

การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจนเนอเรชัน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

A Study of the Current Status, Expected Status, and Priority Needs
for Developing Leadership of School Administrators According to
the Opinions of Teachers from Different Generations under the
Nonthaburi Primary Educational Service Area Office 2

Received: 23 December 2025 Revised: 1 February 2026 Accepted: 5 February 2026

ณัฐริกา อยู่มั่น, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รัชพล วิทยานนท์, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วรรณวิศา สืบบุญสรณ์ คล้ายจำแลง, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทคัดย่อ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจนเนอเรชัน 2) ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจนเนอเรชัน และ 3) ศึกษาความต้องการจำเป็น
ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจนเนอเรชัน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 เป็นวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู 315 คน
จาก 63 โรงเรียน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามขนาดโรงเรียน และจัดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตาม
เจนเนอเรชัน X, Y และ Z เจเนอเรชันละ 105 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษา 5 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์, ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล, ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์,
ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (M),
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD), การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และดัชนีความ
ต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$)

ผลการวิจัย 1) สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และ
ความคิดเห็นของครู 3 เจเนอเรชัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) สภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความคิดเห็นของครูแต่ละเจนเนอเรชันแตกต่าง
กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน และ 3) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษามีความแตกต่างกัน ได้แก่ ครูเจนเนอเรชัน X ด้านวิสัยทัศน์ ครูเจนเนอเรชัน Y ด้านการคิดเชิงระบบ
และครูเจนเนอเรชัน Z ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ผลการวิจัยสะท้อนว่าการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาควรคำนึงถึงความแตกต่างของครูแต่ละเจนเนอเรชัน และออกแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้



สอดคล้องกับความต้องการของครูแต่ละช่วงวัย เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ความต้องการจำเป็น ครู เจเนอเรชัน X เจเนอเรชัน Y เจเนอเรชัน Z

Abstract *This research aimed to 1) study and compare the current status of school administrators' leadership according to the opinions of teachers from different generations, 2) study and compare the expected status of school administrators' leadership according to the opinions of teachers from different generations, and 3) investigate the priority needs for developing school administrators' leadership according to the opinions of teachers from different generations under the Nonthaburi Primary Educational Service Area Office. This was a quantitative research study. The sample consisted of 315 teachers from 63 schools. The sample was obtained through stratified random sampling based on school size and proportional by generation, resulting in 105 teachers each for Generation X, Y, and Z. The research instrument was a questionnaire on school administrators' leadership, covering 5 dimensions: Vision, Use of Digital Media and Technology, Human Relations, Systems Thinking, and Change Leadership. Statistical analysis included the Mean (M), Standard Deviation (SD),*

One-way Analysis of Variance (One-way ANOVA), and the Priority Needs Index ($PNI_{modified}$). The findings revealed that 1) The overall current status of school administrators' leadership was at a high level, and the opinions of the three teacher generations did not differ significantly. 2) The overall expected status of school administrators' leadership was rated at the highest level, and the opinions of teachers from different generations differed significantly across all dimensions. and 3) The priority needs for developing school administrators' leadership varied by generation: Generation X teachers showed the highest need in the Vision dimension, Generation Y teachers in System Thinking, and Generation Z teachers in Human Relations. The results reflect that the development of school administrators' leadership should recognize the differences among teacher generations and design development guidelines that align with the specific needs of each age cohort to sustainably enhance the efficiency of school administration.

Keywords: School Administrator Leadership, Priority Needs, Teachers, Generation X, Generation Y, Generation Z

บทนำ

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และรูปแบบการทำงานในปัจจุบัน สถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลาย ทั้งในด้านช่วงวัย ประสบการณ์ และความคาดหวังต่อการทำงานร่วมกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคดิจิทัล (UNESCO, 2021) โดยเฉพาะในประเทศไทยที่มีการผสมผสานระหว่างครูรุ่นเก่าและครูรุ่นใหม่อย่างชัดเจน ทั้งกลุ่มเจนเนอเรชัน X, Y และ Z ซึ่งแต่ละกลุ่มมีค่านิยมและทัศนคติการทำงานที่เฉพาะตัว (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567)

