การบริหารจัดการทักษะชีวิตผู้เรียนยุคดิจิทัล ผ่านกระบวนทัศน์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

Life Skills Management for Learners in the Digital Age through Creative Leadership Paradigms and the Culture of Learning Organizations

วันวิสาข์ โพธิ์พงษ์*

Wanwisa Phopong*

*โรงเรียนบ้านคูเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

*Ban Khu Mueang School, Roi Et Primary Educational Service Area Office 2

Corresponding Author: วันวิสาข์ โพธิ์พงษ์

E-mail: krueng.visakha@gmail.com

บทความวิชาการ

วันที่รับบทความ: 3 กุมภาพันธ์ 2569 วันที่แก้ไขบทความ: 30 มีนาคม 2569 วันที่ตอบรับบทความ: 8 เมษายน 2569

บทคัดย่อ

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA) ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาที่ต้องเปลี่ยนจุดเน้นจากการให้ความรู้แบบคงที่ (3Rs) ไปสู่การสร้างทักษะชีวิตและสมรรถนะที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลง (4Cs) ในยุคดิจิทัล บทความวิชาการนี้นำเสนอแนวคิดว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) เป็นกระบวนทัศน์การบริหารที่มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในการปรับเปลี่ยนบทบาทจากการบริหารจัดการตามระเบียบแบบดั้งเดิม ไปสู่การเป็นผู้ออกแบบและสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม

ประสิทธิผลของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการส่งเสริมทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จะขับเคลื่อนผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่หยั่งรากในปัจจัยทางจิตวิทยาที่สำคัญสองประการ คือ ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) และกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) โดยความปลอดภัยทางจิตใจซึ่งหมายถึงความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในสถานศึกษาว่าการกล้าเรียนรู้และทดลองสิ่งใหม่เป็นสิ่งที่ปลอดภัยจะต้องถูกสร้างขึ้นเป็นพื้นฐานสำคัญ บนรากฐานนี้ กรอบความคิดแบบเติบโตซึ่งเป็นความเชื่อว่าศักยภาพของมนุษย์สามารถพัฒนาได้ จะช่วยส่งเสริมความมุ่งมั่นพยายามและความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคของผู้เรียน หากสถานศึกษาขาดความปลอดภัยทางจิตใจ การปลูกฝังกรอบความคิดแบบเติบโตจะไม่ประสบความสำเร็จและส่งผลให้ผู้เรียนเลือกที่จะปฏิเสธความเสี่ยงในการเรียนรู้

สำหรับบริบทการศึกษาไทย ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนสถานศึกษาท่ามกลางอุปสรรคเชิงระบบ เช่น โครงสร้างการบริหารราชการที่มีความตายตัว และข้อจำกัดด้านระบบการประเมินผลระดับชาติที่เน้นคะแนนสอบมาตรฐานมากกว่าการพัฒนาสมรรถนะ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือผู้บริหารอาจมุ่งเน้นเพียงการดำเนินงานตามขั้นตอนภายนอกโดยไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมที่แท้จริง ดังนั้น ผู้นำสถานศึกษาจึงต้องใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถสร้างพื้นที่ทดลองนำร่องเพื่อทดสอบนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และปกป้องบุคลากรจากแรงกดดันทางระบบราชการ ควบคู่ไปกับการปรับตัวชี้วัดการประเมินผลภายในองค์กรให้คุณค่ากับการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมและการพัฒนาทักษะผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์, การพัฒนาทักษะชีวิตในยุคดิจิทัล, ความปลอดภัยทางจิตใจ, กรอบความคิดแบบเติบโต, วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

Abstract

The 21st century is defined by a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) world, which demands a fundamental shift in educational focus from static knowledge (3Rs) to essential life skills and dynamic competencies (4Cs) appropriate for the digital age. This article argues that Creative Leadership is an essential paradigm shift for educational administrators, requiring them to move beyond traditional bureaucratic management to become designers and architects of educational learning ecosystems.

The efficacy of Creative Leadership in fostering 21st-century skills is mediated by an organizational culture rooted in two critical psychological factors: Psychological Safety and Growth Mindset. Psychological Safety, defined as the shared belief that interpersonal risk-taking is safe within the team, must be established first as a foundational element. Upon this foundation, a Growth Mindset—the belief in the malleability of ability and intelligence—can flourish, acting as a driving force for sustained effort and resilience among learners. Failure to establish Psychological Safety renders attempts to implement a Growth Mindset futile, resulting in learners who avoid learning risks to play it safe.

In the Thai educational context, Creative Leadership is crucial to overcome systemic barriers, such as rigid bureaucratic structures and the assessment gap where high-stakes exams contradict collaborative competency development. The risk lies in administrators focusing merely on procedural compliance without achieving true cultural transformation within schools. To succeed, Thai educational leaders must apply pragmatic operational strategies, creating protected pilot projects for innovative teaching methods and shielding instructors

from rigid bureaucratic pressures, while adjusting internal evaluation metrics to value cultural transformation over outdated standardized test scores.

Keywords: Creative Leadership, Life Skills Development in the Digital Age, Psychological Safety, Growth Mindset, Culture of Learning Organizations

บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและพลิกผัน ภายใต้กรอบแนวคิด VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) สภาวะแวดล้อมดังกล่าวทำให้ความสามารถในการปรับตัว การเรียนรู้ และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ กลายเป็นคุณลักษณะที่มีค่ามากกว่าการครอบครององค์ความรู้ที่หยุดนิ่ง อัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วส่งผลให้อายุใช้งานของความรู้สั้นลง การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) จึงกลายเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งยวด การศึกษาในรูปแบบท่องจำเพื่อสอบวัดความรู้พื้นฐานในอดีตจึงไม่เพียงพออีกต่อไป และทำให้ "ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21" กลายเป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อความสำเร็จและการดำเนินชีวิตของผู้เรียน

