านแนวคิด

1. ความแตกต่างระหว่างบทบาทการจัดการและความเป็นผู้นำ

แม้ว่าการจัดการและความเป็นผู้นำจะเชื่อมโยงกัน แต่ก็มีหน้าที่ที่แตกต่างกันในการประสบความสำเร็จขององค์กร:

การจัดการเน้นที่การรักษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานผ่านการวางแผน การจัดระเบียบ และการควบคุมทรัพยากร (Kotter, 1990) ผู้จัดการต้องดูแลให้กระบวนการต่างๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยมักเน้นที่ความเสถียรและความสามารถในการคาดเดาได้

ในทางกลับกัน ความเป็นผู้นำคือการสร้างแรงบันดาลใจและโน้มน้าวใจผู้คนให้บรรลุวิสัยทัศน์หรือขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำส่งเสริมนวัตกรรม ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณมาแล้วเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า (Northouse, 2022)

แนวคิดการเติบโตเชื่อมโยงบทบาทเหล่านี้โดยช่วยให้บุคคลสามารถเปลี่ยนผ่านระหว่างงานปฏิบัติการและความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ได้อย่างคล่องตัว ส่งเสริมทั้งความเสถียรและความสามารถในการปรับตัว

2. แนวคิดการเติบโตช่วยสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและนวัตกรรมได้อย่างไร

แนวคิดการเติบโตช่วยให้ผู้นำสามารถนำทางความตึงเครียดระหว่างประสิทธิภาพในระยะสั้นและนวัตกรรมในระยะยาวได้ ผู้นำที่มีแนวคิดนี้:

ยอมรับการเปลี่ยนแปลง: มองการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ภัยคุกคามแต่เป็นโอกาสในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และปรับปรุงกระบวนการ โดยผสมผสานความสามารถในการปรับตัวเข้ากับประสิทธิภาพ (Dweck, 2006)

ส่งเสริมการเรียนรู้ต่อเนื่อง: กระตุ้นให้สมาชิกในทีมทดลองและพัฒนาทักษะใหม่ๆ ในขณะที่ยังคงรับผิดชอบต่อการดำเนินงานปัจจุบัน

ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน: ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน โดยใช้มุมมองที่หลากหลายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

ตัวอย่างเช่น ในองค์กรที่เผชิญกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มีแนวคิดการเติบโตจะสร้างสมดุลระหว่างความต้องการในการเพิ่มทักษะทางเทคโนโลยีกับการรักษาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อให้แน่ใจว่านวัตกรรมและประสิทธิภาพจะไม่ถูกละเลย (Hamel, 2007)

3. กรณีศึกษาหรือตัวอย่างของผู้นำที่มีแนวคิดการเติบโต

Satya Nadella (CEO, Microsoft): Nadella มักถูกอ้างถึงว่าเป็นผู้นำที่มีแนวคิดการเติบโต ภายใต้การนำของเขา Microsoft ได้เปลี่ยนวัฒนธรรมจากการแข่งขันภายในไปสู่วัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้และ



การทำงานร่วมกัน Nadella สนับสนุนให้พนักงานเปิดรับความอยากรู้อยากเห็นและการทดลอง ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมที่สำคัญ เช่น Azure และวัฒนธรรมที่ทำงานที่มีชีวิตชีวาขึ้นใหม่ (Nadella, 2017)

Sara Blakely (ผู้ก่อตั้ง Spanx): Blakely ยกเครดิตความสำเร็จของเธอให้กับการเปลี่ยนกรอบความล้มเหลวให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ แนวคิดการเติบโตของเธอทำให้เธอสามารถรับมือกับความท้าทายต่างๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ ส่งผลให้ Spanx กลายเป็นแบรนด์ระดับโลก เธอมักจะแบ่งปันเรื่องราวส่วนตัวเกี่ยวกับความผิดพลาดเพื่อส่งเสริมความยืดหยุ่นและความคิดสร้างสรรค์ในทีมของเธอ (Blakely, 2018)

Alan Mulally (อดีต CEO บริษัท Ford Motor): Mulally เป็นที่รู้จักจากการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันที่ Ford ในช่วงวิกฤตทางการเงิน แนวคิดการเติบโตของเขาช่วยปรับองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมกัน ขณะเดียวกันก็แนะนำประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ช่วยฟื้นฟูบริษัท (Taylor, 2012)