ความหลากหลายทางเจนเนอเรชันดังกล่าวนำไปสู่ “ช่องว่างระหว่างวัย” (Generation Gap) ที่ส่งผลกระทบต่อสื่อสารและการทำงานเป็นทีม ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดและความขัดแย้งภายในสถานศึกษาได้ (Abrams & von Frank, 2013) การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนจากการยึดติดรูปแบบเดิมมาเป็นการบริหารที่เข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรแต่ละช่วงวัยอย่างเหมาะสม (Gallup, 2023; McKinsey & Company, 2023) สอดคล้องกับบริบทไทยที่พบว่าการบริหารคนต่างเจนเนอเรชันเป็นความท้าทายสำคัญที่ผู้บริหารไม่ควรละเลย (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2563; วรณพร พุทธิภูมิพิทักษ์ และสาวิตรี คทวนิช, 2564)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานวิจัยด้านการบริหารการศึกษาจำนวนมากได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในมิติต่าง ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของครู (Leithwood, 2020) อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่มุ่งศึกษาความแตกต่างของความคิดเห็นระหว่างครูต่างเจนเนอเรชันต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยพิจารณาทั้งสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ยังมีจำนวนจำกัด ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของ Demirbilek and Kaser (2022) และ Day (2023) ที่เริ่มมีการศึกษาในบางแง่มุมของประเด็นดังกล่าว สอดคล้องกับบริบทของการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยที่แม้จะมีงานวิจัยบางส่วนสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างด้านมุมมองและความคาดหวังของครูแต่ละเจนเนอเรชันอยู่บ้าง แต่ยังคงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำผลการศึกษามาสังเคราะห์ให้เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อใช้ในการกำหนดแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับความหลากหลายของบุคลากรในสถานศึกษา (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2563; วรณพร พุทธิภูมิพิทักษ์ และสาวิตรี คทวนิช, 2564) ซึ่งจะช่วยลดช่องว่างระหว่างวัยและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานท่ามกลางความหลากหลายทางเจนเนอเรชันได้ดียิ่งขึ้น

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและเปรียบเทียบสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจนเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 ผลการวิจัยจะช่วยสะท้อนภาพรวมของภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานจริง และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารและการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาในเชิงพัฒนาได้อย่างเหมาะสม



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2
2. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2
3. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2

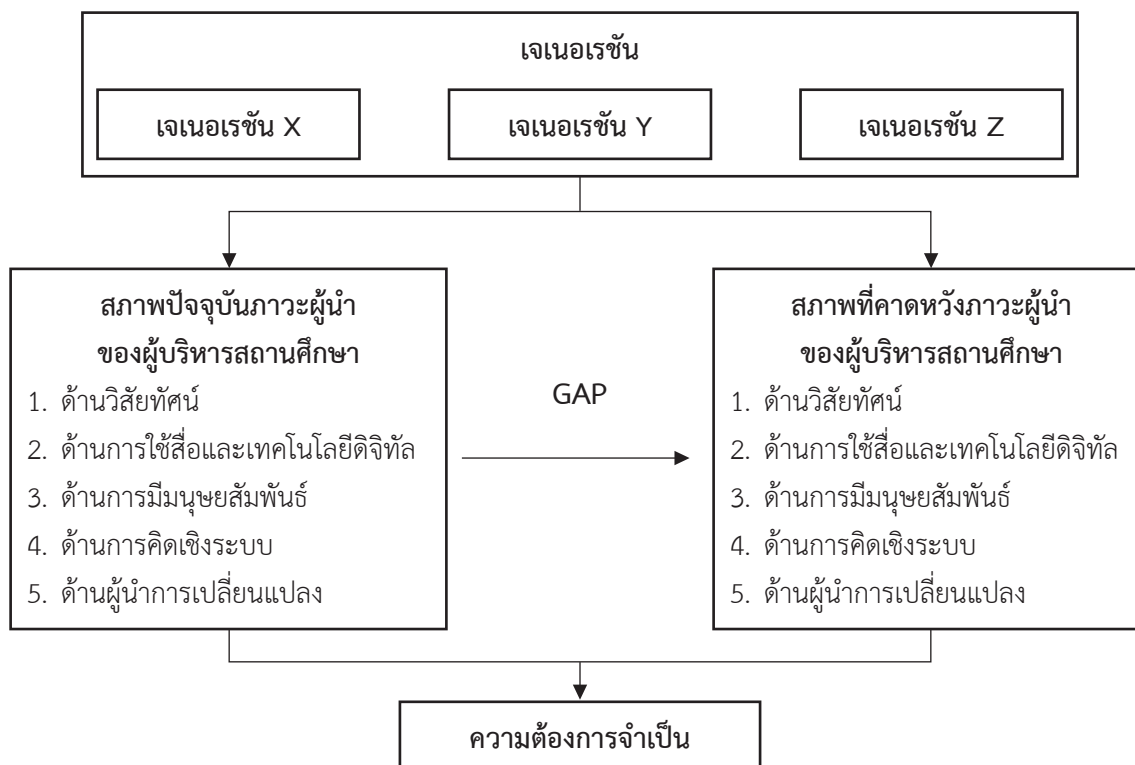
คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 เป็นอย่างไร และมีความแตกต่างกันหรือไม่
2. สภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 เป็นอย่างไร และมีความแตกต่างกันหรือไม่
3. ครูแต่ละเจเนอเรชันที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