เมื่อพิจารณาบริบทการศึกษาของประเทศไทย แม้จะมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง แต่การขับเคลื่อนยังคงเผชิญอุปสรรคเชิงระบบ เช่น ปัญหาความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงทรัพยากร และความท้าทายในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ คุณภาพการจัดการศึกษากระแสหลักยังคงผูกติดอยู่กับผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ซึ่งเน้นการวัดความจำมากกว่าสมรรถนะการปฏิบัติ ประกอบกับภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่มีโครงสร้างการสั่งการตามลำดับชั้นอย่างเข้มงวด มักมุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบและการรักษาสภาพเดิม (Status quo) รูปแบบการบริหารดังกล่าวส่งผลต่อการจำกัดความคิดสร้างสรรค์ บั่นทอนความกล้าในการทดลองสิ่งใหม่ และลดทอนความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร ซึ่งไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของการศึกษาสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมอย่างตื่นตัว (Active Engagement) และการพัฒนาผู้เรียนให้สามารถชี้นำตนเองได้

ดังนั้น บทความวิชาการฉบับนี้จึงมุ่งนำเสนอแนวคิด "ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์" เพื่อเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเนื้อหาในบทความจะจัดเรียงตามลำดับโครงสร้างเพื่อนำเสนอรายละเอียดอย่างเป็นระบบ เริ่มต้นจาก (1) การสังเคราะห์กรอบแนวคิดและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในสถานศึกษา (2) การวิเคราะห์กลไกความปลอดภัยทางจิตใจและกรอบความคิดแบบเติบโตในฐานะตัวแปรกลางที่ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร (3) ตารางสังเคราะห์การเชื่อมโยงพฤติกรรมผู้นำสู่การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน (4) การวิเคราะห์กรณีศึกษาและอุปสรรคเชิงระบบในบริบทการศึกษาไทย และ (5) ข้อสรุปพร้อมข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิบัติการอย่างยั่งยืน จุดเด่นที่เป็นแกนหลักสำคัญของบทความวิชาการฉบับนี้ คือการทลายพรมแดนการบริหารแบบแยกส่วน โดยทำการเชื่อมโยงเชิงโครงสร้างระหว่าง 'พฤติกรรมผู้นำเชิงสร้างสรรค์' และ 'ผลลัพธ์ตัวผู้เรียน' ผ่านสะพานเชื่อมทางจิตวิทยาองค์กรสองมิติ คือ ความปลอดภัยทางจิตใจและกรอบความคิดแบบเติบโต ซึ่งถือเป็นองค์ความรู้เชิงบูรณาการแบบ

ใหม่ที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้เปลี่ยนผ่านวัฒนธรรมโรงเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรมในยุคดิจิทัล

การสังเคราะห์กรอบแนวคิด “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์” ในบริบทสถานศึกษา

1. นิยามและองค์ประกอบจากงานวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการจูงใจและนำทางบุคลากรด้วยวิสัยทัศน์ จินตนาการ และความยืดหยุ่น โดยใช้วิธีการบริหารจัดการแนวใหม่ที่พร้อมรับความท้าทาย หัวใจสำคัญของการบริหารรูปแบบนี้คือ ผู้นำไม่ได้เป็นเพียงผู้สั่งการ แต่ต้องทำหน้าที่สร้างเงื่อนไข สภาพแวดล้อม และโอกาสเพื่อให้บุคลากรและผู้เรียนสามารถปลดล็อกศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์ของตนเองได้ บทบาทของผู้บริหารจึงเปลี่ยนจากการเป็น "ผู้ควบคุมหรือผู้กำกับ" ไปสู่การเป็น "ผู้ออกแบบระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้"

2. กรอบแนวคิดไตรมิติของผู้นำเชิงสร้างสรรค์

2.1 พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำเชิงสร้างสรรค์สามารถจำแนกออกเป็น 3 มิติหลักที่ทำงานประสานส่งเสริมกัน ดังนี้

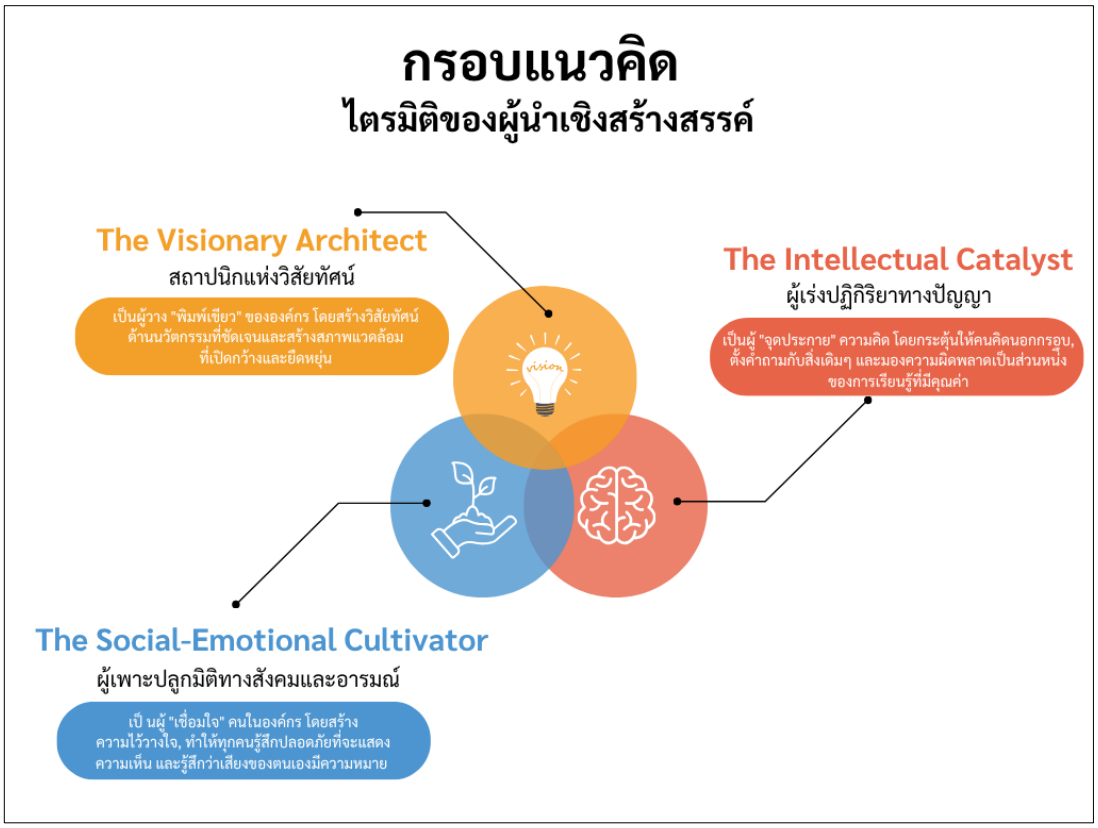
2.1.1 ผู้วางวิสัยทัศน์นวัตกรรม (The Visionary Architect): ทำหน้าที่วางพิมพ์เขียวและสร้างโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ร่วมกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง ส่งเสริมความไว้วางใจ อิสระทางความคิด และแสดงความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2.1.2 ผู้กระตุ้นกระบวนการคิด (The Intellectual Catalyst): มุ่งเน้นการขับเคลื่อนและกระตุ้นกระบวนการคิดของบุคลากร ให้เกิดการคิดนอกกรอบ ท้าทายสมมติฐานเดิม และปรับมุมมองต่อความผิดพลาด โดยมองว่าความผิดพลาดจากการทดลองปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนานวัตกรรม รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้เชิงลึกเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการแก้ปัญหา