ผู้นำเหล่านี้เป็นตัวอย่างว่าแนวคิดการเติบโตสามารถสร้างสมดุลระหว่างการมุ่งเน้นที่การดำเนินการของฝ่ายบริหารกับการเน้นที่นวัตกรรมและวิสัยทัศน์ของผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 4 การสร้างสมดุลระหว่างการจัดการและความเป็นผู้นำผ่านแนวคิด

การประยุกต์ใช้และเครื่องมือในทางปฏิบัติ

ฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับทัศนคติและเทคนิคการฝึกสอน: ฝึกปฏิบัติและการฝึกสอนให้โอกาสที่มีโครงสร้างชัดเจนในการพัฒนาและเสริมสร้างทัศนคติในการเติบโตในตัวผู้นำ การแทรกแซงเหล่านี้จรรวมถึง:

Citation : วัชรารณ จันทกุล, สมบูรณ์ แก้วลมัย, สัญญา เคาณาภูมิ, วุฒิพล ฉัตรจรัสกุล, และ ธันยชนก ปะวะละ. (2025). การส่งเสริม



ความคิดเชิงเติบโตและทักษะความคิดเชิงสมดุล: กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำที่สมดุล.

วารสารวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น, 4(1), 39-54. <https://doi.org/10.14456/ajld.2025.4>

ฝึกปฏิบัติ: เน้นที่การตระหนักรู้ในตนเอง การเอาชนะแนวโน้มทัศนคติที่คงที่ และการนำแนวทางที่เน้นการเติบโตมาใช้ ตัวอย่างเช่น แบบฝึกหัด เช่น สถานการณ์สมมติและการอภิปรายกลุ่มเกี่ยวกับการรับมือกับความท้าทายส่งเสริมการไตร่ตรองและการปรับตัว (Boyatzis & McKee, 2005)

การฝึกสอน: การฝึกสอนแบบตัวต่อตัวช่วยให้ผู้นำสามารถจัดการกับอุปสรรคในทัศนคติของแต่ละบุคคลและพัฒนากลยุทธ์เฉพาะสำหรับการเติบโตส่วนบุคคล เทคนิคต่างๆ เช่น การกำหนดเป้าหมาย วงจรข้อเสนอแนะ และการตั้งคำถามเชิงไตร่ตรองใช้เพื่อเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Ibarra & Scoular, 2019)

โปรแกรมความเป็นผู้นำที่เน้นการเติบโต: องค์กรต่างๆ สามารถดำเนินการโปรแกรมความเป็นผู้นำที่เน้นการส่งเสริมความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว และการเรียนรู้ต่อเนื่อง เช่น โปรแกรม "Search Inside Yourself" ของ Google

การใช้การจดบันทึกและการฝึกสติ: การจดบันทึกและการฝึกสติเป็นเครื่องมือที่ใช้งานได้จริงซึ่งส่งเสริมการตระหนักรู้ในตนเองและการควบคุมอารมณ์ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการปลูกฝังทัศนคติการเติบโต

การจดบันทึก: กระตุ้นให้ผู้นำไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในแต่ละวัน ความท้าทาย และช่วงเวลาแห่งการเรียนรู้ การกระตุ้นเตือน เช่น "วันนี้ฉันเรียนรู้อะไร" หรือ "ฉันเอาชนะอุปสรรคได้อย่างไร" จะช่วยเสริมสร้างการคิดแบบมุ่งเน้นการเติบโต (Seibert & Kraimer, 2001)

การฝึกสติ: การปฏิบัติ เช่น การทำสมาธิและการหายใจอย่างมีสมาธิ ช่วยเพิ่มความสามารถของผู้นำในการมีสติสัมปชัญญะ จัดการกับความเครียด และรับมือกับความท้าทายด้วยความชัดเจนและเปิดกว้าง การฝึกสติเป็นประจำจะส่งเสริมการควบคุมอารมณ์ เพิ่มความยืดหยุ่นและความสามารถในการตัดสินใจ (Goleman, 1995)