1. ครูแต่ละเจเนอเรชันมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 แตกต่างกัน
2. ครูแต่ละเจเนอเรชันมีความคิดเห็นต่อสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 แตกต่างกัน
3. ครูแต่ละเจเนอเรชันมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญสูงสุดในการกำหนดทิศทางและอนาคตของสถานศึกษา โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruption) ภาวะผู้นำไม่ใช่เพียงเรื่องของตำแหน่งหน้าที่ แต่เป็นกระบวนการของอิทธิพลทางสังคมที่ผู้นำใช้ในการระดมทรัพยากรสร้างแรงจูงใจ และประสานความร่วมมือของบุคลากรให้มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Leithwood, 2020; Kirtman & Fullan, 2016) ในบริบทของการบริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งต้องสามารถบูรณาการทั้งศาสตร์ด้านการบริหารจัดการและศิลปะในการครองใจคน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (พระมหาประยุทธ์ ปยุตโต, 2564; สุกัญญา แซ่ม้อย, 2563)

จากการสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พระมหาประยุทธ์ ปยุตโต (2564) วีระพงศ์ เกียรติไพโรย และพระปลัดสถิตย์ โพธิญาณ (2565) จามจุรี อินไชยา (2566) เนตรนภา สิงขรณ์ (2566) ชัชวาลย์ ระดาฤทธิ์ (2567) Kirtman and Fullan (2016) Solorzano (2018) Francisco and Nuqui (2020) Virem (2022) และ Huang (2024) พบว่านักวิชาการแต่ละท่านให้ความสำคัญกับองค์ประกอบภาวะผู้นำในมิติที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดที่มีสาระสอดคล้องกันมาจัดกลุ่มและสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน คือ

1) ด้านวิสัยทัศน์ 2) ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล 3) ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ 4) ด้านการคิดเชิงระบบ และ 5) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เจนเนอเรชัน หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดและเติบโตในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งมีประสบการณ์ร่วมในด้านเทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรม ส่งผลให้มีลักษณะเฉพาะ ค่านิยม ทักษะ และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน โดย McCrindle and Wolfiger (2014) ได้แบ่งกลุ่มเจนเนอเรชัน ดังนี้ เจเนอเรชัน X (เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508 - 2522) เจเนอเรชัน Y หรือ Millennials (เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523 - 2537) และ เจเนอเรชัน Z (เกิดระหว่าง พ.ศ. 2538 - 2552)

ครูในแต่ละเจนเนอเรชันมีลักษณะและความคาดหวังต่อการบริหารที่แตกต่างกัน โดยครูเจนเนอเรชัน X มักให้ความสำคัญกับความมั่นคง โครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน และผู้นำที่มีประสบการณ์ ขณะที่ครูเจนเนอเรชัน Y ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม ความยืดหยุ่น และการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ส่วนครูเจนเนอเรชัน Z ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่ดี การรับฟัง ความเป็นธรรม และบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Twenge, 2017)

งานวิจัยและเอกสารทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศชี้ให้เห็นว่า บุคลากรจากต่างเจนเนอเรชันมีมุมมองและความคาดหวังต่อบทบาทผู้นำและรูปแบบการบริหารแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Deal et al. (2010) ที่อธิบายถึงความแตกต่างด้านค่านิยมและความคาดหวังต่อผู้นำของบุคลากรในแต่ละเจนเนอเรชันนอกจากนี้งานวิจัยในบริบทการศึกษาไทยยังพบว่า แม้สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำอาจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่สภาพที่คาดหวังและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำกลับมีความแตกต่างอย่างชัดเจนตามช่วงวัยของครู (ภัสราภรณ์ ผอมทอง, 2561)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น สรุปได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากรภายในองค์กร โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่มีการผสมผสานระหว่างครูต่างเจนเนอเรชันซึ่งมีค่านิยมและความคาดหวังที่แตกต่างกัน ดังนั้น การศึกษาความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสะท้อนช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง เพื่อนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของครูในแต่ละเจนเนอเรชันได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน

ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนจาก 63 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 1,576 คน

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยอ้างอิงตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970) สำหรับประชากรครูจำนวน 1,576 คน ซึ่งพิจารณาเทียบเคียงที่ขนาดประชากร 1,600 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ $\pm 5\%$ จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจำนวน 310 คน ทั้งนี้ เพื่อให้ขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มมีความสมดุลและสอดคล้องกับหลักการทางสถิติสำหรับการวิเคราะห์

ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผู้วิจัยจึงได้ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามขนาดโรงเรียน และจัดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามเงื่อนไข X, Y และ Z เงื่อนไขละ 105 คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 315 คน ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มความเที่ยงตรง ความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ และลดความเอนเอียงทางสถิติที่อาจเกิดจากขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เท่ากัน

2. เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ปีเกิด วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2 ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประกอบค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, 1932) โดยแบ่งการประเมินเป็น 2 ด้าน ได้แก่ สภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวัง ครอบคลุมภาวะผู้นำ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านวิสัยทัศน์ 2) ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล 3) ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ 4) ด้านการคิดเชิงระบบ และ 5) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในอุดมคติ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรง และความเหมาะสมเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จากนั้นนำไปทดลองใช้กับกลุ่มทดลองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น โดยแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ภาพรวมของสภาพปัจจุบันอยู่ที่ 0.981 และสภาพที่คาดหวังอยู่ที่ 0.984

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ติดต่อขอหนังสือจากประธานโครงการปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ คณะศึกษาศาสตร์ เสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ทั้ง 63 โรงเรียน เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์และขออนุญาตเก็บข้อมูล

2. ผู้วิจัยประสานงานกับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลจากครูผู้สอนจำแนกตามเงื่อนไข ได้แก่ เงื่อนไข X, Y และ Z

3. เก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ตั้งแต่เดือนกันยายน 2568 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2568 เป็นระยะเวลา 2 เดือน

4. กำหนดโควตาของกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนที่ได้คำนวณไว้ เงื่อนไขละ 105 คน รวมทั้งหมด 315 คน ในลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่สมดุล เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สถิติ One-way ANOVA และ

PNI_{modified} ต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 315 คน มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม Excel และ SPSS โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ และนำเสนอผลในรูปแบบตารางประกอบความเรียง เพื่อแสดงข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย เพศ ปีเกิด วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน

2. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่อแสดงระดับความคิดเห็นของครูในแต่ละเจเนอเรชัน ต่อภาวะผู้นำในทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายหรือเกณฑ์พฤติกรรมที่แสดงถึงระดับของสภาพปัจจุบันกับสภาพที่คาดหวัง โดยประยุกต์จากวิธีการของ Best (1984)

3. วิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างครูแต่ละเจเนอเรชัน X, Y และ Z ที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้สถิติ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

4. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need Assessment) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละด้านตามความคิดเห็นของแต่ละเจเนอเรชัน โดยการคำนวณหาค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : PNI_{modified})

5. วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์ประเด็นสำคัญและนำเสนอในรูปแบบความเรียงเชิงวิเคราะห์

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.68 สำหรับช่วงปีเกิด ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละช่วงปีเกิดเท่ากัน คือ ช่วงละ 105 คน เพื่อให้การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างเจเนอเรชันมีความเที่ยงตรงและเป็นกลาง ด้านวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่าส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 75.56 ในด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.06 และในด้านขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีสัดส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามตามขนาดของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กร้อยละ 20 ขนาดกลางร้อยละ 60 ขนาดใหญ่ร้อยละ 17 และขนาดใหญ่พิเศษร้อยละ 3

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2



ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาแยกตามรายด้าน จำแนกตามกลุ่มเจเนอเรชัน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	M	SD	ระดับ	M	SD	ระดับ
เจเนอเรชัน X						
1. ด้านวิสัยทัศน์	3.787	0.929	มาก	4.519	0.558	มากที่สุด
2. ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล	3.786	0.958	มาก	4.462	0.555	มาก
3. ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์	3.810	0.965	มาก	4.545	0.572	มากที่สุด
4. ด้านการคิดเชิงระบบ	3.794	0.918	มาก	4.449	0.588	มาก
5. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.818	0.941	มาก	4.463	0.587	มาก
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	3.799	0.942	มาก	4.488	0.572	มาก
เจเนอเรชัน Y						
1. ด้านวิสัยทัศน์	3.980	0.885	มาก	4.677	0.519	มากที่สุด
2. ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล	4.001	0.900	มาก	4.712	0.498	มากที่สุด
3. ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์	3.946	1.022	มาก	4.713	0.507	มากที่สุด
4. ด้านการคิดเชิงระบบ	3.924	0.923	มาก	4.690	0.493	มากที่สุด
5. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.983	0.930	มาก	4.713	0.491	มากที่สุด
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	3.967	0.932	มาก	4.701	0.501	มากที่สุด
เจเนอเรชัน Z						
1. ด้านวิสัยทัศน์	3.843	0.900	มาก	4.617	0.551	มากที่สุด
2. ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล	3.936	0.852	มาก	4.705	0.527	มากที่สุด
3. ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์	3.844	0.983	มาก	4.690	0.563	มากที่สุด
4. ด้านการคิดเชิงระบบ	3.870	0.874	มาก	4.624	0.560	มากที่สุด
5. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.888	0.868	มาก	4.651	0.538	มากที่สุด
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	3.878	0.895	มาก	4.666	0.548	มากที่สุด



จากตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 พบว่า ครูเจนอเรชั่น X มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 3.799$, $S.D. = 0.942$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($M = 3.818$, $S.D. = 0.941$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล ($M = 3.786$, $S.D. = 0.958$) และในส่วนของสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำ ครูเจนอเรชั่น X มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.488$, $S.D. = 0.572$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ($M = 4.545$, $S.D. = 0.572$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการคิดเชิงระบบ ($M = 4.449$, $S.D. = 0.588$)

ครูเจนอเรชั่น Y พบว่ามีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 3.967$, $S.D. = 0.932$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล ($M = 4.001$, $S.D. = 0.900$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการคิดเชิงระบบ ($M = 3.924$, $S.D. = 0.923$) ในส่วนของสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำ ครูเจนอเรชั่น Y มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.701$, $S.D. = 0.510$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ($M = 4.713$, $S.D. = 0.507$) และด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($M = 4.713$, $S.D. = 0.491$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ ($M = 4.677$, $S.D. = 0.519$)

ครูเจนอเรชั่น Z พบว่ามีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 3.878$, $S.D. = 0.895$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล ($M = 3.936$, $S.D. = 0.852$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ ($M = 3.843$, $S.D. = 0.900$) ในส่วนของสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำ ครูเจนอเรชั่น Z มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.666$, $S.D. = 0.548$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล ($M = 4.705$, $S.D. = 0.527$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ ($M = 4.617$, $S.D. = 0.551$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูในแต่ละเจนอเรชั่นโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างเจนอเรชั่น X, Y และ Z

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา		SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	2.067	2	1.034	1.535	0.217
	ภายในกลุ่ม	210.065	312	0.673		
	รวม	212.132	314			
2. ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล	ระหว่างกลุ่ม	2.563	2	1.281	1.915	0.149
	ภายในกลุ่ม	208.791	312	0.669		
	รวม	211.354	314			
3. ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	1.065	2	0.532	0.644	0.526
	ภายในกลุ่ม	257.960	312	0.827		
	รวม	259.025	314			
4. ด้านการคิดเชิงระบบ	ระหว่างกลุ่ม	0.893	2	0.446	0.626	0.535
	ภายในกลุ่ม	222.575	312	0.713		
	รวม	223.468	314			
5. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	1.449	2	0.724	1.000	0.369
	ภายในกลุ่ม	226.063	312	0.725		
	รวม	227.512	314			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.487	2	0.743	1.133	0.323
	ภายในกลุ่ม	204.617	312	0.656		
	รวม	206.103	314			

จากตารางที่ 2 แสดงค่าเปรียบเทียบความแตกต่างสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2 จำแนกตามเจเนอเรชัน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่าครูทั้ง 3 เจเนอเรชัน ได้แก่ เจเนอเรชัน X , Y และ Z มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา		SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	1.340	2	0.670	3.392	0.035*
	ภายในกลุ่ม	61.620	312	0.197		
	รวม	62.960	314			
2. ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล	ระหว่างกลุ่ม	4.254	2	2.127	11.023	0.000*
	ภายในกลุ่ม	60.199	312	0.193		
	รวม	64.453	314			
3. ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	1.742	2	0.871	4.028	0.019*
	ภายในกลุ่ม	67.473	312	0.216		
	รวม	69.216	314			
4. ด้านการคิดเชิงระบบ	ระหว่างกลุ่ม	3.272	2	1.636	7.175	0.001*
	ภายในกลุ่ม	71.134	312	0.228		
	รวม	74.405	314			
5. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	3.560	2	1.780	8.229	0.000*
	ภายในกลุ่ม	67.486	312	0.216		
	รวม	71.046	314			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2.672	2	1.336	7.612	0.001*
	ภายในกลุ่ม	54.767	312	0.176		
	รวม	57.439	314			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 แสดงค่าเปรียบเทียบความแตกต่างสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรีเขต 2 จำแนกตามเจเนอเรชัน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่าครูทั้ง 3 เจเนอเรชัน ได้แก่ เจเนอเรชัน X, Y และ Z มีความคิดเห็นต่อสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง



จากผลดังกล่าว จึงได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2 เป็นรายคู่ จำแนกตามเจเนอเรชัน โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) เพื่อระบุว่าคู่ของเจเนอเรชันใดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (LSD)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา	F	Sig	คู่ที่มีความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญ	คู่ที่ไม่มีความแตกต่าง
ด้านวิสัยทัศน์	3.392	0.035*	Gen X และ Gen Y	Gen X และ Gen Z Gen Y และ Gen Z
ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยี ดิจิทัล	11.023	0.000*	Gen X และ Gen Y Gen X และ Gen Z	Gen Y และ Gen Z
ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์	4.028	0.019*	Gen X และ Gen Y Gen X และ Gen Z	Gen Y และ Gen Z
ด้านการคิดเชิงระบบ	7.175	0.001*	Gen X และ Gen Y Gen X และ Gen Z	Gen Y และ Gen Z
ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	8.229	0.000*	Gen X และ Gen Y Gen X และ Gen Z	Gen Y และ Gen Z
ภาพรวม	7.612	0.001*	Gen X และ Gen Y Gen X และ Gen Z	Gen Y และ Gen Z

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า ความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างครูเจเนอเรชัน X และครูเจเนอเรชัน Y ในทุกด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขณะที่ความคิดเห็นของครูเจเนอเรชัน Y และครูเจเนอเรชัน Z ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา



ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need Assessment) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละด้านตามความคิดเห็นของแต่ละเจนเนอเรชัน โดยการคำนวณหาค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : PNI_{modified})

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ตามความคิดเห็นของครูในแต่ละเจนเนอเรชัน จำแนกตามรายด้าน

ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษา	เจนเนอเรชัน	สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่คาดหวัง (I)	PNI _{modified}	ระดับความ ต้องการจำเป็น
1. ด้านวิสัยทัศน์					
	Gen X	3.787	4.519	0.1933	2
	Gen Y	3.980	4.677	0.1751	3
	Gen Z	3.843	4.617	0.2014	1
2. ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล					
	Gen X	3.786	4.462	0.1786	2
	Gen Y	4.001	4.712	0.1777	3
	Gen Z	3.936	4.705	0.1954	1
3. ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์					
	Gen X	3.810	4.545	0.1929	3
	Gen Y	3.946	4.713	0.1944	2
	Gen Z	3.844	4.690	0.2201	1
4. ด้านการคิดเชิงระบบ					
	Gen X	3.794	4.449	0.1726	3
	Gen Y	3.924	4.690	0.1952	1
	Gen Z	3.870	4.624	0.1948	2
5. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
	Gen X	3.818	4.463	0.1689	3
	Gen Y	3.983	4.713	0.1833	2
	Gen Z	3.888	4.651	0.1962	1

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นความแตกต่างของลำดับความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างชัดเจนตามช่วงวัยของครู โดยครูเจนเนอเรชัน X มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในด้านวิสัยทัศน์ ($PNI_{modified} = 0.1933$) ครูเจนเนอเรชัน Y มีความต้องการสูงสุดในด้านการคิดเชิงระบบ ($PNI_{modified} = 0.1952$) และครูเจนเนอเรชัน Z มีความต้องการสูงสุดในด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ($PNI_{modified} = 0.2201$) ผลการวิเคราะห์นี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารควรถูกปรับให้เข้ากับความต้องการเฉพาะของครูแต่ละรุ่น

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอุดมคติ

จากการวิเคราะห์คำตอบปลายเปิดของครูทั้งสามเจนเนอเรชันเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอุดมคติ พบว่าสามารถสังเคราะห์ประเด็นสำคัญได้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความโปร่งใสและการยึดหลักคุณธรรม 2) มนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารที่มีคุณภาพ 3) ความเข้าใจบริบทการทำงานของโรงเรียนและครู 4) การบริหารที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางควบคู่กับการให้คุณค่าแก่ครู และ 5) ความเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ ผลการวิเคราะห์สะท้อนว่าครูทุกเจนเนอเรชันให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงคุณธรรมและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารควบคู่กับสมรรถนะด้านการบริหาร ซึ่งเป็นฐานสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ ความผูกพันในการทำงาน และบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