2.1.3 ผู้ส่งเสริมความสัมพันธ์และอารมณ์สังคม (The Social-Emotional Cultivator): ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งภายในองค์กรและการลดความกลัวในการแสดงออก โดยการสร้างความไว้วางใจ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เปิดพื้นที่ให้ทุกความคิดเห็นได้รับการรับฟังอย่างปลอดภัย ตลอดจนเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของบุคลากรเป็นรายบุคคล

3. การจำแนกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากรูปแบบอื่น

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตรงที่ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะมุ่งเน้นเป็นพิเศษไปที่กระบวนการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ และการบ่มเพาะสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงผลลัพธ์การเรียนรู้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะมีขอบข่ายการดำเนินงานที่กว้างกว่า โดยมุ่งปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและโครงสร้างเชิงระบบทั้งหมดของสถานศึกษา เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดรูปแบบการเรียนรู้และการแก้ปัญหาแนวใหม่



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดไตรมิติของผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ที่มา : Stoll and Temperley (2009), สุกัญญา สุขเกษม (2557), สุทธิรา ติระการนนท์ (2559) และรุ่งรัตน์ รุจิจารุพัฒน์ และคณะ (2566)

กลไกขับเคลื่อนนวัตกรรม: ความปลอดภัยทางใจและกรอบคิดแบบเติบโตในฐานะตัวแปรกลางที่จำเป็น

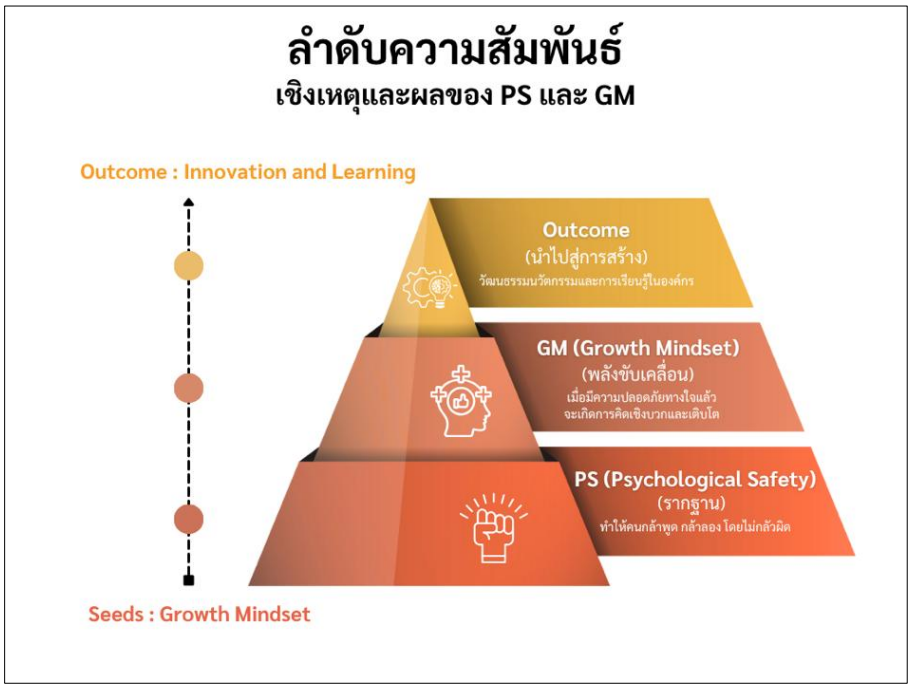
1. ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ในฐานะรากฐาน ความปลอดภัยทางจิตใจ คือ ความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในทีมว่า พื้นที่ปฏิบัติงานเป็นพื้นที่ที่ปลอดภัยสำหรับการยอมรับความเสี่ยงระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่ทำให้บุคลากรและผู้เรียนกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าท้าทายสภาพเดิมและทดลองสิ่งใหม่ ๆ โดยปราศจากความกลัวต่อผลกระทบเชิงลบหรือการสูญเสียความสัมพันธ์ พฤติกรรมการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อการเกิดนวัตกรรม เช่น การขอข้อมูลป้อนกลับ การยอมรับความผิดพลาด และการทดลองปฏิบัติ ล้วนมีความเสี่ยงในตนเอง ซึ่งความปลอดภัยทางจิตใจจะทำหน้าที่ลดการรับรู้ความเสี่ยงเหล่านี้ลง ผู้นำเชิงสร้างสรรค์สามารถสร้างความปลอดภัยทางจิตใจได้โดยการเป็นแบบอย่างในการยอมรับความผิดพลาด มองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ แสดงความเปิดใจรับฟัง และปรับกรอบความคิดขององค์กรให้มองความผิดพลาดเป็น "บทเรียนสำคัญ" แทนการมุ่งหาผู้รับผิดชอบ

2. กรอบคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ในฐานะเชื้อเพลิงขับเคลื่อนกรอบคิดแบบเติบโต คือ ความเชื่อว่าความสามารถสติปัญญาและศักยภาพของบุคคลสามารถพัฒนาขึ้นได้ผ่านความพยายาม การฝึกฝน และการทำงานหนักผู้นำและบุคลากรที่มีกรอบคิดแบบเติบโตจะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี

มองความท้าทายในโลกยุคปัจจุบันเป็นโอกาสในการเติบโตมากกว่าอุปสรรคผู้นำสถานศึกษาสามารถปลูกฝังกรอบคิดแบบเติบโตได้ผ่านการเป็นแบบอย่างในการแสวงหาวิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอร่วมกับการเปลี่ยนเกณฑ์การชื่นชม โดยหันมาให้คุณค่าและชื่นชมที่ "กระบวนการทำงาน" ความตั้งใจพยายามและกลยุทธ์การแก้ปัญหามากกว่าการพิจารณาเพียงผลลัพธ์หรือคะแนนสอบสุดท้ายแต่เพียงอย่างเดียว

3. การบูรณาการเชิงสังเคราะห์: ลำดับเหตุและผลทางวัฒนธรรม ความปลอดภัยทางจิตใจถือเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นและรากฐานสำคัญในการปลูกฝังกรอบคิดแบบเติบโตอย่างแท้จริง หากสถานศึกษาพยายามส่งเสริมกรอบคิดแบบเติบโตโดยปราศจากการสร้างบรรยากาศความปลอดภัยทางจิตใจ ครูและผู้เรียนจะยังคงมีความกลัวต่อการถูกตำหนิหรือการสูญเสียหน้าตาเมื่อเกิดความผิดพลาด ความกลัวดังกล่าวจะเอาชนะความต้องการเรียนรู้ ส่งผลให้สมาชิกเลือกที่จะปฏิบัติงานตามแนวทางเดิมที่ปลอดภัยและหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ดังประดุจว่า ผู้นำต้องสร้างความปลอดภัยทางจิตใจให้เป็น "ผืนดินที่อุดมสมบูรณ์" เสียก่อน จึงจะสามารถหว่านกรอบคิดแบบเติบโตให้เป็น "เมล็ดพันธุ์" ที่เจริญงอกงามได้อย่างยั่งยืน

จากลำดับเหตุและผลข้างต้น สามารถสรุปความสัมพันธ์ระหว่างความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety: PS) กรอบคิดแบบเติบโต (Growth Mindset: GM) และผลลัพธ์ขององค์กรได้ในลักษณะลำดับขั้น โดยความปลอดภัยทางจิตใจทำหน้าที่เป็นรากฐานที่ทำให้บุคลากรและผู้เรียนกล้าพูดและกล้าทดลองโดยไม่กลัวความผิดพลาด เมื่อรากฐานดังกล่าวมั่นคงแล้ว กรอบคิดแบบเติบโตจึงสามารถเกิดขึ้นและทำหน้าที่เป็นพลังขับเคลื่อนการคิดเชิงบวกและความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง ซึ่งท้ายที่สุดจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมและการเรียนรู้ในองค์กร ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ลำดับความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของความปลอดภัยทางจิตใจและกรอบคิดแบบเติบโต

ที่มา : Edmondson (1999, 2018), Aalto University (n.d.) และไพบูลย์ วงศ์ไชย (2567)

การเชื่อมโยงพฤติกรรมผู้นำสู่สมรรถนะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

วัฒนธรรมองค์กรที่ผสานความปลอดภัยทางจิตใจและกรอบคิดแบบเติบโตเข้าด้วยกัน จะกลายเป็นระบบนิเวศสำคัญที่ส่งผลและปลดล็อกสมรรถนะผู้เรียนโดยตรงใน 4 ด้าน (4Cs) ดังนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation): ความปลอดภัยทางจิตใจช่วยมอบพื้นที่ปลอดภัยในการเสนอแนวคิดแปลกใหม่ ในขณะที่กรอบคิดแบบเติบโตเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความอดทนในการลองผิดลองถูกเพื่อพัฒนาชิ้นงาน

2. การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem-Solving): สมรรถนะนี้ต้องอาศัยความกล้าในการตั้งคำถามและท้าทายสมมติฐานเดิม ซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้เรียนรู้สึกปลอดภัย กรอบคิดแบบเติบโตยังช่วยสร้างความทรหดทางสติปัญญาในการเผชิญหน้ากับปัญหาที่ซับซ้อน

3. ความร่วมมือและการสื่อสาร (Collaboration and Communication): เป็นสมรรถนะที่ตั้งอยู่บนรากฐานของความไว้วางใจ การเปิดใจรับฟัง และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นผลผลิตโดยตรงจากบรรยากาศความปลอดภัยทางจิตใจในสถานศึกษา

4. การริเริ่มและการชี้นำตนเอง (Initiative and Self-Direction): กรอบคิดแบบเติบโตช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของเส้นทางการเรียนรู้ของตนเอง (Ownership of Learning) และมีความรับผิดชอบในการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

จากความสัมพันธ์ดังกล่าว เมื่อนำพฤติกรรมผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้ง 3 มิติ (ภาพที่ 1) มาพิจารณาร่วมกับกลไกทางวัฒนธรรมองค์กร (ภาพที่ 2) และสมรรถนะผู้เรียนทั้ง 4 ด้านข้างต้น ผู้เขียนได้สังเคราะห์เส้นทางการส่งผลจากพฤติกรรมผู้นำไปสู่สมรรถนะผู้เรียนออกเป็น 4 ขั้น ได้แก่ (1) บทบาทและพฤติกรรมผู้นำ (2) สภาวะทางวัฒนธรรมที่ผู้นำส่งเสริม (3) กลไกที่ส่งผลต่อองค์กร และ (4) สมรรถนะผู้เรียนที่ถูกปลดล็อก ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเชื่อมโยงพฤติกรรมผู้นำเชิงสร้างสรรค์สู่สมรรถนะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