เทคนิคทั้งสองอย่างนี้ช่วยให้ผู้นำซึมซับหลักการทัศนคติการเติบโตโดยเน้นที่การไตร่ตรองถึงตนเองและการตอบสนองต่อความท้าทายอย่างมีสติ

การวัดความก้าวหน้าผ่านการประเมินทัศนคติ: เพื่อให้แน่ใจว่าการพัฒนาจะยั่งยืน องค์กรสามารถใช้เครื่องมือในการประเมินความก้าวหน้าของทัศนคติ ได้แก่:

แบบสำรวจและแบบสอบถาม: เครื่องมือเช่น Growth Mindset Scale (Dweck, 2006) ประเมินความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนา

ระบบการให้ข้อเสนอแนะ: ข้อเสนอแนะ 360 องศาจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และหัวหน้างานเป็นประจำจะช่วยให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมและพื้นที่สำหรับการเติบโต

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ: องค์กรสามารถติดตามตัวบ่งชี้เฉพาะ เช่น ความสามารถในการปรับตัวของผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลง การยอมรับข้อเสนอแนะ และความสามารถในการส่งเสริมการเติบโตของทีม ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่วัดได้ของการพัฒนาทัศนคติ

แบบสำรวจแบบ Pulse: การสำรวจอย่างรวดเร็วและเป็นระยะๆ จะวัดความคืบหน้าที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและระบุพื้นที่ที่ต้องให้ความสำคัญเพิ่มเติม เพื่อให้แน่ใจว่าความคิดริเริ่มด้านทัศนคติยังคงมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

การรวมเครื่องมือเหล่านี้เข้ากับโปรแกรมพัฒนาความเป็นผู้นำจะสร้างวัฏจักรของการไตร่ตรอง ข้อเสนอแนะ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างทัศนคติการเติบโตทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร



ภาพที่ 5 การประยุกต์ใช้และเครื่องมือในทางปฏิบัติ

ความท้าทายและข้อจำกัด

อุปสรรคทั่วไปในการส่งเสริมทัศนคติการเติบโต

การพัฒนาทัศนคติการเติบโตในผู้นำและองค์กรไม่ใช่เรื่องปราศจากความท้าทาย อุปสรรคทั่วไป ได้แก่:

ทัศนคติที่ฝังรากลึก: บุคคลอาจมีความเชื่อมาช้านานเกี่ยวกับสติปัญญาและความสามารถที่หยุดนิ่ง ทำให้ยากต่อการเปลี่ยนมุมมอง (Dweck, 2006)

ความกลัวความล้มเหลว: ผู้นำหลายคนทำงานในสภาพแวดล้อมที่ลงโทษความผิดพลาด ทำให้ไม่กล้าเสี่ยงและไม่กล้าทดลอง (Edmondson, 2019)

วัฒนธรรมองค์กร: วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพมากกว่าการเรียนรู้สามารถยับยั้งการพัฒนาทัศนคติการเติบโตได้ด้วยการไม่สนับสนุนพฤติกรรม เช่น การขอคำติชมหรือยอมรับความท้าทาย (Heslin & Keating, 2017)

ข้อจำกัดด้านเวลา: ผู้นำมักเผชิญกับแรงกดดันในการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ทันที ทำให้มีเวลาไม่มากสำหรับการปฏิบัติไตร่ตรองหรือกิจกรรมสร้างทักษะที่จำเป็นสำหรับการเติบโตของทัศนคติ

Citation : วัชรารณ จันทนกุล, สมบูรณ์ แก้วลมัย, สัญญา เคาณาภูมิ, วุฒิพล ฉัตรจรัสกุล, และ ธันยชนก ปะวะละ. (2025). การส่งเสริม



ความคิดเชิงเติบโตและทักษะความคิดเชิงสมมูล: กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำที่สมดุล.

วารสารวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น, 4(1), 39-54. <https://doi.org/10.14456/ajld.2025.4>

การแก้ไขความคลงแคลงใจหรือการต่อต้านในองค์กร

การต่อต้านการส่งเสริมแนวคิดการเติบโตมักเกิดจากความคลงแคลงใจเกี่ยวกับความเกี่ยวข้องหรือความเป็นไปได้ของแนวคิดดังกล่าว กลยุทธ์ในการแก้ไขการต่อต้านนี้ ได้แก่:

การศึกษาและการสื่อสาร: อธิบายประโยชน์ของแนวคิดการเติบโตอย่างชัดเจนโดยใช้หลักฐานจากการวิจัยและเรื่องราวความสำเร็จในโลกแห่งความเป็นจริง เน้นย้ำถึงบทบาทของแนวคิดในการปรับปรุงความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว และความสำเร็จในระยะยาว (Dweck, 2006)

การสร้างแบบจำลองโดยผู้นำ: ผู้นำระดับสูงต้องแสดงแนวคิดการเติบโต แบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ของตนเองอย่างเปิดเผย และแสดงความเปราะบางโดยยอมรับความผิดพลาดและขอคำติชม (Nadella, 2017)

โครงการนำร่อง: ดำเนินการริเริ่มแนวคิดการเติบโตในระดับเล็ก เช่น การจัดเวิร์กช็อปหรือการฝึกสอน เพื่อแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่จับต้องได้และสร้างความไว้วางใจ

การสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยา: ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่พนักงานรู้สึกปลอดภัยที่จะทดลองล้มเหลว และเรียนรู้โดยไม่ต้องกลัวการลงโทษ โดยสนับสนุนให้พวกเขายอมรับหลักการคิดแบบมีทัศนคติ (Edmondson, 2019)

การสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์ในระยะสั้นกับการปลูกฝังทัศนคติในระยะยาว

ความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่สุดประการหนึ่งในการส่งเสริมทัศนคติแบบเติบโตคือการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการผลลัพธ์ในทันทีกับผลประโยชน์ในระยะยาวของการพัฒนาทัศนคติ กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหานี้ ได้แก่:

การบูรณาการการพัฒนาทัศนคติในการทำงานประจำวัน: ผู้นำสามารถเสนอแนวทางปฏิบัติด้านทัศนคติแบบเติบโต เช่น การสรุปผลการปฏิบัติงานของทีมแบบไตร่ตรองและเชลซันการให้ข้อเสนอแนะ เข้ากับเวิร์กโฟลว์ปกติ เพื่อให้แน่ใจว่าแนวทางดังกล่าวจะสนับสนุนประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Boyatzis & McKee, 2005)

การกำหนดเป้าหมายสองแบบ: สนับสนุนให้ผู้นำกำหนดเป้าหมายประสิทธิภาพการทำงานในระยะสั้นควบคู่ไปกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ในระยะยาว เพื่อสร้างสมดุลระหว่างผลผลิตในทันทีและการเติบโต (Locke & Latham, 2002)

การติดตามความคืบหน้า: ใช้ตัวชี้วัดเพื่อติดตามผลลัพธ์ในระยะสั้นและความคืบหน้าในการพัฒนาทัศนคติ โดยแสดงให้เห็นว่าทั้งสองอย่างนี้ไม่ใช่สิ่งที่แยกจากกัน

ตัวอย่างเช่น องค์กรสามารถวัดการปรับปรุงในด้านความยืดหยุ่นหรือความสามารถในการปรับตัวควบคู่ไปกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลัก

การรักษาสมดุลระหว่างลำดับความสำคัญเหล่านี้ต้องอาศัยความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องจากผู้นำในการบูรณาการหลักการทัศนคติการเติบโตเข้ากับแนวทางปฏิบัติทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร



บทสรุป (Conclusion)

การพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตในผู้นำเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการตระหนักรู้ในตนเอง เน้นการเรียนรู้มากกว่าประสิทธิภาพการทำงาน และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับข้อเสนอแนะและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่ใช้งานได้จริง เช่น เวิร์กช็อปกรอบความคิด เทคนิคการโค้ช การเขียนบันทึก การฝึกสติ และการประเมินกรอบความคิด จะช่วยให้ผู้นำสามารถไตร่ตรอง ปรับตัว และเติบโตได้ การกำหนดเป้าหมาย SMART และบูรณาการการพัฒนากรอบความคิดเข้ากับการปฏิบัติประจำวัน ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพการทำงานในทันทีกับการเติบโตในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบความคิดแบบเติบโตช่วยให้ผู้นำสามารถปรับตัว ยืดหยุ่น และความอยากรู้อยากเห็น ซึ่งจำเป็นต่อการนำทางในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ช่วยปรับปรุงการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และสติปัญญาทางอารมณ์ ทำให้ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาทีมที่มีประสิทธิภาพสูงได้ ในระดับองค์กร วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการเติบโตจะส่งเสริมนวัตกรรม การทำงานร่วมกัน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ส่งผลให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังที่แสดงให้เห็นโดยผู้นำอย่าง Satya Nadella และ Alan Mulally การนำแนวคิดการเติบโตมาใช้สามารถเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่ความเป็นผู้นำของแต่ละบุคคลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงเส้นทางขององค์กรทั้งหมดด้วย