อภิปรายผล

ผลการวิจัยการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจนเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า ครูทั้ง 3 เจเนอเรชันมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน ผลดังกล่าวอาจอธิบายได้จากบริบทการบริหารสถานศึกษาที่ต้องปฏิบัติงานภายใต้กรอบนโยบายและมาตรฐานที่กำหนดโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการ ส่งผลให้รูปแบบการบริหารงานและการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารมีลักษณะเป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีได้แตกต่างไปตามความคาดหวังเฉพาะของครูในแต่ละช่วงวัยอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ ผลการวิจัยสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Costanza et al. (2012) ที่ระบุว่าความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชันซึ่งสะท้อนผ่านพฤติกรรมการทำงานจริงมักมีขนาดผลที่จำกัด โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรที่มีโครงสร้างและระบบการทำงานที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานร่วมกัน จะลดความแตกต่างด้านการรับรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรตามช่วงวัย ทั้งนี้ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า แม้ครูแต่ละเจนเนอเรชันจะมีพื้นฐานประสบการณ์และมุมมองที่ต่างกัน แต่เมื่ออยู่ในบริบทการบริหารที่มีโครงสร้างชัดเจน ความแตกต่างดังกล่าวอาจถูกลดทอนลงจากโครงสร้างองค์กรที่มีความเป็นเอกภาพ

2. ผลการวิจัยพบว่า ครูทั้ง 3 เจเนอเรชันมีความคิดเห็นต่อสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน เมื่อพิจารณาผลการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่าความแตกต่างส่วนใหญ่เกิดขึ้นระหว่างครูเจเนอเรชัน X กับครูเจเนอเรชัน Y และ Z ผลดังกล่าวสะท้อนว่าครูรุ่นใหม่มีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำในอุดมคติสูงกว่าและแตกต่างจากครูรุ่นก่อน โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง เช่น ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล

ความแตกต่างของความคิดเห็นดังกล่าวสามารถอธิบายได้จากลักษณะประสบการณ์การทำงานและบริบททางสังคมของครูในแต่ละเจเนอเรชัน โดยครูเจเนอเรชัน Y และ Z เติบโตและทำงานในช่วงเวลาที่เทคโนโลยีดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามีบทบาทสำคัญ ส่งผลให้ครูในกลุ่มนี้มีความคาดหวังต่อผู้บริหารสถานศึกษาในบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำที่สามารถส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการเรียนรู้และการบริหารงานมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ครูเจเนอเรชัน X ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานในบริบทการบริหารแบบดั้งเดิม อาจให้ความสำคัญกับความมั่นคง ความต่อเนื่อง และรูปแบบการบริหารที่คุ้นเคยมากกว่า

3. ผลการวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ($PNI_{modified}$) แสดงให้เห็นว่าความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างชัดเจนตามเจเนอเรชันของครู ผลดังกล่าวสะท้อนว่าการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาไม่สามารถใช้แนวทางเดียวได้ (One-size-fits-all) โดยครูเจเนอเรชัน X มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในด้านวิสัยทัศน์ ซึ่งสะท้อนความคาดหวังต่อผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทางและสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กร ครูเจเนอเรชัน Y มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในด้านการคิดเชิงระบบ สะท้อนความคาดหวังต่อผู้นำที่สามารถบริหารจัดการเชิงองค์รวม วิเคราะห์ปัญหาเชิงซับซ้อน และบูรณาการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนครูเจเนอเรชัน Z มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Demirbilek and Keser (2022) ที่ระบุว่าครูรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับผู้นำที่มีความจริงใจ เข้าถึงง่าย และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกภายในองค์กร

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยโดยภาพรวม พบว่าด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่ครูทุกเจเนอเรชันให้ความสำคัญ โดยเฉพาะครูเจเนอเรชัน Z ที่เน้นการรับฟังอย่างแท้จริง ความยุติธรรม และความโปร่งใส ผลการวิจัยสะท้อนว่าภาวะผู้นำที่ครูคาดหวังมิได้มุ่งเน้นเพียงความสามารถเชิงเทคนิคหรือการใช้เทคโนโลยีเท่านั้น หากแต่ให้คุณค่ากับการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ความซื่อตรง เชิงจริยธรรม และการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม และการสร้างความผูกพันในองค์กร (Twenge, 2017)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยมีนัยเชิงนโยบายที่ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาควรออกแบบหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนาในลักษณะที่ยืดหยุ่น และสอดคล้องกับความคาดหวังที่แตกต่างกันของครูในแต่ละเจเนอเรชัน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งด้านทักษะการบริหาร การสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการและรองรับความหลากหลายของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 ควรนำผลการวิจัยนี้ไปใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะการจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของครูในแต่ละเจเนอเรชันที่มีความต้องการในการพัฒนาผู้นำต่างกัน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการทบทวนและปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานของตน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของครูแต่ละเจเนอเรชัน เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.3 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 ควรนำผลการวิจัยนี้ไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียน เช่น การจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครู และการพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เพื่อเชื่อมรอยต่อทางเจเนอเรชัน เช่น ครูเจเนอเรชัน X เป็นพี่เลี้ยงด้านวิสัยทัศน์ ครูเจเนอเรชัน Y และ Z เป็นพี่เลี้ยงด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารในบริบทของโรงเรียนที่มีครูหลายเจเนอเรชัน เพื่อสร้าง “โมเดลหรือแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำ” ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง เช่น โมเดลภาวะผู้นำที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของครูเจเนอเรชัน X, Y และ Z