บทบาทและพฤติกรรมผู้นำเชิงสร้างสรรค์	สภาวะทางวัฒนธรรมที่ส่งเสริม	กลไกการส่งผลต่อองค์กร	สมรรถนะผู้เรียนที่ถูกปลดล็อก
ผู้วางวิสัยทัศน์นวัตกรรม (The Visionary Architect)	ความปลอดภัยทางจิตใจ	สร้างความชัดเจนในเป้าหมายร่วมกัน และลดความคลุมเครือในการปฏิบัติงาน	ความร่วมมือและการสื่อสาร
ผู้กระตุ้นกระบวนการคิด (The Intellectual Catalyst)	ความปลอดภัยทางจิตใจ	ลดความเสี่ยงทางสังคมของการทดลองปฏิบัติ ทำให้ความผิดพลาดไม่ใช่เรื่องน่าอาย	ความคิดสร้างสรรค์และการคิดเชิงวิพากษ์

บทบาทและพฤติกรรมผู้นำเชิงสร้างสรรค์	สภาวะทางวัฒนธรรมที่ส่งเสริม	กลไกการส่งผลต่อองค์กร	สมรรถนะผู้เรียนที่ถูกปลดล็อก
ผู้กระตุ้นกระบวนการคิด (The Intellectual Catalyst)	กรอบคิดแบบเติบโต	สร้างแรงจูงใจภายในให้มุ่งมั่น พยายาม และพัฒนาความอดทนต่ออุปสรรค	การริเริ่มและชี้นำตนเอง รวมถึงการแก้ปัญหา
ผู้ส่งเสริมความสัมพันธ์และอารมณ์สังคม (The Social-Emotional Cultivator)	ความปลอดภัยทางจิตใจ	ทำให้ทุกคนรู้สึกมีคุณค่า กล้ามีส่วนร่วม และสร้างความไว้วางใจเชิงบวก	ความร่วมมือ การสื่อสาร และการคิดเชิงวิพากษ์

ที่มา : Day, Gu and Sammons (2016), Edmondson (2018) และ Lubart et al. (2023)

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าการเชื่อมโยงในแต่ละแถวมีลำดับการส่งผลเป็นแบบแผนเดียวกัน คือ พฤติกรรมผู้นำ สภาวะทางวัฒนธรรม กลไกการส่งผล และสมรรถนะผู้เรียน ผู้เขียนจึงนำแบบแผนดังกล่าวมาสร้างเป็นแบบจำลองการเชื่อมโยงพฤติกรรมผู้นำสู่สมรรถนะผู้เรียน โดยยกตัวอย่างจากบทบาทผู้กระตุ้นกระบวนการคิด (The Intellectual Catalyst) ซึ่งเมื่อผู้นำมองความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ จะช่วยสร้างความปลอดภัยทางจิตใจขึ้นในห้องเรียน ทำให้ผู้เรียนรู้สึกว่าการทดลองหรือการทำผิดพลาดไม่ใช่เรื่องน่าอาย และส่งผลให้ความคิดสร้างสรรค์และการคิดเชิงวิพากษ์ของผู้เรียนถูกปลดล็อกออกมา ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แบบจำลองการเชื่อมโยงพฤติกรรมผู้นำสู่สมรรถนะผู้เรียน

ที่มา : Day, Gu and Sammons (2016), Edmondson (2018) และ Lubart et al. (2023)

จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ: กรณีศึกษาและความท้าทายในบริบทการศึกษาไทย

1. บทเรียนจากแบบอย่างความเป็นเลิศระดับโลก

1.1 แนวคิดการศึกษาของประเทศฟินแลนด์ หัวใจของความสำเร็จอยู่ที่ระบบ "ความไว้วางใจเหนือการควบคุม" (Trust Over Control) โดยกระจายอำนาจให้ครูผู้สอนมีอิสระสูงในการออกแบบหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาและอำนวยความสะดวก ซึ่งเงื่อนไขเชิงระบบนี้ช่วยให้ความปลอดภัยทางจิตใจเจริญงอกงาม

1.2 แนวคิด High Tech High (HTH) มุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (*Project-Based Learning: PBL)* แบบสหวิทยาการที่เชื่อมโยงกับโลกแห่งความเป็นจริง โดยผู้นำสร้างโครงสร้างการบริหารที่เน้นความเป็นอิสระทางวิชาการ ส่งผลให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนทักษะ 4*Cs* อย่างบูรณาการ

2. ข้อวิพากษ์และอุปสรรคเชิงระบบในบริบทการศึกษาไทย

การนำภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ในประเทศไทย เผชิญกับอุปสรรคสำคัญหลายประการดังนี้:

2.1 ช่องว่างของการประเมินผล (Assessment Gap) แม้สถานศึกษาจะพยายามส่งเสริมทักษะศตวรรษที่ 21 แต่ระบบการประเมินผลสัมฤทธิ์ระดับชาติยังคงเน้นการวัดความรู้ในเนื้อหาและประเมินผลรายบุคคล ช่องว่างนี้สร้างแรงกดดันให้ครูต้องมุ่งเน้นการสอนเพื่อเตรียมสอบแทนการจัดกิจกรรมสร้างสรรค์

2.2 โครงสร้างและระบบราชการที่รวมศูนย์ การรวมศูนย์อำนาจและการมีภาระงานเอกสารจำนวนมาก ส่งผลให้ผู้บริหารและครูมีข้อจำกัดด้านเวลาในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ ๆ

2.3 อุปสรรคทางวัฒนธรรมองค์กรดั้งเดิม วัฒนธรรมที่เน้นระบบอาวุโสและการปฏิบัติตามผู้มีอำนาจอย่างเคร่งครัด อาจส่งผลให้บุคลากรไม่กล้าตั้งคำถามหรือแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยทางจิตใจโดยตรง

2.4 ความเสี่ยงต่อการเกิดรูปแบบการบริหารตามขั้นตอนภายนอก (*Procedural Innovation):* สถานศึกษาไทยมักเผชิญความเสี่ยงในการสร้าง "โมเดลการบริหาร" ที่เน้นความครบถ้วนของเอกสารและการดำเนินงานตามขั้นตอนภายนอก (เช่น โมเดลการจัดทำแผนงานต่าง ๆ) แต่อาจยังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพลวัตเชิงวัฒนธรรมในชั้นเรียนที่แท้จริงได้ ทำให้เกิดลักษณะที่เรียกว่าการจัดแสดงนวัตกรรมเชิงกระบวนการแต่ขาดการเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรม

3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับผู้นำสถานศึกษาไทย

เพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดเชิงระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับบทบาทการปฏิบัติงานด้วยกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น ดังนี้:

3.1 การสร้างพื้นที่นวัตกรรมนำร่อง (Pilot Projects) เริ่มต้นขับเคลื่อนจากทีมขนาดเล็กที่มีความพร้อม เพื่อทดลองสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางจิตใจ โดยมอบอิสระและปกป้องครูผู้ริเริ่มจากแรงกดดันทางระบบราชการ เพื่อให้ความสำเร็จขนาดเล็กเป็นต้นแบบในการขยายผล

3.2 การบริหารจัดการเชิงยืดหยุ่นภายใต้ข้อจำกัด ผู้นำต้องเรียนรู้ที่จะตอบสนองต่อตัวชี้วัดของระบบราชการในระดับเกณฑ์มาตรฐาน ควบคู่ไปกับการสร้างพื้นที่ภายในสถานศึกษาที่เอื้อให้เกิดการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่ยืดหยุ่นและไม่ถูกจำกัดด้วยกฎระเบียบที่ตายตัว

3.3 การบริหารด้วยความเปิดเผยและจริงใจ กล้ายอมรับข้อจำกัดและความผิดพลาดของตนเองอย่างเปิดเผย เพื่อสร้างบรรทัดฐานใหม่ที่ลดความกลัวในองค์กรและสร้างความไว้วางใจ

3.4 การปรับเปลี่ยนกระบวนการนิเทศภายใน เปลี่ยนบทบาทจากการตรวจเพื่อจับผิด (*Inspection)* ไปสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและโค้ช (Coaching) เพื่อการพัฒนาร่วมกัน โดยเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ให้คุณค่ากับความพยายามและกระบวนการทำงาน

สรุปและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย: การเปลี่ยนกระบวนทัศน์สำหรับการศึกษาไทย

1. แบบจำลองบูรณาการสำหรับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์บริบท องค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบจากบทความฉบับนี้ชี้ให้เห็นว่า ผลลัพธ์การพัฒนาทักษะชีวิตและสมรรถนะดิจิทัลของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนไม่ได้ หากขับเคลื่อนแบบแยกส่วน โครงสร้างความสำเร็จจำเป็นต้องพึ่งพาแบบจำลองพีระมิดบูรณาการ 4 ระดับ ที่ทำงานหนุนเสริมกันตามลำดับขั้น ดังนี้:

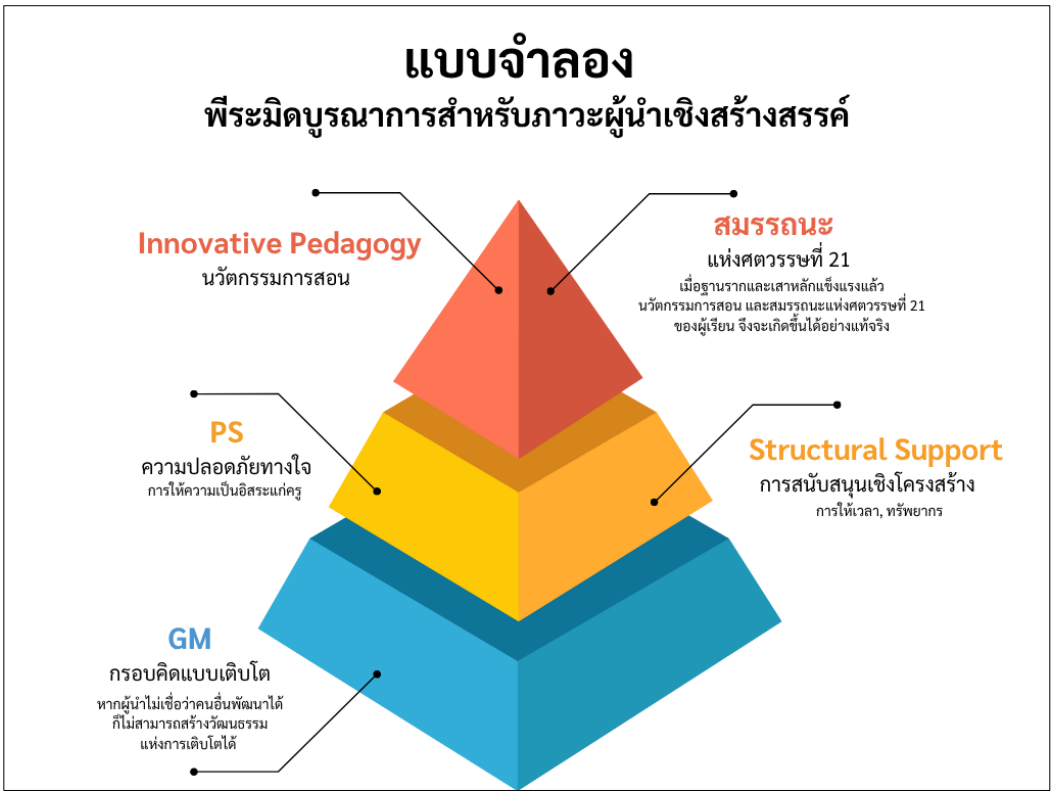
ระดับที่ 1 ฐานรากพีระมิด: การพัฒนาและสร้างกรอบคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ให้เกิดขึ้นในตัวของผู้นำและบุคลากร เพื่อเป็นแรงผลักดันและสร้างความเชื่อมั่นร่วมกันว่าศักยภาพของมนุษย์สามารถพัฒนาและฝึกฝนได้