เพื่อให้ประสบความสำเร็จในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน ผู้นำต้องปลูกฝังและเป็นแบบอย่างของแนวคิดการเติบโตอย่างจริงจัง ผู้นำสามารถขับเคลื่อนการสร้างสรรค์และความยืดหยุ่นภายในทีมและองค์กรของตนได้ โดยการยอมรับความท้าทาย การขอคำติชม และการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้มากกว่าความสมบูรณ์แบบ ถึงเวลาแล้วที่ผู้นำจะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบเพื่อผสมผสานหลักการของแนวคิดการเติบโตเข้ากับแนวทางการเป็นผู้นำ เพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่บุคคลและทีมต่าง ๆ สามารถบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ การเดินทางสู่แนวคิดการเติบโตเริ่มต้นด้วยการมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและความเชื่อที่ว่าทุกคนสามารถเติบโตได้

เอกสารอ้างอิง (References)

- 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>
- Blakely, S. (2018). *The Spanx story: Sara Blakely's journey to becoming a billionaire*. HarperCollins.

Citation : วัชรารณ จันทกุล, สมบูรณ์ แก้วลมัย, สัญญา เคาณาภูมิ, วุฒิพล ฉัตรจรัสกุล, และ อัญชนก ปะวะละ. (2025). การส่งเสริม



ความคิดเชิงเติบโตและทักษะความคิดเชิงสมดุล: กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำที่สมดุล.

วารสารวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น, 4(1), 39-54. <https://doi.org/10.14456/ajld.2025.4>

- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business Review Press.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Gino, F. (2018). Why curiosity matters for leadership. *Harvard Business Review*.
- Goldsmith, M. (2002). Try feedforward instead of feedback. *Leader to Leader*, 2002(25), 11–14. <https://doi.org/10.1002/ltl.25>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Hamel, G. (2007). The future of management. *Harvard Business Review Press*.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 669–688. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.007>
- Heslin, P. A., & Keating, L. A. (2017). In learning mode? The role of mindsets in derailing and enabling experiential leadership development. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 367–384. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.010>
- Heslin, P. A., & VandeWalle, D. (2008). Managers' implicit assumptions about personnel. *Current Directions in Psychological Science*, 17(3), 219–223. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2008.00578.x>
- Ibarra, H., & Scoular, A. (2019). The leader as coach. *Harvard Business Review*, 97(6), 110–119.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Free Press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Mueller, C. M., & Dweck, C. S. (1998). Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 33–52. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.1.33>
- Murphy, M. C., & Dweck, C. S. (2016). Mindsets shape consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 26(1), 127–136. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.06.005>



- Nadella, S. (2017). *Hit refresh: The quest to rediscover Microsoft's soul and imagine a better future for everyone*. Harper Business.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 1–21.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1757>
- Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2018). *Resilience: The science of mastering life's greatest challenges*. Cambridge University Press.
- Taylor, W. (2012). How Alan Mulally saved Ford with his management style. *Fortune*.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93.
<https://doi.org/10.1037/a0019835>
- Zenger, J. H., & Folkman, J. (2016). Developing a growth mindset: Eight ways to help nurture a culture of learning. *Harvard Business Review*.

Citation : วัชรภรณ์ จันทนกุล, สมบูรณ์ แก้วลมัย, สัณญา เคนาภูมิ, วุฒิพล ฉัตรจรัสกุล, และ ธันยชนก ปะวะละ. (2025). การส่งเสริม



ความคิดเชิงเติบโตและทักษะความคิดเชิงสมดุล: กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำที่สมดุล.

วารสารวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น, 4(1), 39-54. <https://doi.org/10.14456/ajld.2025.4>