2.2 ควรศึกษาปัจจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกครูแต่ละเจเนอเรชัน เพื่อเข้าใจเหตุผลถึงความคาดหวังที่ต่างกัน ทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่อธิบายผลของสถิติ One-way ANOVA และ $PNI_{modified}$ มากขึ้น

2.3 ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ หรือระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน เช่น โรงเรียนมัธยมศึกษา และโรงเรียนเอกชน เพื่อเห็นว่าความต้องการจำเป็นและความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชันมีลักษณะเหมือนหรือแตกต่างจากบริบทของงานวิจัยนี้อย่างไร

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2” ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการที่ปรึกษางานวิจัยทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบความถูกต้อง และชี้แนะแนวทางในการดำเนินงานวิจัยจนกระทั่งงานสำเร็จสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณผู้บริหารและบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 ทุกท่านที่อนุเคราะห์ให้ใช้สถานที่และอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลอันเป็น

ประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย ท้ายสุดนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์และบุคลากรทุกท่าน ณ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่มอบความรู้และประสบการณ์อันมีค่าตลอดระยะเวลาการศึกษา

บรรณานุกรม

- จามจุรี อินไฮยา. (2566). แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ. *วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 14(3), 67-86.
- ชัชวาลย์ ระดาฤทธิ์. (2567). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในการศึกษา ยุค 4.0. *วารสารวิจัยนวัตกรรมการศึกษาและเทคโนโลยี*, 2(2), 97-105.
- เนตรนภา สิงขรณ์. (2566). ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคความปกติใหม่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พระมหาประยุทธิ์ ปยุตโต. (2564). ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). *บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์*, 9(1), 157-170.
- ภัสราภรณ์ พอมทอง. (2561). ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. การค้นคว้าอิสระ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- วรรณพร พุทธิภูมิพิทักษ์ และสาวิตรี คทวนิช. (2564). ทักษะจิตทางสังคมและการเมืองของเยาวชนไทย ในยุคดิจิทัล. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 47(1), 78-96.
- วีระพงศ์ เกียรติไพรยศ และพระปลัดสถิตย์ โพธิ์ญาโณ. (2565). ภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การในยุค นวัตกรรม. *วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์*, 7(1), 123-134.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2567). สถิติข้อมูลทางการศึกษา. เข้าถึง จาก http://www.bopp.go.th/?page_id=4551.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2563). *นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรม*. (รายงานการวิจัย). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Abrams, J. and von Frank, V. (2013). *The multigenerational workplace: Communicate, collaborate, and create community*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Best, J. W. (1984). *Research in education*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 65(2), 375-402.



- Day, J. (2023). *Baby Boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z teacher: A comparison of generational preferences for leadership practices*. Doctoral dissertation in Educational Leadership and Policy studies, College of Education, Purdue University.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). *Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything)*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Demirbilek, M., & Keser, S. (2022). Leadership expectations of Generation Z teachers working in educational organizations. *Research in Educational Administration and Leadership*, 7(1), 209-245.
- Francisco, C. D., & Nuqui, A. V. (2020). Emergence of a situational leadership during COVID-19 pandemic called new normal leadership. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, 4(10), 15-19.
- Gallup. (2023). *State of the global workplace: 2023 report*. (Reports). Gallup Press.
- Huang, T. (2024). *Leadership qualities of successful school principals: A meta-synthesis of the case studies in the ISSPP*. Doctoral dissertation, Department of Educational Leadership, Policy and Technology, The University of Alabama.
- Kirtman, L., & Fullan, M. (2016). *Leadership: Key competencies for whole-system change*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Leithwood, K. (2020). *Understanding school leadership*. New York: Routledge.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1-55.
- McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. Bella Vista, NSW: McCrindle Research.
- McKinsey & Company. (2023). *Diversity matters even more: The case for holistic impact*. (Reports). McKinsey & Company.
- Solorzano, C. (2018). *Top Five Attributes You Need To Look For In Next Generation Leaders*. Retrieved from <https://medium.com/@csolorzanoe/top-five-attributes-you-need-to-look-for-in-next-generation-leaders-1d2f37cfc637>.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. New York, NY: Atria Books.



UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. (Reports). UNESCO.

Virem, N. (2022). *7 traits and skills of next generation leaders*. *Entrepreneur*. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/leadership/7-traits-and-skills-of-next-generation-leaders/423196>.