ระดับที่ 2 เสาหลักด้านบรรยากาศ: การสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ภายในสถานศึกษา เพื่อทลายกำแพงความกลัวและเปิดพื้นที่ปลอดภัยให้ครูและผู้เรียนกล้าคิดนอกกรอบและยอมรับความเสี่ยงในการทดลองนวัตกรรมใหม่ ๆ

ระดับที่ 3 เสาหลักด้านโครงสร้าง: การจัดสรรการสนับสนุนเชิงโครงสร้าง (Structural Support) จากฝ่ายบริหาร เช่น การสนับสนุนทรัพยากร เทคโนโลยีดิจิทัล และที่สำคัญที่สุดคือการบริหารจัดการเวลาด้วยการลดภาระงานเอกสารที่ไม่จำเป็น เพื่อคืนครูสู่ห้องเรียนและเปิดโอกาสให้มีเวลาในการวางแผนร่วมกัน

ระดับที่ 4 ยอดพีระมิด: การนำนวัตกรรมการสอน (Innovative Pedagogy) มาประยุกต์ใช้ในชั้นเรียน เช่น การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายที่ฐานรากและเสาหลักช่วยโอบอุ้มไว้ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะแห่งศตวรรษที่ 21 (4Cs) และทักษะชีวิตในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

แบบจำลองพีระมิดบูรณาการทั้ง 4 ระดับข้างต้น สะท้อนว่าสมรรถนะแห่งศตวรรษที่ 21 ของผู้เรียนซึ่งอยู่บนยอดพีระมิด จะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อฐานรากด้านกรอบคิดแบบเติบโต และเสาหลักด้านความปลอดภัยทางจิตใจและการสนับสนุนเชิงโครงสร้างมีความแข็งแรงเพียงพอ ทั้งนี้ กรอบคิดแบบเติบโตในระดับฐานรากของแบบจำลองนี้หมายถึงกรอบคิดของผู้นำและบุคลากร ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการตัดสินใจสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในสถานศึกษา จึงแตกต่างจากภาพที่ 2 ที่อธิบายลำดับการเกิดวัฒนธรรมในระดับทีมและผู้เรียน ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แบบจำลองพีระมิดบูรณาการสำหรับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ที่มา: Stoll and Temperley (2009), Edmondson (2018), Cornejo-Sanchez (2024) and World Bank (n.d.)

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อการสนับสนุนเชิงระบบ

ในภาพรวมระดับโครงสร้าง หากขาดการสนับสนุนเชิงระบบ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในระดับปฏิบัติการอาจจะเกิดภาวะหมดไฟหรือถูกระบบราชการดั้งเดิมกลืนกลายได้ ผู้กำหนดนโยบายจึงควรพิจารณาแนวทางเชิงนโยบาย 3 ประการ ดังต่อไปนี้:

2.1 ปฏิรูปหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ: ปรับปรุงโปรแกรมการฝึกอบรมและเกณฑ์การประเมินวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาให้เน้นหนักในเรื่องทักษะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ การเป็นโค้ชชิ่ง และทักษะการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก มากกว่าการประเมินจากเอกสารรายงาน

2.2 ทบทวนและพัฒนาระบบตัวชี้วัดการประเมินผลสัมฤทธิ์: แก้ไขปัญหาช่องว่างของการประเมินผลในระดับชาติ โดยการลงทุนและพัฒนารูปแบบการประเมินแนวใหม่ที่สามารถวัดสมรรถนะเชิงทักษะ เช่น การทำงานร่วมกัน การคิดเชิงวิพากษ์ และความก้าวหน้าของทักษะผู้เรียน แทนการพึ่งพาเพียงคะแนนสอบมาตรฐานรายบุคคล

2.3 ส่งเสริมความเป็นอิสระในการบริหารจัดการของโรงเรียน: ปรับเปลี่ยนข้อกฎหมายเพื่อมอบความยืดหยุ่นในการบริหารหลักสูตร การจัดตารางเวลาเรียน และการบริหารงบประมาณ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับสภาพแวดล้อมให้สอดรับกับนวัตกรรมในระดับท้องถิ่นและบริบทของตนเองได้อย่างแท้จริง

บทสรุป

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์คือความจำเป็นเร่งด่วนในการเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับศตวรรษที่ 21 การเดินทางสู่การเปลี่ยนแปลงนี้คือการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในระดับภาวะผู้นำอย่างถึงรากถึงโคน ผู้นำต้องก้าวข้ามการเป็น "ผู้บริหารจัดการ" ไปสู่การเป็น "สถาปนิกวัฒนธรรม" ที่สามารถออกแบบและสร้างระบบนิเวศแห่งความปลอดภัยทางใจและกรอบคิดแบบเติบโต ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในบริบทไทยคือ "นักนำทางเชิงปฏิบัติ" ผู้ที่สามารถต่อรองกับระบบราชการที่แข็งตัวและจุดประกายการเปลี่ยนแปลงขนาดเล็กจากภายในได้อย่างชาญฉลาด ความท้าทายที่ใหญ่ที่สุดไม่ใช่การขาดความรู้ แต่เป็นการ "เลิกเรียนรู้" (Unlearning) นิสัยและความเชื่อที่ฝังรากลึกเกี่ยวกับนิยามของโรงเรียนและบทบาทของผู้นำ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนเชิงระบบจากระดับนโยบายเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมนี้ยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

ทัศนีย์ ศุขเกษม. (ประมาณ 2565). การบริหารจัดการโรงเรียนนวัตกรรมโดยใช้โมเดลท่าตูม (THATUM MODEL). โรงเรียนท่าตูม (สนิทราษฎร์วิทยาคม).

ธงชัย และ กิเลนทอง. (2566). กรอบความคิดแบบเติบโต: ความคิดจะเติบโตได้จริงหรือ?. สืบค้นจาก https://www.pier.or.th/abridged/2023/16/

ไพบูลย์ วงศ์ไชย. (2567). กรอบคิดแบบเติบโต: พลังแห่งการเติบโตในความคิดและศักยภาพ. วารสารสังคมศาสตร์และพัฒนาการอินเตอร์ดิสซิปลินารี่, 2(1), 1-10.

เพ็ญศรี เพ็งศาสตร์ และคณะ. (2566). การพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดกรอบคิดแบบเติบโต. วารสารวิชาการการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, 4(1), 205-220.

รุ่งรัตน์ รุจิจารุพัฒน์ และคณะ. (2566). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์: แนวคิดและแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารการบริหารการศึกษาและนวัตกรรม.

ศิริลักษณ์ นาคอินทร์. (2561). โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ศิรินทิพย์ รุ่งเจริญศรี. (2562). การพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างกรอบคิดแบบเติบโตสำหรับนักเรียนมัยมศึกษาตอนต้น (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

สุกัญญา สุขเกษม. (2557). การพัฒนาโมเดลภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุทธิรา ติระการนนท์. (2559). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2565). รายงานผลการศึกษาการบริหารจัดการนวัตกรรมของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติของมาตรฐานการศึกษาชาติ: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านป่าไผ่. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

Aalto University. (n.d.). How does psychological safety create the foundation for learning, innovation, and creativity?. Retrieved October 1, 2025, from https://www.aalto.fi/en/news/how-does-psychological-safety-create-the-foundation-for-learning-innovation-and-creativity

Al-Zboon, M. S. (2021). Creative leadership and its relationship to the effectiveness of school performance from the principals' point of view. International Journal of Education and Practice, 9(2), 292-306.

Anonymous Blogger. (2018). 3R x 7C skills for people in the 21st century. Retrieved October 1, 2025, from http://lovemaysa.blogspot.com/2018/10/3r-7c.html [in Thai]

Central Rivers AEA. (2024). Nurturing future leaders: The power of work-based learning in education. Retrieved October 1, 2025, from https://www.centralriversaea.org/blog/work-based-learning/2024/01/09/nurturing-future-leaders-the-power-of-work-based-learning-in-education/

Cornejo-Sanchez, D. (2024). A model of authentic work in education. High Tech High.

Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. Educational Administration Quarterly, 52(2), 221-258.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Equitable Education Fund (EEF). (n.d.). 5 situations in Thai education to know for the goal of sustainable education. Retrieved October 1, 2025, from https://research.eef.or.th/5-สถานการณ์การศึกษาไทยที/ [in Thai]

FasterCapital. (n.d.). The limitations of traditional education methods. Retrieved October 1, 2025, from https://fastercapital.com/topics/the-limitations-of-traditional-education-methods.html/1

Joint Research Centre. (2021). Creativity – how to assess and foster this key skill for the 21st century. Retrieved from https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/creativity-how-assess-and-foster-key-skill-21st-century-2021-01-13_en

Kapur, R. (2022). An educational leadership framework based on traditional and contemporary leadership theories. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/255650779_An_Educational_Leadership_Framework_Based_on_Traditional_and_Contemporary_Leadership_Theories

lpcentre.com. (n.d.). Why traditional leadership models are failing in today's dynamic world. Retrieved October 1, 2025, from https://www.lpcentre.com/articles/traditional-leadership-failing

Lubart, T., et al. (2023). Creativity, critical thinking, communication, and collaboration: Assessment, certification, and promotion of 21st century skills for the future of work and education. Journal of Intelligence, 11(3), 54.

Markulis, Z. (2024). Navigating educational leadership: A glimpse into Thailand's dynamic landscape. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378850397_Navigating_Educational_Leadership_A_Glimpse_into_Thailand's_Dynamic_Landscape

Nakain, S. (2018). The linear structural relationship model of creative leadership of school administrators affecting school effectiveness under secondary educational service area office 21 (Master's thesis). Sakon Nakhon: Sakon Nakhon Rajabhat University. [in Thai]

Office of the National Education Council. (2022). Report of the study of innovative management of educational institutions to implement national education standards: Case study of Ban Pathai school. Bangkok: Office of the National Education Council. [in Thai]

Office of the National Standards and Quality Assessment (ONESQA). (2021). Synthesis report of the 4th external quality assessment results (2016-2020) basic education level. Bangkok: ONESQA. [in Thai]

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. Journal of Applied Psychology, 88(4), 680–693.

Paiboon, T. W. (2024). Growth mindset: The power of growth in thinking and potential. Journal of Interdisciplinary Social Sciences and Development, 2(1), 1-10. [in Thai]

Partnership for 21st Century Learning (P21). (n.d.). P21 framework definitions. Battelle for Kids.

Phengsa-ard, P., et al. (2023). The development of strategic management for private schools based on growth mindset concept. Academic Journal of Public and Private Management, 4(1), 205-220. [in Thai]

Reganit, G. (2025). The childcarers' experiences of leadership in the Finnish early childhood education and care (Master's Thesis). Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Ruchicharoen, T. R., et al. (2023). Creative leadership: Concepts and best practices for school administrators. Journal of Educational Administration and Innovation. [in Thai]

Rungcharoensri, S. (2019). Development of growth mindset enhancement curriculum for junior high school students (Research report). Bangkok: National Research Council of Thailand. [in Thai]

Schlegel, L., & Rupietta, C. (2024). The art of leading: a systematic literature review on art-based leadership development. Management Review Quarterly.

Sookkasem, A. (2014). A development of creative leadership model of educational administrators under the office of the basic education commission (Doctoral dissertation). Chon Buri: Burapha University. [in Thai]

Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. School Leadership & Management, 29(1), 65-78.

Suksai, T. (c. 2022). Innovative school administration management using the THATUM MODEL. Thathum School (Sanit Rat Witthayakhom). [in Thai]

TechClass. (n.d.). Lessons in school management: Why Finland prioritizes trust over control.

The Asia Foundation. (2017). Education reform: In Thailand principals are “black box” between national policymaking and kids in the classroom. Retrieved from https://asiafoundation.org/education-reform-in-thailand-principals-are-black-box-between-national-policymaking-and-kids-in-the-classroom/

Thongphatthan, N., & Kilenthong, W. (2023). Growth mindset: Can the mindset truly ‘grow’?. Retrieved from https://www.pier.or.th/abridged/2023/16/ [in Thai]

Tirakarnon, S. (2016). Creative leadership of school administrators. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat University. [in Thai]

World Bank. (n.d.). School autonomy and accountability: The Finnish experience.